საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი

# ხელისუფლება და საზოგადოება – 2023

## XVII საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციის შრომების კრებული

თბილისი
2023

https://doi.org/10.36073/1512-374X -2023-XVII

# ხელისუფლება და საზოგადოება – 2023

# XVII საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია


## კონფერენციის სარედაქციო საბჭო:

**რუსუდან ქუთათელაძე** – ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის დეკანი
**გენადი იაშვილი** – პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
**შოთა დოღონაძე** – პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
**გიორგი ბაღათურია** – პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
**თინათინ იაშვილი** – პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
**ოთარ ქოჩორაძე** – პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
**გიორგი ცაავა** – პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
**თამარ რევაზიშვილი** – ასოცირებული პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
**ოთარ ბაღათურია** – ასოცირებული პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
**ბესიკ შერაზადიშვილი** – ასისტენტ-პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
**ვილჰელმ ჰაუზერი** – სტუ-ის საპატიო დოქტორი, პროფესორი, გერმანია. ზაარლანდის ტექნიკისა და ეკონომიკის უნივერსიტეტი. ეკონომიკურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი
**შტეფენ ჰუტერი** – პროფესორი, დოქტორი. ზაარლანდის ტექნიკისა და ეკონომიკის უნივერსიტეტი. ეკონომიკურ მეცნიერებათა ფაკულტეტის დეკანი
**შტეფან ლანგი** – პროფესორი, დოქტორი. მიუნხენის უნივერსიტეტი. კერძო საადვოკატო ბიუროს ხელმძღვანელი
**გოტჰარდ შტაინერი** – დოქტორი, მიუნხენი. უძრავი ქონების ბიუროს ხელმძღვანელი
**ანდრეას ბრანდტი** – პროფესორი, დოქტორი. ბერლინი.


Verba volant, scripta manent

© საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, 2023

**ISSN 1512-374X**

**http://odageorgia.ge/**

ყველა უფლება დაცულია. ამ წიგნის არც ერთი ნაწილის (იქნება ეს ტექსტი, ფოტო, ილუსტრაცია თუ სხვა) გამოყენება არანაირი ფორმით და საშუალებით (იქნება ეს ელექტრონული თუ მექანიკური) არ შეიძლება გამომცემლის წერილობითი ნებართვის გარეშე.

საავტორო უფლებების დარღვევა ისჯება კანონით.

წიგნში მოყვანილი ფაქტების სიზუსტეზე პასუხისმგებელია ავტორი/ავტორები.

ავტორის/ავტორთა პოზიციას შეიძლება არ ემთხვეოდეს საგამომცემლო სახლის პოზიცია.

GEORGIAN TECHNICAL UNIVERSITY

FACULTY OF BUSINESS TECHNOLOGIES

# AUTHORITY AND SOCIETY - 2023

## XVII International Scientific Conference Proceedings

Tbilisi

2023

https://doi.org/10.36073/1512-374X -2023-XVII

# AUTHORITY AND SOCIETY - 2023

# XVII INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE


## THE CONFERENCE EDITORIAL COUNCIL:

**Rusudan Kutateladze -** Dean of the Faculty of Business Technologies

**Genadi Iashvili -** Professor, Faculty of Business Technologies

**Shota Dogonadze -** Professor, Faculty of Business Technologies

**Giorgi Bagaturia -** Professor, Faculty of Business Technologies

**Tinatin Iashvili -** Professor, Faculty of Business Technologies

**Otar Kochoradze -** Professor, Faculty of Business Technologies

**Giorgi Tsaava -** Professor, Faculty of Business Technologies

**Tamar Revazishvili -** Assoc. Professor, Faculty of Business Technology

**Otar Baghaturia -** Assoc. Professor, Faculty of Business Technology

**Besik Sherazadishvili -** Assistant Professor, Faculty of Business Technologies

**Wilhelm Hauser -** GTU Honorary Doctor, Professor, Germany. Saarland University of Technology and Economics. Faculty of Economics

**Stephen Hutter -** Professor, Ph.D. Saarland University of Technology and Economics. Dean of the Faculty of Economics

**Stefan Lang -** Professor, Ph.D. University of Munich. Head of a private law firm

**Gotthard Steiner -** PhD, Munich. Head of Real Estate Bureau

**Andreas Brandt -** Professor, Ph.D. Berlin


Verba volant, scripta manent

© Publishing House „Technical University“, 2023

**ISSN 1512-374X**

http://odageorgia.ge/

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced (will this be a text, photo, illustration or otherwise) in any form or by any means (electronic or mechanical) without the prior written permission of publisher.
Piracy is punished according to the law.
Author(s) are responsible for the accuracy of all the facts provided in the book.
The position of author(s) might not be coinciding with the position of the Publishing House.

**სარჩევი**---------- 5
**შოთა დოღონაძე**
სახელმწიფო მართვის მენეჯერული პრინციპები---------- 10
**მარიამ ცაცანაშვილი, ქეთევან ცაცანაშვილი, ლანა ხიჯაკაძე,**
რწმენის თავისუფლების ღირებულებითი გარანტიები
(საქართველოს კონსტიტუციური შეთანხმების მოდელი)---------- 26
**ირაკლი ჯიშკარიანი, სოფიო დოღონაძე**
სახელმწიფოსა და საზოგადოების ურთიერთობები სახელმწიფო მართვის
პროცესში---------- 35
**მაია მიქაია, ნუნუ ოვსიანიკოვა**
შრომითი ურთიერთობების რეგულირების პოლიტიკა საქართველოში---------- 47
**ქეთევან ცაცანაშვილი, ავთანდილ ადეიშვილი**
ელექტრონული მმართველობა და ეთიკური პრობლემები საჯარო 62
სამსახურში-
**ზურაბ ნასარაია, ნუცა ნასარაია**
მართვის საინფორმაციო ტექნოლოგიების ორგანიზების ასპექტები-
ელექტრონული დოკუმენტბრუნვა---------- 71
**შალვა გელაშვილი**
ადმინისტრაციული და სამოქალაქო ხელშეკრულებების თავისებურებები
საჯარო მმართველობის განხორციელების პროცესში---------- 80
**ნინო ლომსაძე**
საჯარო მმართველობაში ორგანიზაციული კულტურის როლი ადამიანური
რესურსის მართვაში---------- 89
**ანა სვანიძე**
თანამედროვე საქართველოში საჯარო სამსახურიდან გათავისუფლების
ყველაზე გავრცელებული ფორმა---------- 96
**ალექსანდრე შამათავა**
საზოგადოებრივი ურთიერთობების (PR) წარმატებული მაგალითები -
გაკვეთილები საქართველოსთვის---------- 101
**ნათია კილაძე**
ლიდერის როლი ორგანიზაციის მართვაში და ფიდლერის LPC კითხვარის და
იცხააკ ადიზესის PAEI მოდელის მიხედვით ლიდერობის ტიპის განსაზღვრა
ქართულ კომპანიებში---------- 108
**ლუკა ნადიბაიძე**
ეროვნული უსაფრთხოების საპარლამენტო კონტროლის მექანიზმები---------- 122
**თენგიზ პაპიძე**
ადიგენის მუნიციპალიტეტის განვითარების პერსპექტივები---------- 130
**თამთა ღლონტი, ანა ჯაფარიძე**
სახელმწიფო სამსახურების პიარ მენეჯმენტის ისტორია - მსოფლიო 142
გამოცდილება----------
**თამთა ღლონტი, ნინო რაზმაძე**
ლიდერობის ტრანსფორმაცია საჯარო სექტორში 21-ე საუკუნეში---------- 149
**სოფიო დოღონაძე, გივი გველესიანი**
საჯარო სამსახურის ეთიკის რეგულირების საკითხები მსოფლიოს სხვადასხვა
ქვეყანაში---------- 155

**გიორგი ბაღათურია, შოთა დოღონაძე**
შიშის სინდრომი თუ რეალური პოლიტიკა?---------- **167**
**გურამ ჯოლია**
გლობალური ციფრული იმპერია - ტექნოლოგიური მმართველობის ახალი მოდელი---------- **178**
**ხატია ტერტერაშვილი, ბესიკ შერაზადაშვილი**
ბავშვთა კეთილდღეობის სისტემის რეფორმა და გამოწვევები საქართველოში- **185**
**მაგდანა ბზიკაძე**
სპორტის გავლენა საზოგადოების სოციალურ-ეკონომიკურ განვითარებაზე---- **192**
**გიორგი მამულაშვილი**
ინოვაციები პროფესიულ განათლებაში---------- **204**
**მარიამ კუჭავა**
საჯარო მმართველობის კულტურა და ლიდერობა---------- **210**
**ნინო თედორაია, ოთარ ბაღათურია**
სახელმწიფო ენის როლი საზოგადოების ინტეგრაციაში---------- **219**
**რატი გურგენიძე, ნია ბარამაძე**
არჩევნები და სამოქალაქო საზოგადოება---------- **226**
**ენძელა მაჭავარიანი**
ქალი პოლიტიკოსები და საჯარო მმართველობის თანამედროვე გამოწვევები-- **240**
**ნიკოლოზ ფიფია**
„შავი ხვრელები“ საარჩევნო კანონმდებლობაში და მათი აღმოფხვრის მნიშვნელობა საარჩევნო გარემოს გაუმჯობესების კუთხით---------- **246**
**გიორგი დაგარგულია, ლუკა ხაჩიძე**
საჯარო-კერძო პარტნიორობის როლი საქართველოში (ანაკლიის კონსორციუმის განვითარების პროექტი)---------- **253**
**თეონა ბექაური**
ფაქტორები, რომლებიც განაპირობებს იმიჯის შექმნას პოლიტიკური მენეჯმენტის პროცესში---------- **259**
**მაკა ტყებუჩავა**
ნატოსთან ურთიერთობის გოლისტური კონცეფცია---------- **271**
**მარიამ რობაქიძე**
ესთეტიკა პოლიტიკაში: სილამაზის, ძალაუფლებისა და დარწმუნების ურთიერთკავშირი---------- **280**
**რუსუდან ქუთათელაძე, თენგიზ ბახტაძე, ანა კობიაშვილი**
თანამედროვე პარალელური და განაწილებული სისტემების პარადიგმის შედარებითი ანალიზი---------- **291**
**მიხაელ ჰარცი**
ლოგისტიკის სფეროს განვითარების აქტუალური საკითხები გერმანიაში------- **299**
**გენადი იაშვილი, თინათინ იაშვილი, არჩილ ჩიქოვანი**
,,ჭკვიანი ქალაქის“ კონცეფციის გამოყენების ანალიზი საქართველოში---------- **304**
**გიორგი სანაძე**
რეტროეკონომიკა საქართველოს მრეწველობაში---------- **311**
**ანა ბარათაშვილი**
უცხოელთა ინტეგრაცია საქართველოში (სიტუაციის ანალიზი)---------- **319**

**ანა გეგეშიძე**
ინოვაციური მმართველობითი გადაწყვეტილებები, ეფექტური მენეჯმენტის საქმიანობაში---------- **326**
**ირაკლი ჩუბინიძე**
სოფლის მეურნეობის  განვითარების ახალი შესაძლებლობები თერჯოლის მუნიციპალიტეტის მაგალითზე---------- **333**
**მიხეილ ხასაია**
მცირე და საშუალო ბიზნესი საქართველოში---------- **340**

**Dogonadze Shota**
Managerial principles of public administration---------- **10**
**Mariam Tsatsanashvili, Ketevan Tsatsanashvili, Lana Khijakadze**
Valuable Guarantees of Freedom of Belief (Model of the Constitutional Agreement of Georgia)---------- **26**
**Irakli Jishkariani, Sofia Dogonadze**
Relations between state and society in the process of public administration---------- **35**
**Maia Mikaia,NunuOvsyannikova**
Labor Relations Regulation Policyof Georgia---------- **48**
**Ketevan Tsatsanashvili, Avtandil Adeishvili**
Electronic governance and ethical problems in public service---------- **62**
**Zurab Nasaraya, Nutsa Nasaraya**
Aspects of management information technology organization - electronic document circulation **71**
**Shalva Gelashvili**
Peculiarities of Administrative and Civil Contracts in the Process of Implementation of Public Administration---------- **80**
**Nino Lomsadze**
The Role of Organizational Culture in Public Administration in Managing Human Resources---------- **89**
**Anna Svanidze**
The most common form of dismissal from public service in modern Georgia---------- **96**
**Aleksandre Shamatava**
Successful examples of public relations - Lessons for Georgia---------- **101**
**Natia Kiladze**
The role of the leader in managing the organization and determining the type of leadership in Georgian companies" according to Fiedler's LPC questionnaire and YITZHAK Adizes' PAEL model---------- **108**
**Luka Nadibaidze**
Parliamentary control mechanisms of national security---------- **122**
**Tengiz Papidze**
Development prospects of Adigeni municipality---------- **130**
**Tamta Glonti, Ana Japaridze**
History of PR management of state services - world experience---------- **142**
**Tamta Glonti, Nino Razmadze**
Transforming public leadership sector for 21st century---------- **149**
**Sofia Dogonadze, Givi Gvelesiani**
Issues of public service ethics regulation in different countries of the world---------- **155**
**Giorgi Bagaturia, Shota Dogonadze**
Fear syndrome or real politics?---------- **167**
**Guram Jolia**
Global Digital Empire - A New Model of Technological Governance---------- **178**
**Khatia Terterashvili, Besik Sherazadishvili**
Reform and challenges of the child welfare system in Georgia---------- **185**
**Magdana Bzikadze**
State's funding systems of sports organizations in Georgia and other countries---------- **192**
**Giorgi Mamulashvili**
Innovations in Vocational Education---------- **204**
**Mariam Kuchava**
Public administration culture and leadership---------- **210**

**Nino Tedoraia, Otar Bagaturia**
The role of official language in process of integration of society---------- **219**
**Rati Gurgenidze**, **Nia Baramadze**
Elections and Civil Society---------- **226**
**Endzela Matchavariani**
Women politicians and contemporary challenges of public administration---------- **240**
**Nikoloz Phiphia**
"Black holes" in legislation and their elimination Importance in terms of improving the electoral environment---------- **246**
**Giorgi is Dagargulia, Luka Khachidze**
The role of public-private partnership in Georgia
Anaklia Consortium Development Project---------- **253**
**Teona Bekauri**
Factors that lead to the creation of an image in the process of political management **259**
**Maka Tkebuchava**
Gouillist concept of relations with Nato---------- **271**
**Mariam Robakidze**
Aesthetics in Politics: The Interplay of Beauty, Power, and Persuasion ---------- **280**
**Rusudan Kutateladze, Tengiz Bakhtadze, Ana Kobiashvili**
Comparative Analysis of Modern Parallel and Distributed Systems Paradigm---------- **291**
**Michael Harz**
Actual issues of logistics development in Germany---------- **299**
**Genadi Iashvili, Tinatin Iashvili, Archil Chikovani**
Analysis of the use of the "smart city" concept in Georgia---------- **304**
**Giorgi Sanadze**
Retroeconomics in Georgian industry---------- **311**
**Ana Baratashvili**
Integration of foreigners in Georgia (situation analysis)---------- **319**
**Ana Gegeshidze**
Innovative Management Solutions, Effective in Management Activities---------- **326**
**Irakli Chubinidze**
New agriculture development facilities according to Terjola Municipality---------- **333**
**Mikheil Khasaya**
Small and medium business in Georgia---------- **340**

# სახელმწიფო მართვის მენეჯერული პრინციპები

**შოთა დოღონაძე,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

**აბსტრაქტი**

სახელმწიფო მართვა რთული პროცესის, რომელიც ადამიანთა ურთიერთობის მრავალ წახნაგთან არის დაკავშირებული. მე-20 საუკუნისთვის სახელმწიფო მართვამ, როგორც მეცნიერებამ და პრაქტიკული საქმიანობის განსაკუთრებულმა ფორმამ მეტნაკლებად ჩამოყალიბებული სახე მიიღო. სწორედ მე-19 საუკუნის ბოლოს და მე-20 საუკუნის დასაწყისში ამერიკაში ე.წ. ახალგაზრდა „პროგრესივისტების" ძალისხმევით დაიწყო ახალი მოძრაობა, რომელმაც სათავე დაუდო სახელმწიფო მართვის პრაქტიკაში ისეთი ფორმებისა და მეთოდების გამოყენებას, რომელმაც გაამართლა საწარმოთა მართვის მაგალითზე. მენეჯერული პრინციპების დანერგვამ სტიმული მისცა სახელმწიფო მართვის ეფექტიანობის ზრდას და საჯარო მოხელეთა მოტივაციას ემუშავათ უფრო მონდომებით და პროფესიონალიზმით. ნაშრომში სახელმწიფო მართვაში მენეჯერული პრინციპების დანერგვაზეა აქცენტი გაკეთებული. მოთხრობილია ამ მიმართულებით მიმდინარე საქმიანობაზე და მიგნებებზე.

**საკვანძო სიტყვები:** სახელმწიფო მართვა, მენეჯმენტი, პრინციპები, ახალგაზრდა პროგრესივისტები.

სახელმწიფო მართვა რთული და წინააღმდეგობებით აღსავსე პროცესია. მან საკმაოდ დიდი გზა განვლო. სახელმწიფოთა განვითარების კვალობაზე თანდათან ყალიბდებოდა შესაბამისი ბიუროკრატული სტრუქტურები. XIX საუკუნეში ბიუროკრატულმა აპარატმა უკვე მთლიანობაში მეტნაკლებად ჩამოყალიბებული სახე მიიღო. ფორმირებას იწყებს კანონმდებლობა სახელმწიფო სამსახურის შესახებ, რომლებიც არეგულირებს სახელმწიფო სამსახურში დასაქმებულ მოხელეთა შრომას.

ადმინისტრაციულ-სახელმწიფოებრივი მართვის თეორიის (როგორც დამოუკიდებელი სამეცნიერო მიმართულების) ძირითად ფუძემდებლად ითვლებიან აშშ-ის 23-ე პრეზიდენტი ვუდრო ვილსონი, ამერიკელი პოლიტოლოგი ფრენკ გუდნაუ და გერმანელი სოციოლოგი და ეკონომისტი მაქს ვებერი.

ვუდრო ვილსონის აზრით მთავრობის მუშაობის გაუმჯობესებისა და შრომა ტევადობის შემცირების მიზნით შესაძლებელი იყო ბიზნესში არსებული რაციონალური ორგანიზაციული მეთოდების გამოყენება უშუალოდ მართვის პროცესის ორგანიზების მიზნით და არა პოლიტიკური გადაწყვეტილებების მიღებისთვის. ქვეყნის პოლიტიკური ხელმძღვანელობისთვის სახელმწიფო მართვის ადმინისტრაცია (ბიუროკრატია) ბიზნესში მოქმედი მართვის სტრუქტურების ანალოგიურად უნდა გამხდარიყო პოლიტიკური გადაწყვეტილებების პრაქტიკულად რეალიზების აპარატი.

ამრიგად, ბიუროკრატიისადმი წაყენებული მთავარი და ერთადერთი მოთხოვნა იქნებოდა მისი კომპეტენტურობა და პროფესიონალიზმი და არა პარტიულ-პოლიტიკური შეხედულებები. მაშასადამე, პოლიტიკური ხელმძღვანელობის შეცვლამ არ უნდა გამოიწვიოს ადმინისტრაციული აპარატის ცვლილება და, უფრო მეტიც, საერთოდ არ უნდა იმოქმედოს მის საქმიანობაზე.

ადმინისტრაციულ-სახელმწიფოებრივი მართვის სისტემაში ბიუროკრატიული აპარატი უნდა წარმოადგენდეს გარკვეული იერარქიით აგებულ პროფესიონალურ ინსტრუმენტს, სადაც ფუნქციები მკაფიოდ არის განცალკევებული. მთავრობა გამოსცემს კანონებს, ჩამოაყალიბებს ქვეყნის განვითარების მიმართულებებს, ხოლო ადმინისტრაცია მათ აღასრულებს - ეს არის სახელმწიფო მართვის არსი, ამით მკვეთრი საზღვარია გავლებული პოლიტიკოსებსა და ბიუროკრატიას შორის. ბიუროკრატიას არ უნდა ჰქონოდა პოლიტიკაში ჩარევის შესაძლებლობა, რაც პოლიტიკოსთა მხრიდან მოითხოვს ბიუროკრატიის მოქმედებების კონტროლს.

ვილსონისა და გუდნაუს იდეების შემდგომი განვითარება და სრულყოფა სახელმწიფო მართვის თანამედროვე, მენეჯერული მიმართულების სახით განახორციელა მაქს ვებერმა. სახელმწიფო მართვის თანამედროვე, მენეჯერული მიმართულების საფუძველი გახდა მაქს ვებერის მიერ შემუშავებული თეორია რაციონალური ბიუროკრატიის შესახებ, რომელიც მან ჩამოაყალიბა ნაშრომში “მეურნეობა და საზოგადოება” (1921 წ.). ვებერმა გარკვეული გავლენა იქონია აგრეთვე თანამედროვე პოლიტიკური რეალიზმის კონცეფციის ჩამოყალიბებაზე.

გერმანიის სახელმწიფო ბიუროკრატიის სისტემატიზებული ანალიზის საფუძველზე ვებერმა ახსნა ბიუროკრატსა და პოლიტიკოსს შორის არსებული ძირითადი განსხვავებები და ფაქტობრივად ჩამოაყალიბა სახელმწიფო მართვის

(მენეჯმენტის) ინსტიტუციონალური ასპექტები. სახელმწიფოს ორგანიზაციის ყველაზე უფრო ეფექტიანი სისტემა ვებერის აზრით არის მკაცრ ბიუროკრატიულ პრინციპებზე აგებული სისტემა. ბიუროკრატიული სისტემის ეფექტიანობა განპირობებულია მოვალეობების, პროფესიონალიზმისა და დისციპლინის მკაცრი განცალკევებით. ასეთი სისტემა ორგანიზაციის განსაზღვრულ პარამეტრებზე აქცენტირებისა და მისი საქმიანობის მიმართულებათა ფორმალიზების საშუალებას იძლევა.

რაციონალური ბიუროკრატია არ იღებს პოლიტიკურ გადაწყვეტილებებს, სახელმწიფო მოხელე არ არის (არ უნდა იყოს) პოლიტიკოსი და მხოლოდ პოლიტიკური ხელმძღვანელობის განკარგულებებს ასრულებს. ამისათვის, ბიუროკრატიული აპარატი ზედმიწევნით კარგად უნდა ფლობდეს ბიუროკრატიული პროცესის წესებს.

ამდენად, ადმინისტრაციულ-სახელმწიფოებრივი მართვის თეორიის შემდგომ განვითარებაში სულ უფრო მნიშვნელოვანი გახდა მართვის აპარატის იმგვარი ფორმირება, რომ იგი მთლიანად ყოფილიყო გამიჯნული პოლიტიკისგან. ასეთი მიდგომა განაპირობებს ბიუროკრატიული აპარატის ეფექტიანობას, მისი საქმიანობის მიზანმიმართულად წარმართვას. მეორე მხრივ, მართვის ბიუროკრატიული აპარატის ფორმირებისთვის აუცილებელი გახდა სათანადო მეცნიერული მეთოდების დამუშავება.

ამრიგად, ადმინისტრაციულ-სახელმწიფოებრივი მართვის თეორიაში ჩამოყალიბდა მენეჯერული მიდგომა ანუ ისეთი მართვა, რომელიც არ არის დამოკიდებული პოლიტიკურ იდეოლოგიაზე. თეორიული მენეჯერული პრინციპების პრაქტიკულად გავრცელების მიზნით თანდათან დაიწყო სპეციალური ორგანიზაციების შექმნა. ამჟამად დასავლეთის ქვეყნებში და ჩვენშიაც, უკვე სისტემატურ საფუძველზე ასწავლიან სახელმწიფო მართვის მეთოდებს (უპირატესად ადმინისტრაციულ-სახელმწიფოებრივი მართვის მიმართულებით).

საბოლოო სახით ადმინისტრაციულ-სახელმწიფოებრივი მართვის თეორია ჩამოყალიბდა როგორც დისციპლინათა შორისი მეცნიერება. დღეისთვის იგი პოლიტოლოგიის, მენეჯმენტის, ფსიქოლოგიის, ფილოსოფიის, სოციოლოგიის და სხვ. მეცნიერებათა სინთეზია. ადმინისტრაციულ-სახელმწიფოებრივი მართვის თეორიის საგანს წარმოადგენს იმ პროცესების მეცნიერული კვლევა, რომლითაც ხორციელდება

სახელმწიფოს ოპტიმალური მართვის უზრუნველყოფა სახელმწიფო მართვის ორგანოების საშუალებით და რისთვისაც გამოიყენება ცოდნის ყველა სფეროს მიღწევები, დაახლოებით ისევე, როგორც ამას არისტოტელე განმარტავდა პოლიტიკასთან დაკავშირებით.

აქედან გამომდინარე, ადმინისტრაციულ-სახელმწიფოებრივი მართვის თეორიის ძირითადი ამოცანებია:

- სახელმწიფო ორგანიზაციის პერსონალის მართვის პრობლემების კვლევა;
- სახელმწიფო ადმინისტრირების ტექნიკის შემუშავება გადაწყვეტილებების მიღების, პროგნოზირების, კრიზისებისა და კონფლიქტების მართვის მიზნით;
- მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებთან და საზოგადოებასთან ურთიერთობის ტექნოლოგიის დამუშავება და სხვ.
- სახელმწიფო მართვის ორგანიზება სხვადასხვა დონეზე (ნაციონალური, რეგიონალური, ადგილობრივი) და შესაბამისი ფუნქციების დამუშავება სახელმწიფო მართვის აპარატისთვის;
- სახელმწიფო მართვის სხვადასხვა სტრუქტურების, როგორც ერთიანი სისტემის კოორდინაცია;
- მმართველი კადრების რეკრუტირება და მომზადება;
- სახელმწიფო აპარატის საშტატო შემადგენლობის ოპტიმალური სტრუქტურის დადგენა;

როგორც ცნობილია, მეცნიერული მენეჯმენტის ფუძემდებლად ითვლებიან ამერიკელი ინჟინრები ფრედერიკ ტეილორი და მისი მოწაფეები. ეს მიმართულება ძირითადად უკავშირდება ფრედერიკ ტეილორის მიერ შემუშავებული მართვის სისტემის  თეორიასა და პრაქტიკას. თავისი შეხედულებები ტეილორმა ჩამოაყალიბა წიგნში „მეცნიერული მენეჯმენტის პრინციპები“ (1911), რომელიც ასახავს XX საუკუნის დასაწყისის ინდუსტრიული პერიოდის მენეჯერული აზროვნებისა და პრაქტიკის თავისებურებებს. ითვლება, რომ ისევე, როგორც ადამ სმიტის თეორიით დაიწყო პოლიტეკონომიის სხვადასხვა შტოების განვითარება, ასევე, ტეილორმა მისცა დასაბამი მენეჯმენტის შემდგომ განვითარებას

ანუ როგორც ამბობდა პ.დრუკერი „ტეილორიზმი _ ეს არის კლდე, რომელზედაც დაშენებულია ჩვენი დისციპლინები“.  მეცნიერული მენეჯმენტის მიხედვით მართვა

განიხილება როგორც მექანიზმი, რომელიც მოქმედებს სხვადასხვა ფაქტორების კომბინაციის შედეგად და იძლევა დასახული მიზნების მაქსიმალური ეფექტიანობით მიღწევის შესაძლებლობას რესურსების ხარჯვის მინიმიზაციით.

მეცნიერული მენეჯმენტის მიხედვით მართვა განიხილება როგორც მექანიზმი, რომელიც მოქმედებს სხვა-დასხვა ფაქტორების კომბინაციის შედეგად და იძლევა დასახული მიზნების მაქსიმალური ეფექტიანო-ბით მიღწევის შესაძლებლობას რესურსების ხარჯვის მინიმიზაციით.

ტეილორის ნაშრომებში ხაზგასმულია არასამუშაო ელემენტების მაქსიმალური გამორიცხვის და ვიწრო სპეციალიზაციის აუცილებლობა, ამოცანის არსზე ყურად-ღებისა და ძალისხმევის კონცენტრაცია. ტეილორიზმის მიხედვით, მართვა არის სპეციფიკური საქმიანობა, ხოლო კომპანია მხოლოდ მოიგებს, თუ მუშათა თითოეული ჯგუფი იმას გააკეთებს, რაც ყველაზე უკეთ გამოსდის. ძირითადი ყურადღება ეთმობა საწარმოო პროცესების მართვას. ასეთმა მიდგომამ საშუალება მისცა ტეილორს გაეზარდა შრომის ნაყოფიერება, ფირმის შემოსავალი და მუშათა ხელფასი. ტეილორმა პირველმა გაითვალისწინა და პრაქტიკაში დაამკვიდრა „ადამიანის ფაქტორის“ ცნება. ტეილორის მიერ ჩამოყალიბებული მართვის კონცეფციის მთავარი პრინციპებია ორგანიზაციული ჰარმონია, ეკონომიკური და ფსიქოლოგიური მიზანშეწონილობა, აგრეთვე, მატერიალური სტიმულირება.

მეცნიერული მენეჯმენტის შემდგომი განვითარება უკავშირდება ე.წ. ადმინისტრაციული მართვის კლასიკურ სკოლას (ადმინისტრაციული მენეჯმენტი). კლასიკოსთა თვალსაზრისით მთავარია შემუშავებულ იქნას ადმინისტრაციულ-სახელმწიფოებრივი მართვის პრინციპები, რომლებიც ყველა ქვეყანაში გააუმჯობესებს სახელმწიფო ადმინისტრირებას. ეს პრინციპებია:

-ადმინისტრაციულ-სახელმწიფოებრივი ორგანიზაციების მართვის რაციონალური სისტემის დამუშავება და ორგანიზაციის სტრუქტურის აგება. ამასთან მართვის სისტემაში უზრუნველყოფილი უნდა იყოს ჰარმონია (ურთიერთ წინააღმდეგობის ნაცვლად), თანამშრომლობა (ინდივიდუალური მუშაობის საპირწონედ) და მაქსიმალური მწარმოებლობა თითოეულ სამუშაო ადგილზე.

- ზემოდან ქვემოთ მკაფიოდ რეგლამენტირებული იერარქიული ორგანიზაცია, თითოეული თანამდებობრივი კატეგორიის ფუნქციის მკვეთრი განსაზღვრით. ასეთი

მოდელი ეფექტიანია სტაბილური სოციალური გარემოს შემთხვევაში, როდესაც გადასაწყვეტია ერთნაირი ტიპის მართვის ამოცანები.

XX საუკუნის პირველი მეოთხედის მენეჯმენტის უდიდესი წარმომადგენელია ფრანგი ინჟინერი ანრი ფაიოლი, „ადმინისტრაციის თეორიის“ (1916 წ.) ავტორი. ამერიკელები მას მენეჯმენტის მამას უწოდებენ. ფაიოლიმ დაამუშავა ადმინისტრაციის მოღვაწეობის ანალიზის ზოგადი მიდგომა და ჩამოაყალიბა მართვის ზოგიერთი მკაცრად აუცილებელი პრინციპი.

მართვის ფუძემდებლურ პრინციპებად ფაიოლი განიხილავდა ძალაუფლებისა და პასუხისმგებლობის შეხამებას, დისციპლინას, ხელმძღვანელობის ერთიანობას, კერძო ინტერესების საერთო ინტერესებისადმი დამორჩილებას, თითოეული მუშაკის ინიციატივას, კორპორაციულ განწყობას და ა.შ. ფაიოლმა ადმინისტრაციის მოქმედება სხვადასხვა ოპერაციებად და ფუნქციებად დაყო. ეს ფუნქციებია: დაგეგმვა, ორგანიზება, მოტივირება (შრომის სტიმულირება), კოორდინირება და კონტროლი. ფაიოლის მთავარი წვლილი მართვის თეორიაში ის გახლავთ, რომ მან მართვა განიხილა როგორც უნივერსალური პროცესი, რომელიც რამდენიმე ურთიერთდაკავშირებული ფუნქციისგან შედგება.

პრაქტიკულად მენეჯმენტის საფუძვლების გაგება ფაიოლის ინტერპრეტაციას ეყრდნობა, რომელთანაც შეხამებულია სხვადასხვა მიმდინარეობები. ფაიოლმა ჩამოაყალიბა წარმოების მართვის 14 ზოგადი პრინციპი, რომლებიც, გარკვეული თვალსაზრისით, დღესაც აქტუალურია, განსაკუთრებით პოსტსაბჭოთა ქვეყნებისთვის (რომლებიც შეიძლება დახასიათდეს, როგორც გარდამავალი სახელმწიფოებრიობისა და ეკონომიკის მქონე ქვეყნები). ფაიოლის პრინციპები ეხება როგორც შრომის დანაწილების და მართვის ორგანიზების პრინციპებს, ისე პერსონალის მართვის საკითხებს. ფაიოლი თვლიდა, რომ მართვის პრინციპების რაოდენობა არ არის შემოსაზღვრული და ვითარების ცვლილებების შესაბამისად შეიძლება შეიცვალოს მართვის პრინციპებიც. განსაკუთრებულ ყურადღებას ფაიოლი ანიჭებდა გეგმის შედგენას და პროგნოზირებას.

მენეჯმენტის თეორეტიკოსებმა თანდათან შეამჩნიეს, რომ მკაფიოდ ჩამოყალიბებული სამუშაო ოპერაციები და კარგი ხელფასი ყოველთვის არ იწვევდა შრომის ნაყოფიერების ზრდას, როგორც ამას თვლიდნენ მეცნიერული მართვის მიმდევ-

რები. ადამიანთა შორის წარმოქმნილი ურთიერთობები ხშირად აჭარბებდნენ ხელმძღვანელობის ძალისხმევას. მუშაკები უფრო რეგირებდნენ კოლეგების ზეწოლაზე, ვიდრე ხელმძღვანელობის შენიშვნებსა თუ მატერიალურ სტიმულებზე. ე.წ. ნეოკლასიკური (ადამიანურ ურთიერთობათა) და ბიჰევიორისტული სკოლების წარმომადგენელთა კვლევებმა აჩვენეს, რომ ადამიანთა ქცევის მოტივაცია ძირითადად არის არა ეკონომიკური, არამედ სხვა ხასიათის, რასაც ფულით ვერ დააკმაყოფილებ.

ამიტომ, საჭირო გახდა სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორების გათვალისწინება. ორგანიზაცია უნდა განიხილო როგორც სოციალური სისტემა, ფორმალურ ორგანიზაციას უნდა დაემატოს არაფორმალური სტრუქტურა. ეს უნდა იყოს აუცილებელი და არსებითი კომპონენტი ორგანიზაციის ეფექტიანი საქმიანობისთვის. ორგანიზაცია არის აისბერგი, ზემოთ ჩანს ფორმალური ურთიერთობები, ქვემოთ კი არის არაფორმალური კავშირები. შრომის მწარმოებლობის გაზრდა შესაძლებელია ფსიქოლოგიური ფაქტორების გათვალისწინებით და მუშაკთა მოტივირების გაძლიერებით. აღმოჩნდა, რომ მუშაკთა შორის არსებული კარგი ურთიერთობა ან მათი კმაყოფილება თავისი შრომით ავტომატურად არ იწვევს მწარმოებლობის გაზრდას. გაცილებით უფრო მნიშვნელოვანია მაღალი შედეგების მიღწევის მოტივირება და სხვა ფსიქოლოგიური მომენტები.

ადამიანურ ურთიერთობათა პრობლემატიკის კვლევა თანდათან ადამიანთა ქცევის დაწვრილებითი შესწავლის მიმართულებით განვითარდა. ბიჰევიორისტული სკოლის წარმომადგენლები თვლიდნენ, რომ ორგანიზაციაში მართვის ეფექტიანობის გაზრდა უნდა განხორციელდეს სოციალური ფსიქოლოგიისა და სოციოლოგიის მიღწევების საფუძველზე, არა მხოლოდ პიროვნებათა შორისი ურთიერთობების მოწესრიგებით, არამედ თითოეული მუშაკის ქცევის ანალიზით და მასზე ზემოქმედებით, მისი სტიმულირების სხვადასხვა მეთოდებით. ამჟამად ეს მეთოდები პერსონალის მართვის სამეცნიერო საფუძველია.

საზოგადოება მუდმივად ვითარდება და იცვლება; ამრიგად, შეუძლებელია მართვის პროცესების ზუსტი პროგნოზირება. საჭირო ხდება მართვის ისეთი სისტემის შემუშავება, რომელიც რეაგირებას მოახდენს ცვლად გარემოსა და პირობებზე. აქედან გამომდინარე წარმოიქმნა სიტუაციური მიდგომის მიმართულება.

სიტუაციური მიდგომის თანახმად მართვის დროს აუცილებელია  გარემოსა და სხვა ფაქტორების ცვლილების მუდმივი გათვალისწინება ე.წ.  „მოქნილი აზროვნებისა” და „ორგანიზაციული კიბერნეტიკის” მეთოდების მეშვეობით.

სიტუაციური მიდგომით ხაზგასმულია, რომ მართვის ამა თუ იმ მეთოდის ეფექტიანობა განისაზღვრება შექმნილი რეალური სიტუაციით. სიტუაციური მიდგომით მიღებულ მართვის მოდელს უწოდებენ სტრატეგიულ (ან პროაქტიურ) მოდელს.  ამ შემთხვევაში გათვალისწინებულია მართვის პროცესის გარემოსთან შეგუება. მართვის სტრატეგიულ მოდელს ახასიათებს მართვის პროცეს-ისადმი მიზნობრივი და სისტემური  მიდგომა.

მე-20 საუკუნის 70-იანი წლები გარდატეხის პერიოდია მმართველობით აზროვნებაში. დადგინდა, რომ ორგანიზაცია არის ღია სისტემა, რომელიც ცდილობს შეეგუოს რეალურად არსებულ ცვალებად გარემოს, გარე და შიდა ფაქტორების ერთობლიობას, ორგანიზაციის შიგნით მიმდინარე მოვლენების მთავარი მიზეზები უნდა ვეძებოთ მის გარეთ. შემდეგ წლებში ხდება იმ მეთოდების ინტენსიური ძიება, რომლებმაც ერთმანეთს დაუკავშირეს გარემოს ტიპები და მართვის სხვადასხვა ფორმები – ანუ მოხდა უნივერსალიზმის პრინციპებიდან „სიტუაციურ მიდგომაზე“ გადასვლა, რაც ფიგურალურად შეიძლება შევადაროთ მუნჯი შავ-თეთრი კინოდან ხმოვან და ფერად კინოზე გადასვლას. მართვის ერთ-ერთ მთავარ პრინციპად შეიძლება ჩაითვალოს საქმისადმი ინტეგრირებული მიდგომა (პარკი მთლიანად უნდა დაინახო, როდესაც ახალი ჯიშის ხეს რგავ). უნდა იმოქმედო ისე, რომ გადაწყვეტილება პასუხობდეს კონკრეტულ განსაზღვრულ სიტუაციას.

გასული საუკუნის 80-იან წლებში ახალი ნახტომის ათწლეული დადგა. გამოვლინდა „ორგანიზაციული კულტურის“ დიდი მნიშვნელობა, რაც მოულოდნელობა აღმოჩნდა ამერიკელებისთვისაც კი (რომლებიც ძალიან სწრაფად და იოლად იღებენ სიახლეებს) და რასაც ფრიად ეფექტიანად იყენებენ იაპონელები. მენეჯმენტის მეცნიერებაში დღეს პიროვნული კულტურა მართვის ისეთივე მნიშვნელოვან ინსტრუმენტად ითვლება, როგორც თვით ორგანიზაცია, მისი სტრუქტურა. მართლაც, უკვე საყოველთაოდ ცნობილია, რომ პროგრესული გარდაქმნების მთავარ პოტენციალსა და, ამავე დროს, მთავარ საფრთხეს ადამიანი

წარმოადგენს (უფრო სწორად ადამიანის აზროვნება, მისი კულტურა, მათ შორის ორგანიზაციაში ქცევის კულტურული სტერეოტიპები).

მენეჯმენტის თეორიული და პრაქტიკული საფუძვლებისთვის მწყობრი ხასიათის მიცემა საბოლოოდ დაასრულა ავსტრიული წარმოშობის ამერიკელმა მეცნიერმა, მენეჯმენტის თეორეტიკოსმა და კონსულტანტმა პეტერ დრუკერმა.

უნდა ითქვას, რომ დღეს თითქმის არ არსებობს მეცნიერების მიმართულება მართვის შესახებ, რომელიც დრუკერის იდეებს არ ეყრდნობა. ამ თვალსაზრისით უნდა ითქვას, რომ დრუკერმა მენეჯმენტის ფილოსოფია შექმნა.

დრუკერი წერს: „რაც უფრო მეტს ვმუშაობდი წარმატებულ და კვალიფიცირებულ მენეჯერებთან, ეფექტიანად მოქმედი საწარმოების მმართველებთან, მით უფრო ნათელი ხდებოდა ჩემთვის, რომ უნდა არსებობდეს მენეჯმენტის მეცნიერება. ჩემთვის ნათელი ხდებოდა აგრეთვე, რომ შესაძლებელია მენეჯმენტის ხელოვნების შესწავლა და, უფრო მეტიც, შესაძლებელია შეასწავლო ეს ხელოვნება სხვებს“.

მენეჯმენტის ამოცანაა ენერგიის გაზრდა ორგანიზაციაში. ამ იდეის პრაქტიკული განხორციელება გახდა დღეს პოპულარული კონცეფცია მართვა მიზნების მიხედვით (management by objectives - MBO). MBO-მ კარდინალურად შეცვალა მენეჯმენტის ლოგიკა. 50-იან წლებში მენეჯერები კონცენტრირებულნი იყვნენ ფუნქციებსა და პროცესებზე, ხოლო დრუკერი კი ამტკიცებდა, რომ მართვა უნდა დავიწყოთ მიზნების ჩამოყალიბებით და მხოლოდ შემდეგ უნდა გადავიდეთ ფუნქციების, ურთიერთქმედებებისა და პროცესების ფორმირებაზე.

ადამიანის როლი ორგანიზაციაში დრუკერმა სრულად უკვე ინფორმაციულ ეპოქაში ჩამოაყალიბა. ინფორმაციული ეპოქა ხასიათდება „ცოდნის საზოგადოებით“, ამ დროს წამყვანი ხდება „ინტელექტუალური მუშაკი“, იცვლება ურთიერთობა პიროვნებასა და კომპანიას შორის. თანამედროვე ორგანიზაციებში ადამიანი ორგანიზაცი-ისთვის უფრო მნიშვნელოვანი ხდება, ვიდრე ორგანიზაცია _ ადამიანისთვის. დრუკერის აზრით, თანამედროვე ადამიანის მთავარი მოთხოვნილება, მისია არის საკუთარი თავის მართვა, ნაცვლად იმისა, რომ მხოლოდ ის აკეთოს, რასაც ეუბნებიან. საკუთარი ადგილის პოვნის პროცესში „ცოდნის ეკონომიკის“ მუშაკებისთვის ერთადერთი კრიტერიუმი უნდა იყოს საკუთარი ფასეულობა. ამავე

დროს, მათ უნდა აიღონ პასუხისმგებლობა ორგანიზაციაში არსებულ ურთიერთობებზე, ვინაიდან თანამედროვე ორგანიზაციები „ნდობას და ურთიერთგაგებას“ ეყრდნობა.

დრუკერის ერთ-ერთი მთავარი დამსახურება არის სხვათა შემოქმედებითი საქმიანობის სტიმულირება. მაგალითად, მას არ დაუმუშავებია ორგანიზაციათა სასიცოცხლო ციკლის თეორია, მაგრამ მაგალითებით აჩვენა, რომ ორგანიზაციამ შეიძლება იარსებოს ძლიერ დიდხანს, ასობით წელიც კი, თუ კი განვითარების პროცესში იმუშავებს ახალ ბიზნეს-იდეაზე ან მნიშვნელოვნად გარდაქმნის არსებულ ბიზნეს იდეას (საზოგადოდ ცნობილია, რომ თანამედროვე კომპანიების საშუალო ასაკი 35-40 წელია). ასევე, ლიდერობის შესახებ მას არ ჩამოუყალიბებია რაიმე ფორმალური თეორია, მაგრამ მაგალითებით აჩვენებდა ლიდერობის განსაკუთრებულ მნიშვნელობას.

როგორც მსოფლიოს წამყვანი მენეჯერები, თეორეტიკოსები და პრაქტიკოსები თვლიან, დრუკერთან ერთად, ფაქტობრივად, დასრულდა მენეჯმენტის თეორიული განვითარება, ახლა იმის დროა, რომ დაწვრილებით გადავამუშავოთ არსებული თეორიული მასალა და პრაქტიკული რჩევები, გადავიდეთ მართვის სპეციალიზაციაზე.

მართვის სპეციალიზაციის ერთერთ ფორმად უნდა მივიჩნიოთ საჯარო მმართველობა, რომელიც სპეციფიკური თვისებებითა და მიდგომებით გამოირჩევა. ჩვენ უკვე აღვნიშნეთ, რომ მენეჯმენტის პრინციპები აქტიურად შემოვიდა საჯარო მმართველობაში, მისცა მას უფრო მიზანმიმართული და ეფექტიანი სახე. იმ პირობებში, როდესაც მიმდინარეობს სახელმწიფო პოლიტიკისა და ღირებულებების ლიბერალურ-დემოკრატულ მსოფლმხედველობაზე დაფუძნება, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მართვის ახლებური, ცხოვრებაში აპრობირებული მეთოდების დანერგვა.

ამდენად ცნებები ბიზნეს-მენეჯერი და სახელმწიფო მოხელე ერთის მხრივ დიამეტრალურად განსხვავებული დეფინიციებია, მეორეს მხრივ შესაძლებელია საქმიანობის მონათესავე სახედ მივიჩნიოთ, რამდენადაც მათში განსხვავებასთან ერთად ბევრია საერთოც.

როგორც უკვე აღინიშნა, სახელმწიფოსა და, საზოგადოდ, პოლიტიკური პროცესების მართვაში შესაძლებელია გამოვიყენოთ ბიზნეს-მენეჯმენტის მეთოდები. ასეთი შესაძლებლობა ჯერ კიდევ ვუდრო ვილსონმა დაასაბუთა. ამავე დროს,

აუცილებლად გასათვალისწინებელია ის სპეციფიკური თავისებურებები, რითაც სახელმწიფო მართვა განსხვავდება ბიზნესის მართვისგან.

ხშირია შემთხვევები, როდესაც სახელმწიფო მმართველობაში მინისტრებად, დეპარტამენტების უფროსებად და სხვა მნიშვნელოვან თანამდებობებზე იწვევენ მენეჯერებს, რომლებმაც დიდ წარმატებებს მიაღწიეს ბიზნესის სფეროში. სახელმწიფო მმართველობის სპეციფიკური თავისებურებების გათვალისწინების გარეშე ბიზნესიდან მოსულ მენეჯერებს დიდი სირთულეები და იმედგაცრუებაც კი ელით.

განმსაზღვრელი აქ - სახელმწიფო მართვის პროცედურების რეგლამენტია.

სახელმწიფო მართვის მთავარი სპეციფიკური თავისებურება ის არის, რომ ბიზნეს-მენეჯმენტისგან განსხვავებით სახელმწიფო სისტემების მართვის პროცედურები მკაცრად არის განსაზღვრული. ეს პროცედურები რეგლამენტირებულია კანონმდებლობით და სხვადასხვა ნორმატიული აქტებით. ბიზნესის სფეროში ტოპ-მენეჯერს გაცილებით მეტი ძალაუფლება გააჩნია ვიდრე უმაღლესი რანგის სახელმწიფო მოხელეებს (მთავრობის წევრებს, მინისტრებს და სხვ.).

საქმის ინტერესებიდან გამომდინარე და საკუთარი შეხედულებით ბიზნეს-მენეჯერს თავისუფლად შეუძლია მიიღოს ესა თუ ის გადაწყვეტილება და დაუყოვნებლივ განახორციელოს კიდეც იგი (მიღებული გადაწყვეტილება). სახელმწიფო მართვის სფეროში ასე არ ხდება (არ შეიძლება მოხდეს).

ბუნებრივია, რომ ასეთი რეგლამენტაცია გარკვეულწილად აყოვნებს ოპერატიულ მართვას, რაც ბიზნეს-მენეჯერის თვალსაზრისით შეიძლება ჩაითვალოს მართვის შემაფერხებელ გარემოებად. მაგრამ ასეთი შეზღუდვების გარეშე სახელმწიფო მართვა შესაძლოა ქვეყნისთვის საზიანო აღმოჩნდეს. სახელმწიფო მოხელე მხოლოდ მაშინ არის ეფექტიანი მენეჯერი თუ კი იგი შეწყობილი არის პოლიტიკური ხელისუფლების შეზღუდვის სისტემასთან და არსებული შეზღუდვების გათვალისწინებით აქვს შემუშავებული მოქმედების სტრატეგია.

ასე მაგალითად - პერსონალთან ურთი-ერთობა.

სახელმწიფო მართვის სისტემაში განსხვავებულია პერსონალთან ურთიერთო-ბის ხასიათი. ბიზნესის მართვისგან განსხვავებით სახელმწიფო მართვის სისტემაში პერსონალის მოტივაციის ნაკლებად ეფექტიანი წესები მოქმედებს, ძნელია კარგი მუშაკის სტიმულირება, მისი მოტივირების გაძლიერება. მეორე მხრივ, სახელმწიფო

სისტემაში თანამშრომელი უფრო დაცულია ხელმძღვანელის თვითნებური გადაწყვეტი-ლებებისგან.

დემოკრატიულ ქვეყნებში პოლიტიკური ხელისუფლების კიდევ ერთი შემზღუდველი გარემოებაა - საარჩევნო ციკლის დრო. ამომრჩეველი ორიენტირებულია აწმყოზე, ამიტომ  სახელმწიფო მენეჯერისთვის ძნელია შორეულ, პერსპექტიულ მიზნებზე ორიენტირება, იგი ვალდებულია მიიღოს ხელშესახები, რეალური შედეგები არსებული საარჩევნო ციკლის განმავლობაში, რათა ამომრჩეველმა რეალურად დაინახოს, რომ მის მიერ არჩეული ხელისუფლება სწორად წარმართავს  ქვეყნის მართვას, ზრუნავს მოსახლეობაზე (ამომრჩეველზე) და ა.შ.  და კვლავ ის ხელისუფლება აირჩიოს, რომელიც მართავდა ქვეყანას წინა საარჩევნო ციკლის პერიოდში.

მართვის თვალსაზრისით პოლიტიკური ხელისუფლება, ისევე, როგორც ბიზნეს-სისტემა, მრავალ ფაქტორიანი ობიექტია. ბიზნეს-სისტემისთვის განმსაზღვრელია ბაზარი, საგადასახადო და საბაჟო კანონმდებლობა, ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობა, საერთაშორისო ეკონომიკური ვითარება, ქვეყანაში არსებული საწარმოო ძალები და წარმოების დონე და ა.შ. სახელმწიფო მართვისთვის კი განმსაზღვრელია კონსტიტუცია, პარლამენტი, აღმასრულებელი ხელისუფლება, სასამართლო სისტემა, საარჩევნო სისტემა, თვითმმართველობის ორგანოები, დამოკიდებულება სახელმწიფო ხელისუფლების ცენტრალურ და ადგილობრივ სტრუქტურებს შორის, არასამთავრობო ორგანიზაციები, მასმედია, პროფკავშირები, ხელისუფლებასა და მოქალაქეთა შორის არსებული კავშირები, სხვადასხვა ჯგუფების ინტერესები, სხვადასხვა სახელმწიფოთა ინტერესები.

ბიზნეს-სისტემისგან განსხვავებით, პოლიტიკურ სისტემაში არ არის მკაფიოდ განსაზღვრული მაჩვენებლების ერთობლიობა, რომელთა შეფასებით შესაძლოა დავასკვნათ რამდენად ეფექტიანია სახელმწიფო მართვის არსებული სისტემა. ბიზნეს-მენჯმენტის ეფექტიანობა შეიძლება ადვილად შევაფასოთ კომპანიის საბალანსო საფინანსო-ეკონომიკური მაჩვენებლებით (ძირითადად: საფინანსო ბრუნვა, მოგება-ზარალის უწყისი და ა.შ.). სახელმწიფო მართვის სისტემაში ასეთი, მკაფიოდ ჩამოყალიბებული მაჩვენებლების სისტემა არ არსებობს.

ასეთი საფრთხის თავიდან ასაცილებლად საჭიროა დასახული მიზნების შესამოწმებელი კრიტერიუმების მაქსიმალურად მკაფიოდ ჩამოყალიბება. როგორც

ცნობილია, „ის, რაც იზომება, უკეთ კეთდება“ (პ.დრუკერი), ამდენად, ეფექტიანი სახელმწიფო მართვისთვის აუცილებელია მიზნების მიღწევის საზომი სისტემის შემუშავება. ასეთი საზომი სისტემა შეიძლება შედგებოდეს შემდეგი კითხვებისგან: რას და როგორ ვზომავთ?

ამბობენ, რომ პოლიტიკური პროცესი არის ე.წ. „პოლიტიკური თამაში“, რომელსაც თავისი წესები აქვს და რომელთა იგნორირება იწვევს პოლიტიკური პროცესის არამდგრადობას, პოლიტიკოსთა და მოხელეთა კარიერის დასასრულს. „პოლიტიკური თამაშის“ წესების თანახმად სახელმწიფო გადაწყვეტილებებს განსაზღვრავს ქვეყნის პოლიტიკური ხელისუფლება, ხოლო სახელმწიფო მოხელეები, პროფესიონალი მენეჯერები და ადმინისტრატორები ახდენენ ამ გადაწყვეტილებათა პრაქტიკულ რეალიზებას. სახელმწიფო მოხელეები, მენეჯერები, ადმინისტრატორები სისტემატურად  არ მონაწილეობენ გადაწყვეტილების მიღებაში,  თუმცა, პოლიტიკური გადაწყვეტილების მიღების დროს  აუცილებელია მათი, როგორც მოცემული დარგის ექსპერტების ცოდნისა და გამოცდილების გამოყენება. მაგრამ, ხშირად, ძნელია მკაფიო ზღვრის გატარება პოლიტიკოსსა და მენეჯერს შორის. რეალურად, განსაკუთრებით ე.წ. „ახალგაზრდა დემოკრატიის“ ქვეყნებში არსებობს იმის საშიშროება, რომ პოლიტიკური ხელმძღვანელობა ჩაერიოს მენეჯმენტის პროფესიულ საქმიანობაში, ისევე როგორც ადმინისტრაციულმა აპარატმა მოიპოვის ზეგავლენა პოლიტიკური ხელისუფლებაზე და უკარნახოს მას პოლიტიკური გადაწყვეტილებები.

მეორე მხრივ, შესაძლოა ისე მოხდეს, რომ კარგი პოლიტიკური გადაწყვეტილება, რომელიც მიღებულია მოსახლეობის გულის მოგების მიზნით, ვერ განხორციელდეს სხვადასხვა ობიექტური მიზეზის გამო. ასეთი ობიექტური მიზეზები შეიძლება იყოს, მაგალითად, საჭირო რესურსებისა და საშუალებების უკმარისობა,  შემსრულებელი პერსონალის არასაკმარისი კვალიფიკაცია დასახული მიზნების მისაღწევად, ცუდი მენეჯმენტი და/ან მონიტორინგი სამუშაოთა შესრულების დროს და ა.შ. სამუშაოთა არასწორი დაგეგმვის შემთხვევაში შესაძლოა კარგი იდეებიც და სწორი სტრატეგიაც ადმინისტრაციულ რუტინაში ჩაეფლოს და სხვ. ეფექტიანი სახელმწიფო მართვისთვის აუცილებელია სახელმწიფო მართვის რესურსებისა და მეთოდების შეხამება არსებულ შესაძლებლობებსა და რისკებთან.

მნიშვნელოვანია ისეთი თემა, როგორიცაა სახელმწიფოს ჩარევა ქვეყნის ეკონომიკურ-სოციალურ ცხოვრებაში. არსებობს სოციალურ-ეკონომიკურ პროცესებში სახელმწიფოს ჩარევის ორი უკიდურესი მოდელი.

ერთია ადმინსტრაციულ-მბრძანებლობითი სისტემა, როდესაც პოლიტიკური ხელისუფლების მიერ მთლიანად რეგლამენტირებულია ქვეყნის როგორც ეკონომიკური, ისე სოციალური და კულტურული ცხოვრება. ასეთია არადემოკრატიული, ავტორიტარული რეჟიმების მქონე სახელმწიფოები.

მეორეა ბიზნესის სფეროს სრული თავისუფლება, აქ სახელმწიფო მხოლოდ „ღამის დარაჯის“ როლს ასრულებს. ასეთი მოდელია დამკვიდრებული დემოკრატიული, განვითარებული ქვეყნების უმეტესობაში, განსაკუთრებით აშშ-ში.

თავისუფალი საბაზრო ეკონომიკის პრინციპების  გამოყენებამ აშშ-ში მძლავრი სტიმული მისცა სახელმწიფო მართვის ახალი მეცნიერული მეთოდების შემუშავებას, რამაც განაპირობა სულ უფრო გართულებული საზოგადოებრივი და ეკონომიკური ურთიერთობების ეფექტიანი მართვა და განვითარება. პრიორიტეტული გახდა სახელმწიფო მართვის მართვა (ანუ სახელმწიფო მართვის მენეჯმენტი), სახელმწიფო მართვის დაგეგმვა ბიზნესისა და საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა სფეროში. მაგრამ, მაინც ვერც აშშ გადაურჩა ეკონომიკურ კრიზისებს.

სახელმწიფოს კრიზისიდან გამოყვანის საქმეში მეტად მნიშვნელოვანი როლი განეკუთვნება აშშ-ის 32-ე პრეზიდენტს - ფრანკლინ დელანო რუზველტს. (პრეზიდენტი იყო 1933-1945 წლებში)

სახელმწიფოს ეკონომიკაში ჩარევა თეორიულად დაასაბუთა ინგლისელმა ეკონომისტმა ჯონ კეინსმა მე-20 საუკუნის 30-იანი წლების ბოლოს. კეინსის აზრით თვითრეგულირებადი ეკონომიკის კონცეფცია მცდარია და განავითარა იდეა საბაზრო ეკონომიკის სახელმწიფო რეგულირების შესახებ.

ის ქადაგებდა ინტერვენციულ სამთავრობო პოლიტიკას, რომლითაც მთავრობას ფისკალური და მონეტარული ზომების გამოყენებით ეკონომიკური ვარდნის, დეპრესიებისა და ბუმის უარყოფითი ეფექტების შემსუბუქება შეეძლო. მას თანამედროვე თეორიული მაკროეკონომიკის ერთ-ერთ მამად მიიჩნევენ.

ეკონომიკის სახელმწიფო რეგულირება საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ხორციელდება ორი ძირითადი მიმართულებით:

- სახელმწიფოს გამგებლობაში არსებული საწარმოების უშუალო მართვა;
- საბაზრო ეკონომიკის ირიბი სახელმწიფო რეგულირება სახელმწიფო ბიუჯეტის, საგადასახადო და საბაჟო პოლიტიკით, საკრედიტო-ფულადი სისტემით და ა.შ.

სახელმწიფოს სოციალურ-ეკონომიკურ ცხოვრებაში ჩარევის აუცილებლობისა და ზომის განსაზღვრა არის ეფექტიანი სახელმწიფო მენეჯმენტის ერთ-ერთი მთავარი მაჩვენებელი.

რეალურად, როგორც ორგანიზაციაში, ისე გარემოში არსებულ ფაქტორთა დიდი სიმრავლის გამო, არ არსებობს ორგანიზაციის მართვის ერთადერთი საუკეთესო მეთოდი. ყველაზე ეფექტიანია ის მეთოდი, რომელიც ყველაზე უფრო შეესაბამება მოცემულ სიტუაციას. როგორც უკვე აღინიშნა, სახელმწიფო მართვის სისტემის უნივერსალური მოდელია კიბერნეტიკული მოდელი, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელია გათვალისწინებულ იქნეს პოლიტიკურ-ეკონომიკური პროცესების მართვის სპეციფიკური თავისებურებები და სახელმწიფოს ეფექტიანი მართვის უზრუნველყოფა.

**გამოყენებული ლიტერატურა**

1. საქართველოს კონსტიტუცია: გამოცემული 2021 წლის მდგომარეობით. - თბ. : „ბონა კაუზა“ 2015, 75 გვ.
2. საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ თბ., 2015http://www.parliament.ge/
3. რობერტ ბ. დენჰარტი, ჯენეტ ვ. დენჰარტი საჯარო მართვა,[მთარგ.: ნინო კვირკველია; რედ.: ნინო ჭიაბრიშვილი, ეკატერინე მახარაშვილი]. , ავტ. დენჰარტი, რობერტ ბ. გამოცემა: თბ.: [ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა], 2012 . 705 გვ.
4. დოღონაძე ს., დოღონაძე შ., იაშვილი გ., საჯარო მმართველობის საფუძვლები, სტუ, 2018
5. საჯარო მმართველობის სამართლებრივი საფუძვლები, ავტორთა კოლექტივი, თბ., 2016., 624 გვ.
6. დოღონაძე შ., ბაღათურია ო., სახელმწიფო მართვის თანამედროვე პრობლემები, გამომც. „ცის ნამი”, თბ., 2009. 224 გვ.
7. ჟვანია ზ. ჩვენი თაობის პრივილეგია : [ლექციების კურსი] / ზურაბ ჟვანია ; [სარედ. ჯგ.: ჯუმბერ თითმერია და სხვ. ; ზურაბ ჟვანიას სახელ. საქ. საზ. საქმეთა ინ-ტი (GIPA)]. - [მე-2 გამოც.]. - [თბ.] : საარი, 2006, 288 გვ.
8. რონდელი ა., პატარა ქვეყანა საერთაშორისო სისტემაში, თბ., მეცნიერება 2003, 319 გვ.
9. David H. Rosenbloom Public Administration , The MeGraw –Hill Companies, Inc., 2008 p. 594.
10. Мухаев З. Т., Система государственного и муниципального управления, М., ЮНИТИ, 2008, 575 ст.

# Managerial principles of public administration

**Shota Dogonadze,**
Professor, Georgian Technical University

## Abstract

State management is a complex process that is connected with many aspects of human relations. By the 20th century, state management as a science and a special form of practical activity took a more or less established form. At the end of the 19th century and the beginning of the 20th century in America, the so-called With the efforts of young "progressives", a new movement began, which started the use of such forms and methods in the practice of state management, which justified the example of enterprise management. The introduction of managerial principles stimulated the increase in the efficiency of state management and motivated civil servants to work more diligently and professionally. Emphasis is placed on the implementation of managerial principles in state management. It is told about the current activities and findings in this direction.

**Keywords:** state management, management, principles, young progressives

# რწმენის თავისუფლების ღირებულებითი გარანტიები

## (საქართველოს კონსტიტუციური შეთანხმების მოდელი)

**მარიამ ცაცანაშვილი,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი
**ქეთევან ცაცანაშვილი,**
საჯარო მმართველობის დოქტორი
**ლანა ხიჯაკაძე,**
საჯარო მმართველობის დოქტორი

**აბსტრაქტი**

რწმენის თავისუფლება, როგორც უმაღლესი ღირებულება, ყოველთვის იყო იდეოლოგიური და პოლიტიკური წინააღმდეგობების საგანი. ამ ფონზე, საქართველოს სახელმწიფოსა და საქართველოს სამოციქულო ავტოკეფალიურ მართლმადიდებელ ეკლესიას შორის გაფორმებული კონსტიტუციური შეთანხმების როლი და ადგილი უფლებათა დაცვის სისტემაში, კვლავ მეცნიერთა დისკურსის საგნად რჩება. კითხვებზე პასუხი: „კონკორდატია“ ეს თუ სახელმწიფოსა და ეკლესიას შორის ურთიერთობის სხვა მოდელი? რატომ არ შეუძლიათ სხვა რელიგიებს კონსტიტუციური შეთანხმების გაფორმება საქართველოს სახელმწიფოსთან? ეს სახელმწიფოს ინტერვენციაა დაცულ სფეროში, თუ ურთიერთგამიჯვნის სამართლებრივი გარანტი? - კვლავ აქტუალურ პრობლემად რჩება. ნაშრომში დასმული სადისკუსიო კითხვები უფლების უზენაესობისა და ინდივიდის ღირსებების ფარგლებს გულისხმობს. ამ ორ წერტილს შორის რწმენის თავისუფლების ღირებულებითი გარანტიების კვლევა კი, უფლებათა დაცვის პრაქტიკული განხორციელების ლოგიკაზე გადის. ასეთი ლოგიკით მსჯელობის საფუძველზე გაკეთებულია დასკვნები: საქართველოს სახელმწიფოსა და ეკლესიას შორის შეთანხმება არ არის „კონკორდატი“; სხვა რელიგიური ორგანიზაციები სახელმწიფოსთან კონსტიტუციურ შეთანხმებას ვერ გააფორმებენ, რადგან მათი ცენტრები საქართველოს ტერიტორიის გარეთ მდებარეობენ; სახელმწიფოსაგან ეკლესიის გამიჯვნის მოდელი საქართველოში სტატუსის დონეებს კი არა, ინდივიდის ბუნებრივ გარემოსა და გარშემო მყოფ ადამიანებთან ურთიერთკავშირის სისტემას უკავშირდება, რაც, მთლიანობაში, მოდელის უნიკალურობაზე მეტყველებს.

**საკვანძო სიტყვები:** რწმენის თავისუფლება; კონკორდატი, უფლების უზენაესობა და პიროვნების ღირსების ფარგლები, კონსტიტუციური შეთანხმების მოდელი.

2002 წლის 22 ოქტომბერს საქართველოს პარლამენტმა კენჭი უყარა დადგენილებას „საქართველოს სახელმწიფოსა და საქართველოს სამოციქულო ავტოკეფალიურ მართლმადიდებელ ეკლესიას შორის“ კონსტიტუციური შეთანხმების დამტკიცების შესახებ[1]. დადგენილების საფუძველია საქართველოს კონსტიტუციის მე-8 მუხლი, რომლის მიხედვით, რწმენის თავისუფლებასთან ერთად სახელმწიფო აღიარებს საქართველოს სამოციქულო ავტოკეფალიური მართლმადიდებელი ეკლესიის განსაკუთრებულ როლს საქართველოს ისტორიაში და სახელმწიფოსგან მის დამოუკიდებლობას[2]. შეთანხმება თორმეტი მუხლისგან შედგება და ეხება ისეთ საკითხებს როგორიცაა: აღსარებისა და საეკლესიო საიდუმლოს დაცვის, ჯვრისწერის კანონმდებლობით დადგენილი წესით აღიარების, სამხედრო-საჯარისო ფორმირებებში, საპატიმროებში და თავისუფლების აღკვეთის ადგილებში მოძღვრის ინსტიტუტის შექმნის, საგანმანათლებლო დაწესებულებებში მართლმადიდებელი სარწმუნოების შესახებ საგნის სწავლების, ეკლესიის საკუთრების და სხვა ქონებრივი უფლებების, საეკლესიო საგანძურის, ისტორიულ-კულტურული ფასეულობების მოვლა-პატრონობის, განათლების დამადასტურებელი დოკუმენტების, სამეცნიერო ხარისხებისა და წოდებების ორმხრივად აღიარების საკითხებში თანამშრომლობა. ამასთან, ამ დოკუმენტით აღიარებულია ფაქტი სახელმწიფოებრივი დამოუკიდებლობის დაკარგვის პერიოდში ეკლესიისათვის მატერიალური და მორალური ზიანის მიყენების შესახებ, რომლის საფუძველზე სახელმწიფოს ვალდებულებას წარმოადგენს მატერიალური ზიანის ნაწილობრივი კომპენსაცია.

ეკლესია-სახელმწიფოს ურთიერთობების მოდელები დიდი ხანია, რაც თეოლოგების, მეცნიერებისა და პოლიტიკოსების მწვავე დებატების საგანია. ბოლო პერიოდში არსებობს კონსენსუსი, რომ ეკლესია-სახელმწიფოს ურთიერთობის დასავლური მოდელები ქრისტიანული ეკლესიის როლისა და ტრადიციების გათვალისწინებითაა აგებული. დებატების კიდევ ერთი პოლუსია მართლმადიდებელ ეკლესიასა და სახელმწიფოს ურთიერთობებში სახელმწიფოს დომინირება ეკლესიაზე, რაც ზღუდავს საზოგადოებების უნარს განავითაროს დემოკრატია. ჩვენი შეფასებით, ასეთი მიდგომა ხელოვნურია, რადგან მსჯელობა უმეტეს შემთხვევაში, მცდარ დებულებებს ეყრდნობა და არაა დაფუძნებული რეალპოლიტიკაზე. ამ თეზისის ასახსნელად ვიყენებთ საქართველოს სახელმწიფოსა და ავტოკეფალიურ

მართლმადიდებელ ეკლესიას შორის ურთიერთობის მოდელის იმ საკვანძო სიტყვების კვლევას, რომლებიც რწმენის თავისუფლების ღირებულებითი გარანტიების შეფასების საფუძველი უნდა გახდეს.

ეკლესიასა და სახელმწიფოს შორის ურთიერთობის საქართველოს მოდელი უნიკალურია ორგანიზაციულ-სამართლებრივი თვალსაზრისით, როგორც დასავლეთ ევროპის კათოლიკურ, ასევე  აღმოსავლეთ ევროპის მართლმადიდებელ ეკლესიასთან სახელმწიფოს ურთიერთობებთან მიმართებაში.

პირველი მცდარი დებულება კონსტიტუციური შეთანხმების სახელწოდების დამახინჯებაა. საკონსტიტუციო შეთანხმებას ხშირად უწოდებენ კონკორდატს, რაც თავისი შინაარსით არ შეესაბამება მოდელის რეალურ არსს.

„კონკორდატი“ ვატიკანსა (წმინდა საყდარს) და სუვერენულ სახელმწიფოებს შორის ოფიციალური შეთანხმებაა, რომელიც ჩვეულებრივ ეხება ორმხრივი ინტერესის საკითხებს: ეპისკოპოსების დანიშვნა, ეკლესიის როლი განათლებასა და სხვა საზოგადოებრივ ურთიერთობებში.  მაგალითად: 1929 წლის კონკორდატმა,  რომელიც ლატერანის ხელშეკრულებითაა ცნობილი, ვატიკანი დამოუკიდებელ სახელმწიფოდ გამოაცხადა და განსაზღვრა ურთიერთობები წმინდა საყდარსა და იტალიას შორის. ვატიკანს მიენიჭა ტერიტორიული სუვერენიტეტი, რომელიც მოიცავს დაახლოებით 44 ჰექტარს (110 ჰექტარს). ეს პატარა ტერიტორია კონკორდატის შედეგად  გახდა მსოფლიოში ყველაზე პატარა დამოუკიდებელი სახელმწიფო. მას შემდეგ, 1933 წელს წმინდა საყდარსა და  გერმანიას შორის ხელი მოეწერა რაიხის კონკორდატს. ხოლო 1953 წელს ესპანეთის მთავრობისა და წმინდა საყდრის კონკორდატს. 1940 პორტუგალიის სახელმწიფოსა და კათოლიკურ ეკლესიას შორის კონკორდატს.  უნდა აღინიშნოს, რომ კონკორდატების კონცეფციას აქვს ისტორიული მნიშვნელობა. იგი არის კათოლიკური ეკლესიის ცენტრის ფორმირება პოლიტიკურ წარმონაქმნად და კათოლიციზმის ნიშნით ეკლესიათა კონსოლიდაცია.  კონკორდატების აქტუალობა და გავრცელება დროთა განმავლობაში  სხვადასხვა მიმართულებით განვითარდა[3]. ბოლო პერიოდში, როგორც „ომთაშორისი კონკორდატები“,  ევროპული თავდაცვისა და ტრანსატლანტიკური ალიანსის სტრატეგიული კონცეფციის ნაწილად იქცნენ ის კონკორდატები, რომლებიც კათოლიკური უმცირესობის ინტერესებს გამოხატავდნენ  მართლმადიდებელ

უმრავლესობასთან მიმართებაში (სერბეთის შემთხვევა) და, შესაბამისად, სამხრეთ სლავების გაერთიანების ღერძს წარმოადგენდა[4].

რაც შეეხება „საქართველოს სახელმწიფოსა და საქართველოს სამოციქულო ავტოკეფალიურ მართლმადიდებელ ეკლესიას შორის“ კონსტიტუციურ შეთანხმებას, თავისი შინაარსით არის აღიარების აქტი იმისა, რომ ეკლესია გამიჯნულია სახელმწიფოსგან და წარმოადგენს საჯარო სამართლის იურიდიულ პირს. მას მაღალი იურიდიული ძალა აქვს და ნორმატიული აქტების იერარქიაში. იგი საქართველოს საერთაშორისო ხელშეკრულებათა და კანონებზე მაღლა დგას.

კონკორდატი წარმოადგენს ვატიკანსა და სხვადასხვა სახელმწიფოების საერო მთავრობებს შორის შეთანხმებას, კონსტიტუციური შეთანხმება - საქართველოს მართლმადიდებელ ეკლესიასა და საქართველოს სახელმწიფოს შორის ურთიერთობის განმსაზღვრელ აქტს. მათ შორის მსგავსება რელიგიური თავისუფლების თვალსაზრისით, ნამდვილად არსებობს, ესაა რელიგიური პრაქტიკის თავისუფლება ქვეყნის შიგნით; საეკლესიო იურისდიქციის ფარგლები ქორწინებასთან, განათლებასთან, კულტურულ მემკვიდრეობის დაცვასთან, საკუთრებასთან დაკავშირებით. განსხვავება არის ის, რომ კონკორდატი შეიცავს სასულიერო პირების დანიშვნის, აგრეთვე, სკოლებსა და უნივერსიტეტებში რელიგიური ინსტრუქტორების დანიშვნის საკითხებს. ამ პროცესთან დაკავშირებით კონკორდატის სისტემა მოიცავს კონსულტაციების სისტემას მთავრობასა და ეკლესიას შორის. ზოგიერთ შემთხვევაში, კონკორდატები ეხება დიპლომატიურ ურთიერთობებს ამა თუ იმ სახელმწიფოსა და წმინდა საყდარს შორის, რაც განსაზღვრავს დიპლომატიური წარმომადგენლობისა და ურთიერთქმედების სტრუქტურას.

გარდა იურიდიული ასპექტებისა, კონკორდატის შეფასებები შეიძლება განსხვავდებოდეს ადამიანის უფლებათა დაცვის კონტექსტშიც. ამ თვალსაზრისით, დადებით ასპექტს წარმოადგენს:

- რელიგიური თავისუფლება. კონკორდატები ხშირად ისეთ დებულებებს შეიცავენ, რომლებიც მიზნად ისახავენ კათოლიკეების რელიგიური თავისუფლების დაცვას ამა თუ იმ ქვეყანაში. მაგალითად: რელიგიური ინსტიტუტების დაარსებისა და რელიგიური განათლების უფლების აღიარებას, რელიგიური თემების უფლებების დაცვას;

•კულტურული და საგანმანათლებლო ავტონომია: კონკორდატებმა შეიძლება დაიცვან რელიგიური ინსტიტუტების კულტურული და საგანმანათლებლო ავტონომია, რაც მათ საშუალებას აძლევს შეინარჩუნონ თავიანთი იდენტობა და ღირებულებები ფართო საზოგადოებრივ კონტექსტში.

უფლებათა დაცვის კუთხით შეფასების პროცესში, როგორც კონკორდატის, ასევე კონსტიტუციური შეთანხმების მიმართ, კრიტიკოსები ხშირად ამტკიცებენ, რომ ამ შეთანხმებებმა შეიძლება გამოიწვიოს დისკრიმინაცია [6]. განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ისინი პრივილეგიებს ან გამონაკლისებს ანიჭებენ ერთ რელიგიურ ჯგუფს. რაც ძირს უთხრის თანაბარი მოპყრობის პრინციპს ყველა მოქალაქისთვის, განურჩევლად მათი რელიგიური მრწამსისა. ამასთან, კონკორდატებზე მოლაპარაკებები შეიძლება წარიმართოს ფართო მოსახლეობასთან ან სხვა რელიგიური ჯგუფების წარმომადგენლებთან კონსულტაციის გარეშე. მოლაპარაკებების პროცესში გამჭვირვალობის ნაკლებობა შეიძლება განიხილებოდეს, როგორც პოტენციური დაბრკოლება უფლებების ინკლუზიური დაცვის უზრუნველსაყოფად. სეკულარიზმისადმი ერთგულების მქონე ქვეყნებში, კონკორდატებს აკრიტიკებენ რელიგიასა და სახელმწიფოს შორის საზღვრების გაბუნდოვნებისთვის, რაც პოტენციურად ძირს უთხრის ეკლესიისა და სახელმწიფოს გამიჯვნის პრინციპს.

კრიტიკოსთა შეფასების ასახსნელად მივყვეთ მოვლენებს: საქართველოს სინამდვილეში კონსტიტუციური შეთანხმების მომზადებისა და მიღების პროცესში 2001 წლიდან შეიქმნა და ფუნქციონირებდა რელიგიურ ორგანიზაციათა საბჭო, სადაც განიხილებოდა ყველა საკითხი, რაც ამ შეთანხმებასა და სხვა რელიგიური ორგანიზაციების უფლებრივ მდგომარეობას ეხებოდა. 2014 წლიდან დაფუძნდა რელიგიის საკითხთა სახელმწიფო სააგენტო, რომელიც ისტორიული გამოცდილებისა და ზოგადსაკაცობრიო ღირებულებების გათვალისწინებით, პროფესიული კვლევისა და მეცნიერული ანალიზის საფუძველზე, შეიმუშავებს რეკომენდაციებს. რელიგიათაშორისი ურთიერთობების ეს ორგანიზაციული ფორმა უფლების ინკლუზიური დაცვის უზრუნველყოფისა და, სხვა რელიგიების წარმომადგენლებთან კონსულტაციების გამჭვირვალე სტრუქტურას წარმოადგენს.

აღსანიშნავია, რომ საქართველოში მართლმადიდებელთა პროცენტული მაჩვენებელი 2002 წლის მონაცემებით - მოსახლეობის 83% იყო. ეს მაჩვენებელი არ

შეცვლილა მომდევნო წლებშიც. მაგ: აშშ-ს 2017 წლის მსოფლიოში რელიგიური თავისუფლების მდგომარეობის შეფასების ანგარიშის მიხედვით რომელიც საქართველოში 2014 წლის აღწერის მონაცემებს ეყრდნობა, ნათქვამია, რომ ქვეყნის მოსახლეობა 4.9 მილიონია ქართველი მართლმადიდებელი ქრისტიანები მოსახლეობის 83.4 % შეადგენენ, 3% არატრადიციული რელიგიური ჯგუფის წევრი ან ათეისტები არიან, ხოლო დანარჩენი 13,6% სხვა ტრადიციული რელიგიების მიმდევრები: მუსლიმები, კათოლიკეები, სომხური სამოციქულო ეკლესიის მიმდევრები და იუდეველები[5]. ეს რელიგიური გაერთიანებები შეიძლება დარეგისტრირდნენ საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებად საქართველოს სამოქალაქო კოდექსის 15091 მუხლით დადგენილი წესით. ასე, რომ საქართველოს მართლმადიდებელი ეკლესია და სხვა ტრადიციული რელიგიები თანაბარი სტატუსის მინიჭების შესაძლებლობით (საჯარო სამართლის იურიდიული პირები) სარგებლობენ. საქმე ისაა, რომ ასეთი სტატუსის მინიჭების საფუძველი სხვადასხვაა: მართლმადიდებელი ეკლესიისთვის ეს არის კონსტიტუციური შეთანხმება, ხოლო სხვა ტრადიციული რელიგიებისთვის - საქართველოს სამოქალაქო კოდექსი. სხვადასხვა სამართლებრივი აქტებით საჯარო სამართლის იურიდიული პირის სტატუსის განსაზღვრა უპირატესობაა თუ სიტუაციური რეალობა? ამ კითხვაზე პასუხი ასეთია: საქართველოს მართლმადიდებელ ეკლესიასთან კონსტიტუციური შეთანხმების გაფორმების შესაძლებლობას ამ ეკლესიის ცენტრის საქართველოს ტერიტორიაზე მდებარეობა იძლევა. ვინაიდან სხვა ტრადიციული რელიგიების ცენტრები მდებარეობენ საქართველოს ფარგლებს გარეთ, მათთან კონსტიტუციური შეთანხმების (როგორც შიდასახელმწიფოებრივი აქტის) გაფორმება სამართლებრივი ნონსენსია. ამიტომ, რელიგიური ორგანიზაციებისათვის, სამოქალაქო კოდექსით გათვალისწინებული საჯარო სამართლის იურიდიულ პირად რეგისტრაციის წესი, საქართველოს ტერიტორიაზე მათი სტატუსის განსაზღვრის იურიდიულ გარანტს წარმოადგენს.

უფლებათა დაცვის კონტექსტში დავას იწვევს კონსტიტუციური შეთანხმების პირველი მუხლის მე-5 პუნქტი, რომლის მიხედვით, საქართველოს კათოლიკოს-პატრიარქი ხელშეუვალია. ხელშეუვალობა ზოგადად ნიშნავს იმუნიტეტს, რათა უზრუნველყოფილი იქნეს მოვალეობების ეფექტიანი შესრულება, თანამდებობრივი ღირსება და დამოუკიდებლობა. მსგავსი იმუნიტეტი საქართველოს კონსტიტუციის 51-

ე მუხლით გათვალისწინებული საქართველოს პრეზიდენტის მიმართ, ხოლო 63-ე მუხლით - მოსამართლის მიმართ. ამ ანალოგიიდან გამომდინარე, და იმის გათვალისწინებით, რომ ეკლესია სახელმწიფოს მიერ აღიარებულ სრულუფლებიან საჯარო სამართლის იურიდიულ პირს წარმოადგენს, საქართველოს პატრიარქი საკონსტიტუციო ურთიერთობათა სივრცეში არ შეიძლება იყოს პირადად პასუხისმგებელი ოფიციალურ ქმედებებზე, ვიდრე ის თავის საქმიანობას წარმართავს საეკლესიო (კანონიკური) სამართლის ნორმებით.

კრიტიკოსთა მხრიდან მუდმივი აპელირება ხდება საპატრიარქოს 25 000,0 მლნ. ლარით დაფინანსების საკითხზე, რაც სხვა რელიგიური ორგანიზაციების ფინანსურ დისკრიმინაციას გულისხმობს. აღსანიშნავია, რომ დასახელებული 25 000,0 მლნ. ლარიდან 800 000 - საპატრიარქოს ტელევიზიის საქმიანობაზე იხარჯება, ხოლო დანარჩენი სკოლებისა და უმაღლესი სასწავლებლების ფუნქციონირებაზე. საქართველოს ბიუჯეტში ეს დაფინანსება გათვალისწინებულია დამოუკიდებლობის დაკარგვის პერიოდში ეკლესიისათვის მიყენებული მორალური ზიანისა და მისი ნაწილობრივი კომპენსაციის სახელმწიფო ვალდებულებას გამო. წლების განმავლობაში, საქართველოს ბიუჯეტში დაფინანსების ეს ოდენობა უცვლელია. რაც შეეხება სხვა ტრადიციულ რელიგიებს, მათი დაფინანსება ბიუჯეტის ზრდასთან ერთად იზრდება და 2024 წლისთვის ამ თანხამ 6500,0 მლნ. ლარი შეადგინა. თუ გავითვალისწინებთ იმას, რომ მართლმადიდებელი ქრისტიანები მოსახლეობის 83.4 %-ია, ხოლო სხვა ტრადიციული რელიგიების მიმდევრები მოსახლეობის 13,6%, მაშინ, საქმიანობის მოსახლეობის თანაფარდობაზე გადაანგარიშებით, ცხადი ხდება, რომ სხვა რელიგიურ ორგანიზაციებს მეტი ფინანსური მხარდაჭერა აქვთ სახელმწიფოს მხრიდან, ვიდრე საქართველოს ავტოკეფალიურ მართლმადიდებელ ეკლესიას, ამ ფაქტით სხვა რელიგიების ფინანსური დისკრიმინაციის კრიტიკას საფუძველი ეცლება.

ამრიგად, საქართველოს სახელმწიფოსა და ეკლესიას შორის შეთანხმება არ არის „კონკორდატი“; სხვა რელიგიური ორგანიზაციები სახელმწიფოსთან კონსტიტუციურ შეთანხმებას ვერ გააფორმებენ, რადგან მათი ცენტრები საქართველოს ტერიტორიის გარეთ მდებარეობენ; სახელმწიფოსაგან ეკლესიის გამიჯვნის მოდელი საქართველოში სტატუსის დონეებს კი არა, ინდივიდის ბუნებრივ გარემოსა და გარშემო მყოფ ადამიანებთან ურთიერთკავშირის სისტემას უკავშირდება, რაც, მთლიანობაში,

მოდელის უნიკალურობაზე მეტყველებს. სამართლებრივ და ორგანიზაციულ ელემენტებთან ერთად მოდელის უნიკალურობის განმსაზღვრელია ღირებულებითი კატეგორიები: ტოლერანტობა და სხვა რელიგიების პატივისცემა, რწმენის თავისუფლება და ინდივიდუალური ავტონომია, მრავალფეროვნება და პლურალიზმი. დისკრიმინაციისგან დაცვა, გამოხატვის თავისუფლება, ადამიანის საერთაშორისო უფლებები; მშვიდობიანი თანაცხოვრება; რელიგიისა და სახელმწიფოს გამიჯვნა.

**გამოყენებული ლიტერატურა**


1. Saqartvelos parlamentis dadgenileba N1697 - „ saqarTvelos saxelmwifosa da saqarTvelos samociqulo avtokefalur marTlmadidebel eklesias shoris “ konstituciuri shetanxmebis damtkicebis shesaxeb“, 22/10/2002, sakanonmdeblo macne; https://matsne.gov.ge/ka/document/view/41626?publication=0
2. Saqartvelos konstitucia N 786 - 24/08/1995, 2020 wlis konsolidirebuli versia, sakanonmdeblo macne ,https://matsne.gov.ge/ka/document/view/30346?publication=36;
3. Biscop, S. EU and NATO Strategy: A Compass, a Concept, and a Concordat. SECURITY POLICY BRIEFS, (141), 2021;
4. Rakitić, D. (The concordat with Serbia of 1914 as a Forebearer of modern concordats and the model of Church-state cooperation. NBP-Journal of Criminalistics and Law, 26(3), 2021;
5. Marsden, L.. International religious freedom promotion and US Foreign Policy. Religions, 11(5), 260, 2020;
6. van den Brink, M. When can religious employers discriminate? The scope of the religious ethos exemption in EU law. European Law Open, 1(1), 2022, 89-112.

**Valuable Guarantees of Freedom of Belief**

**(Model of the Constitutional Agreement of Georgia)**

**Mariam Tsatsanashvili,**
Professor, Georgian Technical University
**Ketevan Tsatsanashvili,**
Doctor of Public Administration
**Lana Khijakadze,**
Doctor of Public Administration

**Abstract**

Freedom of belief, as the highest value, has always been the subject of ideological and political contradictions. On this background, the role and place of the constitutional treaty signed between the state of Georgia and the Apostolic Autocephalous Orthodox Church of Georgia in the system of protection of rights still remain the subject of scientific discourse: Answer the following questions: Is this a "concordat" or a new model of the relationship between the state and the church? Does the existence of a constitutional agreement violate the rights of other religions? Is it a state intervention in a protected area or a legal guarantee of mutual division? - It still remains an actual problem. The discussion questions asked in the paper involve the scope of the supremacy of the right and the dignity of the individual. Between these two points, the study on the value guarantees of freedom of belief passes through the logic of the practical implementation of rights protection. The conclusions are made on the basis of reasoning with this logic: the agreement between the Georgian state and the church is not a "concordat"; The existence of the constitutional agreement cannot violate the rights of other religions, as it is just a document granting the status of cooperation and separation of the church from the state. Other religions have their centers outside of Georgia, which excludes the possibility of signing a similar agreement with them. However, in Georgia, the value of the freedom of belief model is not related to the status levels, but to the individual's natural environment and the system of relationships with the surrounding people, which generally shows the uniqueness of the model.

**Keywords:** freedom of belief; Concordat, the supremacy of the right and the scope of the dignity of the individual, a model of the constitutional agreement.

## სახელმწიფოსა და საზოგადოების ურთიერთობები სახელმწიფო მართვის პროცესში

**ირაკლი ჯიშკარიანი,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი,
**სოფიო დოღონაძე,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

**აბსტრაქტი**

სახელმწიფო მართვა რთული და მრავალწახნაგოვანი პროცესია, იგი მიმართულია საზოგადოებრივი მოთხოვნების ჰარმონიზაციისა და უკეთ რეალიზებისაკენ. მსოფლიო პრაქტიკაში არაერთი საინტერესო მაგალითია სახელმწიფოს-ადამიანისა და ხელისუფლების ურთიერთდამოკიდებულებების განსხვავებულ პრინციპებზე, მათ რეალიზაციაზე. სახელმწიფო უნდა გამოხატავდეს მისი მოქალაქეების ინტერესებს, ზრუნავდეს მათ კეთილდღეობასა და განვითარებაზე, იცავდეს მათ. სახელმწიფოს მიზნების რეალიზაციას ხელისუფლება ახორციელებს, რომელიც დემოკრატიულ სახელმწიფოებში ხალხის ნებით იქმნება და კონტროლდება. თუმცა იშვიათობას არ წარმოადგენს ხელისუფლების უზურპაცია და მის მიერ მოქალაქეთა უფლებების ხელყოფის ფაქტები. ნაშრომში დემოკრატიული განვითარების მაგალითების მოხმობით გაანალიზებულია ადამიანის, საზოგადოების ინტერესების რეალიზაციის გზები და ამ მიზნით ხელისუფლების ფორმირების ამოცანები. გამოთქმულია მოსაზრებები თუ როგორ უნდა განვითარდეს საზოგადოებისა და სახელმწიფოს ურთიერთობები, რათა თავიდან იქნეს აცილებული განუკითხაობა და ხელისუფლების მხრიდან ადამიანის უფლებებისა და თავისუფლებების დარღვევა.

**საკვანძო სიტყვები:** ხელისუფლება; საზოგადოება; სახელმწიფო; დეკლარაცია; ხალხი; კონსტიტუცია.

საქართველოში სახელმწიფო ხელისუფლების წყაროა ხალხი. ხალხი ძალაუფლებას ახორციელებს თავისი წარმომადგენლების, აგრეთვე რეფერენდუმისა და უშუალო დემოკრატიის სხვა ფორმების მეშვეობით, ვკითხულობთ საქართველოს კონსტიტუციის მე-3 მუხლში.

რა არის ის რის წყაროც ხალხია და რისთვის გადასცემს ხალხი თავის უფლებებს ადამიანთა ჯგუფს, ან გარკვეულ ინსტიტუციებს. ნუთუ ხალხს არ ძალუძს უშუალოდ თითონ სხვისი შუამავლობისა და დახმარების გარეშე წაუძღვეს სახელმწიფოს?

ამ კითხვაზე პასუხი ხელისუფლების რაობაში უნდა ვეძიოთ. უნდა გავერკვიოთ რა არის ხელისუფლება, როგორ იქმნება და ფუნქციონირებს.

ხელისუფლებას ძირითადში წინ განსაზღვრება ახლავს - სახელმწიფო, რამდენადაც ხელისუფლება სწორედ სახელმწიფოს ატრიბუტია და ამ თვალსაზრისით იწვევს ჩვენს ინტერესს.

სახელმწიფოში საზოგადოების იმ ნაწილს, რომელსაც გააჩნია განსაკუთრებული უფლებები საზოგადოების მიმართ (კანონების თაობაზე გადაწყვეტილებების მიღება, კანონების აღსრულება, კონფლიქტების განმუხტვა - გადაწყვეტა) სახელმწიფო ხელისუფლებას უწოდებენ. სახელმწიფო ხელისუფლება ეს არის ძალის კანონიერი გამოყენება, მას მრავალფეროვნებათა ჰარმონიზაციის უნარი შესწევს.

საზოგადოება არაერთგვაროვანი და მუდმივად განვითარებადია. ის განსხვავებული მიზნებისა და ინტერესების მქონე ცალკეული საზოგადოებებისგან შედგება. საკუთარი მიზნებისა და ინტერესების განსახორციელებლად თითოეულ მათგანს განსხვავებული პირობები, ხერხები და საშუალებები გააჩნია.

სახელმწიფოს მისია სწორედ ისაა, რომ ეს განსხვავებები ლოგიკურად გააერთიანოს, ერთიან ჩარჩოში მოაქციოს, ერთ კალაპოტში ჩასვას, უზრუნველყოს საზოგადოების შენახვისა და შენარჩუნების ფუნქცია, რომელიც უშუალოდ მისია და სახელმწიფო ხომ სწორედ ამ მიზნისთვის შეიქმნა.

ხელისუფლება სოციალური შინაარსის მოვლენაა, შესაბამისად, თავისებური სოციალური დატვირთვა გააჩნია. ამ თავისებურებას თავად ხელისუფლების ნორმატიული და პოლიტიკური ხასიათი ქმნის.

თავისი ბუნებითა და არსით სახელმწიფო მართვა, სოციალური მართვის ნაწილია, საზოგადოებრივი ინსტიტუტია, რომელიც იმანენტურად არის დაკავშირებული ადამიანთან, მის საქმიანობასთან. იგი დეტერმინირებულია საზოგადოებრივი განვითარების კანონზომიერებებით.

სახელმწიფო მართვის გენეზისი და სპეციფიკა ალბათ კარგად ჩანს საზოგადოების სოციალურ სტრუქტურაში, შრომის საზოგადოებრივ განვითარებაში, სახელმწიფოს სოციალურ ფუნქციასა და არსში, ასევე მართვის ფენომენში. როგორც სისტემური საზოგადოებრივი მოვლენა სახელმწიფო მართვა შედის სოციალური ურთიერთობების სისტემაში, რომელიც წარმოადგენს ადამიანის ყოფაცხოვრების განსაკუთრებულ

ურთიერთობებს. სახელმწიფო მართვა ხორციელდება ურთიერთ წარმომქმნელ კავშირებში : ადამიანი-სახელმწიფო-ადამიანი“.

რამდენადაც რთული არ უნდა იყოს ეს სისტემა იგი ყალიბდება და მოქმედებს ადამიანის მიერ შექმნილი მოდელით და ემსახურება მისი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას. საზოგადოებრივი ინტერესები მართვაში თავს ავლენენ უპირატესად, როგორც ადამიანების, მათი კოლექტივების, გაერთიანებების, ჯგუფების, მთლიანად საზოგადოების მმართველობითი ინტერესებში.

ობიექტური მოთხოვნილებები მმართველობაში, გამოხატული მმართველობითი ინტერესებით, წარმოქმნიან და განაპირობებენ მმართველობით მიზნებს, რომელიც დასახულია ობიექტური ინტერესების დასაკმაყოფილებლად. ამ მიზნების განხორციელებას ემსახურება სოციალური მექანიზმები, რომელიც შეგვიძლია წარმოვიდგინოთ, როგორც ხერხების, ტექნოლოგიების ერთობლიობა დასახული შედეგების მისაღწევად, საზოგადოებრივი და ინდივიდუალური მიზნების დასაკმაყოფილებლად.

სახელმწიფო მართვის სოციალური მექანიზმების ფორმირება და რეალიზაცია შესაძლებელია წარმოვიდგინოთ საზოგადოებრივ მოვლენათა ურთიერთდაკავშირებული თანმიმდევრული ჯაჭვის სახით: მოთხოვნილებები, ინტერესები, მიზნები, გადაწყვეტილებები, მოქმედებები, შედეგები.

აქ შედეგები - უკუკავშირია, დაკავშირებული მოთხოვნილებებთან. ეს საზოგადოებრივ მოვლენათა ჯაჭვი საშუალებას გვაძლევს გადავწყვიტოთ სახელმწიფო მართვის რიგი თეორიული და პრაქტიკული პრობლემა. იგი საშუალებას გვაძლევს ჩავწვდეთ მართვის ობიექტურ საფუძველს, ობიექტურის სუბიექტურში გადასვლას, მართვის სუბიექტურ გამოხატულებას, მის დაბრუნებას ობიექტურში მართვის რეალიზაციის პროცესში.

სახელმწიფო მართვის ფორმირებისა და რეალიზაციის სოციალური მექანიზმი მოქმედებს არა მარტო, როგორც ერთიანი სოციალური მოვლენა, არამედ სახელმწიფო ორგანოების, ან თანამდებობის პირთა პრაქტიკულად ყველა, თუნდაც ერთეულ ორგანიზაციული, სამართლებრივი და სხვა მოქმედების დროს.

სახელმწიფო ხელისუფლებისა და სახელმწიფოს გაიგივება დაუშვებელია, ეს ერთი და იგივე ცნებები არ არის (ლიტერატურაში ზოგჯერ „საჯარო ხელისუფლება“ არამართებულად გამოიყენება, როგორც „სახელმწიფოს“ სინონიმი).

მთავრობებისა და მათი ლიდერების უნარი - შეიმუშაონ, მიიღონ და ცხოვრებაში გაატარონ წესები, წახალისებისა ან სასჯელის მეშვეობით გავლენა იქონიონ ინდივიდებისა თუ ჯგუფების ქცევაზე, შეადგენს ძალაუფლებას. მის გარეშე ხელისუფლება ვერ შეინარჩუნებს მშვიდობას, ვერ უზრუნველყოფს უსაფრთხოებას, ვერ მისცემს სტიმულს ეკონომიკურ ზრდას და ვერ გაატარებს ეფექტიან პოლიტიკას.

თუმცა, პოლიტიკური ძალაუფლების შედეგიანი გამოყენება გაცილებით მეტს გულისხმობს, ვიდრე ფიზიკური ძალის გამოყენების უნარს. მართლაც, არსებობს ძალაუფლების მრავალი და განსხვავებული წყარო. დამაჯერებელი საარჩევნო მანდატი, ორატორული ნიჭი, სიმდიდრე ან რეპრესიული საიდუმლო პოლიცია - ყველა ეს ძალაუფლების განსხვავებული წყაროა. რა თქმა უნდა, რაც უფრო მეტი ძალაუფლების წყარო (ან რესურსი) არსებობს, მით მეტია მთავრობის შესაძლებლობები.

ვის ხელშია ძალაუფლება და გამოიყენებენ თუ არა ძალაუფლებას ეფექტიანად? ეს საერთო კეთილდღეობისათვის მნიშვნელოვანი საკითხებია. ამიტომ, კითხვა ვინ მართავს? შეიძლება ძალზე საკამათო პოლიტიკური საკითხი იყოს. ხანდახან პასუხი ძალზე მარტივია, საკმარისია ჩაიხედო ქვეყნის კონსტიტუციაში და გაეცნო მისი ხელისუფლების ქმედებებს. მაგრამ, თუკი ხელისუფლება საიდუმლო ბურუსშია გახვეული ან, როგორც ეს ხშირად ხდება, ძალაუფლების არაფორმალური მოდელი მკვეთრად განსხვავდება ქვეყნის მთავარ კანონში გაწერილი ფორმალური სტრუქტურებისაგან, შესაძლოა რთული იყოს იმის გამოვლენა, რეალურად ვინ მართავს.

ნებისმიერ სახელმწიფოში, პოლიტიკური თანამდებობებისა და ძალაუფლების მქონე პირთა რიცხვი ძალზე მცირეა მოსახლეობის საერთო რაოდენობასთან შედარებით. ვინ მართავს და რამდენად ეფექტიანად ამ კითხვებთან ერთად, არანაკლებ მნიშვნელოვანია კითხვა: უპყრია თუ არა მმართველს პოლიტიკური ძალაუფლება კანონიერად. ამ მხრივ მნიშვნელოვანია ერთმანეთს დავუკავშიროთ ორი ცნება: ძალაუფლება და ავტორიტეტი. ინგლისურ ენაში შესაბამისი ტერმინები (power და authority) ხანდახან სინონიმებადაც კი იხმარება, ანუ სიტყვა authority ზოგ კონტექსტში

შეიძლება ვთარგმნოთ როგორ „ხელისუფლება”, ზოგან კი – როგორც “ავტორიტეტი”. ჩვენს შემთხვევაში უფრო ძალაუფლებას ვგულისხმობთ, თუმცა ხელისუფალისთვის ავტორიტეტი და ხალხის ნდობა უმნიშვნელოვანესია.

ზოგადად, მმართველებისთვის ყოველთვის ჯობია, ჰქონდეთ საზოგადოების მხარდაჭერა, ვიდრე არ ჰქონდეთ. ეს პრინციპი ესადაგება არა მხოლოდ დემოკრატიებს, არამედ დიქტატურებსაც, თუნდაც იმიტომ, რომ ხანგრძლივი რეპრესიები  საკმაოდ ძვირი ჯდება.

აშშ პრეზიდენტი აბრაჰამ ლინკოლნი აღნიშნავდა - "შეიძლება ერთი ადამიანის ყოველთვის მოტყუება, შეიძლება ყველას ერთხელ მოტყუება, მაგრამ შეუძლებელია ყოველთვის ყველას მოტყუება"

შესაბამისად, თუ ხალხი პატივს სცემს თავის მმართველებს, ენდობა, სჯერა მათი და იძულების ან ძალის გამოყენების მუქარის გარეშე ემორჩილება დადგენილ წესებს, საზოგადოებაში წესრიგის და სტაბილურობის შენარჩუნება გაცილებით ადვილდება. მეტიც, დათრგუნული, უკმაყოფილო და დაჩაგრული ადამიანები საკმარისად მოტივირებული და ნაყოფიერი მუშაკებიც ვერ იქნებიან – წინა საუკუნეში სწორედ ეს აღმოჩნდა ბევრი დიქტატურის აქილევსის ქუსლი. აღმოსავლეთ ევროპასა და ყოფილ საბჭოთა კავშირში კომუნისტური წყობის დამხობა დიდ წილად ამ ფაქტორმაც განაპირობა.

თუ შევაჯამებთ ზემოაღნიშნულს შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ხელისუფლება, სახელმწიფო ხელისუფლება სუვერენული ხელისუფლებაა: ე. ი. არეგულირებს ურთიერთობებს დიდ და მცირე სოციალურ ჯგუფებს შორის და გარკვეულწილად განცალკევებულია საზოგადოებისაგან ( რომელიც სოციალურად არაერთგვაროვანია კლასების, ეთნოსის, ეროვნულობის, ეროვნულ უმცირესობების  სახით და ა. შ.) ხელმძღვანელობს მათი  იმ ნაწილის ინტერესებით (დიდი ან მცირე ნაწილის), რომელმაც მოიპოვა ეს ხელისუფლება  - წარმოადგენს ხელისუფლების სათავეში მდგომი პოლიტიკური ნების რეალიზაციის ინსტრუმენტს; სახელმწიფო საქმეებში სარგებლობს  უმაღლესი უფლებებით, დამოუკიდებლობით და თვითმყოფადობით სხვა ხელისუფლების მიმართ, როგორც სახელმწიფოს შიგნით, ისე მის ფარგლებს გარეთაც.

სახელმწიფო ხელისუფლება:

- ხორციელდება მუდმივ საფუძველზე ხელისუფლების სპეციალური აპარატით (სახელმწიფო აპარატით);

- თავისი მოქმედების ტერიტორიაზე (სახელმწიფოს ტერიტორიის ფარგლებში) სარგებლობს იძულების გამოყენების მონოპოლიური უფლებით;

- სარგებლობს სახელმწიფოს ტერიტორიაზე მყოფი გარკვეული პირების დაბეგვრის მონოპოლიური უფლებით (ბიუჯეტის - სახელმწიფო ხაზინის ფორმირების მიზნით);

- ვრცელდება სახელმწიფო ტერიტორიაზე მყოფ ყველა პირზე (ფიზიკურ თუ იურიდიულ), ზოგიერთი გამონაკლისით ( მაგალითად უცხო ქვეყნის დიპლომატები);

- გამოსცემს ნორმატიულ-სამართლებრივ აქტებს.

აღნიშნული კიდევ უფრო მკაფიოდ უსვამს ხაზს საკითხს ხელისუფლების დანიშნულების შესახებ. თვალსაჩინო ხდება ადამიანისა და ხელისუფლების ურთიერთობის საკითხები, ხელისუფლების კანონით და ადამიანის უფლებებით შეზღუდვის აუცილებლობის საკითხი, რაც, პირველ ყოვლისა, კონსტიტუციურ დონეზე ფორმდება და კონსტიტუციური მმართველობის სახეს ღებულობს.

რა არის ხელისუფლების მიზანი?

როცა ამერიკის კონსტიტუციის შემქმნელები კონსტიტუციას შეიმუშავებდნენ, მათ სრულად გაიზიარეს ბუნებითი უფლებების ფილოსოფოსთა შეხედულებები იმის თაობაზე, რომ ხელისუფლების მთავარი დანიშნულება ადამიანის ბუნებითი უფლებების დაცვაა.

ამ ჭეშმარიტების აღიარება დამფუძნებელმა მამებმა შესანიშნავად გამოხატეს კიდეც აშშ კონსტიტუციის პრეამბულაში, სადაც ნათქვამია: "ჩვენ, შეერთებული შტატების ხალხი, იმ მიზნით, რომ შევქმნათ უფრო სრულყოფილი კავშირი, დავამკვიდროთ მართლმსაჯულება, დავამყაროთ საშინაო მშვიდობა, უზრუნველვყოთ საერთო თავდაცვა, ხელი შევუწყოთ საყოველთაო კეთილდღეობას და შევუნარჩუნოთ ჩვენს თავსა და ჩვენს შთამომავლობას მადლი თავისუფლებისა, ვადგენთ და ვაფუძნებთ ამერიკის შეერთებული შტატების წინამდებარე კონსტიტუციას".

საქართველოს კონსტიტუცია, რომელიც ადამიანის ძირითადი უფლებებისა და თავისუფლებების რეალიზაციაზეა ორიენტირებული ხაზგასმით მიუთითებს, რომ მოქალაქეების ურყევი ნებაა, დაამკვიდრონ დემოკრატიული საზოგადოებრივი

წესწყობილება, ეკონომიკური თავისუფლება, სოციალური და სამართლებრივი სახელმწიფო, უზრუნველყონ ადამიანის საყოველთაოდ აღიარებული უფლებანი და თავისუფლებანი, განამტკიცონ სახელმწიფოებრივი დამოუკიდებლობა და სხვა ხალხებთან მშვიდობიანი ურთიერთობა, ქართველი ერის მრავალსაუკუნოვანი სახელმწიფოებრიობის ტრადიციებსა და საქართველოს 1921 წლის კონსტიტუციის ისტორიულ - სამართლებრივ მემკვიდრეობაზე დაყრდნობით.

ჩვენ უკვე აღვნიშნეთ ხელისუფლების არსისა და მისი დანიშნულების თაობაზე, თუმცა მთავარი დილემა ჯერაც არ გადაგვიწყვეტია. ძირითადი პრობლემა არა ხელისუფლების საჭიროების გააზრება, არამედ იმის გადაწყვეტაა, თუ როგორი ხელისუფლება გვჭირდება და როგორ ჩამოვაყალიბოთ ისეთი ხელისუფლება, როგორიც გვჭირდება.

იმის გამო, რომ მართულები ყოველთვის მმართველებზე მეტნი არიან, წარმოიქმნება განსხვავებული, არცთუ იშვიათად დაპირისპირებული მოსაზრებები ხელისუფლების  პოლიტიკის და პროგრამების სამართლიანობის შესახებ. ხშირად ამტკიცებენ, რომ მოქალაქეთა ერთი ნაწილის დანარჩენ ნაწილზე ბატონობა (მმართველობა) მისაღებია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ეს საზოგადოებრივი ინტერესებისთვის ხელსაყრელია. აქედან გამომდინარე, ძალაუფლების განხორციელება სამართლიანობის საკითხის მეშვეობით უნდა იქნას გაწონასწორებული: ძალაუფლება სამართლიანად, მართულთა ინტერესების დაცვით ხორციელდება თუ  მხოლოდ მმართველთა სასარგებლოდ გამოიყენება?

სამართლიანობის საკითხის დასმის საშუალებას ყველა სახელმწიფო არ იძლევა; მართლაც, თუკი ისტორიას გადავავლებთ თვალს, სახელმწიფოთა უმრავლესობა სწორედ ასე იქცეოდა. დღესაც კი, ზოგიერთი მთავრობა სასტიკად და თანამიმდევრულად დევნის პოლიტიკურ დისკუსიებსა და დებატებს, რადგან ეშინია, რომ თუკი საზოგადოების ყურადღება სამართლიანობის და საზოგადოებრივი სიკეთის ძირითად საკითხებზე შეჩერდება, არსებული პოლიტიკური წყობის ლეგიტიმურობა შეიძლება საფრთხეში აღმოჩნდეს.

სამართლიანობას ხშირად  იმის მიხედვით განსაზღვრავენ, რამდენად იცავს მთავრობა ინდივიდის უფლებებს (ესაა, ბუნებითი, ადამიანისა და სამოქალაქო უფლებები). ამათგან ყველაზე მნიშვნელოვანი ის უფლებებია, რომელიც საშუალებას

აძლევს მოქალაქეს, ეჭვი შეიტანოს მთავრობის ქმედების სამართლიანობაში. მიუხედავად იმისა, რომ შესაძლებელია საზოგადო სიკეთის საკითხების მიჩუმათება, მათი საბოლოოდ ჩახშობა შეუძლებელია. კითხვები, რომელი მმართველია კანონიერი ან რომელი პოლიტიკური კურსია სასურველი, თავისთავად ჩნდება.

ხელისუფლების მიზანი უცვლელი რჩება მმართველობის ნებისმიერი ფორმის დროს. სანამ ძალაუფლების წყარო ხალხია, ხელისუფლების პასუხისგების საკითხის დასმა მისსავე ქმედებებზე, საზოგადოების ხელშეუვალ უფლებად რჩება. როგორი რეპრესიული და არადემოკრატიულიც არ უნდა იყოს მმართველობა, მოქალაქეს და საზოგადოებას ამ ხელშეუვალ უფლებას ვერავინ ვერ წაჰგვრის. საზოგადოებას უფლება აქვს შეახსენოს ხელისუფლებას, თუნდაც რევოლუციის გზით, მისი ზემოთ ნახსენები უფლების ხელშეუვალობა. ზოგჯერ მთავარია არა მმართველობის ფორმა, არამედ მის შიგნით ხელისუფლების იმდაგვარი ორგანიზება, რომ ადამიანის/მოქალაქის მიმართ მისი თვითნებობა გამოირიცხოს.

უნდა გვახსოვდეს, რომ ადამიანის უფლებათა საყოველთაო დეკლარაციაში მითითებულია, რომ აუცილებელია უფლებებს იცავდეს კანონის ძალა იმის უზრუნველსაყოფად, რათა ადამიანი იძულებული არ გახდეს მიმართოს აჯანყებას, როგორც უკანასკნელ საშუალებას ტირანიისა და ჩაგვრის წინააღმდეგ. ხშირად დეკლარაციის ამ დებულებას არასწორად განმარტავენ, მიიჩნევენ, რომ დეკლარაცია უშვებს ძალადობით ქვეყნის ხელისუფლების შეცვლას. არც დეკლარაცია და არც არცერთი დემოკრატიული სახელმწიფო არ ემხრობა ძალადობას, მეტიც ძალადობრივი ქმედებები ყველგან დაგმობილია, თუმცა უკიდურეს შემთხვევაში ადამიანებს აქვთ უფლება წინ აღუდგენ მათ მიმართ ძალადობრივ, კანონგარეშე ქმედებას და თავი დაიცვან.

ხელისუფლება ცენტრალური პრობლემაა პოლიტიკური აზროვნების ისტორიასა და თანამედროვე პოლიტიკურ თეორიაში. ცნობილია, რომ ხელისუფლება მუდამ ისწრაფვის თვით გაფართოებისა და თავისი არსებობის გაძლიერებისაკენ. ამისათვის სათანადო არგუმენტის მოპოვება მას არასდროს არ უჭირს. ჯერ კიდევ ანტიკური ხანის მოაზროვნეებს აწუხებდათ კითხვები: როგორ შეიძლება თავიდან აცილებულ იქნეს ხელისუფლების უზურპაცია და მისთვის დამახასიათებელი მოვლენები:

განუკითხაობა, რეპრესიები, ანგარიშსწორება? რა საშუალებით არის შესაძლებელი დაცულ იქნეს კაცობრიობა სახელმწიფოს ძლიერი დამთრგუნველი მანქანისაგან?

თავის მწვერვალს. ფრანგულმა აბსოლუტიზმმა ლუი მე-14-ეს დროს მიაღწია ლუიმ საფრანგეთში აბსოლუტური მონარქია დაამყარა, მაგრამ ამავდროულად საფრანგეთი ევროპის უძლიერეს სახელმწიფოდ ჩამოაყალიბა. მას მიაჩნდა, რომ ყველაფერი მისი პირადი დამსახურებაა არავის აღარ უწევდა ანგარიშს. მეფის ასეთმა ქმედებებმა სამოქალაქო ომის პირამდე მიიყვანა საფრანგეთი. დიდებულებმა და საფრანგეთის ბურჟუაზიამ 1648 წელს გარკვეული მოთხოვნები წაუყენეს მეფეს, რაზედაც მან მათ ასე მიუგო: "არ გეგონოთ, რომ სახელმწიფო თქვენ ხართ. გეშლებათ. სახელმწიფო მე ვარ!" ალბათ ყველაზე უკეთ ამ სიტყვებით გამოიხატება ერთპიროვნული და შეუზღუდავი მმართველობის არსი.

ამდენად, აქ ჩვენი მიზანია მხოლოდ ზოგადად ვუპასუხოთ პრობლემას, რაც ისეთი ხელისუფლების ორგანიზების ძიებას გულისხმობს, რომელსაც ყველაზე უკეთ შეუძლია თავისი ძირითადი მიზნის – ადამიანის ძირითადი უფლებების დაცვა. ამ რთული ამოცანის გადაწყვეტისას, მნიშვნელოვანია მმართველობის შესაბამისი ეფექტური ფორმის მოძებნა.

სწორედ ამიტომ აშშ დამფუძნებელი მამები ბუნებით უფლებებთან ერთად ისტორიული მაგალითებითაც დაინტერესდნენ და ყურადღება რესპუბლიკური რომის მმართველობის ეპოქაზე შეაჩერეს. რამდენადაც, რომის ხელისუფლების მიზანი საერთო კეთილდღეობისთვის ხელის შეწყობა და მისი დაცვა იყო. ხელისუფლების ამ მიზანს და რომის სახელმწიფოს ზეობას სამოქალაქო ღირსების მქონე რომაელები განაპირობებდნენ.

შესაბამისად, დამფუძნებელმა მამებმა ბრძანეს, რომ: ამერიკელთა უმრავლესობა იმავე ღირსებისაა, როგორიც იყვნენ რომის მოქალაქეები. მათი აზრით, ასეთი ღირსება ამერიკელთა იდეურ-ქრისტიანული მემკვიდრეობით აიხსნება. მოქალაქეები, რომლებსაც საყოველთაო კეთილდღეობის გულწრფელი ინტერესი ჰქონდათ, უნდა მოქცეულიყვნენ ისე, როგორც ეს კარგ რესპუბლიკელ მოქალაქეს შეშვენის. აღნიშნული მიდგომებით ამერიკელებმა საუკეთესოდ უპასუხეს კითხვას – როგორ ხელისუფლებას შეუძლია ყველაზე უკეთ დაიცვას ადამიანის უფლებები? ამერიკელებისათვის ასეთი ხელისუფლების და მმართველობის ფორმა რესპუბლიკური მმართველობა აღმოჩნდა.

კანონით შეზღუდული ძალაუფლების კარგი მაგალითია ინგლისური დემოკრატიის ისტორიიდან  თავისუფლების დიდი ქარტია. 1215 წელს ამ დოკუმენტით მეფის ხელისუფლება ქვემოთ ჩამოთვლილი რეგლამენტაციის პირობებში აღმოჩნდა, კერძოდ: ეკლესია განთავისუფლდა მეფის კონტროლისაგან; სასამართლოებს მიენიჭათ დამოუკიდებლობა; აღიარეს მიწის მესაკუთრეთა უფლება, რომლის მიხედვითაც მიწა მემკვიდრეობით უფროს ვაჟს გადაეცემა; გამოცხადდა გადაადგილების თავისუფლება; აიკრძალა სანქციის გარეშე საკუთარი სახლების ჩხრეკა.

ამ პირობების საკანონმდებლო გაფორმება იყო რეაქცია 1215 წელს მეფე ჯონ (იოანე) უმიწაწყლოს მცდელობაზე, გაეუქმებინა ზოგიერთი ის უფლებამოსილება, რომლითაც მანამდე თავადაზნაურობა სარგებლობდა.

ხელისუფლების რაობისა და ფუნქციონირების გაგებისათვის არანაკლებ მნიშვნელოვანია  ხელისუფლებისა და ადამიანის ურთიერთმიმართების საკითხები.  აქ განმსაზღვრელია  ადამიანის, როგორც ინდივიდისა და მოქალაქის  სამართლებრივი სტატუსის მნიშვნელობა, რაშიც უფლებების, თავისუფლებებისა და მოვალეობების სრული მოცულობა იგულისხმება. ეს გარემოება, ადამიანსა და ხელისუფლებას შორის ურთიერთ სანაცვლო პასუხისმგებლობას ზრდის.

