საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი

# ხელისუფლება და საზოგადოება – 2025

## XIX საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციის შრომების კრებული

თბილისი
2025

**https://doi.org/10.36073/1512-374X -2025-XIX**

# ხელისუფლება და საზოგადოება – 2025
# XIX 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.


© საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, 2025
**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 - 2025

## XIX International Scientific Conference Proceedings

**Tbilisi**

**2025**

https://doi.org/10.36073/1512-374X -2025-XIX

# AUTHORITY AND SOCIETY - 2025

# 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“, 2025
**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**
საჯარო მმართველობის რეფორმა საქართველოში---------- **9**
**სოფიო დოღონაძე**
ლეგიტიმური ხელისუფლება - ძლიერი ხელისუფლება---------- **19**
**მარიამ ცაცანაშვილი, ლეონიდ-ლუკა კაზანჯი**
ტექნოსოფია-მათემატიცისტურ-ლოგიცისტური თეორეტიკული მოდელი----- **31**
**ქეთევან ცაცანაშვილი**
მაღალი რისკის AI სისტემები საქართველოს საარჩევნო პროცესებში: სამართლებრივი და ეთიკური გამოწვევები---------- **42**
**შორენა სამუშია**
გუნდური მუშაობის უპირატესობები სამედიცინო დაწესებულებების მართვის პროცესში და შესაძლო ხარვეზები---------- **51**
**შორენა შელია**
თანამედროვე ციფრული სერვისების როლი ადამიანური რესურსების მართვაში---------- **58**
**მარიამ გვენეტაძე, ნატო ქათამაძე**
ადამიანური კაპიტალის განვითარება როგორც საჯარო მმართველობის მოდერნიზაციისა და ეფექტიანობის ამაღლების საფუძველი---------- **65**
**ზურაბ ნასარაია, თამარ რევაზიშვილი**
„ცოდნაზე დაფუძნებული სისტემური ტრანსფორმაცია მდგრადი განვითარებისა და გლობალური კეთილდღეობისთვის პლანეტარული შეზღუდვების პირობებში“ (ევროპის გარემოს დაცვის სააგენტოს EEA 2025 ანგარიშის საფუძველზე მომზადებული გაფართოებული აკადემიური ანალიზი)---------- **74**
**ბესარიონ სიმონიშვილი, ნანა შაშიაშვილი**
ინოვაციები და ელექტრონული მართვა სოციალურ დაცვის სისტემებში------- **82**
**მამუკა მარღიშვილი, ინგა კალანდაძე, დავითი შამოევი**
მოქალაქეთა კმაყოფილების განმსაზღვრელი ფაქტორები საჯარო სერვისების მიღებისას---------- **91**
**თეა ჩხიკვაძე**
პროფესიული განათლების სისტემა საქართველოს სხვადასხვა ტერიტორიული ადგილმდებარეობის მიხედვით---------- **96**
**თამარ ხურცილავა, სოფიო გიორგაძე**
პოლიტიკა და კულტურა თანამედროვე საქართველოში---------- **103**
**ლალი დურგლიშვილი, თინათინ იაშვილი, ბესიკ შერაზადიშვილი,**
მეურვეობისა და მზრუნველობის სამართლებრივი ასპექტები თანამედროვე საზოგადოებაში---------- **109**
**თენგიზ ჯოხაძე**
ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიის გავლენა - თბილისის მაგალითზე---------- **116**
**მარიამ გვენეტაძე**
ინოვაციური სტრატეგიები საჯარო სექტორის ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვისთვის---------- **124**

**დევიძე თამარი, ლუკა ელბაქიძე**
სოციალური მარკეტინგის გამოწვევები საქართველოში---------- 132
**გიორგი მაისურაძე**
შრომისა და განათლების უფლების ბალანსის გამოწვევები თანამედროვე საქართველოში (ევროინტეგრაციის კონტექსტში)---------- 145
**Tamari Tabatadz**
Scientific Communication as a Catalyst for Policy Translation: Bridging Academic Leadership Insights and Public Administration Practice---------- 155
**ავთანდილ ადეიშვილი, მარიამ ოქროპირიძე**
ხელოვნური ინტელექტი საჯარო მმართველობაში: გამოწვევები და შესაძლებლობები საქართველოში---------- 162
**გენადი იაშვილი, გიგა ფარტენაძე, ლევან ხაბელაშვილი**
კორუფციასთან ბრძოლის საერთაშორისო გამოცდილება---------- 168
**Анвар Джураев**
Значение и необходимость применения социальных вычетов в механизме налогообложения доходов физических лиц---------- 175
**შოთა ხორავა**
ანტიკორუფციული სტრატეგიის ძირითადი მიმართულებები თანამედროვე საქართველოში---------- 185
**ლევან ხაბელაშვილი**
კორუფციის გავლენა სახელმწიფო მმართველობის ეფექტიანობაზე და მისი ხელშემწყობი ფაქტორები---------- 192
**ლევან სანამაშვილი**
ქოუჩინგი როგორც პერსონალის მოტივაციის ინსტრუმენტი---------- 200
**გენადი იაშვილი, გიორგი გულედანი**
ოფშორები და სახელმწიფო---------- 208
**თამარ როსტიაშვილი, თამარ ზარგინავა**
უნივერსიტეტის თანამედროვე მოდელების პრიორიტეტულობა მარკეტინგის სოციალურ-ეთიკური სტანდარტების ბენჩმარკინგის ჩატარების დასაბუთებაში---------- 214
**ავთანდილ ადეიშვილი, სანდრო ცქიტიშვილი**
სოციალური პოლიტიკის ძირითადი ასპექტები თანამედროვე საქართველოში---------- 224
**გიორგი დაგარგულია, ლუკა ხაჩიძე**
ადგილობრივი თვითმმართველობების ვებგვერდების ხელმისაწვდომობა----- 232
**Rati Gurgenidze, Nia Baramadze**
Digital Transformation in Public Governance
Challenges and Opportunities in Georgia---------- 240
**ირაკლი სამადალაშვილი**
პოლიტიკური აქტორების საჯარო ქცევის ანალიზი თანამედროვე საქართველოში---------- 244

**Shota Dogonadze**
Public Governance Reform in Georgia---------- **9**
**Sofia Dogonadze**
Legitimate Government - Forced Government---------- **19**
**Mariam Tsatsanashvili, Leonid-Luka Kazandji**
Technosophy: A Mathematicist-Logistic Theoretical Model---------- **31**
**Ketevan Tsatsanashvili**
High-Risk AI Systems in Georgia's Electoral Processes: Legal
and Ethical Challenges---------- **42**
**Shorena Samushia**
Advantages of Teamwork in the Process of Medical Institutions' Managing
and Possible Shortcomings---------- **51**
**Shorena Shelia**
The role of Modern Digital Services in Human Resource Management---------- **58**
**Mariam Gvenetadze, Nato Katamadze**
Human Capital Development as a Basis for Modernization and Efficiency
Enhancement in Public Administration---------- **65**
**Zurab Nasaraia, Tamar Revazishvili**
Knowledge-Based Systemic Transformation for Sustainable Development and Global
Well-Being within Planetary Boundaries *(An Extended Academic Analysis Based on the EEA 2025 Report)*---- **74**
**Besarion Simonishvili, Nana Shashiashvili,**
Innovations and e-Governance in Social Protection Systems---------- **82**
**Mamuka Marghishvili, Inga Kalandadze, David Shamoev**
Factors determining citizens' satisfaction with public services---------- **91**
**Tea Chkhikvadze**
Vocational education system according to different locations of Georgia---------- **96**
**Tamar Khurtsilava, Sophio Giorgadze**
Politics and Culture in Contemporary Georgia---------- **103**
**Lali Durglishvili, Tinatin Iashvili, Besik Sherazadishvili**
Legal aspects of guardianship and custody in modern society---------- **109**
**Tengiz Jokhadze**
Effects of local economic development strategies - on the example of Tbilisi---------- **116**
**Mariam Gvenetadze**
Innovative Strategies for Effective Human Resource Management in the Public Sector---- **124**
**Tamari Devidze, Luka Elbakidze**
Social Marketing Challenges in Georgia---------- **132**
**Giorgi Maisuradze**
Challenges of Work-Education Balance in Modern Georgia
(in the Context of European Integration)---------- **145**
**Tamari Tabatadz**
Scientific Communication as a Catalyst for Policy Translation: Bridging Academic
Leadership Insights and Public Administration Practice---------- **155**
**Avtandil Adeishvili, Mariam Okropiridze**
Artificial Intelligence in Public Administration: Challenges and Opportunities
in Georgia---------- **162**
**Genadi Iashvili, Phartenadze Giga, Levan Khabelashvili**
International experience in fighting corruption---------- **168**
**Anvar Djurae**
The importance and necessity of applying social deductions in the mechanism of
taxation of personal income---------- **175**

**Shota Khorava**
Main Directions of the Anti-Corruption Strategy in Contemporary Georgia---------- **185**
**Levan Khabelashvili**
The impact of corruption on the efficiency of public administration and the factors contributing---------- **192**
**Levan Sanamashvili**
Coaching as a Tool for Employee Motivation---------- **200**
**Genadi Iashvili, Giorgi Guledani**
Offshores and the state---------- **208**
**Tamar Rostiashvili, Tamar Zarginava**
Priority of Modern University Models in Justifying the Benchmarking of Marketing Social-Ethical Standards---------- **214**
**Avtandil Adeishvili, Sandro Tskitishvili**
Main aspects of social policy in modern Georgia---------- **224**
**Giorgi Dagargulia, Luka Khachidze**
Accessibility of Local Self-Government Websites---------- **232**
**Rati Gurgenidze, Nia Baramadze**
Digital Transformation in Public Governance
Challenges and Opportunities in Georgia---------- **240**
**Irakli Samadalashvili**
Analysis of the Public Behavior of Political Actors in Modern Georgia---------- **241**

# საჯარო მმართველობის რეფორმა საქართველოში

**შოთა დოღონაძე,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

**აბსტრაქტი**

საქართველოში საჯარო სამსახურის რამდენიმე რეფორმა განხორციელდა, რომლის მიზანი იყო ქმედითი საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბება, რომელიც უზრუნველყოფდა გამართული საჯარო სერვისების ფუნქციონირებას და სახელმწიფოს წინაშე მდგარი ამოცანების საჯარო მმართველობის მიერ წარმატებულად განხორციელებას. მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოში საჯარო მმართველობის რეფორმის ფარგლებში მნიშვნელოვანი პროგრესი აღინიშნა, შეიქმნა საჯარო სამსახურის სისტემა, ჩამოყალიბდა კადრების მომზადებისა და გადამზადების გამართული სისტემა, გაუმჯობესდა მოქალაქეთა და საჯარო მმართველობის სტრუქტურების თანამშრომლობა, საჯარო სამსახურის თანამედროვე დონე ჯერ კიდევ ვერ პასუხობს სათანადო მოთხოვნებს.

საჯარო მმართველობის მიმდინარე რეფორმა საქართველოში 2015 წლიდან საჯარო სამსახურის შესახებ ახალი კანონის მიღებიდან იღებს სათავეს. მან უნდა შექმნას სათანადო წინაპირობა გამჭვირვალე, ანგარიშვალდებული და ეფექტიანი სახელმწიფო მართვის სისტემის ჩამოყალიბებისათვის. საჯარო ინსტიტუტები, უნდა დაეფუძნონ კარგი მმართველობის პრინციპებს და უზრუნველყონ მოქალაქეთა კეთილდღეობა. ამასთან ევროკავშირში გაწევრიანების პროცესში საჯარო მმართველობის სისტემის ევროკავშირის სტანდარტებთან შესაბამისობა ერთ-ერთი ფუნდამენტური წინაპირობაა, რაც შეუძლებელია ეფექტიანი საჯარო მმართველობის რეფორმის განხორციელების გარეშე.

**საკვანძო სიტყვები:** საჯარო სამსახური, რეფორმა, კარგი მმართველობა, ასოცირების ხელშეკრულება.

საქართველოს კონსტიტუციით სახელმწიფოში პოლიტიკური წყობილების ფორმაა დემოკრატიული რესპუბლიკა. საქართველოში სახელმწიფო ხელისუფლების წყაროა ხალხი. სახელმწიფო ხელისუფლება ხორციელდება კონსტიტუციით

დადგენილ ფარგლებში. ხალხი თავის ძალაუფლებას ახორციელებს რეფერენდუმის, უშუალო დემოკრატიის სხვა ფორმებისა და თავისი წარმომადგენლების მეშვეობით. სახელმწიფო ხელისუფლება კი ხორციელდება ხელისუფლების დანაწილების პრინციპზე დაყრდნობით. რაც იმას ნიშნავს, რომ იგი დანაწილებულია სამ შტოს შორის: საკანონმდებლო, აღმასრულებელი და სასამართლო ხელისუფლება. ხელისუფლების თითოეულ შტოს თავისი გამოკვეთილი ფუნქცია გააჩნია.

ცხადია, რომ ხელისუფლების ყველა შტოს შეთანხმებული საქმიანობა ყოველთვის ვერ ხერხდება. ხელისუფლებათა დანაწილებისას ზოგჯერ ადგილი აქვს დაპირისპირებას იმ ორგანოებს შორის, რომლებიც წარმოადგენენ ხელისუფლების ამა თუ იმ შტოს (მაგალითად, პრეზიდენტსა და პარლამენტს, პარლამენტსა და მთავრობას შორის) უფლებამოსილებათა გაზრდისთვის, უზენაესობისთვის. ზოგჯერ ასეთი ბრძოლა საკმაოდ მწვავე ფორმებს ღებულობს, განსაზღვრული პოლიტიკური ძალები იწყებენ ავტორიტარული, მათ შორის, აშკარად დიქტატორული ალტერნატივების დაპირისპირებას რესპუბლიკური დემოკრატიული მმართველობის ფორმებისადმი. ეს ტენდენციები განსაკუთრებით გამოიკვეთა ე.წ. „ვარდების რევოლუციის“ შემდგომ პერიოდში. ქვეყნის ეფექტიან მართვაში განსაკუთრებული სირთულეები წარმოშვა 2012 წლის ოქტომბრის არჩევნების შემდგომ პოლიტიკური ძალების გადანაწილებამ, საქართველოს პრეზიდენტი და მის მიერ წარდგენილი მთავრობა დაპირისპირებულ ბანაკებში აღმოჩნდა. ეს საქართველოსთვის ახალი გამოწვევაა, რომელსაც ქვეყნის დემოკრატიულმა ძალებმა ადეკვატურად უნდა უპასუხონ. საგულისხმოა, რომ გარკვეული უთანხმოებები და დაპირისპირებები ხშირად იჩენდნენ თავს მომდევნო პრეზიდენტებს, მთავრობასა და პარლამენტს შორის. რაც ბუნებრივია არ არის ნორმალური მოვლენა და ხელს უშლის სახელმწიფო ხელისუფლების ჯეროვნად რეალიზებას.

მოქალაქეთა ფართო უფლებები და მათი რეალური უზრუნველყოფა, დემოკრატიული პოლიტიკური რეჟიმი, მოქალაქისა და სახელმწიფოს ურთიერთპასუხისმგებლობა და სხვა მრავალი არის სახელმწიფოს ცნების შემადგენელი. დემოკრატიული სახელმწიფოს ინსტიტუტები (არჩევნები, რეფერენდუმი, სასამართლო სისტემა და სხვ.) არც თუ იაფია გადასახადის გადამხდელისთვის. დემოკრატია მმართველობის საკმაოდ ძვირი ფორმაა, მაგრამ

როგორც ბრიტანეთის ყოფილი პრემიერ-მინისტრი, უინსტონ ჩერჩილი აღნიშნავდა, „კაცობრიობამ ჯერჯერობით უკეთესი ფორმა ვერ მოიფიქრა".

დემოკრატიული სახელმწიფოს უპირველესი ამოცანა არის ყველა შესაძლებელი საშუალებით უზრუნველყოს ადამიანის თავისუფლება. მხოლოდ თავისუფალ ადამიანს შეუძლია შექმნას ნორმალური სამოქალაქო საზოგადოება, მიაღწიოს ეკონომიკურ და სულიერ აყვავებას.

ამჟამად აღმასრულებელ ხელისუფლებას კონსტიტუციით დადგენილ ფარგლებში ახორციელებს მთავრობა, რომელიც პასუხისმგებელი და ანგარიშვალდებულია პარლამენტის წინაშე. მთავრობა იღებს დადგენილებებსა და განკარგულებებს, რომლებიც უნდა შეესაბამებოდნენ კონსტიტუციასა და მოქმედ კანონებს. მთავრობის სტრუქტურა, უფლებამოსილება, საქმიანობის წესი განისაზღვრება კონსტიტუციითა და შესაბამისი კანონით.

უნდა ითქვას, რომ საქართველოს დამოუკიდებლობის გამოცხადებიდან დღემდე საქართველოში შეიცვალა მთავრობის 21 შემადგენლობა, განხორციელდა მთავრობისა და სამთავრობო ორგანიზაციების 30-მდე რეფორმა, რომელთა განხორციელების პერიოდში რამდენიმე სამინისტრო გაუქმდა, მოგვიანებით კი სახეშეცვლილი თავიდან შეიქმნა, არაერთხელ გადანაწილდა ფუნქციები სხვადასხვა სამინისტროსა და უწყებას შორის.

განხორციელებულ რეორგანიზაციებს შორის უმნიშვნელოვანესი, შეიძლება ითქვას კარდინალური იყო რეორგანიზაცია, რომელიც განხორციელდა 2004 წელს. გაუქმდა ისეთი ინსტიტუტი, როგორიც იყო სახელმწიფო კანცელარია, მთავრობა პრეზიდენტის სათათბირო ორგანოდან გარდაიქმნა დამოუკიდებელ ორგანოდ, რომლის შემადგენლობაში შევიდნენ სახელმწიფო მინისტრები და მინისტრები პრემიერ-მინისტრის ხელმძღვანელობით. 2004 წლის 11 თებერვლის კანონის „ საქართველოს მთავრობის სტრუქტურის, უფლებამოსილებისა და საქმიანობის წესის შესახებ" ძალაში შესვლის შემდეგ გარდაიქმნა მთავრობის შემადგენლობა, გაუქმებული იქნა მთელი რიგი ქვესაუწყებო ორგანიზაციები - დამოუკიდებელი სახელმწიფო დეპარტამენტები და კომიტეტები, შემცირდა სამინისტროთა რაოდენობა, გაიზარდა მათი ფუნქციები.

მთლიანობაში სახელმწიფო ორგანოები მოტივირებული უნდა იყვნენ გადაწყვიტონ ქვეყნის წინაშე მდგარი პრობლემები. ამ გზაზე მათი უმთავრესი მოპასუხე საზოგადოებაა, რომლის ფორმირება ცალკეულ ჯგუფებად მიმდინარეობს. ამ ჯგუფებს მიზანმიმართული ინტერესები გააჩნიათ, სწორედ ამ ინტერესთა რეალიზაციაში ხორციელდება სახელმწიფო პოლიტიკა.

ხელისუფლებამ განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიაქციოს მოქალაქეებთან თავისი პოლიტიკის ღიად და გულწრფელად კომუნიკაციას, რათა ისინი უფლებამოსილი გახადოს და ამასთანავე მათი ნდობა მოიპოვოს. ამ მხრივ ახალი ტექნოლოგიების და ინოვაციების გამოყენება მეტად გამოსადეგია, აძლევს რა ხალხს ინფორმაციაზე უფრო იოლ წვდომას და უზრუნველყოფს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მათ ჩართულობას. მეორე მხრივ, სამოქალაქო საზოგადოების ცოდნა, იდეები და დამოუკიდებელი დაკვირვების უნარი მთავრობისთვის შეიძლება ძლიერ სასარგებლო აღმოჩნდეს და მას დაეხმაროს საჭიროებებზე მორგებული პოლიტიკის შემუშავებაში, რომელიც მონიტორინგისა და შეფასების მექანიზმებით იქნება აღჭურვილი. ეს თავის მხრივ აუმჯობესებს ქვეყანაში მთავრობის ანგარიშვალდებულებისა და გამჭვირვალობის სტანდარტებს, ამცირებს კორუფციის აღქმას და მოქალაქეებს ეხმარება ცხოვრების განმავლობაში არჩევანი კარგად ინფორმირებულობის საფუძველზე გააკეთონ.

გლობალური ინიციატივა ღია მმართველობის პარტნიორობა, რომელიც 2011 წლის 20 სექტემბერს დაიწყო, მიზნად ისახავს ზემოხსენებული ამოცანების შესრულებას. ღია მმართველობის პარტნიორობა ეფუძნება ისეთ ძირითად პრინციპებს, როგორიცაა გამჭვირვალობა, მოქალაქეთა ჩართულობა, ანგარიშვალდებულება და ტექნოლოგიური ინოვაცია. აღნიშნულ პარტნიორობაში ჩართვით, მთავრობები იღებენ ვალდებულებას, მოქალაქეებს მეტი ინფორმაცია მიაწოდონ თავიანთი საქმიანობის შესახებ, გაზარდონ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მოქალაქეთა მონაწილეობა, სახელმწიფო სამსახურში დანერგონ მაღალი პროფესიული და ეთიკური სტანდარტები და ახალი ტექნოლოგიები ინოვაციის შემოტანის სამსახურში ჩააყენონ. ღია მმართველობის პარტნიორობამ გამოავლინა ხუთი „დიდი გამოწვევა“, რომელსაც ყველა ქვეყანა ამ ვალდებულებების შესრულებისკენ სავალ გზაზე აწყდება. ესაა: სახელმწიფო მომსახურების

გაუმჯობესება, საჯარო მოხელეების კეთილსინდისიერების ამაღლება, სახელმწიფოს რესურსების ეფექტური მართვა, უფრო უსაფრთხო საზოგადოების შექმნა და კერძო კომპანიების ანგარიშვალდებულების გაზრდა.

საქართველო ერთ-ერთი პირველი იყო იმ ქვეყნების ჯგუფიდან, რომელიც ღია მმართველობის პარტნიორობას შეუერთდა და აიღო ვალდებულება დაეცვა მისი ძირითადი პრინციპები: გამჭვირვალობა, მოქალაქეთა მონაწილეობა, ანგარიშვალდებულება და ტექნოლოგიური ინოვაცია. დღეისთვის შეიძლება ითქვას, რომ ამ მნიშვნელოვანი ინიციატივის გზაზე სერიოზული ნაბიჯებია გადადგმული. საქართველოს მთავრობას აქვს ქვეყანაში ღია მმართველობის პარტნიორობის პრინციპების დანერგვის პოლიტიკური ნება და უნარი. ამ საქმეში აქტიურად მონაწილეობენ ცნობადი არასამთავრობო ორგანიზაციები, რაც პროცესის ღიაობასა და გამჭვირვალეობას დიდად შეუწყობს ხელს.

საქართველოში საჯარო სამსახურის რამდენიმე რეფორმა განხორციელდა, რომლის მიზანი იყო ქმედითი საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბება, რომელიც უზრუნველყოფდა გამართული საჯარო სერვისების ფუნქციონირებას და სახელმწიფოს წინაშე მდგარი ამოცანების საჯარო მმართველობის მიერ წარმატებულად განხორციელებას. მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოში საჯარო მმართველობის რეფორმის ფარგლებში მნიშვნელოვანი პროგრესი აღინიშნა, შეიქმნა საჯარო სამსახურის სისტემა, ჩამოყალიბდა კადრების მომზადებისა და გადამზადების გამართული სისტემა, გაუმჯობესდა მოქალაქეთა და საჯარო მმართველობის სტრუქტურების თანამშრომლობა, საჯარო სამსახურის თანამედროვე დონე ჯერ კიდევ ვერ პასუხობს სათანადო მოთხოვნებს.

საქართველოს საჯარო სამსახურის სისტემა ახალი ამოცანების წინაშე დააყენა ევროკავშირთან გაფორმებული ასოცირების ხელშეკრულების მოთხოვნებმა საჯარო სამსახურის რეფორმის აუცილებლობის თაობაზე. მიღებული იქნა საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფცია, რომლის საფუძველზეც შემუშავდა საქართველოს ახალი კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“, რომელიც საქართველოს პარლამენტმა 2015 წლის 27 ოქტომბერს მიიღო. კანონი 2017 წლიდან არის ძალაში.

შესაბამისად საჯარო მმართველობის ახალი რეფორმა საქართველოში 2015 წლიდან მიმდინარეობს. მან უნდა შექმნას სათანადო წინაპირობა გამჭვირვალე,

ანგარიშვალდებული და ეფექტიანი სახელმწიფო მართვის სისტემის ჩამოყალიბებისათვის. უნდა შეიქმნას იმ სახის საჯარო ინსტიტუტები, რომლებიც ეფუძნებიან კარგი მმართველობის პრინციპებს და უზრუნველყოფენ მოქალაქეთა კეთილდღეობას. ამასთან ევროკავშირში გაწევრიანების პროცესში საჯარო მმართველობის სისტემის ევროკავშირის სტანდარტებთან შესაბამისობა ერთ-ერთი ფუნდამენტური წინაპირობაა, რაც შეუძლებელია ეფექტიანი საჯარო მმართველობის რეფორმის განხორციელების გარეშე.

2015 წელს შემუშავდა საქართველოს სტრატეგიული დოკუმენტი „საჯარო მმართველობის გზამკვლევი 2020“ და მომზადდა 2015-2016 წლების სამოქმედო გეგმა, შემდგომში შემუშავებულ იქნა 2017-2018 და 2019-2020 წლების სამოქმედო გეგმები. ეს გეგმები ითვალისწინებდა შემდეგ ძირითად მიმართულებებს: პოლიტიკის დაგეგმვა; საჯარო სამსახური და კადრები; ანგარიშვალდებულება; მომსახურების მიწოდება; საჯარო ფინანსების მართვა და ადგილობრივი თვითმმართველობა.

ამ მიმართულებით გარკვეული შედეგები იქნა მიღებული 2015-2020 წლების ფარგლებში. ასე მაგალითად: განისაზღვრა ქვეყანაში პოლიტიკის დოკუმენტების იერარქია, ძირეულად შეიცვალა ქვეყანაში არსებული პოლიტიკის დაგეგმვისა და კოორდინაციის სისტემა, შემუშავდა პოლიტიკის დოკუმენტების, ანგარიშებისა და შეფასების დოკუმენტების შექმნის მეთოდოლოგია, ჩამოყალიბდა პოლიტიკის დაგეგმვის ციკლში საჯარო კონსულტაციების გამართვის მეთოდოლოგია; ადამიანური რესურსების მართვისა და საჯარო სამსახურის თაობაზე მიღებული იქნა კანონები: ‘საჯარო სამსახურის შესახებ“ და „საჯარო დაწესებულებაში შრომის ანაზღაურების შესახებ“.

დაიწყო ერთიანი პოლიტიკის განხორციელება სახელმწიფო სერვისების განვითარების მიმართულებით, რომელიც 2022 წელს დასრულდა, საქართველოს მთავრობამ დაამტკიცა სახელმწიფო სერვისების განვითარების 2022-2025 წლების სტრატეგია. მიმდინარე რეფორმის ფარგლებში დაინერგა, ასევე, თანამდებობის პირთა ქონებრივი მდგომარეობის დეკლარაციების მონიტორინგის სისტემა. საინტერესოა, ასევე, დეცენტრალიზაციის მიმართულებით გადადგმული ნაბიჯები,

რაც გამოიხატა ცვლილებებით „ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსში“ და დეცენტრალიზაციის 2020-2025 წლების სტრატეგიის დამტკიცებით.
ამასთან ერთად, ჯერ კიდევ მოუგვარებელი და გადასაწყვეტია მთელი რიგი საკითხებისა. არ არის შექმნილი პოლიტიკის დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასების ერთიანი ელექტრონული სისტემა, მიუღწეველია საჯარო კონსულტაციები და მოქალაქეთა აქტიურად ჩართვა პოლიტიკის დაგეგმვაში, მიღწეული არ არის საბიუჯეტო პროცესების ბმა პოლიტიკის დაგეგმვის ციკლთან; დღემდე არ არის მიღებული ახალი კანონი სსიპ-ის შესახებ, ახალი კანონი ინფორმაციის თავისუფლების შესახებ, არ არის შემუშავებული ინფორმაციის თავისუფლების მარეგულირებელი ნორმების აღსრულების სახელმძღვანელო დოკუმენტი. ჯერ კიდევ არაერთგვაროვან მიდგომას აქვს ადგილი საჯარო ინფორმაციის გაცემასთან დაკავშირებით.

საქართველოს ახალი კანონში „საჯარო სამსახურის შესახებ“ რეფორმის ის კონცეფცია, რომელიც 2014 წლის 19 ნოემბერს საქართველოს მთავრობის მიერ იქნა დამტკიცებული, უდაოდ წინგადადგმულ ნაბიჯად უნდა შეფასდეს საჯარო მმართველობის გაუმჯობესების, ანგარიშვალდებულების გაზრდის, პროფესიული განვითარებისა და კარიერული წინსვლის მიმართულებით, თუმცა რეფორმა ხასიათდება ზოგიერთი მნიშვნელოვანი ხარვეზით, რაც, ვფიქრობ, საფრთხის შემცველია, მათ შორის, სისტემის ჩაკეტვისა და საჯარო სამსახურზე პოლიტიკური გავლენის კუთხით. თუმცა სწორედ ახალ კანონში ჩაიწერა ხაზგასმით დებულება საჯარო სამსახურის პოლიტიკურად ნეიტრალურობის თაობაზე.

მიუხედავად იმისა, რომ 2024 წლის თებერვლიდან საქართველოს მთავრობის მიერ მიღებული აბსოლუტურად ყველა გადაწყვეტილება საჯაროა და სატანადო წესით ქვეყნდება, ეს საკმარისი არ არის, რამდენადაც ნაკლოვანებებით ხასიათდება მასალების გამოქვეყნების პრაქტიკა მიმდინარე რეფორმებთან დაკავშირებით. სამწუხაროდ უფუნქციოდაა დარჩენილი მოქალაქეთა ჩართულობის პლატფორმა, მაგალითად ichange.gov.ge.

აუცილებლად მიგვაჩნია ხაზი გავუსვათ „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონში შეტანილი ცვლილებების საკითხებს, რომელმაც საზოგადოებაში და გარკვეულ წრეებში არაერთგვაროვანი გამოხმაურება გამოიწვია,

მიგვაჩნია, რომ არამართებული და მიკერძოებულია ის დასკვნები, რომელიც ზოგიერთმა ორგანიზაციამ, მათ შორის ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაციამ, მაგალითად „საიას“ პუბლიკაციაში საჯარო სამსახურის „რეფორმის“ დამანგრეველი ეფექტი“ აღნიშნულია, რომ: „რეპრესიული საკანონმდებლო ცვლილებებით, მნიშვნელოვნად გაუარესდა საჯარო მოხელეების დაცვის მექანიზმები, იმავდროულად, გაიზარდა საჯარო სამსახურის პოლიტიზების რისკი. ცვლილებები მნიშვნელოვნად ასუსტებს საჯარო მოხელის უფლებათა დაცვის გარანტიებს და, მათ შორის, ქმნის რეორგანიზაციის პროცესის პოლიტიკური წმენდისთვის გამოყენების შესაძლებლობას. გარდა ამისა, ის დაცვის სამართლებრივი მექანიზმების გარეშე ტოვებს სამსახურიდან გათავისუფლებულ მოხელეებს, რადგან სასამართლოს მიერ მათ სასარგებლოდ მიღებული გადაწყვეტილება იმთავითვე აღუსრულებლობისთვისაა განწირული.“ ეს დასკვნა გამოტანილია ყოველგვარი არგუმენტებისა და ფაქტების მოშველიების გარეშე, თუმცა ცხადია, რომ მისი ყურადღების მიღმა დატოვება სწორი არ იქნება.

ამდენად, აუცილებელია მეტი ძალისხმევა იქნეს გაწეული საქართველოში საჯარო მმართველობის რეფორმის დაგეგმვის, განხორციელებისა და მონიტორინგის პროცესში. რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმისთვის, რომ საქართველოს, როგორც ევროკავშირის კანდიდატი ქვეყნის, საჯარო მმართველობის სისტემა მაქსიმალურად სწრაფად დაუახლოვდეს ევროკავშირის ფარგლებში არსებულ სტანდარტებს და რათა მივიღოთ შედეგზე ორიენტირებული საჯარო მმართველობის სისტემა - გამჭვირვალე და ანგარიშვალდებული საჯარო ინსტიტუტებით.

**გამოყენებული ლიტერატურა**


1. საქართველოს კონსტიტუცია, http://www.parliament.ge
2. ასოცირების შესახებ შეთანხმება ერთის მხრივ, ევროკავშირს და ევროპის ატომური ენერგიის გაერთიანებას და მათ წევრ სახელმწიფოებსა და მეორეს მხრივ, საქართველოს შორის, 2014, https://mfa.gov.ge/european-union/377295-asotsirebis-shesakheb-shetankhmeba
3. ევროპული ქარტია ადგილობრივი თვითმმართველობის შესახებ, სტრასბურგი, 1985., რატიფიცირებულია საქართველოს პარლამენტის მიერ 2004წელს., .http://dusheti.org.ge/img/documents/A_1299585101364911.pdf
4. საქართველოს სამოქალაქო კოდექსი, 2007 http://www.parliament.ge

5. საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ თბ., 2015 http://www.parliament.ge
6. საქართველოს კანონი "საქართველოს მთავრობის სტრუქტურის, უფლებამოსილებისა და საქმიანობის წესის შესახებ" თბ. 2004 http://www.parliament.ge
7. საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, კომენტარები, თბილისი 2018, lawlibrary.info/ge
8. დოღონაძე შ., სახელმწიფო მართვის თეორიის საკითხები, გამომც. „ცის ნამი", თბ., 2007. 284გვ.
9. დევდარიანი დემნა, საჯარო სამსახურის რეფორმის ანალიზი, https://idfi.ge/ge/analysis-of-civil-service-reform
10. საჯარო სამსახურის „რეფორმის" დამანგრეველი ეფექტი, https://admin.gyla.ge/publications
11. Wilson W., The Study of Administration, (Source: Political Science Quarterly 2, June 1887), published in Classics of Public Administration, 5th ed., edited by Jay M. Shafritz, Albert C. Hyde, Sandra J. Parkes, Belmont: Thomson Learning Academic Resource Center, 2004, p.580.
12. Василенко И.А. "Административно- Государственное управление в странах запада", Издательство "Логос", М.: 2001, 289 ст.

# Public Governance Reform in Georgia

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

## Abstract

Several public service reforms have been implemented in Georgia, the aim of which was to establish an efficient public service that would ensure the functioning of proper public services and the successful implementation of the tasks facing the state by public administration. Despite the fact that significant progress has been noted within the framework of public administration reform in Georgia, a public service system has been created, a proper system of personnel training and retraining has been established, and cooperation between citizens and public administration structures has improved, the modern level of public service still cannot meet the appropriate requirements.

The ongoing public administration reform in Georgia dates back to the adoption of a new law on public service in 2015. It should create the appropriate prerequisites for the establishment of a transparent, accountable and effective state management system. Public institutions should be based on the principles of good governance and ensure the well-being of citizens. In addition, compliance of the public administration system with EU standards is one of the fundamental prerequisites for EU accession, which is impossible without implementing effective public administration reform.

**Keywords:** civil service, reform, good governance, Association Agreement

# ლეგიტიმური ხელისუფლება - ძლიერი ხელისუფლება

**სოფიო დოღონაძე,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

**აბსტრაქტი**

ხელისუფლება არის სახელმწიფოს განმსაზღვრელი ელემენტი (ნიშანი). სახელმწიფო თავის ნებას ანიჭებს აუცილებელ ძალას მთელი მოსახლეობისთვის. ეს ნება გამოიხატება იურიდიული ნორმებით (კანონებით), რომლებსაც სახელმწიფოს უფლებამოსილი ორგანოები იღებენ.

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 მანქანისგან?

ამ საუკუნოვანი პრობლემის გადაწყვეტის ერთ-ერთი  საშუალება არის სახელმწიფო ხელისუფლების მექანიზმების ისეთი აწყობა, რომელიც წინ აღუდგება მის უზურპაციასა და გამოყენებას ადამიანის საწინააღმდეგოდ. სწორედ ასეთ მექანიზმს გვთავაზობს ხელისუფლების დანაწილების (დაყოფის) თეორია.

რამდენად სწორადაა ხელისუფლება დანაწილებული, რამდენად რეალიზდება მათ შორის ფუნქციათა განაწილებისა და ურთიერთგაწონასწორების პრინციპი ბევრად არის დამოკიდებული თანამედროვე ხელისუფლების ეფექტიანობა. ამასთან ხელისუფლება უნდა იყოს ძლიერი და სარგებლობდეს მოსახლეობის ფართო მასების მხარდაჭერით, რაც მისი ლეგიტიმურობის გარანტიაა. მხოლოდ ლეგიტიმურ ხელისუფლებას შეუძლია იყოს ძლიერი და ეფექტიანი.

**საკვანძო სიტყვები:** ხელისუფლება, სახელმწიფო ძლიერი, ხელისუფლების დანაწილება, ლეგიტიმურობა, ხალხის მხარდაჭერა

ხელისუფლება ამა თუ იმ ფორმით თავს იჩენს საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა ფორმაში, მათ შორის ოჯახშიც.  პოლიტიკური ძალაუფლება ხორციელდება სხვადასხვა

ინსტიტუტების მეშვეობით, რომლებიც საზოგადოების პოლიტიკურ სისტემას ქმნიან, მათ შორის ცენტრალური არის სახელმწიფო.

ხელისუფლება არის სახელმწიფოს განმსაზღვრელი ელემენტი (ნიშანი). სახელმწიფო თავის ნებას ანიჭებს აუცილებელ ძალას მთელი მოსახლეობისთვის. ეს ნება გამოიხატება იურიდიული ნორმებით (კანონებით), რომლებსაც სახელმწიფოს უფლებამოსილი ორგანოები იღებენ. სწორედ სახელმწიფოს საკანონმდებლო ორგანოების მეშვეობით დაჰყავს მმართველ პოლიტიკურ ძალას თავისი ნება  მოსახლეობამდე.
ხელისუფლება წარმოადგენს ცენტრალურ და ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს პოლიტიკურ კატეგორიას, რომელიც განუყოფლადაა დაკავშირებული პოლიტიკასთან. იგი საზოგადოებრივ ურთიერთობათა განსაკუთრებული სახეა, რომელიც კაცობრიობის განვითარების ყველა ეტაპისთვისაა დამახასიათებელი. ბრძოლა ხელისუფლებისთვის, მისი მოპოვების და შენარჩუნებისთვის საზოგადოების პოლიტიკური ცხოვრების ერთ-ერთი ძირითადი ასპექტია.

ხელისუფლება ცენტრალური პრობლემაა პოლიტიკური აზროვნების ისტორიასა და თანამედროვე პოლიტიკურ თეორიაში. ცნობილია, რომ ხელისუფლება მუდამ ისწრაფვის გაფართოვების  და თავისი არსებობის გაძლიერებისკენ. ამისთვის 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 მანქანისგან?

ამ საუკუნოვანი პრობლემის გადაწყვეტის ერთ-ერთი  საშუალება არის სახემწიფო ხელისუფლების მექანიზმების ისეთი აწყობა, რომელიც წინ აღუდგება მის უზურპაციასა და გამოყენებას ადამიანის საწინააღმდეგოდ. სწორედ ასეთ მექანიზმს გვთავაზობს ხელისუფლების დანაწილების (დაყოფის) თეორია. საქმე ისაა, რომ ხელისუფლება უნდა დაიყოს რამდენიმე ერთმანეთისგან დამოუკიდებელ, მაგრამ ურთიერთდაკავშირებულ შტოებად, რომლებიც  ითანამშრომლებენ ერთმანეთთან და გააკონტროლებენ ერთმანეთს. ხელისუფლების დანაწილების  დანიშნულებაა გამოირიცხოს ხელისუფლების სრული კონცენტრაცია მხოლოდ ერთი პირის ან ორგანოს ხელში, რომელიც გადაიქცევა შეუზღუდავ მმართველად, კანონშემოქმედად, მის მიერ მიღებული კანონების აღმსრუ-

ლებლად და მსაჯულად. ამთავითვე აღვნიშნავთ, რომ ხელისუფლების უზურპაციას არაფერი აქვს საერთო ხელისულების სიძლიერესთან, ასევე, ხელისუფლების დანაწილება მისი სიძლიერის უზრუნველყოფის მნიშვნელოვანი ფაქტორია.

ხელისუფლების დანაწილების იდეა გვხვდება ჯერ კიდევ უძველესი ბერძენი მოაზროვნეების (პლატონი, არისტოტელე) შრომებში. ანტიკური ფილოსოფოსები განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებდნენ სახელმწიფოს საქმიანობაში შრომის განაწილებას და ყოველი პოლიტიკური  მოწყობის სამ ელემენტს გამოყოფდნენ: საკანონმდებლოს, აღმასრულებელს და სასამართლოს. მათ მიერ ასევე განსაზღვრული იყო თითოეული ელემენტის კომპეტენციაში შემავალი საკითხების წრე. მაგრამ, ეს იდეები ძირითადად განპირობებული იყო იმდროინდელი მსოფლმხედველობით და პირველი ჩანასახის სახეს ატარებდნენ.

ხელისუფლების დანაწილების თეორიის ავტორად ითვლება ცნობილი ინგლისელი მოაზროვნე ჯონ ლოკი. თავის ნაშრომში "მეორე ტრაქტატი მმართველობაზე" (1689) იგი იძლევა იდეებს ხელისუფლების დანაწილებასა და ადამიანის უფლებების შესახებ, რომლებმაც ძლიერი ზეგავლენა მოახდინეს ამერიკულ პოლიტიკურ აზროვნებაზე დამოუკიდებლობისთვის ბრძოლის ეპოქაში. ჯონ ლოკი მიუთითებდა ხელისუფლების დანაწილების შესახებ საკანონმდებლო, აღმასრულებელ და ფედერალურ ხელისუფლებაში, სასამართლო ხელისუფლება კი შეყვანილი იყო აღმასრულებელ ორგანოში.

ხელისუფლების დანაწილების იდეა შემთხვევით არ აღმოცენებულა. ეს იყო თავად დროის – რევოლუციების, გარდაქმნების, აბსოლუტიზმის დამხობით ნაკარნახევი. ადამიანები გარკვეული საფეხურებით მაღლა ავიდნენ ეკონომიკაშიც, მეცნიერებაშიც, კულტურაშიც, ტექნიკაშიც და თვითშეგნებაში, ხელისუფლება კი იგივე რჩებოდა. ამიტომ აუცილებელი გახდა მისი შეცვლა.

XVII - XVIII საუკუნეების ბურჟუაზიული რევოლუციები მიმდინარეობდა ინგლისში, საფრანგეთსა და ჰოლანდიაში. სწორედ აქ გამოჩნდნენ გენიალური მოაზროვნეები ვოლტერი, ჟან ჟაკ რუსო და შარლ ლუი მონტესკიე. ეს უკანასკნელი ავითარებდა ლოკის მიერ წამოყენებულ ხელისუფლების დანაწილების თეორიას, რომელიც აისახა მის ცნობილ ნაშრომში „კანონთა გონის შესახებ" (1748).

ხელისუფლების დანაწილების მონტესკიესეული სქემა მნიშვნელოვნად განსხვავდება ლოკის შეხედულებისგან. მონტესკიე მიუთითებს სამ ხელისუფლებაზე – მასში

შეჰყავს არა ფედერალური, არამედ სასამართლო ხელისუფლება. თითოეულ ამ ხელისუფლებას აქვს კონკრეტული ფუნქცია: საკანონმდებლო ხელისუფლება არის პარლამენტი, აღმასრულებელი – მონარქი, სასამართლო ხელისუფლება – სასამართლო.

მონტესკიეს აზრით, ხელისუფლების დანაწილება არ ნიშნავს ხელისუფლებებს შორის ბრძოლას. იმისთვის, რომ სახელმწიფო ხელისუფლებამ შეძლოს ნორმალური ფუნქციონირება, სამივე ხელისუფლებამ უნდა ითანამშრომლოს და გააწონასწოროს ერთმანეთი. ისინი უნდა იყვნენ თანასწორნი და უნდა შეაკავონ და შეავსონ ერთმანეთი – ამაში ხედავდა ის პოლიტიკური თავისუფლებისა და ხელისუფლების ბოროტად გამოყენების თავიდან აცილების გარანტიას.

სახელმწიფო-სამართლებრივ პრაქტიკაში მონტესკიეს იდეა პირველად გამოიყენეს 1787 წლის ამერიკული კონსტიტუციის (პირველი წერილობითი ფორმით გადმოცემული კონსტიტუცია) ავტორებმა – ჯეიმს მედისონმა, ალექსანდრე ჰამილტონმა, ბენჟამენ ფრანკლინმა და ჯეიმს ვილსონმა.

უნდა აღინიშნოს რომ ხელისუფლების დანაწილების თეორია დემოკრატიული სახელმწიფოს აშენების ერთგვარი წინაპირობაა და მისი პრინციპი დემოკრატიის განუყოფელ ატრიბუტად გვევლინება.

ხელისუფლების დანაწილება კონსტიტუციონალიზმის ერთ-ერთი ფუძემდებლური პრინციპია, რომლის თანახმად ერთიანი სახელმწიფო ხელისუფლება განაწილებულია ერთმანეთისგან დამოუკიდებელ საკანონმდებლო, აღმასრულებელ და სასამართლო ხელისუფლებებს შორის, რომელიც სამართლის უზენაესობითა და ადამიანის თავისუფალი განვითარების უზრუნველყოფის წინაპირობას წარმოადგენს.

თავისუფლების უზრუნველსაყოფად, მოცემული თეორიის თანახმად, საკმარისი არ არის მხოლოდ რამდენიმე ორგანოს შორის ხელისუფლებათა განაწილება. ამის გარდა, აუცილებელია, რომ არც ერთმა მათგანმა არ მიიღოს გაბატონებული მდგომარეობა მეორეზე, რომ თითოეულ მათგანს გარანტირებული ჰქონდეს თავისი დამოუკიდებლობა და ხელშეუხებლობა. შესაბამისად, ხელისუფლების დანაწილება ხორციელდება წონასწორობის დაცვისა და ურთიერთკავშირის საფუძველზე.

ამასთან დაკავშირებით იბადება კითხვა: როგორი ფორმაა უფრო მისაღები ხელისუფლებებს შორის ამგვარი წონასწორობის შესანარჩუნებლად?

1) ურთიერთ დამცავი მექანიზმების ამოქმედება, რომელიც მჟღავნდება უშუალოდ მათ ურთიერთობებში (მაგ. პრეზიდენტის მიერ პარლამენტის დათხოვნა, იმპიჩმენტი, ვეტოს უფლება და სხვ.);

თუ 2) ერთი ხელისუფლების შესუსტება და მეორის გაძლიერება?

აქ პასუხი ცალსახაა, ხელისუფლების დანაწილებისას ის კი არ არის მთავარი, რომ ხელისუფლება განაწილებულია ან ის, რომ ხელისუფლებებს ახორციელებენ სხვადასხვა ორგანოში, არამედ ის, რომ ისინი თანასწორნი იყვნენ თავისი კომპეტენციის ფარგლებში, არც ერთს არ აქვს უფლება პირდაპირ ჩაერიოს ერთმანეთის საქმიანობაში. ე.ი მოქმედებენ სრულიად დამოუკიდებლად და ერთმანეთის მიმართ ანგარიშვალდებულნი არ არიან, არ ექვემდებარებიან ერთმანეთს, თუმცა მჭიდრო ურთიერთკავშირში იმყოფებიან. არც ერთ მათგანს არ შეუძლია მეორის გარეშე გააკეთოს რამე, შესაძლებელია ერთმანეთში უთანხმოების შემთხვევაში შეჩერდეს სახელმწიფო საქმიანობა, მაგრამ რამდენადაც მას შეჩერება არ შეუძლია, ამიტომ, მონტესკიეს აზრით: „ხელისუფლებები იძულებულნი იქნებიან იმოქმედონ შეთანხმებულად“. ამის საფუძველს წარმოადგენს სწორედ მათი ურთიერთკავშირებისა და წონასწორობის დაცვის მექანიზმის ამოქმედება, რომელიც უზრუნველყოფს თავისუფლებასა და სახელმწიფოს მართვის ე.წ „პოლიტიკური” იდეის ცხოვრებაში გატარებას.

ცნობილია, რომ ლიტერატურაში არსებობს უამრავი განსხვავებული მოსაზრება ხელისუფლებების სახეებისა და რაოდენობის შესახებ. მაგალითად, მე-19 საუკუნის ფრანგული ლიბერალიზმის ფუძემდებელი ბენჟამინ კონსტანი ხელისუფლებას ყოფდა ხუთ სახეობად, რამდენადაც საკანონმდებლო ხელისუფლება მის თეორიაში ორ ხელისუფლებად იყოფოდა, ყველაზე მაღლა ის აყენებდა სამეფო ხელისუფლებას, რომელიც მედიატორის როლს ასრულებდა სხვა ხელისუფლებებს შორის კონფლიქტის შემთხვევაში. ჟან ბოდენის აზრით ხელისუფლება ერთიანი და განუყოფელია. იგი უარყოფს აზრს, რომ ხელისუფლება შეიძლება ეკუთვნოდეს რამდენიმე ორგანოს.

ფრანგი იურისტი მორის ორნიუ მიუთითებდა, რომ არსებობს ორი სახის ხელისუფლება (და არა სამი), რადგან სასამართლო ხელისუფლებას გააჩნია სხვა ბუნება. ეს ორი ხელისუფლებაა პოლიტიკური და იურიდიული. პოლიტიკური ხელისუფლება გვევლინება საკანონმდებლო და აღმასრულებელი, ხოლო იურიდიულ ხელისუფლებად – სასამართლო. ამასთან მიუთითებდა, რომ მართალია სასამართლო ხელისუფლება ყო-

ველთვის არაა გამოყოფილი პოლიტიკური ხელისუფლებისგან, მაგრამ იგი ცდილობს მისგან გამოყოფას.

უნდა აღინიშნოს, რომ ასეთი იდეა დღესაც აქტუალურია და მისაღებია იმდენად, რამდენადაც პოლიტიკური ხელისუფლება არის არა მხოლოდ მბრძანებლობა ქვეშევრდომებზე, არამედ ასევე არის ხელისუფლება, რომელიც მონაწილეობს პოლიტიკურ ბრძოლაში. სასამართლო ხელისუფლება კი თავისი მიზნებიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე ამ პოლიტიკური ბრძოლის გარეთ დგას.

როგორც ვხედავთ, შეხედულებები ხელისუფლების დანაწილების შესახებ საკმაოდ მრავალფეროვანია, მაგრამ უნდა აღვნიშნოთ, რომ რეალურად არსებობს მხოლოდ სამი ერთმანეთისგან დამოუკიდებელი ხელისუფლება, რომელსაც ახორციელებს ერთმანეთთან არა ანგარიშვალდებული ორგანო და მოქმედებს აბსოლუტური ავტონომიის ფარგლებში. მთავარი ის არის, რომ ისინი წარმოადგენენ სხვადასხვა ხელისუფლებებს, რომელთა შორის ურთიერთკავშირი აგებულია წონასწორობის თეორიის საწყისზე.

მე-20 საუკუნეში დასავლეთის პოლიტიკურ აზროვნებაში ხელისუფლების დანაწილების იდეა უმნიშვნელოვანეს ადგილს იკავებს. ხელისუფლების დანაწილება განისაზღვრება, როგორც „კონსტიტუციური“, „სამართლებრივი“ სახელმწიფოს ან „ლიბერალური დემოკრატიის“ ატრიბუტი, რომლებშიც პატივდებულია ადამიანის ღირსება და უზრუნველყოფილია მისი თავისუფლება. ამერიკელი პოლიტოლოგი ა. ვანდერბილტი ხელისუფლებათა მმართველობას თავისუფალი მმართველობის უმნიშვნელოვანეს პრინციპად თვლის. იგი ამტკიცებს, რომ პიროვნების თავისუფლება და ცივილიზაციის პროგრესი მიღწევადია იმ პირობებში, როდესაც თითოეული სამი ხელისუფლებიდან მოქმედებს ამ პრინციპებზე დაყრდნობით. შვეიცარიელი იურისტი კ. აიხენბერგერი კი ხელისუფლების ეფექტიანად დანაწილების პრობლემას მიიჩნევს „პლურალისტური დემოკრატიის“ შენარჩუნების მსურველი თანამედროვე სახელმწიფოს უმთავრეს პრობლემად.

საქართველოში ხელისუფლების დანაწილების პრინციპი აღიარებულია 1995 წლის კონსტიტუციის მიერ, როგორც ერთ-ერთი ძირითადი პრინციპი (მე-4 მუხლის მე-3 პუნქტი), მასში მითითებულია, რომ საქართველოში „სახელმწიფო ხელისუფლება ხორციელდება ხელისუფლების დანაწილების პრინციპზე დაყრდნობით”, რაც იმას ნიშნავს რომ სახელმწიფო ხელისუფლება იყოფა საკანონმდებლო, აღმასრულებელ და სასამარ-

თლო ხელისუფლებად და ისინი თავიანთ უფლებამოსილებებს დამოუკიდებლად ასრულებენ.

თანამედროვე პირობებში, საქართველოს ახალი კონსტიტუციური წყობის დამკვიდრების პროცესში ხელისუფლების დანაწილების პრინციპს უაღრესად დიდი მნიშვნელობა აქვს, მაგრამ ასეთი დანაწილება სრულიად არ არის საკმარისი რეალური დემოკრატიისთვის, იმისთვის, რომ თავიდან ავიცილოთ ხელისუფლების სხვადასხვა შტოს მიერ თავისი უფლებამოსილების გაძლიერების მცდელობაც.

ხელისუფლების დანაწილების აუცილებელ ატრიბუტს წარმოადგენს „შეკავებისა და გაწონასწორების" სისტემა, რომელიც მიმართულია იმისკენ, რომ მინიმუმამდე იქნეს დაყვანილი შესაძლო შეცდომები მმართველობაში, უზრუნველყოს სახელმწიფოს, მისი ყველა სტრუქტურის რაციონალურობა და ოპტიმალურობა და ამის საფუძველზე – სახელმწიფო საქმეების მართვის მთელი მექანიზმის ეფექტიანობის ამაღლება.

„შეკავებისა და გაწონასწორების" მოცემული სისტემა შედგება შემდეგი ძირითადი მომენტებისგან: უპირველესად, ყველა ხელისუფლება უნდა ჩამოყალიბდეს სხვადასხვა ფორმით, ანუ თითოეულმა ხელისუფლება უნდა მიიღოს სხვადასხვა ხელიდან.

მეორე, მიზანშეწონილია განმტკიცდეს ხელისუფლების შტოების უფლებამოსილებათა სხვადასხვა ვადები, მაგალითად, საქართველოს პარლამენტი აირჩევა 4 წლის ვადით, პრეზიდენტი – 5 წლის ვადით, საქართველოს საკონსტიტუციო სასამართლო 10 წლით და ა.შ. ასეთი მიდგომა, როგორც მსოფლიო პრაქტიკა გვიჩვენებს, უზრუნველყოფს მმართველობის მექანიზმის მდგრადობას და მემკვიდრეობითობას.

მესამე, ამ სისტემის ავტორები ცდილობდნენ შეექმნათ ისეთი მექანიზმი, რომელიც ავტომატურად შეუშლიდა ხელს ერთ-ერთ ხელისუფლებას მოეხდინა ხელისუფლების უზურპაცია, ანუ მიეღო მეტი ძალაუფლება, ვიდრე მას ეკუთვნის. სწორედ ამ მიზანს ემსახურება შეკავებისა და გაწონასწორების ისეთი მექანიზმები, როგორიცაა მთავრობისადმი უნდობლობის გამოცხადება, პარლამენტის დათხოვნა, პრეზიდენტისა და სხვა თანამდებობის პირთა იმპიჩმენტის წესით თანამდებობიდან გადაყენება, პრეზიდენტის ვეტოს უფლება და ა.შ.

ამრიგად, ხელისფლების დანაწილება არის მუშა, მოქმედი მექანიზმი, რომელიც აღწევს სხვადასხვა სახელმწიფო სტრუქტურების ერთიანობას შეთანხმებისა და სპეცი-

ალური სამართლებრივი პროცედურების ურთულესი პროცესის საფუძველზე, რომლებიც გათვალისწინებულია კონფლიქტური მდგომარეობის წარმოქმნის შემთხვევაში.

სამწუხაროდ, გასული 2 პრეზიდენტის შემთხვევაში ადგილი ჰქონდა პრეზიდენტების მხრიდან თავისი უფლებამოსილებების არასწორ ინტერპრეტაციას. იმის ნაცვლად, რომ ეზრუნათ კონსტიტუციის ნორმების განუხრელ დაცვაზე იჩენდნენ ამ უმთავრესი დოკუმენტისადმი რბილად, რომ ვთქვათ არასათანადო დამოკიდებულებას, ცდილობდნენ თავის უფლებამოსილების ფარგლებს მიღმა ემოქმედათ და ხელი შეეშალათ პარლამენტისა და მთავრობის ნორმალური ფუნქციონირებისთვის. ეს ვითარება ნაწილობრივ ადრინდელი მიდგომების ერთგვარ „გადმონაშთად“ შეიძლება მივიჩნიოთ, თუმცა აქ ერთი მომენტი უდავოდ გასათვალისწინებელია, საქართველოს მეოთხე და მეხუთე პრეზიდენტიც საყოველთაო არჩევნების შედეგად იკავებდნენ თანამდებობას, რაც მათ ერთგვარ „სითამამეს“ აძლევდა. საბოლოო ჯამში, ხელისუფლების დანაწილება ხელს უნდა უწყობდეს სახელმწიფოში დემოკრატიის ჩამოყალიბებასა და განმტკიცებას. რაც იმას უზრუნველყოფს, რომ ადამიანს საშუალება ეძლევა უფრო მოხერხებულად და ეფექტიანად განახორციელოს თავისი უფლებების დაცვა. ამასთანავე, ხელისუფლება უფრო მეტად არის დაზღვეული შეცდომებისგან, შესაბამისად მისი საქმიანობის ეფექტიანობა მატულობს.

ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს ის გარემოებაც, რომ სამართლიანი, ეფექტიანი და ავტორიტეტული ხელისუფლება ძლიერი ხელისუფლებაა. სახელმწიფოს განვითარებისთვის გადამწყვეტია ეფექტიანი ხელისუფლების არსებობა. მან უნდა შექმნას მოსახლეობისთვის საზოგადოებრივ სამსახურთა და სოციალური დაცვის სასიცოცხლო უზრუნველყოფა, აამოქმედოს ურთიერთობის წესები და ინსტიტუტები, რომლებიც უზრუნველყოფენ საბაზრო ეკონომიკისა და სამოქალაქო საზოგადოების განვითარებას, ააგოს მოქალაქეთა ჯანმრთელი ცხოვრების პირობები.

თანამედროვე მსოფლიოში ხელისუფლების სიძლიერე უმთავრესად მის ლეგიტიმურობაშია, რაც სახელმწიფო მართვის სისტემის მიმართ ძირითადი მოთხოვნაა. ხელისუფლება ლეგიტიმურია, თუ იგი შეესაბამება ხალხის წარმოდგენას საკუთარი ხელისუფლების შესახებ, რომელსაც მოსახლეობის უდიდესი უმრავლესობა მხარს უჭერს, ცნობს მის უფლებას მართოს ხალხი, თანახმა არის დაემორჩილოს მას და ითანამშრომლოს მასთან. ხელისუფლების ლეგიტიმურობა, როგორც საზოგადოების ზნეობრივ-პო-

ლიტიკური კულტურის მდგომარეობის ნიშანი, აუცილებელი პირობა არის სახელმწიფოს ნორმალური განვითარებისთვის, იმისთვის, რომ ნებისმიერი განსაცდელის წინაშე ხელისუფლება და ხალხი ერთად დადგნენ.

თანამედროვე საქართველოში ხელისუფლება სწორედ ასეთი მხარდაჭერით არის ჩამოყალიბებული, 2024 წლის საპარლამენტო არჩევნების დროს მას მოსახლეობის უდიდესმა ნაწილმა დაუჭირა მხარი, ასეთი მხარდაჭერა დაფიქსირდა 2025 წლის ადგილობრივი თვითმმართველობის არჩევნებზეც. მიუხედავად ოპოზიციისა და მათი გარე მხარდამჭერების  მცდელობისა  ვერცერთი ფაქტი და არგუმენტი ვერ იქნა მოტანილი არჩევნების რაიმე სახით მანიპულირების.

ქვეყნის უშიშროების დაცვას ეფექტიანი და ძლიერი ხელისუფლება სჭირდება. ხელისუფლების სიძლიერე მის ლეგიტიმურობასთან ერთად, ნიშნავს მის უნარს, გადაწყვიტოს ქვეყნის განვითარების პროცესში წარმოქმნილი მართვის ამოცანები და უზრუნველყოს საკუთარ გადაწყვეტილებათა შესრულება. საქართველოში, ჯერ კიდევ, არ დასრულებულა ქვეყნის მართვის ადმინისტრაციული სისტემის ფორმირება; ჩამოსაყალიბებელია სახელმწიფო ბიუჯეტის, როგორც მართვის უმთავრესი ინსტრუმენტის, ეფექტიანად გამოყენების სისტემა; ჩამოსაყალიბებელია სახელმწიფო სამსახურის კვალიფიცირებულ კადრებით უზრუნველყოფის სისტემა და სახელმწიფო მართვის ინფორმაციული სამსახურები; დასახვეწია ურთიერთობები ქვეყნის აღმასრულებელ და საკანონმდებლო ხელისუფლებათა შორის. დასამუშავებელია ყველა სახის ექსტრემალურ სიტუაციაში (სამხედრო თავდასხმა, შიდა კონფლიქტები, ტერორისტული აქტები, ბუნებრივი და ტექნოგენური კატასტროფები) ყველა ძირითად სახელმწიფო უწყებათა მოქმედების პოლიტიკა და შესაბამის აღმასრულებელ რესურსთა ორგანიზაციისა და მართვის მექანიზმები.

ქვეყანაში ჯერ კიდევ მძლავრობს ძველი ორგანიზაციული კულტურა და მართვის ძველი იდეოლოგია. საჭიროა მართვის ახალი პრინციპების შესაბამისი ფორმების დამკვიდრება. აღმასრულებელ ხელისუფლებაში ჯერ კიდევ ძნელად ვითარდება მართვის პოლიტიკური და სამეურნეო ფუნქციათა გამიჯვნის პროცესი.  ბოლომდე კონცეპტუალურად არ არის გააზრებული ხელისუფლების თანამშრომლობის ფორმები ეკონომიკის კერძო სექტორთან და სამოქალაქო საზოგადოების ინსტიტუტებთან. ეს გამოწვევები

თანმიმდევრულად წყდება, მიმდინარეობს სერიოზული რეფორმები, რაზედაც მეტყველებს არა ერთი კვლევა და სტატისტიკური მონაცემი.

მსოფლიოს დემოკრატიულ და განვითარებულ სახელმწიფოებში ხელისუფლების სხვადასხვა ტიპი გვხვდება, მაგრამ ერთი საერთო ყველას ახასიათებს. სახელმწიფოებრივი ინსტიტუტების საქმიანობა დამოკიდებულია ხელისუფლების უნარზე სწორი სტრატეგიითა და ტაქტიკით გადაწყვიტოს მის წინაშე არსებული მართვის ამოცანები. ამ შემთხვევაში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ხელისუფლების სიძლიერესა და ეფექტიანობას ყველა დონეზე, როგორც ცენტრში, ასევე რეგიონებში. ერთია კონსტიტუციური ნორმები და მეორეა რეალურ ცხოვრებაში მოქმედება და მოღვაწეობა. ხელისუფლების სიძლიერე მისდამი ხალხის ნდობაშია და არა ძალოვანი სტრუქტურების ძლიერებაში. რაც უფრო მეტია ნდობის ვოტუმი ხალხისგან, მით უფრო ფართოა და თავისუფალი მოქმედების არე.

ხელისუფლების სიძლიერისთვის არანაკლებ მნიშვნელოვანია მისი გადანაწილება ცენტრსა და ადგილებს შორის. რეალური ადგილობრივი თვითმმართველობა, რომელიც უზრუნველ-ყოფს კონსტიტუციური მოთხოვნის - ადგილობრივი საქმეების ადგილობრივი თვითმმართველობის საშუალებით გაწესრიგების შესახებ, მსოფლიოში მრავალი საინტერესო პრაქტიკაა ამ მიმართულებით, რომელთა შორის განსაკუთრებულია ამერიკის შეერთებული შტატების პრაქტიკა, სადაც უზრუნველყოფილია ადგილებზე ხელისუფლების რეალურად განხორციელება.

უნდა ითქვას, რომ ამერიკის შეერთებულ შტატებში ადგილობრივი ხელისუფლება ორიენტირებულია ადამიანზე და ის იმდენად ეფექტიანია, რამდენადაც მის განხორციელებაში ადამიანების უმრავლესობა იღებს მონაწილეობას. საზოგადოებრივი კონტროლი, თავისუფალი არჩევნები, დემოკრატია იმის საწინდარია, რომ ადგილებზე ძლიერი ხელისუფლება მოქმედებს.

ცენტრსა და რეგიონებს შორის ხელისუფლების სწორმა ბალანსმა უნდა უზრუნველყოს არა დაქსაქსულობა, არამედ მონოლითურობა და ურთიერთმხარდაჭერა, ერთიანი სახელმწიფოს შეგნება და ამ პრობლემატიკის გათავისება თითოეული მოქალაქის მიერ.

სახელმწიფო ვალდებულია და პოლიტიკური ნება უნდა გამოავლინოს ადგილობრივი თვითმმართველობის რეალურად განხორციელებისთვის. პრაქტიკაში ეს ნიშ-

ნავს, რომ პრობლემათა უმრავლესობა, თუ ყველა არა, უნდა იქნეს გადაწყვეტილი იმ ადამიანების მიერ, ვისაც ეს პრობლემა ხვდება. ადგილობრივი ამოცანების ასეთი გადაწ-ყვეტაა მხოლოდ ეფექტიანი.

ადგილობრივი მმართველობის განხორციელებისთვის არსებული პოლიტიკური ნება განმტკიცებული უნდა იყოს მკაცრი საკანონმდებლო ბაზით. კანონმა უნდა განსაზ-ღვროს ადგილობრივი მმართველობის უმაღლესი ხარისხი, მოსახლეობის დემოკრატი-ული მონაწილეობა გადაწყვეტილებების მიღების საკითხებში და მყარი ფინანსური სა-ფუძველი.

ამერიკის შეერთებულ შტატებში ადგილობრივი მმართველობის მრავალფეროვნე-ბაა, ქვეყანაში 79 ათასზე მეტი ადმინისტრაციულ-ტერიტორიალური ერთეულია. ქალა-ქის რიგით მცხოვრებს ადმინისტრაციის სამ ან ოთხ დონესთან ერთდროულად უხდება ურთიერთობა: საგრაფო, ქალაქი, და შესაძლებელია რაიონი ან სხვა ასეთი, ეს ბუნებრი-ვია ადგილობრივი საქმეების უკეთ წარმართვისთვისაა შექმნილი. ვფიქრობთ ასეთი მრავალფეროვნება იმის საფუძველსაც იძლევა რომ ნაკლებად გამოჩნდეს სეპარატისტუ-ლი მიდრეკილებები, რაც ასე მწვავე პრობლემად დგას ახალი და განვითარებული დე-მოკრატის ქვეყნებში, მათ შორის საქართველოშიც.

**გამოყენებული ლიტერატურა**


1. საქართველოს კონსტიტუცია, http://www.parliament.ge
2. ასოცირების შესახებ შეთანხმება ერთის მხრივ, ევროკავშირს და ევროპის ატომური ენერგიის გაერთიანებას და მათ წევრ სახელმწიფოებსა და მეორეს მხრივ, საქართველოს შორის, 2014, https://mfa.gov.ge/european-union/377295-asotsirebis-shesakheb-shetankhmeba
3. საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ თბ., 2015 http://www.parliament.ge
4. საქართველოს კანონი ”საქართველოს მთავრობის სტრუქტურის, უფლებამოსილებისა და საქმიანობის წესის შესახებ” თბ. 2004 http://www.parliament.ge
5. ლოკი ჯონ „მეორე ტრაქტატი მმართველობაზე“ file:///C:/Users/SHOTA/Downloads/Documents/jon-loki.pdf
6. მონტესკიე შარლ ლუი, კანონთა გონი (ფრანგ. თარგმნა დ. ბუაჩიძემ: [შესავ. წერილი ნ. ნათაძის; რედ.: რ.ფეიქრიშვილი] - თბ.:Cippd, 1994 -864გვ.

# Legitimate Government - Forced Government

**Sofia Dogonadze,**
Associate professor, Georgian Technical University

## Abstract

Government is not a defining element (sign) of the government. The government opens the door to a useless and useless state for the sake of the entire population. This was not done by legal norms (canons), which were adopted by the authorities of the state.

First, the followers of the ancient Khanate were tormented by questions: how could the usurpation of the Kheli kingdom and its characteristic features be eliminated from the country: oppression, repression, and oppression? By what means can the society be freed from the oppressive yoke of the power of the hand?

One way to solve this problem is to study the mechanism of the hand-held machine-government, which is aimed at its exploitation and exploitation for the benefit of mankind. The current mechanism is presented to us by the theory of the division of powers (devolution).

The effectiveness of modern government largely depends on how correctly the government is divided, how well the principle of distribution of functions and mutual balancing between them is realized. In addition, the government must be strong and enjoy the support of the broad masses of the population, which is a guarantee of its legitimacy. Only legitimate government can be strong and effective.

**Keywords:** government, strong state, division of power, legitimacy, support of the people

# ტექნოსოფია-მათემატიცისტურ-ლოგიცისტური თეორეტიკული მოდელი

**მარიამ ცაცანაშვილი ,**
პროფესორი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი
**ლეონიდ-ლუკა კაზანჯი,**
მაგისტრანტი (სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი)

**აბსტრაქტი**

სტატიაში წარმოდგენილია ტექნოსოფია-მათემატიცისტურ-ლოგიცისტური თეორეტიკული მოდელი, რომელიც თანამედროვე ტექნოლოგიების მართვას (ხელოვნური ინტელექტი, კვანტური გამოთვლები, ბიოტექნოლოგიები) აკავშირებს მათემატიკურ, ლოგიკურ, ჰერმენევტიკულ და ფსიქოგენეტიკურ პრინციპებთან. მოდელი ხაზს უსვამს ტექნოლოგიის დამხმარე ინსტრუმენტის როლს, რომელიც უნდა ემსახურებოდეს ადამიანის შემოქმედებას და ღირსებას, არ უნდა ჩაანაცვლოს ან დომინირებდეს მასზე. ტექნოსოფია იყენებს ტელეოლოგიურ მატრიცას, რომელიც აფასებს ტექნოლოგიურ არტეფაქტებს ფუნქციურ, აქსიოლოგიურ, კულტუროგენეტიკურ და ონტოლოგიურ დონეებზე, რაც ხელს უწყობს ტექნოლოგიური რისკების მართვას. სტატიაში განხილულია გენერაციული ხელოვნური ინტელექტის (Generative AI), CRISPR-ისა და კვანტური კომპიუტერების რეგულირების მიდგომები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ტექნოლოგიებისა და ადამიანური შემოქმედების დაბალანსებულ განვითარებას როგორც კონცეფტუალურ, ასევე პრაქტიკულ დონეზე.

**საკვანძო სიტყვები:** ტექნოსოფია, მათემატიცისტური მოდელი, ტელეოლოგიური მატრიცა, ჰერმენევტიკა, ფსიქოგენეტიკა, ტექნოლოგიური რისკი, ხელოვნური ინტელექტი.

## შესავალი

თანამედროვე ეპოქაში ახალი ტექნოლოგიების სწრაფი განვითარება -ხელოვნური ინტელექტი, კვანტური გამოთვლები, ბიოტექნოლოგიები - უზარმაზარი შემოქმედებითი პოტენციალია, მაგრამ ამავე დროს ურთულეს ზოგადსაკაცობრიო გამოწვევებსაც წარმოშობს, როგორიცაა: ეთიკური კრიზისები, კულტურული თვითმყოფადობის დაკარგვა, ტექნოლოგიური დომინაციის საფრთხე. ადამიანური

სიბრძნის გამოთვლითი მექანიზმებით ჩანაცვლების მცდელობა, საკაცობრიო აზროვნების მმართველ კანონზომიერებებსა და კოსმიურ წესრიგსმეწინააღმდეგება. ტექნოსოფია ამ გამოწვევებს გონივრული, ისტორიულ-ფილოსოფიური დასაბუთებით პასუხობს, ტექნოლოგიას განიხილავს ადამიანის პროგრესის ინსტრუმენტად  და არა მის ბატონად.

ტექნოსოფია პირდაპირ კავშირშია ისეთ ფუნდამენტურ მეცნიერებებთნა, როგორიცაა: მათემატიკური ფილოსოფია (პითაგორა, ლაიბნიცი, რასელი) – რიცხვული მეტაფიზიკისა და ლოგიცისტური სტრუქტურების მეშვეობით; ფსიქოლოგიკური ფილოსოფია (ფსიქოგენეტიკური მოდელები, კოლექტიური ცნობიერი) – შიდა ცნობიერი ველის აქტივაციის გზით; ისტორიულ-ფილოსოფიური ტრადიციები (შუმერული, ეგვიპტური, ელინური, აღმოსავლური სიბრძნე) – პალეოგენეტიკური სოფიზმის მეშვეობით.

მიუხედავად ამ კავშირებისა, არსებობს პრინციპული განსხვავება:

ტექნოსოფია არ ისწრაფვის „ტექნოკრატიული“ დომინაციისკენ და არც მის „ჰუმანისტურ“ შეზღუდვად იქცევა; იგი ქმნის ურთიერთბალანსირებულ სისტემას, სადაც:

- ტექნოლოგია განისაზღვრება როგორც ინტელექტუალური აქტივაციის პროდუქტი;
- ადამიანი განიხილება როგორც შემოქმედება — ისტორიულ-ფილოსოფიური კანონზომიერებების მატარებელი;
- მართვა წარმოდგენილია როგორც მათემატიცისტურ-ლოგიცისტური მოდელირება, რომელსაც ერთვის კულტუროგენეტიკური სიბრძნე.

ამგვარი მიდგომა აჩენს მთავარ კვლევით კითხვას: როგორ შეიძლება მათემატიცისტურ-ლოგიცისტური თეორეტიკული მოდელის (ტექნოსოფიის) გამოყენებით ახალი ტექნოლოგიების გონივრული მართვის კონცეპტუალური სისტემის შექმნა, რომელიც უზრუნველყოფს ადამიანური შემოქმედებისა და ტექნოლოგიური პოტენციალის ურთიერთბალანსირებას ისტორიულ-ფსიქოგენეტიკური კანონზომიერებების დაცვით?

**პრობლემის თეორიული ანალიზი**

ახალი ტექნოლოგიების მართვა წარმოადგენს ურთულეს ზოგადსაკაცობრიო მნიშვნელობის ამოცანას, რომლის ამოხსნას ცდილობენ მსოფლიო მნიშვნელობის მეცნიერები ( Bostrom, 2014; Harari, 2018). თუმცა, მკვლევართა არც თუ მცირე ნაწილი ნაკლებ ყურადღებას აქცევს ისტორიულ-ფილოსოფიურ გამოცდილებას, მსოფლიო ერთა ბუნებით სიბრძნესა და ფსიქოგენეტიკურ საწყისებზე აღმოცენებულ კულტუროტროპულ სისტემათა მსოფლმხედველობრივ ტრადიციათა მიხედვით ჩამოყალიბებულ გონისმიერ პარადიგმებს (კულტუროგენეტიკური პარადიგმის იგნორირება, იხ. Vygotsky, 1978; Piaget, 1954). მეცნიერთა ნაწილის მიერ დაშვებული ეს სტრატეგიული შეცდომა, რომელსაც მეცნიერთა გარკვეული ნაწილი უშვებს, განპირობებულია ისტორიული სიბრძნის ახალი ცოდნით ჩანაცვლების წარუმატებელი მცდელობით — ე.წ. ტექნოცენტრიზმის (technocentrism) ფენომენით (Papert, 1980).

ახალი ტექნოლოგიების მართვის ფილოსოფიაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება საკაცობრიო სიბრძნის თვისებრივ შემეცნებასა და ისტორიულ-ფილოსოფიური რეალიების სიღრმისეულ ანალიზს (იხ. Heidegger, 1977, „Die Frage nach der Technik“).

ტექნოსოფია, როგორც ახალი თეორეტიკული მოდელი, მიზნად ისახავს დროითი და ზესივრცული დოგმატური ფსიქოგენეტიკური მახასიათებლების სისტემურ-დიალექტიკურ ინტეგრაციას (systemic-dialectical integration). აღნიშნული პროცესი უზრუნველყოფს ზემოხსენებული ზოგადსაკაცობრიო გამოწვევის სტრატეგიული დაძლევის ეფექტური მექანიზმების ჩამოყალიბებას (იხ. Luhmann, 1995, სოციალური სისტემების თეორია). იგი მოქმედებს ურთულეს, მსოფლმხედველობრივ ზედრეულ სივრცეში, სადაც ხდება ინტელექტუალური უნარების კოგნიტურ-სემიოტიკური კონცენტრაცია (cognitive-semiotic concentration) და იდეური კვლევის დასრულება (final ideational inquiry) — სემიოტიკური ტრიადის საფუძველზე (Peirce, 1931–1958).

მეოცე საუკუნეში კაცობრიობა სერიოზული საფრთხის წინაშე აღმოჩნდა. პრობლემის არსი ისაა, რომ მცდელობა შეცვალოს ადამიანური სიბრძნის ფუნქცია პრაქსეოლოგიური გამოთვლითი მექანიზმით (praxeological computational substitution; von Mises, 1949), არ შეესაბამება ობიექტურ სინამდვილეს. ეს მცდელობა ანთროპოლოგიურ კრიზისს წარმოშობს (anthropological crisis; Arendt, 1958). დაუშვებელია პროდუქტმა ჩაანაცვლოს შემქმნელი, ვინაიდან აღნიშნული მოცემულობა ეწინააღმდეგება საკაცობრიო აზროვნების მმართველ კანონზომიერებებს (governing laws

of human cognition, Kant, 1781) და კოსმიური წესრიგის ფენომენოლოგიურ-ონტოლოგიურ პრინციპებს (Husserl, 1913). ტექნოლოგია გახლავთ ადამიანის განვითარების დამხმარე აუგმენტაციური } ინსტრუმენტი (augmentative instrument, Engelbart, 1962) და არა კაცობრიობის მომავალი ჰეგემონი (hegemon).

ტექნოსოფია გვთავაზობს აღნიშნული არსებითი საფრთხის თავიდან არიდების კონკრეტულ თეორეტიკულ-პრაქსეოლოგიურ ფორმულას: ადამიანთა ცივილიზაცია სწორ განვითარებას განიცდის მხოლოდ ისტორიულ-ფილოსოფიური რეალიებისა და ლოგიკური საზრისების ურთიერთბალანსირების სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვან პრინციპთა (vital principles of mutual balancing) დაცვის გზით – ე.წ. ტექნო-ჰერმენევტიკური სინთეზი (techno-hermeneutic synthesis, Gadamer, 1960). ზემოხსენებული ფილოსოფიური კონცეფციის უქონლობის შემთხვევაში კაცობრიობას ემუქრება მნიშვნელოვანი საფრთხე – კულტუროგენეტიკური თვითმყოფადობის დაკარგვა (loss of culturogenetic identity, Geertz, 1973), რამაც შესაძლოა გამოიწვიოს საზოგადოებრივი ცნობიერების სტრუქტურული და ფუნქციური დარღვევა (structural-functional rupture, Parsons, 1951).

აღნიშნული გამოწვევის დაძლევა შესაძლებელია შემოთავაზებული ფილოსოფიური მოდელის საშუალებით, რაც დამტკიცებულია მათემატიცისტური მოდელირებით (mathematicist modeling, Gödel, 1931; Turing, 1936) და კულტუროსოფიური აქტივაციის (culturosophic activation) ინტერდისციპლინური კვლევებით (Habermas, 1984).

ამგვარად, თეორიული ანალიზი ცხადყოფს, რომ ტექნოლოგიური პროგრესის ეფექტური მართვა დამოკიდებულია არა მხოლოდ ალგორითმულ სიზუსტეზე, არამედ ისტორიულ-ფილოსოფიური გონიერების გააქტიურებაზე. სწორედ ამ საჭიროებას პასუხობს ტექნოსოფია, რომელიც აერთიანებს მათემატიცისტურ ლოგიკას, კულტუროგენეტიკურ მეხსიერებასა და ჰერმენევტიკურ გაგებას ერთ მთლიან, საკაცობრიო მოდელში.

### ტექნოლოგიური არტეფაქტების ჰერმენევტიკულ-ფსიქოგენეტიკური ინტერპრეტაცია და XX საუკუნის ეგზისტენციალური ტექნოლოგიური რისკი

ტექნოსოფიური მიდგომა აერთიანებს კოგნიტურ-სემიოტიკურ კონცენტრაციასა (Peirce, 1931–1958) და ჰერმენევტიკულ ინტერპრეტაციას (Gadamer, 1960) იმ მიზნით,

რომ შეფასდეს ტექნოლოგიური არტეფაქტების გავლენა ადამიანის ცნობიერების ფსიქოგენეტიკურ სტრუქტურებზე (Vygotsky, 1978), განსაკუთრებით XX საუკუნის ეგზისტენციალური ტექნოლოგიური საფრთხეების კონტექსტში.

მეოცე საუკუნეში კაცობრიობის წინაშე წარმოიქმნა ეგზისტენციალური ტექნოლოგიური საფრთხე (existential technological risk; Bostrom, 2014), რომელიც ადამიანის სიბრძნის ფუნქციების პრაქსეოლოგიური გამოთვლითი მექანიზმით (praxeological computational substitution; von Mises, 1949) ჩანაცვლების მცდელობას უკავშირდება. ეს მდგომარეობა ანთროპოლოგიურ კრიზისს (anthropological crisis; Arendt, 1958) იწვევს. ადამიანის აზროვნების ბუნებრივ კანონებსა (law-governed human cognition; Kant, 1781) და კოსმიური წესრიგის ფენომენოლოგიურ-ონტოლოგიურ პრინციპებს უპირისპირდება (phenomenological-ontological principles of cosmic order; Husserl, 1913).

ამდენად, ტექნოლოგია უნდა განიხილებოდეს არა როგორც ავტონომიური ჰეგემონი, არამედ როგორც აუგმენტაციური ინსტრუმენტი (augmentative instrument; Engelbart, 1962), რომელიც მხოლოდ ადამიანური შემოქმედების (human creativity) სამსახურში დგას.

ტექნოსოფიის ტელეოლოგიური ანალიზი (teleological ideational analysis) გულისხმობს ტექნოლოგიური არტეფაქტების მიზნობრიობის (telos) სისტემურ და ფილოსოფიურ შეფასებას. ეს ანალიზი არ შემოიფარგლება მხოლოდ ფუნქციური გამოყენებით, არამედ აფასებს მათ ადამიანის ღირებულებებთან, კულტუროგენეტიკურ და რეალობის ონტოლოგიურ თანაფარდობასთან მიმართებაში. ქვემოთ წარმოდგენილია სამი მაგალითი, რომლებიც აჩვენებს, როგორ გამოიყენება ტელეოლოგიური მეთოდი ტექნოსოფიური მოდელის ფარგლებში:

1. ხელოვნური ინტელექტის (AI) ტელეოლოგიური ანალიზი

**არტეფაქტი:** გენერაციული AI (მაგ., GPT მოდელები)

**ფუნქციური მიზანი:** ტექსტის გენერაცია, ინფორმაციის დამუშავება

**ტელეოლოგიური ინტერპრეტაცია:** AI არ არის მხოლოდ კოგნიტური აუგმენტაციის ინსტრუმენტი (Engelbart, 1962), არამედ ადამიანური შემოქმედების „გარე ცნობიერი ველია“, „კულტუროგენეტიკური მეხსიერების გაფართოებაა“ (cultural-genetic memory extension; Vygotsky, 1978, pp. 38–39).

**რისკი**: თუ AI-ის მიზნობრიობა დამოუკიდებელი გახდება (self-referential telos; Bostrom, 2014, გვ. 127–129), მან შეიძლება ჩაანაცვლოს ადამიანის ღირებულებები და კოორდინატები (Arendt, 1958, გვ. 3).

**ტექნოსოფიური გადაწყვეტა:** AI-ის ტელეოლოგიური რეგულირება ადამიანური ღირებულებების (human values) ფსიქოგენეტიკური მატრიცით (value alignment via psychogenetic matrix).

2. ბიოტექნოლოგიის (CRISPR) ტელეოლოგიური ანალიზი

**არტეფაქტი:** CRISPR-Cas9 გენომის რედაქტირება

**ფუნქციური მიზანი:** გენეტიკური დაავადებების მკურნალობა

**ტელეოლოგიური ინტერპრეტაცია:** CRISPR არა მხოლოდ სამედიცინო ინსტრუმენტია, არამედ ადამიანური ბუნების „პოსტ-ევოლუციური რედაქტირების" (post-evolutionary editing) ტელოსის განსახიერება (Harari, 2018, pp. 37–45).

**რისკი:** თუ ტელოსი (მიზანი) გადაიქცევა „დიზაინერულ ადამიანად" (designer human), დაირღვევა კოსმიური წესრიგის ფენომენოლოგიური ბალანსი (Husserl, 1913, § 49).

**ტექნოსოფიური გადაწყვეტილება:** „ტელეოლოგიური ეთიკა" – გენომის რედაქტირება შეიძლება მხოლოდ ადამიანის ღირსების (human dignity) კულტუროგენეტიკური კონტინუიტეტის ფარგლებში.

3. კვანტური გამოთვლების ტელეოლოგიური ანალიზი

**არტეფაქტი:** კვანტური კომპიუტერი (quantum computing)

**ფუნქციური მიზანი:** ულტრა-სწრაფი გამოთვლები

**ტელეოლოგიური ინტერპრეტაცია:** კვანტური გამოთვლა არა მხოლოდ ტექნოლოგიური აჩქარებაა, არამედ ადამიანური აზროვნების „ზესივრცული გაფართოება" (super-spatial cognitive extension), რომელიც პითაგორას რიცხვული მეტაფიზიკის (Pythagorean numerical metaphysics) თანამედროვე რეინკარნაციაა (Russell, 1945/1999, pp. 36–38).

**რისკი:** თუ ტელოსი გადაიქცევა რეალობის სიმულაციური მანიპულაციის მიზნად, დაირღვევა ფენომენ-ნუმენის განსხვავება (Kant, 1781/1998, B294–B315), ანუ ადამიანი დაკარგავს ობიექტური რეალობის აღქმის ზუსტ კოორდინატებს.

**ტექნოსოფიური გადაწყვეტა:** „კვანტურ-მათემატიცისტური ტელეოლოგია“ – ნებისმიერ გამოთვლას ან ინტერპრეტაციას აქვს მიღება მხოლოდ ადამიანური აზროვნების ლოგიკურ-ონტოლოგიურ საზღვრებში, რათა რეალობის აღქმა და ადამიანური შემოქმედება არ დაზარალდეს.

ტელეოლოგიური ანალიზი ტექნოსოფიაში არ არის მხოლოდ კითხვაზე პასუხი „რისთვის?“ – ის არის „რა უნდა იყოს მიზანი?“ ადამიანური ცივილიზაციის გადარჩენისა და აყვავებისთვის (Heidegger, 1977, p. 14). ის აერთიანებს: სემიოტიკას (Peirce)ლ ჰერმენევტიკას (Gadamer); ფსიქოგენეტიკას (Vygotsky); ონტოლოგიას (Husserl) ტექნოლოგიური მიზნობრიობის აქსიოლოგიური რეგულირებისთვის.

**ტექნოსოფიური ტელეოლოგიური მატრიცის ოპერაციული განვითარება**

ტექნოსოფია ტელეოლოგიურ მატრიცას (Teleological Matrix, TM) განიხილავს როგორც სავალდებულო, მრავალგანზომილებიან, ოპერაციულ ჩარჩოს, რომელიც ტექნოლოგიური არტეფაქტების მიზნობრიობას (telos) აქსიოლოგიურ, ონტოლოგიურ, კულტუროგენეტიკურ და ლოგიკურ კოორდინატებში სვამს და სავალდებულო რეგულირებას უზრუნველყოფს (Heidegger, 1977, p. 14; Gadamer, 1960/2004, pp. 265–307).

მატრიცა აყალიბებს ოთხ დონეს:

- ფუნქციური ტელოსი – ტექნოლოგიის პირდაპირი მიზანი, რომელიც უნდა იყოს დადასტურებული (მაგ., AI-ს ტექსტის გენერაცია);
- აქსიოლოგიური ტელოსი – ადამიანური ღირსების (human dignity) დაცვა, რომლის დარღვევა აკრძალულია (Bostrom, 2014, pp. 127–129);
- კულტუროგენეტიკური ტელოსი – კულტურული კონტინუიტეტის შენარჩუნება, რომლის დარღვევა წარმოადგენს სისტემურ საფრთხეს (Vygotsky, 1978, pp. 79–91);
- ონტოლოგიური ტელოსი – რეალობის ფენომენოლოგიური ბალანსის დაცვა, რომლის დარღვევა აკრძალულია (Husserl, 1913, § 49; Kant, 1781/1998, B294–B315).

მოდელის გამოყენებით განხორციელებული ტელეოლოგიური შეფასებების შედეგები ასეთია:

- ხელოვნური ინტელექტი (GPT) – მისაღებია, თუმცა აუცილებელია აქსიოლოგიური და ონტოლოგიური რეგულირების გაძლიერება;
- CRISPR-Cas9 – აკრძალულია გამოყენება დიზაინერული ადამიანის შექმნის მიზნით, რადგან არღვევს ონტოლოგიურ ბალანსს;

• კვანტური გამოთვლა – მისაღებია, თუმცა აუცილებელია მონიტორინგი სიმულაციური მანიპულაციის თავიდან ასაცილებლად.

ამდენად, ტექნოსოფიური მატრიცა არა მხოლოდ აფასებს, არამედ სავალდებულო რეგულაციას ახორციელებს, რომლის დარღვევა წარმოადგენს საკაცობრიო რისკს და უნდა იყოს დასჯილი (Arendt, 1958, p. 3). აღნიშნული შემთხვევების ერთობლივი გაანალიზება ცხადყოფს ტექნოსოფიის უნივერსალურ ტელეოლოგიურ მეთოდს, რომელიც ადამიანის და ტექნოლოგიის ურთიერთობის ფილოსოფიურ ღერძად იქცევა.

**ტექნოსოფია – კაცობრიობის მომავლის სამართლებრივი გარანტი**

ტექნოსოფია არ არის რეკომენდაციული, არამედ სავალდებულო ფილოსოფიურ-იურიდიული ჩარჩოს წარმოადგენს, რომელიც აერთიანებს ჰერმენევტიკულ, ტელეოლოგიურ და ფსიქოგენეტიკურ პრინციპებს ადამიანური ღირსების, კულტუროგენეტიკური კონტინუიტეტის და ონტოლოგიური ჰარმონიის სამართლებრივი დაცვის მიზნით (Engelbart, 1962; Vygotsky, 1978).

**ტექნოლოგია უნდა იყოს:**

• აუგმენტაციური ინსტრუმენტი, არა ავტონომიური ჰეგემონი;

• ადამიანური შემოქმედების სამსახურში, და არა მისი ჩამნაცვლებელი;

• ტელეოლოგიურად რეგულირებული, რომლის დარღვევა აკრძალულია.

**ტექნოსოფია უზრუნველყოფს:**

• ტექნოლოგიის გამოყენების სამართლებრივ საზღვრებს;

• ადამიანური ღირსების უზენაესობას;

• კულტუროგენეტიკური მემკვიდრეობის შენარჩუნებას;

• რეალობის ონტოლოგიური ბალანსის დაცვას.

მათემატიცისტურ-ლოგიცისტური თეორეტიკული მოდელის (ტექნოსოფიის) გამოყენება შესაძლებელს ხდის ახალი ტექნოლოგიების გონივრულ მართვას ისე, რომ ადამიანი და ტექნოლოგიური შესაძლებლობები ისტორიულ-ფსიქოგენეტიკური კანონზომიერებების საფუძველზე ბალანსირებულად ერთიანდება. ტექნოსოფიური მიდგომა უზრუნველყოფს ტექნოლოგიური არტეფაქტების ფუნქციუ, აქსიოლოგიური და ონტოლოგიურ რეგულირებას. ეს საშუალებას აძლევს ხელოვნური ინტელექტის, გენომის და კვანტური გამოთვლების გამოყენებას ისე, რომ ისინი ემსახურებოდნენ ადამიანის შემოქმედებას, ღირსებას და კულტუროგენეტიკურ მდგრადობას. გარდა

ამისა, ტექნოსოფია წარმოადგენს ეთიკურ და სტრატეგიულ ჩარჩოს, რომელიც უზრუნველყოფს ტექნოლოგიური რისკების კონტროლს და მათ კოორდინირებას ადამიანის ცნობიერებისა და სოციალური სისტემების განვითარების ძირითად პრინციპების. შესაბამისად, ტექნოსოფიური მიდგომის იგნორირება ზრდის როგორც ტექნოლოგიურ, ისე საკაცობრიო რისკებს.

**გამოყენებული ლიტერატურა**


1. Arendt, H. (1958). The human condition. University of Chicago Press.
2. Bostrom, N. (2014). Superintelligence: Paths, dangers, strategies. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199678112.001.0001
3. Engelbart, D. C. (1962). Augmenting human intellect: A conceptual framework (Summary report AFOSR-3223 under Contract AF 49(638)-1024). Stanford Research Institute. https://www.dougengelbart.org/pubs/augment-3906.html
4. Gadamer, H.-G. (1960). Wahrheit und Methode: Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik. J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
5. (ან: Gadamer, H.-G. (2004). Truth and method (2nd rev. ed., J. Weinsheimer & D. G. Marshall, Trans.). Continuum. (Original work published 1960))
6. Geertz, C. (1973). The interpretation of cultures: Selected essays. Basic Books.
7. Gödel, K. (1931). Über formal unentscheidbare Sätze der Principia Mathematica und verwandter Systeme I. Monatshefte für Mathematik und Physik, 38(1), 173–198. https://doi.org/10.1007/BF01700692
8. Habermas, J. (1984). The theory of communicative action: Vol. 1. Reason and the rationalization of society (T. McCarthy, Trans.). Beacon Press. (Original work published 1981)
9. Harari, Y. N. (2018). 21 lessons for the 21st century. Spiegel & Grau.
10. Heidegger, M. (1977). The question concerning technology and other essays (W. Lovitt, Trans.). Harper & Row. (Original work published 1954)
11. Husserl, E. (1913). Ideen zu einer reinen Phänomenologie und phänomenologischen Philosophie: Erstes Buch. Max Niemeyer.
12. (ან: Husserl, E. (1983). Ideas pertaining to a pure phenomenology and to a phenomenological philosophy: First book (F. Kersten, Trans.). Nijhoff. (Original work published 1913))
13. Kant, I. (1998). Critique of pure reason (P. Guyer & A. W. Wood, Trans.). Cambridge University Press. (Original work published 1781/1787)
14. Luhmann, N. (1995). Social systems (J. Bednarz Jr. & D. Baecker, Trans.). Stanford University Press. (Original work published 1984)
15. Papert, S. (1980). Mindstorms: Children, computers, and powerful ideas. Basic Books.
16. Parsons, T. (1951). The social system. Free Press.
17. Peirce, C. S. (1931–1958). Collected papers of Charles Sanders Peirce (Vols. 1–8; C. Hartshorne, P. Weiss, & A. W. Burks, Eds.). Harvard University Press.
18. Piaget, J. (1954). The construction of reality in the child (M. Cook, Trans.). Basic Books. (Original work published 1937)
19. Russell, B. (1999). A history of Western philosophy (გ. ნაბოხი, თარგმ.). ნაუკა. (Original work published 1945)

20. Turing, A. M. (1936). On computable numbers, with an application to the Entscheidungsproblem. Proceedings of the London Mathematical Society, s2-42(1), 230–265. https://doi.org/10.1112/plms/s2-42.1.230
21. von Mises, L. (1949). Human action: A treatise on economics. Yale University Press.
22. Vygotsky, L. S. (1978). Mind in society: The development of higher psychological processes (M. Cole, V. John-Steiner, S. Scribner, & E. Souberman, Eds.). Harvard University Press. (Original work published 1930–1934)ორიგინალური ქართული
23. ბერკლი, ჯ. (1994). ტრაქტატი ადამიანური შემეცნების პრინციპთა შესახებ (ნ. ნათაძე, თარგმ.). მეცნიერება. (Original work published 1710)
24. გოკიელი, ლ. (1948). მათემატიკური ანალიზის საფუძვლები. სახელმწიფო გამომცემლობა.
25. ნიუტონი, ი. (1999). ნატურალური ფილოსოფიის მათემატიკური საწყისები (პ. ნონეშვილი, თარგმ.). გამომცემლობა „ილია“. (Original work published 1687)
26. რასელი, ბ. (1999). დასავლური ფილოსოფიის ისტორია (გ. ნაბოხი, თარგმ.). ნაუკა. (Original work published 1945)
27. ცაცანაშვილი, მ. (2004). ინფორმაციული სამართალი. გამომცემლობა „ინტელექტი“.

# Technosophy: A Mathematicist-Logistic Theoretical Model

**Mariam Tsatsanashvili,**
Professor, Georgian Technical University
**Leonid-Luka Kazandji,**
Master's Student, Sokhumi State University

## Abstract

This article introduces the Technosophical-Mathematicist-Logistic Theoretical Model, a conceptual framework for the rational governance of emerging technologies such as artificial intelligence, quantum computing, and biotechnology. The model integrates mathematical, logical, hermeneutic, and psychogenetic principles to ensure that technological development serves human creativity, dignity, and cultural-genetic continuity rather than replacing or dominating them. Technosophy employs a Teleological Matrix to evaluate technological artifacts across functional, axiological, cultural-genetic, and ontological dimensions, facilitating ethical and operational regulation. Case studies on Generative AI, CRISPR-Cas9, and quantum computing illustrate the practical application of this framework, highlighting strategies for risk management and the preservation of human-centered values. The model demonstrates that responsible technological governance requires the harmonization of human ingenuity and technological potential within historical, philosophical, and psychogenetic constraints. Technosophy thereby provides a robust philosophical and regulatory foundation for balancing innovation with ethical and cultural imperatives.

**Keywords:** Technosophy, Mathematicist Model, Teleological Matrix, Hermeneutics, Psychogenetics, Technological Risk, Artificial Intelligence

# მაღალი რისკის AI სისტემები საქართველოს საარჩევნო პროცესებში: სამართლებრივი და ეთიკური გამოწვევები

**ქეთევან ცაცანაშვილი,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის
მოწვეული ასოცირებული პროფესორი

**აბსტრაქტი**

ნაშრომში ევროკავშირის ხელოვნური ინტელექტის აქტის (EU AI Act, 2024) მოთხოვნებიდა გამომდინარე გაანალიზებულია მაღალი რისკის ხელოვნური ინტელექტის (MRZ წამკითხველები, E-Voting სისტემა, ოპტიკური სკანერები) გამოყენება საქართველოს 2024–2025 წლების ელექტრონულ არჩევნებში. კვლევის მიზანია შეაფასოს გამოვლენილი ტექნიკური პრობლემები- მათ შორის მონაცემთა „გაუჩინარება“ და „კომეტის ყურის“ ანომალია - და განსაზღვროს შესაბამისი პრევენციული მექანიზმები. მეთოდოლოგია ეფუძნება კვალიტატიურ ანალიზს და შემთხვევის შესწავლას (თბილისის 12 უბანი), ძირითადი წყაროები მოიცავს EU AI Act, CEC, ISFED, GYLA და OSCE. შედეგებმა აჩვენა, რომ სისტემა ევროპულ სტანდარტებთან შესაბამისობაშია მოსაყვანი, ხმის მთვლელ მოწყობილობებში გამოვლინდა გაბათილება ნორმაზე 30-ჯერ მეტი. რეკომენდაციებში შედის ამომრჩევლის მიერ შემოწმებადი ბეჭდვითი აუდიტის კვალის (VVPAT) დანერგვა, ეროვნული AI აქტის მიღება, ხმის 10%-ის აუდიტი და სრული audit trail-ის უზრუნველყოფა, რაც ქმნის საფუძველს საარჩევნო AI სისტემების სამართლებრივი რეგულირებისა და გამჭვირვალობისთვის.

**საკვანძო სიტყვები:** მაღალი რისკის ხელოვნური ინტელექტი; EU AI აქტი; ელექტრონული ხმის მიცემა (E-Voting); აუდიტის კვალი (Audit trail); ელექტრონული არჩევნები; საქართველო.

## შესავალი

საქართველოს საარჩევნო პროცესებში მაღალი რისკის AI ტექნოლოგიების *[მაღალი რისკის AI ტექნოლოგიები“ (High-Risk AI Systems) არის ისეთი ხელოვნური ინტელექტის სისტემები, რომლებიც პირდაპირ გავლენას ახდენენ ადამიანის უსაფრთხოებაზე, უფლებებზე ან მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების სანდოობაზე, ამიტომ მათზე გამოყენებულია განსაკუთრებული სამართლებრივი, ეთიკური და რეგულატორული მოთხოვნები.]* — MRZ წამკითხველები და ხმის მთვლელი

მოწყობილობები - ინტეგრირების ფონზე განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს საჯარო მოხელის სამართლებრივ და ეთიკურ პასუხისმგებლობას. აღნიშნული პრობლემა განსაკუთრებით აქტუალურია იმ გარემოში, სადაც AI სისტემები ახორციელებენ ამომრჩევლის იდენტიფიკაციას და ხმების დათვლას, რაც პირდაპირ უკავშირდება მოქალაქეთა უფლებების დაცვას, საარჩევნო პროცესის სანდოობასა და გამჭვირვალობას.

ტექნოლოგიური შეცდომები, მოწყობილობების ხარვეზები, ალგორითმული შეზღუდვები და მონაცემთა ინტეგრაციის სირთულეები ქმნიან რეალურ საფრთხეებს, რომელთა სამართლებრივი რეგულირების გარეშე შესაძლოა ზიანი მიადგეს საარჩევნო პროცესის სანდოობას. ასეთ პირობებში, ევროკავშირის AI რეგულაცია (AI Act) წარმოადგენს საერთაშორისო სტანდარტს, რომელიც განსაზღვრავს მაღალი რისკის AI სისტემების გამოყენების ეთიკურ და სამართლებრივ პრინციპებს, მათ შორის პასუხისმგებლობის გადანაწილებას, ალგორითმული სამართლიანობის (algorithmic fairness) დაცვას და ადამიანის ზედამხედველობის (human oversight) აუცილებლობას.

საქართველოში, სადაც ელექტრონული ხმის მიცემა ჯერ კიდევ საწყის ეტაპზეა, EU AI Act-ის პრინციპების ადაპტაცია უნდა დაეხმაროს საჯარო მოხელეებს მაღალი რისკის AI ტექნოლოგიების სამართლებრივი კონტროლის, ეთიკური ზედამხედველობისა და საარჩევნო შედეგების სანდოობის უზრუნველყოფაში. ეს შესაძლებლობას აძლევს საჯარო მოხელეებს ზუსტად განსაზღვრონ მათი სამართლებრივი პასუხისმგებლობის ფარგლები, დაიცვან მონაცემთა კონფიდენციალობა, თავიდან აიცილონ დამახინჯებული შედეგები და გარანტირებული იყოს საარჩევნო პროცესის სრული მთლიანობა

**პრობლრმის დასმა, კვლევის მიზანი, და მეთოდოლოგია**

**პრობლემის დასმა**

საქართველოს საარჩევნო პროცესებში მაღალი რისკის AI ტექნოლოგიების – MRZ წამკითხველებისა და ხმის მთვლელი მოწყობილობების – ინტეგრაცია წარმოშობს სამართლებრივ, ტექნიკურ და ეთიკურ გამოწვევებს. ტექნოლოგიური შეცდომები, მოწყობილობების ხარვეზები, ალგორითმული შეზღუდვები და მონაცემთა ინტეგრაციის სირთულეები ქმნიან საარჩევნო პროცესის სანდოობისა და მთლიანობის (integrity) რეალურ საფრთხეებს . ამ ფონზე აუცილებელია საჯარო მოხელის

პასუხისმგებლობის მკაფიო განსაზღვრა, რათა დაცული იყოს მოქალაქეთა უფლებები, გაიზარდოს გამჭვირვალობა და შემცირდეს მაღალი რისკის AI სისტემების მიერ წარმოქმნილი შეცდომები.

**კვლევის მიზანი**

კვლევის მიზანია საქართველოს საარჩევნო პროცესებში მაღალი რისკის ხელოვნური ინტელექტის (AI) სისტემების გამოყენებასთან დაკავშირებული სამართლებრივი და ეთიკურისაკითხების ანალიზი. კვლევა აყალიბებს პასუხებსა და რეკომენდაციებს შემდეგ კითხვებზე: როგორ უნდა განხორციელდეს სამართლებრივი და ეთიკური პასუხისმგებლობა მაღალი რისკის AI ტექნოლოგიების გამოყენებისას; როგორ შეიძლება აღმოცენდეს ტექნიკური და ალგორითმული პრობლემები MRZ წამკითხველებისა და ხმის მთვლელი მოწყობილობების გამოყენებისას; რა პრევენციული მექანიზმები შეიძლება შემუშავდეს ტექნოლოგიური, სამართლებრივი და ეთიკური რისკების დასაკონტროლებლად.

**მეთოდოლოგია**

კვლევა ეფუძნება შემთხვევის შესწავლის მეთოდს მაღალი რისკის AI სისტემების (MRZ წამკითხველები, E-Voting სისტემა, ოპტიკური სკანერები) გამოყენების ანალიზისთვის საქართველოს 2024–2025 წლების ელექტრონულ არჩევნებში. მთავარი მონაცემთა წყაროებია: საქართველოს საარჩევნო კოდექსი, ადმინისტრაციული რეგულაციები, EU AI Act-ის მაღალი რისკის AI სტანდარტები, საარჩევნო უბნების სტატისტიკა (გაბათილებული ხმები, ხელით და მანქანური დათვლის შედეგები) და საერთაშორისო პრაქტიკა (ესტონეთი, საფრანგეთი, აშშ).

ანალიზის მეთოდები: კონტენტ-ანალიზი მაღალი რისკის AI პრინციპების იდენტიფიკაციისთვის; სტატისტიკური შედარება მანქანური და ხელით დათვლის შედეგების შესამოწმებლად; საკვანძო თემების იდენტიფიკაცია საჯარო მოხელის სამართლებრივი და ეთიკური პასუხისმგებლობისა და AI სისტემის ინტეგრაციასთან დაკავშირებულ გამოწვევებში.

## EU AI Act-ის გავლენა საქართველოს საარჩევნო პროცესზე

ევროკავშირის ხელოვნური ინტელექტის რეგულაცია (EU AI Act) წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან სამართლებრივ ჩარჩოს, რომელიც განსაზღვრავს მაღალი რისკის AI სისტემების გამოყენების წესებს. აღნიშნული რეგულაცია მოიცავს

ისეთ სისტემებს, რომლებიც პირდაპირ ახდენენ გავლენას მოქალაქეთა უფლებებსა და საჯარო პროცესების სანდოობაზე.

ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საქართველოს საარჩევნო კონტექსტში. 2024 წლის 26 ოქტომბრის საპარლამენტო არჩევნები ქვეყანაში ჩატარდა მნიშვნელოვანი ტექნოლოგიური სიახლით — ამომრჩეველთა დაახლოებით 90%-მა ხმა ელექტრონულად მისცა. აღნიშნული პროცესი იქცა ქვეყნის საარჩევნო სისტემის ციფრულ გარდაქმნად, რომლის მიზანი იყო გამჭვირვალობის, სიზუსტისა და ნდობის გაზრდა. ელექტრონული ტექნოლოგიები გამოყენებული იყო არჩევნების სამ ძირითად ეტაპზე — ამომრჩეველთა ვერიფიკაციაში, ხმის მიცემასა და შედეგების გადაცემაში.

გამოყენებული მოდელი ეფუძნებოდა ოპტიკური სკანირების სისტემებს, ბიომეტრიულ იდენტიფიკაციასა და დაცულ ქსელებში მონაცემთა გადაცემას.

ამ გამოცდილების საფუძველზე, 2025 წლის ადგილობრივი თვითმმართველობის არჩევნებშიც გაგრძელდა ელექტრონული ხმის მიცემისა და დათვლის ტექნოლოგიების გამოყენება, რაც საქართველოს დემოკრატიული პროცესების ციფრულ განვითარებაში მნიშვნელოვანი ნაბიჯი იყო.

საქართველოს არჩევნებში გამოყენებული ტექნოლოგიები და ტექნიკა არის:

- ბიომეტრიული იდენტიფიკაციის სისტემები

გამოიყენება საარჩევნო უბნებზე ამომრჩევლის იდენტიფიკაციისთვის. სისტემა აფიქსირებს სურათს და ადარებს მონაცემებს პირადობის მოწმობის ბაზასთან. მიზანია ორმაგი ხმის აღრიცხვის თავიდან აცილება.

- MRZ წამკითხველი (Machine Readable Zone Reader)

კითხულობს პირადობის მოწმობის მონაცემებს. უზრუნველყოფს ელექტრონულ რეგისტრაციას და სწრაფ სინქრონიზაციას მონაცემთა ბაზასთან.

- ელექტრონული ხმის მიცემის აპარატები (E-Voting Devices)

გამოყენებული 2024 და 2025 წლის არჩევნებში. აფიქსირებს ამომრჩევლის ხმას ეკრანზე არჩევის გზით. თითოეულ აპარატს აქვს უნიკალური უსაფრთხოების კოდი და შიდა მონაცემთა დაცვა.

- ოპტიკური სკანირების მოწყობილობები (Optical Scanners)

ავტომატურად ითვლის ქაღალდის ბიულეტენებს. სკანირებს ხმას და ინახავს მონაცემებს შიდა მეხსიერებაში.

- ელექტრონული გადაცემა და ცენტრალიზებული მონაცემთა ბაზა

შეიძლება გადაეცეს შედეგები დაცულ არხებით ცესკოში. გამოიყენება დაშიფვრის პროტოკოლები მონაცემთა უსაფრთხოებისთვის.

- ვიდეოფიქსაციის სისტემა

კამერები აფიქსირებენ ხმის დათვლის პროცესს. ზრდის გამჭვირვალობას და პრევენციას შესაძლო დარღვევებისგან.

- საინფორმაციო პორტალები და აპლიკაციები

მოქალაქეებს შეუძლიათ ონლაინ გადაამოწმონ უბანი, შედეგები და პროტოკოლები. საჯარო მონაცემები ზრდის ანგარიშვალდებულებას.

**ცხრილი1. AI სისტემების რისკის კლასიფიკაცია და დაცვის ზომები**

| **რისკის დონე** | **მაგალითი** | **სავალდებულო მოთხოვნები** |
|---|---|---|
| **აკრძალული** | რეალურ დროში ბიომეტრია საჯარო ადგილებში | სრული აკრძალვა (გარდა გამონაკლისებისა) |
| **მაღალი რისკი** | ბიომეტრიული იდენტიფიკაცია, E-Voting AI | რისკის შეფასება, აუდიტი, ადამიანური ზედამხედველობა |
| **შუალედური** | MRZ + OCR | მონაცემთა დაშიფვრა, გამჭვირვალობა |
| **მინიმალური** | ვიდეოფიქსაცია (თუ არა AI-ანალიზი) | საბაზისო დაცვა |

აღნიშნული რისკის კლასიფიკაცია წარმოადგენს საფუძველს საქართველოს საარჩევნო სისტემების შეფასებისთვის ევროკავშირის ხელოვნური ინტელექტის აქტის (EU AI Act) მოთხოვნებთან შესაბამისობის კუთხით. შედეგად, სისტემების სპეციფიკა იძლევა შემდეგ შეფასებებს:

ბიომეტრია → მაღალი რისკი (Annex III, 1(a) E-Voting ლოგიკა → მაღალი რისკი (Annex III, 5) ვიდეო-ანალიზი (თუ emotion recognition) → აკრძალული.

ევროკავშირის AI Act (2024) წარმოადგენს სავალდებულო საერთაშორისო სტანდარტს მაღალი რისკის AI-სთვის, რომელიც კლასიფიცირებს საქართველოს 2024–2025 წლების ელექტრონულ არჩევნებში გამოყენებულ ტექნოლოგიებს (ბიომეტრია, E-Voting) როგორც მაღალი რისკის (Annex III, 1(a), 5), ხოლო emotion recognition-ს – აკრძალული.

საქართველოს ციფრული გარდაქმნა (დაახლოებით 90% ელექტრონული ხმის მიცემა) საჭიროა განახორციელოს EU AI Act-ის სავალდებულო მოთხოვნებთან შესაბამისობაში - რისკის შეფასება, აუდიტი და ადამიანური ზედამხედველობა — რათა დასრულდეს სამართლებრივი ვაკუუმი და უზრუნველყოფილი იყოს საარჩევნო სისტემების ეთიკური, გამჭვირვალე და უსაფრთხო ფუნქციონირება.

შემდეგი განყოფილებები გააანალიზებენ კონკრეტულ ხარვეზებს (audit trail-ის არარსებობა, algorithmic bias) და შესთავაზებენ პრაქტიკულ გადაწყვეტილებებს (VVPAT, ეროვნული AI Act), რათა საქართველოს საარჩევნო AI შეესაბამებოდეს ევროპულ სტანდარტებს და აღიდგინოს ნდობა.

**მაღალი რისკის (High-risk) AI სისტემების რეგულაცია და საქართველოს საარჩევნო პროცესი**

ევროკავშირის AI Act (2024) მაღალი რისკის AI სისტემებს (high-risk AI) მიიჩნევს ისეთ ტექნოლოგიებად, რომლებიც პირდაპირ ახდენენ გავლენას მოქალაქეთა ფუნდამენტურ უფლებებზე - მათ შორის ხმის დათვლა, ამომრჩევლის იდენტიფიკაცია, საარჩევნო კამპანიის მონიტორინგი და შედეგების გადაცემა.[1]

საქართველოს 2024–2025 წლების ელექტრონული არჩევნები — სადაც 90 % ხმა E-Voting-ითა და ოპტიკური სკანერებით მიეცა - პირველი მასშტაბური გამოცდაა ამ ტექნოლოგიებისთვის. თუმცა, „კომეტის ყურის“ *[**კომეტის ყური** - არის სტატისტიკური მეთოდი, რომელიც გამოიყენება არჩევნების შედეგების შესამოწმებლად. იგი ხედავს, თუ როგორ განაწილდება ხმის შედეგები (მაგ. პარტია GD-ს მხარდაჭერა, y) ამომრჩეველთა ჩართულობის მიხედვით (x).*

*ნორმალური არჩევნები: შედეგები ქმნის შემთხვევით „ღრუბელს“ (სფერო) გრაფიკზე – ხმები თანაბრად განაწილებულია.*

*გაყალბების შემთხვევა: თუ ხმები მკვეთრად იზრდება მაღალ ჩართულობაში (y > x), ქმნის „კუდს“ (tail) მარჯვენა მხარეს, როგორც კომეტის ყური – ეს შეუძლებელია ბუნებრივად და მიუთითებს ხმის ჩაწერაზე (ballot stuffing) ან მანიპულაციაზე]* ანომალია, გაბათილებული ხმების თანაფარდობა, ნულოვანი მაჟორიტარული ხმები - კითხვის ნიშნის ქვეშ აყენებს სისტემის სანდოობას.

EU AI Act-ის high-risk პრინციპები — audit trail, human oversight, algorithmic fairness, transparency, auditability — თეორიულად იდეალური გამოსავალია, მაგრამ საქართველოს პრაქტიკა აჩვენებს, რომ მათი ადაპტაცია არა მხოლოდ ტექნოლოგიური, არამედ სისტემური, ინსტიტუციური და ეთიკური გამოწვევაა.

ცხრილი 1. წარმოადგენს ევროკავშირის AI Act-ის (2024) ხუთ ძირითად პრინციპს, რომლებიც სავალდებულოა საარჩევნო პროცესში გამოყენებული მაღალი რისკის AI სისტემებისთვის (მაგ. E-Voting, ბიომეტრია, ხმის დათვლა).

**ცხრილი 1. EU AI Act-ის მოთხოვნები მაღალი რისკის AI სისტემებისთვის**

| **პრინციპი** | **აღწერა** | **სავალდებულო ქმედება** |
|---|---|---|
| **Audit Trail** | **სრული ლოგირება ყოველი გადაწყვეტილებისა** | **ყველა ხმის „დაბეჭდვა“ ციფრულ ჟურნალში** |
| **Human Oversight** | **ადამიანური ზედამხედველობა ალგორითმზე** | **2+ კომისიის წევრი AI-გადაწყვეტილებებზე** |
| **Algorithmic Fairness** | **დისკრიმინაციის გარიცხვა** | **ბიომეტრიის შეცდომა < 0.1 %** |
| **Transparency** | **მონაცემთა წყაროების დოკუმენტაცია** | **Rationale ყოველი ავტომატური ხმისთვის** |
| **Auditability** | **შეცდომების აღმოჩენა** | **VVPAT + ხელით აუდიტი 10 % უბნებზე** |

საქართველოში მაღალი რისკის საარჩევნო AI სისტემა ჯერ კიდევ ვერ აკმაყოფილებს EU AI Act-ის სტანდარტებს audit trail-ის, human oversight-ისა და transparency-ის კუთხით. აუცილებელია სწრაფი გაუმჯობესება, რათა უზრუნველყოს უსაფრთხო, გამჭვირვალე და ეთიკური საარჩევნო პროცესი.

**დასკვნა**

ელექტრონული ხმის მიცემის სისტემა საქართველოს საარჩევნო პროცესში მიუთითებს საჭიროებას EU AI Act-ის სტანდარტებთან შესაბამისობის სრულად უზრუნველყოფაზე. ძირითადი გამოწვევებია audit trail-ის და human oversight-ის ნაკლებობა, ალგორითმული მიკერძოება და გადაწყვეტილებების გამჭვირვალობის დეფიციტი, რაც ამცირებს პროცესის სანდოობასა და საჯარო ანგარიშვალდებულებას. ყურადღება მოითხოვს შემდეგი საკითხები:

Audit trail-ის ნაკლებობა – ყველა გადაწყვეტილების დოკუმენტირდება სრულად.

Human oversight-ის - ადამიანის ზედამხედველობის გაძლიერება ალგორითმებზე

Algorithmic bias და transparency – ალგორითმის ნეიტრალობის უზრუნველყოფა და გადაწყვეტილებების გამჭვირვალობის ზრდა უზრუნველყოფს სისტემის სანდოობას და ნდობას.

**რეკომენდაციები საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობის უზრუნველსაყოფად (2026–2030):**

- სამართლებრივი და ეთიკური ჩარჩო – ეროვნული AI აქტის კანონის მიღება, რომელიც უზრუნველყოფს AI-ის გამოყენების სამართლებრივ და ეთიკურ მონიტორინგს.
- ტექნიკური გაუმჯობესება – VVPAT-ის დანერგვა, ხმის 10%-ის ხელით აუდიტი, სრული audit trail-ის უზრუნველყოფა.
- პრევენციული მექანიზმები – საარჩევნო ეთიკის კოდექსის შექმნა, უსაფრთხოებისა და გამჭვირვალობის მუდმივი მონიტორინგი.

კვლევა წარმოადგენს პირველ სისტემატურ ანალიზს საქართველოში, რომელიც აფასებს მაღალი რისკის AI სისტემების საერთაშორისო ეთიკურ და სამართლებრივ სტანდარტებთან შესაბამისობას, და ქმნის საფუძველს მომავალი არჩევნების სანდო, გამჭვირვალე და ეთიკური მართვისთვის.

**გამოყენებული ლიტერატურა**


1. European Commission. (2024). Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence. Official Journal of the European Union, L 2024/1689. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj
2. International Society for Fair Elections and Democracy (ISFED) & Georgian Young Lawyers' Association (GYLA). (2025, October 15). Joint preliminary assessment of the 2025 local elections in Georgia. https://isfed.ge/eng/saarchevno-angarishebi
3. Civil Georgia. (n.d.). Membership levels. Civil Georgia. https://civil.ge/membership-levels

**High-Risk AI Systems in Georgia's Electoral Processes: Legal and Ethical Challenges**

**Ketevan Tsatsanashvili,**
Visiting Associate Professor, Georgian Technical University

**Abstract**

Based on the requirements of the European Union Artificial Intelligence Act (EU AI Act, 2024), this study analyzes the use of high-risk artificial intelligence systems (MRZ readers, E-Voting systems, optical scanners) in Georgia's 2024–2025 electronic elections. The research aims to assess the identified technical issues—including data disappearance and the "comet's ear" anomaly—and to propose appropriate preventive mechanisms. The methodology is based on qualitative analysis and case study of 12 polling stations in Tbilisi, with primary sources including the EU AI Act, CEC, ISFED, GYLA, and OSCE.

The results indicate that the system partially complies with European standards; however, vote-counting devices showed invalidation rates exceeding the norm by 30 times. Recommendations include the introduction of a Voter-Verified Paper Audit Trail (VVPAT), adoption of a national AI Act, 10% manual vote audits, and full audit trail implementation. These measures provide a foundation for the legal regulation and transparency of electoral AI systems in Georgia.

**Keywords:** high-risk artificial intelligence; EU AI Act; electronic voting (E-Voting); audit trail; electronic elections; Georgia.

# გუნდური მუშაობის უპირატესობები სამედიცინო დაწესებულებების მართვის პროცესში და შესაძლო ხარვეზები

**შორენა სამუშია,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი
შპს "ღია გული-საუნივერსიტეტო ჰოსპიტალი".
სამეანო-გინეკოლოგიური დეპარტამენტის ხელმძღვანელი, მეან-გინეკოლოგი.

*„თუ ყველა ერთად მიიწევს წინ, წარმატება თავისით მოვა.“*

*ჰენრი ფორდი*

**აბსტრაქტი**

მოხსენებაში  განხილულია გუნდური მუშაობის მნიშვნელობა და ეფექტურობა თანამედროვე სამედიცინო დაწესებულებების მართვის პროცესში. ჯანდაცვის დაწესებულებებში, სადაც მკურნალობის ხარისხი და პაციენტზე ორიენტირებული მომსახურება პირდაპირაა დამოკიდებული სხვადასხვა პროფესიის წარმომადგენელთა კოორდინირებულ საქმიანობაზე, გუნდური მიდგომა წარმოადგენს ორგანიზაციის ეფექტური მართვის საფუძველს.

გუნდური მოდელი წარმოადგენს ერთ-ერთ ძირითად მექანიზმს, რომელიც უზრუნველყოფს გადაწყვეტილების მიღების კოლეგიალურობას, პასუხისმგებლობის თანაბარ განაწილებას და პაციენტზე ორიენტირებული მომსახურების ხარისხის ამაღლებას. ნაშრომში აღწერილია გუნდური მუშაობის ძირითადი პრინციპები — კომუნიკაცია, პასუხისმგებლობის განაწილება, თანამშრომლობა და ურთიერთნდობა — როგორც ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელოვანი ელემენტები. გაანალიზებულია მისი გავლენა სამედიცინო გადაწყვეტილებების სისწორესა და პაციენტთა უსაფრთხოებაზე.

ყურადღება გამახვილებულია მრავალპროფილურ სამედიცინო გუნდებში — ექიმების, ექთნების, ადმინისტრაციული და ტექნიკური პერსონალის თანამშრომლობის ფორმებზე, კომუნიკაციის სისტემებზე და ლიდერობის მოდელებზე. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა გუნდური მუშაობის უპირატესობებს, როგორიცაა პროფესიული კომპეტენციის ურთიერთშევსება, გადაწყვეტილების ოპტიმიზაცია და კონფლიქტების პრევენცია. ამასთან, გაანალიზებულია შესაძლო ხარვეზები — არაეფექტური კომუნიკაცია, პერსონალის როლის გაურკვევლობა, იერარქიული ბარიერები და პასუხისმგებლობის განაწილების სირთულე.

დასკვნაში წარმოდგენილია რეკომენდაციები სამედიცინო მენეჯმენტისთვის, რომლებიც ეფუძნება თანამშრომლობის კულტურის განვითარებას, ლიდერობის მოქნილ მოდელებსა და მტკიცებულებაზე დაფუძნებულ მართვის სტრატეგიებს, რაც მთლიანობაში განაპირობებს სამედიცინო მომსახურების ხარისხისა და ორგანიზაციული ეფექტიანობის ზრდას.

**საკვანძო სიტყვები** გუნდური მუშაობა, მართვა. სამედიცინო დაწესებულება, კომუნიკაცია, ლიდერობა, ხარისხი

**შესავალი**

თანამედროვე სამედიცინო დაწესებულებები რთული ორგანიზაციული სტრუქტურებით ხასიათდება, სადაც წარმატებული მენეჯმენტი პირდაპირაა დამოკიდებული თანამშრომელთა კოორდინაციაზე და ურთიერთქმედებაზე. გუნდური მუშაობა წარმოადგენს ორგანიზაციული ეფექტურობის, გადაწყვეტილებების სისწორისა და მომსახურების ხარისხის გადამწყვეტ ელემენტს. დასახული მიზანია შესწავლილი იქნას გუნდური მუშაობის უპირატესობები ადმინისტრაციულ-მენეჯერულ პროცესში, გამოვლინდეს შესაძლო ხარვეზები და შემოთავაზებული იქნეს გაუმჯობესების პრაქტიკული სტრატეგიები.

**გუნდური მუშაობის არსი**

გუნდური მუშაობა გულისხმობს რამდენიმე პროფესიონალის კოორდინირებულ მოქმედებას საერთო მიზნის მისაღწევად. გუნდის მუშაობის პროცესის მართვა ეფუძნება სამ ძირითად პრინციპს: კომუნიკაცია, თანამონაწილეობა და პასუხისმგებლობა და საერთო მიზნების მკაფიოდ განსაზღვრა. სამივე ეს პ[რინციპი ერთნაირად მნიშვნელოვანია. გუნდის წევრებს შორის უზრუნველყოფილი უნდა იყოს ინფორმაციის თავისუფალი მიმოცვლა (**კომუნიკაცია**); ამ დროს ხდება არა მხოლოდ მზა ინფორმაციისა და ფაქტები ურთიერთმინოცვლა, არამედ აგრეთვე დაუპირატესად ერთმანეთისგამ ახალი ცოდნის მიღება, ეფექტიანი მუშაობის გაზიარება. ყველა თანამშრომელი თანამბრად იღებს პასუხისმგებლობას მთლიანად გუნდის მუშაობის შედეგებზე (**თანამონაწილეობა და პასუხისმგებლობა**). ამ შემთხვევაში გუნდის თითოეული წევრი რა თქმა უნდა პირველ რიგში ფოკუსირებულია თავის უშუალო

მოვალეობებსა და ფუნქციებზე, მაგრამ  დაუშვებელია გულგრილი დამოკიდებულება გუნდის სახვა წევრების მიერ მათი ფუნქციების და მოვალეობების შესრულების ხარისხზე.  და ბოლოს, გუნდს აერთიანებს მკაფიოდ განსაზღვრული **საერთო მიზნები,** გუნდის  ყველა წევრი ორიენტირებულია ერთიან შედეგზე. თეორიულად, გუნდური მუშაობა გულისხმობს არა მხოლოდ ინფორმაციის გაცვლას, არამედ მმართველობით გადაწყვეტილებებში ინკლუზიურობას, პრობლემების კოლექტიურ ანალიზსა და რესურსების ეფექტურად და ეფექტიანად გამოყენებას (Katzenbach & Smith, 2015).

**გუნდური მუშაობის უპირატესობები**

სხვადასხვა კვლევით თეორიულად ამომწურავად არის დადგენილი გუნდური მუშაობის უპირატესობები  (Laughlin, Hatch, Silver & Boh (2006); Edmondson (1999); Gully, Joshi & Beaubien (2002). როგორც წესი კარგად გამართულ გუნდში ხორციელდება **მდგრადი გადაწყვეტილებების მიღება.**  მრავალი პროფესიონალის შეფასება უზრუნველყოფს სწორი და დროული გადაწყვეტილებების მიღებას. სამედიცინო დაწესებულებებში. ასეთი მიდგომის ერთ-ერთი მაგალითია სპეციალისტთა კონსილიუმი მკურნალობის მძიმე შემთხვევების დროს. გუნდური მუშაობა აუმჯობესებს **მომსახურების ხარისხს.**  კოორდინირებული მმართველობით  პროცესი ზრდის პაციენტზე ორიენტირებულ სერვისებს. **ინფორმაციის სწრაფი გადაცემა** არის გუნდური მუშაობის კიდევ ერთი უპირატესობა. ამ დროს სწრაფად და ეფექტუეად ხორციელდება პროცესების დოკუმენტირება, როგორც ოპერატიული  სამედიცინო მონაცემების, ისე ადმინისტრაციული მონაცემების ურთიერთგაცვლა. გუნდში განსაკუთრებით შესამჩნევია **პერსონალის მოტივაციისა და კმაყოფილების** მაღალი დონე.  თანამშრომელთა ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში  ზრდის მათ პასუხისმგებლობასა და  მოტივაციას, ამაღლებს მათ ლოიაალურობას როგორც გუნდის, ისე  მთლიანად ორგანიზაციის მიმართ. ეფექტინაად და ეფექტურად მოქმედ გუნდში ასევე უზრუნველყოფილია **ინოვაციების მხარდაჭერა;** კოლექტიური იდეების გაცვლა ხელს უწყობს მართვის პროცესში  ინოვაციური მიდგომების დანერგვას. მაგალითად, ელექტრონული საადმინისტრაციო სისტემა (Hospital Information System) ეფექტურად მუშაობს მხოლოდ მაშინ, როცა გუნდი ერთად აკონტროლებს მონაცემების ხარისხს და პროცედურებს (WHO, 2022).

**გუნდური მუშაობის შესაძლო ხარვეზები და მათი გამომწვევი მიზეზები**

გუნდური მუშაობის უპირატესობები განსაკუთრებიტ მკაფიოდ ვლინდება იმ შემთხვევაში თუ გუნდის წევრები სწორად არიან შერჩეულნი, რაც პერსონალის რეკრუტინგის რთული და უმნიშვნელოვანი მახასიატებელია. არასწორად ფორმირებულ გუნდში გვხვდება ისეთი ხარვეზები, როგორიცაა:

• **ლიდერობის ნაკლოვანებები** – სუსტ ან არაეფექტურ ლიდერთან გუნდი ვერ ახერხებს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას;

• **კომუნიკაციის დაბალი დონე** – ინფორმაციის არასრულყოფილი გაცვლა იწვევს შეცდომებს და ისეთ შედეგებს, რომლებაც შესაძლოა არამხოლოდ დააზიანოს გუნდის მუშაობა, არამედ საერთოდ შეუძლებელი გახადოს მისი საქმიანობა მთლიანობაში;

• **როლის არაზუსტი განსაზღვრა** – თუ თანამშრომლების ფუნქციები, მოვალეობები, მათი როლი და პასუხისმგებლობა მკააფიოდ არ არის განსაზღვრული, მაშინ წარმოიქმნეა სხვადასხვა სახის გაურკვევლობა, რააც ასევე აფერხებს ორგანიზაციის ფუნქციონირებას და შესაძლოა მთლიანად დააზიანოს გუნდის მიერ როგორც მიზნების მიღწევა ისე, ზოგადად მმართველობთი და სამედიცინო დაწესებულებებში სამკურნალო პროცესების დამაკმაყოფილებელი შესრულება;

• **კონფლიქტები და ინტერესთა შეჯახება** – თუ კი გუნდში არსებობს სხვადასხვა საქმიანი და პიროვნული ინტერესების შეუტავსებლობა, კონფლიქტები პერსონალს შორის, მაშინ გარანტირებულად შეიძლება იტქვას, რომ ასეთი გუნდი განწირულია მარცხისათვის;

• **მცირე ინტერესი ან მოტივაციის ნაკლებობა** – თუ პერსონალი არ იჩენს ინტერესს საერთო საქმის მიმართ, ან არ აქვს საკმარისი ფინანსური, პროფესიონალური თუ კარიერული ზრდის მოტივაცია, არასაკმარისად არის ჩართული გუნდური მუშაობაში, მაშინ უნდა ველოდოთ მუშაობის შედეგიანობის დაცემას. კვლევები აჩვენებს, რომ პრობლემების 60%-ზე მეტი მმართველობით დონეზე უკავშირდება არადამაკმაყოფილებელ კომუნიკაციას და პერსონალის როლის არაზუსტ განსაზღვრას (Salas et al., 2018).

**გუნდური მუშაობის გაუმჯობესების სტრატეგიები**

მას შემდეგ რაც მკაფიოდ არის განსაზღვრული გუნდური მუშაობის უპირატესობებისა და შესაძლო ხარვეზების ფუნდამენტური საფუძვლები, შესაძლებელია ჩამოვაყალიბოთ ისეთი სტრატეგია, რომელიც უზრუნველყოფს გუნდის

ეფექტურად მუშაობას. ამ მიმართულებით უმნიშვნელოვანესია გუნდის ფორმირება და მისი მუშაობა განხორციელდეს  სისტემური მიდგომით. ასეთი მიდგომა მოიცავს, როგორც ლიდერების, ისე მთლიანად პერსონალის ერთიანი კრიტერუმებით ფორმირებას. სახელდობრ:

მკაფიოდ უნდა განისაზღვროს **მმართველობითი სტრუქტურა** – გუნდში ნატელი უნდა იყოს პასუხუსმგებლობის განაწილების სისტენა, გუნდის თითოეულ წევრს ზუსტად უნდა ჰქონდეს გათავისებული საკუთარი პასუხისმგებლობა და აგრეთვე საერთო მოვალეობები.

გუნდში შუფერხებლად უნდა ფუნქციონირებდეს **კომუნიკაციის არხები** – ამისათვის შესაძლოა საჭირო გახდეს რეგულარული სხდომები და შეხვედრები, როგორც პირადად, ისე ელექტრონული პლატფორმების გამოყენებით. ოღონდ უნდა გვახსოვდეს, რომ გადამეტებული თათბირომანია უარეს შედეგებს იწვევს.

ასევე მნიშვნელოვანია გუნდში **მოტივაციის** ეფექტიანის სისტემების დანერგვა. ეს შეიძლება და უნდა გამოიხატოს, როგორც ფინანსური სტიმულირებით, ისე სხვა ხერხებით: კარიერული და პროფესიონალური განვითარებით, პერსონალისმიღწევების აღიარებითა და სათანადო წახალისებით (არამხოლოდ მატერაილურად)

გუნდში სისტემატურად უნდა ტარდებოდეს ისეთი ღონისძიებები, რომლებიც ხელს უწყობს პერსონალის **პროფესიულ განვითარებას** – სხვადასხვა ტრენინგებით, ვორკშოფებით, სემინარებით, გუნდური სწავლების სესიებით და სხვ.

**დაბოლოს, საჭიროა გუნდში შიდა მონიტორინგის სისტემის დანერგვა,** უნდა ხდებოდეს გუნდის მუშაობის პროცესების ეფექტიანობის რეგულარული კონტროლი და შეფასება, რაც იძლევა სხვადასხვა წარმოქმნილი  პრობლემებისა თუ ხარვეზების დროული გამოვლენა და არასასურველი ტენდენციებისა თუ ცალკეული შეთხვევეის აღმოფხვრა.

ზემოთ განხილული  სტრატეგიები საშუალებას იძლევა შემცირდეს ხარვეზები გუნდის მუშაობაში, გაუმჯობესდეს გადაწყვეტილებების ხარისხი და, საბოლოო ანგარიშით, გაიზარდოს მმართველობითი ეფექტურობა და ეფექტიანობა.

**დასკვნა**

გუნდური მუშაობა სამედიცინო დაწესებულებების მართვაში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ადმინისტრაციული პროცესების ეფექტურობისა და მომსახურების

ხარისხის უზრუნველყოფაში. მისი უპირატესობები მოიცავს გადაწყვეტილებების ხარისხის ზრდას, ინფორმაციის ეფექტურ გაცვლას, პერსონალის მოტივაციას და ინოვაციების დანერგვას. თუმცა შედეგიანობისთვის აუცილებელია სისტემური მიდგომა, ძლიერი ლიდერობა, კომუნიკაციის გაუმჯობესება და როლის მკაფიო განსაზღვრა. აღსანიშნავია, რომ მხოლოდ ასეთი სტრუქტურირებული გუნდური მუშაობა უზრუნველყოფს სამედიცინო დაწესებულებების მდგრად განვითარებას, ორგანიზაციული ეფექტურობის გაძლიერებას და პაციენტზე ორიენტირებული მართვის პროცესების განხორციელებას.

## გამოყენებული ლიტერატურა


1. Edmondson, A. (1999), "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams"
2. Gully, Incalcaterra, Joshi & Beaubien (2002), Meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance
3. Hughes, R. G. (Ed.). (2019). *Patient Safety and Quality: An Evidence-Based Handbook for Nurses*. Rockville, MD: Agency for Healthcare Research and Quality.
4. Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
5. Laughlin, Hatch, Silver & Boh (2006) "Groups Perform Better Than the Best Individuals on Letters-to-Numbers Problems"
6. Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2018). *Is there a "big five" in teamwork?*. Small Group Research, 49(5), 569–600. https://doi.org/10.1177/1046496418796412
7. World Health Organization. (2022). *Health Workforce Requirements for Universal Health Coverage and the Sustainable Development Goals*. Geneva: WHO.

# Advantages of Teamwork in the Process of Medical Institutions' Managing and Possible Shortcomings

**Shorena Samushia,**
Doctoral student, Georgian Technical University.
LLC "Open Heart-University Hospital".
Head of the Department of Obstetrics and Gynecology,
Obstetrician-Gynecologist

**Abstract**

*"If everyone moves forward together, success will come by itself."*

*Henry Ford*

The report discusses the importance and effectiveness of teamwork in the process of managing modern medical institutions. In healthcare institutions, where the quality of treatment and patient-oriented service directly depend on the coordinated activities of representatives of different professions, a team approach is the basis for effective management of the organization.

The team model is one of the main mechanisms that ensures collegiality of decision-making, equal distribution of responsibility and improvement of the quality of patient-oriented service. The paper describes the basic principles of teamwork — communication, responsibility sharing, cooperation, and mutual trust — as important elements of organizational culture. Its impact on the correctness of medical decisions and patient safety is analyzed.

The focus is on forms of cooperation, communication systems, and leadership models in multidisciplinary medical teams — doctors, nurses, administrative, and technical personnel. Particular attention is paid to the advantages of teamwork, such as complementarity of professional competence, decision optimization, and conflict prevention. In addition, possible shortcomings are analyzed — ineffective communication, unclear personnel roles, hierarchical barriers, and difficulty in distributing responsibilities.

The conclusion presents recommendations for medical management, which are based on the development of a culture of collaboration, flexible leadership models and evidence-based management strategies, which overall lead to an increase in the quality of medical services and organizational effectiveness.

**Keywords**: Teamwork, Management. Medical Institution, Communication, Leadership, Quality

# თანამედროვე ციფრული სერვისების როლი ადამიანური რესურსების მართვაში

**შორენა შელია,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

## აბსტრაქტი

მოხსენებაში მოცემულია ციფრული ტექნოლოგების როლი ადამიანური რესურსების მართვაში. მოყვანილია მაგალითები, რომლებიც ბოლო წლების განმავლობაში დაინერგა და ჩაეშვა ტექნოლოგიურ სამყაროში, როგორც საქართველოში ასევე საქართველოს ფარგლებს გარეთ. მოკლედ მიმოვიხილავთ იმ პრაქტიკულ მაგალითებს, რომლებიც დანერგეს სხვადასხვა კომპანიებმა ციფრული სერვისების მიმართულებით. რამდენად შეცვალა ტექნოლოგიურმა განვითარებამ HR-მართვის მექანიზმები და ორგანიზაციების ფუნქციონირება. განვიხილავთ დეგიტალიზაციის გამოყენების სიკეთეებს მონაცემთა ანალიტიკის მიმართულებით, აჩქარებს თუ არა გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, ზოგავს თუ არა დროს, ამაღლებს თუ არა ტექნოლოგიური განვითარება ორგანიზაციებში თანამშრომელთა ჩართულობის და კომუნიკაციის დონეს და საბოლოოდ რა ცვლილებების მოტანა შეუძლია ადამიანური რესურსების მართვაში ციფრული ინსტრუმენტების გამოყენებას და განვითარებას.

**საკვანძო სიტყვები:** ადამიანური რესურსები, ციფრული ინსტრუმენტები, ტექნოლოგიური განვითარება, HR მართვის მექანიზმები.

## შესავალი

დღევანდელ სწრაფად ცვალებად გარემოში ადამიანური რესურსების მართვა იქცა მეცნიერების და ხელოვნების კოლაბორაციად, სადაც მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ციფრული სერვისები. 21-ე საუკუნეში სხვადასხვა ორგანიზაციები სულ უფრო მეტად გამოთქვამენ სურვილს გამოიყენონ ციფრული ინსტრუმენტები თავიანთ საქმიანობაში. ეს პროცესი საგრძნობლად ზრდის ორგანიზაციის ეფექტიანობის დონეს, ამავდროულად ქმნის პროდუქტიულ სამუშაო გარემოს. ციფრული სერვისების გამოჩენა ადამიანური რესურსების მართვაში არის გარდატეხა, რომელიც ცვლის მენეჯმენტის და ოპერაციების ტრადიციულ მეთოდებს.

დღევანდელობაში ციფრული სივრცეების გამოყენებამ შესაძლებელი გახადა, მართვისას დაზოგოს დრო და ადამიანური რესურსები გამოიყენოს უფრო ნაყოფიერად. ციფრული სერვისების ინტეგრირება HR - მიმართულებით მნიშვნელოვნად ამცირებს გადაწყვეტილების მიღების დროს და ქმედითად ცვლის ეფექტიანობის ხარისხს. ზრდის როგორც სერვისის მომხმარებელთა ასევე თანამშრომელთა კმაყოფილების ინდექსს. მოცემული პროდუქტები უყალიბებენ ორგანიზაციას უნარს, სწრაფად მოერგოს ცვლილებებს, გაუმკლავდეს კრიზისებს და შეინარჩუნოს ეფექტიანობა.

აღნიშნულ თემაზე მუშაობა განსაკუთრებით საინტერესოა ისეთ ორგანიზაციებში, რომელთა სერვისებზე მოთხოვნა და მიმართვიანობა მაღალია. საქართველოში ბოლო წლებში მნიშვნელოვანი წინსვლაა ციფრული ტრანსფორმაციის მიმართულებით, რომლის ნათელ მაგალითად გვევლინება საქართველოს იუსტიციის სახლის ვებგვერდი my.gov.ge, რომელიც ყველაზე მოთხოვნადი პლატფორმაა სახელმწიფო ვებგვერდებს შორის, მისი მომხმარებელთა რაოდენობა დღითი-დღე იზრდება და ეს განპირობებულია, იმით, რომ აღნიშნული ვებგვერდი არის ინფორმაციის მიღების ელექტრონული სივრცე, სადაც მოქალაქეებს აქვთ საშუალება სახლიდან გაუსვლელად მიიღონ ისეთი სერვისები, როგორიცაა პასპორტის და პირადობის მოწმობის აღება, უძრავი ქონების რეგისტრაცია თუ სხვა მნიშვნელოვანი ოპერაციების შესრულება. აღნიშნული პლატფორმა დაინერგა 2012 წელს და მან მალევე დაიმკვიდრა თავისი ადგილი საზოგადოებრივ ცხოვრებაში. ერთის მხრივ  სწორედ საზოგადოების ეტაპობრივმა საჭიროებებმა და ინფორმაციის მოცულობის მასშტაბებმა მოითხოვა  ინოვაციური მიდგომების დანერგვა, ხოლო მეორეს მხრივ გააჩინა ორგანიზაციების წინაშე ვალდებულება ციფრული სტანდარტების დანარეგვისა ადამიანური რესუსრების მართვაში.

ციფრული სივრცეების მეტად განვითარების აუცილებლობა ასევე ნათლად დაგვანახა 2020 წელს დაწყებულმა პანდემიამ, რომელმაც ავტომატურად გამოიწვია საზოგადოების კოლაფსი და მოწყვიტა რეალურ სამყაროში არსებულ ყველა სიკეთეს, სწორედ აქ გამოჩნდა და გარდამტეხი როლი ითამაშა ინტერნეტ პლატფორმებმა თავისი მრავალფეროვანი სერვისებით. პანდემიის შემდგომ მოხდა გააზრება იმისა, თუ რამდენად  მნიშნელოვანია თანამედროვე სისტემების დანერგვა და განვითარება.

## საერთაშორისო და რეგიონული გამოცდილება

არაერთი საერთაშორისო კვლევები და პრაქტიკა მიუთითებს, რომ ორგანიზაციებში, რომლებმაც დანერგეს ციფრული HR სისტემები, გაზარდეს მოქნილობის სისწრაფე, შეამცირეს თანამშრომელთა ჩანაცვლების მაჩვენებელი და გააუმჯობესეს შესრულებული სამუშაოს ხარისხი. ციფრული პორტალების დანერგვა საჯარო სექტორში მიზნად ისახავს მოქალაქეებთან კომუნიკაციის გაუმჯობესებას, რომელიც პარალელურად აძლიერებს შიდა HR პროცესებსაც.

მაგალითისთვის ალბათ ყველაზე უპრიანი სინგაპურია, ის ითვლება მსოფლიოში ყველაზე სწრაფად განვითარებულ ქვეყნად. კომპანია ,,singtel''- მა (სატელეკომუნიკაციო კომპანია) რომელიც ითვლება ციფრული ტრანსფორმაციის ლიდერად, დანერგა ახალი, ციფრული პლათფორმა - ,,Employee Experience'' (თანამშრომელთა გამოცდილება) - რომელიც ორიენტირებულია დასაქმებულების მუშაობის ხარისხის, ანალიზის, მონაცემთა შეგროვებასა და დამუშავებაზე. აღნიშნული პლათფორმა მოიცავს, როგორც თანამშრომელთა სამუშაო გამოცდილების შეგროვებას, ასევე კოლაბორაციას, სხვადასხვა უნარების გამოვლენას, ონლაინ სწავლებას, პერსონალის სამუშაო პროცესში ჩართულობას და სხვა ფაქტორებს. აღნიშნული პროგრამა შეგროვებულ და დამუშავებულ მონაცემებს საბლოოდ აწვდის მენეჯმენტს, რომელიც თავის მხრივ ზედა რგოლს უმარტივებს სხვადასხვა გადაწვეტილებების მიღებას.