უშუალო დემოკრატიად, იმას თვლიდნენ, როცა  ხალხი თითონ წყვეტს  თავისი არსებობის ყველა საკითხს, ან „საზოგადოებრივ ხელშეკრულებას“ როცა მოლაპარაკების მხარეები თავისი ნებით  წირავენ თავისი უფლებების ნაწილს საზოგადოებრივი ინტერესების სასარგებლოდ, აღნიშნავდა ვილჰელმ ფონ გუმბოლტი (1767-1835).

ადამიანის სამართლებრივი სტატუსის რეალობა სრულებითაც არ ამოიწურება მისი უფლებების, თავისუფლებებისა და მოვალეობების საკანონმდებლო რეგლამენტაციით. ამ სტატუსის, ანუ მისი მდგომარეობის რეალობა დამოკიდებულია თავად ადამიანის, როგორც აქტიური პიროვნებისა და მოქალაქის პოზიციაზე, იზრუნოს დეკლარირებული უფლებებისა და დემოკრატიული ფასეულობების ცხოვრებაში რეალურად განხორციელებისათვის. იგი გამუდმებით უნდა ფხიზლობდეს ხელისუფლების მიერ მისი ძირითადი მიზნის შესრულებისას.

ხელისუფლების უმთავრესი დანიშნულება ადამიანის სიცოცხლის და საკუთრების დაცვაა. თუმცა, უნდა დავძინოთ, რომ ხელისუფლების ეს მიზანი მის თანამედროვე

დანიშნულებას ვეღარ განსაზღვრავს. აღნიშნული მიზანი ხელისუფლების წარმოშობის, მისი თავდაპირველი დანიშნულებისა და თაობისაა. თანამედროვე საზოგადოების ადამიანისათვის სრულიად არ არის საკმარისი მისი უბრალოდ არსებობის უზრუნველყოფა, შესაბამისად, თანამედროვე ხელისუფლების საზრუნავია ადამიანის არა უბრალოდ არსებობის, არამედ მისი ღირსეული არსებობისათვის პირობების შექმნა.

ზემოხსენებული მიზნის რეალიზაციისთვის მნიშვნელოვანია ხელისუფლების მიერ იმ ღირებულებების საკანონმდებლო რეგლამენტაცია, რომლებიც საზოგადოების თუ სახელმწიფოს მართვის დროს, საბოლოო ჯამში, ხელისუფლების სამოქმედო ხერხებისა და მეთოდების სახეს ღებულობს. თანამედროვე ხელისუფლებისათვის, დემოკრატიულობის თვალსაზრისით, მთავარ დილემებს სწორედ ფასეულობების აღიარება, მათი საკანონმდებლო გაფორმება და პრაქტიკული რეალიზება წარმოშობს.

ხელისუფლების მთავარ პარადიგმას ფასეულობათა შორის ბალანსი ქმნის. სწორედ ეს უკანასკნელია მნიშვნელოვანი საზომი ხელისუფლების დემოკრატიულობის. დილემა მდგომარეობს იმაში, რომ საჯარო პოლიტიკის განხორციელების პროცესში ამ ფასეულობათა შორის კონფლიქტი არსებობს. ეს კონფლიქტი ყოველ კონკრეტულ ისტორიულ მომენტში ისე გამოიყურება, როგორ არჩევანსაც აკეთებს ხელისუფლება, ანუ ის, თუ რომელი ფასეულობა რომელ ფასეულობაზე დომინირებს. როდესაც საჭირო ხდება არჩევანის გაკეთება თავისუფლებასა და თანასწორობას შორის. ამერიკელები უპირატესობას თავისუფლებას თანასწორობის ხარჯზე უფრო ხშირად ანიჭებენ, ვიდრე სხვა ქვეყნის მცხოვრებნი.

ადამიანის უფლებათა საყოველთაო დეკლარაცია მიუთითებს, რომ არაფერი არ უნდა განიმარტოს, როგორც მინიჭება რომელიმე სახელმწიფოსათვის, პირთა ჯგუფისა თუ ცალკეული პიროვნებისათვის უფლებისა, ეწეოდნენ ისეთ საქმიანობას ან ჩაიდინონ ისეთი მოქმედება, რომლებიც მიმართულია ამ დეკლარაციაში ჩამოთვლილ უფლებათა და თავისუფლებათა მოსასპობად. აქ კარგად ჩანს, როგორც ხელისუფლების, ასევე ცალკეული მოქალაქის ვალდებულება სრულად დაიცვან არსებული კანონმდებლობა და იზრუნონ მის დახვეწაზე, რამდენადაც ცხოვრება არ დგას ერთ ადგილას, მსოფლიო ვითარდება, შესაბამისად იცვლება ნებისმიერი საზოგადოება, ჩნდება ახალი ინტერესები, და მოთხოვნები.

**გამოყენებული ლიტერატურა**


1. საქართველოს კონსტიტუცია, თბ., რაიზი 2021, 75 გვ.
2. ენდრიუ ჰეივუდი, პოლიტიკა, მესამე გამოცემა, თბ., 2008, 577 გვ.
3. ბუროუსი გ, აბაშიძე ზ., მუხიგული ქ., დუნდუა ს., ქარაია თ., დემოკრატია და მოქალაქეობა, თბ., 2017, 297 გვ.
4. შესავალი თანამედროვე აზროვნებაში, წიგნი I, ილიას უნივერსიტეტის გამომცემლობა, თბ., 2014, 544 გვ.
5. ბობიო ნ., დემოკრატიის მომავალი, ნ. კენჭაძის თარგმანი, გამომცემლობა „ენა და კულტურა“, თბილისი, 2003. 255 გვ.
6. გოგატიშვილი მ.,, ლექციები პოლიტიკური ხელისუფლების თეორიაში, თბ., 2003, 265 გვ.
7. დოღონაძე შ., შანიძე შ., საზოგადოებრივი მოთხოვნები, როგორც საზოგადოებრივი აზრის ფორმირების ერთერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი, /ხელისუფლება და საზოგადოება, №55, 2020 გვ.5-12
8. მაგშტადტი თ., გავიგოთ პოლიტიკა, თბ., 2010, 733 გვ.
9. მუსხელიშვილი მ.,, სამოქალაქო საზოგადოება: შედარებითი ანალიზი, თბ., 2006, 123 გვ.
10. ხუბუა გ.,, სამართლის თეორია, თბ., 2004, 145 გვ.
11. შუბითიძე ვ.,, დავითაშვილი ო. ,, პოლიტოლოგია, პოლიტიკური ტექნოლოგიები, თბ., 2002, 218 გვ.
12. ცაცანაშვილი მ., სახელმწიფოსა და სამართლის ზოგადი ისტორია ნაწ. პირველი, თსუ, თბ. 1995, 242გვ.

**Relations between state and society in the process of public administration**

**Irakli Jishkariani,**
Doctoral student, Georgian Technical University
**Sofia Dogonadze,**
Associate professor, Georgian Technical University

**Abstract**

Public administration is a complex and multifaceted process; it is aimed at harmonization and better implementation of public needs. In world practice there are many interesting examples of various principles of interdependence of the state-person and government and their implementation. The state must express the interests of its citizens, take care of their well-being and development, and protect them. The implementation of the goals of the state is carried out by the government, which is created and controlled by the will of the people in democratic states. However, the usurpation of power and its violation of the rights of citizens are not uncommon. The article analyzes ways to realize the interests of the people and society and the tasks of forming a government for this purpose, and provides examples of democratic development. Opinions were expressed on how to develop relations between society and the state in order to avoid unrest and violations of human rights and freedoms by the authorities.

**Keywords:** government; society; state; declaration; People; Constitution

## შრომითი ურთიერთობების რეგულირების პოლიტიკა საქართველოში

**მაია მიქაია,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი
**ნუნუ ოვსიანიკოვა,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

**აბსტრაქტი**

საქართველოს ევროპული ინტეგრაციული პოლიტიკის ფარგლებში დიდი ყურადღება აქვს დათმობილი შრომითი ურთიერთობების რეგულირების პოლიტიკის ინტეგრირების სფეროს, ასოცირების შესახებ შეთანხმების, ევროკავშირის სხვა დირექტივებისა და სოციალური ქარტიის დებულებებიდან გამომდინარე.

ნაშრომში გამახვილებულია ყურადღება იმ ფაქტზე, რომ შრომითი ურთიერთობების რეგულირების პოლიტიკა ევროინტეგრაციის გზაზე დემოკრატიული რეფორმაციის უზრუნველყოფის მიზანს უკავშირდება და რამდენიმე ძირითადი მიმართულებით წარიმართება. ყალიბდება შრომის პოლიტიკის კონცეპტუალური, საკანონმდებლო და ინსტიტუციონარული საფუძვლები. აღნიშნულის შესაბამისად, შრომის უფლების დაცვა სამართლიანობის იდეის რეალიზების ერთ-ერთ გზას წარმოადგენს და ამ გზისკენ სწრაფვა სახელმწიფომ შრომითი ურთიერთობების პოლიტიკის ეფექტიანი რეალიზებით უნდა უზრუნველყოს.

გაანალიზებულია შრომითი ურთიერთობების პოლიტიკის ასპექტები - შრომითი ურთიერთობების პოლიტიკის დაგეგმვისა და მართვის, მონიტორინგისა და შეფასების სისტემების დანერგვის ტენდენციები; საქართველოს კანონშემოქმედებითი საქმიანობა და ამ საქმიანობის შედეგების საჯაროდ დეკლარირებული ევროპული ინტეგრაციის პროცესებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფის მექანიზმები; სამართალშემოქმედებითი საქმიანობის და შრომის კანონმდებლობის ევროკავშირის კანონმდებლობასთან დაახლოების პოლიტიკის ეფექტიანობისა და შეფასების კრიტერიუმები; შრომითი ურთიერთობების პოლიტიკის ორგანიზაციული უზრუნველყოფის მექანიზმები.

შემოთავაზებულია რიგი წინადადებები შრომითი ურთიერთობების ევროპულ სტანდარტებთან შესაბამისობის პროცესის თანმიმდევრულად წარმართვისა და შრომითი ურთიერთობების განვითარების წინაშე მდგარი ამოცანებისა და ვალდებულებების ეფექტურად რეალიზებისაკენ.

**საკვანძო სიტყვები:** შრომითი ურთიერთობები, ევროინტეგრაცია, შრომის უფლება, შრომის სამართლიანი და ხელსაყრელი სამუშაო პირობები, შრომითი ურთიეთობების რეგულირების პოლიტიკა, საკანონმდებლო და ინსტიტუციონალური საფუძვლები, შრომის თავისუფლება.

სოციალური სახელმწიფოს ფუნდამენტარული ელემენტია ადამიანთა თანასწორუფლებიანობისა და ღირსეული ცხოვრების უფლების უზრუნველყოფაა, რომელიც გულისხმობს სახელმწიფოს მიზანს დაამკვიდროს სამართლიანი სოციალური წესრიგი, შეინარჩუნოს საერთო ეკონომიკური წონასწორობა და გამორიცხოს ან მინიმუმამდე დაიყვანოს გაუმართლებელი სოციალური განსხვავებები[1]. შრომის უფლების დაცვა სამართლიანობის იდეის რეალიზების ერთ-ერთ გზას წარმოადგენს, ხოლო ამ გზისკენ სწრაფვა სახელმწიფომ შესაბამისი პოლიტიკით, კანონმდებლობისა და ინსტიტუციური მექანიზმებით უნდა უზრუნველყოს.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ადამიანის უფლებათა კონცეფციის თანამედროვე გააზრება შრომის უფლებას ადამიანის პიროვნული თავისუფლების, თვითრეალიზაციის, განვითარების კონტექსტში განიხილავს და არ მიიჩნევს საარსებო წყაროს მოპოვების საშუალებად[2].

თანამედროვე ეტაპზე ადამიანის უფლებების დაცვის საერთაშორისო აქტებით, გარანტირებულია შრომის სამართლიანი და ხელსაყრელი სამუშაო პირობები. ადგილებზე უსაფრთხო და ჯანსაღი სამუშაო გარემოს შექმნა ემყარება რიგ მნიშვნელოვან დებულებებს, რომლებიც უპირველესად დეკლარირებულია 1948 წლის 10 დეკემბრის გაეროს გენერალური ასამბლეის მიერ მიღებულ „ადამიანის უფლებათა საყოველთაო დეკლარაციის „(UDHR),“ ევროპის სოციალური ქარტიის“, „ეკონომიკური, სოციალური და კულტურული უფლებების საერთაშორისო პაქტის“ (ICESCR), შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის კონვენციებსა და ადამიანთა უფლებების დაცვის სხვა დოკუმენტებში.

[1]Gray, Wayne B.; Jones, Carol Adaire. “Longitudinal patterns of compliance with OccupationalSafety and Health Administration health and safety regulations in the manufacturingsector”, in Journal of Human Resources, Vol. 26, No. 4, 1991, p 623.

[2]იქვე.

აღსანიშნავია, რომ საქართველოს ევროპული ინტეგრაციული პოლიტიკის ფარგლებში, დიდი ყურადღება აქვს დათმობილი შრომითი ურთიერთობების რეგულირების პოლიტიკის ფორმირებას, ასოცირების შესახებ შეთანხმების, ევროკავშირის შრომის დირექტივების, სოციალური ქარტიის დებულებებიდან და შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის კონვენციებიდან გამომდინარე. შრომითი ურთიერთობების ევროპულ სტანდარტებთან შესაბამისობის პროცესი თანმიმდევრულად წარიმართება და მიმართულია შრომითი ურთიერთობების განვითარების წინაშე მდგარი ამოცანებისა და ვალდებულებების ეფექტურად რეალიზებისაკენ.

ამდენად, შრომითი ურთიერთობების რეგულირების პოლიტიკა ევროინტეგრაციის გზაზე დემოკრატიული რეფორმაციის უზრუნველყოფის მიზანს უკავშირდება, რომელიც რამდენიმე ძირითადი მიმართულებით წარიმართება. კერძოდ, მიმდინარეობს კოორდინირებული და ინტენსიური მუშაობა, ყალიბდება შრომის პოლიტიკის კონცეპტუალური, საკანონმდებლო და ინსტიტუციონალური საფუძვლები.

კონცეპტუალური თვალსაზრისით ნათლად არის გამოკვეთილი, რომ სამოქალაქო საზოგადოების ჩამოყალიბებისას შრომითი ურთიერთობების პოლიტიკის წარმართვა ერთ-ერთი მთავარი მიმართულებაა და რომ ამ პოლიტიკის განხორციელებაზე თანაბარი პასუხისმგებლობა ეკისრება ხელისუფლების სამივე შტოს. სახელმწიფო მშენებლობის მიმდინარე ეტაპზე დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, რომ სახელმწიფო სტრუქტურებმა საზოგადოებასთან ერთად გამოიმუშაონ ერთიანი კრიტერიუმები და სამოქმედო ორიენტირები.

შრომითი ურთიერთობების პოლიტიკის ერთ-ერთი მიმართულებაა საქართველოს კანონშემოქმედებითი საქმიანობა და ამ საქმიანობის შედეგების საჯაროდ დეკლარირებული ევროპული ინტეგრაციის პროცესებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფა. ამდენად, განსაკუთრებული აქცენტი კეთდება სამართალშემოქმედებითი საქმიანობის და შრომის კანონმდებლობის ევროკავშირის კანონმდებლობასთან დაახლოების პოლიტიკის ეფექტიანობასა და მისი შეფასების კრიტერიუმებზე, რომელიც უპირატესად, მოიცავს შრომითი ურთიერთობების

რეგულირების ევროპულ სტანდარტებთან შესაბამისობის არამარტო ხარისხსა და მექანიზმებს ასევე რაც მეტად მნიშვნელოვანია მათი შესრულების ვადებს.

„ერთი მხრივ, საქართველოსა და მეორე მხრივ, ევროკავშირს და ევროპის ატომური ენერგიის გაერთიანებას და მათ წევრ სახელმწიფოებს შორის ასოცირების შესახებ“ შეთანხმების (შემდგომში, „ასოცირების შეთანხმება“) მიხედვით, რომელსაც ხელი 2014 წელს მოეწერა, ხოლო სრულად ძალაში 2016 წლიდან შევიდა, „მხარეები აღიარებენ სრული და ნაყოფიერი დასაქმებისა და ღირსეული შრომის არსებობას ყველასათვის, როგორც გლობალიზაციის მართვის ძირითად ელემენტებს და ადასტურებენ თავიანთ ვალდებულებას, ხელი შეუწყონ საერთაშორისო ვაჭრობის განვითარებას იმ ფორმით, რომელიც უზრუნველყოფს სრული და ნაყოფიერი დასაქმებისა და ღირსეული შრომის არსებობას ყველასათვის.“[3]ასოცირების შეთანხმების ფარგლებში, საქართველომ აიღო ვალდებულება, შრომის ეროვნული დებულებები დაუახლოოს ევროკავშირის კანონმდებლობას[4], როგორც ეს XXX დანართითაა განსაზღვრული. ევროკავშირის შრომის დირექტივებთან დაახლოება, თავის მხრივ მოიცავს დასაქმებულთა უფლებების მარეგულირებელი ნორმებს და ძირითადად ვრცელდება შრომის სამართლის, დისკრიმინაციის აკრძალვისა და გენდერული თანასწორობის, სამუშაო ადგილებზე ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების სფეროებზე.

საყურადღებოა ის გარემოება, რომ „საქართველოს კანონმდებლობის ევროპის კავშირის კანონმდებლობასთან ჰარმონიზაციის შესახებ“ საქართველოს პარლამენტის 1997 წლის 2 სექტემბრის # 828 დადგენილების შესაბამისად[5] 1998 წლის 1 სექტემბრიდან საქართველოს პარლამენტის მიერ მიღებული ყველა კანონი და სხვა ნორმატიული აქტი უნდა შეესაბამებოდეს ევროპის კავშირის მიერ დადგენილ სტანდარტებსა და ნორმებს ევროპის საერთაშორისო სტრუქტურებთან საქართველოს ინტეგრაციის პროცესების განვითარების, სამართლებრივი სისტემების დაახლოებისა და ჰარმონიზაციის, ევროპის კავშირის მიერ აღიარებული პრინციპებთან საქართველოს კანონმდებლობის შესაბამისობის უზრუნველყოფის მიზნით[8]. მაგრამ, აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ასოცირების შეთანხმებით განსაზღვრული

[3]ორგანიზაციული უზრუნველ მუხლი 229 (I), https://bit.ly/3yFoyD5.

[4]სოცირებისშესახებშეთანხმება, ერთი მხრივ ,ევროკავშირს და ევროპის ატომური ენერგიის გაერთიანებასა და მათ წევრ სახელმწიფოებსა და, მეორემხრივ, საქართველოსშორის, თავი 13-14

[5] „საქართველოს კანონმდებლობის ევროპის კავშირის კანონმდებლობასთან ჰარმონიზაციის შესახებ“ საქართველოს პარლამენტის 1997 წლის 2 სექტემბრის # 828 დადგენილება

ვალდებულებების ფორმირებამდე დასაქმებულთა უფლებების დაცვის სფეროში ევროპული სტანდარტებთან დაახლოების ქმედითი პროცესი თითქმის არ მიმდინარეობდა. თუ არ ჩავთვლით 2013 წელს შრომის კოდექსში განხორციელებულ ძირეულ ცვლილებებს. ამასთან, აღსანიშნავია ის გარემოებაც, რომ ჯერ კიდევ 2004 წელს საქართველოს მთავრობის პოლიტიკური კურსის გამყარებისა და ევროინტეგრაციული პროცესების რეალიზებისათვის დაისახა საქართველოს ევროკავშირში ინტეგრაციის პროცესის შემდგომი ინტენსიფიკაციისაკენ მიმართული ღონისძიებები. საქართველოს პარლამენტმა 2004 წელს მიიღო დადგენილებ "საქართველოს ევროპული ინტეგრაციის პროცესის ხელშეწყობის ღონისძიებების შესახებ" [6].

უსაფრთხო და ჯანსაღი სამუშაო გარემოს შექმნა მნიშვნელოვანია ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების დაჩქარებისა და არსებული სოციალური პრობლემების გადაჭრისათვის. თანამედროვე რეალობაში სამუშაო ადგილზე შრომის უსაფრთხოების უზრუნველყოფა ერთ-ერთი პრიორიტეტულ გამოწვევად არის აღიარებული.

აღსანიშნავია, რომ სახელმწიფოს უზენაესი კანონი საქართველოს კონსტიტუცია, განამტკიცებს რა ადამიანის ძირითად უფლებებსა და თავისუფლებებს, აყალიბებს კონსტიტუციურ გარანტიებს და შრომითი ურთიერთობების რეგულირების ძირითად პრინციპებს. საქართველოს კონსტიტუციის 26-ე მუხლით განსაზღვრული ნორმის შესაბამისად ,,შრომის თავისუფლება უზრუნველყოფილია. ყველას აქვს სამუშაოს თავისუფალი არჩევის უფლება. უფლება შრომის უსაფრთხო პირობებზე და სხვა შრომითი უფლებები დაცულია ორგანული კანონით".[7] ამდენად, კონსტიტუციის შესაბამისად სახელმწიფო იღებს ვალდებულებას დაიცვას შრომითი ურთიერთობები.

შრომითი და მისი თანმდევი ურთიერთობები წესრიგდება საქართველოს ორგანული კანონით „საქართველოს შრომის კოდექსი"[8], თუ სხვა სპეციალური კანონით არ არის განსაზღვრული ამ ურთიერთობის რეგულირების განსხვავებული პირობები. შრომის კოდექსში არსებული სახით მიღებამდე განხორციელდა რიგი ცვლილებები კერძოდ, 2006 წელს მიიღეს კანონი „საქართველოს შრომის კოდექსი", რომელიც

---

[6] 2004 წლის 11 ნოემბრის დადგენილება #580 "საქართველოს ევროპული ინტეგრაციის პროცესის ხელშეწყობის ღონისძიებების შესახებ"

[7]საქართველოს კონსტიტუცია https://matsne.gov.ge/ka/document/view/30346?publication=36

[8]საქართველოს ორგანული კანონი ,,საქართველოს შრომის კოდექსი".

ყოველგვარი ცვლილებების გარეშე 2010 წელს მიღებული იქნა როგორც ორგანული კანონი[95]. აქვე, უნდა აღინიშნოს, რომ 2006 წლის კანონი შეიცავდა დებულებებს, რომელიც წინააღმდეგობაში მოდიოდა როგორც ევროკავშირის დირექტივების მოთხოვნებთან ისე სხვა საერთაშორისო ვალდებულებებთან. უფრო მეტიც, შრომის კოდექსი ეწინააღმდეგებოდა ევროკავშირისა და საქართველოს მიერ 2005 წლის ივლისში რატიფიცირებულ ,,ევროპის სოციალური ქარტიის" სტანდარტებს.[9] მიუხედავად აღნიშნულისა მხოლოდ, 2013 წელს განხორციელდა საქართველოს შრომის კოდექსში მნიშვნელოვანი ცვლილებები, რომელმაც დასაბამი მისცა ევროკავშირის სტანდარტებთან დასაქმებულთა უფლებების დაახლოებას. ახლებურად დარეგულირდა შრომითსამართლებრივი ურთიერთობის არაერთი ასპექტი. შედეგად, ქართული შრომის სამართალი გადავიდა ისტორიული განვითარების ახალ ეტაპზე. აღნიშნული პროცესი კვლავაც მიმდინარეობს და ხორციელდება როგორც შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის ILO-ს ფუნდამენტური, პრიორიტეტული კონვენციების რატიფიცირების, ასევე ასოცირების შეთანხმების XXX-ე დანართის მიხედვით განსაზღვრული შრომითი ნორმების დაცვის მიმართულებით განსაზღვრული დირექტივის მიღების კუთხით. საქართველო როგორც შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის წევრი, წარმოადგენს პერიოდულ ანგარიშებს რატიფიცირებული კონვენციების შესრულებისა და შრომის საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობის შესახებ. ანგარიშგების ეს მექანიზმი საშუალებას აძლევს შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციას შეაფასოს საქართველოს მიერ მიღწეული პროგრესი შრომითი ვალდებულებების შესრულებაში და საჭიროების შემთხვევაში დიალოგისა და დახმარების შესაძლებლობას იძლევა.

ასოცირების შეთანხმების XXX დანართის მიხედვით კი განსაზღვრულია შრომითი ნორმების დაცვის მიმართულებით 40 დირექტივის მიღება ეტაპობრივად წლების მიხედვით. საიდანაც უშუალოდ შრომის უსაფრთხოების მიმართულებით განსაზღვრულია 26 დირექტივის მიღება.

საყურადღებოა, რომ 2006 წლიდან 2015 წლამდე მოყოლებული შრომის უსაფრთხოების ნორმების მარეგულირებელი ინსტიტუტები არ არსებობდა უფრო მეტიც გაუქმდა შრომის ინსპექცია, ხოლო 2013 წელს შრომის კოდექსში შესულმა

[9] ,,ევროპის სოციალური ქარტია"

ძირეულმა ცვლილებებმაც კი არ მოიცვა შრომის უსაფრთხოების სფერო. მხოლოდ, ასოცირების შეთანხმებიდან გამომდინარე შრომის კანონმდებლობის აღსრულების მიზნით ეფექტური შრომის ინსპექტირების მექანიზმების შექმნის ვალდებულების ფარგლებში გადაიდგა გარკვეული ნაბიჯები. კერძოდ, 2015 წელს ქვეყანაში შეიქმნა შრომის პირობების ინსპექტირების დეპარტამენტი. ზემოაღნიშნული დეპარტამენტი საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობის და სოციალური დაცვის სამინისტროს ფარგლებში ჩამოყალიბდა. დეპარტამენტის ფუნქციად, სხვა საკითხებთან ერთად, სამუშაო პირობების შრომისა და ჯანმრთელობის უსაფრთხოების მოთხოვნებთან შესაბამისობაზე და შრომის კანონმდებლობის დაცვაზე ზედამხედველობა განისაზღვრა.[10] ამასთან, დებულების მიხედვით, დეპარტამენტი უფლებამოსილი იყო, აღმოჩენილი დარღვევის აღმოფხვრის მიზნით დამსაქმებლისთვის რეკომენდაციით მიემართა. თუმცა, აღსანიშნავია, რომ შრომის ინსპექციის მანდატი იმთავითვე შეიზღუდა. საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობის და სოციალური დაცვის მინისტრის ბრძანებით დამტკიცებული დებულება იქვე უთითებდა, რომ შრომის პირობების ინსპექტირების დეპარტამენტის უფლებამოსილებები, რომლებიც შეეხებოდა სამუშაო ადგილებზე უსაფრთხოების, შრომის პირობების და დასაქმების ადგილებზე შრომის კანონმდებლობის დაცვის შემოწმებას, ასევე, უბედური შემთხვევების გამოკვლევასა და აღრიცხვას, ამოქმედდებოდა მხოლოდ შესაბამის საკანონმდებლო აქტებში ცვლილებების შეტანის შემდგომ.

მიუხედავად იმისა, რომ პირველ ეტაპზე შრომის ინსპექცია ჩამოყალიბდა შეზღუდული უფლებამოსილებით, შრომის პირობების ინსპექტირების დეპარტამენტს მხოლოდ ნომინალურად ჰქონოდა ინსპექტირების მანდატი, ვინაიდან სამსახურს ინსპექტირების განხორციელება შეეძლო მხოლოდ კომპანიის მიერ წინასწარი თანხმობის საფუძველზე, აღნიშნულიც ძალზეც მნიშვნელოვანი იყო, როგორც დამსაქმებლისთვის ისე დასაქმებულებისთვის. დამსაქმებელს ჰქონოდა გარკვეულწილად გარდამავალი პერიოდი ობიექტზე უსაფრთხოების ნორმების

[10] საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის მინისტრის 2015 წლის 21 აპრილის #01-10/ნ ბრძანებით „საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროს სტრუქტურული ქვედანაყოფების დებულებების დამტკიცების შესახებ" საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის მინისტრის 2015 წლის 6 იანვრის №01-1/ნ ბრძანებაში ცვლილების შეტანის შესახებ" დამტკიცებული „შრომის პირობების ინსპექტირების დეპარტამენტის დებულება", მუხლი 2, https://bit.ly/2TXmx6x

მოწესრიგებისთვის, ხოლო დასაქმებულს ჰქონოდა განცდა რომ შეიქმნა ზედამხედველი ორგანო, რომელიც განახორციელებდა სამუშაო ადგილებზე შრომის უსაფრთხოების ნორმების მონიტორინგს. 2015 წლიდან 2018 წლის აგვისტომდე შრომის პირობების ინსპექტირების დეპარტამენტის მანდატი მოიცავდა პროფესიული უსაფრთხოებისა და ჯანმრთელობის დაცვის საკითხებს და კომპანიის დირექტორის წინასწარი თანხმობის შემთხვევაში, შრომის მონიტორებს ეეძლოთ გაეცა მხოლოდ რეკომენდაციები და არა სანქციები გამოვლენილ დარღვევებთან დაკავშირებით.[11]

აღსანიშნავია, რომ შრომის უსაფრთხოების სფეროში ქვეყანამ 2018 წელს გადადგა ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პროგრესული ნაბიჯი შრომის უსაფრთხოების სისტემის განვითარების გზაზე. საქართველოს პარლამენტმა მიიღო საქართველოს კანონი „შრომის უსაფრთხოების შესახებ“, რომელიც დაეფუძნა ჩარჩო დირექტივას (89/391) – „სამუშაო ადგილზე მუშაკთა უსაფრთხოებისა და ჯანმრთელობის გაუმჯობესების ხელშეწყობის მიზნით ზომების შემოღების შესახებ“. მიუხედავად ზემოაღნიშნულისა, აქაც უნდა აღინიშნოს რომ კანონის მოქმედების სფერო განისაზღვრა მხოლოდ მომეტებული საფრთხის შემცველ მძიმე, მავნე და საშიშპირობებიან სამუშაოებზე. ასევე სამსახურს არაგეგმურად ობიექტის შემოწმებისთვის სჭირდებოდა სასამართლოს ნებართვა.

აღსანიშნავია, რომ „ შრომის უსაფრთხოების შესახებ “კანონი 2019 წლის 19 თებერვლიდან ორგანული კანონად დამტკიცდა. „შრომის უსაფრთხოების შესახებ“ ახალი ორგანული კანონის მიღებამ[12] უსაფრთხო და ჯანსაღი სამუშაო გარემოს შექმნასთან დაკავშირებით სახელმწიფო ორგანოების, დამსაქმებლების, დასაქმებულების, დასაქმებულების წარმომადგენლებისა და სამუშაო სივრცეში მყოფ სხვა პირთა უფლებები, ვალდებულებები და პასუხისმგებლობა განსაზღვრა. [13] ორგანული კანონი კი გავრცელდა შრომის უსაფრთხოების სფეროში ეკონომიკური საქმიანობის ყველა დარგზე, მათ შორის, საქართველოს ორგანული კანონით ,,საქართველოს შრომის კოდექსი“ და ,,საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით მოწესრიგებულ შრომით ურთიერთობებზე.

---

[11] საქართველოს მთავრობის 2015 წლის 5 თებერვალის №38 დადგენილება ,,შრომის პირობების მონიტორინგის სახელმწიფო პროგრამის დამტკიცების შესახებ“ https://matsne.gov.ge/ka/document/view/2719707?publication=0

[12]„შრომისუსაფრთხოებისშესახებ“ საქართველოსორგანულიკანონი;

[13]„შრომის უსაფრთხოების შესახებ“ საქართველოს ორგანული კანონის პირველი მუხლის მე-2 პუნქტი.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, საქართველოს მთავრობის 2019 წლის 31 დეკემბრის #662 დადგენილება ,,საქართველოს შრომისა და დასაქმების პოლიტიკის 2019-2023 წლების ეროვნული სტრატეგიის დამტკიცების თაობა“.[14] რომლითაც დამტკიცდა შრომის და დასაქმების სფეროში საქართველოს მიერ რატიფიცირებული საერთაშორისო კონვენციების მოთხოვნების, საერთაშორისო დონეზე აღებული ვალდებულებების შესრულების, დასაქმებისა და შრომის ბაზრის ეფექტიანი ფუნქციონირების ხელშეწყობის მიზნით, საქართველოს შრომის და დასაქმების პოლიტიკის ეროვნული სტრატეგია.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ასოცირების შეთანხმების XXX დანართით განსაზღვრული შრომის უსაფრთხოების მიმართულებით 26 დირექტივიდან, დღევანდელი მდგომარეობით საქართველოს კანონმდებლობაში სრულად ასახულია 6 დირექტივა, ხოლო 2 დირექტივა კი მხოლოდ ნაწილობრივ. საქართველოს ჯერ კიდევ მისაღები აქვს შრომის უსაფრთხოებისა და ჯანმრთელობის დაცვის მიმართულებით 18 დირექტივა, რომელთა მიღება გადანაწილებული და განსაზღვრულია შესაბამის წლებზე.

ამრიგად, შრომის უსაფრთხოების ნორმების მარეგულირებელი კანონმდებლობის ეტაპობრივ მიღებასა და ზედამხედველი ორგანოს (შრომის ინსპექციის სამსახური) შექმნასთან ერთად, საქართველოს მთავრობამ ასევე მხარი დაუჭირა სტრუქტურულ ცვლილებებს ქვეყნის შრომის კანონმდებლობაში, შრომითი უფლებების მიმართულებით. ამ მხრივ მნიშვნელოვანია, საქართველოს ორგანული კანონი საქართველოს შრომის კოდექსის[15] ცვლილებები და ახალი კანონი „შრომის ინსპექციის შესახებ“[16].

რეფორმის შედეგად, ჯანდაცვის სამინისტროს შრომის პირობების ინსპექტირების დეპარტამენტის ნაცვლად, 2021 წლის 1 იანვარს შეიქმნა ჯანდაცვის სამინისტროს კონტროლს დაქვემდებარებული დამოუკიდებელი საჯარო სამართლის იურიდიული

[14] საქართველოს მთავრობის 2019 წლის 31 დეკემბრის #662 დადგენილება ,,საქართველოს შრომისა და დასაქმების პოლიტიკის 2019-2023 წლების ეროვნული სტრატეგიის დამტკიცების თაობა“.
[15]საქართველოს ორგანული კანონი საქართველოს შრომის კოდექსი.
[16] საქართველოს კანონის „შრომის ინსპექციის შესახებ“.

პირი შრომის ინსპექციის სამსახური[17]. შრომითი ურთიერთობების პოლიტიკის ორგანიზაციული უზრუნველყოფისათვის კანონმდებლობით განისაზღვრა ის ინსტიტუციონარული ჩარჩო, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს შრომის უსაფრთხოების ნორმების დარღვევების გამოვლენისა და პრევენციული ღონისძიებების ოპერატიული გატარება. ამ მხრივ საქართველოს მთავრობის 2020 წლის 10 თებერვლის №99 დადგენილებით „ინსპექტირებას დაქვემდებარებულ ობიექტებზე შესვლისა და შემოწმების (ინსპექტირების) წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ განისაზღვრა ინსპექტირებისა და მასთან დაკავშირებული საქმისწარმოების ძირითად პრინციპები, მოთხოვნები და პროცედურები.[18]

განსაკუთრებულად უნდა აღინიშნოს ის ფაქტი რომ, შრომის ინსპექტირების სისტემის გაფართოებამ/ინსტიტუციურმა გაძლიერებამ ხელი შეუწყო კანონმდებლობის ეფექტურად აღსრულებას, რომლის შედეგადაც ფატალური უბედური შემთხვევების რაოდენობის შემცირება წარმოადგინეს უმნიშვნელოვანეს მიღწევას შრომის უსაფრთხოების სფეროში. „შრომის უსაფრთხოების შესახებ“ საქართველოს კანონის მიღების პერიოდს თუ შევადარებთ 2022 წელს დამუშავებულ მონაცემებს, სამუშაო სივრცეში მომხდარი ფატალური უბედური შემთხვევების რაოდენობა შემცირებული იქნა 41%-ით, 2019 წელთან შედარებით შემცირებულ იქნა დაახლოებით 22%-ით, 2021 წელთან შედარებით შემცირებულ იქნა 5%-ით[19]. მიუხედავად იმისა, რომ 2019-2021 წლების ფართო მასშტაბიანი რეფორმის შედეგად, ქვეყნის შრომის უსაფრთხოების სისტემის საკანონმდებლო და ინსტიტუციური ჩარჩო მნიშვნელოვნად დაუახლოვდა საერთაშორისო სტანდარტებს და ქვეყნის მიერ შრომის უსაფრთხოების სფეროში საერთაშორისო დონეზე ნაკისრ ვალდებულებებს, უნდა აღინიშნოს რომ დღესაც მნიშვნელოვანი გამოწვევები არსებობს შრომის ნორმებთან მიმართებაში. კერძოდ, საჭიროა როგორც შრომის ინსპექციის შესახებ 1947 წლის (№81) კონვენციის, ასევე ასოცირების ხელშეკრულების XXX-ე დანართით განსაზღვრული დირექტივების

---

[17]საქართველოსოკუპირებულიტერიტორიებიდანდევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის მინისტრის 2020 წლის 26 ნოემბრის №01-119/ნ ბრძანება ,,საჯაროსამართლისიურიდიულიპირის – შრომის ინსპექციის სამსახურის დებულების დამტკიცების შესახებ“

[18] „ინსპექტირებას დაქვემდებარებულ ობიექტებზე შესვლისა და შემოწმების (ინსპექტირების) წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2020 წლის 10 თებერვლის №99 დადგენილების პირველი მუხლის პირველი პუნქტი.

[19]სსიპ შრომის ინსპექციის სამსახურის 2022 წლის ანგარიში
https://lio.moh.gov.ge/editor/upload/20230228043207

სრულად მიღება. ასევე მნიშვნელოვანია უფრო მეტი აქცენტი გაკეთდეს დაინტერესებული მხარეების ცნობიერების ამაღლებაზე.

## დასკვნა

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, ნათელია რომ საქართველოში ბოლო წლების განმავლობაში არაერთი რეფორმა გატარდა შრომითი ურთიერთობების მიმართულებით, თუმცა დღესაც არსებობს მნიშვნელოვანი გამოწვევები. მნიშვნელოვან გამოწვევად რჩება კანონმდებლობის დახვეწა. მათ შორის მნიშვნელოვანია N81 კონვენციის რატიფიცირება,ასოცირების ხელშეკრულებით ნაკისრი ვალდებულებების-ევროდირექტივების და „შრომის უსაფრთხოების შესახებ“ საქართველოს ორგანული კანონის მე-16 მუხლის მე-2 მუხლის „ბ“ ქვეპუნქტით განსაზღვრული შრომის უსაფრთხოების საკითხებთნ დაკავშირებით საქართველოს მთავრობის დადგენილებით მისაღები/გამოსაცემი ნორმატიული აქტების მიღება

შრომითი ურთიერთობების პოლიტიკის რეალიზების აუცილებელ პირობას სახელმწიფოსა და საზოგადოების ერთიანი, თანმიმდევრული ძალისხმევა, განვითარებული სამოქალაქო საზოგადოება წარმოადგენს, რომელიც ხელისუფლების ფუნქციონირებაზე კონტროლის მძლავრ მექანიზმად უნდა ჩამოყალიბდეს. აღნიშნული კი ცხადია წარმოუდგენელია საჯაროობის, გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების პრინციპების გარეშე, საზოგადოების თითოეულმა წევრმა აქტიურად უნდა გამოხატოს თავისი მოქალაქეობრივი პოზიცია, გამოიყენოს ყველა არსებული სამართლებრივი თუ მორალური ბერკეტები.

შრომის ინსპექციის სათანადო მანდატი, შრომის ინსპექციის ჩასატარებლად საჭირო ადეკვატური რესურსები და დაინტერესებულ მხარეებთან კომუნიკაცია მნიშვნელოვან როლს თამაშობს უსაფრთხოებასთან დაკავშირებული პრაქტიკის ზედამხედველობისა და დაცვის საქმეში, ასევე უზრუნველყოფს შრომის პირობებთან დაკავშირებულ საკანონმდებლო ნორმებთან შესაბამისობის სათანადო დონეს.

უნდა აღინიშნოს, რომ ნებისმიერი რეფორმის (შრომის ინსპექციის რეფორმის ჩათვლით) აღსრულების/სანქცირების სისტემის გაძლიერების პარალელურად, მნიშვნელოვანია, უფრო მეტი აქცენტი გაკეთდეს დაინტერესებული მხარეების ცნობიერების ამაღლებაზე, რასაც დარღვევების პრევენციისა და მინიმიზაციის ფორმით აქვს პირდაპირი გავლენა როგორც დამსაქმებლებზე, ისე დასაქმებულებზე და

საბოლოო ჯამში ზრდის საჯარო სიკეთეს. ამ მხრივ მნიშვნელოვანია როგორც საზოგადოებასთან თანამშრომლობა, ასევე დამსაქმებლების და დასაქმებულებისთვის შესაბამისი საინფორმაციო შეხვედრების ჩატარება და მათი ცნობიერების ამაღლება.

**გამოყენებული ლიტერატურა**


1. ,,საქართველოს კონსტიტუცია“ 1995 წლის 24 აგვისტო.
2. საქართველოს ორგანული კანონი ,,საქართველოს შრომის კოდექსი“ 2023 წლის 21 სექტემბერი;
3. ასოცირების შესახებ შეთანხმება, ერთი მხრივ, ევროკავშირს და ევროპის ატომური ენერგიის გაერთიანებასა და მათ წევრ სახელმწიფოებსა და, მეორე მხრივ, საქართველოს შორის, თავი 13-14.
4. საქართველოს კანონი ,,შრომის უსაფრთხოების შესახებ“ 2018 წლის 7 მარტი
5. საქართველოს ორგანული კანონი „შრომის უსაფრთხოების შესახებ“ 2019 წლის 4 მარტი;
6. საქართველოს კანონი „შრომის ინსპექციის შესახებ“ 2020წლის 29 სექტემბერი.
7. საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის მინისტრის 2020 წლის 26 ნოემბრის №01-119/ნ ბრძანება ,,საჯარო სამართლის იურიდიული პირის – შრომის ინსპექციის სამსახურის დებულების დამტკიცების შესახებ“.
8. საქართველოს მთავრობის 2020 წლის 10 თებერვლის №99 დადგენილება „ინსპექტირებას დაქვემდებარებულ ობიექტებზე შესვლისა და შემოწმების (ინსპექტირების) წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ ;
9. საქართველოს მთავრობის 2019 წლის 31 დეკემბრის #662 დადგენილება ,, საქართველოს შრომისა და დასაქმების პოლიტიკის 2019-2023 წლების ეროვნული სტრატეგიის დამტკიცების თაობაზე“.
10. სსიპ შრომის ინსპექციის სამსახურის 2022 წლის ანგარიში https://lio.moh.gov.ge/editor/upload/20230228043207
11. საქართველოს პარლამენტის 1997 წლის 2 სექტემბრის # 828 დადგენილება „საქართველოს კანონმდებლობის ევროპის კავშირის კანონმდებლობასთან ჰარმონიზაციის შესახებ“.
12. საქართველოს მთავრობის 2004 წლის 11 ნოემბრის დადგენილება #580 “საქართველოს ევროპული ინტეგრაციის პროცესის ხელშეწყობის ღონისძიებების შესახებ“ .
13. ევროკავშირის სამეზობლო პოლიტიკის განხორციელება 2007 წელი, შუალედური ანგარიში საქართველოს შესახებ. ბრიუსელი 2008 წლის 3 აპრილი,SEC(2008)393,http://www.eeas.europa.eu/delegations/georgia/eu_georgia/political_relations/political_framework/enp_georgia_news/index_en.htm.
14. საქართველოს კანონმდებლობის ევროკავშირის კანონმდებლობასთან ჰარმონიზაციის ეროვნული პროგრამის განხორციელების არსებული მდგომარეობა, ეკონომიკური პოლიტიკისა და სამართლებრივი საკითხების ქართულ-ევროპული საკონსულტაციო ცენტრის ერო (GEPLAC) ანგარიში, 2006 წლის 13 ივნისის მდგომარეობით. გვ 20-21, http://www.parliament.ge/uploads/other/18/18477.pdf

15. Gray, Wayne B.; Jones, Carol Adaire. "Longitudinal patterns of compliance with OccupationalSafety and Health Administration health and safety regulations in the manufacturingsector", in Journal of Human Resources, Vol. 26, No. 4, 1991, p 623 ;
16. U.S. Department of State, 2013. 2012 Country Reports on Human Rights Practices – Georgia, Refworld.org, https://www.refworld.org/publisher,USDOS,,GEO,53284adb5,0.html ;
17. Human Rights Watch, 2019. No Year without Deaths. A Decade of Deregulation Puts Georgian Miners at Risk. https://www.hrw.org/report/2019/08/22/no-year-without-deaths/decade-deregulation-putsgeorgian-miners-risk;

# Labor Relations Regulation Policyof Georgia

**Maia Mikaia,**

Doctoral student, Georgian Technical University

**NunuOvsyannikova,**

Associate professor, Georgian Technical University

## Abstract

Within the framework of the European integration policy of Georgia, much attention has been given to the sphere of integration of the labor relations regulation policy, based on the provisions of the Association Agreement, other EU directives and the Social Charter.

The paper focuses on the fact that the policy of regulating labor relations is related to the goal of ensuring democratic reform on the way to European integration, and the conceptual, legislative and institutional foundations of labor policy are being developed in several main directions.In accordance with the mentioned, the protection of labor rights is one of the ways to realize the idea of justice, and the state must ensure the pursuit of this path by effective implementation of the labor relations policy.

Aspects of labor relations policy are analyzed - trends in the implementation of labor relations policy planning and management, monitoring and evaluation systems; Georgia's law-making activities and the mechanisms for ensuring compliance of the results of these activities with the publicly declared European integration processes;criteria for the effectiveness and evaluation of the policy of convergence of law-making activity and labor legislation with the legislation of the European Union; Mechanisms of organizational assurance of labor relations policy.

A number of proposals have been proposed to consistently conduct the process of compliance of labor relations with European standards and effectively realize the tasks and obligations facing the development of labor relations.

**Keywords:** labor relations, European integration, labor rights, fair and favorable working conditions, labor relations regulation policy, legal and institutional foundations, freedom of labor.

# ელექტრონული მმართველობა და ეთიკური პრობლემები საჯარო სამსახურში

**ქეთევან ცაცანაშვილი,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი
**ავთანდილ ადეიშვილი,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის
ასისტენტ პროფესორი

**აბსტრაქტი**

ნაშრომი ეთიკის მნიშვნელობა შესწავლილია სამი მიმართულებით: ეთიკა ელექტრონული მმართველობის პროცესში; რისკის შემცველი ტექნოლოგიების დანერგვის ეთიკა; სუბიექტთა ხელოვნური ინტელექტით ჩანაცვლების ეთიკა. გაანალიზებულია ის რისკები, რომელებიც, სარგებლის მიუხედვად, ხელოვნურ ინტელექტს და დიდ მონაცემთა ბაზებს ახლავს თან. სადისკუსიოდ შემოტანილია „მთავრობა 4.0“ ახალი პარადიგმა, რომლის ძირითადი მახასიათებლები და პრინციპები მოიცავს: 1. ციფრული ტრანსფორმაცია ეთიკური ნორმების პარალელურად; 2. ღია მონაცემები და გამჭვირვალობა; 3. მოქალაქეთა ჩართულობა; 4. პერსონალიზაცია და მომხმარებელზე ორიენტირებული სერვისები; 5. სისწრაფე და ინოვაცია; 6. თანამშრომლობა; 7. კიბერუსაფრთხოება და კონფიდენციალურობა; 8 მდგრადობა პოლიტიკისა და სერვისების დიზაინში.

**საკვანძო სიტყვა:** ეთიკა, ხელოვნური ინტელექტი, ელექტრონული მმართველობა.

## შესავალი

ეთიკა, როგორც „კარგად ცხოვრების ხელოვნება“ უძველესი ფილოსოფიური კონცეფციაა. მოგვიანებით ეთიკა ხელისუფლებაში განიმარტა, როგორც მოქალაქეებზე ზრუნვის ორგანიზაციული მიდგომა და კარგი მმართველობის წესები. ახალი ტექნოლოგიების დანერგვას მოჰყვა ეთიკისა და საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების სფეროების გადაკვეთა.(Fabris, A. 2018) ლ. როურკესა და ლ. ანდერსონის კვლევაში გამოიყო ICT-ის დანერგვით გამოწვეული ოთხი ძირითადი ეთიკური საკითხები: კონფიდენციალურობა, სიზუსტე, საკუთრება და ხელმისაწვდომობა. (Rourke, L., Anderson, T., Garrison, D. R., & Archer, W. 2001). ოც წელზე მეტი ხნის შემდეგ ეს საკითხები კიდევ უფრო მეტად მნიშვნელოვანი და სადავოა ვიდრე ინტერნეტის ეპოქის გარიჟრაჟზე. ამის მიზეზი კი ის არის, რომ ეთიკა ელექტრონული მმართველობის განუყოფელ ნაწილად კი არ მოიაზრება, არამედ, ახალი

ტექნოლოგიების დანერგვის შემდეგ ხდება იგი დისკუსის საგანი ან „მომავალი კვლევის“ ობიექტი. ასე, რომ ვირტუალური საზოგადოებისთვის შესაბამისი ეთიკური პრინციპების შეუმუშავებლობა მნიშვნელოვანი პრობლემაა და მას ურთიერთობებში ნდობის დარღვევის დიდი პოტენციალი გააჩნია.

ამ პრობლემის გადასაჭრელად შევისწავლეთ ელექტრონული მმართველობის სფეროში ეთიკის შესახებ არსებული სამეცნიერო ლიტერატურა და ეთიკური მოსაზრებები სამ მიმართულებად დავაჯგუფეთ. ესენია: 1. ეთიკა ელექტრონული მმართველობის პროცესში; 2. რისკის შემცველი ტექნოლოგიების დანერგვის ეთიკა; 3. სუბიექტთა ხელოვნური ინტელექტით ჩანაცვლების ეთიკა. შემდეგ, თითოეული ჯგუფის შიგნით გამოვყავით ქვეჯგუფები.

## ეთიკური პრობლემების ანალიზი ელექტრონული მმართველობის პროცესში

ელექტრონული მმართველობის პროცესში კონკრეტული ეთიკური საკითხების შეჯამება მოცემულია ცხრილი 1-ში

| | მიმართულება | შინაარსი |
|---|---|---|
| | ინკლუზიურობა | მოქალაქეთა ზოგიერთი ჯგუფის ციფრული მომსახურების გამოყენების უუნარობა, წარმოშობს ციფრულ განხეთქილებას საზოგადოებაში ან ქვეყნებს შორის. |
| | კონფიდენციალურობა | ICT-თან დაკავშირებული ყველაზე განხილული ეთიკური საკითხია და ეხება პერსონალური მონაცემების ფართომასშტაბიან შეგროვებას. |
| | მონაცემთა გამოყენება | არასათანადო გამოყენების რისკებთანაა დაკავშირებული. მონაცემთა რაოდენობის მატებასთან ერთად, არსებობს ერთი რომელიმე კონკრეტული პირის, სხვადასხვა ბაზებში არსებული მონაცემების ჯვარედინი დამუშავება, რაც საფრთხეს უქმნის მოქალაქეებს. |
| | ინფორმაციის ხარისხი | დაკავშირებულია გარკვეული მონაცემების არასრულყოფილ დიგიტალიზაციასთან, რაც ციფრული სერვისების ხარისხს ამცირებს. მონაცემთა შეცდომები ან არასრული ინფორმაცია იწვევს დამატებით ხარჯებს მონაცემთა ბაზების დაზუსტებისთვის |
| | გამჭვირვალობა | ელექტრონული მთავრობაში გარკვეული პროცესები შესაძლოა „შავ ყუთებად“ იქცეს, ხელმიუწვდომელი იყოს ცალკეული მოქალაქეებისთვის. გამჭვირვალობის ნაკლებობამ შეიძლება მაგალითად გამოიწვიოს მკურნალობის უთანასწორობა, რადგან გარკვეული გადაწყვეტილებები, უხილავი პროცესების გამოყენებით, მხოლოდ სისტემისთვის ხელმისაწვდომ მონაცემებზე დაყრდნობით მიიღება |
| | ანგარიშვალდებულება | დაკავშირებულია გამჭვირვალობასთან და ეხება ხელისუფლების პასუხისმგებლობას ცალკეული მოქალაქის მიმართ ციფრული მმართველობის პრობლემების ან ბოროტად გამოყენებასთან დაკავშირებით. |
| | ინფორმაციის მფლობელობა | არის შესაძლებლობა ციფრული მმართველობის სისტემის მომხმარებელი შეიცვალოს ან შეეზღუდოს წვდომა საკუთარი ინფორმაციაზე. |
| | ნდობა | არის იმ ზოგადი ეფექტის მიღწევა, რომელიც სახელმწიფო სერვისების ავტომატიზაციას (და ასოცირებული დეჰუმანიზაცია) შეიძლება ჰქონდეს ცალკეულ მოქალაქეებთან მიმართებაში. ის ასევე მოიცავს ხელისუფლების კონტროლის და მეთვალყურეობის საკითხებს |

| | | |
|---|---|---|
| | მნიშვნელობების გასწორება | ეხება ხელისუფლებისა და მოქალაქეების ღირებულებებს შორის შეუსაბამობებს. მთავრობის მოტივაცია ციფრული სერვისების დანერგვის პროცესში (მაგ. ხარჯების შემცირება, ეფექტურობის გაუმჯობესება) შეიძლება არ იყოს შესაბამისობაში მოქალაქეების ინტერესებთან |
| 0 | ღირებულება | ამ კონტექსტში ეხება თავისუფალი სიტყვის დილემასა და უსაფრთხოებას შორის წინააღმდეგობებს. განსხვავება ღირებულებებს შორის ქვეყნებს შორის, ე.ი დასავლური ღირებულებები განვითარებად ქვეყნებში |

მეორე მიმართულება: სარისკო ტექნოლოგიების დანერგვის ეთიკა დაკავშირებულია ხელოვნური ინტელექტის და დიდ მონაცემთა ბაზების ეთიკურ საკითხებთან.

ხელოვნური ინტელექტი და დიდი მონაცემთა ბაზები დღეს უკვე ფართო გავლენას ახდენენ საჯარო სერვისებზე, სავარაუდოდ გაიზრდება მათი ხვედრითი წილი ისეთ სფეროებში, როგორიცაა ტრანსპორტი, ჯანმრთელობა, მარკეტინგი, უსაფრთხოება, განათლება, სოფლის მეურნეობა და სხვა. (Carrillo, M. R. 2020) სარგებლის მიუხედავად ხელოვნურ ინტელექტს და დიდ მონაცემთა ბაზებს უამრავი ეთიკური გამოწვევა ახლავს თან, პირველ რიგში ესაა მიკერძოება. მიკერძოება ნიშნავს, რომ ზოგიერთი ინდივიდი ან ჯგუფი არახელსაყრელია სისტემისთვის (მასში შენახული მონაცემების უზუსტობის გამო). მიკერძოება წარმოიქმნება მონაცემთა ნაკრების შერჩევისას და სხვა. ამის გამო ჩნდება დისკრიმინაციის პრობლემები. ეს პრობლემა ყოველთვის იყო საზოგადოებებსა და კულტურებში, ხელოვნურმა ინტელექტმა შეიძლება გააგრძელოს ისინი და გაზარდოს მათი გავლენა.

ინფორმაციის დამუშავებისა და გავრცელების პროცესში დიდი ხანია პიროვნების მონაცემთა კონფიდენციურობის საკითხი დგას. ხელოვნური ინტელექტის პირობებში ეს გამოწვევა რამდენიმე ათასჯერ უფრო სარისკოა. რადგან ხშირად მონაცემები მოცემულია ერთ კონტექსტში და ერთ დომენში, მათი გამოყენება შეიძლება სხვა მხარის მიერ სხვა კონტექსტში და სხვა დომენში, იმ ადამიანების ცოდნისა და თანხმობის გარეშე, ვინც მათ მონაცემები გადასცა. შემდეგი პრობლემა უსაფრთხოება: ყველა სისტემა, მათ შორის ქსელური, შეიძლება დაირღვეს მავნე მიზნებისთვის (მაგ. კიბერდანაშაული, კიბერომი). უსაფრთხოების სისტემები არამატერიალურ კოდს ნამდვილად არ შეიცავენ, არამედ ჩართულია მატერიალურ ინფრასტრუქტურაში, რომელიც შეიძლება დაირღვეს ან განადგურდეს.

ხელოვნური ინტელექტის ალგორითმები გამოიყენება სოციალურ მედიასა და ონლაინ პლატფორმებში კონტენტისა და რეკლამების პერსონალიზებისთვის, რაც ზოგჯერ იწვევს ადამიანების ქცევის ან მოსაზრებების მანიპულირებას.(Huang, C., Zhang, Z., Mao, B., & Yao, X. 2022) ეთიკური საზრუნავი ამ კონტექსტში ხელოვნური ინტელექტის პასუხისმგებლობით გამოყენების გარშემო ტრიალებს. განსაკუთრებით აქტუალური ხდება ხელოვნური ინტელექტისთვის პასუხისმგებლობის მინიჭება. ერთადერთი მოქმედების უზრუნველსყოფაზე პასუხისმგებელი არის ადამიანი, ეს აქსიომაა. მორალური პასუხისმგებლობა ხელოვნური ინტელექტის პირობებში ე.წ „ბევრი ხელის“ პრობლემის გამო ჩნდება: კონკრეტული შედეგის შემთხვევაში პრობლემაა, იმის გარკვევა, თუ ვინ იყო პასუხისმგებელი. პასუხისმგებლობა განსაკუთრებით პრობლემურია, რადგან ადამიანები, რომლებიც იყენებენ სისტემებს, ხშირად თვითონ არიან მოტყუებულნი ტექნოლოგიის შესაძლებლობებით. ექსპერტებსაც კი არ შეუძლიათ ბოლომდე ჩასწვდნენ ხელოვნური ინტელექტით გამოწვეულ სავარაუდო შედეგებს. ამიტომ, ასეთი სისტემები გაუმჭვირვალეა,ეს ეთიკური პრობლემაა რადგან ადამიანებს აქვთ უფლება იცოდნენ, თუ რატომ მიღეს გადაწყვეტილება მათ შესახებ, მათივე თანხმობის გარეშე. თუ გადაწყვეტილების ახსნა შეუძლებელია, ეს უსამართლოა. ამრიგად, ახსნა-განმარტება ეთიკური კატეგორიაა.

ჩვენი კვლევის მესამე კომპონენტი სუბიექტთა ხელოვნური ინტელექტით ჩანაცვლების ეთიკა ეფუძნება კანადელი მარშალ მაკ ლუჰანის (McLuhan, H. M.(1966 გამოთქმას: „ჩვენ ვაყალიბებთ ხელსაწყოებს, შემდეგ ჩვენი ხელსაწყოები გვაყალიბებენ ჩვენ“. ფიზიკურ სუბიექტთა ხელოვნური ინტელექტით ჩანაცვლებით უარყოფითი სოციალური შედეგები გარდაუვალი იქნება. მსოფლიოს ბევრ ქვეყანაში სახელმწიფო ადმინისტრაციის მთავარი პრობლემაა ცუდი მმართველობა, არაკვალიფიციური მუშახელი, რესურსების არაეფექტური გამოყენება, არასწორი ქცევა, კორუფცია და ა.შ. ეს პრობლემები არა მხოლოდ არღვევს ქვეყნის საჯარო ფინანსურ სისტემას, არამედ უამრავ პრობლემას იწვევს ინდივიდუალურ, საყოფაცხოვრებო, საზოგადოებასა და მთავრობასთან ურთიერთობაში. ხელოვნური ინტელექტის ყველაზე აქტიური სფეროა სტატისტიკური მეთოდები გამოიყენება, რომელიც საშუალებას აძლევს სისტემას „ისწავლოს“ მონაცემებიდან და მიიღოს გადაწყვეტილებები, ცალსახად დაპროგრამების გარეშე. ისმება კითხვა: რა მორალური ვალდებულებები აიღეს სისტემის

პროგრამისტებმა ხელოვნური ინტელექტის მიერ გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობაში? ასეთ დამოკიდებულებას მომაკვდინებელი შედეგები შეიძლება ჰქონდეს სამხედრო საქმეში, გლობალური ფინანსური სისტემების რღვევასა და საკუთრების სისტემის ჩამოშლაში, რასობრივი ან გენდერული მიკერძოებაში, სასამართლო სისტემაში, უცნობი სცენარების დროს შეცდომის დაშვებაში და სხვა.

ხელოვნური ინტელექტის ეთიკის რისკები რეალურად იწვევს კონკრეტულ რეგულაციას (როცა საქმე ეხება საჯარო აქტორებს ან კორპორაციებს) და კონკრეტულ ქმედებებს. მაშინ როცა, ევროკომისიამ შექმნა სარეკომენდაციო პროცედურები, არ არსებობს გარანტია იმისა, რომ ეს რეალურად მოხდება. 2018 წლის აპრილში ევროკავშირმა შექმნა ახალი ხელოვნური ინტელექტის შესახებ მაღალი დონის ექსპერტთა ჯგუფი (AI, H. 2019), რომელმაც მოამზადა დოკუმენტი ხელოვნური ინტელექტის ეთიკური სახელმძღვანელო პრინციპებით (ევროპის კომისია 2019). ჩინეთი და სხვა ძირითადი გლობალური მოთამაშეები ასევე ქმნიან ხელოვნური ინტელექტის სტრატეგიას და გეგმას, რომელიც მოიცავს ეთიკას. თუმცა, ამ დოკუმენტების გაცნობიდან რჩება შთაბეჭდილება, რომ ეთიკა გამოიყურება როგორც ლეღვის ფოთოლი, რომელიც ეხმარება დაინტერესებულ მხარეებს ტექნოლოგიიდან მიიღონ ეკონომიკური მოგება. მაშინაც კი, თუ დაინტერესებული მხარეები აპირებენ რაიმეს გაკეთებას, ეთიკასთან დაკავშირებული დოკუმენტები ბუნდოვანი და აბსტრაქტულია. (Ulnicane, I. (2022) ევროკომისიის დოკუმენტი გარკვეულწილად მიდის ოპერაციალიზაციისკენ (უფრო მეტი ვიდრე ნებისმიერი სხვა დოკუმენტებიდან, რომელსაც გავეცანით), ჯერ კიდევ ბევრი სამუშაოა ჩასატარებელი ამ მიმართულებით. აქედან გამომდინარე, შეიძლება გააქტიურდეს ეთიკის დიზაინის მიდგომა. ასეთი პროაქტიული მიდგომა გულისხმობს, რომ ეთიკური რეგულაციების საკითხი არ დადგეს მხოლოდ მას შემდეგ, როცა ტექნოლოგია უკვე განვითარებული და დანერგილია. ზოგადად რთულია განმარტო ტექნიკური გზით ეთიკური საკითხების მოწესრიგება. მაგრამ ეს არის პასუხისმგებელი ინოვაცია და მოითხოვს ყველა მიმართულების ექსპერტის ჩართვას ამ საქმეში, რაც პოტენციურად აძლიერებს იმის განცდას რომ ხელოვნური ინტელექტით ფიზიკური პირის ჩანაცვლების რისკის გამო უნდა დამკვიდრდეს ბიოეთიკისა და ატომური იარაღის აკრძალვის მსგავსი მიდგომები.

ჩვენი ხედვის დასაკონკრეტებლად, ხაზი გვინდა გავუსვათ იმას, რომ არ ვგულისხმობთ  რეგულაციებს ყველაფრის აკრძალვის შესახებ. ჩვენ გვჭირდება პოზიტიური და კონსტრუქციული ეთიკის შესახებ რეგულაციები. ეთიკას დიზაინით და პასუხისმგებელი ინოვაციის განხორციელებას აქვს საკუთარი ბარიერები. ამიტომ რთულია ზოგადი პრინციპების ოპერაციონალიზაცია.  დიზაინის მიხედვით ეთიკა მშვენივრად ჟღერს, მაგრამ არც ისე ადვილია ახალი ტექნოლოგიების გაუთვალისწინებელი შედეგების ადრეულ ეტაპზე წინასწარ განჭვრეტა. სწორედ ეს არის  მეცნიერთა საფიქრალი, დარგთაშორისი კვლევების შედეგად შეიქმნას კონკრეტული მეთოდოლოგია.  ძნელია იმის დანახვაც, თუ რამდენად საპასუხისმგებლო შეიძლება იყოს ინოვაცია მაშინ, როდესაც ძალაუფლების კონცენტრაცია რამდენიმე მსხვილი კორპორაციის ხელშია და ისინი წყვეტენ კაცობრიობის ციფრულ მომავალს. ისიც პრობლემაა შესაძლებელია თუ არა ნამდვილად სრულად გამოიხატოს  ციფრული ღირებულებები. ეთიკის დიზაინი, მგრძნობიარე ღირებულებები,  პასუხისმგებელი ინოვაცია და ა.შ.  იმ ვარაუდზეა აგებული, რომ ტექნოლოგია განვითარდეს. ჩვენ მაინც ვვარაუდობთ სამართლებრივი ინსტრუმენტების გაძლიერებას პასუხისმგებლობის პრობლემებით. ამ საკითხის მოგვარება ჰუმანიტარული - სოციალური მეცნიერებების  და  ტექნიკური გამოცდილების მქონე ადამიანების  ინტერდისციპლინურობით მიიღწევა. პრობლემას ისიც ართულებს, რომ ის გლობალურია და  განხილვა გლობალურ დონეზეა საჭირო. ამიტომ, ხელოვნური ინტელექტის ეთიკის პოლიტიკა საერთაშორისო პრიორიტეტების საკითხია.  კარგი ხელოვნური ინტელექტის პოლიტიკა, მიზნად ისახავს იყოს ეთიკური, პოლიტიკური საკითხია. თუ ეს ბარიერები  გადაილახა, არის შანსი ხელოვნური ინტელექტი  და დიდი მონაცემთა ბაზები  უფლებათა დარღვევის ნაკლებრისკიანი დამხმარე საშუალება გახდეს მართვის სფეროში.

**დასკვნა და სადისკუსიო საკითხი**

ციფრული ტექნოლოგიები არ არის მხოლოდ კომუნიკაცია, არამედ კულტურული, სოციალური და ეკონომიკური განზომილებების მქონე ინსტრუმენტებია, რომლებიც აკავშირებს ინდივიდებსა და ორგანიზაციებს. მთელ მსოფლიოში  ვირტუალური საზოგადოებისთვის შესაბამისი ეთიკური პრინციპების შეუმუშავებლობა მნიშვნელოვანი პრობლემაა. ამას აქვს პოტენციალი სერიოზულად შეაფერხოს

დემოკრატიული დიალოგის პროცესი და დაარღვიოს ნდობა ურთიერთობებში. ეთიკური პერსპექტივიდან ელექტრონული მმართველობის ეფექტურობის გაზრდა შესაძლებელია „მთავრობა 4.0“ ახალი პარადიგმის პირობებში. ის ეფუძნება "ელექტრონული მმართველობის" (მთავრობა 1.0) და "ღია მმართველობის" (მთავრობა 2.0) კონცეფციებს. (Charalabidis, Y., Loukis, E., Alexopoulos, C., & Lachana, Z. (2019) „მთავრობა 4.0“ ჩვენეული ვერსია ითვალისწინებს უფრო პასუხისმგებელ, მონაცემებზე ორიენტირებულ და მოქალაქეზე ორიენტირებულ მთავრობას, რომელიც იყენებს ტექნოლოგიას და ღია მონაცემებს გამჭვირვალობის, ეფექტურობისა და საზოგადოების ჩართულობის გასაუმჯობესებლად. მთავრობის 4.0-თან დაკავშირებული ძირითადი მახასიათებლები და პრინციპები მოიცავს: 1. ციფრული ტრანსფორმაცია ეთიკური ნორმების პარალელურად; 2. ღია მონაცემები და გამჭვირვალობა; 3. მოქალაქეთა ჩართულობა; 4. პერსონალიზაცია და მომხმარებელზე ორიენტირებული სერვისები; 5. სისწრაფე და ინოვაცია; 6. თანამშრომლობა; 7. კიბერუსაფრთხოება და კონფიდენციალურობა; 8 მდგრადობა პოლიტიკისა და სერვისების დიზაინში.

**გამოყენებული ლიტერატურა**


1. **AI, H. (2019).** High-level expert group on artificial intelligence. Ethics guidelines for trustworthy AI, 6;
2. **Carrillo, M. R.** (2020). Artificial intelligence: From ethics to law. Telecommunications Policy, 44(6), 101937;
3. **Charalabidis, Y., Loukis, E., Alexopoulos, C., & Lachana, Z.** (2019). The three generations of electronic government: From service provision to open data and to policy analytics. In Electronic Government: 18th IFIP WG 8.5 International Conference, EGOV 2019, San Benedetto Del Tronto, Italy, September 2–4, 2019, Proceedings 18 (pp. 3-17). Springer International Publishing;
4. **Fabris, A.** (2018). Ethics of information and communication technologies. Springer;
5. **Huang, C., Zhang, Z., Mao, B., & Yao, X**. (2022). An overview of artificial intelligence ethics. IEEE Transactions on Artificial Intelligence;
6. **McLuhan, H. M.** (1966). Marshall McLuhan;
7. **Rourke, L., Anderson, T., Garrison, D. R., & Archer, W.** (2001). Methodological issues in the content analysis of computer conference transcripts. International journal of artificial intelligence in education, 12, 8-22;
8. **Ronzhyn, A., & Wimmer, M. A.** (2022). Government 3.0: Scenarios and Roadmap of Research. In Scientific Foundations of Digital Governance and Transformation: Concepts, Approaches and Challenges (pp. 335-360). Cham: Springer International Publishing;
9. **Ulenaers, J.** (2020). The impact of artificial intelligence on the right to a fair trial: Towards a robot judge?. Asian Journal of Law and Economics, 11(2);
10. **Ulnicane, I.** (2022). Artificial Intelligence in the European Union: Policy, ethics and regulation. In The Routledge handbook of European integrations. Taylor & Francis.

**Electronic governance and ethical problems in public service**

**Ketevan Tsatsanashvili,**
Associate Professor, Georgian Technical University
**Avtandil Adeishvili,**
Assistant professor, Georgian Technical University

**Abstract**

The paper examines the importance of ethics in three areas: ethics in the e-government process; ethics of introducing risky technologies; Ethics of replacing subjects with artificial intelligence. The risks associated with artificial intelligence and big databases, despite the benefits, are analyzed. The new paradigm "Government 4.0" is introduced for discussion, the main characteristics and principles of which include: 1. Digital transformation in parallel with ethical norms; 2. Open data and transparency; 3. Involvement of citizens; 4. Personalization and customer-oriented services; 5. Speed and innovation; 6. Cooperation; 7. Cyber Security and Privacy; 8. Sustainability in policy and service design.

**Keywords:** Ethics, Artificial intelligence, Electronic government.

# მართვის საინფორმაციო ტექნოლოგიების ორგანიზების ასპექტები-ელექტრონული დოკუმენტბრუნვა

**ზურაბ ნასარაია,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი
**ნუცა ნასარაია,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ინფორმატიკისა
და მართვის სისტემების ფაკულტეტის სტუდენტი

**აბსტრაქტი**

სახელმწიფო დაწესებულებათა მუშაობის პროცესში მიღებული გადაწყვეტილებებზე, შექმნილ დოკუმენტებსა და საარქივო ჩანაწერებზე ხელმისაწვდომობა წარმოადგენს ღია მმართველობისა და გამჭვირვალობის ფუნდამენტურ პრინციპებს. სახელმწიფო და მუნიციპალური დაწესებულებების დოკუმენტებზე მუშაობა მკაცრად რეგულირდება. დოკუმენტებს თან ახლავს პრობლემის განხილვის, განვითარების, შეთანხმებისა და გადაწყვეტილების მიღების თითოეული ეტაპები. უფრო მეტიც, თითოეული ტიპის დოკუმენტისთვის არსებობს რეგისტრაციის საკუთარი პროცედურა. აქ შეცდომებმა შეიძლება გამოიწვიოს დოკუმენტის დაბრუნდება გადასინჯვისთვის მასთან მუშაობის შემდეგ ეტაპზე - ეს არის დროის დაკარგვა, განხილვისა და პრობლემის გადაჭრის შეფერხება.

ასეთ შემთხვევებში, ელექტრონული დოკუმენტების მართვის სისტემები არა მხოლოდ ამცირებს შეცდომებს მინიმუმამდე, არამედ აჩქარებს დოკუმენტის გავლას "გადაწყვეტილების მომზადება - კოორდინაცია და დამტკიცება - შესრულება - არქივში გადატანა". დოკუმენტების ელექტრონული მართვა/აღრიცხვა საშუალებას იძლევა ორგანიზაციას დაუზოგოს დრო, ფინანსური რესურსები და ბევრად ეფექტური გახადოს საწარმოო პროცესები. ელექტრონული დოკუმენტების მართვა არის ელექტრონული დოკუმენტების გაცვლა ოპერატორის სატელეკომუნიკაციო არხებით.

**საკვანძო სიტყვები:** ელექტრონული დოკუმენტბრუნვა, ინფორმაციული ნაკადი, საქმის წარმოება, არქივი, ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა, ელექტრონული ხელმოწერა.

**ძირითადი ტექსტი**

ელექტრონული დოკუმენტი არის ელექტრონული ფორმით წარმოდგენილი ნებისმიერი დოკუმენტირებული ინფორმაცია. ინფორმაცია უნდა იყოს წარმოდგენილი

ისეთი ფორმით, რომელიც შესაფერისია ადამიანის აღქმისთვის (მომხმარებლისთვის) ელექტრონული კომპიუტერების გამოყენებით, ასევე სატელეკომუნიკაციო ქსელებში გადაცემისთვის ან სხვადასხვა საინფორმაციო სისტემაში დამუშავებისთვის. დოკუმენტების მართვის ავტომატური სისტემის დანერგვის მთავარი მიზანი შეიძლება ჩაითვალოს მოუხერხებელი ბიუროკრატიული მანქანის, ტრადიციული საოფისე სამუშაოსგან ქაღალდის ნარჩენებისგან გათავისუფლების ამოცანა. სწორედ ამ მიზნის მიღწევაა ელექტრონული დოკუმენტების ნაკადისა და ელექტრონული ოფისის მართვა.

მუნიციპალურ ხელისუფლებაში მართვის საინფორმაციო ტექნოლოგიების ორგანიზებისთვის დიდი მნიშვნელობა ენიჭება დოკუმენტების მართვის ელექტრონულ სისტემას (EDMS), რომელიც, უპირველეს ყოვლისა, მიზნად ისახავს ერთიან საინფორმაციო სისტემაში დოკუმენტური მხარდაჭერისა და მართვის პროცესების ინტეგრირების პრობლემების გადაჭრას. იგი ობიექტურად მოითხოვს მართვის სისტემის ღრმა ინტეგრაციას , როგორც საჯარო, ისე კერძო ორგანიზაციებში და თავისთავად არის გადაწყვეტილების მიღების ერთიანი საინფორმაციო სივრცის ფორმირების წინაპირობა.

საქმისწარმოების ორგანიზების თვალსაზრისით არსებული მდგომარეობის მოკლე ანალიზი განხორციელდა გურიის რეგიონის ქალაქ ოზურგეთის ადმინისტრაციის ოფისის მუშაობის მაგალითის გამოყენებით. შესწავლილია თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენებით დოკუმენტებთან მუშაობის ავტომატიზაციის საკითხები, განხილულია დოკუმენტების მართვის ყველაზე გავრცელებული ელექტრონული სისტემები, ასევე მათი გამოყენების სამართლებრივი ასპექტები.

ინფორმაცია, როგორც კანონის ობიექტი, გულისხმობს წვდომის უფლებას და მის დაცვას. ინფორმაცია შეიძლება იყოს საჯარო, სამოქალაქო და სხვა სამართლებრივი ურთიერთობის ობიექტი. დოკუმენტები, მათი მრავალრიცხოვანი ფორმები და ტიპები, ინფორმაციის ყველაზე მნიშვნელოვანი მატარებელია. ეს არის არა მხოლოდ საქმიანი კომუნიკაციის ერთ-ერთი მთავარი საშუალება, არამედ იურიდიული საფუძველია ურთიერთქმედება მხარეების, როგორც სახელმწიფო, ისე მუნიციპალური ხელისუფლების და მათ დაქვემდებარებული ორგანიზაციებისა და მოქალაქეების უფლებებისა და მოვალეობებისათვის ამ ორგანოებთან და ორგანიზაციებთან

ურთიერთობისას. ამ დროს დოკუმენტებთან მუშაობის ორგანიზების პროცესი გულისხმობს როგორც დაწესებულების დოკუმენტური ნაკადის ორგანიზებას, ასევე მათ შენახვას და გამოყენებას მიმდინარე საქმიანობაში.

ამრიგად, დოკუმენტების ნაკადი, როგორც ურთიერთდაკავშირებული ფუნქციებისა და პროცედურების ერთობლიობა, უზრუნველყოფს დოკუმენტების მოძრაობას ორგანიზაციაში, მათი წარმოქმნიდან ან მიღებიდან და რეგისტრაციამდე მათი შესრულების ან გაგზავნის დასრულებამდე. დაწესებულებაში დოკუმენტების ნაკადის ეფექტურად ორგანიზების მიზნით, ორგანიზაციის ყველა დოკუმენტი ნაწილდება სხვადასხვა ნაკადად.

საინფორმაციო ტექნოლოგიების მენეჯმენტის პრობლემების აქტუალობა მუნიციპალურ ხელისუფლებაში და ელექტრონული დოკუმენტების მართვაში მდგომარეობს იმაში, რომ ამჟამად მართვის მექანიზმების ეფექტურობა სახელმწიფო და მუნიციპალურ ორგანოებსა და ორგანიზაციებში დიდწილად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად რაციონალურად და ეფექტურად არის ორგანიზებული ოფიციალური დოკუმენტების გაცვლის პროცესი. მათ შორის ელექტრონული ფორმა, ინფორმაციის სამართლებრივი დაცვის გათვალისწინებით.

ჩვენი კვლევის მიზანია სახელმწიფო და მუნიციპალურ ორგანოებში  არსებული ელექტრონული დოკუმენტბრუნვის მართვის სისტემების ანალიზი და მათი სამართლებრივი ფორმები.

სტატიაში გამოყენებულია ისეთი ზოგადი სამეცნიერო ტექნიკა და მეთოდები, როგორიცაა სინთეზი და ანალიზი, განზოგადება, შედარება და ანალოგია.

2022 წელს, ინფორმაციის თავისუფლების განვითარების ინსტიტუტმა შეისწავლა საარქივო მასალა სახელმწიფო დაწესებულებებში საქართველოს დამოუკიდებლობიდან დღემდე და შეიმუშავა რეკომენდაციები სახელმწიფო და მუნიციპალურ არქივებში ელექტრონული საარქივო დოკუმენტების შეძენის, აღრიცხვისა და შენახვის ორგანიზების შესახებ.

ელექტრონული დოკუმენტის განმარტება მოცემულია 2017 წლის 21 აპრილის საქართველოს კანონში N 639-IIს ელექტრონული დოკუმენტისა და ელექტრონული სანდო მომსახურების შესახებ“.

საკითხის შესწავლის ფარგლებში გამოვიკვლიეთ დოკუმენტების ნაკადის ორგანიზაცია ოზურგეთის მუნიციპალიტეტის ადმინისტრაციაში, თანამშრომელთა რაოდენობა, რეგულაციები ადმინისტრაციისა და მისი სტრუქტურული დანაყოფების შესახებ, აგრეთვე გაანალიზდა მუნიციპალიტეტის გამგეობის აპარატში შემოსული და გამავალი დოკუმენტების რაოდენობა და შემადგენლობა.

„მუნიციპალიტეტების ინსტიტუციური შესაძლებლობების გაძლიერების მიზნით ზოგიერთი ღონისძიებების განხორციელების შესახებ“საქართველოს მთავრობის 2019 წლის 11 ივნისის N1334 განკარგულების შესაბამისად, სსიპ ,,საქართველოს მუნიციპალური განვითარების ფონდსა“ (ს/ნ 206074193) და ა(ა)იპ „მუნიციპალური სერვისების განვითარების სააგენტოს“ (ს/ნ 405026877) (შემდგომშისააგენტო) შორის 2019 წლის 16 აგვისტოს გაფორმებული ხელშეკრულების საფუძველზე, პროექტი „საქართველოს მუნიციპალიტეტებში ერთიანი ელექტრონული სერვისები“ -ის ფარგლებში, ოზურგეთის მერიაში დაინერგა ახალი, დოკუმენტბრუნვის სისტემა, რომლის მიზანია საქმისწარმოების ეფექტურ-ელექტრონულ მართვასა და საჭირო დოკუმენტებსა და დავალებებზე სწრაფი წვდომის უზრუნველყოფა.

ოზურგეთის მუნიციპალიტეტის მერიაში მოქმედებს ადმინისტრაციული სამსახურის საქმისწარმოების განყოფილება 5 კაციანი პერსონალით. აღნიშნული განყოფილება დებულების შესაბამისად, შემოსული და გამავალი დოკუმენტაციის დამუშავებისა და ზოგადად საოფისე სამუშაოების ორგანიზების გარდა, ახორციელებს: დოკუმენტების ფორმების შემუშავებას, ადმინისტრაციის საქმიანობის დაგეგმვას და მოქალაქეთა მიმართვებით მუშაობის ორგანიზებას. საანგარიშო პერიოდში, 2023 წლის 1 იანვრიდან 25 ოქტომბრის ჩათვლით, რეგისტრაციაში გატარდა:

1. სახელმწიფო კანცელარიიდან, საქართველოს პარლამენტიდან, სამინისტროებიდან, დეპარტამენტებიდან და სხვადასხვა ორგანიზაციებიდან და უწყებიდან შემოსული 10321 კორესპონდენცია;

2. მუნიციპალიტეტის მერიაში შემოსულია 2550 მოქალაქის განცხადება;

3. მუნიციპალიტეტის მერიაში შეიქმნა და გაიგზავნა 8867 წერილი.

4. მუნიციპალიტეტის მერიის სამსახურების მიერ შეიქმნა შიდა მოძრაობაში ჩაიშვა 12475 წერილი.

5. მუნიციპალიტეტის მერიაში შეიქმნა 5895 სამართლებრივი აქტი.

6. გზავნილებისათვის შესრულდა 695 რეესტრი.

2020 წელს მუნიციპალიტეტში დაინერგა ახალი ელექტრონული მმართველობის სერვისი. საქმეთა წარმოების ახალი სისტემით ელექტრონული სერვისებით სარგებლობის პირობებში გამარტივდა განცხადების წარდგენის პროცესი, სწრაფი და კომფორტული გახდა კონსულტაციის მიღება, დაიზოგა მოქალაქის ფინანსური და დროითი რესურსი, მოქალაქეებს შესაძლებლობა მიეცათ იდეებით ჩაერთონ საკუთარი მუნიციპალიტეტის განვითარებაში, ყველა მნიშვნელოვან პროექტზე ჰქონდეთ მონიტორინგის განხორციელების საშუალება.

სისტემა მოიცავს:

- ელექტრონული განცხადებების ერთიანისისტემას-ms.gov.ge;
- შენი იდეა ქალაქის მერს-idea.municipal.gov.ge;
- მუნიციპალური პროექტების მონიტორინგი-build.municipal.gov.ge;

შექმნილია მუნიციპალიტეტის ახალი ვებ-გვერდი ozurgeti.mun.gov.ge, რომელიც არის  მობილური, ინტერაქციული და შშმ პირებზე ადაპტირებული, სადაც მოქალაქეებს საჯარო სერვისების მიღების შესაძლებლობა კიდევ უფრო გაუმარტივდათ.

ელექტრონული დოკუმენტბრუნვა 2007 წელს დაინერგა საჯარო რეესტრში. ხოლო 2008 წელს საჯარო რეესტრის ტერიტორიულ ორგანოებში. 2010 წელს კი ჩაერთო სამოქალაქო რეესტრი, ტერიტორიული ორგანოები, იუსტიციის სამინისტრო, პროკურატურები, აღსრულების ეროვნული ბიურო და მისი ტერიტორიული ორგანოები, ეკონომიკის სამინისტრო. 2011 წლიდან ამ სისტემაში ჯანდაცვის სამინისტრო , სსიპ-საწარმოთა მართვის სააგენტო, გარემოს დაცვის სამინისტრო და სსიპ-ცენტრალური არქივი ჩაერთო.

ტრადიციულ საოფისე მუშაობაში შეიძლება გამოიყოს ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენების სამი ყველაზე ეფექტური სფერო:

1. დოკუმენტების მომზადება წესების მიხედვით და ერთიანი დოკუმენტაციის ფორმებისა და ფორმების გამოყენებით. ამავდროულად, თავად დოკუმენტები იბეჭდება და იღებენ დოკუმენტის ფორმას მოქმედი წესების შესაბამისად.

2. ინფორმაციის ელექტრონული გადაცემა – ეს ტექნოლოგია გამოიყენება მიმღებამდე მისი მიწოდების პროცესის დასაჩქარებლად. ამ შემთხვევაში, დოკუმენტები შემდგომში იბეჭდება ქაღალდზე.

3. საბუთების მიღების ელექტრონული რეგისტრაცია - გულისხმობს ორგანიზაციის მიერ მიღებული ან ორგანიზაციის მიერ ნებისმიერი ფორმით გენერირებული სარეგისტრაციო წესების საფუძველზე EDMS-ში შეტანას. აღრიცხვა, დოკუმენტების შესრულებაზე კონტროლი და მათი ძებნა აგებულია ამ სარეგისტრაციო მასივზე სხვა სარეგისტრაციო ფორმების შექმნის გარეშე.

დოკუმენტბრუნვის ელექტრონული პროგრამის პრიორიტეტებია: ხარჯების ოპტიმიზაცია, ძებნის გამარტივება, ადრესატამდე დროულად და დაუზიანებლად მისვლა, დროული რეაგირება და დოკუმენტბრუნვის ელექტრონულ პროგრამათა შორის ინფორმაციის გაცვლა.

პროგრამული პროდუქტის სპეციფიკიდან გამომდინარე, ხშირად ვხვდებით ტერმინებს: DMS (დოკუმენტის მართვის სისტემები) – დოკუმენტების არქივები; DocFlow სისტემები – დოკუმენტების მარშრუტიზაციის სისტემები; WorkFlow სისტემები არის ბიზნეს პროცესის ავტომატიზაციის სისტემები. ფინანსური საქმიანობის ავტომატიზაციის, აღრიცხვისა და სასაწყობო საქმიანობის სფეროში პრობლემების გადაჭრის სპეციალისტებს ასევე ესმით ტერმინი "დოკუმენტების ნაკადი", როგორც ქვესისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს სისტემაში წარმოქმნილ მონაცემებზე დაყრდნობით ქაღალდის ანგარიშგების შექმნას (მაგალითად, ინვოისები, სერთიფიკატები, შემაჯამებელი განცხადებები და ა.შ.). ასეთი ინტეგრაცია აოპტიმიზებს და აფართოებს სისტემების ფუნქციონირებას და უზრუნველყოფს ბიზნეს პროცესების ბოლომდე ავტომატიზაციას. ამრიგად, დოკუმენტების ავტომატიზაციის ამოცანა მდგომარეობს "ქაღალდის" დოკუმენტების დამუშავებისა და საინფორმაციო ტექნოლოგიების გადაკვეთაზე.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ელექტრონული დოკუმენტის სამართლებრივი საფუძვლის საკითხი კვლავ ღიად რჩება. დღეს ელექტრონული დოკუმენტების ნაკადის მონაწილეთა საქმიანობა რეგულირდება კანონებითა და რეგულაციებით. ამრიგად, სახელმწიფო დონეზე დადგენილია დოკუმენტებთან მუშაობის პროცედურა და წესები, არსებობს შესაბამისი მოთხოვნები საინფორმაციო სისტემებისა და ავტომატური

სამუშაო სადგურების მონაცემთა უსაფრთხოების უზრუნველსაყოფად, მაგრამ ელექტრონული დოკუმენტის სამართლებრივი სტატუსი ჯერ არ არის დადგენილი კანონით.

ორგანიზაციის ბიზნეს პროცესებში დოკუმენტური ნაკადის შემუშავების ამოცანა ცალკე იზოლირებული ტექნოლოგიური ჯაჭვი არ არის, დოკუმენტების მოძრაობა მჭიდრო კავშირშია ორგანიზაციის EDMS-ის მიერ გადაწყვეტილ სხვადასხვა ამოცანებთან. შესაბამისად, ავტომატიზაციის სისტემამ უნდა უზრუნველყოს აპლიკაციის სერვისები და ადაპტერები, რომლებიც საშუალებას მისცემს განხორციელდეს დოკუმენტების გადაცემის ფუნქციები სხვა აპლიკაციის სისტემებში, რომლებიც გამოიყენება ორგანიზაციებში.

ყოველივე ზემოთქმული საშუალებას გვაძლევს დავასკვნათ, რომ დოკუმენტების ნაკადის ავტომატიზაციის სისტემა არის რთული მექანიზმი, რომელიც მოიცავს მრავალ ქვესისტემას, რომლებიც, როგორც წესი, შემუშავებულია სხვადასხვა მწარმოებლის მიერ.

ავტომატიზაციის სისტემის ინტერპრეტაცია შესაძლებელია განსხვავებულად, აქტივობის სპეციფიკიდან და ორგანიზაციის ზომიდან გამომდინარე. ამჟამად საქართველოშიც მნიშვნელოვნად გაიზარდა ინტერესი EDMS-ის მიმართ, როგორც სამთავრობო, ისე კომერციულ სტრუქტურებს შორის. სისტემის დეველოპერული კომპანიები მზად არიან უზრუნველყონ EDMS როგორც შედარებით მცირე ორგანიზაციებისთვის, რომელთა საერთო პერსონალი 5-დან 10-მდე ადამიანია, ასევე დიდი სამრეწველო საწარმოებისთვის, რომელთა პერსონალი გაცილებით მეტია.

დასანერგად დაგეგმილი ელექტრონული დოკუმენტების მართვის სისტემის განსაზღვრისას მხედველობაში უნდა იქნას მიღებული ფაქტორების მთელი სპექტრი; ელექტრონული დოკუმენტების მართვის სისტემის შესაძლებლობების ყოვლისმომცველი ანალიზის საფუძველზე, დაწესებულების მუშაობის მოთხოვნებისა და სპეციფიკიდან გამომდინარე.

პროცესის განვითარებისთვის აუცილებელი კომპონენტებია "საქმისწარმოების ერთიან წეს"-ში ცვლილების შეტანა, დაფინანსების წყაროს მოძიება, სახელმწიფო სტრუქტურებში შესაბამისი ინფრასტრუქტურის მოწყობა, ერთიანი ქსელური უზრუნველყოფა, თანამშრომელთა დატრეინინგება. განსახორციელებელია ყველა

უწყებებში ელექტრონული დოკუმენტბრუნვის სისტემის დანერგვა, მონაცემთა გაცვლის ერთიანი ინფრასტრუქტურის შექმნა, სათანადო ადამიანური და მატერიალური რესურსის მოძიება, ელექტრონული დოკუმენტბრუნვის ინფორმაციული უსაფრთხოების შემუშავება, საქმისწარმოების ახალ წესსზე მუშაობა, რომელიც დოკუმენტბრუნვის ელექტრონულ სისტემაზე იქნება დაფუძნებული. კომპიუტერულ ინციდენტებზე მონიტორინგისა და მათზე სწრაფად რეაგირების ეფექტური მექანიზმების დანერგვა. მოქალაქეთათვის იაფი , მოხერხებული და სწრაფი ელექტრონული საინფორმაციო მომსახურების გაწევა.

დასკვმის სახით უნდა აღინიშნოს, რომ ელექტრონული დოკუმენტების მართვის სისტემების ეფექტური დანერგვა სახელმწიფო და მუნიციპალური მმართველობის სისტემაში პირდაპირ დამოკიდებულია საკანონმდებლო ბაზის გაუმჯობესებაზე და რეგიონალურ დონეზე ასეთი სისტემების შემუშავებისა და ფუნქციონირების მოთხოვნების განსაზღვრაზე.

**გამოყენებული ლიტერატურა**


1. http://www.csb.gov.ge/media/1394/sajaro_samsaxuris_biuros_dokumentbrunvis_ertiani_elektronuli_programis_strategia.pdf
2. https://www.matsne.gov.ge/ka/document/view/4127092?publication=0
3. https://idfi.ge/public/upload/00_studies/arqivebi-NEW-20a.06.22.pdf
4. https://datalab.ge/ge/toolkittext/toolkit/5/
5. ოფისის მენეჯმენტი და საქმისწარმოება 2015, სსიპ - ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრი
6. Ivanova E. V., Dashkova E. V. Stages of choosing the system of electronic document management // Modern technologies of document circulation in business, production and management: coll. Art. XV Intern. scientific-practical. Conf. Penza, 2015.
7. 4. Ivanova E.V. Automation of document circulation at the enterprise // Science and education in the life of modern society: the bulletin of scientific. Conf. on the materials of Intern. scientificpractical. Conf. Tambov. 2016.

**Aspects of management information technology organization - electronic document circulation**

**Zurab Nasaraya,**
Associate Professor, Georgian Technical University
**Nutsa Nasaraya,**
Student of the 1th year of Faculty of Informatics and Management Systems of the Georgian Technical University

**Abstract**

Access to decisions made in the work process of state institutions, documents created, and archival records are the fundamental principles of open governance and transparency. Work on documents of state and municipal institutions is strictly regulated. Documents accompany each stage of problem discussion, development, agreement and decision-making. Moreover, each type of document has its own registration procedure. Errors here can lead to the fact that the document will be returned for revision at the next stage of working with it - this is a waste of time, a delay in review and problem solving. In such cases, electronic document management systems not only reduce errors to a minimum, but also accelerate the passage of the document "preparation of decisions - coordination and approval - execution - transfer to the archive". Electronic document management/accounting allows the organization to save time, financial resources and make production processes much more efficient. Electronic document management is the exchange of electronic documents through the operator's telecommunication channels.

**Keywords:** electronic document circulation, information flow, proceedings, archive, information availability.

# ადმინისტრაციული და სამოქალაქო ხელშეკრულებების თავისებურებები საჯარო მმართველობის განხორციელების პროცესში

**შალვა გელაშვილი,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

**აბსტრაქტი**

წინამდებარე სტატია ეძღვნება ისეთი ფუძემდებლური პრინციპის კვლევას, როგორიც არის საჯარო მმართველობის განხორციელების პროცესში ადმინისტრაციული და სამოქალაქო ხელშეკრულებების გამოყენების თავისებურებანი. აღნიშნული საკითხი, დღემდე სადავოა რიგ შემთხვევებში, რადგან ადმინისტრაციული და სამოქალაქო ხელშეკრულებების გამიჯვნა ხშირად კომპლექსური კვლევის გარეშე ხილულად და ზედაპირულად წარმოუდგენელია. სამოქალაქო-სამართლებრივი და ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი ხელშეკრულებები ერთმანეთს ჰგავს და მისი განსხვავება კომპლექსური კვლევის დროს დგინდება. აღნიშნული საკითხი დიდ გამოწვევას წაროადგენს ადმინისტრაციული ორგანოების, სასამართლოს, აღნიშნული დარგის მკვლევარებისა და პრაქტიკოსი იურისტებისათვისაც კი, იმიტომ, რომ, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ადმინისტრაციული და სამოქალაქო ხელშეკრულების გამიჯვნა არ წარმოადგენს მარტივ ამოცანას თავისი ბუნებიდან გამომდინარე. ყოველ ადმინისტრაციულ თუ სამოქალაქო-სამართლებრივ ინდივიდუალურ ხელშეკრულებას თავისი სპეციფიკა აქვს. ყოველივე ამის ფონზე სამოქალაქო და ადმინისტრაციული სამართლის დარგები მეტად უახლოვდება და ერწყმის ერთმანეთს.

სტატიაში განხილულია ხელშეკრულებების გამიჯვნის თეორიები, რათა უფრო გაადვილდეს სამოქალაქო და ადმინისტრაციულ ხელშეკრულებებს შორის განსხვავების დადგენა. მათი გამიჯვნის მნიშვნელობა პირდაპირპროპორციულად მოქმედებს ადმინისტრაციული საჯარო ორგანოების გამართულ მუშაობაზე, რადგან ადმინისტრაციული ხელშეკრულების დადების გზით ადმინისტრაციული ორგანო უფრო გამჭირვალეობას იძენს. იგი თავის საჯარო უფლებამოსილებას ახორციელებს მესამე პირის დახმარების გზით, რაც ადმინისტრაციულ ორგანოს ხდის უფრო ღიას საზოგადოებისთვის, ხოლო მის მუშაობას - უფრო ეფექტურსა და ეფექტიანს. რაც შეეხება სამოქალაქო სამართლებრივ ხელშეკრულებას იგი უზრუნველყოფს

სამოქალაქო ბრუნვის ხელშეწყობას და განაპირობებს სახელმწიფო დოვლათის შექმნას, რაც ჭეშმარიტი სახელმწიფოებრიობისათვის აუცილებელია.

ამგვარად, აღნიშნული სტატია ეფუძნება ეროვნულ კანონმდებლობას. აღნიშნული ნაშრომი დაეხმარება მკითხველს ამ ორი ინსტიტუტის სახელშეკრულებო დარგის გამიჯვნაში და განსხვავებებისა და მსგავსებების ანალიზში, შემდგომში კი მათი სწორი გზით გამოყენების განსაზღვრაში.

**საკვანძო სიტყვები:** საჯარო მმართველობა, ადმინისტრაციული ორგანო, ადმინისტრაციული ხელშეკრულება, სამოქალაქო ხელშეკრულება ინტერესის თეორია, სუბიექტის თეორია, სუბორდინაციის თეორია.

**შესავალი**

პოლიტიკური სისტემა განვითარებული სახელმწიფოს ერთ-ერთი წინაპირობა, რომელიც მოიცავს საჯარო მმართველობის ძლიერ მექანიზმებს და სახელმწიფო ინსტიტუტებს, აგრეთვე, იმ სტრუქტურების მუშაობასა და პროცესებსაც, რომელთა მეშვეობითაც სახელმწიფო ურთიერთობს საზოგადოებასთან და მისი საქმიანობა ემსახურება საჯარო ინტერესს. ამიტომ საჯარო მმართველობის, როგორც საზოგადოებრივი მომსახურების სფეროს ერთ-ერთი მთავარი თვისებაა კოლექტიური გადაწყვეტილებების მიღება და მათი აღსრულების უნარი საზოგადოების საკეთილდღეოდ. ადმინისტრაციული ორგანოების მოქალაქეებთან ურთიერთობის არაერთი ფორმა არსებობს: მოქალაქეთა მიღება, ადმინისტაციული ორგანოს უფლებამოსილების ფარგლებში შესაბამისი საჯარო მომსხურების გაწევა და სხვა. უფლებამოსილებები მრავალმხრივია და მოიცავს საზოგადოებრივი ცხოვრების მრავალ სფეროს, როგორიცაა ინფრასტრუქტურა, ეკონომიკა და ა.შ. ადმინისტრაციული ორგანო თავისი უფლებამოსილების განხორციელებისას იყენებს საქმიანობის სამართლებრივ ფორმებს, გამოსცემს ინდივიდუალურ და ნორმატიულ სამართლებრივ აქტებს. ამასთან, ადმინისტრაციული ორგანოს საქმიანობის ერთ-ერთი ფორმაა რელაქტი, რომელიც არ არის წერილობითი აქტის სახით წარმოდგენილი, მაგრამ იგი რეალურ, ფაქტობრივ მოქმედებას წარმოადგენს, მიმართულია ფაქტობრივი შედეგის დადგომისკენ და არა სამართლებრივი ურთიერთობის წარმოშობის, შეცვლისა და შეწყვეტისაკენ.

ადმინისტრაციული ორგანოები, როგორც ცენტრალურ დონეზე, ისე ადგილობრივ დონეზე, იღებენ ორი სახის აქტს, რაც მათი ფუნქციონირებისთვის აუცილებელია და ფაქტობრივად, მის გარეშე უფლებამოსლების განხორციელება შეუძლებელია. ეს აქტებია ნორმატიული და ინდივიდუალური სამართლებრივი აქტი. ნორმატიული აქტი არის უფლებამოსილი სახელმწიფო ან ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოს მიერ საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით მიღებული (გამოცემული) სამართლებრივი აქტი, რომელიც შეიცავს მისი მუდმივი ან დროებითი და მრავალჯერადი გამოყენების ქცევის ზოგად წესს. ინდივიდუალური სამართლებრივი აქტი ერთჯერადია და უნდა შეესაბამებოდეს ნორმატიულ აქტს.

ადმინისტრაციული ორგნოების ფუნქციონირებისათვის ერთ-ერთი აქტუალური მექანიზმია ადმინისტრაციული ხელშეკრულებების წარმოება. მისი აქტუალობა გამომდინარეობს იქიდან, რომ ადმინისტრაციულ ორგანოს ეს ინსტიტუტი უმარტივებს მოქალაქეებთან ურთიერთობას, რაც თავის მხრივ ადმინისტრაციულ ორგანოს ათანაბრებს სამოქალაქო სამართლის სუბიექტთან და აადვილებს მოქალაქეებთან ურთიერთობას. ის, რაც წესრიგდება ინდივიდუალური ადმინისტრაციული სამართლებრივი აქტით, შესაძლოა, დარეგულირდეს ადმინისტრაციული ხელშეკრულების დადების გზით.[საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსი, თავი V, მუხლი 65, პირველი პუნქტი, 18.10.2022]

ამ სტატიის ფარგლებში კანონმდებლობაზე დაყრდნობით წარმოაჩენილია საჯარო მმართველობის განხორციელების პროცესში ადმინისტრაციული და სამოქალაქო ხელშეკრულების გამოყენების თავისებურებები, გამიჯვნის არსებული თეორიები და სხვა. მისი მიზანია, წარმოაჩინოს, რომ ხელშეკრულებათა გამიჯვნის ორი თეორიის (ინტერესის და სუბიექტის) თანახმად შესაძლებელია გაიმიჯნოს ერთმანეთისგან ხელშეკრულების ტიპები, განიხილოს მათი გამიჯვნის ძირითადი საშუალებები და მათი, როგორც პრობლემური საკითხის აღმოფხვრის გზები. იქიდან გამომდინარე, რომ ხელშეკრულების ეს ორი ტიპი ერთმანეთთან ძალიან ახლოსაა და რთულია მათი გამიჯვნა, ხშირ შემთხვევაში, ეს ქმნის პრობლემას როგორც ადმინისტრაციული ორგანოებისათვის, ისე ფიზიკური პირებისათვის. ამიტომ

საჯარო მმართველობის განხორციელების პროცესში ძალიან მნიშვნელოვანია ამ პრობლემის აღმოფხვრა და ხელშეკრულების ტიპების გამიჯვნა.

**ხელშეკრულებათა გამიჯვნის თეორიები**

**გამიჯვნის მნიშვნელობა**

2006 წლის 1 თებერვლიდან დღემდე საქართველოს უზენაეს სასამართლოში ადმინისტრაციულ ხელშეკრულებასთან დაკავშირებული სასამართლო დავების რაოდენობა ერთ-ერთ მოწინავე ადგილზეა და შეადგენს 2380ს.[http://prg.supremecourt.ge/CaseAdminResult.aspx]

ეს წარმოადგენს პრობლემა, რადგან ადმინისტრაციულ ორგანოებს ხელშეკრულების დადებისას არ აქვთ მკაფიოდ განსაზღვრული მისი ადმინისტრაციული თუ სამოქალაქო ბუნება. ეს ქმნის დავების საფუძველს. შემდგომ დავის გადაწყვეტის სასამართლო ეტაპზეც ჭირს მისი განსჯადობის განსაზღვრა, რადგან სახელმწიფოს განვითარებასთან ერთად სამართალიც ვითარდება და ამ ადმინისტრაციულ და სამოქალაქო ხელშეკრულებების გასამიჯნად სულ უფრო და უფრო ცოტა რჩება ზღვარი.

ადმინისტრაციული ორგანომ ხელშეკრულების დადების საწყის ეტაპზევე სწორად უნდა განსაზღვროს, ხელშეკრულება ნამდვილად ადმინისტრაციულ-სამართლებრივია თუ კერძო-სამართლებრივი, შემდგომში დავის წარმოშობის შემთხვევაში სწორად უნდა იქნას მიკუთვნებული სასამართლო კოლეგიას. ამის სწორად განსაზღვრა კი თავის მხრივ, იქნება ერთგვარი გარანტი სასამართლოს მიერ მიღებული სწორი გადაწყვეტილებისა. ამიტომ მნიშვნელოვანია ხელშეკრულების დადების საწყის ეტაპზევე სწორი სამართლებრივი ბუნების განსაზღვრა და შემდგომ ხელშეკრულებების სწორი გამიჯვნა ერთმანეთისგან. სწორედ ამას ემსახურება ხელშეკრულებათა გამიჯვნის თეორიები.[ჭანტურია ლ. თბილისი, 2011, გვ. 45]

გამიჯვნის თეორიები მთლიანად მიმართულია იმისკენ, რომ დადგინდეს, კონკრეტული ხელშეკრულება რომელი დარგის შესწავლის საგანია: ადმინისტრაციულის თუ სამოქალაქო სამართლებრივი. გამიჯვნის თეორიები იძლევა საშუალებას, ხელშეკრულების ბუნებიდან, მიზნიდან და ფორმალურ-სამართლებრივი თვალსაზრისიდან გამომდინარე, განისაზღვროს, ხელშეკრულება ადმინისტრაციულ-სამართლებრივია თუ კერძო-სამართლებრივი.

აქედან გამომდინარე, ადმინისტრაციული და სამოქალაქო ხელშეკრულებების გამიჯვნას დიდი როლი აქვს საჯარო მართვის პროცესში, ადმინისტრაციული ორგანოს მოქმედებისას, სამართალ-ურთიერთობისათვის, რადგან ამ მათ გამიჯვნაზეა დამოკიდებული სამომავლოდ ამ ხელშეკრულების ბედი, მისი სამოქალაქო თუ ადმინისტრაციული ბუნების განსაზღვრა. დავის შემთხვევაში ამ ხელშეკრულების ბედი მთლიანად დამოკიდებულია მის შინაარსსა და თეორიულ ასექტებზე.

**გამიჯვნის თეორიები**

არსებობს ხელშეკრულებათა გამიჯვნის სამი თეორია:[ჭანტურია ლ, „სამოქალაქო სამართლის ზოგადი ნაწილი, პარაგრაფი 1, თავი II, 2011]: ინტერესის, სუბიექტისა და სუბორდინაციის. აღნიშნული თეორიების თანახმად დგინდება ხელშეკრულების ბუნება, საჯარო-სამართლებრივია თუ კერძო-სამართლებრივი.

საჯარო მმართველობის განხორციელების პროცესში მნიშვნელოვანია საჯარო-სამართლებივი ხელშეკრულებების როლის გაძლიერება. მნიშვნელოვანია ადმინისტრაციულმა ორგანომ საწყის ეტაპზევე ხელშეკრულების სწორი ტიპი აირჩიოს შესაბამისი ურთიერთობის მოსაწესრიგებლად, რათა მომავალში ორივე მხარის ინტერესი იყოს დაცული და თავიდან იქნას აცილებული დავა. ინტერესის თეორიის არსი მდგომარეობს ხელშეკრულების ბუნების განსაზღვრაში, საჯარო ინტერესის მატარებელია იგი, თუ კერძო. საჯარო ინტერესის თეორიის დროს განსახილველია, ექცევა თუ არა ხელშეკრულება საჯარო ინტერესის ფარგლებში, ანუ აღნიშნული ემსახურება თუ არა სახელმწიფოს ან საზოგადოებრივ ინტერეს. [Cherednychenko o, 2007, 2-3]

როგორც „სზაკ“-ით არის დადგენილი, ადმინისტრაციული ხელშეკრულება საჯარო უფლებამოსილების განხორციელების ერთ-ერთი ფორმაა, რომელიც ანიჭებს სუბიქტს უფლებას, რომ ამ ადმინისტრაციული ხელშეკრულების დადების გზით განახორციელოს მისთვის მიკუთნებული საჯარო უფლებამოსილება. ყურადსაღებია ის ფაქტიც, რომ აღნიშნული ხელშეკრულება მიმართული უნდა იყოს პირთა ფართო წრის ინტერესების ან სახელმწიფოს ინტერესებისათვის, აღნიშნული თეორიის მიზანია დაადგინოს, ემსახურება თუ არა კონკრეტული ხელშეკრულება

საზოგადოებრივ, ანუ პირთა ფართო წრის ინტერესს.[საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსი, მუხლი 2]

რაც შეეხება სამოქალაქო სამართლებრივი ხელშეკრულების ფარგლებში ინტერესის თეორიას, საჯარო სამართლებრივი ინტერესისგან განსხვავებით, ხელშეკრულება დამყარებულია კერძო პირის, ან პირთა ინტერესებზე, რომელიც არ ეხება საჯარო სამართლებრივ, ანუ პირთა ფართო წრის, ან სახელმწიფოს ინტერეს.

სუბიექტის თეორიის მიხედვით სამართალი იმიჯნება კერძო-სამართლებრივ და საჯარო-სამართლებრივ სუბიექტებად, მათი განიჯვნა კი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რომელ სუბიექტს ეხება ეს სამართალ ურთიერთობა, რომელია ხელშეკრულების მხარე, კერძო სამართლის სუბიექტია თუ საჯაროსი. [ჭანტურია ლ, საქართველოს სამოქალაქო სამართლის საფუძვლები ქართულ სასამართლო პრაქტიკაში, თბ 2011, 45 გვ.]

ამრიგად, დიდი მნიშვნელობა აქვს სუბიექტს ადმინისტრაციული და სამოქალაქო ხელშეკრულებების გამიჯვნისათვის. ეს ის თეორიაა, რომლითაც თვალნათლივ, მაგრამ არასწორხაზოვნად შეგვიძლია გავმიჯნოთ ხელშეკრულების ბუნება. ხელშეკრულების ერთ-ერთ სუბიექტს აუცილებლად წარმოადგენს ადმინისტრაციული ორგანო  და მისი დეფინიცია განსაზღვრულია სზაკ-ით. ადმინისტრაციული ორგანო - ყველა სახელმწიფო ან მუნიციპალიტეტის ორგანო/დაწესებულება, საჯარო სამართლის იურიდიული პირი (გარდა პოლიტიკური ან რელიგიური გაერთიანებისა), აგრეთვე, ნებისმიერი სხვა პირი, რომელიც საქართველოს კანონმდებლობის საფუძველზე ასრულებს საჯარო სამართლებრივ უფლებამოსილებას.[საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსი, თავი I, მუხლი 2, პუნქტი 1, ქვეპუნქტი ა), 18.10.2022]

სუბორდინაციის თეორიის თანახმად, სახეზეა იერარქიულად დაქვემდებარებული ორი კონტრაჰენტი, ერთი მხრივ, ადმინისტრაციული ორგანო, მეორე მხრივ, კერძო სამართლის სუბიექტი.

ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდიარე, აღსანიშნავია, რომ სუბორდინაციის თეორია ხელშეკრულებებს მიჯნავს მხოლოდ იერარქიის ფაქტორის მიხედვით და სხვა კრიტერიუმი მას არ გააჩნია. საზოგადოებაში დამკვიდრებული პრაქტიკის მიხედვით, როგორც საჯარო სამართლებრივ ურთიერთობებში, ისე კერძო სამართლებრივ

ურთიერთობებში არსებობს იერარქიული დაქვემდებარება. მაგალითად, მიწის ნაკვეთის მესაკუთრეს თავისი მიწის ნაკვეთით სრულად სარგებლობა ეზღუდება სერვიტუტის ხელშეკრულების ფარგლებში ვინაიდან აღნიშნული უფლება უპირატესობას ანიჭებს იმ მიწის ნაკვეთის მესაკუთრეს, რომლის სასარგებლოდაც დაიდო ეს ხელშეკრულება.[საქართველოს სამოქალაქო კოდექსი, მუხლი 247, 02.11.2022]

ამრიგად, სუბორდინაციის თეორია ვერ აკმაყოფილებს ადმინისტრაციული და სამოქალაქო ხელშეკრულების გამიჯვნის კრიტერიუმს გაბატონებული თეორიის თანახმად.

## დასკვნა

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, საჯარო მმართველობით პროცესში ადმინისტრაციული და სამოქალაქო-სამართლებრივი ხელშეკრულებების გამიჯვნა ემსახურება ამ ორი ინსტიტუტის სახელშეკრულებო დარგის სწორად გაგებას, ორი ტიპის ხელშეკრულების სწორად გამიჯვნას და შესწავლას. სახელმწიფოს მართვის პროცესში, რაც უფრო ვითარდება საჯარო მომსახურებისა და ადმინისტრაციული უფლებამოსილების განხორციელების სფერო, მით უფრო მცირე რჩება ადმინისტრაციული და სამოქალაქო ხელშეკრულებების გამიჯვნისას ზღვარი, რადგან, პრაქტიკულად, ეს ორი დარგი შერწყმულია ერთმანეთთან. ამიტომ, მნიშვნელოვანია, დავინახოთ ის უმნიშვნელო ზღვარი, რომელიც ადმინისტრაციულ და სამოქალაქო ხელშეკრულებებს განასხვავებს. ყოველივე ზემოაღნიშნული ემსახურება საჯარო მმართველობის განხორციელების პროცესში ხელშეკრულებების გამიჯვნისა და გამოყენების თავისებურებების განსაზღვრით გააძლიეროს საჯარო სამართლის სფერო, ისევ და ისევ მოქალაქეთა ინტერესების სასარგებლოდ, თავის მხრივ, ეს ყოველივე გააუმჯობესებს ადმინისტრაციული ორგანოების პროდუქტიოლობას.

აქედან გამომდინარე, ეს ყოველივე უკუაგდებს სამსაფეხურიან სისტემას, რაც თავის თავში მოიაზრებდა ინტერესისა და სუბიექტის თეორიასთან ერთად სუბორდინაციის თეორიასაც. ეს ხელშეკრულების გამიჯვნას კიდევ უფრო ართულებდა, რადგან სუბორდინაციის თეორია დამატებითი და მოძველებული კრიტერიუმია ხელშეკრულების გამიჯვნისას, რომელიც ვერც დამოუკიდებლად და ვერც კუმულატიურად დანარჩენ თეორიებთან ერთად ვერ უზრუნველყოფს

ცალკეული ხელშეკრულებების გამიჯვნას, რადგან სუბორდინაციის თეორია თავისი არსის მიხედვით ურთიერთდაქვემდებარებულ პირთან დადებულ ხელშეკრულებას ნიშნავს. ადმინისტრაციული ხელშეკრულება კი სზაკ-ის 65-ე მუხლის მიხედვით მიუთითებს სამოქალაქო სამართლის სახელშეკრულებო ნორმებზე, რაც თავისი არსის მიხედვით თანაბარი უფლების სუბიექტებს შორის ურთიერთობას აწესრიგებს. ხელშეკრულებაც თავისი არსის მიხედვით ნების ავტონომიაზე დაფუძნებული ორმხრივი ნების გამოვლენაა.

ამრიგად, სტატიის მიზანია, საჯარო მმართველობის განხორციელების პროცესში ერთმანეთისაგან გამიჯნოს ადმინისტრაციული და სამოქალაქო ხელშეკრულებები მათი პრინციპებისა და გამოყენების თავისებურებების გათვალისწინებით, ხელშეკრულებების გამიჯვნა უზრუნველყოფს საზოგადოებრივ საქმეში, საჯარო მართველობის განხორციელების პროცესში, დემოკრატიის ისეთი პრინციპების გაძლიერებას, როგორიცაა ნების ავტონომია, ღიაობა, სწორი სამართალწარმოება და ადმინისტრაციული წარმოება, დავის ეტაპზე კი სწრაფი და სამართლიანი მართმსაჯულება (სასამართლო კოლეგიის განსაზღვრის ასპექტში).