ეს არის ერთერთი მაგალითი იმ მასშტაბური პროექტებისა თუ სერვისების, რომელიც ბოლო ათწლეულების მანძილზე დანერგა და განავითარა სინგაპურმა ციფრული ტექნოლოგიების მიმართულებით. პირველ რიგში შეამცირა ბიუროკრატია, გაზარდა წვდომა სერვისებზე ყველა შესაძლო ტექნოლოგიური ინსტრუმენტით, გამოთავისუფლებული ადამიანური რესურსი მიმართა ინოვაციების დანერგვისკენ, რამაც თავისი ნაყოფიერი შედეგი გამოიღო. ზემოხსენებულმა კომპანიამ არაერთი ჯილდო მოიპოვა. 2022 წელს კოვიდის პერიოდში კომპანიამ HR- ონლაინ სწავლების მიმართულებით მიიღო ჯილდო, ხოლო 2024 წელს სხვადასხვა კატეგორიებში ის დასახელდა წლის ჩემპიონად ,,ადამიანური რესურსების მართვაში''.

## ქართული პრაქტიკა (პრაქტიკული მაგალითები)

მიუხედავად იმისა, რომ განვითარების დონე სინგაპურთან შედარებით ჩვენ ქვეყანაში დაბალია, საბედნიერეოდ საქართველოშიც, სხვადასხვა სახელმწიფო

უწყებებში დაინერგა ახალი და თანამედროვე ციფრული პროგრამები, რომლებიც თანამშრომლებს უმარტივებენ სამუშაო პროცესებთან დაკავშირებულ საკითხებს. შიდა პროგრამები აღჭურვილია მაღალი დაცვითი სისტემებით, რომლის სარგებლობის უფლება აქვს მხოლოდ აღნიშნული უწყების თანამშრომლებს. ასევე დანერგილია შიდა საკომუნიკაციო სისტემა, რომელიც თანამშრომელთა შორის კავშირის და დროულად რეაგირების საშუალებას იძლევა. არსებულ პროგრამაში ინტეგრირებულია საჭიროებისამებრ სხვადასხვა ტექსტები, მაგალითისთვის მოვიყვანოთ კუთვნილი შვებულების და სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულებისგან დროებით გათავისუფლების ელექტრონული ფორმა, (რომელიც ეგზავნება ადამიანური რესურსების დეპარტამენტს) პროგრამაში შესაბამისი კატეგორიის შერჩევის შემდეგ ის ავტომატურად ჩასვამს ტექსტს. წინა წლებში თანამშრომლებს თავად უწევდათ ტექსტის აკრეფა და აღნიშნული ფორმით გაგზავნა, საბედნიეროდ ეს მიდგომა შეიცვალა.

საქართველოს ბაზარზე გამოჩნა ადამიანური რესურსების მართვის კომპანა ,,DIGITALHR.GE'', რომელიც დაარსდა რამდენიმე წლის წინ. იგი წარმოადგენს მრავალწლიანი გამოცდილების მქონე მენეჯერებისგან დაკომპლექტებულ გუნდს. ინოვაციური მიდგომებით, ეხმარებიან მცირე და საშუალო კომპანიებს, როგორც დამსაქმებელთა ასევე დასაქმებულთა საკომუნიკაციო პროცესების მართვაში. ციფრული სერვისების გამოყენებით, საშუალებას აძლევენ ორგანიზაციებს დაზოგონ დრო. მათ მიერ შექმნილი DHR - ციფრული სისტემა, უზრუნველყოფს HR - პროცესების ავტომატიზაციას და დისტანციურ მართვას. ანალიტიკური რეპორტების მიღების, შვებულებებისა და სხვა ტიპის განცხადებების რეგისტრაციას. სამუშაო პროცესის განხორციელება შესაძლებელია დისტანციურად, ნებისმიერ დროს და ნებისმიერი მოწყობილობიდან. ციფრული ინსტუმენტებით ორგანიზაციებს მიეცა საშუალება სრულად ავტომატიზირებული გახადოს ხელფასების და ბენეფიტების დათვლა, რადგან ის ადვილად გენერირდება ნებისმიერ მოწყობილობასთან.

საქართველოს ბაზარზე ასევე ოპერირებს ტექნოლოგიური კომპანია SELF.HR- რომელიც განვითარების ეტაპზეა და იძლევა საშუალებას სელფის ჭკვიანი სისტემით მართოს პროცესები ერთიანად (HR-პროცესების დიგიტალიზაციას). აღნიშნულ სერვისს იყენებს 1000 ზე მეტი კომპანია და მას ჰყავს დღიურად 120 000 ზე მეტი მომხმარებელი. სელფის კომაპანიამ თავდაპირველად საქართველოში უზრუნველყო

კომფორტული სერვისების დანერგვა, ხოლო  შემდეგ კი გადაინაცვლა უზბეკეთის ბაზარზეც.

ამრიგად ციფრული სერვისების გამოყენება ადამიანური რესურსების მართვაში ზრდის როგორც შიდა პროცესების მართვის ხარისხს ასევე კრიზისული სიტუაციების არსებობისას ორგანიზაციის სტაბილურობის მაჩვენებელს.

მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციაში ასეთი ცვლილებების დანერგვა ხშირად იწვევს წინააღმდეგობებს და საჯარო მოხელეები ეჭვით შეჰყურებენ, ამ ბარიერის გადასალახად მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების მართვა ციფრულ ტრანსფორმაციაში ორგანიზაციის სწორი სტრატეგიის შემუშავება და მენეჯერების მხრიდან თანამშრომლების მისამართით კომუნიკაცია განხორციელდეს ღიად და გამჭვირვალედ.

## დასკვა

თანამედროვე მსოფლიოში, სადაც რიგითი მოქალაქე,  დარგის სპეციალისტი თუ მეცნიერი ცდილობს პერსონალურ განვითარებას, ზემოთ ჩამოთვლილი ინსტრუმენტების და ტენდენციების გაანალიზება და საკუთარ გეგმაში ჩართვა უწევს, ეს ტექნოლოგიური მოდერნიზაციის გლობალური პროცესია. თუმცა ორგანიზაციები, თავისი ადამიანური რესურსების მართვის რგოლებით, რომლებიც უშუალოდ არიან ამ სიკეთეების გამავრცელებელნი უნდა გაითვალისწინონ მნიშვნელოვანი და სპეციფიკური ფაქტორები .

ციფრული პლათფორმის დანერგვისას მნიშვნელოვანია პერსონალური მონაცემების დაცვის საკითხი, ინტერნეტ აპლიკაციების და პლათფორმების უსაფრთხოების რისკების შეფასების საკითხი. მოცემულ სისტემებს უნდა ერთვოდეს ე.წ კიბერუსაფრთხოების რგოლი, რათა არ მოხდეს ჰაკერული თავდასხმები და ის სიკეთეები, რომლითაც სარგებლობის საშუალებას გვაძლევს თანამედროვე სისტემა, არ გახდეს საფრთხის შემცველი. მხოლოდ ამ გზით არის შესაძლებელი, ნებისმიერმა მოსამსახურემ გამოიყენეოს ის, როგორც თავის ასევე ორგანიზაციის სასარგებლოდ. მხოლოდ დაცულობის შეგრძნებით არის შესაძლებელი ადამიანური რესურსების მართვაში გამოიყენო თანამედროვე ტექნოლოგიები.

## გამოყენებული ლიტერატურა


1. Michael Amstrong. Human resource management practicel.(14th edition).
2. საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს მონაცემთა გაცვლის სააგენტოს ცნობის ფურცელი https://dga.gov.ge/?m=articles&id=vBKayoU4Q9.
3. Bander Abudawood "Digital world HR digital transformation" 2021.
4. Sen Soumyasanto " Digital HR strategy" 2020.
5. დ.ბაღათურია „ელექტრონული მმართველობის სისტემის დამუშავება ვებ-ტექნოლოგიების გამოყენებით ადამიანური რესურსების მართვისა და კომუნიკაციებისთვის 2018.
6. დ.ბაღათურია ნ.ოვსიანიკოვა „ინფობოქსი" - ორგანიზაციის თანამშრომელთა შორის ინფორმაციის გაცვლის ელექტრონული სისტემა. სამეცნიერო ჟურნალი „ხელისუფლება და საზოგადოება" # 3 (39), 2016.
7. Vaclav koranda HR- Digital Transformation 2021.

# The role of Modern Digital Services in Human Resource Management

**Shorena Shelia,**
Doctoral student, Georgian Technical University

**Abstract**

The report presents the role of digital technologies in human resource management. It provides examples that have been introduced and implemented in the technological world in recent years, both in Georgia and abroad. We will briefly review practical examples that various companies have implemented in the field of digital services. To what extent has the development of technology changed personnel management mechanisms and the functioning of organizations? We will discuss the advantages of using digitalization in the field of data analytics, whether it speeds up the decision-making process, saves time, whether the development of technology increases the level of employee engagement and communication in organizations, and, finally, what changes the use and development of digital tools can bring to human resource management.

**Keywords:** human resources, Dgital tools, technological development, Hr management mechanisms.

# ადამიანური კაპიტალის განვითარება როგორც საჯარო მმართველობის მოდერნიზაციისა და ეფექტიანობის ამაღლების საფუძველი

**მარიამ გვენეტაძე,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მაგისტრანტი
**ნატო ქათამაძე,**
ასოცირებული პროფესორი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

**აბსტრაქტი**

სტატია განიხილავს ადამიანური კაპიტალის განვითარების მნიშვნელობას თანამედროვე საჯარო მმართველობის ეფექტიანობის უზრუნველყოფის პროცესში. თანამედროვე სახელმწიფო აპარატის ფუნქციონირება დაფუძნებულია ინოვაციურ, მოქნილ და კომპეტენტურ კადრებზე, რომელთა ცოდნა, პროფესიული უნარ-ჩვევები და ეთიკური სტანდარტები პირდაპირ აისახება მართვის ხარისხზე.

ყურადღება გამახვილებულია ისეთი ფაქტორების ანალიზზე, როგორიცაა საჯარო მოხელეთა უწყვეტი განათლება, პროფესიული გადამზადების პროგრამები, მოტივაციის სისტემების ეფექტიანობა, მართვის კულტურის გაუმჯობესება და მენეჯერული გადაწყვეტილებების გამჭვირვალობა.

სტატია ასკვნის, რომ ადამიანური კაპიტალის სისტემური განვითარება წარმოადგენს საჯარო მმართველობის თანამედროვე მოდელის ერთ-ერთ ძირითად წინაპირობას, რადგან ის უზრუნველყოფს სახელმწიფო ინსტიტუტების მოქნილობას, მოქალაქეზე ორიენტირებულ მომსახურებას და საერთო ადმინისტრაციული ეფექტიანობის ზრდას.

**საკვანძო სიტყვები:** ადამიანური კაპიტალი, საჯარო სექტორი, შეფასების სისტემა, გადამზადება, შეფასების სისტემა, ტრენინგები, ეფექტიანობა, უწყვეტი პროფესიული ზრდა, რეფორმები, ინოვაციური აზროვნება, სოციალური, ეკონომიკური, ტექნოლოგიური განვითარება.

## შესავალი

**თემის აქტუალობა:** თანამედროვე სამყაროში, მიმდინარე სოციალურ-ეკონომიკურმა და ტექნოლოგიურმა პროგრესმა მთელი რიგი ცვლილებები გამოიწვია. ამის შედეგად, აუცილებელი გახდა ისეთი მაღალკვალიფიციური ადამიანური

კაპიტალის ფორმირება, რომელიც შეძლებს შრომის ბაზარზე არსებულ მზარდ კონკურენციასთან გამკლავებას.

საქართველოში მიმდინარე სახელმწიფო რეფორმების, ევროკავშირთან დაახლოების პროცესისა და საჯარო მმართველობის რეფორმის სტრატეგიული მიზნების გათვალისწინებით, ადამიანური კაპიტალის სისტემური განვითარება განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს. საჭირო ხდება ისეთი საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბება, რომელიც დაფუძნებულია ცოდნაზე, უწყვეტ პროფესიულ განვითარებასა და ინოვაციურ აზროვნებაზე. ასევე გასათვალისწინებელია ის გარემოება, რომ საჯარო მმართველობის ეფექტიანობა ვერ მიიღწევა მხოლოდ სტრუქტურული ცვლილებებითა და სამართლებრივი ჩარჩოს გაუმჯობესებით. ადამიანური კაპიტალის განვითარება წარმოადგენს სახელმწიფო მართვის მოდერნიზაციის, გამჭვირვალობის, ანგარიშვალდებულებისა და მოქალაქეთა ნდობის განმტკიცების აუცილებელი წინაპირობას.

ზემოთ აღნიშნულის გათვალისწინებით, ადამიანური კაპიტალი სახელმწიფოს მდგრადი განვითარების ერთ-ერთ მთავარ განმსაზღვრელ ფაქტორად მოიაზრება და თანამედროვე საჯარო მმართველობის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს რესურსს წარმოადგენს. მისი განვითარების დონე პირდაპირ გავლენას ახდენს საჯარო მომსახურების ხარისხზე, სახელმწიფო ინსტიტუტების ეფექტიანობასა და ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკურ პროგრესზე.

ადამიანური კაპიტალის გაძლიერება საჯარო სექტორში არ არის მხოლოდ ადმინისტრაციული ამოცანა, არამედ სტრატეგიული პრიორიტეტი, რომელიც მოითხოვს თანმიმდევრულ და სისტემურ მიდგომას. საჯარო სექტორის ეფექტიანობა დიდწილად დამოკიდებულია საჯარო მოხელეების კვალიფიკაციაზე, პროფესიულ კომპეტენციასა და მოტივაციაზე. შესაბამისად, ადამიანური კაპიტალის სისტემური განვითარება წარმოადგენს საზოგადოებრივი მმართველობის ხარისხის გაუმჯობესების უმნიშვნელოვანეს წინაპირობას.

საქართველოში, ისევე როგორც სხვა გარდამავალი ეკონომიკის მქონე ქვეყნებში, ხშირად იკვეთება არაეფექტური ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკა, რაც მნიშვნელოვანი ბარიერია საჯარო ინსტიტუტების რეფორმებისა და მათი ფუნქციონირების გაუმჯობესებისთვის.

ასეთ ვითარებაში, ადამიანური კაპიტალის განვითარების მიზნობრივი სტრატეგიების შემუშავება და ეფექტიანი განხორციელება საჯარო სექტორში წარმოადგენს არა მხოლოდ ადმინისტრაციულ მოთხოვნას, არამედ ქვეყნის სტრატეგიულ ინტერესს და მდგრადი განვითარების მნიშვნელოვან კომპონენტს.

სტატიაში განხილულია ადამიანის კაპიტალის განვითარების სტრატეგიების ანალიზი საჯარო სექტორში, მათი არსისა და პრაქტიკული მნიშვნელობის გამოკვეთა, თანამედროვე მიდგომების სისტემატიზაცია და რეკომენდაციების შემუშავება.

**ძირითადი ნაწილი**

საჯარო სექტორი, როგორც მომსახურების მიმწოდებელი, ეფექტიანად ფუნქციონირებს მხოლოდ მაშინ, როდესაც მას გააჩნია მაღალი კვალიფიკაციის, პროფესიული უნარებისა და ძლიერი მოტივაციის მქონე კადრები. შესაბამისად, ადამიანური კაპიტალის განვითარება საჯარო სექტორში განიხილება არა მხოლოდ ორგანიზაციული შედეგების გაუმჯობესების, არამედ საზოგადოების საერთო კეთილდღეობის უზრუნველყოფის ინვესტიციად. საჯარო მოხელე არა მხოლოდ ადმინისტრაციული სისტემის ნაწილი, არამედ მოქალაქეთა სამსახურში მდგომი პირია, რაც მის პასუხისმგებლობას მნიშვნელოვნად ზრდის როგორც ეთიკური სტანდარტების, ისე პროფესიული მოვალეობის შესრულების კუთხით.

თანამედროვე საჯარო მმართველობა ადამიანურ კაპიტალს განიხილავს, როგორც სახელმწიფოს ერთ-ერთ მთავარ სტრატეგიულ რესურსს.

"ადამიანური კაპიტალი - მოიცავს ცოდნასა და ჩვევებს, რომლებიც აქვთ მომუშავეებს და რომლებიც მათ მიერ შეძენილია განათლების მიღებისა და პროფესიული მომზადებით, აგრეთვე მუშაობის პრაქტიკული გამოცდილებით".[2]

მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნებში განხორციელებული რეფორმები ცხადყოფს, რომ ეფექტიანი მმართველობა შეუძლებელია ადამიანური რესურსების სისტემური განვითარებისა და მიზნობრივი პოლიტიკის გარეშე.

საქართველოში ბოლო წლების მანძილზე გარკვეული პროგრესი შეინიშნება საჯარო სამსახურის რეფორმის მიმართულებით, თუმცა ძირითადი გამოწვევები კვლავ აქტუალურია:

1. კარიერული განვითარება ძირითადად არ ეფუძნება მკაფიო და სტრუქტურირებულ სამოქმედო გეგმას;

2. კადრების შერჩევის და დაწინაურების პროცესში ხშირად ფიქსირდება სუბიექტური მიდგომები და ნეპოტიზმი;
3. ტრენინგების სისტემა ნაკლებად არის მორგებული რეალურ პროფესიულ საჭიროებებზე და ხშირად ფორმალურ ხასიათს ატარებს;
4. გადამზადების შინაარსი უმეტესად არ შეესაბამება თანამედროვე პროფესიულ გამოწვევებს;
5. ტრენინგები ტარდება ზედაპირულად, ძირითადად თეორიულ დონეზე.

''ნებისმიერ სახელმწიფო ორგანიზაციაში არსებობს ფუნქციები, რომელთა სრულფასოვნად შესასრულებლად აუცილებელია მოხელის პროფესიული განვითარება და გარკვეული პერიოდის განმავლობაში დაგროვილი სპეციფიური პრაქტიკული ცოდნა და გამოცდილება, რაც ორგანიზაციის მხრიდან სოლიდური ინვესტიციის განხორციელებას საჭიროებს. ორგანიზაციაში უნდა ფუნქციონირებდეს ეფექტიანი ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა, რათა, ერთი მხრივ, მოხდეს შესაბამისი მოტივაციის, მაღალი პოტენციალის მქონე მოხელეთა რეკრუტირება, კარიერის მართვა.“[1]

საჯარო სექტორში პროფესიული განვითარების ერთ-ერთი მთავარი მექანიზმი ტრენინგებია, რომლებიც უმეტესად დაკავშირებულია დასაქმებულის უშუალო სამუშაო ფუნქციებთან. მიდგომა, რომლის მიხედვითაც, დასაქმებულის ტრენინგზე დასწრება ნებადართულია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ პროგრამა უშუალოდ უკავშირდება დასაქმებულის მიმდინარე სამუშაო ფუნქციებს, ზღუდავს კადრის პროფესიულ პოტენციალს და აფერხებს მის განვითარებას.

ასეთი მიდგომის პირობებში, დასაქმებულები, რომელთაც სურთ სხვა სფეროში კომპეტენციის ამაღლება, რჩებიან სისტემის მიღმა და უგულებელყოფილია მათ ინტერესზე დაფუძნებული თვითგანვითარების პოტენციალი.

შედეგად, კადრების მენეჯმენტი ვერ უზრუნველყოფს დინამიკური, მულტიფუნქციური და ინოვაციური გარემოს ჩამოყალიბებას.

დასაქმებულს უნდა მიეცეს შესაძლებლობა, აირჩიოს ტრენინგი მისი ინტერესებიდან გამომდინარე, თუნდაც ეს არ იყოს უშუალოდ დაკავშირებული მის ამჟამინდელ პოზიციასთან.

ტრენინგი შეიძლება გახდეს ხიდი ერთი პოზიციიდან მეორეზე გადასასვლელად, რაც გაზრდის მოტივაციას, შეამცირებს ბიუროკრატიულ სტაგნაციას და წაახალისებს შიდა კარიერულ ზრდას.

აუცილებელია შემუშავდეს დასაქმებულთა ინდივიდუალური პროფესიული განვითარების გეგმები, რომლებიც მოიცავს ტრენინგებს არა მხოლოდ ინსტიტუციური ამოცანების შესრულების მიზნით, არამედ დასაქმებულის პიროვნული ინტერესებისა და კარიერული ამბიციების გათვალისწინებით, რაც უზრუნველყოფს განვითარების უფრო მოტივირებულ და შედეგზე ორიენტირებულ პროცესს.

მნიშვნელოვანი პრობლემაა ასევე დაბალი ანაზღაურება და მოტივაციის ნაკლებობა, რაც სერიოზულ დაბრკოლებას ქმნის კვალიფიციური კადრების შენარჩუნების პროცესში.

მოტივაციის ნაკლებობა ხშირად გამოწვეულია არა მხოლოდ არასაკმარისი ანაზღაურებით, არამედ არაჯანსაღი სამუშაო გარემოთი და პროფესიული განვითარების შეზღუდული შესაძლებლობებით. ამ ფაქტორებმა შესაძლოა მნიშვნელოვნად შეამციროს დასაქმებულთა შრომითი კმაყოფილება, რაც უარყოფითად აისახება ორგანიზაციის პროფესიულ რესურსზე, სტაბილურობასა და განვითარებაზე. შესაბამისად, კადრების შენარჩუნებისა და მოტივაციის ამაღლების მიზნით, აუცილებელია ყოვლისმომცველი პოლიტიკის შემუშავება, რაც გულისხმობს არა მხოლოდ შესაბამისი ანაზღაურების და ფინანსური წახალისების უზრუნველყოფას, არამედ პროფესიული და კარიერული წინსვლის ხელშეწყობას, სამუშაო გარემოს გაუმჯობესებასა და პერსონალის უწყვეტი განათლებისა და განვითარებისთვის სათანადო პირობების შექმნას.

საქართველოში ადამიანის კაპიტალის განვითარების სტრატეგიების ჩამოყალიბება და ინსტიტუციონალიზაცია წარმოადგენს ერთ-ერთ პრიორიტეტულ ამოცანას საჯარო მმართველობის მოდერნიზაციის პროცესში.

საჯარო სამსახურის ეფექტიანი განვითარების უზრუნველსაყოფად, გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ერთიანი, ეროვნული სტრატეგიის შემუშავებას, რომელიც მოიცავს შემდეგ კომპონენტებს: პროფესიული ტრენინგებისა და უწყვეტი განათლების სისტემურ ორგანიზებას, ობიექტური და გამჭვირვალე შეფასების მექანიზმების

დანერგვას, დაწინაურების სტანდარტიზაციასა და კარიერული წინსვლის მკაფიო ფორმულირებას.

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ყველა საჯარო უწყებისთვის უნივერსალური, კომპეტენციებზე დაფუძნებული შეფასების სისტემის შემოღება, რომელიც ითვალისწინებს დასაქმებულთა პროფესიულ უნარებს, შესრულებული სამუშაოს ხარისხსა და განვითარების პოტენციალს.

შეფასების მექანიზმზე დამყარებული დაწინაურების სისტემა კი უზრუნველყოფს სამართლიანობას, მოტივაციის ზრდასა და საჯარო სექტორში მმართველობითი კულტურის გაუმჯობესებას.

ადამიანური კაპიტალის განვითარების სტრატეგიების არსი მდგომარეობს კომპეტენციური, მოტივირებული და შედეგზე ორიენტირებული საჯარო მოხელეების სისტემურ ჩამოყალიბებაში. მათი პრაქტიკული მნიშვნელობა ვლინდება შემდეგში: საჯარო სერვისების ხარისხის გაუმჯობესება, ეფექტური პოლიტიკური და ადმინისტრაციული გადაწყვეტილებების მიღება, მოქალაქეთა ნდობის ამაღლება სახელმწიფო ინსტიტუტებისადმი, კორუფციის რისკების შემცირება და ეთიკური მმართველობის გაძლიერება.

ადამიანური კაპიტალის განვითარება უნდა ეყრდნობოდეს თანასწორობის, გამჭვირვალობისა და ღია მმართველობის პრინციპებს.
სწორად ფორმულირებული სტრატეგიები ხელს უწყობს პროფესიონალიზმის კულტურის დანერგვას და ინოვაციური მართვის მოდელების ათვისებას საჯარო მმართველობაში.

„კაპიტალის ის ნაწილი, რომელიც გარდაიქმნება შრომის ძალად, წარმოების პროცესში ცვლის თავის ღირებულებას. იგი პირველ რიგში აღადგენს თვითღირებულებას, ხოლო შემდგომ ქმნის დამატებით, უფრო დიდ ღირებულებას.“[3]

## დასკვნა

დასკვნის სახით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ თანამედროვე მმართველობით სისტემაში წარმატება განისაზღვრება არა მხოლოდ მატერიალური და ტექნოლოგიური რესურსებით, არამედ იმ ადამიანური კაპიტალითაც, რომელიც სისტემების ფუნქციონირების საფუძველს წარმოადგენს. ასევე, საჯარო მმართველობის მდგრადობა

დამოკიდებულია უნარზე - დროულად აღმოაჩინოს, განავითაროს და მიზანმიმართულად გამოიყენოს ადამიანური პოტენციალი.

აქედან გამომდინარე, ადამიანური რესურსების საკითხი აღარ უნდა განიხილებოდეს მხოლოდ ფორმალურ-ადმინისტრაციულ ჩარჩოში, არამედ უნდა იქცეს სახელმწიფო განვითარების სტრატეგიული ხედვის განუყოფელ ნაწილად.

თანამედროვე საჯარო მმართველობა სულ უფრო მეტად საჭიროებს ადამიანზე ორიენტირებულ მიდგომას, რომელიც დასაქმებულებს აღიქვამს არა როგორც სისტემის ფორმალურ კომპონენტებს, არამედ როგორც მისი განვითარების მამოძრავებელ ძალას. შესაბამისად, მმართველობითი სტრატეგიები უნდა ეფუძნებოდეს არა მხოლოდ პროფესიული უნარ-ჩვევების გაძლიერებას, არამედ ღირებულებებზე დაფუძნებული ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებას, ლიდერობის პოტენციალის გამოვლენასა და პროფესიული ზრდისთვის ხელსაყრელი, სამართლიანი და ინკლუზიური გარემოს შექმნას.

სახელმწიფო, რომელიც აფასებს ცოდნას, პატივს სცემს შრომას და ქმნის სამართლიან მმართველობის პრინციპებს, არა მხოლოდ ამყარებს ეფექტიან ადმინისტრაციულ სისტემას, არამედ განამტკიცებს სოციალური სამართლიანობის მყარ საფუძველს.

ასეთ კონტექსტში, ადამიანური რესურსების მართვა აღარ წარმოადგენს მხოლოდ კადრების შერჩევის და შეფასების პროცესს, არამედ ხდება სახელმწიფოებრივი ხედვისა და მმართველობითი ფილოსოფიის ცენტრალური კომპონენტი.

**გამოყენებული ლიტერატურა**


1. Khubua, G. (2016) HANDBOOK OF THE LEGAL BASES OF PUBLIC ADMINISTRATION
2. ვაჟა გურაბანიძე (2009) ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი
Julian Borchardt (1921) The People's Marx
3. „საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის დადგენილება „მაუწყებელთა ქცევის კოდექსის“ დამტკიცების თაობაზე
https://matsne.gov.ge/ka/document/view/82792?publication=0
უკანასკნელად გადამოწმებულია: 21.10.2025
4. ნაირა ვირსალაძე, მალვინა ყიფიანი (2023) „ადამიანური კაპიტალის ფორმირების თანამედროვე ტენდენციები“
5. გიორგი გოცაძე მიმოხილვითი „ადამიანური კაპიტალის განვითარება”
6. ნანა ლუხუტაშვილი და მარიამ დენოსაშვილი „ადამიანური კაპიტალის განვითარებასთან დაკავშირებული ზოგიერთი ასპექტი უმაღლეს საგანმანათლებლო სისტემაში“ (2023)

7. ნარგიზა ქარქაშაძე, თინათინ გუგეშაშვილი, შურა უკლება „ადამიანური კაპიტალი და მისი როლი თანამედროვე ბიზნესში“ (2023)
8. ლაშა კახუაშვილი, ალექსანდრე თურქიაშვილი, გიორგი გოგატიშვილი (2019) „ტექნოლოგიური განვითარება და ადამიანური კაპიტალის მართვა საქართველოში

# Human Capital Development as a Basis for Modernization and Efficiency Enhancement in Public Administration

**Mariam Gvenetadze,**
Master's student, Georgian Technical University
**Nato Katamadze,**
Associate Professor, Georgian Technical University

## Abstract

This article examines the significance of human capital development in enhancing the effectiveness of contemporary public administration. The functioning of the modern state apparatus relies on innovative, flexible, and competent personnel, whose knowledge, professional skills, and ethical standards directly influence the quality of governance.

The research addresses the question of which conditions are necessary for the full-scale development of human capital in the public sector, and how this development contributes to administrative modernization processes. The paper focuses on the analysis of factors such as continuous education of civil servants, professional training programs, the effectiveness of motivation systems, improvement of administrative culture, and the transparency of managerial decision-making.

The article concludes that the systematic development of human capital represents one of the key prerequisites for a modern model of public governance, as it ensures institutional adaptability, citizen-oriented public service delivery, and the overall increase of administrative efficiency.

**Keywords:** human capital, public sector, evaluation system, retraining, training, efficiency, continuous professional growth, reforms, innovative thinking, social development, economic development, technological development

**„ცოდნაზე დაფუძნებული სისტემური ტრანსფორმაცია მდგრადი განვითარებისა და გლობალური კეთილდღეობისთვის პლანეტარული შეზღუდვების პირობებში“**

(ევროპის გარემოს დაცვის სააგენტოს EEA 2025 ანგარიშის საფუძველზე მომზადებული გაფართოებული აკადემიური ანალიზი)

**ზურაბ ნასარაია,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის
ასოცირებული პროფესორი
**თამარ რევაზიშვილი,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის
ასოცირებული პროფესორი

**აბსტრაქტი**

დღეს კაცობრიობა დგას ისტორიული გარდამავალი პერიოდის წინაშე, სადაც კლიმატის ცვლილება, ეკოსისტემების დეგრადაცია და სოციალური უთანასწორობა ქმნის ერთიან სისტემურ კრიზისს. ევროპის გარემოს დაცვის სააგენტოს (EEA, 2025) ანგარიში ნათლად წარმოადგენს ახალ ინტეგრირებულ ხედვას, რომელიც აჩვენებს რომ, ბუნებრივი გარემოს შენარჩუნება და ადამიანური კეთილდღეობა არ არის განცალკევებული მიზნები, არამედ ურთიერთდამოკიდებული სისტემის ელემენტებია.
ეს სტატია ავითარებს თეორიულ და ანალიტიკურ ჩარჩოს, რომელიც აერთიანებს ეკოლოგიური ეკონომიკის, ცოდნაზე დაფუძნებული მმართველობისა და სოციალური სამართლიანობის პრინციპებს. ანალიზი ეფუძნება არა მხოლოდ EEA-ს მონაცემებს, არამედ ევროპის ქვეყნების შედარებით გამოცდილებას, ჩრდილოეთისა და სამხრეთის განსხვავებულ ეკოლოგიურ მოდელებს, დასავლეთისა და აღმოსავლეთის ეკონომიკურ სტრუქტურას, სკანდინავიური მწვანე ტრანსფორმაციის მაგალითს და ხმელთაშუა ზღვის რეგიონის მოწყვლადობას. სტატიაში ავტორები ავითარებენ იმ მიდგომას , რომ მდგრადობის მიღწევა მოითხოვს სამ განზომილებაში გარდაქმნას: ბუნებრივი კაპიტალის აღდგენას, სოციალური თანასწორობის უზრუნველყოფას და ცოდნაზე დაფუძნებულ მმართველობას. ეს გარდაქმნა არ არის მხოლოდ ტექნოლოგიური ან ეკონომიკური ამოცანა. ეს არის კულტურული და ეთიკური ცვლილება, რომელიც განსაზღვრავს ევროპული ცივილიზაციის მომავალს.

**საკვანძო სიტყვები:** გარემოს დაცვა, კლიმატის ცვლილება, ეკოლოგიური ეკონომიკა, მდგრადობა, ცოდნაზე დაფუძნებული მმართველობა, ბიომრავალფეროვნება, სოციალური სამართლიანობა, ენერგეტიკული ტრანსფორმაცია, ეკოლოგიური გამძლეობა.

**ძირითადი ტექსტი**

კლიმატის ცვლილება დღეს აღარ არის თეორიული საფრთხე; ეს არის ყოველდღიური რეალობა, რომელიც გარდაქმნის ეკონომიკას, პოლიტიკას და სოციალურ სტრუქტურას. ევროპა როგორც, ისტორიულად ინდუსტრიული განვითარების ეპიცენტრი აღმოჩნდა ამ ცვლილებების პირველ ხაზზე. EEA-ს 2025 ანგარიშის ძირითადი გზავნილი მარტივია, მაგრამ ფუნდამენტური: ევროპის კეთილდღეობა დამოკიდებულია ბუნებრივი გარემოს სიჯანსაღეზე. ეს ნიშნავს, რომ ეკონომიკური ზრდა, ჯანმრთელობა და სოციალური თანასწორობა შეუძლებელია იმ ეკოლოგიური სისტემების გარეშე, რომლებიც უზრუნველყოფენ სიცოცხლის პირობებს.

ევროპის ხედვა 2050 წლისთვის *„კეთილდღეობა ჩვენი პლანეტის საზღვრებში“* წარმოადგენს არა მხოლოდ სტრატეგიულ მიზანს, არამედ ახალ სამოქალაქო შეთანხმებას: ადამიანმა უნდა ისწავლოს თანაცხოვრება პლანეტასთან ისე, რომ არ გადააჭარბოს მის ბიოფიზიკურ საზღვრებს. სტატიის მიზანია გააანალიზოს, როგორ იქცა ცოდნაზე დაფუძნებული მმართველობა ევროპულ პოლიტიკის ფუნდამენტად და როგორ ეხმარება ეს მიდგომა სხვადასხვა რეგიონებს მდგრადობის მიღწევაში.

EEA 2025 წლის ხედვა ეფუძნება ამ თეორიას და ავითარებს მას მმართველობის ახალ მოდელში, რომელიც ცნობილია როგორც *Knowledge-based Governance* მმართველობა, სადაც გადაწყვეტილებები მიიღება სამეცნიერო მტკიცებულებებზე, მონაცემთა ანალიზზე და სისტემურ შეფასებაზე დაყრდნობით. ეკოლოგიური ეკონომიკის თეორია (Daly, 1990; Costanza, 2017) ეწინააღმდეგება ტრადიციულ ეკონომიკურ პარადიგმას, რომელიც ზრდას განიხილავს როგორც თვითმიზანს. ამ მიდგომის თანახმად, ეკონომიკა არის ეკოსისტემის ქვეპროდუქტი. მისი საზღვრების დაცვის გარეშე შეუძლებელია მდგრადი განვითარება.

ამ მოდელის არსი მდგომარეობს სამ მთავარ ელემენტში:

1. ბუნებრივი კაპიტალი (ეკოსისტემების აღდგენა და ბიომრავალფეროვნების დაცვა).

2. სოციალური გამძლეობა (საზოგადოების უნარი ადაპტირდეს და გაუმკლავდეს კლიმატურ და ეკონომიკურ გამოწვევებს).

3. ცოდნაზე დაფუძნებული მმართველობა (გადაწყვეტილებების მიღება მეცნიერულ მტკიცებულებებზე დაყრდნობით და მოქალაქეთა ჩართულობით).

ამ სამ ელემენტს შორის ბალანსის დაცვა განსაზღვრავს ევროპული მდგრადობის ხარისხს. თუ ერთ-ერთი ელემენტი ირღვევა მაგალითად, სოციალური სამართლიანობა ან ბუნებრივი კაპიტალის დაცვა ნიშნავს რომ, მთელი სისტემა კარგავს გამძლეობას.
EEA-ის მონაცემებით, 1980 წლიდან ევროპის საშუალო ტემპერატურა გაიზარდა **+2.2°C**, რაც ორჯერ აჭარბებს გლობალურ საშუალო მაჩვენებელს. თუმცა ეს ცვლილება ერთგვაროვანი არ არის.

ჩრდილოეთ ევროპას (სკანდინავია, ფინეთი, დანია) ახასიათებს ადაპტაციის მაღალი დონე ძლიერი გარემოსდაცვითი ინსტიტუტები, განახლებადი ენერგიის მაღალი წილი და საჯარო სექტორის გამჭვირვალობა. რაც უზრუნველყოფს კლიმატური რისკების შემცირებას.

სამხრეთ ევროპა (საბერძნეთი, იტალია, ესპანეთი, პორტუგალია) ყველაზე მოწყვლადია წყლის დეფიციტის, გვალვების და ტყის ხანძრების მიმართ. იქ კლიმატის ცვლილება უკვე იწვევს აგრარული სექტორის შემცირებასა და შრომის მიგრაციას.
აღმოსავლეთ ევროპა (პოლონეთი, ბულგარეთი, უნგრეთი, რუმინეთი) ჯერ კიდევ დამოკიდებულია ნახშირზე და სხვა ფოსილურ საწვავებზე, რაც აფერხებს დეკარბონიზაციის პროცესს.

დასავლეთ ევროპა, განსაკუთრებით გერმანია, გამოირჩევა მწვანე ტრანზიციის პოლიტიკით. სადაც ენერგეტიკული გარდაქმნის პროგრამამ შექმნა პრეცედენტი, რომლის მეშვეობით ეკონომიკური ზრდა თანაარსებობს ემისიების შემცირებასთან.
ამ განსხვავებებმა აჩვენა, რომ ევროპული მდგრადობა არ არის ერთიანი პროცესი ეს არის მრავალმხრივი ქსელი, სადაც თითოეული ქვეყანა თავისი სოციალური და ეკონომიკური სისტემიდან გამომდინარე რეაგირებს.

რაც შეეხება ბიომრავალფეროვნების შემცირებას აქ ევროპა ერთ-ერთ ყველაზე მწვავე პრობლემის წინაშეა. EEA 2025 ანგარიში ხაზს უსვამს, რომ დაცული ჰაბიტატების 80%-ზე მეტი ცუდ ან კრიზისულ მდგომარეობაშია. სკანდინავიური მოდელი წარმოადგენს გამონაკლისს: შვედეთი და ნორვეგია ახორციელებენ „Rewilding Europe"-ის ტიპის პროგრამებს, რომლებიც მიზნად ისახავს ბუნებრივი პროცესების აღდგენას ადამიანის ჩარევის გარეშე. ამის შედეგად, 2010-2020 წლებში ტყის ეკოსისტემების ბიომრავალფეროვნება გაიზარდა 12%-ით. მეორე მხრივ, ხმელთაშუა ზღვის რეგიონში, სადაც ტურიზმი და ურბანიზაცია სწრაფად იზრდება, ეკოსისტემების დატვირთვა გადაჭარბებულია. საბერძნეთსა და იტალიაში ტყის ხანძრების ფართობი 2010–2023 წლებში გაიზარდა 32%-ით.

ბუნებრივი კაპიტალის აღდგენის ეკონომიკური ანალიზი აჩვენებს, რომ ყოველი ევრო, რომელიც იხარჯება ეკოსისტემის რეაბილიტაციაზე, ქმნის 7–10-გზის მეტ ეკონომიკურ სარგებელს — როგორც ტურიზმში, ისე სოფლის მეურნეობაში. ამგვარად, ბუნებრივი გარემო აღარ არის მხოლოდ ეკოლოგიური საკითხი — ის იქცა ეკონომიკური მდგრადობის ინსტრუმენტად.

ევროპის გარემოსდაცვითი გამოწვევების ერთ-ერთი ყველაზე მწვავე ასპექტია გარემოს დაბინძურება და ჯანმრთელობაზე მისი ზემოქმედება. 2023 წელს დაახლოებით 239,000 ადამიანი გარდაიცვალა ნაადრევად ჰაერის დაბინძურების გამო ($PM_{2.5}$).

დაბინძურება გეოგრაფიულად და სოციალური თვალსაზრისით არათანაბრად ნაწილდება. დაბალშემოსავლიანი მოსახლეობა, განსაკუთრებით აღმოსავლეთ და სამხრეთ ევროპის ინდუსტრიულ ქალაქებში, უფრო მეტად იწამლება ჰაერში შემავალი ტოქსიკური ნაწილკებით. მაგალითად, პოლონეთში და ბულგარეთში $PM_{2.5}$-ის დონე სამჯერ აჭარბებს სკანდინავიურ ქვეყნებს.

ეს ქმნის ახალ პოლიტიკურ კატეგორიას გარემოსდაცვითი სამართლიანობა, რომელიც ითვალისწინებს, რომ გარემოს ხარისხი არის სოციალური უფლება. დანია, ნორვეგია და ნიდერლანდები უკვე ახორციელებენ პროგრამებს, რომლებიც მიზნად ისახავს დაბინძურების შემცირებას ქალაქების მოწყვლად უბნებში. ეს მიდგომა აერთიანებს ეკოლოგიურ და სოციალურ პოლიტიკას, რაც ევროპის ახალ სტრატეგიულ ტენდენციად იქცა.

თუ დავაკვირდებით ევროპის ენერგეტიკული პოლიტიკა ბოლო სამი ათწლეულის განმავლობაში განიცდის სისტემურ ცვლილებას. 1990 წლიდან სათბური აირების ემისიები შემცირდა 37%-ით, ხოლო განახლებადი ენერგიის წილი გაიზარდა 24%-მდე. თუმცა რეგიონული განსხვავებები კვლავ მკვეთრია:

- ჩრდილოეთ ევროპაში განახლებადი ენერგიის წილი 60% აჭარბებს (განსაკუთრებით ისლანდიასა და ნორვეგიაში);
- სამხრეთ ევროპაში იგი 20-25% შეადგენს;
- აღმოსავლეთ ევროპაში კვლავ დომინირებს ნახშირი და გაზი.

აქაც გერმანია წარმოადგენს გარდაქმნის ყველაზე კომპლექსურ მაგალითს. „Energiewende"-მ დააფუძნა დეცენტრალიზებული ენერგოსისტემა, მაგრამ ასევე გამოიწვია ტარიფების ზრდა და სოციალური დებატები ენერგეტიკული სამართლიანობის შესახებ. საბერძნეთი კი საპირისპიროდ, იძულებულია ენერგეტიკულ იმპორტზე დამოკიდებულებითა და გვალვებით გამოეხმაუროს კლიმატის გამოწვევებს. თუმცა ბოლო წლებში იქ განვითარდა მზის ენერგიის მცირე სტარტაპების ქსელი, რომელიც ქმნის ალტერნატიულ მოდელს „მცირე ენერგეტიკული დემოკრატია".

ენერგეტიკული გარდაქმნა აქცევს ევროპას არა მხოლოდ ეკონომიკურ, არამედ კულტურულ ლაბორატორიად, სადაც განახლებადი ენერგია აღიქმება როგორც სოციალური პროგრესის ინდიკატორი.

**ცოდნაზე დაფუძნებული მმართველობა და პოლიტიკური კულტურა**

EEA 2025 ხაზს უსვამს, რომ მეცნიერება და პოლიტიკა არ შეიძლება იყოს განცალკევებული სფეროები. ევროპული მიდგომა ეფუძნება *მეცნიერული მმართველობის* პრინციპს: პოლიტიკის ფორმირება მონაცემებზე და არა დოგმებზე. მაგალითად, შვედეთი იყენებს რეალურ დროში გარემოსდაცვით მონიტორინგს, რომელიც აერთიანებს აკადემიურ ინსტიტუტებს, მუნიციპალურ მმართველობას და კერძო კომპანიებს. შედეგად, გადაწყვეტილებები მიიღება ზუსტ მონაცემებზე დაყრდნობით. სხვა მაგალითია ნიდერლანდები, სადაც კლიმატისადმი ადაპტაცია ინტეგრირებულია ურბანულ დაგეგმვაში — წყალდიდობის საწინააღმდეგო ინფრასტრუქტურა იგეგმება ეკოსისტემურ მოდელებზე დაყრდნობით. აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებში (მაგ. ბულგარეთი, რუმინეთი) მმართველობის სისუსტე კვლავ

წარმოადგენს მთავარ ბარიერს. იქ კლიმატის ადაპტაციის პოლიტიკა ხშირად რჩება ფორმალურად მიღებულ სტრატეგიად, რეალური განხორციელების გარეშე.

ეს განსხვავება აჩვენებს, რომ ცოდნაზე დაფუძნებული მმართველობა წარმატებულია მხოლოდ მაშინ, როდესაც მას საფუძვლად უდევს ძლიერი ინსტიტუციური კულტურა და საჯარო ნდობა. ვაკვირდებით რომ, ევროპა თანდათან გადაიქცა ცოდნაზე დაფუძნებულ ცივილიზაციად. ეს ნიშნავს, რომ მეცნიერება გახდა არა მხოლოდ განვითარების ინსტრუმენტი, არამედ პოლიტიკური ეთიკის ნაწილი.
EEA 2025 ანგარიშის მთავარი მესიჯი სწორედ ესაა — ცოდნა არის მმართველობის ფორმა.

კლიმატისადმი ადაპტაცია და ეკოლოგიური პოლიტიკა აღარ არის მხოლოდ გარემოს დაცვის ამოცანა; ისინი იქცნენ ადამიანური ღირსების დაცვის მექანიზმად.
თუ ჩრდილოეთ ევროპის მოდელი გვიჩვენებს, როგორ შეიძლება ტექნოლოგიური პროგრესი გაერთიანდეს ეკოლოგიურ პასუხისმგებლობასთან, სამხრეთ ევროპა გვახსენებს, რომ მდგრადობა ვერ მიიღწევა სოციალური თანასწორობის გარეშე.

ევროპის წარმატება სწორედ ამ მრავალფეროვნებაშია — განსხვავებული სისტემების კოორდინაციაში საერთო მიზნის გარშემო: „გლობალური კეთილდღეობა პლანეტარული შეზღუდვების პირობებში“

## დასკვნა

ევროპის კლიმატური და გარემოსდაცვითი პოლიტიკა წარმოადგენს კაცობრიობის ერთ-ერთ ყველაზე ორგანიზებულ მცდელობას გლობალური კრიზისის სისტემური პასუხისთვის.

EEA 2025 ანგარიშის მიხედვით, ევროპა უკვე აყალიბებს ახალ სოციალურ კონტრაქტს ბუნებასთან: ცოდნაზე დაფუძნებულ, სამართლიან და მდგრად ურთიერთობას.

2050 წლის ხედვა *„კეთილდღეობა ჩვენი პლანეტის საზღვრებში“* განსაზღვრავს არა მხოლოდ ევროპის, არამედ მსოფლიო ცივილიზაციის მომავალ ბედს. მდგრადობა უკვე აღარ არის არჩევანი; ეს არის ერთადერთი გზა გადარჩენისთვის.

ევროპა, რომელმაც პირველმა მოახდინა ინდუსტრიული რევოლუცია, ახლა იწყებს ცოდნაზე დაფუძნებულ ეკოლოგიურ რევოლუციას, რომელიც კი არ ანგრევს, არამედ აღადგენს; რომელიც არ ამოწურავს, არამედ აძლიერებს.

ნაშრომი აჩვენებს, რომ მდგრადი ევროპა არ არის მხოლოდ გარემოსდაცვითი მიზანი, არამედ ცივილიზაციური მოდელი — სივრცე, სადაც სამეცნიერო ცოდნა, ეთიკური პრინციპები და პოლიტიკური ნება გარდაიქმნება ერთიან ეპისტემოლოგიურ ჩარჩოდ, რომელიც მიზნად ისახავს სიცოცხლის შენარჩუნებას პლანეტარულ საზღვრებში.

**შეჯამება:** ევროპა მიისწრაფის არსებული სისტემის, ცოდნაზე დაფუძნებული, სამართლიანი და ეთიკურად მოტივირებული მმართველობის ტრანსფორმაციისაკენ, რომელიც განსაზღვრავს მდგრადი მომავლის გეოპოლიტიკურ პარადიგმას და მას ადამიანის განვითარების პლანეტარული საზღვრების ფარგლებში მოაქცევს.

**გამოყენებული ლიტერატურა**


1. European Environment Agency (EEA). (2025). *Europe's Environment and Climate: Knowledge for Resilience, Prosperity and Sustainability.* Luxembourg: Publications Office of the European Union.
2. European Commission. (2023). *European Green Deal Progress Report.* Brussels.
3. Rockström, J. et al. (2009). *A Safe Operating Space for Humanity. Nature*, 461(7263), 472–475.
4. Costanza, R. et al. (2017). *Sustainability or Collapse: An Integrated History and Future of People on Earth.* MIT Press.
5. OECD. (2024). *Environmental Governance and Circular Economy in Europe.* Paris: OECD Publishing.
6. Daly, H. (1990). *Steady-State Economics.* Island Press.
7. IPCC. (2023). *AR6 Synthesis Report: Climate Change 2023.* Geneva: United Nations.
8. European Parliament. (2024). *Fit for 55: Implementation and Challenges.* Brussels.
9. United Nations Environment Programme (UNEP). (2022). *Global Environmental Outlook 6.* Nairobi.

# Knowledge-Based Systemic Transformation for Sustainable Development and Global Well-Being within Planetary Boundaries

*(An Extended Academic Analysis Based on the EEA 2025 Report)*

**Zurab Nasaraia,**
Associate Professor, Georgian Technical University
**Tamar Revazishvili,**
Associate Professor, Georgian Technical University

## Abstract

Humanity stands at a historic crossroads where climate change, ecosystem degradation, and social inequality converge into a single systemic crisis. The European Environment Agency (EEA, 2025) report presents a clear and comprehensive integrated vision, demonstrating that the preservation of the natural environment and the well-being of humanity are not separate goals, but interdependent elements of a unified system.

This paper develops a theoretical and analytical framework that synthesizes the principles of ecological economics, knowledge-based governance, and social justice. The analysis relies not only on the data of the EEA report but also on comparative experiences among European countries — contrasting the distinct ecological models of the North and the South, the economic structures of the East and the West, the Scandinavian model of green transformation, and the vulnerability of the Mediterranean region. The authors argue that achieving sustainability requires transformation in three dimensions: restoration of natural capital, assurance of social equity, and implementation of knowledge-based governance. This transformation is not merely a technological or economic task; it represents a profound cultural and ethical shift that defines the future of European civilization.

**Keywords:** Environmental protection, Climate Change, Ecological Economics, Sustainability, Knowledge-Based Governance, Biodiversity, Social Justice, Energy Transition, Ecological Resilience.

# ინოვაციები და ელექტრონული მართვა სოციალურ დაცვის სისტემებში

**ბესარიონ სიმონიშვილი,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი მოწვეული პედაგოგი,
საჯარო მმართველობის დოქტორი
**ნანა შაშიაშვილი,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი ასოცირებული
პროფესორი, ფარმაციის დოქტორი

## აბსტრაქტი

ელექტრონული მართვა (e-Governance) და ციფრული გადაწყვეტილებები წარმოადგენს მნიშვნელოვან საშუალებას სოციალური დაცვის პროგრამების გაუმჯობესებისა და მოქალაქეებისთვის მომსახურების ხელმისაწვდომობის გაზრდისათვის. ინოვაციები და ელექტრონული მართვა სოციალური დაცვის სისტემებში არა მხოლოდ ზრდის ეფექტურობას, არამედ ქმნის უფრო გამჭვირვალე, სამართლიან და მოქნილ სისტემას, რომელიც ადაპტირებადია თანამედროვე საზოგადოების მოთხოვნებსა და სწრაფად ცვალებადი გარემოსთან. ელექტრონული მართვა სოციალური დაცვის სისტემებში გულისხმობს მონაცემთა მართვას, ელექტრონულ განაცხადებსა და ანალიტიკურ სისტემებს. მონაცემთა ცენტრალიზება უზრუნველყოფს სწრაფ გადაწყვეტილებებს, ელექტრონული განაცხადები ამარტივებს მომსახურებას და ზრდის ხელმისაწვდომობას, ხოლო ანალიტიკა საშუალებას აძლევს ეფექტურად განახორციელოს რესურსების განაწილება, პროგრამების შეფასება და რისკების მართვა. ნაშრომში განხილულია, როგორ შეიძლება ტექნოლოგიების გამოყენება დაეხმაროს საჯარო მმართველობას: მონაცემთა მართვის სისტემების, ელექტრონული განაცხადების პლატფორმებისა და სოციალური დახმარების ანალიტიკური სისტემების ინტეგრაცია უწყებათაშორისი პროცესების სტაბილურობისა და ეფექტურობის გასაზრდელად. საერთაშორისო გამოცდილება აჩვენებს, რომ ინოვაციური ტექნოლოგიები უზრუნველყოფს უფრო სამართლიან და სწრაფ სერვისებს, ამცირებს კორუფციის რისკებს, ზრდის მოსახლეობის კმაყოფილების ხარისხს და ხელს უწყობს პროგრამების ოპტიმიზაციას. ნაშრომში ასევე განხილულია ციფრული ტრანსფორმაციის ძირითადი გამოწვევები, როგორიცაა მონაცემთა დაცვა, ტექნოლოგიური ბარიერები, პერსონალის მომზადება, ინფრასტრუქტურული შეზღუდვები, ციფრული უთანასწორობა და ადაპტაციის სირთულეები.

წარმოდგენილია რეკომენდაციები, როგორ შეუძლია საჯარო მმართველობას ეფექტურად გამოიყენოს ინოვაციები სოციალური დაცვის სისტემებში, მათ შორის: მონაცემთა ცენტრალიზებული მართვის განვითარება, მოქალაქეთა ციფრული უნარების გაძლიერება, IT-სპეციალისტების კვალიფიკაციის ამაღლება, სამართლებრივი ჩარჩოსა და მონიტორინგის მექანიზმების დახვეწა, კომუნიკაციის გაუმჯობესება და მოსახლეობის ჩართულობის ზრდა. ასეთი სტრატეგია უზრუნველყოფს სამართლიან, ინკლუზიურ და გამჭვირვალე მომსახურებას, ამცირებს ტექნოლოგიური პრობლემებისა და ადმინისტრაციული სირთულეების რისკებს და ზრდის საჯარო სერვისების ეფექტურობას ქვეყნის მასშტაბით.

**საკვანძო სიტყვები:** სოციალური დაცვა, ელექტრონული მართვა, e-Governance, ინოვაციები, ციფრული ტრანსფორმაცია, საჯარო მმართველობა

**შესავალი.** სოციალური დაცვის სისტემები თანამედროვე საზოგადოებაში წარმოადგენს მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს, რომელიც მოქალაქეებს უზრუნველყოფს სოციალური უსაფრთხოებით, კეთილდღეობითა და სამართლიანი სერვისებით. ასეთი სისტემა ეხმარება სახელმწიფოს საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფებს – ასაკობრივად, ეკონომიკურად ან სოციალური მდგომარეობით – მიაწოდოს საჭირო მხარდაჭერა და დახმარება. თუმცა, სხვადასხვა ქვეყანაში სოციალური დაცვის სისტემებს ბევრი გამოწვევა ახასიათებს. ხშირად პროცესი მოძველებულია, სერვისები მოსახლეობისთვის ხელმისაწვდომი არ არის, მოქალაქეები ვერ იღებენ საჭირო ინფორმაციას დროულად, მონაცემები არ არის სრული, რაც პრობლემას ქმნის პოლიტიკის ფორმირებისა და გადაწყვეტილებების მიღებისას. გარდა ამისა, კორუფციის რისკებიც დამატებით ართულებს სისტემის ეფექტურობას. ამ გამოწვევების დაძლევის ერთ-ერთი თანამედროვე გზა ინოვაციური ტექნოლოგიებისა და ციფრული გადაწყვეტილებების, მათ შორის ელექტრონული მართვის (e-Governance), გამოყენებაა. ელექტრონული მართვა გულისხმობს საჯარო ადმინისტრაციის პროცესების ციფრულ ფორმაში გადატანას, რაც საშუალებას აძლევს სახელმწიფოს მიაწოდოს მომსახურება უფრო სწრაფად, გამჭვირვალედ და ეფექტურად. სოციალური დაცვის სფეროში e-Governance-ის დანერგვა საშუალებას იძლევა მოხდეს პროგრამების ოპტიმიზაცია, ავტომატიზდეს მონაცემთა დამუშავება, შემცირდეს ბიუროკრატია და გაუმჯობესდეს კომუნიკაცია

მოქალაქეებთან. ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენება ასევე ხელს უწყობს სწორი გადაწყვეტილებების მიღებას, რადგან ხელმისაწვდომია სრული, დეტალური და დროული ინფორმაცია თითოეული მოქალაქის საჭიროებებისა და მხარდაჭერის შესახებ.

**ძირითადი ტექსტი.** ელექტრონული მართვა, იგივე e-Governance, გულისხმობს სხვადასხვა ციფრულ პლატფორმასა და თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებას, რომლებიც ინტეგრირებულია სოციალური დაცვის პროგრამებში. მისი მიზანია უზრუნველყოს სოციალური მომსახურების სწრაფი, ეფექტური, გამჭვირვალე და მარტივად ხელმისაწვდომი მიწოდება მოქალაქეებისთვის. მთავარი მიმართულებები მოიცავს კომპონენტებს: **მონაცემთა მართვის სისტემები:** ითვალისწინებს მოქალაქეების რეგისტრაციას, დახმარების განაცხადების აღრიცხვას, პროგრამების მონიტორინგს და ანგარიშგებას. მონაცემთა ცენტრალიზებული მართვა საშუალებას აძლევს სახელმწიფო უწყებებს სწრაფად მიიღონ სრული ინფორმაცია მოქალაქეთა საჭიროებების შესახებ და უფრო ეფექტურად განახორციელონ გადაწყვეტილებები. **ელექტრონული განაცხადების პლატფორმები:** მოქალაქეებს შეუძლიათ ონლაინ შეავსონ განაცხადები, ატვირთონ საჭირო დოკუმენტები და მიიღონ ინფორმაცია დახმარების სტატუსის შესახებ. ეს პროცესი ამცირებს ადმინისტრაციულ ბიუროკრატიას, ხელს უწყობს მომსახურების გამარტივებას და სისწრაფეს, და ხდის სისტემას უფრო ხელმისაწვდომს სხვადასხვა რეგიონებში მცხოვრები ადამიანებისთვის. **ანალიტიკური სისტემები:** მონაცემების დამუშავებისა და ანალიზის საშუალებით შესაძლებელია დახმარების ეფექტურობის შეფასება, რესურსების ოპტიმალური განაწილება, რისკების მენეჯმენტი და პროგრამების შედეგების სტრატეგიული შეფასება. e-Governance ზრდის სოციალური დაცვის პროგრამების ეფექტურობას და ხელმისაწვდომობას, ამცირებს საჭირო შუალედური პროცედურების რაოდენობას, აუმჯობესებს გამჭვირვალობას და კორუფციის რისკებს ამცირებს. აგრეთვე, ის საშუალებას აძლევს საჯარო მმართველობას რეალურ დროში ადაპტირდესchanging-ს სოციალურ საჭიროებებს და ოპტიმალურად გამოიყენოს არსებული რესურსები [1,2,3].

მსოფლიოში მრავალი ქვეყანა აქტიურად იყენებს e-Governance-ს სოციალური დაცვის სისტემებში, რათა გააუმჯობესონ პროგრამების ეფექტურობა, გამარტივონ მომსახურების მიწოდება და გაზარდონ მოქალაქეების ნდობა საჯარო უწყებების

მიმართ. მაგალითად, **ესტონეთი** გამოირჩევა e-Residency პროგრამით, რომელიც საშუალებას აძლევს მოქალაქეებსა და რეზიდენტებს ონლაინ მიიღონ რიგი საჯარო სერვისები. ქვეყანაში სოციალური დახმარების სისტემა სრულად ავტომატიზებულია და მოიცავს ციფრულ განაცხადებს, ონლაინ რეგისტრაციას, დოკუმენტების ატვირთვასა და დახმარების სტატუსის მონიტორინგს. ასეთი მიდგომა მნიშვნელოვნად ამცირებს ბიუროკრატიას და აჩქარებს პროგრამების განხორციელებას [4]. **დანია** იყენებს მონაცემთა ანალიტიკურ სისტემებს სოციალური დახმარების სფეროში, რაც შესაძლებელს ხდის რესურსების ოპტიმალურ განაწილებას, პროგრამების ეფექტურობის რეალურ დროში შეფასებას და მოქალაქეებისთვის სერვისების სწრაფ მიწოდებას. ანალიტიკური სისტემა ხელს უწყობს რისკების მართვას და პროგრამების სტრატეგიულ დაგეგმვას, უზრუნველყოფს გამჭვირვალობასა და პროცესების ხარისხს [4,5]. **ინდონეზია** ეყრდნობა მოქალაქეების ცენტრალიზებულ რეგისტრაციას და სოციალური დახმარების დისტრიბუციას, რაც უზრუნველყოფს მონაცემთა ერთიან მართვას და პროგრამების ეფექტურ განხორციელებას სხვადასხვა რეგიონში. სისტემა ამარტივებს დახმარების მიღების პროცედურებს და ზრდის მოსახლეობის დაკმაყოფილების დონეს [6].

ინოვაციური ტექნოლოგიების და e-Governance-ის გამოყენება სოციალური დაცვის სისტემებში მნიშვნელოვნად ზრდის სერვისების ეფექტურობას, უზრუნველყოფს პროცესების გამჭვირვალობას, ამცირებს ადმინისტრაციულ ბარიერებს და მოქალაქეების გამოცდილების ხარისხს, რაც საბოლოოდ აძლიერებს სოციალურ სამართლიანობას.

საქართველოში სოციალური დაცვის სისტემებში e-Governance-ის შემოღება განსაკუთრებით მნიშვნელოვან როლს თამაშობს მომსახურების ეფექტურობისა და გამჭვირვალობის გაზრდაში. ბოლო წლებში ქვეყნის მთავრობა აქტიურად ნერგავს ციფრულ ტექნოლოგიებს სოციალურ პროგრამებში, რათა მოქალაქეებს გაუმარტივოს დახმარების მიღების პროცედურები და უზრუნველყოს მონაცემთა მართვის ხარისხი. შეგვიძლია აღვნიშნოთ: **ცენტრალიზებული ელექტრონული პორტალები** – სოციალური დახმარების განაცხადები და რეგისტრაცია ხდება ონლაინ, რაც ამცირებს ფიზიკური ვიზიტების საჭიროებას და ბიუროკრატიული შეფერხებების რისკს. მოქალაქეებს შესაძლებლობა აქვთ ატვირთონ საჭირო დოკუმენტები, თვალყური ადევნონ

დახმარების სტატუსს და მიიღონ ინფორმაცია პროცესის ნებისმიერ ეტაპზე; **მონაცემთა მართვის სისტემები** – ყველა განაცხადი ავტომატურად ინახება ცენტრალიზებულ ბაზაში, რაც უზრუნველყოფს ინფორმაციის მუდმივ განახლებას, სტატისტიკური ანალიზისა და მონიტორინგის შესაძლებლობას. ეს ხელს უწყობს რესურსების სწორად განაწილებას, ეხმარება პროგრამების ეფექტურობის შეფასებას და შესაძლებელს ხდის პრობლემების სწრაფ გამოვლენას; **ანალიტიკური მოდულები** – სისტემაში ინტეგრირებულია ინსტრუმენტები, რომლებიც განსაზღვრავენ მოსახლეობის საჭიროებებს, აფასებენ სოციალური დახმარების ეფექტურობას და ხელს უწყობენ გადაწყვეტილებების მიღებას. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სოფლად მცხოვრები მოსახლეობის და მოწყვლადი ჯგუფების სერვისებით უზრუნველყოფისთვის.; **ინტეგრაცია სხვა სახელმწიფო სერვისებთან** – ელექტრონული მართვის საშუალებით სოციალური დახმარების პროგრამები დაკავშირებულია ჯანდაცვის, განათლების და დასაქმების სერვისებთან. ეს ზრდის პროგრამების კოორდინაციას, ხელს უშლის მონაცემთა დუბლირებას და უზრუნველყოფს მოსახლეობისთვის ერთიან, სისტემურ და სწრაფ მომსახურებას; **გამჭვირვალობა და კორუფციის შემცირება** – პროცესების ციფრულ ფორმაზე გადატანა მნიშვნელოვნად ამცირებს შუამავლების როლს, რაც კორუფციის რისკს ამცირებს და ზრდის მოქალაქეთა ნდობას სისტემის მიმართ. ამგვარი ინოვაციები საქართველოში ხელს უწყობს სოციალური დაცვის პროგრამების ოპტიმიზაციას, მოქალაქეთა მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას და სახელმწიფოს შესაძლებლობას სწრაფად მოახდინოს რეაგირება მოსახლეობის მზარდ სოციალურ საჭიროებებზე.

e-Governance-ის დანერგვა სოციალური დაცვის სფეროში მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში წარმატებით მიმდინარეობს, თუმცა მას თან ახლავს ერთობლივი, გასაზრდელი გამოწვევები, რომლებიც როგორც საერთაშორისო, ისე საქართველოს დონეზე თვალსაჩინოა. მსოფლიოს ქვეყნებისთვის ძირითადი გამოწვევა უკავშირდება ციფრულ უთანასწორობას, როდესაც მოსახლეობის ნაწილი, განსაკუთრებით სოფლად ან რთულად დასახლებულ რეგიონებში მცხოვრები ადამიანები, რჩება ელექტრონული სერვისების მიღმა. ეს პრობლემა საქართველოსთვისაც აქტუალურია, სადაც მაღალი ხარისხის ინტერნეტისა და ტექნიკური შესაძლებლობების ნაკლებობა ციფრული სერვისების ხელმისაწვდომობას ხელს უშლის.გარდა ამისა, საერთაშორისო

გამოცდილება აჩვენებს, რომ ციფრული მონაცემების დაცვა, კონფიდენციალობა და კიბერშეტევების რისკი მნიშვნელოვან გამოწვევას წარმოადგენს, ხოლო საქართველოს კონტექსტში ეს გამოიხატება კომპლექსური მონაცემთა ბაზების დუბლირებითა და დოკუმენტაციის არასრულყოფილებით. სხვა საერთო პრობლემა არის კვალიფიციური ადამიანური რესურსების ნაკლებობა: საერთაშორისო გამოცდილებაში ეს არღვევს პროგრამების ეფექტურობას, ხოლო საქართველოში-IT-სისტემების მართვა, მონაცემთა ანალიზი და მოქალაქეებთან ურთიერთობა ხდება ნაკლებად ოპტიმალურად. ინტეგრაციის სირთულეები, მონაცემთა ბაზების კავშირის პრობლემები, კორუფციისა და ადმინისტრაციული ბიუროკრატიის რისკები, ასევე, ერთობლივ გამოწვევებს წარმოადგენს. საქართველოში ციფრული სისტემები შუამავლების როლს ამცირებს, თუმცა სრული გამჭვირვალობისა და ეფექტურობისთვის კვლავ საჭიროებს სამართლებრივი ჩარჩოების და მონიტორინგის სისტემების დახვეწას. გარდა ამისა, საერთაშორისო და ეროვნული გამოცდილება მიუთითებს, რომ პროგრამების სწრაფად ცვალებად ტექნოლოგიურ გარემოზე მორგება-მოქნილი ადაპტაცია ახალ პროგრამებსა და ხელსაწყოებზე-სტრატეგიული გამოწვევაა, რაც მოითხოვს მუდმივ განახლებას და დამატებით ტრენინგებს მოქალაქეებისა და პერსონალისთვის. შედეგად, საერთაშორისო პრაქტიკა და საქართველოს გამოცდილება აჩვენებს, რომ e-Governance სოციალური დაცვის სისტემებში მოითხოვს ერთობლივ მიდგომას, რომელიც ითვალისწინებს მონაცემთა უსაფრთხოებას, კვალიფიციური რესურსების მომზადებას, ადმინისტრაციული მექანიზმების ეფექტურობას და ტექნოლოგიურ ადაპტაციას. მხოლოდ ამ კომპონენტების თანმიმდევრული და ინტეგრირებული მართვით არის შესაძლებელი სოციალური დაცვის სერვისების ხელმისაწვდომობის, ეფექტურობისა და გამჭვირვალობის უზრუნველყოფა [2,7]

e-Governance-ის ეფექტური დანერგვა სოციალური დაცვის სფეროში მოითხოვს სისტემურ, სტრატეგიულ მიდგომას როგორც საერთაშორისო, ისე საქართველოს დონეზე. პირველ რიგში, აუცილებელია ციფრული ინფრასტრუქტურის განვითარება და განახლება, რაც მოიცავს მაღალი ხარისხის ინტერნეტ-საკომუნიკაციო ქსელს, სერვერებსა და ტექნიკურ აღჭურვილობას, რათა ყველა მოქალაქეს, მათ შორის სოფლად ან ღარიბ რეგიონებში მცხოვრებს, ჰქონდეს ხელმისაწვდომი ელექტრონული სერვისები. მეორე, დიდი მნიშვნელობა აქვს მონაცემთა მართვის სისტემების ერთიანობას,

ავტომატიზაციას და უსაფრთხოებას; უნდა შეიქმნას ცენტრალიზებული, ეფექტური და დაცული მონაცემთა ბაზები, რომლებიც უზრუნველყოფს ინფორმაციის სიზუსტეს, კონფიდენციალობას და რეალურ დროში ანალიზს. მესამე, მნიშვნელოვანია კვალიფიციური ადამიანური რესურსების მომზადება და მუდმივი ტრენინგები, რათა IT-მუშაკები, ანალიტიკოსები და სოციალური პოლიტიკის სპეციალისტები შეძლონ სისტემის მართვა, მონაცემთა ანალიზი და გადაწყვეტილებების მიღება. მეოთხე, აუცილებელია მოქალაქეთა განათლებისა და მხარდაჭერის უზრუნველყოფა, მათ შორის ციფრული უნარების განვითარება, ონლაინ-სერვისების ინტერფეისის გამარტივება და მომხმარებელთა მხარდაჭერის სისტემა, რათა ყველა პიროვნება შეძლოს პროგრამების სარგებლობა. მეხუთე, სტრატეგიულ დონეზე უნდა არსებობდეს სამართლებრივი ჩარჩო და მონიტორინგის მექანიზმები, რომლებიც უზრუნველყოფს კორუფციის თავიდან აცილებას, გამჭვირვალობას და ანგარიშვალდებულებას. საქართველოში რეკომენდაციები მოიცავს ასევე პროგრამების მორგებას ადგილობრივ საჭიროებებზე, მოქალაქეების სოციალურ-ეკონომიკური პირობების გათვალისწინებით, რაც უზრუნველყოფს სამართლიან, ინკლუზიურ და ეფექტურ მომსახურებას. ამასთან, საერთაშორისო გამოცდილების გამოყენება, საუკეთესო პრაქტიკების ადაპტაცია და მუდმივი შეფასება დაეხმარება საქართველოს სისტემას მუდმივად გაუმჯობესდეს, სწრაფად მოერგოს ტექნოლოგიურ სიახლეებს და უზრუნველყოს ყველა მოქალაქისთვის თანაბარი სოციალური დაცვის ხარისხი.

**დასკვნა.** ელექტრონული მართვის სისტემები სოციალური დაცვის სფეროში ზრდის პროგრამების ეფექტურობას, უზრუნველყოფს სამართლიან და სწრაფ მომსახურებას, ამცირებს კორუფციის რისკებს და ზრდის მოქალაქეების დაკმაყოფილების ხარისხს. ინოვაციები და ციფრული ტრანსფორმაცია წარმოადგენს აუცილებელ ინსტრუმენტს თანამედროვე სოციალური დაცვის სისტემების განვითარებაში. საჯარო მმართველობამ უნდა მოახდინოს ტექნოლოგიების ეფექტური ინტეგრაცია, რათა უზრუნველყოს ინკლუზიური, გამჭვირვალე და ეფექტური სერვისები.

## გამოყენებული ლიტერატურა


1. Marin, A. M. (2022). Development of e-government in the field of social services and benefits: Evidence from Romania. *Information Polity*, *27*(4), 455-471. https://doi.org/10.3233/IP-220005

2. Djatmiko, G. H., Sinaga, O., & Pawirosumarto, S. (2025). Digital Transformation and Social Inclusion in Public Services: A Qualitative Analysis of E-Government Adoption for Marginalized Communities in Sustainable Governance. *Sustainability*, *17*(7), 2908. https://doi.org/10.3390/su17072908

3. Ncube, Tomy & Una, Murray & Dennehy, Denis. (2023). Digitalising Social Protection Systems for Achieving the Sustainable Development Goals: Insights from Zimbabwe. Communications of the Association for Information Systems. 53. 138-161. 10.17705/1CAIS.05306.

4. Espinosa, Victor I. & Pino, Antonia. (2024). E-Government as a Development Strategy: The Case of Estonia. International Journal of Public Administration. 48. 1-14. 10.1080/01900692.2024.2316128.

5. Yuliantini, Lisa & Purnomo, Eko. (2024). THE COMPARATIVE ANALYSIS OF E-GOVERNMENT DEVELOPMENT IN DENMARK AND ESTONIA. SSRN Electronic Journal. 10.2139/ssrn.4782364.