## გამოყენებული ლიტერატურა


1. საქართველოს კონსტიტუცია, 29.06.2020
2. საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსი, 02.08.2021
3. საქართველოს სამოქალაქო კოდექსი, 02.08.2021
4. აქუბარდია თ. (2017) ძალაუფლებისათვის. გამომცემლობა „ივერიონი“, თბილისი
5. ჭანტურია, ლ (2011) სამოქალაქო სამართლის ზოგადი ნაწილი სახელმძღვანელო გამომცემლობა ,,სამართალი“თბილისი.
6. კიკალაშვილი გ. (2016) „ადმინისტრაციული და სამოქალაქო ხელშეკრულების გამიჯვნის საპროცესო სამართლებრივი ფუნქცია“, თბილისი https://press.tsu.ge/data/image_db_innova/samartal/goga_kikalishvili.pdf
7. კოპალეიშვილი მ. (2003) ადმინისტრაციული გარიგება, თბილისი
8. ქარდავა ე. (2006) ადმინისტრაციული ხელშეკრულება ქართულ და გერმანულ სამართალში, თბილისი
9. ძლიერიშვილი ზ. (2014) სახელშეკრულებო სამართალი სახელმძღვანელო სამართლის სკოლებისათვის გამომცემლობა „მერიდიანი“
10. ჭანტურია, ლ. (2011) საქართველოს სამოქალაქო სამართლის საფუძვლები ქართულ სასამართლო პრაქტიკაში, თბილისი
11. Marial H. A., (2002)Government Contracts under Argentine Law: A Comparative Law Overview, Forhham International Law Journal, vol. 26, Issue 6, Article 6
12. Cherednychenko o, (2007), 2-3

# Peculiarities of Administrative and Civil Contracts in the Process of Implementation of Public Administration

**Shalva Gelashvili,**
Doctoral student, Georgian Technical University

**Abstract**

The present article is devoted to the study of such a basic principle as the peculiarities of the use of administrative and civil contracts in the process of implementation of public administration. The mentioned issue is still disputed in some cases, because the separation of administrative and civil agreements is often visually and superficially inconceivable without complex research. Civil-legal and administrative-legal contracts are similar to each other, and their differences are established during complex research. This issue will present a great challenge to administrative bodies, courts, researchers and practicing lawyers in this field, because, as mentioned above, the separation of administrative and civil contracts is not a simple task by its nature. Each administrative or civil-legal individual contract has its own specifics. In the background of all this, the fields of civil and administrative law are getting closer and merging with each other.

The article discusses theories of separation of contracts to make it easier to distinguish between civil and administrative contracts. The importance of their separation has a direct proportional effect on the proper work of administrative public bodies, because by concluding an administrative contract, the administrative body becomes more difficult. It exercises its public authority through the assistance of a third party, which makes the administrative body more open to the public, and its work more effective and efficient. As for the civil legal contract, it ensures the promotion of civil turnover and conditions the creation of the state government, which is necessary for true statehood.

Thus, the said article is based on national legislation. This paper will help the reader to distinguish the contractual field of these two institutions and to analyze the differences and similarities, and subsequently to determine their correct use.

**Keywords:** public administration**,** administrative office**,** administrative contract**,** civil contract**,** theory of interest**,** theory of subject**,** theory of subordination.

# საჯარო მმართველობაში ორგანიზაციული კულტურის როლი ადამიანური რესურსის მართვაში

**ნინო ლომსაძე,**

თბილისის სააპელაციო სასამართლოს ანალიტიკური სამსახურის კონსულტანტი

საჯარო მმართველობის აკადემიური დოქტორი

**აბსტრაქტი**

საჯარო მმართველობის სისტემაში ორგანიზაციული კულტურა და ადამიანური რესურსის მართვა კომპლექსური ხასიათისაა. ორგანიზაციული კულტურა განსაზღვრავს ორგანიზაციაში ადამიანთა დასაქმების, მართვის მიზნების, ფუნქციების, კარიერული წინსვლის, განვითარების, მმართველობით გადაწყვეტილებათა დასაბუთების, დამუშავების, მიღების და რეალიზაციის პროცესში ხელმძღვანელობის, თანამშრომელთა ფუნქციურ ურთიერთკავშირების ფორმირებას, რაც, თავის მხრივ, განსაზღვრავს ორგანიზაციის ინდივიდუალურ თვისებებს, მის სათანადო იმიჯს და ორგანიზაციის წარმატებულ საქმიანობას.

საჯარო მმართველობის სისტემაში ადამიანური რესურსების მართვის დროს მნიშვნელოვანია გააზრებული იყოს ორგანიზაციული კულტურის არსი და მისი გავლენა ორგანიზაციაზე. ორგანიზაციული კულტურის და ადამიანური რესურსის მართვის თავსებადობის საშუალებით მიიღწევა ორგანიზაციის წარმატება, რადგან კარგად ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული კულტურა და სათანადოდ შერჩეული კადრი ჯანსაღი ორგანიზაციული გარემოს შექმნის საშუალებას იძლევა. რაც უფრო მაღალია ორგანიზაციული კულტურა, მით უფრო ნაკლებად მოითხოვს ორგანიზაციაში დასაქმებული პერსონალი ხელმძღვანელობის მითითებებს და მუშაობის დეტალურ ინსტრუქციებს. ორგანიზაციული კულტურა საჯარო მმართველობის სისტემაში დამოკიდებულია სამართლებრივ ნორმებსა და ღირებულებებზე, რომელთა სრულყოფილად შეუსრულებლობამ, შესაძლოა, ორგანიზაციის ეფექტიანობა საგრძნობლად შეამციროს.

საჯარო მმართველობის სისტემაში ორგანიზაციის კულტურას, რომელსაც ორგანიზაცია აყალიბებს, აუცილებლად სჭირდება სწორად მართვა, როგორც მის შიგნით, ასევე მის გარეთ მიმდინარე პროცესებისას. ორგანიზაციის წარმატებულ საქმიანობაში გადამწყვეტ როლს თამაშობს ორგანიზაციის ფაქტორები, კერძოდ,

ორგანიზაციის ეთიკურ-მორალური სტანდარტების გავლენა თანამშრომელთა ქცევისაზე, კონტროლის მეთოდები, ხელმძღვანელის მმართველობის სტილი, რომელიც შეიძლება იყოს: დემოკრატიული ან ავტოკრატიული; ქარიზმატული ან არაქარიზმატული; მაკონტროლებელი და ა.შ. მმართველობითი საქმიანობის შედეგს ქმნის ორგანიზაციული კულტურა, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის საქმიანობის პროცესების ეფექტიანობას და ორგანიზაციის წარმატებას. ადამიანური რესურსების მართვა ორგანიზაციაში ადამიანთა დასაქმების, მართვის და განვითარების ყველა მიმართულებას მოიცავს. მისი მიზანია ადამიანური რესურსებით ორგანიზაციის ეფექტიანობის მიღწევა.

საჯარო მმართველობის სისტემაში ორგანიზაციული კულტურა ადამიანური რესურსების მართვის კავშირურთიერთობების საფუძველზე აყალიბებს მაღალეფექტიან სამუშაო სისტემებს, რაც სამუშაო ღონისძიებების ნაკრებია და ხელს უწყობს ორგანიზაციაში დასაქმებული თანამშრომლების უნარ-ჩვევების გაუმჯობესებას, მოტივაციის ამაღლებას, უზრუნველყოფს ორგანიზაციისადმი ერთგულებას და ორგანიზაციის მთლიანობას.

**საკვანძო სიტყვები:** ორგანიზაციული კულტურა, მენეჯმენტი, საჯარო მმართველობა, მმართველობითი საქმიანობა.

**ძირითადი ტექსტი**

საჯარო მმართველობის სისტემაში ორგანიზაციული კულტურის მიზანს წარმოადგენს კარგი მმართველობის პრინციპის დამკვიდრება და ეფექტიანი მმართველობის ხელშეწყობა. საჯარო მმართველობის სისტემის სწორი ფუნქციონირებისათვის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს ორგანიზაციული კულტურა, რომელიც ქმნის ეფექტიანი დაწესებულების უნარს დასახული მიზნის მისაღწევად.

საჯარო მმართველობის სისტემაში ორგანიზაციული კულტურის გავლენაზე მსჯელობისას კრიტერიუმები იყოფა ორ ძირითად სახეობად: პირველი ეს არის საჯარო მმართველობის სისტემის გარესამყაროსთან ურთიერთობის კულტურის განმსაზღვრელი კრიტერიუმები, რომლებსაც მიეკუთვნება პროფესიონალიზმი, კანონიერება, დამოუკიდებლობა, მოტივაცია, სისწრაფე, მოქნილობა,

ტრანსპარენტულობა, ხელმისაწვდომობა, სანდოობა და უფლებათა ეფექტური დაცვა, რაც მოქალაქეებთან ურთიერთობისას ვლინდება; ხოლო მეორე - ეს არის საჯარო მმართველობის სისტემაში შიდა ურთიერთობების კულტურის განმსაზღვრელი კრიტერიუმები, რომლებსაც მიეკუთვნება კოლეგიურობა, კონსტრუქციულობა, სამართლიანობა, რესურსების თანაბარი განაწილება, შესრულებული სამუშაოს სამართლიანი შეფასება და ა.შ.

საჯარო მმართველობითი სისტემის საქმიანობაში სათანადო ორგანიზაციული კულტურა უზრუნველყოფს მმართველობითი საქმიანობის განხორციელებასა და სასურველი შედეგის მიღებას. სწრაფად ცვალებად გარემოში შეუძლებელია საჯარო მმართველობით სისტემაში დასახული მიზნების განხორციელება ადამიანური რესურსების ეფექტიანი გამოყენების გარეშე. ადამიანური რესურსების მართვა მოიცავს ორგანიზაციაში ადამიანთა დასაქმების, მართვის და განვითარების ყველა მიმართულებას და მისი მიზანია ადამიანური რესურსებით ორგანიზაციის ეფექტიანობის მიღწევა.

საჯარო მართველობის სისტემაში ორგანიზაციულ კულტურათა კლასიფიკაცია განსაზღვრავს ძალაუფლების კულტურას, როლის კულტურას, მიღწევის კულტურას და მხარდაჭერის კულტურას. ორგანიზაციული კულტურის სხვადასხვა სახე გავლენას ახდენს ადამიანური რესურსის მართვაზე. ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელოვანი ნაწილი მმართველობითი სტილია, რომელსაც მენეჯერები იყენებენ ორგანიზაციაში. ყველა მენეჯერი თავისი მართვით სტილით გამოირჩევა, თუმცა მათზე გავლენას ორგანიზაციული კულტურა ახდენს, რომელიც მმართველობის მთავარ სტილს წარმოშობს და მენეჯერებისაგან ქცევის ნორმებს ამკვიდრებს.

ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში დიდი წვლილი მიუძღვის მენეჯერთა ქცევას, რადგან მენეჯერთა ქცევა ხდება თანამშრომელთათვის მაგალითი. სწორედ ორგანიზაციული კულტურა არეგულირებს დამოკიდებულებას ხელმძღვანელობასა და თანამშრომელთა შორის. კულტურა შეიძლება იყოს სხვადასხვაგვარი, ლმობიერი, მიკერძოებული, მკაცრი, ლოიალური. სწორედ ამ კომპონენტების წყალობით, კულტურა გადამწყვეტ როლს თამაშობს საჯარო მმართველობის სისტემის ეფექტურ საქმიანობაზე. სისტემაში მართვის კულტურას საფუძვლად უდევს კონსტიტუციასა და კანონში ჩამოყალიბებული პრინციპები,

მენეჯერული კულტურის მართვის პრაქტიკული უნარები, ასევე სამოქალაქო-სამართლებრივი კულტურა, რომელიც ეფუძნება  სახელმწიფოს, ეკონომიკასა და სამოქალაქო სექტორს შორის აქტიურ თანამშრომლობას.

საჯარო მმართველობის სისტემაში ორგანიზაციული კულტურა გვთავაზობს გარკვეული ფასეულობების, ქმედებების, მოლოდინების ნაკრებს, რომელიც საერთოა ორგანიზაციის ყველა წევრისთვის, მათ შორის ხელმძღვანელობითი რგოლისთვის.

საჯარო მმართველობის სისტემაში ორგანიზაციული კულტურის როლი გავლენას ახდენს მენეჯერული ფუნქციების შესრულების პროცესზე.  ორგანიზაციული კულტურის როლი მენეჯერის მთავარი დამხმარე ინსტრუმენტია, რომელიც ორგანიზაციის ჰარმონიულ მუშაობასა და წარმატებას განაპირობებს.  ორგანიზაციის მიერ დასახული სტრატეგიები და ჩამოყალიბებული კულტურა ორგანიზაციაში მენეჯმენტს უადვილებს მუშაობის პროცესს და მარტივს ხდის ორგანიზაციის მიზნებისთვის წინსვლას. ორგანიზაციის მენეჯმენტი ვალდებულია დაიცვას და გაითვალისწინოს ეთიკის პრინციპები, რომელიც იქნება ღირსებაზე დაფუძნებული.

საჯარო მმართველობის სისტემის მნიშვნელოვან რგოლს წარმოადგენენ სისტემაში დასაქმებული მოხელეები, რომლებიც პროფესიული, შრომით და ორგანიზაციული კულტურული ღირებულებების დაცვით აღწევენ ორგანიზაციის საერთო მიზანს. საჯარო მმართველობის სისტემაში ადამიანური რესურსების მართვა გულისხმობს სამუშაო ძალის მოზიდვას, განვითარებას, შენარჩუნებას და ეფექტიან გამოყენებას, რაც მენეჯმენტის უმთავრეს ამოცანას წარმოადგენს.

**დასკვნა**

ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, საჯარო მმართველობის სისტემაში ორგანიზაციული კულტურის როლი გავლენას ახდენს ადამიანური რესურსების მართვაში მმართველობითი ფუნქციების განხორციელებაზე, გადაწყვეტილების მიღების სტილზე, კადრების შერჩევასა და მათ მართვაზე, სამუშაო პროცესების შესრულებაზე, თანამშრომელთა ქცევასა და მათ საქმიანობის შედეგებზე. ორგანიზაციულ კულტურას შეუძლია შეცვალოს თანამშრომელთა  შეხედულებები, სამომავლო მიმართულებები და  ზემოქმედება მოახდინოს დასაქმებულთა მოტივაციაზე.  ორგანიზაციის ღირებულებები მუდმივად უნდა იყოს განახლებული და

ჩამოყალიბებული ისე, რომ არ ეწინააღმდეგებოდეს თანამშრომელთა პროფესიულ სტანდარტებს, ფასეულობებს და თანხმობაში უნდა იყოს პროცესთან.

საჯარო მმართველობის სისტემაში ორგანიზაციული კულტურის როლი ადამიანური რესურსების მართვაში ეფექტურია მაშინ, როცა მდგრადია და გავრცელებულია თანამშრომელთა შორის, რაც ორგანიზაციაში მმართველ რგოლს აძლევს შესაძლებლობას სწორად დაინახოს ორგანიზაციის ღირებულებები, ფასეულობები, რადგან ორგანიზაციული კულტურა არა მხოლო დიდ გავლენას ახდენს სისტემაში ადამიანური რესურსების მართვაზე, არამედ, ასევე განასხვავებს მას სხვა ორგანიზაციებისგან.

**რეზიუმე**

საჯარო მმართველობის სისტემა წარმოადგენს სახელმწიფოს იმ ნაწილს, რომელთანაც ნებისმიერ მოქალაქეს ყველაზე ხშირად და ინტენსიურად აქვს შეხება. სწორედ საჯარო მმართველობის სისტემის ორგანიზაციული კულტურა აყალიბებს ადამიანური რესურსების მართვაში ისეთ მმართველობით ღირებულებათა სისტემას, რომელიც შემდგომ განსაზღვრავს ორგანიზაციის მმართველობით და თანამშრომელთა საქმიანობის ქცევის სტილს.

საჯარო მმართველობის სისტემაში ორგანიზაციული კულტურის თავისებურებები წარმოადგენენ ადამიანური რესურსების მართვაში აუცილებლად გასათვალისწინებელ საკითხს, რადგან ისინი პირდაპირ მოქმედებენ ადამიანებსა და მათ განწყობაზე. სწორედ ადამიანების ძალისხმევის შედეგად შექმნილი პროდუქტები უზრუნველყოფენ საჯარო მმართველობის სისტემის ეფექტიანობას და განაპირობებენ მის წარმატებას თუ წარუმატებლობას.

საჯარო მმართველობის სისტემაში ორგანიზაციული კულტურა უშუალოდ აისახება სამუშაო გარემოზე, თანამშრომელთა განწყობასა და მოტივაციაზე, პროდუქტიულობასა და პასუხისმგებლობის დონეზე. გარდა ამისა, ორგანიზაციული კულტურა გავლენას ახდენს თანამშრომელთა ორგანიზაციაში ყოფნის ხანგრძლივობაზე, ნდობის ჩამოყალიბებაზე, გუნდურობაზე, პატივისცემაზე, ერთგულებსა და კეთილსინდისიერების პრინციპებზე დამყარებულ ურთიერთობებზე.

საჯარო მმართველობის სისტემაში ორგანიზაციული კულტურა გვთავაზობს გარკვეული ფასეულობების, ქმედებების, მოლოდინების ნაკრებს, რომელიც საერთოა

ორგანიზაციის ყველა წევრისთვის, მათ შორის ხელმძღვანელობითი რგოლისთვის. ორგანიზაციის წარმატება დამოკიდებულია სწორედ იმაზე, თუ რამდენად ზუსტად გათვლის მენეჯერი ორგანიზაციის განვითარების პერსპექტივებს. მენეჯერები გამუდმებით უნდა აკვირდებოდნენ ორგანიზაციაში მართვის მიმდინარე პროცესებზე, რაც მას დაეხმარება, პროცესის გზიდან გადახვევის შემთხვევაში, დროულად დააბრუნონ იგი კალაპოტში. კარგად გამართული ორგანიზაციული კულტურა, ორგანიზაციის კონტროლის საუკეთესო ინსტრუმენტია. ორგანიზაციაში მენეჯერის მხრიდან კონტროლი თანამშრომლებისთვის არ უნდა აღიქმებოდეს იძულებად და შეზღუდვად. ორგანიზაციული კულტურის მხრიდან კონტროლი უნდა იყოს შეუმჩნეველი და იმგვარად დანერგილი, რომ თანამშრომლებს დამოუკიდებლობის განცდა უნარჩუნდებოდეთ. შესაბამისად, საჯარო მმართველობის სისტემაში კარგად გამართული ორგანიზაციული კულტურა მართვაში მენეჯერის მთავარი დამხმარე ინსტრუმენტია ორგანიზაციის წარმატებული მუშაობისთვის. ორგანიზაციული კულტურა აძლიერებს საზოგადოებრივ ურთიერთობებს, ქმნის და ავითარებს ახალ მოთხოვნილებებს; იგი უმნიშვნელოვანეს როლს ასრულებს ორგანიზაციის წარმატების მიღწევაში და მისი არ არსებობის შემთხვევაში ორგანიზაციაში იქმნება წარუმატებლობა.

**ლიტერატურა**


1. არმსტრონგი მ., ტეილორი ს., „ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო“ - გამომცემლობა პალიტრა, თბ. 2020 წელი.
2. „საჯარო მმართველობის კულტურა საქართველოში“ სოციოლოგიური კვლევა თბილისი, 2017 წელი. ცარციძე დ., ბესელია გ., ხუციშვილი გ., ყალიჩავა კ.; აღებულია ვებ-გვერდიდან http://lawlibrary.info/ge/books/ giz20017geCulture_of_Public_Administration.pdf- ნანახია 30.10.2023წელი.
3. გურგენიძე ვ., საჯარო-პოლიტიკური მმართველობის თეორია და პრაქტიკა“, 2014წელი.
4. ხუბუა გ.,ზომერმანი კ.პ., „საჯარო მმართველობის სამართლებრივი საფუძვლები, თსუ- ადმინისტრაციულ მეცნიერებათა ინსტიტუტის გამოცემები, ტომი 3, თბ. 2016 წელი.

# The Role of Organizational Culture in Public Administration in Managing Human Resources

**Nino Lomsadze,**
Consultant of Analytical Department at Tbilisi Court of Appeals;
PhD in Public Administration

**Abstract**

A system of public administration represents the part of a state with which any citizen interacts in a frequent and intensive manner. The organizational culture of the public administration system develops a system of value in human rights management that defines the style of running the organization and the employees' working-style.

The specifics of organizational culture in public administration must be taken into account in human rights management since they directly influence people and their attitude. The products created through the efforts of people ensure effectiveness of the public administration system and condition its success or failure.

Organizational culture in public administration system is directly reflected on the work environment, the attitude and motivation of the employees, their productivity and responsibility. Besides that, organizational culture has an influence on the duration of team membership for the employees, on developing trust, teamwork, respect and relations based on loyalty and integrity.

Organizational culture in public administration system offers a package of values, actions and expectations, which are common to all members of the team, inter alia, to the management level. The success of the organization depends on the ability of a manager to precisely foresee the prospects of development for the organization. Managers shall continuously oversee the administration process within the organization which will enable them to timely get back to the normal course of action in case of deviations. Well managed organizational culture is the best tool for controlling the organization. Control on the part of the manager should not be perceived by the employees as compulsion or restriction. Control should be inconspicuous and implemented in a manner which gives the employees the sense of independence. Therefore, well-functioning organizational culture in public administration system is a helping tool for the manager in administration process in order to guarantee successful work of the organization. Organization culture enhances public relations, creates and develops new requirements; it plays a major role in the organization achieving success and in its absence, the organization becomes unsuccessful.

**Key words:** organizational culture, management, public administration, administrative activities.

# თანამედროვე საქართველოში საჯარო სამსახურიდან გათავისუფლების ყველაზე გავრცელებული ფორმა

**ანა სვანიძე,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

**აბსტრაქტი**

თანამედროვე საქართველოში საჯარო სამსახურიდან დასაქმებულ საჯარო მოხელეთა გათავისუფლების საფუძვლებს შორის რეორგანიზაცია ყველაზე გავრცელებული ფორმაა. რეორგანიზაციაში ცუდი არაფერი მოიაზრება იმ შემთხვევაში თუ საჯარო სამსახური მას კანონის სრული დაცვით ახორციელებს. ჩვენს ქვეყანაში არსებული მდგომარეობიდან გამომდინარე სამწუხაროდ სხვა რიალობას გვიჩვენებს, ხშრად ხდება საჯარო მოხელის გათავისუფლება რეორგანიზაციის საშუალებით , დამსაქმებლის მთავარ მიზანს წარმოადგენს გადაწყვეტილების კანონიერი სახის მიცემის მცდელობა.სწორედ აქედან გამომდინარე განპირობებული ის ფაქტი , რომ დავების ძირითად საფუძველს წარმოადგესნ პირის რეორგანიზაციის შედეგად გათავისუფლება.საქართველოს კანონით რეორგანიზაცია აღიქმება მთავარი მიზანია სისტემური, ეფექტიანი მმართველობის უზრუნველყოფა. შესაბამისად, მისი განხორციელება უნდა მოხდეს ,მხოლოდ საჯარო სამსახურის ეფექტიანი , ეფექტური და ასევე ეკონომიური მმართველობის უზრუნველსაყოფად და არა მმართველობისთვის მიუღებელი საჯარო მოხელეების „თავიდან მოშორების“ შესანიღბად. მნიშვნელოვანია რეორგანიზაციის განხორციელების პროცესში , განხორცილედეს ,როგორც საჯარო სამსახურის ლეგიტიმური ინტერესის დაცვა და ასევე საჯარო მოხელეთა შრომითი უფლებების კანონიერი დაცვა.

**საკვანძო სიტყვები:** რეფორმა, საჯარო სამსახური, საჯარო მოხელე, კარიერული განვითარება, რეორგანიზაცია.

საქართველოს „საჯარო სამსახურის შესახებ“ ახალ კანონში რეორგანიზაციის მიზანი და ასევე არსს ნათლად განმარტებულია. რეორგანიზაცია - ეს არის „საჯარო დაწესებულების ინსტიტუციური მოწყობის შეცვლა, რის შედეგადაც მიიღება საჯარო დაწესებულების ნაწილობრივ ან მთლიანად ახალი სტრუქტურა“.სასამართლოს პრაქტიკიდან გამომდინარე შეგვიძლია მივიჩნიოთ , ისეთ შემთხვევებს მიიჩნევს

რეორგანიზაციად, სადაც საჯარო დაწესებულების შიდა სტრუქტურული და ასევე ფუნქციონალური გარდაქმნა ხდება და მას შესაძლოა მოჰყვეს დაწესებულების მთლიანად ან მისი სტრუქტურული ქვედანაყოფების სტატუსის, დაქვემდებარების და ასევე ფუნქციონალური დატვირთვის ცვლილება.

საქართველოს კანონით რეორგანიზაცია აღიქმება მთავარი მიზანია სისტემური, ეფექტიანი მმართველობის უზრუნველყოფა. შესაბამისად, მისი განხორციელება უნდა მოხდეს ,მხოლოდ საჯარო სამსახურის ეფექტიანი , ეფექტური და ასევე ეკონომიური მმართველობის უზრუნველსაყოფად და არა მმართველობისთვის მიუღებელი საჯარო მოხელეების „თავიდან მოშორების“ შესანიღბად. მნიშვნელოვანია რეორგანიზაციის განხორციელების პროცესში , განხორცილედეს როგორც საჯარო სამსახურის ლეგიტიმური ინტერესის დაცვა და ასევე საჯარო მოხელეთა შრომითი უფლებების კანონიერი დაცვა. რეორგანიზაციის საფუძველზე გათავისუფლებულმა მოხელეებმა უნდა გაითვალისწინო: სასამართლოში გასაჩივრების უფლება გათავისუფლების შესახებ ბრძანების ჩაბარებიდან 30 დღის ვადაში. ვადის გაშვების შემდეგ, სარჩელი არ მიიღება წარმოებაში . მოხელის გათავისუფლებასთან დაკავშირებით,მტკიცების ტვირთი ეკისრება საჯარო დაწესებულებას, აღნიშნული არ გულისხმობა იმას, რომ მოხელემ საკუთარი მოთხოვნა არ დაასაბუთოს. სასამართლოში დავის შემთხვევაში, საჯარო დაწესებულებას ვალდებულია ამტკიცოს, რეორგანიზაციის ფარგლებში აუცილებელი იყო სამუშაო ძალის შემცირება. გათავისუფლებული თანამშრომელი შრირჩა ობიექტურად, ყოველგვარი მიკერძოების გარეშე. სახელმწიფო ბაჟის გადახდის ვალდებულებისგან საჯარო სამსახურიდან გათავისუფლებული საჯარო მოხელები თავისუფლდებიან .

საქართველოს „საჯარო სამსახურის შესახებ“ ახალი კანონი ადგენს რეორგანიზაციის პროცესში კანონის შესაბამისად განსაზღვრავს საჯარო მოხელის უფლებების დაცვის გარანტიებს. საჯარო დაწესებულების მიერ რეორგანიზაციის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება დაუყოვნებლივ უნდა ეცნობოს საჯარო სამსახურის ბიუროს. ასევე შტატების შემცირებისას კანონი ითვალისწინებს მობილობის შესაძლებლობას, რომელმაც უნდა განსაზრვროს და ასევე უზრუნველყოს შტატების შემცირების შედეგად მოხელის თანამდებობიდან გასათავისუფლებელი საჯარო მოხელეთა ხელახლი დასაქმება. მობილობის საშუალებით განისაზღვრება მოხელეთა

ხელახალი დასაქმების მექანიზმი, რომელიც განსაზღვრავს პირის იმავე ან სხვა დაწესებულებაში კონკურსით გათვალისწინებული პროცედურის გარეშეშესაძლო თანამდებობაზე . თუ მოხელეს არ აქვს ახალ პოზიციაზე გადასვლის სურვილი და ესევე ვერ ხორცილედება მობილობა. ამ შემთხვევაში მისი ჩარიცხვა ხორციელდება მოხელეთა რეზერვში 2 წლით და ასევე კომპენსაცის სახით მიეცემა ბოლო სამი თვის ოდენობის თანამდებობრივი სარგოს. პრაქტიკაში სამწუხაროდ ხშირ შემთხვევებში ვერ ხორცილედება გარანტიების რეალიზებაა , რის შედეგადაც ხშირ შემთხვევაში ვიღებთ საჯარო სამსახურში დასაქმებულ პირს დარჩენილს სამსახურის გარეშე.

საჯარო სამსახურიდან პირის გათავისუფლების შესახებ გადაწყვეტილების მიღება უნდა განხორციელდეს ადმინისტრაციული სამართლის პრინციპების, თანასწორობისა და კანონიერების პრინციპებზე დაყრდნობით და ასევე დისკრეციული უფლებამოსილების კანონიერად გამოყენების საფუძველზე. სასამართლოს პრაქტიკის თანახმად, შტატის მხოლოდ სახელის ან დაქვემდებარების ცვლილება არ წარმოადგენს გათავისუფლების საკმარის საფუძველს. პირის სამსახურიდან გათავისუფლება, რომ განხორციელდეს აღნიშნული საფუძვლით კანონიერად ჩაითვალოს, უნდა განხორციელდეს რეალური რეორგანიზაცია და ესევე სამუშაო ძალის შემცირება. განთავისუფლება უნდა იყოს დასაბუთებული. გასათვალისწინებელია ის ფაქტი , რომ რეორგანიზაცია თავისთავად არ ქმნის სამსახურიდან გათავისუფლების საფუძველს. გათავისუფლება დასაშვებია მხოლოდ ისეთი რეორგანიზაციის შემთხვევაში რასაც თან სდევს შტატების შემცირება.რეორგანიზაციის შედეგად შესაძლებელია შეიცვალოს ადმინისტრაციული ორგანოს სტრუქტურა, გაიყოს და განსხვავებულად ჩამოყალიბდეს კონკრეტული სამსახურები ,მაგრამ ამის მიუხედავად მოხელის მიერ დაკავებული შტატი არსებითად უცვლელად დარჩეს. სასამართლო პრაქტიკიდან გამომდინარე შეგვიძლიად ვთქვათ შემცირებაში „მოყოლილ“ საჯარო მოხელეებს ხშირად აქვთ ვარაუდი,რომ სახელმწიფო სტრუქტურების მხრიდან რეორგანიზაცია გამოყენებულია, როგორც ფარული სადამსჯელო ღონისძიება მათ ასევე აქვთ კითხვები, რატომ განხორციელდა კონკრეტულად მათი გათავისუფლება, რეორგანიზაციის საფუძველზე. უნდა აღნიშნოს გათავისუფლების ბრძანება არის შაბლონური და არ შეიცავს კონკრეტიკას. ეს ფაქტორი განაპირობებს სასამართლოში დავების სიმრავლე.

ზემო აღნიშნულიდან გამომდინარე შეიძლება გარკვეული რეკომენდაციების სახით რეორგანიზაციის განხორციელების პროცესში გარკვეული რჩევა მივცეთ საჯარო დაწესებულებებს, რაც უფრო დაგვაახლოვებს ევროპულ სტანდარტებთან.

საჯარო სამსახურიდან პირის გათავისუფლების შესახებ გადაწყვეტილების მიღება უნდა განხორციელდეს ადმინისტრაციული სამართლის პრინციპების, თანასწორობისა და კანონიერების პრინციპებზე დაყრდნობით და ასევე დისკრეციული უფლებამოსილების კანონიერად გამოყენების საფუძველზე. სასამართლოს პრაქტიკის თანახმად, შტატის მხოლოდ სახელის ან დაქვემდებარების ცვლილება არ წარმოადგენს გათავისუფლების საკმარის საფუძველს. პირის სამსახურიდან გათავისუფლება, რომ განხორციელდეს აღნიშნული საფუძვლით კანონიერად ჩაითვალოს, უნდა განხორციელდეს რეალური რეორგანიზაცია და ესევე სამუშაო ძალის შემცირება. განთავისუფლება უნდა იყოს დასაბუთებული.

1.ევროპული სტანდარტების დანერგვისთვის აუცილებელია საჯარო დაწესებულებებმა ხელი შეუწყონ მობილობის ეფექტურ განხორციელებას საჯარო სამსახურში .

2. საჯარო სამსახურში რეორგანიზაციის დაწყებამდე უნდა განხორციელდეს დაწესებულების სტრუქტურული ანალიზი. რეორგანიზაციის საჭიროებისა და ასევე მიმართულებების განსაზღვრისათვის. ზემოაღნიშნულის განსაზღვრის შემდეგ უნდა მოახდინოს რეორგანიზაცია პროცესის დაწყება;

3.საჯარო დაწესებულებამ რეორგანიზაციის პროცესის დაწყების მომენტში უნდა განსაზღვროს მობილობას დაქვემდებარებულ და ასევე გასათავისუფლებელ საჯარო მოხელეთა შერჩევის ნათელი კრიტერიუმები და გამორიცხოს ამ პროცესში მონაწილე პირთა დისკრიმინაციული მიდგომა.

**გამოყენებული ლიტერატურა**

1.საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ 2017წლის.
2. ლორია ხ., მოხელის სამსახურიდან გათავისუფლება საჯარო დაწესებულების რეორგანიზაციის გამო შტატების შემცირებასთან დაკავშირებით, სამართლის ჟურნალი N1, 2021 წ., უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 23.
3. მოხელის სამსახურიდან გათავისუფლება საჯარო დაწესებულების რეორგანიზაციის გამო შტატების შემცირებასთან დაკავშირებით, სამართლის ჟურნალილორია ხ., N1, 2021 წ., უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 20.

# The most common form of dismissal from public service in modern Georgia

**Anna Svanidze,**
Doctoral student, Georgian Technical University

**Abstract**

Reorganization is the most common form among the grounds for dismissal of civil servants from public service in modern Georgia. There is nothing wrong with reorganization if the public service carries it out in full compliance with the law. Unfortunately, due to the current situation in our country, it shows a different reality, often the dismissal of a civil servant is done through reorganization, the main goal of the employer is to try to give a legal form of decision. This is the reason for the fact that the main basis of disputes is the dismissal of a person as a result of reorganization. According to the law of Georgia, reorganization is perceived as the main goal of ensuring systematic, effective governance. Accordingly, it should be implemented only to ensure effective, efficient and economical governance of the public service, and not to disguise the "removal" of public servants unacceptable for governance. In the process of reorganization, it is important to protect the legitimate interest of the public service as well as the legal protection of the labor rights of civil servants.

**Keywords:** reform, public service, civil servant, career development, reorganization.

# საზოგადოებრივი ურთიერთობების (PR) წარმატებული მაგალითები - გაკვეთილები საქართველოსთვის

**ალექსანდრე შამათავა,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

**აბსტრაქტი**

საზოგადოებრივი ურთიერთობები (PR) ორგანიზაციული მართვის განუყოფელი, ერთ-ერთი ძირითადი ნაწილია, რომელსაც, ბიზნესისგან განსხვავებით კიდევ უფრო დიდი მნიშვნელობა ენიჭება საჯარო მართვის პროცესში. ბიზნესისგან განსხვავებით, საჯარო მართვისას საზოგადოებრივი ურთიერთობები მარკეტინგული ამოცანების გარდა ასრულებს წმინდა პოლიტიკურ ამოცანებს და მისი ამოსავალი წერტილი არა პროდუქტის გაყიდვა, არამედ საზოგადოებრივი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაა. დემოკრატიულ მმართველობაში ხელისუფლების წყარო არის ხალხი, შესაბამისად ხელისუფლება ანგარიშვალდებულია, საზოგადოებასთან ჰქონდეს მუდმივი კომუნიკაცია. ხელისუფლება ვალდებულია მოქალაქეებს, ერთი მხრივ, მიაწოდოს ზუსტი და გადამოწმებული ინფორმაცია, რომელიც უზრუნველყოფს საზოგადოების სრულ ინფორმირებას საჯარო მართვის პროცესთან დაკავშირებით, ხოლო, მეორე მხრივ, მიიღოს და შეასრულოს საზოგადოებრივი დაკვეთები. ამავდროულად, უმნიშვნელოვანესია შესწავლილ იქნეს საჯარო მართვის პროცესსა და ზოგადად საჯარო პოლიტიკაში საზოგადოებრივი ურთიერთობების (PR) რა თანამედროვე ინსტრუმენტებსა და მეთოდებს იყენებენ საქართველოსა და მსოფლიოს სხვა ქვეყნებში. საზოგადოებრივი ურთიერთობების რა საერთო და განმასხვავებელ ელემენტებსა და კომპონენტებს ვხვდებით და ზოგადად, რამდენად დიდი გავლენა აქვს საზოგადოებრივ ურთიერთობებს საჯარო მართვის პროცესზე.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, სტატიაში განხილულია საზოგადოებრივი ურთიერთობების (PR) წარმატებული მაგალითები საქართველოსა და მსოფლიოს სხვადასხვა დემოკრატიულ სახელმწიფოში, შესწავლილია საზოგადოებრივი ურთიერთობების თანამედროვე ინსტრუმენტები და პრინციპები, ის ძირითადი საზოგადოებრივი ურთიერთობების კამპანიები, რომლებიც გამორჩეულია მსოფლიო მასშტაბით და ან უნიკალურია, ან შემდგომში გახდა არაერთი პიარკამპანიის ქვაკუთხედი და ინსპირაცია. მსოფლიო მაგალითების შესწავლამ გამოაჩინა არაერთი

საზოგადოებრივი ურთიერთობების (PR) კომპონენტი, რომელიც უმნიშვნელოვანესია წარმატებული საზოგადოებრივი ურთიერთობების კამპანიისთვის. სტატიაში ასევე განხილულია რამდენიმე გამორჩეული საზოგადოებრივი ურთიერთობების კამპანია საქართველოში, რაც შეიცავს საზოგადოებრივი ურთიერთობების ძირითად კომპონენტებს და შესაძლოა საზოგადოებრივი ურთიერთობების წარმატებულ მაგალითად ჩაითვალოს.

**საკვანძო სიტყვები:** საზოგადოებრივი ურთიერთობები; საჯარო მმართველობა; პიარ კონსალტინგი; კომუნიკაციები.

**საზოგადოებრივი ურთიერთობების (PR) წარმატებული მაგალითები მსოფლიოში**

საზოგადოებრივი ურთიერთობები საუკუნეებზე მეტია სხვადასხვა სახელითა და ფორმით არსებობს მას შემდეგ რაც პირველი თემი შეიქმნა, შესაბამისად მისი წარმატებული მაგალითებიც არაერთია, თუმცა აღნიშნულ სტატიაში გაერთიანებულია ის უნიკალური და სპეციფიური საერთაშორისო ურთიერთობების მაგალითები, რომლებმაც უდიდესი გავლენა იქონიეს საერთაშორისო ურთიერთობებზე და შემდგომში არაერთი პიარკამპანიის ნიმუშად იქცნენ.

- ბორის ლ. ჯონსონის საარჩევნო კამპანია

ბორის ლ. ჯონსონი, როგორც პრეზიდენტი შესაძლოა არც თუ ისე გამორჩეულია ამერიკის ისტორიაში, თუმცა მისი 1964 წლის საპრეზიდენტო კამპანია ნამდვილად უნიკალური იყო იმ დროისთვის და შემდგომში არაერთი პოლიტიკური რეკლამის ინსპირაცია გახდა. მოგეხსენებათ, 1964 წელს მსოფლიო ბირთვული ომის საფრთხის წინაშე იყო, ჯონსონმა კი მთლიანი საარჩევნო კამპანია სწორედ აღნიშნული მგრძნობიარე საკითხის ირგვლივ ააგო და რეალურად არჩენებში გამარჯვებაც ამ იდეით მოიპოვა, რომელიც საბოლოოდ ერთ მარტივ პოლიტიკურ რეკლამაში გამოიხატა, სადაც პატარა გოგონა გვირილას ფოთლებს აცლის და 10-მდე დათვლის მერე ეკრანში შავდება, და მაყურებელს მოუწოდებენ, რომ თუკი მშვიდობა სურთ ხმა უნდა მიცენ ბორის ჯონსონს. სწორედ აღნიშნული რეკლამა გახდა მარგარეტ ტეტჩერის 1979 წლის საარჩევნო პოლიტიკური რეკლამის ნიმუში, სადაც 50 000 ფუნტად გააკეთეს ბანერი - ლეიბორისტები არ მუშაობენ, ხოლო ბანერზე უმუშევართა

გრძელი რიგი იყო გამოსახული. აღნიშნული პოლიტიკური რეკლამა გახდა 1979 წლის არჩევნების ბედის განმსაზღვრელი [1].

- რონალდ რეიგანის საარჩევნო კამპანია

ამერიკის საარჩევნო კამპანიები ხშირ შემთხვევაში უნიკალურია საზოგადოებრივი ურთიერთობების კამპანიების თვალსაზრისით, რადგან მეოცე საუკუნიდან მოყოლებული ამერიკა საზოგადოებრივი ურთიერთობების ცენტრად იქცა. ყველასთვის კარგად ცნობილია დონალდ ტრამპის 2016 წლის საარჩევნო კამპანია და სლოგანი - დავუბრუნოთ ამერიკას დიდება, თუმცა, ცოტამ თუ იცის, რომ აღნიშნული სლოგანი პირველად 1980 წელს რონალდ რეიგანმა გამოიყენა საკუთარი საარჩევნო კამპანიის დროს და საბოლოოდ გამარჯვებაც მოუტანა, როგორც მას ისე დონალდ ტრამპს [2]. სწორედ აღნიშნული სლოგანი გახდა როგორც ერთ, ისე მეორე შემთხვევაში საპრეზიდენტო საარჩევნო კამპანიის ღერძი და ფუნდამენტი [3].

- ჯონ. დ როკფელერის საქველმოქმედო კამპანია

ჯონ. დ როკფელერი მსოფლიოში პირველი მილიარდელია, თუმცა გარდა ამისა ის მსოფლიოში ადამიანია, რომელმაც საქველმოქმედო კამპანია პოლიტიკური მიზნებისთვის გამოიყენა. საზოგადოებრივი ურთიერთობების ერთ-ერთი უდიდესი მკვლევარის და პიარ კონსულტანტის, ივი ლის რჩევით, მან საჯარო ადგილებში 30 000 მეტ ბავშვს 10 ცენტიანი დაურიგა [4], რამაც ამერიკის მასშტაბით განაპირობა მისი როგორც ქველმოქმედის იმიჯის ჩამოყალიბება. აღნიშნული საბოლოო ჯამში გახდა არაერთი პიარკამპანიის ინსპირაცია, მათ შორის ბარაკ ობამას კამპანიის „ობამა ზრუნავს“, რაც ნამდვილად გამორჩეული პოლიტიკური კამპანია იყო [5].

- ფრანსუა მიტერანის საარჩევნო კამპანია

ფრანსუა მიტერანის 1981 წლის საარჩევნო კამპანია ითვლება სიმბოლიზმის გამოყენების მაგალითად, როდესაც პოლიტიკური კონსულტირების ერთ-ერთმა გამორჩეულმა წარმომადგენელმა, ჟაკ სეგელამ 71 წლის პრეზიდენტობის სოციალისტ კანდიდატს, ფრანსუა მიტერანს საჯარო გამოსვლის დროს ხელში ახლად მოწყვეტილი ვარდი დააჭერინა, რამაც ერთი მხრივ გადაფარა მისი ასაკი, მეორე მხრივ ხაზი გაუსვა მის სოციალიზმს [6]. მიტერანი და მისი ვარდი სიმბოლიზმის ერთ-ერთ პირველად მაგალითად ითვლება პოლიტიკური საზოგადოებრივი ურთიერთობების კუთხით [7].

- სამხრეთ აფრიკა

სამხრეთ აფრიკა 2000-იანი წლების დასაწყისში ერთ-ერთი რიგითი აფრიკული სახელმწიფო იყო. მისმა ხელისუფლებამ კი უნიკალური საზოგადოებრივი ურთიერთობების კამპანიით მოახერხა და რიგითი აფრიკული ქვეყანა მთელს მსოფლიოს რამდენიმე კუთხით გააცნო. აღსანიშნავია ისიც, რომ აღნიშნული კამპანია არა რომელიმე ხელისუფლების, არამედ ქვეყნის სტრატეგიად ითვლება, რამაც სამხრეთ აფრიკა ჩამოაყალიბა როგორც ბრენდი და აფრიკის სავიზიტო ბარათი. აღნიშნული საზოგადოებრივი ურთიერთობების გათვალისწინებით, მსოფლიოსთვის ნებისმიერი გზით უნდა გაეცნოთ სამხრეთ აფრიკის ის ძირითადი ნიშა, რაც მას გააჩნია, სწორედ აღნიშნული კამპანიის ნაწილი იყო 2010 წლის მსოფლიოს ჩემპიონატი ფეხბურთში, რაც მთლიანად მსოფლიოსთვის უდიდესი სიახლეს წარმოადგენდა. სპეციალური საყვირებით, ვიზუალითა და ბუნებით სამხრეთ აფრიკამ მოახერხა და 1 თვის განმავლობაში მთელს მსოფლიოს დაამახსოვრა თავი და აჩვენა მისი უნიკალურობა [8].

**საზოგადოებრივი ურთიერთობების წარმატებული მაგალითები საქართველოში**

საქართველოს დამოუკიდებლობა უკვე 30 წელზე მეტს ითვლის, თუმცა აღსანიშნავია ისიც, რომ ვერც თუ ისე ბევრ წარმატებული საზოგადოებრივი ურთიერთობების მაგალითებს ვხვდებით, რადგან საარჩევნო კამპანიები ძირითადად აგებულია მოწინააღმდეგის ნაკლოვანებების გამოკვეთაზე და ხშირ შემთხვევაში საზოგადოებრივი ურთიერთობები პროპაგანდის სახეს იღებს, თუმცა წარმოგიდგენთ რამდენიმე წარმატებული საზოგადოებრივი ურთიერთობების მაგალითს.

- საქართველო - ტურისტული ქვეყანა

მიუხედავად იმისა, რამდენად სწორია ან არასწორია საქართველოს ტურისტულ ქვეყნად გადაქცევა, კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი წარმატებული პოლიტიკური კამპანია გახლდათ საქართველოს როგორც უსაფრთხო და იაფი ქვეყნის იმიჯის ფორმირება, რამაც საბოლოო ჯამში მნიშვნელოვნად გაზარდა ტურისტთა რაოდენობა. მათ შორის განხორციელდა არაერთი დასამახსოვრებელი პიარკამპანია, მათ შორის მე-6 000 000 ტურისტთან დაკავშირებით და სხვა მრავალი, რამაც ქვეყნის იმიჯზე დადებითად იმოქმედა.

- ნეგატიური პიარი - ქართული პოლიტიკის ქვაკუთხედი

როდესაც ვსაუბრობთ ქართულ პოლიტიკაზე, გვერდს ვერ ავუვლით ნეგატიური კონოტაციის მქონე კამპანიებს და ზოგადად ნეგატიურ პიარს, რომელიც ძირითადად ოპონენტების დისკრედიტაციაზეა ორიენტირებული, თუმცა აღნიშნული კუთხით ნამდვილად არსებობს წარმატებული და გამორჩეული პიარკამპანიები.

მიუხედავად იმისა, რომ პოლიტიკაში წარმატება და წარუმატებლობა ხშირ შემთხვევაში არჩევნების შედეგებში ითარგმნება, არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ მნიშვნელოვანია საზოგადოებრივ აზრზე ზეგავლენა, რამაც შესაძლოა არჩევნების შედეგებზე მაინც არ იქონიოს გავლენა. სწორედ ასეთ 2 კამპანიას გამოვყოფ „ნაციონალური მოძრაობის“ მხრიდან, რომელიც თავისი შინაარსით თავიდან ბოლომდე ნეგატიურია და ოპონენტების დისკრედიტაციაზეა მიმართული, თუმცა ორივე მათგანს აქვს გავლენა საზოგადოებრივ აზრზე, რაც გარკვეულწილად დასტურდება კვლევებით. „ნაციონალური მოძრაობის“ 2 გამორჩეული კამპანიაა „რუსული ოცნება“ და „ოცნება არ მუშაობს“, რომელიც ისახება როგორც მათ საკომუნიკაციო გზავნილებში ისე არაერთ პოლიტიკურ ქმედებაში. საბოლოო ჯამში, მართალია ცალკე კვლევას საჭიროებს, თუმცა ფაქტია რომ აღნიშნული 2 კამპანია კარგად დაგეგმილი, მიზანმიმართული საზოგადოებრივი კამპანიებია, რომელსაც გავლენა აქვს საზოგადოებრივ აზრზე. ასევე ცალკე კვლევის საგანია რამდენად შეიცავს აღნიშნული კამპანიები პროპაგანდისტულ მეთოდებს.

რაც შეეხება „ქართულ ოცნებას“ გამოვყოფ მათ 2 ყველაზე წარმატებულ პიარ კამპანიას: 1 – „უფასო ფული“ და მეორე „აბა ომი გინდათ“. პირველი მათგანი ცალსახად სოციალურია და ეტაპობრივად იკვეთება ხოლმე „ქართული ოცნების“ პოლიტიკაში, მათ შორის ბანკებთან ურთიერთობის ნაწილში. ვალების ჩამოწერა, რაც ქართული ოცნების ყოფილი თავმჯდომარის, ბიძინა ივანიშვილის ინიციატივა იყო, მნიშვნელოვანი გავლენა ჰქონდა ქართული ოცნების იმიჯის ფორმირება და საარჩევნო შედეგის მოიტანა. რაც შეეხება მეორე კამპანიას, აღნიშნული კამპანია „ქართული ოცნების“ მშვიდობის კამპანიის შემადგენელი ნაწილია, რაც ერთი მხრივ პოლიტიკური ხაზიცაა, მეორე მხრივ კი მნიშვნელოვანი საკომუნიკაციო გზავნილი.

**დასკვნა**

სტატიაში გაანალიზებულია საზოგადოებრივი ურთიერთობების სპეციფიკური და უნიკალური მაგალითები როგორც საქართველოში ისე მსოფლიოში. კიდევ

ერთხელ გამოიკვეთა პოლიტიკური რეკლამის, სიმბოლიზმის, საქველმოქმედო კამპანიების, პოლიტიკური ბრენდინგის და სლოგანის მნიშვნელობა საზოგადოებრივი ურთიერთობების წარმატებისთვის. ამავდროულად ნათლად გამოჩნდა, რომ ქართულ რეალობაში საზოგადოებრივი ურთიერთობები მეტწილად ორიენტირებულია ოპონენტების დისკრედიტაციაზე. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ წარმატებული ქართული საზოგადოებრივი კამპანიები გარკვეულწილად დაშენებულია მსოფლიოს უნიკალურ მაგალითებზე. მაგალითად, კამპანია „ოცნება არ მუშაობს“ მარგარეტ ტეტჩერის საარჩევნო კამპანიის „ლეიბორისტები არ მუშაობენ“ თანამედროვე ვერსიაა, ხოლო კამპანია „აბა ომი გინდათ“ ბორის ლ. ჯონსონის მშვიდობის პროპაგანდის იდეაზეა დაფუძნებული.

**გამოყენებული ლიტერატურა**


1. ოთარაშვილი, ნ; შექმენი ხმაური ან მოკვდი; gau tbilisi PR school; თბილისი 2019
2. Britannica; United States presidential election of 1980; (1980, november 4).
3. Waterhouse, B. C; DONALD TRUMP: CAMPAIGNS AND ELECTIONS.; miller center 2021
4. oxfordunion (Director); Jon Favreau | Life as Obama's Speechwriter; 2016
5. obama.org. (n.d.). Retrieved from https://www.obama.org/chapter/health-care/#helped-kids-get-fit-lets-move: https://www.obama.org/chapter/health-care/#helped-kids-get-fit-lets-move
6. მაცაბერიძე, მ; საიდუმლო, რომელმაც მიტერანი გააპრეზიდენტა; მ. მაცაბერიძე, პოლიტიკური კონსულტირება; თბილისი 2022
7. Christophe Haag, Jean-Francois Coget , Tessa Melkonian; Top-level communication: behind the scenes with famous F el communication: behind the scenes with famous French; organization management journal 2011
8. africa, g. o; brand south africa. Retrieved from brand south africa: https://brandsouthafrica.com/constitution-campaign/; 2021

**Successful examples of public relations - Lessons for Georgia**

**Aleksandre Shamatava,**
Doctoral Student, Georgian Technical University

**Abstract**

Public relations (PR) is an integral part of organizational management. In contrast to business, Public relations (PR) plays an important role in the public management process. Unlike business, in public management, public relations performs purely political tasks in addition to marketing tasks, and its starting point is not the sale of a product but the satisfaction of public needs. In a democratic government, the source of government is the people. Therefore, the government is accountable for having constant communication with the public. The government is obliged, on the one hand, to provide citizens with accurate and verified information that ensures full information of the public regarding the process of public management, and on the other hand, to accept and fulfill public orders. On the one hand, the government is obliged to provide citizens with accurate and verified information that ensures to inform people fully regarding the process of public management and, on the other hand, to accept and fulfil people's orders. At the same time, it is very important to study what modern tools and methods of public relations (PR) are used in the public management process and public policy in general in Georgia and other countries of the world. What are the common and distinguishing elements and components of Public Relations and, in general, how much impact does Public Relations have on the public management process?

According to the abovementioned, the article discusses successful examples of Public Relations (PR) in Georgia and various democratic countries of the world, modern tools and principles of public relations, the main Public Relations campaigns that are outstanding worldwide or unique or later became the cornerstone and inspiration of many PR campaigns. Studying world examples has revealed many public relations (PR) components that have a vital role in a successful public relations campaign. The article also discusses some outstanding public relations campaigns in Georgia, which contain the main components of public relations and may be considered to be successful examples of public relations.

**Keywords:** Public Relations; Public administration; PR consulting; communications.

# ლიდერის  როლი ორგანიზაციის მართვაში და ფიდლერის  LPC კითხვარის და იცხააკ ადიზესის PAEI მოდელის მიხედვით  ლიდერობის ტიპის განსაზღვრა ქართულ კომპანიებში

**ნათია კილაძე,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

**აბსტრაქტი**

წინამდებარე სამეცნიერო  სტატია ეხება საკითხს  თუ რა როლი აკისრია  ლიდერს ორგანიზაციის მართვაში,ასევე ნაშრომში განხილულია  თუ  როგორი ტიპის ლიდერები გვყავს საქართველოში იცხააკ ადიზესის ტესტზე დაყრდნობით და ფიდლერის მოდელის LPC კითხვარის  მიხედვით  ლიდერობის სტილის განსაზღვრა ქართულ კომპანიებში.ჯანსაღ ორგანიზაციულ კულტურას და მიმზიდველ სამუშაო გარემოს დიდწილად ქმნიან ლიდერები საკუთარი მმართველობითი სტილით ამიტომ საინტერესო იქნება თანამედროვე მმართველობითი სტილის შესწავლა კერძო და საჯარო სექტორის ორგანიზაციების გამოკითხვაზე დაყრდნობით. წარმოდგენილი არის კვლევის შედეგები და დასკვნის სახით თემის ანალიზი.  სტატიის ფარგლებში მნიშვნელოვანია გამოვიკვლიოთ თუ რა როლი აკისრია ლიდერს ორგანიზაციის წარმატებაში, რადგან ცნობილია,რომ კარგი ლიდერი გუნდის ერთიანობის და სიძლიერის საფუძველია.კარგ ლიდერზეა დამოკიდებული სწორი სტრატეგიის განსაზღვრა და გუნდთან ერთად  წარმატებული ნაბიჯების განხორციელება. ორგანიზაციის პროგრესი ძალიან ხშირად უკავშირდება ხელმძღვანელის როლს ,მისი მართვის სტილს  თუმცა ცხადია  მის უკან ყოველთვის დგას გუნდი, რომელიც ხორცს ასხამს ლიდერის ხედვებს და მიღწეულ შედეგებში ასახავს ამ ყველაფერს. ლიდერის როლი ორგანიზაციის მართვაში არის სწორედ ის,რომ  მან მოახდინოს  გუნდის მოტივირება და შთაგონება სხვადასხვა მექანიზმებით.ლიდერობა ეს არის გამოწვევებთან გამკლავება.21- საუკუნეში ჩვენ გვჭირდება ლიდერები რომლებიც შექმნიან მომავლის ხედვას და ორგანზაციის წევრებს შთააგონებენ განახორციელონ ეს ხედვა.

ლიდერობა კომპლექსური საკითხია და მისი დახასიათებისას აუცილებლად უამრავი კომპონენტი უნდა გავითვალისწინოთ. ბევრად უფრო მარტივია, მსჯელობა დავიწყოთ იმით, რომ ლიდერობა თავისთავად არ გულისხმობს ორგანიზაციაში მაღალ

თანამდებობას და მაღალ სოციალურ სტატუსს.ადამიანების უმრავლეოსაბს მიაჩნია,რომ ლიდერობა ეს არის ადამიანის თვისება და არ უყურებენ ამას როგორც პროცესს,რომ ადამიანებს შეუძლიათ გახდნენ ლიდერები. ლიდერობის როგორც თვისების განსაზღვრა ბევრად განსხვავდება ლიდერობის როგორც პროცესის განმარტებისგან.

სტატიის  თემის აქტუალურობას განაპირობებს ისიც, რომ საინტერესო და აქტუალური არის საქართველოს რეალობისთვის, იმის კვლევა  თუ როგორი ტიპის ლიდერები მართავენ კომპანიებს.

განხორიელებული კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით შეგვიძლია ვთქვათ,რომ თანამედროვე ლიდერს შეუძლია ჩამოაყალიბოს თავისი ორგანიზაციისთვის სასურველი მართვის სტილი და მიაღწიოს იმას,რომ თანამშრომლებმა ხარისხიანად იმუშაონ ერთმანეთთან შეთანხმებული პრინციპების საფუძველზე. ამ პრინციპს ეფუძნება ლიდერობის სიტუაციური თეორია, რომლის მიხედვითაც არ არსებობს მზა რეცეპტით შექმნილი მართვის საუკეთესო სტილი. ყველაფერი დამოკიდებულია კონკრეტულ სიტუაციასა და ამოცანაზე. კვლევის შედეგების თანახმად, ყველაზე ეფექტური ლიდერები არიან ისინი, რომელთაც შეუძლიათ კონკრეტულ ამოცანას მართვის კონკრეტული სტილი შეურჩიონ და  კომპანიების წარმატებაში, ადამიანის როლისა და მნიშვნელობის ცვლილებებთან ერთად, იცვლება მართვის სტილიც. დღითიდღე აქტუალური ხდება მართვის  ახალი სტილი, რომელიც ლიდერობაზე, ადამიანის შესაძლებლობების უკეთ გამოყენების უნარზეა დაფუძნებული. მენეჯერები იცვლებიან ლიდერებით. ეს პროცესი დაწყებულია ყველგან, ყველა ქვეყანაში და მისი საწყისი სიმპტომები გაჩნდა საქართველოშიც.  თანამედროვე გლობალიზაციის პირობებში ლიდერებს სჭირდებათ არა მხოლოდ თავისი ქვეყნის, არამედ სხვა ხალხის კულტურის ცოდნაც, ვინაიდან კულტურა მოქმედებს ლიდერზე, აძლევს მას ქცევის დაკვეთებს და თუ მან ეს არ მიიღო, ადრე თუ გვიან, მოხდება ამ კულტურის მატარებელ კოლექტივთან გაუცხოება. მაშასადამე,დღევანდელმა ლიდერებმა უნდა შეიძინონ კომპეტენციების მრავალფეროვანი სპექტრი, რათა ეფექტურები იყვნენ თანამედროვე გლობალურ საზოგადოებაში.

**საკვანძო სიტყვები**: მართვა, ლიდერობა, ორგანიზაცია, ლიდერის ტიპები,LPC-კითხვარი,იცხააკ ადიზესის მოდელის PAEI, LMX7 - კითხვარი

**შესავალი**

ორგანიზაციის მართვაში ლიდერის როლი და პასუხისმგებლობა განუსაზღვრელია.ლიდერობის იმდენივე განმარტება არსებობს,რამდენ ადამიანსაც უცდია მისი განსაზღვრება.რამდენიმე უკვე არსებული განმარტების კომბინირებით, ლიდერობა არ არის ცალმხრივი პროცესი არამედ ინტერაქციური მოვლენაა რადგან ლიდერობა მოიცავს გავლენის მოხდენას იმ ინდივიდთა ჯგუფებზე რომლებსაც საერთო მიზანი ამოძრავებთ.შესაბამისად ორგანიზაციის წინსვლასა და წარმატებაში ძალიან დიდი როლი უჭირავს ადამიანს  რომელიც წარმოადგენს ამ ორგანიზაციის ლიდერს.ლიდერებს აუცილებლად ჭირდებათ ადამიანები მიმდევრები რომლებიც მასთან ერთად იმუშავებენ საერთო მიზნის მისაღწევად.უფრო მარტივად რომ წარმოვიდგინოთ, ლიდერობა არის პროცესი, რომელშიც ყოველთვის ორი მხარეა ჩართული – ლიდერი და მისი მხარდამჭერები.

კარგ ლიდერზეა დამოკიდებული სწორი სტრატეგიის განსაზღვრა და გუნდთან ერთად  წარმატებული ნაბიჯების განხორციელება. ზოგიერთი ადამიანი  ლიდერია ორგანიზაციაში მისი ფორმალური სტატუსიდან გამომდინარე, მაგრამ ზოგიერთი ლიდერი ხდება იმ დამოკიდებულების გამო,რასაც ჯგუფის წევრები იჩენენ მის მიმართ.წარმატებული ლიდერის აღიარებისათვის საჭირო საკომუნიკაციო ქცევა მოიცავს: ვერბალურ ჩართულობას, ინფორმაციულობას, სხვა ადამიანების აზრისადმი ინტერესს, ახალი იდეების ინიცირებას და პრინციპულობას, მაგრამ არა ჯიუტობას.

ორგანიზაციის წარმატებულ მუშაობას განაპირობებს ორგანიზაციის ლიდერის სწორად შერჩეული მართვის სტილი. ლიდერის როლი ორგანიზაციის მართვაში არის ის, რომ მოახდინოს  გუნდის მოტივირება და შთაგონება სხვადასხვა მექანიზმებით.ლიდერობის როლი და პასუხისმგებლობა ორგანიზაციის მართვის პროცესში იწყება ორგანიზაციული ხედვის ჩამოყალიბებით და ამ ხედვის მიხედვით თანამშრომლებთან კომუნიკაციით. ლიდერი უნდა იყოს ადამიანი, რომელიც მკაფიოდ და ნათლად განსაზღვრავს ორგანიზაციის განვითარების ხედვას და სწორი კომუნიკაციით თანამშრომლებს მიაწოდებს ინფორმაციას იმაზე, თუ რა გეზი აქვს

ორგანიზაციას,რის მიღწევა სურს გრძელვადიან პერსპექტივაში და რა როლი და დანიშნულება აქვს.

თანამედროვე ტიპის ლიდერი, ორგანიზაციის მმართველობით საქმიანობაში უნდა გამოირჩეოდეს ლიდერისათვის დამახასიათებელი შემდეგი უნარ-ჩვევებით: • სწორი დაგეგმვის უნარი; • სხვების მოსმენის უნარი; თანამშრომლების შექება, მათი წვლილისა და დამსახურების დანახვა, დაფასება და აღიარება;კითხვა და სწავლა;საკუთარი სისუსტეების დანახვა. გლობალიზაციიდან გამომდინარე, ლიდერებს მართვის სწორი ფორმის შესარჩევად მოეთხოვებათ კულტურათაშორისი ურთიერთობის შესახებ ინფორმირებულობა და პრაქტიკაში გამოყენების შესაბამისი კომპეტენციები,ტექნოლოგიური უნარ-ჩვევები,დემოკრატიული მიდგომები.

საკითხის უკეთ შესასწავლად ჩატარებულ იქნა მინი კვლევა LPC-ფიდლერის კითხვარი"ყველაზე ნაკლებად სასურველი თანამშრომლის საზომი"რომელიც არის პიროვნულობის საზომი სკალა ლიდერობის სტილის შესაფასებლად.რომლითაც საქმეზე ან ურთიერთობაზე ორიენტირებული ლიდერობის სტილის დადგენა ხდება. კითხვარი ბიპოლარული ზედსართავი სახელებისგან (მაგალითად, "მეგობრული-მტრული", "სასიამოვნო-უსიამოვნო" და ა.შ.) შედგება,ხოლო გამოკითხვის პროცესში ლიდერმა მისთვის ყველაზე არასასურველი თანამშრომელი უნდა გაიხსენოს ან წარმოისახოს და ამ ზედსართავის სახელების გამოყენებით შეაფასოს. LPC-კითხვარის მეშვეობით საკუთრივ ლიდერის ორიენტაცია იზომება. სკალის დადებით განზომილებას მაღალი ქულები აქვს მიწერილი,ხოლო უარყოფითს პირიქით-დაბალი.LPC-ს ზოგად მაჩვენებელს სუმარული ქულა გამოხატავს. LPC-ის კითხვარით მიღებული მაღალი ქულა იმაზე მიუთითებს,რომ ლიდერი თანამშრომლის ინდივიდუალურ თვისებებს და მის პროფესიულ კომპეტენტურობას კარგად ასხვავებს,LPC-კითხვარით მიღებულ დაბალ ქულას რაც შეეხება,ის თანამშრომლებისადმი ლიდერის უარყოფითი დამოკიდებულების მაჩვენებელია. LPC-ის ჯამური ქულა ლიდერის ორიენტაციას გამოხატავს,რაც შემდგომმა ემპირიულმა კვლევებმა არაერთხელ დაასაბუთეს. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო კერძო და საჯარო ორგანიზაციის 10-მა ხელმძღვანელმა და 10-მა მენეჯერულ პოზიციაზე მყოფმა პირმა. ჯამში გამოიკითხა 20ადამიანი.

ასევე სტატიაში მოცემულია LMX7 -კითხვარის შედეგები  რომელიც არის ლიდერობისა და ჯგუფის წევრების ურთიერთობების სამი განზომილების- პატივისცემის ,ნდობის და ვალდებულების შესაფასებელი კითხვარი რომლითაც განისაზღვრება თუ რა ურთიერთობა აქვს თანამშრომელს თავის ლიდერთან.სულ გამოიკითხა 92დასაქმებული.

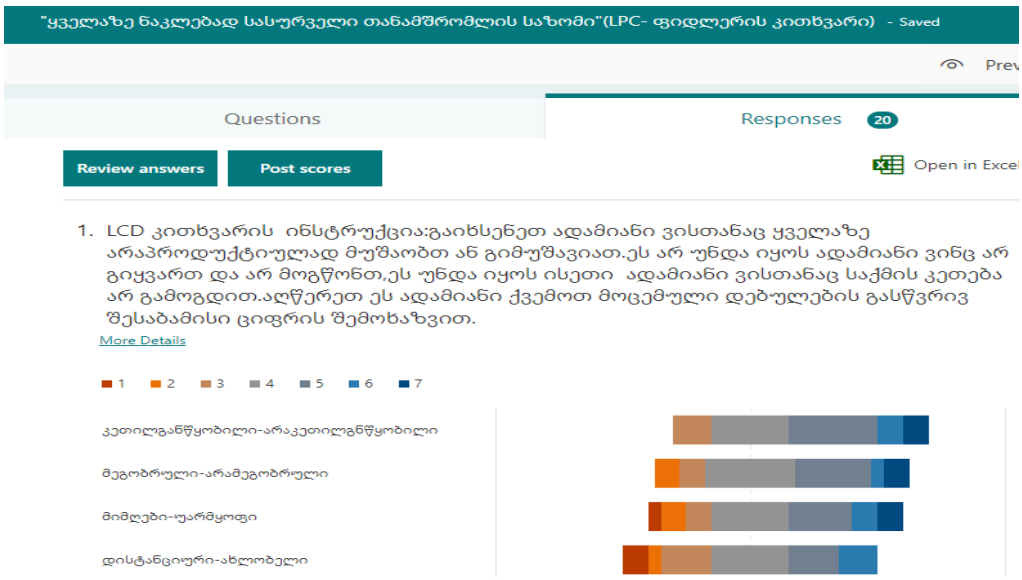
**კვლევაში მონაწილეთა შერჩევა მოხდა:**

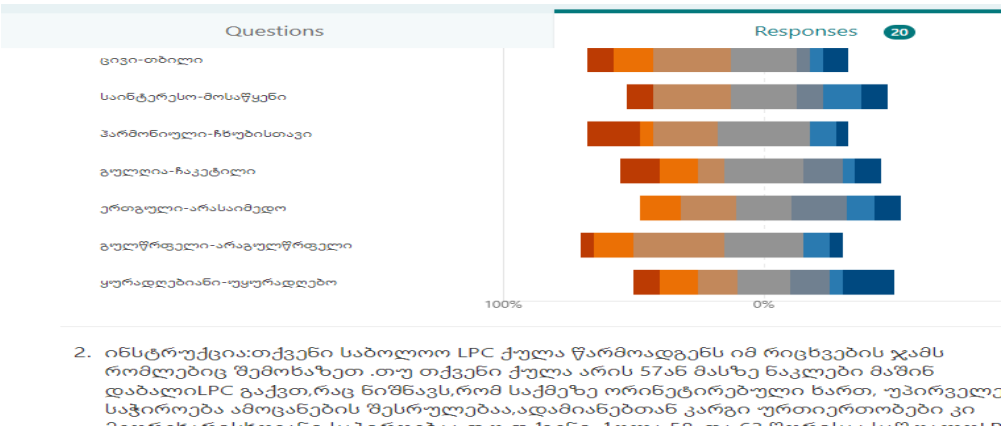
რესპოდენტთა შერჩევა მოხდა შემთხვევითი შერჩევის პრინციპით.კვლევაში მონაწილეთა ასაკის დიაპაზონი არის 25 და  ზევით დასაქმებულები. კითხვარი შეივსო ანონიმურად და დაცულია მისი კონფიდენციალურობა.

**კვლევის შედეგები**

სტატიის საკვლევი თემის ფარგლებში განხორციელდა  მინი კვლევა **LPC**-კითხვარი, რომელშიც მონაწილეობა მიღო 20რესპოდენტმა .LPC-კითხვარის შედგებმა აჩვენა ,რომ თანამედროვე ლიდერის მიერ მუშაობის პროცესის ხედვა მრავალგანზომილებიანია და სწორედ ამიტომ მათ ადამიანური და საქმიანი თვისებების ერთმანეთისგან განსხვავება უადვილდებათ.ლიდერები ერთმანეთისგან მრავალი თვისებით,მაგალითად,გონებრივი შესაძლებლობებით, გრძნობად-ემოციური გამოვლინებებით, ხასიათის თვისებებით, ცხოვრებისეული გამოცდილებით განსხვავდებიან.

LCD“ყველაზე ნაკლებად სასურველი თანამშრომლის საზომი“ კითხვარის საშუალებით გამოიკვეთა,რომ გამოკითხულ ლიდერთა 80%-მა  64 ან მეტი ქულა დააგროვეს რაც იმას ნიშნავს,რომ ლიდერები უფრო ურთიერთობებით არიან მოტივირებული.ისინი სიამოვნებას სამსახურში ხალხთან ურთიერთობებით იღებენ და დადებით თვისებებს ხედავენ იმ ადამიანშიც კი,ვისთანაც ყველაზე ნაკლებად ისურვებდნენ მუშაობას.




კვლევის ფარგლებში ასევე გამოყენებულ იქნა LMX7 -კითხვარი ლიდერობისა და ჯგუფის წევრების ურთიერთობების სამი განზომილების-პატივისცემის ,ნდობის და ვალდებულების შესაფასებელი კითხვარი.გამოკითხულთა უმრავლესობა 96% ასახელებს,რომ კმაყოფილი არიან ლიდერთან ურთიერთობით,ლიდერი ეხმარება მათ პრობლემების გადაწყვეტაში,ლიდერი ჩართულია თანამშრომლეთა პრობლემების მოგვარებაში და მზადაა საკუთარი რისკის ფასად გამოიყვანოს თანამშრომელი მძიმე მდგომარეობიდან,ასევე გამოკითხულთა უმრავლესობა ასახელებს რომ ლიდერსა და მათ შორის არის ნდობის ფაქტორი რაც ,მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის წარმატებით ფუნქციონირებისთვის.

LMX7 -ლიდერობისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთობის კითხვარი - Saved

Preview

Questions | Responses 92

Review answers | Post scores | Open in Excel

1. იცით  თუარა ურთიერთობის რა დონეზე ხართ თქვენს ლიდერთან(თანამშრომელთან)და თქვენი აზრით როდის არის ლიდერი (თანამშრომელი)თქვენს მიერ შესრულებული სამუშაოთი კმაყოფილი?

More Details

| | |
|---|---|
| 1იშვიათად | 0 |
| 2   დროგამოშვებით | 3 |
| 3   ხანდახან | 10 |
| 4       სა | 55 |
| 5       ძა | 24 |

LMX7 -ლიდერობისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთობის კითხვარი - Saved

Preview

Questions | Responses 92

5       ძა 24

2. რამდენად კარგად ესმის თქვენს ლიდერს(თანამშრომელს)თქვენი სამსახურეობრივი პრობლემები და საჭიროებები?

More Details

| | |
|---|---|
| 1.ოდნავადაც არა | 0 |
| 2.ცოტათი | 4 |
| 3.საკმაოდ | 17 |
| 4.საკმაოდ კარგად | 33 |
| 5.ძალიან კარგად | 38 |

LMX7 -ლიდერობისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთობის კითხვარი - Saved

Preview

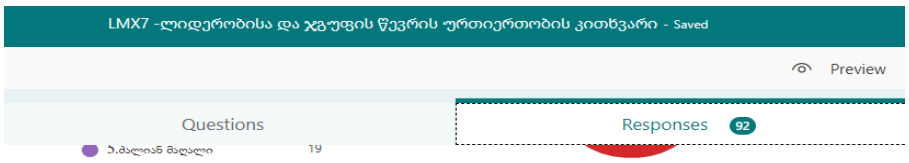
Questions | Responses 92

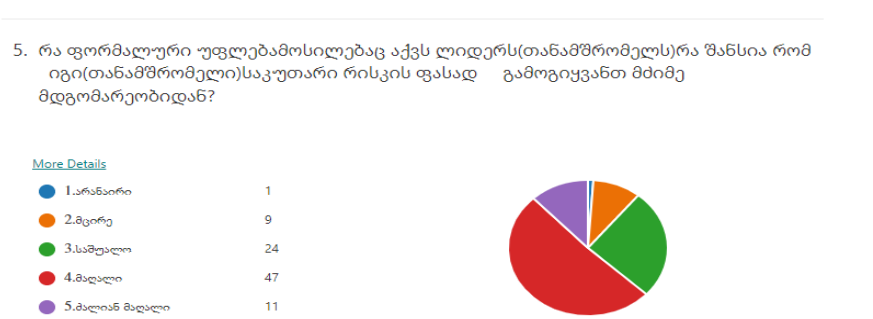
3. რამდენად კარგად ამჩნევს ლიდერი (თანამშრომელი)თქვენს პოტენციალს?

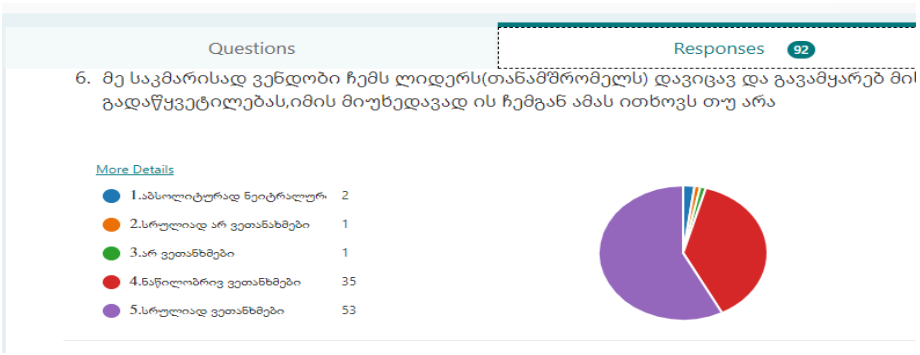
More Details

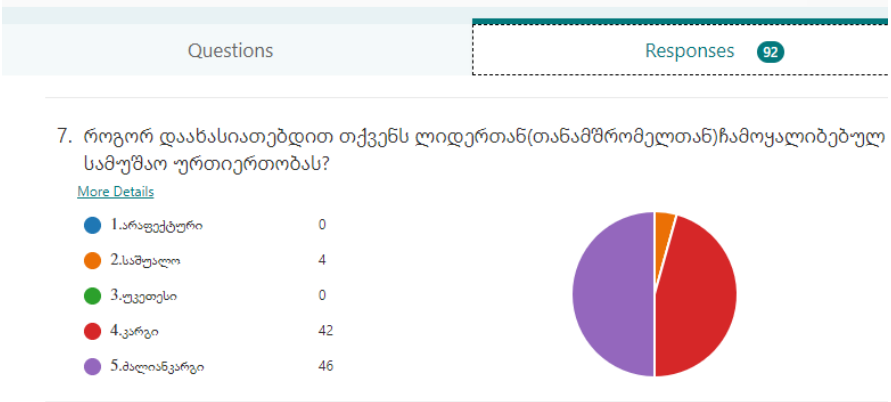
| | |
|---|---|
| 1.ოდნავადაც არა | 1 |
| 2.ცოტათი | 1 |
| 3.საშუალოდ | 10 |
| 4.საკმაოდ კარგად | 55 |
| 5.სრულად | 25 |

4. იმის მიუხედავად რა ფორმალური უფლებამოსილებაც აქვს თქვენს ლიდერს(თანამშრომელს)მისი თანამდებობიდან გამომდინარე ,რა შანსია,რომ იგი(ლიდერი)საკუთარ უფლებამოსილებას გამოიყენებს თქვენი პრობლემების გადასაწყვეტად?




## იცხააკ ადიზესის PAEI მოდელის მიმოხილვა და კვლევის შედეგები

იცხაკ ადიზესი – კოლუმბიის უნივერსიტეტის დოქტორი, ბიზნეს-კონსულტანტი, ექსპერტი კომპანიის ეფექტიანობის ამაღლების სფეროში. ის კონსულტაციებს უწევდა მენეჯმენტის საკითხებში Bank of America, Coca-cola, IBM; პოლიტიკურ საკითხებში – ისრაილის, შვედეთის, საბერძნეთის, ბრაზილიის, განას, მექსიკის, მაკედონიის მთავრობასა და ქვეყნის მეთაურებს. დააარსა ადიზესის ინსტიტუტი, რომელსაც აქვს ფილიალები 15 ქვეყანაში. ის ამტკიცებს, რომ იდეალური ლიდერი, რომელსაც შეუძლია თანაბრად გაუმკლავდეს ყველა სახის მენეჯერულ საქმიანობას, არის მითი და მავნე

მითი, რადგან ის ხელს უშლის მენეჯერების რეალური ნიჭის გამოვლენას.

იცხაკ ადიზესის სახელმძღვანელოს მიხედვით მან შემოგვთავაზა პერსონალური მართვის სისტემა, რომელშიც ლიდერობის ეს ოთხი ძირითადი ტიპი ოთხი ფუნქციის ერთობლიობას ქმნის:

Producing, P – მაღალი შედეგების მიღწევა.შედეგებზე ორიენტირებული.

Administrating, A – ჰარმონია პროცესებში, ადმინისტრატორის ფუნქციები.ადმინისტრირების კარგი უნარი.

Entrepreneurship, E – ინოვაციური იდეები, პროგნოზები და ცვლილებების კორექტირება.მეწარმეობა, ახალი იდეების გენერირება, ბიზნეს შესაძლებლობების დანახვა, ახალი მიმართულებების განვითარება

Integrating, I – კეთილგანწყობილი სამუშაო გარემოს შენარჩუნება, სასიამოვნო თანამშრომლობისთვის და ადამიანთა ურთიერთობისთვის.სწორი და კარგი ადამიანების მოზიდვა, მათი შენარჩუნება და შეკავშირება.გამაერთიანებელი

იცხაკის აზრით, თითოეული ადამიანი, აერთიანებს ყველა ამ ფუნქციას, მაგრამ როგორც წესი, მხოლოდ ერთი მათგანია დომინანტური.

**პროდიუსერი** არის ადამიანი, რომელსაც უნდა ჰქონდეს მიზანი. მას ახასიათებს მიზნის და მაღალი შედეგების მიღწევის გამოხატული მოტივაცია.ეს ფუნქცია პასუხისმგებელია მომხმარებლების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე. **ადმინისტრატორი** - არის დეტალების ანალიზზე ვორინეტირებული ამ პერსონაჟის სხვა გამორჩეული მახასიათებლებია სამუშაო პროცესების რეგულირება, თითოეული მონაწილის მუშაობის თვალყურის დევნება. ის დარწმუნებული უნდა იყოს, რომ კომპანიაში ყველაფერი გეგმის მიხედვით მიდის. **ენტერპრენერის** ტიპის მენეჯერს შეიძლება ეწოდოს იდეების გენერატორი. ამავე დროს, მას შეუძლია წამოაყენოს როგორც ძალიან კარგი, ასევე უკიდურესად ცუდი აზრები.

**ინტეგრატორის** ტიპის ხელმძღვანელის მთავარი ამოცანაა ხალხის გაერთიანება. ის მუშაობს გაურკვეველ გარემოში, რადგან მის გარშემო იმდენი თანამშრომელია თავმოყრილი და ყველას თავისი აზრები, გეგმები, იდეები აქვს.ადამიანისთვის მთავარი მიზანია ხალხის გაერთიანება, მათ შორის ურთიერთობის დამყარება.

ამ სისტემის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ PAEI ადამიანი, რომელსაც აქვს ოთხივე ტიპის მართვის მაღალ დონეზე განვითარებული უნარები, არ არსებობს.

იმისათვის,რომ გამოკვლეულიყო თუ როგორი ტიპის ლიდერები მუშაობენ სხვადასხვა ქართულ კომპანიებში ჩატარდა მინი კვლევა და გამოყენებულ იქნა იცხააკ ადიზევსის ონლაინ ტესტი.https://s.adizes.org/msi/?lang=en ადიზესის ონლაინ ტესტის საშუალებით შესაძლებელია განისაზღვროს ლიდერის ტიპი:

ტესტის შესრულების შემდეგ ორგანიზაციის ლიდერებს უნდა შემოეხაზათ თუ როგორი ტიპის ლიდერები არიან ტესტის შედეგების მიხედვით.

კვლევაში მონაწილეთა შერჩევა მოხდა შემთხვევითი შერჩევის პრინციპით. კვლევაში მონაწილეთა ასაკის დიაპაზონი არის 20დან 60წლამდე დასაქმებულები. მონაწილეთა რაოდენობა 64.აქედან მამაკაცი-10, ქალი-54.კითხვარი შეივსო ანონიმურად და დაცულია მისი კონფიდენციალურობა.

**კვლევის მიზანი** იყო იცხააკ ადიზესის მოდელის PAEI მოდელის მიხედვით ყველაზე მეტად გავრცელებული ლიდერობის ტიპის დადგენა ქართულ კომპანიებში

**კვლევის შედეგები:**

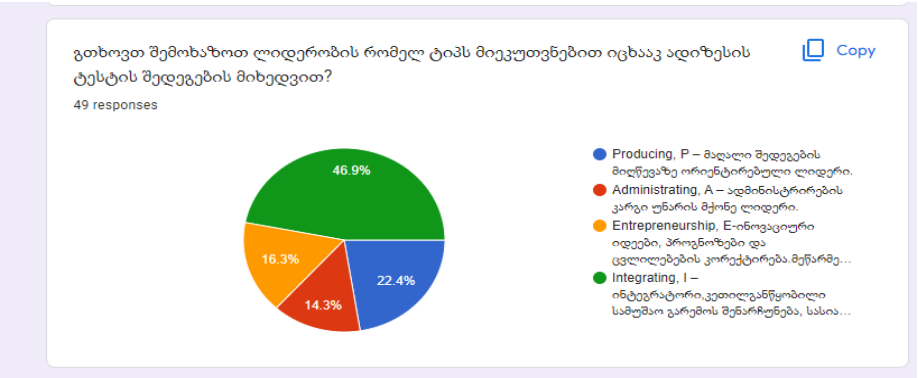
პირველ რიგში მონაწილეს უნდა შეესრულებინა იცხააკ ადიზესის ონლაინ ტესტი რომლის საშუალებითაც უნდა დაედგინათ ლიდერობის რომელ ტიპს განეკუთვნება მონაწილე ტესტის შედეგებიდან გამომდინარე დანართი1. იცხააკ ადიზესის PAEI მოდელის ტესტის კითხვები ქართულ ენაზე.

https://docs.google.com/document/d/1NdZoqnHiPkhmqm7o60QkN3eYFdGTM0IS/edit?usp=sharing&ouid=102769181177297196529&rtpof=true&sd=true

დანართი 2. იცხააკ ადიზესის PAEI მოდელის - კითხვარი

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf5TfaXDm7QelZxkSUsP1V5YtgtttJDQtduK-muqv4VOKPMzw/viewform?usp=sf_link

**დიაგრამა 9**.გამოკითხულ რესპოდენტთა შედეგები



კვლევის შედეგებმა აჩვენა,რომ ადამიანები, რომლებსაც შეეძლოთ ოთხივე ფუნქციის ერთდროულად შესრულება, ბუნებაში არ არსებობენ.ხანდახან არიან ისეთებიც, რომლებსაც სამი ფუნქციის შესრულება შეუძლიათ.გამოკითხულ რესპოდენტთა 46.9 % ტესტის შედეგების მიხედვით არის ინტეგრატორი ლიდერის ტიპის.ამ ტიპის ლიდერის მთავარი მიზანია ხალხის გაერთიანება, მათ შორის მნიშვნელოვანია ურთიერთობის დამყარება. კიდევ ერთი რამ, რაც ძალიან მნიშვნელოვანია ინტეგრატორისთვის, არის კონფლიქტის მოგვარება. ის კომპანიაში ცდილობს მეგობრული, სასიამოვნო და პოზიტიური ატმოსფეროს დამყარებას.გამოკითხულ რესპოდენტთა 22.4% შედეგების მიხედვით არის ლიდერი პროდიუსერის ყველაზე განვითარებული თვისებით.ამ ტიპის ლიდერი არის შედეგებზე ორიენტირებული; გამოკითხულ რესპოდენტთა 16.3% შედეგების მიხედვით არის ლიდერი ენტერპრენერის (მეწარმის) თვისებებით.ენტერპრენერის ტიპის ლიდერის მთავარი ფუნქციაა მიდრეკილება ინოვაციისკენ;იდეებისა და აზრების გენერირების მოთხოვნილება;პროგნოზები და ცვლილებები მას აქვს ყველა სხვა ქცევითი ტიპის უნარები, მაგრამ ისინი ცუდად არის განვითარებული;კვლევის შედეგების მიხედვით მეოთხე ადგილს 14.3% იკავებს ლიდერის ტიპი ადმინისტრირების კარგი უნარით.გამოკითხულთა შორის პირველ და მეორე ადგილს იკავებს ლიდერის ტიპები ინტეგერატორი და პროდიუსერი.იცხააკ ადიზეის ტესტის შედეგების მიხედვით გამოიკვეთა,რომ ქართულ ორგანიზაციებში უფრო მეტად სჭარბობენ ლიდერები რომლებიც ორიენტირებული არიან კეთილგანწყობილ სამუშაო გარემოს შენარჩუნებაზე,ასეთი ტიპის ლიდერები კომპანიაში ცდილობენ იყვნენ მეგობრულები, შეინარჩუნონ სასიამოვნო და პოზიტიური ატმოსფერო.ისინი ცდილობენ მინიმუმამდე დაიყვანონ კატეგორიულობა ნებისმიერ გადაწყვეტილებაში.მათ აქვთ მოსმენის და გაგების უნარი;ამასთანავე ასეთი ტიპის ლიდერი არის ემპათიური, სამართლიანი და გონივრული.

კითხვაზე თუ როგორი უნდა იყოს ორგანიზაციის თანამედროვე ლიდერი და რა თვისებები უნდა ახასიათებდეს? გამოკითხულთა უმრავლესობა ახასიათებს,რომ თანამედროვე ლიდერი უნდა იყოს მიზანდასახული, პრინციპული, კოლეგიალური,თანამშრომლობისთვის ღია, თავისუფალი, კომუნიკაბელური, უშუალო ურთიერთობებში, შრომისმოყვარე თავის საქმეში, ორგანიზაციის ერთგული

და კოლეგების მიმართ მეგობრული,მშვიდი, ღრმა და თავისუფალი ხედვით. ლიდერი უნდა ფლობდეს ადმინისტრატორის კარგ უნარებს, ორიეტირებული უნდა იყოს მაღალი შედეგების მიღწევაზე,

იცხააკ ადიზესის მოდელის მიხედვით იდეალურია ლიდერი ის ვისაც შეუძლია დაგეგმოს, მართოს და თანამშრომლების მოტივირება მოახდინოს. ის აყალიბებს გუნდებს და აძლევს მათ დავალებებს. ამავე დროს, ის ერთდროულად ავლენს თანაგრძნობას, რაციონალურობას და წინდახედულობის ნიჭს. აქვს ქარიზმა, სიზუსტე, სიმკაცრე და წინდახედულობა.

**დასკვნა**

დასკვნის სახით და კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით შეგვიძლია ვთქვათ,რომ თანამედროვე ლიდერს შეუძლია ჩამოაყალიბოს თავისი ორგანიზაციისთვის სასურველი მართვის სტილი და მიაღწიოს იმას,რომ თანამშრომლებმა ხარისხიანად იმუშაონ ერთმანეთთან შეთანხმებული პრინციპების საფუძველზე. ამ პრინციპს ეფუძნება ლიდერობის სიტუაციური თეორია, რომლის მიხედვითაც არ არსებობს მზა რეცეპტით შექმნილი მართვის საუკეთესო სტილი. ყველაფერი დამოკიდებულია კონკრეტულ სიტუაციასა და ამოცანაზე. კვლევის შედეგების თანახმად, ყველაზე ეფექტური ლიდერები არიან ისინი, რომელთაც შეუძლიათ კონკრეტულ ამოცანას მართვის კონკრეტული სტილი შეურჩიონ.

კვლევის ობიექტებზე ჩატარებული კვლევის საფუძველზე შეგვიძლია დავასკვნათ, ქართულ კომპანიებში დასაქმებული ლიდერები არიან პასუხისმგებლობის მქონე, თავდაჯერებულები და მორალური ღირებულებების მატარებლები. ქართულ კომპანიებში ლიდერები თანამშრომლებთან ურთიერთობებს აქცევენ ყურადღებას,ქართველი ლიდერები სარგებლობენ ნდობის მაღალი ფაქტორით.

და ბოლოს დასკვნის სახით შეიძლება ავღნიშნოთ შემდეგი: არცერთი ფაქტორი არ უზრუნველყოფს ისეთ დიდ სარგებელსა და შემოსავლის მიღებას ორგანიზაციისათვის, როგორიც შესაძლებელია მიღწეულ იქნას ეფექტური ლიდერის და მართვის სწორად შერჩეული სტილის დახმარებით.

**გამოყენებული ლიტერატურა**

1. აღაპიშვილი ირინა, გუნაშვილი დავით, გურეშიძე თამარ. დვალიშვილი მაია. “მართვა და ლიდერობა საჯარო სამსახურში“საჯარო სამსახურის ბიურო2020.
2. ბაკაშვილი ნ., მესხიშვილი დ., ქადაგიშვილი ლ. “ორგანიზაციის თეორია“, თბ.2009.

3. ედგარ ჰ.შაინის „ორგანიზაციული კულტურა და ლიდერობა“ (2017).
4. ნორთჰაუსი.ჰ. ,,ლიდერობა, თეორია და პრაქტიკა, V გამოცემა, 2010, Htt://4 motivi.com/
5. ჰოფსტედე გ., ჰოფსტედე გ. ი. „კულტურები და ორგანიზაციები“ თარგმანი
ხელმისაწვდომია :Greßer Freisler, Agil und erfolgreich führen, manager Seminare Bonn, 2018
ვებგვერდის გადამოწმების თარიღი 05.07.2023წ.
ხელმისაწვდომია: Hölzl Raslan, Crashkurs Mitarbeiterführung, Haufe, Freiburg, 2019
ვებგვერდის გადამოწმების თარიღი 10.07.2023წ
6. ურთიერთობები ორგანიზაციულ კულტურას, ლიდერთა ქცევას და სამუშაო კმაყოფილებას შორის ავსტრალიის საჯარო სექტორში. საჯარო ადმინისტრაციის მიმოხილვა, 75 (5), 665-676.
ხელმისაწვდომიahttp://strategy.ge/2009/03/31/georgian-strategy/ ვებგვერდის
გადამოწმების თარიღი: 23.10. 2023.)
ხელმისაწვდომია : https://www.leadership-central.com/great-man-theory.html#%20axzz45WsUM4MA - ვებგვერდის გადმოწმების თარიღი 10.10,2023წ.

# The role of the leader in managing the organization and determining the type of leadership in Georgian companies" according to Fiedler's LPC questionnaire and YITZHAK Adizes' PAEL model

**Natia Kiladze,**
Doctoral Student, Georgian Technical University

**Abstract**

This scientific article deals with the question of what role a leader has in managing an organization, and the article discusses what type of leaders we have in Georgia based on Yitzhak Adizes test and the definition of leadership style in Georgian companies according to the Fiedler's model LPC questionnaire. A healthy organizational culture and an attractive work environment are largely created by leaders with their own management style, so it will be interesting to study the modern management style on a survey of private and public sector organizations. The progress of the organization is very often related to the role of the leader, his management style and the team which is very important. Within the article, it is important to exemine the role of the leader in the success of the organization, because it is known that a good leader is the basis of the unity and strength of the team. It depends on a good leader to determine the right strategy and to implement successful steps together with the team. He reflects all this in his visions and achieved results. The role of a leader in managing an organization is to motivate and inspire the team through various mechanisms. Leadership is to deal with challenges. In the 21st century, we need leaders who create a vision for the future and inspire the members of the organization to implement this vision. The study of the phenomenon of leadership in Georgian companies and its role in managing the organization determines the relevance of the topic of the article. One of the challenges of leadership is how a leader should choose a management model and be able to convince the team to achieve a common goal. It is interesting how well the leaders in various leading organizations in Georgia know their organizational culture, employees and what kind of management style makes an organization successful.

According to the results of the research, we can conclude that leaders employed in Georgian companies are responsible and self-confident. Leaders in Georgian companies pay attention to relations with employees, Georgian leaders enjoy a high trust factor. No single factor can provide such benefits and income for an organization as can be achieved with the help of an effective leader and a properly selected management style.

**Keywords:** management, leadership, organization, leader types, LPS-questionnaire, Yitzhak Adizes model PAEI, LMX7 – questionnaire.

## ეროვნული უსაფრთხოების საპარლამენტო კონტროლის მექანიზმები

**ლუკა ნადიბაიძე,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მე-3 კურსის სტუდენტი, ჯგ.111106

**აბსტრაქტი**

ნაშრომი ეხება ეროვნული უსაფრთხოების საპარლამენტო კონტროლის მექანიზმების შეფასებას. საქართველოს თავდაცვისა და უსაფრთხოების სექტორში შემავალ უწყებებზე (რომელიც კონფიდენციალურობის მაღალი ხარისხით გამოირჩევა), საპარლამენტო კონტროლის განხორციელების მიზნით, იქმნება თავდაცვის და უშიშროების კომიტეტში შემავალი ნდობის ჯგუფი. უსაფრთხოებაზე კონტროლის განხორციელების მიდგომები დემოკრატიულ ქვეყნებში განსხვავებულია, ამასთან, შესწავლილია საერთაშორისო პრაქტიკა, უსაფრთხოების სფეროზე მოქმედი კონტროლის მექანიზმების შესახებ. გამოკვეთილია ინსპექტორის და აუდიტორის ინსტიტუტის თავისებურებები, რომელიც მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ქვეყანაში მოქმედი სპეციალური დაწესებულებების კონტროლის ფუნქციის სრულყოფაში.

გაანალიზებულია სხვადასხვა ორგანიზაციის მიერ განხორციელებული სტატისტიკური კვლევები(„ღია პარლამენტის“ 2021-2022 წლების სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებულ საქართველოს პარლამენტის ნდობის ჯგუფის საქმიანობის სტატისტიკური მონაცემები; „დემოკრატიის კვლევის ინსტიტუტის“ მიერ 2019 – 2023 წელს ნდობის ჯგუფის სხდომათა რაოდენობა) რომელიც შეეხება საქართველოში მოქმედ საპარლამენტო კონტროლის მექანიზმებს და მის ხარვეზებს. გაანალიზებულია ნდობის ჯგუფის ეფექტურობა და მონიტორინგის ხარისხი.

გამოვლენილია ნდობის ჯგუფის არაეფექტურობის ელემენტები, რომლის აღმოფხვრის მიზნით შემუშავებულია წინადადება, უსაფრთხოების სფეროზე პარლამენტის კონტროლისა და ნდობის ჯგუფის ეფექტურობის გაზრდის მიზნით საქართველოში განხორციელდეს საერთაშორისო დონეზე აპრობირებული აუდიტორის სპეციალური ინსპექტორის ინსტიტუტის შემოტანა.

**საკვანძო სიტყვები:** საპარლამენტო კონტროლი, ეროვნული უსაფრთხოება, ნდობის ჯგუფი, აუდიტორის ინსტიტუტი.

## შესავალი

დემოკრატიულ მმართველობაში პარლამენტის საზედამხედველო ფუნქციის განხორციელება უსაფრთხოების სფეროზე გადამწყვეტია, რადგან სწორედ ეს მექანიზმი უზრუნველყოფს თავდაცვის და ძალოვანი უწყებების ხელში ძალაუფლების კონცენტრაციის რისკის დაძლევას. მიუხედავად იმისა, რომ ეროვნულ უსაფრთხოებაზე საპარლამენტო კონტროლის განხორციელების მექანიზმები სხვადასხვა ქვეყანაში განსხვავებულია, ეს ინსტიტუტი ემსახურება აღმასრულებელი ხელისუფლების, უფრო ზუსტად, დაზვერვის და კონტრდაზვერვის კანონის ფარგლებში მოქმედების შეფასებას.

„საერთაშორისო გამჭვირვალობა საქართველოს“ 2019 წლის ანგარიშის მიხედვით საპარლამენტო კონტროლის პროგრესი და პრაქტიკული გაუმჯობესება საქართველოში ნამდვილად შეიმჩნევა, თუმცა კვლავ გამოწვევად რჩება უსაფრთხოების სექტორზე საპარლამენტო ზედამხედველობა, რაც კანონმდებლობის შეზღუდვით, ნდობის ჯგუფის შემცირებული მანდატით და ადამიანური რესურსების ნაკლებობითაა გამოწვეული.

ამ გამოწვევის დაძლევის მიზნით, საერთაშორისო პრაქტიკის შესწავლის შემდეგ დაისვა კითხვა:

- რამდენად მიზანშეწონილია უსაფრთხოების სფეროზე საპარლამენტო კონტროლის განხორციელება?
- შესაძლებელია თუ არა საქართველოს პარლამენტის ამ ფუნქციის ეფექტურობის გაზრდა ინსტიტუციური მართვის გაძლიერებით?

უპირველეს ყოვლისა უნდა აღინიშნოს, რომ უსაფრთხოებაზე კონტროლის განხორციელების მიდგომები დემოკრატიულ ქვეყნებში განსხვავებულია: რიგი სახელმწიფოები საპარლამენტო ზედამხედველობაზე აკეთებენ აქცენტს, რიგ ქვეყანაში აღმასრულებელი ხელისუფლება დომინირებს. ამ შემთხვევაში მნიშვნელობა არ აქვს საკანონმდებლო ხელისუფლება ახორციელებს უსაფრთხოებაზე კონტროლს, თუ აღმასრულებელი ხელისუფლება, არამედ კონტროლის ინსტრუმენტის ეფექტურობა დამოკიდებულია პოლიტიკურ ნებაზე, ანგარიშვალდებულების კულტურასა (პრინციპზე) და ქვეყნის უსაფრთხოების განცდაზე.

საქართველოში უსაფრთხოებაზე კონტროლს უმაღლესი საკანონმდებლო ორგანო ახორციელებს, რადგან ქვეყანა საპარლამენტო რესპუბლიკაა და  უპირატესი როლი საპარლამენტო კონტროლს ენიჭება.

ისეთ სახელმწიფოებში, როგორიცაა: **ამერიკის შეერთებული შტატები და დიდი ბრიტანეთი**, უსაფრთხოების კონტროლის ისეთი ინსტიტუცია არსებობს, როგორიცაა: წარმომადგენლობითი ორგანოების კომიტეტები, რომლებიც ზედამხედველობენ უსაფრთხოების საკითხებს. მათ წვდომა აქვთ საიდუმლო ინფორმაციასთან, ზოგჯერ ატარებენ გამოძიებას სადაზვერვო ოპერაციების, ბიუჯეტისა და პოლიტიკის შესახებ.
კონტროლის მექანიზმებად კი გამოყენებულია:

- შეკითხვა
- დებატი/დისკუსია
- წლიური ანგარიში
- საკანონმდებლო ბაზის შესრულება
- საბიუჯეტო კონტროლი
- საგამოძიებო უფლებამოსილება;
- მამხილებელთა დაცვა;
- საიდუმლო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა.

ამ სტრუქტურებს საიდუმლო ინფორმაციაზე წვდომის საშუალება ეძლევათ, რათა უკეთ შეასრულონ კანონით მინიჭებული საზედამხედველო ფუნქცია.

**ავსტრალია, გერმანია კანადა, აშშ, ბელგია, პორტუგალია** - ეს იმ ქვეყნების (არასრული) ჩამონათვალია, რომლებიც იყენებენ აუდიტორის ან ინსპექტორის ინსტიტუტს ეროვნული უსაფრთხოების სტრუქტურების საქმიანობის შესასწავლად და შემდეგ მათ მიერ შემუშავებულ დასკვნებს წარმომადგენლობით ორგანოებს წარადგენენ. აუდიტორებს შეუძლიათ შეაფასონ უსაფრთხოების სტრუქტურების კანონთან შესაბამისობა და შეიმუშაონ რეკომენდაციები საქმიანობის გასაუმჯობესებლად.

**ძირითადი ნაწილი**

საქართველოს თავდაცვისა და უსაფრთხოების სექტორში შემავალ უწყებებზე საპარლამენტო კონტროლის განხორციელების მიზნით მოქმედებს შემდეგი მექანიზმები: კანონმდებლობა, კითხვის დასმა და ინტერპელაცია, კომიტეტის

სხდომაზე სამსახურის უფროსის სავალდებულო დასწრება, პარლამენტის სხდომაზე სამსახურის ყოველწლიური ანგარიშის წარდგენა, საქართველოს თავდაცვისა და უშიშროების კომიტეტის, ნდობის ჯგუფისა და სხვა დარგობრივი სპეციალიზაციის კომიტეტების მიერ კონტროლის განხორციელება.

საქართველოს თავდაცვისა და უსაფრთხოების სექტორში შემავალ უწყებებზე საპარლამენტო კონტროლის განხორციელების მიზნით, იქმნება ნდობის ჯგუფი.

ნდობის ჯგუფი საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით ზედამხედველობს საქართველოს თავდაცვისა და უსაფრთხოების სფეროში საიდუმლო საქმიანობასა და სპეციალურ პროგრამებს, გარდა იმ ნაწილისა, რომელიც დაკავშირებულია საქმიანობის ფარულ ფორმებსა და მეთოდებთან.

ნდობის ჯგუფის შემადგენლობაშიც 5 წევრია (თავდაცვის და უშიშროების კომიტეტის თავმჯდომარე, 2 ოპოზიციური ფრაქციის და 2 უმრავლესობაში შემავალი ფრაქციიდან). რაც შეეხება ნდობის ჯგუფის წევრის არჩევის საკითხს: იმისათვის რომ ნდობის ჯგუფის წევრად დასახელებულმა კანდიდატმა მიიღოს დაშვება სახელმწიფო საიდუმლოებაზე, პირი შემოწმებას გადის „სახელმწიფო საიდუმლოების შესახებ“ საქართველოს კანონით დადგენილი წესით.

საპარლამენტო კონტროლის განხორციელებასთან დაკავშირებით 2018 წლიდან გამოთქმული იყო ორი წინადადება: ნდობის ჯგუფის გაუქმება - რომლის შემთხვევაში უფლებამოსილება გადაეცეს პარლამენტის თავდაცვის და უშიშროების კომიტეტს, ხოლო, შენარჩუნების შემთხვევაში, პროცედურული საკითხების დახვეწას ითვალისწინებდა, ოპოზიციურ პოლიტიკურ ჯგუფების წარმომადგენლის ყოფნის შესაძლებლობას.

„ღია პარლამენტის“ 2021-2022 წლების სამოქმედო გეგმით გათვალისწინებულ საქართველოს პარლამენტის ნდობის ჯგუფის საქმიანობის სტატისტიკური მონაცემები:

თავდაცვისა და უსაფრთხოების სექტორმა საქართველოს პარლამენტის X მოწვევის ნდობის ჯგუფს წარუდგინა 19 ანგარიში;

საიდუმლო სახელმწიფო შესყიდვებთან დაკავშირებით, საქართველოს პარლამენტის X მოწვევის ნდობის ჯგუფში შემოვიდა სულ 72 ანგარიში, შემდეგი უწყებებიდან:

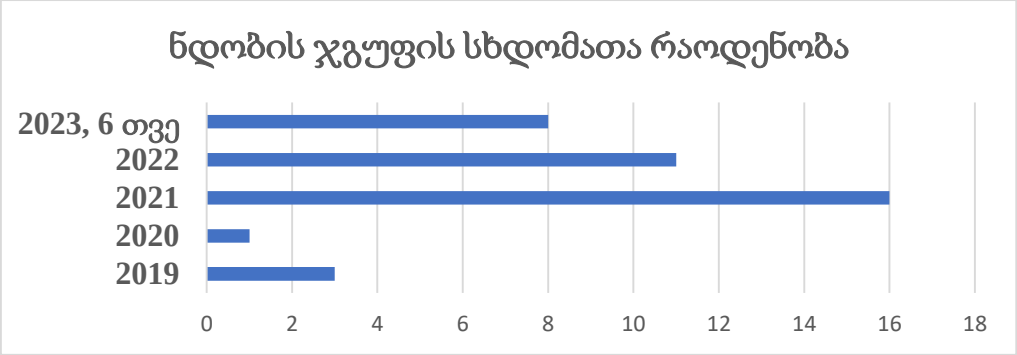
- საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო - 2;
- საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო - 36;

- საქართველოს დაზვერვის სამსახური - 4;
- საქართველოს სახელმწიფო დაცვის სპეციალურმა სამსახური - 2;
- საქართველოს უსაფრთხოები სამსახური - 3;
- საქართველოს სახელმწიფო უსაფრთხოების სამსახურის, სსიპ - ოპერატიულ-ტექნიკურმა სააგენტო - 6;
- საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს სისტემაში შემავალი სახელმწიფო საქვეუწყებო დაწესებულება - სპეციალური პენიტენციური სამსახური -3.

2023 წლის 22 ივლისს მონაცემებით "დემოკრატიის კვლევების ინსტიტუტის" მიერ გამართულ შეხვედრაზე გამოითქვა მოსაზრება საპარლამენტო მექანიზმების გაძლიერების აუცილებლობასთან დაკავშირებით, ამ პოზიციას იზიარებს ევროპული კომისიაც.

შესაბამისად წინა პლანზე იწევს ნდობის ჯგუფის მანდატის გაფართოების საკითხი.

„დემოკრატიის კვლევის ინსტიტუტის" მიერ საქართველოს პარლამენტიდან გამოთხოვილი საჯარო ინფორმაციის ანალიზის საფუძველზე რომელიც შეეხება ნდობის ჯგუფის მიერ განხორციელებული სხდომათა რაოდენობას 2019 წლიდან 2023 წლის ივლისამდე ადგენს:




*წყარო: საქართველოს პარლამენტი*

საქართველოს თავდაცვისა და უსაფრთხოების სფეროს შესაბამისი დაწესებულებები ვალდებულნი არიან ნდობის ჯგუფის მოთხოვნის შემთხვევაში წარმოადგინონ შესაბამისი ინფორმაცია. აღსანიშნავია, რომ წელიწადში ერთხელ, არაუგვიანეს 15 აპრილისა, შესაბამისი უწყებები ნდობის ჯგუფს წარუდგნენ მოხსენებას წინა წელს განხორციელებული საიდუმლო საქმიანობისა და სპეციალური პროგრამების შესახებ. გამოყოფილია საჯარო სამართლის იურიდიული პირი – ოპერატიულ-

ტექნიკური სააგენტო, რომელიც ნდობის ჯგუფს წელიწადში ერთხელ წარუდგენს გაწეული საქმიანობის სტატისტიკურ და განზოგადებულ ანგარიშს.

ნდობის ჯგუფის წევრებს აქვთ უფლებამოსილება გაესაუბრონ უწყების თანამშრომლებს, ნდობის ჯგუფის კომპეტენციისათვის მიკუთვნებულ საკითხებთან დაკავშირებულ ინფორმაციაზე. აღნიშნულთან დაკავშირებით ნდობის ჯგუფის თავმჯდომარის გადაწყვეტილება შესაბამის უწყებას ეგზავნება ვიზიტის დაწყებამდე.

ეს ფუნქციები დისკუსიის საგანი ხდება რადგან წინასწარ ვიზიტის ცნობის შემთხვევაში კონტროლი მცირდება. ვინაიდან პარლამენტი თანამშრომლობითი ხასიათის ინსტრუმენტებს იყენებს, შემოწმების რაოდენობას აქვს ფრაგმენტული ხასიათი. მისგან განსხვავებით, უმჯობესია დაინერგოს აუდიტორის სპეციალური ინსპექტორის ინსტიტუტი, რომელიც მუდმივ თანამშრომლობის რეჟიმში განახორციელებს ინფორმაციის დამუშავებას, რომელიც მოპოვებული იქნება თავდაცვის და უსაფრთხოების სექტორში შემავალი უწყებებიდან.

იმ შემთხვევაში, თუ შესაბამისი ორგანო მიიჩნევს, რომ რისკის ქვეშ დგება ეროვნულ/საზოგადოებრივი უსაფრთხოება და სახელმწიფო ინტერესები, უფლება აქვს, ნდობის ჯგუფს უარი განუცხადონ მიმდინარე საქმეებისა და ღონისძიებების შესახებ ინფორმაციის გაცემაზე. ინფორმაციის გაუცემლობის დროს უწყებამ წერილობით უნდა დაასაბუთოს.

## დასკვნა

ზემოთქმულიდან გამომდინარე, უსაფრთხოების სფეროზე პარლამენტის კონტროლისა და ნდობის ჯგუფის ეფექტურობის გაზრდის მიზნით საქართველოში უნდა განხორციელდეს საერთაშორისო დონეზე აპრობირებული აუდიტორის სპეციალური ინსპექტორის ინსტიტუტის შემოტანა, ისეთი ორგანოს ჩამოყალიბება, რომელიც იქნება მუდმივმოქმედი, არ შევა უშუალოდ პარლამენტის თავდაცვისა და უშიშროების კომიტეტის შემადგენლობაში და მისი წევრები გარდა პარლამენტარებისა იქნებიან უსაფრთხოების საკითხებზე მომუშავე სხვა პირები. ფუნქცია იქნება: საიდუმლო ინფორმაციის მართვასთან დაკავშირებული რისკების შესწავლა და ამ რისკების მართვაში თანამშრომლობა. წევრებს აირჩევს პარლამენტი, კვალიფიკაციის შესაბამისად.

მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში განვითარებულია ეს ინსტიტუტი:

**ამერიკის შეერთებული შტატები** - გენერალური ინსპექტორის ოფისი; კონფიდენციალური და სამოქალაქო თავისუფლების ზედამხედველობის საბჭო.

**დიდი ბრიტანეთი** - დაზვერვისა და უსაფრთხოების ზედამხედველობის კომიტეტი (ანგარიშებთან ერთად დამატებით აწარმოებს გამოკითხვებს უსაფრთხოების საქმიანობის შესახებ).

**ავსტრალია** - დაზვერვის და უსაფრთხოების ინსპექტორი

**ახალი ზელანდია** - უსაფრთხოების გენერალური ინსპექტორები

**გერმანია** - კონტროლის ინსპექტორი

**გამოყენებული ლიტერატურა**


1. საქართველოს პარლამენტის რეგლამენტი - https://matsne.gov.ge/ka/document/view/4401423?publication=46
2. Parliamentary Control in Georgia - Transparency International Georgia's Report on "Parliamentary Control in Georgia"13 April, 2020, https://transparency.ge/en/post/parliamentary-control-georgia
3. საპარლამენტო კონტროლი კონსტიტუციისა და რეგლამენტის რეფორმის შემდეგ, ახალგაზრდა იურისთა ასოციაცია https://gyla.ge/
4. Wiesehofer, S. (2017). Security and Liberty, Transparency and Secrecy, Parliamentary Control of the Secret Services in Canada and Germany: A Comparative Approach. Osgoode Legal Studies Research Paper, (63);
5. Tham, J. C. (2010). Parliamentary Deliberation and the National Security Executive: The Case of Control Orders. Public Law, 79.
6. Farson, S. (1995). National Security and Parliamentary Democracy. Journal of Conflict Studies, 15(2), 144-149.
7. უსაფრთხოების სექტორის მართვის ჟენევის ცენტრი (DCAF) https://securitysectorintegrity.com/ka/
8. „ღია პარლამენტის" 2021-2022 წლების სამოქმედო გეგმით ნდობის ჯგუფის საქმიანობის სტატისტიკური მონაცემები https://web-api.parliament.ge/storage/files/shares/zedamxedveloba/ndobis-jgufi/ndobis-jgufi-21-22.pdf?fbclid=IwAR1WIw63larb732MpkHXDnJi8MOuRbEPE113ByzzK8t5Z6rvFUDtxb1twVg უკანასკნელად გადამოწმებულია 31/10/2023
9. „დემოკრატიის კვლევის ინსტიტუტი" - უსაფრთხოების სექტორზე საპარლამენტო კონტროლის მნიშვნელობა და არსებული გამოწვევები (2023 წ.) 18-21 გვ.

**Parliamentary control mechanisms of national security**

**Luka Nadibaidze,**
Student of the 3th year of Georgian Technical University, gr. 111106

**Abstract**

The main idea of the work is the evaluation of the parliamentary control mechanisms of national security, both on an international and Georgian example. Approaches to the implementation of security control in democratic countries are different; in addition, the paper discusses the international practice of control mechanisms affecting the security sphere. Attention is focused on the example of different countries and the functioning of the inspector or auditor institution, which plays an important role in the control of special institutions operating in the country and their improvement.

Research carried out by various organizations has been studied (for example, statistical data on the activity of the confidence group of the Parliament of Georgia provided in the 2021-2022 action plan of the "Open Parliament" and the confidence group in 2019-2023 by the "Democracy Research Institute" number of sessions), which concern the parliamentary control mechanism operating in Georgia and its shortcomings. In order to exercise parliamentary control over the agencies included in the defense and security sector of Georgia, a trust group is created. Additionally, the paper analyzes the effectiveness of the trust group and the quality of monitoring.

Perfecting the discussed issue is an important component for the proper functioning of the security structures of the country as well as for strengthening the parliamentary control, especially for such a country as Georgia.

**Keywords:** parliamentary control, national security, trust group, auditor's institution.

# ადიგენის მუნიციპალიტეტის განვითარების პერსპექტივები

**თენგიზ პაპიძე,**
სტუ-ის მე-4 კურსის სტუდენტი, ჯგ.111006

**აბსტრაქტი**

ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარება ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსით დადგენილი უფლებამოსილებაა, რომლის ეფექტიან განხორციელებაზეც მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული მუნიციპალიტეტის წინაშე არსებული სოციალური და ეკონომიკური პრობლემების გადაწყვეტა, ასევე, თვითმმართველი ერთეულის თანმიმდევრული განვითარებაადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების პროცესი ემსახურება ბიზნესის წარმოებისა დაგანვითარებისთვის ხელსაყრელი გარემოს შექმნას ლოკალური შესაძლებლობებისა დაპოტენციალის გამოყენებით. ადგილობრივი ეკონომიკა ძირითადად წარმოდგენილია მუნიციპალიტეტში არსებული მცირე და საშუალო საწარმოებით. სამუშაო ადგილებისშექმნის პოტენციალითა და ქვეყნის ეკონომიკაში შეტანილი წვლილის გათვალისწინებით, ისინი ქმნიან არა მხოლოდ თვითმმართველი ერთეულის, არამედ სახელმწიფოს ეკონომიკის ხერხემალს. ძლიერი და კარგად განვითარებული ადგილობრივი ეკონომიკა,მცირე და საშუალო მეწარმეობის სექტორი განსაკუთრებულ როლს ასრულებს ქვეყნის კეთილდღეობის ამაღლებაში.მუნიციპალიტეტის ეკონომიკური განვითარების გრძელვადიანი სტრატეგიის არსებობა აუცილებელია, რადგან ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარება უწყვეტი დაკომპლექსური პროცესია, რომელიც უკავშირდება საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა სფეროს და უშუალო გავლენას ახდენს მასზე. ასეთი კომპლექსური ხასიათის გამო, აღნიშნული სტრატეგია უნდა ეთანადებოდეს მუნიციპალიტეტის საქმიანობის განმსაზღვრელ სხვა სტრატეგიებს, რომლებიც ინტეგრირდება მუნიციპალიტეტის განვითარების ერთიან,გრძელვადიან სტრატეგიაში. რეგიონული განვითარების პოლიტიკა წარმოადგენს ქვეყნის და მისი ტერიტორიების თანაბარზომიერი და მდგრადი განვითარების პოლიტიკის ფორმირების და განხორციელების პროცესს, რომელიც სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია ქვეყნისა და მისი ტერიტორიების სოციალური, ეკონომიკური და რესურსული პოტენციალის გამოყენებით მოსახლეობის ცხოვრების დონის ამაღლებისთვის.