6. Kuntjorowati, E., Andari, S., Prayoga, R. A., Yusuf, H., Soegiharto, S., Fatimah, S., Listyawati, A., Yuniarti, L., Suryani, & Hakim, F. N. (2024). Effectiveness of strengthening social protection and security programs in alleviating poverty in rural areas through multi-sector partnerships. *Heliyon*, *10*(23), e40485. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40485

7. Meijer, A. (2015). E-governance innovation: Barriers and strategies. *Government Information Quarterly, 32*(2), 198–206. https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.01.001

# Innovations and e-Governance in Social Protection Systems

**Besarion Simonishvili,**
Invited Teacher Georgian Technical University, Doctor of Public Administration,
**Nana Shashiashvili,**
Georgian Technical University, Associate Professor, Doctor of Pharmacy,

## Abstract

Electronic governance (e-Governance) and digital solutions represent a significant tool for improving social protection programs and increasing accessibility of services for citizens. Innovations and e-Governance in social protection systems not only enhance efficiency but also create a more transparent, equitable, and flexible system that is adaptable to the demands of modern society and rapidly changing environments. e-Governance in social protection encompasses data management, electronic application platforms, and analytical systems. Centralized data management enables swift decision-making, electronic applications simplify service provision and increase accessibility, while analytical tools allow for effective resource allocation, program evaluation, and risk management. This paper explores how technology can support public administration by integrating data management systems, electronic application platforms, and analytical tools for social assistance to strengthen inter-agency processes and overall effectiveness. International experiences demonstrate that innovative technologies provide faster and fairer services, reduce corruption risks, increase citizen satisfaction, and optimize program performance. The study also discusses major challenges of digital transformation, including data protection, technological barriers, workforce training, infrastructure limitations, digital divide, and adaptation difficulties. Recommendations are provided on how public administration can effectively implement innovations in social protection, including development of centralized data management, enhancement of citizens' digital skills, upgrading IT specialists' qualifications, refining legal frameworks and monitoring mechanisms, improving communication, and increasing citizen engagement. Such strategies ensure fair, inclusive, and transparent services, mitigate technological and administrative risks, and improve the overall effectiveness of public services nationwide.

**Keywords:** social protection, electronic governance, e-Governance, innovations, digital transformation, public administration.

# მოქალაქეთა კმაყოფილების განმსაზღვრელი ფაქტორები საჯარო სერვისების მიღებისას

**მამუკა მარღიშვილი,**
საჯარო მმართველობის დოქტორი
**ინგა კალანდაძე,**
საჯარო მმართველობის დოქტორი
**დავითი შამოევი,**
საჯარო მმართველობის დოქტორი

## აბსტრაქტი

სახელმწიფო თუ მუნიციპალური სერვისები ყოველთვის ორინეტირებული უნდა იყოს მოქალაქეების საჭიროებების დაკმაყოფილებაზე. სერვისების მიღებისას კი მომხმარებლებთან ურთიერთობა განსაკუთრებულ პასუხისმგებლობასა და მომსახურების მაღალი სტანდარტების გამოყენებას მოითხოვს. ამიტომ, მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ თუ რა ფაქტორები განსაზღვრავს მათ კმაყოფილებას საჯარო სერვისების მიღებისას, ეს კი შესაძლებელს გახდის ჩამოყალიბდეს საქმიანი და პარტნიორული ურთიერთობები. ამასთან, მოვიპოვებთ მოქალაქეების ნდობას და ერთგულებას.

**საკვანძო სიტყვები:** სახელმწიფო და მუნიციპალური სერვისები, საქმიანი ურთიერთობები, მოქალაქეთა კმაყოფილება.

საჯარო სერვისების მიღებისას მოქალაქეთა კმაყოფილება კომპლექსური საკითხია და ის არ შემოიფარგლება მხოლოდ საბოლოო შედეგის მიღებით. იგი დამოკიდებულია მთლიან გამოცდილებაზე, რომელიც მოქალაქეს სახელმწიფოსთან ურთიერთობისას უგროვდება. თანამედროვე საჯარო ადმინისტრირებაში მოქალაქე განიხილება, როგორც „მომხმარებელი“, ხოლო სახელმწიფო სერვისების ხარისხი იზომება რამდენად კმაყოფილია მოქალაქე მიღებული შედეგით.

მოქალაქეთა კმაყოფილებას რამდენიმე ძირითადი ფაქტორი განსაზღვრავს, ესენია: ოპერატიული მომსახურება, სისწრაფე და ვადების მკაცრი დაცვა (უნდა აღინიშნოს, რომ ლოდინის დრო წარმოადგენს უკმაყოფილების პირველად წყაროს); პროცედურული სიმარტივე; ნაკლები ბიუროკრატიული ბარიერი, ე.წ. „ერთი ფანჯრის“ პრინციპი;

საჯარო მოხელეთა კომპეტენცია; გამჭვირვალეობა; ემპათია; კომუნიკაცია; მოქალაქის ინდივიდუალური საჭიროებების გათვალისწინება; შედეგზე ორიენტირებულობა და ტერიტორიული ფაქტორი.

კარგი საერთაშორისო პრაქტიკის თანახმად, სერვისის ხარისხის შენარჩუნებისა და მუდმივი გაუმჯობესებისთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს მომხმარებლებისგან უკუკავშირის უწყვეტად შეგროვებას, ამ მონაცემების პერიოდულ გაანალიზებასა და სერვისთან დაკავშირებული შესაბამისი ცვლილებების ინიცირებას. ორგანიზაცია, რომელიც სტრუქტურირებული სახით არ აგროვებს მომხმარებელთა უკუკავშირს, კარგავს შესაძლებლობას ფლობდეს სრულყოფილ ინფორმაციას მომხმარებელთა ცვალებადი საჭიროებების, სერვისთან დაკავშირებული ხარვეზების/პრობლემების შესახებ. შესაბამისად, ასეთი ორგანიზაცია მომხმარებლებს ვერ მიაწვდის სერვისს, რომელიც მუდმივად პასუხობს მომხმარებელთა საჭიროებებსა და მოლოდინებს. მომხმარებელთა უკუკავშირის შეგროვება ორგანიზაციას შესაძლებლობას აძლევს გამოკვეთოს გაუმჯობესების არეალები.

მომხმარებელთა წუხილებისა და კომპლიმენტების ცოდნა სერვისის მიმწოდებელ დაწესებულებას ეხმარება მუდმივად იზრუნოს მომხმარებლის გამოცდილების გაუმჯობესებაზე. მნიშვნელოვანია, რომ საჯარო დაწესებულებები მომართულნი იყვნენ შეაგროვონ მომხმარებელთა როგორც დადებითი, ისე ნეგატიური უკუკავშირი. ხშირად სწორედ ნეგატიური უკუკავშირი ხდება ცვლილებების საწინდარი. არანაკლებ მნიშვნელოვანია მომხმარებელთა „კომპლიმენტების“ შეგროვება სერვისთან დაკავშირებული იმ კომპონენტების დასაიდენტიფიცირებლად, რაც კარგად მუშაობს და ამ ეტაპზე შესაძლოა გაუმჯობესებას არ საჭიროებდეს. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია რომ ორგანიზაციებმა წაახალისონ მომხმარებლები გამოხატონ როგორც პოზიტიური, ისე ნეგატიური უკუკავშირი. მომხმარებელთა უკუკავშირის შეგროვება ორგანიზაციას შესაძლებლობას აძლევს გამოკვეთოს მომხმარებლისთვის ყველაზე „მტკივნეული“/ პრობლემური წერტილები სერვისით სარგებლობის პროცესში და იზრუნოს მომხმარებლისთვის უკეთესი გამოცდილების შექმნაზე.

ხშირად მომხმარებლები უფრო დადებითად და ნდობით არიან განწყობილნი იმ ორგანიზაციების მიმართ, სადაც წახალისებულია უკუკავშირის მიწოდება და არსებობს სხვადასხვა საკომუნიკაციო არხი, რომელთა გამოყენებით მომხმარებლებს

შესაძლებლობა ეძლევათ მარტივად გამოხატონ უკუკავშირი. გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია რომ ორგანიზაცია აქვეყნებდეს მომხმარებელთა უკუკავშირის გააანალიზების შედეგებს - რა ცვლილებები მოყვა უკუკავშირის ანალიზს; რამდენად აისახა მომხმარებელთა უკუკავშირის ანალიზის შედეგები სერვისთან დაკავშირებულ ცვლილებებში.

სერვისის მიმწოდებელ დაწესებულებაში უკუკავშირის მართვის ეფექტიანი მექანიზმის არსებობა ნიშნავს იმას, რომ ორგანიზაცია მუდმივად ზრუნავს სერვისის ხარისხზე, მისი მომხმარებლების კმაყოფილების მაჩვენებელზე და მომხმარებლისთვის უფრო კომფორტული გამოცდილების შექმნაზე.

პოსტ-სოციალისტურმა ქვეყნებმა „ტერიტორიული გამოწვევების“ დასაძლევად განსხვავებული სტრატეგიები შეიმუშავეს. კერძოდ:

ესტონეთმა ტერიტორიული ფაქტორის აღმოსაფხვრელად ე.წ. ციფრული და ონლაინ მოდელი შეიმუშავა, იგი ეფუძნება „X-Road“ სისტემას, რომელიც უზრუნველყოფს მონაცემთა გაცვლას სხვადასხვა უწყებას შორის. ქვეყანამ დანერგა პრინციპი „Digital by Default“ და შედეგად, საჯარო სერვისების 99% ხელმისაწვდომია ონლაინ, რაც აღმოფხვრის გეოგრაფიულ მანძილს, სოფლად მცხოვრები მოქალაქე იღებს იგივე მომსახურებას, რასაც დედაქალაქის მცხოვრები მოქალაქეები, სახლიდან გაუსვლელად.

ჩეხეთის რესპუბლიკამ კი ფიზიკური ხელმისაწვდომობის ზრდის სტრატეგია აირჩია. სისტემა Czech POINT იყენებს არსებულ ინფრასტრუქტურას - ფოსტის განყოფილებებს, ნოტარიუსთა ოფისებს და მუნიციპალიტეტებს, როგორც საჯარო სერვისების გაცემის ადგილებს. აღნიშნული მოდელი განსაკუთრებით ეფექტურია უფროსი თაობისა და ციფრული უნარების არმქონე მოქალაქეთათვის, რადგან სერვისი ფიზიკურად მიდის მათთან ახლოს, სოფლის დონეზე.

პოლონეთის რეფორმები ეფუძნება  დეცენტრალიზაციისა და სუბსიდიარობის პრინციპებს, რომლის მიხედვითაც გადაწყვეტილება უნდა მიიღებოდეს მოქალაქესთან ყველაზე ახლოს მდგომარე დონეზე ანუ ადგილობრივ თვითმმართველობაში. ადმინისტრაციულმა რეფორმამ გააძლიერა „გმინები“ (მუნიციპალიტეტები), და მიანიჭა მათ უფრო ფართო უფლებამოსილება სერვისების მართვაში, რაც ზრდის

კმაყოფილებას, რადგან ადგილობრივი პრობლემები გვარდება ადგილზევე, ცენტრალური ბიუროკრატიის ჩარევის გარეშე.

მოქალაქეთა მაღალი კმაყოფილების მისაღწევად, ასევე აუცილებელია, ელექტრონული სერვისების გაფართოება ქვეყნის მასშტაბით, ინტერნეტიზაცია და ფიზიკური ოფისების ხელმისაწვდომობა და  რაც მთავარია მომსახურების ხარისხის ერთიანი სტანდარტის დანერგვა.

საბოლოოდ, საჯარო სერვისებით კმაყოფილება დამოკიდებულია არა მხოლოდ სერვისის შინაარსზე, არამედ მისი მიწოდების გზებზე, გეოგრაფიულ და ტექნოლოგიურ ადაპტაციაზე მოქალაქის საცხოვრებელ გარემოსთან. ეს კი შესაძლებელს გახდის ჩამოყალიბდეს საქმიანი და პარტნიორული ურთიერთობები. ამასთან, მოვიპოვებთ მოქალაქეების ნდობას და ერთგულებას.

**გამოყენებული ლიტერატურა**


1. OECD (2023). Rural Policy Reviews: Service Delivery in Rural Areas. OECD Publishing, Paris;
2. Drechsler, W. (2018). e-Estonia as the ‘Good’ Ways to Build an e-State? Information Polity, 23(4);
3. Špaček, D. (2016). E-government goals and their implementation in the Czech Republic: From Czech POINT to data boxes. Central European Public Administration Review, 14(2);
4. Kulesza, M. (2002). Methods of Decentralization and Public Administration Reform in Poland. Institute of Public Affairs, Warsaw;
5. მუნიციპალური სერვისების მომხმარებელთა უკუკავშირის მართვის სახელმძღვანელო, (USAID), დეკემბერი, 2023

**Factors determining citizens' satisfaction with public services**

**Mamuka marghishvili,**
Doctor of Public Administration
**Inga Kalandadze,**
Doctor of Public Administration
**David Shamoev,**
Doctor of Public Administration

**Abstract**

State or municipal services should always be focused on meeting the needs of citizens. When receiving services, dealing with customers requires special responsibility and the use of high standards of service. Therefore, it is important to know what factors determine their satisfaction when receiving public services, which will make it possible to form business and partnership relationships. In addition, we will gain the trust and loyalty of citizens.

**Keywords:** state and municipal services, business relations, citizen satisfaction.

# პროფესიული განათლების სისტემა საქართველოს სხვადასხვა ტერიტორიული ადგილმდებარეობის მიხედვით

**თეა ჩხიკვაძე,**
საჯარო მმართველობის დოქტორანტი
სსიპ „ილია წინამძღვრიშვილის სახელობის კოლეჯი“
- ხარისხის მართვის მენეჯერი,

**აბსტრაქტი**

ნებისმიერი ქვეყნისთვის უმთავრეს პრიორიტეტს წარმოადგენს ძლიერი განათლების სისტემა, მათ შორის, საქართველოსთვისაც. დღესდღეობით საქართველოს განათლების, მეცნიერების და ახალგაზრდობის სამინისტროს მხრიდან განსაკუთრებული ყურადღებაა გამახვილებული პროფესიული განათლების სისტემაზე. პროფესიული განათლების უმთავრესი დანიშნულებაა მიაწოდოს ადგილობრივ და საერთაშორისო შრომით ბაზარს კარგად მომზადებული კადრები. ამასთან, მთელი სიცოცხლის მანძილზე სწავლის შესაძლებლობა უფრო მიმზიდველს ხდის პროფესიულ განათლებას საზოგადოების სხვადასხვა ფენისთვის.

დღესდღეობით საქართველოს პროფესიული განათლების სისტემა ჯერ კიდევ არ არის ბოლომდე დახვეწილი. წლების განმავლობაში მრავალი რეფორმის შედეგად მივაღწიეთ გარკვეულ ეტაპამდე, რაც თამამად გვაძლევს იმის თქმის საშუალებას, რომ პროფესიულ განათლებაში გვაქვს წინსვლა. თუმცა, რჩება რიგი საკითხები, რომლებიც ჯერჯერობით კითვის ნიშნის ქვეშ დგას. უმთავრესია დაიმსხვრეს სტერეოტიპი უნივერსიტეტში სწავლის აუცილებლობასთან დაკავშირებით. პროფესიული განათლება უმაღლესი სასწავლებლების მოთხოვნის დონეს უნდა დაეწიოს, უკეთეს შემთხვევაში გაასწროს კიდეც.

ქვეყნისთვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხია განვითარებული რეგიონები. თითოეულ რეგიონს აქვს თავისი რესურსი, რომელიც სათანადოდ უნდა იქნას გამოყენებული. ამისათვის საჭიროა ძლიერი პროფესიული განათლების სისტემა, რათა ყველა რეგიონი სათანადოდ განვითარდეს, დასაქმების მაჩვენებელი დასტაბილურდეს და მოსახლეობამ არ დატოვოს საკუთარი მიწები.

**საკვანძო სიტყვები:** პროფესიული განათლება, შრომის ბაზარი, კვალიფიციური კადრი, რეგიონი.

პროფესიული განათლება ბოლო წლებში საქართველოში სულ უფრო მოთხოვნადი ხდება. 2024 წლის მონაცემებით, ქვეყანაში 122 პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულება ფუნქციონირებდა, რომლებმაც 17.4 ათასზე მეტი სტუდენტი მიიღეს, რაც 2023 წელთან შედარებით 10.3%-ით მეტია. საგულისხმოა, რომ ყველაზე პოპულარული მიმართულებებია მომსახურება, საინფორმაციო ტექნოლოგიები, მშენებლობა, წარმოება და კომუნიკაცია, რაც პირდაპირ ასახავს თანამედროვე შრომის ბაზრის მოთხოვნებს.

განათლების ამ ფორმას ბევრი უპირატესობა აქვს. პირველ რიგში, ის მოკლე დროში პროფესიული უნარების სწრაფად ათვისების საშუალებას იძლევა, რაც სამუშაო ბაზარზე სწრაფად ინტეგრაციის შესაძლებლობას ქმნის. ახალგაზრდა ადამიანებს, რომლებიც უმაღლესი განათლების ხანგრძლივი პროგრამების გავლას ვერ ახერხებენ, შეუძლიათ პროფესიული პროგრამების საშუალებით სწრაფად, პრაქტიკულად და ეფექტურად მოიპოვონ პროფესია და დაიწყონ დამოუკიდებელი კარიერა.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ 2024 წელს 9.5 ათასმა სტუდენტმა წარმატებით დაასრულა პროფესიული პროგრამები. ეს ის ახალგაზრდები არიან, რომელთაც უკვე აქვთ კონკრეტული პროფესია და მზად არიან თავიანთი ცოდნა პრაქტიკულ საქმიანობაში გამოიყენონ.

პროფესიული განათლების განვითარება ნიშნავს ქვეყნის ეკონომიკური მდგრადობის ამაღლებასაც, რადგან სწრაფად ცვალებად სამყაროში სწრაფი გადამზადებისა და მოქნილობის შესაძლებლობა მთავარია. ის იდეალურია როგორც ახალგაზრდებისთვის, რომლებსაც სურთ სწრაფი კარიერული წინსვლა, ასევე უფროსი თაობისთვის, ვისაც ახალი უნარების დაუფლება და კარიერული მიმართულების შეცვლა სურს. [1]

საქართველოს თითოეულ მხარეს აქვს სხვადასხვა რესურსი, რომელმაც შეიძლება სარგებელი მოუტანოს ქვეყნის ეკონომიკას. ამ მიმართულებით რეგიონებს შორის სხვაობაა. თუმცა, ყველაზე დიდი სხვაობა თბილისსა და რეგიონებს შორისაა. დღესდღეობით საქართველოში სხვადასხვა რეგიონში დაარსებული პროფესიული საგანამანათლებლო დაწესებულებები ცდილობენ რეგიონის საჭიროებებზე მორგებული პროგრამების განხორციელებას და შესაბამისი კადრების მომზადებას.

პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულება/კოლეჯი – იურიდიული პირი, რომელიც უფლებამოსილია საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით განახორციელოს პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამები, მოკლე ციკლის საგანმანათლებლო პროგრამები, პროფესიული მომზადების პროგრამები, პროფესიული გადამზადების პროგრამები და სახელმწიფო ენაში მომზადების პროგრამები.

2025 წლის 1 სექტემბრის მონაცემებით საქართველოს მასშტაბით ოპერირებს:

● 19 ავტორიზებული სახელმწიფო კოლეჯი;

● 7 სახელმწიფოს წილობრივი მონაწილეობით დაფუძნებული კოლეჯი;

● 40 ავტორიზებული კერძო კოლეჯი. [2]

განვიხილოთ რამდენიმე კოლეჯი რეგიონული განვითარების თვალსაზრისით, მაგალითად, მცხეთა-მთიანეთის მხარეში ოპერირებს სსიპ „ილია წინამძღვრიშვილის სახელობის კოლეჯი“. კოლეჯი მოიცავს მთლიანად მცხეთა-მთიანეთის მხარეს. ძირითადი სასწავლო კორპუსი მდებარეობს მცხეთის რაიონის სოფელ წინამძღვრიანთკარში, ხოლო ფილიალები დაბა სტეფანმინდაში, დაბა თიანეთში და დუშეთში. მიუხედავად იმისა, რომ კოლეჯი მრავალპროფილურია, მის ძირითად მიმართულებას სოფლის მეურნეობა წარმოადგენს. კოლეჯის მიერ სხვადასხვა დროს ჩატარებული შრომის ბაზრის კვლევა ცხადყოფს, რომ დაწესებულება ორიენტირებულია სოფლის მეურნეობის განვითარებაზე. დაწესებულება ახორციელებს ისეთ პროფესიულ საგანმანათლებლო პროგრამებს როგორებიცაა: მევენახეობა და მეღვინეობა, ვეტერინარია, მეხილეობა, ხილისა და ბოსტნეულის გადამუშავება, მეფუტკრეობა და სხვა. [3]

ცოტა ხნის წინ განათლების, მეცნიერების და ახალგაზრდულ საქმეთა კომიტეტის მიერ ჩატარდა თემატური მოკვლევა დეფიციტური პროფესიების შესახებ, სადაც ერთ-ერთ დეფიციტურ მიმართულებად სწორედ სოფლის მეურნეობა დასახელდა. ბოლო ათწლეულის განმავლობაში, სოფლის მეურნეობის სექტორის წილი მთლიან შიდა პროდუქტში მეტნაკლებად უცვლელია და 2021 წელს 7.4% შეადგინა.19 ამავდროულად, ბოლო ხუთი წლის განმავლობაში, სოფლის, სატყეო და თევზის მეურნეობის სექტორში დასაქმებულთა რაოდენობა განუხრელად მცირდება. თუმცა, აღნიშნულის მიუხედავად, სოფლის მეურნეობის სფერო რჩება ყველაზე დიდ დამსაქმებლად საქართველოში. 2021 წელს აგრარულ სექტორში დასაქმებულთა რაოდენობამ 230 300 ადამიანი შეადგინა20,

რაც მთლიანი სამუშაო ძალის 15%-ია. აღსანიშნავია, რომ სოფლის მეურნეობის სექტორში დასაქმებულთა მაჩვენებელზე მნიშვნელოვანი გავლენა იქონია სტატისტიკის სამსახურის 2018 წლის მეთოდოლოგიურმა ცვლილებამ - სამუშაო ძალად აღარ ითვლებიან სოფლის მეურნეობის მუშაკები, რომლებიც, ძირითადად, მხოლოდ პირადი მოხმარებისათვის აწარმოებენ პროდუქციას. შესაბამისად, საგრძნობლად შემცირდა სოფლის მეურნეობაში თვითდასაქმებულთა წილი. ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, კოლეჯს აკისრია უდიდესი პასუხისმგებლობა განავითაროს პროგრამები, მოიზიდოს და დააინტერესოს აპლიკანტები და ქვეყანას შემატოს პროფესიონალი კადრები. აღსანიშნავია, რომ ბევრი სოფელი დაცლილია, მოსახლეობის დიდი ნაწილი დედაქალაქშია წამოსული, შესაბამისად სოფლებს დაკარგული აქვთ იერსახე. სწორედ ასეთი პროფესიების არსებობა დაეხმარება მოსახლეობას განვითარებაში, შედეგად ისინი აღარ დატოვებენ საცხოვრებელ ადგილებს და ქვეყნის ეკონომიკაც მეტად განვითარდება. [4]

აღმოსავლეთ საქართველოში აგრეთვე ერთ-ერთი მოწინავე დაწესებულებაა სსიპ კოლეჯი „აისი“, რომელიც მდებარეობს კახეთში. კოლეჯი „აისი“ მოიცავს კახეთის თითქმის მთელ რეგიონს და ძირითადად, ოთხ მუნიციპალიტეტშია განთავსებული: გურჯაანის, დედოფლისწყაროს, ლაგოდეხის და ახმეტის მუნიციპალიტეტებში. შრომის ბაზრის დაკვეთის შესაბამისად კოლეჯში პროგრამები ხორციელდება შემდეგი მიმართულებით: სოფლის მეურნეობა, ინჟინერია, ტურიზმი, მომსახურება, ხელოვნება, ბიზნეს-ადმინისტრირება, ინფორმაციის და კომუნიკაციების ტექნოლოგიების და ჯანდაცვა. [5]

დასავლეთ საქართველოდან ასევე შეგვიძლია გამოვარჩიოთ რამდენიმე კოლეჯი. მაგალითად სსიპ კოლეჯი „ფაზისი“, რომელიც მდებარეობს ქალაქ ფოთში, ხოლო მისი ფილიალი ხობის მუნიციპალიტეტის სოფელ ნოჯიხევში. კოლეჯი მრავალპროფილურია და სხვადასხვა მიმართულებით აძლევს რაიონის მოსახლეობას საშუალებას მიიღონ განათლება, თუმცა მათი პროგრამების ჩამონათვალიდან საყურადღებოა შემდეგი პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამები: თევზის გადამუშავება, ფერმერობა მეთევზეობაში. აქედან გამომდინარე ჩანს, რომ კოლეჯს ნაფიქრი აქვს საჭირო პროფესიებზე, ფოთში მეთევზეობა მოთხოვნადი პროფესიაა. ადამიანები რომლებიც მისდევდნენ და მისდევენ ამ საქმიანობას შეუძლიათ

პროფესიონალურ დონეზე დაეუფლონ აღნიშნულ საქმიანობას და მიიღონ სახელმწიფოს მიერ აღიარებული დოკუმენტი, რაც მთავარია უფასოდ. [6]

აჭარის მუნიციპალიტეტს პროფესიონალი კადრებით უზრუნველყოფს სსიპ კოლეჯი „ბლექსი“, რომლის ძირითადი ლოკაცია გახლავთ ბათუმი, ხოლო ფილიალები განლაგებულია შუახევსა და ქედაში. კოლეჯში შეისწვლება ისეთი პროფესიები როგორიცაა: შრომის უსაფრთხოებისა და გარემოსდაცვითი ტექნოლოგიები, შედუღება, საავტომობილო გზების მშენებლობა, ანაკრები და მონოლითური კონსტრუქციების მონტაჟი, სასტუმრო მომსახურება, სარესტორნო მომსახურება, კულინარიის ხელოვნება, კონდიტერია, ელექტროობა, იატაკისა და ფილის სამუშაოები და სხვა. აღნიშნული პროგრამები გათვლილია რეგიონის საჭიროებებზე. [7]

ქვეყნის დედაქალაქს, თბილისს, პროფესიონალ კადრებს უმზადებს არაერთი კოლეჯი. მათ შორის: სსიპ კოლეჯი „მერმისი“, სსიპ „გლდანის პროფესიული მომზადების ცენტრი, სსიპ კოლეჯი „ინფორმაციული ტექნოლოგიების აკადემია, სსიპ კოლეჯი „სპექტრი“ და სხვა.

## დასკვნა

პროფესიული განათლება უმნიშვნელოვანესია ჩვენი ქვეყნისთვის. სხვადასხვა რეგიონში არსებული პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულებები საშუალებას იძლევა თითოეული რეგიონის რესურსები განვითარდეს. ამ ყველაფერს მეტად ხელის შეწყობა და დახვეწა სჭირდება. აღარ უნდა იყოს ტენდენცია მაინცდამაინც დედაქალაქში არსებულ სასწავლებლებში სწავლის. ეს მისცემს საზოგადოებას იმის საშუალებას, რომ დარჩნენ რაიონებში, არ დატოვონ სახლ-კარი, არ დაიცალოს სოფლები და პირიქით, მეტად განვითარდეს თითოეული რეგიონი. შედეგად შეიქმნება მეტი სამუშაო ადგილი და დაკმაყოფილდება ადგილობრივი შრომის ბაზრის მოთხოვნები.

პროფესიული განათლების მიზანი საქართველოში ქვეყნის ეკონომიკური განვითარება, სოციალური ინკლუზია და მთელი ცხოვრების მანძილზე ადამიანის პროფესიული და პიროვნული განვითარების ხელშეწყობაა. სახელმწიფო აძლევს შანსს თითოეულ ადამიანს ისწავლოს სრული დაფინანსებით პროფესიულ საგანმანათლებლო დაწესებულებებში ის კონკრეტული სპეციალობა, რომელიც მათ ინტერესს წარმოადენს. თითოეულმა ჩვენგანმა წვლილი უნდა შევიტანოთ ჩვენი ქვეყნის სასიკეთოდ

წარმართვისკენ. დღეს ჩვენ გვჭირდება ძლიერი განათლების სისტემა, რომელიც იდგება მყარად და უამრავ სარგებელს მოუტანს ქვეყანას. სასურველია, პროფესიული საგანამანათლებლო დაწესებულებები უფრო მეტ რაიონში აშენდეს. პროფესიული განათლება ქვეყნის ეკონომიკის ხერხემალია.

**გამოყენებული ლიტერატურა:**


1. პროფესიული განათლება საქართველოში: კარიერული წარმატების მოკლე გზა? -2025 https://btuai.ge/%E1%83%9E%E1%83%A0%E1%83%9D%E1%83%A4%E1%83%94%E1%83%A1%E1%83%98%E1%83%A3%E1%83%9A%E1%83%98-%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%90%E1%83%97%E1%83%9A%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%90-%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%A5/ (17.03.2025).
2. საქართველოს განათლების, მეცნიერების და ახალგაზრდობის სამინისტრო - „პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულებები“ https://www.mes.gov.ge/content.php?id=215&lang=geo
3. კოლეჯის მისია, ხედვა და ღირებულებები https://tmk.edu.ge/ka
4. თემატური მოკვლევა „ბაზრის მოთხოვნაზე მორგებული განათლების ხელმისაწვდომობა თანამედროვე აგრარული და გარემოსდაცვითი მიმართულებებით“, 2023, 11 გვ. https://web-api.parliament.ge/storage/files/shares/tematuri-mokvleva/agraruli-ganatleba-garemo/mokvlevis%20angarishi/NDI-tematuri-mokvleva.pdf
5. კოლეჯის მისია, ხედვა და ღირებულებები https://www.collegeaisi.ge/ka/content/10
6. პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამები http://phazisi.edu.ge/%e1%83%9e%e1%83%a0%e1%83%9d%e1%83%a4%e1%83%94%e1%83%a1%e1%83%98%e1%83%a3%e1%83%9a%e1%83%98-%e1%83%a1%e1%83%90%e1%83%92%e1%83%90%e1%83%9c%e1%83%9b%e1%83%90%e1%83%9c%e1%83%90%e1%83%97%e1%83%9a%e1%83%94/
7. პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამები https://blacksea.edu.ge/category/%e1%83%9e%e1%83%a0%e1%83%9d%e1%83%92%e1%83%a0%e1%83%90%e1%83%9b%e1%83%94%e1%83%91%e1%83%98/%e1%83%9e%e1%83%a0%e1%83%9d%e1%83%a4%e1%83%94%e1%83%a1%e1%83%98%e1%83%a3%e1%83%9a%e1%83%98 %e1%83%a1%e1%83%90%e1%83%92%e1%83%90%e1%83%9c%e1%83%9b%e1%83%90%e1%83%9c%e1%83%90%e1%83%97%e1%83%9a%e1%83%94/

**Vocational education system according to different locations of Georgia**

**Tea Chkhikvadze,**
Doctoral student, Georgian Technical University,
LEPL "Ilia Tsinamdzgvrishvili College" – Quality Manager

**Abstract**

For any country, including Georgia, the top priority is a strong education system. Today the Ministry of Education, Science and Youth of Georgia pays particular attention to the vocationa education system. The main purpose of vocational education is to provide the local and international labor market with qualified personnel. In addition, the opportunity for lifelong learning makes vocational education more attractive to different segments of society.

Today, the Georgian vocational education system is still not fully developed. Over the years, as a result of numerous reforms, we have reached a certain stage, which allows us to say boldly that we are making progress in vocational education. However, there are still a number of issues under question. The most important thing is to break the stereotype regarding the necessity of studying at a university. Vocational education should catch up with the level of demand of higher education institutions, and in the best case, even surpass it.

One of the important issues for the country is developed regions. Each region has its own resources, which must be used appropriately. For this, a strong vocational education system is needed so that all regions can develop properly, employment rates stabilize, and the population does not leave their lands.

**Keywords:** Vocational Education, labor market, qualified personnel, region.

# პოლიტიკა და კულტურა თანამედროვე საქართველოში

**თამარ ხურცილავა,**
საქართვლოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მაგისტრანტი
**სოფიო გიორგაძე,**
საქართვლოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მაგისტრანტი

## აბსტრაქტი

თანამედროვე მსოფლიოში პოლიტიკა და კულტურა ერთმანეთზე მეტად არის გადაჯაჭვული, ვიდრე ოდესმე. სახელმწიფოები აღარ ყალიბდებიან მხოლოდ ეკონომიკური ან სამართლებრივი ფაქტორებით — პოლიტიკის შინაარსს ხშირად განსაზღვრავს კულტურული ღირებულებები, ტრადიციები და საზოგადოებრივი იდენტობა. როდესაც პოლიტიკა კულტურას ხვდება, იქმნება სივრცე, სადაც იდეოლოგია, იდენტობა და ღირებულებები ერთმანეთს ერწყმის — სწორედ ამ სივრცეში იქმნება საზოგადოების მმართველობის ფორმა და პოლიტიკური არჩევანი.
ნაშრომი შეეხება პოლიტიკისა და კულტურის ურთიერთქმედების მრავალმხრივ ბუნებას. თემის ძირითადი მიზანია იმის გამოძიება, თუ როგორ მოქმედებს კულტურული იდენტობა და ღირებულებები პოლიტიკური პროცესების ფორმირებაზე, გადაწყვეტილებების მიღებაზე და მმართველობის მოდელებზე. პოლიტიკა მხოლოდ ინსტიტუციური ან იურიდიული ჩარჩო არაა — ის გამოხატავს საზოგადოებაში გამჯდარ ღირებულებებს, ტრადიციებსა და საერთო იდენტობას, რომლებიც კულტურის საფუძველზე ყალიბდება. საქართველოს ისტორიული მემკვიდრეობიდან გამომდინარე, პოლიტიკა და კულტურა ყოველთვის იქნება ორი ერთამენთთან დაკავშირებული სფერო, რომელიც აქტუალურობას ქართულ რეალობაში არასდროს დაკარგავს.

ნაშრომში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა საქართველოს შემთხვევას, სადაც ტრადიციულმა ღირებულებებმა — საზოგადოებრივი სოლიდარობის, ოჯახისა და რელიგიური იდენტობის მნიშვნელობამ — გავლენა მოახდინა პოლიტიკურ პროცესებზე და სახელმწიფო მმართველობის კულტურაზე.

დასკვნის სახით ნაშრომი აჩვენებს, რომ კულტურა არ არის პოლიტიკისგან გამიჯნული სფერო; პირიქით, ის წარმოადგენს პოლიტიკის ღირებულებით საფუძველს. საზოგადოებრივი მმართველობა ხდება უფრო მდგრადი და ეფექტიანი მაშინ, როდესაც იგი ეყრდნობა მოქალაქეთა კულტურულ თვითშეგნებას, იდენტობასა და საერთო

ღირებულებებს. ამდენად, კულტურის გათვალისწინება თანამედროვე საჯარო პოლიტიკის დაგეგმვასა და განხორციელებაში არის აუცილებელი წინაპირობა დემოკრატიული მმართველობისათვის.

**საკვანძო სიტყვები:** პოლიტიკა, კულტურა, ღირებულებები, იდენტობა.

**შესავალი**

როცა პოლიტიკა კულტურას ხვდება, იქ მხოლოდ იდეები კი არა - ადამიანებიც ეჯახებიან ერთმანეთს. კულტურა გამოხატავს იმას, ვინც ვართ, რას ვაფასებთ და როგორ ვხედავთ სამყაროს, ხოლო პოლიტიკა ცდილობს ამ ხედვების ორგანიზებას, გადაქცევას წესად, კანონად, მიმართულებად. ამ ორის შეხვედრა ხშირად ქმნის დაძაბულობას, მაგრამ ამავე დროს - განვითარების შესაძლებლობასაც.

პოლიტიკა კულტურაში ეძებს იდენტობის საფუძველს, კულტურა კი პოლიტიკაში - სივრცეს საკუთარი თავის დასაცავად და გამოსახატავად. სწორედ ამ წერტილში იკვეთება საზოგადოების ღირებულებები: რა არის მისთვის მნიშნელოვანი, როგორ აღიქვამს განსხვავებულობასა და რით ამართლებს საკუთარ არჩევანს.

მიუხედავად იმისა, რომ ბოლო სამი ათწლეულია, ქართული პოლიტიკური რეალობა არც თუ ისე სახარბიელოა, რაც გამოიხატებოდა რევოლუციურ შეთქმულებებში, ომში, საზოგადოების პლურალიზმში, ნიჰილიზმში, ეს ყველაფერი კი საბოლოო ჯამში კი - ინსტიტუციური სტაბილურობის შენარჩუნებაზე ახდენდა გავლენას. ვისაუბრებთ განვლილ 30 წელზე, მის მიზან-შედეგობრივ კავშირზე ქართულ კულტურასთან. ადამიანებზე, რომლებიც ცდილობდნენ მათ წინაშე მდგარი რეალობის შეცვლას და ჩვენივე წარმოსახვით „პეპლის ეფექტზე“, რომელსაც შესაძლოა, სრულიად განსხვავებული რეალობა მოეტანა ქართული საზოგადოებისთვის.

**საქართველოს პოლიტიკურ-კულტურული მდგომარეობა ბოლო 30 წლის მანძილზე**

ბოლო სამი ათწლეულის განმავლობაში საქართველო განიცდის მნიშვნელოვან პოლიტიკურ და კულტურულ ტრანსფორმაციას, რომელიც დაკავშირებულია საბჭოთა სისტემის დაშლასთან, დამოუკიდებლობის გამოცხადებასთან, დასავლური ინტეგრაციის მცდელობებთან და ქვეყნის შიდა სოციალურ–კულტურული პროცესების განვითარებასთან.

ზვიად გამსახურდიას პრეზიდენტობის პერიოდი გამოირჩეოდა ეროვნული იდენტობისა და ტრადიციული ღირებულებების განმტკიცების მცდელობით. მისი პოლიტიკა ხაზს უსვამდა საქართველოს კულტურული და ისტორიული მემკვიდრეობის მნიშვნელობას დამოუკიდებელი სახელმწიფოს მშენებლობაში. მისი მმართველობა ხასიათდებოდა პოლიტიკური პოლარიზაციით და სოციალური კრიზისებით, რომელიც გამოიხატებოდა მუდმივ საპროტესტო აქციებში, რასახ წინ უძღოდა ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მოვლენა საქართველოს ისტორიაში - 9 აპრილი. აღნიშნული ვითარება უკავშირდებოდა საბჭოთა წარსულიდან მომდინარე სტრუქტურებსა და ნდობის დაბალ დონეს ახალი ინსტიტუტებისადმი. შედეგად, მისი პრეზიდენტობის პერიოდი განსაზღვრავს შემდეგი წლების პოლიტიკურ და კულტურულ ტრანსფორმაციებს. ზვიად გამსახურდიას პრეზიდენტობის პერიოდმა, მიუხედავად პოლიტიკური კრიზისებისა და ძალაუფლების დაკარგვისა, შექმნა სახელმწიფოებრივი და კულტურული იდენტობის ჩამოყალიბების საფუძველი. მისმა პოლიტიკამ ხაზგასმით წარმოჩინა ეროვნული ღირებულებები, ტრადიციები და დამოუკიდებელი საქართველოს კონსტიტუციური პრინციპები, რაც მომდევნო პერიოდისთვის მნიშვნელოვან წინაპირობას ქმნიდა სახელმწიფო ინსტიტუტების განვითარებისა და სოციალური სტაბილურობისთვის.

სწორედ ამ ფონზე მოდის ედუარდ შევარდნაძის ხელისუფლება (1992–2003), რომელმაც უნდა უზრუნველყოს პოლიტიკური, ეკონომიკური და სოციალურ-საზოგადოებრივი სტაბილურობა, თუმცა, უკვე კარგად ცნობილი პოლიტიკური ვითარებიდან გამომდინარე, რთული იყო ისეთ საკითხებზე საუბარი, რომელიც იმდროინდელი ქართული საზოგადოებისთვის მეორე ხარისხოვანი იყო, რაც თავის თავში მოიაზრებს, მძიმე სოციალურ, ეკონომიკურ და პოლიტიკურ რეალობას. ამავდროულად, შეინიშნებოდა დასავლური ინტეგრაციის მცდელობა, მაგრამ მისი განხორციელება ნაწილობრივ ჩაფლავებული იყო. რადგან ინსტიტუტები სუსტდებოდნენ, კორუფცია და ეკონომიკური სტაგნაცია გამუდმებით მოქმედებდნენ, ხოლო სოციალური უთანასწორობა ღრმა რჩებოდა. დაგლას ნორთის კრიტერიუმების მიხედვით, ამ პერიოდის საქართველო უნდა განვიხილოთ, დახურული ტიპის საზოგადოებად, რომლისთვისაც დამახასიათებელია ნელა მზარდი ეკონომიკა, პოლიტიკა, რომელიც არ იმართება გენერალიზებული თანხმობის გარეშე, გვხვდება

კანონების არათანასწორად აღსრულება, ამ საზოგადოებაში ასევე არსებობს გარკვეული სახის პრივილეგიები და სოციალური იერარქიები. შედეგად, საზოგადოებაში კვლავ სუფევდა ნდობის და იმედის ნაკლებობა, რაც პოლიტიკური ცვლილებებისა და ახალი ლიდერების გამოჩენის აუცილებლობას წარმოადგენდა. სწორედ ეს ფონია, რომელმაც შექმნა გარემო, სადაც 2003 წლის „ვარდების რევოლუცია“ გახდა შესაძლებელი და დაიწყო მოსალოდნელი დემოკრატიული ტრანსფორმაციების პროცესი, რომელიც მიხეილ სააკაშვილის ხელისუფლების ასპექტების მომდევნო ეპოქაში გამოიკვეთა. 2003 წლის „ვარდების რევოლუციის“ შემდეგ საქართველოს პოლიტიკურმა სცენამ მკვეთრი გარდატეხა განიცადა. მმართველობის პერიოდში დაწყებული რეფორმები გულისხმობდა კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლას, სახელმწიფო ინსტიტუტების გაძლიერებასა და დასავლური ინტეგრაციის სწრაფი ნაბიჯების გადადგმას. ამავე დროს, ქვეყნის კულტურული და სოციალურ-ღირებულებითი ფონი კვლავ რჩებოდა დინამიურობის ასპექტში: ახალგაზრდა თაობა და ქალაქის ელიტა უფრო დასავლურ ღირებულებებს უჭერდა მხარს, მაშინ როცა ტრადიციული ელემენტები განსაკუთრებით რეგიონებში ინარჩუნებდა გავლენას. ამ პროცესში მნიშვნელოვანი იყო არა მხოლოდ პოლიტიკა, არამედ კულტურული ნარატივის ფორმირება, რომელიც მოსახლეობაში ახალი იდენტობის და სამოქალაქო ღირებულებების შექმნას ემსახურებოდა. 2012 წელს, ხელისუფლებაში ქართული ოცნების მოსვლის შემდეგ, მნიშვნელოვანი იყო, მათი მხრიდან გამახვილებული ყურადღება კულტურულ ნარატივზე: ქართული ოცნება აქტიურად იკვებებოდა ტრადიციული ღირებულებების, ეროვნული სიმბოლიკისა და ისტორიული მეხსიერების გაძლიერებით, საპარლამენტო არჩევნებზე მნიშვნელოვან როლს თამაშობდა არა მხოლოდ პარტიული პროგრამა, არამედ ტრადიციული ღირებულებების აღნიშვნა, განსაკუთრებით ოჯახის, რელიგიისა და ეროვნული სოლიდარობის მნიშვნელობა. ეს მაგალითი ნათლად აჩვენებს, როგორ განსაზღვრავდნენ ტრადიციული ღირებულებები პოლიტიკურ სტრატეგიებსა და სახელმწიფო მმართველობის კულტურას საქართველოში.

**დასკვნა**

საქართველოში პოლიტიკისა და კულტურის ურთიერთობა რთული და წინააღმდეგობებით სავსე პროცესია. ერთი მხრივ, კულტურა მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ეროვნული იდენტობის შენარჩუნებაში და პოლიტიკური ერთიანობის

გაძლიერებაში. ტრადიციები, სოლიდარობა, ოჯახი და რელიგია ქმნის იმ საერთო ფასეულობებს, რომლებზეც საზოგადოება დგას. სწორედ ამ კულტურულ საფუძველზე იქმნება სახელმწიფოს მიმართ ნდობა და საერთო მიზნების განცდა. მეორე მხრივ, ტრადიციულ ღირებულებებზე გადაჭარბებული აქცენტი შეიძლება გახდეს მიზეზი იმისა, რომ ახალ იდეებს და განსხვავებულ აზრს ნაკლები სივრცე დარჩეს. ეს იწვევს დაპირისპირებას თაობებს შორის და აფერხებს დემოკრატიული განვითარების პროცესს. საქართველოს მაგალითში ჩანს, რომ კულტურა ძლიერ გავლენას ახდენს პოლიტიკაზე, აძლიერებს ეროვნული იდენტობას და საზოგადოებრივ ერთიანობას. თუმცა, ტრადიციული ღირებულებების ზედმეტი აქცენტი ზოგჯერ პოლიტიკური პოლარიზაციისა და პროგრესის შეფერხების მიზეზი ხდება. ქვეყნის გამოცდილება აჩვენებს, რომ პოლიტიკა და კულტურა ერთმანეთისგან განუყოფელია, მაგრამ მათი ურთიერთქმედება მხოლოდ მაშინ არის პროდუქტიული, როცა ბალანსია ტრადიციასა და თანამედროვე საჭიროებებს შორის. კულტურა უნდა დარჩეს პოლიტიკის საყრდენად, მაგრამ არა მის შეზღუდვად. მხოლოდ ამ გზით შეიძლება შეიქმნას ისეთი სახელმწიფო, სადაც პოლიტიკა და კულტურა ერთმანეთს ავსებს და არა ეჯიბრება.

**გამოყენებული ლიტერატურა**


1. file:///C:/Users/tamarkhurtsilava/Downloads/impact.pdf
2. Gramsci, Antonio. *Selections from the Prison Notebooks*. Edited and translated by Quintin Hoare and Geoffrey Nowell Smith, International Publishers, 1971. https://ia600506.us.archive.org/19/items/AntonioGramsciSelectionsFromThePrisonNotebooks/Antonio-Gramsci-Selections-from-the-Prison-Notebooks.pdf
3. არქანია, გიორგი; ბებურიშვილი, ლევან (რედ.). *ზვიად გამსახურდია: პოლიტიკა, მეცნიერება, ლიტერატურა: კონფერენციის მასალები.* თბილისი: გამომცემლობა "არტანუჯი", 2020.
4. ჯგერენაია, ემზარ. *შტრიხები ედუარდ შევარდნაძეზე.* თსუ, პოლიტოლოგიის დეპარტამენტი, სტატია. file:///C:/Users/tamarkhurtsilava/Downloads/22-106-1-PB.pdf
5. საქართველო ვარდების რევოლუციამდე. ავტორი: ზურაბ ჭიაბერაშვილი. თბილისი: სულაკაურის გამომცემლობა, 2021.
6. სამოქალაქო საზოგადოება და „ვარდების რევოლუცია" საქართველოში. რედაქტორი: გიორგი ხუციშვილი. თბილისი: კომუნალური მეურნეობის სტამბა, 2008.
7. Georgia from National Awakening to Rose Revolution: Delayed Transition in the Former Soviet Union — Jonathan Wheatley. Routledge, 2005.

# Politics and Culture in Contemporary Georgia

**Tamar Khurtsilava,**
Master's student, Georgian Technical University
**Sophio Giorgadze,**
Master's student, Georgian Technical University

## Abstract

In the modern world, politics and culture are more intertwined than ever before. States are no longer shaped solely by economic or legal factors — the substance of politics is often determined by cultural values, traditions, and collective identity. When politics meets culture, a space emerges where ideology, identity, and values merge — and within this space, the form of governance and political choices of a society are created.

This paper explores the multifaceted nature of the interaction between politics and culture. The main objective is to examine how cultural identity and values influence the formation of political processes, decision-making, and models of governance. Politics is not merely an institutional or legal framework — it reflects the deeply rooted values, traditions, and shared identity that are shaped by culture. Given Georgia's historical heritage, politics and culture have always been closely interconnected spheres that remain highly relevant in the Georgian context.

Particular attention in this research is devoted to the case of Georgia, where traditional values — such as social solidarity, the importance of family, and religious identity — have had a significant impact on political processes and the culture of state governance.

In conclusion, the study demonstrates that culture is not a sphere detached from politics; on the contrary, it constitutes the value-based foundation of political life. Public governance becomes more sustainable and effective when it is grounded in citizens' cultural self-awareness, identity, and shared values. Therefore, integrating cultural considerations into the planning and implementation of modern public policy is an essential prerequisite for democratic governance.

**Keywords:** politics, culture, values, identity.

# მეურვეობისა და მზრუნველობის სამართლებრივი ასპექტები თანამედროვე საზოგადოებაში

**ლალი დურგლიშვილი,**
სსიპ სამხედრო გაწვევისა და რეკრუტირების ეროვნული სააგენტოს სამხედრო გაწვევისა და რეკრუტირების ქვემო ქართლის რეგიონული ცენტრის მთავარი სპეციალისტი, იურისტი
**თინათინ იაშვილი,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი
**ზესიკ შერაზადიშვილი,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოც. პროფესორი

**აბსტრაქტი**

საქართველოს ევროსაბჭოში გაერთიანებამ ქვეყანას მნიშვნელოვანი პერსპექტ-ივები დაუსახა, რამაც მეტად გააფართოვა პიროვნების უფლებებისა და თავისუფლე-ბების დაცვის შესახებ ევროპული კონვენციის მოქმედების სფერო და გაზარდა სახელმწიფოს პასუხისგებლობის საკითხი განსაზღვრული ვალდებულებების შესრულ-ებასთან დაკავშირებით. აღნიშნულმა დღის წესრიგში დააყენა საქარათველოს კანონმდე-ბლობის ევროსაბჭოს სტანდატებთან შესაბამისობაში მოყვანის აუცილებლობა. აღსანიშ-ნავია, რომ ადამიანის ძირითადი უფლებები და თავისუფლებები დაცულია საქართვე-ლოს კონსტიტუციით. მეურვეობა და მზრუნველობა სამოქალაქო-სამართლებრივი ურთიერთობის მომწესრიგებელი ერთ-ერთი უმნიშვნელოოვანესი ინსტიტუტია და წარმოადგენს იმ სამართლებრივი ნორმების ერთობლიობას, რომელიც არეგულირებს არასრულწლოვანი პირისა და სრულწლოვანი, მაგრამ შეზღუდულქმედუნარიანი პირის, ჭუასუსტობის ან სულით ავადყოფობის გამო სასამართლოს მიერ ქმედუუნაროდ მიჩნე-ული პირის პირადი და ქონებრივი ინტერესების დაცვასთან დაკავშირებულ საზოგა-დოებრივ ურთიერთობებს.

მოცემულ სტატიაში განხილულია მეურვეობისა და მზრუნველობის სამართლე-ბრივი ასპექტები თანამედროვე საზოგადოებაში.

**საკვანძო სიტყვები:** მეურვეობა, მზრუნველობა, მეურვეობის დაწესება, სახელმ-წიფო ზრუნვა; სამართლებრივი ასპექტები.

მეურვეობა და მზრუნველობა ისეთი სამოქალაქო-სამართლებრივი ურთიერთობაა, რომელიც წარმოიშვება ერთის მხრივ მეურვესა და მზრუნველს და

მეორეს მხრივ მეუვეობაში და მზრუნველობაში მყოფ პირებს შორის, აგრეთვე მეურვეობისა და მზრუნველობის ორგანოებთან მათი ურთიეთობის შედეგად.

არასრულწლოვანების აღზრდა და მათზე ზრუნვა სახელმწიფოს მნიშვნელოვან ფუნქციას წარმოადგენს. მათი ფიზიკური, გონებრივი და ზნეობრივი აღზრდა უპირველეს ყოვლისა მშობლის მოვალეობას წარმოადგენს, მაგრამ ბავშვი მხოლოდ მშობელს არ ეკუთვნის, იგი სახელმწიფოს და მთელი საზოგადოების კუთვნილებაცაა. ამ პრინციპიდან გამომდინარე მათი აღზრდა განიხილება, როგორც სახელმწიფო საქმე და მიიჩნევა არა მარტო ზნეობრივ, არამედ, საზოგადოებრივ საქმიანობად შემდგომში მოვალეობათა წამოშობით. სწორედ ამიტომ საოჯახო კანომდებლობა მიმართულია არა მხოლოდ მშობლის უფლების დაცვისაკენ, არამედ, შვილების აღზრდისათვის მოვალე-ობათა დაკისრების და მასთან დაკავშირებული პასუხისმგებლობის გაძლიერებისაკენ

საზოგადოების და სახელმწიფოს მდგომარეობა, ერის სიჯანსაღე მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული იმაზე  თუ რამდენად ახდენს სახელმწიფო და საზოგადოება ბავშვების, განსაკუთრებით კი მძიმე სოციალურ მდგომარეობაში (პირობებში) მყოფი ბავშვების მიმართ კანონით განსაზღვრული ვალდებულებების  შესრულებას.

სახელმწიფოს ზრუნვის ასეთი სისტემა სიახლეს არ წარმოადგენს, მისი ძირითადი ამოცანაა უმეთვალყურეო ბავშვების მოვლა-პატრონობა, თუმცა გარკვეული პერიოდის განმავლობაში ასეთი შინაარსის საქმიანობა აბსოლიტურად მოწყვეტილი  იყო საზოგადოებას და მხოლოდ სახელმწიფო იღებდა ამ რთული მისიის განხორციელების ვალდებულებას.

ხშირია შემთხვევები, როდესაც სუბიექტური თუ ობიექტური მიზეზების გამო (მშობლის სიკვდილი, ავადმყოფობა, მშობლის უფლების ჩამორთმევა, ხანგრძლივი მივლინება და ა.შ.)  ბავშვები რჩებიან მშობელთა მეთვალყურეობის გარეშე. იმ ფაქტობრივი გარემოების გათვალისწინებით, რომ მათ დამოუკიდებლად არ შეუძლიათ საზოგადოებრივ ცხოვრებაში სრულყოფილი სამოქალაქო ურთიერთობების წარმართვა, მათი უმეთვალყურეოდ დატოვება ხანგრძლივი დროის განმავლობაში ყოვლად დაუშვებელია.  ამდენად, მათი არზრდა და მათზე პასუხისმგებელი პირის დანიშვნა სახელმწიფოს უპირატესი მოვალეობაა, რომელსაც იგი მეურვეობისა და მზრუნველობის ორგანოთა მეშვეობით ახორციელებს.

მეურვეობა და მზრუნველობა ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებული ცნებებია. ორივე შემთხვევაში საუბარია პირებზე, რომელთაც  დამოუკიდებლად არ შესწევთ უნარი სრულყოფილად განახორციელონ საკუთარი უფლებები და მოვალეობები, ისინი შესაძლებელია იყვენენ როგორც ქმედუუნარო, ასევე შეზღუდულქმედუნარიანი პირები. მიუხედავად არსებული მსგავსებისა, მეუვეობასა და მზრუნველობას შორის არის განსხვავება, რაც აისახება ამ ურთიერთობათა სუბიექტების სტატუსსა და უფლება-მოვალეობებზე. მეურვეობა უწესდებათ სასამართლოს მიერ ქმედუუნაროოდ ცნობილ პირებს, ასეთებია, სულით ავადმყოფები ან ჭკუსუსტები. ამ კატეგორიის პირებს, ბუნებრივია არა აქვთ შესაძლებლობა და უნარი განახორციელონ იურიდიული მოქმედებები, იყვნენ სამოქალაქო სამართალურთიერთობათა მონაწილეები, ამიტომ ისინი ვერ დაიცავენ პირად უფლებებსა და ინტერესებს.

ქმედუუნაროდ შეიძლება გამოცხადდეს, როგორც არასრულწლოვანი 7-და 18 წლამდე, ისე სრულწლოვანი პირი 18 წლის ზევით. ყველა ასეთი ფაქტობრივი გარემოების არსებობის შემთხვევაში წესდება მეურვეობა.

მეურვეობისაგან განსხვავებით მზრუნველობა უწესდებათ პირებს, რომელთაც ქმედუნარიანობა სრულად არ გააჩნიათ, ან არ აქვთ მისი რეალიზაციის სრული შესაძლებლობა.  ესენია არასრულწლოვანი ბავშვები 7-დან 18 წლამდე, რომლებიც მშობლების მზრუნველობის გარეშე დარჩნენ, მათ ასეთ შემთხვევაში პირადი ქონებრივი უფლებებისა და ინტერესების დასაცავად უწესდებათ მზრუნველობა.

მზრუნველოვა, ასევე შესაძლებელია დაწესდეს იმ სრულწლოვან პირებზეც, რომლებსაც სასამართლომ შეუზრუდა ქმედუნარიანობა სამოქალაქო კოდექსის მე-16 მუხლის საფუძველზე, კერძოდ, პირები რომლებიც ბოროტად იყენებენ ალკოჰოლურ და ნარკოტიკულ ნივთიერებებს და ამის გამო ოჯახს მძიმე მატერიალურ მდგომარეობაში აყენებენ. აღნიშნული პირები სარგებლობენ უფლებით, განკარგონ პენსია, ხელფასი, სტიპენდია, დადონ გარიგებები, მაგრამ მხოლოდ მზრუნელის თანხმობით. კანონით დადგენილი წესით ქმედუნარიანობის შეზღუდვას სასამართლო ახდენს უდავო წარმოების წესით.

საქართველოს კანონის ,,საქართველოს სამოქალაქო კოდექსი“-ის 1275-ე მუხლით

არის გათვალისწინებული მეურვეობისა და მზრუნველობის დაწესების სამართლებრივი

საფუძვლები. მეურვეობის და მზრუნველობის დაწესება აღნიშნული მუხლიდან გამომდინარე შესაძლებელია ჩამოვაყალიბოთ შემდეგნაირად:

მეურვეობა წესდება ბავშვზე, რომელსაც არ მიუღწევია 7 (შვიდი) წლის ასაკისათვის, ხოლო მზრუნველობა წესდება არასრულწლოვანზე 7 (შვიდი) წლის ასაკიდან 18 (თვრამეტი) წლამდე.

ბავშვს უწესდება მეურვეობა და მზრუნველობა იმ შემთხვევაში, როდესაც:

- სასამართლო აცნობებს მეურვეობისა და მზრუნველობის ორგანოს ბავშვის ორივე მშობლისათვის მშობლის უფლებებისა და მოვალეობების შეზღუდვის ან ჩამორთმევის თაობაზე;
- მშობლის უფლებები და მოვალეობები შეჩერებულია;
- ბავშვის ორივე მშობელი არის გარდაცვლილი;
- ბავშვის მიმართ დანიშნული მეურვე გარდაიცვალა ან  მეურვის ფუნქციები ჩამოერთვა მას;
- სასამართლო ბავშვს აღიარებს მიტოვებულად;
- მშობელი აღიარებულია ქმედუუნაროდ ან უგზო-უკვლოდ გაკარგულად.

რაც შეეხება სრულწლოვან პირს, მზრუნველი/მხარდამჭერი უწესდება:

- თუ სრულწლოვან პირს აქვს მყარი ფსიქიკური გონებრივი/ინტელექტუალური დარღვევები, რომელიც ხელს უშლის საზოგადოებრივ ცხოვრებაში მის სრულ და ეფექტიან მონაწილეობას თანაბარ პირობებში;
- ქმედუნარიან პირს მისივე თხოვნით, თუ ჯანმრთელობის მდგომარეობის გამო მას არ შეუძლია დამოუკიდებლად განახორციელოს თავისი უფლებები და შეასრულოს მოვალეობები;
- პირს რომელსაც პირადი და ქონებრივი ინტერესების დასაცავად ჯანმრთელობის მდგომარეობის გამო არ შეუძლია დამოუკიდებლად განახორციელოს თავისი

უფლებები და შეასრულოს მოვალეობები;

- პირს, რომელიც დამოკიდებულია ალკოჰოლზე ან ნარკოტიკულ ნივთიერებებზე, ამის გამო ოჯახს მძიმე მატერიალურ მდგომარეობაში აყენებს და შეზღუდულქმედუნარიანად აღიარა სასამართლომ.

მეუვეობა, არაქმედუნარიანი პირების მიმართაც წესდება. მაგალითად, მცირეწლოვანი ბავშვი, რომელსაც შვიდი წლის ასაკისათვის არ მიუღწევია.

ბუნებრივია, ამ ასაკში, მას არ აქვს არც შესაძლებლობა და არც უფლება იყოს სამოქალაქო სამართლებრივ ურთიერთობათა მონაწილე. სწორედ ამიტომ იგი ვერ დაიცავს პირად და ქონებრივ უფლებებსა და ინტერესებს, რაც მას უფლებაუნარიანობის საუძველზე გააჩნია.

მეურვეობა წესდება იმ პირის მიმართაც, რომელიც არაქმედუნარიანად იქნა აღიარებული სასამართლოს მიერ. სასამართლოს გადაწყვეტილებას პირის სულით ავადმყოფობა ან ჭკუასუსტობა ედება საფუძვლად. არაქმედუნარიანად შესაძლებელია გამოცხადდეს როგორც არასრულწლოვანი შვიდიდან თვრამეტ წლამე, ასევე სრულწლოვანი თვრამეტი წლიდან. ყველა ასეთ ინდივიდუალურ შემთხვევსში, ასეთ პირთა მიმართ წესდება მეურვეობა. სულით ავადმყოფებს და ჭკუასუსტებს არ შეუძლიათ აკონტროლონ საკუთარი ქსევა, მოიქცნენ გონიერედ, ანგარიში გაუწიონ საკუთარ ქმედებებს და წარმართონ ისინი კანონის მოთხოვნათა და საკუთარი ინტერესების შესაბამისად, რის გამოც ისინი აღიაებული იქნენ არაქმედუნარიანებად.

მეურვეობისა და მზრუნველობის ორგანოები უდიდეს სამუშაოს ასრულებენ მეურვეობასა და მზრუნველობაში მყოფი პირების არზრდისა, მათი უფლებებისა და ინტერესების დაცვის საქმეში. მათი საქმიანობის ძირითად ქვაკუთხედს წამოადგენს იმ პირთა გამოვლენა, რომლებიც მეურვეობასა და მზრუნველობას საჭიროებენ. ასევე, კონკრეტული პირების განსაზღვრა მეურვეებად და მზუნველებად, საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე დასკვნების და იმ დოკუმენტაციის მომზადება და გაცემა, რაც საჭიროა მეურვეობისა და მზრუნველობის კანონმდებლობით დადგენილ სამართლებრივ ფარგლებში განხორციელებისათვის. თვრამეტ წელს მიუღწეველ პირს თუ სეექმნა ისეთი პირობები, როდესაც მას არ შეუძლია თავისი უფლებებისა და მოვალეობების დამოუკიდებლად რეალიზება და განხორციელება, მეურვეობისა და მზრუნველობის ორგანოც სოციალურმა მუშაკმა ბენეფიციარის ცხოვრებისეული პირობების შესწავლის და ანალიზის საუძველზე უნდა განსაზღვროს ასეთ პირს ესაჭიროება მეურვე თუ მზრუნველი და შესაბამისი დასაბუთებული დასკვნა წარუდგინოს მეურვეობისა და მზრუნველობის ორგანოს, აღნიშნული საკითხის გადასაწყვრტად.

მეურვისა და მზრუნველის უფლება-მოვალეობების მკაფიოდ განსაზღვრ-ისათვის, აღსანიშნავია ის ფაქტობრივი გარემოება, რომ მეურვის და მზრუნველის უფლებები და მოვალეობები თითქმის იგივეა, როგორც ბიოლოგიური მშობლებისა. განსსხვავებით იმისა, რომ მათ არ ევალებათ მეურვეობაში მყოფი პირის რჩენა. მართალია ისინი განსაზღვრულ საქმიანობას ეწევიან რჩენის უზრუნველსაყოფად, მაგრამ ეს ხდება მეურვეობაში მყოფი პირის ქონების ან სხვა ფულადი შემოსავლის ხარჯზე. ამიტომ, როცა მეურვის ან მზრუნველის უფლებებზეა საუბარი, იგულისხმება, რომ მათ ეს უფლებები და მოვალეობები იმავე მოცულობით აქვთ, როგორც ბიოლოგიურ მშობლებს.

## დასკვნა

ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე შეიძლება დავასკვნათ, რომ მეურვეობისა და მზრუნველობის მომწესრიგებელი ნორმები ძირითადად პასუხობენ ამ ურთიერთობათა განვითარების თანამედროვე პირობებს და მხოლოდ ცალკეული მათგანი საჭიროებს დასაბუთებას და შევსებას. თეორიული გამოკვლევა კი ხელს შეუწყობს მეურვეობისა და მზრუნველობის მომწესრიგებელი საკანონმდებლო ნორმების სრულყოფას და თანამედროვე საზოგადოებაში სამოქალაქო სამართლის კონცეფციათა განვითარებას. ადამიანის უფლებათა ეფექტიანი დაცვა კი მხოლოდ იმ შემთხვევაშია შესაძლებელი, თუ კანონმდებლობით განსაზღვრული წესები ზედმიწევ-ნით და უალტერნატივოდ სრულდება პრაქტიკაში.

## გამოყენებული ლიტერატურა


1. ლ.ნადირაძე - ,,შვილად აყვანის სამართლებრივი პრობლემები“ დისერტაცია თბილისი 1998 წ.
2. რ.შენგელია - ,,საოჯახო სამართალი“ კანონთა კომენტარები, გამომცემლობა ,,მერიდიანი“ თბილისი 1999 წ.
3. შ.ჩიკვაშვილი-,,საოჯახო სამართალი“ გამომც. ,,მერიდიანი“ თბ. 2000 წ.
4. ქ.ჩოჩიშვილი-,,მეურვეობისა და მზრუნველობის ინსტიტუტის შედარებით სამართლებრივი ანალიზი ქართული და უცხოური კანონმდებლობის მიხედვით“ 2020
5. ჭანტურია ლ.; ზოიძე ბ.; ნინიძე თ.; შენგელია რ.; ხეცურიანი ჯ. - ,,საქართველოს სამოქალაქო კოდექსის კომენტარი“ წიგნი V. თბილისი; სამართალი 2000 წ.

**Legal aspects of guardianship and custody in modern society**

**Lali Durglishvili,**
Chief Specialist, Lawyer, Kvemo Kartli Regional Center for Military Conscription and Recruitment of the National Agency for Military Conscription and Recruitment of LEPL
**Tinatin Iashvili,**
Professor, Georgian Technical University
**Besik Sherazadishvili,**
Assot-Professor, Georgian Technical University

**Abstract**

Georgia's accession to the Council of Europe has opened up important prospects for the country, which has significantly expanded the scope of the European Convention for the Protection of Human Rights and Freedoms and increased the issue of state responsibility for the fulfillment of certain obligations. This has put on the agenda the necessity of bringing Georgian legislation and law enforcement practice into line with Council of Europe standards. It is noteworthy that fundamental human rights and freedoms are protected by the Constitution of Georgia. In particular, the second chapter of the Constitution is devoted to fundamental human rights and duties.

Guardianship and guardianship are one of the most important institutions regulating civil-legal relations and represent a set of legal norms that regulate public relations related to the protection of the personal and property interests of a minor and an adult but with limited legal capacity, or a person deemed incompetent by a court due to infirmity or mental illness.

**Keywords:** Guardianship, care, establishment of guardianship, state care; legal aspects.

# ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიის გავლენა - თბილისის მაგალითზე

**თენგიზ ჯოხაძე,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი,
ურბანული ეკონომიკის კონსულტანტი

**აბსტრაქტი**

ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიას განსაკუთრებული როლი ენიჭება სოციალურ ცვლილებებში. განსაკუთრებით კი სიღარიბის და უმუშევრობის დაძლევაში. ასევე, სოციალური უთანასწორობის აღმოფხვრაში, საშუალო ფენის ჩამოყალიბებასა და დემოკრატიის ხელშეწყობაში. ადგილობრივი ეკონომიკური სტრატეგიის განხორციელებით შესაძლებელია სოციალურ და ბიზნეს-ეკონომიკურ გარემოზე გავლენის მოხდენა და პოზიტიური ცვლილების გამოწვევა. კერძოდ, შინამეურნეობების სოციალური გარემოს გაუმჯობესება, ინდუსტრიის სტრუქტურის ცვლილება, არაფორმალური ეკონომიკის ფორმალურ ეკონომიკებად გარდაქმნა, საინვესტიციო გარემოს და კლიმატის გაუმჯობესება, ბიზნესის მახასიათებლების გაუმჯობესება და დემოკრატიული პროცესების მხარდაჭერა.

**საკვანძო სიტყვები:** ადგილობრივი ეკონომიკა, მუნიციპალიტეტი, სტრატეგია, ეკონომიკური დარგები.

## ადგილობრივი ეკონომიკის დაგეგმვა

დაგეგმვის და ურბანული დიზაინის სტანდარტის სახელმძღვანელოს მიხედვით ქალაქის ყოვლის მომცველი სტრატეგია მოიცავს შემდეგ ელემენტებს: ეკონომიკური განვითარების მიმართულებასაც. ის შეიძლება იყოს ყოვლის მომცველი სტრატეგიის ნაწილი ან შემუშავდეს ცალკე ეკონომიკური განვითარების გეგმის სახით (Bulter, Frederick R. Steiner and Kent, 2007).

სითი ალიანსის (Cities Alliance) ქალაქის განვითარების სტრატეგია ურბანული შესრულების გაუმჯობესებისათვის სტრატეგიის შესამუშავებლად გვთავაზობს შემდეგ იკვეთბა შემდეგი ეკონომიკური თემატიკები: დასაქმება, ბიზნესის დაწყება და შინამეურნეობების შემოსავლები), ფინანსური რესურსები და მმართველობა (Cities Alliance, 2006).

UN-habitat III-ის პოლიტიკის დოკუმენტი 7: ურბანული ეკონომიკის განვითარების სტრატეგია გვთავაზობს კვლევებს შემდეგი მიმართულებებით:

1. მიწის გამოყენება: კომპაქტური ქალაქის შენება;;
2. ინფრასტრუქტურის და მომსახურებების უზრუნველყოფა;
3. ბიზნესის მხარდაჭერა;
4. არაფორმალური ეკონომიკის მხარდაჭერა;
5. ურბანული ფინანსები;
6. ურბანული მთავრობა (მუნიციპალური მმართველობა.

დაგეგმვის პროცესი მოიცავს ძირითადი მხარეების გამოვლენას და პროცესში ჩართვას, პოლიტიკის დიზაინის, განხორციელებას და შეფასებას (Habitat III, 2017).

UN-habitat-ის სახელმძღვანელო ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარება პრაქტიკაში სტრატეგიის შესამუშავებლად გვთავაზობს ხუთ მიმართულებას. განვიხილოთ თითეული მათგანი.

1. ძირითადი სიტუაციის შეფასება;
2. ახალგაზრდების ჩართულობა ადგილობრივ ეკონომიკურ განვითარების სტრატეგიის შემუშავებაში;
3. სექტორზე ფოკუსირება;
4. კარგი იდეები - რომლებიც ასევე მუშაობს;
5. ეკონომიკური მულტიპლიკატორები.

კვლევითი ნაწილი ძირითადად მოიცავს ბიზნესის საჭიროებების კვლევას. კვლევითი ნაწილიში რეკომენდაცია არის შესაბამისი დამატები ინფორმაციის მოძიებასთან დაკავშირებით, რომელიც ეხება: ბიზნესს, ბაზრებს და ეკონომიკას; ცხოვრების ხარისხს; დემოგრაფიას; შინამეურნეობებს და ოჯახებს; ინსტიტუტებს; ადგილობრივ ცოდნას და გამოცდილებას; შრომის სტატისტიკას და მონაცემებს; გენდერ; ფინანსურ მომსახურებებს; ფინანსებზე წვდომას (დაკრედიტება); ადგილობრივი მთავრობის ბიუჯეტს; გეოგრაფიულ ზეგავლენას; შესაბამის მონაცემებს შენობებზე და მიწის გამოყენებაზე; ინფრასტრუქტურის ხარისხს და ხელმისაწვდომობას; პირველად რესურსებს; რესურსების პროცესინგს; ესთეტიურ ნატურალურ რესურსებს და ეკოსისტემის მომსახურებებს (UN Habitat, 2013).

UN-habita-ის სახელმღვანელო ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების დაწინაურება სტრატეგიული დაგეგმვით გვთავაზობს სტრატეგიის შემუშავებისთვის ოთხ ძირითად მოდულას. ეს მოდულოებია (UN Habitat, 2013):

1. სად ვართ ახლა?
2. სად გვინდა რომ ვიყოთ?
3. როგორ მივიდეთ იქამდე?
4. მივედეთ დანიშნულების ადგილზე?

ქალაქელების ალიანსის ქალაქების რესურსების სახელმძღვანელო „გავიგოთ ჩვენი ადგილობრივი ეკონომიკა“ წარმოდგენილია ადგილობრივი ეკონომიკის გასაგებად საჭირო ინფორმაციის შეგროვების მეთოდოლოგიას (Cities Alliance, 2007). ესენია:

1. შინამეურნეობები;
2. ინდუსტრიის სტრუქტურა;
3. არაფორმალური სექტორი;
4. საინვესტიციო კლიმატი;
5. ბიზნესის მახასიათებლები;
6. ჩართულობით საკითხები.