**საკვანძო სიტყვები:** ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარება; ადიგენის მუნიციპალიტეტის განვითარების პერსპექტივები; -ადგილობრივი თვითმმართველობა და მოსახლეობა; ტურიზმი; მეწარმეობა; სოციალური და ეკონომიკური პრობლემები; სტრატეგიული გეგმა;ბუნებრივი რესურსების ოპტიმიზაცია; ტურისტული ხაზი; ბიოაგროწარმოება; მზის ენერგია; განათლება; ისტორიული ძეგლების რესტარვაცია.

ადიგენის მუნიციპალიტეტი  უძველესი და მდიდარი წარსულის მქონე მხარე, სამხრეთ საქართველოს, ისტორიული სამცხეს შემადგენლობაში შედიოდა. დასახლებულ პუნქტს სახელწოდება დაერქვა 1930 წელს, ახლომდებარე სოფლის - ადიგენის მიხედვით, როდესაც ახალციხის მაზრას ადიგენის რაიონი ეწოდებოდა. „ადიგენი“- წამოდგება სიტყვა „ადიგანიდან“, რაც განზე მიმავალ გზას ნიშნავს გზიდან განზე გაშენებულ სოფელს. მუნიციპალიტეტი მოიცავს ორ ურბანულ დასახლებას: დაბა ადიგენი, რომელიც ამავე დროს მუნიციპალიტეტის ცენტრს წარმოადგენს და კურორტი აბასთუმანი,  მუნიციპალიტეტი შედგება 55 სოფლისგან.

მუნიციპალიტეტში არის თიხა და ბაზალტი, თიხის მოპოვება ფაქტობრივად არ ხორციელდება, ხოლო ბაზალტის მოპოვება ხდება მცირე რაოდენობით. აბასთუმანში არის ბუნებრივი გოგირდოვანი თბილი წყლების დიდი მარაგი. მუნიციპალიტეტის ტერიტორია მდიდარია ტყით, რომელსაც მოსახლეობისათვის სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს. აქვე მოიპოვება მინერალური წყალი ,,ფლატე“. სასარგებლო წიაღისეულიდან მნიშვნელოვანია: ფლატის, ღაღვის მინერალური წყლები, აბასთუმნის, ჩორჩნის, სმადის თერმული წყლები.  რაიონის ფარგლებში მოქცეულია ახალციხის მურა ნახშირის საბადოს ერთი მონაკვეთი, რომელიც არ მუშავდება. მუნიციპალიტეტის ეკონომიკის წამყვანი დარგია სოფლის მეურნეობა, მათ შორის მეხილეობა, მეკარტოფილეობა, სახორცე-სარძევე მეცხოველეობა. მრეწველობა სუსტადაა განვითარებული და ძირითადად ადგილობრივი დანიშნულების საწარმოებითაა წარმოდგენილი. ადიგენის ტერიტორიაზე ადამიანის ცხოვრების კვალი ჯერ კიდევ ქვის ხანიდან იწყება და ფაქტობრივად უწყვეტად გრძელდება.

ადიგენის მუნიციპალიტეტი მდიდარია სხვადასხვა ისტორიული და კულტურული ღირსშესანიშნაობებით. მუნიციპალიტეტის ტერიტორიაზე 88 ისტორიული ძეგლია აღრიცხული. მათ შორისაა მართლმადიდებლური და

კათოლიკური ეკლესიები, მეჩეთები, ციხე-კოშკები. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ძეგლებია: ზარზმის მონასტერი, სადაც მოღვაწეობდა წმინდანად შერაცხული მონასტრის დამაარსებელი და პირველი წინამძღვარი სერაპიონ ზარზმელი, იჯარეთის მონასტერი, ჭულეს მამათა მონასტერი, სადაც ბექა ჯაყელის (აღბუღა) მიერ დაიწერა პირველი ქართული სამართლის წიგნი ,,ბექა აღბუღას სამართალი'', სოფელი უდეს დედათა და მამათა მონასტრები, ოქროსციხე, ზანავის ციხე, ოძრხე. ბუნების ძეგლებია: გოდერძის გაქვავებული ტყე და ბენარის ფაუნა.ადიგენი საკმაოდ მდიდარია მინერალური რესურსებით.

ხანგრძლივი ისტორიიდან გამომდინარე რაიონში მრავალი კულტურულ-ისტორიული ძეგლია შემორჩენილი. ადიგენში მდებარეობს აბასთუმნის ასტროფიზიკური ობსერვატორია, რომელიც გარდა თავისი სამეცნიერო დანიშნულებისა, რიგითი დამთვალიერებლისთვისაც ძალიან საინტერესოა. ულამაზესი ბუნებითა და ღირსშესანიშნაობებით ადიგენი უამრავ ტურისტს იზიდავს. უძველესი ტაძრები, ციხე-სიმაგრეები, გაშლილი სივრცეები, სუფთა ჰაერი, ლურჯი ტბები და შესანიშნავი ხედები გულგრილს არავის ტოვებს და ადიგენის მუნიციპალიტეტის დიდ ტურისტულ პოტენციალს განაპირობებს.

**ტურისტული ადგილები:**

თრიალას ტბები მდებარეობს მთა თლილის ჩრდილოეთ ფერდობზე,ზღვის დონიდან 1600მეტრზე. სულ არის 3 ტბა. სამივე ტბა ტყით არის გარშემორტყმული და საზრდოობს წვიმისა და წყაროს წყლებით. ტბები განსაკუთრებით ლამაზია გაზაფხულსა და ზაფხულში, როცა წყლის დონე მაღალია

**ოქროს ციხე**

ოქროს ციხე – ციხესიმაგრე მდებარეობს სოფელ ბოლაჯურის მახლობლად ზღვის დონიდან

1700 მეტრზე. ციხე უზარმაზარ კლდოვან მასივზე დგას და ძნელი მისადგომია (ზოგიერთი მხრიდან მიუდგომელიც). ეს ერთ-ერთი ყველაზე დიდი ციხეთაგანია საქართველოში. ოქროს ციხე ჯაყელთა ერთ-ერთი უმთავრესი სიმაგრეთაგანი იყო და იგი სხვა ციხეებთან ერთადდამცველ სიმაგრეთა მთელ სისტემას ქმნიდა ათაბაგთა სამფლობელოს შუაგულში. ციხის აშენების ზუსტი თარიღი უცნობია. სავარაუდოდ იგი აგებულია XIII საუკუნის დასასრულს ან XIV საუკუნის დასაწყისში

აბასთუმნის ასტროფიზიკური ობსერვატორია1932 წელს დაარსდა. ობსერვატორიის სამეცნიერო კვლევების ძირითადი მიმართულებებიაგალაქტიკების, ვარსკვლავების, მზის ფიზიკის, მზის სისტემის ცთომილების და დედამიწისზედა ატმოსფეროს შესწავლა. მას აქვს საგამომცემლო ბაზა, სადაც 1961 წლიდანყოველწლიურად გამოიცემა „ასტრონომიული კალენდარი“ და „ობსერვატორიის ბიულეტენი“.აბასთუმნის ასტროფიზიკური ობსერვატორია, გარდა მისი სამეცნიერო-კვლევითიდანიშნულებისა, ტურისტულადაც მიმზიდველია. ობსერვატორიაში მოხვედრა ნებისმიერმსურველს შეუძლია, აქ მოინახულებთ პატარა მუზეუმს და ტელესკოპით დააკვირდებითმთვარეს, სატურნს თუ სხვა ციურ სხეულებს, რაც საოცრად შთამბეჭდავ სანახაობასწარმოადგენს. ობსერვატორია პროფესორ ევგენი ხარაძის თაოსნობით დაარსდა და იგი პირველისამთო ასტროფიზიკური ობსერვატორიაა ყოფილ საბჭოთა კავშირში. 1934 წელსაბასთუმნისობსერვატორია წყნარი ოკეანის ასტროფიზიკური ასოციაციის წევრად აირჩიეს. პირველიასტრონომიული აღმოჩენა საქართველოში 1942 წელს გაკეთდა, ქართველმა ასტრონომმა გიორგითევზაძემ ორი ახალი კომეტა აღმოაჩინა.

აბასთუმნის “თამარის ციხე” მდებარეობს მდინარეების – ოცხისა და კურცხანის შესართავთანწამომართულ წყალგამყოფ ქედზე. ნაგებობა X საუკუნით თარიღდება

ზარზმის მონასტერი — ქართული ხუროთმოძღვრების ძეგლი 2006 წლის 7 ნოემბერს, საქართველოს პრეზიდენტის ბრძანებულების თანახმად მიენიჭა ეროვნული მნიშვნელობის კულტურის უძრავი ძეგლის კატეგორია[ მონასტრის დაარსების დროის შესახებ სხვადასხვა მოსაზრება არსებობს (VIII საუკუნე, IX საუკუნე) ზარზმის ახლანდელი ტაძარი და სამრეკლო აგებულია XIV საუკუნის პირველ წლებში. ზარზმის მონასტერის საძვალეში ინახება მონასტერში მოღვაწეთა ნაწილები. მათ შორის ასევე არის უხრწნელი გვამიც

ჭულის მონასტერი ან ჭულევის მონასტერი — XIV საუკუნის წმინდა გიორგის სახელობის გუმბათოვანი ტაძარი

**ბუნებრივი რესურსები**

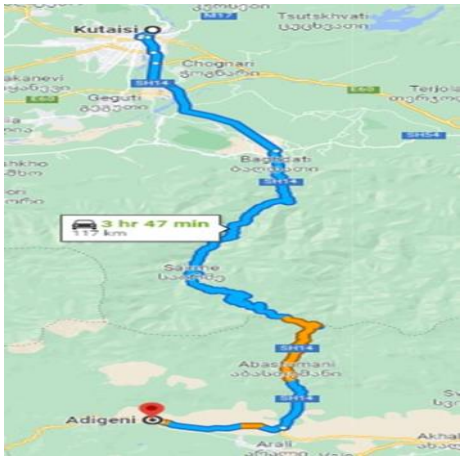
ფლატე - უნიკალური მინერალური წყალი

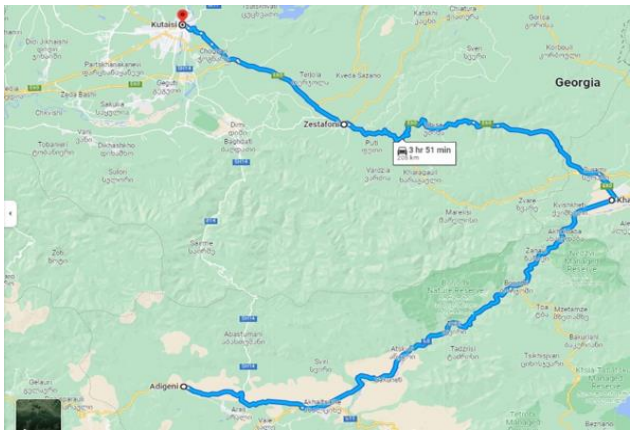
„ფლატეს“ უნიკალური წყლის საბადო მდებარეობს სამხრეთ საქართველოში, კერძოდ მესხეთის ქედზე ადიგენის მუნიციპლიტეტში. შემადგენლობითა და

სამკურნალო თვისებებით მდიდარი მინერალური წყალი სათავეს იღებს ზღვის დონიდან 1500 მეტრ სიმაღლეზე.როგორც ისტორიული წყაროებიდან არის ცნობილი, ,,ფლატეს" ჯერ კიდევ XVIII საუკუნემდე იცნობდნენ. იგი მოხსენებულია ცნობილი მეცნიერისა და მკვლევარის ვახუშტი ბატონიშვილის ნაშრომში „აღწერა სამეფოსა საქართველოსა", გადმოცემით, ხალხი "ფლატეს" მისი უებარი თვისებების გამო სიცოცხლის წყაროს უწოდებდა. „ მართალია 2012 წელს დაარსდა კომპანია შპს "ჯეორგიან უოთერ & კომპანი", რომელმაც ერთ-ერთ მიზნად დაისახა განეახლებინა „ფლატეს" ჩამოსხმა. განხორციელდა რამდენიმემილიონიანი პროექტი - 2013 წელს აიგო ახალი ქარხანა, რომელიც თანამედროვე მოთხოვნებს აკმაყოფილებს, საწარმოო კომპლექსი ევროპული ტექნიკით აღჭურვილლია , დამონტაჟებულია მინერალური წყლის ჩამოსასხმელი ავტომატიზებული და კომპიუტერული სისტემა, რაც წარმოების ეფექტურობასა და პროდუქციის მაღალ ხარისხს განაპირობებს, თუმცა მინერალური წყლის პოპულარიზაციის საკითხი მაინც აქტუალურია და გადასაწყვეტას საჭიროებს.

მუნიციპალიტეტის ტერიტორიას დასავლეთიდან აღმოსავლეთისაკენ კვეთს მდინარე ქვაბლიანი, რომლის შენაკადებია ოცხე, ღაღვი, ძინძისწყალი. სიგრძე 41 კმ, მდინარის აუზის ფართობი 900 კმ² აღნიშნული წყლის რესურსი მცირედაა ათვისებული, საირიგაციო სისტემა ძვირია და არახელსაყრელიიირიგაცი.ახალციხის მურა ნახშირის საბადო, მდებარეობს ახალციხის მუნიციპალიტეტში, ახალციხის ქვაბულში, ქალაქ ვალესა და სოფელ ნაოხრების მიდამოებში. საბადოს გეოლოგიური მარაგი 110-120 მლნ. ტ-მდეა საიდანაც არცთუისე მცირე ნაწილი ადიგენის მუნიციპალიტეტშია მოქცეული თუმცა აუთვისებელი და გამოუყენებელი.

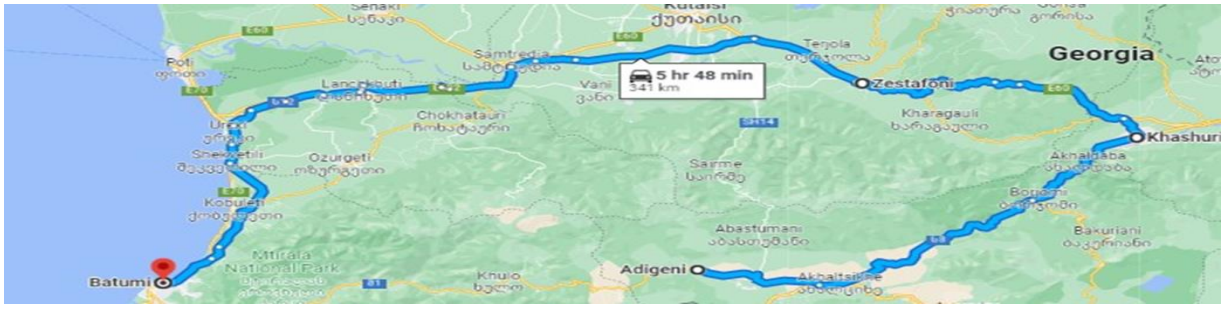
ტურისტული ხაზი - ადიგენი ბაღდათი ქუთაისის დამაკავშირებელი გზა

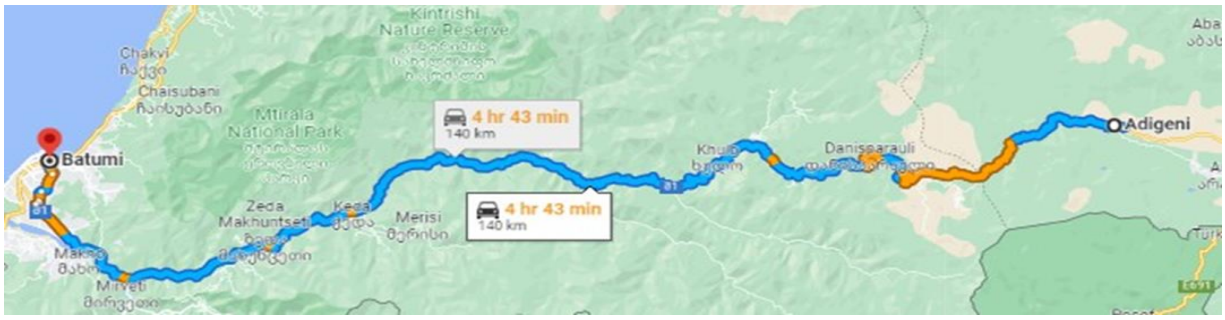


*ადიგენი ბაღდათი ქუთაისის დამაკავშირებელი გზა 117კილომეტრი/ ადიგენი ხაშური ქუთაისის დამაკავშირებელი გზა 205 კილომეტრი*

*ტურისტული ხაზი - ბათუმთან დამაკავშირებელი გზა*




ადიგენი ხაშური ბათუმის დამაკავშირებელი გზა 341 კილომეტრი/ადიგენი ხულო ბათუმის დამაკავშირებელი გზა 140 კილომეტრი.

აღნიშნული გზების მშენებლობის შედეგად, ქუთაისის აეროპორტიდან და ბათუმიდან ადიგენამდე მგზავრობის დრო მკვეთრად შემცირდება, რაც მნიშვნელოვნად შეუწყობს ხელს როგორც რეგიონებს შორის კავშირის განვითარებას, ასევე ტურისტების ნაკადების ზრდას.

ბიოაგროწარმოება ადიგენის მუნიციპალიტეტში

ბიოაგროწარმოება სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის წარმოების ისეთი სისტემაა, რომელიც ხელს უწყობს ეკოსისტემაში ბუნებრივი წონასწორობისა და ბიოაგრომრავალფეროვნების შენარჩუნებას.მსოფლიოში ბიოპროდუქციის (ორგანული პროდუქციის) წარმოება დღითი-დღე იზრდება. საერთაშორისო ორგანიზაციის, FIBL-ის (ორგანული აგროპროდუქტების სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტი) კვლევები გვიჩვენებს რომ მსოფლიოში იზრდება ბიოპროდუქტების მნიშვნელობა და წარმოების არეალი

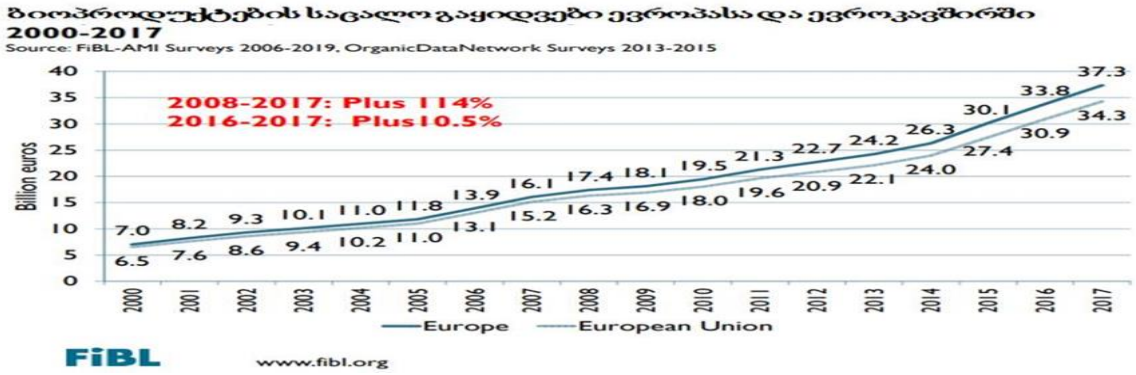
ცხრილი 1. ეკოლოგიურად სუფთა პროდუქციის მწარმოებელი ფერმები 2017 წელს

| ქვეყანა | ფართობი (ჰა) |
|---|---|
| გერმანია | 1 373 157 |
| იტალია | 1 908 653 |
| საფრანგეთი | 1 744 420 |
| ესპანეთი | 2 082 173 |
| ჩინეთი | 3 023 000 |
| უკრაინა | 289 000 |
| პოლონეთი | 494 979 |
| აზერბაიჯანი | 37 630 |
| სომხეთი | 1 430 |
| რუსეთი | 656 933 |
| საქართველო | 1 452 |

წყარო: (FiBL & IFOAM, 2019)

მონაცემები გვიჩვენებს, თუ რამდენად ჩამორჩება საქართველო ამ მხრივ არა მარტო განვითარებულ, არამედ განვითარებად და მათ შორის, მეზობელ ქვეყნებს.

Ecovia Intelligence-ის კვლევის მიხედვით, 2017 წლიდან ბიოპროდუქტების ბაზარი 6%-ით გაიზარდა. რაც კიდევ ერთხელ მეტყველებს ამ ბაზრის პერსპექტიულობაზე. ადიგენის მუნიციპლიტეტს კი ბიოაგროწარმოების განვითარების დიდი შესაძლებლობები აქვს.თუ გვსურს, საქართველოს სოფლის მეურნეობა მსოფლიო ბაზარზე წარმატებული და კონკურენტუნარიანი იყოს, ამ მიზნის განსახორციელებლად ბიოაგროწარმოება მნიშვნელოვანი გზაა, მით უფრო დღეს, როცა ევროპის ბაზრის კარი ასე ფართოდ იღება საქართველოსთვის.




ბიოაგროწარმოების სამოქმედო გეგმა ადიგენის მუნიციპალიტეტში და ძირითადი რეკომენდაციები

1)კვალიფიკაცია: საინფორმაციო კამპანიის გატარება, საინფორმაციო შეხვედრები ფერმერებთან, შეიქმნას დამხმარე სახელმძღვანელოები ქართულ ენაზე

2)მხარდაჭერა: სახელმწიფო სუბსიდირება მიიჩნევა. საწყის ეტაპზე ერთჯერადი გრანტები ეკოწარმოების მსურველებზე.

3)სერტიფიცირება:უსაფრთხოების გარანტიები

4)რეალიზაცია: ჩვეულებრივი ფერმერი ვერ დაუკავშირდება უცხოეთში სავარაუდო მყიდველს, ვერ დადებს კონტრაქტს და ვერ მოაგვარებს ექსპორტთან

დაკავშირებულ რთულ პროცედურებს. ყველაფერ ამაში მას სერიოზული დახმარება ესაჭიროება. ბიოპროდუქციის სახელმწიფო და საერთაშორისო მასშტაბით რეკლამირება. მასობრივი კომუნიკაციის საშალებები და ბიოწარმოების მიმართულებით ჩატარებული საერთაშორისო გამოფენები. მსოფლიოში ბიობაზარი ერთადერთ ნიშად რჩება, სადაც მოთხოვნა აჭარბებს მიწოდებას

SWOT ანალიზი>>> დადებითი მხარეები>>მაღალი ფინანსური სარგებლიანობა; ეკოლოგიურობა; ბიოლოგიურობა; მუნიციპალური განვითარება

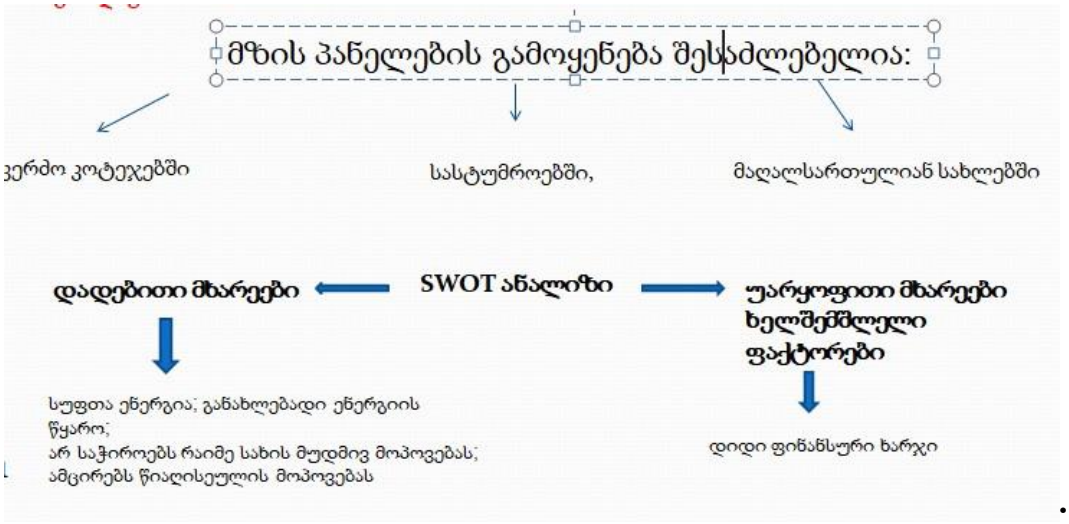
SWOT ანალიზი >>>უარყოფითი მხარეებიხელშემშლელი ფაქტორები დრო და ფინანსური ხარჯები

ირიგაცია მიწების ხელოვნური რწყვის ღონისძიებათა სისტემა- რატომ გვჯობია სოფლის მეურნეობაში ისრაელი?

მდინარე იორდანეზე დამყარებული საირიგაციო სისტემა>საქართველოში არსებულ 25 ათასზე მეტ მდინარეზე (საქართველოსგან განსხვავებით, ისრაელს აქვს რეგულაციები სოფლის მეურნეობის სექტორში შიდა ფასების მხარდაჭერისა და გარკვეულ პროდუქციაზე იმპორტის შეზღუდვის კუთხით.)

მზის კოლექტორები - რეალური პერსპექტივა

მზის ენერგიის შესაგროვებლად გამოიყენება მზის პანელები, რომლებსაც შეუძლიათ მზის რადიაციის სინათლის ფოტონების დაჭერა და მათი ენერგიად გარდაქმნა. ადიგენის მუნიციპალიტეტის კლიმატიდან გამომდინარე მზის კოლექტორების დანერგვა სოლიდურ წარმატებას მოუტანდა როგორც მმართველ რგოლს ისევე რაიონის მოსახლეობას.




.

განათება. ფოტოელექტრული მზის ენერგიის კიდევ ერთი გამოყენება არის მრავალი

ქალაქის შესასვლელების, დასასვენებელი ადგილების და კვეთების განათება. ეს ამცირებს განათების ხარჯებს.

•სიგნალიზაციის. ამ ტიპის ენერგია უფრო და უფრო ხშირად გამოიყენება ხაზში სიგნალიზაციისთვის.

•ამ ტიპის ენერგია არაერთხელ გამოიყენება მობილური დენის გამეორებების, რადიოსა და ტელევიზიის სფეროებში.

•სოფლის ელექტრიფიკაცია. ცენტრალიზებული სისტემის დახმარებით, უფრო დისპერსიულ ქალაქებსა და პატარა ქალაქებს შეუძლიათ ისარგებლონ განახლებადი ელექტროენერგიით.

•ფერმები და მეცხოველეობა. ამ ადგილებში ენერგიის მოხმარების თვის გამოიყენება მზის ფოტოელექტრული ენერგია. მათ გასანათებლად ამუშავეთ წყლის ტუმბოები და სარწყავი ტუმბოები

,, გოდერძის ნამარხი ტყის ბუნების ძეგლი''

-გოდერძის ნამარხი ტყე მსოფლიო მნიშვნელობის ძეგლია და ბუნების უიშვიათეს საოცრებადაა მიჩნეული, რომელიც ჯერჯერობით მხოლოდ შუა აზიასა და საქართველოშია აღმოჩენილი. ტურიზმის განვითარებისთვის მუნიციპალურ დონეზე ოპტიმალური ვარიანტი იქნებოდა გაქვავებული ტყის პირველი მუზეუმის შექმნა ფუნქციონირების საკიტხების შესრულება, რაც ადიგენის მუნიციპალიტეტს აღიარებას მოუტანდა როგორც მუნიციპალურ ისევე სახელმწიფო დონეზე. გოდერძის ნამარხი ტყეები ეს გახლავთ ტროპიკული და სუბტროპიკული მცენარეები, რომლებიც 10-15 საუკუნის წინ, ვულკანის ამოფრქვევის შემდეგ ფერფლით დაიფარა, მიანიშნებს, რომ ამ ტერიტორიაზე, სადაც დღეს სუბალპური ზონაა, ოდესღაც თბილი ჰავა და ხშირი წვიმები იყო.

ნამარხ ტყეში სითბოს მოყვარული 90-ამდე სახეობის ფოთლოვანი მცენარეა: პალმები, მაგნოლიები, გვიმრები, ლეღვის ხეები, მუხები და ტირიფები; დღეს მათ მხოლოდ ფორმა და ფაქტურა აქვს შენარჩუნებული, სხვა მხრივ მთლიანად ჩანაცვლებულია ოპალით, ქალცედონითა და კვარცით. 365 ჰა ფართობი მინერალიზებული ქანებია, ხოლო ხეები ოპალიზებულია, რაც მსოფლიოში იშვიათობაა.

**განათლება- რონდელის ფონდი**

საქართველოს სტრატეგიისა და საერთაშორისო ურთიერთობების კვლევის ფონდი (რონდელის ფონდი), რომელიც 1998 წელს დაარსდა, არის პოლიტიკის ანალიზის დამოუკიდებელი, არამომგებიანი ცენტრი, რომელიც მოწოდებულია, ხელი შეუწყოს საქართველოში საჯარო პოლიტიკის გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გაუმჯობესებას კვლევისა და ანალიზის გზით.რონდელის ფონდი წლებია გვერდში უდგას სამცხე-ჯავახეთის რეგიონში არსებულ ზარზმის აკადემიას, რომელიც რეგიონის ნიჭიერ მოსწავლეებს კომაროვის თბილისის ფიზიკა-მათემატიკის N199 საჯარო სკოლაში ჩასაბარებლად ამზადებს. მნიშვნელოვანია ადიგენის მუნიციპალიტეტში მსგავსი პროგრამების შემუშავება, რომელიც ადიგენის მუნიციპალიტეტის განვითარების პერსპექტივებს გაცილებით რეალურს გახდის ახალგაზრდებს წიგნიერს ხოლო მომავალს ნათელს და იმედის მომცემს.

**დასკვნა**

ადიგენის მუნიციპალიტეტი და არამარტო სხვა მუნიციპალიეტეტები წარმოადგენენ ქვეყნის ერთიანობის განუყრელ ელემენტებს, რომელთა განვითარებისა და წინსვლის გარეშე საქართველოსთვის წარმატების მიღწევა შეუძლებელი მოცემულობა გახლავთ.

რეგიონებში არსებული ვითარება ცხადყოფს თუ რამდენად დიდი რესურსია გამოუყენებელი ლოკალურ და  სახელმწიფო დონეზე, ასათვისებელია წიაღისეულის მოპოვება და სამრეწველო კულტურა, პრობლემებია ტურიზმის სექტორში, განათლებაში

ადიგენის მუნიციპალიტეტს  და სხვა რეგიონებს სასიცოცხლოდ სჭირდებათ , ახალი ინოვაციების დანერგვა  და ტექნოლოგიური განვითარება

საქართველოს ხელისუფლება, ადგილობრივი თვითმმართველობა და  ყოველი მოქალაქე ვალდებულია იზრუნოს საკუთარი ქვეყნის (რეგიონების, რაიონების) განვითარებაზე,  უკეთესი ხვალინდელი დღის შენებისათვის

**გამოყენებული ლიტერატურა**


1. მასმედია და ტელევიზია ( ტელეკომპანია მე-9 არხის სიუჟეტები)
2. საქართველოს ენციკლოპედია
3. Google Maps
4. სოფლის განვითარების საგენტოს ოფიციალური ვებგვერდი
5. ადიგენის მუნიციპალიტეტის გვერდი https://adigeni.ge/

6. კანონი ბიოწარმოების შესახებ ,, საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე‘ ‘https://matsne.gov.ge/ka/document/view/1978999?publication=0
და სხვა საიტები:
7. https://www.renovablesverdes.com
8. https://qebuli-climate.ge/info/articles/mzis_energia/
9. https://bpngeorgia.ge/business-academy/seminars-workshops/How-to-produce-and-sell-organic-products
10. https://phlate.ge/ge/about.html
11. https://sknews.ge/
12. ფოტომასალისთვის გამოვიყენე სხვადასხვა სოციალური ქსელები ( ფეისბუქი, ინსტაგრამი და სხვა)

**Development prospects of Adigeni municipality**

**Tengiz Papidze,**
Student of the 4th year of Georgian Technical University, gr. 111006

**Abstract**

The local economic development is a mandate established by the Local Self-Government. The effective implementation of which significantly depends on the solution of the social and economic problems by municipality, as well as the consistent development of the self-governing entity. The local economy is mainly represented by small and medium enterprises in the municipality. Considering their potential for job creation and contribution to the country's economy, they form the backbone of not only the self-governing unit, but also the state's economy. A strong and well-developed local economy, small and medium entrepreneurship sector plays a special role in raising the country's well-being. The existence of a long-term economic development strategy of the municipality is necessary, because local economic development is a continuous and complex process that is connected to all areas of public life and has a direct impact on it. Due to such a complex nature, this strategy should be consistent with other strategies defining the municipality's activities, which are integrated into a single, long-term strategy for the development of the municipality. Regional development policy is the process of formation and implementation of balanced and sustainable development policy of the country and its territories, which is vital for raising the living standards of the population by using the social, economic and resource potential of the country and its territories.

**Keywords:** local economic development; development prospects of adigeni municipality; local self-government and population; tourism; entrepreneurship; social and economic problems; strategic plan; optimization of natural resources; tourist line; bioagriculture; solar energy; education; restoration of historical monuments.

# სახელმწიფო სამსახურების პიარ მენეჯმენტის ისტორია - მსოფლიო გამოცდილება

**თამთა ღლონტი,**
აქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასისტენტ-პროფესორი
**ანა ჯაფარიძე,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მაგისტრანტი

**აბსტრაქტი**

დღესდღეობით პიარ მენეჯმენტი, როგორც ტერმინი, მეცნიერება თუ მიმართულება საკმაოდ გავრცელებული და ნაცნობი სიტყვაა. ასევე, გასაგები და ნათელია მისი ქართული შესატყვისი „საზოგადოებასთან ურთიერთობა“. არც თუ ისე იშვიათად პიარი დაკავშირებულია მედია საშუალებებთან, ჟურნალისტიკასთან, ინტერვიუებთან და სხვა. აღიქმება ამ სფეროს ნაწილად, თუმცაღა, სამართლიანი იქნება თუ საზოგადოებასთან ურთიერთობას განვიხილავთ არა როგორც რაიმეს ნაწილად და თანმდევად, არამედ ცალკე მდგომ სფეროდ. ვინაიდან, ესაა სფერო რომელიც საკუთარ დასახელებაში ყველაზე ნათლად გამოხატავს საკუთარ არსს და არც მის დასახელებასა და არც არსში არ ჩანს რაიმე სახის უკვე არსებული ან სამომავლოდ საჭირო კავშირი რაიმე კონკრეტულ სფეროსა და მიმართულებათან. აღსანიშნავია მისი დიდი როლი, კაცობრიობის ისტორიის საწყისი ეტაპებიდან დღემდე, რაც მოიცავდა როგორც საჯარო და სახელმწიფო სამსახურებს, ასევე რელიგიას, ბიზნეს, და სხვა მრავალ სფეროს რაც ადამიანმა წარმოშობის დღიდან შექმნა და განავითარა.

მოცემულ სტატიაში განხილულია პიარ მენეჯენტის ჩამოყალიბებისა და განვითარების ისტორია, პრაქტიკური გამოყენების მაგალითები ანტიკური წინამძღვ-რებიდან თანამედროვეობამდე. მოყვანილია სხვადასხვა ქვეყნის მაგალითები და გამოცდილება, საზოგადოებასთან ურთიერთობის როგორც ინსტიტუტის იმ სახით ჩამოყალიბების როგორი სახითაც ის დღეს არის წარმოდგენილი. სანამ უშუალოდ ისტორიის თანმიმდევრულობას მივყვებით საჭიროა ვიცოდეთ რაც გულისხმობს პიარ მენეჯმენტი.

**საკვანძო სიტყვები:** პიარ მენეჯმენტი, საზოგადოებასთან ურთიერთობა, ისტორია, საჯარო მმართველობა, პრაქტიკული მაგალითები.

PR (Public Relations) იგივე საზოგადოებასთან ურთიერთობა გულისხმობს პროცესს, რომელშიც გაერთიანებული და გათვალისწინებულია მრავალი უხილავი ასპექტი, ეს ასპექტები როგორც წესი შორეულ პერსპექტივაში იჩენს თავს. საზოგადოებასთან ურთიერთობის როგორც ტერმინის მრავალგვარი განმარტების ამოკითხვაა შესაძლებელი სხვადასხვა სახის წყაროებში, არსებობს მისი განმარტების მოკლე და ვრცელი მეტად სიღრმისეული ვარიაციები. თუმცაღა, მათი შინაარსი საერთო აზრის გარშემო ტრიალებს. ყველა მათთგანისთვის ამოსავალი წერტილი არის პიარის ციკლი, რომელიც  მოიცავს კვლევას, ანალიზს, პოლიტიკის ჩამოყალიბებას და პროგრამის შექმნას, კომუკიკაციასა და უკუკაშირს.

წიგნში „ეფექტური საზოგადოებასთან ურთიერთობა“ სკოტ მ. კატლიპმა, ალენ ჰ. სენტერმა და გლენ მ. რუმმა განმარტეს რომ „საზოგადოებასთან ურთიერთობა არის მართვის ფუნქცია, რომელიც განსაზღვრავს, ამკვიდრებს და ინარჩუნებს ორმხრივად სასარგებლო ურთიერთობებს ორგანიზაციასა და იმ მრავალგვაროვან ერთობებს შორის, რომელზეც დამოკიდებულია ამ ორგანიზაციის წარმატება თუ წარუმატებლობა“.

საინტერესოა რომ საზოგადოების ფართო მასებში, გავცელებულია წარმოდგენა პიარ მენეჯმენტის ვიწრო გაგებისა. რაც არც თუ ისე იშვიათად დაკავშირებულია მედიასთან, ციფრულ და ბეჭდვით მედიასთან, რადიოსთან და სხვა.  ამგვარი აზრის ჭრილში რთულია პირდაპირი და ჭეშმარიტი კავშირის დადგენა იმასთან დაკავშრებით თუ რა კავშირშია  საჯარო სტრუქტურები პიარ მენეჯმენტთან.

თუმცაღა, თუკი საკითხს უფრო ფართო ჭრილში შევხედავთ და მსოფლიო ხალხებისა და  ქვეყნების გამოცდილებას მივუბრუნდებით, დავინახავთ რომ უძველეს ცივილიზაციებშიც, როგორიცაა საბერძნეთი, ბაბილონი, რომი ადამიანებს სწორედ საზოგადოებასთან ურთიერთობების ტექნიკით: საჯაროდ წარმოთქმული სიტყვებით, ლიტერატურითა და ხელოვნებით, დადგმული ღონისძიებებითა და მოვლენებით ასევე, ინტერპერსონალური კომუნიკაციით არწმუნებდნენ, რომ მიეღოთ და ეღიარებინათ მთავრობისა და რელიგიის ავტორიტეტი.

ანტიკური ეპოქიდან საზოგადოებასთან ურთიერთობის ამგვარი შემთხვევების როგორც მატერიალური ასევე არამატერიალური არტეფაქტი არსებობს, მაგალითად როგორიცაა როზეტის ქვა, რომლის პირდაპირი დანიშნულება იყო საზოგადოებისთვის ეგვიპტის მმართველის გაცნობა. საზოგადოებასთან ურთიერთობის ასპექტით,

პოპულარიზაციის ტექნიკის გამოყენების ერთ-ერთი სახეა ანტიკური ოლიმპიური თამაშები, რომელთა საშალებით მასში მონაწილე ათლეტების გმირებად წარმოჩენას ახდენდნენ.

სახელმწიფო და საჯარო მიმართულებით საზოგადოებასთან ურთიერთობის ყველაზე დიდი მაგალითია, საბერძნეთში გამართული სახალხო კრებები.

ხაზგასასმელია ის ფაქტიც, რომ პლატონის მიერ შედგენილი საჯარო სიტყვა, იმ პრინციპებით იგებოდა, როგორი პრინციპითაც დღეს იწერება საჯარო გამოსვლების ტექსტები. მასში გათვალისწინებული იყო და დღესაც ითვალისწინებენ აუდიტორიის შემადგელობას, რომელთა მიმართ წარდგომა და მიმართვა არ უნდა იყოს ქედმაღლური. არამედ, ტექსტი და გამოსვლა მიმართული უნდა იყოს მსმენელის ნდობისა და სანდოობის მოსაპოვებლად, ასევე ის უნდა იყოს ზემოქმედების მომხდენი რათა შესაძლებელი გახდეს აუდიტორიის დარწმუნება განხილული საკითხის ირგვლივ.

აღსანიშნავია პავლე მოციქულის დამოკიდებულებაც, საზოგადოებასთან ურთიერთობის მიმართულებით, ვინაიდან ის ამ საქმეს სახელოვნად მიიჩნევდა. ამასთან, ჯეიმზ გრუნიგი და ტოდ ჰანტი თავიანთ წიგნში „ საზოგადოებასთან ურთიერთობის მართვა“ აღნიშნავენ: „ისტორიის დიდად დამახინჯება არ იქნება, თუ ვიტყვით, რომ მოციქულთა წარმატება ქრისტიანობის გავრცელებაში ჩვ.წ. პირველ საუკუნეში საზოგადოებასთან ურთიერთობის ყველაზე დიდი წარმატებაა ისტორიაში. პეტრე და პავლე მოციქულები იყენებდნენ საჯარო გამოსვლებს, წერილებს, მიმართვებს, დადგმულ ღონისძიებებს, რათა მიეპყროთ ადამიანების ყურადღება, მოეპოვებინათ მხარდამჭერები და დაეფუძნებინათ ახალი

ეკლესიები“.

პოლიტიკური და სახელმწიფო ასპექტით საზოგადოებასთან ურთიერთობის გამოყენების დიდ მაგალითად, შესაძლოა მივიჩნიოთ იულიუს კეისარი, მან შექმნა წიგნი „კომენტარები“, რომელიც დადებითად გამოიყენა ქვეყნის სათავეში მოსასვლელად.

ასევე, იმისათვის რომ საზოგადოებაში მისდამი დიდი ნდობა და მოწონება დამკვიდრებულიყო, ყოველი წარმატებით დასრულებული ბრძოლის შემდგომ აწყობდა მსვლელობებს. რაც, მისი როგორც მმართველის იმიჯზე დადებითად აისახებოდა.

ისტორიული ფაქტებისა და გამოცდილებების გააზრებით, ასევე თანამედროვე მიდგომისა და დამოკიდებულების გათვალისწინებით ნათელია რომ, საჯარო სამსახურებისა და მმართველების მიმართ გამოხატული ნდობა და პოზიტიური დამოკიდებულება საზოგადოების მხრიდან, წარმოადგენს დიდ საფუძველს ყოველი ახალი სტრატეგიის, პროგრამისა თუ პროექტების განხორციელებაში.

ასეთი მიდგომის, მაგალითია ზდისლავ კნეხტის მომწოდებლური სიტყვები, პოლონეთის სახელმწიფო სამსახურების მიმართ „პოლონეთის სახელმწიფო და ადგილობრივი ადმინისტრაცია დიდი ცვლილებების წინაშე დგას. ევროკავშირთან ინტეგრაცია, ახალი პრობლემები, ბრძოლა კონკურენციის წინააღმდეგ - მოითხოვს ცოდნას და ავტორიტეტს საჯარო მოხელეებისგან. საუკეთესო მუნიციპალიტეტები სარგებლობენ ბიზნესის გამოცდილებით: იზრუნონ იმიჯზე, მარკეტინგზე, ჰკითხონ მოსახლეობას მათი საჭიროებების შესახებ“.

აღსანიშნავია ისიც რომ საზგადოებასთან ურთიერთობა მოიცავს არა მხოლოდ იმიჯისა და პიარის ზრდას საზოგადოებაში, არამედ მისი მეშვეობით ასევე აქტიურად შესაძლებელია საზოგადოების ინტერესებისა და საჭიროებების დადგენა. ამის მაგალითი, აშშ-ს ეკონომიკაში გვხვდება, როცა საზოგადოებასთან ურთიერთობას იყენებდნენ როგორც ხერხს იმისთვის რომ შეექმნათ საჭირო ატმოსფერო ხალხზე ზემოქმედებისთვის, აღნიშნულ სფეროში საზოგადოებასთან ურთიერთობის ეს ფორმა განისაზღვრება შემდგომი ტერმინით „საზოგადოებრივი საქმეები“, ვინაიდან ადგილობრივი და საჯარო ხელისუფლების მთავარ მიზანს სწორედ ხალხის ნდობისა და მხარდაჭერის მოპოვება წარმოადგენს, ყოველივე ეს კი ხდება სამიზნე ჯგუფებზე დაკვირვებით, შესწავლით და მათ საჭიროებებზე ადაპტაციით, ამ ეტაპებს კი სრულფასოვნად მოიცავს სწორედ საზოგადოებასთან ურთიერთობა. ამის დასტურია ზდისლავ კნეხტის პოზიცია, რაც გულისხმობდა: „საზოგადოებრივი ურთიერთობები იქმნება იმისთვის, რომ დაწესებულებები მივიდნენ იმ ადამიანებამდე ვისაც ემსახურებიან“.

გასათვალისწინებელია ფაქტი, დემოკრატიასთან როგორც მმართველობის ფორმასთან დაკავშრებით, ვინაიდან სწორედ მისი ჩამოყალიბების საფუძველია ადგილობრიი ხელისუფლების სამსახურში, ადგილობრივი მოსახლეობის ჩართვა. ცნობიერი თუ გაუცნობიერებელი მიდგომით, საუკუნეების განმავლობაში ამგვარი

ფაქტები ბევრი დაფიქსირდა, რაზეც სტატიის დასაწყისშიც არის აღნიშნული, ასევე დღესაც აქტუალურია ისეთი მიდგომა როგორიცაა საზოგადოების აქტიური ჩართვა საჯარო დაწესებულებების მართვაში/გამგეობაში, შესაბამისად არაა გასაკვირი რომ დღეს უკვე აქტიური და გააზრებული გზით ადილობრივი ხელისუფლება იყენებს პიარის ინსტრუმენტებს, ადგილობრივი მოსახლეობის ჩართულობისა და აქტიურობის მისაღწევად. ყოველივე ეს კი ემსახურება სახელმწიფო სამსახურების რეპუტაციაზე ზრუნვას და საჯარო სამსახურებისა და გარე გარემოს შორის პოზიტიური ურთიერთობის დამყარებას.

ასევე აღსანიშნავია, რამოდენიმე პრაქტიკული მაგალითი სხვადასხვა ქვეყნის გამოცდილებისა, თუ როგორი გზით ხდებოდა საზოგადოებასთან ურთიერთობის როგორც სახლემწიფო მართვის ერთ-ერთი დისციპლინის ჩამოყალიბება.

მაგალითად, დიდ ბრიტანეთში 1911 წელს დაიწყო პირველი სამთავრობო კამპანია საზოგადოებრივი ურთიერთობის მიმართულებით. კამპანია წამოწყებული იყო სადაზღვეო კომისიის მიერ, რისი მიზანსაც მოსახლეობისთვის ეროვნული სადაზღეო აქტის სარგებლიანობის ახნა წარმოადგენდა, რადგან საჭირო იყო ინტენსიური მუშაობა იმისთვის რომ ისეთი არაპოპულარული ღონიძიება, როგორიც იყო ეროვნული სადაზღვეო აქტი, გამხდარიყო პოპულარული და დაემსახურებინა დადებითი შეფასებები მოსახლეობის მხრიდან. საზოგადოებასთან ურთიერთობა როგორც პრაქტიკა და თეორია, დიდ ბრიტანეთში პირველად გამოყენებული იყო სამთავრობო დანიშნულებით, ხოლო ბიზნეს სექტორში მისი აქტიური გამოყენება და ჩართვა 1924 წლისთვის დაიწყო.

საყურადღებო და აღსანიშნავია სხვა ქვეყნების გამოცდილებაც, მაგალითად ისეთის როგორიცაა ტაივანი, ფილიპინები, ესპანეთი, რუსეთი, არაბთა გაერთიანებული საამიროები.

ტაივანში, ისევე როგორც სხვა ბევრ ქვეყანაში, მთავრობა იყო ის პირველი ინსტიტუტი, რომელმაც პირველმა მიმართა საზოგადოებასთან ურთიერთობის ტაქტიკას, კერძოდ 1950-იან წლებში ტაივანის ხელისუფლებამ საზოგადოებასთან ურთიერთობა გამოიყენა „ერის მშენებლობის“ პროცესის სამართავად, რის ფარგლებშიც მთავრობამ შექმნა რამოდენიმე სამთავრობო საინფორმაციო სამსახური, რათა მათ საზოგადოებისთვის მიეწოდებინათ სამთავრობო ახალი ამბები. ფილიპინები, აქ

საზოგადოებასთან ურთიერთობა დასავლეთიდან გადმოინერგა 1940-იან წლებში. აღსანიშნავია, რომ ეს ქვეყანა „საზოგადოებასთან ურთიერთობის აკვნად“ მიიჩნევა წყნარი ოკიანის აუზის ქვეყნებში. ესპანეთში საზოგადოებასთან ურთიერთობის ზრდა 1950-აინ წლებში დაიწყო პოლიტიკური და ეკონომიკური ზრდის პარალელურად. 1991 წელს საბჭოთა კავშრის დაშლამ, ხელი შეუწყო რუსეთის ფედერაციაში თავისუფალი საბაზრო ეკონიმიკისა და დემოკრატიული რეფორმების  გატარებასა და განვითარებას, თავის მხრივ ეს ორი მიმართულება გახდა მიზეზი საზოგადოებასთან ურთიერთობის მიმართულებით ინტერესისა და საჭიროების გაჩენის, როგორც სახელმწიფო ინსტიტუტების ასევე კერძო ბიზნესის სექტორშიც. არაბთა გაერთიანებული საამიროები, ერთ-ერთი იმ ქვეყანათგანია სადაც 1980-იანი წლების შუახანებში, სამთავრობო დეპარტამენტებსა და სხვა ინსტიტუტებს უკვე გააჩნდათ საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახურები.

## დასკვნა

ამგვარად, საზოგადოებასთან ურთიერთობას როგორც მეცნიერების ერთ- ერთ სფეროს დიდი ადგილი უჭირავს ადამიანის მიერ შექმნილი სხვა სფეროების

განვითარებაში. ამ მხრივ გამონაკლისს არც სახელმწიფო ინსტიტუტები თუ საჯარო სამსახურები წარმოადგენს. თუკი, ანტიკური პერიოდის განმავლობაში ადამიანი გაუცნობიერებლად თუმცაღა პრაქტიკულად და წარმატებით იყენებდა ამ სფეროს, დღესდღეისობით, გვხვდება მისი გამოყენების სურვილიცა და საჭიროებაც. აღსანიშნავია, ისიც რომ თანამედროვე მსოფლიოს გამოცდილება საზოგადოებასთან ურთიერთობის კუთხით მეტად გაცნობიერებული, გამიზნული და გეგმაზომიერია.

**გამოყენებული ლიტერატურა**


1. უილკოქსი დენის ლ. კამერონი გლენ ტ. - „საზოგადოებასთან ურთიერთობა: სტრატეგია და ტაქტიკა ნაწილი I - როლი“. სახელმძღვანელო. გამომცემლობა „დიოგენე“. 2011.
2. უილკოქსი დენის ლ. კამერონი გლენ ტ. - „საზოგადოებასთან ურთიერთობა: სტრატეგია და ტაქტიკა ნაწილი II - პროცესი“ სახელმძღვანელო. გამომცემლობა „დიოგენე“. 2011
3. Knecht Z. – „საზოგადოებასთან ურთიერთობა საჯარო მმართველობაში: თეორია, პრაქტიკა, კვლევა“. გამომცემლობა CH Beck Publishing House, ვარშავა. 2006.
4. file:///C:/Users/GComp.ge/Downloads/Public_relations_techniques_in_publ.pdf
5. https://www.investopedia.com/terms/p/public-relations-pr.asp
6. https://saba.com.ge/books/details/2738
7. https://saba.com.ge/books/details/2761

# History of PR management of state services - world experience

**Tamta Glonti,**
Assistant Professor, Georgian Technical University
**Ana Japaridze,**
Master's student, Technical University of Georgia

## Abstract

Today, PR management as a term, science or direction is quite common and familiar word. Also, its Georgian equivalent "relationship with society" is clear and understandable. Not so rarely PR is related to media, journalism, interviews, etc. It is perceived as a part of this field, however, it would be fair if we consider public relations not as a part and consequence of something, but as a separate field. Because this is a field that most clearly expresses its essence in its name, and neither its name nor its essence shows any existing or future necessary connection with any specific field or direction. It is worth noting its great role, from the initial stages of human history to the present day, which included both public and state services, as well as religion, business, and many other areas that man has created and developed since his origin.

This article discusses the history of the formation and development of PR management, examples of practical use from ancient principles to modern times. The examples and experience of different countries are given, in the form of the establishment of public relations as an institution in the form in which it is presented today. Before we directly follow the consistency of history, we need to know what PR management means.

**Keywords:**PR management, public relations, history, public administration, practical examples.

# ლიდერობის ტრანსფორმაცია საჯარო სექტორში 21-ე საუკუნეში

**თამთა ღლონტი,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასისტენტ-პროფესორი
**ნინო რაზმაძე,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მაგისტრანტი

**აბსტრაქტი**

XXI საუკუნეში ცვლილება მუდმივი მოვლენაა. ცვლილებები ჩვენს პიროვნულობაზე, ჩვენი ცხოვრების წესზე და ჩვენს პროფესიულ საქმიანობაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს. ამ გარდაქმნათა სიჩქარე ყოველწლიურად იზრდება ახალი ტექნოლოგიებისა და კომუნიკაციის საშუალებათა განვითარების პარალელურად.

ნებისმიერ ცვლილებას სჭირდება მომზადება, განხორციელება და შედეგების განმტკიცება, მიუხედავად იმისა, ცვლილება შეეხება ორგანიზაციის საქმიანობის ძირითად მიმართულებებს, თანამშრომლებს, სტრუქტურას თუ ტექნოლოგიებს.

ციფრული ტექნოლოგიების განვითარებამ საზოგადოების მოთხოვნების ტრანსფორმაცია გამოიწვია. საჯარო სექტორის წინაშე გაჩნდა მთელი რიგი ვალდებულებები და გამოწვევები, რომელთა გადაჭრა ელექტრონულ სამყაროში მართვისა და ლიდერობის უნარებისა და შესაძლებლობების განვითარებას უპირობოს ხდის. ტერმინი – ცვლილებების მართვა – გამოიყენება ორგანიზაციაში/სტრუქტურაში გასატარებელ და განხორციელებულ ყველა ცვლილებასთან მიმართებით.

ცვლილება საჯარო სექტორში ხანგრძლივი და რთული პროცესია, რომლის წარმატება მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია გამართულ ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე, ჯანსაღ ორგანიზაციულ კულტურასა და ეფექტურ ლიდერობაზე. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ლიდერის როლი ორგანიზაციაში ცვლილებების ინიცირების, დაგეგმვის და განხორციელების ყველა ეტაპზე. ლიდერის ერთ-ერთი ძირითადი ფუნქციაა შექმნას და მართოს ორგანიზაციული კულტურა. ლიდერობის ეფექტურობა პირდაპირ უკავშირდება მის უნარს - უხელმძღვანელოს პიროვნებათაშორის

ურთიერთობებს და მოახდინოს გავლენა ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებზე.

ლიდერობა, როგორც პროცესი გულისხმობს ინდივიდის გავლენას ინდივიდების ჯგუფზე ორგანიზაციის საერთო მიზნის მისაღწევად. ლიდერობის ერთი, უნივერსალური განმარტება არ არსებობს. ლიდერობა, უპირველეს ყოვლისა, დაკავშირებულია გავლენის უნართან და არა კონკრეტულ პოზიციასთან ან თანამდებობასთან, როგორც ხშირად წარმოგვიდგენია. ნებისმიერ პოზიციაზე მდგომ ადამიანს შეუძლია გახდეს ლიდერი, თუ მას აქვს უნარი, საკუთარი ქცევით მოახდინოს გავლენა ორგანიზაციაში მომუშავე თანამშრომლებზე.

როგორც უორენ ბენისი ამბობს: „მენეჯერი სწორად აკეთებს საქმეს, ანუ აკეთებს იმას, რასაც ავალებენ, ხოლო ლიდერი სწორ საქმეებს აკეთებს“.

**საკვანძო სიტყვები:** საჯარო სექტორი, ლიდერობა, ლიდერობის თეორია, ტრანსფორმაცია, ელექტრონული ლიდერობა.

ლიდერობის ფენომენი ოდითგანვე იქცევდა ყურადღებას. ეს არ არის თანამედროვე დროის აღმოჩენა. თავად სიტყვა ლიდერობას ძალიან ბევრი მნიშვნელობა აქვს და ალბათ იმდენი განმარტება არსებობს, რამდენი ადამიანიცაა. საინტერესოა, აქვს თუ არა ლიდერს რიგი მახასიათებლები თავიდანვე, თუ ის შემდეგ იძენს მას? ლიდერობის, როგორც თვისების განხილვა, XX საუკუნეში ლიდერობის შესწავლის პირველ სისტემურ მაცდელობას წარმოედგენდა. XX საუკუნის დასაწყისში ცდილობდნენ დაედგინათ, რა თვისებების მქონე ადამიანი შეიძლება გამხდარიყო გამორჩეული ლიდერი. ამან საფუძველი ჩაუყარა „დიდი ადამიანის“ თეორიებს, რადგან მკვლევრები კონცენტრირებულნი იყვნენ იმ თანდაყოლილ და შინაგან თვისებებზე, რაც დიდ სოციალურ, პოლიტიკურ თუ სამხედრო ლიდერებს ახასიათებდათ (მაგ.: ნაპოლეონ ბონაპარტე, აბრაამ ლინკოლნი, მაჰათმა განდი, უინსტონ ჩერჩილი და სხვ.). XX საუკუნის შუა ხანებში „დიდი პიროვნების“ თეორია ეჭვქვეშ დააყენა კვლევამ, რომლის მიხედვითაც ლიდერის თვისებები უნივერსალური არ გახლდათ.

ლიდერობის საკითხის ერთ-ერთი მკვლევრის - რ. სტოგდილის აზრით მართალია, ზოგიერთი  თავისებურებები დამახასიათებელია ყველა ლიდერისათვის, თუმცა, უმჯობესია, ლიდერობა განვიხილოთ, როგორც მრავალი დამოუკიდებელი ცვლადის უერთიერთკავშირი, რომლებიც მუდმივ ცვლილებას განიცდიან. აღნიშნული არგუმენტის საფუძველზე მან ლიდერობა განიხილა, როგორც აქტიური საქმიანობა.

სტოგდილის მიხედვით უამრავი სიტუაციის განხილვის შედეგად, ვერ გამოიკვეთა განსაკუთრებული ხასიათის თვისებები, რომლებიც ძირითადად ლიდერებს ახასიათებდათ და მათ სხვა ინდივიდებისგან  განასხვავებდათ. ინდივიდი, რომელსაც ჰქონდა გარკვეული თვისებები და ერთ სიტუაციაში გახლდათ ლიდერი, სხვა სიტუაციაში შეიძლება ლიდერი არ ყოფილიყო. ლიდერთა თვისებები უნდა შეესაბამებოდეს იმ სიტუაციას და გარემოს, რომელშიც ისინი საქმიანობენ. კვლევამ აჩვენა, რომ ლიდერობა არ შეიძლება იყოს პასიური მდგომარეობა, იგი ყალიბდება სამუშაო ურთიერთობებში ლიდერსა და ჯგუფის წევრებს შორის. ამ თეორიით, სტოგდილმა განავითარა აზრი, რომ ლიდერობას როგორც პიროვნული, ასევე, სიტუაციური ფაქტორები განსაზღვრავს.

ლიდერობა არ არის ერთი კონკრეტული მოცემულობა, მას შეიძლება მრავალი ფორმა და განვითარების გზა ჰქონდეს. ჯონ მაქსველი აყალიბებს ლიდერობის ხუთ დონეს:

1. ლიდერობის პირველი დონე - მდგომარეობა, როდესაც ხელმძღვანელს თანამშრომლები მხოლოდ მისი მაღალი იერარქიული პოზიციის გამო ემორჩილებიან.

2. ლიდერობის მეორე დონე - თანამშრომლები საკუთარი ნებით და არა ვალდებულებით მიჰყვებიან ხელმძღვანელს. თანამშრომლებს მოსწონთ ხელმძღვანე-ლთან მუშაობა, ურთიერთობა და აღიარებენ ორგანიზაციის ლიდერად.

3. ლიდერობის მესამე დონე - ლიდერები ახერხებენ, საკუთარი მაგალითით გახდნენ მოტივაციისა და ინსპირაციის წყარო დანარჩენი თანამშრომლებისთვის

4. ლიდერობის მეოთხე დონე - ეს არის თანამშრომელთა განვითარების დონე. ლიდერი ზრუნავს და ახერხებს თანამშრომელთა პროფესიონალიზმის ზრდას, განვითარების ხელშეწყობას.

5. ლიდერობის მეხუთე დონე - ლიდერობის უმაღლესი ეტაპია, რომელზეც თანამშრომლები პატივს სცემენ ხელმძღვანელ პირს და თითქმის უსიტყვოდ მიჰყვებიან მას. ეს ნიშნავს, რომ ლიდერმა თანმიმდევრულად, დიდი ხნის განმავლობაში აჩვენა სწორი გადაწყვეტილებები, კვალიფიკაცია, ემპათია, მაღალი ხარისხით განხორციელებული პროდუქტები და ამ საყოველთაო აღიარების ნაწილი

სხვებიც არიან.

საინტერესოა ასევე, ჯეიმს მაკრეგორ ბიორნსის მიერ ჩამოყალიბებული ორი ტიპის ლიდერობა: ტრანზაქციული ლიდერობა, რომელიც მეტწილად გულისხმობს არსებული პროცესების გამყარებას, მკაცრ კონტროლს და მართვის შედარებით ხისტ სტილს და ტრანსფორმაციული ლიდერობა, რომელიც აღწერს ლიდერობის ისეთ სტილს, სადაც ხელმძღვანელები ორიენტირებულნი არიან მუდმივ ცვლილებებზე და განვითარებაზე. შესაბამისად, ტრანსფორმაციული ლიდერები მუდმივად ახალ, ამბიციურ ამოცანებს უსახავენ თანამშრომლებს.

თუ აღნიშნულ თეორიას მაქსველის ლიდერობის ხუთ დონეს დავუკავშირებთ, ტრანზაქციული ტიპი მეტწილად ემყარება პოზიციურ ლიდერობას და მიმდევრების მორჩილებას არსებული პროცესების, დავალებების განსახორციელებლად, ტრანსფორმაციული ლიდერობა კი მეტად საჭიროებს მიმდევრებსა და ლიდერს შორის საერთო ფასეულობების, ღირებულებებისა და მიზნების გარშემო გაერთიანებას და ცვლილებებისკენ ერთად სვლას. ლიდერობის აღნიშნული ორი ტიპი ერთმანეთს არ გამორიცხავს და შესაძლოა ხელმძღვანელებში სხვადასხვა ხარისხით იყოს გამოხატული.

ლიდერობის კიდევ ერთი მოდელი, რომელიც XXI საუკუნეში გაჩნდა არის ელექტრონული ლიდერობა. მისი, ისევე როგორც ზოგადად ლიდერობის ერთი უნივერსალური განმარტება არ არსებობს.

ელექტრონულმა ლიდერობამ წარმატებული ლიდერისათვის საჭირო ახალი კომპეტენციები და უნარები წარმოაჩინა. თანამედროვე სამყაროში დღითიდღე იზრდება ელექტრონულ ტექნოლოგიებზე დამოკიდებულება. აღნიშნულიდან გამომდინარე ჯეიმს მაკრეგორ ბიორნსის მიერ ჩამოყოალიბებულმა ტრანსფორმაციულმა მოდელმა მეტი აქტუალურობა შეიძინა. ელექტრონული ლიდერობა ახალ გამოწვევებთან ერთად ახალი შესაძლებლობების (მაგ. ელექტრონული და ინოვაციური საჯარო სერვისების მიწოდება მოქალაქეებისთვის) შექმნას გულისხმობს.

ელექტრონული მმართველობა და ტექნოლოგიების გამოყენება მხოლოდ ვიწრო

სპეციალობა აღარ არის. ტექნოლოგიების უკეთ ცოდნა და სწორად გამოყენების უნარი სულ უფრო აქტუალური ხდება ორგანიზაციის ნებისმიერ იერარქიულ საფეხურზე მყოფი თანამშრომლისთვის. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია

ხელმძღვანელი პირებისთვის, რომელთა პასუხისმგებლობა არა მხოლოდ ტექნოლოგიების წარმატებით გამოყენება, არამედ სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებაცაა იმაზე, თუ რა ტიპის ტექნოლოგიები უნდა დაინერგოს, როგორ უნდა მოხდეს თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლება და გადამზადება იმგვარად, რომ ცვლილებების განხორციელება ნაკლებად სტრესული და შედეგი დადებითი იყოს.

ელექტრონული გადაწყვეტილებები ლიდერებისთვის მრავალ ახალ შესაძლებლობას აჩენს: კომუნიკაციის მარტივი პროცესი, კვალიფიციური კადრების მოზიდვა მიუხედავად გეოგრაფიული სიშორისა. ორგანიზაციებს შეუძლიათ, მათთვის სასურველი კვალიფიკაციისა და კომპეტენციის მქონე თანამშრომლები გეოგრაფიული შეზღუდვების გარეშე შეარჩიონ. ეს ფაქტორი განსაკუთრებით გასათვალისწინებელია პატარა ქალაქებში, რომლებშიც დასაქმების ბაზარი ისედაც მცირეა და კომპეტენციები – შეზღუდული.

მიუხედავად ახალი შესაძლებლობებისა, არსებობს მნიშვნელოვანი გამოწვევებიც, რაც ციფრულ ერაში ლიდერობის განხორციელებას უკავშირდება: ტექნიკური გაუმართაობა - რომლებიც არასტაბილურ ინტერნეტ კავშირს, გაუმართავ მოწყობილობებს ან მათ არასწორ გამოყენებას უკავშირდება; ტექნიკური კომპეტენციების ნაკლებობა - როგორც ხელმძღვანელ, ასევე სხვადასხვა იერარქიულ საფეხურზე მყოფ თანამშრომლებს შესაძლოა არ ჰქონდეთ შესაბამისი კომპეტენცია და ცოდნა, რათა ელექტრონული საშუალებები სწორად და ეფექტურად გამოიყენონ; სოციალური ურთიერთობები - ელექტრონულ ლიდერებს განსაკუთრებული ძალისხმევა სჭირდებათ, რომ თანაგუნდელებისადმი მხარდაჭერა, თანადგომა გამოხატონ, მოიპოვონ ნდობა და მოახერხონ გუნდის ფორმირება.

## დასკვნა

ამრიგად, საჯარო სექტორში ლიდერობა ახალი გამოწვევის წინაშე დგას 21-ე საუკუნეში. ლიდერობის არსებული ტრადიციული მოდელი აღარ არის ეფექტური მუდმივად ცვალებად გარემოში წამოჭრილ საკითხებთან გასამკლავებლად. ამიტომ, მნიშვნელოვანია ტრანსფორმაციული მიდგომის განვითარება. საჯარო სექტორში ლიდე

რები უნდა ადაპტირდნენ ტექნოლოგიური წინსვლის სწრაფ ტემპთან, ხელი შეწუყონ ინოვაციების დანერგვას ორგანიზაციაში და უპასუხონ საზოგადოების ცვალებად მოთხოვნებს.

მნიშვნელოვანია ლიდერმა შეძლოს დროის ეფექტურად მართვა, პრიორიტეტების სწორად განსაზღვრა, მონაცემებზე დამყარებული გადაწვეტილებების მიღება, გამოავლინოს სისხარტე, შეაფასოს გარემო.

წარმატებული ლიდერი უზრუნველყოფს ორგანიზაციული ხედვისა და პრიორიტეტების ჩამოყალიბებას, მოტივირებული და პროდუქტიული გუნდის ფორმირებას, ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურის შექმნას და ორგანიზაციული მიზნების მიღწევას.

ლიდერის როლი ორგანიზაციის მართვაში განუზომელია. მის მიერ გამოვლენილი ლიდერული თვისებები და მმართველობის პრაქტიკა განაპირობებს თანამშრომელთა ქცევას და ესაბამისად, განსაზღვრავს ორგანიზაციის წარმატებას ან წარუმატებლობას.

**გამოყენებული ლიტერატურა**


1. ზვიად გაბისონია, ნიკოლოზ გაგნიძე, ლევან სამადაშვილი - „მართვა და ლიდერობა ელექტრონულ სამყაროში“. ილუსტრირებული გზამკვლევი. © საჯარო სამსახურის ბიურო, 2021
2. აღაპიშვილი ირინა, გუნაშვილი დავით, გურეშიძე თამარ, დვალიშვილი მაია, ინაური ლაშა, მაგრაქველიძე გრიგოლ, მიქაძე ირმა, პეტრიაშვილი მაკა, ფურცხვანიძე ნინო, ღვალაძე ნანა, ჩაჩანიძე ეთერ, ჭკუასელი გიული, ჯანიბეგაშვილი ნათია - „მართვა და ლიდერობა საჯარო სამსახურში“. სახელმძღვანელო. ISBN 978-9941-8-2564-4. © საჯარო სამსახურის ბიურო, 2020
3. ირინა აღაპიშვილი, გვანცა ბესელია, მაია დვალიშვილი, ნინო ფურცხვანიძე, გრიგოლ მაგრაქველიძე - „მე-ლიდერი“. ილუსტრირებული გზამკვლევი. © საჯარო სამსახურის ბიურო, 2020
4. პიტერ გ. ნორთჰაუზი - „ლიდერობა: თეორია და პრაქტიკა“. ISBN 978-1-4129-7488-2. ©SAGE Publications, Inc., 2010
5. OECD Journal on Budgeting, Volume 3 Issue 1 „Public Sector Modernisation - A New Agenda“. ©OECD, 2003
6. OECD –„Public Sector Leadership for the 21st Century“. ©OECD, 2001
7. Ricardo S. Morse, Terry F. Buss, C. Morgan Kinghorn – „Transforming Public Leadership for the 21st Century“. ©M.E. Sharpe, Inc, 2007
8. „Embracing Transformational Leadership: Trends and Examples in the Public Sector“ - https://www.civilservicecollege.org.uk/news-embracing-transformational-leadership-trends-and-examples-in-the-public-sector-470
9. ДЖЕФФРИ А. КРЕЙМС – „4 правила лидерства Джека УЭЛЧА“. Москва, 2007

# Transforming public leadership sector for 21st century

**Tamta Glonti,**
Assistant Professor, Georgian Technical University
**Nino Razmadze,**
Master's student, Technical University of Georgia

## Abstract

In the XXI century, changes are a constant phenomenon. Changes have a significant impact on our personality, our lifestyle and our professional activities. The speed of these transformations increases every year along with the development of new technologies and communications.

Any kind of change requires preparation, implementation and consolidation of results, regardless of whether the change affects the main directions of the organization's activities, employees, structure or technologies.

The development of digital technologies has led to the transformation of society's demands. A number of obligations and challenges emerged to the public sector, the solution of which makes the development of management and leadership skills and capabilities in the electronic world imperative. The term – management of changes – is used in relation to all changes to be carried out and implemented in the organization/structure.

The process of changing in the public sector is a long and complex, the success of which largely depends on organizational structure, a healthy organizational culture and effective leadership. The leadership role is especially important in all stages of initiating, planning and implementing changes in the organization. One of the main functions of a leader is to create and manage organizational culture. The effectiveness of leadership is directly related to its ability to manage interpersonal relationships and influence the results of the organization's activities.

Leadership as a process refers to the influence of an individual on a group of individuals to achieve the common goal of the organization. There is no single, universal definition of leadership. It is, primarily, related to the ability to influence, not a specific position as we often imagine. Accordingly, a person in any position can become a leader if he/she has the ability to influence the employees working in the organization with his own behavior.

As Warren Bennis notices, "A manager does the thing correctly, that is, he does what he is told to do, and a leader does the right thing."

**Keywords:** public sector, leadership, leadership theory, transformation, e-leadership.

# საჯარო სამსახურის ეთიკის რეგულირების საკითხები მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში

**სოფიო დოღონაძე,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი
**გივი გველესიანი,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

**აბსტრაქტი**

გაანალიზებულია საჯარო მოხელეთა ოფიციალური ქცევის სახელმწიფო რეგულირების ძირითადი პრინციპები და იდეები ისეთ წამყვან სახელმწიფოებში, როგორიცაა აშშ, კანადა და დიდი ბრიტანეთი. მიუხედავად ეკონომიკური, პოლიტიკური და სოციალური ასპექტების განსხვავებებისა ისეთმა სისტემამ, როგორიც არის თანამედროვე საზოგადოებაში სახელმწიფო მმართველობა უნდა დაიცვას ერთი მიმართულება - მიაღწიოს თავისი ხალხის კეთილდღეობას. ამიტომ, თითოეული ქვეყნის გამოცდილება მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ მისთვის, არამედ სხვა ქვეყნებისთვისაც. თუმცა, საუკეთესო პრაქტიკის შერჩევის პროცესი უნდა იყოს შერჩევითი, ფრთხილი და აუცილებლად ადაპტირებული კონკრეტული ქვეყნისთვის.

**საკვანძო სიტყვები:** საჯარო სამსახური, პროფესიული ეთიკა, მორალური კოდექსი, ეთიკის სტანდარტები

## შესავალი

დღეს ძალიან მნიშვნელოვანია საჯარო მართვის ტრანსფორმაციისა და საჯარო სამსახურის მსოფლიო სტანდარტებთან დაახლოების საკითხები. საჯარო სამსახურის შესახებ კანონმდებლობაში ცვლილებების აუცილებლობა განპირობებულია ახალი სახელმწიფო ამოცანების დასახვით, საჯარო მმართველობის რეფორმით, ახალი კონსტიტუციური და სამართლებრივი საფუძვლების შექმნით, პოლიტიკური და ეკონომიკური სისტემების რეფორმით. საჯარო სამსახური უნდა იყოს ეფექტური, კანონიერი, მკაფიოდ ორგანიზებული და შერწყმული იყოს სახელმწიფოსა და სამოქალაქო საზოგადოების ინტერესები. ქვეყნის მომავალი მთლიანად დამოკიდებულია საჯარო სამსახურის, როგორც თანამედროვე სახელმწიფოს მთავარი იურიდიული ინსტიტუტის ხარისხზე.

ეთიკაა სწორედ ის საფუძველი, რომელზედაც ყალიბდება მოქალაქეების ნდობა ხელისუფლების მიმართ. საჯარო სამსახურის ეთიკის საკითხი კვლავ აქტუალური რჩება და საჭიროებს შემდგომ კვლევას. სახელმწიფო სამსახური წარმოადგენს საჯარო მმართველობის სისტემის ძირითად ელემენტს, რომლის ეფექტურ ფუნქციონირებაზეა დამოკიდებული მოქალაქეთა კონსტიტუციური უფლებებისა და თავისუფლებების დაცვა, ქვეყნის თანმიმდევრული და მდგრადი განვითარება. ამჟამად, დიდი ყურადღება ეთმობა საჯარო სამსახურის ტრანსფორმაციას, როგორც სახელმწიფოს უმაღლესი ხელმძღვანელობის, ისე საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ, ვინაიდან სწორედ ამაზეა დამოკიდებული საზოგადოების ნდობა ხელისუფლების მიმართ და მათი მონაწილეობა სოციალურ-პოლიტიკური გადაწყვეტილებების მიღებაში.

ამიტომ, ძალზე მნიშვნელოვანია ისეთი საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბება, რომელიც იმუშავებს პროფესიონალიზმის, სტაბილურობისა და პოლიტიკური ნეიტრალიტეტის საფუძველზე, იქნება გამჭვირვალე, ღია და მოქალაქეებისთვის გასაგები. ეს არის ის, რაც შესაძლებელს გახდის ძალაუფლების სრულიად ახალი ხარისხის ჩამოყალიბებას. თუმცა, არა მხოლოდ საჯარო მოსამსახურეთა სამსახურებრივი ქცევის მორალური და ეთიკური პრინციპების განსაზღვრა, ასევე მათი განხორციელებისა და დაცვის მექანიზმის საკანონმდებლო კონსოლიდაციას აქვს დიდი სოციალური მნიშვნელობა და წარმოადგენს მთავარ ტენდენციას სხვა ქვეყნების საჯარო სამსახურის თანამედროვე განვითარებაში.

საჯარო მოხელეთა ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბების საკითხისადმი სხვადასხვა სახელმწიფოების მიდგომებში მათი მიზანი უცვლელია - უზრუნველყოს თანამშრომელთა პროფესიული საქმიანობა მოქალაქეებისა და საზოგადოების ინტერესებით, თავიდან აიცილოს უფლებამოსილების ბოროტად გამოყენება და კანონის დარღვევა.

მსოფლიო გამოცდილება აჩვენებს, რომ სახელმწიფო სამსახურის ეთიკის საკითხების დაცვა შესაძლებელს ხდის სოციალური ურთიერთობების ჰუმანიზაციას და მნიშვნელოვნად ზრდის სამთავრობო ორგანოების ეფექტურობას, ხოლო სოციალურ განვითარებაში ყველაზე მნიშვნელოვანი ცვლილებები განპირობებულია ძალაუფლების მორალური მდგომარეობით და მათ პროფესიული საქმიანობაში ეთიკური პრინციპების დამკვიდრებით [1].

საერთაშორისო წყაროები, რომელთა მოთხოვნებიც ყველა ქვეყანამ უნდა დააკმაყოფილოს არის: საჯარო მოხელეთა ქცევის საერთაშორისო კოდექსი, მიღებული გაეროს გენერალური ასამბლეის 1996 წლის 12 დეკემბრის 51/59 რეზოლუციით, რომელიც ადგენს საჯარო მოხელეთა საქმიანობის პრინციპებს, ასევე ქცევის **მოდელურ კოდექსს** საჯარო მოხელეთა ქცევის შესახებ (ევროპის საბჭოს მინისტრთა კომიტეტის რეკომენდაციის დანართი 05/11/2000 წ.), რომელიც მოწოდებულია ზუსტად გაწეროს/განსაზღვროს თანამდებობის პირების ქცევისა და პატიოსნების ნორმები, რათა დაეხმაროს ამ კოდექსით დადგენილი ნორმების შესრულებაში, და მოქალაქეების ინფორმირებას, თუ რა სახის ქცევის მოლოდინი უნდა ქონდეთ საჯარო მოხელეებისგან. ამრიგად, სამოდელო კოდექსის არსი ვლინდება ორ ზოგად პრინციპში:

- საჯარო მოსამსახურემ უნდა შეასრულოს დაკისრებული ვალდებულებები სამსახურებრივი მოვალეობასთან დაკავშირებული კანონისა და ეთიკის ნორმების დაცვით;
- საჯარო მოსამსახურემ უნდა შეასრულოს თავისი სამსახურებრივი მოვალეობა პოლიტიკური ნეიტრალიტეტის დაცვით და არ უნდა შეეწინააღმდეგოს საჯარო ორგანოების გადაწყვეტილებების ან კანონიერი ზომების გატარებას.

განვიხილოთ სხვადასხვა ქვეყნების საჯარო სამსახურის ეთიკის და ქცევის ნორმების რეგულირების საკითხები [2].

***ძირითადი ნაწილი:*** პირველმა სახელმწიფო (მუნიციპალურ) სამსახურში საქმიანობის ეთიკურ და ფსიქოლოგიურ ასპექტებს, სათანადო ყურადღება დაუთმო ***ამერიკის შეერთებულ შტატებმა.***

ამასთან, ამერიკული საზოგადოებრივი და მუნიციპალური მომსახურების სისტემის კულტურული ღირებულებების არსებობის მთავარი მიზანია მოსახლეობის დახმარება, ხალხის კეთილდღეობისკენ სწრაფვა. ეთიკასა და მორალის/ზნეობის მოქმედ საკითხებში არა მარტო სახელმწიფო, არამედ თავად საჯარო მოხელეებიც მოაწილეობენ. შეერთებულ შტატებში, სახელმწიფო და მუნიციპალურ სამსახურში ქცევის ეთიკურ სტანდარტებს დიდი ყურადღება ექცევა.

ასე მაგალითად, ამერიკელი საზოგადოება საჯარო სამსახურის ეთიკის კოდექსის პრინციპების დაცვით არეგულირებს ეთიკის საკითხებს, იცავს რა მორალური კოდექსის (Code of Ethics) პრინციპებს. ის კოდექსი ახდენს იმ ძირითად პრინციპების

რეგლამენტირებას, რომლებიც არა მხოლოდ უნდა დაიცვან, არამედ კიდევ უფრო დახვეწონ საჯარო მოხელეებმა. სტრატეგიული გეგმის თანახმად, ამერიკის საზოგადოების სახელმწიფო მართვის საკითხებში მთავარი მიზანია ძლიერი, ეფექტური და ეთიკური საჯარო ადმინისტრირების შენარჩუნება და გაძლიერება. ამის შესაბამისად შემუშავებულ იქნა მთელი რიგი პრინციპები, რომლებიც ვალდებულია დაიცვას ყველა თანამდებობის პირმა, გამონაკლისის გარეშე, კერძოდ:

- საზოგადოების ინტერესები საკუთარზე მაღლა დააყენოს;
- პატივი სცეს და მხარი დაუჭიროს კონსტიტუციას და მთავრობის კანონებს და ასევე ეცადოს გააუმჯობესოს ეს კანონები საზოგადოების საკეთილდღეოდ;
- ხელი შეუწყოს საზოგადოების აქტიურ მონაწილეობას მართვაში, გამოიჩინოს პატივისცემა, თავაზიანობა მოქალაქეების მიმართ, დაეხმაროს მათ საზოგადოებრივ ორგანიზაციებთან ურთიერთობაში;
- მოექცნენ ადამიანებს პატიოსნად, სამართლიანად, თანასწორად და პატივი სცენ ადამიანების უფლებებსა და თავისუფლებებს;
- დროულად მიაწოდონ ზუსტი და სრული ინფორმაცია თანამდებობის პირებს, ხელისუფლების აღმასრულებელ ორგანოებს და სახელმწიფო დაწესებულების თანამშრომლებს;
- საჯარო სამსახურში მოქალაქეების ნდობის მოსაპოვებლად ოფიციალური ქცევის უმაღლესი სტანდარტების დემონსტრირება;
- მუდმივად ეცადოს საზოგადოების მომსახურე ორგანიზაციებში მაღალი მორალური სტანდარტების მიღწევას;
- გააუმჯობესოს პროფესიული უნარები, წაახალისოს სხვები მათი პროფესიული ზრდისთვის.

ამრიგად, ამ პრინციპების შესაბამისად, ამერიკის საზოგადოება საჯარო სამსახურის საკითხებში ცდილობს არა მხოლოდ მოაწესრიგოს თანამდებობის პირთა ურთიერთობა საზოგადოებასთან/სოციუმთან, არამედ გააუმჯობესოს ეს რეგულაცია ამ თანამდებობის პირთა უფლებამოსილების ყველაზე ეფექტური განხორციელებისთვის [3].

თუმცა, შეერთებულ შტატებში მოხელეთა საქმიანობის რეგულირების ყველაზე მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი მათი პირდაპირი კანონმდებლობაა. 1965 წლიდან

მოყოლებული საჯარო მოსამსახურეთა ქცევის მარეგულირებელმა კანონებმა მრავალი ცვლილება განიცადა, რის შედეგადაც საჯარო სამსახურის ეთიკური ასპექტები მკაცრი სამართლებრივი რეგლამენტირების ობიექტი გახდა. ამ კანონებს შორის უნდა გამოვყოთ 1978 წლის კანონი „სახელმწიფო სამსახურების/ორგანოების მოხელეთა ეთიკის შესახებ“, რომელმაც დაადგინა თანამდებობის პირთა ქცევის სტანდარტები და ეთიკური ნორმები. 1989 წლის რეფორმის შედეგად ამ კანონის  გავლენა აშშ-ს მმართველ სამივე შტოზე, რის შემდეგაც, აშშ-ს პრეზიდენტის აღმასრულებელი ბრძანებით N12731 „მოხელეთა და სახელმწიფო აპარატის თანამშრომელთა ეთიკური ქცევის პრინციპები“ კანონმდებლობის გავლენა გავრცელდა რიგით საჯარო მოხელეების ქცევაზეც [4].

აშშ-ს აღმასრულებელი პერსონალის მართვის ორგანოების თანამედროვე სტრუქტურისა და ფუნქციების ანალიზი აჩვენებს, რომ ეთიკური სტანდარტების დანერგვა საჯარო მოხელეთა საქმიანობაში სამი მიმართულებით ხორციელდება, ესენია: საკადრო პოლიტიკა, პერსონალის ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი დაცვა და მათ საქმიანობაზე კონტროლი. ეთიკის კომიტეტის გარდა, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს პერსონალის ადმინისტრაციული და სამართლებრივი დაცვის ბლოკს, კერძოდ, დამსახურებების სისტემის დაცვას, რომელიც ეხება ფედერალურ თანამშრომლების დამსახურებების სისტემის პრინციპის დარღვევას. საჯარო სამსახურის სისტემაში ის ერთგვარ როლს ასრულებს. მისი ამოცანაა დაიცვას თანამშრომლები ხელმძღვანელების თვითნებობისგან, აიძულებს უმაღლეს ბიუროკრატიის წარმომადგენლებს დაიცვან სათანადო სამსახუროებრივი ქცევა [5].

ამრიგად, ამერიკის შეერთებული შტატების თანამედროვე ეთიკური სისტემა მოიცავს საზოგადოებას და საჯარო ხელისუფლების ყველა შტოს, რომლებიც ცდილობენ გაამართლონ ხალხის იმედები. ანუ, შეერთებულ შტატებში მოძრაობა მორალური ძალაუფლებისა და მორალური საზოგადოებისთვის არის არა მხოლოდ სახელმწიფო ხელისუფლების, არამედ ყველა მოქალაქის საქმეს წარმოადგენს [6] .

აღსანიშნავია ისიც, რომ აშშ-ის საჯარო მოსამსახურის ეთიკური ქცევის სტანდარტები სრულყოფილად ახორციელებს თავისუფლებისა და სამართლიანობის პრინციპებს. ეს არ არის გარკვეული წესების მიხედვით ავტომატური მოქმედებების ერთობლიობა, არამედ პრინციპული ქცევაა, რომელიც მიმართულია საზოგადოებრივი

ღირებულებების განმტკიცებაზე.. უფრო მეტიც, საჯარო მოხელე შეგნებულად მონაწილეობს სოციალური პრობლემების გადაჭრაში [7].

შესაბამისად, აშშ-ს საჯარო სამსახურის თანამედროვე ეთიკური სისტემა მნიშვნელოვანი ელემენტია გამჭვირვალე, მორალური და პასუხისმგებელი მთავრობის ჩამოყალიბებაში. მას აქვს ერთიანი ხასიათი, არის დეცენტრალიზებული, ლოგიკურად აერთიანებს პოლიტიკურ და სამართლებრივ; და წმინდა მორალურ და ეთიკურ საშუალებებს, რაც ხელს უწყობს ეთიკური პროფესიული საჯარო სამსახურის ფუნქციონირებისა და მისი გაუმჯობესების პირობების შექმნას.

კანონი თანამდებობის პირთა ეთიკის შესახებ, თანამდებობის პირთა ქცევის სტანდარტები და ეთიკური ნორმები, ***კანადაში*** მოგვიანებით - 2003 წელს იქნა დამტკიცებული. მაგ., კანადის ხაზინამ შეიმუშავა და მიიღო საჯარო სამსახურის ღირებულებებისა და ეთიკის კოდექსი კანონქვემდებარე ნორმატიული აქტის სახით, რომელიც ახლა სავალდებულოა ამ ქვეყნის უმეტესობა სახელმწიფო უწყებების საჯარო მოხელეებისთვის. თუ შეერთებულ შტატებში კოდექსის შექმნის მთავარი მიზანი იყო თანამშრომლების მიერ საზოგადოებისთვის სარგებლის მოტანა, კანადაში, ზოგადად, ეს რეგულაცია გამოიყენება საჯარო დაწესებულებებში წარმოქმნილი ინტერესთა კონფლიქტის შესამცირებლად, ისევე როგორც სიტუაციებში, რომლებიც ატარებენ კორუფციულ სახეს. სხვა საკითხებთან ერთად, თითოეულ სახელმწიფო უწყებას უფლება აქვს დასაქმებულთათვის ქცევის დამატებითი ეთიკური სტანდარტები შემოიღოს, ამის შესახებ წინასწარ შეატყობინოს საჯარო სამსახურის პერსონალის მართვის სააგენტოს.

აღსანიშნავია, რომ თითოეულ უწყებას ჰყავს ეთიკის კურატორები, რომლებიც კონსულტაციას უწევენ სახელმწიფო ადმინისტრაციის თანამშრომლებს ეთიკური სტანდარტების პრაქტიკაში სწორად გამოყენებაზე. ასევე მათ კომპეტენციაში შედის ამ სფეროში დავების გადაწყვეტა. აქ ხელმძღვანელის მოადგილე ზოგადად პასუხისმგებელია საჯარო სამსახურის ღირებულებებისა და ეთიკის კოდექსის დაცვაზე. ვინც დაარღვევს ამ დებულების პრინციპებსა და ნორმებს, ექვემდებარება დისციპლინურ პასუხისმგებლობას, რამაც შესაძლოა სამსახურიდან გათავისუფლებაც კი გამოიწვიოს [8].

მორალური ეთიკის დაცვაზე კონტროლთან ერთად, შიგნით უწყებაში არის დამოუკიდებელი რწმუნებული, რომელიც მუშაობს სახელმწიფო სამსახურში ზნეობრივი სტანდარტების შესანარჩუნებლად, რომელიც ანგარიშვალდებულია საიდუმლო საბჭოს მოხელესთან/კლერკთან, რომელიც თავის მხრივ არის კანადის სახელმწიფო სამსახურის ხელმძღვანელი. სახელმწიფო უწყებების ნებისმიერ თანამშრომელს უფლება აქვს მიმართოს რწმუნებულს, თუ იგი არ არის კმაყოფილი ეთიკის კურატორის მუშაობით.

ევროპაში ეთიკური მენეჯმენტის ძირითადი იდეა შეესაბამება მიდგომას, რომელიც ხორციელდება შეერთებულ შტატებში. თუმცა, არსებობს გარკვეული განსხვავებები, თუ როგორ ხორციელდება იგი. ამრიგად, ***დიდი ბრიტანეთის*** საჯარო სამსახურს აქვს მაღალი კორპორატიული ეთიკა. ითვლება, რომ საჯარო მოხელეების ზნეობის მაღალი დონე ყოველთვის იყო განსაკუთრებული სიამაყის წყარო ბრიტანულ საზოგადოებაში. მსოფლიოსთვის ცნობილია საჯარო სამსახურის ბრიტანული „ტრადიცია“, რომელიც რეგულირდება მორალური კოდექსით და ანგარიშვალდებულია საპარლამენტო კომიტეტის (ბიუჯეტის კონტროლის) წინაშე [9].

ბრიტანელი ბიუროკრატისთვის დამახასიათებელია მაღალი თვითდისციპლინა, პატიოსნება, ზნეობა, „საზოგადოებრივი/საზოგადოების საფულისადმი“ ზრუნვა, პროფესიული ღირსება, სწრაფვა ყოველთვის საუკეთესო გამოსავლისკენ, რადგან პროფესიული არჩევანის ყოველი აქტის უკან დგას სახელმწიფო და მოქალაქის სიკეთე.

სხვა დასავლური სახელმწიფოებისგან განსხვავებით, სადაც გამოიყენება ცნება „საჯარო“ (Public) ან „სახელმწიფო სამსახური“ (State), დიდ ბრიტანეთში არსებობს ცნება „სამოქალაქო სამსახური“ (Civil Service), რომელსაც აქვს ისტორიული ფესვები [10].

საჯარო სამსახური განიხილება „კეთილშობილი ხალხის საპატიო მოვალეობად“, გვირგვინისა და საზოგადოების მხრიდან მათ მიმართ ნდობის ნიშანი. „გვირგვინის მსახურების“ ქცევა რეგლამენტირებულია საჯარო მოხელის ეთიკის კოდექსით, რომელსაც მსოფლიო პრაქტიკაში ანალოგი არ გააჩნია. მისი ორიგინალობა, თავისებურება მდგომარეობს იმაში, რომ, ერთის მხრივ, არეგულირებს თანამშრომელთა პროფესიული საქმიანობის ეთიკას, დაწყებული მოსახლეობისთვის მომსახურების მიწოდებით და დამთავრებული მინისტრებთან პოლიტიკური კონსულტაციებით და,

მეორე მხრივ, განსაზღვრავს თანამშრომელთა და მინისტრთა ორმხრივ ურთიერთმოვალეობებს.

დახურული ბიუროკრატიული სისტემის ღია და გამჭვირვალე სისტემად გარდაქმნის განმსაზღვრელი ფაქტორი გახდა საჯარო მოხელის ორიენტაცია მომხმარებელზე. საჯარო სამსახური აღიარებულია საჯარო მოხელეების უპირველეს მოვალეობად. ასე რომ, დიდ ბრიტანეთში საჯარო ადმინისტრაციის თანამედროვე ეთიკა განიხილება, როგორც თანამშრომლის მორალური ქცევის წახალისების საშუალება და ეფექტური მუშაობის ხელშემწყობი. ეთიკას ემატება კანონი, როგორც გარეგანი იძულების საშუალება. თითოეულ ამ მეთოდს აქვს საკუთარი უპირატესობები. ტრადიციული პასუხისმგებლობის რეჟიმები უფრო ეფექტურია, ვიდრე ეთიკის კოდექსები ბოროტად გამოყენების, ძალადობის წინააღმდეგ ბრძოლაში, ხოლო ეთიკის კოდექსები უფრო ეფექტურია ადმინისტრაციული პროფესიონალიზმის გასაძლიერებლად, ასამაღლებლად ვიდრე პასუხისმგებლობის რეჟიმები. თავის მხრივ, მათი კომბინაცია უზრუნველყოფს დემოკრატიული მმართველობის მხარდაჭერას. ამასთან, ეთიკა არ არის თვითმიზანი, ის ხელმძღვანელობს პროფესიულ ურთიერთქმედებას, უზრუნველყოფს დემოკრატიული ურთიერთობების ახალი სისტემის განმტკიცებას, ჩამოყალიბებას საჯარო სამსახურში და საზოგადოებაში. საჯარო მოხელის ეთიკა უნდა იყოს მორალური თვითგანვითარების უწყვეტი პროცესი საზოგადოებაში მუდმივი ცვლილებების შესაბამისად [11].

გაერთიანებულ სამეფოში საჯარო ადმინისტრაციისადმი „ახალი მიდგომის“ შეფასებისას, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ისეთი ღონისძიებების სისტემა, როგორიცაა დეცენტრალიზაცია, საჯარო სამსახურის სტრუქტურის რეფორმა, კერძოდ, მისი მენეჯერიზაცია, მართვა და საბაზრო მექანიზმების დანერგვა, სახელმწიფო მოსამსახურეების ეთიკური ქცევის ხელშეწყობა  და ა.შ. ასტიმულირებს მათ შინაგან აქტივობას და თვითრეალიზაციის სურვილს.

***დასკვნა***

1. საზღვარგარეთის ქვეყნების სახელმწიფო მოხელეთა ეთიკის ფუნქციონირების პრაქტიკის ანალიზმა აჩვენა, რომ მიუხედავად ფუნქციონირების კომპლექსური ნორმებისა და მეთოდების სისტემის ფორმირების მიდგომებში არსებული განსხვავებებისა, მისი მიზანი უცვლელი რჩება - თანამშრომლების პროფესიული

საქმიანობის უზრუნველყოფა მოქალაქეებისა და საზოგადოების ინტერესების გათვალისწინებით, ასევე უფლებამოსილების შესაძლო გადამეტებისა აღკვეთა და კანონის დარღვევის პრევენცია.

2. მსოფლიო პრაქტიკაში პრინციპულად ხაზგასმულია „ხალხის მსახურების“ დეპინიცია, რაც ხელს უწყობს სამსახურებრივი მოვალეობების შესრულებას ხალხის ინტერესებიდან და არა სახელმწიფოს, ინდივიდების ან ადამიანთა ჯგუფების ინტერესებიდან გამომდინარე.

3. განვითარებული დემოკრატიის ქვეყნებში საჯარო მოხელეთა ეთიკის ინსტიტუტი არის სახელმწიფო მმართველობის სისტემის ელემენტი, წარმოადგენს ერთგვარ ინფრასტრუქტურას, რომელიც აერთიანებს საჯარო მოსამსახურეთა ქცევის ისეთი ფორმების რეგულირების სხვადასხვა გზებს, როგორიცაა პოლიტიკური, სამართლებრივი, ადმინისტრაციული, ეკონომიკური და თავისთავად ეთიკური.

4. საჯარო მოხელეთა ოფიციალური ქცევის სახელმწიფო რეგულირების ძირითადი პრინციპების და იდეების ანალიზმა ისეთ წამყვან სახელმწიფოებში, როგორიცაა აშშ, კანადა და დიდი ბრიტანეთი, აჩვენა რომ მიუხედავად ეკონომიკური, პოლიტიკური და სოციალური ასპექტების განსხვავებებისა ისეთმა სისტემამ, როგორიც არის თანამედროვე საზოგადოებაში სახელმწიფო მმართველობა უნდა დაიცვას ერთი მიმართულება - მიაღწიოს თავისი ხალხის კეთილდღეობას. ამიტომ, თითოეული ქვეყნის გამოცდილება მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ მისთვის, არამედ სხვა ქვეყნებისთვისაც. თუმცა, საუკეთესო პრაქტიკის შერჩევის პროცესი უნდა იყოს შერჩევითი, ფრთხილი და აუცილებლად ადაპტირებული კონკრეტული ქვეყნისთვის.

**გამოყენებული ლიტერატურა**

1. Wright G. State Administration / Per. from English V.Ivashka, O.Kovalenka, S.Sokolik.-.: Fundamentals, 1994.- 191
2. International Code of Conduct for Public Officials, adopted by Resolution 51/59 General Assembly of the United Nations of 12.12.1996
3. Model code of conduct for civil servants. Appendix to the recommendation Committee of Ministers of the Council of Europe dated 11.05.2000.
4. American Society for Public Administration. URL-
https://www.aspanet.org/ (10.04.2021)
5. Executive Order 12674 of April 12, 1989 (as modified byE.O. 12731) "PRINCIPLES OF ETHICAL CONDUCT FOR GOVERNMENT OFFICERS AND EMPLOYEES"

6. Оболенський О. Державне управління і державна служба: реформування у світлі світового досвіду // Формування демократичного та ефективного державного управління. – К.: Вид-во УАДУ, 2002. - С. 9-33.
7. Rudakevich M. V.I. Lugovoi, V.M. Knyazev // Moral and political legal ambush of the ethics of state service abo ethical politics in the USA / Zb. Sciences. Ave. UADU. - K., 2001. - VIP. 2. - S.222 - 231.
8. Values and Ethics Code for the Public service. URL-
https:// www.canada.ca/en/government/publicservice/values.html (10.04.2021)
9. Dunsire A. Bureaucratic Morality in the United Kingdom // International Political Science Review. - 1988. - Vol.9. - No 3. - P.179-192.
10. Государственная служба (комплексный подход) /Отв.ред. А.В.Оболонский - М.: Дело, 1999.- 440
11. Galligan D.J. Administrative procedures and administrative view: their role in the approval of ethics in state administration //http: // www.ecd.org./puma/sigmaweb/act/civilservice/docs/galligigan.htm).

**Issues of public service ethics regulation in different countries of the world**

**Sofia Dogonadze,**
Associate professor, Georgian Technical University
**Givi Gvelesiani,**
Doctoral student, Georgian Technical University

**Abstract**

The analysis of the practice of the ethics of state officials of foreign countries showed that despite the differences in the approaches to the formation of the system of complex norms and methods of functioning, its purpose remains unchanged - to ensure the professional activity of employees taking into account the interests of citizens and society, as well as to prevent possible excesses of authority and the prevention of violations of the law.

In developed democracies, the Institute of Ethics of Civil Servants is an element of the state administration system, representing a kind of infrastructure that combines various ways of regulating the behavior of civil servants, such as political, legal, administrative, economic and ethical in itself.

The analysis of the main principles and ideas of the state regulation of the official behavior of public officials in such leading states as the USA, Canada and Great Britain showed that despite the differences in economic, political and social aspects, such a system as the state administration in modern society must follow one direction - to reach its people prosperity. Therefore, the experience of each country is important not only for it, but also for other countries. However, the process of selecting best practices should be selective, careful and necessarily country-specific.

**Keywords:** public service, professional ethics, moral code, ethical standards

# შიშის სინდრომი თუ რეალური პოლიტიკა?

**გიორგი ბაღათურია,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი
**შოთა დოღონაძე,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

## აბსტრაქტი

სტატიაში განხილულია თანამედროვე საქართველოს სახელმწიფო მართვასთან დაკავშირებული დღევანდელი გამოწვევები და მათი დაძლევის გზები. გააანალიზებულია საქართველოსადმი არამეგობრული და ზოგჯერ მტრული საშინაო და საგარეო მოქმედებები. ნაჩვენებია, რომ ქვეყანაში მშვიდობის შენარჩუნების პრაგმატული პოლიტიკის დასაზიანებლად გამოყენებულია როგორც აგრესიული პროპაგანდა, ისე პროვოკაციული ქმედებები, მათ შორისაა ხელისუფლებისა და მმართველი პარტიის, როგორც „რუსული ოცნებისა“ და „პუწინის მონების“ დაცინვა, მე-2 ფრონტის გახსნის მოწოდებები, უკრაინის ელჩის საქართველოდან გაწვევა და საქართველოს ელჩის უკრაინიდან გაძევება, აგრეთვე საქართველოს ხელისუფლების ოკუპანტი ქვეყნისადმი „სიყვარულის“ დასაბუთება.

მიუხედავად ასეთი მწვავე გამოწვევებისა საქართველოს ხელისუფლების მიერ გატარებული პრაგმატული პოლიტიკა, რომელიც ორიენტირებულია ქვეყანაში მშვიდობის შენარჩუნებასა და აღმშენებლობით საქმიანობაზე იძლევა თავის პოზიტიურ შედეგებს როგორც ეკონომიკური ზრდის კუთხით, ისე ევროკავშირთან დაახლოების თვალსაზრისით.

**საკვანძო სიტყვები:** შიში უფლისა, სტოკჰოლმის სინდრომი, მე-2 ფრონტი, პრაგმატული პოლიტიკა, მშვიდობა, ეკონომიკური ზრდა, ევროკავშირი.

## შესავალი

დღევანდელი საქართველო კვლავ დიდი განსაცდელის წინაშე იმყოფება მეტად რთული საგარეო ვითარების გამო - სასტიკი ომი უკრაინაში, ბირთვული ომის მუქარა, ახლახან დამთავრებული ომი ყარაბახში, ომი ისრაელში, რუსეთის შეუნიღბავი აგრესიული პოლიტიკა როგორც დასავლეთის სამყაროს, ისე საქართველოს მიმართ, დაუსრულებელი პროვოკაციები ქვეყნის არაკეთილმოსურნე ძალების მხრიდან. განსაკუთრებული ბრალდებები ისმის ქვეყნის საგარეო პოლიტიკის მიმართ, რომელიც

თითქოსდა რუსეთის ინტერესებს ემსახურება და ამის გამო არამცთუ არ უერთდება რუსეთის წინააღმდეგ მიმართულ საერთაშორისო სანქციებს, არც მე-2 ფრონტს ხსნის და ამით დგება „ისტორიის არასწორ მხარეს“. გარდა ამისა, ყველაფერს, რაც ქვეყანაში კეთდება პოლიტიკური სიმშვიდის, სოციალური კეთილდღეობისა და ეკონომიკური ზრდის მიზნით კვლავაც სარკაზმითა და ირონიით მოიხსენიებენ: აბა რა უნდა გააკეთოს ქვეყნისათვის სასიკეთო „რუსულმა ოცნებამ“ და „პუწინის მონა“ ხელისუფლებამ?

რაც არ უნდა უცნაურად ჟღერდეს საქართველოს რუსეთთან მიმართებაში ფრთხილ და თავშკავებულ პოლიტიკას მავანი „მეცნიერულად“ ასაბუთებს ვეფხისტყაოსნის ერთი ტაეპის - „შიში შეიქმს სიყვარულსა“ - მოშველიებით და ფსიქოლოგიის გამოყენებით. როგორც ფსიქოლოგი ანა ფროიდი (სახელგანთქმული ავსტრიელი ფსიქოლოგის ზიგმუნდ ფროიდის ქალიშვილი) ამტკიცებს მსხვერპლი იწყებს მოძალადის შეყვარებას გადარჩენის მიზნით და ცდილობს სრულად შეერწყას მას, გაიგივდეს მასთან. ვინაიდან ძნელია შეიყვარო მოძალადე და გახდე ისეთივე ბოროტი როგორიც არის მჩაგვრელი, ამიტომ იჯერებ, რომ მოძალადე სულაც არ არის ცუდი და ბოროტი, არამედ ის კარგი, სამართლიანი და კეთილია და ამიტომაც გიყვარს. ფსიქოლოგია მართლაც იცნობს რამდენიმე მსგავს შემთხვევას ადამიანთა შორის და მას „სტოკჰოლმის სინდრომით“ მოიხსენიებენ. ანალოგიურად, საქართველოსადმი მტრულად განწყობილი „ექსპერტები“ თუ პოლიტიკოსები ცდილობენ „სტოკჰოლმის სინდრომის“ სახელმწიფოთა შორის ურთიერთობაზე პროეცირებას და აცხადებენ, რომ სწორედ ასე იქცევა საქართველოს მთავრობაც, რომელსაც ეშინია რუსეთის და „სტოკჰოლმის სინდრომის“ მიხედვით უყვარს კიდეც ის. მითუმეტეს, რომ შოთა რუსთაველიც ამას გვასწავლის - შიში შეიქმს სიყვარულსა! ქვემოთ ნაჩვენების, რომ ასეთი მიდგომა მცდარია.

**სტოკჰოლმის სინდრომი**

დავიწყოთ იმით, რომ სრულიად დაუშვებელია რუსთველისეული ტაეპის (მართლად იტყვის მოციქული: „შიში შეიქმს სიყვარულსა“) ასეთი პრიმიტიული გაგება. და არც არავის ესმის ეს ფრაზა იმ გაგებით, რომ თუ გეშინია ვინმეს ის შეგიყვარდება კიდეც. ამ შემთხვევაში განზოგადებულად გადმოცემულია ბიბლიაში გამოთქმული აზრი:, **„დასაბამი სიბრძნისა შიში უფლისაჲ“**, (ფსალმუნი, 110, 10) ან დედის ლოცვა

„მასწავე მე ვითარ დავნერგო გულსა შინა მათსა **ძირი სიბრძნისა - შიში უფლისა,** რათა ყოველთა დღეთა ცხოვრებისა მათისათა ძრწოდნენ სიტყვათაგან შენთა“ (მშობელთა ლოცვითი სულთქმანი შვილთა თვისთათვის). ასეთივე აზრია აგრეთვე გადმოცემული ძველი აღთქმის წიგნში „სიბრძნე ზირაქისა“.

რაც შეეხება უშუალოდ სტოკჰოლმის სინდრომს (Stockholm syndrome) - ეს არის ფსიქოლოგიაში პოპულარული ტერმინი, რომელიც აღწერს თავდაცვით-არაცნობიერ ტრავმულ კავშირს, ორმხრივ ან ცალმხრივ სიმპათიას, რომელიც ზოგჯერ (ძლიერ იშვიათად) წარმოიქმნება ხოლმე მსხვერპლსა და აგრესორს შორის დატყვევების, გატაცების, მუქარის ან ძალადობის გამოყენების პროცესში. მძაფრი ემოციების გავლენით, მძევლები იწყებენ თანაგრძნობას მათი მოძალადეების მიმართ, ამართლებენ მათ ქმედებებს და საბოლოოდ იდენტიფიცირდებიან მათთან, იღებენ მათ იდეებს და თვლიან მათ მსხვერპლს საჭიროდ „საერთო" მიზნის მისაღწევად. ფსიქოლოგიური ფენომენის აშკარა პარადოქსის გამო, ტერმინი „სტოკჰოლმის სინდრომი" ფართოდ პოპულარული გახდა და შეიძინა მრავალი სინონიმი: ცნობილია ისეთი სახელები, როგორიცაა "მძევლების იდენტიფიკაციის სინდრომი", "სტოკჰოლმის ფაქტორი", „მძევლების გადარჩენის სინდრომი“ და ა.შ. სტოკჰოლმის სინდრომის საფუძვლად არსებული ფსიქოლოგიური თავდაცვის მექანიზმი პირველად აღწერა ანა ფროიდმა 1936 წელს, როდესაც მას უწოდეს "იდენტიფიკაცია აგრესორთან". მკვლევარები თვლიან, რომ სტოკჰოლმის სინდრომი არ არის ფსიქოლოგიური პარადოქსი, აშლილობა ან სინდრომი, არამედ ადამიანის ნორმალური რეაქცია მძიმე ტრავმულ მოვლენაზე. ამრიგად, „სტოკჰოლმის სინდრომი“ არ შედის ფსიქიკური აშლილობის არცერთ კლასიფიკაციაში. FBI-ს მონაცემების მიხედვით, მძევლებთან დაკავშირებულ 1200-ზე მეტი სიტუაციის შესწავლისას, „სტოკჰოლმის სინდრომი" დაფიქსირდა შემთხვევათა მხოლოდ 8%-ში.

1973 წლის 23 აგვისტოს ციხიდან გათავისუფლებული იან-ერიკ ოლსონი, რომელიც მარტო მოქმედებდა, შეიჭრა ბანკში (Kreditbanken, სტოკჰოლმი, შვედეთი), დაჭრა ერთი პოლიციელი და მძევლად აიყვანა ბანკის ოთხი თანამშრომელი: სამი ქალი და ერთი მამაკაცი. ოლსონის მოთხოვნით პოლიციამ ბანკში მისი თანასაკნელი კლარკ ოლოფსონი მიიყვანა. მძევლებმა მოითხოვეს ყაჩაღების ყველა პირობის შესრულება. 28 აგვისტოს პოლიციამ მოახერხა ყაჩაღების დაპატიმრება და მძევლების უვნებლად

გათავისუფლება. ყოფილმა მძევლებმა განაცხადეს, რომ მათ ეშინოდათ არა ყაჩაღების, რომლებსაც არაფერი დაუშავებიათ (?), არამედ პოლიციის. მძევლები გათავისუფლების შემდეგ იცავდნენ მოძალადეებს და არ დათანხმდნენ სასამართლოში მათ წინააღმდეგ ჩვენების მიცემას. უფრო მეტიც, მათ საკუთარი ფულით ადვოკატებიც დაიქირავეს. ფსიქიატრი ნილს ბეიეროტი (Nils Bejerot) შეეცადა აეხსნა მძევლების ქცევა ფსიქიატრიის პოზიციებიდან, რომელიც მოგვიანებით გადაკეთდა „სტოკჰოლმის სინდრომის" კონცეფციის სახით. სასამართლო პროცესის დროს ადვოკატმა შეძლო დაემტკიცებინა, რომ ოლოფსონი არ დაეხმარა ოლსონს, არამედ, პირიქით, ცდილობდა მძევლების გადარჩენას. მას ყველა ბრალდება მოუხსნეს და გაათავისუფლეს. გათავისუფლების შემდეგ ის შეხვდა ერთ-ერთ ყოფილ მძევალს და მათი ოჯახები დამეგობრდნენ. ოლსონს კი 10 წლით თავისუფლების აღკვეთა მიესაჯა. როგორც საკმაოდ ხშირად ხდება ხოლმე ყაჩაღები გარკვეული კატეგორიის ქალების სიმპათიას იწვევენ და ოლსონმაც ციხეში მრავალი აღფრთოვანებული წერილი მიიღო ქალებისგან.

არის აგრეთვე სხვა შემთხვევებიც, როდესაც მძევლები გათავისუფლების შემდეგ არ თანამშრომლობენ პოლიციასთან და სხვადასხვა მიზეზის გამო იფარავენ ყაჩაღებს (მაგ. იაპონიის საელჩოს დატყვევება ლიმაში 1996 წლის 17 დეკემბერს). შესაძლოა ეს არის შურისძიების შიში, ზოგს მოსწონს ყაჩაღები, რაკიღა ისინი ხელისუფლებას უპირისპირდებიან და სხვ.

ამრიგად, ცალკეულ, მეტად იშვიათ შემთხვევაში შესაძლოა მოძალადეებმა მართლაც მოიპოვონ მსხვერპლის კეთილგანწყობა თანახმად ერთი რუსული გამონათქვამისა „Бьет, значит любит" „მცემს, ე.ი. ვუყვარვარო". ამბობს ნაცემი ცოლი მოძალადე ქმარზე. ასეც ხდება ხოლმე მაგრამ, ეს სრულებითაც არ ნიშნავს რომ მსგავსი დამოკიდებულება გაავრცელდეს სახელმწიფოთა შორის ურთიერთობაზე. სხვა საქმეა სიფრთხილით მოეკიდო და არ გააღიზიანო მტრული სახელმწიფო.

**საქართველოს ხელისუფლების პრაგმატული პოლიტიკის შედეგები**

საქართველოს ევროატლანტიკურ სტრუქტურებში ინტეგრაციის აუცილებლობა გაცხადებულია საქართველოს კონსტიტუციის მიერ (იხილე საქართველოს კონსტიტუცია, მუხლი 78 . ევროპულ და ევროატლანტიკურ სტრუქტურებში ინტეგრაცია. „კონსტიტუციურმა ორგანოებმა თავიანთი უფლებამოსილების ფარგლებში მიიღონ ყველა ზომა ევროპის კავშირსა და ჩრდილოატლანტიკური

ხელშეკრულების ორგანიზაციაში საქართველოს სრული ინტეგრაციის უზრუნველსაყოფად“). 2022 წლის 3 მარტს საქართველომ ევროკავშირს მიმართა ოფიციალური განაცხადით ევროკავშირში გაწევრების თაობაზე, რაც კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ეტაპია საქართველოს ევროპული ინტეგრაციის გზაზე. ჩრდილო ატლანტიკური ალიანსი NATO ყველა უმაღლეს დონეზე მზადყოფნას აცხადებს საქართველოს აღნიშნულ სამხედრო-პოლიტიკურ ორგანიზაციაში მისაღებად. მიუხედავად ასეთი სურვილებისა და განაცხადებისა საქართველოს ევროატლანტიკურ სტრუქტურებში გაწევრებამდე ჯერ კიდევ დიდი გზაა გასავლელი. ამ გზაზე მნიშვნელოვანი და საფუძვლიანი ნაბიჯებია ევროკავშირსა და საქართველოს შორის გაფორმებული ასოციაციის ხელშეკრულება, ვიზა ლიბერალიზაცია საქართველოს მოქალაქეებისთვის, დაბოლოს, განაცხადი ევროკავშირში გაწევრების მიზნით. საქართველოს მოქალაქეები, პოლიტიკური კლასი მონდომებულად მიიწევს წინ. მაინც საქართველოს უფრო მეტის გაკეთება მოუწევს მმართველობის ყველა დონის რეფორმირებისა და დახვეწისათვის იმ სტანდარტების შესაბამისად, რომელიც ევროკავშირის სივრცეშია დამკვიდრებული.

საქართველოს ევროატლანტიკური ინტეგრაციის გადაუდებელი აუცილებლობა სრული სიცხადით აჩვენა უკრაინაში რუსეთის შეჭრამ 2022 წლის 24 თებერვალს. გამოჩნდა, რომ რაც უფრო გადავადდება ევროატლანტიკური ინტეგრაციის პროცესი, მით უფრო მეტი საფრთხეა მოსალოდნელი არა მხოლოდ საქართველოსა და უკრაინისთვის, არამედ მთელი მსოფლიოსთვის. ევროკაცვშირში ინტეგრაციის მსურველთა შორის აღმოჩნდა მოლდოვაც მიუხედავად იმისა, რომ იგი დსთ-ის წევრი იყო. და მაინც, 2022 წელს უკრაინამ და მოლდოვამ მიიღეს ევროკავშირის წევრობის კანდიდატის სტატუსი, ხოლო საქართველომ მხოლოდ ე.წ. ევროპული პერსპექტივა: 2022 წლის 23 ივნისს საქართველოს მიერ ევროკავშირში გაწევრიანების შესახებ განაცხადების შეტანის შემდეგ ევროპულმა საბჭომ საქართველოს ევროპული პერსპექტივა აღიარა. ევროკავშირი მზადაა მიანიჭოს საქართველოს კანდიდატი ქვეყნის სტატუსი მას შემდეგ, რაც შესრულდება თორმეტი პრიორიტეტი, რომელიც ევროკომისიის გაწევრიანების შესახებ განაცხადთან დაკავშირებულ მოსაზრებაში არის განსაზღვრული. ევროკომისიის დასკვნით ნათქვამი იყო, რომ საქართველომ უნდა მიიღოს ევროკავშირში გაწევრიანების პერსპექტივა. თუმცა, უკრაინისა და

მოლდოვისგან განსხვავებით, კანდიდატის სტატუსისთვის, საქართველოს 12 მოთხოვნა უნდა შეესრულებინა. კომისიის მიერ მომზადებულ დასკვნაში, პრიორიტეტებს შორის დასახელებული იყო პოლიტიკური პოლარიზაციის დასრულება, სასამართლო რეფორმის გატარება, დეოლიგარქიზაცია, ორგანიზებული დანაშაულის წინააღმდეგ ბრძოლის გაძლიერება, მედიის თავისუფლების უზრუნველყოფა და სხვ. ევროკომისიის პრეზიდენტმა, ურსულა ფონ დერ ლაიენმა კომისიის შეფასების წარდგენისას თქვა, რომ საქართველოსთვის „ევროპის კარი ღიაა და ახლა ჯერი მასზეა".

საქართველოს საზოგადოებაში გაჩნდა განცდა, რომ ასეთი გადაწყვეტილება უსამართლო იყო საქართველოს მიმართ. მდგომარეობას კიდევ უფრო ართულებდა დაძაბული შიდაპოლიტიკური ვითარება. რადიკალური ოპოზიციის მხრიდან გრძელდებოდა შეტევა საქართველოს მთავრობაზე, გაისმოდა მოსაზრებები, რომ „ქართველი ხალხი იმსახურებს ევროკავშირში წევრობას, მაგრამ არა ქართული ოცნება და ხელისუფლება“, „ქართული ოცნება, რომელიც სინამდვილეში რუსული ოცნებაა, ყველაფერს აკეთებს იმისათვის, რომ საქართველომ ვერ მიიღოს ევროკავშიროს კანდიდატის სტატუსი“, რასაც სხვადასხვა სახის არეულობებიც კი მოჰყვა.

გართულდა ურთიერთობა უკრაინასთან, რომელიც ყოველთვის საქართველოს მეგობარ ქვეყანად ითვლებოდა და ითვლება, მიუხედავად იმისა, რომ ოფიციალურ ურთიერთობები დღესდღეობით ვერ არის ისეთი, როგორც უნდა იყოს მეგობარ ქვეყნებს შორის. აღსანიშნავია, რომ რუსეთის უკრაინაში შეჭრის შემდეგ საქართველო ყველა საერთაშორისო ფორუმზე მხარდაჭერას უცხადებს უკრაინას და მიერთებულია რუსეთის წინააღმდეგ მიმართულ საერთაშორისო სანქციებს. გარდა ამისა, საქართველომ მაქსიმალურად შესაძლო ჰუმანიტარული დახმარება აღმოუჩინა უკრაინას, უკრაინიდან ჩამოსულ დევნილებს შეუქმნეს მაქსიმალურად კომფორტული პირობები, ბავშვებისთვის უკრაინული სასწავლო პროგრამებიც კი დაინერგა საქართველოს რამდენიმე სკოლაში, მაინც უკრაინამ საქართველოსადმი განაწყენებული პოზიცია დაიკავა. უკრაინის ხელისუფლებამ ჯერ საქართველოდან ელჩი გაიწვია, ხოლო შემდეგ უკრაინიდან საქართველოს ელჩიც გამოაძევა, რომელსაც კიევი არ მიუტოვებია მაშინაც კი როდესაც დედაქალაქი ინტენსიურად იბომბებოდა. ამ დროს სხვა ქვეყნებმა დატოვეს კიევი და ლვოვში გადაიტანეს საელჩოები. უკრაინის არამეგობრული მოქმედებები არც ამით შემოიფარგლა - დაასანქცირეს ბიძინა

ივანიშვილის ოჯახი, საქართველოში შემოაპარეს ექსპრეზიდენტი მ.სააკაშვილი სავარაუდოდ არეულობის მოწყობის მიზნით.

საქართველოს მოსახლეობას კარგად ახსოვს, როგორ მოუწოდებდნენ უკრაინელი მაღალჩინოსნები საქართველოს დროზე დაეწყოთ ომი რუსეთის წინააღმდეგ - გაისეირნეთ 1-2 ტანკით აფხაზეთსა და ოსეთში (უკრაინის რადას დეპუტატი ოლეგ გონჩარენკო), ხოლო საქართველოს მთავრობას მოიხსენიებდნენ зайчик-ებად (ყურცქვიტებად), აქაოდა მშიშრები ხართო (მაშინ პრეზიდენტის მრჩეველი ალექსეი არესტოვიჩი, რომელიც ახლა აცხადებს, რომ საჭიროა რუსეთთან დაზავება უკრაინის გადასარჩენად). ხოლო უკრაინის ეროვნული უსაფრთხოებისა და თავდაცვის საბჭოს მდივანი ოლექსი დანილოვი პირდაპირ აცხადებდა: „თუ გაიხსნება მე-2 ფრონტები ისეთ ტერიტორიაზე, რომლითაც რუსეთი დაინტერესებულია, ეს აუცილებლად დაეხმარება უკრაინას". თუმცა შემდეგ განაცხადა, რომ ეს არ არის მოწოდება - "მე არაფერს მოვუწოდებდი, თუკი თქვენ თვლით, რომ ეს არის თქვენი მიწა, მაშინ ის უნდა დაიცვათ, უნდა აიძულოთ მისი დაბრუნება აგრესორებს, თუ ეს თქვენ არ გჭირდებათ, ეს თქვენი გადაწყვეტილებაა“.

ამ მოქმედებებს სიხარულით ხვდებოდნენ საქართველოში რადიკალური ოპოზიციის წარმომადგენლები. ისმის მათი ისეთი განცხადებები, როგორიცაა: „მირჩევნია ბომბები მაცვიოდეს თავზე იმ სირცხვილს რასაც განვიცდი [საქართველოს უმოქმედობით]“; „მეორე ფრონტის გახსნით უკრაინას მდგომარეობა შეუმსუბუქდება, 10 ათასი ჯარისკაცს მაინც ხომ გაიწვევს რუსეთი უკრაინის ფრონტიდან“; „აზერბაიჯანმა დაიბრუნა ყარაბახი, ჩვენ რას ვშვებით?“ და ა.შ.

სხვები, შედარებით ზომიერნი სხვა კუთხით ამუნათებენ ხელისუფლებას და ერთმანეთს უპირისპირებენ მშვიდობასა და თავისუფლებას. ნახეთ რას ამბობს აშშ-ის ერთ-ერთი დამფუძნებელი მამა, დამოუკიდებლობის დეკლარაციის ავტორი და აშშ-ის მე-3 პრეზიდენტი (1801-1809), თომას ჯეფერსონი: “სახიფათო თავისუფლება მირჩევნია მშვიდობიან მონობას”, კითხულობენ ფარისევლურად - თავისუფლება თუ მშვიდობა? პასუხი კი ზედაპირზე ძევს - მშვიდობა და თავისუფლება!!! ზოგიერთი კი საქართველოს რეალურ პოლიტიკას, რომელიც ქვეყანაში მშვიდობის შენარჩუნებაზეა ორინეტირებული და ამავე დროს ატარებს მკაფიოდ სუვერენულ პოლიტიკას, ადარებენ 1938 წლის მიუნხენის გარიგებასა და -მოლოტოვ-რიბენტროპის პაქტს (1939).

საქართველოს ხელისუფლება არ აჰყვა ასეთ პროვოკაციულ მოწოდებებს და ამჯობინა რეალური, პრაგმატული პოლიტიკის გატარება. შესაბამისად ხელისუფლებამ სუვერენული, დამოუკიდებელი  მართვით მოახერხა ქვეყანაში მშვიდობისა და პოლიტიკური სტაბილურობის შენარჩუნება თავისუფლების პირობებში, რაც ქვეყნის ეკონომიკურ წინსვლაზეც აისახა.

სახელდობრ, 2022 წელს საქართველოს ეკონომიკა 10.1%-ით გაიზარდა და ამ მაჩვენებლით მსოფლიოში მე-11 იყო. 2023 წლისთვის მსოფლიო ბანკი საქართველოს ეკონომიკის 4%-ით ზრდას პროგნოზირებს, ხოლო საქართველოს მთავრობა - 5%-ით ზრდას.

რაც მთავარია, საქართველომ მიიღო ევროკომისიის დადებითი დასკვნა ევროკავშირის წევრობის კანდიდატის სტატუსის შესახებ. 2023 წლის 8 დეკემბერს გამოცხადებული დასკვნით ევროკომისია რეკომენდაციით მიმართავს ევროპულ საბჭოს მიენიჭოს საქართველოს ევროკავშირის კანდიდატი ქვეყნის სტატუსი გარკვეული დათქმებით. ამის შესახებ ევროკომისიის პრეზიდენტის, ურსულა ფონ დერ ლაიენისა და გაფართოების საკითხებში ევროკომისრის, ოლივერ ვარჰეის ერთობლივ ბრიფინგზე გახდა ცნობილი. „საქართველომ უნდა მიიღოს კანდიდატის სტატუსი, რადგან ნამდვილად იქნა გადადგმული ნაბიჯები. გილოცავთ“, – განაცხადა ურსულა ფონ დერ ლაიენმა. ევროპული საბჭო საქართველოსთვის კანდიდატი ქვეყნის სტატუსის მინიჭების შესახებ საბოლოო გადაწყვეტილებას დეკემბერში მიიღებს. მანამდე შესასრულებელი იქნება არსებული მოთხოვნები ვინაიდან ევროკომისია ამ გადაწყვეტილებას იღებს დათქმით, რომ ქვეყანა ცხრა მიმართულებით გადადგამს ნაბიჯებს.

დათქმები მოიცავს ევროკავშირისა და მისი ღირებულებების შესახებ დეზინფორმაციასთან, უცხოურ საინფორმაციო მანიპულაციებთან და [უცხოურ] ჩარევასთან ბრძოლას; ევროკავშირის საერთო საგარეო და უსაფრთხოების პოლიტიკასთან საქართველოს საგარეო პოლიტიკის თანხვედრის მაჩვენებლის გაუმჯობესებას; პოლიტიკური პოლარიზაციის აღმოფხვრას (რაც ცალმხრივად, მხოლოდ ხელისუფლების ძალისხმევით ძნელი შესასრულებელია); თავისუფალი საარჩევნო პროცესის უზრუნველყოფას; საპარლამენტო ზედამხედველობის გაუმჯობესებას; სასამართლო რეფორმის დასრულებას; ანტიკორუფციული ბიუროს

საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებას; დეოლიგარქიზაციის შესახებ არსებული სამოქმედო გეგმის გაუმჯობესებას და ადამიანის უფლებების დაცვის სტანდარტების გაუმჯობესებას. დრო გვაჩენებს  რამდენად მოხერხდება აღნიშნული დათქმების სრულყოფილად შესრულება.

## დასკვნა

საქართველოს რეალური, პრაგმატული საგარეო პოლიტიკის შედეგად ქვეყანაში შენარჩუნებულია მშვიდობა და პოლიტიკური სტაბილურობა, არანაირად არ არის შეზღუდული ქვეყნის სუვერენული, დამოუკიდებელი და თავისუფალი მმართველობა და მიღწეულია ეკონომიკური ზრდა მიუხედავად მტრული საშინაო თუ საგარეო ძალების მცდელობისა საქართველოში გამოეწვია არეულობა და გახსნილიყო  მე-2 ფრონტი, რისი საშიშროება ნამდვილად არსებობს. შესაბამისად, ევროკომისიის დასკვნით გაცემულია რეკომენდაცია საქართველოსთვის  ევროკავშირის კანდიდატი ქვეყნის სტატუსის მინიჭების შესახებ. თუმცა, ამ დასკვნით ყველაფერი არ სრულდება. საქართველოს ელის დაძაბულობით სავსე პერიოდი, რაც სავარაუდოდ არ შენელდება 2024 წლის არჩევნებამდე.

## გამოყენებული ლიტერატურა


1. საქართველოს კონსტიტუცია
2. ევროკავშირის წარმომადგენლობა საქართველოში https://www.eeas.europa.eu/delegations/georgia
3. ვეფხისტყაოსანი. ტექსტი და განმარტებები. ტექსტის კომენტარებისა და ანალიტიკური გზამკვლევის ავტორი თამაზ ვასაძე. გამომცემლობა „დიოგენე“, თბილისი, 2022.
4. ფსალმუნი 110, 10.
5. გიორგი კიკონიშვილის სვეტი https://netgazeti.ge/opinion/40795/
6. ირაკლი ჯავახიშვილი. მშვიდობა თუ თავისუფლება? https://www.radiotavisupleba.ge/a/32377632.html
7. გია მურღულია. თავისუფლება და (თუ) მშვიდობა? https://giamurgulia.livejournal.com/7473.html
8. ზურაბ ჭიაბერაშვილი. მიუნხენი 1938 - მშვიდობა „ღირსებით “https://tabula.ge/ge/news/562135-miunkheni-1938-mshvidoba-ghirsebit
9. Factors Influencing the Development of the Hostage Identification Syndrome. James T. Turner. Political Psychology, Vol.6, No.4, 1985, pp.705—711
10. The Stockholm Syndrome Revisited. Arthur Slatkin. The Police Chief Magazine, Vol.LXXV, No.12, December 2008.

11. Namnyak, M.; Tufton, N.; Szekely, R.; Toal, M.; Worboys, S.; Sampson, E. L. 'Stockholm syndrome': psychiatric diagnosis or urban myth? Acta Psychiatrica Scandinavica : journal. — 2007. — Vol. 117, no. 1. — P. 4—11. .
12. Курт Бартол. Психология криминального поведения. — 7. — Olma Media Group, 2004.
13. დანილოვი მეორე ფრონტზე: მე არაფერს მოვუწოდებდი. https://formulanews.ge/News/81170
14. არესტოვიჩი ისევ უკმაყოფილოა, რომ საქართველო ომს ირიდებს https://www.youtube.com/watch?v=0-SFBLHb86U
15. არესტოვიჩის მორიგი განცხადება საქართველოზე https://www.youtube.com/watch?v=0P4qJO5AZx8
16. ბესო ნამჩავაძე. რამ განაპირობა საქართველოს ეკონომიკის ზრდა 2022 წელს?
2. https://forbes.ge/ram-ganapiroba-saqarthvelos-ekonomikis-zrda-2022-tsels/
1. ბესო ნამჩავაძე. რას უნდა ველოდეთ 2023 წელს მსოფლიო ეკონომიკასა და საქართველოში?
3. https://forbes.ge/ras-unda-velodeth-2023-tsels-msophlio-ekonomikasa-da-saqarthveloshi/
1. EU-ის 12 პირობა საქართველოსთვის: https://reginfo.ge/politics/item/26418-evrokomisiis-12-piroba-saqartvelostvis-deoligarqizazia,-sasamartlo-reporma,-media

# Fear syndrome or real politics?

**Giorgi Bagaturia,**
Professor, Technical University of Georgia
**Shota Dogonadze,**
Professor, Georgian Technical University

## Abstract

The article discusses the current challenges related to state governance in nowadays Georgia and ways to overcome them. Unfriendly and sometimes hostile domestic and foreign actions towards Georgia are analyzed. It is shown that both aggressive propaganda and provocative actions have been used to damage the pragmatic policy of maintaining peace in the country, including ridicule of the government and the ruling party as "Russian Dream" and "Putin's slaves", calls for the opening of the 2nd front, recalling the ambassador of Ukraine from Georgia and expelling the ambassador of Georgia from Ukraine, as well as justifying the "love" of the Georgian government for the occupying country.

Despite such acute challenges, the pragmatic policy pursued by the Georgian government, which is focused on maintaining peace and reconstruction activities in the country, gives its positive results both in terms of economic growth and rapprochement with the European Union.

**Keywords**: Fear of the Lord, Stockholm Syndrome, the 2nd Front, Pragmatic Politics, Peace, Economic Growth, EU.

# გლობალური ციფრული იმპერია - ტექნოლოგიური მმართველობის ახალი მოდელი

**გურამ ჯოლია,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

**აბსტრაქტი**

მსოფლიო ცივილიზაცია განვითარების ციფრულ ეპოქაში გადადის. საქმიანობის ყველა სფეროში, სხვადასხვა ხარისხით, ფორმირდება ციფრული საზოგადოება.

კაცობრიობის ისტორიაში ცნობილ იმპერიებს ყველას ჰქონდათ აღმავლობისა და დაცემის პერიოდები, რაც ბუნებრივია, რადგან, რასაც აქვს დასაწყისი, აქვს დასასრულიც.

ზოგადად, ყოველმა იმპერიამ თავისი წვლილი შეიტანა საკაცობრიო პროგრესში: განავითარა მეცნიერება და ეკონომიკა, დანერგა ტექნოლოგიური ნოვაციები, გაავრცელა ნოვატორული იდეები, შრომის ახალი საშუალებები და იარაღები, მოაწესრიგა საკომუნიკაციო ინფრასტრუქტურა და სხვ.

იმპერიების მთავარი მიზანი იყო ერთი რამ – „უხეში ძალის“ გამოყენებით სხვების დაპყრობა და მათი მატერიალური რესურსების მიტაცება, რადგან გაბატონებული იყო აზრი, რომ ერთის გამდიდრება, სხვათა ქონების მითვისების ხარჯზე იყო შესაძლებელი. შედეგად, ეკონომიკისა და მეცნიერების განვითარებას ნაკლები ყურადღება ექცეოდა.

XVIII ს.-ის ბოლოს გაჟღერდა რევოლუციური იდეა – საზოგადოების გამდიდრება შეიძლება ახალი შესაძლებლობების გაჩენითა და გამოყენებით. წარმოიშვა ახალი ცნება „კაპიტალი“, ყურადღება გამახვილდა განათლებაზე, ადამიანის ინტელექტუალურობის დონის ამაღლებაზე, რამაც გაზარდა წარმოების მოცულობა და შექმნა მსოფლიო ბაზარი.

XX ს.-ის მე-2 ნახევარში წარმოიშვა ინფორმაციული კრიზისი: ერთი მხრივ, დაგროვილი ინფორმაციის შინაარსი და მოცულობა, მეორე მხრივ კი, მისი დამუშავებისა და გადაცემის მეთოდები ერთმანეთთან წინააღმდეგობაში მოვიდა. შეიქმნა აზრი, რომ კრიზისის დაძლევა ინფორმაციის დამუშავების ახალი ტექნოლოგიებით იქნებოდა შესაძლებელი.

ასე გაჩნდა მოთხოვნილება ინტერნეტზე და მასთან დაკავშირებულ საინ-ფორმაციო-კომუნიკაციურ ტექნოლოგიებზე, ციფრულ პლატფორმებსა და მოდელებზე.

თანდათან ჩამოყალიბდა მსოფლიო ჰეგემონიის უპრეცედენტო მოდელი – ციფრული ტექნოლოგიების გლობალური იმპერია, თავისი დამახასიათებელი ნიშნებით.

**საკვანძო სიტყვები:** ციფრული, საინფორმაციო-კომუნიკაციური ტექნოლოგიები, კაპიტალი, იმპერია, პლატფორმა, კონკურენცია.

**ძირითადი ტექსტი**

კაცობრიობა ინტენსიურად გადადის გლობალური ცვლილებების ეპოქაში. შესაბამისად, საქმიანობის თითქმის ყველა სფეროში ხშირად იყენებს სიტყვა „ციფრი“-დან წარმოებულ სხვადასხვა ტერმინს, მაგ., „ციფრული საზოგადოება“, „ციფრული ეკონომიკა/ბიზნესი“, „ციფრული ფული“, „ციფრული მთავრობა“ და ა.შ. და ა.შ.

ეს მოვლენა კი იმას ნიშნავს, რომ ადამიანთა ყოფა-ცხოვრებაში აქტიურად ჩართული ციფრული ტექნოლოგიები თანდათან ქმნის მომავალ ციფრულ სამყაროს.

სახელმწიფოს ოფიციალურ დოკუმენტებსა და მასმედიაში გამოყენებულ მრავალ სიტყვათწყობაში განმსაზღვრელ როლს ასრულებს „ციფრული“, რომელიც ხაზს უსვამს თანამედროვე სოციუმში მიკროელექტრონიკის, საინფორმაციო ტექნოლოგიებისა და ტელეკომუნიკაციების სფეროებში მიმდინარე ტექნიკური პროგრესის მნიშვნელობას.

არის თუ არა ადამიანთა საქმიანობისა და ყოფა-ცხოვრების ციფრულ ფორმატში გადატანა საზოგადოების განვითარების კანონზომიერი და შეუქცევადი პროცესი?

– რა თქმა უნდა, არის, თანაც ობიექტური და გარდაუვალი პროცესი.

დროთა განმავლობაში იქმნებოდა მსოფლიო იმპერიები. ყველას ჰქონდა თავისი აღმასვლისა და დაცემის პერიოდები, რაც ბუნებრივია, რადგან უნივერსალური „სასიცოცხლო ციკლის თეორიის“ თანახმად, რასაც აქვს დასაწყისი, აქვს დასასრულიც.

საყურადღებოა ისიც, რომ რომელიმე ახალი იმპერიის წარმოშობა, უმალვე, ძველის დაშლა ან გაქრობა მოჰყვებოდა.

ზოგადად, მსოფლიო იმპერიების შესახებ ობიექტურად არსებობს საპირისპირო შეხედულებები. ერთი მხრივ, მათ საუკუნეების განმავლობაში ადგილობრივთა ყოფა-ცხოვრება უფრო ცივილიზებული გახადეს: განავითარეს მეცნიერება და ეკონომიკა, დანერგეს ტექნოლოგიური ნოვაციები, გაავრცელეს ნოვატორული იდეები, რელიგია და კულტურა, შრომის ახალი საშუალებები და იარაღები, მოაწესრიგეს საცხოვრისისა და საკომუნიკაციო ინფრასტრუქტურა და სხვ. მეორე მხრივ, იძულებით დაპყრობილ

ხალხთა მიმართ არნახული ძალადობა, ძარცვა და გენოციდი მრავლად განახორციელეს.

ოდითგანვე ყველა იმპერიის მთავარი მიზანი იყო ერთი რამ – „უხეში ძალის“ გამოყენებით სხვების დაპყრობა და მათი მატერიალური რესურსების მიტაცება, რადგან ბატონობდა აზრი, რომ ერთის გამდიდრება, სხვების სიმდიდრის/ქონების წართმევითა და გაღარიბების ხარჯზე იყო მხოლოდ შესაძლებელი. შედეგად, საუკუნეების განმავლობაში ეკონომიკა არ იზრდებოდა და არც მის გადიდებაზე იკლავდნენ დიდად თავს.

შოტლანდიელი ეკონომისტის ადამ სმითის ნაშრომმა, „გამოკვლევა ხალხთა სიმდიდრის ბუნებისა და მიზეზების შესახებ“, სათავე დაუდო ეკონომიკური მეცნიერების განვითარებას. **პირველად გაჟღერდა რევოლუციური იდეა, რომ ინდივიდისა და მთლიანად საზოგადოების გამდიდრება შეიძლება ახალი შესაძლებლობების გაჩენითა და გამოყენებით.**

გაჩნდა „სიმდიდრის“ ცნებასთან დაკავშირებული ახალი ცნება „კაპიტალი“, როგორც დამატებითი შემოსავლის მიღების წყარო. [ყოველგვარი კაპიტალი სიმდიდრეა, თუმცა ყოველგვარი სიმდიდრე, მაგ., მიწაში ჩაფლული ოქრო კაპიტალი არ არის, რადგან გამოყენებით შემოსავალი არ მოაქვს. პროფ. გ. მალაშხია ასეთ დოვლათს სამართლიანად უწოდებს უქმ ეკონომიკას. იგი არ ემსახურება ადამიანთა გონივრულ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებას]. ღრმად გააცნობიერეს, რომ კაპიტალის ქმედუნარიანობასა და მომგებიანობას (რენტაბელობას) განაპირობებს ადამიანთა გონებაში მომწიფებული პროგრესული იდეები. ამიტომ ინდუსტრიული ეპოქის იმპერიებმა ყურადღება გაამახვილეს განათლებაზე, ადამიანის ინტელექტუალურობის დონის ამაღლებაზე და კვლევით-დაპყრობით ექსპედიციებზე, რამაც დიდად გაზარდა მათი შემოსავლები, წარმოების მოცულობა და შექმნა მსოფლიო კაპიტალისტური ბაზარი. თუმცა, ამ  იმპერიებმა, დაპყრობილ ხალხთა პროტესტის გავლენით, არსებობა XX ს-ში მშვიდობიანად შეწყვიტეს.

XX ს.-ის მე-2 ნახევარში წარმოიშვა ინფორმაციული კრიზისი: ერთი მხრივ, დაგროვილი ინფორმაციის შინაარსი და მოცულობა, მეორე მხრივ კი, მისი ეფექტიანი დამუშავება-გადაცემის მეთოდები ერთმანეთთან წინააღმდეგობაში მოვიდა. შეიქმნა აზრი, რომ კრიზისის დაძლევა ინფორმაციის დამუშავების ახალი ტექნოლოგიებით იქნებოდა შესაძლებელი.

ასე გაჩნდა მოთხოვნილება ინტერნეტზე და მასთან დაკავშირებულ უფრო მძლავრ და მრავალფეროვან საინფორმაციო-კომუნიკაციურ ტექნოლოგიებზე, IT კომპანიებზე, ციფრულ პლატფორმებსა და მოდელებზე, სოციალურ ქსელებზე.

გონების ძალით, თანდათან, ყალიბდება მსოფლიო ჰეგემონიის უპრეცედენტო მოდელი, მშვიდობიანი მმართველობის ახალი ფორმატი – **ციფრული ტექნოლოგიების გლობალური იმპერია,** რომელიც ხალხთა კეთილდღეობის გაუმჯობესებასთან ერთად, მათი მფლობელების ფინანსურ კაპიტალს არნახულად ადიდებს.

კაცობრიობის განვითარების ისტორიაში ცნობილი ტრადიციული იმპერიებისაგან განსხვავებით, ციფრული ტექნოლოგიების გლობალური იმპერია:

1. ვითარდება და ფართოვდება სხვებზე ზემოქმედების არა უხეში მეთოდებით, არა „კუნთების ძალით“, არამედ „რბილი ძალით“, – მიმზიდველობით, რითაც მიიღწევა მის საინფორმაციო ბაზაში ნებაყოფლობით „დაპყრობილთა“ ინტენსიური ჩართულობა.

2. ეფუძნება არა საბრძოლო სტრატეგიებსა და ტაქტიკას, არამედ ციფრული ტექნოლოგიების სრულყოფასა და განვითარებას.

3. იმართება არა ერთი ცენტრის, რომელიმე ერთი ქვეყნის ან ერთი ეთნიკურ-კულ-ტურული ჯგუფის მიერ, არამედ მწვავე კონკურენციაში მყოფი, სხვადასხვა კონტინენ-ტზე (ჩრდ. ამერიკა და ევრაზია) დაფუძნებული რამდენიმე გიგანტი კერძო ტრანსნა-ციონალური IT კომპანიის მესაკუთრეთა მცირე ჯგუფის – ნეტოკრატების მეშვეობით.

4. „ნებაყოფლობით დაპყრობილი“ ხალხი მისდამი ავლენს არა ფარულ აგრესიას ან აშკარა წინააღმდეგობას, არამედ სწრაფვასა და დაინტერესებას.

5. არის პირველი მშვიდობიანი იმპერია, რომელიც მის მიერ „დაპყრობილ“ ადამიანებს ექსპლუატაციას კი არ უწევს, არამედ განურჩევლად მათი ეკონომიკური მდგომარეობის, სოციალური სტატუსის ან სხვა ნიშნისა, განვითარებისა და გამდიდ-რების ახალ შესაძლებლობებს სთავაზობს. ამ თვალსაზრისით, მისი ფუნქციონირება სრულ თანხვედრაშია ბრძენი ა. სმითის მიერ გაჟღერებულ კონცეფციასთან – როგორც ცალკეული ეკონომიკური აქტორის, ისე მთლიანად საზოგადოების განვითარებისა და გამდიდრების შესაძლებლობის შესახებ.

6. ერთდროულად და მოუხელთებლად არსებობს ყველგან და, იმავდროულად, არსად, ფუნქციონირებს უხილავად, ვირტუალურად, სადღაც „ღრუბლებში“, შეიარა-ღებისა და მძიმე საბრძოლო ტექნიკის გარეშე, არ აქვს დადგენილი გეოგრაფიული

საზღვრები, მომიჯნავე ტერიტორიები და მოქმედების არეალს სისტემატურად იფართოებს და ნამდვილ მსოფლიო იმპერიად გვევლინება მომავალში განვითარების დიდი პერსპექტივებით.

7. განვითარების საწყის ეტაპზეა, იღებს დიდ შემოსავალს, რისთვისაც უსასყიდლოდ იყენებს სხვათა ეკონომიკური ქცევის ამსახველ სწრაფად მზარდ და სისტემატურად განახლებად მონაცემებს, როგორც სპეციფიკურ „ნედლ“ მასალას, რასაც გარდაქმნის ახალ არამატერიალურ აქტივად, – ცოდნაშემცველ ღირებულ ინფორმაციად და ინოვაციური პროდუქციის/მომსახურების რეკლამის მიზნით, საკმაოდ მაღალ ფასში ყიდის.

8. მოიხმარს არა შეზღუდულად არსებულ ბუნებრივ წიაღისეულს, არამედ პერმანენტულად მატებად არამატერიალურ რესურსებს – ცოდნაშემცველ ინფორმაციას.

აღნიშნულიდან ნათლად ჩანს ახალი გლობალური იმპერიის მახასიათებელი ნიშნები. თუმცა, დამატებით, უმთავრესია ის, რომ მისი დაშლა/გაქრობა ვერ მოხდება იმ ძალისმიერი, უხეში მეთოდებით, რომლებიც ცნობილია კაცობრიობის განვითარების ისტორიაში – დაპყრობილ ხალხთა საბრძოლო ამბოხით ან სხვათა მიერ მათი ფიზიკური განადგურებით და/ან სიმდიდრის მიტაცებით.

ციფრული ტექნოლოგიების გლობალური იმპერიას ძალით ვერავინ წაართმევს და მიისაკუთრებს იმას, რითაც ის მძლავრობს, სისტემატურად ვითარდება და იხვეწება. ესაა არა მიწა ან რაიმე მატერიალური დოვლათი, არამედ მუდამ მზარდი და განახლებადი არამატერიალური აქტივის – მომხმარებელთა მონაცემების ცოდნაშემცველ ინფორმაციად გარდაქმნის ინოვაციური ტექნოლოგიები, რომლებიც ცოდნაუნარების სახით განივთებულია იმპერიის მესაკუთრეთა გონებასა და ინფორმაციულ ბაზაში. მაგ., კალიფორნიის შტატის სიმდიდრესა და იმიჯს განაპირობებს მისი არა ადრინდელი ოქროს საბადოები, არამედ სილიციუმის ველი – მსოფლიო მნიშვნელობის მაღალტექნოლოგიური ინდუსტრიული ზონა, როგორც ელექტრონიკის პროდუქციის წარმოების მძლავრი ჰაბი.

რა მოხდება თუ ვინმე კალიფორნიის შტატს „ჯუნგლების კანონით“ ანუ „უხეში ძალით“ თავს დაესხმება? სანაცვლოდ, რა მატერიალურ დოვლათს ჩაიგდებს ხელში?

– სილიციუმის ველზე სილიციუმის მდიდარი საბადოები არ არის. აქაა მსოფლიო გიგანტი ტრანსნაციონალური IT კომპანიების მთელი ელიტა (Google, Yahoo, Apple, Mic-

rosoft, Facebook, Amazon...), რომელთა სიმდიდრე პროგრამული უზრუნველყოფის ინჟინერთა გონებაშია „ჩატვირთული“. სამაგიეროდ, მილიარდობით დოლარს ითვისებენ ამ ტექნოლოგიურ გიგანტებთან ინტენსიური სავაჭრო-ეკონომიკური თანამშრომლობით.

აქედან გამომდინარე, კალიფორნიის შტატის ფიზიკური დაპყრობა მომგებიანია? ვფირობთ, საღი გონების ადამიანისათვის ყველაფერი ნათელია.

ციფრული ტექნოლოგიების გლობალური იმპერიის ფუნქციონირება საკმაოდ ხანგრძლივი იქნება, რადგან მისი დასუსტება და დამარცხება მხოლოდ მასზე უფრო მიმზიდველი ახალი ნოვაციური გადაწყვეტილებების შედეგად გახდება შესაძლებელი.

რაც შეეხება მოცემული იმპერიის კაპიტალის კერძო წარმომავლობას, იგი ისტორიაში ახალი არ არის. ცნობილია მრავალი შემთხვევა, როცა კერძო კომპანია სხვა ქვეყანას ხანგრძლივად ფლობდა. ერთ-ერთი მათგანია ნიდერლანდების სამეფოს სააქციო საზოგადოება „ოსტინდოეთის გაერთიანებული კომპანია“ ანუ შემოკლებით „ფეოსე“, რომელიც ინდონეზიას თითქმის 200 წელიწადი (XIX-XX სს.) განაგებდა [2; 410-411].

## დასკვნა

მყარდება უჩვეულო, ადრე არარსებული ციფრული ტექნოლოგიების გლობალური კერძო იმპერია, ნეტოკრატიული მმართველობა, თანამედროვე „კორპორაციული ციფრული დიქტატურა“, რომელსაც მწვავე კონკურენციის პირობებში მართავს მსოფლიო გიგანტი კერძო ტრანსნაციონალური IT კომპანიების მესაკუთრეთა მცირე ჯგუფი.

## გამოყენებული ლიტერატურა


1. მალაშხია, გ. (2014). უქმი ეკონომიკა. კაცობრიობის ცხოვრების უკეთურობა ეკონომიკური თეორიის კრიტიკიდან. თბ., „უნივერსალი“/Malashkhia Giorgi (2014). THE IDLE ECONOMY. The Iniquity of Markind Criticsmof the Economic theory. Tb., “Universal”.
2. ჰარარი, იუვალ ნოახ (2020). საპიენსი – კაცობრიობის მოკლე ისტორია. თბ., „სულაკაურის გამომცემლობა“/Yuval Noah Harari (2020). SAPIENS: A Brief History of Humankind. Tb., Goeorgian translation published by Sulakauri Publishing.

# Global Digital Empire - A New Model of Technological Governance

**Guram Jolia,**
Professor, Technical University of Georgia

## Abstract

World civilization is transitioning into the digital era of development. A digital society is emerging across various fields of activity to differing extents.

Throughout human history, all known empires have experienced periods of ascent and decline, a natural outcome of anything – what has a beginning eventually has an ending.

In general, each empire made substantial contributions to human progress. They advanced science and economy, introduced technological innovations, disseminated novel ideas, developed new methods of labor and tools, and established communication infrastructure. Simultaneously, they inflicted unprecedented violence upon the conquered populations.

The principal aspiration of empires lay in a singular objective: the subjugation of others through the application of “sheer force”, alongside the seizure of their material wealth. This course of action stemmed from the prevailing notion that one could amass riches at the cost of expropriating the possessions of others. Consequently, comparatively less emphasis was directed towards the fostering of economic and scientific advancements.

Towards the end of the 18th century, a revolutionary idea emerged: that society could achieve enrichment through the discovery and exploitation of new opportunities. This era marked the birth of a fresh concept known as "capital," with a renewed emphasis on education and elevation of human intelligence. These endeavors led to increased production levels and the establishment of a global marketplace.

During the second half of the 20th century, an information crisis materialized, driven by the following factors: On one hand, the content and volume of collected information escalated, while on the other, the methods of processing and transmitting this information faced mounting challenges. It was believed that the resolution of this crisis hinged on the development of new information processing technologies.

As a result, the demand for the internet and associated information and communication technologies, digital platforms, and models began to surface.

Over time, an unparalleled paradigm of global dominance took shape - a global digital technology empire, with its distinctive attributes.

**Keywords:** Digital, information and communication technologies, capital, empire, platform, and competition.

# ბავშვთა კეთილდღეობის სისტემის რეფორმა და გამოწვევები საქართველოში

**ხატია ტერტერაშვილი**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი.
**ბესიკ შერაზადაშვილი,**
საქართველოს ტექნიკური უნვერსტეტის ასოცირებული პროფესორი

## აბსტრაქტი

„ბავშვის უფლებათა კონვენციაში“ (CRC) ჩამოთვლილია ვალდებულები, რაც საფუძვლად უდევს ბავშვის კეთილდღეობის უზრუნველყოფას. სხვა ვალდებულ-ებებთან ერთად აქ შედის: ჯანმრთელობის ყველაზე მაღალი დონე, სოციალური დაცვის წვდომა; ადეკვატური კვება, ჩაცმა და საცხოვრებელი; განათლების ხელმისაწვდომობა; კულტურულ ცხოვრებასა და ხელოვნებაში მონაწილეობა; ძალადობის, ჩაგვრის, უგულვებელყოფისა და ექსპლუატაციის ყველა ფორმისგან დაცვა და სხვ.

საქართველომ მნიშვნელოვან პროგრესს მიაღწია ბავშვის კეთილდღეობის ამ შემადგენელი კომპონენტებიდან ბევრის გაუმჯობესებაში. მაგრამ კვლავ რჩება მრავალი გამოწვევა ბავშვთა დაცვისა და კეთილდღების საკითხებში.

წინამდებარე ნაშრომში განხილულია, სახელმწიფოს ზრუნვის სისტემის ძირეული რეფორმა, რამაც შედეგად მოიტანა ათასობით ბავშვის დეინსიტუციონალიზაცია და ალტერნატიული ზრუნვის თანამედროვე ფორმების განვითარება. დღევანდელი ბავშვთა კეთილდღეობის სისტემა საქართველოში არსებითად ცენტრალიზებული ხასიათისაა. გასულ წლებში ბავშვთა კეთილდღეობის სისტემის რეფორმის მთავარ წარმმართველ პოლიტიკად კვლავ რჩებოდა დეინსტიტუციონალიზაციის პროცესი, რომლის შედეგადაც საქართველოში დიდი ზომის სამზრუნველო დაწესებულებები (ბავშვთა სახლები, სკოლა-პანსიონები) დაიხურა და ისინი ზრუნვის ალტერნატიული ფორმებით (მინდობითი აღზრდა, მცირე საოჯახო ტიპის სახლები) ჩანაცვლდა. ბავშვთა კეთილდღეობის რეფორმისა და პოლიტიკის ბაზისური დოკუმენტები, როგორც საკანონმდებლო პოლიტიკის, ასევე, პრაქტიკის დონეზეც ხელს უწყობენ ზრუნვის ალტერნატიული ფორმების ფუნქციონირებას, მაგრამ რეფორმის მთავარ გამოწვევად კვლავ რჩება ოჯახის დამხმარე და ბავშვთა პრევენციული მომსახურებების ჩამოყალიბებისა და განვითარების ხელისშეწყობა.

**საკვანძო სიტყვები:** ბავშვთა უფლებები, ბავშვთა კეთილდღეობა, სახელმწიფო მართვის სოციალური ეფექტიანობა.

სახელმწიფოს ზრუნვის სისტემის რეფორმამ შედეგად მოიტანა ათასობით ბავშვის დეინსიტუციონალიზაცია და ალტერნატიული ზრუნვის თანამედროვე ფორმების განვითარება. უნდა აღინიშნოს, რომ რეფორმის საწყის ეტაპზევე მთავრობის მხრიდან განისაზღვრული ფუნდამენტური მიზანი და ამოცანები, მთავარ პრიორიტეტებად დასახელდა და განხორციელების ეტაპზე შემდეგნაირად ფორმულირდა:

1. ბავშვთა დიდი ზომის ინსტიტუციების შემცირება
2. დეინსტიტუციონალიზაცია (ბავშვთა ბიოლოგიურ ოჯახში დაბრუნების ხელშეწყობა, გაშვილება, ალტერნატიული ზრუნვის სააღმზრდელო დაწესებულებაში განთავსება )

დღევანდელი ბავშვთა კეთილდღეობის სისტემა საქართველოში არსებითად ცენტრალიზებული ხასიათისაა. 2013 წლის ჩათვლით ბავშვთა კეთილდღეობის სისტემის რეფორმის მთავარ წარმმართველ პოლიტიკად კვლავ რჩებოდა დეინსტიტუციონალიზაციის პროცესი, რომლის შედეგადაც საქართველოში დიდი ზომის სამზრუნველო დაწესებულებები (ბავშვთა სახლები, სკოლა-პანსიონები) დაიხურა და ისინი ზრუნვის ალტერნატიული ფორმებით (მინდობითი აღზრდა, მცირე საოჯახო ტიპის სახლები) ჩანაცვლდა. ბავშვთა კეთილდღეობის რეფორმისა და პოლიტიკის ბაზისური დოკუმენტები, როგორც საკანონმდებლო პოლიტიკის, ასევე, პრაქტიკის დონეზეც ხელს უწყობენ ზრუნვის ალტერნატიული ფორმების ფუნქციონირებას, მაგრამ რეფორმის მთავარ გამოწვევად კვლავ რჩება ოჯახის დამხმარე და ბავშვთა პრევენციული მომსახურებების ჩამოყალიბებისა და განვითარების ხელისშეწყობა.

წინა წლებში ბავშვთა კეთილდღეობის რეფორმის ერთ-ერთ სუსტ მხარეს წარმოადგენდა დაუბალანსებელი პოლიტიკა სხვადასხვა მიზნობრივი ჯგუფების ბავშვებთან დაკავშირებით, რადგან რეფორმა ფოკუსირებული იყო დეინსტიტუციონალიზაციასა და ზრუნვის ალტერნატიული ფორმების შექმნაზე და მხედველობის მიღმა დატოვა ქუჩაში მცხოვრები და მომუშავე, ფსიქიკური ჯანმრთელობის პრობლემების მქონე და ეთნიკურ უმცირესობათა წარმომადგენელი ბავშვები. უნდა აღინიშნოს, რომ 2013 წლიდან საფუძველი ჩაეყარა სისტემებისა და

სერვისების განვითარებას ქუჩაში მცხოვრები და მომუშავე ბავშვებისათვის, რაც გამოიხატა როგორც ახალ სამოქმედო გეგმაში, ასევე, სახელმწიფოს მიერ ევროკავშირისა და გაეროს ბავშვთა ფონდის დაფინანსებული პროექტის - „ახალი ინიციატივა ქუჩაში მცხოვრები და მომუშავე ბავშვების მიმართ“ მხარდაჭერაში.

ბავშვთა კეთილდღეობის რეფორმის ფარგლებში კვლავ მოუგვარებელ პრობლემად რჩება ზრუნვის სისტემიდან გასული ახალგაზრდების ხელშეწყობა და მათი წარმატებული ინტეგრაცია საზოგადოებაში. როგორც გაეროს ბავშვის უფლებათა დაცვის კომიტეტი აღნიშნავს, სამზრუნველო სისტემაში განთავსებული ბავშვები ზრუნვის სისტემიდან გასვლის შემდეგ ცალკე ქვეკლასს ქმნიან და მნიშვნელოვან პრობლემებს უპირისპირდებიან საზოგადოებაში ინტეგრაციის დროს. ასეთი სტატუსი, პირველყოვლისა, უკავშირდება ზრუნვის სისტემიდან გამოსული ახალგაზრდებისათვის საზოგადოებაში ინტეგრაციის პროგრამების ნაკლებობას. ბავშვთა კეთილდღეობისა და დაცვის სამოქმედო გეგმა ყურადღებას ამახვილებს ზრუნვის სისტემაში მყოფი მოზარდების დამოუკიდებელი ცხოვრებისათვის მომზადების ხელისშეწყობაზე, თუმცა არ არის ჩამოყალიბებული ერთიანი, მწყობრი კონცეფცია, რომელიც დაეხმარება მოზარდს დამოუკიდებელი ცხოვრებისათვის საჭირო უნარ-ჩვევების ათვისებასა და ზრუნვიდან გასვლის შემდეგ საზოგადოებაში ინტეგრაციაში.

აღსანიშნავია, რომ საქართველოს მთავრობამ შეიმუშავა ახალგაზრდობის პოლიტიკის დოკუმენტი, რომელიბ 14-25 წლის ახალგაზრდებთან სახელმწიფოს მუშაობას 4 ძირითადი მიმართულებით ხედავს: 1) მონაწილეობა; 2) განათლება, სამსახური, მობილობა; 3) ჯანმრთელობა; 4) დაცვა. ახალგაზრდობის პოლიტიკა ეფუძნება თანასწორობისა და სოციალური ინტეგრაციის პრინციპებს. აღნიშნული პოლიტიკის საფუძველზე, საჭიროა ისეთი პროგრამის შემუშავება, რომლითაც შესაძლებელი გახდება მუშაობა, ზემოხსენებული ოთხი მიმართულებით, ზრუნვის სისტემიდან გამსვლელ და გასულ ახალგაზრდებთან. ოჯახის მხარდამჭერ და პრევენციულ პროგრამათა რაოდენობა და ხელმისაწვდომობა მნიშვნელოვანწილად არის შეზღუდული. საქართველოს კანონი სოციალური დახმარების შესახებ (2006წ.) სოციალურ დახმარებებს შორის განსაზღვრავს მხოლოდ რეინტეგრაციის შემწეობას, რომელიც ბავშვის ოჯახს ენიშნება ბავშვის ზრუნვის სისტემიდან გამოყვანის

შემთხვევაში. დღევანდელი პრაქტიკით, რეინტეგრაციის შემწეობა ერთ ბავშვზე 90 ლარით განისაზღვრება და გაცილებით ნაკლებია, ვიდრე ნათესაურ მინდობით აღზრდაში თითოეულ განთავსებულ ბავშვზე გამოყოფილი თანხის ოდენობა, რომელიც 200 ლარს შეადგენს.

პრევენციულ და ოჯახის მხარდამჭერ პოლიტიკასა და პროგრამებს უდიდესი როლი აქვთ ბავშვის სამზრუნველო დაწესებულებაში განთავსების პრევენციის დროს. როგორც „გეითქიფინგის“ პოლიტიკის სახელმძღვანელო პრინციპების დოკუმენტი აღნიშნავს, „გეითქიფინგი“ შეთანხმებული ღონისძიებების ერთობლიობაა, რომელიც უზრუნველყოფს ოჯახის დამხმარე მომსახურებებსა და დახმარებებზე ხელმისაწვდომობას და იცავს ბავშვს 24 საათიან ზრუნვის სისტემაში განთავსებისაგან.

მიუხედავად პოლიტიკის დონეზე დოკუმენტების არსებობისა, პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ ოჯახებისათვის დამხმარე და პრევენციული პროგრამების რაოდენობა მწირია და შეზღუდულ ხასიათს ატარებს. ბავშვთა კეთილდღეობისა და დაცვის სამოქმედო გეგმა არაფულადი დახმარების სახეებად სიღარიბის ზღვარს ქვემოთ მყოფი ოჯახების ბავშვების, სკოლა-პანსიონების მოსწავლეთა, მინდობით აღზრდასა და სააღმზრდელო დაწესებულებებში მყოფი ბავშვებისათვის განსაზღვრავს უფასო სასკოლო წიგნებსა და კვების ვაუჩერებს 2 წლამდე ასაკის ბავშვებისათვის. გაეროს ბავშვთა ფონდის კვლევა აღნიშნავს, რომ საქართველოში 77 000 ბავშვი ცხოვრობს უკიდურეს სიღარიბეში (დღეში 1 ევროზე ნაკლებ თანხად), რაც საქართველოს ბავშვთა მოსახლეობის 9.4 პროცენტს შეადგენს. ბავშვთა მოსახლეობის 25 პროცენტი კი ფარდობითი სიღარიბის პირობებში იზრდება. ეს ციფრები ცხადყოფს,

რომ ბავშვთა მოსახლეობის საკმაოდ დიდი რაოდენობა ოჯახისაგან განშორების რისკის წინაშე იმყოფება. შესაბამისად, გაეროს ბავშვთა ფონდის რეკომენდაციით, ბავშვთა სიღარიბის შესამცირებლად აუცილებელია, შემოღებულ იქნას ფულადი დახმარება ყველა ბავშვისთვის, მათ გარდა, ვისაც ეს არ სჭირდება.

თავისი მანდატის შესაბამისად, „გაეროს ბავშვთა ფონდი“ სხვადასხვა ფორმით ეხმარება საქართველოს მთავრობას ქვეყანაში ბავშვის კეთილდღეობის მონიტორინგში, მათ შორის - მაღალი ხარისხის კვლევების სისტემატური ჩატარებით წინსვლის გასაზომადა და კრიტიკული საკითხების გამოსავლენად. 2022 წელს, „ჯანდაცვის სამინისტროს“ თხოვნით, „გაეროს ბავშვთა ფონდმა“ მხარი დაუჭირა ქვეყნის მასშტაბით

„ბავშვთა კეთილდღეობის გამოკვლევის“ (CWS) დაგეგმვას, რომელიც „საქართველოს სტატისტიკის ეროვნულმა სამსახურმა“ (საქსტატი) ჩაატარა. კვლევის მიზანი იყო საქართველოში მაცხოვრებელ ბავშვთა კეთილდღეობის რამდენიმე საკვანძო ასპექტის გაზომვა, რომელთა შორისაც არის: განათლების, ჯანდაცვისა და სოციალური დახმარების ხელმისაწვდომობა; კვება სასკოლო საათების განმავლობაში; უსაფრთხოება შინ; მატერიალური და სოციალური დანაკლისი; ფუნქციური სირთულეები და შეზღუდულ შესაძლებლობასთან ასოცირებული სტიგმა. მოცემულ ანგარიშში წარმოდგენილია „ბავშვთა კეთილდღეობის გამოკვლევის“ შედეგები და განსაკუთრებული ყურადღება არის მიქცეული ბავშვის კეთილდღეობის კომპონენტში ბავშვთა სხვადასხვა ჯგუფებს შორის გამოვლენილ უთანასწორობებზე.

## დასკვნა

სამთავრობო და არასამთავრობო ორგანიზაციები ბავშვთა კეთილდღეობის სისტემაში არსებული პრობლემების მეტ-ნაკლებად მსგავს ასპექტებზე აკეთებენ ფოკუსირებას. ზოგადად, ორივე სფეროს წარმომადგენლები აღიარებენ, რომ დღევან-დელი ბავშვთა ზრუნვის სისტემა რეაქტიულია და შემთხვევებს არასისტემურად პასუხობს. საჭიროა, რომ სისტემა გახდეს უფრო მეტად პროაქტიული, რაც ნიშნავს პრობლემისადმი სისტემური მიდგომის, კარგად შემუშავებული მექანიზმების ქონას; კერძოდ, რისკჯგუფის წარმომადგენელი ბავშვებისა და მათი ოჯახების გამოვლენა რაც შეიძლება ადრეულ ეტაპზე უნდა მოხდეს, ხოლო პრევენციული ღონისძიებების განსაზღვრა ოჯახების საჭიროებების სისტემურ ანალიზს უნდა ეფუძნებოდეს; ამასთან, ორივე სექტორი აცნობიერებს, რომ სოციალური მუშაკების რაოდენობა არაა საკმარისი იმისათვის, რომ რისკის ქვეშ მყოფი ოჯახების მაქსიმალური რაოდენობა გამოვლინდეს და მათ ოჯახის გამაძლიერებელი მომსახურებები შესთავაზონ. სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია, რომ სახელმწიფო ზრუნავდეს მოწყვლადი ოჯახების გაძლიერებაზე, რაც გულისხმობს მათი დასაქმების ხელშეწყობას, პროფესიულ მომზადებას, მშობლების ცნობიერების ამაღლებას და ზოგადი სოციალური ფონის გაუმჯობესებას.

## გამოყენებული ლიტერატურა


1. UNICEF/USAID. (2010). Survey of barriers to access to social services in Georgia: Why not all poor families get social benefits and services, UNICEF; USAID, Retrieved from http://issuu.com/unicefgeorgia/docs/bass_final-en
2. UNICEF- Convention on the Rights of the Child (2023)

3. UNICEF - Real-Time Monitoring (RTM) - MICS Plus Survey on the well-being of families and children (2018) https://mics.unicef.org/surveys (უკანასკნელად გადამოწმებულია 23.10.2023)
4. საქართველოს მთავრობა (2012). დადგენილება ბავშვთა კეთილდღეობისა და დაცვის 2012–2015 წლების სამოქმედო გეგმის დამტკიცების შესახებ.
5. საქართველოს საქსტატისტიკის ეროვნული სამსახური https://www.geostat.ge (უკანასკნელად გადამოწმებულია 23.10.2023)
6. გაეროს ბავშვთა ფონდი - „ბავშვებისა და მათი ოჯახების კეთილდღეობა საქართველოში: საქართველოს მოსახლეობის კეთილდღეობის კვლევა“ (მესამე ეტაპი). თბილისი 2018.
7. საქართველოს სოციალურ მუშაკთა ასოციაცია. სოციალური მომსახურების სააგენტოს სოციალურ მუშაკთა ტექნიკურ–ადმინისტრაციული საკითხების შეფასება (კვლევის ანგარიში). თბილისი. 2012.

**Reform and challenges of the child welfare system in Georgia**

**Khatia Terterashvili,**
Doctoral student, Georgian Technical Universit
**Besik Sherazadishvili,**
Associate Professor, Georgian Technical University

**Abstract**

The Convention on the Rights of the Child (CRC) lists the obligations that are the basis for ensuring the well-being of the child. Among other obligations, these include the highest level of health, access to social protection; adequate food, clothing, and shelter; access to education; participation in cultural life and art; Protection from all forms of violence, oppression, neglect, and exploitation, etc.

Georgia has made significant progress in improving many of these components of child well-being. However, many challenges remain in terms of child protection and welfare.

This paper discusses the fundamental reform of the state care system, which resulted in the deinstitutionalization of thousands of children and the development of modern forms of alternative care. The current child welfare system in Georgia is essentially centralized. From 2009 to 2013, the main guiding policy of the reform of the child welfare system was still the process of deinstitutionalization, as a result of which large educational institutions (children's homes, boarding schools) were closed in Georgia and replaced by alternative ones. Forms of care (foster care, small family-type homes). Major child welfare reform and policy documents support alternative forms of care, both in policy and practice, but the main reform challenge remains the establishment and development of family support and preventive services for children.

**Keywords**: children’s rights, children’s welfare, social efficiency of state management.

# სპორტის გავლენა საზოგადოების სოციალურ-ეკონომიკურ განვითარებაზე

**მაგდანა ბზიკაძე,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

**აბსტრაქტი**

განვითარებული ქვეყნების უმეტესობა თანხმდება რომ თანამედროვე სპორტის როლი და მნიშვნელობა  გაცილებით უფრო მეტია, ვიდრე მედალი და შედეგი, ოლიმპიადა ან მატჩი. სპორტი აღიარებულია უნიკალურ ინსტრუმენტად, ხელი შეუწყოს საზოგადოების განვითარებას სხვადასხვა მიმართულებით, განსაკუთრებით სოციალური და ეკონომიკური კუთხით. ამ მიზნით, მნიშვნელოვანია სწორად შეფასდეს სპორტის პირდაპირი და არაპირდაპირი გავლენა საზოგადოების მდგრად განვითარებაზე.

წინამდებარე სტატიაში განხილულია სპორტის გამოყენებით საზოგადოების სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების შესაძლებლობები, კონკრეტული მაგალითებისა და პრაქტიკული მიდგომების გამოყენებით.

**საკვანძო სიტყვები:** მდგრადი განვითარების მიზნები, საზოგადოების სოციალური და ეკონომიკური განვითარება, გენდერული თანასწორობა, სპორტის როლი, თანასწორი განათლება, ინკლუზია, ეფექტიანი, ანგარიშვალდებული ინსტიტუტები.

## შესავალი

გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის გენერალურმა ასამბლეამ 2015 წლის 25 სექტემბერს მიიღო რეზოლუცია „ჩვენი სამყაროს გარდაქმნა: 2030 წლის დღის წესრიგი მდგრადი განვითარებისთვის“, რომლის განუყოფელი ნაწილია მდგრადი განვითარების 17 მიზანი და 169 ამოცანა. უფრო მოგვიანებით,  გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის მიერ დადგინდა მდგრადი განვითარების მიზნების ინდიკატორთა ჩამონათვალი. გაეროს მიზნები მსოფლიოს გარშემო აერთიანებს ქვეყნების ხელისუფლებებს და მოსახლეობას შემდეგი ღირსეული ამოცანების შესასრულებლად: სიღარიბისა და შიმშილის აღმოფხვრა, ჯანდაცვისა და განათლების სისტემის გაუმჯობესება, თანასწორობის ხელშეწყობა, ქალაქების მდგრადობა, კლიმატის ცვლილებების წინააღმდეგ ბრძოლა, ოკეანეებისა და ტყეების დაცვა, ყველა დონეზე ეფექტური,

ანგარიშვალდებული და ინკლუზიური ინსტიტუციების მშენებლობა, გენდერული თანასწორობის ხელშეწყობა და სხვა.

2015 წელს საქართველომ, ყველა სხვა გაეროს წევრ ქვეყანასთან ერთად, გამოთქვა სურვილი, განეხორციელებინა 2030 წლისთვის დასახული მდგრადი განვითარების მიზნები და ამოცანები. საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაციის მიერ შემუშავდა ეროვნული დოკუმენტი, რომლის მიზანია გაეროს მიზნების განხორციელების ხელშეწყობა და მტკიცებულებებზე დაფუძნებული პოლიტიკის დაგეგმვა ამ მიზნების მისაღწევად.

მდგრადი განვითარება მოიცავს 17 მიზანს, 169 ამოცანას და 244 ინდიკატორს, საქართველოს ეროვნული დოკუმენტი თანაზომიერად ეხება მდგრადი განვითარების 3 განზომილებას - ეკონომიკურს, სოციალურს და გარემოსდაცვითს.

გაეროს პარტნიორი ორგანიზაციის ხელშეწყობით ჩატარებული ანალიზით, მტკიცებულებებზე დაყრდნობით გამოვლინდა 10 მიზანი და შესაბამისი ამოცანები, რომელთა შესრულებაზე სპორტს პირდაპირი და ირიბი გავლენის მოხდენა შეუძლია. სპორტი, როგორც ეფექტური და ხარჯთეფექტიანი საშუალება, პირდაპირ გავლენას ახდენს შემდეგ „არასპორტულ“ მიზნებსა და მათ ამოცანებზე: ჯანმრთელობა და კეთილდღეობა (ამოცანა 3.4); ხარისხიანი განათლება (ამოცანები 4.4; 4.5; 4.7), გენდერული თანასწორობა (ამოცანები 5.1; 5.5); ღირსეული სამუშაო და ეკონომიკური ზრდა (ამოცანები 8.1; 8.6); უთანასწორობის შემცირება (ამოცანა 10.2); ქალაქებისა და დასახლებების მდგრადი განვითარება (ამოცანა 11.7); გონივრული მოხმარება და წარმოება (ამოცანები 12.6; 12.8); კლიმატის მდგრადობის მიღწევა (ამოცანა 13.1); მშვიდობა, სამართლიანობა და ძლიერი ინსტიტუტები (ამოცანები 16.2; 16.5; 16.6). [1] [2]

გაერო აღიარებს, რომ სპორტი ხელშემწყობია და მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს განვითარებასა და მშვიდობაში, ტოლერანტობასა და პატივისცემაში, ქალების და ახალგაზრდების გაძლიერებაში, ჯანმრთელობის განათლების და სოციალური ინკლუზიის საქმეში. გაეროს ეს აღიარება იძლევა დამაჯერებელ სტიმულს ერთობლივი ძალისხმევისა და მოქმედებისათვის.

მდგრადი განვითარების მიზნების მიღწევაში, საერთაშორისო გამოცდილების გათვალისწინებით, სპორტის როლი ასე გამოიყურება:

**ეკონომიკური ზრდის ხელშეწყობა, სრული და პროდუქტიული დასაქმება და ღირსეული სამუშაო ყველასათვის (SDG 8):** სპორტული ღირებულებები, როგორიცაა სამართლიანობა და პატივისცემა შეიძლება იყოს კარგი მაგალითი ეკონომიკური სისტემისთვის რომელიც სამართლიან კონკურენციაზე და რესურსების თანაბარ გადანაწილებაზეა დაფუძნებული. სპორტს შეუძლია წაახალისოს სოციალური ჩართულობა, რომელიც პირდაპირ კავშირშია ეკონომიკის გაძლიერებასთან. სპორტული ინდუსტრიის მზარდი მასშტაბები და მისი კავშირები სხვა სექტორებთან იძლევა ეკონომიკური ზრდისა და ღირსეული დასაქმების შესაძლებლობებს. სპორტულ პროგრამებს შეუძლიათ ხელი შეუწყონ ქალების, შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა და სხვა მოწყვლადი ჯგუფების დასაქმებას, რაც განაპირობებს ინკლუზიურ ეკონომიკურ ზრდას. სპორტზე დაფუძნებული საგანმანათლებლო პროგრამები იძლევა დასაქმების უნარებს და ახალგაზრდების შრომის ბაზარზე შესვლის შესაძლებლობებს. სპორტულ ტურიზმს, რომელიც მოიცავს სპორტულ ღონისძიებებს, შეუძლია შექმნას სამუშაო ადგილები და ხელი შეუწყოს ადგილობრივ ეკონომიკის განვითარებას. [2]

**ჯანსაღი ცხოვრებისა და კეთილდღეობის უზრუნველყოფა ყველა ასაკის ადამიანისათვის (SDG 3):** ფიზიკური უმოქმედობა მსოფლიო ჯანდაცვის ორგანიზაციის მიერ გლობალური სიკვდილიანობის მეოთხე წამყვანი რისკფაქტორად არის გამოვლენილი. რეგულარული სპორტი არის თითქმის ყველასთვის ხელმისაწვდომი საპირისპირო ღონისძიება, რომელსაც შეუძლია ასევე მიმართოს ფიზიკური უმოქმედობის ეკონომიკურ გავლენას. სპორტი და ფიზიკური აქტივობა ამცირებს არაგადამდები დაავადებების რისკს განსაკუთრებით გულ-სისხლძარღვთა ჯანმრთელობის გაძლიერებით. სპორტში მონაწილეობას შეუძლია ხელი შეუწყოს სიმსუქნის წინააღმდეგ ბრძოლას და პრევენციას, შეამციროს ჩვილების, ბავშვთა და დედების სიკვდილიანობა და გააუმჯობესოს მშობიარობის შემდგომი გამოჯანმრთელება. ბავშვთა დაცვის ღონისძიებების განხორციელებით, სპორტულ პროგრამებს შეუძლიათ უზრუნველყონ ბავშვების უსაფრთხოება და კეთილდღეობა და გამოიწვიოს ცვლილებები სხვა სექტორებში კარგი მაგალითის მიცემით. სპორტს შეუძლია გააძლიეროს ფსიქიკური ჯანმრთელობა სოციალური, ფსიქოლოგიური და ფიზიოლოგიური სარგებლით, გაზარდოს ცნობიერება ჯანსაღი ცხოვრების შესახებ.

**ინკლუზიური და თანასწორი განათლების უზრუნველყოფა და უწყვეტი სწავლის შესაძლებლობის შექმნა ყველასათვის (SDG 4):** სპორტს, ფიზიკურ აღზრდას, ფიზიკურ აქტივობას და თამაშს შეუძლია გაზარდოს ბავშვების და ახალგაზრდების სკოლაში დასწრების მოტივაცია. სპორტი აღიარებულია, როგორც პიროვნების გაძლიერების ხელშემწყობი, სპორტში მონაწილეობა ქმნის შშმ პირთა გაძლიერების შესაძლებლობებს, ამაღლებს ცნობიერებას და ხელს უწყობს პატივისცემას. ამიტომ სპორტი შეიძლება ეფექტიანად იქნას გამოყენებული ყველა ადამიანის ჩართვისთვის, განურჩევლად ასაკისა, სქესისა, რასისა, ეთნიკური წარმომავლობისა, სექსუალური ორიენტაციისა, გენდერული იდენტობისა, რელიგიისა თუ ეკონომიკური და სხვა სტატუსისა.

**მშვიდობიანი და ინკლუზიური საზოგადოების ჩამოყალიბების ხელშეწყობა, ეფექტიანი, ანგარიშვალდებული და ინკლუზიური ინსტიტუტების მშენებლობა ყველა დონეზე (SDG 16):** თანაბარი შესაძლებლობების მიღწევა შესაძლებელია სპორტში და მისი მეშვეობით, არსებული უთანასწორობის შესახებ ცნობიერების ამაღლებით და სპორტთან დაკავშირებული პოლიტიკისა და პროგრამების შემუშავებით, რომლებიც მიმართულია უთანასწორობის შემცირებისაკენ.

სპორტმა და სპორტულმა ღონისძიებებმა შეიძლება ხელი შეუწყოს ეროვნულ ერთობას და თვითმყოფადობას მშვიდობიანი გზით, მშვიდობასა და ადამიანის უფლებებს, დიალოგს და სოციალურ ერთობას. სპორტის საყოველთაო პოპულარობა იძლევა საშუალებას რთულად მისაწვდომი და სოციალურად გარიყული ჯგუფების ჩართულობისთვის, მაგალითად, იძულებით გადაადგილებული პირებისათვის სპორტული პროგრამების საშუალებით. სპორტი წარმოადგენს სასარგებლო საშუალებას დანაშაულისა და ძალადობის მნიშვნელოვანი რისკ-ფაქტორების გადასაჭრელად, განსაკუთრებით ახალგაზრდებში. მაგალითად, სპორტი შესაძლო იყოს პლატფორმა სექსუალური და გენდერული ძალადობის შესახებ ინფორმაციის გასაზიარებლად, მათ შორის კონფლიქტურ სიტუაციებში.

სპორტში კარგი მმართველობის გამოყენება ხელს უწყობს ამ სფეროში ყველა დონეზე ანგარიშვალდებული და გამჭვირვალე ინსტიტუციების ჩამოყალიბებას, კორუფციის და არაეფექტიანი მართვის რისკების შემცირებას.

**გენდერული თანასწორობის მიღწევა და ყველა ქალისა და გოგონას შესაძლებლობების გაუმჯობესება (SDG 5):** სპორტი შეიძლება იყოს ძლიერი

პლატფორმა გენდერული თანასწორობის ადვოკატირებისა და ცნობიერების ამაღლებისთვის. მას შეუძლია ხელი შეუწყოს ქალებისა და გოგონების მიმართ დისკრიმინაციის ყველა ფორმის აღმოფხვრას; მათი თვითშეფასების და თავდაჯერებულობის გაზრდას, გააძლიეროს ისინი და განუვითაროს საჭირო უნარები, რათა გახდნენ თანაბარი მონაწილეები და ლიდერები. სპორტის საჯარო პოლიტიკასა და სპორტული ორგანიზაციების საქმიანობაში გენდერული ასპექტების გათვალისწინება (გენდერული მეინსტრიმინგი) დადებით გავლენას ახდენს უთანასწორობის აღმოფხვრაზე არა მარტო სპორტში, არამედ საზოგადოებრივი ცხოვრების სხვა სფეროებშიც.

მოგეხსენებათ, სპორტი ის სფეროა, რომელიც იძლევა საშუალებას მასში ორივე სქესის ჩართულობა იყოს უზრუნველყოფილი. აქ იგულისხმება არა მხოლოდ პროფესიული სპორტი და სპორტსმენი, არამედ სპორტის მართვაში ჩართული პირები. მართალია დღეს არსებობს ბევრი გამოწვევა, რომელიც აჩვენებს ქალთა და გოგონათა ჩართულობის დაბალ დონეს, თუმცა მიზანმიმართული პოლიტიკის განხორციელებით შესაძლებელია არსებული უთანასწორობის შემცირება. [3]

**ქალაქებისა და დასახლებების მდგრადი განვითარება (SDG 11):** გაეროს მონაცემებით, მსოფლიოს მოსახლეობის ნახევარი ქალაქის ტიპის დასახლებებში ცხოვრობს და ურბანიზაციის ეს ტენდენცია უახლოესი ათწლეულის განმავლობაში კვლავ გაგრძელდება (United Nations Sustainable Development Solutions Network). ამ გარემოების გათვალისწინებით, მდგრადი ურბანული განვითარება და პროცესების მართვა უაღრესად მნიშვნელოვანია ადამიანთა ხარისხიანი ცხოვრებისთვის. დადასტურებულია, რომ ფიზიკურ გარემოში მწვანე სივრცეების არსებობა პირდაპირ გავლენას ახდენს ადამიანთა ჯანმრთელობისა და კეთილდღეობის არაერთ ასპექტზე (Smit W., et al., 2011). გაეროს დასახლებების პროგრამის (UN Habitat) სახელმძღვანელოში აღნიშნულია, რომ ურბანული ფართობის არანაკლებ 15% უნდა იყოს განკუთვნილი ღია და მწვანე სივრცეებისთვის, საჯარო ობიექტებისთვის, რომლებიც ხშირ შემთხვევაში სპორტული აქტივობებისა და აქტიური დასვენებისთვისაა განკუთვნილი. [4]

ურბანული დაგეგმარებაში შესაბამისი ასპექტების გათვალისწინება, განსაკუთრებით განვითარებულ ქვეყნებში, დადებით გავლენას ახდენს მოქალაქეთა

ფიზიკურ აქტივობასა და ჯანმრთელობასთან დაკავშირებულ სხვა ასპექტებზე (Smit, 2011). ურბანულ ინფრასტრუქტურას, რომელიც უზრუნველყოფს ფეხით, ველოსიპედით და სხვა არამოტორიზებული ტრანსპორტით გადაადგილებისთვის უსაფრთხო და ხელმისაწვდომ გარემოს, შეუძლია ხელი შეუწყოს მოქალაქეთა ფიზიკური აქტივობის დონის ამაღლებას და ჰაერის დაბინძურების ხარისხის შემცირებას. ხსენებული მიდგომა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია დაბალი და საშუალო შემოსავლის მქონე ქვეყნებისთვის, სადაც სწრაფი ურბანიზაციის შედეგად მნიშვნელოვნადა შემცირებული ღია ტიპის სპორტული და სარეკრეაციო სივრცეები (Kaczynski, 2007). [5]

სპორტული და აქტიური დასვენებისთვის განკუთვნილი სივრცეების/ობიექტების საყოველთაო ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა - გავლენას ახდენს ისეთ მიმართულებებზე, როგორიცაა მოქალაქეთა ჯანმრთელობა და კეთილდღეობა, ქალებისა და სხვა მოწყვლადი ჯგუფების მონაწილეობის ხელშეწყობა, საგანმანათლებლო და სხვა შესაბამისი სერვისების მიწოდება (Iain Lindsey, 2017). [6]

მასშტაბური სპორტული ღონისძიებების მასპინძლობის უფლების მოპოვების პროცესში გარემოსდაცვითი საკითხებისა და მსხვილი სპორტული ობიექტების სარგებლიანობის გათვალისწინება ერთ-ერთ სავალდებულო კრიტერიუმად გვევლინება. ამ მხრივ აქტუალური გახდა მსხვილი სპორტული ობიექტების დაპროექტებისა და მშენებლობის პროცესში ისეთი გარემოსდაცვითი პრინციპების გათვალისწინება, როგორიცაა ენერგოეფექტურობა, ნარჩენებისა და წყლის მართვა. ასევე, პრიორიტეტულია საერთაშორისო ღონისძიების მასპინძლობის შემდეგ მსხვილი სპორტული ობიექტებით დიდი ჯგუფების მიერ სარგებლობის საკითხის გათვალისწინება (Iain Lindsey, 2017). [6]

სპორტული და აქტიური დასვენებისთვის განკუთვნილი სივრცეების/ობიექტების დაგეგმვის, დაპროექტებისა და მართვის პროცესში დაინტერესებული მხარეებისა და პოტენციური ბენეფიციარების ფართო ჩართულობის უზრუნველყოფა. კომპლექსური და კოორდინირებული ძალისხმევა ხელს შეუწყობს რესურსების მოზიდვასა და გაერთიანებას, საჯარო და კერძო ფინანსების ეფექტიან განკარგვას, აგრეთვე სპორტული ინფრასტრუქტურის პოტენციალის მაქსიმალურ გამოყენებას. სივრცეების/ობიექტების დაგეგმვის პროცესში მნიშვნელოვანია არსებული

ინფრასტრუქტურის შესახებ მონაცემების (მაგ.: გეოგრაფიული განაწილება, ობიექტის ტიპი და სხვა) ხელმისაწვდომობა (Iain Lindsey, 2017). [6]

მდგრადი განვითარების მიზნების ეროვნულ დოკუმენტში სპორტი, როგორც ინსტრუმენტი, განხილულია მხოლოდ ერთ ამოცანასთან მიმართებით, კერძოდ: „3.დ. საქართველოში ჯანმრთელობასთან დაკავშირებული ეროვნული და გლობალური რისკების ადრეული გაფრთხილების, რისკების შემცირების და მათი მართვის შესაძლებლობების გაძლიერება“. დოკუმენტში აღნიშნულია, რომ საქართველოს მიზანია, 2030 წლამდე გაზარდოს ფიზიკურად აქტიური მოსახლეობის პროპორციული ოდენობა 46%-მდე. საბაზისო მაჩვენებლად გამოყენებულია კომპანია „ARC“-ის მიერ 2017 წელს ჩატარებული კვლევა, რომლის მიხედვით, ფიზიკურად აქტიური მოსახლეობა 36%-ს შეადგენს. [7]

საზოგადოების განვითარების კონტექსტში, სპორტის როლი აღნიშნული იყო საქართველოს მთავრობის მიერ დამტკიცებულ „სპორტის სახელმწიფო პოლიტიკის დოკუმენტში (2014-2020)“, რომელშიც ერთ-ერთ მიზნად განსაზღვრული იყო: „სპორტის, როგორც უმნიშვნელოვანესი სოციალურ-ეკონომიკური ფენომენის, ერთიანი ეროვნული სისტემის ჩამოყალიბება“. ამ მიზნის კონტექსტში, სპორტი განიხილებოდა ჯანსაღი თაობის აღზრდის, ცხოვრების ჯანსაღი წესის დამკვიდრებისა და მავნე ჩვევების დაძლევის ერთ-ერთ საშუალებად. დოკუმენტში საუბარი იყო სპორტის დადებით გავლენაზე: მასობრივ სპორტში ადამიანთა ჩართულობის შედეგად დანაშაულის პრევენციაზე, აკადემიური მოსწრების გაუმჯობესებასა და პატრიოტული სულისკვეთების ამაღლებაზე (სპორტის სახელმწიფო პოლიტიკის დოკუმენტი, 2014). სტრატეგიული მიზნის ფორმალურ დეკლარირებას არ მოჰყოლია კონკრეტული სამოქმედო გეგმის შემუშავება ან სამიზნე ინდიკატორების განსაზღვრა. შესაბამისად, სპორტის სახელმწიფო პოლიტიკის დოკუმენტში გაზომვადი ინდიკატორების არარსებობის გამო რთულია შეფასდეს, დასახული მიზანი რამდენად იქნა მიღწეული. [8]

2023 წლის ოქტომბრის მდგომარეობით, საქართველოს არ გააჩნია ქვეყანაში სპორტის განვითარების სექტორული პოლიტიკის დოკუმენტი. სპორტის სფეროში სახელმწიფოს მიზანი და ამოცანები განსაზღვრულია მთავრობის მიერ დამტკიცებულ „საქართველოს განვითარების სტრატეგიაში - ხედვა 2030 “. მთავრობის მიზანია

„მაღალი მიღწევების სპორტისა და მასობრივი სპორტის განვითარება“. ამ მიზნის მისაღწევად განსაზღვრულია შემდეგი ამოცანების შესრულება: „სასპორტო განათლების ხელშეწყობა“ და „სპორტული ინფრასტრუქტურის განვითარება და ხელმისაწვდომობის გაუმჯობესება“ (ხედვა 2030 - საქართველოს განვითარების სტრატეგია, 2022).

სტრატეგიაში „ხედვა 2030“ სპორტი მოხსენიებულია დამოუკიდებელ სფეროდ და მისი პირდაპირი თუ ირიბი კავშირი მთავრობის მიერ განსაზღვრულ სხვა სოციალურ-ეკონომიკურ მიზნებთან/ამოცანებთან მკაფიოდ არ არის წარმოდგენილი. ერთადერთი მინიშნება გვხდება სტრატეგიის სამოქმედო გეგმაში, სადაც ერთი ფრაზით აღნიშნულია, რომ სპორტის სფეროში სახელმწიფოს მიზნები და ამოცანები დაკავშირებულია მდგრადი განვითარების მე-3 („ჯანმრთელობა და კეთილდღეობა“) და მე-4 („ხარისხიანი განათლება“) მიზანთან.

ზემოაღნიშნულის მიუხედავად, უნდა ითქვას, რომ „სტრატეგიის 2030“ დოკუმენტის სიტუაციის ანალიზის და სტრატეგიული მიზნების ნაწილებში, საუბარია ისეთ გამოწვევებსა და გადასაჭრელ ამოცანებზე, რომლებიც შესაძლებელია პირდაპირ და მკაფიოდ იყოს დაკავშირებული სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების ასპექტებთან, მაგალითად: სოციალურად დაუცველი ბავშვების, ხანდაზმულების, ქალებისა და შშმ პირების სპორტში მონაწილეობის დაბალი დონე (კავშირი - შშმ პირთა ინტეგრაციასთან (SDG10), სამოქალაქო ინტეგრაციასა და თანასწორობასთან (SDG5, SDG10, SDG16); მოსახლეობის ფართო ფენების ინტერესებსა და საჭიროებებზე მორგებული სერვისებისა და ინფრასტრუქტურის დეფიციტი (კავშირი - სახელმწიფო სერვისებსა და მმართველობასთან (SDG11, SDG16); სპორტში სახელმწიფო სახსრების უფრო შედეგიანი ხარჯვა (კავშირი - სახელმწიფო მმართველობასთან (SDG16); სპორტში კერძო ინვესტიციების მოზიდვა (კავშირი - სამეწარმეო და საინვესტიციო საქმიანობასთან (SDG8); რეგიონებში სპორტული ტურიზმის განვითარება (კავშირი - ტურიზმთან, (SDG8) (ხედვა 2030 საქართველოს განვითარების სტრატეგია, 2022). [9]

მიუხედავად იმისა, რომ დღეისათვის ჩვენს ქვეყანას არ გააჩნია თანმიმდევრული და მიზანმიმართული სტრატეგია გამოიყენოს სპორტი სოციალურ-ეკონომიკური განვითარებისთვის, ცალკეულ პროგრამებსა და ინიციატივებში გვხდება კარგი მაგალითები, როდესაც სპორტი გამოიყენება სოციალური ცვლილებებისთვის. მაგალითად, „სამოქალაქო თანასწორობისა და ინტეგრაციის 2021-2030 წლების

სახელმწიფო სტრატეგიაში“ გათვალისწინებულია სპორტის როლი ხელი შეუწყოს კულტურათაშორისი დიალოგის განვითარებას და ტოლერანტობის განმტკიცებას. სტრატეგიის შესაბამისი ამოცანები ისეა განსაზღვრული, რომ მრავალმხრივი მიდგომებით ხელი შეუწყონ საქართველოში მცხოვრებ სხვადასხვა ეთნიკურ ჯგუფებს შორის, ასევე ეთნიკურ ჯგუფებსა და უმრავლესობის წარმომადგენლებს შორის პოზიტიურ კომუნიკაციას და არსებული ბარიერების დაძლევას. „კულტურული მრავალფეროვნებისა და კულტურათაშორისი დიალოგის მხარდაჭერის“ მიზნით, სტრატეგიის ფარგლებში დაგეგმილია: ერთობლივი სპორტული აქტივობების რეგულარული განხორციელება (მასობრივი ინტერკულტურული სპორტის ღონისძიებები), სპორტული სივრცეების მოწყობა და შესაბამისი ინფრასტრუქტურის განვითარება (სამოქალაქო თანასწორობისა და ინტეგრაციის 2021–2030 წლების სახელმწიფო სტრატეგია, 2021). [10]

აღსანიშნავია, რომ ეროვნულ დონეზე გვაქვს კარგი მაგალითები, როდესაც საერთაშორისო და ეროვნული სპორტული ფედერაციების, სპორტზე პასუხისმგებელი სამინისტროსა და არასამთავრობო ორგანიზაციის თანამშრომლობის ფარგლებში, ხდება სპორტის საყოველთაო პოპულარობის გამოყენება მოქალაქეთა ცნობიერების ამაღლების მიზნით. ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში, საქართველოს რაგბის კავშირი და ეროვნული ნაკრები ქალთა მიმართ ძალადობის, აგრეთვე გენდერული თანასწორობის კამპანიაში არის ჩართული. კამპანიაში მონაწილეობა ითვალისწინებს, მათ შორის, ზოგიერთ საერთაშორისო მატჩში ბორჯღალოსანთა მაისურებზე (კვართებით) გაეროს ქალთა ორგანიზაციის ლოგოს დატანას, აგრეთვე სხვადასხვა მოთამაშის გამოსახულებით პასტერების საჯაროდ გამოქვეყნებას, რომლებზეც დატანილია ძალადობის საწინააღმდეგო სხვადასხვა გზავნილი.

საინტერესოა საქართველოს ფეხბურთის ფედერაციისა და გაროს მოსახლეობის ფონდის ერთობლივი კამპანია „კაცები ზრუნავენ“, რომლის ფარგლებში ფეხბურთის ფედერაცია მამებისა და შვილების საფეხბურთო ტურნირს - „მამების თასს“ ატარებს. შეჯიბრის წესების თანახმად, გუნდის მწვრთნელი არის ერთ-ერთი ბავშვის მამა, ხოლო მონაწილე გუნდი დაკომპლექტებული უნდა იყოს გოგონებითა და ბიჭებით (შერეული გუნდი). ამ ინიციატივის ფარგლებში ასევე ტარდება სხვა ღონისძიებები , რომელთა

მიზანია გენდერული თანასწორობის საკითხებზე მოქალაქეთა ინფორმირებულობის ზრდაა.

საქართველოში გვაქვს მაგალითები, როდესაც ხდება საზოგადოებისთვის ცნობილი სპორტსმენების (მაგ.: ოლიმპიური თამაშების ან სხვა სართაშორისო შეჯიბრებების გამარჯვებულების/პრიზიორების, ლეგიონერებისა და ვეტერანი სპორტსმენების) იმიჯისა და პოპულარობის გამოყენება სოციალურ საკითხებზე მოსახლეობის ცნობიერების ამაღლების და დამოკიდებულების შეცვლის მიზნით. ასეთი მაგალითებია: სოციალური კამპანია „ძლიერები არ ძალადობენ“ , „არ დაჩაგრო, იზრუნე“ რომელიც მიმართულია საზოგადოებაში ბულინგის წინააღმდეგ. ამ კამპანიის ფარგლებში, ცნობილი ქართველი სპორტსმენები, სოციალური ქსელებისა და კომუნიკაციის სხვა არხების გამოყენებით ავრცელებდნენ ვიდეომიმართვებს.

## დასკვნა

სტატიაზე მუშაობისას გამოყენებული მასალის მიმოხილვა ცხადყოფს, რომ სპორტის მეშვეობით საზოგადოების სოციალურ-ეკონომიკური განვითარება მოითხოვს სპორტის სექტორისა და სხვა, მათ შორის გარე სუბიექტების კოორდინირებულ ძალისხმევას. საერთაშორისო გამოცდილებით, ამ მიდგომის წარმატებით გამოყენებისთვის მნიშვნელოვანია რამდენიმე პრინციპის გათვალისწინება. მათ შორისაა: ა) სპორტის მკაფიო კავშირი დემოკრატიის საყოველთაო პრინციპებსა და შესაბამის სექტორებში სახელმწიფოს პრიორიტეტებთან/მიზნებთან (ცენტრალურ ან/და მუნიციპალურ დონეზე); ბ) წინასწარი დაგეგმვა და სპორტული პროგრამების მიზანმიმართული მისადაგება სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების კონკრეტულ მიზნებთან; გ) პროგრამების/ინტერვენციების დაგეგმვაში ბენეფიციართა ჩართულობა, საჭიროებებისა და არსებული რესურსების გათვალისწინება; დ) მტკიცებულებებზე დაფუძნებული ინტერვენცია/მიდგომა, განხორციელების პროცესის სისტემური მონიტორინგი და შეფასება (The Commonwealth, 2017).

სპორტის მეშვეობით საზოგადოების სოციალურ-ეკონომიკურ განვითარებაზე პირდაპირი გავლენის მოსახდენად საჭიროა ხელისუფლების (ეროვნული ან/და ადგილობრივი) მიზანმიმართული საჯარო პოლიტიკის განხორციელება, სხვადასხვა სექტორში (კერძო, სამოქალაქო, აკადემიური წრეები და სხვა) მოქმედი მხარეების რესურსებისა და ძალისხმევის გაერთიანება, აგრეთვე კოორდინირებული მოქმედებები.

## გამოყენებული ლიტერატურა


1. Resolution confirming establishment of the Enlarged Partial Agreement on Sport (EPAS), CM/Res (2010)11 (Council of Europe, Committee of Ministers October 13 , 2010); (უკანასკნელად გადამოწმებულია -10.23)
2. Commonwealth Secretariat. (2020). *Measuring the contribution of sport, physical education and physical activity to the Sustainable Development Goals.* London: Commonwealth Secretariat; (უკანასკნელად გადამოწმებულია -10.23)
3. UNICEF. (2013, May). *Sustainable Development Starts and Ends with Safe, Healthy and Well-educated Children.* Retrieved from https://sustainabledevelopment.un.org/: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/3372SD_children_FINAL.pdf ; (უკანასკნელად გადამოწმებულია -10.23)
4. Smit, W. T.-B.-K. (2011). Toward a research and action agenda on urban planning/design and health equity in cities in low and middleincome. *Journal of Urban Health, Vol. 88*, 875–885; (უკანასკნელად გადამოწმებულია -10.23)
5. Kaczynski, A. T. (2007). Environmental correlates of physical activity: a review of evidence about parks and recreation. *Leisure Sciences, Vol. 29*, 315–354; (უკანასკნელად გადამოწმებულია -10.23)
6. Iain Lindsey, T. C. (2017). *Enhancing the Contribution of Sport to the Sustainable Development Goals.* London: Commonwealth Secretariat; (უკანასკნელად გადამოწმებულია -10.23)
7. მდგრადი განვითარების მიზნების ეროვნული დოკუმენტი, N 2328 (საქართველოს მთავრობის განკარგულება, ნოემბერი 12, 2019); (უკანასკნელად გადამოწმებულია -10.23)
8. სპორტის სახელმწიფო პოლიტიკის დოკუმენტი, N 601 (საქართველოს მთავრობის განკარგულება, აპრილი 4, 2014); (უკანასკნელად გადამოწმებულია -10.23)
9. ხედვა 2030 - საქართველოს განვითარების სტრატეგია, N 517 (საქართველოს მთავრობის დადგენილება, ნოემბერი 17, 2022); (უკანასკნელად გადამოწმებულია -10.23)
10. სამოქალაქო თანასწორობისა და ინტეგრაციის 2021-2030 წლების სახელმწიფო სტრატეგიის დამტკიცების შესახებ, დადგენილება N356 (საქართველოს მთავრობა ივლისი 13, 2021). (უკანასკნელად გადამოწმებულია -10.23)

**State's funding systems of sports organizations in Georgia and other countries**

**Magdana Bzikadze,**
Doctoral Student, Georgian Technical University

**Abstract**

Most developed countries agree that the role and importance of modern sports is much greater than a medal and a result, an Olympics or a match. Sport is recognized as a unique tool to promote the development of society in various directions, especially in social and economic terms. To this end, it is important to correctly assess the direct and indirect impact of sports on the sustainable development of society.

The present article discusses the possibilities of social-economic development of society using sports, using specific examples and practical approaches.

**Keywords:** Sustainable Development Goals, Social and Economic Development of Society, Gender Equality, Role of Sports, Equal Education, Inclusion, Effective, Accountable Institutions**.**

# ინოვაციები პროფესიულ განათლებაში

**გიორგი მამულაშვილი,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

**აბსტრაქტი**

სტატიაში განხილულია პროფესიული განათლების სისტემაში არსებული ინოვაციური მიდგომები, საჭიროება და სამომავლო ხედვები. ასევე, კონკრეტული 3 ქვეყნის პროფესიული განათლების სისტემის ინოვაციური მიდგომის მაგალითები, არსებული პრაქტიკა და კონკრეტული შედეგები. სტატიის პირველ ნაწილში ყურადღება გამახვილებულია ნორვეგიის, შოტლანდიის და ესტონეთის პროფესიული განათლების სისტემაზე და მათ მიერ თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენების ინტენსივობაზე. მიმოხილვა შეეხება „ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის“ OECD” მიერ ჩატარებულ კვლევას.

თანამედროვე ტექნოლოგიების განვითარება და ინოვაციური მიდგომები 21-ე საუკუნის განუყოფელი ნაწილია. დღევანდელ რეალობაში რთულია ისეთი მიმართულების დასახელება, სადაც აქტიურად არ მიმდინარეობს თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენება და ამ გზით სასურველი შედეგის მიღება. დღეს არავინ აღარ დავობს იმაზე, რომ თანამედროვე ტექნოლოგიების განვითარებამ და ინოვაციურობამ რევოლუცია მოახდინა საწარმოო, სამეცნიერო თუ საგანმანათლებლო სფეროში. ციფრულმა ტექნოლოგიებმა შესაძლებელი გახადა წარმოების მოცულობის გაზრდა საწარმოებში, გაადვილა სამუშაო პროცესი და შეამცირა ადამიანური რესურსის საჭიროება დეფიციტურ შრომის ბაზარზე. დღეს მანქანა დანადგარებს და კომპიუტერულ საშუალებებს შეუძლიათ წარმატებით შეასრულონ უფრო მეტი რუტინული ამოცანა, ვიდრე ეს ადამიანს შეუძლია. ამ ყველაფრის ფონზე, ჩნდება კითხვა, რა როლი აქვს ტექნოლოგიურ განვითარებასა და ინოვაციებს პროფესიული განათლების სფეროში და რა როლი შეიძლება ითამაშოს ტექნოლოგიებმა ზოგადად სისტემის განვითარებაში. პროფესიული განათლების მიწოდების სფეროში უნდა ითქვას, რომ ავტომატიზაციის სფერო უფრო შეზღუდულია, ვინაიდან რთულია კეთება-სწავლების პროცესი რომელიმე თანამედროვე საშუალებით განმეორებად თანმიმდევრობით განხორციელდეს. პროფესიული განათლების მიმღები პირები, მოსწავლეები სხვადასხვა პროფესიის მიხედვით საჭიროებენ ინდივიდუალურ

მიდგომას და მათზე მორგებულ სასწავლო პროცეს, რაც ცხადს ხდის იმ ფაქტს, რომ პროფესიული განათლების მიწოდების პროცესში მუდმივადაა აუცილებელი სოციალური, პირისპირ სწავლების მეთოდი. ეს ყველაფერი მრავალფეროვანს ხდის სასწავლო პროცესს და ხელს უწყობს მოსწავლეების პროცესში მაღალ ჩართულობას. აქვე აუცილებლად უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ სასწავლო მიმართულებები სპეციფიკიდან გამომდინარე თავად იძლევა შესაძლებლობას თუ რა დოზით შეიძლება თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენება. მაგალითისათვის, ისეთი მამართულებები, როგორიცაა მენეჯმენტი და ადმინისტრირება თავისუფლად შეიძლება ტექნოლოგიების საშუალებით ინფორმაციის გენერირება და სწავლის პროცესში გამოყენება.

**საკვანძო სიტყვები:** პროფესიული განათლება; ინოვაციები პროფესიულ განათლებაში, თანამედროვე ტექნოლოგიები; განათლების ტექნოლოგიები.

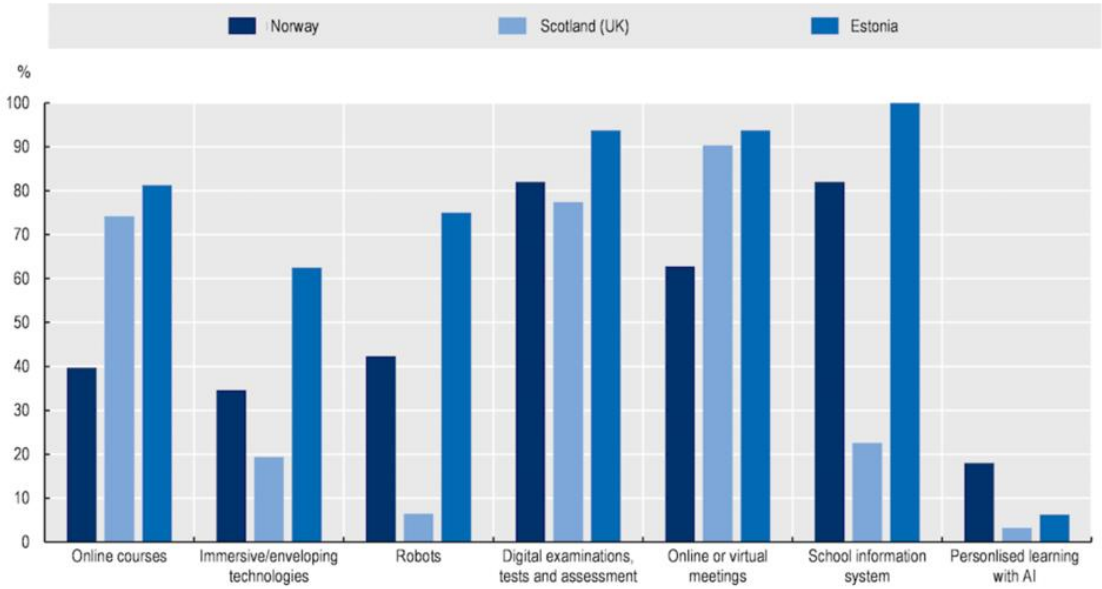
გლობალიზაციის პირობებში, ყველა სექტორი დაექვემდებარა თანამედროვე ტექნოლოგიების საშუალებით საქმიანობის წარმოებას. რა თქმა უნდა გამონაკლისი ვერც განათლების სისტემა იქნებოდა. აღნიშნულ სტატიაში ძირითადი ყურადღება გამახვილდება ინოვაციების როლზე პროფესიულ განათლებაში, რომელიც სხვადასხვა ქვეყნის მაგალითის მიხედვით სრულიად განსხვავებულია. ბოლო წლების განმავლობაში სასწავლო ტექნოლოგიების ბაზარი გაიზარდა და ბევრმა კომპანიამ თუ სასწავლო დაწესებულებამ მსოფლიოში, დაიწყო პროფესიული მასწავლებლების, ტრენერებისა და მოსწავლეების საჭიროებაზე მორგებული აპლიკაციების წარმოება, მათ შორის სიმულაციური და იმიტირებული გარემოს შექმნა. სასწავლო დაწესებულებებში სიმულაციური, იმიტირებული სასწავლო კაბინეტები შესაძლებელს ხდის მოსწავლემ სრულად შეძლოს პრაქტიკაში იმ დავალებების შესრულება, რომელიც მომავალში მისი სამუშაოს განუყოფელი ნაწილი იქნება. თანამედროვე ტექნოლოგიები, რომლებიც დღეს გამოიყენება პროფესიული განათლების მიწოდების პროცესში, ბევრად ხელს უწყობს შრომის ბაზრის მოთხოვნებთან შესაბამისი სამუშოა ძალის მომზადებას. მაგალითისთვის ავიღოთ ავტომობილების მექანიკოსი. ჩვენ ყველამ კარგად ვიცით, რომ თანამედროვე ავტომობილების შეკეთების პროცესში, აქტიურად გამოიყენება ინოვაციური მიდგომები. შესაძლებელი გახდა პრობლემის იდენტიფიცირება ელექტრო დიაგნოსტიკის გზით და რიგ შემთხვევებში პრობლემის აღმოჩენის შემთხვევაში მისი

მოგვარების გზაც ხელმისაწვდომია. თუმცა, ადამიანური ჩარევის აუცილებლობა კვლავ გარდაუვალია. ეს იმას ნიშნავს, რომ თანამედროვე ტექნოლოგის გამოყენებით, შესაძლებელია პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამის სტუდენტმა შეძლოს ერთი კონკრეტული კომპონენტის, ამ შემთხვევაში ავტომობილის დიაგნოსტირება, თუმცა მას აუცილებლად სჭირდება შესაბამისი პრაქტიკული უნარები, რომელიც პრობლემის მოგვარებაში დაეხმარება.

ექსპერტები ვარაუდობენ, რომ 2019-2025 წლამდე განათლების ტექნოლოგიებში გლობალური ინვესტიცია ყოველწლიურად გაიზრდება 16.3% -ით. სხვა ყველაფერთან ერთად ბოლო პერიოდში საგანმანათლებლო სფეროში ტექნოლოგიების მასშტაბური ზრდა უკავშირდება განსაკუთრებით COVID-19 -ით გამოწვეულ საჭიროებებს, რა დროსაც სწავლების ძირითადი ნაწილი დისტანციურ რეჟიმში ხორციელდებოდა.

ობიექტურობისათვის უნდა ითქვას, რომ ინფორმაცია, პროფესიული განათლების სფეროში ინოვაციური მიდგომების გამოყენების თაობაზე საკმაოდ მწირია. ამას ალბათ ისიც განაპირობებს, რომ მიმართულება სწორედ ახლა ვითარდება და მომავალი წლების განმავლობაში უფრო სრულყოფილი სურათი გვექნება. ინფორმაციის სიმწირის გამო, „ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციამ OECD" პროფესიული განათლების სისტემაში თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენების შესახებ ჩაატარა კვლევა. კვლევა განხორციელდა რამდენიმე შერჩეულ ქვეყანაში: ესტონეთი, **ნორვეგია და შოტლანდია (გაერთიანებული სამეფო)**. კვლევა მიზნად ისახავდა შეექმნა ახალი შეხედულებები სხვადასხავა ტიპის ტექნოლოგიების გამოყენებასთან დაკავშირებით პროფესიული განათლების სფეროში და გამოევლინა ფაქტორები, რომელიც მათი წარმატებული დანერგვის საშუალებას იძლევა (სურათი 1)

კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ ტექნოლოგიების გამოყენება პროფესიული განათლების დაწესებულებებში განსხვავდება ქვეყნების მიხედვით, რაც ასახავს განსხვავებებს პროფესიული განათლების სისტემის სტრუქტურაში და პოლიტიკაში. ჩატარებული კვლევის მიხედვით ნათლად ირკვევა, რომ ესტონეთში ყველაზე მეტად იყენებენ ციფრულ ტექნოლოგიებს, ხოლო ყველაზე ნაკლებად შოტლანდიაში. (სურათი 1)




როგორც ვხედავთ, დიაგრამაზე მოცემული ინფორმაციის მიხედვით, ციფრული გამოცემები, ტესტები და შეფასებები, ასევე ონლაინ თუ ვირტუალური შეხვედრები სამივე ქვეყანაში ყველაზე ხშირად გამოყენებული ტექნოლოგიებია. სასკოლო საინფორმაციო სისტემები ძალიან გავრცელებულია ნორვეგიასა და ესტონეთში, მაგრამ არა იმდენად, რამდენადაც შოტლანდიაში. მეორე მხრივ, ონლაინ კურსები გავრცელებულია ესტონეთსა და შოტლანდიაში, მაგრამ ნაკლებად ნორვეგიაში. თვალსაჩინოა ის ფაქტი, რომ პერსონალიზებული სწავლება ხელოვნური ინტელექტის გამოყენებით, როგორც ჩანს, არ არის გავრცელებული სამივე ქვეყანაში. საქართველოში პროფესიული განათლების სისტემა ამ დრომდე გარდაქმნის პროცესშია, ამიტომ რთულია კონკრეტული მაგალითების მოყვანა, თუ სისტემის რომელ მიმართულებებში გამოიყენება ინოვაციური მიდგომები. თუმცა ის ფაქტი, რომ ქვეყანაში პროფესიული სასწავლო დაწესებულებების უმეტესი ნაწილი სრულად რეაბილიტირდა და თანამედროვე ტექნოლოგიებით აღიჭურვა, იძლევა საიმედო სურათს, რომ ჩვენი ქვეყანაც უწყობს ფეხს მსოფლიო ტენდენციებს.

დასკვნის სახით უნდა ითქვას, რომ აღნიშნული საკითხი კვლავ საჭიროებს მუდმივ კვლევასა და შედარებით ანალიზს, მაგრამ ფაქტია, რომ თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვა დიდ სარგებელს მოუტანოს პროფესიული განათლების სისტემას. თანამედროვე ტექნოლოგიები შესაძლებელია ინტეგრირებული იყოს პროფესიული განათლების მიწოდების სხვადასხვა ასპექტებში და ხელი შეუწყოს სისტემის უფრო ხელმისაწვდომობას, მიმზიდველობას, გამჭვირვალობას და

ეფექტურობას. აქ არ უნდა გამოგვრჩეს ბალანსი, ტექნოლოგიებსა და ადამიანურ პროცესებს შორის. როგორც დასაწყისში აღინიშნა, აუცილებელია პროფესიული განათლების მიმღებ სტუდენტებს ინდივიდუალური მიდგომის საშუალებით ჰქონდეთ პროფესიაზე დაუფლების შესაძლებლობა.

**გამოყენებული ლიტერატურა**


1. ინოვაციები პროფესიულ განათლებაში https://www.oecd-ilibrary.org/sites/eb90e4d8-en/index.html?itemId=/content/component/eb90e4d8-en#
2. პროფესიული განათლებისა და ტრენინგის ფონდი (2018), სწავლის შემდეგ საფეხურზე გადასვლა: ციფრული სწავლების პროფესიული ჩარჩო, ლონდონი https://www.et-foundation.co.uk/wp-content/uploads/2018/11/181101-RGB-Spreads-ETF-Digital-Teaching-Professional-Framework-Full-v2.pdf
3. Cedefop უახლესი ინიციატივები ინოვაციების შესახებ ევროკავშირის წევრ ქვეყნებში, ისლანდიასა და ნორვეგიაში https://www.cedefop.europa.eu/en/networks/refernet/thematic-perspectives/innovation-in-vet

# Innovations in Vocational Education

**Giorgi Mamulashvili,**
Doctoral student, Georgian Technical University

## Abstract

Innovative approaches in the vocational education system, the need and future visions are discussed in the article. Also, examples of the innovative approach of the vocational education system of specific 3 countries, existing practices and concrete results. The first part of the article focuses on the vocational education system of Norway, Scotland and Estonia and the intensity of their use of modern technologies. The review concerns the research conducted by the "Organization for Economic Cooperation and Development" OECD on the systems of the three countries mentioned above.

The development of modern technologies and innovative approaches are an integral part of the 21st century. In today's reality, it is difficult to name a direction where modern technologies are not actively used and in this way the desired result is obtained. Today, no one disputes that the development and innovativeness of modern technologies revolutionized the industrial, scientific and educational spheres. Digital technologies have made it possible to increase the volume of production in enterprises, simplify the work process and reduce the need for human resources in a scarce labor market. Today, machines and computers can successfully perform more routine tasks than humans can. In the background of all this, the question arises, what is the role of technological development and innovation in the field of vocational education and what role can technology play in the development of the system in general. In the field of providing professional education, it should be said that the field of automation is more limited, since it is difficult to implement the teaching-learning process in a repetitive sequence by any modern means. Persons receiving professional education, students, according to different professions, need an individual approach and a learning process tailored to them, which makes it clear that social, face-to-face teaching method is always necessary in the process of providing professional education. All this makes the learning process diverse and promotes high involvement of students in the process. It should also be noted here that, depending on the specifics of the study areas, it is possible to use modern technologies in what dose. For example, fields such as management and administration can freely generate information through technology and use it in the learning process.

**Keywords:** vocational education; innovations in vocational education, modern technologies; education technologies.

**

# საჯარო მმართველობის კულტურა და ლიდერობა

**მარიამ კუჭავა,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

**აბსტრაქტი**

ნაშრომში განხილულია საჯარო მმართველობის კულტურისა და საჯარო ორგანიზაციების ლიდერობის ურთიერთმიმართების საკითხები. გააანალიზებულია, ერთი მხრივ, საჯარო მმართველობის კულტურის მახასიათებელი თვისებები და მეორე მხრივ, ის მენეჯერული მიდგომები, რომლებიც განაპირობებს საჯარო მოხელეების მუშაობის პროდუქტიულობასა და ეფექტიანობას. ნაჩვენებია, რომ საჯარო მმართველობის რომელიმე ერთიან კულტურულ მოდელზე არ შეიძლება ვისაუბროთ, თუმცა შეგვიძლია განვსაზღვროთ, რამდენად შეესაბამება საჯარო მმართველობის კონკრეტული სტილი ღირებულებათა სისტემის საფუძველზე დადგენილ პრინციპებს.

საჯარო მმართველობის კულტურა ეხება ისეთ საკითხებს, როგორიცაა ძალაუფლება, ავტორიტეტი, ინსტიტუტები, სახელმწიფო, მთავრობა და საერთაშორისო ორგანიზაციები, სამართლიანობა, თავისუფლება, დემოკრატია, მორალი და თანასწორობა, კომუნიკაციის უნარები თავისუფალი და სამართლებრივი სახელმწიფოს მშენებლობისთვის, ეფექტიანი სოციალური და ეკონომიკური პროექტების განხორციელებისა თუ კონფლიქტების მოგვარებისათვის. და სხვ.

ნებისმიერი დემოკრატიული სახელმწიფოს საჯარო სამსახურში ერთ-ერთი მთავარი ფუნქცია ეთიკისა და მორალური ღირებულებების უმაღლეს დონეზე დაცვა წარმოადგენს. საჯარო დაწესებულების მთავარ მიზანს წარმოადგენს საზოგადოების ნდობის დამსახურება, რაც ვერ მიიღწევა ყოველდღიურ საქმიანობაში ეთიკური ნორმების მუდმივი დაცვისა და თვითკონტროლის გარეშე. ამრიგად აუცილებელია საჯარო მოხელეების ქცევისა და ეთიკური ნორმების იმგვარად ამაღლება, რომ საჯარო მმართველობის კულტურა მათ ჩვევაში გადაიზრდოს, რაც არა მხოლოდ აამაღლებს საჯარო სამსახურის მიმართ ნდობას, არამედ თვით საჯარო მმართველობსა გახდის ეფექტურს და ეფექტიანს.

ნაშრომში აღნიშნულია, რომ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ზემოთგანხილული საკითხები ლიდერებისათვის. ლიდერი არის როგორც ორგანიზაციის, ისე, ზოგადად სახელმწიფოს სახე. ამიტომ ლიდერი უნდა გააჩნდეს როგორც წინამძღოლის

მმართველობითი უნარ-ჩვევები, ისე  მაღალი დონის ეთიკური და მორალური ღირებულებები. მხოლოდ ამ შემთხვევაშია შსაძლებელი ლიდერის წინამძღოლობა. სწორედ ამ თვალსაზრისით ნაშრომში ჩამოყალიბებულია ლიდერის თვისებები და მათი უზრიბველყოფის მექანიზმები.

**საკვანძო სიტყვები:** საჯარო მმართველობის კულტურა; ლიდერობა; ეთიკა; მორალური ღირებულებები;  ლიდერის როლი.

## შესავალი

სახელმწიფო მართვა არის სახელმწიფოს მიზანმიმართული ქმედება ქვეყნის წარმატებული განვითარებისა და მოსახლეობის კეთილდღეობის მიღწევის მიზნით. აღსანიშნავია, რომ სახელმწიფო მართვის აუცილებლობა, მნიშვნელობა და საჭიროება მისი სოციალური ფუნქციიდან გამომდინარეობს და მიმართულია იმ პროცესების მოწესრიგებისაკენ, რომლებიც შეესაბამება საზოგადოების სხვადასხვა მოთხოვნილებებს და საჭიროებებს.

ნაშრომის მიზანია თანამედროვე სახელმწიფო მმართველობის სახეების განხილვა და მათი დემოკრატიულ ღირებულებებთან ურთიერთმიმართების საკითხების გააანალიზება.  დემოკრატიული საჯარო ინსტიტუტების ჩამოყალიბების ისტორია საქართველოში დამოუკიდებლობის აღდგენის შემდეგ 1991 წელს დაიწყო. სოციალური და ისტორიული განვითარების სხვადასხვა დონეს ყოველთვის ახასიათებს ტრანსფორმაციული პროცესები, რომლებსაც მოჰყვება სხვადასხვა სახის სირთულეები და გამოწვევები. ერთ-ერთი მთავარი გამოწვევა ქართული სახელმწიფოსი არის თანამედროვე დემოკრატიული ადმინისტრაციული პრინციპების დანერგვა და განხორციელება. საჯარო მმართველობით სფეროში, საქართველო დიდ ყურადღებას აქცევს ახალი ტექნოლოგიების დანერგვას. არსებობს მრავალი ინიციატივა და მხარდაჭერა ამ მიმართულებით, ინიციატივების მთავარი მიზანია მხარდაჭერა საჯარო მმართველობის კულტურის ეფექტიანად გაუმჯობესების მიზნით. საქართველოს სახელმწიფო საჯარო მმართველობის განხორციელება ეფუძნება ხელისუფლების დანაწილების პრინციპს. ძალაუფლება იყოფა საკანონმდებლო, აღმასრულებელ და სასამართლო ხელისუფლებას შორის. საქართველოს ადმინისტრაციული დანაყოფები

შემდეგია: ქვეყანა მოიცავს ორ ავტონომიურ რესპუბლიკას - აფხაზეთს და აჭარას და აღიარებულია საქართველოს კონსტიტუციით. ასევე მოიცავს თერთმეტ რეგიონს, 76 მუნიციპალიტეტს და 12 თვითმმართველ ქალაქს. საქართველოს პრეზიდენტი არის სახელმწიფოს მეთაური, შეიარაღებული ძალების უმაღლესი მთავარსარდალი. და წარმოადგენს ქვეყანას საგარეო ურთიერთობებში, საქართველოს კონსტიტუციით გათვალისწინებული უფლებამოსილებით პრეზიდენტი უზრუნველყოფს სახელმწიფო ორგანოების გამართულ ფუნქციონირებას და მთავრობასთან შეთანხმებით აწარმოებს მოლაპარაკებებს სხვა სახელმწიფოებთან და საერთაშორისო ორგანიზაციებთან, დებს საერთაშორისო შეთანხმებებს და ხელშეკრულებებს და ა.შ. პრეზიდენტი არის ქვეყნის მთლიანობისა და ეროვნული დამოუკიდებლობის გარანტი. აუცილებელია იმ ოქროს შუალედის განხორციელება, რომელიც განაპირობებს დემოკრატიულ და ძლიერ სახელმწიფო მმართველობას.

**საჯარო მმართველობის კულტურა**

საჯარო მმართველობის რომელიმე ერთიან კულტურულ მოდელზე არ შეიძლება ვისაუბროთ, თუმცა შეგვიძლია განვსაზღვროთ, რამდენად შეესაბამება საჯარო მმართველობის ადმინისტრაციის კონკრეტული სტილი ღირებულებათა სისტემის საფუძველზე დადგენილ პრინციპებს.

საჯარო მმართველობის კულტურა ეხება ისეთ საკითხებს, როგორიცაა ძალაუფლება, ავტორიტეტი, ინსტიტუტები, სახელმწიფო, მთავრობა და საერთაშორისო ორგანიზაციები, სამართლიანობა, თავისუფლება, დემოკრატია, მორალი და თანასწორობა. კომუნიკაციის უნარები თავისუფალი და სამართლებრივი სახელმწიფოს მშენებლობისთვის, ეფექტიანი სოციალური და ეკონომიკური პროექტების განხორციელებისა თუ კონფლიქტების მოგვარებისათვის. სახელმწიფო მმართველობის აპარატი ცენტრალური და მუნიციპალური ორგანოები, უწყებები და ორგანიზაციები, მაღალი ან საშუალო დონის საჯარო მოხელის პოზიცია. საერთაშორისო ორგანიზაციებში, უცხოეთში საქართველოს წარმომადგენლობებსა და ქვეყნის შიგნით საერთაშორისო ორგანიზაციების წამომადგენლობებში მაღალი ან საშუალო დონის მენეჯერული პოზიცია.

ნებისმიერი დემოკრატიული და განვითარებული სახელმწიფოსთვის მთავარ ფუნქციას საჯარო სამსახურში ყველგან ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესების უმაღლეს

დონეზე დაცვა უნდა წარმოადგენდეს. ყოველდღიურ საქმიანობაში მათი მუდმივი დაცვა და კონტროლი უზრუნველყოფს საჯარო მოხელეების კულტურის ამაღლებას და ჩვევაში გადაზრდას, რაც საჯარო სამსახურის მიმართ ნდობას დღითი დღე აამაღლებს. საჯარო დაწესებულების მთავარ მიზანს წარმოადგენს საზოგადოების ნდობა, რომელსაც მუდმივად სჭირდება კონტროლი და საჯარო მოხელეების მობილიზაცია, რომ დღითიდღე ეს ნდობა გაღრმავდეს და გაიზარდოს. ამისათვის კი საჭიროა სწორად შერჩეული ერთიანი მექანიზმი.

სწორედ ამიტომ ნებისმიერი დემოკრატიული და განვითრებული ქვეყნებისთვის დამახასიათებელია კანონების რეგულირება. საქართველოში 2012 წლიდან დაწყებული საჯარო მმართველობის რეფორმა მოიცავს ,,საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონს, ასევე საჯარო დაწესებულებაში ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის შესახებ“ საქართველოს კანონს და კანონს ,,საჯარო დაწესებულებაში ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესებისგან საზღვრის შესახებ“. ეს ყველაფერი კი მიზნად ისახავს საჯარო სამსახურის სამართლებრივ და კანონის ფარგლებში მოქმედებას, რაც შეამცირებს საჯარო უწყებებში არასამართლებრივ და არაკეთილსინდიესიერ საქმიანობას.

ამრიგად, ყველა ზემოთგანხილული საკითხები ერთმნიშვნელოვნად საყურადღებოა საჯარო მართვის განხორციელების ყველა დონეზე, თვითეული თანამშრომლის ჩათვლით, მაგრამ ყველაზე მეტად და განსაკუთრებული სიფრთხილით უნდა მივუდგეთ ამ საკითხებს, როცა საქმე გვაქვს ლიდერთან, მენეჯერთან, ანუ მართვის სათავეში მდგომ სუბიექტთან. პლატონის მიხედვით მართვა მეტად რთული ფენომენია და, შესაბამისად, მმართველობის სათავეში იდეალური პიროვნება უნდა იყოს. ასეთი მიდგომა სამართლიანი, როგორც ზოგადად ნებისმიერი ტიპის მმარველობისათის, ისე, განსაკუთრებ სახელმწიფოს მართვაში. სწორედ ამიტომ პლატონის იდეალური სახელმწიფო იდეალურ ლიდერს მოითხოვდა.

**ლიდერობა საჯარო მმართველობის კულტურის თვალსაზრისით**

მართვის პრობლემები ყურადღებას იპყრობდა ადამიანთა საზოგადოების განვითარების ყოველ ეტაპზე თანამედროვე ლიტერატურაში ლიდერობის უამრავი განმარტება მოიძებნება. ნებისმიერს, ვინც ოდესმე ლიდერობის ფენომენზე დაფიქრებულა, აქვს საკუთარი, ინდივიდუალური მოსაზრება და გონებაში ჩამოყალიბებული იდეალური ლიდერი, რომელიც, მისი სუბიექტური თუ ობიექტური

შეხედულებით, ჭეშმარიტად ნამდვილი, სამაგალითო ლიდერია და ნებისმიერ შემთხვევაში თითოეულ მოსაზრებას აქვს არსებობის უფლება, ვინაიდან მარტივად, რამდენიმე წინადადებით და ლიდერობის ყველა ასპექტის გათვალისწინებით, ამ ცნების ზუსტი და ყოვლისმომცველი განმარტება შეუძლებელია. თანამედროვე შეხედულებები ზოგადად ლიდერობის შესახებ მრავალმხრივ ხასიათს იძენს. დემოკრატიულ ქვეყნებში, სადაც კაპიტალიზმი და კერძო საკუთრება ადამიანის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან უფლება-უნარიანობას წარმოადგენს ჩნდება ლიდერის როგორც მენეჯერის ინსტიტუტი. მენეჯერები თავისი გონებრივი უნარებით მართავენ პროცესებს  და მათ შესაძლობლებებზეა დამოკიდებული გარკვეულწილად საქმის წარმატებაზე. ლიდერობა აკეთებს კარგ საქმეებს.