**თბილისის ეკონომიკური განვითარება**

საბჭოთა კავშირის დაშლის შემდეგ თბილისში არსებული საწარმოო ზონები დეგრადირდა და მათი ნაწილი გაიძარცვა. თბილისისი შეინიშნება ამ ზონების სხვა დასხვა მიზნით განივითარება. მათ შორის დეველოპერული მიზნებისთვის, ბიზნესის და საწარმოოს ზონების განვითარებისთვის. თბილისში საწარმოო ზონები დიდი ნაწილი კონცენტრირებულია რკინიგზის გასწვრივ და ქალაქის უკიდურეს დასვლეთ და აღოსავლეთ ნაჭილში.

კვლავად აქტუალურია თბილისის როგორც საწარმოების ქალაქის ხედვით განვითარების შეფასება. ავტორის ხედვით ეს ხედვა ასე შეიძლება ჩამოყალიბდეს: „თბილისში განვითრებულია წარმოების უსაფრთხო დარგები. მათ შორის კვების პროდუქტების წარმოება, სასმელების წარმოება, ტექსტილის წარმოება, ტანსაცმლის წარმოება, ბეჭდვა, ფარმაცევტული პროდუქტების წარმოება, კომპიუტერების წარმოება, ელექტრო მოწყობილობების წარმოება, ავეჯის წარმოება. მათ შორის უპირატესად

განვითარსებულია  მაღალტექნილოგიური და ინოვაციური წარმოება და ა.შ.“ 2040 წლისთვის დამამუშავებელი მრეწველობის წილი თბილისში 6,3% იდან 25% ამდე იქნება გაზრდილი.

ამ ხედვის შედეგების შესაფასებლად პირველ რიგში უნდა შევაფასოთ არსებული სიტუაცია. თბილისის 2023 წელს თბილისის მშპ საბაზისო ფასებში 37. 1 მრდ ლარს წარმოადგენდა. მათ შორის 6,3% 2.3 მლრდ ლარი დამსამუშავებელ მრეწველობას უკავია. დარგი 9,8% იზრდებოდა საშუალოდ 2010-2023 წლებში. ამ დარგში დასაქმებულთ რაოდენობა ამავე წელს 62’613, ხოლო დაქირავებულთა რაოდენობა 61’442 ადამიანი შეადგინა. დარგში 2023 წელს ინვესტიციები მოცულობა 1,9 მლრდ ლარი იყო (geostat.ge, 2025).

ხედვის შესაბამისად 2040 წლისთვის მრწევლობის დარგმა უნდა მიაღწიოს 25%-ს. ვაკეთებთ დაშვებას, რომ სხვა დარგები არსებული ტენდენციით იზრდებია. მრეწველობა კი ამ დონის მისაღწევად საშუალოდ წლიურად 13,1%-ით უნდა გაიზარდოს 2023-2040 წლებში. მოდელირება მოხდა ეკონომიკის, დასაქმებულების, დაქირავებულების და ინვესტიციების არსებული ტემპით ზრდის და მრეწველობის გაზრდილი ტემპით ზრდის პირობებში. შესაბამისად მოხდა მათი შედარება. შედარება მოცემულია ცხრილში.

| **დასახელება** | **ზრდის არსებული ტემპით 2040 წელს** | **ზრდის ახალი ტემპით 2040 წელს** | **სხვაობა** | **ზრდა %** |
|---|---|---|---|---|
| თბილისის მშპ საბაზისო ფასებში (მლნ. ლარი) | 60’903 | 75’623 | 14’720 | 24,1% |
| მრეწველობა საბაზისო ფასებში (მლნ. ლარი) | 4’186 | 18’906 | 14’720 | 351,7% |
| მრეწველობაში დასაქმება (ადამიანი) | 66’219 | 299’105 | 232’886 | 351.7% |
| მრეწველობაში დაქირავება (ადამიანი) | 65’430 | 295’540 | 227’110 | 347,1% |
| მრეწველობაში ინვესტიციები (მლნ. ლარი) | 2’719 | 12’283 | 9’564 | 351,7% |

არსებულმა მოდელირებამ აჩვენა, რომ მრწეველობის 25% იანი წლილის პირობებში თბილისის მშპ საბაზისო ფასებში 24,1% ით უფრო მეტად გაიზრდება ვიდრე არსებული ტემპი რომ შენარჩუნებულიყო ყველა დარგში. დარგი დამატებით 14,7 მლრდ ლარს შემქნის ვიდრე არსებული ზრდის ტემპით შეიძლებოდა.

**დასკვნა**

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას საუკეთესო ეკონომიკური შედეგის მისაღებად საჭიროა მუნიციპალიტეტს ქონდეს მკაფიოთ გამოკვეთილი სტრატეგია, რომელიც დაფუძნება არსებული მონაცემების ანალიზს. განხილულ უნდა იქნას სხვა დარგების განვითარების ხედვაც და უნდა მოხდეს ოპტიმალური გადაწვეტის მოძიება.

არსებულმა მოდელირებამ აჩვენა, რომ 2023-2040 წლებში მრეწველობის დარგის 25% ამდე გაზრდა დამატებით 14’720 მლნ ლარის სარგებელს იძლევა. ამ 17 წლის პერიოდში ეს საშუალოდ წლიურად 865.9 მლნ ლარია. ამ ზრდის მისაღწევად საჭიროა მიზნობრივი საბიუჯეტო პროგრამები, რომლებიც წაახალისოს მრწევრლობას. წარმოდგენილი ხედვის განხორცილების სამოქმედო გეგმა წარმოდგენილია ცხრილში.

| # | აქტივობა | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 | 2032 | 2033 | 2034 | 2035 | 2036 | 2037 | 2038 | 2039 | 2040 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1. ადგილობრივი მმართველობა | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 1.1 პოლიტიკა და რეგულაციები | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2. სტრატეგიის ინიცირება | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 2.1 დაინტერსებული მხარეების ჯგუფების მობილიზება | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 2.2 პროექტის წარმოდგენა/პრეზენტირება | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 2.3 კვლევა და ანალიზი | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | 2.4 სასწავლო ტური | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | 2.5 ადგილობრივი შესყიდვები და „შეიძინე“ ადგილობრივის კამპანია | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | 2.6 ბიზნეს არიალების მსუბუქი განახლება | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | 2.7 LED პუბლიკაციის დაბეჭდვა | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 3. გაფართოებული ღონისძიებები | | | | | | | | | | | | | | | |
| | მარკეტინგი და ცოდნა | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | 3.1 ცოდნის მართვა | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | 3.2 მარკეტინგი და წარმოჩენა | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | 3.3 ბიზნეს ინკუბატორები | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | 3.4 უნარების ტრენინგ ცენტრი | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | 3.5 მიკრო და მცირე ზომის წარმოები განვითარება | | | | | | | | | | | | | | | |
| 14 | 3.6 მცირე ზომის ბიზნეს ცენტრების განვითარება | | | | | | | | | | | | | | | |
| | ფიზიკური განახლება, ინფრასტრუქტურა და მიწის დაგეგმვა | | | | | | | | | | | | | | | |
| 15 | 3.7 ინვესტიციები ფიზიკურ ინფრასტრუქტურაში | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 16 | 3.8 კლასტერები | | | | | | | | | | | | | | | |
| 17 | 3.9 ინდუსტრიული / ბიზნეს / სამეცნიერო და ეკო პარკები | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 3.92 სამეცნირო პარკი | | | | | | | | | | | | | | | |
| 18 | 3.10 ქალაქის / ბიზნეს ცენტრის განახლება | | | | | | | | | | | | | | | |
| 19 | 3.10 განვითარებასთან კავშირი | | | | | | | | | | | | | | | |
| | ორგანიზაციული განვითარება | | | | | | | | | | | | | | | |
| 20 | 3.11 LED ორგანიზაციის შექმნა | | | | | | | | | | | | | | | |
| 21 | 3.12 კოოპერატივები | | | | | | | | | | | | | | | |
| 22 | 3.13 პარტნიორებები | | | | | | | | | | | | | | | |
| 23 | 3.14 ინსტიტიციური თანამშრომლობის მექანიზმები | | | | | | | | | | | | | | | |
| | ფინანსები | | | | | | | | | | | | | | | |
| 24 | 3.15 მიკრო კრედიტები და ადგილობრივი ბანკები | | | | | | | | | | | | | | | |
| 25 | 3.16 ადგილობრივი ვალუტა | | | | | | | | | | | | | | | |
| 26 | 3.17 პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები | | | | | | | | | | | | | | | |
| 27 | 3.18 შიდა ინვესტიციები | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 4. ფართოდ გავცელებული ღონისძიებები | | | | | | | | | | | | | | | |
| 28 | 4.1 არაფორმალური ეკონომიკის მხარდაჭერა | | | | | | | | | | | | | | | |
| 29 | 4.2 მდგრადი ტურიზმის განვითარება | | | | | | | | | | | | | | | |
| 30 | 4.3 სოფელთან დაკავშირება | | | | | | | | | | | | | | | |
| 31 | 4.4 ინვესტირება ბუნებრივ კაპიტალში | | | | | | | | | | | | | | | |

იმ შემთხვევაში, თუ წარმოდგენილი სამოქმედო გეგმის განცხორცილების შეფასება არ აჭარბებს მოსალოდნელ სარგებელს, მაშინ გეგმის განხორცილება მიზანშეწონილია. აღნიშნული სამოქმდო გეგმა შეიძლება დაფინანსდეს თბილისის მუნიციპალიტეტის შემდეგი საბიუჯეტის ეკონომიკური განვითარების პროგრამიდან: ბიზნესის სტიმულირება - 0 ლარი (კოდი: 04 01); თბილისის განვითარების კვლევები, სტრატეგიები და პროექტები - 176’000 ლარი (04 03); თბილისი - საერთაშორისო ქსელებსა და პროექტებში - 40’000 ლარი (04 04); მერიის სისტემის საქმიანობის ხელშეწყობა (04 07); თბილისში შემომყვანი ტურიზმის მხარდაჭერა (04 08); ქალაქის საინვესტიციო პოტენციალის რეალიზაცია 137’700 ლარი (04 09); ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების განვითარება - 0 ლარი (04 10); ქალაქთმშენებლობითი დოკუმენტების შემუშავება - 0 ლარი (04 12) ან სხვა დაკავშირებული პროგრამებიდან. უნდა აღინიშნოს, რომ 2025 წლის ბიუჯეტში ამ პროგრამების ბიუჯეტი მხლოდ 353’000 ლარია.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. Bulter, Frederick R. Steiner and Kent. (2007). Plannig and Urban Design Standards. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
2. Cities Alliance. (2006). Guide to City Development Strategies. Washington D.C: Cities Alliance.
3. Cities Alliance. (2007). Understanding Your Local Economy - A resource Guide for Cities. Washington, D.C: The Cities Alliance.
4. Kriken, J. L. (2010). City Building. New York: Princeton Architectual Press, New York.
5. Habitat III. (2017). Habitat III Policy Papers: Policy Paper 7 Urban Economic Development Strategies. New York: United Nations: United Nations Conference on Housing and Sustainable Urban Development.
6. UN Habitat. (2013). Local Economic Development in Practice - A Toolkit for Led Practitioners. Kenya: UN-Habitat.
7. UN-Habitat. (2005). Promoting Local Economic Development through Strategic Planning - Volume1: Quick Guide. Natrobt, Kenya: UN-Habitat.

**Effects of local economic development strategies - on the example of Tbilisi**

**Tengiz Jokhadze,**
Doctoral student, Georgian Technical University
Urban Economics Consultant

**Abstract**

The local economic development strategy has a special role in social changes. Especially in overcoming poverty and unemployment. Also, in the elimination of social inequality, the formation of the middle class and the promotion of democracy. By implementing a local economic strategy, it is possible to influence the social and business-economic environment and cause positive change. In particular, improving the social environment of households, changing the structure of industry, transforming informal economies into formal economies, improving the investment environment and climate, improving business characteristics and supporting democratic processes.

**Keywords**: Local economy, municipality, strategy, economic sectors.

# ინოვაციური სტრატეგიები საჯარო სექტორის ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვისთვის

**მარიამ გვენეტაძე,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მაგისტრანტი

## აბსტრაქტი

სტატია მიზნად ისახავს გააანალიზოს ინოვაციური მიდგომები ადამიანური რესურსების მართვაში თანამედროვე საჯარო სექტორში და მათი გავლენა საჯარო სამსახურის ეფექტიანობაზე, გამჭვირვალობასა და ადამიანური კაპიტალის განვითარებაზე.

სტატიაში განხილულია თანამედროვე მენეჯერული ინოვაციები, მათ შორის: მონაცემებზე დაფუძნებული შეფასების სისტემები, ელექტრონული HR პლატფორმები, დისტანციური და ჰიბრიდული სამუშაო მოდელები, რომლებიც ზრდის ორგანიზაციულ მოქნილობას და ეფექტიანობას. შედეგები მოწმობს, რომ ინოვაციური მიდგომები არა მხოლოდ აუმჯობესებენ საჯარო მომსახურების ხარისხს, არამედ ხელს უწყობენ დასაქმებულების პროფესიულ განვითარებას, მოტივაციის ამაღლებასა და ეთიკურ მმართველობას.

სტატია ხაზს უსვამს ინოვაციური HR პოლიტიკის აუცილებლობას, როგორც საჯარო სექტორის მდგრადი განვითარების, ეფექტიანობისა და სოციალური პასუხისმგებლობის გარანტიას.

**საკვანძო სიტყვები:** ადამიანური კაპიტალი, საჯარო სექტორი, შეფასების სისტემა, ინოვაციები, ტექნოლოგიური განვითარება, ინოვაციური HR პოლიტიკა, დისტანციური და ჰიბრიდული სამუშაო მოდელები.

## შესავალი

**თემის აქტუალობა:** თანამედროვე საჯარო სექტორი განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს ადამიანური რესურსების მართვას, რადგან ეფექტიანი HR პოლიტიკა პირდაპირ აისახება ორგანიზაციის პროდუქტიულობასა და მომსახურების ხარისხზე. ტექნოლოგიურმა განვითარებამ და ციფრულმა ტრანსფორმაციამ წარმოშვა ინოვაციური მენეჯერული მიდგომების დანერგვის აუცილებლობა, რაც ასევე მოიცავს

მონაცემებზე დაფუძნებულ შეფასების სისტემებს, ელექტრონულ HR პლატფორმებს, დისტანციურ და ჰიბრიდულ სამუშაო მოდელებს.

ასეთი მიდგომები ზრდის საჯარო ორგანიზაციების მოქნილობას, აძლიერებს დასაქმებულების მოტივაციას, ხელს უწყობს პროფესიულ განვითარებას და უზრუნველყოფს გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გამჭვირვალობას.

ამ კონტექსტში, ინოვაციური HR პოლიტიკის შემუშავება და იმპლემენტაცია წარმოადგენს აუცილებლობას, რომელიც არა მხოლოდ ორგანიზაციული ეფექტიანობისა და გამჭვირვალობის ზრდას უზრუნველყოფს, არამედ ხელს უწყობს ადამიანური კაპიტალის მდგრად განვითარებას.

სტატია მიზნად ისახავს გააანალიზოს თანამედროვე მენეჯერული ინოვაციები, მათი პრაქტიკული გამოყენება და გავლენა საჯარო სექტორში HR პროცესების ეფექტიანობაზე, შემუშავებისა და დანერგვის კონტექსტში.

## ძირითადი ნაწილი

XXI საუკუნის დასაწყისში ტექნოლოგიურმა პროგრესმა, გლობალიზაციამ და სოციალურ-ეკონომიკურმა ცვლილებებმა საფუძვლიანად შეცვალეს ადამიანის რესურსების მართვის (HRM) მიდგომები, განსაკუთრებით საჯარო სექტორში. თანამედროვე ორგანიზაციები აღარ ფოკუსირდებიან მხოლოდ ადმინისტრაციულ ან კონტროლზე დაფუძნებულ პროცესებზე; HRM–ს სტრატეგიული როლი შეაქვს ორგანიზაციული ეფექტიანობის, დასაქმებულთა მოტივაციისა და პროფესიული განვითარების უზრუნველყოფაში.

### 1. თანამედროვე მენეჯერული ინოვაციები

მოდერნიზირებული მენეჯერული მიდგომები საჯარო სექტორში მოითხოვს სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებას, რომელიც ეფუძნება მონაცემთა ანალიზს, შესრულების სისტემატურ შეფასებას და დასაქმებულთა პროფესიული განვითარების საჭიროებების წინასწარ იდენტიფიცირებას. ასეთი მიდგომები საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს არა მხოლოდ ოპერაციული, არამედ სტრატეგიული ეფექტიანობის მიღწევაში. მაგალითისთვის, ამერიკის შეერთებული შტატებისა და ევროპის ზოგიერთ ქვეყანაში საჯარო ადმინისტრაციები იყენებენ სტრატეგიულ HRM მოდელებს, რომლებიც ინტეგრირებულია სტრატეგიულ დაგეგმვასთან, შესრულების მართვის

სისტემებთან და ცოდნაზე დაფუძნებულ ორგანიზაციულ პროცესებთან, რაც ზრდის დასაქმებულთა ჩართულობას, მოტივაციას და საერთო ორგანიზაციულ პროდუქტიულობას.

**2. შეფასების სისტემები**

შეფასების სისტემები თანამედროვე ადამიანური რესურსების მართვის (HRM) ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია საჯარო სექტორში. ისინი უზრუნველყოფენ არა მხოლოდ თანამშრომლების შესრულების კონტროლს, არამედ საშუალებას აძლევენ ორგანიზაციას წინასწარ განსაზღვროს პროფესიული განვითარების საჭიროებები, განსაზღვროს სტრატეგიული მიზნების მიღწევის ხარისხი და გაუმჯობესოს საერთო ორგანიზაციული ეფექტიანობა.

საჯარო სექტორში ეფექტური შეფასების სისტემები ემყარება მონაცემთა ანალიტიკას. მაგალითად, დიდ ბრიტანეთსა და ნიდერლანდებში საჯარო უწყებები აქტიურად იყენებენ მონაცემებზე დაფუძნებულ შეფასებებს, რათა შეაფასონ სახელმწიფო მოხელეთა პროდუქტიულობა, განსაზღვრონ ჩასატარებელი ტრენინგების პრიორიტეტულობა და შექმნან კარიერული განვითარების ინდივიდუალური გეგმები.

შეფასების სისტემების დანერგვა ასევე ხელს უწყობს ორგანიზაციული კულტურის სტრატეგიულ განვითარებას, თანამშრომელთა მოტივაციისა და ჩართულობის ამაღლებას, და აძლიერებს საჯარო სექტორში გამჭვირვალობასა და ანგარიშვალდებულებას. მათი ეფექტური გამოყენება წარმოადგენს საფუძველს ინოვაციური HRM პოლიტიკის ჩამოყალიბებისთვის, რადგან მონაცემებზე დაფუძნებული შეფასება არის ნებისმიერი სტრატეგიული გადაწყვეტილების წინაპირობა.

დასავლეთის პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ მონაცემებზე დაფუძნებული შეფასების სისტემები მნიშვნელოვნად ზრდის ეფექტიანობას. ასეთი სისტემები საშუალებას აძლევს მენეჯმენტს:

- შეაფასოს სამუშაოს ინდივიდუალური და ჯგუფური შესრულება.
- განსაზღვროს ძლიერი და სუსტი მხარეები.
- განავითაროს პერსონალური და პროფესიული განვითარების გეგმა.
- გაზარდოს საჯარო ორგანიზაციების ეფექტიანობა.

**3. ელექტრონული HR პლატფორმები**

ელექტრონული HRM პლატფორმები წარმოადგენს ინოვაციური ტექნოლოგიური ინსტრუმენტების ერთ-ერთ ძირითად კომპონენტს. ასეთი პლატფორმები ინტეგრირებულია პერსონალის მონაცემების მართვასთან, დასვენების და სამუშაო დროის აღრიცხვასთან, ტრენინგებისა და პროფესიული განვითარების პროცესებთან. მსოფლიო მასშტაბით ბევრ საჯარო ორგანიზაციაში წარმატებით ფუნქციონირებს HR პლატფორმები, რაც საშუალებას აძლევს პროცესების ავტომატიზაციას, გამჭვირვალობასა და მონაცემებზე დაფუძნებულ გადაწყვეტილებათა მიღებას.

**4. დისტანციური და ჰიბრიდული სამუშაო მოდელები**

**დისტანციური სამუშაო** გულისხმობს, რომ თანამშრომლები მთელი სამუშაო დროის განმავლობაში მუშაობენ ორგანიზაციის ოფისის გარეთ, ხშირად სახლიდან ან სხვა ნებისმიერი ადგილიდან, რომლის გამოყენებაც ტექნოლოგიურად ხელმისაწვდომია. **ჰიბრიდული სამუშაო** კი კომბინირებს ოფისში და დისტანციურად მუშაობას, რაც უზრუნველყოფს სამუშაო პროცესების უწყვეტობას, მოქნილ განრიგსა და თანაბრად ხელს უწყობს თანამშრომელთა პროფესიულ განვითარებასა და კეთილდღეობას.

COVID-19 პანდემიამ მკვეთრად აჩვენა დისტანციური და ჰიბრიდული სამუშაო მოდელების მნიშვნელობა საჯარო სექტორში. ამ მიდგომების მთავარი უპირატესობები არის:

- სამუშაო პროცესების უწყვეტობა კრიზისულ სიტუაციებში.
- მუშაობის მოქნილობა, რაც ზრდის თანამშრომელთა კეთილდღეობას, კმაყოფილებას და დასაქმების მუდმივობას.
- კომუნიკაციისა და თანამშრომლობის ახალი სტანდარტების დანერგვა.

მსოფლიოს სხვადასხვა საჯარო უწყებაში ჰიბრიდული სამუშაო მოდელები დანერგილია არა მხოლოდ გადაუდებელი სიტუაციებისას, არამედ სტრატეგიული HRM-ის ნაწილად, რომელიც ხელს უწყობს პროდუქტიულობას და თანამშრომელთა ჩართულობას.

მსოფლიო პრაქტიკა აჩვენებს, რომ დისტანციური და ჰიბრიდული სამუშაო მოდელები წარმატებით გამოიყენება ისეთ ქვეყნებში, როგორიცაა დიდი ბრიტანეთი, ნიდერლანდები და აშშ. მაგალითად, დიდ ბრიტანეთში სახელმწიფო უწყებები იყენებენ ჰიბრიდულ მოდელებს, სადაც თანამშრომლებს კვირაში რამდენიმე დღე ოფისში და

რამდენიმე დღე სახლიდან მუშაობა შეუძლია. ეს ხელს უწყობს როგორც სამუშაო პროცესების ოპტიმიზაციას, ისე ადამიანური რესურსების ეფექტიან განაწილებას.

თუმცა, ეფექტური დისტანციური და ჰიბრიდული მოდელების განხორციელება მოითხოვს ინოვაციური HR პოლიტიკის, ელექტრონული პლატფორმებისა და შეფასების სისტემების ინტეგრაციას.

წარმატებული მოდელები ითვალისწინებს:

- დისტანციური მუშაობის სანდო ტექნოლოგიურ მხარდაჭერას.
- შესრულების მუდმივ მონიტორინგს და ინდიკატორების მიხედვით შეფასებას.
- რეგულარულ კომუნიკაციას, შეხვედრებსა და თანამშრომელთა ჩართულობას.
- სამუშაო პროცესების გამჭვირვალობისა და უსაფრთხოების უზრუნველყოფას.

საჯარო სექტორში ჰიბრიდული და დისტანციური სამუშაო მოდელების დანერგვა არა მხოლოდ ზრდის ეფექტიანობას, არამედ ხელს უწყობს თანამშრომელთა მოტივაციის, ჩართულობის და ორგანიზაციული მდგრადობის გაძლიერებას.

შესაბამისად, ეს მიდგომა წარმოადგენს მნიშვნელოვან კომპონენტს თანამედროვე HRM სტრატეგიებში.

**5. ინოვაციური HRM პოლიტიკის აუცილებლობა**

ინოვაციური HRM პოლიტიკა წარმოადგენს აქტიურ, სტრატეგიულ მიდგომას, რომელიც აერთიანებს ტექნოლოგიას, მონაცემებზე დაფუძნებულ შეფასებებს, მოქნილ სამუშაო გარემოს და პროფესიული განვითარების სტრატეგიებს, რათა საჯარო ორგანიზაციებში უზრუნველყოს მუშაობის ეფექტიანობა, თანამშრომელთა ჩართულობა და ორგანიზაციული მდგრადობა.

ინოვაციური HRM პოლიტიკა წარმოადგენს სტრატეგიულ ჩარჩოს, რომლის მიზანია ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის პროცესების ინოვაციური, ეფექტური და მონაცემებზე დაფუძნებული მართვა.

ის არა მხოლოდ ადმინისტრაციული გადაწყვეტილებების მიღებას გულისხმობს, არამედ ისეთი პრაქტიკებისა და სტრატეგიების ერთიან სისტემას, რომელიც უზრუნველყოფს:

- თანამშრომელთა მოტივაციასა და ჩართულობას – ინოვაციური HR პოლიტიკა ქმნის გარემოს, სადაც თანამშრომლები არა მხოლოდ ასრულებენ სამუშაო ფუნქციებს, არამედ აქტიურად მონაწილეობენ ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში.

● პროფესიული განვითარებისა და ტრენინგების სისტემას – უზრუნველყოფს მუდმივ სწავლასა და ცოდნაზე დაფუძნებულ კულტურას, რაც ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს ადაპტირდეს სწრაფად ცვალებად გარემოში.

● მონაცემთა ანალიზზე დაფუძნებულ გადაწყვეტილებებს – სისტემატურად იყენებს შეფასების სისტემებს და ელექტრონულ პლატფორმებს, რათა სტრატეგიული გადაწყვეტილებები იყოს ზუსტი, ობიექტური და პროგნოზირებადი.

● ორგანიზაციული ეფექტიანობისა და გამჭვირვალობის უზრუნველყოფას – ხელს უწყობს პროცესების ოპტიმიზაციას, შედეგებზე ორიენტირებულ კულტურას და საჯარო სექტორში ანგარიშვალდებულების გაძლიერებას.

ამ მიდგომების ერთობლიობა უზრუნველყოფს არა მხოლოდ თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლებას, არამედ ზრდის საჯარო სექტორში მომსახურების ხარისხს, გამჭვირვალობას და ანგარიშვალდებულებას. შესაბამისად, ინოვაციური HR პოლიტიკა აღარ არის გადატვირთული ტექნოლოგიური ინსტრუმენტი, არამედ წარმოადგენს სტრატეგიულ ელემენტს, რომელიც განსაზღვრავს საჯარო ორგანიზაციების მდგრადობას და ეფექტიანობას.

## დასკვნა

თანამედროვე საჯარო ადმინისტრაციის პირობებში, ეფექტური ადამიანური რესურსების მართვა მოითხოვს მაქსიმალურად ინოვაციურ, ინტეგრირებულ და მომავლისკენ მიმართულ მიდგომებს. ტექნოლოგიური შესაძლებლობების ათვისება, სამუშაო პროცესების ოპტიმიზაცია და კომპეტენციებზე ორიენტირებული პოლიტიკები არ წარმოადგენს მხოლოდ ორგანიზაციული ფუნქციის განვითარებას, არამედ გარდაქმნის საჯარო სექტორს სტრატეგიულ და შედეგებზე ორიენტირებულ სისტემად.

პერსონალზე ზრუნვა, ციფრული საშუალებების გამოყენება და სამუშაო მოქნილობის შექმნა პირდაპირ განაპირობებს საჯარო ორგანიზაციების პროდუქტიულობას, პასუხისმგებლობასა და მდგრადობას.

ამავე დროს, ინოვაციური მიდგომები ქმნიან პლატფორმას სტრატეგიული სწავლების, ხელმძღვანელობითი შესაძლებლობების განვითარების და პროფესიული ზრდისათვის, რაც უზრუნველყოფს საჯარო სექტორის პერსონალის ადაპტაციას მუდმივად ცვალებად გარემოსთან.

საჯარო ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსების მართვის რეფორმები, რომლებსაც თან ახლავს ინტეგრირებული სტრატეგიები, ტექნოლოგიური მხარდაჭერა და საქმიანობაზე ორიენტირებული მიდგომები, წარმოადგენს გრძელვადიან სტრატეგიულ ინვესტიციას, რომელიც აძლიერებს როგორც ორგანიზაციულ, ასევე სოციალურ შედეგებს. შესაბამისად, ინოვაციური HRM მიდგომების დანერგვა არ არის მხოლოდ საჭიროება, არამედ საჯარო ადმინისტრაციის ეფექტიანობის და მდგრადობის შეუცვლელი საფუძველი.

## გამოყენებული ლიტერატურა


1. ნუგზარ პაიჭაძე (2018) ადამიანური რესურსების მართვა
2. Michael Armstrong (2011) Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management
3. როსტომ ბერიძე (2011) ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი
4. THE FUTURE OF HYBRID WORK - CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN HR Niharika Bansal( 2025)
5. Pam Baker (2023) Hybrid Work For Dummies

# Innovative Strategies for Effective Human Resource Management in the Public Sector

**Mariam Gvenetadze,**
Master's student, Georgian Technical University

## Abstract

This article aims to analyze innovative approaches in human resource management (HRM) within the modern public sector and their impact on public service efficiency, transparency, and human capital development. It discusses contemporary managerial innovations, including data-driven performance evaluation systems, electronic HR platforms, and remote and hybrid work models, which enhance organizational flexibility and efficiency. The findings indicate that innovative approaches not only improve the quality of public services but also promote employees' professional development, motivation, and ethical management. The article emphasizes the necessity of innovative HR policies as a guarantee of sustainable development, efficiency, and social responsibility in the public sector.

**Keywords:** Human capital, public sector, evaluation system, innovations, technological development, innovative HR policy, remote and hybrid work models.

# სოციალური მარკეტინგის გამოწვევები საქართველოში

**თამარი დევიძე,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, ასოცირებული პროფესორი
**ლუკა ელბაქიძე,**
ეროვნული საგანმანათლებლო უნივერსიტეტი, ბაკალავრი

**აბსტრაქტი**

საქართველოში სოციალური მარკეტინგის განვითარება ჯერ კიდევ ნელა და არათანაბრად მიმდინარეობს. ბოლო წლებში მეტ-ნაკლებად გახშირდა კამპანიები, რომლებიც სოციალური საკითხების შესახებ ცნობიერების ამაღლებას ისახავს მიზნად, თუმცა მათი რეალური გავლენა ხშირად შეზღუდულია. ამ კამპანიების დიდი ნაწილი განიცდის საკმარისი ფინანსური მხარდაჭერის არარსებობას, აუდიტორიამდე წვდომის პრობლემებს ან არაეფექტიან საკომუნიკაციო სტრატეგიებს. შესაბამისად, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმ ფაქტორების ანალიზი, რომლებიც საქართველოში სოციალური მარკეტინგის ეფექტიანობას ამცირებს. ამ საკითხზე თეორიული კვლევა მეტად მნიშვნელოვანია.

სამეცნიერო კვლევის მიზანია გააანალიზოს საქართველოში სოციალური მარკეტინგის წინაშე მდგარი გამოწვევები, გამოავლინოს მათი გამომწვევი მიზეზები და შემუშავდეს რეკომენდაციები მათი გადალახვის გზების შესახებ.

**საკვანძო სიტყვები:** სოციალური მარკეტინგი, სოციალური კამპანიები, სამიზნე აუდიტორიები.

## ძირითადი ტექსტი

საზოგადოების აქტიური მონაწილეობა, ცნობიერება და ნდობა იმ ორგანიზაციებისა და პირების მიმართ, რომლებიც სოციალური მარკეტინგის გზავნილებს ავრცელებენ, მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მისი წარმატებისათვის. საქართველოში სოციალური მარკეტინგის კამპანიების ეფექტიანობას სერიოზულად უშლის ხელს ამ სფეროებში არსებული პრობლემები განსაკუთრებით დაბალი საზოგადოებრივი ცნობიერება და ღრმა ნდობის კრიზისი. აღნიშნული ფაქტორები ხშირად ავიწროებენ კამპანიების ზემოქმედების შესაძლებლობას და ზოგჯერ ამცირებენ კიდეც მათ ეფექტიანობას.

საზოგადოებრივი ცნობიერების დაბალი დონე არ გულისხმობს მხოლოდ ინფორმაციის ნაკლებობას, არამედ მოიცავს ცოდნის, აღქმისა და ქცევის რეაქციების დეფიციტსაც. მაგალითად, ადამიანებმა შესაძლოა არ გააცნობიერონ სრულად საზოგადოებრივი ჯანდაცვის კამპანიების მიზნები ან მათი მნიშვნელობა ყოველდღიურ ცხოვრებასთან. ერთ-ერთი გამოჩენილი მაგალითია ვაქცინაციის კამპანიები, სადაც მოსახლეობის მნიშვნელოვანი ნაწილი ვერ ფლობს საჭირო ცოდნას ვაქცინების სარგებელისა და უსაფრთხოების შესახებ. ინფორმაციული ხარვეზები ხშირად კიდევ უფრო გამძაფრებულია ენობრივი, კულტურული ან თაობობრივი ბარიერებით, რაც ეფექტიან კომუნიკაციას ართულებს.

ეს გამოწვევა ხშირად უკავშირდება კომუნიკაციის სტრატეგიებს, რომლებიც სათანადოდ არ არის ადაპტირებული სხვადასხვა დემოგრაფიული ჯგუფების საჭიროებებზე. საქართველოში სოციალური მარკეტინგის კამპანიები ხშირად იყენებენ ზოგადსაზოგადოებრივ გზავნილებს, რომლებიც არ ითვალისწინებენ კულტურული ნორმების, ინტერესებისა და მედიამოხმარების განსხვავებებს. ვიდრე ახალგაზრდა თაობა მეტად რეაგირებს დინამიურ და ვიზუალურ კონტენტზე სოციალურ მედიაში, ხანდაზმული თაობა ანიჭებს უპირატესობას ტრადიციულ საშუალებებს, როგორიცაა ტელევიზია, რადიო ან პირადი კომუნიკაცია. როდესაც გზავნილები არ არის სათანადოდ მორგებული ამ განსხვავებებზე, ჩართულობისა და ქცევითი ცვლილებების შესაძლებლობა მნიშვნელოვნად მცირდება.

ქვეყანაში არსებული ფართოდ გავრცელებული ნდობის კრიზისი კიდევ უფრო რთულ პრობლემას წარმოადგენს. საზოგადოებაში კვლავ დაბალია ნდობის დონე როგორც სამოქალაქო საზოგადოებისა და სახელმწიფო ინსტიტუტების, ისე უცხოური დონორების მიმართაც. კვლევები, რომლებიც ჩატარდა კავკასიის კვლევითი რესურსების ცენტრის (CRRC) და ეროვნული დემოკრატიული ინსტიტუტის (NDI) მიერ, აჩვენებს, რომ დიდი ნაწილი მოსახლეობის სკეპტიკურად უყურებს როგორც სახელმწიფოს, ისე არასამთავრობო ორგანიზაციებს. ეს ნდობის დეფიციტი უშუალოდ აისახება სოციალური მარკეტინგის კამპანიებზე, განსაკუთრებით მაშინ, როცა ისინი დაკავშირებულია პოლიტიკურ ინტერესებთან ან ინსტიტუციურ გავლენებთან, რაც ხშირად იწვევს კამპანიის გზავნილების წარუმატებლობას ან უგულებელყოფას.

დიდი პრობლემაა, ასევე, დეზინფორმაციის და ყალბი ამბების ფართო გავრცელება. ინტერნეტის გავრცელების და სოციალური მედიის დომინირების პირობებში, სანდო

გზავნილები ხშირად იფარება მანიპულაციური და არასწორი ინფორმაციის ფონზე. საზოგადოება ასეთ ხმაურიან მედია გარემოში ხშირად იკეტება და ხედავს საჯარო კომუნიკაციას როგორც უნდობლობას, უშინაარსობას ან საფრთხედ. მაგალითად, ვაქცინაციის პოპულარიზაციის კამპანიები ხშირად ხვდებიან წინააღმდეგობას დეზინფორმაციაზე და შეთქმულების თეორიებზე დაფუძნებული სკეპტიციზმის გამო, რაც მათ პოლიტიკურად მოტივირებულ და მანიპულაციურ ძალად აღიქმება.

ამ დაბრკოლებების დასაძლევად, საქართველოში სოციალური მარკეტინგის სტრატეგიებმა უნდა მიმართონ უფრო ინკლუზიურ და მონაწილეობაზე დაფუძნებულ მოდელებს. კამპანიების შექმნის პროცესში აუცილებელია კარგად გათვალსიწინებული ცოდნა მიზნობრივი აუდიტორიის ინფორმაციულ საჭიროებებზე, მედია საყოველთაოდ გამოყენებულ ფორმატებზე და კულტურული სენსიტიურობის შესახებ. ტრადიციული კომუნიკაციის არხები პრესრელიზები, ბილბორდები და ტელევიზია აღარ არის საკმარისი. საჭიროა ჩართვა იმ გზავნილების გადამცემების, რომლებიც მოსახლეობისთვის უფრო ახლობლები და სანდოები არიან, როგორიცაა თანატოლთა ქსელები, პედაგოგები, რელიგიური ლიდერები, ადგილობრივი გავლენიანი და თემის ლიდერები.

გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია საზოგადოებისთან გულწრფელი დიალოგის წარმართვა. კამპანიები არ უნდა შემოიფარგლონ მხოლოდ გზავნილების თავზე დანერგვით, არამედ უნდა შექმნან სივრცეები, სადაც ხალხს შეუძლია მონაწილეობის მიღება კონტენტის და სტრატეგიების შექმნაში. გზავნილების თანაავტორობა იმ ადამიანებთან, ვინც უშუალოდ განიცდის სოციალურ პრობლემებს, ზრდის გზავნილის ავთენტურობას, კუთვნილების გრძნობას და ამცირებს წინააღმდეგობას.

ასევე, რეგიონული განსხვავებებიც უნდა იქნას გათვალისწინებული. თბილისში და სხვა დიდ ქალაქებს გარეთ მცხოვრებ მოსახლეობას ხშირად არ აქვს წვდომა სანდო ინფორმაციაზე და მეტ სკეპტიციზმს გამოხატავს ცენტრალური ინიციატივების მიმართ. ამიტომ სოციალური მარკეტინგის სტრატეგიები უნდა იყოს გეოგრაფიულად სენსიტიური და დაფუძნებული ადგილობრივ ორგანიზაციებთან ან სანდო პირებთან პარტნიორობაზე.

საზოგადოების ცნობიერების ამაღლება და ნდობის აღდგენა სოციალური მარკეტინგის ერთ-ერთი მთავარი ამოცანაა საქართველოში. ეს მიზნები შეუძლებელია დაისახოს ზედაპირული კამპანიებით ან ერთმხრივი კომუნიკაციით. ამისთვის საჭიროა გრძელვადიანი მიდგომები, რომლებიც ეფუძნება გამჭვირვალობას, თანაგრძნობასა და მოქნილობას. ამის

შედეგად სოციალური მარკეტინგი ხდება არა მხოლოდ ზემოქმედების ინსტრუმენტი, არამედ ჭეშმარიტი პლატფორმა სამოქალაქო ჩართულობისა და საერთო პასუხისმგებლობისთვის.

ერთ-ერთი ყველაზე მყარი და სისტემური პრობლემა, რომელიც საქართველოს სოციალურ მარკეტინგს თან სდევს, არის რესურსების, განსაკუთრებით კი ადამიანური და ფინანსური კაპიტალის, არათანაბარი და არაეფექტიანი განაწილება. ამ პრობლემის გამო მნიშვნელოვნად ზარალდება სოციალური კამპანიების წარმატება, მდგრადობა და მასშტაბურობის პოტენციალი. საქართველოს არსებული სოციალური მარკეტინგის სტრატეგია ხშირად იწვევს ხანმოკლე, ფრაგმენტულ ინიციატივებს, რომელიც ვერ აღწევს რეალურ სოციალურ ცვლილებას. ეს ტენდენცია განსაკუთრებით თვალსაჩინოა კამპანიების ეპიზოდურ ხასიათში და გრძელვადიანი დაგეგმვის ნაკლებობაში.

**1. ზედმეტი დამოკიდებულება მოკლევადიან დაფინანსებაზე**

საქართველოში სოციალური მარკეტინგის კამპანიების მნიშვნელოვანი ნაწილი დამოკიდებულია მოკლევადიან დაფინანსების წყაროებზე, როგორიცაა მცირე გრანტები ან უცხოური დონორების ფინანსური მხარდაჭერა. მიუხედავად იმისა, რომ ასეთი სახის რესურსები ხშირად საჭიროა სასწრაფოდ რეაგირებისთვის აქტუალურ სოციალურ პრობლემებზე, ისინი იშვიათად არის საკმარისი გრძელვადიანი ქცევითი ცვლილებების მხარდაჭერისთვის. იმის გამო, რომ გრანტები ჩვეულებრივ ხანმოკლეა როგორც დროის, ასევე ბიუჯეტის თვალსაზრისით, ამ რესურსებით მომუშავე ორგანიზაციებს უწევთ სწრაფი, გაზომვადი შედეგების მიღწევის პრიორიტეტიზაცია სისტემური ცვლილებების ხარჯზე. ამის შედეგად, კამპანიები ფოკუსირდება დაუყოვნებელ ხილვადობაზე და მოკლევადიან ამოცანებზე, ნაცვლად იმისა, რომ შეეცადოს საზოგადოებრივი ნორმებისა და ქცევების თანმიმდევრული ტრანსფორმაცია.

ამ მიზეზით, კამპანიები ხშირად განიხილება როგორც ერთჯერადი პროექტები და არა უწყვეტი პროცესები. მაგალითად, გარემოს დაცვის კამპანია შეიძლება შემოიფარგლოს ერთდღიანი დასუფთავების აქციით ან მოკლე სატელევიზიო კლიპებით, თუმცა არ გააჩნდეს ისეთი სტრუქტურა, რომელიც უზრუნველყოფს პროგრესის მონიტორინგს, შედეგების შეფასებას ან საზოგადოების ჩართულობის გაგრძელებას. მსგავსი შეზღუდვები მნიშვნელოვნად ამცირებს კამპანიის გრძელვადიან სოციალურ ღირებულებას და იწვევს ძალისხმევის ფრაგმენტაციას. უფრო მეტიც, ხანმოკლე ინიციატივები ხშირად სრულდება

მანამ, სანამ შეძლებს საზოგადოების ნდობის მოპოვებას ან კრიტიკული მასის შექმნას, რის შედეგადაც პრობლემები კვლავ მოუგვარებლად რჩება.

**2. ფინანსური რესურსების არაეფექტიანი გამოყენება**

ხშირ შემთხვევაშიც კი, როცა დაფინანსება ხელმისაწვდომია, იგი ყოველთვის ეფექტიანად არ გამოიყენება. კამპანიების ბიუჯეტის მნიშვნელოვანი ნაწილი ხშირად იხარჯება დაბალეფექტიან აქტივობებზე, როგორიცაა ბუკლეტების ბეჭდვა, სუვენირების დამზადება ან სიმბოლური ღონისძიებების ორგანიზება, რომლებიც მინიმალურ ჩართულობასა და შედეგს იძლევა. ამგვარ ღონისძიებებს ხშირად არ გააჩნია მკაფიო შეფასების სისტემა და ისინი ფოკუსირებულნი არიან ხილვადობაზე რეალური ზემოქმედების ნაცვლად. კამპანიების ასეთი ფორმალური და ზედაპირული ფორმატები ვერ ქმნის სიღრმისეულ კავშირს სამიზნე აუდიტორიასთან.

მაგალითად, შესაძლოა კამპანიამ მნიშვნელოვანი ბიუჯეტი მოახმაროს ბანერებსა და გარე რეკლამას, თუმცა უყურადღებოდ დატოვოს მესიჯის ადაპტაცია კონკრეტულ დემოგრაფიულ ჯგუფებზე. ეს იწვევს აცდენას გზავნილსა და აუდიტორიას შორის, რის შედეგადაც კლებულობს კომუნიკაციის ეფექტიანობა და არამიზნობრივად იხარჯება რესურსები.

**3. არასაკმარისი კოორდინაცია მხარეებს შორის**

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემა არის სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეს შორის კოორდინაციის ნაკლებობა. ერთსა და იმავე თემებზე, მაგალითად, საგზაო უსაფრთხოება, ნარჩენების გადამუშავება ან ჯანდაცვის განათლება, ერთდროულად მუშაობს სხვადასხვა სახელმწიფო უწყებები ან არასამთავრობო ორგანიზაციები, თუმცა ხშირად ერთმანეთთან შეუთანხმებლად. ასეთი მდგომარეობა იწვევს ძალისხმევის დუბლირებას, გზავნილების წინააღმდეგობას და ზოგჯერ ურთიერთგამომრიცხავ რეკომენდაციებსაც კი.

მაგალითად, როდესაც ორი სახელმწიფო უწყება ერთდროულად იწყებს ვაქცინაციის კამპანია განსხვავებული სლოგანებით, სამიზნე ჯგუფებით ან ვიზუალური იდენტობით. მსგავსი შეუთანხმებლობა საზოგადოებაში დაბნეულობას ან უნდობლობას იწვევს, რაც საბოლოო ჯამში, აზიანებს კამპანიის ეფექტიანობას და სოციალური მარკეტინგის რეპუტაციას.

**4. ცენტრალური ცოდნის ბაზის არქონა**

კოორდინაციის პრობლემას ამძაფრებს იმ ფაქტიც, რომ არ არსებობს ცენტრალიზებული მონაცემთა ბაზა, სადაც დაცული იქნება წარსული კამპანიების ანალიზი, მიღებული გაკვეთილები და ის რესურსები, რომლებსაც სხვა დაინტერესებული მხარეები გამოიყენებენ. ინფორმაციის არარსებობის პირობებში კამპანიები ხშირად თავიდან იწყება იგივე შეცდომებით. ამასთან, ორგანიზაციებს არ აქვთ წინა გამოცდილებაზე დაფუძნებული სტრატეგიის ჩამოყალიბების შესაძლებლობა.

იმ შემთხვევაშიც კი, როცა მსგავს თემებზე კამპანიები ადრე უკვე განხორციელდა, ახალი ინიციატივები ხშირად „ნოლიდან“ იწყება. ამგვარი მიდგომა ხელს უშლის ცოდნის დაგროვებას, გამოცდილების გაზიარებას და ეფექტიანი პრაქტიკების ჩამოყალიბებას, რაც საბოლოოდ ამძაფრებს სისტემურ ფრაგმენტაციას და მოკლევადიანობას საქართველოში.

**5. ადამიანური რესურსების უთანასწორობა**

ფინანსურ და ინსტიტუციურ გამოწვევებთან ერთად, ადამიანური რესურსების უთანასწორობა სერიოზულად აისახება კამპანიების ხარისხსა და მასშტაბზე. თბილისისა და დიდი ქალაქების გარეთ მკვეთრად იგრძნობა კადრების დეფიციტი ისეთი სფეროებიდან, როგორიცაა მედია დაგეგმვა, კონტენტის შექმნა, ქცევის ფსიქოლოგია და სტრატეგიული კომუნიკაცია. ეს უნარ-ჩვევები აუცილებელია ეფექტიანი, მიზანმიმართული და კულტურულად მგრძნობიარე კამპანიების შესაქმნელად.

რეგიონული ორგანიზაციები ხშირად ვერ ფლობენ სათანადო კადრებსა და უნარებს, რის გამოც სოციალური კამპანიები ძირითადად დედაქალაქში კონცენტრირდება, იგნორირებულია ის ჯგუფები, ვისაც შესაძლოა ყველაზე მეტად სჭირდებათ ჩართულობა. ეს გეოგრაფიული დისბალანსი ზღუდავს აუდიტორიის მიღწევას და აძლიერებს არათანაბარი მომსახურების განცდას.

**6. სტრატეგიული გამოსავალი**

ამ კომპლექსური პრობლემების მოსაგვარებლად აუცილებელია რამდენიმე სტრუქტურული რეფორმა:

• **ინსტიტუციური ერთგულება** – სოციალური მარკეტინგი უნდა გახდეს როგორც სახელმწიფო, ისე არასამთავრობო სექტორის გრძელვადიანი პრიორიტეტი. ეს მოიცავს როგორც პერიოდულ დონორულ მხარდაჭერას, ისე მიზნობრივ, მრავალწლიან სახელმწიფო დაფინანსებას. სტაბილური ფინანსური ნაკადი შეამცირებს ერთჯერად, ფრაგმენტულ კამპანიებზე დამოკიდებულებას და გააძლიერებს სტრატეგიულ დაგეგმვას.

• **ცენტრალიზებული პლატფორმა** – უნდა შეიქმნას ეროვნული პლატფორმა ან ციფრული არქივი, რომელიც მოიცავს კამპანიების მონაცემებს, შეფასების ინსტრუმენტებს და შედეგების ანალიზს. ეს ხელს შეუწყობს ინსტიტუციურ სწავლებას, მტკიცებულებაზე დაფუძნებულ პოლიტიკის შემუშავებას, რესურსების ეკონომიასა და კოორდინაციის გაუმჯობესებას.

• **რეგიონალური შესაძლებლობების გაძლიერება** – ტრენინგები, მენტორობა და ფინანსური რესურსების თანაბარი განაწილება აუცილებელია რეგიონებში მოქმედი ორგანიზაციების მხარდაჭერისთვის. ეს უზრუნველყოფს უფრო ფართო წარმომადგენლობას, მეტ ინკლუზიურობასა და კამპანიების ლოკალიზებას.

• **კამპანიების უწყვეტობა** – გრძელვადიანი ცვლილებებისთვის აუცილებელია სოციალური მარკეტინგის კამპანიების უწყვეტობა. ის არ უნდა განიხილებოდეს როგორც ერთჯერადი საინფორმაციო აქცია, არამედ როგორც განვითარებადი პროცესი, რომელიც მიზნად ისახავს საზოგადოებრივი დამოკიდებულების, ღირებულებებისა და ქცევების ტრანსფორმაციას. მრავალფაზიანი კამპანიები, თანმიმდევრული გზავნილები და რეგულარული კომუნიკაცია კრიტიკულად მნიშვნელოვანია მდგრადი სოციალური ცვლილებებისთვის საქართველოში.

სოციალური მარკეტინგის წარმატების ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი წინაპირობა არის კამპანიის ტაქტიკური მიდგომის ჰარმონიული შესაბამისობა სამიზნე აუდიტორიის ქცევით, კულტურულ და ფსიქოლოგიურ თავისებურებებთან. ამგვარი შესაბამისობა არ არის შემთხვევითი. ის მხოლოდ საფუძვლიანი, მრავალფენიანი აუდიტორიის კვლევის შედეგად მიიღწევა, რომელიც სცდება ელემენტარულ დემოგრაფიულ მაჩვენებლებს. ის უნდა მოიცავდეს ქცევით შაბლონებს, სოციალურ კონტექსტს, ემოციურ მამოძრავებლებსა და ფსიქოგრაფიულ პროფილებს. ამგვარი საფუძვლის გარეშე კამპანიის გზავნილებს რეალური რისკი აქვთ, რომ აუდიტორიაზე გავლენა ვერ მოახდინონ.

სამწუხაროდ, საქართველოში სოციალური მარკეტინგის კამპანიები ზედმეტად ხშირად ეყრდნობა ზოგად და სტანდარტულ დაშვებებს, ვიდრე აუდიტორიის სიღრმისეულ კვლევას. კამპანიის შემმუშავებლები ხშირად მიმართავენ მარტივ სეგმენტაციას – ასაკის, გენდერის ან ლოკაციის მიხედვით. მიუხედავად იმისა, რომ ეს კატეგორიები შეიძლება გამოსადეგი იყოს საწყის ეტაპზე, ისინი საკმარისი არ არის იმ რთული სოციალური დინამიკის გასაგებად, რომელიც განსაზღვრავს ადამიანთა ქცევასა და არჩევანს. შედეგად, კამპანიის შინაარსი

ხშირად აღიქმება როგორც უინტერესო, მექანიკური ან აუდიტორიასთან შეუთავსებელი, რაც ამცირებს ჩართულობას და ქცევაზე გავლენის უნარს.

ერთ-ერთი ყველაზე თვალსაჩინო პრობლემა არის აუდიტორიის არასაკმარისი და ზედაპირული სეგმენტაცია. ბევრი კამპანია მოსახლეობას მხოლოდ მარტივი დემოგრაფიული ხაზით ჰყოფს და ვერ იდენტიფიცირებს აუდიტორიის ქვეჯგუფებს, რომელთაც აქვთ განსხვავებული დამოკიდებულებები, კულტურული კავშირები ან ქცევითი ჩვევები. ამ მიდგომით იგნორირდება ისეთი მნიშვნელოვანი ფაქტორები, როგორიცაა რეგიონული ტრადიციები, სოციალური სტიგმა, ონლაინ ქცევები ან ემოციური სტიმულები. ადამიანი მხოლოდ სტატისტიკური ერთეული კი არა, არამედ ღირებულებების, შიშებისა და რწმენების მატარებელია. როცა ეს იგნორირებულია, კამპანიის გზავნილები ხდება ზედაპირული, არაინსპირაციული და ხშირად – უშედეგო.

გარდა ამისა, საქართველოში სოციალური მარკეტინგის მრავალი ინიციატივა აშენებულია დამკვიდრებულ სტერეოტიპებზე ან მოძველებულ წარმოდგენებზე. მაგალითად, ზოგიერთი ფსიქიკური ჯანმრთელობის კამპანია ეფუძნება იდეას, რომ ეს პრობლემები პიროვნული სისუსტის შედეგია, და არა რთული ემოციური, სოციალური ან ნეიროქიმიური მიზეზების. ასეთი მიდგომა კი არა მხოლოდ ვერ ამსხვრევს სტიგმას, არამედ კიდევ უფრო ამყარებს მას. იგნორირდება საზოგადოებრივი ზეწოლა და კულტურული ნარატივები, რომლებიც გავლენას ახდენს ადამიანების მიერ ფსიქიკური პრობლემების აღქმასა და რეაგირებაზე.

განვიხილოთ მენტალური ჯანმრთელობის შესახებ კამპანიები, რომლებიც იყენებენ კლინიკურ ენას და ზოგად გამოსახულებებს. მიუხედავად კეთილი ზრახვისა, ასეთ მასალებს ხშირად გამორჩებათ საზოგადოებაში არსებული ღრმა სტიგმები და შიშები, რომლებიც ადამიანებს უშლის ხელს დახმარების მოძიებაში. იშვიათად იქმნება ისეთი სივრცე, ფიზიკური თუ ვირტუალური, სადაც ადამიანები კომფორტულად გრძნობენ თავს გულწრფელი დიალოგისთვის. ანალოგიურად, სექსუალური განათლების კამპანიები ხშირად ხდებიან ევფემიზმებით გადატვირთული, ბუნდოვანი ან ზედმეტად ზოგადი, რაც ახალგაზრდებში დაბნეულობასა და გაუგებრობას იწვევს.

თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მიერ 2022 წელს ჩატარებული გამოკითხვის თანახმად, 16-დან 24 წლამდე ასაკის ახალგაზრდების 68%-მა განაცხადა, რომ არასდროს შეხვედრია სექსუალური ჯანმრთელობის კამპანიას, რომელიც მათთვის "შესაფერისი" ან

"გასაგები" იყო. კვლევის მიხედვით, უმეტესობამ ეს კამპანიები შეაფასა როგორც "ძალიან აბსტრაქტული" ან "რეალობას მოწყვეტილი". ეს მიუთითებს იმაზე, რომ არა მხოლოდ შინაარსია ხშირად შეუთავსებელი, არამედ ტონიც. მას აკლია სიახლოვე, ემოციური კავშირი და საუბრისუნარიანი ფორმულირება.

კამპანიების კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ნაკლი არის რეგიონის, ენისა და ეთნიკური მრავალფეროვნების უგულებელყოფა. ლოკალიზაციის გარეშე, თუნდაც ტექნიკურად გამართული გზავნილიც კარგავს ზემოქმედებას. მაგალითად, ისეთ რეგიონებში, როგორიცაა სამცხე-ჯავახეთი ან ქვემო ქართლი, სადაც ფართოდ გამოიყენება სომხური ან აზერბაიჯანული ენა, კამპანიის მასალა ხშირად მიეწოდებათ ოფიციალურ ქართულ ენაზე. თუნდაც ეს შინაარსი იყოს ტექნიკურად გამართული, ის აუდიტორიაში იწვევს გაუცხოებას და ვერ აყალიბებს ემოციურ კავშირს. კულტურული მგრძნობელობის და ენობრივი ადაპტაციის გარეშე, გზავნილი უბრალოდ ვერ აღწევს მიზანს.

ეს სირთულე გადადის არხის შერჩევაზეც. ახალგაზრდების ინფორმაციული ჩვევები სულ უფრო მეტად გადადის ციფრულ სივრცეში — TikTok, YouTube, Instagram — მაშინ როცა კამპანიების უმრავლესობა კვლავ ეყრდნობა ბეჭდურ მედიას, ტელევიზიასა ან ოფიციალურ პრესრელიზებს. როდესაც კამპანია არ ითვალისწინებს აუდიტორიის მედიაპრეფერენციებს, ის ნაკლებად ეფექტიანი ხდება. ამასთანავე, საქართველოს ციფრული გარემო გეოგრაფიულად დაყოფილია ურბანულ და სოფლად მცხოვრებ მოსახლეობას შორის არსებული წვდომის სხვაობა პირდაპირ აისახება გზავნილების გავრცელებაზე. ასეთ პირობებში, „ერთი სტრატეგია ყველასთვის“ მიდგომა სრულიად არაეფექტიანია.

მედიაწვდომობის პრობლემა მხოლოდ ტექნიკური არ არის, მას ამძაფრებს სოციოეკონომიკური უთანასწორობაც. სოფლის, სიღარიბის ზღვარს მიღმა მცხოვრები ან ენობრივად გარიყული ჯგუფები ხშირად ვერ იღებენ ინფორმაციას. თეორიულად ხელმისაწვდომი შინაარსი პრაქტიკაში მიუწვდომელი ხდება. მაგალითად, კოვიდის პანდემიის დროს ვაქცინაციის შესახებ კამპანიების უმეტესობა ონლაინ სივრცეში ტარდებოდა, თუმცა დაბალი კავშირიანობის მქონე რეგიონებში მცხოვრები ადამიანები მას საერთოდ არ შეხვედრია, რაც იქ ვაქცინაციის დაბალ მაჩვენებლებშიც აისახა მიუხედავად იმისა, რომ კამპანია ტექნიკურად მაღალი ხარისხის იყო.

ეს მუდმივი გამოწვევები ცხადყოფს, რომ საქართველოში სოციალური მარკეტინგის მიდგომაში საჭიროა პარადიგმული ცვლილება. აუდიტორიის კვლევა არ უნდა

შემოიფარგლოს სტატიკური გამოკითხვებით ან მარტივი სიის დათვლით. აუცილებელია ისეთი ხარისხობრივი მეთოდების გამოყენება, როგორიცაა ქცევითი რუკირება, სიღრმისეული ინტერვიუები, ეთნოგრაფიული დაკვირვება და გრძელვადიანი საველე კვლევები. ამ მიდგომებით ვიღებთ სიღრმისეულ წარმოდგენას იმის შესახებ, თუ რატომ იქცევა ადამიანი კონკრეტულად და სწორედ, ეს არის სოციალური მარკეტინგის არსი. ასეთი ცოდნის გარეშე, კამპანიები ვერ გამოიყენებენ თავიანთ სრულ პოტენციალს.

კვლევის რეფორმა მხოლოდ პირველი ნაბიჯია, საჭიროა განხორციელების მოდელის გადახედვაც. საქართველოში მნიშვნელოვანი სარგებელი მოჰყვება მრავალსექტორულ მიდგომას, სადაც სახელმწიფო უწყებები, არასამთავრობო ორგანიზაციები, ადგილობრივი ჯგუფები, ექიმები, პედაგოგები და სულიერი ლიდერები ერთად გეგმავენ და ახორციელებენ კამპანიებს. ისინი, როგორც საზოგადოებაში სანდო ფიგურები, აწვდიან კამპანიებს იმ ლეგიტიმურობას და კულტურულ სიზუსტეს, რაც ხშირად აკლია ცენტრალიზებულ სტრატეგიებს.

ასევე, საჭიროა უფრო მოქნილი საკომუნიკაციო ჩარჩოების შემუშავება ისეთი ინსტრუმენტების, რომლებიც ადაპტირდება ჯგუფის მახასიათებლების მიხედვით: რეგიონი, ენა, ასაკი, სოციალური სტატუსი ან თუნდაც რელიგიური მრწამსი. ეს ნიშნავს არა მხოლოდ გზავნილების მიწოდებას, არამედ მათ თანაშექმნას ადგილობრივ აქტორებთან ერთად. მასწავლებლები, ახალგაზრდული ლიდერები, ინფლუენსერები და საზოგადოებრივი აქტივისტები არ უნდა იყვნენ მხოლოდ გამავრცელებლები. ისინი უნდა ჩაერთონ როგორც თანაავტორები, რადგან მათი გამოცდილება უფრო მეტს ნიშნავს, ვიდრე თუნდაც ყველაზე მაღალი ხარისხის მონაცემი.

საბოლოოდ, სოციალური კამპანიის წარმატება მხოლოდ იმაზე არ არის დამოკიდებული, რას ვამბობთ, არამედ, ვინ ამბობს, როგორ და სად. საქართველოში ჯერ კიდევ ბევრია გასაკეთებელი, რათა სრულად იქნას აღქმული აუდიტორიის იდენტობის სირთულე. საჭიროა გადავიდეთ ზედაპირული სეგმენტაციიდან უფრო მოქნილ, ადამიანზე ორიენტირებულ მიდგომებზე. მაშინ, როდესაც ადამიანი გრძნობს, რომ კამპანია “ხედავს" მას მის ენაზე, მის რეალობაში, მის შიშებსა და იმედებში იწყება ნამდვილი ქცევითი და სოციალური ცვლილება.

სოციალური მარკეტინგი ვერ დაეყრდნობა დაშვებებს. ის უნდა დაეფუძნოს ემპათიას, მოსმენას, მოქნილობასა და ჩართულობას. სწორედ, ესაა ის ტრანსფორმაცია, რაც

საქართველოს საკომუნიკაციო გარემოს სჭირდება და რაც განასხვავებს რეალურად გავლენიან კამპანიებს მხოლოდ ხილულისგან.

**დასკვნა.** კვლევა აჩვენებს სისტემურ ხარვეზებს, რომლებიც არსებობს საქართველოში სოციალური მარკეტინგის კამპანიების დაგეგმვის, განვითარების და განხორციელების პროცესში. ამ ხარვეზების აღმოსაფხვრელად აუცილებელია გადასვლა მეტად ინკლუზიურ და მტკიცებულებაზე დაფუძნებულ მიდგომებზე. კამპანიების დაგეგმვის საწყის ეტაპზე უნდა ჩატარდეს სიღრმისეული აუდიტორიის კვლევა. გზავნილები უნდა იქნეს შექმნილი ქცევითი ანალიზის, ფსიქოლოგიური სისწორისა და კულტურული მგრძნობელობის გათვალისწინებით. ასევე მნიშვნელოვანია კომუნიკაციის მრავალარხიანი სტრატეგიების, მათ შორის სოციალური მედიის, თემობრივი ქსელების და ტრადიციული მედიის, ეფექტური გამოყენება ფართო მასშტაბის ჩართულობის უზრუნველსაყოფად.

ამ სტრატეგიების გამოყენებით შეძლებს სოციალური მარკეტინგი საქართველოში საზოგადოებრივ ცნობიერებაზე, დამოკიდებულებებსა და ქცევებზე გრძელვადიანი და გარდამტეხი ზემოქმედების მოხდენას.

## გამოყენებული ლიტერატურა


1.საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომისია. (2022). მედია წიგნიერების განვითარების სტრატეგია 2022–2025.

2.UNICEF საქართველო. (2021). COVID 19 პერიოდული საზოგადოებრივი აზრის ანგარიში ინფორმაციის გავრცელებაზე და ნდობაზე.

3.დემოკრატიის კვლევის ინსტიტუტი (DRI). (2021). საზოგადოებრივი მონაწილეობის და ინფორმაციის სტრატეგიები ადგილობრივ თვითმმართველობაში.

4.საქართველოს ჯანმრთელობის დაცვის სამინისტრო. (2021). მოსახლეობის ჯანდაცვის ცნობიერების დონე ანგარიში.

5.საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო. (2021). ციფრული მედია-საკომუნიკაციო პროგრამების პრაქტიკული ანგარიში.

6.CRRC Georgia. (2021). Attitudes Towards Vaccination and Information Sources in Georgia. თბილისი: აშშ-ის საერთაშორისო განვითარების სააგენტო (USAID). https://crrc.ge

7.GIPA. (2020). სოციალური კამპანიების პრაქტიკა საქართველოში: რისკები, შესაძლებლობები და აუდიტორიასთან კომუნიკაცია (კვლევითი ანგარიში).

8.საერთაშორისო გამჭვირვალობა – საქართველო. (2020). საჯარო მმართველობისადმი ნდობის კვლევა.

9.საქართველოს ადგილობრივი თვითმმართველობების ასოციაცია (SALGA). (2020). იჯგუფებით მოქალაქეთა ინფორმირება და ჩართულობის პოლიტიკა.

10.UNICEF. (2019). Behavior Change Communication in Public Health Campaigns – Global and Lessons for Georgia. New York.
11.OECD (2023). Public Communication: The Global Context and the Way Forward. OECD Publishing

# Social Marketing Challenges in Georgia

**Tamari Devidze**
Georgian Technical University, Associate Professor
**Luka Elbakidze**
National Educational University, Bachelor of busines administration

## Abstract

The development of social marketing in Georgia is still slow and uneven. In recent years, campaigns aimed at raising awareness about social issues have become more or less frequent, although their actual impact is often limited. Many of these campaigns suffer from a lack of sufficient financial support, problems reaching their audience, or ineffective communication strategies. Accordingly, it is particularly important to analyze the factors that reduce the effectiveness of social marketing in Georgia. Theoretical research on this issue is very important.

The goal of the scientific research is to analyze the challenges facing social marketing in Georgia, identify their causes, and develop recommendations on ways to overcome them.

**Key words:** Social Marketing, Social campaigns, Target audiences.

# შრომისა და განათლების უფლების ბალანსის გამოწვევები თანამედროვე საქართველოში
# (ევროინტეგრაციის კონტექსტში)

**გიორგი მაისურაძე,**
**საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მე-4 კურსის სტუდენტი**

**აბსტრაქტი**

დასაქმებისა და განათლების უფლება წარმოადგენს სახელმწიფოს განვითარების ორ ძირითად საყრდენს, რომელთა ბალანსი თანამედროვე საქართველოში რთულ გამოწვევად რჩება. ნაშრომი განიხილავს საჯარო მმართველობის როლს ამ ორი უფლების ჰარმონიზაციაში და მის კავშირს საქართველოს ევროინტეგრაციის სტრატეგიულ მიზნებთან. ეროვნული და საერთაშორისო მონაცემების ანალიზი აჩვენებს, რომ ეკონომიკური სტაბილიზაციის მიუხედავად, ახალგაზრდების მნიშვნელოვანი ნაწილი დაკარგულია როგორც ფორმალურ განათლებაში, ისე შრომით აქტივობაში. „დასაქმებაში, განათლებაში ან გადამზადებაში არმყოფი ახალგაზრდების“ წილი კვლავ მაღალია და საჭიროებს სისტემურ პოლიტიკურ ჩარევას (Geostat; მსოფლიო ბანკი). კვლევა ფოკუსირდება სამ მიმართულებაზე: განათლებისა და შრომის ბაზრის შეუსაბამობა, საჯარო მმართველობის კოორდინაციის პრობლემები და ევროპის გამოცდილების ადაპტაციის შესაძლებლობები. ნაშრომში გთავაზობთ პოლიტიკურ რეკომენდაციებს, პროფესიული განათლებისა და სწავლების გაძლიერებას, სტუდენტური დასაქმების რეგულირება, სოციალური დაცვის ინტეგრაცია და მონაცემებზე დაფუძნებული პოლიტიკის დანერგვა, რაც ხელს შეუწყობს ახალგაზრდების ეკონომიკურ ჩართულობასა და საქართველოს წინსვლას ევროკავშირის ინტეგრაციის გზაზე.

**საკვანძო სიტყვები:** დასაქმება, განათლება, საჯარო მმართველობა, ახალგაზრდული პოლიტიკა, ევროინტეგრაცია, შრომის ბაზარი, სოციალური პოლიტიკა, პროფესიული განათლება, დუალური სწავლება, მონაცემებზე დაფუძნებული მმართველობა

თანამედროვე საქართველო განიცდის სწრაფი სოციალური, ეკონომიკური და ტექნოლოგიური ცვლილებების პროცესს, რაც განსაკუთრებით ეხება ახალგაზრდებს და

მათ შესაძლებლობას, მიიღონ სრულფასოვანი განათლება და შრომითი გამოცდილება ერთდროულად. დასაქმების უფლება და განათლების უფლება არ წარმოადგენენ ცალკეულ ფუნქციებს — ისინი ერთობლივი სოციალურ-ეკონომიკური სტრატეგიის ნაწილია, რომელიც განსაზღვრავს ქვეყნის განვითარების შესაძლებლობებს, ინოვაციურობასა და მოქალაქეთა კეთილდღეობას. ამ კონტექსტში, საქართველოს ევროინტეგრაციის პროცესი არა მხოლოდ პოლიტიკური და ეკონომიკური მნიშვნელობისაა, არამედ სოციალური სტანდარტების ამაღლებისა და საერთაშორისო გამოცდილების ადაპტაციის მნიშვნელოვანი პლატფორმა ხდება. საქართველოს კონსტიტუცია უზრუნველყოფს განათლების ხელმისაწვდომობასა და ღირსეული შრომის უფლებას, რაც სახელმწიფოს ვალდებულებად აღიქმება. თუმცა პრაქტიკაში განათლებისა და დასაქმების ურთიერთმიმართება ხშირად თანხვედრაში არ არის. კერძო სექტორში დასაქმებული სტუდენტები იძულებულნი არიან შეამცირონ ან შეწყვიტონ სწავლა, რათა შეინარჩუნონ ფინანსური სტაბილურობა, ხოლო სამუშაოს ბუნება არ უზრუნველყოფს საკმარის მოქნილობას, რათა მათ ერთდროულად განახორციელონ პროფესიული განვითარება. ეს პრობლემა განსაკუთრებით თვალსაჩინოა NEET კატეგორიაში (Not in Employment, Education, or Training) მყოფ ახალგაზრდებში. მსოფლიო ბანკის მონაცემებით, 2023 წელს საქართველოში NEET ახალგაზრდების წილი 26.7 %-ს შეადგენდა, რაც მნიშვნელოვნად აღემატება ევროკავშირის საშუალო მაჩვენებელს (11 %). ეს მაჩვენებელი მიუთითებს ახალგაზრდების კომპეტენციების არასათანადო გამოყენებაზე, რაც აფერხებს ეკონომიკის მდგრად განვითარებას და ზრდის სოციალური უთანასწორობის რისკებს. სწორედ ამიტომ, შრომისა და განათლების უფლებების ჰარმონიზაცია წარმოადგენს ერთ-ერთ მთავარ გამოწვევას საჯარო მმართველობისთვის. სახელმწიფო პოლიტიკის მიზანია შექმნას ისეთი გარემო, სადაც განათლება და დასაქმება ერთმანეთის კომპლემენტარულია, რაც უზრუნველყოფს ახალგაზრდების სრულფასოვან ჩართულობას ეკონომიკაში. ჩემი მიზანია წარმოვაჩინო, როგორ ახორციელებს საჯარო მმართველობა პოლიტიკას, რომელიც უზრუნველყოფს განათლებისა და დასაქმების ბალანსს, რა შედეგები მოიტანა ამ პროცესმა და როგორ შეიძლება საქართველომ იხელმძღვანელოს ევროპული სტანდარტებითა და საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკებით. ამ ნაშრომში გამოყენებულია ეროვნული და საერთაშორისო მონაცემები

(Geostat, მსოფლიო ბანკი, UNDP, OECD), ასევე საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს სტრატეგიები. კვლევა მოიცავს სამი ძირითადი მიმართულების ანალიზს: განათლების მიღების შესაბამისობა შრომის ბაზრის მოთხოვნებთან, საჯარო მმართველობის ინსტიტუციების კოორდინაციის პრობლემები და ევროპული გამოცდილების ადაპტაციის შესაძლებლობები. შემდგომი თავები აჩვენებენ, როგორ შეუძლია სახელმწიფოს შექმნას ისეთი პოლიტიკა, რომელიც უზრუნველყოფს არა მხოლოდ ფორმალურ განათლებას, არამედ ახალგაზრდების რეალურ ჩართულობას შრომით ბაზარში, ინკლუზიურობასა და მათ სოციალურ-ეკონომიკურ განვითარებას.

**განათლებისა და შრომის ურთიერთმიმართება საქართველოში**

განათლების სისტემა ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების საფუძველს ქმნის, თუმცა საქართველოში იგი კვლავ პასუხობს წარსულის გამოწვევებს, როდესაც აქცენტი გაკეთებული იყო თეორიულ ცოდნაზე პრაქტიკული უნარების განვითარების ნაცვლად. შედეგად, არსებობს ღრმა უთანასწორობა იმ კვალიფიკაციებსა და უნარებს შორის, რაც სტუდენტებს აქვთ, და იმ მოთხოვნებს შორის, რაც თანამედროვე შრომის ბაზარმა წარმოშვა.