ლიდერობა კომპლექსური საკითხია და მისი დახასიათებისას აუცილებლად უამრავი კომპონენტი უნდა გავითვალისწინოთ. ბევრად უფრო მარტივია, მსჯელობა დავიწყოთ იმით, რომ ლიდერობას საერთო არაფერი აქვს იერარქიულ რანგთან. ლიდერობა თავისთავად არ გულისხმობს ორგანიზაციაში მაღალ თანამდებობას და მაღალ სოციალურ სტატუსს. თუმცა, რა თქმა უნდა, თუ რომელიმე ორგანიზაციის სათავეში ვხვდებით ადამიანს, რომლის მმართველობის სტილი ლიდერობის ელემენტებს მოიცავს, დასაფასებელი და მისასალმებელია, მაგრამ თანამდებობა ლიდერობის გარანტია არ არის, ისევე როგორც სოციალური სტატუსი ან პირადი ტიტულები. მხოლოდ ძალაუფლებით და საზოგადოებაში გავლენის ხარისხით ვერ განვსაზღვრავთ ლიდერობას. ლიდერობა არის პროცესი, რომლის დროსაც ლიდერი გავლენას ახდენს ინდივიდების ჯგუფზე, იმგვარად, რომ ისინი, საკუთარი ინიციატივით, მაქსიმალურად ცდილობენ საერთო და სასიკეთო მიზნებისმიღწევას. უფრო მარტივად რომ წარმოვიდგინოთ, ლიდერობა არის პროცესი, რომელშიც ყოველთვის ორი მხარეა ჩართული  ლიდერი და მისი მხარდამჭერები. ლიდერი გავლენას ახდენს თავის გარშემომყოფებზე იმგვარად, რომ მათ თავად უჩნდებათ სურვილი, გაიზიარონ ლიდერის ხედვა და მიზნები, თავად სურთ, მონაწილეობა მიიღონ საერთო სასიკეთო მიზნების მიღწევაში და ყოველგვარი იძულების გარეშე მზად არიან, მაქსიმალური ძალისხმევით მიაღწიონ შედეგებს. ფაქტობრივად, ლიდერის გავლენას აქვს მოხალისეობრივი განწყობის ჩამოყალიბების ეფექტი, რომელიც მის გარშემომყოფებს აქცევს თანამოაზრეებად და უბიძგებს არა მხოლოდ პირნათლად

შეასრულონ მათზე დაკისრებული მოვალეობები, არამედ არ დაიშურონ ძალღონე, დრო და მათ ხელთ არსებული ყველა რესურსი იმისათვის, რომ შედეგებს მიაღწიონ და ამით ორგანიზაციის წარმატებაში შეიტანონ საკუთარი წვლილი. მოხალისეობრივ ფაქტორს ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს, ვინაიდან სწორედ ასეთი გავლენის მოხდენა არის უაღრესად რთული და იშვიათი და დამოკიდებულია ლიდერის სხვადასხვა უნარზე, გამოცდილებაზე და, მათ შორის, ხასიათის შტრიხებზე. ბევრად უფრო მარტივია ადამიანების დაშინება და იძულების გზით ორიენტირება შედეგებზე,

ლიდერობაში ასევე მნიშვნელოვანია დასახული მიზნების მიღწევის ფაქტორი. თუ ლიდერის მიერ ჩამოყალიბებული ხედვა, მიზნები და სტრატეგია არ ემსახურება გარკვეული ტიპის სიკეთეს ვერ მივიჩნევთ, რომ ლიდერობის პროცესთან გვაქვს საქმე. ლიდერობა არის განსაკუთრებული ღირებულების და იშვიათი არსის მატარებელი ფენომენი, რომლისადმი ინტერესი საზოგადოებაში უფრო და უფრო იზრდება. ლიდერი არ გახლავთ განყენებული ცნება და ის საზოგადოების ყველა მოთხოვნას უნდა პასუხობდეს. როცა იცვლება საზოგადოებრივი მოთხოვნები იცვლება ლიდერობის ფენომენი.

მაქს ვებერი თავის ნაშრომში „სოციალური კონცეფცია“, თვლის რომ მმართველობა ეს არის „მანქანა“, მანქანა სიტყვა-სიტყვით თავისი პირდაპირი მნიშვნელობით. „..ასეთი ადამიანური “მანქანა” უფრო ზუსტი და იაფია, ვიდრე მექანიკური აგრეგატი. “სამყაროს ვერავითარი (მანქანა) ვერ შეძლებს იმუშაოს ისეთი სიზუსტით, როგორც ამ ადამიანურმა მანქანამ და ამავე დროს იყოს ასე იაფიც”. მაგრამ მართვის მანქანა, ყოველი მანქანის მსგავსად, საჭიროებს პროგრამას. პროგრამა კი შეიძლება მას მისცეს მხოლოდ ლიდერმა (ან ლიდერებმა), რომლებიც გარკვეულ მიზნებს ისახავენ“. ლიდერობა კომპლექსური საკითხია და მისი დახასიათებისას აუცილებლად უამრავი კომპონენტი უნდა გავითვალისწინოთ. ბევრად უფრო მარტივია, მსჯელობა დავიწყოთ იმით, რომ ლიდერობას საერთო არაფერი აქვს იერარქიულ რანგთან. ლიდერობა თავისთავად არ გულისხმობს ორგანიზაციაში მაღალ თანამდებობას და მაღალ სოციალურ სტატუსს. თუმცა, რა თქმა უნდა, თუ რომელიმე ორგანიზაციის სათავეში ვხვდებით ადამიანს, რომლის მმართველობის სტილი ლიდერობის ელემენტებს მოიცავს, დასაფასებელი და მისასალმებელია, მაგრამ თანამდებობა ლიდერობის გარანტია არ არის, ისევე როგორც სოციალური სტატუსი ან

პირადი ტიტულები. მხოლოდ ძალაუფლებით და საზოგადოებაში გავლენის ხარისხით ვერ განვსაზღვრავთ ლიდერობას. ლიდერობა არის პროცესი, რომლის დროსაც ლიდერი გავლენას ახდენს ინდივიდების ჯგუფზე, იმგვარად, რომ ისინი, საკუთარი ინიციატივით, მაქსიმალურად ცდილობენ საერთო და სასიკეთო მიზნების მიღწევას. უფრო მარტივად რომ წარმოვიდგინოთ, ლიდერობა არის პროცესი, რომელშიც ყოველთვის ორი მხარეა ჩართული  ლიდერი და მისი მხარდამჭერები. ლიდერი გავლენას ახდენს თავის გარშემომყოფებზე იმგვარად, რომ მათ თავად უჩნდებათ სურვილი, გაიზიარონ ლიდერის ხედვა და მიზნები, თავად სურთ, მონაწილეობა მიიღონ საერთო სასიკეთო მიზნების მიღწევაში და ყოველგვარი იძულების გარეშე მზად არიან, მაქსიმალური ძალისხმევით მიაღწიონ შედეგებს. ფაქტობრივად, ლიდერის გავლენას აქვს მოხალისეობრივი განწყობის ჩამოყალიბების ეფექტი, რომელიც მის გარშემომყოფებს აქცევს თანამოაზრეებად და უბიძგებს არა მხოლოდ პირნათლად შეასრულონ მათზე დაკისრებული მოვალეობები, არამედ არ დაიშურონ ძალღონე, დრო და მათ ხელთ არსებული ყველა რესურსი იმისათვის, რომ შედეგებს მიაღწიონ და ამით ორგანიზაციის წარმატებაში შეიტანონ საკუთარი წვლილი. მოხალისეობრივ ფაქტორს ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს, ვინაიდან სწორედ ასეთი გავლენის მოხდენა არის უაღრესად რთული და იშვიათი და დამოკიდებულია ლიდერის სხვადასხვა უნარზე, გამოცდილებაზე და, მათ შორის, ხასიათის შტრიხებზე. ბევრად უფრო მარტივია ადამიანების დაშინება და იძულების გზით ორიენტირება შედეგებზე.  ლიდერის ეთიკური და მორალური დილემა მართვაში მეტად ფართო და ამოუწურავი საკითხია. თანამედროვე შეხედულებები ზოგადად ლიდერობის შესახებ მრავალმხრივ ხასიათს იძენს. დემოკრატიულ ქვეყნებში, სადაც კაპიტალიზმი და კერძო საკუთრება ადამიანის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან უფლება-უნარიანობას წარმოადგენს ჩნდება ლიდერის, როგორც მენეჯერის ინსტიტუტი. მენეჯერები თავისი გონებრივი უნარებით მართავენ პროცესებს  და მათ შესაძლობლებებზეა დამოკიდებული გარკვეულწილად საქმის წარმატება. შესაბამისად თუ მენეჯერობა აკეთებს საქმეებს კარგად, ლიდერობა აკეთებს კარგ საქმეებს.  სახელმწიფოს მიზანი კი უნდა იყოს კარგი საქმეების კარგად კეთება, რაც ლიდერობისა და საჯარო მმართველობის კულტურის მოოთხოვნათა ურთიერთშეხამებით მიიღწევა.

## დასკვნა

ნაშრომში განხილულია საჯარო მმართველობის კულტურისა და ლიდერობის ურთიერტმიმართების საკითხი. ერთ-ერთი მთავარი გამოწვევა ქართული სახელმწიფოსი არის თანამედროვე დემოკრატიული ადმინისტრაციული პრინციპების დანერგვა და განხორციელება საჯარო მმართველობით სფეროში. ამისათვის აუცილებელია ლიდერობის ფენომენის საჯარო მმართველობის კულტურასთან დაკავშირება:

- როგორი უნდა იყოს ლიდერი თანამედროვე საქართველოს საჯარო ორგანიზაციებში?
- როგორ უნდა აისახოს ლიდერის საქმიანობაში საჯარო მმართველობის კულტურის მოთხოვნები?
- როგორ უნდა განხორციელდეს საჯარო მმართველობის ორგანიზაციების მართვა საჯარო მმართველობის კულტურის მოთხოვნათა არა იძულებითი, არამედ ნებაყოფლობითი გათვალისწინებით სინერგიული ეფექტის მისაღწევად?

ამრიგად, ჩვენს წინაშეა ლიდერობის ფენომენისა და საჯარო მმართველობის კულტურის სინერგიული ჰარმონიზების მეთოდოლოგიის შემუშავებისა და მისი საჯარო მმართველობის ორგანიზაციებში იპლემენტაციის პრობლემა.

ჩვენი შემდგომი კვლევა სწორედ ამ საკითხების გადაწყვეტას დაეთმობა.

## გამოყენებული ლიტერატურა


1. პლატონი. ,,სახელმწიფო''
2. მაქს ვებერი. „სოციალური კონცეფცია“,
3. საქართველოს მთავრობის დადგენილება №200 “საჯარო დაწესებულებაში ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესების განსაზღვრის შესახებ” თბილისი 2017 წ.
4. მართვა და ლიდერობა საჯარო სამსახურში - საჯარო სამსახურის ბიურო 2020
5. გ.ბაღათურია, ო.ბაღათურია. სტრატეგიული დაგეგმვა სახელმწიფო მართვისა და ბიზნესის ამოცანებში. 2015
6. დეივ ლოგანი; ჯონი კინგი; ჰეილი ფიშერ-რაითი - ლიდერობის ხელოვნება. 2017

**Public administration culture and leadership**

**Mariam Kuchava,**
Doctoral student, Georgian Technical University

**Abstract**

The article addresses issues of the relationship between public administration culture and the leadership of public organizations. On the one hand, the specific features of public administration culture and on the other hand, the management methods that determine the productivity and work efficiency of public agencies are analyzed. It shows that we cannot talk about a single model of public administration culture, but we can determine the degree of conformity of a particular style of public administration with the principles established on the system of moral values.

Public administration culture refers to issues such as power, authority, institutions, state, government and international organizations, justice, freedom, democracy, morality and equality, communication skills for building a free and legal state, implementing effective social and economic projects or resolving conflicts and others.

One of the main functions in the public service of any democratic state is the protection of ethics and moral values at the highest level. The main goal of a public institution is to earn the trust of the public, which cannot be achieved without constant observance of ethical norms and self-control in daily activities. Thus, it is necessary to raise the behavior and ethical norms of public officials in such a way that the culture of public administration grows into their habit, which will not only increase trust in the public service, but also make public administration effective and efficient.

The paper mentions that the above-mentioned issues are especially important for leaders. The leader is the face of both the organization and the state in general. Therefore, a leader should have both the management skills of a leader and high level ethical and moral values. Only in this case is the leadership of a leader possible. It is from this point of view that the leader's qualities and the mechanisms of their provision are established in the work.

**Keywords:** the culture of public administration, leadership, ethics, moral values, leadership roles.

# სახელმწიფო ენის როლი საზოგადოების ინტეგრაციაში

**ნინო თედორაია,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი,
**ოთარ ბაღათურია,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

**აბსტრაქტი**

სახელმწიფო ენა ქვეყნის ტერიტორიაზე გავრცელებული სამეტყველო ენის ფორმალიზაციის და მეცნიერულად დადგენილი ნორმატივების დაკანონების შედეგად მკვიდრდება. იგი ეფუძნება გრამატიკულ სტრუქტურას, ენობრივ-სამეტყველო ნორმებს და ყველაფერს, რაც ენათმეცნიერებაში „ენობრივი სიწმინდის“ ცნებით არის განსაზღვრული, სარგებლობს ნორმატიულის სტატუსით და კანონიკურ (სტანდარტიზებულ) ენად იწოდება. ამ გზით დადგენილი ენობრივ-სამეტყველო ნორმები სახელმწიფოებრივ, საზოგადოებრივ ურთიერთობათა დონეზე სავალდებულოა და წიგნიერების უმთავრეს მახასიათებელს წარმოადგენს. ამგვარად, ნორმატირებული ენა, საერთოდ, სახელწიფოს ეროვნულობის განმსაზღვრელ ფაქტორად გვევლინება, უფრო მეტიც, არც თუ იშვიათად შესაძლოა თავად ეროვნული სახელმწიფოს არსებობის პირობადაც კი წარმოდგებოდეს. ეს განსაკუთრებით ქართულ სახელმწიფოზე ითქმის, რადგან იმთავითვე ქართული ენა და მეტყველება იქცა მისი არსებობის საფუძვლად.

**საკვანძო სიტყვები:** სახელმწიფო ენა, ეთნიკური უმცირესობები, ინტეგრაცია, ენობრივი პოლიტიკა, ნორმატიული ენა.

სახელმწიფო ენა ქვეყნის ტერიტორიაზე გავრცელებული სამეტყველო ენის ფორმალიზაციის და მეცნიერულად დადგენილი ნორმატივების დაკანონების შედეგად მკვიდრდება. იგი ეფუძნება გრამატიკულ სტრუქტურას, ენობრივ-სამეტყველო ნორმებს და ყველაფერს, რაც ენათმეცნიერებაში „ენობრივი სიწმინდის“ ცნებით არის განსაზღვრული, სარგებლობს ნორმატიულის სტატუსით და კანონიკურ (სტანდარტიზებულ) ენად იწოდება. ამ გზით დადგენილი ენობრივ-სამეტყველო ნორმები სახელმწიფოებრივ, საზოგადოებრივ ურთიერთობათა დონეზე სავალდებულოა და წიგნიერების უმთავრეს მახასიათებელს წარმოადგენს. ამგვარად,

ნორმატირებული ენა, საერთოდ, სახელწიფოს ეროვნულობის განმსაზღვრელ ფაქტორად გვევლინება, უფრო მეტიც, არც თუ იშვიათად შესაძლოა თავად ეროვნული სახელმწიფოს არსებობის პირობადაც კი წარმოდგებოდეს. ეს განსაკუთრებით ქართულ სახელმწიფოზე ითქმის, რადგან იმთავითვე ქართული ენა და მეტყველება იქცა მისი არსებობის საფუძვლად.

ძველი ქართული საისტორიო ტრადიცია „ქართული მწიგნობრობის - დამწერლობის შექმნას ფარნავაზს მიაწერს. ლეონტი მროველი მოგვითხრობს: "და ესე ფარნავაზ იყო პირველი მეფე ქართლსა შინა ქართლოსისა ნათესავთაგანი. ამან განავრცო ენა ქართული და არღარა იზრახებოდა სხუაი ენაი ქართლსა შინა თვინიერ ქართულისა, და ამან შექმნა მწიგნობრობა ქართული"

აღნიშნული გარემოება, პოლიტიკური ფილოსოფიის დონეზე გაცხადებულია ჯერ კიდევ მერვე საუკუნის, ქართველი საეკლესიო მოღვაწის, გრიგოლ ხანძთელის მიერ („ქართლად ფრიადი ქვეყანაჲ აღირაცხების, რომელსაცა შინა ქართულითა ენითა ჟამი შეიწირვის და ლოცვაი ყოველი აღესრულების“), ხოლო, ლეონტი მროველი ქართული ენის დამკვიდრებას დამწერლობის შექმნასთან ერთად ფარნავაზ მეფეს მიაწერს.

ამგვარად ქართულმა შუასაუკუნოვანმა პოლიტიკურმა ფილოსოფიამ და ისტორიულმა ტრადიციამ, ქართული ენა და დამწერლობა, ქართული სახელმწიფოებრიობის შენარჩუნების, აღორძინების, განვრცობის, თვიმყოფადობის და სიცოცხლისუნარიანობის სიმბოლოდ და ინსტრუმენტად აქცია. იგი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა სახელმწიფოებრიობის დაკარგვის შემდეგ, რუსეთის იმპერიასა და საბჭოთა კავშირში ეროვნული იდენტობის შენარჩუნებისათვის (თერგდალეულები, წერა-კითხვის გამავრცელებელი საზოგადოება, დედაენის დღე და ა.შ.).

უნდა აღინიშნოს თანამედროვე ენათმეცნიერების განვითარების გავლენა ქართულე ენათმეცნიერებასა და საკუთრივ ენაზე. საბჭოთა პერიოდში აღმასრულებელი ხელისუფლების დონეზეც კი, რომ არაფერი ვთქვათ აკადემიურ სამეცნიერო დაწესებულებებზე, სპეციალურად შეისწავლებოდა ცოცხალი საჯარო ქართული მეტყველება, ენობრივი ნოვაციები (ნასესხობები, ნეოლოგიზმები, ტერმინები, ბარბარიზმები) და დგინდებოდა მათი კანონიკური ნორმები. ენობრივი ნორმები

ბიულეტენების კრებულებად იბეჭდებოდა და სავალდებულო შესასრულებლად ეგზავნებოდა ყველა სახელმწიფო და საზოგადოებრივ დაწესებულებას.

ამას გარდა, საქართველოს მეცნიერებათა აკადემიის ენათმეცნიერების ინსტიტუტი ყოველწლიურად გამოსცემდა, ასეთივე დანიშნულების მეცნიერული გამოკვლევების კრებულებს, სახელწოდებით "ქართული მეტყველების კულტურის საკითხები". საქართველოს უმაღლეს სკოლებში, განურჩევლად სპეციალობისა, ისწავლებოდა სახელმწიფო საგანი " ქართული მეტყველების კულტურა".

საბჭოთა კავშირის დაშლის შემდეგ ვითარება ამ მხრივაც რადიკალურად შეიცვალა. კანონიკური (ნორმატიული) ენის, ანუ სამწერლობო (სალიტერატურო) ენის არსებობა, ენობრივ დიქტატად შეფასდა, ბუნებრივ სამეტყველო ენაზე გრამატიკალიზაციის ზეწოლად.

ნორმატიული, კანონიკური, სტანდარტიზებული ენის არსებობის მოთხოვნას, დაუპირისპირდა ენობრივი დემოკრატიზმის პრინციპი. გზა გაუხსნა სახელმწიფო კანონიკურ ლექსიკა-ფრაზეოლოგიასთან ერთად ტერიტორიული და სოციალური დიალექტების გამოყენებას.

გლობალიზაციისა და საზოგადოებრივი ცხოვრების რეალიებმა, ობიექტურად მოითხოვა ლინგვისტიკური სტილისტიკის, როგორც ენათმეცნიერების დარგის პრინციპების მომარჯვება. სახელმწიფო ენა უმთავრესად ფილოლოგიურ სტილისტიკას დაემყარა, რომლის საფუძველია პრაქტიკული სტილისტიკა და ტროპების თეორია.

სახელმწიფო ენის, როგორც საჯარო მმართველობის უმნიშვნელოვანესი ლინგვისტურ-საკომუნიკაციო აპარატის მახასიათებელია ეთნიკურ და ენობრივ უმცირესობათა საკითხი სკოლებსა და უმაღლეს სასწავლებლებში.

უპირველეს ყოვლისა, უნდა აღინიშნოს ის, რომ საქართველოში სახელმწიფო ენის სტატუსი, ქართულთან ერთად, აფხაზურ ენასაც აქვს. ეს უმნიშვნელოვანესი სახელმწიფოებრივი აქტი გულისხმობს კონსტიტუციურ გარანტიას ეთნიკური უმცირესობების ენობრივი დაცვის კუთხით.

საქართველო ყოველთვის იყო ტოლერანტული ქვეყნა, რომელშიც მშვიდობიანად თანაცხვრობდა განსხვავებული ეთნო-კონფესიური ჯგუფები. მოსახლეობის საყოველთაო აღწერის 2014 წლის მონაცემებით, საქართველოში ეთნიკური

უმცირესობები (აზერბაიჯანლები, სომხები, რუსები, ქისტები, უკრაინელები, იეზიდები და ა.შ.) მთლიანი მოსახლეობის დაახლოებით 13%-ს შეადგენენ.

ნათელია, რომ უმცირესობათა ინტეგრაცია და ჩართულობა ქვეყნის საზოგადოებრივ, პოლიტიკურ და კულტურულ ცხოვრებაში არა მხოლოდ ქვეყნის დემოკრატიულობის ერთ-ერთი მახასიათებელია, არამედ მისი მრავალმხრივი პოტენციალის გამრავლების საშუალებაც. ამ კუთხით კი მნიშვნელოვანია სამართლებრივი გარანტიების არსებობა, რომლებიც უმცირესობების სოციალურ თუ პოლიტიკურ ჩართულობას შეუწყობს ხელს. მიუხედავად იმისა, რომ არაერთი საკანონმდებლო ცვლილება განხორციელდა, რომლებიც უმცირესობების უფლებრივი მდგომარეობის გაუმჯობესებას გულისხმობს, მაინც გამოწვევად რჩება ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენლებისთვის განათლებაზე ხელმისაწვდომობა, სოციალური, კულტურული და პოლიტიკური აქტივობა და ა.შ. ამ მოცემულობას არაერთი კვლევის შედეგები ცხადყოფს.

ჯერ კიდევ საგრძნობია ქვეყანაში საბჭოთა კავშირის ეთნოლინგვისტური პოლიტიკის მემკვიდრეობის მძიმე კვალი. სწორედ ეს განაპირობებს იმას, რომ როგორც ქართველებს, ისე ეთნიკურ უმცირესობებს უჭირთ საკუთარი თავი ერთიანი სახელმწიფოს წევრებად აღიქვან.

ეთნოკონფესიურ (განსაკუთრებით კომპაქტურ) უმცირესობათა ეფექტიანი ინტეგრაციისთვის გადამწყვეტი როლი შესაძლოა სწორად დაგეგმილმა და რეალიზებულმა ენობრივმა პოლიტიკამ. საქართველოში მცხოვრები უმცირესობების წარმომადგენლებს ხშირად უჭირთ ქართულ ენაზე ლაპარაკი, მათ მშობლიურ ენებს სახელმწიფოში არანაირი სტატუსი არ აქვს და, შესაბამისად, არც საჯარო სივრცეში გამოიყენება. მნიშვნელოვანია იმის გააზრებაც, რომ საბჭოური მემკვიდრეობის ინერცია დღემდე მრავალ ასპექტში ვლინდება. საბჭოეთში ენას, როგორც საკუთარი იდენტობის მდგენელს, განსაკუთრებულ პრიორიტეტს ანიჭებდნენ. მიუხედავად იმისა, რომ ქართულის, როგორც რესპუბლიკის სახელმწიფო ენის სტატუსი 1978 წლის საბჭოთა საქართველოს კონსტიტუციით განისაზღვრა, რუსული მაინც რჩებოდა კანონმდებლობის, მეცნიერების და ერებს შორის კომუნიკაციის ენად. ამ გარემოების კვალი დღემდეა შემორჩენილი - ეთნიკური უმცირესობების კომპაქტური განსახლების ზონები ქართულის ცოდნის დაბალი დონით გამოირჩევა. ენობრივ პოლიტიკასა და

მიდგომებს შორის, რომელსაც ქვეყნის ხელისუფლება ეროვნულ უმცირესობებს სთავაზობს, სახელმწიფო სერვისების მიწოდება უმცირესობების ენებზე ყველაზე დიდი მოწონებით სარგებლობს.

ენის სწავლება მთავრობის მხრიდან მეტ ყურადღებას საჭიროებს. ამჟამად საქართველოში 208 არაქართულენოვანი საჯარო სკოლა ფუნქციონირებს. გარდა ამისა, სკოლებში ასევე მოქმედებს 89 არაქართულენოვანი სექტორი, სადაც სწავლა რუსულად, სომხურად ან აზერბაიჯანულად მიმდინარეობს. სულ ქვეყანაში, არაქართულენოვან სკოლებსა და სექტორებში, 52.000 მოსწავლე ირიცხება. ძირითადი პრობლემაა არაქართულენოვანი სკოლების მასწავლებელთა დაბალი კვალიფიკაცია. საბჭოთა კავშირის დაშლიდან მოყოლებული, საქართველოს უმაღლეს სასწავლებლებში არც ერთი პროგრამა არ დანერგილა, რომელიც მასწავლებლებს ამგვარ სკოლებში მუშაობისთვის მოამზადებდა. შედეგად, არაქართულენოვან სკოლებში მასწავლებლების 60%-ზე მეტი საპენსიო ასაკისაა. ამ პრობლემას ემატება სახელმძღვანელოების თარგმნის უაღრესად დაბალი დონე, რაც ერთად სერიოზულ ზიანს აყენებს განათლების ხარისხს არაქართულენოვან სკოლებში. როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო დონეზე ჩატარებული კვლევების შედეგები ადასტურებს, რომ არაქართულენოვანი სკოლების კურსდამთავრებულებს შორის ქართული ენის ცოდნის დონე უკიდურესად დაბალია, რაც მთავრობის მხრიდან დაუყოვნებელ რეაგირებას საჭიროებს. 2006 წლიდან მოყოლებული, განათლების სამინისტრო სხვადასხვა პროექტს ახორციელებს ქართულის, როგორც არაქართულენოვან სკოლებში მეორე ენის, სწავლების მხარდასაჭერად. თუმცა, ამგვარი პროექტები წარმატების მაღალი მაჩვენებლით ვერ დაიკვეხნის. აქვე უნდა აღინიშნოს პროექტი, რომელიც იშვიათ გამონაკლისს წარმოადგენს. ეს არის საშეღავათო პოლიტიკა, რომელიც „1+4 საგანმანათლებლო პროგრამის“ სახელწოდებითაა ცნობილი და რომელსაც საქართველოს მთავრობა 2010 წლიდან ახორციელებს. ამ პროგრამის ფარგლებში გამოყოფილია კვოტა არაქართულენოვანი სტუდენტებისთვის, რომლებსაც შესაძლებლობა აქვთ, ერთი წლის განმავლობაში შეისწავლონ ქართული ენა და შემდეგ უგამოცდოდ გააგრძელონ განათლების მიღება მათთვის სასურველ საბაკალავრო პროგრამაზე.

განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრომ ქართული ენის ეფექტიანი სწავლებისა და, ამავდროულად, უმცირესობების ენების დაცვის მიზნით, შეიმუშავა მულტილინგვური განათლების რეფორმა, რომელმაც ჩაანაცვლა მონოლინგვური სწავლების მოდელი და არაქართულენოვან სკოლებში შეიტანა ქართული, როგორც სწავლების დამატებითი ენა. მაგრამ არსებობს პრობლემები, მაგალითად, მოუქნელი სასწავლო პროგრამა, გაკვეთილების ცხრილის შედგენასთან დაკავშირებული სირთულეები და პედაგოგთა დაბალი ანაზღაურება.

დასკვნის სახით, შეიძლება შეჯამდეს, რომ საქართველოს წინაშე არსებულ უამრავ გამოწვევას შორის რჩება, როგორც კომპაქტური უმცირესობების იდენტობის დაცვის, ისე ქართულ სახელმწიფოებრივ სივრცეში მათი სრულფასოვანი ინტეგრაციის საკითხი, მიუხედავად იმისა, რომ გარკვეული პროგრამები ამ მიმართულებით ინერგება.

**გამოყენებული ლიტერატურა**


1. კომუნიკაციური ლინგვისტიკა. გ.ლებანიძე. 1997
2. ქართული ენის ფუნქციური სტილისტიკა. გ. კვარაცხელია. 1990
3. წერითი და ზეპირი კომუნიკაცია. გ.შელეგია, თ.ჯაგოდნიშვილი. 2013
4. ფუნქციური ენის ფენომენი. ც.ბარამიძე 2013
5. ტექსტის ლნგვისტიკა. ნ. თევდორაძე, 2011
6. კვლევის მეთოდების საფუძვლები საჯარო მმართველობის ამოცანებში. გ. ბაღათურია, ო. ბაღათურია, გ. იაშვილი, თ. იაშვილი.2022
7. ქართული როგორც სახელმწიფო ენა. გ. გოგოლაშვილი. გელათის მეცნიერებათა აკადემიის ჟურნალი- 2006
8. იბერო-კავკასიური ენათმეცნიერება -XXXVII, 2009.

# The role of official language in process of integration of society

**Nino Tedoraia,**
Doctoral student, Georgian Technical University
**Otar Bagaturia,**
Associated Professor, Georgian Technical University

## Abstract

The state language is based on the speech established by the country's legislation. Its grammatical structure, language-speech norms, everything that is determined by the concept of linguistic purity, has been assigned the status of normative by linguists and is called a canonical (standardized) language. The language-speech norms established in this way are mandatory at the level of state and public relations and represent the main feature of literacy. In this way, the normative language appears to be a determining factor of the nationhood of the state, and it is not rare that it is a condition for the existence of the nation-state itself. This is especially true of the Georgian state, because the Georgian language and speech have become the basis of its existence.

**Kaywords:** official language, ethnic minorities, integration, language politics, normative language

# არჩევნები და სამოქალაქო საზოგადოება

**რატი გურგენიძე,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასისტენტ-პროფესორი
**ნია ბარამაძე,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მაგისტრანტი

## აბსტრაქტი

კაცობრიობის ფუნდამენტალურმა განვითარებამ დაამკვიდრა სახელმწიფო მმართველობის ისეთი ფორმა, როგორიც არის დემოკრატია. დემოკრატია ხალხის მმართველობაა, რომელიც ემყარება კანონის უზენაესობას, ადამიანის უფლებებისა და თავისუფლების დაცვას, ხელისუფლების განხორციელებაში ხალხის მონაწილეობას, პერიოდულ არჩევნებსა და დემოკრატიულ ღირებულებებს. დემოკრატიულ ქვეყნებში მოქალაქეები მონაწილეობენ პოლიტიკაში აზრის თავისუფალი გამოხატვისა და ხმის მიცემის გზით. შესაბამისად, არჩევნები თავის მხრივ, დემოკრატიის მთავარი ატრიბუტია. დემოკრატიული პრინციპებიდან გამომდინარე არჩევნებში მთავარი ფიგურანტი საზოგადოებაა.

ამ საკითხის უფრო ღრმა შესწავლისთვის აუცილებელია დროში ვიმოგზაუროთ და გავეცნოთ დემოკრატიული არჩევნების ჩამოყალიბების პირველ კერებს. არჩევნებისა და საარჩევნო პროცედურებთან დაკავშირებული საკითხების ცოდნა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სამოქალაქო საზოგადოებისთვის. ამ ნაშრომის დახმარებით გვსურს წვლილი შევიტანოთ საზოგადოების ცნობიერების ამაღლებაში და განვსაზღვროთ თუ რამდენად მნიშვნელოვანია არჩევნებში მონაწილეობა და რაოდენ აუცილებელია უხარვეზო საარჩევნო სისტემა, თუ რა ღირებულებების მატარებელია დემოკრატიულ სახელმწიფოში არჩევნები. მნიშვნელოვანია საზოგადოებამ გააცნობიეროს საკუთარი ხმის ძალა და ღირებულება. ნაშრომში განვიხილავთ არჩევნებს, როგორც ზოგად ცნებას; საარჩევნო სისტემებს ,არჩევნების სახეებს და პერიოდულობას; სხვადასხვა მიდგომებს არჩევნებთან მიმართებაში; აგრეთვე განვიხილავთ საქართველოში ჩატარებულ არჩევნებს და საზოგადოების როლს არჩევნების განხორციელებაში.

**საკვანძო სიტყვები:** არჩევნები, არჩევნების ტიპები, სახეები და პერიოდულობა, საარჩევნო სისტემები, სამოქალაქო საზოგადოება, დემოკრატია, ადამიანის უფლებები.

დემოკრატიული არჩევნების ინსტიტუტი საუკუნეების განმავლობაში ყალიბდება და ვითარდება.განვითარებასთან ერთად კი უფრო და უფრო იკვეთება სახელმწიფოში ჩამოყალიბებული მაღალი საარჩევნო კულტურის არსებობის აუცილებლობა. აღსანიშნავია,რომ საქართველოში დემოკრატიის კერა XX საუკუნის პირველ ნახევრიდან ჩნდება. 1919 წლის 14,15,16 თებერვალს საქართველოში გაიმართა დამფუძნებელი კრების პირველი არჩევნები. ეს არჩევნები მნიშვნელოვანი იყო როგორც შინაარსით ისე ფორმითაც, არჩევნებში მონაწილეობა მიიღეს მოქალაქეებმა, განურჩევლად სქესისა, ეროვნებისა და რელიგიური კუთვნილებისა, რაც მაშინ დიდი გამოწვევა იყო, როგორც საქართველოსთვის ისე მსოფლიოსთვის. დამფუძნებელი კრების არჩევნებში თავისი პოლიტიკური ნება ამომრჩევლის 60 პროცენტზე მეტმა გამოხატა. მათ არჩევანი 15 პოლიტიკურ სუბიექტს შორის გააკეთეს. ეს იყო პირველი წინ გადადგმული ნაბიჯი დემოკრატიული სახელმწიფოს ჩამოყალიბებაში. საქართველო შეიცნობდა იმ ღირებულებებს, რაზეც დაფუძნებულია დემოკრატია.

მართლაც, დემოკრატიული საზოგადოების განვითარების ისტორიაში განსაკუთრებულ ადგილს არჩვნები და საარჩევნო პროცედურები იკავებს. ამ პროცესის დანიშნულება და შედეგი საჯარო ხელისუფლების ფორმირებაა. არჩევნები ეს არის გზა, რომლის მეშვეობითაც მოსახლეობა საკუთარ წარმომადგენლებს ირჩევს. პოლიტიკური უფლებები, არჩევნები და მოქალაქეების ჩართულობა, დემოკრატიის უმთავრესი კომპონენტებია. დემოკრატიის არსებობისთვის კი, მნიშვნელოვანია მოქალაქეთა უფლებების დაცვა. სწორედ მოქალაქის ძირითადი ვალდებულებაა, აირჩიოს ხელისუფლება და მიიღოს მონაწილეობა პოლიტიკურ პროცესებში. როგორც უკვე აღინიშნა, მნიშვნელოვანია არჩევნებში მოქალაქეების ჩართულობა და მათი თანამონაწილეობა, სწორედ ამ მიზეზით, ძველად საბერძნეთში ადამიანს, რომელიც არჩევნებზე არ მიდიოდა და მონაწილეობას არ იღებდა ქვეყანაში მიმდინარე პროცესებში „იდიოტს“ უწოდებდნენ. არჩევნები რა თქმა უნდა, ყველაფერს ვერ შეცვლის, მაგრამ შეუძლებელია მის გარეშე რაიმე ცვლილების მიღება. სამართლიანობა კი არჩევნების სწორი ფორმულირებისთვის მნიშვნელოვანი შემადგენელი კომპონენტია, რაც ხშირ შემთხვევაში გამოტოვებული რჩება.

დემოკრატიული განვითარების პროცესსში სამართლიანი არჩევნები პირველი წინ გადადგმული ნაბიჯია. „ხელისუფლების საფუძველი ხალხის ნება უნდა იყოს, ეს ნება

უნდა გამოვლინდეს პერიოდულ და გაუყალბებელ არჩევნებში, რომელიც უნდა გაიმართოს საყოველთაო და თანასწორი საარჩევნო უფლების საფუძველზე, ფარული კენჭისყრით ან ხმის მიცემის თავისუფლების უზრუნველმყოფი სხვა წესით."

1948 წლის დეკემბერში, გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის გენერალურმა ასამბლეამ ადამიანის უფლებათა საყოველთაო დეკლარაცია დაამტკიცა, რომელიც გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის ყველა წევრი სახელმწიფოსთვის სავალდებულო გახდა. რაც, უმნიშვნელოვანეს როლს თამაშობს ადამიანთა უფლებების სწორად განაწილებასა და მის საყოველთაო დაცვაში. ამავე დეკლარაციის 21-ე მუხლის მიხედვით: „ყოველ ადამიანს აქვს უფლება მონაწილეობდეს თავისი ქვეყნის მართვა-გამგეობაში ან უშუალოდ, ანდა თავისუფლად არჩეულ წარმომადგენელთა მეშვეობით. ყოველ ადამიანს აქვს უფლება თანაბარ საფუძველზე შევიდეს თავისი ქვეყნის სახელმწიფო სამსახურში." (დამხმარე სახელმძღვანელო საქართველოს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების სტუდენტებისთვის, 2015–2016)

დემოკრატიული წესრიგისთვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა არჩევნებში მონაწილეობის უფლებას ენიჭება. ადამიანის უფლებათა ევროპული კონვენცია პრეამბულაში კონვენციით დადგენილი უფლებების დაცვის მთავარ გარანტიად მოიხსენიებს „ჭეშმარიტად დემოკრატიულ პოლიტიკურ წესრიგს", შესაბამისად საქართველოს კონსტიტუციის 28-ე მუხლი ითვალისწინებს, რომ არჩევნების უფლება ინდივიდუალურია, მაშასადამე, განუსხვისებელი და განუყოფელი უფლებაა, რომელიც სხვა პირს არ შეიძლება გადაეცეს. ამავე მუხლის საფუძველზე, საქართველოს მოქალაქეს უფლება აქვს არჩევნების გზით მონაწილეობა მიიღოს სახელმწიფო ხელისუფლების ლეგიტიმაციის პროცესში, ხოლო რეფერენდუმზე გადაწყვიტოს საერთოსახელმწიფოებრივი მნიშვნელობის საკითხები.

საარჩევნო სისტემა ფართო გაგებით სახელმწიფოს არჩევითი ორგანოს ფორმირების წესია. ასეთი ფორმირების 2 ძირითად ჯგუფს ვხვდებით- მაჟორიტარულ და პროპორციულ სისტემებს. ასევე ხშირად გამოიყენებენ შერეულ საარჩევნო სისტემასაც, რომელიც ორივე მათგანის, მაჟორიტარულისა და პროპორციულის გაერთიანებული ვერსიაა სხვადასხვა ვარიაციებით. საარჩევნო სისტემების საკვანძო განმასხვავებელი ნიშნებია: ბიულეტენის სტრუქტურა, საარჩევნო ბარიერი, საარჩევნო ოლქების მასშტაბი პარტიული სიების ტიპი, დეპუტატთა რაოდენობა და ა.შ.. თუკი

მაჟორიტარულ სისტემაზე ვსაუბრობთ, ამ შემთხვევაში საარჩევნო ოლქში კანდიდატების წარდგენის უფლება აქვთ. თუ საარჩევნო კომისიისათვის წარდგენილი განცხადებები და საბუთები არ აკმაყოფილებს ამ კანონით დადგენილ ყველა მოთხოვნას ან დარღვეულია სხვა პირობები ამ შემთხვევაში ცესკოს უფლება აქვს რეგისტრაციაში არ გაატაროს პარლამენტის წევრობის კანდიდატი. მაჟორიტარულ საარჩევნო ოლქში კანდიდატი, რომელიც სარგებლობს ხმების უპირატესობით გამარჯვებულად ითვლება.

რაც შეეხება, პროპორციულ წესს, ამ შემთხვევაში ცნობილია რომ ის პარტია, რომელიც მიიღებს არჩევნებში მონაწილე ამომრჩეველთა საერთო რაოდენობის ხმათა არანაკლებ 5%–ს ითვლება გამარჯვებულად. ხოლო, იმ შემთხვევაში თუ პარტიათა მიღებული ხმების რაოდენობა თანაბარია, მანდატი მიეკუთვნება იმ სიას, რომელმაც უფრო ადრე გაიარა რეგისტრაცია საქართველოს ცენტრალურ საარჩევნო კომისიაში. პროპორციულ სისტემაზე საუბრის შემთხვევაში კი, აღსანიშნავია ის უპირატესობა, რომ შესაძლებელია ხმა მივცეთ სხვა შეხედულების მქონე პოლიტიკური პარტიის წარმომადგენლებს. არჩევნების ეს ფორმა აყალიბებს მრავალპარტიულ სისტემას, რაც პარლამენტში მეტ პარტიას გულისხმობს.

არჩევნების სოციალური ფუნქცია, ამომრჩეველს საშუალებას აძლევს გაანალიზოს არჩევნებში ჩართულ პარტიათა და პოლიტიკოსთა წარსული საქმიანობები, შეაფასოს წინასაარჩევნო კამპანია, გააკეთოს სწორი არჩევანი და სახელმწიფო მართვა გადასცეს მათ, ვინც ამომრჩევლისთვის სანდო და შესაბამისია. მეორე მხრივ, კი, სოციალურ ფუნქციაში მნიშვნელოვანია მისი სხვა მნიშვნელობით შეცნობა, რაც გულისხმობს არჩევნების შედეგების საფუძველზე ქვეყანაში სხვადასხვა პოლიტიკური პარტიის ზეგავლენის დონის შეფასებას. ხაზგასასმელია ისიც, რომ საარჩევნო სამართლის ძირითადი პრინციპების დაცვის შემთხვევაში სრულდება არჩევნების სოციალური ფუნქცია. ამ პრინციპებიდან კი შეგვიძლია პირობითად ორი ჯგუფი გამოვყოთ: ამომრჩევლის სტატუსის განმსაზღვრელი პრინციპები და არჩევნების ორგანიზების ზოგადი პრინციპები.

სახეების მიხედვით არჩევნები იყოფა: პირდაპირ და არაპირდაპირ, საყოველთაო და შუალედურ (ნაწილობრივ), მორიგ, რიგგარეშე და ხელახალ, ერთტურიან და

ორტურიან არჩევნებად, აგრეთვე ეროვნულ, რეგიონულ და ადგილობრივ არჩევნებად. მნიშვნელოვანია თითოეული მათგანის ღრმად გაანალიზება.

პირველ რიგში, განვიხილოთ პირდაპირი და არაპირდაპირი არჩევნები, რაც გულისხმობს, რომ პირდაპირი არჩევნების დროს ამომრჩევლები უშუალოდ ირჩევენ სახელმწიფო ხელისუფლებისა და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოთა წევრებსა და საჯარო ხელისუფლების თანამდებობის პირებს. ხოლო, არაპირდაპირი არჩევნების დროს კი ამომრჩეველთა სურვილები პირდაპირ არ ხორციელდება. არჩევის საკითხს წყვეტენ არა  მოქალაქეები, არამედ მათ მიერ არჩეული პირები - დეპუტატები, მრჩეველები და ა.შ  რაც შეეხება, საყოველთაო (საერთო) და შუალედური (ნაწილობრივი) არჩევნებს, საყოველთაო არჩევნებში, მონაწილეობის უფლება ქვეყნის ნებისმიერ მოქალაქეს აქვს. არჩევნების ასეთი ტიპია რეგიონის ხელისუფლებისა და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოთა არჩევნებიც, რომლებშიც მონაწილეობის უფლება, შესაბამისად, რეგიონისა  და ადმინისტრაციული ერთეულის ყველა ამომრჩეველს აქვს.

შუალედური არჩევნები,  იმართება წარმომადგენლობითი ორგანოს ნაწილობრივი განახლებისათვის ან მისი შემადგენლობის შესავსებად. მორიგია არჩევნები, რომელიც კონსტიტუციით ან კანონით დადგენილ ვადაში მიმდინარეობს, შესაბამისი ორგანოს ან საჯარო ხელისუფლების თანამდებობის პირის უფლებამოსილების ვადის გასვლის გამო. ხოლო რაც შეეცება,რიგგარეშე არჩევნებს, ის ხორციელდება წარმომადგენლობითი ორგანოსა და საჯარო ხელისუფლების თანამდებობის პირის უფლებამოსილების ვადამდე შეწყვეტის შემთხვევაში. თუ არჩევნები არ შედგა ან მისი შედეგი ბათილად იქნა ცნობილი, ამ შემთხვევაში იმართება ხელახალი არჩევნები ანუ საარჩევნო პროცესი თითქმის თავიდან იწყება.

როგორც უკვე აღინიშნა, არსებობს ერთტურიანი და ორტურიანი არჩევნები, ერთ ტურად იმართება, თუ არჩევნების საბოლოო შედეგი დადგენილია ამომრჩეველთა ერთჯერადი ხმის მიცემის გზით, ხოლო თუ საბოლოო შედეგის დასადგენად ერთზე მეტი ტურია საჭირო, ამ შემთხვევაში არჩევნები ორ ან მეტ ტურად იმართება. ასევე, არჩევნებს განასხვავებენ  იმ ტერიტორიის მიხედვით, რომლებზეც იგი იმართება. ამ თვალსაზრისით, არჩევნები ეროვნულად ითვლება თუ იგი მთელ ქვეყანაში იმართება ქვეყნის ხელისუფლების ასარჩევად. რეგიონულია, როდესაც იგი მხოლოდ ქვეყნის

ცალკეულ რეგიონში იმართება რეგიონის ხელისუფლების ასარჩევად და ადგილობრივია, როდესაც იგი ქვეყნის ადმინისტრაციულ ერთეულებში იმართება ადგილობრივი თვითმმართველობის ასარჩევად.

გაეროს 1948 წლის ადამიანის უფლებათა საყოველთაო დეკლარაციის თანახმად, ხელისუფლების საფუძველი ხალხის ნებაა, რომელიც უნდა გამოვლინდეს პერიოდულ არჩევნებში. სახალხო სუვერენიტეტის განხორციელების ერთ-ერთი აუცილებელი პირობა კი, არჩევნების პერიოდულობაა. იგი განისაზღვრება წარმომადგენლობითი ორგანოსა და საჯარო ხელისუფლების თანამდებობის პირის უფლებამოსილების ვადით, რომელიც კონსტიტუციით ან კანონით არის დადგენილი. არჩევნების პერიოდულობა ამომრჩეველს არჩეულ პირებზე ზემოქმედების საშუალებას აძლევს. პირველ რიგში, ზუსტად დადგენილი პერიოდულობით განაახლოს წარმომადგენლობითი ორგანოს შემადგენლობა, ასევე ხელახლა აირჩიოს ადრე არჩეული პირი, თუ კმაყოფილია მისი საქმიანობით, ან აირჩიოს სხვა, თუ მან მისი ნდობა დაკარგა.

საკითხის არსთან უფრო ღრმა წვდომისთვის აუცილებელია სხვა მნიშვნელოვან ფიგურათა მოსაზრებების გაზიარება და ანალიზი, მით უმეტეს, როცა საკითხი არჩევნებია და მის ფუნქციონირებასთან დაკავშირებით მრავალი ინტერპრეტაცია არსებობს. ჩვენ მიერ განხილული მასალიდან საინტერესო შეხედულებას გვაწვდიან წიგნი „დემოკრატია და მოქალაქეობის“ ავტორები, რომლებიც აღნიშნავენ, რომ არჩევნებში მთავარი პოლიტიკური პარტიებია. ასევე ნათლად აფიქსირებენ აზრს, თუ როგორ დემოკრატიას როგორი არჩევნები და პარტიები შეესაბამება. მაგალითისთვის საკმარისია იმის თქმაც, რომ სწორედ წარმომადგენლობითმა დემოკრატიამ გახადა პოლიტიკური პარტიების არსებობა აუცილებელი. (ბეროუსი, მუხიგული, აბაშიძე, დუნდუა, ქარაია, 2017წ. , გვ.92)

არსებული მოსაზრების საწინააღმდეგოდ, გთავაზობთ თომას. მ მაგშტადტის იდეას, რომლისთვისაც არჩევნების მთავარი ჭეშმარიტება ამომრჩევლების ჩართულობაა. ის დეტალურად წარმოგვიჩენს იმას, თუ რა შეცდომებს უშვებს ამომრჩეველი, რა ვალდებულება ეკისრება ამომრჩეველს, რამხელა ძალა აქვს სწორად ინფრომირებულ ამომრჩეველს და ა. შ. მაგშტადტს რამდენიმე ნაწილად აქვს ჩამოყალიბებული მისი მოსაზრება საზოგადოების არჩევნებში თანამონაწილეობასთან

დაკავშირებით, ესენია: ამომრჩეველთა სიმრავლე, რაშიც იგულისხმება რომ რაც მეტია ამომრჩეველი მით უფრო ნაკლები გაყალბებული ბიულეტენია, მოქალაქეთა ნებაყოფლობითი ჩართულობა, ამომრჩეველთა ინფორმირებულობა, ანუ მოქალაქეს გათვიცნობიერებული აქვს თუ რა  პოლიტიკურ პროცესში იღებს მონაწილეობას და პასუხისმგებლობას იღებს საკუთარ არჩევანზე, რომელსაც აკეთებს და ბოლოს, ზოგადად სამოქალაქო საზოგადოების აზრი, რომელიც უმნიშვნელოვანესია. (მაგშტადტი, 2010, გვ. 335.)

რაც შეეხება უშუალოდ საქართველოს, სამართლიანი არჩევნებისა და დემოკრატიის საერთაშორისო საზოგადოება მიმდინარე მოვლენებსა და დადასტურებულ ფაქტებზე დაყრდნობით,  საუბრობენ საქართველოში არსებულ საარჩევნო სისტემის ხარვეზებზე. მათი აზრით, ის  განსაკუთრებული ხარვეზი, რაც ჩვენს სიტემას გააჩნია არის ხმების დაკარგვის საფრთხე. რასაც ემატება  ამომრჩეველთა ხმის წონის უთანაბრობა, ამომრჩეველსა და მაჟორიტარ დეპუტატს შორის კომუნიკაციის ნაკლებობა, მაჟორიტარების არამართებული გავლენა ადგილობრივ ხელისუფლებაზე და ა.შ აღნიშნული პრობლემების აღმოსაფხვრელად არსებითია ქმედითი ნაბიჯების გადადგმა ,რათა მინიმუმამდე შემცირდეს  ამორჩეველთა ხმების დაკარგვის საშიშროება  და ამომრჩეველს კვლავ გაუღვივდეს ნდობა ,რაც ხელს შეუწყობს სამოქალაქო საზოგადოების მეტად განვითარებას (სამართლიანი არჩევნებისა და დემოკრატიის საერთაშორისო საზოგადოება, 2014).

არჩევნების არსებობის დასაბამიდან საზოგადოება არჩევნების მთავარ წყაროს წარმოადგენს.შესაბამისად გვსურს მთელი სიცხადით წარმოვაჩინოთ თუ რამხელა მნიშვნელობა ენიჭება სამოქალაქო საზოგადოების ჩართულობას, აქტიურობას, სამოქალაქო ლიდერებსა თუ მედიას არჩევნების ფუნქციონირებაში. განსაკუთრებით საქართველოსთვის უცხო არაა ისეთი დიადი წარმომადგენლები, ლიდერები როგორებიც იყვნენ: ილია ჭავჭავაძე, მერაბ კოსტავა, ზვიად გამსახურდია და მრავალი სხვა, რომლებიც  უდიდეს გავლენას ახდენდნენ პოლიტიკური კლიმატის შექმნასა და სამოქალაქო საზოგადოების განვითარებაში. აღსანიშნავია  თითოეული ლიდერის მიმართვა, რომელიც მოტივაციის  ტოლფასია და ხაზს უსვამს თითოეული ადამიანის ხმის მნიშვნელობას. წარმოგიდგენთ  ილია ჭავჭავაძის მოწოდებას არჩევნების წინ ,,ხვალ, 18 მაისს, განკითხვის დღეა. განკითხვის დღე იმისი თუ, – ვინ უნდა მოუაროს,

ვინ უნდა უპატრონოს ტფილისს ამ ოთხს წელიწადს და ვინ უნდა იზრუნოს და ისაქმოს ადამიანურის გულისტკივილითა და გულმოდგინებით ჩვენის კეთილდღეობისათვის, ჩვენის ავკარგიანობისათვის. კანონმა ნება მოგვცა ჩვენს დედაქალაქს ჩვენვე მოვუაროთ, ჩვენვე ვუპატრონოთ ამ მხრით. იცოდეთ, დიდი ცოდვა-მადლი თანა სდევს არჩევანსა და ვიდრე ხელი კენჭის ჩასაგდებად დაიძროდეს, თქვენს ნამუსს, თქვენს სინდისს, თქვენს გულს, თქვენს ჭკუას რამდენჯერმე დაეკითხეთ – ვინ არის ღირსეული და ვინ არა, განურჩევლად დიდისა და პატარისა.'' (ილია ჭავჭავაძე, 1897წ., Civicus ,მე–5 ნომერი, გვ .6–7)

რეალურად რისი გადაწყვეტა შეუძლია ერთ ხმას? მსოფლიო ისტორიამ არაერთხელ ცხადჰყო,რომ ერთი ხმაც კი გადამწყვეტია. წარსულ ნარატივს თუ გადავხედავთ აღმოვაჩენთ ,რომ 1645 წელს ერთმა ხმამ ოლივერ კრომველს ინგლისის კონტროლი მოუტანა. 1646 წელს კი ერთმა ხმა ინგლისის მეფე ჩარლზ პირველს სიკვდილით დასჯის განაჩენი გამოუტანა .1776 წელს ერთი ხმის წყალობით ამერიკაში გერმანული ენის ნაცვლად ინგლისური დამკვიდრდა. 1997 წელს ერთმა ხმამ გადაწყვიტა ვერმონტის შტატში წარმომადგენლად სიდნეი ნიქსონის არჩევა, რომლის პოსტიდან გადადგომაც ,ასევე ერთი ხმით გადაწყდა. ეს და სხვა ისტორიული მაგალითები თვალსაჩინოს ხდის სამოქალაქო საზოგადოების აქტიურობის მნიშვნელობას და იმის გაანალიზებას,რომ ყოველი მოქალაქის ხმა არსებითია.

დასაწყისში უკვე აღნიშნულ იქნა რომ, არჩევნების ტენდენცია საქართველოში სათავეს იღებს XX საუკუნეში. სწორედ აქედან იწყება ჩვენი დემოკრატიული ინსტიტუტის არსებობაც. იმისათვის, რომ კარგად გავიაზროთ არჩევნების აუცილებლობა უნდა ვიცოდეთ თუ რა ფორმის არჩევნები არსებობს ზოგადად მსოფლიო მასშტაბით, რათა შევძლოთ ჩვენთვის რელევანტური ტიპის ამორჩევა ან იმ ხარვეზების ცხადად დანახვა, რაც უკვე არსებულ სისტემაშია. ცხადია საარჩევნო სისტემებს აქვთ როგორც დადებითი ასევე უარყოფითი მხარეები,თუმცა მთავარ აუცილებლობას წარმოადგენს, რომ საარჩევნო სისტემამ დააკმაყოფილოს სხვადასხვა პოლიტიკური შეხედულებების მქონე ჯგუფები. როგორც აღვნიშნეთ საარჩევნო სისტემა იყოფა ორ ძირითად ჯგუფად, ესენია: მაჟორიტარული და პროპორციული, თუმცა ხშირ შემთხვევაში გამოიყენებენ შერეულ სისტემასაც, რომელიც აერთიანებს მაჟორიტარული და პროპორციული სისტემების ნიშნებს სხვადასხვა ვარიაციებით. ჩვენ

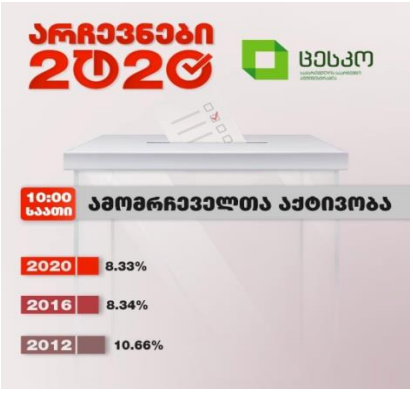
შემთხვევაში ყველაზე რელევანტურ ვარიანტად საქართველოსთვის პროპორციულ არჩევნების სისტემას მივიჩნევთ, რადგან პროპორციული არჩევნები უზრუნველყოფს სხვადასხვა პოლიტიკური შეხედულების მქონე ადამიანების არჩევას. არჩევნების ეს ფორმა აყალიბებს უფრო მეტად მრავალპარტიულ სისტემას, რადგან პარლამენტში მეტი პარტიაა წარმოდგენილი. ამ კუთხით ხაზი ესმევა მრავალფეროვნებასა და ჯანსაღ კონკურენციას. აუცილებელია, რომ საარჩევნო სისტემა პასუხობდეს დემოკრატიისთვის ღირებულ პრინციპებს და იძლეოდეს პოლიტიკური სტაბილურობის გარანტიას. ჩვენ ვთვლით, რომ პროპორციული არჩევნები დემოკრატიის განვითარების უმნიშვნელოვანესი ნაწილია, რადგან აღმოფხვრილი იქნება ის ნაკლოვანებები რაც მაჟორიტარულ სისტემაში გვხვდება, აგრეთვე ახალბედა პარტიებს ექნებათ საშუალება საკუთარი თავი წარმოაჩინონ და შემოგვთავაზონ ახალი იდეები სახელმწიფოს განვითარებისთვის, გარდა ამისა, ძალიან მცირეა დაკარგული ხმების რაოდენობა.

საქართველოში ჩატარებული არჩევნების ანალიზისას ჩვენთვის არანაკლებ საინტერესო აღმოჩნდა გლობალური ჭრილი და ფაქტორები, რაც მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს არჩევნების პროცესზე. ლოკალურ დონეზე, ცხადია ერთ-ერთი ხაზგასასმელი კომპონენტი აგიტაციაა,რომლის მიზანია ფართო მასების პოლიტიკურად გააქტიურება. აგიტაცია შეიძლება იყოს კანდიდატის მხარდასაჭერადან ან მის საწინააღმდეგოდ განხორციელებული, დღევანდელობაში კი ეს ყოველივე ძირითადად ინტერნეტ სივრცის და მედია საშუალებების მეშვეობით ვრცელდება საზოგადოებაში. წინასაარჩევნო პერიოდში პოლიტიკური პარტიები და საარჩევნო სუბიექტები თანასწორი უფლებებითა და თანაბარი მოვალეობებით სარგებლობენ თანასწორი უფლებებით ,რომელთა წესებიც განსაზღვრულია საარჩევნო კოდექსით.

სხვა თანაბარ პირობებში რა საკვირველია ეს იქნებოდა ძირითადი სამართლებრივი ზემოქმედების გზა საარჩევნო პროცესზე, თუმცა 2020 წლის საპარლამენტო არჩევნების განხილვისას შეუძლებელია არ აღინიშნოს გლობალური პანდემია და ის სტატისტიკები, თუ რამდენად მოახდინა ვირუსმა Covid 19–მა არჩევნებზე, მასში ჩართულობაზე და მონაწილეობის მიღების შესაძლებლობაზე გავლენა.

უპირველეს ყოვლისა, ოფიციალური საარჩევნო კამპანია 1 სექტემბერს, კენჭისყრის დღემდე 60 დღით ადრე დაიწყო და არჩევნების დღის მოახლოებასთან ერთად

ინტენსიურობამ და დაძაბულობამ იმატა. წინასაარჩევნო გარემო, ისევე როგორც სამზადისი არჩევნების დღისთვის განსაკუთრებით დაზარალდა  კორონავირუსის (SARS-CoV-2) პანდემიის მასობრივად გავრცელებით და ამით განპირობებული გამოწვევებისგან. არჩევნების მოახლოებასთან ერთად ვირუსით ინფიცირებულთა რიცხვმა დრამატულად იმატა, რის გამოც ჯანდაცვის სისტემის მიერ მანამდე არსებული ინფიცირებული და იზოლირებული პირების აღრიცხვის სისტემა ბუნდოვანი გახდა, ცესკოს მცდელობა, კი არჩევნებამდე ორი კვირით ადრე დადგენილებით დაერეგულირებინა საკითხი, არასაკმარისი აღმოჩნდა. ამასთანავე, პრობლემები გამოვლინდა ამომრჩეველთა სათანადო ინფორმირებისა და საზოგადოებასთან სწორი კომუნიკაციის კუთხით. რის შედეგადაც საკმაოდ დიდი რაოდენობის  ამომრჩევლის ხმის უფლების რეალიზების საკითხი კითხვის ნიშნის ქვეშ დადგა.




ქვეყანაში მიმდინარე ამა და სხვა მნიშვნელოვანმა პოლიტიკურმა ფაქტორებმა სამწუხაროდ ძლიერ იმოქმედა ამომრჩეველთა აქტიურობაზე და პროცენტების გაზრდის მაგივრად, სახეზე გვაქვს აქტიურობის იმავე ან მეტად დაბალი დონე, რაც დესტრუქციულია როგორც ქვეყნის ზოგადი მდგომარეობისთვის, ასევე ყოველი მოქალაქისთვის. არაერთხელ აღინიშნა, რომ დემოკრატიული სახელმწიფოს ჩამოყალიბების ერთ–ერთი ფუნდამენტური კომპონენტია თავისუფალი, სამართლიანი არჩევნები, მაგრამ იგი თავისთავად არ გვევლინება დემოკრატიის გარანტიად. სამართლიანი არჩევნების ჩატარებაში ფასდაუდებელ როლს ასრულებს საარჩევნო სისტემა. აქედან გამომდინარე, ამომრჩეველთა აქტიურობის მკვეთრად გაზრდის მოლოდინს საფუძვლად ედო ის ფაქტი, რომ 2020 წელს პირველად, საარჩევნო სისტემა ყველაზე მეტად მიუახლოვდა სრულად პროპორციულს და არჩევნების 120/30 მანდატების თანაფარდობით ჩატარდა, რაც ერთგვარ მიღწევას და წინგადადგმულ ნაბიჯს წარმოადგენდა. სამწუხაროა, რომ მოვლენები 2020 წლის საპარლამენტო არჩევნებში სრულიად სხვა მიმართულებით წარიმართა,გამოიკვეთა არჩევნების–ხმების გაყალბების პრობლემა, რასაც  არა მხოლოდ ოპოზიციის, არამედ სამართლიანი

საზოგადოების მხრიდან  სამშვიდობო პროტესტები და დაუმორჩილებლობის აქტებიც მოჰყვა. ყოველივე ეს კი ბუნებრივი გამოძახილია იმ საზოგადოების, რომელსაც ესმის თუ რა ზეგავლენის ქონა შეუძლია მათ ხმას პოლიტიკურ პროცესებსა და სამომავლო გადაწყვეტილებებში.

დასკვნისთვის გვსურს აქცენტი გავაკეთოთ ჩვენი თვალით დანახულ არჩევნების არსზე. უპირველესად მიგვაჩნია, რომ არჩევნებს, როგორც ხელისუფლების ინსტიტუტს, განსხვავებული ზემოქმედების მოხდენა შეუძლია, როგორც საზოგადოებაზე, ისე სახელმწიფოს შემდგომ განვითარებაზე. სამყარო საკმაოდ დიფერენცირებულია იმისთვის,რომ ერთ ჩარჩოში განვიხილოთ მოქმედების გზები ყველა ქვეყნისთვის. რა თქმა უნდა,  მსგავსი არ არის არჩევნების როლი პოლიტიკურ პროცესშიც. მეტიც ეს ბევრად დამოკიდებულია სახხელმწიფოს არსებულ პოლიტიკურ სისტემასა თუ პოლიტიკური რეჟიმის ტიპზე. ნათელია, რომ  არადემოკრატიულ ქვეყნებში  არჩევნებს პოლიტიკური რაკურსის შეცვლაც კი არ შეუძლია, როცა პირიქით  დემოკრატიულ სახელმწიფოებში იგი  ფუნდამენტური მნიშვნელობისაა  პოლიტიკური სისტემის სტაბილური ფუნქციონირებისათვის.

ვინაიდან ჩვენი ქვეყანა მუდმივად მიილტვის დემოკრატიულობისაკენ და ეს ის საუკეთესო ალტერნატივაა, რისი არჩევაც შეგვიძლია,ვფიქრობთ, რომ არჩევნებიც განუყოფელი და თანამდევი ნაწილია ჩვენი არსებობის. ესაა ხალხის ხელისუფლების უმნიშვნელოვანესი ინსტიტუტი და მოქალაქეთა პოლიტიკური სამართალსუბიექტობის რეალიზაციის ხერხი. განვმეორდებით, რომ  არჩევნები დემოკრატიის ძირეული მონაპოვარია, რომლის მეშვეობით ხალხი ახორციელებს თავის ხელისუფლებას. არჩევნები არის ხელისუფლების ორგანოების ფორმირების ხერხი მოქალაქეთა პოლიტიკური ნების გამოხატვის მეშვეობით, რაც გარკვეული წესების საფუძველზე ხდება. ყოველივე ზემოთაღნიშნული ჩვენი აზრით კი ქმნის, გარკვეულწილად თანასწორობის, სამართლიანობის, ყოველი მოქალაქის არსებითობის შეგრძნებას.

მეტად საინტერესოა ის , რომ ჩვენთვის არჩევნები  ასოცირდება ხელისუფლების დაბადებასთან,  სამოქალაქო საზოგადოების არსის რეალიზებასთან, პოლიტიკური ელიტის ჩამოყალიბებასა და პიროვნების სოციალიზაციის პროცესთან. ამასთანავე იკვეთება მოქალაქეების უნარი, უფლება თუ მოვალეობა გააკონტროლონ ხელისუფლების მოღვაწეები, ირკვევა საზოგადოების განწყობის მაჩვენებლები და

რეალიზდება ხელისუფლების ორგანოებში ამომრჩეველთა წარმომადგენლობის ურთიერთობები.

საქართველოში არსებული მდგომარეობის განხილვისას გავაანალიზეთ, რომ რასაკვირველია ვერცერთი საშუალება ვერ მოგვცემს აბსოლუტურ გარანტიას, რომ ყველა კონკრეტული მოქალაქის, ინდივიდის აზრი იქნება გათვალისწინებული, თუმცა რაც უფრო მეტი ადამიანი გამოიყენებს სხვადასხვა ტაქტიკას საკუთარი აზრის გამოსახატად და ხელისუფლებამდე მისატანად, მით მეტი იქნება იმის ალბათობა,რომ ეს ერთობლივი ძალისხმევა რადიკალურ ზეგავლენას იქონიებს საბოლოო გადაწყვეტილებასა და შედეგებზე. მართლაც აუცილებელია იმის გააზრება, რომ „ცუდ ხელისუფლებას ირჩევენ კარგი ადამიანები, რომლებიც არ მიდიან არჩევნებზე“ (ჩერჩილი).

## გამოყენებული ლიტერატურა


1. მაცაბერიძე მალხაზი, 2003 წ.,არჩევნები და საზოგადოება, თბილისი, “მეცნიერება“. 2003წ. https://tsu.ge/data/file_db/library/Archevnebi%20da%20Sazogadoeba%2001.pdf
2. თომას მ.მაგსტადტი, 2009 , გავიგოთ პოლიტიკა, იდეები,ინსტიტუტები და პრობლემები,თბილისი, ილია ჭავჭავაძი სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა თბილისი 2009.
3. ენდრიუ ჰეივუდი, მე–3 გამოცემა, 1992–2003წ. ,პოლიტიკური იდეოლოგიები,ლოგოს პრესი, ქართული თარგმანი თბილისი. 2004.
4. სამოქალაქო განათლება ყველასთვის, „მოქალაქე, საზოგადოება, სახელმწიფო“ https://www.civiceducation.ge/ka/lessons/1-10
5. საარჩევნო სისტემების განვითარების, რეფორმებისა და სწავლების ცენტრი, „დამხმარე სახელმძღვანელო საქართველოს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების სტუდენტებისთვის“ 2015–2016 , www.electionreforms.ge , http://www.electionreforms.ge/res/docs/827.pdf
6. საერთაშორისო გამჭირვალობა საქართველო, 29 ოქტომბერი 2020წ. , 2020 წლის საპარლამენტო არჩევნების წინასაარჩევნო გარემოს ერთობლივი შეფასება, https://transparency.ge/ge/post/2020-clis-saparlamento-archevnebis-cinasaarchevno-garemos-ertoblivi-shepaseba
7. ბერიძე მაირი, ლომჯარია ანა, 2014 წ., არჩევნები ,მოსწავლის სახელმძღვანელო, ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის სამართლის სკოლა, https://conlaw.iliauni.edu.ge/wp-content/uploads/2015/10/gakvethili-2 archevnebi.pdf
8. მჭედლიშვილი ნონა , 100 წლის წინ საქართველოში პირველი საყოველთაო დემოკრატიული არჩევნები ჩატარდა, რადიო თავისუფლება, თებერვალი 14.2019წ.https://www.radiotavisupleba.ge/a/%E1%83%AC%E1%83%9A%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%AC%E1%83%98%E1%83%9C-%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%A5%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%97%E1%83%95%E1%83%94%E1%83%9A%E1%83%9D%E1%83%A8%E1%83%98%E1%83%9E%E1%83%98

%E1%83%A0%E1%83%95%E1%83%94%E1%83%9A%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%A7%E1%83%9D%E1%83%95%E1%83%94%E1%83%9A%E1%83%97%E1%83%90%E1%83%9D-%E1%83%93%E1%83%94%E1%83%9B%E1%83%9D%E1%83%99%E1%83%A0%E1%83%90%E1%83%A2%E1%83%98%E1%83%A3%E1%83%9A%E1%83%98%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%A9%E1%83%94%E1%83%95%E1%83%9C%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98-%E1%83%A9%E1%83%90%E1%83%A2%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%93%E1%83%90/29770210.html (23.10.2023)

9. ISFED სამართლიანი არჩევნებისა და დემოკრატიის საერთაშორისო საზოგადოება, 2020 წლის საპარლამენტო არჩევნები,30 ოქტომბერი, 2020 წ. https://isfed.ge/geo/angarishebi/2020-tslis-saparlamento-archevnebis-monitoringis-VI-shualeduri-angarishi

10. ფორმულა ნიუსი, არჩევნები 2020, https://formulanews.ge/News/38862 (23.10.2023)

11. Britannica, Voting Rights Act (US 1965), https://www.britannica.com/topic/National-Association-for-the-Advancement-of-Colored-People (23.10.2023)

12. კიღურაძე კოკა, ქართული საარჩევნო სისტემის ხარვეზები და რეკომენდაციები, EMC, 2013წ. https://emc.org.ge/ka/products/kartuli-saarchevno-sistemis-kharvezebi-da-rekomendatsiebi-koka-kighuradze (23.10.2023)

# Elections and Civil Society

**Rati Gurgenidze**,
Assistant Professor, Technical University of Georgia
**Nia Baramadze,**
Master's student, Technical University of Georgia

## Abstract

The fundamental development of humanity established such a form of government as democracy. Democracy is the rule of the people, based on the rule of law, protection of human rights and freedom, participation of the people in the exercise of government, periodic elections, and democratic values. In democracies, citizens participate in politics through free expression and voting. Therefore, elections are the main attribute of democracy. Based on democratic principles, the main figure in the elections is the society.

For a more in-depth examination of this topic, it is important to go back in time and become acquainted with the early stages of establishing democratic elections. Knowledge of election-related topics and procedures is crucial for civil society. We hope that this article will assist in raising public awareness and determine how vital it is to participate in elections and how important a perfect electoral system is, as well as what values elections hold in a democratic society. It is critical for society to recognize the importance and strength of its own voice.

In the paper, we consider elections as a general concept; Electoral systems, types and periodicity of elections; and Different approaches to elections; We will also consider the elections held in Georgia and the role of society in implementing the elections.

**Keywords:** Elections, Types and periodicity of elections, Electoral systems, Civil society, Democracy, Human Rights.

# ქალი პოლიტიკოსები და საჯარო მმართველობის თანამედროვე გამოწვევები

**ენძელა მაჭავარიანი,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

**აბსტრაქტი**

სტატიაში განხილულია საქართველოში ქალთა ჩართულობის აუცილებლობა და საჯარო მმართველობის თანამედროვე პრობლემების გადაჭრაში მათი უნარების სათანადო გამოყენება. აგრეთვე, საქართველოს გამოწვევები და შესაძლებლობები გენდერული თანასწორობის მისაღწევად. მსოფლიოს მდგრადი განვითარების დღის წესრიგი უნიკალურ შესაძლებლობას გვაძლევს მნიშვნელოვანი ნაბიჯი გადავდგათ გენდერული უთანასწორობის ყველა ფორმის აღმოსაფხვრელად.

გენდერულ თანასწორობა, მდგრადი განვითარების ერთ-ერთ საკვანძო საკითხია. ის ფაქტი, რომ მდგრადი განვითარების მე-5 მიზანი, გულისხმობს 2030 წლისთვის ქალთა პოლიტიკურ და ეკონომიკურ გაძლიერებას და გენდერული ნიშნით დისკრიმინაციის აღმოფხვრას, გვაძლევს შესაზლებლობას ეროვნული დღის წესრიგის ფარგლებში ქვეყანამ იმუშაოს ქალთა ეკონომიკური მონაწილეობის გაზრდის, ქალებისა და კაცებისათვის თანასწორი ეკონომიკური შესაძლებლობების უზრუნველყოფის, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში გენდერული ბალანსის დაცვისა და ქალებისა და გოგონების მიმართ ძალადობის აღმოფხვრის მიმართულებით. მიზნის მისაღწევად საჭიროა საზოგადოების ერთობლივი ძალისხმევა, მთავრობის, არასამთავრობო ორგანიზაციების, კერძო სექტორისა და მედიის კოორდინირებული მუშაობა, და საქართველოს საერთაშორისო პარტნიორების მხარდაჭერა.

სწორედ ამ საკითხებზე გვექნება საუბარი სტატიაში.

**საკვანძო სიტყვები:** საჯარო მმართველობა; ქალთა ჩართულობა; მდგრადი განვითარება; ქალთა უფლებები; თანამედროვე გამოწვევები; შრომითი უფლებები; გლობალიზაცია; გენდერული ბიუჯეტი.

საქართველოს მდგრადი განვითარების დღის წესრიგი უნიკალურ შესაძლებლობას აძლევს მნიშვნელოვანი ნაბიჯი გადადგას გენდერული უთანასწორობის ყველა ფორმის აღმოსაფხვრელად. ამ მიზნის მისაღწევად საჭიროა საზოგადოების ერთობლივი

ძალისხმევა, მთავრობის, არასამთავრობო ორგანიზაციების, კერძო სექტორისა და მედიის კოორდინირებული მუშაობა, და საქართველოს საერთაშორისო პარტნიორების მხარდაჭერა.

ქვეყანაში მნიშვნელოვანი გამოწვევები რჩება გენდერული თანასწორობის მიმართულებით, მაგალითად, ქალების 50%-ს ხელი არ მიუწვდებათ კონტრაცეფციის თანამედროვე საშუალებებზე, ასევე დაბალია საკანონმდებლო ორგანოში ქალთა მიერ დაკავებული ადგილების პროპორციული რაოდენობა.

პრობლემებია გენდერულ თანასწორობასთან დაკავშირებულ მთელ რიგ საკითხებში. მუდმივი ბრძოლაა საჭირო ეკონომიკური რესურსების ხელმისაწვდომობაზე, არათანაბარ სამუშაო ანაზღაურებაზე, სამუშაო ადგილების არათანაბარ განაწილებასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ქალების დაბალ წარმომადგენლობაზე.

გენდერულ თანასწორობა, მდგრადი განვითარების ერთერთ საკვანძო საკითხია. საქართველოში მდგრადი განვითარების მე-5 მიზნი, გულისხმობს 2030 წლისთვის ქალთა პოლიტიკურ და ეკონომიკურ გაძლიერებას და გენდერული ნიშნით დისკრიმინაციის აღმოფხვრას.

მდგრადი განვითარების მე-5 მიზანი (SDG 5) დაკავშირებულია სახელმწიფო პოლიტიკის ყველა საკითხთან.

საქართველოში მნიშვნელოვანი სამუშაო ჩატარდა იმისათვის, რომ მდგრადი განვითარების თითოეულ მიზანში შესულიყო გენდერულ საკითხებთან დაკავშირებული ინდიკატორები.

2030 წლის ეროვნული დღის წესრიგის ფარგლებში ქვეყანა იმუშავებს ქალთა ეკონომიკური მონაწილეობის გაზრდის, ქალებისა და კაცებისათვის თანასწორი ეკონომიკური შესაძლებლობების უზრუნველყოფის, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში გენდერული ბალანსის დაცვისა და ქალებისა და გოგონების მიმართ ძალადობის აღმოფხვრის მიმართულებით.

საქართველოში რეალური სოციალურ-ეკონომიკური ტრანსფორმაციის მისაღწევად აუცილებელია 2030 წლისთვის მდგრადი განვითარების მიზნების შესრულება, რისი საკვანძო კომპონენტი გენდერული თანასწორობის მიღწევაა

ჩვენს ეპოქაში, მსოფლიო გლობალიზაციის, გარემოს დაცვის და სხვა უდიდესი გამოწვევების პარალელურად, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება თანასწორობას, სამყაროს მართვაში თანაბარ ჩართულობას და გენდერული ბალანსი, განვითარებულ სამყაროში დემოკრატიის უმთავრესი ნიშანი და მახასიათებელია.

ქალთა ჩართულობის უზრუნველყოფისა და შრომით ურთიერთობებში თანაბარი უფლებებით  სარგებლობის მნიშვნელობა საზოგადოებრივ ცხოვრებაში სხვადასხვა საერთაშორისო ხელშეკრულებით არის აღიარებული.

მაგალითად,  გაეროს გენერალური ასამბლეის მიერ მიღებულია სამოქალაქო და პოლიტიკურ უფლებათა საერთაშორისო პაქტი, ასევე ეკონომიკურ, სოციალურ და კულტურულ უფლებათა საერთაშორისო პაქტი, რომლებიც მოუწოდებენ სახელმწიფოებს გააფართოონ ქალების მონაწილეობა საზოგადოებრივ ცხოვრებაში, აღიარებენ თანაბარი სამუშაოსთვის თანაბარი ანაზღაურების მიღების, შრომის სამართლიანი და ხელსაყრელი პირობების ქონის უფლებას, რაც მოიცავს ქალისა და კაცისთვის ერთნაირ შესაძლებლობას, დაწინაურდნენ მხოლოდ თავიანთი სამუშაო გამოცდილებისა და კვალიფიკაციის საფუძველზე.*

საჯარო მმართველობაში მენეჯერულ პოზიციებზე ქალების კონკრეტული წილის (30%) საჭიროება თავდაპირველად, 1990 წელს დააყენა გაეროს ეკონომიკური და სოციალური საკითხების საბჭომ (ECOSOC). მოგვიანებით, იგი პეკინის დეკლარაციასა და სამოქმედო პლატფორმაშიც აისახა, ხელისუფლების უმაღლეს დონეზე ქალთა წინსვლის ამოცანასთან ერთად.

აღნიშნული წილის, ანუ 30%-ის  არსებობის უზრუნველყოფა, მიღებული სტანდარტია ბევრი ქვეყნის საჯარო მმართველობის სფეროში. მთავარი არგუმენტი გადაწყვეტილების მიმღებ პოზიციებზე ქალთა მონაწილეობის გაზრდისა ის არის , რომ საჯარო სექტორის წარმომადგენლობა საზოგადოების შემადგენლობას უნდა ასახავდეს და ასე,  გაცილებით უკეთ შეძლებს ეფექტიანად უპასუხოს მოსახლეობის ყველა ჯგუფის საჭიროებას.

გაეროს მდგრადი განვითარების მიზნები 17 გლობალურ მიზანს აერთიანებს, რომელთა შესასრულებლად საქართველოს აღებული აქვს ვალდებულებები, რაც მდგრადი  განვითარების მიზნების ეროვნულ დოკუმენტშია გაწერილი.

მონაცემების რაოდენობრივი ზრდის ტენდენციის მიუხედავად, აღნიშნული საკითხი კვლავ აქტუალურია დღევანდელ რეალობაში, თუნდაც იმიტომ, რომ დღს დედაქალაქის მთავრობაში, არც ერთ, უმაღლეს, საშუალო და დაბალ პოზიციაზეც კი, არ არის წარმოდგენილი ქალი. თუნდაც ამის გამოც, კიდევ ერთხელ გამოიკვეთა ქალთა კარიერული განვითარების კუთხით არსებული პრობლემები და მისი მოგვარების აუცილებლობა.

ამრიგად, საქართველოს საჯარო სამსახურში ქალების კარიერული განვითარების გზები, მაღალ იერარქიულ საფეხურებზე დაწინაურების პრაქტიკები, მენეჯერი ქალების პროფესიული განვითარების გზაზე არსებული ბარიერები, კარიერული წინსვლის ხელშემწყობი ფაქტორები, ასევე, გავრცელებული კულტურული პრაქტიკები და სქესის მიხედვით არსებულ განსხვავებებთან დაკავშირებული წარმოდგენები ხელს უშლის იმ პრობლემების დაძლევას, რაც ასე თვალსაჩინოა ამ სფეროში და იგი სასწრაფოდ არის მოსაგვარებელი.

**გამოყენებული ლიტერატურა:**


1. საქრთველოს კონსტიტუცია https://matsne.gov.ge/ka/document/view/30346?publication=36
2. ქალთა დისკრიმინაციის ყველა ფორმის აღმოფხვრის კონვენცია - https://www.supremecourt.ge/files/upload-file/pdf/aqtebi9.pdf
3. პეკინის დეკლარაცია და სამოქმედო პლატფორმა - https://www.ombudsman.ge/res/docs/2021031012092173973.pdf
4. გენდერული თანასწორობის სახელმწიფო კონცეფცია- https://matsne.gov.ge/ka/document/view/5664358?publication=0
5. ხელისუფლებასთან დაკავშირებული გენდერული სტატისტიკა https://matsne.gov.ge/ka/document/view/91624?publication=10
6. გენდერული სტატისტიკა http://gender.geostat.ge/gender/index.php?lang=ka&fbclid=IwAR0CgwLWtkliLYJ1wU4hcT3CBP0_Zpnuxjlezrx-cKLdAHfKNW44hDSjl0U
7. ქალი და კაცი საქართველოში https://www.geostat.ge/media/51155/%E1%83%A5%E1%83%90%E1%83%9A%E1%83%98_%E1%83%93%E1%83%90_%E1%83%99%E1%83%90%E1%83%AA%E1%83%98_%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%A5%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%97%E1%83%95%E1%83%94%E1%83%9A%E1%83%9D%E1%83%A8%E1%83%98_2022.pdf
8. მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დაგეგმვა საჯარო სამსახურში - http://www.csb.gov.ge/media/3311/25524.pdf
9. მენეჯერი ქალები საქართველოს საჯარო სამსახურში - http://www.csb.gov.ge/media/3210/87978.pdf
10. საჯარო სამსახურის სტატისტიკა გენდერულ ჭრილში- http://www.csb.gov.ge/navigations/%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%AF%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%9D-

%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%AE%E1%83%A3%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%A1%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%A2%E1%83%94%E1%83%9B%E1%83%90/%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%AF%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%9D-%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%AE%E1%83%A3%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%9E%E1%83%9D%E1%83%9A%E1%83%98%E1%83%A2%E1%83%98%E1%83%99%E1%83%90/%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%AF%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%9D-%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%AE%E1%83%A3%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%A1%E1%83%A2%E1%83%90%E1%83%A2%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%A2%E1%83%98%E1%83%99%E1%83%90/

11. ჩარიტა ჯაში ,,გენდერული ეკონომიკის აქტუალურისაკთხები“.
12. თამთა მეგრელიშვილი ,,ქალის როლი საჯარო მმართველობაში“.

**Women politicians and contemporary challenges of public administration**

**Endzela Matchavariani,**
Doctoral Student, Georgian Technical University

**Abstract**

The article discusses the need for the involvement of women and the proper use of their skills in solving contemporary problems of public administration in Georgia. It also examines challenges and opportunities to achieve gender equality in Georgia. The Global Sustainable Development agenda gives us a unique opportunity to take an important step towards eliminating all forms of gender inequality. Gender equality is among the key points of the Sustainable Development.

The fact that Sustainable Development 5th Goal includes the political and economic empowerment of women and the elimination of gender discrimination by 2030 gives us the opportunity to work within the national agenda to increase women's economic participation and ensure equal economic opportunities for women and men as well as have gender balance in decision-making process and end violence against women and girls.

Achieving this goal requires joint efforts of society, coordinated work of the government, NGOs, the private sector and the media, also the support of the international partners of Georgia.

These are the issues we will discuss in the article.

**Keywords:** public administration; women's involvement; sustainable development; women's rights; contemporary challenges; labor rights; globalization; Gender budget.

# „შავი ხვრელები“ საარჩევნო კანონმდებლობაში და მათი აღმოფხვრის მნიშვნელობა საარჩევნო გარემოს გაუმჯობესების კუთხით

**ნიკოლოზ ფიფია,**
პროფესორი, სამართლისა და საერთაშორისო ურთიერთობების ფაკულტეტი,
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

**აბსტრაქტი**

საარჩევნო კანონმდებლობის დახვეწა და მისი დემოკრატიულ პრინციპებთან შესაბამისობაში მოყვანა საარჩევნო პროცესის და არჩევნების შედეგების მიმართ გაზრდის ნდობას როგორც პოლიტიკური პარტიების, ასევე მოქალაქეთა მხრიდან. საარჩევნო კანონმდებლობის დემოკრატიის თანამედროვე გამოწვევებთან და სამართლის პრინციპებთან ჰარმონიზაცია ცოცხალი პროცესი უნდა იყოს, ვინაიდან საზოგადოებაში მუდმივად იცვლება მიდგომები და შეფასებები გარკვეული რეგულაციების მიმართ.

არჩევნები ერთგვარ საზომს წარმოადგენს დემოკრატიის, რომელიც უზრუნველყოფს, როგორც მოქალაქეთა პოლიტიკურ უფლებების რეალიზაციას და თანაბარ შესაძლებლობას არჩეულ იქნენ სახელმწიფო თანამდებობაზე, ასევე, მათი საარჩევნო უფლებების საყოველთაობას და თანასწორობას. ამიტომ მნიშვნელოვანია საარჩევნო კანონმდებლობის მუდმივი დაკვირვება, მოდიფიკაცია და დემოკრატიზაცია, მათ შორის საკანონმდებლო ე. წ. „შავი ხვრელების“ აღმოფხვრა, რომ საარჩევნო პროცესი ნდობით სარგებლობდეს ამომრჩევლებში. ასეთ შემთხვევაში შედეგად მივიღებთ ამომრჩეველთა გაზრდილ რაოდენობას, რაც თავის მხრივ არჩევნების ობიექტური, მაღალი ლეგიტიმაციის მანიშნებელია.

**საკვანძო სიტყვები:** ამომრჩეველთა სია, ამომრჩევლების ხელმოწერები, გადასატანი საარჩევნო ყუთი, გამონაკლის შემთხვევაში შექმნილი საარჩევნო უბნის საარჩევნო ყუთი.

## ძირითადი ნაწილი

2022 წლის 17 ივნისს ბრიუსელში გამოქვეყნდა საქართველოს ევროკავშირის წევრობის განაცხადის შესახებ ევროკომისიის მოსაზრება, სადაც ევროკავშირის საბჭოსადმი გაცემული იყო რეკომენდაცია საქართვლოს მინიჭებოდა კანდიდატის სტატუსი მას შემდეგ, რაც იგი დააკმაყოფილებდა ევროკომისიის მიერ ჩამოთვლილ პრიორიტეტულ საკითხებს. პრიორიტეტულ საკითხებს შორის რეკომენდაციაში

მითითებული იყო: საარჩევნო საკანონმდებლო ჩარჩოს შემდგომი გაუმჯობესება, აღმოფხვრას ყველა ხარვეზი, რომელიც ამ პროცესების დროს ეუთო/ოდირისა და ევროპის საბჭომ/ვენეციის კომისიამ გამოავლინა.[20]

ვიზიარებთ ევროპული კომისია სამართლის მეშვეობით დემოკრატიისთვის (ვენეციის კომისია) და ეუთოს დემოკრატიული ინსტიტუტებისა და ადამიანის უფლებების ოფისის (ეუთო/ODIHR) რეკომენდაციებს, რომელიც გამოთქმულია საქართველოს ორგანული კანონის საარჩევნო კოდექსის ცვლილების პროექტსა და მოქალაქეთა პოლიტიკური გაერთიანების შესახებ საქართველოს ორგანული კანონის ცვლილების პროექტის შესახებ ერთობლივი მოსაზრების პროექტში; კერძოდ „საარჩევნო კანონმდებლობას უნდა ახასიათებდეს გარკვეული სტაბილურობა, რაც მას დაიცავს პარტიული პოლიტიკური მანიპულაციებისგან. საერთაშორისო კარგი პრაქტიკა ხაზს უსვამს საარჩევნო კანონმდებლობის სტაბილურობის მნიშვნელობას და იმ ზეგავლენას, რაც ხშირ ცვლილებებს შეიძლება ჰქონდეს საზოგადოებრივ ნდობაზე.“[21] ამავე დროს მიგვაჩნია, რომ საარჩევნო პროცესის სწორად წარმართვა და ნაკლოვანებების აღმოფხვრა მუდმივი პორცესი უნდა იყოს, რაც მიანიშნებს კანონმდებლის მზაობას შექმნას უკეთესი, ამომრჩევლის ინტერესებზე მორგებული სამართლიანი და დემოკრატიული საარჩევნო გარემო. საკანონმდებლო ე.წ. „შავ ხვრელებს“ კი შეუძლიათ დემოკრატიული საარჩევნო პროცესის დაზარალება, ვინაიდან ის შეიძლება გამოყენებულ იქნეს სხვადასხვა არაკეთილსინისიერი პოლიტიკური ძალების მიერ საკუთარი ვიწრო პარტიული ინტერესების გასატარებლად.

ერთ-ერთი ასეთი „შავი ხვრელი“ რაც შესაძლოა გამოყენებულ იქნეს არაკეთილსინდისიერად არის ის, რომ საკანონმდებლო დონეზე არ არის რეგულირებული ერთის მხრივ გამონაკლის შემთხვევაში შექმნილი საარჩევნო უბნის საარჩევნო ყუთსა და გადასატანი საარჩევნო ყუთში არსებული საარჩევნო კონვერტების დათვლის და მეორეს მხრივ ამომრჩეველთა სიაში ამომრჩევლების ხელმოწერების რაოდენობასთან მათი შედარების ვალდებულება. აღნიშნული კი მნიშვნელოვანი დეტალია, რომელიც ტავიდან აგვაცილებს საარჩევნო უბნებში შედეგების არასწორი

[20] https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_22_3800

[21] https://web-api.parliament.ge/storage/files/shares/venice-commission/veneciis-komisiis-daskvnis-proeqtis-araoficialuri-targmani.pdf (არაოფიციალური თარგმანი) გვ. 11

დაჯამების შესაძლებლობას და მეორეს მხრივ არჩევნების შედეგების მიმართ საზოგადოების ნიჰილიზმს.

საქართველოს ორგანულ კანონის „საქართველოს საარჩევნო კოდექსი“ 67-ე მუხლის მე-3 პუქტის შესაბამისად წილისყრით შერჩეული მთვლელები თანამიმდევრულად ითვლიან ამომრჩეველთა ერთიანი და სპეციალური სიებისა და გადასატანი საარჩევნო ყუთის სიის მიხედვით კენჭისყრაში მონაწილე ამომრჩეველთა საერთო რაოდენობას.[22] სამართლიანი იქნებოდა მათი შედარება შესაბამისად, ამომრჩეველთა  სპეციალურ და გადასატან საარჩევნო ყუთში არსებულ კონვერტების რაოდენობასთან, მანამ სანამ მოხდება კონვერტების ერთმანეთან შერევა. ანუ უფრო მეტად იქნებოდა საარჩევნო კანონმდებლობა დახვეწილი თუ სხვადასხვა საარჩევნო ყუთში არსებული კონვერტების დათვლის და მათ ხელმოწერებთან შედარების ვალდებულება იქნებოდა გათვალისწონებული საკანონმდებლო დონეზე.

მაგალითად, თუ გადასატან საარჩევნო ყუთში არსებული საარჩევნო კონვერტების რაოდენობა გადასატანი ყუთის ამომრჩეველთა სიაში ამომრჩევლების ხელმოწერების რაოდენობაზე მეტი იქნება, ასეთ შემთხვევაში ყველა სპეციალური კონვერტი და საარჩევნო ბიულეტენი შეიკვრება პაკეტად, დაეწერება „ბათილია“ და საარჩევნო უბანში კენჭისყრისა და ხმის დათვლის პროცედურების დასრულების შემდეგ გადაეცემა ზემდგომ საოლქო საარჩევნო კომისიას, ისე, რომ არ მოხდება მათი შერევა ძირითად სარჩევნო ყუთის კონვერტებთან, ანუ არ მოხდება მათი დათვლა. აღნიშნული დამცავი მექანიზმის ჩადება საკანონმდებლო დონეზე აუცილებელია, რომ ხელოვნურად არ დაზიანდეს როგორც საარჩევნო პროცესი, ასევე არ მიეცეს არაკეთილსინდისიერ მხარეს შესაძლებლობა წინასწარ გამიზნულად ჩაშალოს საარჩევნო უბანზე საარჩევნო პროცესი და არ მოხდეს უბანში კენჭისყრის შედეგების ბათილად ცნობა (არ გახდეს აუცილებელი განმეორებითი კენჭისყრის ჩატარება). საკითხის საკანონმდებლო რეგლამენტაცია თავიდან აგვარიდებს დისბალანსთან დაკავშირებულ პრობლემას. შესაბამისად, ამ მიმართულებით შედეგები იქნება ობიექტური, სანდო და აღნიშნულის შედეგად დაცული იქნება პრინციპი: საარჩევნო სუბიექტების მიერ მიღებული ხმებს მიმატებული

[22] https://matsne.gov.ge/ka/document/view/1557168?publication=75 მუხლი 67, პუნქტი 3

ბათილი საარჩევნო ბიულეტენების რაოდენობა უნდა იყოს ტოლი ან ნაკლები კენჭისყაში მონაწილე ამომრჩეველთა რაოდენობის.[23]

საქართველოს ორგანულ კანონის „საქართველოს საარჩევნო კოდექსი“ 67-ე მუხლის მე-3 პუქტის შესაბამისად წილისყრით შერჩეული მთვლელები თანამიმდევრულად ითვლიან ამომრჩეველთა ერთიანი და სპეციალური სიებისა და გადასატანი საარჩევნო ყუთის სიის მიხედვით კენჭისყრაში მონაწილე ამომრჩეველთა საერთო რაოდენობას.[24] სამართლიანი იქნება თუ მოხდება ამომრჩეველთა სპეციალურ სიასა და გადასატანი საარჩევნო ყუთის სიაში ამომრჩეველთა ხელმოწერების რაოდენობის შედარება შესაბამისად, ამომრჩეველთა სპეციალურ და გადასატან საარჩევნო ყუთში არსებული კონვერტების რაოდენობასთან, მანამ სანამ მოხდება მათი შერევა ძირითადი ყუთის კონვერტებთან. ზემოაღნიშნული საკითხის საკანონმდებლო რეგულაციით იარსებებს  კონკრეტული სამართლებრივი ურთიერთობის მოწესრიგების ერთგვაროვანი, საარჩევნო კოდექსით განსაზღვრული მექანიზმი. შესაბამისად, თუ სხვადასხვა საარჩევნო ყუთში არსებული კონვერტების დათვლის და მათ ხელმოწერებთან შედარების ვალდებულება იქნება გათვალისწინებული კანონმდებლობით, ეს უფრო მეტად დახვეწს საარჩევნო კანონმდებლობას.

ზემოაღნიშნული საკითხის მოწესრიგება, საქართველოს ორგანული კანონის „საქართველოს საარჩევნო კოდექსი“ 67-ე, 68 მუხლებში ცვლილების განხორციელების შედეგად შეიძლება იქნეს მიღწეული. კერძოდ:

67-ე მუხლის მე-7 პუნქტი უნდა ჩამოყალიბდეს შემდეგი რედაქციით:

„7. ძირითადი საარჩევნო უბანი ამ მუხლის მე-8 პუნქტით დადგენილი წესის მიხედვით ხსნის გამონაკლის შემთხვევაში შექმნილი საარჩევნო უბნის საარჩევნო ყუთს. **ადარებს ამომრჩეველთა სიაში ამომრჩევლების ხელმოწერების და ყუთში არსებული კონვერტების რაოდენობას ერთმანეთს. თუ ყუთში აღმოჩნდა ამომრჩეველთა სიაში არსებულ ამომრჩევლების ხელმოწერების რაოდენობაზე მეტი კონვერტების**

---

23 http://electionreforms.ge/res/docs/%E1%83%97%E1%83%90%E1%83%95%E1%83%9B%E1%83%AF%E1%83%93%E1%83%9D%E1%83%9B%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%94%E1%83%9B%E1%83%93%E1%83%98%E1%83%95%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%98-%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%90%E1%83%AE%E1%83%A1%E1%83%9D%E1%83%95%E1%83%A0%E1%83%9D-%E1%83%A1%E1%83%94%E1%83%9C%E1%83%90%E1%83%99%E1%83%98-%E1%83%96%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%91%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%90%E1%83%96%E1%83%9410%E1%83%AA%E1%83%90%E1%83%9A%E1%83%98.pdf გვ.15

24 https://matsne.gov.ge/ka/document/view/1557168?publication=75 მუხლი 67, პუნქტი 3

<u>რაოდენობა, ყველა სპეციალური კონვერტი და საარჩევნო ბიულეტენი შეიკვრება პაკეტად, დაეწერება „ბათილია“ და საარჩევნო უბანში კენჭისყრისა და ხმის დათვლის პროცედურების დასრულების შემდეგ გადაეცემა ზემდგომ საოლქო საარჩევნო კომისიას. სხვა შემთხვევაში ყუთში</u> არსებულ სპეციალურ კონვერტებსა და საარჩევნო ბიულეტენებს შეურევს ძირითად საარჩევნო უბანზე არსებულ სპეციალურ კონვერტებსა და საარჩევნო ბიულეტენებს.“

68-ე მუხლის მე-4 პუნქტი ჩამოყალიბდეს შემდეგი რედაქციით:

„4. საუბნო საარჩევნო კომისია თავდაპირველად ხსნის გადასატან საარჩევნო ყუთს. მთვლელები გადასატან საარჩევნო ყუთში არსებულ სპეციალურ კონვერტებს ათავსებენ მაგიდაზე, ამოწმებენ გადასატან საარჩევნო ყუთში საკონტროლო ფურცლის არსებობას და მას უდარებენ საუბნო საარჩევნო კომისიაში შედარების მიზნით შენახულ საკონტროლო ფურცელს. <u>ამის შემდეგ ადარებენ ამომრჩეველთა სიაში ამომრჩევლების ხელმოწერების და ყუთში არსებული კონვერტების რაოდენობას ერთმანეთს.</u> თუ საკონტროლო ფურცლებს შორის განსხვავება გამოვლინდა ან გადასატან საარჩევნო ყუთში საკონტროლო ფურცელი არ აღმოჩნდა, <u>ან/და ყუთში აღმოჩნდა ამომრჩეველთა სიაში არსებულ ამომრჩევლების ხელმოწერების რაოდენობაზე მეტი კონვერტების რაოდენობა,</u> ყველა სპეციალური კონვერტი და საარჩევნო ბიულეტენი შეიკვრება პაკეტად, დაეწერება „ბათილია“ და საარჩევნო უბანში კენჭისყრისა და ხმის დათვლის პროცედურების დასრულების შემდეგ გადაეცემა ზემდგომ საოლქო საარჩევნო კომისიას. აღნიშნული პროცედურის დასრულების შემდეგ მთვლელები ხსნიან ძირითად საარჩევნო ყუთს.“

## დასკვნა

არჩევნები დემოკრატიული მმართველობის ცენტრალური მექანიზმია, რომელიც უზრუნველყოფს ერთის მხრივ მოქალაქეთა პოლიტიკურ უფლებების რეალიზაციას და თანაბარ შესაძლებლობას არჩეულ იქნენ სახელმწიფო თანამდებობაზე, მეორეს მხრივ მათი საარჩევნო უფლების საყოველთაობას და თანასწორობას. არჩევნებში ამომრჩეველთა მაქსიმალური ჩართულობა და აქტიურობა არჩევნების და მისი შედეგების მიმართ ამომრჩეველთა გაზრდილი ინტერესის მანიშნებელია, ეს კი, თავისმხრივ იძლევა ობიექტური, მაღალი ლეგიტიმაციის მქონე შედეგს, რაც თანამედროვე დემოკრატიის მნიშვნელოვანი განმსაზღვრელია. ამიტომ

მნიშვნელოვანია არჩევნების, საარჩევნო პროცესის და ზოგადად მისი მომწესრიგებელი საარჩევნო ნორმების მუდმივი დაკვირვება, დახვეწა და თანამედროვე გამოწვევებთან ჰარმონიზაცია, რაც თავის მხრივ გულისხმობს საკანონმდებლო ე.წ. „ შავი ხვრელების“ აღმოფხვრას.

## გამოყენებული ლიტერატურა


https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_22_3800
https://web-api.parliament.ge/storage/files/shares/venice-commission/veneciis-komisiis-daskvnis-proeqtis-araoficialuri-targmani.pdf (არაოფიციალური თარგმანი) გვ. 11
https://matsne.gov.ge/ka/document/view/1557168?publication=75 მუხლი 67, პუნქტი 3
http://electionreforms.ge/res/docs/%E1%83%97%E1%83%90%E1%83%95%E1%83%9B%E1%83%AF%E1%83%93%E1%83%9D%E1%83%9B%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%94%E1%83%9B%E1%83%93%E1%83%98%E1%83%95%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%98-%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%90%E1%83%AE%E1%83%A1%E1%83%9D%E1%83%95%E1%83%A0%E1%83%9D-%E1%83%A1%E1%83%94%E1%83%9C%E1%83%90%E1%83%99%E1%83%98-%E1%83%96%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%91%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%90%E1%83%96%E1%83%9410%E1%83%AA%E1%83%90%E1%83%9A%E1%83%98.pdf გვ.15

# "Black holes" in legislation and their elimination
# Importance in terms of improving the electoral environment

**Nikoloz Phiphia,** Professor,
Faculty of Law and International Relations, GTU

## Abstract

Improving electoral legislation and bringing it into line with democratic principles will increase confidence in the electoral process and election results on the part of both, political parties and citizens. Harmonization of electoral legislation with the modern challenges of democracy and the principles of law should be a living process, because attitudes and evaluations of certain regulations are constantly changing in society.

Elections are a kind of measure of democracy, which ensures both the realization of political rights of citizens and equal opportunity to be elected to public office, as well as the universality and equality of their electoral rights. Therefore, it is important to constantly observe, modify and democratize the electoral legislation, including the the so-called Elimination of legislative "black holes", to increase confidence in the electoral process among voters. In such a case, as a result, we will get an increased number of voters, which is an indication of the objective, high legitimacy of the elections.

**Keywords:** list of voters, signatures of voters, portable ballot box, election precinct ballot box created in exceptional cases.

# საჯარო-კერძო პარტნიორობის როლი საქართველოში

(ანაკლიის კონსორციუმის განვითარების პროექტი)

**გიორგი დაგარგულია,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მე-4 კურსის სტუდენტი, ჯგ.111006
**ლუკა ხაჩიძე,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მე-4 კურსის სტუდენტი, ჯგ.111006

## აბსტრაქტი

სტატიაში მოცემულია საჯარო კერძო პარტნიორობის, როგორც საზოგადოებრივი დომენისსასარგებლოდ განხორციელებული სახელმწიფო მართვის ახალი ფუნქციის არსი და მნიშვნელობა.განხილულია ამ ფუნქციის განხორციელების მექანიზმები: კონცესიური და არაკონცესიური საჯაროკერძო პარტნიორობა, შესწავლილია მათი დადებითი და უარყოფითი მხარეები. ეს ინსტიტუციაშეფასებულია ანაკლიის ღრმაწყლოვანი ნავსადგურის პროექტის მაგალითზე, რომლისგანხორციელება "თამაშის წესებს ცვლის" და ქვეყნის სტრატეგიულ მნიშვნელობას უსვამს ხაზს.ანაკლიის პროექტის მართვა განხორციელდება ერთობლივი კომპანიის მეშვეობით ( სახელმწიფოწილი 51% , ხოლო კერძო პარტნიორის წილი " 49 %). პარალელურად, სამას ორმოც (340)ჰა-მდე მიწის ნაკვეთი(საპროექტო ტერიტორია) იჯარით გადაეცემა კონსორციუმს, 25 წლიანიმართვის უფლებით. საჯარო-კერძო პარტნიორობის ფარგლებში განხორციელებული ეს პროექტიშესაძლებლობას მისცემს საქართველოს გახდეს რეგიონული "ნავსადგურის ჰაბი", განამტკიცოსქვეყნის გეოპოლიტიკური მნიშვნელობა და გახდეს ქვეყნის უსაფრთხოების გარანტი.

**საკვანძო სიტყვები:** საჯარო და კერძო პარტნიორობა; საზოგადოებრივი დომენი;რეგიონალური ჰაბი; კონცესიური; არაკონცესიური; PPP სააგენტო; ინოვაციების დანერგვა.

## შესავალი

საჯარო კერძო პარტნიორობა შედარებით ახალი მართვის მოდელია, რომელიც შეიქმნა ევროპაში თანამედროვე ინფრასტრუქტურისა და ინოვაციური პროექტების საზოგადოებრივი დომენის სასარგებლოდ. განხორციელების მიზნით. მწირი ბიუჯეტი

ასეთი ფართომასშტაბიანი პროექტებისთვის გამოწვევას წარმოადგენს. ამ გამოწვევის საპასუხოდ მთავრობის პოლიტიკა გულისხმობს გაზარდოს კერძო სექტორის როლი, მოიზიდოს უცხო თუ ადგილობრივი ინვესტიციები და თანამონაწილეობის პრინციპით განახორციელოს ქვეყნისათვის მნიშვნელოვანი, ინოვაციური თუ ინფრასტრუქტურული, პროექტები. ამ ინსტიტუტის მთავარი სარგებელი არის ბიუჯეტის ხარჯების დაზოგვის ხარჯზე ინოვაციებისა და ნოუჰაუს დანერგვა, პროექტის განხორციელებასთან ასოცირებული რისკების შემცირება (კერძო სექტორისთვის გადანაწილებით), ზოგადად, ეკონომიკის განვითარების სტიმულირება (როგორც ცენტრალურ, ასევე ადგილობრივ დონეებზე) და სახელმწიფო სერვისების გაუმჯობესება.

## საჯარო კერძო თანამშრომლობის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი საფუძვლები საქართველოში

საჯარო-კერძო თანამშრომლობის ორგანიზაციულ- სამართლებრივი სრულყოფა და მოდელირება საქართველომ ბოლო პერიოდში დაიწყო. 2018 წ. მიღებულია კანონი საჯარო კერძო პარტნიორობის შესახებ. ამ კანონის საფუძველზე შექმნა მართვის სპეციალური სტრუქტურა - საჯარო კერძო პარტნიორობის სააგენტო, რომელიც უზრუნველყოფს საჯარო კერძო პარტნიორობის პროექტების მართვას.

საქართველოს სინამდვილეში საჯარო-კერძო პარტნიორობის 2 ძირითადი მიმართულება არსებობს კონცესიური და არაკონცესიური, რომელთა შინაარსობრივი ბუნების დასაზუსტებლად აკადემიურ წრეებში დისკურსი მიმდინარეობს. დისკურსის შედეგები რომ შევაჯამოთ სურათი ასეთია:

არაკონცესიური ისეთი საჯარო-კერძო პარტნიორობის ფორმაა, რომელიც არ გულისხმობს რაიმე მნიშვნელოვან ფინანსურ დათმობას ან სუბსიდიებს სახელმწიფოსგან კერძო პარტნიორისთვის. კერძო პარტნიორი, როგორც წესი, ინვესტირებას ახდენს პროექტში საკუთარ კაპიტალსა და რესურსებზე, და მოსალოდნელია, რომ პროექტიდან მიღებული შემოსავალი დაფარავს გაწეულ ხარჯებს და უზრუნველყოფს კერძო სექტორის ინვესტიციების დაბრუნებას.

კონცესიურია პარტნიორობა როცა - მთავრობა იყენებს ფინანსური დათმობების ან წახალისების გარკვეულ ფორმას. ეს დათმობები პროექტის ფინანსური მიმზიდველობისთვისაა განკუთვნილი და გარკვეულწილად პროექტთან

დაკავშირებული რისკების შერბილებას ემსახურება. კონკრეტულ სიტუაციაში შეღავათები შეიძლება განსხვავდებოდეს ერთმანეთისგან და მოიცავდეს შემდეგ ელემენტებს: ფინანსური სუბსიდიები; გარანტიები (შემოსავლების გარანტიები ან ვალის გარანტიები), საგადასახადო შეღავათები; რისკის გაზიარება; მარეგულირებელი მხარდაჭერა. კონცესიური PPP-ები, როგორც წესი, გამოიყენება პროექტებისთვის, რომლებსაც აქვთ საზოგადოებრივი ინტერესი: ინფრასტრუქტურის განვითარება (მაგ. მაგისტრალების, ხიდების და აეროპორტების მშენებლობა), სოციალური სერვისები (მაგ. ჯანდაცვა და საგანმანათლებლო დაწესებულებები) ან სხვა პროექტები, რომლებიც სარგებელს მოაქვს საზოგადოებისთვის.

დღესდღეობით საჯარო კერძო პარტნიორობის სააგენტოს (PPP) მეშვეობით ხორციელდება ისეთი პროექტები რომელთა დიდი ნაწილიც არაკონცესიური საჯარო-კერძო თანამშრომლობით ხორციელდება, საილუსტრაციოდ კარგი მაგალითია ანაკლიის ღრმაწყლოვანი ნავსადგურის პროექტი (სააგენტო აწარმოებს პარტნიორის შერჩევის პროცესს) და სხვა.

**ანაკლიის კონსორციუმის განვითარების პროექტი**

ანაკლიის პროექტი საჯარო-კერძო პარტნიორობის მოდელია, რომელიც სახელმწიფოს მართვის შედარებით ახალი ფუნქციას წარმოადგენს და გადაწყვეტილების მომზადებისა და მიღების სპეციალური ფორმით ხასიათდება.

“პროექტი რომელიც თამაშის წესებს ცვლის” ამ სიტყვათა წყობას ხშირად შეხვდებით ანაკლიის ღრმაწყლოვან პორტზე (ნავსადგურზე) საუბრისას, რაც მის გეო-სტრატეგიულ მნიშვნელობას უსვამს ხაზს.

საქართველოს შეუძლია უზრუნველყოს თავისი დერეფნის გავლით კასპიის ტვირთების გადაზიდვა ქართული სარკინიგზო სისტემით საქართველოს პორტებამდე, ხოლო შემდეგ შავი ზღვის გავლით ტრანზიტი ევროპულ ქვეყნებში. აღნიშნული მარშრუტი კი კასპიის  სატრანზიტო დერეფანს ტრანსკასპიურ დერეფნად აყალიბებს. ამ უკანასკნელის გათვალისწინებით, კი ანაკლიის ღრმაწყლოვანი პორტის მშენებლობა განსაკუთრებულ, პორტის მშენებლობა განსაკუთრებულ ფუნქციას იძენს.

ანაკლიის ღრმაწყლოვანი პორტის გეგმის მიხედვით, პირველ ეტაპზე მისი გამტარუნარიანობა წელიწადში 7 მილიონი ტონა ტვირთი იქნება, ხოლო მომავალში, გაზრდილი ტვირთბრუნვის ხარჯზე, ანაკლიის პორტის გამტარუნარიანობა 100

მილიონ ტონამდე შეიძლება გაიზარდოს. ანაკლიის პორტის მთავარ უპირატესობას შავი ზღვის რეგიონის სხვა პორტებთან შედარებით წარმოადგენს საშუალო და დიდი ზომის (პანამაქსის ტიპის და პოსტ პანამაქსის) გემების მიღების შესაძლებლობა (8,000-8,500 კონტეინერის ტევადობის). საქართველოში არსებული და დაგეგმილი ანაკლიის პორტის მეშვეობით შესაძლებელი გახდება კასპიის სატრანზიტო დერეფნით შემოსული ტვირთების საქართველოდან ტრანსპორტირება ევროპის სხვადასხვა ქვეყნებში: ბულგარეთში, რუმინეთსა და უკრაინის.

ანაკლიის ღრმაწყლოვანი პორტის მნიშვნელობისა და უცხოური ინტერესის კვალდაკვალ, აუცილებელია ქვეყნის გეო-სტრატეგია და მისი უსაფრთხოების უზრუნველყოფა, ჩვენი ქვეყნისათვის სულ უფრო აქტუალური ხდება, ვინაიდან აღნიშნული პორტით არა მარტო ქვეყნის შიდა ძალები ინტერესდებიან არამედ მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანას სურს აღნიშნული სტრატეგიული ობიექტის სათავისოდ გამოყენება.

დროსაც, სახელმწიფო ტენდერის საფუძველზე შერჩეულ ინვესტორთან ერთად დააფუძნებს ერთობლივ კომპანიას, რომელშიც სახელმწიფო მართვის წილი 51% , ხოლო კერძო პარტნიორის განსაკარგი "პროექტის" 49 % -ი იქნება.

საქართველოს მთავრობა (პირდაპირ, ან სახელმწიფოს 100% იანი წილობრივი მონაწილეობით შექმნილი კომპანიის მეშვეობით) გადასცემს კონცესიონერს სამას ორმოც (340) ჰა-მდე მიწის ნაკვეთს (საპროექტო ტერიტორია) პროექტის განსახორციელებლად. საგულისხმოა ის გარემოებაც რომ საჯარო-კერძო თანამშრომლობის მსგავსი "არაკონცესიური:" მოდელის გამოყენებისას სახელმწიფო ქვეყანაში ნავსადგურის განვითარებასა და ოპერირებასთან მიმართებით რაიმე სახის ექსკლუზიური უფლებების მინიჭება არ განიხილება, რაც სახელმწიფოს შესაძლებლობას აძევს განხორციელებული და დასრულებული "პროექტის" შემდგომ სრულად მიიღოს საზოგადოებრივი სიკეთე და არ დაკარგოს მართვის სადავეები ობიექტზე ან/და შექმნილ ინფრასტრუქტურაზე.

**დასკვნა**

ამრიგად შეიძლება ითქვას, რომ "საჯარო-კერძო თანამშრომლობა" არის სახელმწიფოს ფუნქცია მართოს პროექტი, საზოგადოებრივი დომენის სასარგებლოდ,

უზრუნველყოს ახალი ინფრასტრუქტურისა და ტექნოლოგიური ინოვაციების დანერგვა, ამ პროცესში კი განავითაროს ქვეყანა.

საჯარო პარტნიორობით განხორციელებული "ანაკლიის ღრმაწყლოვანი ნავსადგური" შესაძლებლობას მიცემს საქართველოს გახდეს რეგიონული "ნავსადგურის ჰაბი", განამტკიცებს ქვეყნის გეოპოლიტიკურ მნიშვნელობას, რეგიონისა თუ შავიზღვისპირეთში, ანაკლიის ღრმაწყლოვანი პროექტი ფინანსური შემოსავლის გარდა ქვეყნის უსაფრთხოების გარანტიც.

ამ თვალსაზრისით კი რეგიონში უპირატესობის მოპოვებისათვის "ანაკლიის ღრმაწყლოვანი ნავსადგურის (პროექტის) განხორციელება რეალისტური და სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია ისეთი ქვეყნისთვის , როგორიც საქართველოა.

**გამოყენებული ლიტერატურა**


1. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/undp-georgia-frld-public-private-partnership-geo-2021.pdf
2. https://matsne.gov.ge/ka/document/view/4193442?publication=3 - ბოლოს ნახვა 26.10.2023 წ
3. https://ppp.gov.ge/anakliis-ghrmawylovani-navsadguris-asasheneblad-interesta-gamokhatva-gamockhadda/
4. https://ppp.gov.ge/
5. https://forbes.ge/anakliis-porti-aukhdeba-thu-ara-saqarthvelos-shavi-zghvis-otsneba/
6. http://anakliadevelopment.com/ka/info/
7. რეკომენდაციები ადგილობრივ დონეზე საჯარო-კერძო თანამშრომლობის მხარდასაჭერად - ავტ. ნინო ჯავახაძე(თბილისი 2021 წ)
8. საჯარო-კერძო თანამშრომლობა - საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია (თბილისი 2015 წ)

**The role of public-private partnership in Georgia**

Anaklia Consortium Development Project

**Giorgi is Dagargulia,**
Student of the 4th year of Georgian Technical University, gr. 111006
**Luka Khachidze,**
Student of the 4th year of Georgian Technical University, gr. 111006

**Abstract**

The article presents the essence and importance of public private partnership as a new function of state management implemented for the benefit of the public domain. Mechanisms for implementing this function are discussed: concessional and non-concessional public-private partnerships, their advantages and disadvantages are studied. This institution is evaluated on the Anaklia deep-water port project, the implementation of which "changes the rules of the game" and emphasizes the country's strategic importance. Anaklia project will be managed through a joint company (state share 51% and private partner's share 49%). At the same time, up to three hundred and fort (340) ha of land (project area) will be leased to the consortium with a 25-year management right. This project implemented within the framework of public-private partnership will give Georgia the opportunity to become a regional "port hub" strengthen the country's geopolitical importance and become a guarantor of the country's security.

**Keywords:** Keywords: Public private partnership, public domain, regional hub, concessional, non-concessional, concessionaire, PPP agency, Introducing innovations

# ფაქტორები, რომლებიც განაპირობებს იმიჯის შექმნას პოლიტიკური მენეჯმენტის პროცესში

**თეონა ბექაური,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

## აბსტრაქტი

პოლიტიკური ფიგურის იმიჯის შექმნა და მართვა პოლიტიკის სფეროში წარმატების განუყოფელი ნაწილია. წინამდებარე სტატია იკვლევს მრავალმხრივ ფაქტორებს, რომლებიც გადამწყვეტ როლს ასრულებენ პოლიტიკური იმიჯის ჩამოყალიბებაში. უფრო კონკრეტულად, კი პოლიტიკური მენეჯმენტის რთულ პროცესში იმ ფაქტორთა მიმოხილვას, რომელთა საფუძველზეც პოლიტიკური მენეჯნეტის სუბიექტები/აქტორები ქმნიან საკუთარ იმიჯს.

დღეს, პოლიტიკური მენეჯმენტი მოიცავს მთელ რიგ საქმიანობას პროფესიულ პოლიტიკაში: კამპანიის მენეჯმენტს და კონსულტაციას, რეკლამების შექმნას, იმიჯმეიკინგს, ლობირებას, ფართო პოლიტიკას, კვლევას, საკითხების ადვოკატირებას და ფონდების მოზიდვას, თუმცა ინფორმაციულმა რევოლუციამ და მენეჯმენტის მნიშვნელობის ზრდამ გამოიწვია საქმიანობის ამ სფეროს დიფერენცირება და პროფესიონალიზება. გაჩდნენ ადამიანები, რომელთაც ჰქონდა სპეციალიზირებული ცოდნა სხვადასხვა პოლიტიკური ამოცანების გადაწყვეტაზე.

დღეისათვის შეიძლება ვისაუბროთ პოლიტიკურ მენეჯმენტში დამკვიდრებულ სპეციალიზაციაზე, რომელთაგან ერთ-ერთი გამორჩეულია პოლიტიკური იმიჯმეიკინგი. სტატიაში უმნიშვნელოვანესი ყურადღება ეთმობა ისეთ ფაქტორებს, როგორიცაა მედიის დინამიკა, პიროვნული ატრიბუტები, პარტიული კუთვნილება, კრიზისის მენეჯმენტი და სტრატეგიული კომუნიკაცია. შეგვიძლია თქვათ, რომ პოლიტიკური აქტორის იმიჯი ეს არის სტრატეგიული კონსტრუქცია, რომელსაც შეუძლია ღრმად გავლენა მოახდინოს პოლიტიკურ წარმატებაზე. ციფრულ ეპოქაში, სადაც ამომრჩეველი გამუდმებით ინფორმაციის ზღვაშია ჩაფული, პოლიტიკოსის იმიჯის ფორმირების ფაქტორების გაგება უმთავრესია. წინამდებარე სტატია მოიცავს პოლიტიკური იმიჯის შექმნის პროცესში ძირითადი განმსაზღვრელი ფაქტორების ყოვლისმომცველ ანალიზს.

**საკვანძო სიტყვები:** პოლიტიკური მენეჯმენტი, ინტელექტუალური, იმიჯმეიკინგი, მენეჯმენტი.

**შესავალი**

თანამედროვე საზოგადოებაში, პოლიტიკურ მენეჯმენტი გვევლინება ადამიანის ცხოვრების განუყოფელ ნაწილად, რომელიც, გულისხმობს ადამიანების ინტელექტუალური და პრაქტიკული საქმიანობის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან სფეროს და დაკავშირებულია საზოგადოების შეხედულებების და მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე.

პოლიტიკური მენეჯმენტი მოიცავს მთელ რიგ საქმიანობას პროფესიულ პოლიტიკაში: კამპანიის მენეჯმენტს და კონსულტაციას, რეკლამების შექმნას, იმიჯმეიკინგს, ლობირებას, ფართო პოლიტიკას, კვლევას, საკითხების ადვოკატირებას და ფონდების მოზიდვას. თავდაპირველად პოლიტიკური მენეჯმნეტით დაკავებულები ივენენ ერთი და იგივე ადამიანები, მაგალითად, ნ. მაკიაველი, თანამედროვე ენით რომ ვთქვათ, იყო იმიჯმეიკერიც, სფიჩრაითერიც, მრჩეველიც და თანაშემწეც. მაგრამ პოლიტიკურ პროცესში პოლიტიკური მენეჯმენტის მნიშვნელობის ზრდამ გამოიწვია საქმიანობის ამ სფეროს დიფერენცირება და პროფესიონალიზება. გაჩდნენ ადამიანები, რომელთაც ჰქონდა სპეციალიზირებული ცოდნა სხვადასხვა პოლიტიკური ამოცანების გადაწყვეტაზე.

დღეისათვის შეიძლება ვისაუბროთ პოლიტიკურ მენეჯმენტში დამკვიდრებულ სპეციალიზაციაზე, რომელთაგან ერთ-ერთი გამორჩეულია პოლიტიკური იმიჯმეიკინგი.

კლასიკური განმარტებით, იმიჯი ლათინური სიტყვაა და ქართულად სახეს, სურათს ნიშნავს (შდრ.: ლათ. image – „სურათი; ნახატი; ხატვა; გამოსახულება; პორტრეტი; ილუსტრაცია; ფოტო; ფოტოსურათი; ჩარჩო; ანარეკლი; ფიგურა; ძეგლი; ქანდაკება; ნახატი; ფოტოგრაფია; ეკრანი; იმიჯი“.

იმიჯის შექმნაზე ანტიკური ხანიდან ზრუნავდნენ მართვითა და საზოგადოებაზე ზეგავლენის მოპოვებით დაინტერსებული ადამიანები. მართვის პრინციპები და ტექნოლოგიები რომ ჯერ კიდევ უხსოვარი დროიდან მოდის -ადრეულ საზოგადოებებშიც კი, მმართველები იძულებულნი იყვნენ გადაეწყვიტათ თავიანთი

ავტორიტეტის გაზრდის პრობლემა, ფართო მოსახლეობაზე გავლენის გაფართოება, სწორედ იგივე ამონაცის წინაშე დგას პოლიტიკური მენეჯმენტის სუბიექტი თანამედროვე სამყაროში, თუმცა მის წინაშე გაცილებით მეტი გამოწვევაა:

თანამედროვე ინფრმაციულ საზოგადოებაში, სადაც ხალხს- პოლიტიკური მენეჯმნეტის ობიეტს ისევე მიუწვდება ხელი ინფრმაციაზე, როგორც აქტორს, გაცილებით რთულდება მართვა, ობიექტზე გავლენის მოპოვება და სასურველი პოლიტიკური ლანდშაფტის შექმნა. პოლიტიკური მენეჯმნეტის სუბიექტებისთვის, ამ მიზნით, ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი გზა ობიექტისათვის სასურველი იმიჯის შექმნაა.

როგორ ახერხებენ პოლიტიკოსები მართულთა თვალში სასურველი იმიჯის შექმნას და? რა ფაქტორები და ტექნოლოგების უწყობს ხელს  პოლიტიკური იმიჯის შესაქმნას? როგორ შეიცვალა ეს ფაქტორები ინფორმაციულ-ტექნოლოგიურ გავითარებასთან ერთად?! - ეს ის უმნიშვნელოვანესი კითხვებია, რომელიც ამ უაღრესად აქტუალურ პოლიტიკურ კატეგორიის განხილვისას, აუცილებლად ჩნდება და ჩვენი თემის ძირითად ნაწილში სწორედ მათზე პასუხების მისაღებად ვიმსჯელებთ.

**ძირითადი ნაწილი**

პოლიტიკური მენეჯერები პირველად გამოჩნდნენ მე-20 საუკუნის დასაწყისში, როდესაც ამერიკული პოლიტიკა გადავიდა პარტიაზე ორიენტირებული პოლიტიკიდან ატმოსფეროში, რომელიც უფრო მეტად ფოკუსირებული იყო ცალკეულ კანდიდატებზე. კანდიდატებმა დაიწყეს საკუთარი პერსონალის დაქირავება სტრატეგიული გადაწყვეტილებების სამართავად, იმიჯის შესაქმნელად, რეკლამის გასაკეთებლად, სახსრების მოზიდვისა და ყოველდღიური კამპანიის აქტივობების განსახორციელებლად. მათ თავდაპირველად კორპორატიული საზოგადოებასთან ურთიერთობის ფირმები  კამპანიების სამართავად. თუმცა, საბოლოოდ, საზოგადოებასთან ურთიერთობის ფირმები, რომლებიც სპეციალიზირებულნი იყვნენ პოლიტიკურ კამპანიებსა და ისეთ ტექნოლოგებშო, როგორიცაა იმიჯმეიკინგი, ლობირება, რეკლამა, თუ სხვა,  გამოჩნდა 1950-1960-იან წლებში.

სწორედ ამ პერიოდს უკავშირდება „იმიჯოლოგიის“, როგორც მეცნიერების, წარმოშობა. პოლიტიკის მეცნიერებაში იმიჯოლოგია ცალკე გამოყენებითი ქვედარგის სახით ჩამოყალიბდა, რომელიც შეისწავლის პოლიტიკური ლიდერის, პარტიის,

ჯგუფის იმიჯის ფორმირებასა და ადამიანთა ცნობიერებაზე მისი ზემოქმედების კანონზომიერებას. პირველი მონოგრაფია პოლიტიკის, ეკონომიკის და კულტურის იმიჯის ფენომენის შესახებ 1956 წელს ამერიკაში გამოიცა, მისი ავტორი იყო კ.ბოლდინგი. ეს ნაშრომი ინტერდისციპლინარული კვლევის ხასიათს ატარებდა და პირველად გასცდა მეცნიერების ჩარჩოს, რომელიც შეისწავლის იმიჯის ფენომენთან დაკავშირებულ პრობლემებს.

**იმიჯმეიკინგი-** პოლიტიკური მენეჯმენტის ერთ-ერთი ყველაზე ძველი სახეობა. ისტორიულად ადრეულ საზოგადოებებშიც კი მმართველის სახეს საგანგებოდ ქმნიდნენ და უფრთხილდებოდნენ მისი მრჩევლები. პოლიტიკური მენეჯმენტის ამ სახეობის მთავარი ამოცანაა ამა თუ იმ პოლიტიკოსის, სახელმწიფო მოღვაწის სახე გახადონ უფრო მიმზიდველი ფართო მასებისათვის, რაც უზრუნველყოფდა მოსახლეობის მხარდაჭერას მისი მოქმედებისათვის. პოლიტიკური იმიჯი მიზანმიმართულად და აქტიურად ჩამოყალიბდა ყველა ხერხის გამოყენებით და შექმნილია იმისათვის, რომ ემოციურად და ფსიქოლოგიურად ზეგავლენა მოახდინოს გარკვეულ ინდივიდებზე პოპულარიზაციის, პოლიტიკური რეკლამირების და ა.შ. გზით. პოლიტიკოსის ცხოვრებაში მნიშვნელოვან როლს ადრულებს სწორედ საკომუნიკაციო სფერო, სიმბოლოების სამყარო. მოსახლეობა აყალიბებს თავის იდეებს პოლიტიკოსების შესახებ სიმბოლოების საფუძველზე. ეს სიმბოლოები პოლიტიკური იმიჯია. პოლიტიკოსის იმიჯი ერთგვარი იდეაა, ან იდეალური განსახიერება სხვა სოციალური როლით. სწორედ ამიტომ იმიჯოლოგიას და მის ახალ მიმართულებას - პოლიტიკურ იმიჯოლოგიას, ცენტრალური ადგილი უკავია პოლიტიკურ მენეჯმნეტში.

ცნობილმა მეცნიერების ორზეკაუსკასის და სმაიზიანეს შრომებში ვინდება იმიჯის ორი ტიპი: გრძელვადიანი და მოკლევადიანი. გრძელვადიანი იმიჯი, რომელიც სხვაგავარად შეგვიძლია მოვიხსენიოთ, აგებულია უწყვეტად, უფრო ხანგრძლივ პერიოდზე, მუდმივი კამპანიის საკომუნიკაციო საშუალებების გამოყენებით. ხოლო მოკლევადიანი იმიჯი იქმნება კონკრეტული საარჩევნო კამპანიის საჭიროებებისათვის. მიუხედავად იმისა, რომ ისინი ერთმანეთისგან განსხვავდებიან, გრძელვადიანი და მოკლევადიანი იმიჯი არ უნდა იყოს ერთმანეთთან წინააღმდეგობრივი.

ორზეკაუსკასი და სმაიზიანე დეტალურად გვაწვდიან იმიჯის ფორმირების მეთოდოლოგიას და გვთავაზობენ იმიჯის შექმნის შვიდ საფეხურს:

1. არსებული იმიჯის ანალიზი

2. ფაქტორების გაანალიზება, რომელიც მოსდევს სასურველი იმიჯის კონსტრუქციას

3. სასურველი იმიჯის შერჩევა

4. განსხვავების იდენტიფიცირება მიმდინარე და სასურველ იმიჯს შორის

5. დაგეგმვა (როგორ განახორციელო ცვლილებები)

6. გავლენის შეფასება გეგმის განხორციელებისას

7. შედეგის ანალიზი

მეცნიერებმა შეიმუშავეს იმიჯმეიკინგის 4 დონე:

¬ ფუნდამენტური იმიჯი, რაც გულისხმობს ინდივიდუალურ ან ორგანიზაციულ პრინციპებს, ფილოსოფიას, მიზნებს და ქცევის სტანდარტებს;

¬ შიდა იმიჯი, რომელიც მოიცავს დაგეგმვას და განხორციელებას თუ როგორ განისაზღვროს შიდაპარტიული სოლიდარობა;

¬ გარე იმიჯი, რომელიც გამოიხატება პოლიტიკოსების ქმედებებში საზოგადოებასთან და მედიასთან მიმართებაში;

¬ შეუღწევადი იმიჯი, რომელიც მოიცავს გავლენებს, რომელიც აისახება კონკრეტული კანდიდატის ქმედებებზე, მაგალითად, კულტურული მატრიცა, განათლება, მოტივაცია და სხვა.

რეინი, კოტლერი და სტოლერი კიდევ უფრო სიღრმეებში შევიდნენ და იმიჯმეიკერებისთვის რჩევები შეიმუშავეს. მათი განმარტებით, იმიჯმეიკერისთვის იმიჯის შექმნის პროცესი მოიცავს ორ ელემენტს, ერთი მათგანი უფრო კონტროლირებადია (პოლიტიკოსი, პოლიტიკური სუბიექტების წევრები), ხოლო მეორე ნაკლებად კონტროლირებადი (მედია,ამომრჩეველი და აუდიტორია, რომელსაც ისინი მიმართავენ). აქედან გამომდინარე, იმიჯმეიკერებს ურჩევს, განსაკუთრებული ყურადღება გაამახვილონ მეორე ელემენტზე, რადგან დიდია მცდელობა, რომ აუდიტორიის კლასიფიკაცია მოხდეს იმიჯის შექმნაზე მისი გავლენის მიხედვით. აუდიტორია შეიძლება კლასიფიცირდეს ტრადიციულ და მომავალ ტრადიციულ აუდიტორიად. ტრადიციული არის ის, ვინც მუდმივად მიჰყვება კონკრეტულ პოლიტიკოსს ან პოლიტიკურ სუბიექტს, ხოლო მომავალი ტრადიციული არის ის, ვინც შეიძლება მიიზიდონ მათ.

პოლიტიკური იმიჯის ფორმირების მეთოდოლოგია ძირითადად მეცნიერთა ამ მოსაზრებებს ეფუძნება და თითქმის ყველა მკვლევარის ნაშრომში გვხვდება მეტნაკლები სიზუსტით ან საკუთარი ინტერპრეტაციით. თუმცა, თითქმის ყველა განიხილავს და იყენებს ვიქტორ შეპელის თეორიას, რომელიც იმიჯოლოგიის მეცნიერების ფუძემდებლად ითვლება. ვიქტორ შეპელი წიგნს "იმიჯოლოგია", ამ სიტყვებით იწყებს: "სანამ გული სცემს, თქვენ უნდა გამოიყენოთ ყველა შანსი ხალხის მოსაწონად. ყველა ცხოვრობს საკუთარი თავის სხვების აღიარებით". მისი შეფასებით, პოლიტიკოსია ის, ვინც შეძლებს ამომრჩეველთა მოზიდვას, ხოლო ვინც ვერ მოახერხებს, ხალხი მას სწრაფად დაივიწყებს“. შეპელი მიიჩნევს, რომ პოლიტიკური იმიჯი, რომელიც ჩამოყალიბებულია მასობრივ ცნობიერებაში და აქვს სტერეოტიპის ხასიათი, არის პოლიტიკური ლიდერის ემოციურად შეფერილი გამოსახულება. იმიჯის ფორმირება ხდება როგორც სპონტანურად, ანუ არაცნობიერად, ასევე შეგნებულად.

შეპელი მიიჩნევს, რომ პოლიტიკოსის იმიჯი ყველა პარამეტრით უნდა აკმაყოფილებდეს მოსახლეობის მოლოდინს. ეს მხოლოდ პოპულარობისკენ სწრაფვას როდი გულისხმობს: „შეიძლება იყო საყვარელი, მაგრამ, გაცილებით მნიშვნელოვანია, იმყოფებოდე სრულ ჰარმონიაში დროსთან, ამომრჩევლის შეფასებასა და წარმოდგენასთან“. შეპელის ეს მოსაზრება თავის თავში საკმაოდ ნათლად ხსნის პოლტიკაში და განსაკუთრებით  კი პოლიტიკურ მენეჯმნეტში მარკეტინგული მეთდოლოგიის ადგილისა და როლს. პოლიტიკურ მენეჯმენტში, პოლიტიკოსის იმიჯის წარმატება ამმომრჩევლებში, პოლიტიკოსის სამიზნე აუდიტორიაში,  ისევეა დამოკიდებული როგორც ეკონომიკურ მარკეტინგში გაცვლის წარმატებაა დამოკიდებული მყიდველის მოთხოვნასა და მის დაკმაყოფილებაზე. პოლიტიკურ მენეჯმენტში, აქტორთა მიერ თანმაედროვე ტექნოლოგიების- პოლიტიკური მარკეტინგის და პოლიტიკური PR-ის გამოყენებით, იქმნება ობიექტთა სასურველი/მოსაწონი იმიჯი. სწორედ პოლიტიკური იმიჯია ის უმნიშვნელოვანესი გზა და იარაღი პოლიტიკური აქტორისა, რომელთა მეშვეობითაც ხდება გავლენის ობიექტის დარწმუნება, რომ კონკრეტული პოლიტიკოსი სრულად პასუხობს მის მოლოდონებს.

**რა ძირითადი ფაქტორები განაპირობებს პოლიტიკური იმიჯის შექმნას?!**

**პოლიტიკური კულტურა,** როგორც პოლიტიკური ქცევის მოდელი , კერძოდ როგორ პოლიტიკური ქცევის ფორმებისა და ნორმების ერთობლიობა, რაც ეროვნული, მოქალაქეობრივ და ტრადიციულ ღირებულებათა მეშვეობით ყალიბდება, ერთ-ერთია იმ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორთა შორის, რომელიც პოლიტიკური იმიჯის შექმნას განაპირობებს. ამდენად, პოლიტიკური კულტურა ისევეა დაკავშირებული პოლიტიკური იმიჯის შექმნის პროცესთან, რამდენადაც ღირებულებათა სისტემა, მოქალაქეობრივი აზროვნება და მსოფლმხედველობა განაპირობებს საზოგადოებაში პოზიტიური თუ ნეგატიური აზრის შექმნას ამა თუ იმ პიროვნებასა ან პოლიტიკურ გუნდზე.

პოლიტიკური იმიჯის შექმნას განაპირობებენ არა მარტო ის ფაქტორები, რომლებიც უშუალოდ განსაზღვრავენ იმიჯის შექმნის პროცესს, არამედ საფუძვლიანი ცოდნაც საკუთრივ პოლიტიკის შესახებ. სწორედ ამით განსხვავდება იგი ზოგადად იმიჯის შექმნის ტექნოლოგიებისგან. პოლიტიკური კულტურის გარდა იმიჯის ფორმირების უმნიშვნელოვანესი ფაქტორებია :

**პოლიტიკური ემოციონალიზაციის პროცესი-** რომელიც გულისხმობს პოლიტიკურ კომუნიკაციაში ემოციების „ჩანერგვას“. მიიჩნევა, რომ პოლიტიკოსები, ხალხის მოთხოვნების პასუხად, თავიანთ ემოციებსა და გრძნობებს უნდა გამოხატავდნენ, რათა პოლიტიკასთან ურთიერთქმედება გარკვეულ ემოციურ დატვირთვას ატარებდეს.

პოლიტიკური იმიჯის შექმნის კიდევ ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორად მეცნიერები **ესთეტიზაციას** მიიჩნევენ. გერმანელი მეცნიერი უდრიხ ბეკი წერს, რომ საზოგადოებას სულ უფრო იტაცებს მოვლენისა თუ საგნის გარეგნული გამოვლინებანი, ვიდრე მათი არსი. აუდიტორიისთვის შეტყობინების დამუშავების დროს ისევე მნიშვნელოვანი შეიძლება იყოს ტანსაცმლის სტილი, გარეგნობაზე ზრუნვა, იმიჯი და წარმოდგენის წესი, როგორც მისი საუბარი.

რაც შეეხება **აუთენტურობას**, რომელსაც მკვლევრები ყველაზე მეტ ფუნქციურ დატვირთვას ანიჭებენ, დღესდღეობით მსოფლიო პოლიტიკაში აქტუალურ პრობლემად იქცა აუტენტურობის ყველაზე თვალსაჩინო მაგალითად მეცნიერები მიიჩნევენ პოლიტიკური მოღვაწეების გამოჩენას აპოლიტიკურ კონტექსტში. პოლიტიკოსის პირადი ცხოვრება, მისივე ნებით, საზოგადოებისთვის მისაწვდომი

ხდება, რითაც ის ცდილობს, ჩამოაყალიბოს საკუთრი აუტენტური იმიჯი, რომელშიც პოლიტიკური მოღვაწე უფრო ემოციური წარმოჩნდება. თუმცა იგი ამავე დროს ცდილობს, შეძლებისდაგვარად მკაცრად გააკონტროლოს ეს ინფორმაცია. მეცნიერები მიიჩნევენ, რომ აუცილებელია აუტენტურობა იყოს სარწმუნო, შეეფერებოდეს სინამდვილეს და არა – „სიყალბეს“. მათი აზრით, თუკი მასმედია პოლიტიკური მოღვაწის წინააღმდგომია და წარმოაჩენს მისი პიარის ან სიყალბის შემთხვევებს, მაშინ აუტენტურობა უბრალოდ ქრება. დღეს ეს პრობლემა მთელი მსოფლიოს წინაშე დგას, მათ შორის – საქართველოშიც. ხშირ შემთხვევაში, მედიას უფრო მეტი ძალაუფლება აქვს, ვიდრე პოლიტიკას.

**პოლიტიკური იმიჯის შექმნის ტექნოლოგიებში ყველაზე დიდი როლი სწორედ მედიას აქვს.** ამდენად, ბევრად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად კეთილსინდისიერად ეწევა თავის საქმიანობას ესა თუ ის მედიასაშუალება. მიზანმიმართული ნეგატიური პიარ-პროპაგანდა ანგრევს და ანადგურებს არა მხოლოდ პოლიტიკურ იმიჯს, არამედ – პიროვნულსაც. ამ შემთხვევაში, რაოდენ პოზიტიური ინფორმაციაც უნდა მიაწოდოს პიარპროპაგანდამ საზოგადოებას, შეუძლებელია ამან მისი ნეგატიურობა გადაფაროს. მითუმეტეს, როდესაც ხელთ გვაქვს ფსიქოლოგთა დასკვნა, რის მიხედვითაც, ადამიანის გონება გაცილებით ხანგრძლივად იმახსოვრებს ნეგატიურ ინფორმაციას, ვიდრე პოზიტიურს.

იმიჯის შექმნის ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორია ტელევიზია, ბეჭდური გაზეთი, რადიო და სხვა საშუალებებია, სწორედ ამიტომ მათი სამეცნიერო ნაშრომები ძირითადად პოლიტიკურ კომუნიკაციებში და იმიჯოლოგიაში მედიის როლს ეხება. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მათი ნაშრომი „იმიჯის გავლენა პოლიტიკაზე“, სადაც საუბრობენ კომუნიკაციების სახეობების სათანადოდ გამოყენებაზე განსაკუთრებით არჩევნების დროს.

ექსპერტები თვლიან, რომ ყველაზე მნიშვნელოვანი ელემენტები, რითაც იქმნება იმიჯი, არის: სიმბოლები, ფერები, ინტერიერი, ექსტერიერი, ტანსაცმელი, ლოგოები, რეკლამები და ა.შ.

პოლიტიკურ იმიჯოლოგიაში მედიასთან ერთად კომუნიკაციების ხელოვნებას უმთავრესი დატვირთვა აქვს, სწორედ უკანსკნელი მოიაზრება კიდევ ერთ უმნიშვნელოვანეს ფაქორად იმიჯმეიჯინგში. მეცნიერის ბრაიან მაკნაირის სწორედ

საზოგადოებასთან კომუნიკაციის ფსიქოლოგიის ცოდნა განსაზღვრავს ამომრჩევლის მიერ ამათუიმ პოლიტიკოსის იმიჯის შეფასებას (ვერბალური და არავერბალური კომუნიკაცია, მესიჯები, დიპლომატია და ტაქტიკა, ღიმილი, ჟესტიკულაცია და სხვა). მისი აზრით, კონკურენტუნარიანია ის პოლიტიკოსი, ვისაც შეუძლია საზოგადოებასთან კომუნიკაცია როგორც პირისპირ, ასევე მედიის საშუალებით. აქ დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს პოლიტიკურ რეკლამას. მართლაც, შეიძლება ითქვას, რომ საზოგადოების განვითარების თანამედროვე პირობებში, იმიჯის მართვის პრაქტიკის შემუშავებამ გამოიწვია „საზოგადოებასთან ურთიერთობის“, როგორც სპეციალური დისციპლინის გაჩენა.

საზოგადოებასთან ურთიერთობა აერთიანებს იმიჯის მართვის ისეთ ფორმებს, როგორიცაა საზოგადოების აზრის ჩამოყალიბების ტექნოლოგია დაწესებულების საქმიანობის გარკვეულ საკითხებზე და პროფესიული მომზადება, რეკლამა, მედიასთან ეფექტური ურთიერთობა. საბოლოოდ, იმიჯის შესაქმნელად მთელი ამ ღონისძიებების მიზანია პოლიტიკოსის ან ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის გაზრდა. თანამედროვე პირობებში, შეგვიძლია ვისაუბროთ ასევე 6 ძირითად ფაქტორზე, რომელიც უმნიშვნელოვანეს როლს ასრულებს იმიჯის შექმნაში:

1. მედიის გავლენა:

მედია ფუნდამენტურ როლს ასრულებს პოლიტიკური იმიჯის ჩამოყალიბებაში. მედიის გაშუქების ტონი, სიხშირე და ბუნება პირდაპირ გავლენას ახდენს საზოგადოების აღქმაზე. პოლიტიკოსები იყენებენ სხვადასხვა მედია არხებს, მათ შორის ტრადიციულ მედიას, სოციალურ მედიას და ციფრულ პლატფორმებს, თავიანთი მესიჯბოქსები აუდიტორიამდე მისატანად და ხელსაყრელი იმიჯის წარმოჩენისთვის. მედიის ეფექტური მენეჯმენტი და შეტყობინებები ამ მხრივ კრიტიკულად მნიშვნელოვან ფაქტორს წამროადგენს .

2. საზოგადოებრივი აზრი და აღქმა:

საზოგადოებრივი აზრი არის დინამიური ფაქტორი, რომელიც პირდაპირ უწყობს ხელს პოლიტიკური აქტორის იმიჯის შექნას. საზოგადოების აღქმა ყალიბდება პოლიტიკოსის ქმედებებით, პოლიტიკითა და საჯარო განცხადებებით. საზოგადოებრივი განწყობის მონიტორინგი გამოკითხვების, გამოკითხვებისა და სოციალური მედიის ანალიზის საშუალებით ეხმარება პოლიტიკური აქტორის PR-

სპეციალისტებს იმიჯის  შექმნის მეთოდოლოგიის ეფექტურობისა და კორექტირების საჭიროების შეფასებაში.

3. პიროვნული ატრიბუტები და ქარიზმა:

პოლიტიკური აქტორის  პიროვნული ატრიბუტები, მათ შორის ქარიზმა, სიმპათიურობა და რელატიურობა, მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს იმიჯის შექმნაზე. ქარიზმატულ პოლიტიკოსებს შეუძლიათ ამომრჩევლებთან დაკავშირება პირად დონეზე, რაც მათ იმიჯს უფრო მიმზიდველს ხდის. ავთენტურობისა და თანაგრძნობის პროექცია სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია პოზიტიური პოლიტიკური იმიჯის შესაქმნელად, რომელიც უმნიშვნელოვანესია წარმატებული პოლიტიკური მენეჯმნეტის პროცესის უზრუნველსაყოფად.

4. პარტიული კუთვნილება და იდეოლოგიური განლაგება:

აქტორის  პარტიულმა კუთვნილებამ და კონკრეტულ იდეოლოგიებთან შესაბამისობამ შეიძლება გააძლიეროს ან დააკნინოს მისი იმიჯი. პარტიული ასოციაცია გავლენას ახდენს საზოგადოების აღქმაზე, რადგან ამომრჩევლები ხშირად უყურებენ პოლიტიკოსებს პარტიული პლატფორმებისა და პოზიციების თვალით. პარტიულ ლოიალობასა და დამოუკიდებელ აზროვნებას შორის ბალანსის დამყარება შეიძლება იყოს სტრატეგიული გადაწყვეტილება იმიჯის ჩამოყალიბებაში.

5. კრიზისის მართვა და დაპირისპირება:

ის, თუ როგორ აგვარებენ პოლიტიკური აქტორები კრიზისებსა და დაპირისპირებებს, გადამწყვეტი ფაქტორია იმიჯის შესაქმნელად. არასწორად მოპყრობამ შეიძლება შელახოს პოლიტიკური აქტორის  იმიჯი, მაგრამ კრიზისის ოსტატურმა მენეჯმენტმა და გამჭვირვალობამ შეიძლება შეამციროს ზიანი და გააძლიეროს მათი რეპუტაციაც. გამოწვევების შესაძლებლობებად გადაქცევის უნარს შეუძლია მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანოს გამძლე იმიჯის ჩამოყალიბებაში.

6. სტრატეგიული კომუნიკაცია და ბრენდინგი:

პოლიტიკური მენეჯმენტი დიდწილად ეყრდნობა სტრატეგიულ კომუნიკაციას და ბრენდინგს. კარგად გააზრებული საკომუნიკაციო სტრატეგია, მათ შორის შეტყობინებების თანმიმდევრულობა, ვიზუალური ბრენდინგი და საზოგადოებასთან ურთიერთობის ძალისხმევა, განუყოფელია სასურველი პოლიტიკური იმიჯის შესაქმნელად და შესანარჩუნებლად. კომუნიკაციის ექსპერტებთან თანამშრომლობა

ხშირად ცენტრალურ როლსაც კი აზრულებს საზოგადოებრივი იმიჯის ჩამოყალიბებაში.

**დასკვნა**

პოლიტიკოსი ხალხისთვის მისაღები იქნება მანამ, სანამ ხალხი მასში ხედავს საკუთარ კეთილდღეობას. თუკი ამომრჩეველმა მასში ვერ დაინახა საკუთარი კეთილდღეობა, როგორი პატიოსანი და განათლებულიც უნდა იყოს, ხმას არ მისცემენ. აქედან გამომდინარე, ხალხი მიჰყვება ძლიერს, რადგან მხოლოდ ძლიერს შეუძლია სხვას შეუქმნას კეთილდღეობა. ძლიერი პოლიტიკოსის იმიჯი არის ის, რაც განაპირობებს მოსახლეობის კეთილგანწყობას და პოლიტიკურ რეიტინგს.

სტატიაში ჩვენ განვიხილეთ იმიჯის შექმნის ფაქტორები, რომლებიც ქმნის მნიშვნელოვანს საფუძველს პოლიტიკური მენეჯმენტის პროცესების ჩამოყალიბებაში, საჯარო პოლიტიკის შედეგებსა და მმართველობის ეფექტურობაში.

პოლიტიკური მენეჯმენტში, რონელიც თავისუფლად შეგვიძლია განვიხილოთ როგორც სუბიექტ-ობიექტის ურთიერთობა, სადაც ნათლად ჩანს მისი ორი მონაწილე: ერთის მხრივ, ის ვინც იღებს გადაწყვეტილებებს და იყენებს ძალისხმევას მათი განხორციელებისათვის, ე.ი. მართავს და მეორე მხრივ, მართვის გავლენის ობიექტი, ის ვისი ქცევაც უნდა შეიცვალოს მიღებული გადაწყვეტილების მიხედვით. პოლიტიკური მენეჯმენტის სუბიექტად კი შეიძლება მოგვევლინოს სახელმწიფო, პარტია, ლიდერი, თუ ნებისმიერი სოციალურ-პოლიტიკური ორგანიზაცია და მოძრაობა, რომელიც წარმოიქმნება პოლიტიკურ სფეროში და ორიენტირებულია პოლიტიკური პროცესების რეგულირებაზე, პოლიტიკური მიზნების მიღწევაზე; პოლიტიკური გადაწყვეტილების მიღების პროცესებზე ზეგავლენის მოპოვებაზე; პოლიტიკური ავტორიტეტის განმტკიცებაზე; მოსახლეობის საარჩევნო პრეფერენციების ფორმირებაზე; პოლიტიკური გაერთიანებებისა და ბლოკების შექმნაზე და ა.შ.

შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ იმიჯმეიკინგი პოლიტიკური მენეჯმნეტის ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილია, რომელზედაც გარკვეულწილად დაფუძნებულია ხალხის სიმპათია/ანტიპათია. აქედან გამომდინარე, იმიჯი ეს არის ხალხის წარმოდგენა ამა თუ იმ პარტიაზე, ლიდერსა და კანდიდატზე რომელიც ისევე ,,იყიდება'' პოლიტიკურ ველზე, PR-ტექნოლოგიების მეშვეობით, როგორც პროდუქტი - ეკონომიკურ ბაზარაზე. ვინაიდან , აქტორის იმიჯის შექმნა და მართვა წარმატებული პოლიტიკურ

მენეჯმენტის ერთი-ერთი მნიშვნელვანი კომპონენტია . აუცილებელია ფაქტორების ყოვლისმომცველი გაგება, რომლებიც გავლენას ახდენს პოლიტიკური იმიჯის შექმნაზე. სწრაფად განვითარებად პოლიტიკურ ლანდშაფტში, ამ განმსაზღვრელების ეფექტური ნავიგაცია გადამწყვეტია პოლიტიკოსებისა და მათი გუნდებისთვის. ხელსაყრელი, ავთენტური და გამძლე პოლიტიკური იმიჯისკენ სწრაფვა რჩება პოლიტიკური მართვის ხელოვნების ცენტრალურ მიზნად, რომელიც მოითხოვს მუდმივ ადაპტაციას და სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებას.

21-საუკენეში, სადაც სამყარო სრულიად მოცულია ინფორმაციით, სადაც პოლიტიკურ აქტორის მოქმედების ობიექტს- ამომრჩეველს, ხელი მიუწვდება ყველა იმ ინფორმაციულ-ტექნოლოგიურ შესაძლებობაზე, რომელზეც თავად აქტორს- იკვეთება 6 უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი რომელიც ხელს უწყობს სასურველი პოლიტიკური იმიჯის შექმნას, ეს არის: მედიის გავლენა, პოლიტიკური ობიექტის ფსიქო-სოციალური ბუნება- საზოგადოებრივი აზრი და აღქმა, პიროვნული ატრიბუტები და ქარიზმა, პარტიული კუთვნილება და იდეოლოგიური განლაგება, კრიზისის მართვა და დაპირისპირება, პოლიტიკური მარკეტინგის ტექნოლოგიათა ეფექტური გამოყეება- სტრატეგიული კომუნიკაცია და ბრენდინგი;

**გამოყენებული ლიტერატურა**


1. Orzekauskas Petras and Smaiziane Ingrida, Public Image and Reputation Management: Retrospective and Actualities; Viesoji Politica IR Administravimas No 19, 2007
2. Rein, I. J., Kotler Ph. and Stoller M. R. High Visibility. The Professional Guide to Celebrity Marketing. How Executives, Politicians, Entertainers, Athletes and Other Professionals Create, Market and Achieve Successful Image. London:1987
3. Шепель В. М. „Имиджология как нравитъся людям“ 2002, 387
4. Шепель В.М. Имеджелогия: секреты личного обаяния. М. (1994).
5. გ.ვ. პუშკარევა ,,პოლიტიკური მენეჯმენტი'' , მოსკოვი , 2014 , გვ.44,45,46,47,48,49
6. Петрова Е. Имидж как фактор продуктивной политической коммуникации, Журнал «Корпоративная имиджелогия» №01 (01) 21 Май 2007
7. მაცაბერიძე მ. „პოლიტიკური კომუნიკაცია, იმიჯის ფორმირება“ სალექციო კურსი, თემა 8, გვ. 9, თბილისი 2014
8. მაცაბერიძე მ. „პოლიტიკური კომუნიკაცია, იმიჯის ფორმირება“ სალექციო კურსი, თემა 8, გვ. 9, თბილისი 2014
9. Grabe E. Maria and Bucy P. Eric, Image bite politics: news and the visual framing of elections; Oxford (2009)
10. McNair Brian An Introduction to Political Communication, fifth edition; Routledge: London and New York (2011).

# Factors that lead to the creation of an image in the process of political management

Factors that lead to the creation of an image in the process of political management

**Teona Bekauri,**
Doctoral student, Georgian Technical University

**Abstract**

Creating and managing the image of a political figure is an integral part of success in politics. This article explores the multifaceted factors that are crucial in shaping political image. More specifically, in the complex process of political management, an overview of the factors based on which subjects/actors of political management create their image.

Today, political management includes a range of activities in professional politics: campaign management and consulting, advertising, image making, lobbying, broad policy, research, advocacy, and fundraising, although the information revolution and the increasing importance of management have led to the differentiation and professionalization of this field of activity. Some people had specialized knowledge to solve various political problems.

Today, we can talk about the established specialization in political management, one of which is distinguished by political image-making. The article focuses on media dynamics, personal attributes, party affiliation, crisis management, and strategic communication. We can say that the image of a political actor is a strategic construction that can deeply influence political success. In the digital age, where voters are constantly immersed in a sea of information, understanding the factors that shape a politician's image is paramount. This article includes a comprehensive analysis of the main determining factors in creating a political image.

**Keywords:** political management, intellectual, image making, management.

# ნატოსთან ურთიერთობის გოლისტური კონცეფცია

**მაკა ტყებუჩავა,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

**აბსტრაქტი**

ატლანტიკური ალიანსის ერთ-ერთი დამფუძნებელი და ორგანიზაციის მნიშვნელოვანი წევრი. 1950-იანი წლების დასაწყისში, გეოგრაფიული მდებარეობის წყალობით, საფრანგეთის ტერიტორიაზე დამონტაჟებული იქნა ამერიკული და კანადური ბაზები და სარდლობის ორგანოები (Allied Powers Europe (SHAPE). 1958 წელს საფრანგეთი შედის ატლანტიკური ალიანსისადმი ნდობის კრიზისში, რაც ძირითადად გამოწვია ამერიკის ზეწოლამ ევროპის თავდაცვის ორგანიზაციის (EDC) საქმიანობაზე, სუეცის კრიზისმა და განსაკუთრებით ამერიკის შეერთებული შტატების მიერ დეკოლონიზაციური მოძრაობისადმი მხარდაჭერამ. ამ პერიოდისათვის, შარლ დე გოლი ხელისუფლებაში ბრუნდება უკვე ანტიამერიკული მოსაზრებებით. საფრანგეთი, მიუხედავად იმისა, რომ ამ ეტაპზე, ეჭვქვეშ არ აყენებს საფრანგეთის წევრობას ატლანტიკურ ალიანსში, მიიჩნევს, რომ უნდა განთავისუფლდეს შეერთებულ შტატებზე დამოკიდებულებისგან, რისთვისაც აუცილებელია ნატოს რეფორმა. ნატოსთან ურთიერთობის გოლისტური კონცეფცია ითვალისწინებდა მსოფლიოში საფრანგეთისათვის კუთვნილი დომინირებელი როლისა და ადგილის დაბრუნებას ეროვნული დამოუკიდებლობის აღდგენას, მათ შორის საკუთარი შეიარიაღებული ძალების სრული კონტროლის ჩათვლით, შემდეგ კი ბლოკების დაშლას, რომლებიც მისი აზრით, პასუხისმგებელნი არიან ძველი ქვეყნების, "ორი ჰეგემონის" უღელში ჩაბმაზე. მოგვიანებით კი, დე გოლმა საფრანგეთი ნატოს სამხედრო ორგანიზაციიდან გამოიყვანა და ატომურ სახელმწიფოდ აქცია.

**საკვანძო სიტყვები:** გოლისტური კონცეფცია, ნატოსთან ურთიერთობa.

თანამედროვე საერთაშორისო ურთერთობების შესწავლისას მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს მეხსიერების პოლიტიკის, თუნდაც უახლოესი ისტორიიდან, მნიშვნელოვანი დეტალების ხელახალ გააზრებას. შესაბამისად, ჩვენს მიერ შერჩეული საკითხი **გოლიზმი - როგორც საფრანგეთის საგარეო პოლიტიკის მნიშვნელოვანი**

**მახასიათებელი,** როგორც საფრანგეთის საგარეო პოლიტიკის განსაკუთრებული განმსაზღვრელი, ვფიქრობთ აქტუალურია.

გოლიზმი შარლ დე გოლის იდეებითა და ქმედებებით შთაგონებული პოლიტიკურ აზროვნებაა. მისი გარდაცვალების შემდეგ კი ის ხდება მიმდინარეობა, რომელსაც როგორც იდეოლოგიას, პოლიტიკური პარტიებც კი უჩნდება მიმდევრებად, ეყრდნობიან რა მის მიერ ინიციირებულ ტრადიციას. "გოლიზმის" მნიშვნელობა დროთა განმავლობაში იცვლებოდა. 1970 წლის შემდეგ ნაწილობრივი და ზოგჯერ განსხვავებული ინტერპრეტაციებიც კი შეინიშნება მეხუთე რესპუბლიკის დამაარსებლის მემკვიდრეობის მაღიარებლების მხრიდან. 1968 წელს პოლ-ჰენრი სპააკი[25] თავის მოგონებებში აღნიშნავდა, რომ 1958 წელს შარლ დე გოლმა სცადა დაახლოება შეერთებულ შტატებთან და დიდ ბრიტანეთთან, შესთავაზა მათ ტრიუმვირატის შექმნა, რომელიც დასავლეთის სახელით მოაგვარებდა პრობლემებს.

გენერალი დე გოლი ერთიანი ევროპის მხარდამჭერად გვევლინებოდა ფრანგული ჰეგემონიის ქვეშ. არ ეშინოდა თავისი შეურიგებლობითა და დიპლომატიის სისასტიკით ისეთი კრიზისების პროვოცირებას, რომელიც სავარაუდოდ ამ უდიდესი პროექტის - ევროპული გაერთიანების ჩავარდნას გამოიწვევდა. ა.შ.შ. და ნატოს ადმინისტრაცია მის ქმედებებში ვერ ხედავდა ვერც დოქტრინას, ვერც დიდებულ ჩანაფიქრს, რომელსაც იგი თანმიმდევრულად გაყვებოდა. სპააკი კი აღნიშნავდა: "ათი წლის შემდეგ მე მასში ვხედავ ყველაზე საშიშ მოწინააღმდეგეს იმ ორი იდეისა, რომლისთვისაც მეოთხედი საუკუნე ვიბრძოდი: ატლანტიკური ალიანსი და ევროპული ერთობა."[26]

სპააკის მიერ ნახსენები ფაქტები სადავო არ არის, მაგრამ მათზე წარმოდგენა შესაძლოა შეიცვალოს. ფაქტია, ადამიანმა ვინც 1966 წლის თებერვალში საფრანგეთი გამოიყვანა ინტეგრირებული ატლანტიკური სისტემიდან, ამავდროულად ის არის ვინც ბერლინისა და კუბის კრიზისების დროს დამაჯერებლად დაადასტურა სოლიდარობა ყველა მოკავშირის მიმართ. თუ ის იცავდა ექფო-ს (ევროპის ქვანახშირისა და ფოლადის ორგანიზაცია), სწორედ მისი წყალობით, ჟან მონეს თქმით, საერთო ბაზრის გამოყენება მისაღები გახდა ფრანგებისათვის. თუ იგი იბრძოდა არასასურველი ზენაციონალობის

---

25 ჰენრი ჩარლზ სპააკი (25 იანვარი 1899 – 31 ივლისი 1972 ) იყო ბელგიელი სოციალისტი და წარმატეული პოლიტიკოსი. 1938-1939, 1946 და 1947-1949 წლებში იყო ბელგიის პრემიერ-მინისტრი, ამავე წლებში იყო გაერთიანებული ერების გენერეალური ასამბლეის პრეზიდენტი. 1952-1954 წლებში ის ქვანახშირისა და ფოლადის ევროპულ გაერთიანებას ედგა სათავეში, რომელიც მოგვიანებით ევროპის კავშირად გარდაიქმნა .ხოლო 1957 წელს კი ნატოს მეორე გენერალურ მდივნად იქნა არჩეული.

26 Paul-Henri Spaak, *Combats inachevés*, II, Paris, Fayard, 1969, p. 169-170 et p. 164.

წინააღმდეგ,[27] მანვე შესთავაზა საერთო სახალხო რეფერენდუმზე პოლიტიკური კავშირის პროექტის გამოტანა.

დე გოლის აზრით, როგორც მორის კუვე დე მერვილი აღნიშნავს - „მთლიანად დომინირებდა სურვილი, დაებრუნებინა საფრანგეთს მსოფლიოში ის როლი და ადგილი, რომელიც მას უნდა ჰქონოდა“.[28] ეს ამბიცია ითვალისწინებდა ორი პირობის შესრულებას: საფრანგეთის მიერ ეროვნული დამოუკიდებლობის აღდგენას, მათ შორის საკუთარი შეიარაღებული ძალების სრული კონტროლის ჩათვლით, შემდეგ ბლოკების დაშლა, რომლებიც დამნაშავენი არიან ძველი ქვეყნების, "ორი ჰეგემონის" უღელში ჩართვაში.

გენერლის მოსაზრებით, გრძელვადიან პერსპექტივაში, ევროპის გაერთიანება უდავოდ ამოწურავდა იმ ვითარებას, რამაც დასავლეთ ევროპის ქვეყნები მიიყვანა ამერიკის მფარველობისკენ. უახლოეს მომავალში, მხოლოდ მათთვის ავტონომიის დადასტურებით შეიძლებოდა დასავლეთს იმედი ჰქონოდა, რომ ოდესმე შეუერთდებოდნენ რუსეთის სატელიტები. ამიტომ, არაფერი არ უნდა გაკეთებულიყო ისეთი, რაც დასავლეთ ევროპას არ მისცემდა საშუალებას, განემტკიცებინა თავისი იდენტობა შეერთებული შტატების წინაშე.

აღსანიშნავია, რომ გენერალმა არ დაგმო ატლანტიკური პაქტი და უარი არ თქვა ევროპის ახალი ძალისხმევის მხარდაჭერაზე ეკონომიკური და პოლიტიკური გაერთიანებისკენ, იმიტომ, რომ ის შეურაცხყოფდა მხოლოდ იმ ”კარიკატურას“, რომელიც მის თვალწინ მიიღეს წინამორბედებმა, კერძოდ - ზენაციონალური ევროპა, რომელიც იტვირთავდა საფრანგეთის დამოუკიდებლობას და შეიარაღებულ ინტეგ-რაციას, რომელიც დაიცავდა მას უცხოსგან ხელყოფისაგან. მისთვის, ეს ორი ერტმანეთთან მჭიდრო კავშირშია. ევროპა, რომელიც ემორჩილება ზეეროვნულ წესებს, არა მხოლოდ აუტანელი საფრთხე იქნება ფრანგი ხალხის დამოუკიდებლობისთვის, არამედ ეს იქნება ევროპა, ინტერესების გარეშე, რადგან უპირატესობა ექნება იმ პარტნიორების თვალსაზრისს, ვისთვისაც შეერთებული შტატების მხრიდან დაცვა პრი-ორიტეტულ საკითხად კიდევ დიდხანს დარჩება. გენერალი ყოველთვის ავლენდა სისტემურ წინააღმდეგობას ამგვარი „ატლანტიკურ ევროპის“ მიმართ: ამის ყველაზე

---

[27] კომენტარები გაკეთებული ელისეის სასახლეში საუბრისას და გადმოცემული ანდრე პასერონის მიერ. De Gaulle parle, 1962-1966, Paris, Fayard, 1966, p. 305.

[28] Maurice Couve de Murville, *Une politique étrangère, 1958-1969*, Paris, Plon, 1971, p. 15.

დრამატული ილუსტრაცია გახლდათ 1963 წლის იანვარში, მისი პირადი გადაწყვეტილება არადიპლომატიურად დაესრულებინა მოლაპარაკებები ევროპის ეკონომიკურ კავშირში ბრიტანეთის წევრობის მოთხოვნაზე.[29] ამასთან მიმართებაში აღსანიშავია სპააკის მოსაზრება იმის შესახებ, რომ გენერლის  მტრობა არასოდეს განიცდიდა შეუპოვრობის ან უწყვეტობის ნაკლებობას.

მართალია, დე გოლისთვის  ატლანტიკური პაქტი არასოდეს იქნებოდა უცვლელი კარკასი, რომლის გარშემოც მის პარტნიორებს სურთ შექმნან „საზოგადოება“, მაგრამ რეალობას გათვალისწინებით, 1959 წელს მტკიცედ განაცხადა: "ვინაიდან ატლანტიკური ალიანსი არ არსებობდა, ამიტომ ვერაფერი შეუშლიდა ხელს საბჭოთა დიქტატურის გავრცელებას მთელს ევროპასა და აფრიკაში და, იქიდან, მთელ მსოფლიოში. ისე კი, საფრანგეთს ურჩევნია შეინარჩუნოს ატლანტიკური ალიანსი იმ დღემდე, სანამ მშვიდობა ნამდვილად იქნება უზრუნველყოფილი."[30]

როგორც ჩანს, ის არ წუხდა, რომ ერთ დღეს ნახავდა პაქტის შეცვლას სხვა შეთანხმებებით, რაც მოასწავლებდა ძველი კონტინენტის ორ გიგანტთან გაერთიანების დასრულებას. მაგრამ ალიანსი, რომელსაც ის ყოველთვის განასხვავებდა ინტეგრირებული სამხედრო სისტემისგან, არ იწვევდა მასში მტრობას. ეს მას სსრკ-სთან პირისპირ ურთიერთობისას მყარ პოზიციას უქმნიდა, რაც საშუალებას აძლევდა მათგან იზოლირებულ მდგომარეობაში არ აღმოჩენილიყო.

გენერალი ცდილობდა, დროდადრო გამოეყენებინა ფორმულა "ევროპა ატლანტიკიდან ურალამდე". მან განიზრახა იმის შეხსენება, რომ ძველი კონტინენტის დაყოფა გამოიწვია მხოლოდ უბედურმა შემთხვევამ, რომ დასავლეთ ევროპა არ შეიძლება იყოს ამერიკის, ხოლო აღმოსავლეთ ევროპა საბჭოთა კავშირის გავლენის ზონა.[31]

როგორც ჩანს, გენერალს არასოდეს ეპარებოდა ეჭვი, რომ ის ეკუთვნოდა დასავლურ ბანაკს, იმ ქვეყნებს, რომლებიც ახორციელებენ „ნამდვილ დემოკრატიას“, როგორც მან 1959 წელს მისწერა შეერთებული შტატების პრეზიდენტს,[32] მაგრამ ეს სოლიდარობა, რომელიც შეუცვლელია მოწინააღმდეგე ბანაკის აგრესიის შემთხვევაში,

---

29 Maurice Couve de Murville, *op. cit.,* p. 302.

30 იხ. Jean-Baptiste Duroselle, *La France et les Etats-Unis des origines à nos jours,* Paris, Seuil, 1976, p. 226-227. გენერლის იდეები ატლანტიკურ ალიანსზე 1958 წლამდე, იხ.  Jean Touchard, *Le gaullisme, 1940-1969,* Paris, Seuil, 1978, p. 110-113.

31 Discussion *in* Edmond Jouve, *op. cit.,* p. 146 et suiv. Charles Bohlen, in *Witness to History, 1919-1969,* New York, Norton, 1973, p. 513, indique que l'expression serait apparue, pour la première fois, dans le *Petit Larousse* de 1907.

32 Lettre citée *in* Raymond Tournoux, *Jamais dit*, Paris, Plon, 1971, p. 199.

არავითარ შემთხვევაში ყურადღების მიღმა არ ტოვებდა კიდევ ერთი საფრთხის სერიოზულობას: შეერთებული შტატების სურვილს, ნელ-ნელა „შთანთქას“ თავისი მოკავშირეები.

გენერლის ატლანტიკური და ევროპული პოლიტიკისთვის უდავოდ მნიშვნელოვანი იყო სხვა ელემენტიც: კრემლის აგრესიულობა, რომელიც ამრავლებდა ინციდენტებს, აიძულებდა „დასავლელებს“ შეევიწროვებინათ სავარაუდო კანდიდატები და ამ დროისთვის კრძალავდა კონტინენტის ორ ნაწილს შორის რაიმე სახის დაახლოებას.

1963 წლის შემდეგ გენერალი მიხვდა, რომ მისი იდეა დამოუკიდებელი დასავლეთ ევროპული ბლოკის შესახებ იმ დროისთვის შეუძლებელი იყო, რადგან იძულებულნი იყვნენ რა გაეკეთებინათ არჩევანი შეერთებულ შტატებსა და საფრანგეთს შორის, მისი პარტნიორები ყოველთვის პირველს აირჩევდნენ. ის ასევე უარს ამბობდა პროექტებზე, რომლთა გამოცდილებამ აჩვენა, რომ ისინი ძალიან ოპტიმისტური ან ნაადრევი იყო.[33]

1964 წელს გენერალმა აღნიშნა, რომ მისი მიზანი არ შეცვლილა, თუნდაც მის მისაღწევად სხვა საშუალებები გამოეყენებინა: „ევროპული ევროპის მშენებლობა, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, დამოუკიდებელი, ძლიერი და გავლენიანი თავისუფალ სამყაროში“.[34] 1964 წლიდან, ფაქტობრივად, გენერლის პრიორიტეტი იყო სხვა ევროპელებისთვის ეჩვენებინა, რომ არსებობს შესაძლო გზა ამერიკასა და კრემლს შორის, როგორც ჟორჟ პომპიდუმ გაიხსენა: სამყაროს ძველი დაყოფა ორ მონოლითურ ბლოკად მოძველებულია. სწორედ აქ ჩნდება საფრანგეთის როლი, რომელიც თავისი გეოგრაფიითა და ისტორიით განწირულია ითამაშოს ევროპის როლი. ეს არის ევროპა, რომელსაც დიდი ხანია ეძინა შეერთებული შტატების ხელისუფლებისაგან დაცულს.[35]

ასევე, ამ წლების განმავლობაში, როგორც ჩანს, დე გოლს საკუთარ პრიორიტეტად მიაჩნდა შეერთებული შტატების გამოწვევა მთელ მსოფლიოში. ის აღნიშნავდა, რომ რუსეთი ყველგან თავდაცვით პოზიციაზეა. ყველაზე დიდი წონა, უდიდესი ძალა, რა თქმა უნდა აქვს შეერთებულ შტატებს. ჩვენ დანარჩენები ევროპაში და მე განსაკუთრებით საფრანგეთზე ვფიქრობ, ფრთხილად უნდა ვიყოთ, რომ არ გვშთანთქას შეერ-

---

33 Cité *in* Cyrus L. Sulzberger, *L'ère de la médiocrité,* Paris, Albin Michel, 1974, p. 159.

34 Cité *in* Jean Touchard, *op. cit.,* p. 218.

35 Cité in *ibid.,* p. 290.

თებული შტატებმა. სინამდვილეში, ნელ-ნელა ვფიქრობ, რომ ეს აუცილებლად მოხდება, მაგრამ თქვენ იცით, რას ვცდილობთ.[36]

„შთანთქმის“ რისკის წინააღმდეგ საბრძოლველად გენერალმა ჯერ კიდევ 1965 წლის თებერვალში დაიწყო ენერგიული შეტევა დოლარის, როგორც სარეზერვო ვალუტის, ისე ეროვნული ვალუტის პრივილეგიების წინააღმდეგ. უფრო მეტიც, მან ჯერ კიდევ 1964 წელს აღიარა ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკა, რითაც ვარაუდობდა გენერლისთვის მრავალი ნაკლებად განვითარებული ქვეყნის მხარდაჭერის უზრუნველყოფას.

აღსანიშნავია, რომ საფრანგეთის მიერ ატომური ბომბის წარმატებული გამოც-დის შემდეგ, დე გოლმა უარი თქვა პენტაგონის მეთურობით მრავალმხრივი ბირთვული ძალების შექმნაზე და ნატოს მეთაურობიდან გამოიყვანა საფრანგეთის ატლანტიკური ფლოტი. ამერიკელებმა დე გოლის პოლიტიკა შეაფასეს როგორც "გიჟი მოხუცის" უცნაურობა, მაგრამ ვერ ხვდებოდნენ კიდევ რას აპირებდა საფრანგეთის პრეზიდენტი.

~~მეხუთე რესპუბლი~~კის პრეზიდენტების, სამხედრო-პოლიტიკური საქმიანობის ანალიზიდან ირკვევა, რომ ნატო - საფრანგეთის ურთიერთობებში ისინი ძირითადად ხელმძღვანელობდნენ და ხელმძღვანელობენ გოლისტური პრინციპებით. პრეზიდენტმა ჟ. პომპიდუმ (1969-1974) 1970 წლის თებერვალში, ა.შ.შ-ში ვიზიტის დროს განაცხადა: "მოკავშირეებთან თანამშრომლობა ისეთივე ბუნებრივი და მნიშვნელოვანია ჩვენთვის, როგორც სურვილი, ვიყოთ ინტეგრირებული ორგანიზაციაში და შევინარჩუნოთ ის, რასაც გენერალი შარლ დე გოლი უწოდებდა ჩვენს დამოუკიდებლობას, ე.ი. თავისუფლებას გადაწყვეტილებების მიღებაში. ჩვენ მოკავშირეები ვართ თავისუფალ არჩევანში და არა ვალდებულებებში."[37] 1972 წელს ჟ. პომპიდუს დროს მიღებულმა „ საფრანგეთის თავდაცვის შესახებ თეთრმა წიგნმა“ დაადასტურა, რომ ალიანსი რჩება საფრანგეთის პოლიტიკისა და დასავლური სამყაროს მომავლის ფუნდამენტურ კომპონენტად, რომელსაც ის მიეკუთვნება.[38]

პრეზიდენტ ვ. ჟისკარ დ'ესტენის (1974-1981) პოზიცია საფრანგეთსა და ნატოს შორის ურთიერთობების საკითხზე ყველაზე მკაფიოდ ჩამოაყალიბა საფრანგეთის

---

36 Cyrus L. Sulzberger, *op. cit.,* p. 286. Sur le sentiment, en France, de cette surpuissance américaine, voir Paul-Marie de La Gorce, *op. cit.,* p. 54-66.

37 Лебугр А.Ядерное сдерживание: доктрина APRIORI или доктрина обстоятельств // Российский военный сборник. Вып. 14. За профессиональную армию: Идеи Шарля де Голля и их развитие в XX веке. М.: Воен. ун-т, 1998. с. 263

38 http://www.livreblancdefenseetsecurite.gouv.fr/pdf/le-livre-blanc-sur-la-defense-1972.pdf

საგარეო საქმეთა მინისტრმა ჟ. სოვანიარგუმ. 1976 წელს ოტავაში გამართულ ალიანსის სესიაზე სიტყვით გამოსვლისას, მინისტრმა ხაზი გაუსვა ბლოკის წინაშე ქვეყნის ვალდებულებების შესრულების აუცილებლობას და განაცხადა, რომ "ნატოს ინტეგრირებული სტრუქტურიდან გასვლის გადაწყვეტილება შეუქცევადია და განხილვას არ ექვემდებარება.[39] ამასთან, უნდა აღინიშნოს, რომ ვ.ჟისკარ დ'ესტენი იყო ალიანსის მიერ გატარებული სამხედრო პოლიტიკის საკმაოდ მკაცრი მოწინააღმდეგე. საფრანგეთის მთავრობა ეწინააღმდეგებოდა საფრანგეთის ტაქტიკური ბირთვული რაკეტა-პლუტონების გერმანიის ტერიტორიაზე განლაგებას, იმ მოტივით, რომ არ სურდა ბირთვული იარაღის ეროვნული ტერიტორიიდან გატანა.

შემდეგში, გენერალ დე გოლისადმი მიძღვნილ ყველა კვლევაში, არაერთგზის აღინიშნა მისი პოლიტიკის წინააღმდეგობრივი ხასიათი, საკმარისია მოკლედ გავიხსენოთ ისინი: საფრანგეთის პარტნიორები შეიძლება კანონიერად გაღიზიანდნენ, როდესაც დაინახეს, რომ იგი მოითხოვდა ევროპის თანამეგობრობის პოლიტიკის დამკვიდრებას და ამავე დროს, აცხადებდა რომ კლასიკური ნაციონალიზმი ამართლებს მისი საგარეო პოლიტიკის ყველაზე მნიშვნელოვან ასპექტებს; უფრო ზოგადად, მათ შეეძლოთ, როგორც ამას აკეთებდა სპაკი, ესაყვედურათ მისთვის, რომ ევროპულ მშენებლობას მხოლოდ ფრანგების პროექტების ინსტრუმენტად მოიაზრებდა.

გოლისტური თვალსაზრისით, ბირთვული იარაღის ექსკლუზიურად ეროვნუ-ლი ხასიათი, როგორც ჩანს, აპრიორი გამორიცხავდა ნებისმიერ „ევროპულ ბირთვულ ძალას". ამიტომ, ხუთეულმა ამჯობინა ატლანტიკური ალიანსის გაძლიერება, ვიდრე დამოუკიდებელი დასავლეთ ევროპული ბლოკის პერსპექტივა.

შემდეგ განვითარებულმა მოვლენებმა აჩვენა, რომ ძველი კონტინენტის ინტერესები ავტომატურად არ ემთხვევა შეერთებული შტატების ინტერესებს. რთულია იმის მტკიცება, შეუძლიათ თუ არა წევრ ქვეყნებს აზრთა სხვადასხვაობის დაძლევა, რომელთა მიმართაც გენერალი ასე მგრძნობიარე იყო, მაგრამ იმედოვნებდა მათ გადალახვას.

დე გოლის ხედვა 21-ე საუკუნის გამოწვევებზე სხვა რამეს გამოხატავს. მასში იგულისხმება, რომ მთელი ევროპა - ცალკეული ევროპული სახელმწიფოებისგან განსხვავებით - უნდა გახდეს სუვერენული და ძლიერი, საერთაშორისო ურთიერთობებში ძალაუფლების დაბრუნების ფონზე, მაგრამ ეს მნიშვნელოვანი ცვლილება შესაძლე-

[39] Славенов В.П.Внешняя политика Франции: 1974—1981. М.: Меж-дународные отношения, 1981. с. 58

ბელია მხოლოდ სახელმწიფოთა კოლექტიური სუვერენიტეტის გაზრდით, რაც არღვევს გოლისტების ტრადიციულ დოქტრინას. უნდა აღინიშნოს, რომ სწორედ გოლისტური ტრადიციების გამო საფრანგეთმა ტრამპის ანტიევროპეიზმი გაცილებით იოლად გადაიტანა, ვიდრე გერმანიამ და ევროკავშირის სხვა ატლანტისტმა წევრებმა.

## გამოყენებული ლიტერატურა


1. La politique étrangère de la France entre modernité et traditions Par Maxime LEFEBVRE, Pierre VERLUISE, le 9 octobre 2019; https://www.diploweb.com/La-politique-etrangere-de-la-France-entre-modernite-et-traditions.html?fbclid=IwAR0Jt2RYfnEkylxNtbiVkfsL4CofIF-aSV
2. La politique étrangère de la France: l'heure des choix
3. Frédéric Charillon; DansPolitique étrangère 2007/1 (Printemps), pages 139 à 150 ; La politique étrangère de la France : l'heure des choix | Cairn.info
4. Le rayonnement français d'après-guerre ; La Politique Etrangère de la France | Superprof .
5. Charles de Gaulle, *Mémoires d'espoir (ME)*, Paris, Plon (Ed. « Presses Pocket »), 1980,
6. Paul-Henri Spaak, *Combats inachevés*, II, Paris, Fayard, 1969,
7. De Gaulle parle, 1962-1966, Paris, Fayard, 1966
8. Maurice Couve de Murville, *Une politique étrangère, 1958-1969*, Paris, Plon, 1971
9. Jean-Baptiste Duroselle, *La France et les Etats-Unis des origines à nos jours*, Paris, Seuil, 1976,
10. Olivier Kempf; François Hollande et l'OTAN : la fin de l'exception française ? François Hollande et l'OTAN : la fin de l'exception française ? | Atlantico.fr 2014
11. Sur l'attitude de de Gaulle face à la construction européenne avant 1958, se reporter au travail monumental de Edmond Jouve, *Le Général de Gaulle et la construction de l'Europe, 1940-1966*, Paris, LGDJ, 1967, 2 vol. ; à Jean Touchard, *op. cit.*, p. 113-117 ; et Paul-Marie de La Gorce, *La France contre les Empires*, Paris, Grasset, 1969, p. 101 et suiv.
12. Discussion *in* Edmond Jouve, *op. cit.*, p. 146 et suiv. Charles Bohlen, in *Witness to History, 1919-1969*, New York, Norton, 1973, p. 513, indique que l'expression serait apparue, pour la première fois, dans le *Petit Larousse* de 1907.
13. Смирнов В.П.Франция в XX веке. М.: Дрофа, 2001
14. Колосков И.А.Внешняя политика современной Франции. М.: Высшая школа, 1984

## Gouillist concept of relations with Nato

**Maka Tkebuchava,**
Doctoral Student, Georgian Technical University

### Abstract

With the signing of the Washington Treaty on April 4, 1949, France became one of the founders of the Atlantic Alliance and an important member of the organization. In the early 1950s, thanks to its geographical location, American and Canadian bases and command bodies (Allied Powers Europe (SHAPE)) were installed on French territory. In 1958, France enters a crisis of confidence in the Atlantic Alliance, which was mainly caused by the American influence on the activities of the European Defense Organization (EDC), the Suez crisis, and especially the support of the United States of America to the decolonization movement. By this time, Charles de Gaulle returns to power with anti-American views. France, although at this stage, does not question France's membership in the Atlantic Alliance, believes that it should be freed from dependence on the United States, for which NATO reform is necessary. The Gaullist concept of relations with NATO provided for the return of the dominant role and place belonging to France in the world, the restoration of European independence, including full control of its own armed forces, and then the disintegration of the blocs, which, in his opinion, are too powerful to yoke the old countries, the "two hegemons". Later, de Gaulle withdrew France from the NATO military organization and turned it into a nuclear power.

**Keywords:** Gaullist concept, relationship with NATO.

# Aesthetics in Politics: The Interplay of Beauty, Power, and Persuasion

**Mariam Robakidze,**
Doctoral student, Georgian Technical University

## Abstract

This academic paper explores the intricate relationship between aesthetics and politics, delving into the ways in which the visual and sensory aspects of political communication and representation shape the public perception of power and authority. Drawing from interdisciplinary perspectives, including political science, philosophy, art history, and communication studies, this paper examines the role of aesthetics in political discourse, propaganda, and leadership. By analyzing case studies and theoretical frameworks, we aim to elucidate the multifaceted influence of aesthetics on political processes and outcomes.

**Keywords:** aesthetics; political communication; political iconography; propaganda.

## Introduction

The intersection of aesthetics and politics has been a subject of fascination and inquiry for centuries. Aesthetics, the study of beauty and sensory experiences, plays a profound role in the realm of politics, impacting the perception of political figures, ideologies, and policies. This paper explores the dynamic interplay between aesthetics and politics, shedding light on the ways in which visual and sensory elements influence political communication, propaganda, and leadership.

The Visual Rhetoric of Political Communication

Visual rhetoric encompasses the use of images, symbols, and design to convey persuasive messages. In political communication, it plays a significant role in shaping public opinion and influencing political discourse.

**Symbols and Imagery** -Symbols, whether national flags, party logos, or iconic imagery, carry deep emotional and cultural significance. They are powerful tools in political communication that can evoke patriotism, unity, or ideology.

**Color Psychology** - Colors have a psychological impact, and political campaigns carefully choose color schemes to convey specific messages. Red, for example, can symbolize passion and action, while blue may signify stability and trustworthiness.

**Design and Layout** - The layout of campaign materials, from posters to websites, affects how information is processed. Effective design can guide attention, convey hierarchy, and create a sense of order or chaos.

Political Iconography

The use of symbols and iconography in politics extends beyond campaign materials. National monuments, statues, and memorials often serve as powerful symbols of a nation's history and values. They are not only historical artifacts but also instruments of political communication.

**National Monuments** -Monuments like the Statue of Liberty in the United States or the Eiffel Tower in France symbolize freedom and nationalism. They serve as constant reminders of a nation's identity and aspirations.

**Statues and Memorials -** Statues and memorials immortalize political figures and historical events. They are not merely artistic expressions but also convey specific political messages and narratives.

Architecture and Public Spaces

Public spaces and architecture can be utilized for political communication. Government buildings, city planning, and the design of public spaces all contribute to the aesthetic representation of political authority and identity.

**Government Buildings -**The architecture of government buildings, such as the Capitol in Washington, D.C., or the Palace of Westminster in London, conveys the grandeur and permanence of political institutions.

**City Planning -**Urban planning can be a political statement. The layout and design of cities, streets, and public spaces reflect the values and priorities of the governing authority.

**Media and Political Imagery** -Media plays a pivotal role in shaping political communication. Television, photography, and digital media are primary channels through which political aesthetics are disseminated.

**Photography Iconic** -photographs can define an era or a political moment. Images of political leaders, protests, and crises have the power to sway public opinion and galvanize movements.

**Television and Political Debates-** The visual presentation of political leaders in televised debates influences viewers' perceptions. Body language, attire, and the backdrop can convey confidence, authority, or trustworthiness.

**Digital Media and Social Networks** -Social media platforms have transformed political communication. The aesthetics of political memes, infographics, and videos influence online discourse and mobilization.

Aesthetics is an integral component of political communication. From symbols and imagery to architecture and media, visual elements are powerful tools for conveying political messages and shaping public perception. Understanding the impact of aesthetics in political communication is essential for comprehending the dynamics of modern politics and the strategies employed by

political actors to persuade and influence the masses. As political landscapes evolve, the study of aesthetics in political communication remains a vibrant and essential field of research.

Aesthetics and Political Leadership

Aesthetics plays a significant role in the realm of political leadership. In the world of politics, the ability to lead effectively extends beyond policy decisions and charisma. The visual and sensory aspects of leadership, encompassing a leader's image, style, and communication, often shape public perception, influence voter behavior, and impact political outcomes. This essay explores the complex interplay between aesthetics and political leadership, elucidating how these visual elements influence leadership effectiveness and public trust.

Charisma, an intangible quality that draws people to a leader, often relies on aesthetics. The charismatic leader embodies qualities that inspire trust, confidence, and enthusiasm in their followers.

The way a leader carries themselves, their body language, and poise significantly contribute to their charisma. Confidence and authenticity can enhance a leader's presence.

The delivery of speeches and messages is another vital aspect of charisma. A charismatic leader can captivate and persuade through their vocal tone, rhetoric, and storytelling.

The clothing, grooming, and personal style of a political leader can convey messages about their identity, values, and relatability to the public.

**Clothing Choices**

Political leaders carefully choose their attire, considering the occasion and the audience. Clothing can communicate professionalism, approachability, or adherence to tradition.

**Grooming and Appearance**

Personal grooming and appearance also play a role in public perception. A leader's hairstyle, facial expressions, and grooming habits can influence trust and likability.

**Political Staging and Performative Politics**

Modern political leadership often involves the art of political staging. Leaders employ visual and performative elements to create memorable moments and convey specific messages.

**Photo Opportunities**

Leaders often participate in carefully orchestrated photo ops to connect with the public. These moments are designed to be visually appealing and relatable.

**Public Appearances**

Political rallies, town hall meetings, and debates are opportunities for leaders to engage with the public. The staging of these events can either enhance or detract from a leader's image

Public Perception and Trust

The aesthetics of political leadership directly impact public perception and trust. The visual and sensory elements associated with leadership can create positive or negative associations in the minds of the electorate.

**The Halo Effect**

The "halo effect" describes the cognitive bias where a positive perception of one aspect of a leader's image spills over into other areas. For example, a leader who is perceived as well-dressed may also be assumed to be competent.

**Trust and Relatability**

A leader's ability to appear relatable, empathetic, and in touch with the concerns of the public can significantly enhance trust.

Aesthetics is an integral component of political leadership. Leaders who understand the influence of aesthetics on public perception and trust can strategically use these visual and sensory elements to their advantage. The charisma, personal style, performative politics, and engagement with art and culture all play a crucial role in shaping the image and effectiveness of political leaders. As the world of politics continues to evolve, the study of aesthetics in political leadership remains a captivating and relevant field of research, shedding light on how aesthetics can be harnessed to inspire and lead a diverse and ever-changing electorate.

**Case Studies**

The Iconic Aesthetics of Barack Obama

Barack Obama, the 44th President of the United States, is not only remembered for his historic presidency but also for the iconic aesthetics that accompanied his time in office. The visual elements associated with his leadership, from his personal style to the design of his campaign materials, played a significant role in shaping his image and inspiring a sense of hope and change in the American public. This essay explores the iconic aesthetics of Barack Obama's political leadership, highlighting the visual and sensory aspects that contributed to his lasting legacy.

Personal Style and Charisma

Barack Obama's personal style and charisma were central to his iconic image as a political leader. Barack Obama's personal style and charisma were central to his iconic image as a political leader. His calm and eloquent speaking style, often accompanied by his trademark grin, conveyed a sense of confidence, authenticity, and approachability. This demeanor contributed to his charisma and ability to connect with the public.

Iconic Campaign Imagery

The design and imagery associated with Barack Obama's political campaigns, particularly his 2008 campaign, were visually striking and emotionally resonant.

Shepard Fairey's "Hope" poster, featuring a stylized image of Obama with the word "hope" below, became an iconic symbol of the campaign. Its simplicity, use of vibrant colors, and positive messaging captured the aspirations of many. The campaign's slogan, "Change we can believe in," was paired with imagery of diverse Americans, reinforcing the idea of unity and progress. The design conveyed the message of a fresh start and transformation. The campaign's use of blue and red, combined with soothing colors like light blue and white, projected a sense of unity, stability, and optimism.

Public Appearances and Performative Politics

Barack Obama's public appearances and speeches were carefully staged to create memorable moments and convey a message of hope and inclusivity.

The 2008 Victory Speech

On the night of his historic election victory, Obama's speech in Grant Park, Chicago, featured a visually stunning backdrop with the city skyline. The choice of location and staging emphasized the magnitude of the moment and the promise of a new era.

Town Hall Meetings

Obama's town hall meetings were characterized by their intimate settings, where he could engage directly with voters. These events projected an image of accessibility and responsiveness.

Art and Cultural Engagement

Barack Obama demonstrated a deep appreciation for art and culture during his presidency, further enhancing his iconic image.

Cultural Events

His hosting of cultural events at the White House, such as poetry readings and performances by renowned artists, showcased his commitment to the arts and cultural diversity.

Portraits

The official portraits of Barack and Michelle Obama, painted by Kehinde Wiley and Amy Sherald, broke from traditional presidential portraiture. They conveyed a sense of modernity, inclusivity, and the breaking of racial and gender barriers.

The iconic aesthetics of Barack Obama's political leadership were instrumental in shaping his image and inspiring a sense of optimism and change. From his personal style and charisma to the design of his campaign materials and public appearances, the visual and sensory aspects of his leadership left an indelible mark on American politics. His embrace of art and culture further solidified his legacy as a forward-thinking and inclusive leader. The aesthetics of his leadership continue to serve as a powerful example of how visual elements can be harnessed to inspire and lead a nation through times of change and transformation.

The Artistic Revolution in Soviet Russia

The artistic revolution in Soviet Russia, spanning the early 20th century, represents a pivotal chapter in the history of art, culture, and politics. Characterized by dynamic shifts in artistic expression, from avant-garde experimentation to state-sponsored socialist realism, this era reflects the complexities of a society in the throes of revolution and transformation. This essay explores the key features, movements, and influences that shaped the artistic landscape in Soviet Russia during this period, highlighting its profound impact on both national and international art.

The Context of Revolution

The early 20th century was marked by seismic political and social upheaval in Russia. The Russian Revolution of 1917, the collapse of the Tsarist regime, and the subsequent rise of the Soviet Union created a fertile ground for artistic experimentation.

Abolition of Censorship

With the fall of the Tsarist regime, censorship and restrictions on artistic expression were lifted, allowing artists to explore a wider range of themes and styles.

Bolshevik Ideology and Art

The Bolsheviks recognized the power of art as a tool for propagating their political ideology. Artists were encouraged to contribute to the construction of a new socialist society.

Avant-Garde Movements

The early Soviet period witnessed a flourishing of avant-garde artistic movements that challenged traditional norms and embraced radical experimentation.

Cubo-Futurism

Artists like Kazimir Malevich and Natalia Goncharova embraced the cubo-futurist movement, which blended elements of Cubism and Futurism. Malevich's "Black Square" and "White on White" exemplified abstract art's break from representation.

Suprematism

Malevich's Suprematist movement aimed to transcend the material world through geometric abstraction, emphasizing the primacy of pure form and color.

Constructivism

The Constructivist movement, led by artists like Vladimir Tatlin, sought to integrate art into everyday life through architecture, design, and functional objects.

Socialist Realism and State-Sponsored Art

As the Soviet government consolidated power, it sought to harness art for propagandistic purposes, leading to the emergence of socialist realism as the dominant artistic style.

Socialist Realism

Defined Socialist realism prioritized figurative art that conveyed positive images of Soviet life, often focusing on workers, collective labor, and the heroism of the common people.

Official Art Institutions

The government established art institutions, such as the Artists' Union of the USSR, to oversee and promote socialist realist art. This centralized control allowed for the propagation of state-sanctioned messages.

The Role of Art in Propaganda

Socialist realist art was employed as a means of promoting communist values and bolstering patriotism. It was used to create a utopian vision of Soviet life and to glorify the party and its leaders.

The Impact of Soviet Art on the Global Stage

Despite state control over artistic expression, Soviet art had a profound influence on international modern art movements.

International Recognition

Avant-garde Soviet artists, such as Malevich and El Lissitzky, achieved international recognition, contributing to the broader modern art scene.

Influence on Western Art Soviet art, especially constructivism and suprematism, had a significant impact on Western modernist movements, including Bauhaus and De Stijl.

Dissident Art The repressive nature of socialist realism gave rise to dissident artists who used veiled symbolism and allegory to express dissent against the regime.

The artistic revolution in Soviet Russia stands as a testament to the dynamic relationship between art, politics, and society. From the early avant-garde movements to the later dominance of socialist realism, this era encapsulates the tension between artistic freedom and state control. Soviet art left an enduring mark on the global art landscape, influencing both modernist and dissident movements. This period remains a critical chapter in the story of art's capacity to reflect, challenge, and shape the culture and politics of its time.

Future Directions and Challenges

Artistic expression and political communication are dynamic fields that continuously evolve, responding to societal changes, technological advancements, and shifting political landscapes. This essay explores the future directions and challenges that both artists and political communicators will face as they seek to convey their messages effectively and resonate with the public.

Technology and Digital Media

The rapid advancement of technology will continue to redefine the ways in which art and political messages are created, distributed, and consumed.

- **Virtual and Augmented Reality:** Artists and political communicators will increasingly explore immersive technologies to create interactive and engaging experiences for their audiences.
- **Social Media and Virality:** The challenge of standing out in an increasingly crowded digital space will persist. Creating content that goes viral while maintaining accuracy and credibility is a pressing concern.
- **Data Privacy and Ethics:** As the collection and use of personal data for targeted content become more sophisticated, ethical questions regarding privacy and manipulation will become paramount.

Multimodal Communication

Future communication will rely on a variety of mediums, blending text, images, video, and interactivity to engage diverse audiences.

- **Transmedia Storytelling:** The ability to tell stories across multiple platforms and media will be essential in reaching and engaging a wide range of demographics.
- **Data Visualization:** Communicators and artists will use data visualization techniques to convey complex information and narratives effectively.

Cultural Sensitivity and Inclusivity

As societies become increasingly diverse, ensuring that artistic expression and political communication are culturally sensitive and inclusive will be an ongoing challenge.

- **Representation Matters:** The need to represent diverse voices and perspectives in art and political discourse will remain a central concern.
- **Avoiding Stereotypes:** Navigating the fine line between cultural appreciation and appropriation will require a nuanced and evolving approach.

Fake News and Misinformation

The proliferation of fake news and misinformation poses a significant challenge to both art and political communication.

- **Media Literacy Education:** There will be a growing need for education on critical thinking and media literacy to help the public discern credible sources from misleading information.
- **Fact-Checking and Accountability:** Fact-checking organizations and accountability mechanisms will play an essential role in combating misinformation.

Activism and Social Movements

Artistic expression and political communication will increasingly intersect with activism and social movements, presenting new opportunities and challenges.

- **Intersectional Activism:** The recognition of the interconnected nature of social issues will drive the need for intersectional approaches to both art and political messaging.

- **Navigating Controversy:** Activist art and political messages often challenge the status quo and can provoke controversy. Balancing this with productive dialogue will be a key challenge.

Globalization and Cross-Cultural Communication

T he world is becoming increasingly interconnected, demanding effective cross-cultural communication in both art and politics.

- **Translation and Localization:** Overcoming language and cultural barriers will be crucial for conveying messages accurately and respectfully.
- **Global Issues and Collaboration:** Addressing global challenges, such as climate change and pandemics, will require international collaboration and communication strategies.

Artistic expression and political communication are at the forefront of the ever-evolving ways we connect, share, and understand the world around us. While the future holds exciting possibilities for new technologies and innovative approaches, it also presents challenges related to misinformation, cultural sensitivity, and ethical considerations. The ability to adapt, learn, and navigate this evolving landscape will be crucial for artists, communicators, and leaders alike as they continue to shape the cultural and political narratives of the future.

**Conclusion**

This paper has provided a comprehensive exploration of aesthetics in politics, emphasizing its crucial role in shaping political discourse, propaganda, leadership, and public perception. Recognizing the aesthetic dimensions of politics is essential for understanding the power dynamics and persuasive strategies at play in the political arena. As technology continues to evolve and political landscapes shift, the influence of aesthetics in politics is likely to remain a compelling and evolving field of study.

**Sources:**

1. Eagleton, T. (2007). "The Ideology of the Aesthetic." Blackwell Publishing.
2. Danto, A. C. (2003). "The Abuse of Beauty: Aesthetics and the Concept of Art." Open Court.
3. Lippman, W. (1922). "Public Opinion." Harcourt, Brace, and Company.
Zarefsky, D. (2013). "The Visual as Rhetoric: A Review of the Literature." In Smith, K., &Moriarty, S. (Eds.), "Handbook of Visual Communication: Theory, Methods, and Media" (pp. 405-423). Routledge.
4. Kress, G., & van Leeuwen, T. (2006). "Reading Images: The Grammar of Visual Design." Routledge.
5. Mitchell, W. J. T. (1986). "Iconology: Image, Text, Ideology." University of Chicago Press.
6. Alpers, S. (1983). "The Art of Describing: Dutch Art in the Seventeenth Century."University of Chicago Press
7. Speck, J. (2012). "Walkable City: How Downtown Can Save America, One Step at a Time." North Point Press.

8. Dovey, K. (2016). "Becoming Places: Urbanism/Architecture/Identity/Power." Routledge.
9. Sartre, J. P. (2007). "Existentialism is a Humanism." Yale University Press.
10. Runciman, D. (1983). "The Confidence Trap: A History of Democracy in Crisis from World War I to the Present." Princeton University Press.
11. Marwick, A., & Lewis, R. (2017). "Media Manipulation and Disinformation Online." DataSociety Research Institute.
12. Balogh, B. (2018). "Empires of the Mind: The Colonial Past and the Politics of the Present." Princeton University Press
13. Bowlt, J. E. (1991). "Russian Art of the Avant-Garde: Theory and Criticism, 1902-1934."Thames & Hudson.
14. Tupitsyn, M. (2017). "The Soviet Photobook: 1920-1941." Steidl.
15. Clark, K. (1973). "The Artist and the Intellectual in Russia: 1929-1941." Cambridge University Press.
16. Jenkins, H. (2006). "Convergence Culture: Where Old and New Media Collide." NewYork University Press.
17. Sunstein, C. R. (2017). "#Republic: Divided Democracy in the Age of Social Media."Princeton University Press.
18. Rushkoff, D. (2019). "Team Human." W.W. Norton & Company.
19. Dews, P. (1987). "Introduction: Ideology and Ideology Critique." In Dews, P. (Ed.),"Autonomy and Solidarity: Interviews with Jurgen Habermas" (pp. 3-40). Verso.

# ესთეტიკა პოლიტიკაში: სილამაზის, ძალაუფლებისა და დარწმუნების ურთიერთკავშირი

**მარიამ რობაქიძე,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

**აბსტრაქტი**

ეს აკადემიური ნაშრომი იკვლევს კორელაციას ესთეტიკასა და პოლიტიკას შორის. ასევე, გზებს, რომლითაც პოლიტიკური კომუნიკაციისა და რეპრეზენტაციის ვიზუალური და სენსორული ასპექტები აყალიბებს ძალაუფლებისა და ავტორიტეტის საზოგადოების აღქმას. ინტერდისციპლინარული პერსპექტივიდან გამომდინარე, მათ შორის პოლიტიკური მეცნიერებები, ფილოსოფია, ხელოვნების ისტორია და კომუნიკაციის კვლევები, ეს ნაშრომი განიხილავს ესთეტიკის როლს პოლიტიკურ დისკურსში, პროპაგანდასა და ლიდერობაში. ქეისების კვლევებისა და თეორიული ჩარჩოების ანალიზით, ჩვენი მიზანია განვმარტოთ ესთეტიკის მრავალმხრივი გავლენა პოლიტიკურ პროცესებსა და შედეგებზე.

**საკვანძო სიტყვები:** ესთეტიკა; პოლიტიკური კომუნიკაცია; პოლიტიკური იკონოგრაფია; პროპაგანდა.

# თანამედროვე პარალელური და განაწილებული სისტემების პარადიგმის შედარებითი ანალიზი

**რუსუდან ქუთათელაძე,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი
**თენგიზ ბახტაძე,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი
**ანა კობიაშვილი,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

## აბსტრაქტი

იმის გამო, უკანასკნელ წლებში კომპიუტერების მიერ ენერგიის მოხმარება და, შესაბამისად, სითბოს გამომუშავება მნიშვნელოვან პრობლემად იქცა, პარალელური გამოთვლა გახდა დომინანტური პარადიგმა კომპიუტერის არქიტექტურაში, და ის ძირითადად რეალიზდება მრავალბირთვიანი პროცესორების სახით.

გამოთვლების თეორიამ და პრაქტიკამ განახორციელა სერიული გამოთვლებიდან დიდი ნახტომი პარალელური გამოთვლებისკენ. ისეთმა ტექნიკურმა გიგანტმა, როგორიცაა Intel, უკვე გადადგა ნაბიჯი პარალელური გამოთვლისკენ მრავალბირთვიანი პროცესორების გამოყენებით. მომავალში პარალელური გამოთვლები მოახდენს მძლავრ რევოლუციას კომპიუტერების მუშაობაში. დღევანდელ პირობებში, როცა მთელი მსოფლიოს ქვეყნები ერთმანეთთან კავშირს უფრო და უფრო აძლიერებენ, პარალელური გამოთვლები დიდ როლს ასრულებს ამ კავშირის კიდევ უფრო გაძლიერებაში. უფრო სწრაფი ქსელების, განაწილებული სისტემებისა და მრავალპროცესორული კომპიუტერების არსებობის პირობებში ეს კავშირები კიდევ უფრო მჭიდრო გახდება.

თანამედროვე ბიზნესსაქმიანობაში და ასევე ტექნოლოგიური პროცესების მართვაში გამოიყენება იმდენად დიდი რაოდენობის მონაცემი, რომ მათი დამუშავება შეუძლებელი ხდება გამოთვლების ტრადიციული მეთოდების გამოყენებით. გარდა ამისა, წარმოიშვება კონფიდენციალურობის დაცვისა და უსაფრთხოების პრობლემებიც, რაც განაპირობებს მონაცემთა დამუშავების ახალი გზების მოძიებისა და არსებული მეთოდების გაუმჯობესების აუცილებლობას.

სტატიაში შემოთავაზებულია გამოთვლების დაპარალელების თანამედროვე მეთოდების ანალიზი, განხილულია გამოთვლების პარალელიზმის სამი ძირითადი მეთოდი და მათი უპირატესობები გამოთვლების მიმდევრობით შესრულებასთან შედარებით,

დასაბუთებულია გამოთვლების პარალელურად შესრულების აუცილებლობა, მოცემულია განაწილებული გამოთვლების დადებითი და უარყოფითი მხარეები, ჩატარებულია პარალელური და განაწილებული გამოთვლების მეთოდების შედარებითი ანალიზი, კლასიფიცირებულია ამ ორი ტიპის გამოთვლებს შორის განსხვავებები, განხილულია პარალელური გამოთვლის უპირატესობები სერიულ გამოთვლებთან შედარებით, გაკეთებულია დასაბუთებული დასკვნები გამოთვლების დაპარარელებასთან დაკავშირებით.

**საკვანძო სიტყვები:** სერიული გამოთვლები, პარალელური გამოთვლები, განაწილებული გამოთვლები, განაწილებული სისტემა, პარალელიზმის დონე.

**ძირითადი ტექსტი**

საზოგადოდ, კომპიუტერული პროგრამა იწერება სერიული გამოთვლებისთვის. ეს ნიშნავს, რომ პრობლემის გადასაჭრელად ალგორითმი პრობლემას ყოფს მცირე ინსტრუქციებად. ეს დისკრეტული ინსტრუქციები შემდეგ შესრულდება კომპიუტერის ცენტრალურ დამუშავების ერთეულზე სათითაოდ და მხოლოდ ერთი ინსტრუქციის დასრულების შემდეგ იწყება შემდეგი.

პარალელური გამოთვლა არის გამოთვლების სახეობა, რომლის დროსაც მრავალი გამოთვლა ან პროცესი ხორციელდება ერთდროულად. მსხვილი პრობლემები ხშირად შეიძლება დაიყოს მცირედ, რომელთა მოგვარებაც შესაძლებელია ერთდროულად. არსებობს პარალელური გამოთვლის რამდენიმე განსხვავებული ფორმა: ბიტის დონე, ინსტრუქციის დონე, მონაცემებისა და დავალების დონე. პარალელიზმი დიდი ხანია გამოიყენება მაღალი ხარისხის გამოთვლებში, მაგრამ უფრო ფართო ინტერესი მოიპოვა ფიზიკური შეზღუდვების გამო, რომელიც ხელს უშლის სიხშირის სკალირებას.

დიდი მონაცემების ხელმისაწვდომობის და ინტერნეტ-მომხმარებელთა რაოდენობის ერთდროული ზრდამ აქტუალური გახადა გამოთვლითი ამოცანების პარალელურად შესრულების აუცილებლობა. პარალელური და განაწილებული გამოთვლები სრულდება კომპიუტერული მეცნიერების ისეთ სფეროებში, როგორიცაა ალგორითმები, კომპიუტერის არქიტექტურა, ქსელები, ოპერაციული სისტემები და პროგრამული უზრუნველყოფის ინჟინერია [1]. 21-ე საუკუნის დასაწყისში მოხდა მულტიპროცესორული დიზაინისა და სხვა სტრატეგიების კომპლექსური აპლიკაციების მუშაობის მკვეთრი

დაჩქარება. პარალელური და განაწილებული გამოთვლები ეფუძნება სისტემის ისეთ ფუნდამენტურ კონცეფციებს, როგორიცაა კონკურენტულობა, ურთიერთგამორიცხვა, მდგომარეობის/მეხსიერების მანიპულირების თანამიმდევრულობა, შეტყობინების გადაცემა და საერთო მეხსიერების მოდელები.

**პარალელური გამოთვლების** დროს მრავალი პროცესორი ერთდროულად ასრულებს რამდენიმე დავალებას. პარალელურ სისტემებში მეხსიერება შეიძლება იყოს გაზიარებული ან განაწილებული [2]. პარალელური გამოთვლა უზრუნველყოფს კონკურენტულობას და ზოგავს დროსა და ფულს.

**განაწილებულ გამოთვლებში** გვაქვს მრავალი ავტონომიური კომპიუტერი, რომლებიც მომხმარებლისათვის ერთიან სისტემად გამოიყურება. განაწილებულ სისტემებში არ არის საერთო მეხსიერება და კომპიუტერები ერთმანეთთან ურთიერთობენ შეტყობინებების გადაცემის გზით. განაწილებულ გამოთვლებში ერთი ამოცანა იყოფა რამდენიმე კომპიუტერს შორის [3].

განსხვავებები პარალელურ გამოთვლასა და განაწილებულ გამოთვლას შორის მოცემულია ცხრილში 1.

ცხრილი 1. განსხვავებები პარალელურსა და განაწილებულ გამოთვლებს შორის

| | **პარალელური გამოთვლები** | **განაწილებული გამოთვლები** |
|---|---|---|
| | მრავალი ოპერაცია ხორციელდება ერთდროულად და ერთ ადგილას | სისტემის კომპონენტები განლაგებულია სხვადასხვა ადგილას |
| | საჭიროა ერთი კომპიუტერი | იყენებს მრავალ კომპიუტერს |
| | მრავალი პროცესორი ასრულებს რამდენიმე ოპერაციას | მრავალი კომპიუტერი ასრულებს რამდენიმე ოპერაციას |
| | მას შეიძლება ჰქონდეს გაზიარებული ან განაწილებული მეხსიერება | მას აქვს მხოლოდ განაწილებული მეხსიერება |
| | პროცესორები ერთმანეთთან ურთიერთობენ სალტის საშუალებით | კომპიუტერები ერთმანეთთან ურთიერთობენ შეტყობინებების გადაცემის გზით |
| | აუმჯობესებს სისტემის მუშაობას | აუმჯობესებს სისტემის მასშტაბურობას, შეცდომების შემწყნარებლობას და რესურსების გაზიარების შესაძლებლობებს |

პარალელური გამოთვლა მდგომარეობს დამუშავების მრავალი ელემენტის ერთდროულად გამოყენებაში ნებისმიერი პრობლემის გადასაჭრელად. პრობლემები იყოფა

ინსტრუქციებად და მათი გადაწყვეტა ხდება სამუშაოსთვის საჭირო თითოეული რესურსის ერთდროული მუშაობის პირობებში.

პარალელური გამოთვლის უპირატესობები სერიულ გამოთვლებთან შედარებით არის:

1. ის ზოგავს დროსა და ფულს, რადგან მრავალი რესურსის ერთად მუშაობა ამცირებს დროს და პოტენციურ ხარჯებს.

2. დიდი მოცულობის ამოცანების ამოხსნა ბევრად უფრო პრაქტიკულია.

3. მას შეუძლია ისარგებლოს არალოკალური რესურსებით.

4. არ ხდება აპარატურის გამოთვლითი სიმძლავრის ფუჭად ხარჯვა.

არსებობს პარალელიზმის რამდენიმე სახეობა.

**ბიტის დონის პარალელიზმი**: ის ეფუძნება პროცესორის მზარდ ზომას და ამცირებს სისტემის მიერ შესასრულებელი ინსტრუქციების რაოდენობას დიდი ზომის მონაცემებზე დავალების შესრულებისას. მაგალითად, როდესაც 8-ბიტიანმა პროცესორმა უნდა გამოთვალოს ორი 16-ბიტიანი მთელი რიცხვის ჯამი, მან ჯერ უნდა შეაჯამოს 8 ქვედა რიგის ბიტი, შემდეგ დაამატოს 8 უმაღლესი რიგის ბიტი, ანუ ოპერაციის შესასრულებლად საჭიროა ორი ინსტრუქცია. 16-ბიტიან პროცესორს კი შეუძლია შეასრულოს ოპერაცია მხოლოდ ერთი ინსტრუქციით.

**ინსტრუქციის დონის პარალელიზმი**: ესაა პარალელიზმი პროცესორის დონეზე ანუ ე.წ. კონვეიერული ტექნოლოგია. ამ შემთხვევაში ხდება ინსტრუქციების წინსწრებით დაშიფვრა და შესრულებად ნაწილებად დაშლა  და თუ გადასვლა არ მოხდება სხვაგან, ისინი მზად არიან შესასრულებლად [4]. ეს ზრდის წარმადობას. ესაა პარალელიზმი აპარატურულ დონეზე და ის ფართოდ გამოიყენება თანამედროვე პროცესორებში.

**დავალების დონის პარალელიზმი**: ის იყენებს დავალების დაშლას ქვეამოცანებად და შემდეგ თითოეული ქვეამოცანის გამოყოფას შესასრულებლად. პროცესორები ქვედავალებს ასრულებენ ერთდროულად.

პარალელური გამოთვლების შესრულების აუცილებლობა განპირობებულია შემდეგი მიზეზებით:

- რეალური სამყარო დინამიკურია ანუ ბევრი რამ ხდება სხვადასხვა ადგილას ერთდროულად და მიღებული მონაცემები ძალიან დიდია.

- მონაცემებს რეალური სამყაროდან დინამიკური სიმულაცია და მოდელირება სჭირდება და ამისათვის პარალელური გამოთვლაა გამოსავალი.
- პარალელური გამოთვლა უზრუნველყოფს კონკურენტულობას და ზოგავს დროსა და ფულს.
- რთული, დიდი მონაცემთა ნაკრების მართვა შესაძლებელია მხოლოდ და მხოლოდ პარალელური გამოთვლითი მიდგომის გამოყენებით.
- აპარატურის რესურსების ეფექტურად გამოყენებისათვის აუცილებელია პარალელური გამოთვლები. სერიულ გამოთვლებში გამოყენებულია აპარატურის მხოლოდ ნაწილი.
- რეალურ დროში გამოთვლების შესრულება არაპრაქტიკულია სერიული გამოთვლის გამოყენებით.

პარალელური გამოთვლების ნაკლოვანებებია:

- ის ისეთ მიმართულებებს ეხება, როგორიცაა კომუნიკაცია და სინქრონიზაცია მრავალ ქვეამოცანასა და პროცესს შორის, რაც ძნელი მისაღწევია.
- ალგორითმები ისე უნდა იმართებოდეს, რომ მათი დამუშავება მოხდეს პარალელურ მექანიზმში.
- ალგორითმებს ან პროგრამას უნდა ჰქონდეს დაბალი დაწყვილება და მაღალი შეკრულობა; ასეთი პროგრამების შექმნა კი საკმაოდ რთულია.
- ტექნიკურად უფრო კვალიფიციური და ექსპერტი პროგრამისტებია საჭირო პარალელიზმზე დაფუძნებული პროგრამების შესაქმნელად.

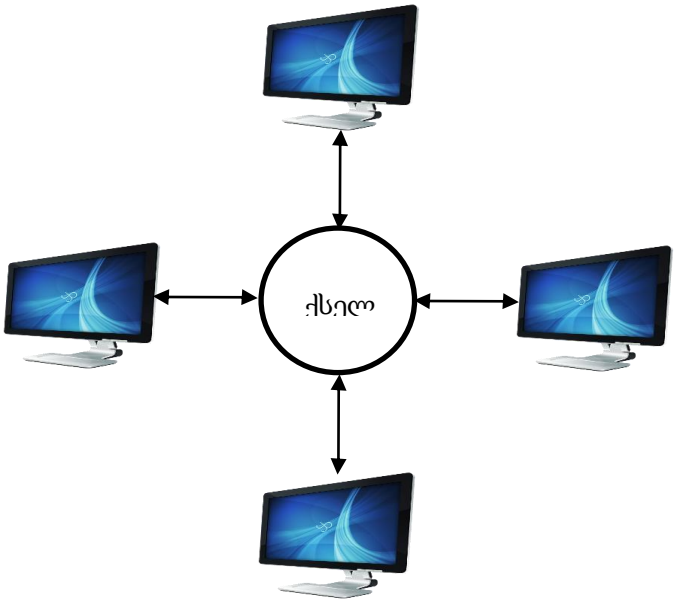
პარალელური გამოთვლები მომავალში კიდევ უფრო განვითარდება. ტექნოლოგიურმა კომპანიამ Intel შექმნა მრავალბირთვიანი პროცესორები, ხოლო მომავალში მრავალპროცესორული კომპიუტერების პირობებში პარალელური გამოთვლები კიდევ უფრო აქტუალური გახდება.

**განაწილებული სისტემის** (ნახ.1) კვანძები შეიძლება განლაგდეს კლიენტი/სერვერი სისტემების ან peer to peer სისტემების სახით. კლიენტი/სერვერის სისტემებში კლიენტი ითხოვს რესურსს და სერვერი უზრუნველყოფს ამ რესურსს [5]. სერვერს შეუძლია ერთდროულად მოემსახუროს რამდენიმე კლიენტს, როდესაც კლიენტი კონტაქტშია მხოლოდ ერთ სერვერთან. როგორც კლიენტი, ასევე სერვერი, ჩვეულებრივ, კომუნიკაციას

ახორციელებენ კომპიუტერული ქსელის მეშვეობით და ამიტომ ისინი განაწილებული სისტემების ნაწილია.

**წყვილადი სისტემები** შეიცავს კვანძებს, რომლებიც თანაბრად აზიარებენ მონაცემებს. ყველა დავალება თანაბრად იყოფა ყველა კვანძს შორის. კვანძები ურთიერთქმედებენ ერთმანეთთან, როგორც საზიარო რესურსები. ეს კეთდება ქსელის დახმარებით. განაწილებული სისტემის უპირატესობებია:

- მისი ყველა კვანძი დაკავშირებულია ერთმანეთთან. ამიტომ კვანძებს შეუძლიათ ადვილად გაუზიარონ მონაცემები სხვა კვანძებს.
- განაწილებულ სისტემას მარტივად შეიძლება დაემატოს მეტი კვანძი.
- ერთი კვანძის გაუმართაობა არ იწვევს მთელი სისტემის შეფერხებას. სხვა კვანძებს კვლავ შეუძლიათ ერთმანეთთან კომუნიკაცია.
- რესურსები, როგორიცაა პრინტერები, შეიძლება გაზიარებული იყოს რამდენიმე კვანძთან.




ნახ.1. განაწილებული ოპერაციული სისტემა

განაწილებული სისტემების უარყოფითი მხარეებია:

- ძნელია ადეკვატური უსაფრთხოების უზრუნველყოფა, რადგან კვანძები და კავშირები უნდა იყოს დაცული.
- ზოგიერთი შეტყობინება და მონაცემი შეიძლება დაიკარგოს ქსელში ერთი კვანძიდან მეორეზე გადასვლისას.

•განაწილებულ სისტემებთან დაკავშირებული მონაცემთა ბაზა საკმაოდ რთული და რთულად დასამუშავებელია ერთი მომხმარებლის სისტემასთან შედარებით.

•ქსელში შეიძლება მოხდეს გადატვირთვა, თუ განაწილებული სისტემის ყველა კვანძი შეეცდება მონაცემთა ერთდროულად გაგზავნას.

გარდა პარალელური და განაწილებულია სისტემებისა არსებობს გარკვეული ტექ-ნოლოგიები, რომლებიც მუშაობს ღრუბლოვანი გამოთვლითი პლატფორმების მიღმა, რაც ღრუბლოვან გამოთვლას მოქნილს, საიმედოსა და გამოყენებადს ხდის.

**დასკვნა**

უკანასკნელ წლებში ცხადად გამოიკვეთა იმის ტენდენცია, რომ დაპროგრამების მომავალი განუყოფლადაა დაკავშირებული გამოთვლების დაპარალელების იდეასთან, რადგანაც:

•გამოთვლების პარალელური შესრულება ამაღლებს სისტემის მწარმოებლურობას სისტემური რესურსების უფრო ეფექტური გამოყენების გამო. მაგალითად, ქსელში მონაცემების ლოდინის დროს შესაძლებელია გამომთვლელი სისტემა გამოყენებულ იქნეს ლოკალური ამოცანების გადასაწყვეტად.

•გამოთვლების დაპარალელება აუმჯობესებს პროგრამული საშუალებების რეაგი-რების უნარს. თუ ერთი ნაკადი დაკავებულია გამოთვლებით ან რაიმე სახის მოთ-ხოვნების შესრულებით, მეორე ნაკადს შეუძლია მომხმარებლის მოქმედებებზე რეა-გირება.

•დაპარალელება ამარტივებს ბევრი პროგრამული საშუალების რეალიზაციას. „კლიეტი-სერვერი“, „მწარმოებელი-მომხმარებელი“ ტიპის ბევრ პროგრამული აპლიკა-ციას აქვს შიდა პარალელიზმი. ასეთი აპლიკაციების მიმდევრობითი რეალიზაცია უფრო შრომატევადია, ვიდრე ყოველი მონაწილის ფუნქციონალის ცალ-ცალკე აღწერა.

**გამოყენებული ლიტერატურა**


1. https://www.britannica.com/science/computer-science/Parallel-and-distributed-computing
2. https://www.javatpoint.com/what-is-parallel-computing
3. https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/distributed-computing
4. https://www.ibm.com/topics/three-tier-architecture
5. https://www.investopedia.com/terms/c/cloud-computing.asp

# Comparative Analysis of Modern Parallel and Distributed Systems Paradigm

**Rusudan Kutateladze,**
Professor, Georgian Technical University
**Tengiz Bakhtadze,**
Professor, Georgian Technical University
**Ana Kobiashvili,**
Professor, Georgian Technical University

## Abstract

As power consumption and, consequently, heat generation by computers have become a significant problem in recent years, parallel computing has become the dominant paradigm in computer architecture, and it is basically implemented in the form of multi-core processors.

The theory and practice of computing has made a great leap from serial computing to parallel computing. Such a technical giant as Intel has already taken a step towards parallel computing using multi-core processors. In the future, parallel computing will make a powerful revolution in the work of computers. In today's conditions, when the countries of the whole world are strengthening their connection with each other more and more, parallel computing plays a big role in strengthening this connection even more. In the presence of faster networks, distributed systems and multi-processor computers, these connections will become even closer.

In modern business activities and in the management of technological processes, such a large amount of data is used that their processing becomes impossible using traditional methods of calculations. In addition, privacy protection and security problems arise, which leads to the necessity of finding new ways of data processing and improving the existing methods.

The article offers an analysis of modern methods of parallel computing, discusses the three main methods of parallel computing and their advantages compared to sequential computing, substantiates the necessity of parallel computing, gives advantages and disadvantages of distributed computing. A comparative analysis of parallel and distributed computing methods is conducted, the differences between these two types of computing are classified, the advantages of parallel computing compared to serial computing are discussed. Reasonable conclusions have been made in connection with the parallel execution of calculations.

**Keywords**: serial computing, parallel computing, distributed computing, distributed system, level of parallelism.

# Actual issues of logistics development in Germany

**Michael Harz**

Professor, Senator at Saarland University of Applied Sciences.

The Faculty of Economic Science (Germany)

## Abstract

The development of logistics in Germany is characterized by innovation and high diversification. Analysis of the industry over the past few years reveals that sales growth for the industry as a whole will be relatively moderate over the next few years. At the same time, there is a high level of competition in the field of logistics, which is likely to be a characteristic of the logistics industry in the future (this is especially true for simple, easy-to-change services). In addition, the firms have significant growth potential. Especially in a sector such as road transport. Germany presents a highly competitive transport market due to its central location in Europe.

The logistics industry as such is less clear in official statistics differentiated from other service sectors such as retail or traditional industries. However, the "transport and warehousing" service industry includes all activities that are commonly referred to under the term "logistics". Industrial production and sales in the the transport and warehousing sectors therefore fundamentally follow a similar economic pattern.

Issues such as quality control, additional assembly work, product labeling, shelf service and customer call centers, etc., are a challenge in the field of logistics.

In the Article is discussed The issues of logistics sector Development in Germany.

**Keywords**: logistics; Development, Germany, transport provision, role of the state.

## Introduction:

The logistics location Germany is characterized by innovative and diversified companies as well as very good location factors. However, economic and structural reasons suggest that sales growth will be relatively moderate in the next few years. This would mean that the sector would exceed the sales threshold of EUR 300 billion. Structurally weaker world trade, the slow economic recovery in Europe and the reluctance of important customer groups to invest Germany (industry) suggests slightly lower growth in the future Logistics. Fierce competition remains characteristic of the industry; this applies especially to simple, easily replaceable services. Germany is a hotly contested area, not least because of its central location in Europe Logistics and transport market. The market share of foreign transport companies in toll road freight transport is 40%.

The logistics industry will continue to be the focus of government regulation; This applies especially to the important transport division. Politics strives for everyone modes of transport a reduction or limitation of pollutant and CO2 emissions emissions. There are also transport-specific regulations such as: Truck tolls in road transport or noise-dependent route prices in rail transport. In politics it is fundamentally important to maintain a sense of proportion For competitive reasons, the general conditions abroad must be taken into account. Many German logistics companies manage to cope with competitive pressure to reduce demanding and tailor-made offers for their customers (contract logistics, value-added services). Over time, the logistics company becomes increasingly integrated into the value chain Customers. This enables higher margins and the development of growth potential. A challenge for logistics companies is to their services also adapt to increasing digitalization and others Automating the production processes of your customers (industry 4.0, Internet of Things). This may require large investments in your own technological equipment or staff training. It is obvious that not all companies in the logistics industry have this know-how or the financial resources to address these market segments to be able to operate. Cooperations between smaller companies could may be a solution here. Ultimately, however, there is likely to be a greater qualitative difference between companies in the logistics industry.

be summarized (transport, handling and storage of goods as well as related services such as freight forwarding or operations freight transport centers, ports and other infrastructure facilities) and was an employer for almost 740,000 employees. The transport and warehousing sector recorded the highest absolute turnover among the (predominantly) company-related Services. Almost 20% of sales within the transport sector However, storage and warehousing are primarily personal services;

Local public transport (ÖPNV) and air transport dominate here. It is sometimes difficult to distinguish between company-related and personal services. This is how it is done within the Air transport also transports air freight in passenger aircraft. The largest division within the transport and storage sector is “Storage”. and other provision of services for transport”, which are provided by the Freight forwarding companies are dominated. In second place is land transport (incl Transport in long-distance lines), whereby road freight transport is again the Division with the highest share of sales. Recently only subdued sales growth Sales in the transport and warehousing sectors have developed in recent times years only slightly dynamic.

An important reason for the low growth momentum is likely to be that domestic industrial production hardly increased during the period mentioned has grown. Traditionally, industry is the most important economic stimulus for the logistics sector. Industrial production and sales in the The transport and warehousing sectors therefore fundamentally follow a similar economic pattern.

In addition to its central location in Europe, Germany's economic position also has an impact Openness has a positive effect on the logistics industry. In no other large European country is the

share of the sum of goods exports and imports in GDP as high as in Germany. For the globally active Germans It is an advantage for companies in the logistics industry that Germany is too very intensive trade relations with non-European economies entertains. For example, German exports to or from the USA exceed In absolute terms, China exports other European countries clearly. Even in relative terms, the USA and China have their share German exports of goods have expanded in recent years.

The previous statements in Chapter 2 have shown that Germany is a is an excellent logistics location. In fact, Germany ranks above the World Bank's LPI ranking mentioned above takes all criteria into account 1st place. Thanks to these conditions, it is likely that the logistics industry in Germany will be able to increase its sales in the medium term. Nevertheless, there are several reasons why sales growth will only be moderate in the next few years.

Dampening on the medium-term prospects of the German logistics industry The likely slow economic recovery in Europe is also having an impact. There are some countries within the EMU that are, not least thanks to successful Structural reforms will grow again and receive impetus from exports. In other countries in the euro area, such reforms are counterproductive progressing more slowly (e.g. Italy, France). In this respect, the EMU is likely, measured by the economic dynamics, remain a heterogeneous economic area.

If you look at the economic conditions for the German economy Logistics industry as well as the regulatory environment, some challenges that the industry will face in the medium term are once again apparent. Basically, the logistics industry in Germany has been going through for many decades influenced by government regulation. The focus has always been on the transport industry, which, among other things, is influenced by measures motivated by fiscal and environmental policy is affected.

## Conclusion

There are a number of reasons why logistics in Germany is also can achieve sales growth in the coming years. A factor on the supply side is the performance of local companies. Enough here the range from large, globally operating corporations that hold their own in international competition, to small and medium-sized companies that, for example, focus on specific regions or product or customer-specific Logistics services are focused and successful in niches. Another advantage for Germany as a logistics location is its location in the middle of Europe. The economic integration of the Eastern European EU states is not yet completed. An (even) closer intertwining of the old and the The new EU countries and other Eastern European countries are likely to benefit companies in Germany because they mean increased demand for logistics services; In the course of the EU's eastward expansion and The liberalization of the European freight transport market has, of

course, happened The competition and cost pressure in the industry is also increasing, which is what happens applies especially to simple transport services.

**Literature**

1. Wilhelm Hauser – "Publications in: Das kleine Marketing – Lexikon Verschiedene Tagungsunterlagen der „Versuchs-und Lehranstalt für Brauerei „in Berlin (Logistikkongresse). Saarbrücken. 2021. – 100 p.
2. Alberto Regattieri, Henk Zijm, Matthias Klumpp, Sunderesh Heragu – „Operations, Logistics and Supply Chain Management". ISBN:9783319924472, Publisher:Springer International Publishing 2018 Page count:734
3. Ingrid Göpfert – „Logistik der Zukunft - Logistics for the Future". ISBN:9783658122553, Publisher:Springer Fachmedien Wiesbaden. 2016. Page count:499
4. Helmut Baumgarten (BVL) – "Das Beste der Logistik (Innovationen, Strategien, Umsetzungen)". 2018. – 120 p. – 65 p.

# ლოგისტიკის სფეროს განვითარების აქტუალური საკითხები გერმანიაში

**მიხაელ ჰარცი,**

პროფესორი, ზაარლანდის ტექნიკისა და ეკონომიკის უნივერსიტეტის სენატორი,

ეკონომიკურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი (გერმანია)

**აბსტრაქტი**

გერმანიაში ლოგისტიკის სფეროს განვითარება ხასიათდება ინოვაციურობით და მაღალი დივერსიფიცირებულობით. უკანასკნელი წლების დარგის ანალიზი ცხადყოფს, რომ მთლიანობაში სფეროს გაყიდვების ზრდა შედარებით ზომიერი იქნება მომდევნო რამდენიმე წლის განმავლობაში. ამასთან, შეიმჩნევა ლოგისტიკის დარგში მაღალი კონკურენცია, რაც სავარაუდოდ მომავალშიც ლოგისტიკის ინდუსტრიის მახასიათებელი იქნება (ეს განსაკუთრებით ეხება მარტივ, ადვილად შესაცვლელ სერვისებს). ამასთან, ფირმებს გააჩნიათ ზრდის საგრძნობი პოტენციალი. განსაკუთ-რებით ისეთ სექტორში, როგორიცაა მაგალითად საავტომობილო გადაზიდვები. გერმანია ძალზე კონკურენტუნარიანი სატრანსპორტო ბაზარს წარმაოდგენს ევროპაში მისი ცენტრალური მდებარეობის გამო.

ლოგისტიკის სფეროში გამოწვევას წარმოაგენს ისეთი საკითხები, როგორიცაა: ხარისხის კონტროლი, დამატებითი აწყობის სამუშაოები, პროდუქციის ეტიკეტირება, თაროების მომსახურება და კლიენტებისთვის ქოლ-ცენტრების მოწყობა და სხვ.

წარმოდგენილ სტატიაში განხილულია ლოგისტიკის სფეროს განვითარების აქტუალური საკითხები გერმანიაში.

**საკვანძო სიტყვები:** ლოგისტიკა; განვითარება, გერმანია, სატრანსპორტო უზრუნველყოფა, სახელმწიფოს როლი.

# „ჭკვიანი ქალაქის“ კონცეფციის გამოყენების ანალიზი საქართველოში

**გენადი იაშვილი,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი
**თინათინ იაშვილი,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი
**არჩილ ჩიქოვანი,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

**აბსტრაქტი**

„ჭკვიანი ქალაქის“ კონცეფცია მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ქალაქის მმართველობაზე. აღსანიშნავია, რომ ჯერჯერობით მსოფლიოში არ არსებობს „ჭკვიანი ქალაქის“ ტერმინის საყოველთაოდ მიღებული ერთი განმარტება და ის სხვადასხვა ინტერპრეტეციით არის წარმოდგენილი. ამასთან, არ არსებობს ორი იდენტური „ჭკვიანი ქალაქი“, ვინაიდან ყველა მათგანს საკუთარი სპეციფიკა გააჩნია.