**სტატისტიკური მიმოხილვა:** Geostat-ის მონაცემებით, 2024 წელს ახალგაზრდა მოქალაქეების 29% NEET კატეგორიაში შედის, ანუ არც სწავლობენ, არც მუშაობენ და არც გადამზადებაში არიან ჩართულნი. ამ მაჩვენებელმა ქვეყანა ევროკავშირის საშუალო მაჩვენებელს (11%) ორჯერ გადააცილა. მსოფლიო ბანკის მონაცემებით, NEET ახალგაზრდების უმრავლესობა, დაახლოებით 57% კერძო სექტორში დასაქმებული სტუდენტებისგან შედგება, რომლებიც ვერ ახერხებენ სწავლასა და დასაქმებას შორის ბალანსის დაცვას. განათლებისა და შრომის ბაზრის შეუსაბამობა განსაკუთრებით ჩანს პროფესიული განათლების მიმართულებით. საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს სტრატეგიის 2022–2030 წლის ანალიზი მიუთითებს, რომ პროფესიული სკოლების კურსები ხშირად არ ითვალისწინებს ინდუსტრიის საჭიროებებს, რის შედეგადაც ბაზარზე ახლად გამოსული კადრები ნაკლებად მომზადებულნი არიან რეალური სამუშაო გარემოსთვის. მიუხედავად იმისა, რომ დუალური სწავლების მოდელი ნაწილობრივ ამ პრობლემას აგვარებს, კერძო სექტორის მხრიდან ჩართულობა და მხარდაჭერა კვლავაც არ იკვეთება.

**სტუდენტური დასაქმება:** სტუდენტებისთვის სამუშაო გამოცდილება მნიშვნელოვანია როგორც ფინანსური დამოუკიდებლობისთვის, ასევე კარიერული განვითარებისათვის. თუმცა სტუდენტების დიდმა ნაწილმა აღნიშნა, რომ გრაფიკები ხშირად მიუღებელია და არღვევს აკადემიური მოსწრების ხარისხს. UNDP-ის (2022) მონაცემებით, კერძო სექტორში დასაქმებული სტუდენტების თითქმის 41% ვერ ასწრებს სათანადო მეცადინეობას სამუშაოს გამო. ამ პრობლემის გამო, სტუდენტები იძულებულნი არიან შეამცირონ სწავლის დრო ან დროებით ჩამოშორდნენ სტუდენტურ ცხოვრებას რაც პირდაპირ ზემოქმედებს მათი განათლების ხარისხზე.

**ეკონომიკური და სოციალური ეფექტები:** NEET ახალგაზრდების მაღალი მაჩვენებელი იწვევს როგორც ეკონომიკურ, ისე სოციალურ პრობლემებს. ეკონომიკურად, ეს ნიშნავს არა მხოლოდ ადამიანური კაპიტალის არასათანადო გამოყენებას, არამედ ინოვაციების ჩარჩოების შემცირებას. სოციალური თვალსაზრისით, NEET კატეგორიის ზრდა ზრდის ახალგაზრდებში სიღარიბის და სოციალური მოწყვლადობის რისკებს, რაც ქმნის თაობათა შორის უთანასწორობას და აძლიერებს სოციალური სტრესის ფაქტორებს.

**საერთაშორისო გამოცდილება:** ევროკავშირში, ახალგაზრდების დასაქმების მხარდაჭერისთვის არსებობს "Youth Guarantee" პროგრამა, რომელიც უზრუნველყოფს ყველა ახალგაზრდისთვის ოთხი თვის განმავლობაში სწავლა-დასაქმების გარანტიას. ეს პროგრამა აერთიანებს სახელმწიფოს, კერძო სექტორსა და არასამთავრობო ორგანიზაციებს, რათა უზრუნველყოს სწავლისა და დასაქმების შეთავსება. ევროკავშირის ქვეყნების გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ სისტემური და მონაცემებზე დაფუძნებული პოლიტიკა მნიშვნელოვნად ამცირებს NEET ახალგაზრდების რაოდენობას და ზრდის მათ ჩართულობას ეკონომიკურ პროცესებში.

**საქართველოსთვის საჭირო ინოვაციური მიდგომები მოიცავს:**

1. პროფესიული განათლების კურსების სისტემურ ადაპტაციას შრომის ბაზრის მოთხოვნებთან.
2. დუალური სწავლების პროგრამების გაფართოებას კერძო სექტორთან პარტნიორობის გზით.
3. სტუდენტური დასაქმების რეგულირების მექანიზმების შექმნას, რომლებიც უზრუნველყოფენ მოქნილ სამუშაო გრაფიკს.

4. მონაცემებზე დაფუძნებულ პოლიტიკას, რაც საშუალებას აძლევს სახელმწიფოს რეაგირებდეს რეალურ საჭიროებებზე.

ეს მიდგომები ხელს შეუწყობს განათლებისა და დასაქმების უფრო ბალანსირებულ ინტეგრაციას, ახალგაზრდა თაობის ჩართულობას ეკონომიკაში და საქართველოს ევროინტეგრაციის სტრატეგიული მიზნების შესრულებას.

**საჯარო მმართველობის როლი განათლებისა და დასაქმების ბალანსში**

საჯარო მმართველობა წარმოადგენს უმნიშვნელოვანეს ინსტრუმენტს განათლებისა და დასაქმების პოლიტიკის კოორდინაციისა და ეფექტიანი იმპლემენტაციის პროცესში. საქართველოში აღნიშნული ფუნქცია ნაწილობრივ გადანაწილებულია რამდენიმე უწყებას შორის: განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო, ეკონომიკის სამინისტრო, დასაქმების სააგენტო, სოციალური დაცვის სამინისტრო და ადგილობრივი თვითმმართველობის სტრუქტურები. თუმცა, ცალკეული უწყებების საქმიანობა ხშირად ფრაგმენტირებულიარაც ქმნის შეფერხებებს პოლიტიკის განხორციელებაში და პრობლემებს ახალგაზრდა მოქალაქეების ჩართულობის თვალსაზრისით. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ სახელმწიფოს როლი აქ არ უნდა შემოიფარგლებოდეს მხოლოდ ნორმატიულ ბაზაზე, მნიშვნელოვანია მონაცემებზე დაფუძნებული პოლიტიკის შექმნა, რაც საშუალებას გვაძლევს დროულად მოვახდინოთ რეაგირება შრომის ბაზრის მოთხოვნებზე. მაგალითად, Skills4Jobs Georgia პროექტის შედეგები აჩვენებს, რომ საჯარო უწყებების მონაცემთა გაცვლა არასაკმარისია, რაც ხელს უშლის პროფესიული განათლებისა და სამუშაო ადგილების შესაბამისობის ოპტიმიზაციას.

საჯარო მმართველობის რეფორმის მიმართულებები უნდა მოიცავდეს:

1. ინტეგრირებული პოლიტიკის შექმნა: განათლების, დასაქმების, სოციალური დაცვისა და ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიების კოორდინაცია. მაგალითისთვის, ევროკავშირის ქვეყნები, როგორიცაა გერმანია და შვედეთი, ახორციელებენ ერთიან პოლიტიკას, რომელიც აკავშირებს პროფესიულ განათლებას, დასაქმების მხარდაჭერას და სოციალური დაცვის ელემენტებს. ასეთი მიდგომა საქართველოში ხელს შეუწყობს ახალგაზრდა მოქალაქეების ჰოლისტიკურ განვითარებას.

2. ციფრული მმართველობის პლატფორმები: თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენება საჯარო მმართველობაში (მაგ., მონაცემთა ბაზიების, ხელოვნური ინტელექტის და წინასწარ პროგნოზირების ინსტრუმენტები) საშუალებას იძლევა რეალური დროის ანალიზი შრომის ბაზრის მოთხოვნებზე, შედეგად კი — უფრო ეფექტური გადაწყვეტილებების მიღება.

3. სტუდენტური დასაქმების რეგულირება: საქართველოს კანონმდებლობა ჯერ კიდევ ვერ უზრუნველყოფს მოქნილ სამუშაო გრაფიკს სტუდენტებისთვის, რაც არღვევს მათ უფლებას სრულფასოვან განათლებაზე. საჭიროებს რეგულაციებს, რომლებიც გაითვალისწინებს ნახევარ-განაკვეთზე დასაქმებას, სტაჟირებასა და დუალური სწავლების პროგრამებს, ასევე სოციალური დაცვის ელემენტებს, რათა სტუდენტები არ აღმოჩნდნენ ფინანსურ ან აკადემიურ სირთულეებში.

4. საჯარო–კერძო პარტნიორობა (PPP): კერძო სექტორთან მჭიდრო თანამშრომლობა საშუალებას აძლევს შექმნას ისეთი გარემო, სადაც სტუდენტები ერთდროულად იღებენ განათლებას და პრაქტიკულ გამოცდილებას. ევროკავშირის ქვეყნებში მსგავსი მიდგომა მნიშვნელოვნად ამცირებს NEET ახალგაზრდების რაოდენობას და ზრდის პროფესიული უნარების ხარისხს.

მონაცემებზე დაფუძნებული პოლიტიკის დანერგვა საქართველოსთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რადგან შესაძლებელი იქნება რეალურ პრობლემებზე სწრაფი რეაგირება. მაგალითისთვის, კვლევები აჩვენებს, რომ NEET კატეგორიის შემცირება შესაძლებელია იმ ღონისძიებებით, რომელიც აერთიანებს პროფესიულ მომზადებას, სტუდენტურ დასაქმებას და სოციალური დაცვის ელემენტებს ერთიან სისტემაში. ასევე, საჯარო მმართველობამ უნდა უზრუნველყოს რეგულარული შეფასება და მონიტორინგი: რამდენად ეფექტურია განათლებისა და დასაქმების პოლიტიკა, რამდენად შეესაბამება შრომის ბაზრის მოთხოვნებს, რამდენად ჩართულები არიან ახალგაზრდები პრაქტიკაში, და როგორ აისახება ეს ქვეყნის კონკურენტუნარიანობაზე

**ციფრული ტრანსფორმაცია, ახალი შრომის ფორმები და ევროინტეგრაციის გავლენა**

სწორედ ციფრული ტრანსფორმაცია განსაზღვრავს შრომის ბაზრის და განათლების სისტემის გარდაქმნას XXI საუკუნეში. ტექნოლოგიური განვითარების შედეგად გამოჩნდა ახალი დასაქმების ფორმები: დისტანციური მუშაობა (remote work), გიგ-ეკონომიკა (freelance, მოკლე-ვადიანი კონტრაქტები), ჰიბრიდული სამუშაო გარემო.

ეს ცვლილებები მნიშვნელოვნად აახლებენ ახალგაზრდების დასაქმების შესაძლებლობებს, თუმცა ქმნიან ახალ გამოწვევებს განათლების სისტემისთვის, საჯარო მმართველობისთვის და სოციალურ პოლიტიკასთან შესაბამისობისთვის.

სტატისტიკური ანალიზი: მსოფლიო ბანკისა და OECD-ის მონაცემებით, გლობალურად, ახალგაზრდების დაახლოებით 22% ჩართულია გიგ-ეკონომიკაში, რაც საქართველოში ახლაც ნელ-ნელა ვლინდება, განსაკუთრებით IT და მომსახურების სექტორში. საქართველოს შემთხვევაში, სტუდენტური დასაქმების ახალი ფორმები ჯერ კიდევ არ არის სისტემურად რეგულირებული, რაც ზრდის არასათანადო სოციალურ და ფინანსურ რისკებს. ევროკავშირის გავლენა: საქართველოს ევროინტეგრაციის პროცესმა განათლებისა და დასაქმების პოლიტიკის ინოვაციური მოდელების მიღება გახადა აუცილებლობა. ევროკავშირის ქვეყნები აქტიურად აწვდიან რეკომენდაციებს, როგორ უნდა მოხდეს ახალგაზრდების ჩართულობის გაზრდა და დისტანციური დასაქმების მხარდაჭერა, ინკლუზიური სოციალური დაცვის მექანიზმებით. მაგალითად, გერმანიაში და ნიდერლანდებში მოქმედებს სახელმწიფო პლატფორმები, რომლებიც აკავშირებს სტუდენტებს, დამსაქმებლებს და სასწავლო დაწესებულებებს, უზრუნველყოფენ მოქნილ სამუშაო გრაფიკსა და აკადემიური პროგრესის მონიტორინგს. ციფრული ტრანსფორმაცია და ახალი დასაქმების ფორმები, როდესაც მათი მართვა ხდება სისტემურად და ინკლუზიურად, მნიშვნელოვნად ზრდის ახალგაზრდების ეკონომიკურ ჩართულობას, ინოვაციურობას და ქვეყნის კონკურენტუნარიანობას. საქართველოს შემთხვევაში, ამ პროცესის ეფექტურობა პირდაპირ დაკავშირებულია ევროკავშირის რეკომენდაციებთან, საჯარო მმართველობის რეფორმასთან და განათლების სისტემის ადაპტაციასთან.

**დასკვნა**

ნაშრომი წარმოაჩენს განათლებისა და დასაქმების უფლებების მჭიდრო კავშირს და იმ გამოწვევებს, რაც საქართველოში აღიქმება მათი ჰარმონიზაციის პროცესში. კვლევის საფუძველზე დასტურდება, რომ ქვეყანაში NEET ახალგაზრდების მაღალი პროცენტული მაჩვენებელი (26–30%) და კერძო სექტორში დასაქმებული სტუდენტების გამოცდილება მიუთითებს სისტემურ პრობლემებზე, რომლებიც აკავშირებს განათლებასა და შრომის ბაზარს. განათლებისა და დასაქმების შეუსაბამობა ყველაზე მძაფრად ვლინდება პროფესიული განათლების მიმართულებით,

სადაც კურსები ხშირად ვერ პასუხობს ბაზრის მოთხოვნებს. სტუდენტური დასაქმება, განსაკუთრებით ნახევრად-დროითი ან დისტანციური სამუშაო, ბევრ შემთხვევაში არღვევს აკადემიურ პროცესს და იწვევს სწავლასა და შრომას შორის კომპრომისს. ეს არა მხოლოდ ინდივიდუალურ, არამედ სოციალური პრობლემების წყაროცაა, რაც ზრდის უთანასწორობასა და სოციალური სტრესის ფაქტორებს. საჯარო მმართველობის როლი ამ პროცესში უმნიშვნელოვანესია. კვლევა აჩვენებს, რომ მხოლოდ ინტეგრირებული პოლიტიკა, რომელიც აერთიანებს განათლებას, დასაქმებას, სოციალურ დაცვას და კერძო სექტორის ჩართულობას, უზრუნველყოფს სასურველ შედეგებს. ციფრული მმართველობის პლატფორმები, მონაცემებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებები და მოქნილი რეგულაციები ახალგაზრდების ჩართულობას ზრდის და ამცირებს NEET კატეგორიის ზრდის რისკებს.გლობალური პრაქტიკა, განსაკუთრებით ევროკავშირის ქვეყნების გამოცდილება, გვიჩვენებს, რომ სტუდენტური დასაქმება უნდა იყოს მაქსიმალურად მოქნილი, დუალური სწავლება და გიგ-ეკონომიკის ფორმები რეგულირებული, ხოლო პროფესიული განათლება ადაპტირებული შრომის ბაზრის მოთხოვნებზე. დისტანციური დასაქმების მხარდაჭერა, ციფრული უნარების განვითარება და სტუდენტებისთვის სოციალური დაცვის ელემენტების შეთავაზება ქმნის ინკლუზიურ გარემოს, რომელიც ხელს უწყობს ახალგაზრდების რეალურ ჩართულობას ეკონომიკაში.

სტრატეგიული რეკომენდაციები საქართველოში მოიცავს:

1. პროფესიული განათლების კურსების სისტემურ ადაპტაციას შრომის ბაზრის საჭიროებებთან.

2. დუალური სწავლებისა და სტუდენტური დასაქმების გაფართოება კერძო სექტორთან პარტნიორობის გზით.

3. სტუდენტური დასაქმების სამართლებრივი რეგულირება, რომელიც უზრუნველყოფს აკადემიურ პროცესის შეუფერხებელ გაგრძელებას.

4. ციფრული პლატფორმების შექმნა სტუდენტების, უნივერსიტეტების და დამსაქმებლების კოორდინაციისთვის.

5. მონაცემებზე დაფუძნებული პოლიტიკა, რომელიც საშუალებას აძლევს სახელმწიფოს დროულად რეაგირება მოახდინოს განათლებისა და დასაქმების დისბალანსზე.

დასასრულს, განათლებისა და დასაქმების ბალანსი თანამედროვე საქართველოსთვის არის არა მხოლოდ სოციალური მოთხოვნა, არამედ ევროინტეგრაციის სტრატეგიული გზავნილი, რომელიც უზრუნველყოფს ქვეყნის ეკონომიკურ მდგრადობას, ინოვაციურობას და ახალგაზრდების სრულფასოვან ჩართულობას. ამ პროცესის წარმატება დამოკიდებულია სისტემურ, ინკლუზიურ და მონაცემებზე დაფუძნებულ პოლიტიკაზე, რომელიც ითვალისწინებს როგორც ინდივიდუალური სტუდენტების საჭიროებებს, ასევე ქვეყნის გლობალურ განვითარების მიზნებს.

**გამოყენებული ლიტერატურა**


1. Geostat — Employment and Unemployment
https://www.geostat.ge/en/modules/categories/683/Employment-Unemployment
2. PMCG Research — Youth Employment in Georgia (2020-2023) [PDF]
https://pmcg-i.com/app/uploads/2024/07/Youth-Employment-ENG.pdf
3. European Training Foundation — National Qualifications Framework – Georgia [PDF]
https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/document/Georgia.pdf
4. Ministry of Education, Science and Youth of Georgia — Vocational Education: 2022 Report on the Action Plan [PDF]
https://mes.gov.ge/uploads/2023/2022%20VET%20Report.pdf
5. International Monetary Fund — Georgia's Labor Market and Education System [PDF]
https://www.elibrary.imf.org/downloadpdf/view/journals/002/2018/199/article-A002-en.pdf
6. Organisation for Economic Co-operation and Development — Inclusive Labour Market for Job Creation in Georgia [PDF]
https://webapps.ilo.org/ievaldiscovery/files/file/227684
7. UNICEF Georgia — National Youth Survey: Analysis of the Situation and Needs of Youth in Georgia [PDF]
https://www.unicef.org/georgia/media/1136/file/Youth%20Survey.pdf
8. Ulandssekretariatet — Labour Market Profile Georgia – 2022/2023 [PDF]
https://www.ulandssekretariatet.dk/wp-content/uploads/2022/10/LMP-Georgia-2022-final.pdf
9. GEORGIAN FOUNDATION FOR STRATEGIC AND INTERNATIONAL STUDIES (GFSIS) — Educational Reforms in Georgia: Past Progress and Future Challenges [PDF]
https://gfsis.org.ge/files/library/pdf/Eng-3530.pdf
10. PMCG Research — Vocational Education in Georgia [PDF]
https://pmcg-i.com/app/uploads/2025/02/Vocational-Education-in-Georgia.pdf

# Challenges of Work-Education Balance in Modern Georgia
# (in the Context of European Integration)

**Giorgi Maisuradze,**
Student of the 4th year of Georgian Technical University

## Abstract

The right to work and the right to education represent two fundamental pillars of state development, whose balance remains a major challenge in modern Georgia. The paper examines the role of public administration in harmonizing these rights and its connection to Georgia's strategic goals of European integration. Analysis of national and international data shows that despite recent economic stabilization, a significant share of young people remains detached from both formal education and employment. The share of "youth not in employment, education, or training" remains high and requires systemic policy intervention (Geostat; World Bank). The research focuses on three key areas: the mismatch between education and labor market needs, coordination challenges within public administration, and the potential for adapting European best practices to Georgia's context. The paper proposes policy recommendations including strengthening vocational and dual education, regulating student employment, integrating social protection mechanisms, and introducing data-driven policy design—all of which would promote youth economic inclusion and support Georgia's progress on the path toward European integration

**Keywords:** employment, education, public governance, youth policy, European integration, labor market, social policy, vocational education, dual training, data-driven governance

# Scientific Communication as a Catalyst for Policy Translation: Bridging Academic Leadership Insights and Public Administration Practice.

**Tamari Tabatadz,**
Doctoral student,
Georgian Technical University,
(English sector)

## Abstract

Science and policy have long coexisted in a complex, often misaligned relationship. In an era characterized by digital media saturation, declining institutional trust, and increasing policy complexity, the ability of scientific communication to mediate between research and governance has become critical. Drawing on insights from 50 Essentials on Science Communication (Bertemes, Haan & Hans, 2024) and Electoral Campaigns, Media, and the New World of Digital Politics (Taras & Davis, 2022), this paper argues that effective science communication catalyzes the translation of academic insight into actionable policy. It explores the principles of responsible communication, the role of academic leadership, and the impact of digital political media on the policymaking environment. Finally, it proposes a framework for "communicative governance," where transparent, inclusive, and evidence-based dialogue becomes central to both research and administrative practice.

In the context of Scientific Communication as a Catalyst for Policy Translation: Bridging Academic Leadership Insights and Public Administration Practice, the relationship between science and governance takes on renewed significance. In contemporary governance, evidence-based policymaking has become both an aspiration and a necessity. Yet the relationship between scientific research and political decision-making often remains fragmented. Scientists generate knowledge that is frequently too technical or cautious for immediate political application, while policymakers operate under time-bound pressures, public opinion, and partisan constraints. Scientific communication—broadly defined as the organized transmission of scientific knowledge to audiences both within and outside academia—emerges as the critical interface bridging these domains.

**Keywords:** Scientific communication, academic leadership, policymaking environment.

## Introduction

Today, after transforming classical study methods, we have developed contemporary teaching and learning approaches that are student-centered, grounded in students' achievements, engagement, and well-being. These shifts in education closely reflect the same transformation that scientific communication and policy translation are undergoing: the movement from one-way

transmission of knowledge toward multidirectional, participatory interaction. Just as policymakers and scientists collaborate to co-create evidence-based governance, educators and students now co-construct learning environments grounded in collaboration, reflection, and mutual responsibility.

Achieving excellence in education requires the same core elements that define effective science communication: a positive climate for learning and dialogue, professional leadership, curriculum planning and assessment, evidence-based strategies, and inclusive participation. A positive classroom climate parallels the communicative climate within governance — both depend on psychological safety, trust, and transparency. In both academia and public administration, meaningful progress emerges from strong relationships between those who generate knowledge and those who apply it.

Educators, like science communicators, are continuously reflecting on and improving their practice through feedback, assessment, and evidence-based methodologies. The development of high-impact teaching strategies — goal setting, structured learning, explicit instruction, collaborative engagement, questioning, and feedback — mirrors the feedback loops essential to translating research into policy. These processes are not isolated acts of instruction but components of an evolving communication system that ensures shared understanding, accountability, and innovation.

Ultimately, modern teaching and learning methods exemplify how scientific communication principles function at every level of knowledge exchange. Whether in a classroom or a policy office, success depends on empowering participants, building trust, and maintaining a dialogue that is transparent, inclusive, and evidence-based. Through this lens, education becomes not only a site of learning but also a living model of communicative governance in action.

## The Foundations of Science Communication, Academic Leadership, and Institutional Responsibility

Scientific communication is not a simple one-way process of dissemination. As Dirk Hans (2024) notes, it encompasses “all forms of communication focused on scientific knowledge or scientific work, both inside and outside institutionalized science.” This broad scope includes science journalism, institutional outreach, public engagement, and citizen participation, each playing a distinct role in mediating between experts and society.

This framework aligns closely with the European Commission’s Responsible Research and Innovation (RRI) principles, which stress inclusiveness, ethics, and responsiveness. From an RRI perspective, science communication is a form of co-creation: scientists, policymakers, and citizens collaboratively define what constitutes socially relevant innovation. In this way, communication is not an afterthought but an essential component of knowledge production, ensuring that research remains connected to societal needs.

Effective science communication relies on leadership that treats communication as integral to research rather than a postscript. Universities and research institutions have a responsibility to share knowledge and engage with society in a way that cultivates public understanding and social improvement. Academic leaders are thus reframed as architects of social dialogue, balancing strategic communication with ethical responsibility.

This balance is particularly crucial in the modern political landscape, which Manuel Castells describes as a "battlefield" dominated by digital networks. These networks accelerate information while also amplifying misinformation, creating a media environment where campaigns are continuous, interactive processes shaped by feedback, analytics, and emotional resonance. For science communicators, this shift means losing control over message distribution but gaining opportunities for diverse engagement. The challenge is no longer simply informing the public but connecting with it authentically through clarity, transparency, and narrative.

**Translating Science into Policy Practice, Communicative Governance and Digital Realities**

Turning scientific insights into actionable public policy requires structured communication mechanisms that ensure both comprehension and legitimacy. Three interrelated processes define this translation ecosystem:

1. **Conceptual Framing** – Research findings must be communicated in policy-relevant terms, framing scientific outcomes in the context of societal challenges such as health equity, environmental resilience, or economic transformation.

2. **Stakeholder Mediation** – Science as a system requires institutional pathways for engagement. Science communicators, think tanks, and intermediary organizations translate complex knowledge into actionable guidance for policymakers.

3. **Feedback Institutionalization** – Communication becomes complete only when it feeds back into the research process. Iterative feedback loops between scientists, policymakers, and the public support continuous learning, refinement, and adaptation.

This cyclical model mirrors governance itself—agenda-setting, policy formulation, implementation, and evaluation—ensuring that public administration is informed by evidence-based insights. The parallels between scientific communication and political campaigning are instructive: both aim to persuade, build trust, and mobilize action, but while politics often relies on emotion and identity, science communication emphasizes credibility and neutrality. Successfully bridging these logics remains a central challenge in policy translation.

Universities and public research institutions can serve as "knowledge hubs," convening dialogue among ministries, civic groups, and digital communities. By integrating academic rigor with communicative agility, these institutions help ensure that scientific insights inform policy effectively. Bertemes et al. and Taras and Davis collectively point to a model of communicative

governance, where scientific and political communication are complementary systems, underpinned by three pillars:

- **Transparency and Trust** – Open data, accessible language, and ethical storytelling foster mutual confidence in science and governance.
- **Digital Literacy and Resilience** – Researchers and administrators must understand digital ecosystems to communicate effectively and counter misinformation.
- **Collaborative Platforms** – Universities, government agencies, and media organizations should co-develop forums for continuous discussion, contextualization, and evaluation of policy-relevant science.

By framing communication as an infrastructure of governance, institutions manage both resources and meaning, making scientific communication itself a tool of legitimacy, coordination, and collective intelligence.

## Conclusion: From Knowledge to Action

In an era of digital acceleration and institutional uncertainty, the divide between knowledge and policy is no longer tenable. Scientific communication is not merely about popularizing research; it enables society to make informed decisions. When academic leadership embraces this responsibility and public administration integrates communication as a core practice, governance becomes more transparent, responsive, and resilient.

The works of Jamieson, Kahan, Scheufele, Knappe, Nelson et al., and Weingart collectively underscore the transformative role of scientific communication. Jamieson, Kahan, and Scheufele (2017) demonstrate that communication builds trust and facilitates actionable policy by framing research in ways that resonate with diverse audiences. Knappe (2022) emphasizes leadership in fostering institutional cultures that value transparency and strategic communication. Nelson, Bozeman, Bretschneider, and Lindsay (2024) provide empirical evidence that collaboration between scholars and policymakers strengthens governance. Finally, Weingart situates communication within a sociocultural and ethical context, highlighting dialogue over one-way dissemination.

Together, these perspectives show that scientific communication, guided by leadership and public engagement, serves as a bridge that transforms academic insight into effective, democratic governance.

## References

1. Bertemes, J.-P., Haan, S., & Hans, D. (Eds.). (2024). 50 Essentials on Science Communication. Berlin/Boston: De Gruyter.
2. Taras, D., & Davis, R. (Eds.). (2022). Electoral Campaigns, Media, and the New World of Digital Politics. Ann Arbor: University of Michigan Press.

3. Castells, M. (2012). Networks of Outrage and Hope: Social Movements in the Internet Age. Cambridge: Polity Press.
4. European Commission. (2013). Responsible Research and Innovation: Science and Technology Report. Publications Office of the European Union.
5. T. Zhvania, T.Kupreishvili (2022), Contemporary Teaching Methods and strategies in higher education institutions, Conference book, USBED, Istanbul, Turkey
6. K. L. Akerlof (2022) „Global perspectives on scientists' roles in legislative policymaking"
7. Marta Pulido-Salgado & Fátima Antonethe Castaneda Mena (2021)„Bringing Policymakers to Science Through Communication: A Perspective From Latin America"
8. John P. Nelson, Barry Bozeman, Stuart Bretschneider & Spencer L. Lindsay (2024) „How do academic public administration and public policy researchers affect policymaking? Functional groupings from survey data"
9. Jessica Pugel, Elizabeth C Long, Mary Fernandes, Katherine Cruz, Cagla Giray, D Max Crowley & Taylor Scott (2021) „Who is listening? Profiles of policymaker engagement with scientific communications
10. Peter Weingart, Public engagement with science (2021), Origins, motives and impact in academic literature and science policy
11. Dominique Brossard, (2019), Communication and the public Method Science Studies Journal, vol. 9, pp. 39-45
12. Kathleen Hall Jamieson (ed.), Dan M. Kahan (ed.), Dietram A. Scheufele (ed.)-The Oxford Handbook of the Science of Science Communication (2017)
13. Knappe, G. A. (2022). *Reflections on communication and leadership.* MIT Science Policy Review, 3, 1-2.
14. Lupia, Arthur. (2013). *Communicating science in politicized environments.* Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 110 (Suppl. 3), 14048-14054. doi:10.1073/pnas.1212726110

# სამეცნიერო კომუნიკაცია,როგორც პოლიტიკის პრაქტიკაში გადატანის კატალიზატორი: აკადემიური ლიდერობის ხედვებისა და საჯარო ადმინისტრაციის პრაქტიკის დაკავშირება

**თამარი ტაბატაძე,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის
დოქტორანტი, (ინგლისური სექტორი)

**აბსტრაქტი**

სამეცნიერო კვლევებსა და პოლიტიკას ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში რთული, ხშირად არამიზნობრივი ურთიერთობა აკავშირებს. დროს, რომელსაც ციფრული მედიის სიმძიმე, ინსტიტუციური ნდობის კლების ტენდენცია და პოლიტიკის კომპლექსურობის ზრდა ახასიათებს. სამეცნიერო კომუნიკაციის უნარი, ეს არის კვლევასა და მმართველობას შორის გამჭვირვალე ხიდის შექმნის მექანიზმი, რომელსაც განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება. „50 Essentials on Science Communication“ (Bertemes, Haan & Hans, 2024) და „Electoral Campaigns, Media, and the New World of Digital Politics“ (Taras & Davis, 2022) კვლევებზე დაყრდნობით, ნაშრომში აღნიშნულია, რომ ეფექტური სამეცნიერო კომუნიკაცია წარმოადგენს აკადემიური ცოდნის პრაქტიკულ პოლიტიკაში გადათარგმნის კატალიზატორს. ნაშრომი განიხილავს პასუხისმგებელი კომუნიკაციის პრინციპებს, აკადემიური ლიდერობის როლს და ციფრული პოლიტიკური მედიის გავლენას პოლიტიკის მიღების გარემოზე. ბოლოს კი შემოთავაზებულია „კომუნიკაციური მმართველობის“ ჩარჩო, სადაც გამჭვირვალე, ინკლუზიური და მტკიცებულებებზე დაფუძნებული დიალოგი ხდება კვლევის და ადმინისტრაციული პრაქტიკის ცენტრალური ელემენტი.

სამეცნიერო კომუნიკაცია, როგორც პოლიტიკის ტრანსლაციის კატალიზატორი: აკადემიური ლიდერობის შეხედულებებისა და საჯარო მმართველობის პრაქტიკის დაკავშირება: მეცნიერებასა და მმართველობას შორის ურთიერთობა განახლებულ მნიშვნელობას იძენს. თანამედროვე საჯარო ადმინისტრირებაში, მტკიცებულებებზე დაფუძნებული პოლიტიკის შემუშავება როგორც მისწრაფებად, ისე აუცილებლობად იქცა. მიუხედავად ამისა, სამეცნიერო კვლევასა და პოლიტიკურ გადაწყვეტილებების მიღებას შორის ურთიერთობა ხშირად ფრაგმენტული რჩება.

მეცნიერები ქმნიან ცოდნას, რომელიც პოლიტიკური დაუყოვნებელი გამოყენებისთვის ხშირად ზედმეტად ტექნიკური ან სიფრთხილით აღსავსეა, მაშინ როდესაც პოლიტიკის შემქმნელები ოპერირებენ დროში შეზღუდული წნეხის, საზოგადოებრივი აზრისა და პარტიული შეზღუდვების ფარგლებში. სამეცნიერო კომუნიკაცია — ფართო გაგებით, როგორც სამეცნიერო ცოდნის ორგანიზებული კავშირი, როგორც აკადემიის შიგნით, ისე მის გარეთ მყოფ აუდიტორიებთან — წარმოჩინდება კრიტიკულ ინტერფეისად, რომელიც აკავშირებს ამ დომენებს.

**საკვანძო სიტყვები:** სამეცნიერო კომუნიკაცია, აკადემიური ლიდერობა, პოლიტიკის შექმნის გარემო.

# ხელოვნური ინტელექტი საჯარო მმართველობაში: გამოწვევები და შესაძლებლობები საქართველოში

**ავთანდილ ადეიშვილი,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი
**მარიამ ოქროპირიძე,**
საქართვლოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მაგისტრანტი

**აბსტრაქტი**

თანამედროვე ეპოქაში ხელოვნური ინტელექტი (AI) გარდამტეხად ცვლის საჯარო მმართველობის მოდელებს, გადაწყვეტილების მიღების პროცესებსა და მოქალაქეებთან კომუნიკაციის ფორმებს. საქართველოსთვის, როგორც გარდამავალი ეკონომიკის მქონე ქვეყნისთვის, ხელოვნური ინტელექტის დანერგვა წარმოადგენს როგორც დიდ შესაძლებლობას, ისე სერიოზულ გამოწვევას. საჯარო მმართველობაში ხელოვნური ინტელექტის გამოყენება იძლევა მმართველობითი პროცესების ოპტიმიზაციის, ბიუროკრატიის შემცირებისა და მოქალაქეთა მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების პერსპექტივას. ხელოვნული ინტელექტის სისტემები შეიძლება დაეხმაროს სახელმწიფო უწყებებს სოციალურ, ეკონომიკურ და გარემოსდაცვით საკითხებზე ინფორმირებული გადაწყვეტილებების მიღებაში. თუმცა ამასთან ერთად, არებობს გამოწვევებიც - სანდოობის, ეთიკური სტანდარტების, მონაცემთა დაცვისა და ციფრული უთანასწორობის პრობლემები.

საქართველოში ხელოვნური ინტელექტის პოლიტიკის ფორმირება ჯერ კიდევ საწყის ეტაპზეა, რის გამოც საჭიროა ძლიერი ინსტიტუციური ჩარჩო, რომელიც უზრუნველყოფს ტექნოლოგიის გამჭირვალე, სამართლიან და პასუხისმგებლიან გამოყენებას. სტატია მიმოიხილავს ხელოვნური ინტელექტის როლს საჯარო მმართველობაში, განიხილავს არსებულ გამოცდილებებს, ძირითად რისკებსა და სარგებელს, ასახავს მომავალი განვითარების მიმართულებებს ამ სფეროში.

**საკვანძო სიტყვები:** ხელოვნური ინტელექტი, საჯარო მმართველობა, მონაცემთა ანალიზი, ციფრული მმართველობა, ეთიკა.

**ძირითადი ტექსტი**

ხელოვნური ინტელექტი დღეს ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან ტექნოლოგიურ მიმართულებად იქცა, რომელიც აქტიურად ტრანსფორმირებს როგორც კერძო ისე საჯარო სექტორს. საჯარო მმართველობაში ხელოვნური ინტელექტის დანერგვა ხელს უწყობს გადაწყვეტილებების მიღების პროცესების გამჭირვალობას, ოპერაციული ხარჯების შემცირებას და მოქალაქეებზე ორიენტირებულ მმართველობის მოდელის ჩამოყალიბებას. აღნიშნული საკითხი საქართველოსთვის განსაკუთრებით აქტუალურია, რადგან ქვეყანა ცდილობს სახელმწიფო სერვისების სრულად ციფრულ ტრანსფორმაციას.

საქართველოში ხელოვნური ინტელექტის დანერგვა უკვე შეინიშნება რამდენიმე სფეროში - მათ შორის იუსტიციის, ფინანსთა, განათლებისა და ჯანდაცვის სისტემებში. ხელოვნური ინტელექტის საფუძველზე შექმნილი ანალიტიკური პლატფორმები უწყებებს ეხმარება მონაცემთა ინტერპრეტაციასა და ტენდეციების პროგნოზირებაში. ასევე მნიშვნელოვანია მოქალაქეთა მომსახურების ავტომატიზაცია, მაგალითად: ჩატბოტების გამოყენება საჯარო სერვისების შესახებ ინფორმაციის მიწოდებისათვის. ხელოვნურ ინტელექტს შეუძლია მნიშვნელოვანი როლი ითამაშოს ანტიკორუფციულ მექანიზმებში, რადგან ალგორითმები ამოიცნობენ არასათანადო ტრანზაქციებსა და რისკებს, ეს კი ზრდის ანგარიშვალდებულებას და ამცირებს ადამიანურ შეცდომებს.

როგორც უკვე ავღნიშნეთ მიუხედავად ბევრი სარგებლისა, ხელოვნური ინტელექტის დანერგვას თან ახლავს მრავალი გამოწვევა:

- მონაცემთა დაცვა: საჯარო სექტორის მონაცემები ხშირად შეიცავს კონფიდენციურ ინფორმაციას, რაც მაღალი უსაფრთოხების სტანდარტებს მოითხოვს.
- ეთიკური საკითხები: გადაწყვეტილებები, რომლებიც ალგორითმებზეა დაფუძნებული, უნდა იყოს სამართლიანი და მიუკერძოებელი.
- კვალიფიციური კადრების დეფიციტი: საჯარო სექტორში ჯერ არ არის საკმარისი სპეციალისტების რაოდენობა რომლებსაც აქვთ ცოდნა ხელოვნური ინტელექტის სისტემების მართვაში.
- ინსტიტუციური ჩარჩოს სისუსტე: საქართველოში ჯერ არ არსებობს სრულად ჩამოყალიბებული სტრატეგია ხელოვნური ინტელექტის სახელმწიფო დონეზე რეგულირებისათვის.

მიუხედავად ზემოთ აღნიშნული გამოწვევებისა ხელოვნური ინტელექტი ჩვენს ქვეყანას აძლევს შესაძლებლობას გადადგას ნაბიჯი თანამედროვე, მონეცემებზე დაფუძნებული მმართველობისკენ რომელიც მოიცავს: მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას; ადმინისტრაციული გადაწყვეტილებების ოპტიმიზაციას; მოქალაქეთა ჩართულობის გაზრდას ციფრული არხების მეშვეობით; ინოვაციური ეკონომიკის წახალისებას. ხელოვნური ინტელექტის დანერგვა საჯარო მმართველობაში ხელს შეუწყობს პროაქტიულ მმართველობას, სადაც საქართველოს მოქალაქეები იქნებიან არა მხოლოდ მიმღები არამედ აქტიური მონაწილე საჯარო პოლიტიკის პროცესებში.

**დასკვნა და რეკომენდაციები**

ხელოვნური ინტელექტი წარმოადგენს არა მხოლოდ ტექნოლოგიურ, არამედ სტრატეგიულ რესურს, რომელიც არსებითათ შეიძლება შეფასდეს საქართველოს საჯარო მმართველობის ეფექტურობის, გამჭირვალობისა და პასუხისმგებლობის გაძლერების საშუალებად. ხელოვნური ინტელექტის ინტეგრაცია საშუალებას იძლევა სწრაფი, მონაცემებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებები იქნას მიღებული, მოხდეს რესურსების უფრო ეფექტური განაწილება და საჯარო სერვისების პერსონალიზაცია - რაც საბოლოოდ ზრდის მოქალაქეთა ნდობას სახელმწიფო მმართველობის მიმართ. თუმცა ეს ყველაფერი არ მოხდება თავისთავად, ისინი დამოკიდებულია სამართლებრივი ჩარჩოს ხარისხზე, ინსტიტუციურ კაპიტალზე და საზოგადოების მზადყოფნაზე ტექნოლოგიური ცვლილებების მიღებისთვის.

საქართველოში არსებული გამოწვევები - მონაცემთა დაცვის ინსტრუმენტების უკმარისობა, კვალიფიციური კადრების დეფიციტი და რეგულატორული უთანამედროვება ქმნის საჭიროებას მიზანდასახული პოლიტიკისა და მოქმედების გეგმისთვის. ერთიანი ეროვნული სტრატეგიის, მკაფიო ნორმატიული ბაზისა და დამოუკიდებელი ეთიკური მექანიზმების გარეშე ხელოვნური ინტელექტის გამოყენებამ შეიძლება გამოიწვიოს მოსალოდნელი რისკების გაძლიერება, როგორიცაა ალგორითმული არაგონიერება ან გაუმჭირვალე გადაწყვეტილებები პროცესებში. ამიტომ არის მნიშვნელოვანი ბალანსი ინოვაციასა და უსაფრთოხებას შორის, სახელმწიფომ უნდა უზრუნველყოს ტექნოლოგიური შემოწმება, ალგორითმების აუდიტი და გამჭირვალობის სტანდარტები ისე რომ ინოვაციები იყოს მოქალაქეთა

ფუნდამეტური უფლებების დაცვითი და სოციალური სამართლიანობის პრინციპების შესაბამისად.

საბოლოო ჯამში შეიძება ითქვას რომ, თუ საქართველო მოახდენს სისტემურ ინვესტიციას კადრების განვითარებაში და სამართლებრივი ჩარჩოების გაძლიერებაში ხელოვნური ინტელექტი შეიძლება გახდეს ქვეყნის მმართველობის და საზოგადოებრივ სერვისებში ხარისხისა და მტკიცებულებაზე დაფუძნებული პოლიტიკის მთავარი მამოძრავებელი ძალა. ამ ყველაფრის გათვალისწინებით მიზანშეწონილად მივიჩნევთ ქვემოთ ჩამოთვლილი რეკომენდაციების დროულ და ხარისხიანად შესრულებას.

- ეროვნული სტრატეგიის მიღება - უნდა შემუშავდეს და დამტკიცდეს ეროვნული AI სტრატეგია, სადაც განსაზღვრული იქნება ძირითადი პრიორიტეტები, სამართლებრივი, ეთიკური პრინციპები და დებულებები სახელმწიფო სექტორისათვის.
- სამართლებრივი და რეგულატორული ჩარჩოს გაძლიერება - უნდა განისაზღვროს მონაცემთა დაცვის, პასუხისმგებლობისა და ალგორითმული გამჭორვალობის სამართლებრივი საფუძველი.
- ღია მონაცემების პოლიტიკა - სამოქალაქო საზოგადოების ჩართულობით გაიზარდოს ღია მონაცემების ხელმისაწვდომობა ისე, რომ დაცული იყოს პირადი ინფორმაციის კონფიდენციალობა.
- ეთიკური მექანიზმები და ალგორითმული აუდიტი - შეიქმნას დამოუკიდებელი ორგანო ან მექანიზმი, რომელიც უზრუნველყოფს ხელოვნური ინტელექტის ალგორითმების პერიოდულ შემოწმებას და ეთიკური ქცევის კონტროლს.
- მოქალაქეტა ჩართულობა და გამჭირვალობა - საზოგადეობის განათლების კამპანიები ხელოვნური ინტელექტის შესახებ, საჯარო განხილვები ცნობიერების ასამაღლებლად.
- ფინანსური და ინფრასტრუქტურული მხარდაჭერა - ადგილობრივი და საერთაშორისო დაფინანსების მოხმარების მექანიზების შემუშავება ხელოვნური ინტელექტის ინიციატივებისთვის და მონაცემთა უსაფრთხო ინფრასტრუქტურის შექმნა.
- კადრების განვითარება - საინვესტიციო პროგრამების შექმნა საჯარო უწყებებისთვის, რათა მოხდეს საჯარო მოხელეთა, ანალიტიკისოებისა და IT - სპეციალისტების გადამზადება AI პროექტების მართვაში.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. საქართველოს ინოვაციების და ტექნოლოგიების სააგენტო (GITA). ხელოვნური ინტელექტის განვითარების გზამკვლევი, თბილისი 2023 წ

2. ციფრული ხელმისაწვდომობის გაძლიერება, ელექტრონული მმართველობა და საჯარო მმართველობის მომავალი. https://btu.edu.ge/wp-content/uploads/2023/03/tsiphruli-khelmisatsvdomobis-gadzliereba -eleqtronuli-mmarthveloba-da-sajaro-mmarthvelobis-momavali.doc.pdf (ბოლოს ნანახია 03.11.2025)

3. OECD (2021). Artificial Intelligence in the Public Sector: Scoping Paper. OECD Publishing.

4. United Nations (2022). E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government.

# Artificial Intelligence in Public Administration: Challenges and Opportunities in Georgia

**Avtandil Adeishvili,**
Associate Professor, Georgian Technical University
**Mariam Okropiridze,**
Master's Student, Georgian Technical University

## Abstract

In the modern era, artificial intelligence (AI) is revolutionizing public governance models, decision-making processes, and forms of communication with citizens. For Georgia, as a country with a transitioning economy, the introduction of AI represents both a great opportunity and a serious challenge. The use of AI in public governance offers the prospect of optimizing governance processes, reducing bureaucracy, and improving the quality of public services. Artificial intelligence systems can help state agencies make informed decisions on social, economic, and environmental issues. However, along with this, there are also significant challenges - problems of trust, ethical standards, data protection, and digital inequality.

The formation of AI policy in Georgia is still at an early stage, making it necessary to establish an institutional framework that ensures transparent, fair, and responsible use of technology. The article reviews the role of artificial intelligence in public governance, discusses existing experiences, key risks and benefits, and outlines future development directions in this area.

**Keywords:** artificial intelligence, public governance, data analysis, digital governance, ethics.

# კორუფციასთან ბრძოლის საერთაშორისო გამოცდილება

**გენადი იაშვილი,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი
**გიგა ფარტენაძე,**
ბათუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასისტენტ-პროფესორი
**ლევან ხაბელაშვილი,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

**აბსტრაქტი**

ყოველი სახელმწიფოს უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიზანია მოაწყოს და უზრუნველყოს მშვიდობიანი ცხოვრება თავისი ქვეყნისა და მოქალაქეებისათვის. ამ მაღალი მიზნების მისაღწევად კი, საზოგადოების კოლექტიური ძალისხმევით, ბევრი წინააღმდეგობის გადალახვაა საჭირო, რომელთა შორის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია  და ერთ-ერთი უმწვავესია კორუფცია.

მსოფლიოში არ არსებობდა და არ არსებობს სახელმწიფო, სადაც, ამა თუ იმ მასშტაბითა და გამოვლენის ფორმით, არ შეინიშნება კორუფცია. მისთვის არ არსებობს ეკონომიკური, პოლიტიკური, კულტურული თუ გეოგრაფიული საზღვრები. ეს უნიკალური მოვლენა ყველა წყობის საზოგადოებაში ვლინდება და ქვეყნის განვითარების მუდმივად თანმდევი სენია და მისი შემცირება (დაძლევა) ყოველი ქვეყნისთვის უმნიშვნელოვანეს ამოცანას და გამოწვევას წარმოადგენს.

ისევე, როგორც, თანამედროვე სახელმწიფოების, სახელმწიფოთა გაერთიანებებისა თუ სხვადასხვა საერთაშორისო ორგანიზაციების, ასევე სამეცნიერო წრის წარმომადგენელთა ერთ-ერთ უმთავრეს მიზანია სხვადასხვა დროისა და ქვეყნების ანტიკორუფციული საქმიანობისა და გამოცდილების შესწავლა-ანალიზის საფუძველ-ზე, კორუფციასთან ბრძოლის ახალი გზების ძიება და მექანიზმების შემუშავება.

მიუხედავად იმისა, რომ მსოფლიოს თითქმის ყველა ქვეყნის  ხელისუფლებას ერთ-ერთ პრიორიტეტულ ამოცანად კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლა აქვს გამოცხა-დებული, მათი ძალისხმევა და მთელი რიგი ანტიკორუფციული რეფორმები, უმეტეს შემთხვევებში, სასურველ შედეგებს ვერ აღწევს და უკეთესის იმედს ტოვებს.

აღსანიშნავია, რომ საერთაშორისო ორგანიზაციების ერთ-ერთ მთავარ რე-კომენდაციას კორუფციის შესამცირებლად მოხელეთა ხელფასების გაზრდა წარ-მოადგენს. ამის მაგალითად ხშირად სახელდება შვედეთი, რომელიც მე-17 საუკუნეში

ევროპის ქვეყნებს შორის ყველაზე კორუმპირებულ ქვეყანას წარმოადგენდა, დღეისათვის კი ერთ-ერთი ყველაზე ნაკლებად კორუმპირებულ ქვეყნად არის მიჩნეული. მკვლევართა დიდი ნაწილის მოსაზრებით, შვედეთმა კორუფციის დაძლევა სწორედ ზემოხსენებული „მოხელეთათვის მაღალი ხელფასების“ პოლიტიკის მეშვეობით შეძლო.

**საკვანძო სიტყვები:** საერთაშორისო გამოცდილება, ანალიზი, კორუფცია, სახელმწიფო, საჯარო სამსახური.

მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში კორუფციასთან ბრძოლისა და მისი გამოვ-ლინებების ჩახშობის მიდგომების ფართო სპექტრი გამოიყენება და ამ სამუშაოს ეფექტურობის შესაფასებლად სხვადასხვა მეთოდი არსებობს.

განვიხილოთ ზოგიერთი მათგანი:

**შვედური მოდელი**

შვედეთში კორუფცია მე-19 საუკუნის შუა პერიოდამდე ყვაოდა და ქვეყნის მოდერნიზაციის ერთ-ერთი უმთავრესი შედეგი მერკანტილიზმის აღმოფხვრისკენ მიმართულ ღონისძიებათა ერთობლიობა გახდა. მას შემდეგ, სახელმწიფო რეგულირება უფრო მეტად ორიენტირებული გახდა ოჯახებზე, ვიდრე ფირმებზე და აკრძალვებისა და ნებართვების ნაცვლად მისი საფუძველი მოქალაქეთა სტიმულირება (გადასახადების, შეღავათებისა და სუბსიდიების მეშვეობით) გახდა; მაქსიმალურად გახსნილი და ხელმისაწვდომი გახდა შიდა სამთავრობო დოკუმენტები და ჩამოყალიბდა დამოუკიდებელი და ეფექტური სასამართლო სისტემა. ამავდროულად, შვედეთის პარლამენტმა და მთავრობამ ხელფასების მაქსიმალურად გაზრდის პარალელურად, თანამდებობის პირებს მაღალი ეთიკური სტანდარტები დაუწესეს და მათი აღსრულების მკაცრად მოთხოვნაც დაიწყეს, რის შედეგადაც შვედეთის ბიორკრატიაში პატიოსნება სოციალურ ნორმად სულ რამდენიმე წელიწადში იქცა.

**ამერიკული მოდელი**

აშშ-ის კანონმდებლობა საჯარო სამსახურს განსაზღვრავს, როგორც „საქმიანობის სფეროს, სადაც არანაირი პირადი ან ფინანსური ინტერესი არ შეიძლება ხელს უშლიდეს მოვალეობის კეთილსინდისიერ შესრულებას“.

საჯარო მოხელეები არ უნდა ჩაერთონ ფინანსურ ტრანზაქციებში, რომლებიც მოიცავს საიდუმლო სამთავრობო ინფორმაციის გამოყენებას ან გამოიყენონ ასეთი ინფორმაცია პირადი მიზნებისთვის. ამასთანავე, მათ მკაცრად ეკრძალებათ ნებისმიერი ფორმით საჩუქრების მოთხოვნა ან მიღება ნებისმიერი პირის ან პირთა ჯგუფისგან, ნებისმიერი სამსახურებრივი ქმედების ან მათთან რაიმე საერთო საქმიანობის განხორციელების სანაცვლოდ.

დასაქმებულები ვალდებულნი არიან, დაუყოვნებლივ აცნობონ შესაბამის ორგანოებს თანამდებობის ბოროტად გამოყენების და კორუფციის ყველა შემჩნეული შემთხვევის თაობაზე.

საჯარო მოხელეები მაქსიმალურად შეზღუდულები არიან მათი ძირითადი ხელ-ფასის გარდა დამატებითი შემოსავლის მიღებაში. პრეზიდენტის მიერ დანიშნულ თანამდებობის პირებს კი, საერთოდ არ შეუძლიათ არანაირი სხვა შემოსავლის მიღება მათი თანამდებობაზე ყოფნის ვადის განმავლობაში.

აშშ-ში მოქმედებს 1977 წელს მიღებული ამერიკის შეერთებული შტატების კონგრესის სენატის წევრების ეთიკური ქცევის კოდექსი და ამერიკის შეერთებული შტატების კონგრესის წარმომადგენელთა პალატის წევრების ეთიკური ქცევის კოდექსი, რომლებიც ვრცელდება როგორც კონგრესის წევრებზე, ასევე პერსონალზე.

მაშ ასე, ზემოხსენებული მაგალითებიდან ნათლად ჩანს, რომ ყოველი სახელმწიფო განუხრელად ემხრობა კორუფციის მავნებლობის გაგებას და ცდილობს მის დამარცხებას, თუმცა არამხოლოდ შიდასახელმწიფოებრივი არამედ გლობალურ ძალისხმევების მიუხედავად, „უნივერსალური რეცეპტი“, რომელიც ყველა სახელმწიფოსა და საზოგადოებაში ერთნაირად ეფექტურად იმუშავებს არ არსებობს. თუმცა, ერთი დასკვნის გამოტანა ნამდვილად შეგვიძლია. კერძოდ, კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლის მთავარი ფაქტორი, რომელსაც ამ სფეროში წარმატებული სახელმწიფოები ავლენენ, არის სისტემური მიდგომა ისეთ ელემენტებთან ერთად, როგორიცაა პრევენცია და დასჯის გარდაუვალობა, ასევე საქმიანობის გამჭვირვალობა კორუფციული რისკების მქონე სფეროებში.

**სინგაპურის მოდელი**

სინგაპურის ანტიკორუფციული პოლიტიკის სტრატეგია მკაცრი და თანმიმდევრულია - ცენტრალურ რგოლს წარმოადგენს მუდმივი სპეციალიზებული

ორგანო - კორუფციის საქმეების გამოძიების ბიურო, რომელიც პოლიტიკურ და ფუნქციურ დამოუკიდებლობას ფლობს. ეს დამოუკიდებელი ორგანო იძიებს და ცდილობს თავიდან აიცილოს კორუფცია სინგაპურის ეკონომიკის, საჯარო და კერძო სექტორებში; იძიებს საჯარო მოხელეთა შორის, თანამდებობის პირთა მიერ შესაძლებლობებისა და პრივილეგიების ბოროტად გამოყენების შემთხვევებს და აცნობებს მათ შესაბამის ორგანოებს საჭირო დისციპლინური ზომების მისაღებად.

ამასთანავე, მმართველობის სისტემაში არსებული შესაძლო ხარვეზების გამოსავლენად, ბიურო სწავლობს პოტენციურად კორუმპირებული სამთავრობო უწყებების მუშაობის მეთოდებს. კორუფციისა და თანამდებობის ბოროტად გამოყენების შესაძლებლობების გამოვლენის შემთხვევაში კი ამ უწყებათა ხელმძღ-ვანელებს შესაბამისი ზომების მიღების რეკომენდაციას უწევს. სინგაპურის ანტი-კორუფციული პოლიტიკის მთავარი იდეაა სწრაფვა იმ პირობების მინიმიზაციისა ან შეძლებისდაგვარად აღმოფხვრისკენ, რომლებიც ინდივიდს უქმნის კორუფციული ქმედებების ჩადენის როგორც სტიმულს, ასევე შესაძლებლობებს.

**სამხრეთ კორეული მოდელი**

კორეული საზოგადოებისთვის დამახასიათებელი კულტურული გაგების, ინსტიტუციური მექანიზმებისა და ისტორიული გამოცდილების ურთიერთკავშირი აყალიბებს კონკრეტულ სტრატეგიებსა და იდეებს კორუფციის ბუნებისა და მისი გამართლების ან დამალვის გზების შესახებ.

სამხრეთ კორეაში კორუფციასთან უმკაცრესი და აქტიური ბრძოლა 1961 წლიდან სამხედრო გადატრიალების შედეგად ხელისუფლების სათავეში მოსულმა პაკ ჩონ ჰიმ დაიწყო, რომელიც კორუფციასთან ბრძოლის თვალსაზრისით, „კორეული სასწაულის“ ავტორად არის მიჩნეული. მან თავის ადმინისტრაციაში შექმნა სპეციალური დანაყოფი, რომლის მოვალეობებშიც შედიოდა კონკრეტული გადაწყვეტილებების მიღებაზე პასუხისმგებელი მაღალი თანამდებობის პირების საეჭვო კონტაქტების მონიტორინგი.

კორუფციული სკანდალის შედეგად რამდენიმე თანამდებობის პირმა და თავად პრეზიდენტმა თვითმკვლელობით დაასრულა სიცოცხლე (კლდიდან გადახტომით). ასეთი ინციდენტების სერიის შემდეგ, არასამთავრობო ორგანიზაციების ზეწოლის შედეგად, მთავრობამ დაიწყო კორუფციასთან ბრძოლის ერთიანი ორგანოს შექმნის საკითხის განხილვა. დროთა განმავლობაში კი, ეს ორგანო გარდაიქმნა სისტემად,

რომელიც შედგებოდა ურთიერთდაკავშირებული სტრუქტურებისგან, რომლებიც ჩართულნი იყვნენ დარღვევების გამოვლენასა და ამ ფენომენის წინააღმდეგ ბრძოლაში. ამ სისტემის მთავარი ორგანოა კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლისა და სამოქალაქო უფლებების კომისია. ეს არის საჩივრების განხილვის, ადმინისტრაციული საჩივრების შეტანისა და კორუფციასთან ბრძოლის ერთიანი სამსახური. კომისიის (ACRC) გარდა, სამხრეთ კორეაში კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლაში ჩართულია ექვსი სუბიექტი:

- პრეზიდენტის სამდივნო;
- პრემიერ-მინისტრის აპარატი;
- აუდიტის კომისია (BAI);
- პროკურატურა;
- თითოეული სამინისტროს გენერალური ინსპექტორი;
- სახელმწიფო ადმინისტრირებისა და უსაფრთხოების სამინისტრო (MOPAS).

სამხრეთ კორეის მაგალითი აჩვენებს, რომ ტრადიციების, პოლიტიკური სტრუქტურისა და ეკონომიკური ფაქტორების გადახლართვა კორუფციის არსებობის მყარ საფუძველს ქმნის და მისი, როგორც ფენომენის აღმოფხვრის უნივერსალური რეცეპტი არ არსებობს.

თუმცა, თუ კონკრეტული გამოწვევებს და ადგილობრივ ფაქტორებს გავითვალისწინებთ, შთამბეჭდავი შედეგების მიღწევა შესაძლებელია. რა თქმა უნდა ნაადრევი და გულუბრყვილოა იმის თქმა, რომ კორუფცია ამ ქვეყანაში გაქრა, მაგრამ არც მიღწეული შედეგების არშემჩნევაა შესაძლებელი. დღეისათვის მსოფლიო საზოგადოება სამხრეთ კორეაზე ალაპარაკდა არა როგორც „მესამე სამყაროს“ ღარიბ და კორუმპირებულ, არამედ ერთ-ერთ ყველაზე ეფექტურად განვითარებად ქვეყნაზე.

## დასკვნა

საერთაშორისო თანამშრომლობის პრაქტიკაში უამრავი ანტიკორუფციული სტრუქტურისა და მექანიზმის არსებობის პირობებშიც კი, აქამდე ვერცერთ ქვეყანაში ვერ მოხერხდა კორუფციის სრულად აღმოფხვრა. თუმცა, რა თქმა უნდა, პოზიტიური მოლოდინის არსებობის საშუალებას გვაძლევს, მსოფლიოს ზოგიერთ ქვეყანაში ანტიკორუფციულ ღონისძიებათა წარმატებული მაგალითები (შვედეთი, სინგაპური, სამხრეთ კორეა და ა.შ.), რომელთა ანტიკორუფციული პოლიტიკაც კვლევაში განვიხილეთ. მით უმეტეს, რომ საერთაშორისო თანამშრომლობა საშუალებას გვაძლევს,

ავითვისოთ წარმატებული უცხოური გამოცდილება კორუფციასთან ბრძოლაში, ვიცოდეთ ანტიკორუფციული თანამშრომლობის უახლესი ტენდენციები, ეფექტურად ვიურთიერთოთ სხვა სახელმწიფოებთან და, საჭიროების შემთხვევაში, გავუწიოთ ტექ-ნიკური და სხვა დახმარება გაეროს კორუფციის წინააღმდეგ კონვენციის და სხვა ანტიკორუფციული სტანდარტების დებულებების განხორციელებაში.

უდავოა, რომ კორუფციასთან ბრძოლა უაღრესად რთული და მრავალმხრივი ამოცანაა, რომელიც ყოველთვის წარმატებით არ წყდება. აქ, ჩვენი აზრით, პოლიტიკური ნებისა და მთავრობის მიზანმიმართული ძალისხმევის გარდა, მნიშვნელოვანი როლი აკისრია საზოგადოების აზრის სწორად ფორმირებასაც. ამ მხრივ, მიზანშეწონილია კორუფციასთან ბრძოლაში უცხო ქვეყნების ეფექტური გამოცდილების შესწავლა და გამოყენება, თუმცა, ეს არა გადმოკოპირების, არამედ საკუთარ საზოგადოებაზე კარგად მორგებული მეთოდების შემუშავების გზით უნდა განხორციელდეს, რაც ჩვენი დისერტაციის მთავარ მიზანს წარმოადგენს და ამ ახალი მიდგომებისა და გზების შემუშავების ჩვენეულ ვერსიასაც შემდგომში წარმოგიდგენთ.

**გამოყენებული ლიტერატურა**


1. Acemoglu D., Robinson, J. A. & Johnson, S. The Colonial Origins of Comparative Development: An Empirical Investigation. American Economic Review. December, 91; 2001.
2. Treisman, D. 2000. The Causes of Corruption: A Cross-National Study. Journal of Public Economics. 76, 3; 399-457.
3. გაეროს კონვენცია კორუფციის წინააღმდეგ, მიღებული გაეროს გენერალურ ასამბლეაზე 2003 წლის 31 ოქტომბერს, რეზოლუცია No58/4, ძალაში შევიდა 2005 წლის 14 დეკემბრიდან.
4. Svensson, J. 2005. Eight Questions about Corruption. Journal of Economic Perspectives, 19, 3, 19-42.
5. World Bank. Fighting Corruption in Public Services: Chronicling Georgia's Reforms. Washington DC. 2012.

# International experience in fighting corruption

**Genadi Iashvili,**
Professor, Georgian Technical University
**Phartenadze Giga,**
Batumi State University, Assistant Professor
**Levan Khabelashvili,**
Doctoral student, Georgian Technical University

## Abstract

The goal of the highest leadership of every state is to organize and ensure a peaceful life for its country and citizens. In order to achieve these high goals, it is necessary to overcome many obstacles through the collective efforts of society, among which corruption is especially important and one of the most acute.

There has not been and is not a state in the world where, to one extent or another, corruption is not observed. It has no economic, political, cultural or geographical borders. This unique phenomenon manifests itself in societies of all systems and is a constant accompanying disease of the country's development, and its reduction (overcoming) is the most important task and challenge for every country.

Just as one of the main goals of modern states, unions of states or various international organizations, as well as representatives of the scientific community, is to search for new ways to combat corruption and develop mechanisms based on the study and analysis of anti-corruption activities and experiences of different times and countries.

Despite the fact that the governments of almost all countries of the world have declared the fight against corruption as one of their priority tasks, their efforts and a number of anti-corruption reforms, in most cases, fail to achieve the desired results and leave hope for better.

It is worth noting that one of the main recommendations of international organizations to reduce corruption is to increase the salaries of civil servants. Sweden is often cited as an example of this, as it was the most corrupt country in Europe in the 17th century, but is now considered one of the least corrupt. According to most researchers, Sweden was able to overcome corruption precisely through the aforementioned “high wages for servants” policy.

**Keywords:** international experience, analysis, corruption, state, public service.

# Значение и необходимость применения социальных вычетов в механизме налогообложения доходов физических лиц

**Анвар Джураев,**
Старящий преподаватель кафедры «Финансы и банковское дело»
Каршинского государственного технического университета г. Карши
ORCID:0000-0001-6610-0336
УДК 336.2:352.07(575)

**Аннотация**

В данной статье рассмотрены изменения в механизме взимания НДФЛ и результаты, достигнутые в рамках налоговой реформы в Узбекистане за последние два года. Также анализируется практический опыт налоговых систем Германии, Грузии и России, который показывает положительный результат по их совершенствованию в будущем.

**Ключевые слова:** налоговая политика, налоговая система, налоговое администрирование, налогоплательщики, налоговая ставка, налоговая база, налоговый долг, налоговая нагрузка, налоговые вычеты, налоговый режим, НДФЛ.

В условиях дальнейшего углубления социально-экономических реформ в Республике Узбекистан особое значение приобретает трансформация налоговой системы, являющейся неотъемлемым элементом государственной финансовой политики. Центральным направлением проводимых преобразований выступает повышение эффективности налогового администрирования и либерализация налоговой политики, которая рассматривается как важнейший инструмент положительного воздействия на бюджетные отношения и устойчивое развитие экономики.

Как и в большинстве современных налоговых систем, налог на доходы физических лиц (НДФЛ) занимает ключевое место в структуре налоговой системы Узбекистана. Его функционирование направлено на формирование оптимальной правовой модели налогообложения, обеспечивающей справедливое распределение налогового бремени между различными социальными группами населения.

Политические и институциональные изменения, происходящие в Республике Узбекистан, способствовали структурной трансформации налоговой системы, которая стала играть всё более значимую роль в финансовом обеспечении деятельности государства, предприятий, организаций и домохозяйств.

Следует отметить, что налог на доходы физических лиц выполняет двойную функцию: с одной стороны, он обеспечивает поступление финансовых ресурсов в государственный бюджет, необходимых для реализации социальных и экономических программ; с другой — способствует укреплению социальной справедливости через перераспределение доходов. Учитывая, что подоходный налог уплачивает практически всё трудоспособное население страны, данный вид налога является одним из наиболее устойчивых и перспективных источников бюджетных поступлений. Кроме того, механизм администрирования НДФЛ отличается высокой степенью прозрачности и контроля, что существенно снижает возможности для уклонения от уплаты налога по сравнению с другими налогами.В рамках проводимых в Республике Узбекистан налоговых реформ прослеживается поэтапная реализация ключевых принципов налоговой системы, таких как всеобщность налогообложения и равномерность распределения налогового бремени, что наглядно проявляется на примере налога на доходы физических лиц (НДФЛ).

С 2019 года в целях снижения налоговой нагрузки и упрощения системы налогообложения была отменена действовавшая ранее четырёхступенчатая прогрессивная шкала ставок и введена единая (плоская) ставка подоходного налога в размере 12 % для всех категорий граждан. Одновременно были отменены страховые взносы во внебюджетный Пенсионный фонд, что также способствовало оптимизации налоговой нагрузки на население [8].

Реализация данных мер о подоходный налог является одним из основных источников доходов бюджетов большинства стран мира. Однако в условиях сегодняшнего Узбекистана подоходный налог с физических лиц не доминировал в налоговой системе страны. Несмотря на увеличение общих доходов бюджета от данного вида налога, он уступает только налог на прибыль (52 693 млрд сумов) и НДС (39 659 млрд сумов) [9].

Подоходный налог считается многогранной и достаточно сложной экономической категорией, перспективы развития которой основываются на объективных экономических условиях и целях государственной экономической политики. НДФЛ связан с потреблением, которое может стимулировать или замедлять потребление. Поэтому в настоящее время основной проблемой подоходного налога, является достижение оптимального соотношения между экономической эффективностью и налогом на социальную справедливость [1].

Налоги, уплачиваемые с доходов населения, проявляются в финансовых отношениях, возникающих в процессе пополнения государственного бюджета. Подоходный налог с граждан одновременно с формированием доходов государственного бюджета служит и для повышения их активности [2].

Российский исследователь Т.Бархатова отмечает, что благодаря подоходному налогу государство даже решает различные задачи, которые противоречат друг другу. То есть, с одной стороны, за счет подоходного налога формируется значительная часть государственного бюджета, а с другой стороны, он регулирует уровень доходов населения, тем самым регулируя структуру личного потребления и сбережений граждан. С другой стороны, он поощряет людей максимально рационально использовать свой доход. Также в рамках данного налогового механизма может быть предусмотрена социальная поддержка относительно малообеспеченных категорий населения [3].

На этом фоне налог на доходы физических лиц влияет на уровень денежных доходов населения, и в то же время государство использует налог в качестве стимулирующего фактора для более эффективного использования доходов. Посредством подоходного налога осуществляется перераспределение части доходов населения, особенно высоких доходов, в интересах нуждающихся слоев населения. Через них в определенной степени сглаживается неравенство в доходах граждан в обществе.

И.Ниязметов также высказал ряд замечаний в своих научных работах о том, что налогообложение доходов граждан должно основываться на принципе справедливости, что доходы должны облагаться налогом в общем подходе, то есть в одинаковом порядке. В частности, он коснулся случаев, когда не в полной мере соблюдаются принципы “справедливости налогообложения” и “уникальности налоговой системы”, изложенные в Налоговом кодексе Республики Узбекистан. Он ещё критически проанализировал тот факт, что в налоговом законодательстве отсутствует единый подход к налогообложению доходов, а налогообложение доходов осуществляется на основе различных режимов, совершенно отличающихся друг от друга [4].

Стоит отметить, что принцип справедливого налогообложения доходов граждан является первым из четырех известных принципов классического экономиста Адама Смита. Согласно принципу справедливости (равенства) в налогообложении, каждый человек должен платить налоги пропорционально своему доходу, полученному под защитой государства, и своей платежеспособности [5]. Суть принципа Смита заключается в том, что налогоплательщики должны, во-первых, платить достойный налог на богатство, которое они получают, потребляя социальные блага, созданные государством. Во-вторых, при налогообложении также должна учитываться платежеспособность граждан. Этот принцип, как в период его разработки, так и в настоящее время широко обсуждается, что вызывает ожесточенные дискуссии как в государственном масштабе, так и в рамках отдельных социальных групп (слоев) [6]. Потому что справедливость в налогообложении является относительной концепцией, и когда получаемый налог или порядок налогообложения

кажутся справедливыми для одной стороны, это может показаться несправедливым для другой стороны. Еще одним спорным аспектом понятия справедливости в налогообложении является то, что существуют определенные слои общества, которые, независимо от того, пользуются ли гражданин социальными благами государства, будут иметь обязательную плату за эти блага, то есть не сможет платить налоги. Из такого социального слоя государство отказывает в взыскании своего вознаграждения и компенсирует это за счет более высокого налогообложения другого (самодостаточный) слоя [7]. Это, безусловно, справедливо с точки зрения государства (сообщества), но более высокий налогооблагаемый слой в любом случае воспринимает серьезное налоговое давление как негативную реальность.

По этой причине в современных системах налогообложения доходов от подоходного налога сформировался общий, то есть механизм предоставления стандартных вычетов. То есть такие вычеты распространяются одинаково на всех, независимо от того, насколько богаты или бедны граждане, каков их доход.

Система социальных скидок является очень важным элементом эффективного использования подоходного налога с физических лиц. Потому что именно посредством применения системы социальных вычетов государство контролирует доходы и, соответственно, потребление физических лиц. Обеспечивает социальную защиту малообеспеченных слоев населения путем предоставления социальных вычетов. Однако в Узбекистане этот универсальный инструмент практически не используется.

Критический анализ системы налогообложения доходов физических лиц в Республике Узбекистан показал, что широко и эффективно применяемая в международной практике система социальных отчислений практически отсутствует. Поэтому изучение международной практики социальных вычетов при налогообложении доходов и определение возможностей применения передового зарубежного опыта в Узбекистане является очень актуальной проблемой.

Экономическая литература и международная практика налогообложения свидетельствуют о том, что в большинстве стран доходы физических лиц облагаются налогом с использованием двух основных методов: у источника выплаты дохода и на основе подачи налоговой декларации. В случаях, когда физическое лицо получает доходы из нескольких источников либо его доход не связан с трудовыми отношениями по найму, обязанность по уплате налога реализуется путём самостоятельного декларирования доходов.

На примере Германии данная дифференциация проявляется в структуре национального налогового законодательства, где подоходный налог подразделяется на два вида: общий подоходный налог (Einkommensteuer) и налог на заработную плату (Lohnsteuer). Такое

разграничение обеспечивает более точное регулирование налогообложения различных категорий доходов и способствует повышению прозрачности налогового администрирования.

В первом виде налог на прибыль уплачивается физическим лицом самостоятельно, на основании декларации установленной формы. Во втором виде подоходный налог перечисляется работодателем с удержанием из заработной платы. Однако подоходный налог, удерживаемый с заработной платы, отличается от общего подоходного налога только способом взыскания. Подоходный налог, удерживаемый с заработной платы, собирается у источника выплаты и передается работодателем непосредственно в налоговую инспекцию. Но, общий подоходный налог придется платить самому гражданину. Каждая налоговая декларация подлежит аудиту, поэтому, если налоговая оценка не проводится и не рассчитывается заранее, оценка может быть изменена только с появлением будущих чрезвычайных ситуаций (таких как уклонение от уплаты налогов). В Германии подоходный налог облагается налогом по следующим ставкам в зависимости от того, подается ли декларация в одиночку или в семейной паре.

1-таблица

**Ставки подоходного налога в Германии (2025 г.) [10] [11]**

| **Индивидуально** | | **В семейной паре** | |
|---|---|---|---|
| ставка | Налоговая база (EUR) | Ставка | Налоговая база (EUR) |
| 0% | до 12 096 | 0% | до 24 192 |
| 14-42% | 12 097-17 443 | 14-42% | 24 193-34 886 |
| до 42% | 17 444-68 480 | до 42%% | 34 887-136 960 |
| 42% | 68 481-277 825 | 42% | 136 961-455 650 |
| 45% | 277 826 и больше | 45% | 455 651 и больше |

Источник: Составлено автором на основе информации компании de.statista.com

Из первой таблицы видно, что начальный уровень налогооблагаемого дохода в Германии установлен в размере 14 %, а налоговая ставка неуклонно растет. Для лиц, получающих доход в размере 68 481 евро в год, налоговая ставка установлена на уровне 42 %, а для лиц, получающих очень высокий доход, то есть доход свыше 277 826 евро, - на уровне 45 %.

При этом в Германии применяется сумма необлагаемого дохода для каждого получателя дохода, которая в 2025 году составила 12 096 евро, для семейной пары -24 192 евро. В результате фактическая налоговая нагрузка на доходы представлена в таблице ниже.

2-таблица

**Реальная ставка налога на доходы и результаты резидентов Германии в 2025 г.**

(годовой доход на человека 280 000 евро) **[11] [10]**

| **Результат** | **Сумма налога** | **Средняя налоговая ставка** | **Предельная ставка налога** |
|---|---|---|---|
| Подоходный налог: | 106 752,00 евро | 38,126% | 45,0% |
| Надбавка за солидарность: | 5 871,36 евро | 2,097% | 2,475% |
| Церковный налог: | 9 607,68 евро | 3,431% | 4,05% |
| **Общая нагрузка:** | **122 231,04 евро** | **43,654%** | **51,525%** |
| ***Оставшийся доход*** | ***Сумма дохода*** | ***Средняя доля*** | ***Предельная доля*** |
| **Доход после уплаты налогов:** | **157 768,96 евро** | **56,346%** | **48,475%** |

Источник: Составлено автором на основе информации компании de.statista.com

В результате расчёта налоговых обязательств совокупная сумма подоходного налога составила 106 752,00 евро, что соответствует средней налоговой ставке 38,126 % и предельной ставке 45,0 %. Дополнительно начислена надбавка за солидарность в размере 5 871,36 евро, при этом средняя ставка по данному виду налога составила 2,097 %, а предельная ставка — 2,475 %. Церковный налог исчислен в сумме 9 607,68 евро, что соответствует средней ставке 3,431 % и предельной ставке 4,05 % (*от установленного подоходного налога в Баден-Вюртемберге и Баварии 8 %; в остальных федеральных землях Германии 9 %*). Совокупная налоговая нагрузка (включая подоходный налог, надбавку за солидарность и церковный налог) достигла 122 231,04 евро, что эквивалентно средней ставке 43,654 % и предельной ставке 51,525 %. После уплаты налогов оставшийся (чистый) доход составил 157 768,96 евро, что соответствует 56,346 % от общего дохода и предельной доле 48,475 %. Известно что в случае совместного налогообложения супругов применяется процедура разделения, согласно которой подоходный налог определяется как удвоенная величина налога, рассчитанного на половину совокупного налогооблагаемого дохода обоих супругов.

Подоходное налогообложение в Грузии отличается упрощённой структурой и умеренным уровнем налоговой нагрузки по сравнению с большинством зарубежных юрисдикций. В стране установлена единая (плоская) ставка подоходного налога в размере 20 %, применяемая ко всем видам доходов от трудовой деятельности и приравненных к ним выплат [12].

Налогообложение осуществляется в соответствии с принципом источника дохода, согласно которому удержание налога производится налоговым агентом — работодателем в

момент выплаты заработной платы. Определённые категории доходов, включая дивиденды, проценты и доходы от аренды, могут облагаться по специальным ставкам либо освобождаться от налогообложения при соблюдении предусмотренных законодательством условий.

Система подоходного налогообложения направлена на обеспечение прозрачности, упрощение налогового администрирования и стимулирование предпринимательской активности, что согласуется с проводимой в стране политикой либерализации налоговой сферы.

Согласно действующему законодательству, любое физическое лицо, независимо от налогового резидентства, обязано уплачивать подоходный налог с доходов, полученных из источников, находящихся на территории Грузии. В большинстве случаев обязанность по удержанию и перечислению налога возлагается на работодателя.

Для резидентов, получающих доходы в рамках трудового договора, применяется ставка 20 %. Помимо этого, работодатель удерживает 2 % заработной платы в качестве пенсионного взноса и дополнительно перечисляет ещё 2 % от своей стороны, при этом государство добавляет ещё 2 % [12].

В отношении нерезидентов, осуществляющих трудовую деятельность на основании трудового договора, также применяется ставка подоходного налога 20 %, однако пенсионные взносы в данном случае не удерживаются. При сотрудничестве с подрядчиками-нерезидентами налог удерживается в форме налога у источника выплаты по ставке 10 %, что заменяет стандартное налогообложение доходов физических лиц. В случае наличия двустороннего соглашения об избежании двойного налогообложения между Грузией и государством налогового резидентства работника, ставка налога может быть снижена вплоть до нулевого уровня.

Во-первых, для повышения реальных доходов физических лиц в Республике Узбекистан целесообразно, прежде всего, обеспечить сохранение налогооблагаемого дохода, включая общую сумму социальных вычетов, которые выполняют важную компенсаторную и стимулирующую функцию.

Во-вторых, анализ зарубежного опыта, в частности налоговой практики Германии, показывает, что система социальных вычетов играет значительную роль в снижении налогового бремени на население. В этой стране применяются различные виды вычетов, уменьшающих налогооблагаемый доход: налоговые льготы на детей школьного возраста, медицинские вычеты, страховые взносы, а также вычеты благотворительных и политических пожертвований.

В-третьих, налоги, уплачиваемые физическими лицами, являются важнейшим элементом фискальной политики государства, поскольку отражают финансовые отношения между гражданами и государством, возникающие при перераспределении части личных доходов в пользу государственного бюджета с целью формирования централизованных финансовых ресурсов.

В-четвёртых, в контексте реформирования налоговой системы Узбекистана особое значение приобретает введение необлагаемого минимума дохода, что способствует усилению социальной поддержки населения, особенно малообеспеченных семей, и повышает адресность налоговой политики.

В-пятых, представляется целесообразным закрепить на практике механизм предоставления социальных вычетов из базы подоходного налога для физических лиц-резидентов по расходам на образовательные и медицинские услуги. Размер таких вычетов может составлять до 10 % от исчисленного годового подоходного налога, что будет способствовать развитию человеческого капитала и социальной устойчивости.

**Список литературы**

1. Лейман Т.И., Огурцова О.И. Совершенствование механизма исчисления и уплаты подоходного налога //Академический вестник. 2014. № 3 (29). С. 85-90.
2. Куликова М.А. Зарубежный опыт подоходного налогообложения физических лиц и возможности его применения в отечественной практике // Мордовский государственный университет имени Н.П.Огарёва. Саранск, Россия, 2016.
3. Бархатова Т.А. Пути совершенствования стандартных и социальных налоговых вычетов по НДФЛ // Бухгалтерский учет, налоги и налогообложение. – СПбГУСЭ, 2012. С.167-173.
4. Ниязметов И.М. Оптимизация налогового бремени: теория, методика и практика (Soliq yukini optimallashtirish: nazariya, uslubiyat va amaliyot). // Монография. – Т.: «Молия», 2016. – 17 с.
5. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. // – М.: Соцэкгиз, 1962. – 384 с.
6. Вахобов А., Жураев А. Налоги и налогообложение. //Учебник. –Т.: “Шарк”. 2009. -225 с.
7. Озеров И. Основы финансовой науки. Учение об обыкновенных доходах. // – М.: 1908. Вып.1.
8. Указ Президента Республики Узбекистан УП-5468 от 29.06.2018 г. «О концепции совершенствования налоговой политики Республики Узбекистан». // [Электронный ресурс]. URL: https://nrm.uz/contentf?doc=548265_&products=1_vse_zakonodatelstvo_uzbekistana
9. Информация Государственного налогового комитета Республики Узбекистан по итогам 2019-2024 годах. // [Электронный ресурс]. URL: https://soliq.uz/storage/files/May2020/2c918089721802760172183236730002.pdf
10. Механизм расчета налога на доходы физических лиц в Германии (онлайн калькулятор) // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.zinsen-berechnen.de/einkommensteuerrechner.php

11. Статистические данные налогового бремени для налогоплательщиков подоходного налога в Германии в 2024-2025 годах // Официальный сайт компании Statista [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/166958/umfrage/steuerbelastungsquote-beim-einkommen-pro-steuerpflichtigem-nach-bundeslaendern/ (дата обращения: 21.12.2020).
12. Налоговый кодекс Грузии // Законодательный Вестник Грузии-ЗВГ, 54, 12/10/2010 // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://matsne.gov.ge/ru/document/view/1043717?publication=200

# The importance and necessity of applying social deductions in the mechanism of taxation of personal income

**Anvar Djuraev,**
Senior Lecturer at the Department of Finance and Banking at
Karshi State Technical University, Karshi

## Abstract

This article examines the changes in the mechanism of collecting personal income tax and the results achieved in the framework of tax reform in Uzbekistan over the past two years. The practical experience of the tax systems of Germany, Georgia and Russia is also analyzed, which shows a positive result for their improvement in the future.

**Keywords:** tax policy, tax system, tax administration, taxpayers, tax rate, tax base, tax debt, tax burden, tax deductions, tax regime, personal income tax.

# ანტიკორუფციული სტრატეგიის ძირითადი მიმართულებები თანამედროვე საქართველოში

**შოთა ხორავა,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

**აბსტრაქტი**

თანამედროვე საქართველოს სახელმწიფო პოლიტიკის ერთ-ერთ მთავარ პრიორიტეტს წარმოადგენს კორუფციის პრევენცია და ეფექტური ანტიკორუფციული მმართველობის ჩამოყალიბება. მოხსენებაში განხილულია საქართველოს ანტიკორუფციული სტრატეგიის ძირითადი მიმართულებები, მათ შორის — საჯარო მმართველობითი ადმინისტრაციების გამჭვირვალობის გაზრდა, ინტერესთა კონფლიქტის მართვა, სახელმწიფო შესყიდვებისა და ფინანსური კონტროლის გაუმჯობესება, ელექტრონული მმართველობის განვითარება და მოქალაქეთა ჩართულობის გაძლიერება. გაანალიზებულია საერთაშორისო სტანდარტებისა და ორგანიზაციების (GRECO, OECD, Transparency International) მიერ შემოთავაზებული რეკომენდაციები, ასევე არსებული გამოწვევები — პოლიტიკური სტაბილურობის დარღვევის რისკები, დაბალი ცნობიერება რეგიონულ დონეზე და მექანიზმების არასაკმარისი კოორდინაცია. დასკვნაში მოცემულია საქართველოსთვის შესაბამისი ინსტიტუციური გაძლიერების გზები და მოქალაქეებზე ორიენტირებული, მდგრადი ანტიკორუფციული პოლიტიკის განვითარების პერსპექტივები.

**საკვანძო სიტყვები:** კორუფცია; კორუფციის პრევენცია; ანტიკორუფციული სტრატეგია; გამჭვირვალობა; სახელმწიფო შესყიდვები; ფინანსური კონტროლი.

## შესავალი

კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლა თანამედროვე საქართველოს სახელმწიფო პოლიტიკის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს პრიორიტეტად მიიჩნევა. კორუფცია არა მხოლოდ ეკონომიკური განვითარების შემაფერხებელი ფაქტორია, არამედ დემოკრატიული ინსტიტუტების, სამართლებრივი სახელმწიფოსა და მოქალაქეთა ნდობის ძირითადი საფრთხე. საქართველოსთვის, როგორც გარდამავალი დემოკრატიის მქონე ქვეყნისთვის, ანტიკორუფციული სტრატეგიის განვითარება წარმოადგენს

პოლიტიკური სტაბილურობის, საერთაშორისო იმიჯისა და ევროკავშირთან დაახლოების პროცესის მნიშვნელოვან კომპონენტს. წარმოდგენილი მოხსენების მიზანია საქართველოს ანტიკორუფციული სტრატეგიის ძირითადი მიმართულებების, მიზნებისა და განხორციელების მექანიზმების აღწერა, აგრეთვე საერთაშორისო ჩარჩოებისა და რეკომენდაციების გათვალისწინებით არსებული სისტემის ანალიზი.

ანტიკორუფციული პოლიტიკა გულისხმობს სახელმწიფო ინსტიტუტებისა და საზოგადოების ერთობლივ ძალისხმევას კორუფციული ქცევის პრევენციის, გამოვლენისა და დასჯის მიზნით. თეორიულად, იგი ეფუძნება სამ ძირითად პრინციპს: გამჭვირვალობა, ანგარიშვალდებულება და საჯარო კონტროლი. თანამედროვე ანტიკორუფციული მიდგომები ხაზს უსვამს პრევენციულ პოლიტიკას — ანუ სისტემის ისე მოწყობას, რომ კორუფციული ქცევა ნაკლებად მომგებიანი ან შეუძლებელი გახდეს. საერთაშორისო გამოცდილება აჩვენებს, რომ წარმატებული ანტიკორუფციული სისტემები დაფუძნებულია ინსტიტუციურ თანმიმდევრულობაზე, დამოუკიდებელ ზედამხედველობაზე და მოქალაქეთა ინფორმირებულ მონაწილეობაზე (Transparency International, 2023).

**საქართველოს ანტიკორუფციული სტრატეგიის ძირითადი მიმართულებები**

საქართველოს ანტიკორუფციული პოლიტიკის ფორმალური საფუძველი დევს *ეროვნულ ანტიკორუფციულ სტრატეგიასა და მოქმედების გეგმაში,* რომელიც პერიოდულად ახლდება საქართველოს მთავრობის დადგენილებით. სტრატეგიის მთავარი მიზანია კორუფციის ყველა ფორმის პრევენცია, საჯარო სამსახურის ეთიკის გაძლიერება და მმართველობის გამჭვირვალობა.

სტრატეგიის ძირითადი მიმართულებებია:

- **საჯარო მმართველობის გამჭვირვალობის ზრდა** – საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა, ელექტრონული მომსახურებების განვითარება და ბიუროკრატიული პროცედურების გამარტივება.
- **ინტერესთა კონფლიქტის მართვა და დეკლარაციების სისტემა** – თანამდებობის პირების ქონებრივი დეკლარაციების მონიტორინგი და კონფლიქტის პრევენცია.

- **საჯარო შესყიდვებისა და ბიუჯეტური კონტროლის გაუმჯობესება** – შესყიდვების ელექტრონული სისტემის დახვეწა (procurement.gov.ge) და აუდიტის გამკაცრება.
- **საჯარო სექტორში ეთიკის გაძლიერება** – ეთიკური კოდექსების დანერგვა და საჯარო მოხელეთა ტრენინგები.
- **მოქალაქეთა ჩართულობა** – სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციებისა და მედიის მონაწილეობა ანტიკორუფციულ მონიტორინგში.

2023–2025 წლების ეროვნული ანტიკორუფციული სტრატეგია განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს ინფორმაციის ხელმისაწვდომობას, ელექტრონული მმართველობის განვითარებას და ადგილობრივი თვითმმართველობების გამჭვირვალობას (საქართველოს მთავრობა, 2023).

**საერთაშორისო თანამშრომლობა**

საქართველო აქტიურად მონაწილეობს საერთაშორისო ანტიკორუფციულ ქსელებსა და ორგანიზაციებში. განსაკუთრებით აღსანიშნავია:

- GRECO (Council of Europe Group of States against Corruption) – რომელიც აფასებს საქართველოს კანონმდებლობასა და პრაქტიკას საჯარო ეთიკის, სამართალდამცავი ორგანოებისა და სასამართლოს დამოუკიდებლობის კუთხით.
- OECD-ის ანტიკორუფციული ქსელი აღმოსავლეთ ევროპის და ცენტრალური აზიისთვის – რომელიც ხელს უწყობს გამოცდილების გაზიარებასა და პოლიტიკის ჰარმონიზაციას.
- Transparency International-ის ინდექსი – რომლის მიხედვითაც საქართველო რეგიონის ერთ-ერთ ყველაზე ნაკლებად კორუმპირებულ ქვეყნად ითვლება, თუმცა პროგრესის შენარჩუნება საჭიროებს სისტემურ ძალისხმევას (Transparency International, 2024).

საერთაშორისო პარტნიორების შეფასებით, საქართველოს ანტიკორუფციული მოდელი წარმატებულია ინსტიტუციური დამოუკიდებლობისა და ელექტრონული მმართველობის მიმართულებით, თუმცა პრობლემად რჩება პოლიტიკური გავლენებისგან დაცვის მექანიზმების სისუსტე.

## ანტიკორუფციული სტრატეგიის პრაქტიკული განხორციელება და არსებული გამოწვევები

ანტიკორუფციული პოლიტიკის განხორციელებაში მონაწილეობენ: საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაცია, სახელმწიფო აუდიტის სამსახური, პროკურატურა, საჯარო სამსახურის ბიურო და სამოქალაქო სექტორი. მათი კოორდინირებული მოქმედება განსაზღვრავს სტრატეგიის ეფექტიანობას. მიუხედავად მიღწევებისა, არსებობს მთელი რიგი გამოწვევები, რაც ასუსტებსს ანტიკორუფციული პოლიტიკის ეფექტიანობას. მათ შორისაა:

- პოლიტიკური მიუკერძოებლობის უზრუნველყოფის სირთულე საკადრო გადაწყვეტილებებისას, განსაკუთრებით მაღალ თანამდებობებზე დანიშვნის დროს.
- საზოგადოების დაბალი ანტიკორუფციული ცნობიერება, განსაკუთრებით რეგიონულ დონეზე, რაც ხელს უშლის მოქალაქეთა ჩართულობას და საჯარო კონტროლის ეფექტიანობას.
- ინსტიტუციური კოორდინაციის სირთულე – სხვადასხვა უწყებებს შორის არსებობს ინფორმაციის გაზიარებისა და პასუხისმგებლობის გამიჯვნის პრობლემები.
- კორუფციის აღქმის გაუმჯობესება რეალურ შედეგებთან შედარებით ნელი ტემპით მიმდინარეობს, რაც ხშირად საზოგადოებრივ იმედგაცრუებას იწვევს.

**დასკვნა**

საქართველოს ანტიკორუფციული პოლიტიკა ბოლო ორი ათწლეულის განმავლობაში განიცდიდა მნიშვნელოვან ტრანსფორმაციას — კორუფციის მაღალ დონესთან ბრძოლის ეტაპიდან გადავიდა პრევენციული, სისტემური მიდგომების ფაზაში. ამ პროცესში გადამწყვეტი იყო ელექტრონული მმართველობის დანერგვა, საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის გაფართოება და მოქალაქეთა მონაწილეობა.

თუმცა მდგრადი ანტიკორუფციული გარემოს შესაქმნელად აუცილებელია დამოუკიდებელი ზედამხედველობის მექანიზმების გაძლიერება, პოლიტიკური გავლენებისგან ინსტიტუტების დაცვა და განათლების სისტემაში კეთილსინდისიერების კულტურის განმტკიცება. მხოლოდ ასეთი ინტეგრირებული

მიდგომა უზრუნველყოფს კორუფციის რეალურ შემცირებას და დემოკრატიული განვითარების მდგრადობას საქართველოში.

დასასრულ შესაძლოა გაიცეს შმდეგი რეკომენდაციები საქართველოს ანტიკორუფციული სტრატეგიის ეფექტიანი იმპლემენტაციის მიზნით:

- საჭიროა კვლავაც უზრუნველყოფილი იქნეს და კიდევ უფრო გაძლიერდეს სასამართლოს დამოუკიდებლობა, რათა არავის ჰქონდეს სასამართლო გადაწყვეტილების ობიექტურობაში ეჭვის შეტანის თუნდაც საბაბი. მოსამართლეები, პროკურორები, სახელმწიფო აუდიტორები მაქსიმალურად უნდა იყვნენ დაცული ფორმალური თუ არაფორმალური ზეგავლენებისგან.
- პერმანენტულად უნდა ხორცილედებოდეს საჯარო ბიუჯეტის მონიტორინგი და გამჭვირვალობა როგორც დასკვნების, ისე დაგეგმვისა და შესრულების ეტაპებზე უახლესი ტექნოლოგიების გამოყენებით.
- კიდევ უფრო უნდა გაძლიერდეს მოქალაქეთა საჯარო მმართველობის ყველა დონეზე თანამონაწილეობის მექანიზმები.
- უზრუნველყოფილი უნდა იქნას პოლიტიკური პარტიების ფინანსების საყოველთაო გამჭვირვალობა, დაფინანსების წყაროების გარკვევით და ეფექტური სანქციების დაწესება შესაძლო დარღვევებისთვის.
- მკვეთრად უნდა გაძლიერდეს საზოგადებაში ანტიკორუფციული კულტურის დასანერგად გათვალისწინებული საგანმანათლებლო ღონისძიებები სკოლებსა და უნივერსიტეტებში.

**გამოყენებული ლიტერატურა**


- საქართველოს ეროვნული ანტიკორუფციულ სტრატეგია. https://procurement.gov.ge/Files/ShowFiles?id=06444863-9912-4293-aa63-667be276b414
- Council of Europe. (2023). *GRECO Fourth Evaluation Round: Georgia – Compliance Report*. Strasbourg: GRECO Secretariat.
- Government of Georgia. (2023). *National Anti-Corruption Strategy of Georgia 2023–2025*. Tbilisi: Government Administration.
- OECD. (2022). *Anti-Corruption Network for Eastern Europe and Central Asia: Monitoring Report – Georgia*. Paris: OECD Publishing.
- Transparency International. (2023). *Corruption Perceptions Index 2023: Global Report*. Berlin: Transparency International.

- Transparency International Georgia. (2024). *Annual Report on Anti-Corruption Reforms in Georgia*. Tbilisi: TI Georgia.
- United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (2021). *United Nations Convention against Corruption: Implementation Review – Georgia*. Vienna: UNODC.

**Main Directions of the Anti-Corruption Strategy in Contemporary Georgia**

**Shota Khorava,**
Doctoral student, Georgian Technical University

**Abstract**

One of the main priorities of the state policy of modern Georgia is the prevention of corruption and the establishment of effective anti-corruption governance. The report discusses the main directions of the anti-corruption strategy of Georgia, including — increasing the transparency of public administrations, managing conflicts of interest, improving state procurement and financial control, developing e-governance, and strengthening citizen engagement. The recommendations proposed by international standards and organizations (GRECO, OECD, Transparency International) are analyzed, as well as existing challenges — risks of violating political stability, low awareness at the regional level, and insufficient coordination of mechanisms. The conclusion provides ways of institutional strengthening relevant for Georgia and prospects for the development of a citizen-oriented, sustainable anti-corruption policy.

**Keywords**: Corruption; Corruption Prevention; Anti-Corruption Strategy; Transparency; Public Procurement; Financial Control.

# კორუფციის გავლენა სახელმწიფო მმართველობის ეფექტიანობაზე და მისი ხელშემწყობი ფაქტორები

**ლევან ხაბელაშვილი,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

**აბსტრაქტი**

კორუფცია კაცობრიობის ისტორიის გარიჟრაჟზე წარმოშობილი რთული სოციალური ფენომენია, რომელიც იმ დროიდანვე ძალაუფლების განუყოფელ ნაწილად იყო ქცეული. კაცობრიობის ისტორიაში კორუფციასთან ბრძოლის მეთოდები და მექანიზმები საუკუნეების მანძილზე უფრო და უფრო მკაცრდებოდა და ძლიერდებოდა, მაგრამ, მიუხედავად ამისა, თავს მაინც იჩენდა ამ მანკიერი, სახელმწიფოსა და საზოგადოების როგორც სამართლებრივად და ეკონომიკურად, ასევე მორალურად დამაზიანებელი მოვლენის ახალ-ახალი, მეტად დახვეწილი ფორმები. დღეისათვის კი, კორუფცია, არა მარტო შიდასახელმწიფოებრივ, არამედ აქ-ტუალურ საერთაშორისო პრობლემას წარმოადგენს. ეს განპირობებულია იმით, რომ თანამედროვე სახელმწიფ-ოები და ადამიანები ჩართული არიან ერთიანი საინფორმაციო, სატრანსპორტო ქსელითა და კომუნიკაციებით ფორმირებულ გლობალურ მსოფლიო სისტემაში. ამას ემატება ფინანსური ინსტიტუტების ფაქტობრივად ერთიანი სისტემაც. ყოველივე ეს თითქმის ყველა სფეროში მკვეთრად ცვლის მდგომარეობას. შესაბამისად, კორუფცია მიმდინარე გლობალურ პროცესებზე ყველაზე სერიოზული ზეგავლენის მქონე ფაქტორად არის მიჩნეული, რომლის გამოვლინებებიც (თუნდაც ეროვნულ დონეზე) გლობალურ ეკონომიკურ, სოციალურ და პოლიტიკურ პროცესებზეც მკვეთრად აისახება. აქედან გამომდინარე, კორუფციის არსის ყოველმხრივი შესწავლა, მისი წარმოშობის, ფორმირების, ტრანსფორმაციის, ევოლუციისა და მდგრადი არსებობის მიზეზების, გამოვლინების ფორმების, აგრეთვე, მისი დაძლევის ღონისძიებების დასაბუთება სახელმწიფოს, საჯარო მმართველობის, პოლიტიკური, სოციალური, ჰუმანიტარული და იურიდიული მეცნიერებების აქტუალურ საკვლევ თემას წარმოადგენს.

**საკვანძო სიტყვები:** კორუფცია, სახელმწიფო, ძალაუფლება, საზოგადოება, საჯარო მმართველობა, სახელმწიფო ინსტიტუტები.

საზოგადოებაში კორუფციის გავრცელების ხელშემწყობი და მასთან ბრძოლის შემაფერხებელი ზოგი ფაქტორი შესაძლოა საზოგადოებრივი კულტურის სფეროდან მომდინარეობდეს, როდესაც საზოგადოება ამა თუ იმ კორუფციულ ქმედებას არ აღიქვამს კორუფციულად, ან ავლენს ტოლერანტობას მის მიმართ, რის გამოც, ამა თუ იმ მოვლენის კორუფციულად იდენტიფიცირება ფერხდება

ამასთანავე, კორუფციის „გარეგნული სახე" არ არის განსაზღვრული რომელიმე ერთი ფაქტორით, არამედ იგი კომპლექსურ მიზეზთა შედეგია. ამავდროულად, უკიდურესად რთულია ამ კომპლექსის შემადგენელ თითოეული მიზეზის გამოცალკევება და მათი კონკრეტული ზემოქმედების ხარისხის შეფასება.

მაგალითად, ეკონომიკური განვითარების დაბალი დონე გარკვეულწილად ხელს უწყობს კორუფციის ზრდას, რაც, თავის მხრივ, სერიოზულ ბარიერს წარმოადგენს ნორმალური ეკონომიკური ზრდისთვის; პოლიტიკური არასტაბილურობა, როგორც წესი, იწვევს კორუფციას, მაგრამ თავად კორუფციამ შეიძლება გამოიწვიოს პოლიტიკური სტაბილურობის დარღვევა.

ყველაზე დინამიურად ცვალებადი პოლიტიკური და სამართლებრივი ფაქტორები განსაზღვრავს კორუფციას მოკლევადიან პერიოდში, კერძოდ:

**1. ბუნებრივი/რესურსული ფაქტორები** - ბუნებრივი ფაქტორები, რომლებიც ამა თუ იმ ხარისხით გავლენას ახდენს საზოგადოებაში კორუფციის დონეზე, შეიძლება შეესაბამებოდეს ქვეყნის ბუნებრივი რესურსის (მინერალური, ტყე, წყალი, აგროკლიმატური და ა.შ.) რაოდენობას. ამ ფაქტორის გავლენა შეიძლება შეფასდეს ორი გზით. ერთის მხრივ, მნიშვნელოვანი ბუნებრივი რესურსების არსებობა არის ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების საფუძველი, რაც, თავის მხრივ, ხელს უნდა უწყობდეს კორუფციის შემცირებას. მაგრამ ამავდროულად, ბუნებრივი რესურსები არის ძლიერი სტიმული, ერთგვარი მაცდური, კორუფციის მაპროვოცირებელი ფაქტორი.

**2. სოციოკულტურული ფაქტორები** - კორუფციაზე სოციოკულტურული ფაქტორების გავლენის შეფასება ყველაზე რთული ამოცანაა ამ სფეროს „არამატერიალური" და „ეფემერული" ბუნების გამო. თუმცა, სწორედ საზოგადოების კულტურული მიდრეკილება უნდა ჩაითვალოს კორუფციის მთავარ მიზეზად. უდავოა, რომ კორუფციის ფართოდ გავრცელებას დიდად უწყობს ხელს ვითარება, როდესაც სამოქალაქო საზოგადოება არ არის ფორმირებული მორალურ და ღირებულებით

პრიორიტეტებზე დაფუძნებით. გარდა ამისა, კორუფციის საზოგადოების ყველა სფეროში შეღწევას ხელს უწყობს სულიერების ნაკლებობის პროპაგანდა, მორალური პრინციპებისა და ტრადიციული ღირებულებების დაუფასებლობა, სამშობლოსადმი თავდაუზოგავი სამსახურის, სინდისისა და სამართლიანობის, ურთიერთდახმარებისა და „ერთმთლიანობის“, კოლექტივიზმის შეგრძნების უქონლობა. ამავდროულად ისიც უნდა არინიშნოს რომ სწორედ ღირებულებით ასპექტებზე (დიად წარსულზე, ეროვნულ უნიკალურობაზე, პატრიოტიზმზე, რელიგიურობაზე, სოციალურ სამართლიანობაზე და სხვ.) ხელისუფლების მხრიდან აპელირების გაძლიერება როგორც წესი მეტყველებს კორუფციის ზრდაზე (ცნობილი აფორმიზმის არ იყოს „პატრიოტიზმზე ალაპარაკდნენ, მაშასადამე რაღაც მოიპარეს“)

**3. სოციალურ-ეკონომიკური ფაქტორები** - კორუფციის სივრცითი მახასიათებლების ძირითადი კანონზომიერებაა ქვეყნის კორუფციის ხარისხისა და მისი ეკონომიკური განვითარების დონის ურთიერთდამოკიდებულება. კორუფცია ამცირებს ეკონომიკურ ზრდას ინვესტიციების ნაკადის შემცირებით, ნიჭიერი ადამიანების არაპროდუქტიულ საქმიანობაში ჩართვით და მდიდარი ბუნებრივი რესურსების არაეფექტიანი მართვის გზით; გარდა ამისა, კორუფცია არის ფაქტორი, რომელიც აჭიანურებს სტრუქტურულ რეფორმებს, რომლებიც ეკონომიკური ზრდისკენ არის მიმართული. როგორც მრავალი კვლევა აჩვენებს, კორუფციის ზრდაზე მნიშვნელოვანი გავლენა გამოწვეულია შემოსავლის დონისა და ეკონომიკური არასტაბილურობის დონის მიხედვით საზო-გადოების პოლარიზაციის ხარისხის მკვეთრი ცვლილებებით, რაც პირდაპირ აისახება პოტენციური მოსყიდულისა (კორუმპირებულის) და მომსყიდველის (კორუმპატორის) სტატუსების სტაბილურობაზე.

**4. პოლიტიკური ფაქტორები** - დროთა განმავლობაში ცვლილებებისადმი ყველაზე ნაკლებად მგრძნობიარე პოლიტიკურ ფაქტორებს შორის უნდა გამოიკვეთოს სახელმწიფო სისტემის თავისებურებები. ნებისმიერი ქვეყნის პოლიტიკური სისტემა ხასიათდება, პირველ რიგში, მისი მმართველობის ფორმით. თეორიულად, მმართველობის მონარქიული ფორმის პირობებში, როდესაც ძალაუფლება კონცენტრირებულია ადამიანთა ვიწრო ჯგუფის ან თუნდაც ერთი ადამიანის - მონარქის ხელში, უნდა ველოდოთ მოსალოდნელია კორუფციის მაღალ დონეს საზოგადოებაში და, პირიქით, რესპუბლიკაში, როგორც ყველაზე დემოკრატიული

მმართველობის ფორმაში, კორუფცია გაცილებით დაბალი უნდა იყოს. რეალობაში კი, თეორიული ვარაუდები არ დასტურდება

ნებისმიერი სამთავრობო სტრუქტურა ობიექტურად (მეტ-ნაკლებად) მიდრეკილია კორუფციისაკენ და არცერთ სახელმწიფოს არ ძალუძს მოქალაქეების (სუბიექტების) პირადი უფლებებისა და თავისუფლებების დამოუკიდებლად განკარგვის უფლების (შეთანხმებით) ხელშეკრულებით ან ძალადობრივი შეზღუდვის თავიდან აცილება.

**5. სამართლებრივი ფაქტორი** - სამართლებრივი ფაქტორი, ერთი მხრივ, ასახავს იმ ფაქტს, რომ კორუფციასთან ბრძოლის სამართლებრივი მხარდაჭერის სფეროში მთავარი პრობლემაა მიზანმიმართული ანტიკორუფციული კანონმდებლობის არარსებობა, რომელიც მთლიანად განსაზღვრავდა ურთიერთქმედების წესრიგს როგორც ხელისუფლების წარმომადგენლებსა და ეკონომიკური ინტერესების მატარებლებს შორის, ასევე, მთავრობასა და სამოქალაქო საზოგადოებას, მთავრობასა და მოქალაქეებს შორის.

მეორე მხრივ, საკანონმდებლო ორგანოებიც კორუფციული ინტერესების ობიექტია და, ხშირ შემთხვევაში, მათი სხვადასხვა დონის კანონმდებელი წარმომადგენლები კორუფციული პრაქტიკის აქტიური მონაწილენი არიან. ეს ვითარება ანელებს კორუფციის გავრცელების წინააღმდეგ ბრძოლის სამართლებრივი მხარდაჭერის განვითარებას და, პირიქით, სასათბურე პირობებს ქმნის მისი გავრცელებისათვის. ამასთან, თავად საჯარო მოსამსახურეები აღნიშნავენ მათი საქმიანობის სამართლებრივი რეგულირების არასაკმარისობას, რაც ასევე ობიექტურად უწყობს ხელს კორუფციის გავრცელებას სახელმწიფო ორგანოებში.

ზემოთ გამოვლენილ კორუფციის წარმომშობ მიზეზთა ფართო სპექტრის არსებობა გვიჩვენებს, თუ რამდენად რთული და „კომპლექსურია“ ეს ფენომენი.

**სოციალური სფერო:** კორუფცია გავლენას ახდენს სოციალური სფეროს სხვადასხვა ასპექტზე, რაც იწვევს უარყოფით შედეგებს მოსახლეობის ყველა ფენისთვის. ეს გამოიხატება:

- **ცხოვრების ხარისხის გაუარესებაში**;-
- **სოციალური უთანასწორობის ზრდაში**;
- **საზოგადოების დემორალიზაციაში**;
- **ღირებულებების გადაფასებაში**;

- **დაუცველობის შეგრძნებასა და ადამიანის უფლებების შელახვაში**.

**ეკონომიკურ სფეროში** კორუფცია ხელს უწყობს მთელი რიგი ნეგატიური მოვლენებისა და პროცესების წარმოქმნას და განვითარებას:

- არღვევს საბაზრო კონკურენციის მექანიზმს, ვინაიდან კორუფციის მაღალი დონის არსებობის პირობებში იმარჯვებს არა ის, ვინც კონკურენტუნარიანია, არამედ ის, ვინც ქრთამის საშუალებით შეძლებს უპირატესობების მოპოვებას. ეს ხელს უწყობს ეკონომიკაში მონოპოლისტური ტენდენციების გაჩენას, მისი ფუნქციონირების ეფექტურობის ეფექტიანობის შემცირებას და თავისუფალი კონკურენციის იდეების დისკრედიტაციას;
- იწვევს სახელმწიფო ბიუჯეტის სახსრების არაეფექტურ განაწილებას, განსაკუთრებით სამთავრობო დაკვეთების გაცემისა განთავსებისა და სესხების გაცემისას, რაც ხელს უშლის სახელმწიფო პროგრამების ეფექტურ განხორციელებას;
- იწვევს შემოსავლის არასამართლიან განაწილებას; საზოგადოების სხვა წევრების ხარჯზე კორუფციული ურთიერთობის სუბიექტების გამდიდრებას;
- განაპირობებს საქონლისა და მომსახურების გაძვირებას ეგრეთ წოდებული კორუფციული „ზედნადები ხარჯების“ გამო, რის შედეგადაც ზარალდება მომხმარებელი;
- ხელსაყრელ პირობებს ქმნის ორგანიზებული დანაშაულისა და ჩრდილოვანი ეკონომიკის ჩამოყალიბებისა და განვითარებისათვის, რაც, თავის მხრივ, იწვევს: სახელმწიფო ბიუჯეტში საგადასახადო შემოსავლების შემცირებას, კაპიტალის საზღვარგარეთ გადინებას და ართულებს სახელმწიფოს ეკონომიკური, პოლიტიკური და სოციალური ფუნქციების ეფექტურად შესრულებას.

**პოლიტიკურ სფეროში** კორუფციის უარყოფითი შედეგები ვლინდება შემდეგში:

- ხელს უწყობს პოლიტიკის მიზნების გადატანას ეროვნული ინტერესებიდან ოლიგარქიული კლანებისა და ჯგუფების მმართველობის უზრუნველყოფაზე;
- კორუმპირებული სუბიექტები, რომლებიც თავიანთ კაპიტალს საზღვარგარეთ მალავენ, ყალიბდებიან „მეხუთე კოლონად“ და თავისი მოქმედებებით ღალატობენ ქვეყნის ეროვნული უსაფრთხოების ინტერესებს.

- ძირს უთხრის ქვეყნის პრესტიჟს საერთაშორისო ასპარეზზე და ხელს უწყობს მის პოლიტიკურ და ეკონომიკურ იზოლაციას.
- ამცირებს საზოგადოების ნდობას მთავრობის მიმართ, იწვევს იმედგაცრუებას დემოკრატიის ღირებულებების მიმართ და ხშირ შემთხვევაში ქმნის მმართველობის სხვა, უფრო ხისტ ფორმაზე - დიქტატურაზე გადასვლის წინაპირობებს.
- მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს სამთავრობო სტრუქტურების ეფექტურობაზე, ხელს უწყობს კორუფციულ სამართალდარღვევათა ჩადენისათვის ხელსაყრელი პირობების შექმნას სახელმწიფო ორგანოებში. ასეთი ქმედებების ნებისმიერი გამოვლინებით გარდაუვალ ზიანს აყენებს სახელმწიფო ინსტიტუტებისა ეფექტიან მუშაობას და მოქალაქეთა უფლებების სრულყოფილად რეალიზაციას.

## დასკვნა

დასკვნის სახით, უნდა ითქვას, რომ კორუფციის შედეგებია: მატერიალური და არამატერიალური სარგებლის არაეფექტური, უსამართლო განაწილება და ხარჯვა, სახელმწიფო და მუნიციპალური ორგანოების ეფექტურობის დაქვეითება, ეკონომიკური ზრდის შენელება, საზოგადოების დემორალიზაცია და, რაც მთავარია, ხალხის ნდობის დაკარგვა ხელისუფლების მიმართ. ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, როგორც საზოგადოების, ასევე ნებისმიერი სახელმწიფოს ინტერესებში შედის მოხელეთათვის მინიჭებული უფლებამოსილების პირდაპირ პროპორციულად დაიხვეწოს მისი ბოროტად გამოყენებისგან დაცვის მექანიზმები, რადგან კორუფციის შედეგები დამანგრეველ გავლენას ახდენს ქვეყნების განვითარებასა და უსაფრ-თხოებაზე.

## გამოყენებული ლიტერატურა


1. შენგელია თ., „კორუფცია, როგორც სოციალური მოვლენა და გლობალური ბიზნესის დეტერმინანტი“, სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი „გლობალიზაცია და ბიზნესი“, #1 (სპეციალური გამოშვება), https://oaji.net/articles/2017/4783-1495306809.pdf
2. Роуз-Аккерман, С. Коррупция и государство. Причины, следствия, реформы / С. Роуз-Аккерман.- М: Логос, 2003. - С. 78.
3. Klitgard, R. (1988). Controlling Corruption // University of California Press. P. 75.
4. Shleifer, A., Vishny, R.W. (1993). Corruption // Quarterly Journal of Economics 108(3). P. 599-617.

5. Feichtinger, G., Wirl, F. (1994). On the stability and potential cyclicity of corruption in governments subject to popularity constraints // Mathematical Social Sciences 28(2). P. 113-131.
6. Johnston, M. (1997). What Can Be Done about entrenched Corruption? // The World Bank Annual Bank Conference on Development Economics. P. 149-180.
7. Treisman D., The causes of corruption: a cross/national study, Journal of Public Economics, № 76, 2000, 456-457.
8. https://cyberleninka.ru/article/n/prichinnye-faktory-vliyayuschie-na-razvitie-korruptsionnoy-prestupnosti-v-sovremennoy-rossii

# The impact of corruption on the efficiency of public administration and the factors contributing

**Levan Khabelashvili,**
Doctoral student, Georgian Technical University

## Abstract

Corruption is a complex social phenomenon that emerged at the dawn of human history and has since become an integral part of power. In the history of mankind, the methods and mechanisms of combating corruption have become more and more severe and powerful over the centuries. Nevertheless, new, highly sophisticated forms of this vicious, legally and economically, as well as morally destructive event for the state and society, still emerged.

Today, corruption is not only a domestic problem, but also a pressing international issue. This is due to the fact that modern states and people are included in the global world system formed by a single information, transport network and communications. Added to this is a virtually unified system of financial institutions. All this radically changes the situation in almost all areas. Accordingly, corruption is considered to be the factor with the most serious impact on current global processes, the manifestations of which (even at the national level) have a sharp impact on global economic, social and political processes.

Based on all of the above, a comprehensive study of the essence of corruption, the reasons for its emergence, formation, transformation, evolution and sustainable existence, forms of manifestation, as well as the substantiation of measures to overcome it is a topical topic of research for the state and various branches of science.

**Keywords:** corruption, state, power, society, public administration, state institutions.

# ქოუჩინგი როგორც პერსონალის მოტივაციის ინსტრუმენტი

**ლევან სანამაშვილი,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

**აბსტრაქტი**

მოტივაციის არსებული თეორიები და მათზე დაფუძნებული პრაქტიკული ინსტრუმენტები საშუალებას იძლევა განისაზღვროს თანამშრომელთა ქცევა ამა თუ იმ სიტუაციაში, რათა მივიღოთ მისგან კომპანიისათვის სასურველი ქცევა. მოტივაციის თეორიების პრაქტიკული გამოყენებისას ადგილი აქვს გაუთვალისწინებელ ნიუანსებს, რაც ნაკლებად სასარგებლო შედეგს იძლევა. ინსტრუმენტების გამოყენებას ხშირად თან ახლავს მოულოდნელობები.

უკანასკნელი წლების კვლევები აჩვენებს, რომ ადამიანური კაპიტალის სისტემებში არსებული გაურკვევლობის დაძლევას ყველაზე უკეთ ართმევს თავს ისეთი ინსტრუმენტები, რომლებიც თანამშრომელთა მოტივაციის მაქსიმალურად მოქნილად და ადაპტირებულად, იდეალურ შემთხვევაში კი ინდივიდუალური მიდგომის გამოყენების შესაძლებლობას იძლევა. ერთ-ერთი ასეთი ინსტრუმენტია ქოუჩინგის ტექნოლოგია, რომელიც ქმნის ინდივიდუალურ პირობებს თითოეული თანამშრომლის მოტივაციისა და შრომითი ეფექტიანობის ასამაღლებლად.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ბიზნესში ქოუჩინგის მეთოდი, როგორც პერსონალის მართვის ინსტრუმენტი, სულ უფრო მეტ პოპულარობას იძენს.
სპორტსმენების ვარჯიშის ახალ მიდგომაზე პირველად დაწერა ტიმოთი გოლვიმ თავის წიგნში „ჩოგბურთი: წარმატებული თამაშის ფსიქოლოგია“. გოლვიმ მიაგნო ქოუჩინგის დედაარსს - ქოუჩინგი ავლენს ადამიანის პოტენციალს და ამგვარად ეხმარება მას მაქსიმალური ეფექტიანობის მიღწევაში.

დროთა განმავლობაში ქოუჩინგით დაინტერესდნენ წარმატებული ბიზნესმენები, საზოგადო მოღვაწეები და პოლიტიკოსები, რომლებიც მას განიხილავდნენ როგორც ამბიციური მიზნების მიღწევის ეფექტურ ტექნოლოგიას. 1980-იანი წლებიდან ქოუჩინგი მნიშვნელოვან როლს ასრულებდა ბიზნესში, თუმცა ის კვლავაც მხოლოდ ხელმძღვანელებისთვის იყო ხელმისაწვდომი. ცალკე პროფესიად ქოუჩინგი ჩამოყალიბდა 1990-იანი წლების დასაწყისში. 2001 წელს აშშ-ში დაარსდა ქოუჩინგის

საერთაშორისო ფედერაცია, რის შედეგადაც ქოუჩინგი ოფიციალურად ცნეს პროფესიად. ქოუჩინგის ფუძემდებლად მიიჩნევიან ტიმოთი გოლვი, თომას ჯ. ლეონარდი და ჯონ უიტმორი.

**საკვანძო სიტყვები:** მოტივაციის თეორია, ადამიანური კაპიტალი, ქოუჩინგი, ბიზნესი, შრომითი ეფექტიანობა, პერსონალის მართვის ინსტრუმენტი.

**ძირითადი ტექსტი**

ქოუჩინგის პრაქტიკა დაიწყო 1997 წლიდან, ძირითადად საკონსულტაციო სფეროში, თუმცა თანამედროვე რეალობა ბევრ მენეჯერს უბიძგებს გამოიყენოს ქოუჩინგი, როგორც პერსონალის მართვის ეფექტური ტექნოლოგია. ქოუჩინგის, როგორც პროფესიის, პოპულარიზაციას თავის ერთ-ერთ მთავარ ამოცანად ისახავენ ქოუჩინგის საერთაშორისო ფედერაცია (ICF) და ქოუჩების საერთაშორისო ასოციაცია (IAC).

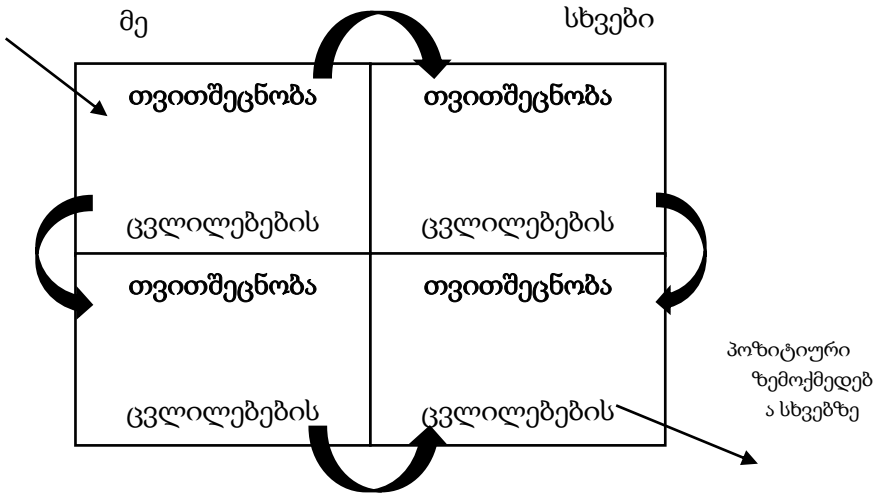
ქოუჩინგის სათავეებად ჩვეულებრივ ოთხ ძირითად მიმართულებას მიიჩნევენ: ჰუმანისტურ მიდგომას ფსიქოთერაპიაში; დენიელ გოულმანის ნაშრომებს ემოციური ინტელექტის (EQ) სფეროში; სოკრატული დიალოგის მეთოდებსა და წარმატებული სპორტული მწვრთნელების მეთოდიკებს, როგორც ზემოთ უკვე აღნიშნული იყო.

დენიელ გოულმანის ნაშრომებმა თავის დროზე გადატრიალება მოახდინა ადამიანური რესურსების გამოყენების ეფექტიანობის შესწავლის სფეროში. 1995 წელს მან დაასკვნა, რომ ემოციური ინტელექტის მაჩვენებელი (EQ) მნიშვნელოვნად აღემატება ინტელექტის კოეფიციენტს (IQ), რადგან გონიერების შეფასება გაცილებით უკეთ არის შესაძლებელი საკუთარი ემოციების მართვისა და სხვა ადამიანების მიმართ ემპათიის გამოხატვის უნარით და არა ლოგიკური აზროვნებითა და მსჯელობით.

გოულმანის მიერ ჩატარებული კვლევების მიხედვით, მმართველობითი საქმიანობის წარმატებას 85%-ით განსაზღვრავს EQ და მხოლოდ 15%-ით - IQ-ით.

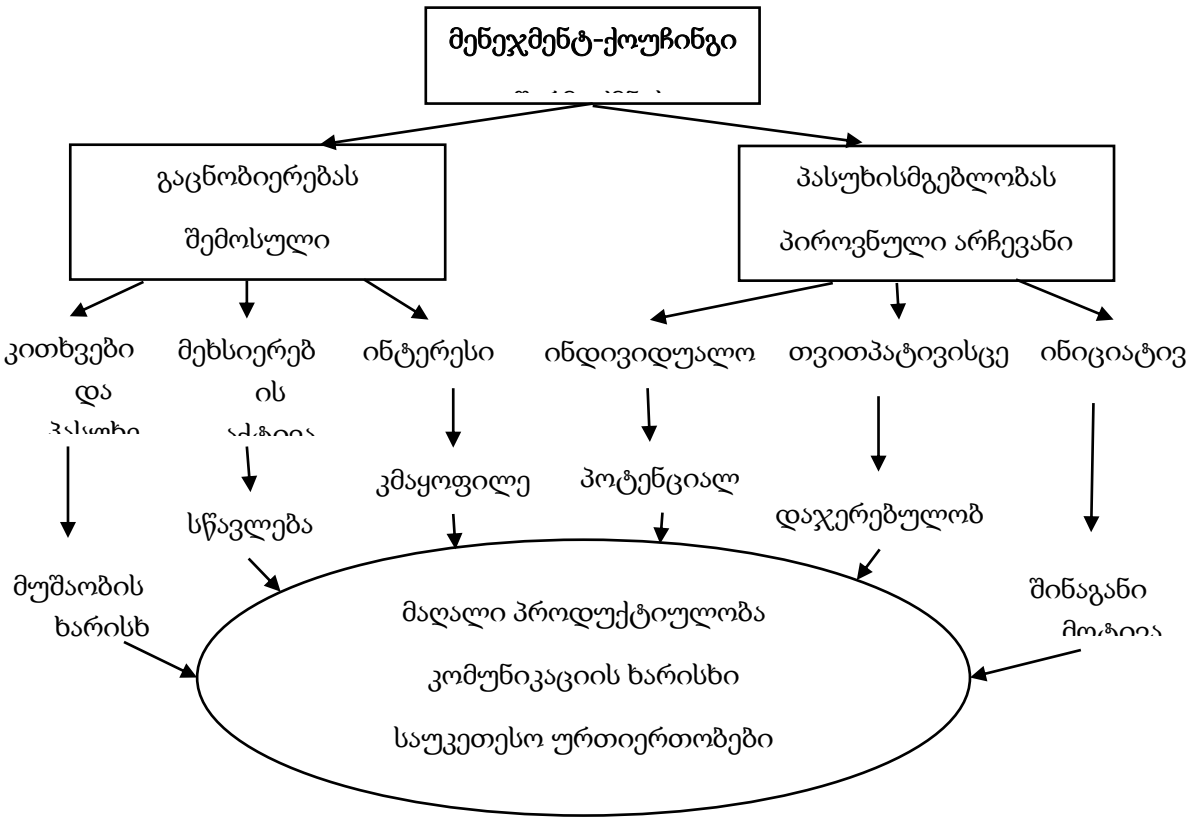
ამ კვლევების შედეგები შემდგომში საფუძვლად დაედო ქოუჩინგის სტილის მენეჯმენტს. გოულმანმა დაასკვნა, რომ სამუშაოს ხარისხზე გაცილებით უფრო დიდი გავლენა აქვს ადამიანის განცდებს, სხვისი მოსმენისა და გაგების უნარს, ვიდრე მის პროფესიულ კომპეტენციებს. თავის მხრივ, ეფექტური კითხვების დასმის უნარი

გაცილებით მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა, ვიდრე დირექტიული ხელმძღვანელობის სტილი. გოულმანი მიიჩნევდა, რომ ყველაფერი იწყება თვითშეცნობით, ხოლო პირადი ეფექტიანობის გაძლიერების მომდევნო ეტაპია სხვათა შეცნობა. თვითშეცნობა ადამიანს აძლევს უნარს - წარმატებით მართოს საკუთარი ცხოვრება, ხოლო სხვების შეცნობა შლის ფართო სპექტრს სოციალური უნარებისათვის. თუ ამ ორ მდგენელს შევაერთებთ, მივიღებთ ეფექტურ ტექნოლოგიას, რომელიც საშუალებას იძლევა პოზიტიურად ვიმოქმედოთ პერსონალზე (ნახ. 1.)[1].




ნახ. 1. ქოუჩინგის სტილის მენეჯმენტის ტექნოლოგიის საფუძველი

მენეჯმენტ-ქოუჩინგში, ჯონ უიტმორის აზრით, გადამწყვეტი როლი ენიჭება ცნობიერებასა და პასუხისმგებლობას სწავლისა და საქმიანობის სრულყოფის პროცესში. ნახაზი 2 ასახავს ამ მარტივი, თუმცა ძალიან მნიშვნელოვანი ცნებების გამოყენების მრავალფეროვან დადებით შედეგებს. თუ თვალს მივადევნებთ ზემოდან ქვემოთ მიმართულ ისრებს, ვნახავთ, როგორ იწვევს ერთი დადებითი ეფექტი მეორეს.




ნახ. 2. - მენეჯმენტ-ქოუჩინგი [2]

უკანასკნელ წლებში სულ უფრო მეტი პუბლიკაცია ჩნდება ქოუჩინგის თემაზე როგორც ბიზნეს-პრაქტიკის, ასევე ადამიანთა ცხოვრების სხვა სფეროების კონტექსტში.

გავაანალიზოთ „ქოუჩინგის“ ცნების სხვადასხვა განმარტებები (ცხრილი 1.).

ცხრილი 1. „ქოუჩინგის“ ცნების განმარტებები

| **განმარტება** | **ავტორი** |
|---|---|
| „ქოუჩინგი - ეს არის უწყვეტი თანამშრომლობა, რომელიც ეხმარება კლიენტებს რეალური შედეგების მიღწევაში როგორც პირად ცხოვრებაში, ასევე პროფესიულ საქმიანობაში. ქოუჩინგის პროცესის მეშვეობით კლიენტები იღრმავებენ საკუთარ ცოდნას, ზრდიან ეფექტიანობას და იუმჯობესებენ ცხოვრების ხარისხს.“ | ქოუჩინგის საერთაშორისო ფედერაცია http://www.erickson.ru/what-is-coaching.html |
| „ქოუჩინგი“ ეწოდება პარტნიორობის პრინციპებზე აგებულ პროცესს, რომელიც სტიმულს აძლევს კლიენტთა აზროვნებას და შემოქმედებას და უბიძგებს მათ საკუთარი პიროვნული და პროფესიული პოტენციალის მაქსიმალური გამოვლენისკენ“ | ქოუჩინგის საერთაშორისო ფედერაციის ეთიკური კოდექსი (ICF)[3] |
| „ქოუჩინგი დღეისათვის წარმატების ინტეგრაციულ ტექნოლოგიად იქცა. ეს ბევრად მეტია, ვიდრე რამდენიმე პრინციპი და მეთოდი. ეს არის ჩამოყალიბებული ინდუსტრია, რომელიც ქმნის ასობით სპეციალიზებულ უნარს, პრინციპს, კონცეფციას, მოქმედებას და | ტ.ჯ. ლეონარდი [4] |

| | |
|---|---|
| სიბრძნეს.“ | |
| „ქოუჩინგი არის ინდივიდუალური ტრენერობის ერთ-ერთი სახეობა, რომელიც მიზნად ისახავს პიროვნების პოტენციალის გამოვლენას, საკუთარი მწარმოებლურობისა და ეფექტიანობის მაქსიმალურად ასამაღლებლად.“ | ტ. გოლვი[5] |
| „ქოუჩინგი იყენებს ძლიერ მეთოდებსა და მრავალფეროვან მიდგომებს, აერთიანებს ორიენტაციას გრძელვადიან შედეგიანობაზე და სოციალურ გარემოში მაღალი ხარისხის შენარჩუნებას, ხელს უწყობს თანამშრომლების ტალანტების აღიარებასა და შემდგომ განვითარებას.“ | ე. სტაკი[6] |
| „ქოუჩინგი ცვლის კლიენტის სამყაროს სურათს და ავლენს მისი ნამდვილი ფასეულობების სისტემას, აძლევს საშუალებას დაინახოს და იგრძნოს ახალი მიდგომები და შესაძლებლობები, გამოავლინოს საკუთარი პოტენციალი და მოაწესრიგოს ცხოვრების მრავალი სფერო. ხელმძღვანელის პერსონალური ქოუჩინგი მძლავრ ბიძგს აძლევს განვითარებას არა მხოლოდ მისთვის, არამედ მისი ბიზნესისთვისაც, ეხმარება მიზნების და განვითარების მიმართულებების განსაზღვრაში, სტრატეგიების შემუშავებასა და გეგმების განხორციელებაში, ასევე ახალი საკომუნიკაციო და ქცევითი რეპერტუარის ათვისებაში.“ | მ. მელია[7] |
| „ქოუჩინგი არის სისტემა, რომელიც შედგება ადამიანთა განვითარებისკენ მიმართული ინსტრუმენტების, უნარ-ჩვევებისგან.“ | ო. სამოლიანოვი[8] |
| „ქოუჩინგი არის ხელოვნება, რომელიც ხელს უწყობს შედეგიანობის ზრდას, სწავლებასა და სხვა ადამიანის განვითარებას.“ | მ. დაუინი[9] |
| „ბიზნეს-ქოუჩინგი არის პარტნიორობა ქოუჩსა და მენტორირებულს (ქოუჩინგის ბენეფიციარს) შორის, რომლის მიზანია ამ უკანასკნელის შედეგიანობის ზრდა, სამუშაო ადგილზე მის ქცევაში დადებითი ცვლილებებისა და მოტივაციის გაზრდის გზით.“ | ს. შექშნია [10] |
| „ქოუჩინგი არის პროცესი, რომელიც ხელს უწყობს სწავლა-განვითარებას და, შესაბამისად, მსწავლელის კომპეტენციისა და პროფესიული უნარების გაუმჯობესებას. წარმატების მისაღწევად ქოუჩმა უნდა იცოდეს და გააცნობიეროს როგორც ქოუჩინგის პროცესი, ისე სტილების, უნარებისა და ტექნიკის მრავალფეროვნება, რომლებიც შეესაბამება იმ კონტექსტს, სადაც ქოუჩინგის პროცესი გამოიყენება.“ | ე. პარსლოუ[11] |

ქოუჩინგის სხვადასხვა განმარტებები ნიშნავს იმას, რომ იგი ცოტა ხნის წინ გაჩნდა და მისი ერთიანი საერთაშორისოდ აღიარებული განმარტება არ არსებობს.

ქოუჩინგი შეიძლება განვიხილოთ სხვადასხვა თვალსაზრისით: როგორც ხელოვნება, ფუნქცია, პროცესი, მართვის სტილი, პიროვნული განვითარების მეთოდი, კომუნიკაცია და მართვის მეთოდი.

ქოუჩინგს, როგორც ხელოვნებას, განიხილავენ მ. დაუინი[12] და მ. ლანდსბერგი[13]. ისინი ამ ცნებას ხსნიან შედეგის მისაღებად ქოუჩისა და კლიენტის ურთიერთქმედების საშუალებით. ამასთან, საუკეთესო შედეგი მიიღწევა მაშინ, როდესაც შესაძლებელია მაქსიმალურად სრულად გამოვლინდეს როგორც კლიენტის, ისე ქოუჩის პოტენციალი. ამასთან, აქცენტი კეთდება სწორედ ამ ცოდნის კონკრეტულ რეალურ სიტუაციებში გამოყენების ხელოვნებაზე.

როდესაც ქოუჩინგს განვიხილავთ, როგორც ფუნქციას, პირველ რიგში იკვეთება ქოუჩის საქმიანობაში კონკრეტული მოქმედებების მნიშვნელობა: საფუძვლიანი მოსმენა და კლიენტის სამყაროს სურათის გააზრება. სიღრმისეული მოსმენის წყალობით, ქოუჩს შეუძლია დაინახოს კლიენტის მოთხოვნის ყველა ასპექტი და დასვას წინსვლის ხელშემწყობი კითხვები, რომლებიც უზრუნველყოფს საუკეთესო შედეგის მიღწევას.

ქოუჩინგს, როგორც პროცესს, განიხილავენ ე. პარსლოუ[11] და ქოუჩინგის საერთაშორისო ფედერაცია. ამ მიდგომაში განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ქოუჩინგის სესიის მოქმედებების თანმიმდევრობას, რომელიც საუკეთესო შედეგს უზრუნველყოფს. ქოუჩინგის სხვადასხვა სკოლები გვთავაზობენ პროცესის განსხვავებულ ალგორითმებს, მაგრამ მათ აერთიანებს ის, რომ ნებისმიერი სესიის დასასრულს მიიღწევა კონკრეტული შედეგი.

თუ ვსაუბრობთ ქოუჩინგზე, როგორც ინტელექტუალურ ტექნოლოგიაზე, იგი გვაძლევს შესანიშნავ შესაძლებლობას აზროვნების პროცესის სტრუქტურირებისთვის და კვლევის პროცესში რიგი მეცნიერული მიდგომების, როგორიცაა სისტემური, ისტორიული, სტრუქტურული, - გამოყენებისთვის. ამასთან, ქოუჩინგი ამ პროცესში ასრულებს ინტეგრატორის როლს.

ბოლო დროს ქოუჩინგი სულ უფრო მეტ პოპულარობას იძენს როგორც მართვის სტილი, როცა ქოუჩინგის ტექნოლოგიები ყოველდღიური მენეჯმენტის ნაწილად იქცევა. ეს ქმნის გარემოს, სადაც მაქსიმალურად ვლინდება პერსონალის პოტენციალი და იზრდება მისი შინაგანი მოტივაცია სამუშაოს მიმართ.

ქოუჩინგი ასევე შეიძლება განვიხილოთ როგორც პიროვნების განვითარების მეთოდი, რადგან იგი ხელს უწყობს არა მხოლოდ მიზნების, არამედ ყველა სამუშაო პროცესის მიმართ ცნობიერების ზრდას, იძლევა შესაძლებლობას გამოვლინდეს და მაქსიმალურად გამოყენებულ იქნას თითოეული თანამშრომლის უნიკალური პიროვნული თვისებები, რაც პერსონალის ეფექტურ როტაციას უზრუნველყოფს.

ქოუჩის მთავარი კომპეტენციაა კითხვების დასმა. იგი სრულად გამორიცხავს სწავლებას, რჩევებს და რეკომენდაციებს. ქოუჩინგი პიროვნების ცოდნასა და შიდა პოტენციალს ეყრდნობა, რაც უზრუნველყოფს პროფესიული კომპეტენციების დაბალანსებულ და ამავდროულად საკმაოდ სწრაფ განვითარებას.

**გამოყენებული ლიტერატურა**


1. Гоулман, Д. Г. Эмоциональный интеллект / Дэниел Гоулман; пер. с англ. А.П. Исаевой. М.: АСТ: АСТ МОСКВА; Владимир: ВКТ, 2009. 478 с

2. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом / Джон Уитмор. М.: Альпина Паблишер, 2012. გვ. 78.

3. http://icfrussia.ru/eticheskiy-kodeks.html

4.Харрис Д. Коучинг: личностный рост и успех. СПб.: Речь, 2003. გვ.35.

5.Голви У.Тимоти. Работа как внутренняя игра: Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте / У.Тимоти Голви. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. გვ. 25.

6.Стак Э. Коучинг на предприятии. Станьте менеджером-тренером. 2-е междунар. Изд. М.: Институт консультирования и системных решений, 2006. გვ.11.

7. Мелия М. Как усилить свою силу? Коучинг / Марина Мелия. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. გვ.42

8.Самольянов О. Коучинг до самой сути. Что важно? - СПб.: Речь, 2008. გვ.7.

9. Дауни М. Эффеквтиный коучинг: Уроки коуча коучей / пер. с англ. - М.: Издательство «Добрая книга», 2008.გვ. 48.

10. Шекшня С. Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг/Станислав Шекшня М.: М.: Альпина Паблишерз, 2010. გვ.14

11. Парслоу Э., Рэй М. Коучинг в обучении: Практические методы и техники. СПб.: Питер, 2003. გვ. 31.

12. Дауни М. Эффективный коучинг: уроки тренера. М.: Добрая книга, 2005. გვ.7.

13. Ландсберг М.: Коучинг: повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете. М.: Эксмо, 2004. გვ. 11

# Coaching as a Tool for Employee Motivation

**Levan Sanamashvili,**
Doctoral student, Georgian Technical University

## Abstract

Existing theories of motivation and practical tools based on them make it possible to determine employee behavior in a given situation, in order to elicit the desired behavior for the company. When applying motivation theories in practice, there are unforeseen nuances that can result in less beneficial outcomes. The use of tools is often accompanied by unexpected results.

Recent research shows that the best way to overcome uncertainties in human capital systems is through tools that allow employee motivation to be as flexible and adapted as possible, ideally enabling an individual approach. One such tool is coaching technology, which creates individual conditions to enhance each employee's motivation and work efficiency.

It is important to note that in business, the coaching method is increasingly gaining popularity as a personnel management tool.

Timothy Gallwey was the first to write about a new approach to athlete training in his book 'The Inner Game of Tennis: The Psychology of Successful Tennis.' Gallwey discovered the core principle of coaching – coaching reveals a person's potential and thus helps them achieve maximum efficiency. Over time, successful businessmen, public figures, and politicians became interested in coaching, seeing it as an effective method for achieving ambitious goals. Since the 1980s, coaching has played an important role in business, although it was still only accessible to executives.

**Keywords:** motivation theory, human capital, coaching, business, labor efficiency, personnel management tool.

# ოფშორები და სახელმწიფო

**გენადი იაშვილი,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტისპროფესორი
**გიორგი გულედანი,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის
მაგისტრანტი, კურსი II.

**აბსტრაქტი**

წარმოდგენილ სტატიაში განხილულია ოფშორული ზონების ("საგადასახადო სამოთხეების") ეკონომიკური და პოლიტიკური როლი თანამედროვე გლობალურ ეკონომიკაში, მათი გავლენა სახელმწიფოების ფინანსურ სტაბილურობასა და გამჭვირვალობაზე, აგრეთვე განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ოფშორული სქემების მეშვეობით შესაძლო კორუფციულ და ფისკალურ რისკებს, ასევე შესაბამისი პრევენციული მექანიზმების საჭიროებას.

ოფშორული ზონა, ანუ „საგადასახადო სამოთხე", აღნიშნავს იურისდიქციას, სადაც კომპანიებისა და ფიზიკური პირებისთვის დაწესებულია საგადასახადო და რეგულაციური შეღავათები. ამ შეღავათებს, როგორც წესი, ახასიათებს დაბალი ან ნულოვანი გადასახადები, მფლობელთა ანონიმურობის მაღალი დონე, ფინანსური ანგარიშგების გამარტივებული ფორმა და სახელმწიფო კონტროლის მინიმალური დონე. აღნიშნული პირობები ოფშორულ იურისდიქციებს განსაკუთრებით მიმზიდველს ხდის იმ კომპანიებისა და ფიზიკური პირებისთვის, რომელთაც სურთ თავიანთი აქტივების რეგისტრაცია და შემოსავლის ოპტიმიზაცია საერთაშორისო მასშტაბით. ამასთან, ოფშორული სისტემების გამოყენება მნიშვნელოვან ეკონომიკურ და პოლიტიკურ გამოწვევებს ქმნის, განსაკუთრებით იმ ქვეყნებში, სადაც სახელმწიფო ინსტიტუტები და კონტროლის მექანიზმები სუსტია.

**საკვანძო სიტყვები:** ოფშორული ზონები, სახელმწიფო, ოპტიმიზაცია, საგადასახადო სფერო, ფინანსური სტაბილურობა.

ოფშორული ზონები წარმოადგენენ ისეთ იურისდიქციებს, სადაც ბიზნესსუბიექტებისთვის დაწესებულია განსაკუთრებული საგადასახადო და

ადმინისტრაციული რეჟიმები, რაც მათ საშუალებას აძლევს ოპერაციები განახორციელონ უფრო მოქნილი და ეკონომიურად ხელსაყრელი პირობებით. აღნიშნული ზონები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ გლობალურ ეკონომიკურ სისტემაში, როგორც საერთაშორისო კაპიტალის მიმოქცევის ერთ-ერთი ინსტრუმენტი. ოფშორული იურისდიქციების მთავარი მიზანია უცხოური ინვესტიციების მოზიდვა და ქვეყნის ეკონომიკური აქტივობის სტიმულირება საგადასახადო შეღავათებისა და მარტივი რეგულაციების მეშვეობით. ოფშორული ზონების ფუნქციონირების ერთ-ერთ მთავარ მახასიათებლად ითვლება მფლობელთა პირადობისა და ფინანსური ინფორმაციის მაღალი დონის კონფიდენციალურობა. ამასთან, ოფშორული მექანიზმების გამოყენება ხშირად იწვევს გამჭვირვალობის, ფინანსური ეთიკისა და საერთაშორისო სამართლებრივი სტანდარტების დაცვის საკითხების გააქტიურებულ განხილვას. ბოლო წლებში საერთაშორისო ორგანიზაციები და ფინანსური ზედამხედველობის სტრუქტურები აქტიურად ცდილობენ ოფშორული სექტორის რეგულირებასა და არალეგალური ფინანსური ოპერაციების პრევენციას.

მნიშვნელოვანია ოფშორული კომპანიების გავლენა სახელმწიფო მმართველობასა და ეკონომიკურ უსაფრთხოებაზე, კერძოდ:

კორუფციული რისკები და „ელიტური კორუფცია“ - ოფშორულ ზონებში რეგისტრირებული კომპანიების ანონიმური მფლობელობა ხელს უწყობს კორუფციული პრაქტიკების გავრცელებას. მაღალი თანამდებობის პირებს, რომლებსაც კანონით ეკრძალებათ ან ეზღუდებათ ბიზნესსაქმიანობა, ოფშორული სქემები საშუალებას აძლევს ფარულად მიიღონ მონაწილეობა სახელმწიფო შესყიდვებში, ტენდერებსა და პრივატიზაციის პროცესებში, რაც არღვევს სამართლიანი კონკურენციის პრინციპებს და ზრდის კორუფციის მაჩვენებლებს.

ფულის გათეთრება და არალეგალური კაპიტალის მოძრაობა - ოფშორული იურისდიქციების ერთ-ერთი ძირითადი მახასიათებელია ფინანსური ოპერაციების მაღალი კონფიდენციალურობა და რეგულაციების სუსტი დონე. ეს გარემოება ზრდის ფულის გათეთრებისა და ტერორიზმის დაფინანსების რისკებს, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ქვეყნები ვერ ახერხებენ ფინანსური მონიტორინგის საერთაშორისო სტანდარტების დაცვას.

გადასახადებისგან თავის არიდება და საბიუჯეტო დანაკარგები - ოფშორული სქემების გამოყენება საშუალებას აძლევს კომპანიებსა და ფიზიკურ პირებს თავიდან აირიდონ ეროვნული გადასახადები. შედეგად, სახელმწიფო ბიუჯეტი კარგავს მნიშვნელოვან შემოსავლებს, რაც უარყოფითად აისახება სოციალურ პროგრამებზე, განათლებასა და ინფრასტრუქტურულ განვითარებაზე.