„ჭკვიანი ქალაქის“ კონცეფციის გამოყენების ანალიზი გვაჩვენებს, რომ ეს საკმაოდ ძვირადღირებული ნაბიჯია, ისევე, როგორც ნებისმიერი სახელმწიფო ინფრასტრუქტურული პროექტი. თუმცა, მასშტაბური ჩანაფიქრი გარკვეულწილად ახდენს დანახარჯების ოპტიმიზაციას. „ჭკვიან ქალაქებს“ მიეკუთვნება მაგალითად, ტოკიო, რეიკიავიკი, სინგაპური, სეული, ტორონტო, ჰონგ კონგი და ამსტერდამი. ასეთ ქალაქებში საერთო საკითხების ტიპური გადაწყვეტაა: მონაცემთა შეგროვების ინტერაქტიული სისტემის ტექნიკური და საწარმოო დამუშავება; ტიპური ამოცანების გადაწყვეტის და აგრეთვე ინფორმაციული მოდელირების მეთოდოლოგიების, ალგორითმების და ანალიზის პროგრამების შემუშავება; „ჭკვიანი ქალაქის" ერთიანი სტანდარტის შემუშავება, რაც შეამცირებს მისი რეალიზებისთვის საჭირო ხარჯებს და გახდება მთლიანობაში ეკონომიკის განვითარების კარგი სტიმული.

არსებული ინფორმაციის ანალიზზე დაყრდნობით, მოცემულ სტატიაში აღნიშნულია, რომ არსებობს „ჭკვიანი ქალაქის“ ინიციატივების რამდენიმე კრიტიკული ფაქტორი, კერძოდ: მენეჯმენტი და ორგანიზაცია, ტექნოლოგია, მმართველობა, პოლიტიკის კონტექსტი, ეკონომიკა, მოქალაქეები. ყურადღება უნდა გავამახვილოთ გადაწყვეტილების მხარდაჭერის სისტემის გამოყენებაზე „ჭკვიანი ქალაქების“ რამდენიმე გადამწყვეტი ასპექტის მართვაში. კერძოდ, **მნიშვნელოვანია ოთხ ძირითად სფეროს ეტაპობრივ ინტეგრაციაზე ფოკუსირება,** რომელიც მოიცავს: დაგეგმვას;

ფიზიკურ ინფრასტრუქტურას; IT ინფრასტრუქტურას და ქალაქის ტრანსფორმაციისთვის საჭირო „ჭკვიანი გადაწყვეტილებების“ გამოყენებას.

წარმოდგენილ სტატიაში მოცემულია ,,ჭკვიანი ქალაქის“ კონცეფციის გამოყენების ანალიზი საქართველოში.

**საკვანძო სიტყვები:** „ჭკვიანი ქალაქი“, კონცეფცია, ქალაქის მართვა, განვითარება, ამოცანები.

ნებისმიერი „ჭკვიანი ქალაქის“ სისტემა არის თანამედროვე კომპიუტრული ქსელების, ტექნოლოგიების, პროგრამების, მეთოდების, მოდელების ერთობლიობა, რომელიც ადამიანთან (მის ინფრასტრუქტურაში) ინტერაქტიურ რეჟიმში წყვეტს მართვის მნიშვნელოვან პრობლემებს და იღებს მმართველობით გადაწყვეტილებებს. მიუხედავად იმისა, რომ "ჭკვიანი" ტექნოლოგიები განვითარების ფაქტობრივად საწყის ეტაპზეა და საჭიროებს მრავალი ტექნოლოგიური, ტექნიკური და მარეგულირებელი შეზღუდვების გადალახვას, უკვე არსებობს მაგალითები, რომლებიც ეფექტიანად იყენებენ "ჭკვიან" ტექნოლოგიების განათლებაში („ჭკვიანი დაფები“) ინდუსტრიაში, ტრანსპორტში, მედიცინაში და სხვ. ამის ერთ-ერთი მაგალითია "ჭკვიანი ქალაქის" ინდიკატორები. "ჭკვიანი ქალაქის" ინდიკატორების მეთოდოლოგიური საფუძველი ეფუძნება სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიას და წარმოადგენს ქალაქის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების მიზნების მიღწევის ინსტრუმენტს. მართვის ინდიკატორები ქმნიან ერთმანეთთან ლოგიკურად დაკავშირებულ ინდიკატორების სისტემას. [1]

ქალაქის  მართვის პროცესის ორგანიზაცია მთლიანად იყრის თავს ინფორმაციის შეგროვების, გადამუშავებისა და შენახვის სისტემურ წარმოებასთან, რაც მართვის ავტომატიზებული სისტემების მეშვეობით უნდა გადაწყდეს. ამ პროცესში კი უდიდეს როლს თამაშობს ინფორმაციული და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები. ინდიკატორული მართვის მთავარ ინფორმაციულ მაჩვენებლად პირველ რიგში გამოყოფილია ქალაქის

ეფექტიანი მართვის ჯერ ზოგად და შემდგომ ლოკალური ინდიკატორული მაჩვენებლების დადგენას და მისი მონაცემთა ბაზის ფორმირებას. [2]

ქალაქის ინფორმაციულ მოდელში, ინფორმაციის შენახვასთან ერთად მიმდინარეობს შემომავალი ინფორმაციის ანალიზიც, თუმცა, გასათვალისწინებელია, რომ ანალიზის მიუხედავად, ინფორმაციული მოდელი თავისთავად გადაწყვეტილებებს არ იღებს. კონკრეტული პრობლემების გადასაწყვეტად აუცილებელია შეგროვებული ინფორმაციის ანალიზის მეთოდების შექმნა, რომლის საფუძველზეც შემდგომში შეიქმნება ალგორითმები და პროგრამები მონაცემთა დიდი ბაზების დამუშავებისათვის. გადაწყვეტილებების მიღება ყოველთვის ქალაქის ხელმძღვანელობის ფუნქციაა, მაგრამ ცალკეულ შემთხვევებში (გადაწყვეტილებები შეიძლება მიღებული იქნას ავტომატურად.

არსებული **ინფორმაციის ანალიზზე დაყრდნობით** არსებობს „ჭკვიანი ქალაქის“ ინიციატივების რამდენიმე კრიტიკული ფაქტორი, კერძოდ: მენეჯმენტი და ორგანიზაცია, ტექნოლოგია, მმართველობა, პოლიტიკის კონტექსტი, ეკონომიკა, მოქალაქეები. თანამედროვე მეცნიერები ყურადღებას ამახვილებენ გადაწყვეტილების მხარდაჭერის სისტემის გამოყენებაზე „ჭკვიანი ქალაქების“ ამ რამდენიმე გადამწყვეტი ასპექტის მართვაში. ასევე აღინიშნება, რომ საჭიროა ოთხ ძირითად სფეროს ეტაპობრივ ინტეგრაციაზე ფოკუსირება, **რომელიც მოიცავს:** [3]

1) დაგეგმვას;

2) ფიზიკურ ინფრასტრუქტურას;

3) IT ინფრასტრუქტურას და

4) ქალაქის ტრანსფორმაციისთვის საჭირო „ჭკვიანი გადაწყვეტილებების“ გამოყენებას.

აღნიშნული მოტივაციით, „გადაწყვეტილების მხარდაჭერის სისტემები ჭკვიანი ქალაქის აპლიკაციებისთვის“ უზრუნველყოფს გადაწყვეტილების მხარდაჭერის ინტელექტუალური სისტემის გამოყენებას ტრანსფორმაციის პროცესის ეფექტურად მართვისთვის,

საქართველოში, საჯარო მმართველობის სფეროში რეფორმების მიმდინარეობის არსებული სიტუაცია ხასიათდება თავისებურებებით. ელექტრონული მმართველობა განიხილება ისეთი ტექნოლოგიის ხარისხში, რომელმაც უნდა გააუმჯობესოს უკვე არსებული სტრუქტურების მუშაობის სპეციფიკა და ახლებურად მოახდინოს ცენტრალურ, რეგიონალურ და მუნიციპალურ დონეებზე სტრუქტურების

ურთიერთქმედების სისტემის ორგანიზება. ელექტრონული მმართველობა მიმართულებას აძლევს სახელმწიფო ინსტიტუტებსა და ასევე ქმნის მოქმედების ახალ რეგულაციებს, რის მეშვეობითაც ის გამოდის მოდერატორის როლში ახალი ინსტიტუციონალიზაციის პროცესში. [4]

ინფორმატიზაციის განვითარების კუთხით საქართველოში, სასურველი მდგომარეობის მიუხედავად, **საინფორმაციო - საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების** ინტენსიური ჩართვის ტემპები რეგიონალური და **ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების დონეზე ჯერ კიდევ დაბალია** ვიდრე სხვა სფეროებში. საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენება მმართველობის აღნიშნულ დონეებზე ძირითადად შიდაუწყებრივ ხასიათს ატარებს. თუმცა, ძირითადად ყველა სახელმწიფო მართვისა თუ ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებმა შექმნეს საკუთარი ინტერნეტ-საიტები, სადაც განლაგებულია საინფორმაციო, საძიებო და დაზუსტებული-ნორმატიული ინფორმაცია, რომელიც დაკავშირებულია მათი საქმიანობის სფეროებთან. სახელმწიფო ინფორმაციული სისტემების შექმნის მიმართულებით წარმატებით ხორციელდება მასშტაბური პროექტები და პროგრამები, რომელიც უზრუნველყოფს პროცედურების ავტომატურ ერთობლიობას, ინფორმაციის შესწორებას და შენახვას, რაც აუცილებელია ამ ორგანოების მიერ ფუნქციების ეფექტურად განხორციელებისათვის. რეგიონალური და მუნიციპალური მთავრობის კონცეფციის განხილვისას უნდა ამოვიდეთ ელექტრონული მთავრობის მოდელების განხილვიდან. დღესდღეობით მსოფლიოში არ არის ცალსახად მიღებული ერთი რომელიმე განვითარების მოდელი.

საერთაშორისო ორგანიზაციები და თანამედროვე მეცნიერები უპირატესობას ანიჭებენ ამა თუ იმ მოდელს იმ პირობიდან გამომდინარე, თუ რომელი მაჩვენებელი არის პრიორიტეტული მოდელის აგების დროს (რესურსები, ტექნოლოგიები, ვებ-წვდომა) ზოგადად, ელექტრონული მთავრობის და „ჭკვიანი ქალაქის“ განვითარების ეტაპები ზოგიერთი ავტორის შემთხვევაში ერთმანეთის მსგავსია, თუმცა განსხვავებულია განვითარების და სისრულეში მოყვანის ეტაპების რაოდენობა და ამ ეტაპების მახასიათებლები და მაჩვენებლები. [5]

,,ჭკვიანი ქალაქის“ კონცეფცია მოითხოვს ,,ჭკვიანი ქალაქის“ ობიექტების ერთიანი ბაზის შექმნას, რომლებიც ქმნიან ქალაქის სტრუქტურას და რომლებიც განსაზღვრავენ

ქალაქში მიმდინარე პროცესების დინამიკას. ცხადია, ამ შემთხვევაში, აუცილებელია მოვახდინოთ ობიექტების კლასიფიკაცია. ერთი და იგივე ობიექტი, კუთვნილების მიხედვით, შეიძლება ეკუთვნოდეს სხვადასხვა - ფუნქციურად განსხვავებულ კლასებს. გარდა ამისა, შესაძლებელია, ერთი კონკრეტული ფუნქციონალური დანიშნულების კლასშიც დაისვას საკითხი „მისი მიკუთვნების“ ან „არა მიკუთვნების“ შესახებ. მაგალითად, შენობები შეიძლება იყოს არა მარტო „საცხოვრებელი“, არამედ მასში განთავსებული იყოს „სავაჭრო ობიექტები“, სხვადასხვა დაწესებულებები თუ ორგანიზაციები და ა.შ.

## დასკვნა

ამრიგად, დასკვნის სახით აღვნიშნავთ, რომ „ჭკვიანი ქალაქი“ ახალი სირთულეების გადასაჭრელად საშუალებას აძლევს ქალაქის ხელმძღვანელობას, რომ რეაგირება მოახდინოს შეგროვებულ მონაცემებსა და ინფორმაციაზე მოსახლეობისთვის მომსახურების ეფექტურობისა და მდგრადობის გაზრდის მიზნით. „ჭკვიანი ქალაქის“ შექმნა არის განვითარებადი სტრატეგია ურბანული მოსახლეობის ზრდისა და სწრაფი ურბანიზაციის შედეგად წარმოქმნილი პრობლემების შესამსუბუქებლად.

საქართველოში რეგიონალური და მუნიციპალური ელექტრონული მთავრობის განვითარების მიმართულებით ბოლო წლებში გვაქვს მიღწევები, ამავე დროს ხაზგასმით უნდა აღვნიშნოთ, რომ მოქალაქეებისთვის სახელმწიფოს მიერ ახალი საინფორმაციო საშუალებების უწყვეტი და ადაპტირებული მიწოდება აუცილებელი და მნიშვნელოვანია საზოგადოების ეკონომიკური ზრდისა და უწყვეტი სოციალური განვითარებისთვის.

**გამოყენებული ლიტერატურა**

1. გოგიძე ლ. – „ღია მმართველობის პრაქტიკის თავისებურებანი ადგილობრივ დონეზე საქართველოში - მრავალდონიანი, მულტისექტორული თანამშრო–მლობის ახალი მოდელი“, დისერტაცია, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი. თბ. 2021. – 160 გვ.
2. ახობაძე მერაბ, ტაკიძე ნატალია - „მუნიციპალური მმართველობის სრულყოფის გზები „ჭკვიანი ქალაქის“ კონცეფციის საფუძველზე“ საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი. სამეცნიერო ჟურნალი “ხელისუფლება და საზოგადოება (ისტორია, თეორია, პრაქტიკა)” 2019 XIII საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციის შრომების კრებული. 76-85 გვ.
3. კლდიაშვილი გ. - ღია მმართველობის სახები, ინტერვიუ, იხ. ბმულზე
https://idfi.ge/ge/faces-open-government-giorgi-kldiashvili
უკანასკნელად გადამოწმებულია 01.07.2023

4. როსტიაშვილი ქ., ელექტრონული მმართველობა საქართველოში: მსოფლიო ტენდენციები, თბ. 2018.
https://idfi.ge/ge/e-governance-in-georgia-world-tendencies
უკანასკნელად გადამოწმებულია 16.10.2023
5. ელექტრონული სერვისების ერთიანი პორტალი
www.my.gov.ge
უკანასკნელად გადამოწმებულია 16.10.2023

# Analysis of the use of the "smart city" concept in Georgia

**Genadi Iashvili,**
Professor, Georgian Technical University
**Tinatin Iashvili,**
Professor, Georgian Technical University
**Archil Chikovani,**
Doctoral Student, Georgian Technical University

## Abstract

The concept of "smart city" has a significant impact on city management and governance. It should be noted that so far there is no universally accepted definition of the term "smart city" in the world and it is presented in different interpretations. However, there are no two identical "smart cities", since all of them have their own specifics.

Analysis of the application of the concept of "smart city" shows us that it is quite an expensive step, just like any state infrastructure project. However, the idea of scale optimizes these costs to some extent. "Smart cities" include: Tokyo, Reykjavik, Singapore, Seoul, Toronto, Hong Kong and Amsterdam. Typical solutions to common issues in such cities are: technical and production processing of an interactive data collection system; Development of methodologies, algorithms and analysis programs for solving typical tasks and also for informational modeling; The development of a single standard of "smart city", which will reduce the costs necessary for its realization and become a good incentive for the development of the economy as a whole.

Based on the analysis of available information, this article points out that there are several critical factors for smart city initiatives, namely: management and organization, technology, governance, policy context, economy, citizens. Emphasis should be placed on the use of decision support systems in managing several critical aspects of smart cities. In particular, it is noted that it is important to focus on the gradual integration of four main areas, which include: planning; physical infrastructure; IT infrastructure and use of "smart solutions" necessary for city transformation.

The presented article provides an analysis of the use of the "smart city" concept in Georgia.

**Keywords:** "Smart city", concept, city management, development, tasks.

# რეტროეკონომიკა საქართველოს მრეწველობაში

**გიორგი სანაძე,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი,
ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი

## აბსტრაქტი

სტატიაში განხილულია როგორც რეტროეკონომიკის გარკვეული თვისებები და მისი მახასიათებლები, ასევე საქართველოში რეტროეკონომიკის დაძლევის შესაძლო ძირითადი მიმართულებები და პერსპექტივები. გარდა ამისა, სტატიაში გამოკვეთილია რიგი იმ ღონისძიებებისა, რომელთა განხორიცელება სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია საქართველოში რეტროეკონომიკის შედეგების მინიმიზაციისთვის და საქართველოში წარმოებული სამრეწველო პროდუქციის საერთაშორისო ბაზარზე უკეთ წარმოჩენისთვის. საქართველოს სამრეწველო სექტორი წარმოდგენილია ისეთი ფირმებითა და საწარმოებით, რომელთა მიერ შექმნილ პროდუქციაზე მოთხოვნა ძალიან დაბალია და აქედან გამომდინარე, ისინი ვერანაირად გაუძლებენ მსოფლიო ბაზარზე არსებულ კონკურენციას. არსებული პრობლემის მოგვარების ერთ-ერთ უმთავრეს საშუალებად შეიძლება განხილულ იქნას კარგად ჩამოყალიბებული ინოვაციური სამეწარმეო პოლიტიკის გატარება, რომელიც თავის მხრივ მიმართული იქნება ტექნოლოგიური ჩამორჩენის დაძლევისკენ. დღეს საქართველოში საკმაოდ ბევრია ისეთი ფირმები ან/და საწარმოები, რომელბიც ქმნიან პროდუქციას, რომლებზე მოთხოვნილება ან ძალიან დაბალია, ან ვერ გაუძლებენ კონკურენციას მსოფლიო ბაზარზე იმის გამო, რომ წარმოების პროცესს ახორციელებენ მოძველებული ტექნოლოგიით. იმ შემთხვევაში, თუ რეტროეკონომიკის დაძლევის პროცესი წარმატებით განვითარდება, ეს ცალსახად დადებითად აისახება საქართველოს ეკონომიკის განვითარებაზე. საქართველოს მრეწველობაში საკმაოდ მტკიცედ არის წარმოდგენილი ის გარემო და პირობები, რომლებიც ხელს უწყობს რეტროეკონომიკის განმტკიცებას. ეს კი თავის მხრივ, განპირობებულია წარმოების პროცესის განხორციელების მოძველებული ტექნოლოგიიდან გამომდინარე. იმისათვის, რომ ქვეყანაში წარმოებული პროდუქცია კონკურენტუნარიანი გახდეს მსოფლიო ბაზარზე, ამისთვის საჭიროა შესაბამისი ღონისძიებების გატარება, რაც თავის მხრივ, უზრუნველყოფს რეტროეკონომიკის შედეგების მინიმიზაციას და აქედან გამომდინარე,

ეკონომიკის განვითარებას. როდესაც საუბარია რეტროეკონომიკის წარმოქმნაზე, უნდა ვიცოდეთ, რომ სხვადასხვა ქვეყნებს შორის არსებობს გარკვეული განსხვავებები დაგროვებულ ცოდნასა და მისი პრაქტიკაში გამოყენების თვალსაზრისით. შესაბამისად, განსხვავდება ცოდნა და მისი გამოყენება განვითარებულ და განვითარებად ქვეყნებს შორისაც.

**საკვანძო სიტყვები:** მრეწველობა, რეტროეკონომიკა, ტექნოლოგიური ჩამორჩენა, თანამედროვე ტექნოლოგიები, ტექნოლოგიური ხაფანგი, Homo Soveticus, Homo Transformaticus.

ტერმინი რეტროეკონომიკა წარმოებულია ორი სიტყვის შერწყმის შედეგად. ეს სიტყვებია: „რეტრო“, რაც ლათინურად „უკან, წარსულიკენ მიპყრობილს“ ნიშნავს და „ეკონომიკა“. შესაბამისად, აღნიშნული ცნების ქვეშ იგულისხმება სხვა არაფერი, თუ არა ჩამორჩენილ ტექნოლოგიაზე დაფუძნებული ეკონომიკა. ხოლო იმ ეკონომიკურ თეორიას, რომელიც ორიეტირებულია ეკონომიკის ტექნოლოგიური ჩამორჩენის ასახვაზე, თავისუფლად შეიძლება ეწოდოს რეტროეკონომიკსი (Papava, 2017a, 455-462; Papava, 2017b). რეტროეკონომიკის შენარჩუნება შესაძლოა განვიხილოთ როგორც ტექნოლოგიურად სხვის კმაყოფაზე ყოფნა, ან სხვა სიტყვებით - „ტექნოლოგიურ ხაფანგში“ მოხვედრა (მაგალითად, Дементьев, 2006, 17-32). ამრიგად, იმ უწინარეს საშუალებებს შორის, რომლებიც შეიძლება ეფექტიანი აღმოჩნდეს ხსენებული ტექნოლოგიური ხაფანგიდან თავის დაღწევაში, განათლების სისტემის განვითარება წარმოადგენს. გარდა ამისა, უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ძლიერი განათლება შედარებით უფრო მარტივად უზრუნველყოფს ახალი ტექნოლოგიების ათვისების უნარების განვითარებას (Дементьев, 2006, 17-32).

თანამედროვე საქართველოს მრეწველობის სექტორისთვის გარკვეულწილად დამახასიათებელია ე.წ. უკიდურესად ჩამორჩენილი ზრდის მოდელი (Папава, 2020, 34-43). ამის თქმის საფუძველს გვაძლევს ის გარემოება, რომლის მიხედვითაც (რაც არ უნდა ეს სამწუხაროდ ჟღერდეს) ეროვნული ინოვაციური სისტემა პრაქტიკულად ჩანასახოვან სტადიაშია. აქედან გამომდინარე, ასეთ შემთხვევაში არათუ ინოვაციური ტექნოლოგიების გამოყენებაზე, არამედ იმიტაციური, ანუ უკვე შექმნილი ტექნოლოგიების გადმოღება-გამოყენებაზეც კი ზედმეტია საუბარი. ჩამორჩენილი ზრდის მოდელი ხელს უწყობს განვითარებული და განვითარებადი ქვეყნების

ერთმანეთთან დაშორებას. ამ ტიპის მოდელის შემთხვევაში, საზოგადოებრივი წარმოების სტრუქტურაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია შრომატევადი და რესურსტევადი პროდუქციის წარმოებას (პაპავა, 2018, 10-16). აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ როგორც ევროკავშირის, ისე ყოფილი საბჭოთა კავშირის პოსტკომუნისტურ ქვეყნებში განხორციელებული ინვესტიციების შედეგად შემოდიოდა და შემოდის არა მარტო და არა იმდენად უახლესი, არამედ შედარებით მოძველებული (არც თუ იშვიათად - უკვე გამოყენებული) ტექნოლოგიები, რაც ხელს უწყობს ამ ქვეყნებში ტექნოლოგიური ჩამორჩენილობის შენარჩუნებას, ამგვარად ყალიბდება და უფრო ღრმად იდგამს ფესვებს რეტროეკონომიკა (Papava, 2017a; Papava 2017b).

იმისათვის, რომ საქართველოში დაძლეული იქნას რეტორეკონომიკა, საჭიროა ქვეყანაში  რიგი კომპლექსური ღონისძიებების გატარება. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ რეტროეკონომიკა, როგორც პრობლემური საკითხი, სერიოზულ მიდგომებს საჭიროებს. იმისათვის, რომ დაძლეულ იქნას რეტორეკონომიკა, უნდა განხორციელდეს (პაპავა, 2020, 356-357):

- განათლების მთლიანი სისტემის ხელშეწყობა და გაძლიერება;
- საუნივერსიტეტო განათლების სრულყოფა;
- კომერციული ცოდნის ტრანსფერტის არხის განვითარება;
- შეღავათი საბანკო კრედიტის აღების ხელშეწყობა;
- ბაზრის არასიცოცხლისუნარიანი ფირმებისგან გათავისუფლება;
- გადახდისუუნარო ფირმების სიცოცხლისუნარიანობის შეფასება;
- ჯანსაღი სამართლებრივი სივრცის შექმნა.

ბუნებრივია, რომ ზემოთ წარმოდგენილი ღონისძიებების რეალიზაცია შეუძებელია თვითონ სახელმწიფოს ჩარევისა და მისი შესაბამისი ნების გარეშე. სწორედ სახელმწიფომ უნდა უზრუნველყოს როგორც განათლების მთლიანი სისტემის, ასევე საუნივერსიტეტო განათლების ხარისხის ამაღლება და მისი საერთაშორისო სტანდარტებთან დაახლოება. საუნივერსიტეტო განათლების გაუმჯობესების ფარგლებში ძირითადი აქცენტი უნდა გაკეთდეს სამეცნიერო საქმიანობის ხელშეწყობაზე, რაც თავის მხრივ განაპირობებს კვლევითი პროექტების შექმნას და მათ შემდგომ განვითარებას. გარდა ამისა, სახელმწიფომ შესაბამისი დაინტერესების მქონე ფირმების ოფიციალური მოთხოვნის საფუძველზე უნდა განახორციელოს ახალი

ტექნოლოგიების პატენტების შეძენა და შემდგომში მათი ამ ფირებისთვის მიწოდება. სახელმწიფო უნდა იყოს დაინტერესებული იმით, რომ აღნიშნულმა ფირმებმა მოახერხონ თანამედროვე ტექნოლოგიების მოზიდვა და წარმოების განსავითარებლად აიღონ შესაბამისი შეღავათიანი კრედიტი. ამასთან, სახელმწიფომ უნდა უზრუნველყოს შესაბამისი საკანონმდებლო ბაზისა და ჯანსაღი სამართლებრივი სივრცის შექმნა, რომლის ფაგლებშიც მოხდება ბაზრის გათავისუფლება არასოცცხლისუნარიანი ფირმებისგან. ამასთან ერთად, მნიშვნელოვანი ყურადღება უნდა გამახვილდეს კრედიტორის ინტერესებისა და არასიცოცხლისუნარიანი ფირმების დროული ლიკვიდაციას შორის ბალანსის დაცვაზე (Papava, 2017a; Papava 2017b).

ჩემი აზრით, სწორედ ყოველივე ამის გამოა განპირობებული ის, რომ მიუხედავად საქართველოში მრეწველობის სექტორში შექმნილი დამატებული ღირებულების მზრდადი ტენდენციისა, მისი ეფექტი საგარეო ვაჭრობის კუთხით ძალიან დაბალია, რაც გამოიხატება კიდეც ექსპორტსა და იმპორტს შორის მაღალი უარყოფით სალდოში. ის პროდუქციაც კი, სადაც დადებითი სალდო ფიქსირდება (მეტწილად - სასმელი), შეიცავს დაბალ დამატებულ ღირებულებას და შესაბამისად, ვერ შექმნის ამინდს საქართველოს ეკონომიკაში.

რეტროეკონომიკისგან თავის დაცვის ერთ-ერთ უწინარეს წინაპირობად კრედიტორთა ინტერესების დაცვასა და იმავდროულად არასიცოხლისუნარიანი საწარმოების დროულ ლიკვიდაციას შორის ბალანსი შეიძლება ჩაითვალოს. რიგი მეცნიერებისა მიიჩნევს, რომ მსგავსი მიდგომა თავის მხრივ, გააუმჯობესებს როგორც კონკურენტული გარემოს ქვეყანაში, ასევე განაპირობებს შესაბამისი მოთხოვნილებებს ზრდას ინოვაციურ პროდუქციაზე ან მომსახურებაზე (პაპავა, 2020, 355). ეს მიდგომა აგრეთვე იძლევა საშუალებას, ბაზარი გათავისუფლდეს ე.წ. არასიცოცხლისუნარიანი ფირმებისგან. ამასთან, საგულისხმოა ისიც, რომ კონკურენცია არა მხოლოდ უზრუნველყოფს ფირმების მიერ ინოვაციური პროდუქციის ან მომსახურების შექმნაზე ყურადღების გამახვილებას, არამედ ქმნის ისეთ გარემოებას, რომლის ფარგლებშიც თვითონ პოლიტიკოსები და შესაბამისი სახელმწიფო მოხელეები, თავიანთი პოლიტიკით მხარს დაუჭერენ მეწარეების ინტერესებს (Anderson, 2004, 176-178).

გარდა ყოველივე ზემოთ თქმულისა, როდესაც ვსაუბრობთ საქართველოში რეტროეკონომიკის დაძლევის საკითხებზე, არ უნდა გამოგვრჩეს ისეთი სპეციფიკური

ადამიანისეული ფაქტორი, რომელსაც Homo Soveticus-ის („საბჭოთა ადამიანი“) სახელითაც მოიხსენებენ. ამრიგად, Homo Soveticus-ი სხვა არაფერია, თუ არა საბჭოური ტიპის მბრძანებლური ეკონომიკის პირმშო. Homo Soveticus-ი შესაძლოა დახასიათდეს როგორც სახელმწიფოს მიერ ჩაგრული და მთლიანად მასზე დამოკიდებული ადამიანისეული მოდელი. Homo Soveticus-ი მთლიანად სახელმწიფოზეა დამოკიდებული და აგრეთვე იმაზე, თუ რაოდენ მოწყალე იქნება ამა თუ იმ სახელმწიფო ბიუროკრატიულ აპარატში მომუშავე შესაბამისი მოხელე და რაოდენ დაუკმაყოფილებს მას არსებულ მოთხოვნებს (Papava, Khaduri, 1997, 15-34).

რა თქმა უნდა, საბჭოთა კავშირის დაშლის შემდეგ, საბაზრო ეკონომიკის რეალობის წინაშე Homo Soveticus-მა იცვალა თავისი ვიზუალური მხარე და გარდაიქმნა ერთი შეხედვით, სულ სხვა ადამიანისეულ ფაქტორად, რომელსაც Homo Transformaticus-ის შეიძლება ეწოდოს (Papava, 1996, 262). თუმცა, მიუხედავად ამისა, ამ Homo Soveticus-ის მოდელის ფესვები მაინც ღრმად არის გამჯდარი მბრძანებლური ეკონომიკის წიაღში გავლილი საზოგადოებისთვის. ამ წიაღიდან თავის დაძვრენა საკმაოდ რთულად შესასრულებელ ამოცანას წარმოადგენს. აქედან გამომდინარე, ის მსოფლმხედველობა, რომელიც აუცილებელია საბაზრო ეკონომიკისთვის, ინოვაციური ეკონომიკის საწარმოებლად, ჯერ კიდევ არ არის საზოგადოებაში საფუძვლიანად გააზრებული (მაგალითად, Papava, Khaduri, 1997, 15-34).

ჩემი აზრით, საბჭოურ მბრძანებლურ ეკონომიკასთან ასოცირებული ადამიანისეული მოდელის - Homo Soveticus-ის ბაზისის ზედნაშენი - Homo Transformaticus-ი მიჩნეულ უნდა იქნას იმ ბალასტად, რომელმაც შესაძლოა ხელი შეუშალოს საქართველოში სრულიად ახალი სახეობის ადამიანსეული ფაქტორის - Homo High-Techicus-ის წარმოქმნასა და მის დროულად გაძილერებას (სანაძე, 2020, 109-117).

**დასკვნა**

ამრიგად, იმ წინამდებარე სტატიაში ყოველივე ზემოთ თქმულიდან გამომდინარე, რეტროეკონომიკის დაძლევა მეტად საფრთხილო და იმავდროულად - მნიშვნელოვან აუცილებლობას წარმოადგენს საქართველოს მრეწველობისთვის.

ქვეყანაში რეტროეკონომიკის ნეგატიური ეფექტის მინიმიზაციის უზრუნველსაყოფად, ყოველივე ზემოთ თქმულიდან გამომდინარე, საჭიროა:

- შესაბამისი გადაწყვეტილების მიმღებმა პირებმა უნდა მკაფიოდ გაანალიზონ ის გარემოება, რომლის მიხედვითაც ქვეყნის მთავრობის აქტიური ჩარევის გარეშე წარმოუდგენელია მნიშვნელოვანი ქმედითი ნაბიჯების გადადგმა;
- საქართველოში ინოვაციური სამეწარმეო პოლიტიკა და შესაბამისი ინსტიტუციური ღონისძიებები უნდა იყოს მიმართული ტექნოლოგიური ჩამორჩენების დაძლევისაკენ;
- რეტროეკონომიკის დაძლევის უმნიშვნელოვანეს მიმართულებაა ქვეყანაში განათლების სისტემის ხელშეწყობა და გაძლიერება, მათ შორის საუნივერსიტეტო განათლების;
- მოქნილი პოლიტიკა საბანკო კრედიტების აღებისას;
- ბაზრის გათავისუფლება არასიცოცხლისუნარიანი საწარმოებისგან, გადახდისუუნარო საწარმოების იდენტიფიცირება და მათი სიცოცხლისუნარიანობის შეფასება.

გასათვალისწინებელია, რომ ზემოთ აღნიშნული ტიპის ცვლილებები ეფექტს იძლევა არა მოკლევადიან, არამედ საშუალო და გრძელვადიან პერიოდებში. გარდა ამისა, მიმაჩნია, რომ საქართველოში ინოვაციური სამეწარმეო პოლიტიკა და შესაბამისი ინსტიტუციური ღონისძიებები უნდა იყოს მიმართული ტექნოლოგიური ჩამორჩენების დაძლევისაკენ.

**გამოყენებული ლიტერატურა**


1. პაპავა ვ., 2018. *დამწევი და ჩამორჩენილი ზრდა - ევროკავშირის პოსტკომუნისტური ქვეყნების გამოცდილება და საქართველო.* ექსპერტის აზრი, № 99. თბილისი, საქართველოს სტრატეგიისა და საერთაშორისო ურთიერთობათა კვლევის ფონდი, <https://www.gfsis.org/files/library/opinion-papers/99-expert-opinion-geo.pdf>.
2. პაპავა ვ., 2020. *არატრადიციული ეკონომიკსი.* თბილისი, პაატა გუგუშვილის ეკონომიკის ინსტიტუტის გამომცემლობა, ივანე ჯავახიშვილის სახელობით თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა.
3. სანაძე გ., 2020. „მაღალტექნოლოგიური ადამიანი“ როგორც ინოვაციური ეკონომიკის უნივერსალური ადამიანისეული ფაქტორი. *ეკონომისტი.* № 4, გვ. 109-117, <https://ekonomisti.tsu.ge/?cat=nomer&leng=ge&adgi=561>.
4. Anderson R. E., 2004. *Get Out of the Way: How Government Can Help Business in Poor Countries*. Washington, D.C., CATO Institute.
5. Papava V., 1996. “The Georgian Economy: From “Shock Therapy” to “Social Promo-tion”.” Communist Economies & Economic Transformation, Vol. 8, No. 2, pp. 251-267.
6. Papava V., 2017a. “Retroeconomics – Moving from Dying to Brisk Economy.” *Journal of Reviews on Global Economics*, Vol. 6, pp. 455-462, <www.lifescienceglobal.com/independentjournals/journal-of-reviews-on-global-

economics/volume-6/85-abstract/jrge/2929-abstract-retroeconomics-moving-from-dying-to-brisk-economy>.
7. Papava, V., 2017b. "Retroeconomics – Global Challenge for Economic Development." *The Market Oracle*, February 9, <http://www.marketoracle.co.uk/Article58104.html>.
8. Papava V., Khaduri N., 1997. "On the Shadow Political Economy of the Post-Communist Transformation. An Institutional Analysis." *Problems of Economic Transition*, Vol. 40, No. 6, pp. 15-34.
9. Дементьев В., 2006. «Ловушка технологических заимствований и условия ее преодоления в двухсекторной модели экономики». *Экономика и математические методы*, Том 42, Вып. 4, сс. 17-32.
10. Папава В., 2020. «Об экономическом росте в посткоммунистических странах Восточной Европы». *Экономика и Математические Методы.* Том 56. №1, сс. 34-43.

**Retroeconomics in Georgian industry**

**Giorgi Sanadze,**
PhD in Economics
Georgian Technical University

## Abstract

The article describes some of the specifications of different types of opportunities in order to better eliminate retroeconomics in Georgia. The term “Retroeconomics” is produced through the combining of the following two words: "retro", which in Latin means "back to the past" and "economy". Consequently, this concept refers an economy based on backward technology.

The relevant conditions that contribute to the strengthening of the retro-economy are quite firmly represented in the industrial sector of Georgia. The list of countries with weak economy have widely used or consuming outdated technological means in their industrial sector. Therefore, these types of countries are deprived of the opportunity to have a real chance to achieve significant economic growth in the long term perspective.

Although, the use of backward technology at the initial stage can cause an illusion of development of the business environment. But when it has met international competition there is no chance to get success in this order for such kind of production. Thus, an established retroeconomy contributes to the sham growth of the economy. Regarding this matters, it can be said that the role of the state itself in tackling the retro-economy is invaluable.

Based on all of above mentioned, the elimination of retroeconomics is a very difficult but in same time n important necessity for Georgian industry.

In order to minimize the negative effects of retroeconomics in the country, it is necessary to:

- Relevant decision-makers should be clearly analyze the circumstances under which it is inconceivable to take significant effective steps without the active intervention of the country's government.
- The policy of innovative enterprenership and other relevant institutional measures in Georgia should be aimed at overcoming technological backwardness.
- The most important direction in tackling retroeconomics is to promote and strengthen the educational system in the country, including system of higher education.
- Flexible policy in line with taking bank loans.
- Minimize the market from non-viable enterprises, identify insolvent enterprises and assess their viability.

It should be noted that similar types of changes have an effect not in the short term but in the medium and long term. In addition, I believe that innovative entrepreneurial policies and relevant institutional measures in Georgia should be aimed at overcoming technological backwardness.

Today, there are many companies and / or enterprises in Georgia that create products for which the demand is either very low or they can not compete in the world market due to the fact that the production process is carried out with outdated technology. If the process of overcoming the retro-economy is successfully developed, it will definitely have a positive impact on the further development of the Georgian economy.

**Keywords:** industry, retro-economy, technological backwardness, modern technologies, technological trap, Homo Sovieticus, Homo Transformaticus.

# უცხოელთა ინტეგრაცია საქართველოში (სიტუაციის ანალიზი)

**ანა ბარათაშვილი,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

**აბსტრაქტი**

ბოლო წლების განმავლობაში საქართველომ მნიშვნელოვან პროგრესს მიაღწია მიგრაციის მართვის მექანიზმების განვითარების კუთხით, რაც ეროვნულ დონეზე სფეროს თანმიმდევრული პოლიტიკის შექმნაში გამოიხატება. აღნიშნული მნიშვნელ-ოვანწილად განაპირობა ევროკავშირთან სავიზო რეჟიმის ლიბერალიზაციის სამოქმედო გეგმით განსაზღვრულმა დავალებებმა, საქართველოს მიგრაციის სტრატეგიების ფარგლებში წარმოებულმა საქმიანობამ და საქართველო-ევროკავშირის ასოცირების დღის წესრიგით გათვალისწინებული ამოცანების თანმიმდვრულმა შესრულებამ. სამოქმედო გეგმის მონიტორინგისა და ანგარიშგების ელექტრონული სისტემის პორტალზე სტრატეგიის განმახორციელებელი უწყებები ონლაინ აწარმოებენ ანგარიშგებას. არსებული გამოცდილების გათვალისწინებით, 2019 წელს დაიწყო მუშაობა 2021-2030 წლების მიგრაციის ახალი სტრატეგიის კონცეფციაზე/ხედვაზე, რომელმაც მიმდინარე სტრატეგიის გამოცდილებაზე, ასევე კვლევებსა და მტკიცებუ-ლებებზე დაყრდნობით უნდა განსაზღვროს ქვეყნის ძირითადი სტრატეგიული მიმართულებები მომავალი 10 წლისთვის.

სტატიაში აღნიშნულია, რომ იმიგრანტად განისაზღვრება ნებისმიერი პირი მიუხედავად მოქალაქეობრივი კუთვნილებისა, რომელიც აკმაყოფილებს შემდეგ ორ პირობას: პირველი, გადმოკვეთა საზღვარი და ბოლო 12 თვის განმავლობაში მინიმუმ 183 (კუმულაციურად) დღე გაატარა საქართველოს ტერიტორიაზე და მეორე, საქართველო არ იყო მისთვის მუდმივი საცხოვრებელი ქვეყანა, ანუ წინა 12 თვის მანძილზე სულ მცირე 183 დღე გატარებული აქვს საქართველოს საზღვრებს გარეთ. 2012 წლიდან 2020 წლის ჩათვლით საქათველოში იცვლებოდა იმიგრანტების რაოდენობა. აღნიშნულ პერიოდში საქართველოში ჯამში 694,722 იმიგრანტი შემოვიდა, თუმცა საგულისხმოა, რომ ამათგან ნახევარზე მეტი - 373,672 საქართველოს მოქალაქე იყო აღნიშნულის გათვალისწინებით 2012-2019 წლებში საქართველოში სულ 321,024 არა საქართველოს მოქალაქე იმიგრანტი შემოვიდა. საგულისხმოა, რომ ყველა წლებში, გარდა 2014 და 2017 წლისა, წინა წლებთან შედარებით იმიგრანტების რაოდენობა

მზარდი იყო. წლებს შორის შედარებისას ყველაზე დიდი ზრდა 2014-2015 წლებში ფიქსირდება. უცხოელთა ინტეგრაციის უმთავრეს შემაფერხებელ ფაქტორს ენის არასათანადო დონეზე ცოდნა წარმოადგენს, რაც მათ ხელს უშლის სახელმწიფო სერვისების შესახებ სრულყოფილი ინფორმაცია მიიღონ. წარმოდგენილ სტატიაში განხილულია უცხოელთა ინტეგრაციის საკითხები საქართველოში და წარმოდგენილია სიტუაციის ანალიზი.

**საკვანძო სიტყვები:** უცხოელთა ინტეგრაცია, იმიგრაცია, ტენდენციები, საქართველო, ევროკავშირი, გლობალიზაცია.

საქართველოს უახლეს ისტორიაში იყო პერიოდი, როდესაც ემიგრაცია, ძირითადად, ქვეყანაში არსებული არასტაბილურობით და უსაფრთხოებასთან დაკავშირებული გარემოებებით იყო გამოწვეული. თუმცა მოგვიანებით ემიგრაციული ნაკადების ზრდაში უფრო მნიშვნელოვანი როლი ეკონომიკურმა და სოციალურმა ფაქტორებმა ითამაშეს. ემიგრაციის სხვა ხელშემწყობ ფაქტორებს შორის არანაკლებ მნიშვნელოვანია უკვე ჩამოყალიბებული დიასპორული ქსელები და გაერთიანებები, რომელთაც ასევე შეუძლიათ, ხელი შეუწყონ მიგრაციას. უკანასკნელ ათწლეულში ქვეყანაში გატარებულმა ეკონომიკურმა რეფორმებმა, პოლიტიკურ სტაბილურობასა და უსაფრთხოებასთან ერთად, ხელი შეუწყო **იმიგრაციული ნაკადების ზრდასაც.** თუმცა, ემიგრაციის მასშტაბები ამით მაინც არ შემცირებულა, რადგან ქართველი მიგრანტების ძირითადი დანიშნულების ქვეყნებისგან განსხვავებით, საქართველოს ეკონომიკა შედარებით შეზღუდული დასაქმების შესაძლებლობებს, შრომის ანაზღაურებას, სოციალურ დახმარებასა თუ ცხოვრების ხარისხს სთავაზობს საქართველოს მოქალაქეებს. ამ სიტუაციასთან გასამკლავებლად და მოსახლეობის კეთილდღეობის გასაუმჯობესებლად საქართველოში გატარდა და ამჟამადაც მიმდინარეობს მნიშვნელოვანი ეკონომიკური რეფორმები, რომლებიც მიმართულია სამეწარმეო საქმიანობის გამარტივებისა და მიმზიდველი საინვესტიციო გარემოს შექმნისაკენ. საქსტატის მონაცემების თანახმად, საქართველოს მშპ-მ 2018 წელს 16.2 მილიარდ აშშ დოლარს გადააჭარბა, ხოლო მშპ-მ ერთ სულ მოსახლეზე 4,345.5 აშშ დოლარი შეადგინა. ზრდის ტენდენციით ხასიათდება, ასევე, საქართველოს საგარეო სავაჭრო

ბრუნვა, რომელსაც ქვეყანაში მოქმედი შეღავათიანი საგარეო სავაჭრო რეჟიმები და ქვეყნის ლიბერალური სავაჭრო პოლიტიკა უწყობს ხელს. [1;2]

აღსანიშნავია, რომ საქართველო გახდა პირველი ქვეყანა რეგიონში, რომელსაც დადებული აქვს თავისუფალი ვაჭრობის შესახებ შეთანხმება ჩინეთთან. მსოფლიო ბანკის „ბიზნესის კეთების“ 2019 წლის ანგარიშის მიხედვით, საქართველომ მსოფლიოს 190 ქვეყანას შორის რეიტინგში მე-6 ადგილი დაიკავა. „Fraser Institute“-ის „მსოფლიო ეკონომიკური თავისუფლების“ 2019 წლის ანგარიშით, საქართველოს მდგომარეობა წინა წელთან შედარებით 2 პოზიციით გაუმჯობესდა და მე-7 ადგილი დაიკავა 162 ქვეყანას შორის. „Heritage Foundation“-ის 2019 წლის „ეკონომიკური თავისუფლების ინდექსის“ მიხედვით, საქართველო მსოფლიოს 180 ქვეყანას შორის მე-16 პოზიციაზეა კვლავ „უმეტესად თავისუფალი“ სტატუსით, ხოლო ევროპის 44 ქვეყანას შორის - მე-8 ადგილზე. 2019 წლის თებერვალში „Fitch“-მაც გააუმჯობესა საქართველოს საკრედიტო რეიტინგი და ქვეყანას მიანიჭა „BB“ სტატუსი სტაბილური პერსპექტივით. დინამიკურად ვითარდება ტურიზმის სექტორიც. [3;4]

სტატისტიკა მოწმობს, რომ ბოლო ექვსი წლის მანძილზე საერთო ჯამში გაიზარდა საქართველოში შემოსული იმიგრანტების რაოდენობა, თუმცა შეიძლება აღნიშნული მონაკვეთი ორ ეტაპად დაიყოს, კერძოდ, პირველი პერიოდი 2012 წლიდან 2016 წლის ჩათვლით და მეორე პერიოდი 2018 წლიდან 2020 წლის ჩათვლით. პირველ მონაკვეთში იზრდებოდა საქართველოში შემოსული იმიგრანტების რაოდენობა (გამონაკლისია მხოლოდ ირანისა და ჩინეთის მოქალაქეები), რაც გარკვეულწილად უკავშირდება აღნიშნული ქვეყნებიდან საქართველოში შემოსულ პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების ზრდას და მასთან დაკავშირებულ მუშახელის შემოდინებას (რაც აისახება გაცემული შრომის ნებართვების რაოდენობაში), ისევე როგორც აღნიშნული ქვეყნების მოქალაქეების მხრიდან **(განსაკუთრებით ირანი, რუსეთი, უკრაინა)** უძრავი ქონების (საცხოვრებელი სახლები, მიწის ნაკვეთები) შეძენას და მათ მიერ საქართველოში კომპანიების რეგისტრირებას, უკრაინის შემთხვევაში ეს ასევე შეიძლება აიხსნას აღმოსავლეთ უკრაინაში მიმდინარე საომარი მოქმედებებით, რამაც ამ ქვეყნის მოქალაქეების ნაწილი აიძულა საქართველოში წამოსულიყვნენ. ინდოეთის მოქალაქეების იმიგრაცია ძირითად უკავშირდება საქართველოში ჩამოსული სტუდენტების რაოდენობის ზრდას. მეორე პერიოდში (2018 წლიდან 2019 წლის

ჩათვლით) საგრძნობი ზრდა მხოლოდ რუსეთისა და ირანის მოქალაქეების შემთხვევაში იყო, რაც უკავშირდება ამ ქვეყნის მოქალაქეების მიერ საქართველოში უძრავი ქონების შეძენისა და ბიზნეს-ოპერატორების რეგისტრაციის გაზრდილ შემთხვევებს.

**ცხრილი N1: იმიგრანტების რაოდენობა 2012-2019 წლებში**

| მოქალაქეობა | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | ჯამი |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| რუსეთი | 7,475 | 10,427 | 9,692 | 10,552 | 11,185 | 9,723 | 10,323 | 11,515 | **62,990** |
| თურქეთი | 6,959 | 10,007 | 4,672 | 5,810 | 6,294 | 4,365 | 3,934 | 3,419 | **28,494** |
| სომხეთი | 10,724 | 7,043 | 3,856 | 4,143 | 6,241 | 2,042 | 2,174 | 2,274 | **20,730** |
| აზერბაიჯანი | 1,883 | 3,211 | 2,163 | 2,839 | 3,420 | 3,501 | 3,761 | 3,669 | **19,353** |
| უკრაინა | 1,853 | 1,610 | 1,552 | 2,886 | 2,922 | 2,275 | 2,175 | 2,303 | **14,113** |
| ირანი | 675 | 1,080 | 825 | 1,766 | 418 | 1,335 | 3,798 | 5,664 | **13,806** |
| ინდოეთი | 1,215 | 1,212 | 679 | 800 | 1,435 | 2,686 | 3,015 | 2,846 | **11,461** |
| აშშ | 1,102 | 1,536 | 883 | 1,081 | 1,101 | 1,075 | 1,159 | 1,349 | **6,648** |
| ჩინეთი | 626 | 1,143 | 584 | 1,267 | 873 | 904 | 974 | 944 | **5,546** |
| საბერძნეთი | 582 | 996 | 997 | 974 | 627 | 569 | 644 | 543 | **4,354** |
| სხვა | 6,521 | 7,946 | 6,437 | 9,370 | 8,409 | 6,340 | 8,217 | 7,791 | **46,564** |
| მოქალაქეობის არმქონე პირი | 250 | 168 | 115 | 145 | 217 | 81 | 94 | 69 | **721** |
| **სულ** | **39,865** | **46,379** | **32,455** | **41,633** | **43,142** | **34,896** | **40,268** | **42,386** | **321,024** |

*წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური*

დანარჩენ კატეგორიებთან მიმართებით სახეზეა იმიგრანტების რაოდენობის შემცირება (თურქეთი). იმიგრანტების ჯამური რაოდენობით რუსეთის მოქალაქეები გამოირჩევიან. ისინი მიგრანტების საერთო რაოდენობის თითქმის 25%-ს წარმოადგენენ. მეორე მხრივ, ზრდის თვალსაზრისით გამოსარჩევია ირანის მოქალაქე იმიგრანტების რაოდენობა. აღნიშნული მონაცემები 2012 წლიდან (675 იმიგრანტი) 2020 წლამდე თითქმის 9-ჯერ გაიზარდა. ზემოთ აღნიშნული მონაცემების მიხედვით, იმიგრანტების საერთო რაოდენობა ჯამშისაქართველოს მოსახლეობის 6%-ს წარმ-ოადგენს. იმიგრანტების ძირითადი ნაწილი საქართველოში სასწავლებლად ან სამუ-შაოდ ჩამოდის. დასაქმების მიმართულებით გამოსაყოფია თურქეთის, ინდოეთის, ჩინ-ეთისა და ირანის მოქალაქეები. ისინი ძირითადად თბილისში და ბათუმში სატრან-სპორტო, მშენებლობისა და საცალო ან საბითუმო ვაჭრობის სფეროებში საქმიანობენ. სასწავლებლად კი იმიგრანტები ძირითადად ინდოეთიდან და აზერბაიჯანიდან ჩამოდიან და ისინი სამედიცინო განხრით იღებენ უმაღლეს განათლებას. [5;6]

## დასკვნა

მიუხედავად გატარებული რეფორმებისა, მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ უცხოელთა ინტეგრაცია საქართველოში კვლავ ერთ-ერთ მნიშვნელოვან გამოწვევად რჩება, რაც სუბიექტური და ობიექტური ფაქტორებით არის განპირობებული. კერძოდ, იკვეთება, რომ ხშირ შემთხვევაში იმიგრანტები საქართველოში ჩამოსვლას მოკლევადიანი პერსპექტივიდან უყურებენ და მათი მხრიდან დაბალია ინტერესი შეისწავლონ სახელმწიფო ენა და მოახდინონ სოციუმში ინტეგრაცია. მაგალითად, საქართველოში მცხოვრები სტუდენტების უდიდესი უმრავლესობა სწავლის დასრულების შემდეგ ქვეყნის დატოვებას გეგმავს . ამას ემატება COVID-19 პანდემიის უარყოფითი გავლენა ქვეყნის ეკონომიკაზე, რამაც განსაკუთრებით დააზარალა ის სფეროები (ტრანსპორტი, ვაჭრობა ტურიზმი), სადაც დასაქმებული იმიგრანტების თითქმის ნახევარი მუშაობდა. ხელისუფლების მხრიდან მეტი აქცენტი კეთდება საერთაშორისო დაცვის მქონე პირთა ინტეგრაციაზე, რაც შეიძლება გამართლებული იყოს იმ შეზღუდული ფინანსური და ადამიანური რესურსებით, ისევე როგორც უცხოელთა ამ ჯგუფის სპეციფიკური საჭიროებებიდან გამომდინარე, რაც განვითარების ამ ეტაპზე ქვეყანას გააჩნია.

## გამოყენებული ლიტერატურა


1. სილაგაძე ს. - „ინტელექტუალური მიგრაციის თანამედროვე ტენდენც-იები“. დისერტაცია; თსუ; თბილისი 2020. – 192 გვ.
2. კალანდაძე ნ. „შრომითი მიგრაცია, შრომითი ემიგრანტების და მათი ოჯახის წევრების უფლებები და საერთაშორისო სამართლებრივი მდგომარეობა“. დისერტაცია. თსუ. თბილისი. 2010. – 166 გვ.
3. Anna Triandafyllidou - Migration and Pandemics: Spaces of Solidarity and Spaces of Exception. Springer International Publishing, Jan 2, 2022- 248 p.
4. Debnath, P. Leveraging Return Migration for Development: The Role of Countries of Origin. 2016.
5. Russell King, Katie Kuschminder – “Handbook of Return Migration” Edward Elgar Publishing, Jan 18, 2022 - 384 p.
6. https://znaki.fm/en/teams/iom-georgia/ - მიგრაციის საერთაშორისო ორგანიზაციის ქართული ვებ-გვერდი. უკანასკნელად გადამოწმებულია: 10.10. 2023

# Integration of foreigners in Georgia (situation analysis)

**Ana Baratashvili,**
Doctoral student, Georgian Technical University

## Abstract

In recent years, Georgia has made significant progress in the development of migration management mechanisms, which is reflected in the creation of a coherent policy in this field at the national level. This was largely determined by the tasks defined by the action plan for the liberalization of the visa regime with the European Union, the activities carried out within the framework of Georgia's migration strategies, and the consistent performance of the tasks stipulated by the Georgia-EU association agenda. On the portal of the electronic system of monitoring and reporting of the action plan, the agencies implementing the strategy report online. Taking into account the existing experience, work began in 2019 on the concept/vision of the new migration strategy for 2021-2030, which, based on the experience of the current strategy, as well as research and evidence, should determine the main strategic directions of the country for the next 10 years. The existing migration strategy, unlike previous documents, is a new document in terms of policy planning in the field of migration, which takes into account sector strategies and other policy-determining acts of adjacent areas and largely reflects the provisions of the "European Migration Agenda" developed by the European Union in the same year and the thematic goals of the UN Sustainable Development related to migration.

An immigrant is defined as any person, regardless of citizenship, who meets the following two conditions: first, he crossed the border and spent at least 183 (cumulative) days in the territory of Georgia during the last 12 months, and second, Georgia was not his country of permanent residence, i.e. for at least the previous 12 months He has spent 183 days outside the borders of Georgia. From 2012 to 2019, the number of immigrants in Sakatvelo changed. In the mentioned period, a total of 694,722 immigrants entered Georgia, although it is significant that more than half of them - 373,672 were Georgian citizens. Taking into account the above, a total of 321,024 non-Georgian immigrants entered Georgia in 2012-2019. It is significant that in all years, except for 2014 and 2017, the number of immigrants was increasing compared to previous years. When comparing between years, the biggest increase is recorded in 2014-2015.

The main factor hindering the integration of foreigners is the inadequate level of knowledge of the language, which prevents them from getting complete information about state services. The presented article discusses the issues of integration of foreigners in Georgia and presents an analysis of the situation.

**Keywords:** Integration of foreigners, immigration, trends, Georgia, European Union, globalization.

# ინოვაციური მმართველობითი გადაწყვეტილებები, ეფექტური მენეჯმენტის საქმიანობაში

**ანა გეგეშიძე,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

**აბსტრაქტი**

თითოეული ინოვაციური გადაწყვეტა არის შემოქმედებითი და უნიკალური ბუნების პროცესი, რომელსაც წინ უძღვის პრობლემური სიტუაციის იდენტიფიცირება და მისი ანალიზი. თითოეული სიტუაციისთვის უნდა შემუშავდეს რამდენიმე ინოვაციური გადაწყვეტა, რომელთა ერთობლიობიდან შეირჩევა ის, რომელსაც შეუძლია საუკეთესო შედეგის მიწოდება. ინოვაციური ორგანიზაცია მუდმივ მზადყოფნაში უნდა იყოს ინფორმირებული ინოვაციური გადაწყვეტილებების მისაღებად მენეჯმენტის იერარქიის ყველა დონეზე. ის ქმნიან მენეჯმენტის პროცესის შინაარსს, რომლებიც შესაძლებელს ხდის არა მხოლოდ ეფექტურობის მიღწევას წარმოებაში, არამედ გამოავლინოს გამოჩენილი პიროვნებების შემოქმედებითი საქმიანობა. ყოველი გადაწყვეტილება მიზნად ისახავს აღმოფხვრას არსებული კონფლიქტები და წინააღმდეგობები ეკონომიკური, სოციალურ-ფსიქოლოგიური ან ორგანიზაციული წესრიგის ინოვაციურ ორგანიზაციაში. ინოვაციურ გადაწყვეტილებებზე მუშაობაში ურთიერთქმედებენ სხვადასხვა გარე და შიდა ფაქტორები. რაც უფრო რთულია სიტუაცია, მით უფრო გამოხატულია "გადაწყვეტილების პირადი პროფილი", რომელიც განისაზღვრება მენეჯერის ხარისხის მთლიანობით - მისი ფსიქოლოგიური მახასიათებლები, განათლება, გამოცდილება, ასაკი, შინაგანი მიზნები. აგრეთვე, დაბალანსებული ინოვაციური გადაწყვეტილებების შემუშავება და მიღება, რაც მნიშვნელოვნად ამცირებს მათი განხორციელების რისკებს. არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ მენეჯმენტის პროცესი იწყება გადაწყვეტილებებით და შესაბამისად მათი ხარისხი განაპირობებს ზოგადად მენეჯმენტის წარმატებას. ეფექტური ინოვაციური გადაწყვეტილებების შემუშავებისთვის საჭიროა გარკვეული წინაპირობები. აქედან გამომდინარე, მენეჯმენტის ინოვაციური გადაწყვეტილებების შეუცვლელი ზოგადი მოთხოვნაა მათი ვარიანტების გარკვეული რაოდენობის შემუშავება. იმისთვის, რომ ინოვაციური მმართველობითი გადაწყვეტილებები რეალობად გარდაიქმნას, ეფექტური მენეჯმენტის საქმიანობაში, უნდა იყოს დროული,

ალტერნატიული, სანდო, მიზანმიმართული, თანმიმდევრული, კომპეტენტური და დირექტიული.

**საკვანძო სიტყვები:** ინოვაცია; სისტემა; დაბალანსება; მენეჯმენტი; გადაწყვეტილებები.

ინოვაციების მენეჯმენტის ყველა ფუნქცია, რომელიც ქმნის ლიდერის საქმიანობის ერთ განუყოფელ ჯაჭვს, თანაბრად მნიშვნელოვანია. თუმცა, მათ შორის ყველაზე მნიშვნელოვანია მენეჯერული გადაწყვეტილებების მიღება. ეს ფუნქცია, როგორც იქნა, შთანთქავს მთელ მენეჯმენტის პროცესს, ასრულებს მას შესაბამისი კორექტირების შემდეგ და მისი ხარისხი, ეფექტურობა თანამედროვე ორგანიზაციის წარმატების უმნიშვნელოვანესი კომპონენტებია. ინოვაციების მენეჯმენტში გადაწყვეტილების მიღება ობიექტურად ასოცირდება რისკთან და მაღალ პასუხისმგებლობასთან, ის მოითხოვს კომპეტენტურ, კრეატიულ მიდგომას, ადეკვატურ ინფორმაციასა და იურიდიულ მხარდაჭერას. ამავდროულად, სრულად უნდა იყოს გათვალისწინებული საკონტროლო ობიექტის, როგორც ინოვაციური ობიექტის სპეციფიკა, რომელიც საჭიროებს მნიშვნელოვან ინვესტიციებს, ფართომასშტაბიან მარკეტინგს და კვალიფიციურ სამეცნიერო და ტექნიკურ პერსონალს. გადაწყვეტილების მიღებაში ჩართულ პირებს უნდა შეეძლოთ გაანალიზონ ყველა ვარიანტი და აირჩიონ საბოლოო. ამასტან ერთად, გააცნობიერონ ეტაპები, პროცედურები და გადაწყვეტილების მიღების ტექნოლოგიის ყველა დახვეწილობა.

თითოეული ინოვაციური გადაწყვეტა არის შემოქმედებითი და უნიკალური ბუნებით. უფრო და უფრო მეტი გადაწყვეტილება ემყარება ქვეცნობიერ ღრმა აზროვნებას და ინტუიციურია. ასევე მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ინოვაციური გადაწყვეტილებები დიდწილად დამოკიდებულია ინფორმაციულ მხარდაჭერაზე და გარე გარემოს ცვალებადი მახასიათებლების მუდმივ მონიტორინგზე.

ინოვაციური გადაწყვეტილების მიღების პროცესს წინ უძღვის პრობლემური სიტუაციის იდენტიფიცირება და მისი ანალიზი. თითოეული სიტუაციისთვის უნდა შემუშავდეს რამდენიმე ინოვაციური გადაწყვეტა, რომელთა ერთობლიობიდან შეირჩევა ის, რომელსაც შეუძლია საუკეთესო შედეგის მიწოდება.

ინოვაციური ორგანიზაცია მუდმივ მზადყოფნაში უნდა იყოს ინფორმირებული ინოვაციური გადაწყვეტილებების მისაღებად მენეჯმენტის იერარქიის ყველა დონეზე. ფაქტობრივად, გამოსავალი შექმნილია იმისათვის, რომ მოახდინოს ყველა არსებული რესურსის მობილიზება და ორიენტირება, რათა ორგანიზაცია გადაიტანოს უფრო სრულყოფილ მდგომარეობაში (მისი მიზნებისა და ამოცანების შესაბამისად). ყველაფერი, რაც კეთდება ინოვაციურ ორგანიზაციაში, ჩნდება ინოვაციური გადაწყვეტილებების დანერგვის შედეგად, რომლებიც ქმნიან მენეჯმენტის პროცესის შინაარსს. ეს არის მენეჯმენტის ინოვაციური გადაწყვეტილებები, რომლებიც შესაძლებელს ხდის არა მხოლოდ ეფექტურობის მიღწევას წარმოებაში, არამედ გამოავლინოს გამოჩენილი პიროვნებების შემოქმედებითი საქმიანობა.

ლიდერის მიერ ინოვაციური გადაწყვეტილების გამართლების ხარისხი დიდწილად განსაზღვრავს მთელი გუნდის ინოვაციური საქმიანობის შედეგებს და საკუთარ კეთილდღეობას. ორგანიზაციის პერსონალი უარყოფითად რეაგირებს წარუმატებელ გადაწყვეტილებებზე, რომლებიც აქვეითებს მის პრესტიჟს, აუარესებს ცხოვრების მატერიალურ და სოციალურ პირობებს. ლიდერის გადაწყვეტილებები ასევე გავლენას ახდენს სხვა ორგანიზაციების საქმეებზე, რომლებიც თანამშრომლობენ მასთან.

ყოველი გადაწყვეტილება მიზნად ისახავს აღმოფხვრას არსებული კონფლიქტები და წინააღმდეგობები ეკონომიკური, სოციალურ-ფსიქოლოგიური ან ორგანიზაციული წესრიგის ინოვაციურ ორგანიზაციაში. ამის საჭიროება ნებისმიერ ორგანიზაციაშია, მაგრამ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ინოვაციური ტიპის ორგანიზაციაში, რომელიც აცხადებს გარღვევის ტექნოლოგიების შექმნას.

ინოვაციური გადაწყვეტილებების შემუშავებისა და მიღების პროცესში ძალიან მკაფიოდ ვლინდება ლიდერის როლი. გადაწყვეტილებების მეშვეობით დგინდება ორგანიზაციის საქმიანობის მიმართულება, მისი მიზნები გარდაიქმნება კონკრეტულ შედეგებად.

ინოვაციურ გადაწყვეტილებებზე მუშაობაში ურთიერთქმედებენ სხვადასხვა გარე და შიდა ფაქტორები. რაც უფრო რთულია სიტუაცია, მით უფრო გამოხატულია "გადაწყვეტილების პირადი პროფილი", რომელიც განისაზღვრება მენეჯერის ხარისხის მთლიანობით - მისი ფსიქოლოგიური მახასიათებლები, განათლება, გამოცდილება,

ასაკი, შინაგანი მიზნები. არანაკლებ მნიშვნელოვანია სამრეწველო და სოციალური გარემოს ფუნქციონირების პირობები, განხორციელებული პრობლემების თვისებები, ტექნიკური აღჭურვილობის დონე და ინფორმაციის წყაროების ხელმისაწვდომა.

ბოლო დრომდე, ტრადიციული ორგანიზაციული მართვის სტრუქტურები ხასიათდებოდა სისტემებით, რომლებიც შექმნილია უპირატესად ინდივიდუალური გადაწყვეტილებების მისაღებად. შეცვლილ გარემოში დომინირებს ინოვაციურ ჯგუფურ გადაწყვეტილებებზე ორიენტირებული მოდელები, რომელთა შემუშავებაში მონაწილეობენ მენეჯმენტის გუნდები. აუცილებელია მუდმივად დაიხვეწოს ორგანიზაციის პერსონალის ჭკვიანური გადაწყვეტილებების მიღების ტექნოლოგიებში ჩართვის გზები.

დიდი აუცილებლობაა დაბალანსებული ინოვაციური გადაწყვეტილებების შემუშავება და მიღება სისტემურ მიდგომაზე დაფუძნებული, რაც მნიშვნელოვნად ამცირებს მათი განხორციელების რისკებს. წარმოშობილი რისკები არ შეიძლება აღმოიფხვრას ორგანიზაციის პერსონალის აქტიური და დაინტერესებული მონაწილეობის გარეშე. არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ მენეჯმენტის პროცესი იწყება გადაწყვეტილებებით და შესაბამისად მათი ხარისხი განაპირობებს ზოგადად მენეჯმენტის წარმატებას.

ეფექტური ინოვაციური გადაწყვეტილებები, მენეჯმენტის საქმიანობაში, შემუშავებისთვის საჭიროა გარკვეული წინაპირობები, რომელთა შორის გამოვყოფთ:

- სავალდებულო ყოფნა ყოველ გადაწყვეტილებაში, მიუხედავად მისი უშუალო მიზნისა, სოციალური კომპონენტისა;

- პრობლემის სტრუქტურირება;

- გადაწყვეტილებების სამართლებრივი, რესურსებითა და ინფორმაციული მხარდაჭერა;

- ალტერნატიული გადაწყვეტილებების და მათი შედარებითი შეფასების მეთოდების შემუშავება;

- გადაწყვეტილების ხარისხზე მოტივაციისა და პასუხისმგებლობის სისტემების ფორმირება;

- გადაწყვეტილებების განხორციელებისა და აღსრულების მონიტორინგის მექანიზმის არსებობა.

ინოვაციური გადაწყვეტის ხარისხი პირდაპირ არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად სრულად არის დაცული მისი შინაარსის ძირითადი უნივერსალური მოთხოვნები:

- გადაწყვეტილების მეცნიერული ვალიდობა: მენეჯმენტის ფილოსოფიიდან გამომდინარე რეკომენდაციების შესაბამისობა.

- გადაწყვეტილების უვადო სამართლებრივი დასაბუთება.

- პრობლემური სიტუაციის რაოდენობრივი გაურკვევლობის ხარისხი, ხარისხობრივი მახასიათებლების გამო მისი სიზუსტის დონის გაზრდის პოტენციალი.

- გარემო ფაქტორების პრიორიტეტული გათვალისწინება, რომლებიც ყველაზე დიდ გავლენას ახდენენ გადაწყვეტის ხარისხზე.

- გადაწყვეტილების აღსრულების ალბათობა მისი ხარისხის, ღირებულებისა და დროის მიღებული კრიტერიუმების შესაბამისად.

ინოვაციური გადაწყვეტილებების რაოდენობისა და სირთულის მატებასთან ერთად მრავლდება მათ შორის წინააღმდეგობების წარმოშობის (ურთიერთდამოკიდებული და ურთიერთდამოუკიდებული) ალბათობა. ეს ცხადყოფს იმ ფაქტს, რომ ყოველი გადაწყვეტილება არის გადაწყვეტილებების სისტემის ნაწილი და შესაბამისად, ის უნდა შეესაბამებოდეს მათ.

აქედან გამომდინარე შეიძლება გამოვიტანოთ დასკვნა, რომ მენეჯმენტის საქმიანობაში, ინოვაციური გადაწყვეტილებების შეუცვლელი ზოგადი მოთხოვნაა მათი ვარიანტების გარკვეული რაოდენობის შემუშავება. ნებისმიერი ტიპის პრობლემური სიტუაციის ანალიზი მცირდება, საკმაოდ ობიექტური გარემოებების მიხედვით, მისი გადაჭრის სხვადასხვა ვარიანტების განხილვამდე, რასაც მოჰყვება მათი შედარებითი შეფასება, რათა მათგან ყველაზე მისაღები ავირჩიოთ. თითოეული ვარიანტი უნდა განიხილებოდეს, როგორც კონიუგირებული გადაწყვეტა, როგორც მთლიანის ნაწილი. აუცილებელია იცოდეს განსახილველი პრობლემური სიტუაციის არსი, მიზნის იდენტიფიცირება, გადაწყვეტილების მოქნილობისა და სამართლებრივი უსაფრთხოების უზრუნველყოფა, თანამშრომლების მოტივაციის უზრუნველყოფა მის მიღებასა და განხორციელებაში. იმისთვის, რომ ინოვაციური გადაწყვეტა რეალობად გარდაიქმნას, ის უნდა იყოს დროული, ალტერნატიული, სანდო, მიზანმიმართული, თანმიმდევრული, კომპეტენტური და დირექტიული.

## გამოყენებული ლიტერატურა


1. ა. აბრალავა, ლ. გვაჯაია, რ. ქუთათელაძე, საინოვაციო მენეჯმენტი, თბ.,2015;
2. ე. ბარათაშვილი, გ. ნაკაიძე, ნ. ჯანელიძე, ეკონომიკური განვითარებისა და მენეჯმენტის ტანამედროვე თეორიები, თბილისი, საქართველოს საინჟინრო აკადემია, „რუბიკონი“, 2000;
3. ჭალაგანიძე შ., „საინოვაციო საქმიანობის პრობლემები საქართველოში“, თბ., 2000;
4. ე. ბარათაშვილი, ჯ. ზარანდია, რეგიონული მენეჯმენტის და მარკეტინგის არსის შესახებ, ჟურნალი „ეკონომიკა“, N1, 2006;
5. YUKL.G - “Leadership in organizations”. University at Albany, state university of New York. Page 542;
6. Richard L. Daft, New of Management, 11th ed 2017.

**Innovative Management Solutions, Effective in Management Activities**

**Ana Gegeshidze,**

Doctoral student, Georgian Technical University

**Abstract**

Each innovative solution is a process of a creative and unique nature, which is preceded by the identification of a problematic situation and its analysis. For each situation, several innovative solutions should be developed, from the combination of which the one that can provide the best result should be selected. An innovative organization must be constantly alert to make innovative decisions at all levels of the management hierarchy. They create the content of the management process, which makes it possible not only to achieve efficiency in production, but also to reveal the creative activity of outstanding individuals. Various external and internal factors interact in the work on innovative solutions. The more complex the situation, the more pronounced is the "personal profile of the decision", which is determined by the totality of the quality of the manager - his psychological characteristics, education, experience, age, inner goals. Also, development and adoption of balanced innovative solutions, which significantly reduces the risks of their implementation. We must not forget that the management process begins with decisions, and therefore their quality determines the success of management in general. Certain prerequisites are required for the development of effective innovative solutions. Therefore, an indispensable general requirement for innovative management solutions is the development of a certain number of their options. In order for innovative management solutions to be transformed into reality, effective management activities should be timely, alternative, reliable, targeted, consistent, competent and directive.

**Keywords:** Innovation; System; Balancing; Management; Decisions.

# სოფლის მეურნეობის  განვითარების ახალი შესაძლებლობები
# თერჯოლის მუნიციპალიტეტის მაგალითზე

**ირაკლი ჩუბინიძე ,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

**აბსტრაქტი**

სტატია ეხება  სოფლის განვითარების 2021-2027 წლების სამთავრობო სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესში  თერჯოლის მუნიციპალიტეტის შესაძლებლობათა გამოვლენას. დასაბუთებულია, რომ სტრატეგიის განხორციელებაზე პასუხისმგებელ უწყებათა შორის კომპეტენციების გამნიჯვნა და კოორდინირებული თანამშრომლობის მოდელი  წარმოადგენს ამ რეგიონში მეღვინეობის, მერძევეობის, მეცხოველეობისა და ჩაის წარმოების მიამრთულებების  განვითარების გარანტიას.

**საკვანძო სიტყვები:**  მუნიციპალიტეტი, სოფლის მეურნეობა, სტრატეგიული მართვა.

საქართველოს სოფლის მეურნეობას მდიდარი ტრადიციები გააჩნია, რაც ქვეყნის ისტორიის, ცნობიერებისა და კულტურული მემკვიდრეობის განუყოფელი ნაწილია. ამ ერთობლიობამ საუკუნეების განმავლობაში მნიშვნელოვანი როლი ითამაშა საქართველოს, როგორც სახელმწიფოს ჩამოყალიბებასა და განვითარებაში. დროის მიხედვით განსხვავებულია დარგის წინაშე მდგომი ამოცანები და მათი გადაწყვეტის გზები. თანამედროვე ეტაპზე აგროსასურსათო სექტორის წინაშე მდგომ უმნიშვნელოვანეს ამოცანას სოფლისა და სოფლის მეურნეობის მაღალი ტექნოლოგიების საფუძველზე განვითარება წარმოადგენს.

საქართველოსა და ევროკავშირს შორის 2014 წელს ხელმოწერილი ასოცირების შეთანხმების მიხედვით საქართველომ უნდა უზრუნველყოს სოფლის მეურნეობის განვითარება ევროკავშირის საუკეთესო პრაქტიკის შესაბამისად და ხელი შეუწყოს ადგილობრივი რესურსების გაძლიერებას. [1] ამ მიმართულების უზრუნველსაყოფად შემუშავებულია სოფლის მეურნეობისა და სოფლის განვითარების 2021-2027 წლების სტრატეგია, რომლის განხორციელებით ნავარაუდევია საქართველოს სოფლის მეურნეობის პოტენციალის მაქსიმალურად ათვისება და ქვეყნის ეკონომიკისთვის მისი მიზნობრივი გამოყენება[2]. ამ ამოცანის გადაწყვეტის გარანტიას წარმოადგენს მკაფიოდ

განსაზღვრული, კონკურენტუნარიანი წარმოებისკენ მიმართული აგრარული პოლიტიკა და ცალკეული მუნიციპალიტეტების მიხედვით რესურსების მართვის შესაძლებლობათა გამოვლენა.

**ძირითადი სტრატეგიული მიმართულებები შეგვიძლია ჩამოვაყალიბოთ ასე:**

- აგრარულ სექტორში დასაქმებულთა კონკურენტუნარიანობის ამაღლება;
- ინსტიტუციური განვითარება;
- მელიორაცია და ნიადაგის ნაყოფიერება;
- რეგიონალური და დარგობრივი განვითარება - დამატებული ღირებულების შემქმნელი სრული ციკლის წარმოების განვითარების ხელშეწყობა;
- სასურსათო უსაფრთხოების უზრუნველყოფა;
- სურსათის უვნებლობა ვეტერინარია და მცენარეთა დაცვა;
- კლიმატის ცვლილებები, გარემო და ბიომრავალფეროვნების შენარჩუნება.

**სტრატეგიული მიმართულებების შესაბამისი ღონისძიებები:**

- რეგიონებისა და მუნიციპალიტეტების ეკონომიკური განვითარების ღონისძიებები;
- ინსტიტუციური მოწყობის სრულყოფა;
- საინფორმაციო-საკონსულტაციო სამსახურების ეფექტიან ფუნქციონირება;
- ფერმერთა გადამზადება საბაზრო ურთიერთობების მოთხოვნების შესაბამისად;
- სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების ინტეგრირებულ განვითარება;
- სასოფლო-სამეურნეო ინფრასტრუქტურის რეაბილიტაცია;
- სტატისტიკური აღრიცხვიანობის გაუმჯობესება;
- საბაზრო საინფორმაციო სისტემის შექმნა;
- სასურსათო უსაფრთხოების ანალიზისა და მონიტორინგის ხარისხის გაუმჯობესება;
- შესაბამისი მოქნილი საკანონმდებლო ინიციატივების შემუშავება და განხორციელება.

ეს ყველაფერი შესაძლებლობას მოგვცემს მუნიციპალური აგრო განვითარება ახალ ეტაპზე გადავიდეს.

თერჯოლის მუნიციპალიტეტის ეკონომიკაში წამყვანი ადგილი უკავია სოფლის მეურნეობას, რომელშიც დასაქმებულია მოსახლეობის 70% -ი, როგორც თვითდასაქმების ასევე კოოპერატიულ თუ საწარმოო საქმეში. რაიონში ფუნქციონირებს მრავალგვარი კვების ობიექტი, ასევე ქარხნები და მცირე ფერმერული მეურნეობები, რომლელთა ნაწილიც იეფი აგრო კრედიტის ფარგლებში ჩამოყალიბდა და მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს მოსახლეობის სოციალურ ეკონომიკურ მდგომარეობას,

რაიონის სოფლის მეურნეობის სექტორი ორიენტირებულია კომლის სასურსათო მოთხოვნების დაკმაყოფილებაზე და არა სარეალიზაციო პროდუქციის წარმოებაზე. ამ დარგში დასაქმებულთა უმეტესობა თვითდასაქმებულთა კატეგორიას განეკუთნება და საქმიანობენ ოჯახურ მეურნეობებში, რაიონში რამოდენიმე მცირე ზომის საოჯახო ტიპის ვაზის სანერგე მეურნეობაა, თუმცა გაზრდილ მოთხოვნას იმერულ ვაზის ენდემურ ჯიშებზე, აღნიშნული მეურნეობები ვერ აკმაყოფილებენ, არსებული მოცემულობა ქმნის სანერგე მეურნეობების განვითარებაში ინვესტირების აუცილებლობას, საერთოდ კი რაიონის განვითარებაში აღნიშნულ ქარმოებებს წვლილი მოსახლეობის დასაქმების კუთხით შეაქვს, რაც მნიშვნელოვანია ზოგადი ეკონომიკური მიმართულებით. რაიონის აგროსექტორის ერთ-ერთი წამყვანი დარგია მეცხოველეობა, შესაბამისად სრულიად ბუნებრივია, რომ მსხვილფეხა რქოსან პირუტყვის სულადობის მიხედვით ქვეყნის მასშტაბით მოწინავე პოზიცია პოზიცია უჭირავს, მიუხედავად ამისა რაიონში მცირეა ხორცის წარმოება, არ არის შესაბამისი ხორცის გადამამუშავებელი ქარხანა, რაც უდაოდ წინ წაწევდა რაიონის ეკონომიკურ შესაძლებლობებს. [**3**]

განსაკუთრებულ ყურადღებას იმსახურებს რძის წარმოების სფერო, სადაც თერჯოლის მუნიციპალიტეტს ერთ-ერთი ლიდერი პოზიცია უკავია ქვეყნის მასშტაბით, რაც სექტორის პერსპექტიულობაზე მიუითითებს, რძის წარმოების თვალსაზრისით არსებული რესურსებისა და პოტენციალის ეფექტიანად გამოყენებისათვის მნიშვნელოვანი სტიმული იქნება რძის შემკრები კვანძის არსებობა მაინც, რაც დღეს ამ მიმართულების განვითარებისათვის სერიოზულ პრობლემას წარმოადგენს, ძირითადად მოსახლეობა რძის პროდუქტებს კერძოდ აწარმოებს, რაც მუნიციპალიტეტს შემოსავლების კუთხით შემოსავალს არ აძლევს. თერჯოლის მუნიციპალიტეტში სასოფლო სამეურნეო სავარგულის საშუალო ფართობი ერთ ფერმერზე შეადგენს 1.20 ჰა-ს [**4**]

ცხრილი 1. სასოფლო-სამეურნეო სავარგულები

| | | თერჯოლა |
|---|---|---|
| სულ სასოფლო სამეურნეო მიწები, ჰა | სულ | **21503,44** |
| | კერძო | 13769,21 |
| | სახელმწიფო | 7734,23 |

მუნიციპალიტეტში - მეცხოველეობიდან აღსანიშნავია  მ.რ.პ-ს, ღორის, ქათმის ხორცის, ასევე კვერცხის, რძის, ყველის, თაფლის  წარმოება. სახელმწიფო პროგრამით ვეტერინარიის დარგში უფასო ტარდება ვაქცინაცია,  თერჯოლის მუნიციპალიტეტში საქონლის საშუალო სულადობა ერთ ფერმერზე შეადგენს 1,5 სულს.

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი დარგი თერჯოლაში გახლავთ ღვინის წარმოება, მოგეხსენებათ რომ მუნიციპალიტეტი შედის იმ მნიშვნელოვან  რაიონთა ჩამონათვალში, რომლის ტერიტორიაზე მოყვანილი ყურძენი განსაკუთრებული ხარისხით გამოირჩევა, შესაბამისად რაიონის მოსახლეობის უმეტესობა მევენახეობა-მეღვინეობით არის დაკავებული, არსებობს როგორც ღვინის ქარხნები ისე საოჯახო ტიპის კერძო მარნები, რომლებიც აწარმოებენ ღვინოს ასეთი  15 საოჯახო და 2 ღვინის ქარხანაა, თუმცა მათი მუნიციპალიტეტის ბიუჯეტში შენატანის ხვედრითი წილი დაბალია, მხოლოდ ,,ხარების“ ღვინის ქარხანა იხდის მიწის გადასახადს, ხოლო სხვა გადასახადები ცენტრალურ ბიუჯეტში მიიქცევა.

გარდა ამისა გავრცელებულია ტყემალი, ვაშლი, მსხალი ქლიავი, კაკალი, თხილი, კარალიოკი, ლეღვი, ბროწეული, ბალი-ალუბალი, კომში, გარდა ამისა გვხვდება სხვადასხვა კულტურები:  ატამი, მუშმალა, შინდი, მარწყვი, ჟოლო, მოცვი, მოცხარი.

ბოსტნეული კულტურებიდან აღსანიშნავია პომიდორი, კიტრი, კარტოფილი,სტაფილო, ჭარხალი, ხახვი, ნიორი და სხვადასხვა სახის მწვანილი.

მარცვლოვან პარკოსნებიდან აღსანიშნავია სიმინდი, ლობიო, ხორბალი, ქერი, შვრია.

გადამამუშავებელი მრეწველობიდან აღსანიშნავია ყურძნის გადამუშავება ღვინო მასალებად და ტყემლის კონცენტრატის წარმოება.

სულ თერჯოლის მუნიციპალიტეტში ფუნქციონირებს 22 სანერგე მეურნეობა, წელიწადში საშუალოდ იწარმოება 38 010 ნერგი.

რაიონში სანაშენე სამსახურები არ არსებობს,  პირუტყვის ჯიშობრივი გაუმჯობესება ხდება კერძო სპეციალისტების მიერ, შესაბამისად საჭიროა შეიქმნას ხელოვნური განაყოფიერების სადგურები.

არსებობს 1 სამაცივრე (არ ფუნქციონირებს) და 1 სასაწყობე მეურნეობა (არ ფუნქციონირებს).

**მექანიზაცია**

თერჯოლის მუნიციპალიტეტში ფუნქციონირებს შპს მექანიზატორის ზესტაფონის სერვისცენტრი, ასევე ფუნქციონირებს მექანიზაციის 1 ამხანაგობა და კერძო საკუთრებაში არსებული სხვადასხვა სიმძლავრის 138 ერთეული ტრაქტორი.

გარდა მძლავრი ტრაქტორებისა მოსახლეობაში არის 2000 მოტობლოკი სათანადო მანქანა-იარაღებით, მოსახლეობაში არსებული 103 ტრაქტორი ექვემდებარება რეაბილიტაციას.

რაიონში ირიცხება შემდეგი ნიადაგ-დამამუშავებელი და მოსავლის ამღები აგრეგატები: სხვადასხვა ტიპის გუთნები -100 ცალი; სხვადასხვა ტიპის კულტივატორები - 15ცალი; სხვადასხვა ტიპის სათესები - 10 ცალი; სხვადასხვა ტიპის სათიბელები - 3 ცალი; ინდივიდუალური შესაწამლი აპარატები - 10 000 ცალი; წნეხ-ამკრეფები - 6 ცალი; მისაბმელი (ლაფეტები) - 58 ცალი. [5]

**კოოპერატივები**

2013 წლის ბოლოდან, საქართველოში შექმნილია და სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების განვითარების სააგნეტოს მიერ დარეგისტრირებულია 1,000-ზე მეტი კოოპერატივი. კოოპერატივებში გაერთიანებულია 6,700-მდე ფერმერი.

თერჯოლის მუნიციპალიტეტში დღეის მგომარეობით რეგისტრირებულია 3 კოოპერატივი, წევრთა რაოდენობა კი 18. [6]

მუნიციპალიტეტში თვითდასაქმებულთა მაღალი მაჩვენებელია, ფერმერული მეურნეობების განუვითარებლობა და სოფლის მეურნეობის მოდერნიზაციის დაბალი დონე სიღარიბის ზრდის უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს წარმოადგენს.

**დასკვნა**

საბოლოოდ სოფლის მეურნეობის განვითარებისათვის საჭირო რესურსების ანალიზი გვიჩვენებს, რომ აუცილებელია თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენება სოფლის მეურნეობაში რაც მნიშვნელოვნად აამაღლებს სექტორის ეფექტურობას. შესამჩნევია სოფლის მეურნეობის მოდერნიზაციის, აგროწარმოებისა და ლოჯისტიკის განვითარების არასათანადო დონე, თითქმის არ არსებობს სამელიორაციო სისტემა, უკანასკნელი წლების განმავლობაში სამელიორაციო პროექტების ფარგლებში ხორციელდება სათავე ნაგებობებისა და წყალგამყოფი კვანძების რეაბილიტაცია, რაც

უმნიშვნელოვანესი საკითხია თუმცა სისტემის უმთავრეს პრობლემად კვლავ რჩება მიწის არხები, რის გამოც სისტემაში წყლის დანაკარგები 50%-ს უტოლდება.

მეურნეობათა უმრავლესობას არ გააჩნია ელემენტარული სამექანიზაციო საშუალებები, რომლის ძირითადი მიზეზი ის არის, რომ მიწაზე მეურნეობიდან მიღებული შემოსავალი ვერ უზრუნველყოფს სასოფლო-სამეურნეო ტექნიკის შეძენას. სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის წარმოების ტექნოლოგიები, მეთოდები მოძველებულია და განახლებას საჭიროებს, აუცილებელია სადრენაჟო ქსელების რეაბილიტაცია, სავარგულებთან მისასვლელი შიდა გზების რეაბილიტაცია და მომსახურების ცენტრების, საცდელ-სადემონსტრაციო ნაკვეთების, რაიონისთვის საჭირო ტექნიკით აღჭურვილი მექანიზაციის ცენტრების განვითარება, აუცილებელია სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის მიმღები, გამანაწილებელი და გადამამუშავებელი ცენტრების ორგანიზება (რაც ამჟამად მუნიციპალიტეტში არ არსებობს) სანერგე და სასათბურე მეურნეობების განვითარების ხელშეწყობა, სოფლის მეურნეობაში დასაქმებულთა და ფერმერთათვის ტრენინგებისა და საკონსულტაციო ცენტრების შექმნა და სხვა.

აქედან გამომდინარე, სოფლის განვითარების 2021-2027 წლების სტრატეგიული გეგმები და თერჯოლის მუნიციპალიტეტის განვითარების სტრატეგია უნდა დაეფუძნოს მეღვინეობის, მერძევეობის, მეცხოველეობისა და ჩაის წარმოების მიამრთულებებს. აგრეთვე, სტრატეგიის განხორციელებაზე პასუხისმგებელ უწყებათა შორის კომპეტენციების გამნიჯვნას და კოორდინირებულ თანამშრომლობას თერჯოლის მუნიციპალიტეტთან.

**გამოყენებული ლიტერატურა**


1. ასოცირების შესახებ შეთანხმება ერთის მხრივ, საქართველოსა და მეორეს მხრივ, ევროკავშირს და ევროპის ატომური ენერგიის გაერთიანებას და მათ წევრ სახელმწიფოებს შორის, 27/06/2014, თავი 10, სოფლის მეურნეობა დსასოფლო განვითარება https://matsne.gov.ge/ka/document/view/2496959?publication=0 (გადამოწმებულია 24.10.2023)
2. საქართველოს სოფლის მეურნეობისა და სოფლის განვითარების სტრატეგია 2021– 2027 - https://mepa.gov.ge/Ge/PublicInformation/16872 (გადამოწმებულია 23.10.2023)
3. საინვესტიციო გზამკვლევი აგროსასურსათო სექტორის განვითარების მიმართულებით, თერჯოლის მუნიციპალიტეტი 2021; გვ.18. https://mepa.gov.ge/
4. პრიორიტეტების დოკუმენტი - თერჯოლის მუნიციპალიტეტი, https://gda.ge/pages/terjolis-munitsipaliteti (გადამოწმებულია 19.10.2023)

5. სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების განვითარების სააგენტო; http://cooperatives.arda.gov.ge/programs/read/3 (გადამოწმებულია 25.10.2023)
6. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სააგენტო. https://www.geostat.ge/ka (გადამოწმებულია 20.10.2023)

# New agriculture development facilities according to Terjola Municipality

**Irakli Chubinidze,**
Doctoral Student, Georgian Technical University

**Abstract**

This article refers to revealing the possibilities of Terjola Municipality in the implementation of the government strategy of 2021-2027 years for Rural development. It is substantiated, that the division of competencies among the agencies responsible for the implementation of the strategy and the model of coordinated cooperation represents the guarantee for the development of the fields of winemaking, dairying, cattle-breeding and tea production in this region.

**Keywords:** Municipality, Agriculture, Strategic management.

# მცირე და საშუალო ბიზნესი საქართველოში

**მიხეილ ხასაია,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

**აბსტრაქტი**

გაანალიზებულია  მცირე და საშუალო მეწარმეობის განვითარების ძირითადი პრობლემების ღირებულების ზრდა და ბაზარზე შესვლის და კონკურენტუნარიანობის გასაძლიერებლად მცირე და საშუალო მეწარმეობას დამახასიათებელი ძირითადი პრობლემები. განხილულია ბოლო წლების განმავლობაში, საქართველოში მნიშვნელოვანი რეფორმები, მათ შორის, ეკონომიკური რეფორმები, რომელთა მთავარი მიზანი იყო ბიზნესის კეთების და პირდაპირი უცხოური ინვესტიციებისთვის ხელსაყრელი გარემოს შექმნა, ეკონომიკის ლიბერალიზაციის, ადმინისტრაციული ბარიერებისა და საგადასახადო ტვირთის შემცირების, სახელმწიფო სერვისების გაუმჯობესების, კორუფციასთან ბრძოლისა და სხვა გზები.

***საკვანძო სიტყვები:*** მცირე და საშუალო ბიზნესი, ეკონომიკური რეფორმები, საწარმოო სექტორი, ხელშემწყობი პროგრამები

## *შესავალი*

სამეწარმეო სექტორს, განსაკუთრებით მცირე და საშუალო საწარმოებს (SME) მნიშვნელოვანი როლი აქვს ეკონომიკის განვითარებაში და საკმაოდ დიდი წვლილი შეაქვს მდგრადი ეკონომიკური ზრდის უზრუნველყოფაში. მცირე და საშუალო საწარმოები, დასაქმების ზრდისა და სამუშაო ადგილების შექმნით, ასევე, ეკონომიკის განვითარება - ზრდაში შეტანილი წვლილის გათვალისწინებით, ნებისმიერი ქვეყნის ეკონომიკის საფუძვლად შეიძლება მივიჩნიოთ.

ძლიერი და კარგად განვითარებული მცირე და საშუალო მეწარმეობის სექტორი განსაკუთრებულად უწყობს ხელს ექსპორტს, ინოვაციებს, თანამედროვე სამეწარმეო კულტურის შექმნას. ასევე, მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ქვეყნის კეთილდღეობის დონის ამაღლებაში. განვითარებულ ქვეყნებში (მათ შორის ევროკავშირის ქვეყნებში), მოქმედ საწარმოებში მცირე და საშუალო საწარმოებს დიდი წილი აქვს, ქმნის

სამეწარმეო სექტორის მთლიანი ბრუნვის თითქმის ნახევარზე მეტს, ასე მაგ., ყოველი სამი სამუშაო ადგილიდან ორი კერძო სექტორშია.

ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის (OECD) ქვეყნებში, კომპანიების 99%-ზე მეტს მცირე და საშუალო საწარმოები წარმოადგენენ და საშუალოდ ქმნიან მთლიანი შიდა პროდუქტის (მშპ) 2/3-ს. განვითარებადი და გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებში, მცირე და საშუალო საწარმოები საწარმოების მთლიანი რაოდენობის 90%-ზე მეტს წარმოადგენენ, თუმცა მათი წილი მშპ-ში ზოგადად საკმაოდ დაბალია - ხშირ შემთხვევაში 20%-ზე ნაკლები [1].

*ძირითადი ნაწილი*

ბოლო წლების განმავლობაში, საქართველოში მნიშვნელოვანი რეფორმები განხორციელდა, მათ შორის, ეკონომიკური რეფორმები, რომელთა მთავარი მიზანი იყო ბიზნესის კეთების და პირდაპირი უცხოური ინვესტიციებისთვის ხელსაყრელი გარემოს შექმნა, ეკონომიკის ლიბერალიზაციის, ადმინისტრაციული ბარიერებისა და საგადასახადო ტვირთის შემცირების, სახელმწიფო სერვისების გაუმჯობესების, კორუფციასთან ბრძოლისა და სხვა გზები. ამ რეფორმების შედეგად, საქართველომ ეკონომიკური ზრდის მაღალ მაჩვენებლებს მიაღწია. ამასთან, მნიშვნელოვნად გაიზარდა ქვეყანაში პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების ნაკადები.

ზოგადი ბიზნეს-გარემოს გაუმჯობესების მიუხედავად, მცირე და საშუალო მეწარმეობის განვითარების თვალსაზრისით საქართველოში იგივე გამოწვევები დგას, რაც მრავალ განვითარებად ქვეყანაში. მიუხედავად იმისა, რომ მცირე და საშუალო საწარმოებზე მოდის მოქმედი საწარმოების უდიდესი ნაწილი, მათი წვლილი მშპ-ში კვლავ ძალიან დაბალია.

კერძო სექტორის განვითარების და განსაკუთრებით კი მცირე და საშუალო მეწარმეობის განვითარების მხარდაჭერა საქართველოს მთავრობის ეკონომიკური პოლიტიკის ერთ-ერთი პრიორიტეტია, რაც ასევე ასახულია საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიაში.

საქართველოს მთავრობა საგანგებო ყურადღებას უთმობს კერძო სექტორის და განსაკუთრებით კი მცირე და საშუალო საწარმოების კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას (საქართველო - ევროკავშირის ასოცირების, თავისუფალი სავაჭრო სივრცის შესახებ შეთანხმება - DCFTA). DCFTA-ის მოთხოვნებთან ადაპტაცია და მათი

შესრულება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საქართველოსთვის, რათა ბიზნესმა შეძლოს ექსპორტის შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოყენება.

სტრატეგიის მთავარი მიზანია, რომელიც ეფუძნება ევროპული მცირე ბიზნესის აქტის „უპირველესად იფიქრე მცირეზე“ (Think Small First) პრინციპს, მცირე და საშუალო მეწარმეობის სექტორის კონკურენტუნარიანობის გაძლიერება, რაც შექმნის მნიშვნელოვან საფუძველს ინკლუზიური და მდგრადი ეკონომიკური ზრდისთვის [3].

სტრატეგიული მიმართულებები შემუშავებულია არსებული ეკონომიკური მდგომარეობის ანალიზის, მცირე და საშუალო საწარმოების ინსტიტუციური და სამეწარმეო გარემოს ანალიზის, არსებული შეფასებების და რეკომენდაციების გათვალისწინებით. სტრატეგიაში ასევე გათვალისწინებულია მონიტორინგისა და შეფასების მექანიზმები. მცირე და საშუალო მეწარმეობის განვითარების სტრატეგია შემუშავებულია ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციასთან, OECD აქტიური თანამშრომლობითა და გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის ორგანიზაციის, GIZ მხარდაჭერით [4].

ბოლო წლების განმავლობაში, საქართველოს მთავრობის მიერ განხორციელებული რეფორმების შედეგად, მნიშვნელოვნად არის გაუმჯობესებული ქვეყნის საინვესტიციო და ბიზნესგარემო, მნიშვნელოვნად არის შემცირებული ადმინისტრაციული ბარიერები და გაუმჯობესებულია სახელმწიფო სერვისები. რეფორმები, რომელთა განხორციელების შედეგად გამარტივდა ბიზნესის დაწყება და წარმოება, საგადასახადო პოლიტიკა, გადასახადების რაოდენობა და განაკვეთები მნიშვნელოვნად შემცირდა, აგრეთვე გაუმჯობესდა საგადასახადო ადმინისტრირება. საქართველოს გააჩნია ევროპაში ყველაზე ლიბერალური საგადასახადო სისტემა.

საწარმოთა ურთიერთობის ქსელში მცირე და საშუალო საწარმოთა სექტორს მნიშვნელოვანი როლი ეკისრება კონკურენტული გარემოს ჩამოყალიბებაში, სოციალური უთანაბრობის შესუსტების და დასაქმების ზრდაში. მცირე საწარმოები დიდ როლს თამაშობენ სიღარიბის დაძლევაში. ისინი მოქნილად და სწრაფად რეაგირებენ ბაზრის ცვლილებებზე, ადვილად ითვისებენ ახალ პროდუქციას და ძირითადად ორიენტირებული არიან ადგილობრივ ბაზრებზე. მცირე და საშუალო საწარმოების სტაბილური და კომბინირებული ურთიერთობები და მსხვილ და გლობალურ საწარმოებთან მათი კონკურენტუნარიანობა არის საწარმოთა

სიცოცხლისუნარიანობისა და სარგებლის ზრდის წინაპირობა, რომელიც ღირებულების ზრდის სახელითაა ცნობილი.

მცირე და საშუალო მეწარმეობის განვითარების ძირითადი პრობლემების ღირებულების ზრდის ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ბაზარზე შესვლის და კონკურენტუნარიანობის გასაძლიერებლად მცირე და საშუალო მეწარმეობას ახასიათებს შემდეგი ძირითადი პრობლემები:

- მცირე და საშუალო საწამოთა საწარმოო სიმძლავრეები და ტექნოლოგიები არ შეესაბამება საერთაშორისო სტანდარტებს. ეს მდგომარეობა განსაკუთრებით სავალალოა ელექტროენერგიის, აირისა და წყლის წარმოება-განაწილების დარგში, სადაც ტექნოლოგიები საჭიროებს მოდერნიზაციას.
- ინვესტიციების დაბალი დონე და საბანკო კრედიტის მაღალი საპროცენტო განაკვეთები მნიშვნელოვნად ამცირებს ტექნოლოგიების გამოყენებისა და მწარმოებლურობის ამაღლების შესაძლებლობებს.
- მცირე და საშუალო მეწარმეობის სფეროში განსაკუთრებით მაღალია ტრანსაქციული ხარჯები. ინფრასტრუქტურა, ქალაქთან შედარებით, ნაკლებად განვითარებულია და ძვირი ჯდება აგროსამრეწველო ქსელის შენახვა. გაცილებით რთულია ამ სფეროში სესხების მიღება.
- სოფლის მეურნეობაში ფერმების მხოლოდ 20% იყენებს ტექნიკურ საშუალებებსა და მანქანებს, ხოლო 25-30%-ს შეუძლია მხოლოდ მანქანური ტექნიკის გამოყენება. ამასთან, არსებობს სარწყავი სისტემების, ინვესტიციების, ხარისხიანი შხამქიმიკატების და სხვა ინფრასტრუქტურის ნაკლებობა, რაც მცირე ფერმერებისათვის ბაზარს ნაკლებად ხელმისაწვდომს ხდის.
- მცირე ფერმების დაბალეფექტიანობის ერთ-ერთი მიზეზია მიწების არასწორი დანაწილებაც, ფერმერების მარკეტინგის უნარ-ჩვეევებისა და ცოდნის არქონა.
- ენერგეტიკის ხარჯების ზრდა კონკურენტუნარიანობის შეზღუდვის მნიშვნელოვანი ფაქტორი გახდა მცირე და საშუალო მეწარმეთათვის.

ვინაიდან მცირე და საშუალო საწარმოთა ფინანსური რესურსები შეზღუდულია, მათ არ აქვთ შესაძლებლობა განახორციელონ ინვესტიციები ინოვაციებში, კვლევასა და განვითარებასა და ასევე, ახალ ტექნოლოგიებში. ამასთან, ახალი ტექნოლოგიების გამოყენების შესაძლებლობები (technology absorbtion) არის ძალიან დაბალი. აქედან

გამომდინარე, მნიშვნელოვანია მიზანმიმართული პოლიტიკა, რომელიც ხელს შეუწყობს ინოვაციების განვითარებას და ასევე, გააუმჯობესებს ხელმისაწვდომობას თანამედროვე ტექნოლოგიებზე.

ინოვაციებისა და R&D-სთვის საჭირო ინფრასტრუქტურა, რომელიც ხელს შეუწყობს start-up-ების და მცირე და საშუალო კომპანიების განვითარებას - არასაკმარისია. ასევე დაბალია ინოვაციების კომერციალიზაციის და იდეების პროდუქტად გარდაქმნის მაჩვენებელი. გარდა ამისა, დღეისთვის, მთელი ქვეყნის ტერიტორია არ არის დაფარული მაღალსიჩქარანი ინტერნეტით.

საქართველოს ინოვაციების და ტექნოლოგიების სააგენტო ახორციელებს პროგრამებს, რომლებიც ძირითადად მიმართულია მცირე და საშუალო მეწარმეობის და start-up-ის მხარდაჭერისკენ როგორც ინოვაციების, ასევე R&D-ს განვითარებისთვის. მნიშვნელოვანია სააგენტოს შესაძლებლობების განვითარება და ინსტიტუციური გაძლიერება, ასევე მოთხოვნაზე ორიენტირებული პროდუქტების და სერვისების შემდგომი განვითარება.

მცირე და საშუალო მეწარმეობის განვითარების, ახალი კონკურენტული ინდუსტრიების შექმნის და, ასევე, არსებულის განვითარების მიზნით, საქართველოს მთავრობამ 2014 წელს დაიწყო სახელმწიფო პროგრამა „აწარმოე საქართველოში“ [5].

„აწარმოე საქართველოში“ პროგრამა ითვალისწინებს ინდუსტრიული და სოფლის მეურნეობის მიმართულებით მეწარმე სუბიექტების მხარდაჭერას, ახალი საწარმოების შექმნის, არსებული საწარმოების გაფართოების, გადაიარაღების ხელშეწყობას და კერძო სექტორის კონკურენტუნარიანობისა და საექსპორტო პოტენციალის ზრდას ფინანსებზე, უძრავ ქონებასა და ტექნიკურ დახმარებაზე ხელმისაწვდომობის საშუალებით.

2015 წელს, „აწარმოე საქართველოში“ დაემატა ორი ახალი მიმართულება: სასტუმროების განვითარების ხელშეწყობა - ფრანჩაიზის ხარჯების დაფინანსება და კინოინდუსტრიის ხელშეწყობა.

2015 წლიდან დაიწყო „აწარმოე საქართველოს“ მიკრო და მცირე მეწარმეობის ფინანსურ და ტექნიკურ ხელშეწყობის მიმართულებით დახმარება.

ტექნიკური დახმარების ფარგლებში, ბენეფიციარები მიიღებენ ბიზნეს და ინდივიდუალურ საკონსულტაციო მომსახურებას და გაივლიან ტრენინგებს [6].

საქართველო აქტიურად მონაწილეობს აღმოსავლეთ პარტნიორობის მცირე და საშუალო ბიზნესის ჭრილში და თანამშრომლობს ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციასთან (OECD), ევროპული განათლების ფონდთან (ETF), ევროპის რეკონსტრუქციისა და განვითარების ბანკთან (EBRD) და სხვა საერთაშორისო ორგანიზაციებთან მცირე და საშუალო მეწარმეობის პოლიტიკის საუკეთესო საერთაშორისო და ევროპული პრაქტიკის მიხედვით გაუმჯობესების მიზნით.

აღმოსავლეთ პარტნიორობის ინიციატივის ფარგლებში ხორციელდება რიგი მცირე და საშუალო მეწარმეობაზე ორიენტირებული პროექტები.

მეწარმეობის ზრდის პროგრამის (EGP) და ბიზნეს საკონსულტაციო მომსახურების (BAS) პროგრამების (ევროკავშირის მხარდაჭერით) ფარგლებში, რომელიც ხორციელდება EBRD-ის მიერ  მრავალ მცირე და საშუალო მეწარმეს გაეწია მხარდაჭერა. საქართველო ასევე აქტიურად მონაწილეობს ევროკავშირის East-Invest პროექტში, რომლის ფარგლებშიც ხორციელდება მცირე  და საშუალო მეწარმეობის ხელშეწყობა.

2015 წელს, ხელი მოეწერა ევროკავშირის დახმარების პროექტს, რომელიც ითვალისწინებს DCFTA-ის და მცირე და საშუალო საწარმოების მხარდაჭერას (ბიუჯეტი - 44.5 მილიონი ევრო). პროექტის მიზანია: DCFTA-ს პოლიტიკის ჩარჩოს შემდგომი გაძლიერება და მცირე და საშუალო მეწარმეობის ხელშეწყობა; ვაჭრობასთან და კერძო სექტორთან დაკავშირებული ინსტიტუციების გაძლიერება და  ეკონომიკური აგენტების და მცირე და საშუალო მეწარმეობის გაძლიერება DCFTA-ის პროცესების პარალელურად.

“მწვანე ეკონომიკის ხელშეწყობა აღმოსავლეთ სამეზობლო ქვეყნებში“: ევროკავშირის  პროექტია, რომლის ძირითადი მიზანია მწვანე ეკონომიკის ხელშეწყობა აღმოსავლეთ პარტნიორ ქვეყნებში. ამ პროგრამის ფარგლებში OECD-ი ანხორციელებს პროექტს „გარემოსთვის მისაღები ღონისძიებების განხორციელების ხელშეწყობა მცირე და საშუალო საწარმოებში“, რომლის მთავარი მიზანია მცირე და საშუალო საწარმოებში ენერგოეფექტური ტექნოლოგიების დანერგვის ხელშეწყობა, სახელმწიფოსა და ბიზნესს შორის და ასევე ბიზნესებს შორის დიალოგის ხელშეწყობა „მდგრადი“ წარმოების განვითარების მიზნით.

საქართველოს მთავრობა მჭიდროდ თანამშრომლობს ბიზნეს-სექტორთან და დაინტერესებულ მხარეებთან კანონმდებლობის შემუშავების პროცესში. ასოცირების

შეთანხმების და DCFTA-ს ცნობადობის ასამაღლებლად იმართება რეგულარული შეხვედრები და კონფერენციები, დაინტერესებული მხარეების მონაწილეობით. შემუშავებული და დამტკიცებულია ასოცირების შეთანხმების და DCFTA-ს სამოქმედო გეგმები, რომელიც სხვა დანარჩენთან ერთად ითვალისწინებს შეთანხმებით გათვალისწინებული რეფორმების შესრულებას, საინფორმაციო კამპანიებს და სხვა.

სიღარიბის დამარცხების ერთადერი წყაროა მცირე და საშუალო მეწარმოების განვითარება და მას სხვა ალტერნატივა არ გააჩნია. საქართველოს მთავრობა ეკონომიკური განვითარების პროცესში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს მცირე და საშუალო მეწარმეობას და მიზნად ისახავს სამეწარმეო გარემოს შემდგომ სრულყოფას, რაც ხელს შეუწყობს მცირე და საშუალო საწარმოების ზრდას და განვითარებას.

საერთაშორისო სავალუტო ფონდი, მსოფლიო ბანკი ძალიან მნიშვნელოვან დახმარებას უწევენ საქართველოს, კომერციული ბანკების მეშვეობით მცირე და საშუალო ბიზნესის დაფინანსების გაზრდა არის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი. საქართველოს მთავრობის მიერ განხორციელებული რეფორმების შედეგად, მნიშვნელოვნად არის გაუმჯობესებული ქვეყნის საინვესტიციო და ბიზნესგარემო, შემცირებულია ადმინისტრაციული ბარიერები და გაუმჯობესებულია სახელმწიფო სერვისები.

კორონავირუსმა გამოიწვია მცირე და საშუალო საწარმოების შოკური მდგომარეობა. ისინი აღმოჩნდნენ გამოუვალ მდგომარეობაში მოთხოვნის ვარდნასა და გადასახადების პრობლემების წინაშე. მცირე და საშუალო ბიზნესებისთვის, თითქმის შეუძლებელი გახდა წარმოების შენარჩუნება.მათ დასახმარებლად მინიმუმ სახსრების გამოყოფა გახდა საჭირო, რათა შესაძლებელი ყოფილიყო ბიზნესის შენარჩუნება. კრედიტების გადავადება, გადასახადების შემცირება და სხვა [7].

მცირე და საშუალო ბიზნესი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს საქართველოს ეკონომიკაში, მოიცავს დასაქმებულთა 40%-ზე მეტს, მაგრამ ჯერ კიდევ იბრძვის საქმიანობის გაფართოებისთვის. EU Business მხარს უჭერს მთავრობის ამბიციურ გეგმას რეფორმებთან და ბიზნეს გარემოს გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით [8]. მისი პროგრამები ხელს უწყობს მცირე და საშუალო ბიზნესის ზრდას, ფინანსებზე და ახალ ბაზრებზე წვდომის გაუმჯობესებით, ასევე ქალთა მეწარმეობის და მწვანე ენერგეტიკის

პროექტების წყალობით. მცირე და საშუალო ბიზნესმა, რომელიც მაქსიმალურად ცდილობს გამოიყენოს ევროკავშირთან თავისუფალი ვაჭრობის ხელშეკრულება, შეიძლება ასევე მიიღოს ფინანსური და ტექნიკური მხარდაჭერა ევროკავშირის სტანდარტებთან ადაპტაციისთვის და უცხოურ ბაზრებზე გასვლისთვის.

## დასკვნა

1. საქართველომ რეფორმების შედეგად ეკონომიკური ზრდის მაღალ მაჩვენებლებს მიაღწია, მნიშვნელოვნად გაიზარდა ქვეყანაში პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების ნაკადები. მცირე და საშუალო მეწარმეობის განვითარების მხარდაჭერა საქართველოს მთავრობის ეკონომიკური პოლიტიკის ერთ-ერთი პრიორიტეტია, რაც ასევე ასახულია საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიაში.

2. მცირე და საშუალო მეწარმეობის განვითარების სტრატეგია შემუშავებულია ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციასთან, OECD აქტიური თანამშრომლობითა და გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის ორგანიზაციის, GIZ მხარდაჭერით. საქართველოს ინოვაციების და ტექნოლოგიების სააგენტო ახორციელებს პროგრამებს, რომლებიც ძირითადად მიმართულია მცირე და საშუალო მეწარმეობის და start-up-ის მხარდაჭერისკენ როგორც ინოვაციების, ასევე R&D-ს განვითარებისთვის.

3. „აწარმოე საქართველოში“ პროგრამა ითვალისწინებს ინდუსტრიული და სოფლის მეურნეობის მიმართულებით მეწარმე სუბიექტების მხარდაჭერას, ახალი საწარმოების შექმნის, არსებული საწარმოების გაფართოებას და ა.შ.

4. საქართველო აქტიურად მონაწილეობს აღმოსავლეთ პარტნიორობის მცირე და საშუალო ბიზნესის ჭრილში და თანამშრომლობს ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციასთან (OECD), ევროპული განათლების ფონდთან (ETF), ევროპის რეკონსტრუქციისა და განვითარების ბანკთან (EBRD) და სხვა საერთაშორისო ორგანიზაციებთან.

5. ევროკავშირის პროექტის, “მწვანე ეკონომიკის ხელშეწყობა აღმოსავლეთ სამეზობლო ქვეყნებში“ ფარგლებში OECD-ი ანხორციელებს პროექტს „გარემოსთვის მისაღები ღონისძიებების განხორციელების ხელშეწყობა მცირე და საშუალო საწარმოებში“.

6. საერთაშორისო სავალუტო ფონდი, მსოფლიო ბანკი მნიშვნელოვან დახმარებას უწევენ საქართველოს, კომერციული ბანკების მეშვეობით მცირე და საშუალო ბიზნესის დაფინანსების გაზრდას.

7. საქართველოს მთავრობის მიერ განხორციელებული რეფორმების შედეგად, მნიშვნელოვნად არის გაუმჯობესებული ქვეყნის საინვესტიციო და ბიზნესგარემო, შემცირებულია ადმინისტრაციული ბარიერები და გაუმჯობესებულია სახელმწიფო სერვისები.

8. EU Business მხარს უჭერს მთავრობის ამბიციურ გეგმას რეფორმებთან და ბიზნეს გარემოს გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით.

**გამოყენებული ლიტერატურა**


1. «წყარო: ევროკომისია 2010: დიალოგი „მცირე და საშუალო მეწარმეობის პოლიტიკაზე“ აღმოსავლეთ პარტნიორობის მრავალმხრივი ფორმატის ფარგლებში (Dialogue on «SME Policy» with regard to the multilateral framework of the Eastern Partnership
2. უშანგი სამადაშვილი, ბიზნესის საფუძვლები, 2009.
3. ევროპული მცირე ბიზნესის აქტი „Small Business Act for Europe” 2008.
4. საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო, 2018
5. www.qartuli.ge
6. საქართველოს მთავრობის დადგენილება №365. (2014). „აწარმოე საქართველოში“ სახელმწიფო პროგრამის დამტკიცების შესახებ. თბილისი.
7. trakler, a. (2020, 04 16). Does This Change Everything? Small business gets sick. Retrieved from european investment bank.
8. EU4Business. (n.d.). COVID-19-ის საინფორმაციო მხარდაჭერა ბიზნესისთვის. Retrieved from EU4 Business: covid-19-georgia.eu4business.eu
9. (n.d.). Retrieved from წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური ww.geostat.ge
10. წყარო: მსოფლიო ბანკი: ფინანსებზე ხელმისაწვდომობის კვლევა, 2014
11. წყარო: საქართველოს საგადასახადო კოდექსი (2010)
12. THE WORLD BANK. (2020, 04 08). COVID-19 -ის გამო საქართველოში ეკონომიკური ზრდა.
13. SME Development Strategy of Georgia. (2015).
14. საქართველოს მცირე და საშუალო მეწარმეობის განვითარების სტრატეგია. (2016-2020). თბილისი.
15. ჯოზეფ ჰასიდი, ალექსის-სტეფანოს კომსელისი. (2007-2008). მეწარმეობის თეორიული საფუძვლები. თბილისი: თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა.

## Small and medium business in Georgia

**Mikheil Khasaya,**
Doctoral Student, Georgian Technical University

### Abstract

The main problems of the development of small and medium-sized enterprises are analyzed in order to increase the value and enter the market and strengthen the competitiveness of the main problems of small and medium-sized enterprises. Important reforms in Georgia in recent years have been discussed, including economic reforms, the main goal of which was to create a favorable environment for doing business and direct foreign investment, liberalization of the economy, reduction of administrative barriers and tax burden, improvement of state services, fight against corruption and other ways.

**Keywords**: small and medium business, economic reforms, production sector, support programs.