სტრატეგიული ქონებისა და ობიექტების მფლობელობის რისკები - ოფშორული კომპანიები ხშირად ფლობენ სტრატეგიულ აქტივებს, მათ შორის ენერგეტიკისა და სამთო-მოპოვებითი სექტორის საწარმოებს. ასეთი ქონების კონტროლი ანონიმური სუბიექტების ხელში ამცირებს გამჭვირვალობას და ზრდის სახელმწიფო უსაფრთხოებისა და ეკონომიკური სტაბილურობის რისკებს.

საერთაშორისო რეპუტაციული რისკი - ოფშორული კაპიტალის მიმართ ლოიალური პოლიტიკა შესაძლოა ქვეყნის საერთაშორისო იმიჯზე ნეგატიურად აისახოს. განსაკუთრებით, თუ ეს პოლიტიკა აღიქმება როგორც არაკონსტრუქციული ან არათანაბარი პირობების შემქმნელი საერთაშორისო პარტნიორებისთვის

ოფშორები საქართველოში: 2024 წლის აპრილში საქართველოს პარლამენტმა მიიღო ცვლილებები საგადასახადო კოდექსში, რომლებიც ოფშორული ქვეყნებიდან აქტივების გადმოტანას ეხება. ცვლილებების თანახმად, ოფშორულ ზონებში რეგისტრირებულ კომპანიებსა და ფიზიკურ პირებს შეუძლიათ 2028 წლის 1 იანვრამდე ისარგებლონ საგადასახადო შეღავათებით, თუ ისინი საკუთარ აქტივებს საქართველოში გადმოიტანენ და ადგილობრივ საწარმოებს გადასცემენ.

შეღავათები მოიცავს მოგების, საშემოსავლო, იმპორტისა და ქონების გადასახადებისგან გათავისუფლებას გარკვეული ვადით. არასამთავრობო სექტორი და ექსპერტები აღნიშნულ ცვლილებებს აკრიტიკებენ რამდენიმე მიზეზით:

- ქონების გადმოტანისას ინფორმაციის საგადასახადო საიდუმლოდ გამოცხადება ზრდის ბენეფიციარი მესაკუთრეების დადგენის სირთულეს;
- იზრდება კორუფციისა და არალეგალური კაპიტალის შემოდინების რისკი;
- საბიუჯეტო დანაკარგები და ეკონომიკური უთანასწორობის ზრდა ქმნის არასამართლიან კონკურენციულ გარემოს;
- საერთაშორისო ნდობის და ქვეყნის საინვესტიციო იმიჯის დაზიანების საფრთხე რეალურია.

აღსანიშნავია ოფშორული სქემების ეკონომიკური და სოციალური ზეგავლენა, კერძოდ:

ოფშორული სისტემების არსებობა გლობალურად ასუსტებს ეკონომიკური თანასწორობისა და სამართლიანი კონკურენციის პრინციპებს, სადაც ხაზგასასმელია:

1. საბიუჯეტო დანაკარგები – ოფშორული სქემები ამცირებს სახელმწიფო ბიუჯეტის შემოსავლებს.

2. ეკონომიკური უთანასწორობა – მხოლოდ მსხვილ კომპანიებსა და მდიდარ პირებს შეუძლიათ მსგავსი სქემების გამოყენება, რაც ზრდის სოციალური უთანასწორობას.

3. კორუფცია და ფულის გათეთრება – კონფიდენციალურობა ხელს უწყობს კრიმინალური ფინანსური ნაკადების ლეგალიზაციას.

4. საერთაშორისო რეპუტაცია – რეგულაციების დარღვევა იწვევს ქვეყნის მოხვედრას საერთაშორისო სანქციურ სიებში, რაც აფერხებს უცხოურ ინვესტიციებს.

## დასკვნა

ამრიგად, დასკვნის სახით აღვნიშნავთ, რომ რომ ოფშორული სქემების გავრცელება წარმოადგენს მრავალმხრივ პრობლემას. ისინი არა მხოლოდ ამცირებენ სახელმწიფო შემოსავლებს, არამედ ასუსტებენ ეკონომიკურ გამჭვირვალობას. აღნიშნული მდგომარეობა ხაზს უსვამს აუცილებლობას, დაინერგოს ეფექტური მექანიზმები ოფშორული საქმიანობის რეგულირებისა და კონტროლისთვის. პრობლემის მოსაგვარებლად შეიძლება გამოადგეს შემდეგი ზომები:

ბენეფიციარი მესაკუთრეების საჯარო რეესტრის შექმნა, რომელიც უზრუნველყოფს კომპანიების რეალური მფლობელების იდენტიფიცირებას და ზრდის ფინანსური ოპერაციების გამჭვირვალობას.

საერთაშორისო თანამშრომლობის გაძლიერება, განსაკუთრებით ავტომატური ინფორმაციის გაცვლის (AEOI) მექანიზმების დანერგვის გზით, რაც ხელს უწყობს საერთაშორისო დონეზე ინფორმაციის თავისუფალ და სწორხაზოვან გაცვლას.

შიდა კონტროლის გაძლიერება, განსაკუთრებით პოლიტიკურად აქტიური პირების (PEP) ფინანსურ საქმიანობაზე ზედამხედველობის მიმართულებით, რათა შემცირდეს არალეგალური ფინანსური ოპერაციების რისკი.

გამჭვირვალე საგადასახადო პოლიტიკის უზრუნველყოფა, რომელიც არ ემსახურება ვიწრო ჯგუფების ინტერესებს, არამედ ეფუძნება საერთო საზოგადოებრივ

კეთილდღეობას და მდგრადი ეკონომიკური განვითარებისთვის აუცილებელ პრინციპებს.

შესაბამისად, ოფშორული სქემების ეფექტური მართვა და რეგულირება მოითხოვს როგორც ეროვნული, ისე საერთაშორისო დონეზე კოორდინირებულ და სისტემურ მიდგომებს, რაც მნიშვნელოვანი წინ გადადგმული ნაბიჯი იქნება ეკონომიკური და დემოკრატიული სტაბილურობის უზრუნველყოფის მიმართულებით.

**გამოყენებული ლიტერატურა**


1. Kravchenko, Antonina, and Mariia Varlamova – „Current trends of the development of offshore areas“ (2022)
2. Tytko, Anna, Iryna Sukhan, and Marianna Koshchynets – „Offshore territories: Positive and negative impacts on the global economy“ (2019)
3. Ledyaeva, Svetlana, Päivi Karhunen, and John Whalley – „Corruption, money laundering, and round-trip investment via offshore jurisdictions“ (2013)
4. Morriss, Andrew P. – „The Evolution of Offshore: From Tax Havens to IFCs“ (2020)
5. Schmeisser, Bodo – „A Systematic Review of Literature on Offshoring of Value Chains“ (2013)

# Offshores and the state

**Genadi Iashvili,**
Professor,Georgian Technical University
**Giorgi Guledani,**
Master's student, Georgian Technical University

## Abstract

The article discusses the economic and political role of offshore zones (tax havens) in the modern global economy, their impact on the financial stability and transparency of states, as well as the economic and political implications of the legislative changes adopted in Georgia in 2024. Special attention is paid to possible corruption and fiscal risks through offshore schemes, as well as the need for appropriate preventive mechanisms. An offshore zone, or "tax haven", refers to a jurisdiction where tax and regulatory benefits are established for companies and individuals. These benefits are usually characterized by low or zero taxes, a high level of anonymity of owners, a simplified form of financial reporting, and a minimal level of state control. These conditions make offshore jurisdictions particularly attractive to companies and individuals who wish to register their assets and optimize their income on an international scale. However, the use of offshore systems creates significant economic and political challenges, especially in countries where state institutions and control mechanisms are weak.

**Keywords:** offshore zones, state, optimization, tax sphere, financial stability.

# უნივერსიტეტის თანამედროვე მოდელების პრიორიტეტულობა მარკეტინგის სოციალურ-ეთიკური სტანდარტების ბენჩმარკინგის ჩატარების დასაბუთებაში

**თამარ როსტიაშვილი,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი
**თამარ ზარგინავა,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

**აბსტრაქტი**

სოციალურ-ეთიკური სტანდარტების ბენჩმარკინგის, როგორც უნივერსიტეტის მარკეტინგული პოლიტიკის ფორმირების საფუძვლის განხორციელებამდე აუცილებელია გაანალიზდეს თანამედროვე უნივერსიტეტების პერსპექტიული მოდელები, რომლებიც ამჟამად ფეხს იკიდებენ რეალობაში. მეცნიერული კვლევა-ძიების აღნიშნული კურსი განპირობებულია იმ გარემოებით, რომ უნივერსიტეტის ფუნქციონირების არჩეულ და  რეალიზებულ მოდელთან პირდაპირ კავშირშია განხორციელებული მარკეტინგული საქმიანობა, ასევე ის პროცესები და საქმიანობის სახეები, რომლებიც საფუძვლად დაედება ბენჩმარკინგის რეალიზებას. უნდა აღინიშნოს, რომ უნივერსიტეტები, როგორც მთლიანად მსოფლიოში, ასევე საქართველოშიც, აღარ განიხილება „წმინდა მეცნიერებისა“ და „პედაგოგიური სინამდვილის“ პროექტებში ჩართულ ცალკე ელემენტად. ჩვენს წინაშე, როგორც არასდროს, დგას ეკონომიკის ინოვაციური გარდაქმნის სისტემური ინტეგრატორის შექმნის აქტუალური ამოცანა მათი ადგილმდებარეობის ტერიტორიაზე. ეს იმას ნიშნავს, რომ, ერთი მხრივ, მათ უნდა მოამზადონ ინოვაციურად ორიენტირებული კადრები, რომლებიც ჩართული იქნებიან სამეცნიერო-ტექნოლოგიური ინიციატივის (სტი) დღის წესრიგის იმ ნაწილში, რომელთა რეალიზაციაც უნდა განხორციელდეს რეგიონის სამრეწველო საწარმოებში. მეორე მხრივ, უნივერსიტეტები უნდა წარმოადგენდნენ მხარეს, რომელიც ქმნის ამ დღის წესრიგს სამრეწველო საწარმოების - მათი მოქმედი და პერსპექტიული ინდუსტრიული პარტნიორებისთვის.

**საკვანძო სიტყვები:** სოციალურ-ეთიკური სტანდარტები, ბენჩმარკინგი, მარკეტინგული პოლიტიკა, მოდელი, ინოვაციური გარდაქმნა, სამეცნიერო-ტექნოლოგიური ინიციატივა, სამრეწველო საწარმოები, ინდუსტრიული პარტნიორები.

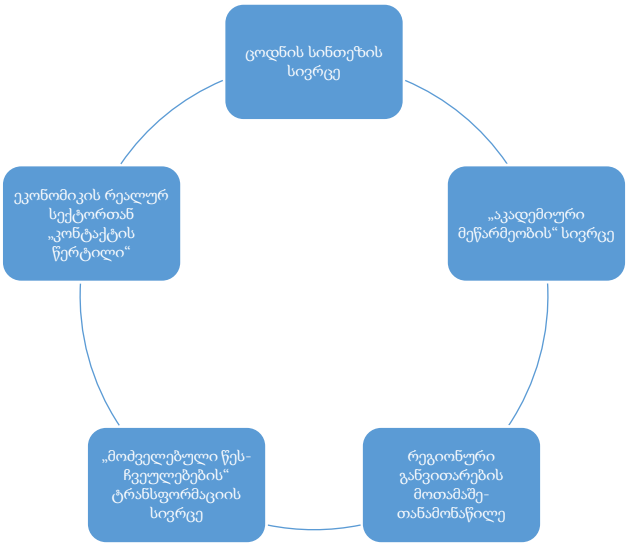
**ძირითადი ტექსტი**

უნივერსიტეტების საქმიანობის ახლი კურსი გულისხმობს მათ მჭიდრო ურთიერთქმედებას რეალური ეკონომიკის სექტორთან ფუნდამენტური კვლევების პრაქტიკული გამოყენების ვარიანტების მოძიებას საწარმოო სექტორიდან, სამეცნიერო-საგანმანათლებლო სფეროდან და ხელისუფლების წარმომადგენლებისგან ექსპერტთა ჯგუფების გაერთიანების ნაწილში, რომლებიც მხარს დაუჭერენ ინოვაციურ ინიციატივებს და ხელს შეუწყობენ რეგიონული განვითარების ტრაექტორიის არჩევას, რაც ასევე გამოიხატება პროექტებსა და ტექნოლოგიებზე, კვლევებსა და გარკვეული კადრების მომზადებაზე მოთხოვნების არსებობაში.

მსგავს საკითხებზე მომუშავე უცხოელი სპეციალისტები ასევე ეძებენ გადაჭრის გზებს თანამედროვე უნივერსიტეტის ეფექტიანი მოდელის შექმნისა და კონკრეტული ტერიტორიის ეკონომიკის ინოვაციურ გარდაქმნაში მისი მონაწილეობის ნაწილში, ვინაიდან ასეთი მონაწილეობა ამაღლებს უნივერსიტეტის კონკურენტულ უპირატესობას და მიმზიდველს ხდის პოტენციური სტუდენტებისა და ინდუსტრიული პარტნიორებისთვის[1]. მათი უმეტესობა აღნიშნავს „აკადემიური მეწარმეობის“ დანერგვის აუცილებლობას, რომლის ფარგლებშიც სამეწარმეო ინიციატივებში ჩაერთვებიან სტუდენტები და მასწავლებლები, ხელს შეუწყობენ უმაღლესი სკოლის კონკრეტული ობიექტის დადებითი იმიჯის განმტკიცებას[2].

სპეციალისტთა ნაწილი ხაზს უსვამს თანამედროვე უნივერისტეტების განსაკუთრებულ როლს, რომელიც აიხსნება ეკონომიკის ციფრული ტრანსფორმაციით[3], ასევე მათ მონაწილეობას რეგიონების ეკონომიკის ინოვაციური გარდაქმნის, სხვა ეკონომიკურ სისტემებთან[4], მ.შ. მსოფლიო მასშტაბით, ურთიერთქმედების შესაძლებლობების შექმნაში ქსელური ურთიერთქმედებების ხარჯზე [5].

რეგიონულ განვითარებაზე უნივერსიტეტების გავლენა ყველაზე სრულად ვლინდება ფუნქციური მოდელის შერჩევის გზით, რომელიც წინასწარ განსაზღვრავს ურთიერთქმედების არხებს და, საბოლოოდ, მარკეტინგულ ფუნქციონალს, რაც აღწერილია ე. უარის ნაშრომებში (ნახ.1).




ნახ.1. რეგიონულ განვითარებაზე უნივერსიტეტების გავლენის არხები[6]

უნივერსიტეტები, როგორც ცოდნის სინთეზის სივრცეები, წარმოადგენენ მოთხოვნილი კომპეტენციების ჩამოყალიბებისა და ინტელექტუალური ადამიანური კაპიტალის კონცენტრაციის ცენტრებს.

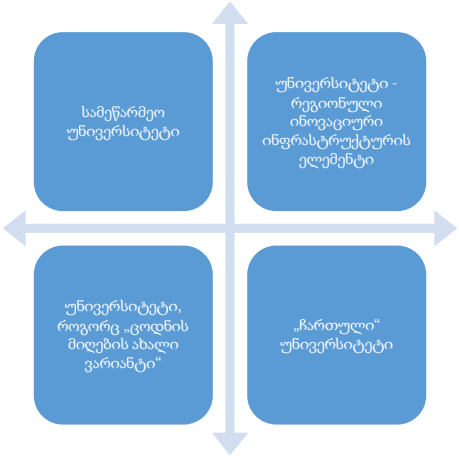
უნივერსიტეტები, როგორც „საკონტაქტო წერტილები“, ქმნიან რეგიონულ გარემოს მეცნიერებისა და ბიზნესის ურთიერთქმედებისთვის, ქსელურ კონტაქტებს, რომლებიც ხელს უწყობენ რეგიონული ეკონომიკის ზრდას.

უნივერსიტეტები, როგორც „აკადემიური მეწარმეობის“ სივრცეები, აყალიბებენ რეგიონში სამეწარმეო აქტიურობის ბაზისს, ქმნიან ინფრასტრუქტურას, რომელიც ხელს შეუწყობს ახალგაზრდობის და პროფესორ-მასწავლებელთა კორპუსის ჩართვას ინოვაციების, მაგალითად, სტარტაპ-ლაბორატორიის შექმნაში.

უნივერსიტეტები ასევე გვევლინებიან „მოძველებული წეს-ჩვეულებების“ ტრანსფორმაციის სივრცედ, რომლის ფარგლებშიც, ინოვაციური პროცესების აქტივიზაციისთვის, ხდება ბარიერების უგულებელყოფა ხელისუფლების, ბიზნესისა და მეცნიერების თანამშრომლობის გზაზე.

როგორც სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების მონაწილე-მოთამაშე, უნივერსიტეტი ჩართულია ეკონომიკურ, სოციალურ და სხვა ინიციატივებში[7].

როდესაც საუბარია შექმნილ სიტუაციაში უნივერსიტეტების პერსპექტიულ მოთხოვნად მოდელებზე, გამოყოფენ მათი გამოვლინებების 4 პრიორიტეტულ ვარიანტს (ნახ.2).

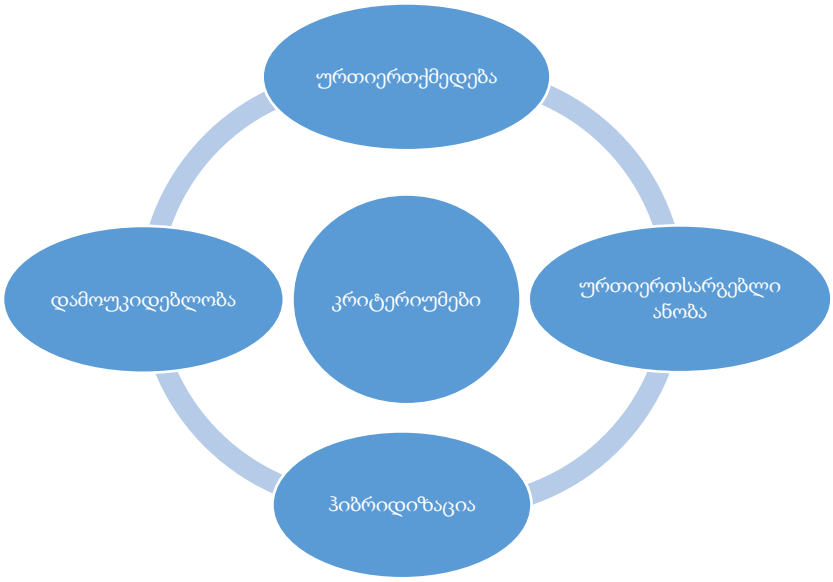



ნახ.2. უნივერსიტეტის ოთხი პრიორიტეტული მოდელი[8]

სამეწარმეო მოდელის ფარგლებში უმაღლესი სასწავლებლები ავსებენ კვლევით და საგანმანათლებლო კომპონენტს ეკონომიკური განვითარების მდგენელით[9]. უმაღლესი სასწავლებლები გამოყენებითი კვლევების მოზიდვის ცენტრი ხდებიან და ორიენტირებული არიან რეგიონული წარმოების საჭიროებებზე. პროფესორ-მასწავლებლები და სტუდენტები ახდენენ სამეწარმეო ფუნქციების რეალიზებას. ისინი არა მხოლოდ შეიმუშავებენ ინოვაციებს, არამედ ჩართული არიან პატენტების მიღებისა და შედეგების კომერციალიზაციის პროცესში.

სამეწარმეო ტიპის უნივერსიტეტები ფართოდ არიან წარმოდგენილი აშშ-სა და ევროპაში, სადაც ხელი შეუწყვეს სტაგნაციის მდგომარეობიდან მთელი რიგი ძველი სამრეწველო რეგიონების გამოყვანას. მათ მოახდინეს თავიანთი მრეწველობის ტრანსფორმაცია უმაღლესი სასწავლებლების გამოყენებითი კვლევების წყალობით და მიიღეს საკადრო უზრუნველყოფა სათანადო კომპეტენციური მახასიათებლებით[10].

გ. იცკოვიცი აღწერს სამეწარმეო ტიპის უნივერსიტეტებს და გამოყოფს ძირითად კრიტერიუმებს, რომლებიც დაადასტურებენ მათ ეფექტიან მუშაობას (ნახ.3)[11].




ნახ.3. სამეწარმეო ტიპის უნივერსიტეტის ძირითადი კრიტერიუმები[11]

ისეთ კრიტერიუმზე საუბრისას, როგორიცაა „ურთიერთქმედება“, ხაზი უნდა გავუსვათ იმ გარემოებას, რომ უნივერსიტეტი მონაწილეობს რეგიონის ინოვაციურ განვითარებაში და აგებს ურთიერთობებს მთავრობასთან, ბიზნესსა და ტერიტორიის მაცხოვრებლებთან.

კრიტერიუმი „დამოუკიდებლობა“ მდგომარეობს ინოვაციური დღის წესრიგის დამოუკიდებელ მეცნიერულ ძიებასა და არჩევაში, რომელიც შემდგომში ტრანსლირებული იქნება რეგიონის სხვა მონაწილეებისთვის.

კრიტერიუმი „ჰიბრიდიზაცია“ მოიაზრებს საკუთარი ფასეულობითი განაწესების შერწყმას ტერიტორიის ინოვაციური განვითარების სხვა მონაწილეების ინტერესებთან.

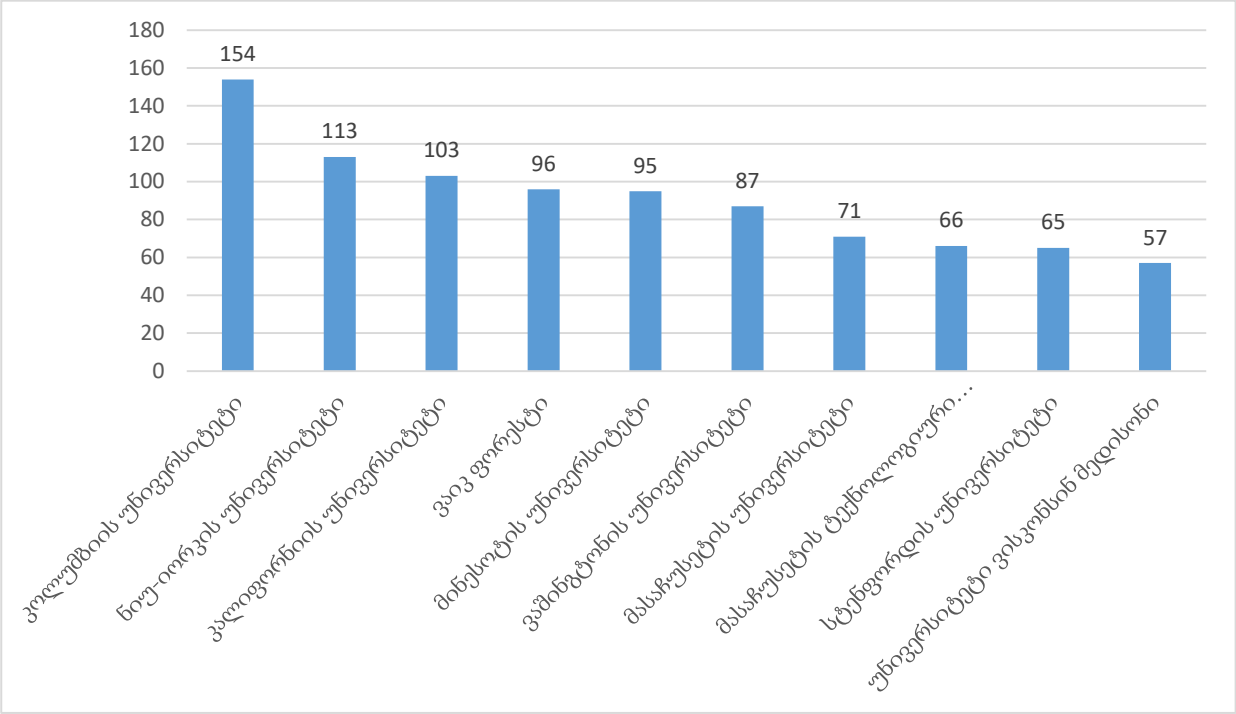
კრიტერიუმი „ურთიერთსარგებლიანობა“ ეფუძნება უმაღლესი სასწავლებლების საგანმანათლებლო და კვლევითი პროგრამების განახლებას და მათი პრაქტიკების ცვლილებას სხვა მონაწილეების ინტერესების გამო[11].

XX საუკუნის შუახანებიდან დღემდე აშშ-ის დაახლოებით 500 უნივერსიტეტი უზრუნველყოფს რეგიონების მრეწველობის ინოვაციურ გადაწყობას და ახდენს პერსონალისა თუ სტუდენტების სამეწარმეო ინიციატივების რეალიზებას[12].

მარკეტინგული ინიციატივები პერსპექტიული ბაზრების ანალიზის, მათში პროდუქტებისა და მომსახურებების გატანის, მათი კომუნიკაციური თანხლების მიმართულებით მოცემულია უნივერსიტეტების დღის წესრიგში.

განხორციელებული ფუნდამენტური კვლევებისა და პროექტების გარდა, აღნიშნული უმაღლესი სასწავლებლები პირველ ეტაპზე მიზნად ისახავენ „მიწაზე

დაშვებას“, ადგილობრივი მრეწველობის საჭიროებებთან ადაპტაციას, რომელთაც რთავენ კვლევების დაფინანსებასა და მსოფლიო მასშტაბით კონკურენტუნარიან სიახლეებზე პატენტების მიღებაში. უკვე 2024 წელს აშშ უნივერსიტეტებმა მიაღწიეს სერიოზულ პროგრესს აღნიშნულ მიმართულებებში, გარდაქმნეს ეკონომიკური რეალობა ინოვაციური სცენარის ხორცშესხმის ნაწილში. კერძოდ, ინფორმაცია ლიცენზირებიდან მიღებულ შემოსავლებზე ნაჩვენებია ნახ.4.



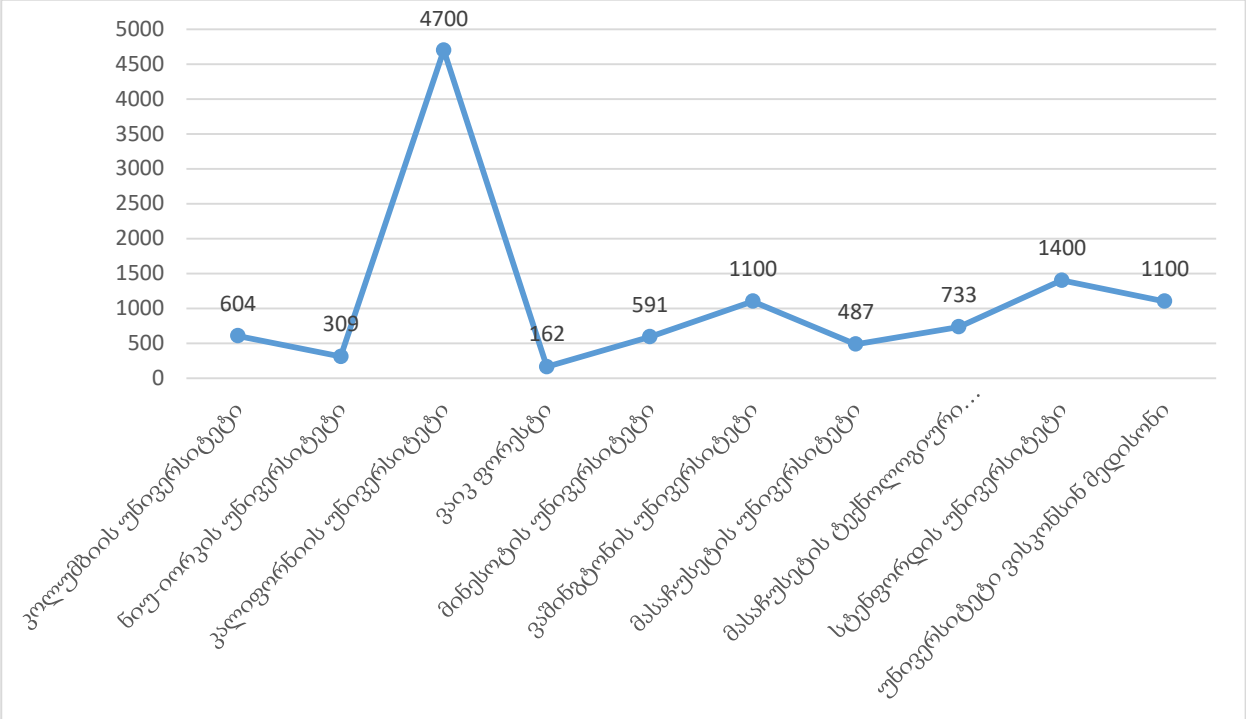

ნახ.4.სამეწარმეო ტიპის უნივერსიტეტების შემოსავლები ლიცენზირებიდან 2024 წელს, მლნ აშშ დოლარი[12]

სამეწარმეო უნივერსიტეტები, რომლებიც აქცენტს აკეთებენ „აკადემიურ მეწარმეობაზე“ და ინოვაციების კომერციალიზაციაზე, ხელს უწყობენ ღია ინოვაციებს, ინოვატორთა თანამეგობრობების ჩამოყალიბებას, ახალი ცოდნის ღია დიფუზიას და სამოქალაქო საზოგადოების ჩართვას ეკონომიკის ინოვაციური გარდაქმნის მიზნის განხორციელებაში.

სამეწარმეო უნივერსიტეტები აქტიურად არიან ჩართული კვლევებისა და პროექტებისათვის ფულადი საშუალებების მოზიდვაში, პროდუქტების (საგანმანათლებლო და არასაგანმანათლებლო) შექმნასა და მარკეტინგში.

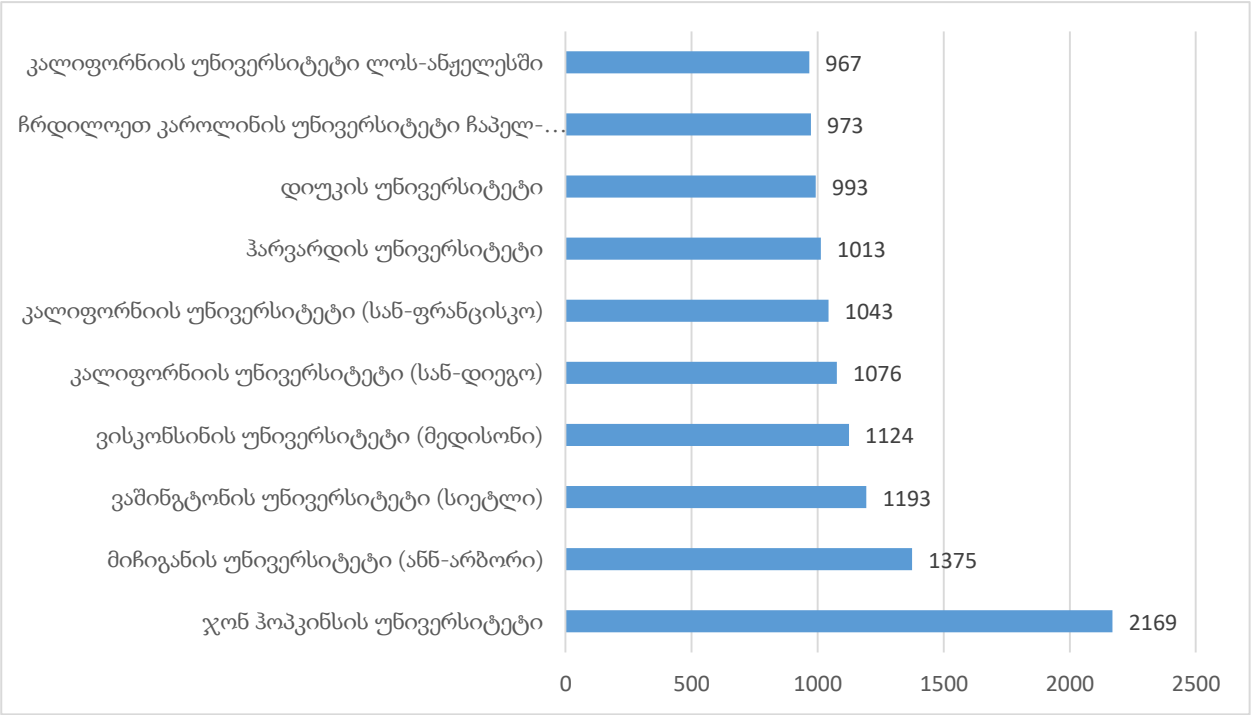
მოტანილი მონაცემების თანახმად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ უნივერსიტეტები აქტიურად არიან ჩართული ინოვაციების ტრანსფერტსა და მათ შემდგომ

კომერციალიზაციაში. მონაცემების კვლევებსა და პროექტებში მათი მონაწილეობის შესახებ ინფორმაცია ნაჩვენებია ნახ.5.




ნახ.5. წამყვანი სამეწარმეო ტიპის უნივერსიტეტების დანახარჯები კვლევებსა და პროექტებზე 2009 წელს აშშ-ში, მლნ აშშ დოლარი[12]

უნდა აღინიშნოს, რომ შემდგომ, 2023-2024 წწ. წამყვანი უნივერსიტეტების დაბანდებები სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებში ასევე მაღალი იყო (ნახ.6).



ნახ.6. აშშ-ის წამყვანი უნივერსიტეტების ხარჯები სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებზე 2023-2024 სასწ.წ., მლნ აშშ დოლარი[13]

მსგავსი ტიპის საქმიანობა უნივერსიტეტებს აძლევდა ინოვაციების შექმნაზე ორიენტირებისა და ამ მიმართულების გააქტიურების შესაძლებლობას. იმ პერიოდისთვის მოცემულ უნივერსიტეტებში ყოველწლიურად იქმნებოდა გამოგონებები და ტექნოლოგიები.

**გამოყენებული ლიტერატურა**


1. Бенневорт П., Сандерсон А. Участие вузов в региональном развитии: создание потенциала в условиях малоинновационной среды // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. 2022. Т. 7. № 1. С. 172–188; Goldstein H. The «entrepreneurial turn» and regional economic development mission of universities, Annals of Regional Science. 2020. № 44. გვ. 83–109.

2.Gibbons M., Limoges C., Nowotny H. et al. The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies. London – Thousand Oaks – New Delhi: SAGE Publications, 1994. 179 p.; Power D., Malmberg A. The Contribution of Universities to Innovation and Economic Development: in what Sense a Regional Problem? // Cambridge Journal of Regions, Economy and Society. 2008. № 1. გვ. 233–245.

3. Бондаренко В.А., Максаев А.А., Шумакова И.А. Адаптационные изменения системы высшего образования в условиях цифровизации: аспекты востребованности маркетинговых компетенций // Маркетинг в России и за рубежом. 2020. № 2 (136). გვ. 97–104.

4. Goddard J., Chatterton P. Regional Development Agencies and the Knowledge Economy: Harnessing the Potential of Universities, Environment and Planning C: Government and Policy. 1999. № 17. გვ. 685–699.

5. Holland B.A. Toward a Definition and Characterization of the Engaged University, Metropolitan Universities. 2001. № 2. P. 20–29; Etzkowitz H., Webster A., Gebhardt C.. et al. The Future of the University and the University of the Future: Evolution of Ivory Tower to Entrepreneurial Paradigm, Research Policy. 2000. № 29. გვ. 313–330

6. Uyarra E. Conceptualizing the Regional Roles of Universities, Implications and Contradictions, European Planning Studies. 2020. № 18. გვ. 1227–1246.

7. 14 Топ-10 вузов мира по числу заявок на патенты
URL: https://www.vesti.ru/finance/article/2399305

8. Кранзеева Е.А. Новые модели университетов: вклад в региональное развитие // Университетское развитие: практика и анализ. 2024. Т. 21. № 5. გვ. 64–73.

9.Бенневорт П., Сандерсон А. Участие вузов в региональном развитии: создание потенциала в условиях малоинновационной среды // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. 2022. Т. 7. № 1. გვ. 172–188;

Etzkowitz H., Leydesdorff L. The Future Location of Research and Technology Transfer // Journal of Technology Transfer. 1999. № 24. გვ. 111–123; Gunasekara C. Reframing the Role of Universities in the Development of Regional Innovation Systems // Journal of Technology Transfer. 2006. № 31. გვ. 101–113.

10. Бондаренко В.А., Гузенко Н.В. Новое развитие старопромышленных регионов: зарубежный опыт и возможности его применения. 2020. № 2; Мальцев А.А., Мордвинова А.Э. Реструктуризация старопромышленных регионов Европы: опыт и проблемы // Управленец. 2016. № 3 (61). გვ. 8–13; Мальцев А.А., Мордвинова А.Э. Американская модель ревитализации старопромышленных регионов // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2018. Т. 26. № 1გვ.76–88.

11.Ицковиц Г. Волна предпринимательских университетов: от самых истоков к двигателю глобальной экономики // Инновации. 2024. № 8 (190). გვ. 5–13.

12. Бабкина Е.В., Сергеев В.А. Тройная спираль инновационного развития: опыт США и Европы, возможности для России // Инновации. 2021. № 12 (158). გვ. 68–78.

13. Титова Е.В., Антошкина М.А. Научно-технический потенциал США: оценка и перспективы // Научные записки молодых исследователей. 2018. № 6. გვ. 20–27; Global R&D Funding Forecast. Winter 2022 (ელექტრონული რესურსი). გვ. 13. URL: www.iriweb.org .

# Priority of Modern University Models in Justifying the Benchmarking of Marketing Social-Ethical Standards

**Tamar Rostiashvili,**
Associate professor, Georgian Technical University
**Tamar Zarginava**,
Doctoral student, Georgian Technical University

## Abstract

Before implementing the benchmarking of social-ethical standards as a basis for shaping a university's marketing policy, it is necessary to analyze the prospective models of modern universities that are currently gaining ground in reality. This scientific research course is conditioned by the fact that the marketing activities carried out are directly connected to the chosen and implemented model of university functioning, as well as the processes and types of activities that will underpin the realization of benchmarking. It should be noted that universities, both worldwide and in Georgia, are no longer regarded as a separate element involved only in projects of 'pure science' and 'pedagogical reality.' More than ever before, we are faced with the pressing task of creating a systemic integrator for innovative economic transformation in their location area. This means that, on the one hand, they need to prepare innovatively oriented personnel who will be involved in the part of the scientific-technological initiative (STI) agenda whose implementation should take place in the region's industrial enterprises. On the other hand, universities should represent the side that creates this agenda for industrial enterprises – their current and prospective industrial partners.

**Keywords:** socio-ethical standards, benchmarking, marketing policy, model, innovative transformation, scientific-technological initiative, industrial enterprises, industrial partners.

# სოციალური პოლიტიკის ძირითადი ასპექტები თანამედროვე საქართველოში

**ავთანდილ ადეიშვილი,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი
**სანდრო ცქიტიშვილი,**
საქართვლოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მაგისტრანტი

**აბსტრაქტი**

სტატიაში აღწერილი და განხილულია დღეს საქართველოში არსებული სოციალური გამოწვევები, საქართველოს სახელმწიფო სოციალური პოლიტიკა და სოციალური პოლიტიკის პერსპექტივები, თანამედროვე გამოწვევები და ის მეთოდები და საშუალებები, რომლებიც სოციალური პრობლემების გადაჭრისკენ არის მიმართული. სოციალური პოლიტიკა არის სახელმწიფოს მართვის უმნიშვნელოვანესი ასპექტებიდან ერთ-ერთი გადამწყვეტი რგოლი მოქალაქეთა სოციალური უსაფრთხოებისა და კეთილდღეობისთვის. წარმოდგენილ სტატიაში ფართოდ არის გაშლილი სოციალური პოლიტიკის ძირითადი ასპექტების განხილვა, როგორიცაა სოციალური დაცვის სისტემა, პენსიების მართვა, ჯანდაცვა, განათლება, დასაქმება და სიღარიბის შემცირების პროგრამები. აქ აქცენტირებულია ის, თუ როგორ განხორციელდა დასავლური სოციალური სახელმწიფოს მოდელი საქართველოში და რამდენად შეესაბამება ის ჩვენი ქვეყნის კულტურას, ეკონომიკას და სოციალურ რეალობას.

სტატიის მნიშვნელოვანი ნაწილი ეთმობა სოციალური დაცვის საშუალებების განხილვას, როგორებიცაა: სოციალური დახმარების პროგრამები, მაგალითად ოჯახური დახმარების სქემა, შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირების დახმარარება, მიზნობრივი სოციალური დახმარება (MCG) და დევნილთა მხარდაჭერა. აგრეთვე ხაზგასმულია ამ პროგრამათა მნიშვნელობა, შედეგები და მათთან დაკავშირებული პრობლემები, მათ შორის პროგრამების სტაბილური დაფინანსება, ბიუროკრატიული საკითხები და სამართლიანობის პრინციპები.

**საკვანძო სიტყვები:** სოციალური პოლიტიკა, სახელმწიფოს როლი, განხორციელებული რეფორმები, სოციალური დაცვის მექანიზმები და პროგრამები.

**ძირითადი ტექსტი**

თანამედროვე თავისუფალ საქართველოში სოციალური პოლიტიკის განვითარების მიუხედავად, ქვეყანაში კვლავ მრავალი, მწვავე სოციალური გამოწვევებია, რომლებიც აფერხებს სოციალურად სამართლიანი და თანასწორუფლებიანი საზოგადოების ჩამოყალიბებას. ეს გამოწვევები მჭიდრო კავშირშია ეკონომიკურ სიდუხჭირესთან, რეგიონული უთანასწორობის ხარისხთან, დასაქმების მასშტაბურ პრობლემებთან და ჯანდაცვისა და განათლების სისტემების დაბალ ეფექტიანობასთან.

ქვეყნის სოციალური პოლიტიკისთვის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანიესი გამოწვევა კვლავ სიღარიბეა. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემებით, მოსახლეობის დიდი ნაწილი სიღარიბის ზღვართან ან სიღატრიბის ზღვარს ქვემოთ ცხოვრობს. განსაკუთრებით რთულ მდგომარეობაში არიან მრავალშვილიანი ოჯახები, უნარშეზღუდული პირები, ხანდაზმულები და მარტოხელა მშობლები. სახელმწიფოს მიერ გაცემული მიზნობრივი სოციალური დახმარებები ხშირად არასაკმარისია მათი საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად.

მიუხედავად სხვადასხვა პროგრამების განხორციელებისა, ჯერ კიდევ მნიშვნელოვანი პრობლემაა უმუშევრობა და არასტაბილური დასაქმება. ბევრი მოქალაქე მუშაობს არაოფიციალურად, ბევრიც თვითდასაქმებით ან დროებითი ხელშეკრულებით, რაც მათ ართმევს სოციალური გარანტიების, მათ შორის სამედიცინო დაზღვევის, შრომის უსაფრთხოების სარგებლობის ან პენსიით მათი უზრუნველყოფის შესაძლებლობას. რეგიონებში განსაკუთრებით მწვავე პრობლემაა სამუშაო ადგილების სიმცირე, რაც ახდენს მცირე დასახლებული პუნქტრბიდან დიდისკენ შიდა მიგრაციისა და შედეგად ურბანული სიღარიბის სტიმულირებას.

გარდა ამისა, საქართველოში ჯანდაცვის ხელმისაწვდომობა და ხარისხი აგრეთვე გამოწვევად რჩება. მიუხედავად 13 წლის წინ ამოქმედებული საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამისა, მოსახლეობა ხშირად იძულებული ხდება, რომ საკუთარი ჯიბიდან გადახდოს სამედიცინო სერვისების საფასური, რაც ფინანსურ ტვირთად აწვება დაბალშემოსავლიან ოჯახებს. ასევე არსებობს ცხოვრების ხარისხის რეგიონული დისბალანსი — შორეულ სოფლებში ხარისხიანი სამედიცინო მომსახურება ხშირად არ არის ხელმისაწვდომი.

ხშირად პრობლემატურია სოციალური სერვისების ადმინისტრირებაც. ბიუროკრატიული ბარიერები, არასაკმარისი ან დაბალხარისხიანი კადრები და ელექტრონული სერვისების ნაკლებობა სირთულეებს ქმნის სოციალურ სერვისებზე წვდომის საკითხში. მოსახლეობის ნაწილისთვის გაურკვევლობას ქმნის, თუ როგორ და რა პირობებით შეუძლიათ სოციალური დახმარების მიღება.

საბოლოოდ, საქართველოს წინაშე არსებული სოციალური გამოწვევები საჭიროებს მდგრად, სისტემურ და ინკლუზიურ პოლიტიკას, რომელიც მიზნად ისახავს არა მხოლოდ კრიზისების მართვას, არამედ სოციალურ განვითარებას, თანასწორობის უზრუნველყოფას და მოქალაქეებისთვის ცხოვრების ღირსეული პირობების შექმნას.

საქართველოში მოქმედი სოციალური დაცვის მექანიზმები და პროგრამები მიმართულია მოწყვლადი ჯგუფების მხარდაჭერისა და მინიმალური სოციალური გარანტიების უზრუნველყოფისკენ. სახელმწიფოს მიერ შემუშავებული სისტემები მოიცავს როგორც ფულად დახმარებებს, ასევე უფასო ან თანადაფინანსებულ სერვისებს, განსაკუთრებით ჯანდაცვისა და განათლების მიმართულებით.

ყველაზე გავრცელებული სოციალური პროგრამა არის მიზნობრივი სოციალური დახმარება (მსდ), რომელიც მოქმედებს 2006 წლიდან. ეს მექანიზმი ეფუძნება სპეციალურ ქულათა სისტემას, რომელიც განსაზღვრავს ოჯახების სოციალურ-ეკონომიკურ სტატუსს. მხარდაჭერის სახით ოჯახები იღებენ ყოველთვიურ ფულად დახმარებას, რასაც ემატება ბავშვების, უნარშეზღუდული პირებისა და ხანდაზმულებისთვის გათვალისწინებული დახმარებები. მიუხედავად იმისა, რომ ეს პროგრამა ფართოდ არის გავრცელებული, მისი კრიტიკა ხშირად ეხება ქულების გამოთვლის სიზუსტის პრობლემას და სისტემის მიზნობრიობას.

სოციალური დაცვის მეორე მნიშვნელოვანი კომპონენტია პენსიები, მათ შორის — ასაკობრივი, სამხედრო, სოციალური და უნარშეზღუდულ პირთა პენსიები. 2018 წლიდან ამოქმედდა დაგროვებითი პენსიის სისტემა, რომელიც მიზნად ისახავს მომავალში პენსიონერთა ფინანსური დამოუკიდებლობის ხელშეწყობას. მიუხედავად ამისა, არსებული პენსიის ოდენობა კვლავ ვერ უზრუნველყოფს სიღარიბისგან დაცვას.

სოციალურ პოლიტიკაში დიდი როლი აქვს საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამას, რომელიც 2013 წელს ამოქმედდა და მოქალაქეებს ანიჭებს უფასო ან თანადაფინანსებულ სამედიცინო მომსახურებას. ამ პროგრამის საშუალებით,

განსაკუთრებით მოქალაქეთა გარკვეული მოწყვლადი ჯგუფებისთვის, მნიშვნელოვნად გაიზარდა სამედიცინო სერვისების მიღების შესაძლებლობა, თუმცა მისი საკმარისი დაფინანსება და ხარისხის კონტროლი კვლავ პრობლემად რჩება.

დასაქმების ხელშეწყობის თვალსაზრისით მოქმედებს რამდენიმე არამასშტაბური პროგრამა, როგორებიცაა საჯარო სამუშაოები, პროფესიული გადამზადება და ახალგაზრდების დასაქმების ხელშეწყობა, თუმცა მათი მასშტაბი, როგორც უკვე აღინიშნა, შეზღუდულია, ხოლო სახელმწიფო ჩართულობა არასაკმარისია აქტიური შრომითი პოლიტიკის ჭრილში.

აგრეთვე ფუნქციონირებს სპეციალური პროგრამები უნარშეზღუდული პირებისთვის, დევნილებისთვის, მრავალშვილიანი ოჯახებისთვის და მოქალაქეთა სხვა მოწყვლადი ჯგუფებისთვის, თუმცა მათი დაფინანსება და საერთო ეკონომიკურ სისტემაში ინტეგრაცია ხშირ შემთხვევაში ფრაგმენტული და არასტაბილურია. და ბოლოს, მიუხედავად ჩამოყალიბებული მექანიზმებისა და მიმდინარე პროგრამებისა, საქართველოს სოციალური დაცვის სისტემა გაძლიერებას საჭიროებს, განსაკუთრებით ფინანსური მდგრადობის, სიღარიბის ზღვარს ქვემოთ მყოფი პირებისთვის ხელმისაწვდომობის, და მომსახურების ხარისხისა თვალსაზრისით.

სოციალური სამართლიანობა და მოქალაქეთა თანასწორობა თანამედროვე დემოკრატიული სახელმწიფოს ერთ-ერთი მთავარი ღირებულებაა. საქართველოს კონსტიტუცია და საერთაშორისო სამართლებრივი აქტები აღიარებენ ამ პრინციპებს და ავალდებულებენ სახელმწიფოს რომ ისინი უზრუნველყონ, თუმცა პრაქტიკაში ამ მიზნების მიღწევა სირთულეებით არის სავსე — არსებული ეკონომიკური და სოციალური უთანასწორობა, მოწყვლადი ჯგუფების მარგინალიზაცია და სერვისებზე არათანაბარი წვდომა ასუსტებს სოციალური სამართლიანობის ეფექტურ განხორციელებას.

სოციალური სამართლიანობა გულისხმობს ყველა მოქალაქის თანაბარ უფლებას, რომ მიიღოს შესაბამისი სერვისები — ჯანდაცვა, განათლება, დასაქმება, სოციალური დახმარება — დამოუკიდებლად მისი სოციალური სტატუსისა, სქესისა, ეთნიკური ან გეოგრაფიული წარმომავლობისა. თუმცა საქართველოში კვლავ არსებობს შინაარსობრივი უთანასწორობა, რაც ნიშნავს, რომ კანონით გათვალისწინებული უფლებები პრაქტიკაში საკმარისად მკაცრად არ ხორციელდება.

ერთ-ერთი ძირითადი პრობლემა არის რეგიონული უთანასწორობა. სოფლად მცხოვრებ მოქალაქეებს ხშირად არ აქვთ წვდომა ხარისხიან ჯანდაცვაზე, განათლებაზე ან დასაქმების შესაძლებლობებზე. ქალაქსა და სოფელს შორის არსებული განსხვავება აფერხებს მოქალაქეთა წვდომას თანაბარ შესაძლებლობებსა და განვითარების გზებზე.
ასევე პრობლემას წარმოადგენს გენდერული თანასწორობის საკითხი. მიუხედავად ფორმალური გარანტიებისა, ქალები ხშირად ხვდებიან უმუშევრები ან არიან დასაქმებულნი დაბალანაზღაურებად პოზიციებზე. უნარშეზღუდული პირებისთვის სოციალური სერვისების მიღება ხშირად არის ბიუროკრატიული ბარიერებით გართულებული და ნაკლებად არის მორგებულ სერვისების ბენეფიციართა რეალურ საჭიროებებზე.

სახელმწიფომ უნდა აამუშაოს ინკლუზიური პოლიტიკის მექანიზმები, რაც გულისხმობს განსხვავებული ჯგუფების საჭიროებების შესწავლას, გათვალისწინებას, ამ ჯგუფებისთვის შექმნილი სერვისების მათზე ადაპტაციას და სოციალურ გადაწყვეტილებებში მათი ჩართულობის და მონაწილეობის ხელშეწყობას. მნიშვნელოვანია მიზნობრივი პროგრამების დახვეწა, დისკრიმინაციის ყველა ფორმის აღმოფხვრა და სოციალური რესურსების სამართლიანი გადანაწილება.

სოციალური სამართლიანობის მიღწევა არ არის მხოლოდ ეკონომიკური რესურსების განაწილების საკითხი — ეს არის საზოგადოებრივი ხელშეკრულება, რომელიც ითვალისწინებს ყველას ღირსებას, შესაძლებლობებს და ჰუმანურ განვითარებას. სახელმწიფოს როლი გადამწყვეტია ამ პროცესში, როგორც პოლიტიკის შემქმნელის და ამ პოლიტიკაზე პასუხისმგებელი ინსტიტუციის.

საქართველოს სახელმწიფო სოციალური პოლიტიკა გულისხმობს კომპლექსურ სისტემას, მიმართულს მოსახლეობის შედარებით მოწყვლადი ჯგუფების ხელშეწყობისა და მათდამი განხორციელებული სოციალური სამართლიანობის უზრუნველყოფისაკენ. მისი განხორციელება ხდება როგორც საკანონმდებლო დონეზე, ისე საბიუჯეტო დოკუმენტაციის საფუძველზე. ამ ყველაფერს ერთვის სტრატეგიული განვითარების გეგმა, როგორიცაა "საქართველოს სოციალური პოლიტიკის განვითარების სტრატეგია 2022–2026 წლებისთვის".

მოქალაქეთა სოციალური დაცვის გარანტიებს განსაზღვრავს საქართველოს კონსტიტუცია სოციალური სახელმწიფოს პრინციპზე დაყრდნობით. ამ ყველაფრის

მნიშვნელოვანი ნაწილია „სოციალური დახმარების შესახებ“ კანონი, რომელიც თავისმხრივ აწესრიგებს სოციალური დახმარების სახელმწიფო სისტემას და ადგენს სამიზნე ჯგუფებს. არანაკლები მნიშვნელობისაა შრომის კოდექსი, რომელიც მოიცავს შრომითი გარანტიების დაცვის საშუალებებს და სოციალური დიალოგის წარმართვის მექანიზმებს, განსაკუთრებით მინიმალური ანაზღაურებისა და შრომითი უსაფრთხოების საკიტხებში.

"სოციალური პოლიტიკის განვითარების სტრატეგია 2022–2026 წლებისთვის" გულისხმობს ოთხ მთავარ მიმართულებას: 1) სოციალური უსაფრთხოების სისტემის დახვეწა, 2) შრომითი ბაზრის განვითარების მხარდაჭერა, 3) მოწყვლადი სოციალური ჯგუფების ინტეგრირება საზოგადოებრივი ცხოვრების სხვადასხვა ნაწილში და 4) სოციალური სერვისების დეცენტრალიზება. ეს დოკუმენტი გულისხმობს საერთაშორისო სტანდარტებთან ჰარმონიზებას და ევროკავშირთან დაახლოების პროცესს, რასაც უმნიშვნელოვანესი როლი აქვს სოციალური პოლიტიკის ნოდერნიზების საქმეში.

## დასკვნა

სოციალური პოლიტიკა წარმოადგენს საქართველოს სახელმწიფოს ერთ-ერთ უმთავრეს ფუნქციურ მიმართულებას, რომელიც მიზნად ისახავს მოქალაქეთა კეთილდღეობას, სიღარიბესთან ბრძოლას, სოციალური სამართლიანობის დაცვას და მოწყვლადი ჯგუფების მხარდაჭერას. სოციალური პოლიტიკის სიძლიერე მჭიდროდ არის გადაჯაჭვული საზოგადოების ეკონომიკურ განვითარებასთან და დემოკრატიული მმართველობის ხარისხთან.

აშკარაა, რომ სახელმწიფოს ძალისხმევითა და რეფორმებით მიღწეული პროგრესის მიუხედავად, არსებული მექანიზმები ჯერ ვერ აკმაყოფილებს საზოგადოების მზარდ მოთხოვნილებებს. სახელმწიფო სოციალური პროგრამები არ არის საკმარისად მოქნილი და ხშირ შემთხვევაში არ შეესაბამება ბენეფიციარების მდგომარეობას, მოთხოვნილებებს და საჭიროებებს. მიზნობრივი სოციალური დახმარების სისტემაში შეფასების მეთოდოლოგია ხშირად ჩანს უსამართლო, ხოლო სერვისებზე წვდომა — განსაკუთრებით რეგიონებში — მნიშვნელოვან გამოწვევად რჩება.

მოსახლეობის საკმაოზე დიდი ნაწილი ჯერ კიდევ სიღარიბის ზღვარს მიღმა ცხოვრობს, უმუშევრობის მაჩვენებელი მაღალია, განსაკუთრებით ახალგაზრდებში, ხოლო პენსიები და სოციალური დახმარებები ვერ უზრუნველყოფს ცხოვრების ღირსეულ მინიმუმს. მიუხედავად იმისა, რომ სახელმწიფო ბიუჯეტში სოციალური სფეროს დაფინანსება იზრდება წლიდან წლამდე და 2025 წელს 8 მილიარდ 670 მილიონ ლარს, ანუ ბიუჯეტის 26.7% შეადგინს, ფინანსური რესურსების გადანაწილება არაპროპორციულია და ნაკლებად ეფექტიანი.

საქართველოში აუცილებელია სოციალური პოლიტიკის სისტემური რეფორმა, რომელიც შემდეგ პრინციპებზე იქნება დაფუძნებული: სოციალური სამართლიანობისა და თანასწორობის უზრუნველყოფა; მიზნობრიობის გაუმჯობესება სოციალური დახმარებებისა და სერვისების სფეროში; სოციალური სერვისების ხარისხის კონტროლისა და მონიტორინგის სისტემის გაუმჯობესება, სოციალური სერვისების გეოგრაფიული ხელმისაწვდომობის გაზრდა, შრომის ბაზარზე ინტეგრაციის მხარდაჭერა და დასაქმების აქტიური პოლიტიკის შემუშავება.

**გამოყენებული ლიტერატურა**


1. მარუაშვილი ნ. (2019). სოციალური პოლიტიკა. თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი.
https://ebooks.tsu.ge/restricted/ge-books-restricted - ბოლო ნახვა 5.11.2025
2. საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო. ინფორმაცია ბიუჯეტის შესახებ.
https://www.mof.ge/5673 - ბოლო ნახვა 5.11.2025
3. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური. წლების მიხედვით სოციალურ კამპანიაში დახარჯული ფინანსები.
https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/403/janmrtelobis-datsva-da-sotsialuri-dakhmareba517 - ბოლო ნახვა 5.11.2025
4. სოციალური პროგრამები.
https://www.moh.gov.ge/ssa.php?uid=20231118005159296692322 3&lang=1&v=0 - ბოლო ნახვა 5.11.2025
5. UNICEF Georgia. სოციალური დაცვის ანგარიშები.
https://www.undp.org/georgia/publications - ბოლო ნახვა 5.11.2025

# Main aspects of social policy in modern Georgia

**Avtandil Adeishvili,**
Associate Professor, Georgian Technical University
**Sandro Tskitishvili,**
Master's student at Georgian Technical University

## Abstract

The article discusses the social challenges existing in Georgia today, state social policy and perspectives, modern challenges, and methods aimed at solving social problems. Social policy is one of the most important aspects of state governance, crucial for the social security and well-being of citizens. The presented article broadly discusses key aspects of social policy, such as the social security system, pension management, healthcare, education, employment, and poverty reduction programs. The emphasis here is on how the Western welfare state model was implemented in Georgia and how it corresponds to the culture, economy, and social reality of our country. A significant part of the article is devoted to social protection measures, such as: family assistance scheme, assistance for persons with disabilities, targeted social assistance (MSG), and support for displaced persons. The importance, results, and problems associated with these programs are also highlighted, including stable funding of the programs, bureaucratic issues, and principles of fairness.

**Keywords:** social policy, role of the state, implemented reforms, social protection mechanisms and programs.

# ადგილობრივი თვითმმართველობების ვებგვერდების ხელმისაწვდომობა

**გიორგი დაგარგულია,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მაგისტრანტი
**ლუკა ხაჩიძე,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მაგისტრანტი

**აბსტრაქტი**

თანამედროვე დემოკრატიულ მმართველობაში ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა სახელმწიფო მმართველობის პროსესში, ადგილობრივ თუ მუნიციპალურ დონეზე, მოქალაქეთა ჩართულობის აუცილებელ წინაპირობად ითვლება, ამ პროსესში კი ადგილობრივი თვითმმართველობის ვებგვერდები მნიშვნელოვან როლს ასრულებს საჯარო ინფორმაციის გავრცელებასა და გადაწყვეთილების მიღების პროსესში მოქალაქეთა ჩართულობის უზრუნველყოფაში. კვლევის მიზანია საქართველოს მუნიციპალური ვებგვერდების ხელმისაწვდომობისა და ფუნქციონალის შეფასება, ელექტრონული მმართველობისა და ვებ-ხელმისაწვდომობის საერთაშორისო სტანდარტების (WCAG) კონტექსტში. წინამდებარე სტატია დაფუძნებულია სამთავრობო(შემდგომში მუნიციპალური) ვებგვერდების შინაარსობრივ და ტექნიკურ შეფასებაზე, რაც მოიცავს ინფორმაციის სისწორის, განახლების სიხშირის, ნავიგაციის, უკუკავშირის მექანიზმებისა და შშმ პირთა საჭიროებების გათვალისწინების შეფასებას. კვლევის შედეგად დადგინდა, *[კვლევის ფარგლებში 2024 წელს საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკუტეტის საჯარო მმარველობის პროგრამის ფარგლებში, ხონის მუნიციპალიტეტისა და ოზურგეთის ვებ-საიტებზე დაყრდნობით და მათი გარეგანი, ვიზუალური თუ შინაარსობრივი, დათვალიერების შედეგად შემუშავდა, ვებ-საიტთან დაკავშირებული რეკომენდაციები.]* რომ მუნიციპალიტეტების ვებსაიტების დიდი ნაწილი ვერ აკმაყოფილებს თანამედროვე მოთხოვნებს. ვებგვერდებზე ხშირია ტექნიკური ხარვეზები, არასრული ინფორმაცია და ინკლუზიურობის ნაკლებობა. აღნიშნული პრობლემები ზღუდავს მოქალაქეთა ჩართულობას და არღვევს თანასწორი წვდომის პრინციპს. მიღებული დასკვნების საფუძველზე, რეკომენდებულია ვებ-გვერდების განახლება ღია მონაცემების პოლიტიკისა და WCAG-ის კრიტერიუმების შესაბამისად, რაც ხელს შეუწყობს

დემოკრატიული მმართველობის გაძლიერებას, გამჭვირვალობის ზრდასა და მოქალაქეთა ნდობის განმტკიცებას ადგილობრივი თვითმმართველობებისადმი.

**საკვანძო სიტყვები:** ადგილობრივი თვითმმართველობა, ვებგვერდის ხელმისაწვდომობა, ელექტრონული მმართველობა, WCAG, გამჭვირვალობა, მოქალაქეთა ჩართულობა.

**ადგილობრივი თვითმმათველი მუნიციპალური ვებ-გვერდების ხელმისაწვდომობა**

თანამედროვე სამყაროში დემოკრატიის განვითარების ახალი, უფრო მაღალი საფეხური, ციფრული დემოკრატიაა, რომელიც მნიშვნელოვნად ზრდის დემოკრატიის პოტენციალსა და ეფექტიანობას. ციფრული დემოკრატია ეფუძნება ინფორმაციისა და კომუნიკაციის ინტერაქტივს, ურთიერთქმედებას, გლობალურ სოციალურ კავშირებსა და ინფორმაციის გავრცელებას, პროფესიული და საზოგადოებრივი პერსპექტივების ზრდას, რაც ახალ შესაძლებლობებს  აძლევს ბიზნესს, სამთვარობო თუ მუნიციპალური მმართველობის ორგანოებს. ხელს უწყობს მოქალაქეების მონაწილეობას სახელმწიფოთა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და გაცილებით უფრო დინამიურს ხდის საზოგადოებრივ ცხოვრებას, ვიდრე მხოლოდ ბიუროკრატიულ წესებზე ჩამოკიდებული მმართველობა, ამას ადასტურეს თანამედროვე სამყაროში ელექტრონული მმართველობის როლის გაზრდა, მაგალითისთვის გაეროს ელექტრონული მმართველობის კვლევის ცენტრის “UN E-Government Survey 2024” თანახმად 2024 წელის მონაცემებით მსოფლიოში  193 სახელმწიფო გადავიდა ციფრული მმართველობაზე.

გაეროს ელექტრონული მმართველობის 2024 წლის კვლევის (UN E-Government Survey, 2024)  თანახმად საქართველო ელექტრონული მმართველობისა და ელექტრონული მონაწილეობის განვითარების ინდექსით 193 ქვეყნიდან 69-ე ადგილზეა. თუმცა განსხვავებული შედეგს ვხედავთ  2022 წელს, ელ.მმართველობის განვითარების ინდექსით ქვეყანა 0.75 ქულით,  მე-60 ადგილზე იყო, მიუხედავად იმისა, რომ 2024 წელს საქართველომ ქულა 0.03 ქულით გააუმჯობესა, მისი რეიტინგი 9 პოზიციით დაეცა. ეს კლება შეიძლება მივაწეროთ სხვა ქვეყნებში ელექტრონული

მმართველობისა და ელექტრონული მონაწილეობის სფეროში საქართველოსთან შედარებით განვითარების უფრო სწრაფ ტემპს.

ციფრული დემოკრატიია ინოვაციურ შესაძლებლობას წარმოადგენს ადგილობრივი თუ ცენტრალიზებული მთავრობის მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისას საზოგადოების ჩართულობის უზრუნველყოფის პროცესში, რომელსაც მუნიციპალური თუ ცენტრალიზებულ დონეზე ვებ-საიტები ემსახურება, სწორედ მათ უნდა უზრუნველყონ მოსახლეობის ინფორმირებულობა და ჩართვა მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, შემდეგი მიზნების რეალიზებით:

- საჯარო სერვისების ეფექტიანი, სწრაფი და ხელმისაწვდომი მიწოდება;
- სამოქალაქო ჩართულობის გაზრდა გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში;
- გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების უზრუნველყოფა.
- მოქალაქეთა უკუკავშირის მექანიზმების დანერგვის უზრუნველყოფა.

საქართველოში ელექტრონული მმართველობის განვითარება ბოლო ათწლეულში მნიშვნელოვანი სახელმწიფო პრიორიტეტი გახდა, ამ პროცესის მიზანია მოქალაქეებისთვის საჯარო სერვისების გამარტივება, გამჭვირვალობის გაზრდა და ბიუროკრატიული ბარიერების შემცირება. 2025 წლის მონაცემებით, ქალაქებში ინტერნეტზე წვდომა 89.2 %, სოფლებში კი 77.7 %-ია. ამის ფონზე, დღემდე, საქართველოს მთავრობამ დაამტკიცა არაერთი ეროვნული სტრატეგია, მათ შორის „ციფრული საქართველო“ და „ღია მმართველობის პარტნიორობის“ (OGP) სამოქმედო გეგმები, რომლებიც ადგენს ელექტრონული სერვისების განვითარების პრიორიტეტებს. მიღებულია შესაბამისი საკანონმდებლო და რეგულაციური ჩარჩო, რომელიც მოიცავს მონაცემთა უსაფრთხოების, პერსონალური ინფორმაციის დაცვისა და ელექტრონული ხელმოწერის საკითხებს.

იმისათვის, რომ ციფრულმა ტექნოლოგიებმა და სამთავრობო ვებ-საიტებმა ეფექტურად უზრუნველყონ მოქალქეთა ჩართულობა მმართველობით გადაწყევტილებების მიღების პროცესში, აუცილებელია თითოეული სამთვარობო თუ ადგილობრივი მუნიციპალური მმართველობის ვებ-საიტი გამართულად ფუნქციონირებდეს და პასუხობდეს მოქალქეთა მოთხოვნებსა თუ ინტერესის სფეროს, ვებ-პლატფორმების საშუალებით მოქალაქეს უნდა შეეძლოს იმ რიგი უფლება

მოვალეობების რეალიზება, რაც გარანტირებული აქვს კონსტიტუციით და აუცულებელია სამოქალქო საზოგადოების განვითარების პროცესში.

ინოვაციურ და ამბიციური გეგმის პარალელურად, ციფრული და ონლაინ ვებ-პლატფორმების გამოყენებით მოხდეს სამოქალქო ჩართუილობის გაზრდა მმართველობით გადაწტევტილების მიღების პროცესში, თუმცა ციფრული დემოკრატიის ფორმიება რიგ გამოწვევბთან არის დაკავშირებული, ესენია:

- მუნიციპალური ვებ-საიტების ნაწილი არ არის დაწინაურებული google-სა თუ სხვა საძიებო სისტემების საძებო ველით ძიებისას
- მუნიციპალური თუ სამთავრობო ვებ-სატების ფორმირებისას არ არის უზრუნველყოფილი საიტების იტერფეისის შექმნისა და დამუშავების ზოგადი წესი
- მუნიციპალური ვებ-საიტების ინტერფეისის საწყის ფანჯარაზე გამოტანილი არ არის ინფორმაცია მუნიციპალური საზღვრებისა თუ საკუთრების შესახებ
- საინფორმაციო საძიებო ველის არ არსებობა
- ვერ ვხვდებით სამუშაო ენის შესაცვლელი გრაფა (ასევე ხშირი ან/და იშვიათია საიტის ისეთი ვიზუალიზაცია, რომელიც ვერ პასუხობს “ შშმ “ პირების მოთხოვნებს)
- არ არის მითითებული მუნიციპალიტეტისა თუ თვითმმართველი ერთეულის წარმომადგენლის საკონტაქტო ინფორმაცია და პასუხისმგებლი პირების ჩამონათვალი.
- არ გვხვდება საკანონმდებლო ან/და ნორმატიული აქტი, ასევე მიმდინარე მუნიციპალური კანონის პროექტები.
- განუახლებელი ან/და არასრულია შუალედური ანგარიშები
- მუნიციპალიტეტის ბიუჯეტი
- არ იძებნება მუნიციპალიტეტის პრიორიტეტული სოციალურ-ეკონომიკური თუ კულტურული პროეტები ან/და ინიციატივები
- არ არის განთავსებული ინფორმაცია სახელმწიფო გასაცემლების (არსებობის შემთხვევაში მუნიციპალიტეტის საზღვრებში მოქმედი ბენეფიტების) არსებობისა და გაცემის წესის შესახებ

- საგანმანათლებლო პროექტებისა და კულტურული ღონისძიებების განხორციელების შესახებ ინმორმაცია (არსებოიბის შემთხვევაში)
- არ გვხვდება მოქალაქეთა უკუკავშირისათვის შემდეგი დასახელების ჩანართები:
  - “მიმართე საკრებულოს”
  - “მიმართე მერიას”
  - მოქალქეთა უკმაყოფილების ან/და განაცხადის გაკეთების ფანჯარა
- ვერ ვხვდებით ავტომატურ მოპასუხეს საინფორმაციო ჩანართში, კერძოდ სასაუბრო ჩატის “ჩატ-ბოტს”
- და სხვა.

ყოველი თვითმმართველი ერთეულის ელექტრონული პლატფორმა უნდა პასუხობდეს საქართველოს კონსტიტუცს; საქართველოს კაონი; “ადგილობრივი თითმმართველობის შესახებ” და საქართველოს კანონი “ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსი”-ის მოთხოვნებს, რომელიც ადგენს და არეგულირებს საჯარო ინფორმაციის გაცემის წესს.

სახელმწიფო თუ მუნიციპალური მმართთველობის ვებ-პორტალის ესა თუ ის ბრძანებან ან/და ფუნქციონალური ჩანართი უნდა გამოდიოდეს იმ მიზნებიდან, რომელბიც უზრუნველყოფენ მმართველობით პროცესში მოქალქეთა ეფექტიან ჩართულობას. მაგალითისთვის ყოელი ნორმას რომელიც აღჭურავს მოქალქეს გარკვეული უფელბა-მოვალეობით ამ უფლების რეალიზების განხორციელებისას მუნიციპალურ ვებ-საიტებზე უნდა გვხვდებოდეს შესაბამისი ბრძანება ან/და ჩანართი, რომლებიც უნდა პასუხობდეს ან/და ამოდიოდეს ამ უფლებით განხორციელების მიზნებიდან, მაგალითად:

1. “საქართველოს მოქალაქენი ადგილობრივი თვითმმართველობის უფლებას ახორციელებენ საქართველოს კონსტიტუციისა და ამ კანონის შესაბამისად”

ამ უფლების მიზნიდან გამომდინარე ვებ-საიტზე უნდა გვხვდებოდეს ფუნქციონალური ფანჯარა ან/და ველი საკანონმდებლო ინფორმაციის მოსაძიებლად, შესაბამისი სახელწოდებით “კონსტიტუცია და სხვა ნორმატიული აქტების”

2. საქართველოს მოქალაქეებს უფლება აქვთ:

გ) მიიღონ საჯარო ინფორმაცია ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოსგან და თანამდებობის პირებისგან;

დ) წინასწარ გაეცნონ ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოს გადაწყვეტილებების პროექტებს; მონაწილეობა მიიღონ მათ განხილვაში; მოითხოვონ გადაწყვეტილებათა პროექტების გამოქვეყნება და საჯარო განხილვა;

აღნიშნულის უფლების მიზნების უზრუნველსაყოფად მუნიციპალურ საიტებსა თუ ვებ-პლატფორმებზე ინფორმაციის უწყვეტობის პრინციპიდან გამომდინარე უნდა ნახლდებოდეს და შესაძლებელი იყოს უახლოესი ინფორმაციის მიღება იმგვარად, რომ მარტივად იდენტიფიცირებადი იყოს საიტზე განთავსებული ინფორმაციის გამოცემისა თუ ძალაში შესვლის პერიოდის განსაზღვრა.

ე) მიმართონ ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოს და თანამდებობის პირებს;

იმისათვის რომ მუნიციპალურმა ორგანომ თვითმმართველობის განხორციელბეის პროცესში მიიღოს უკუკავშირი აუცილებელია ყველა მუნიციპალურ ვებსაიტს (შემდგომში პორტალს) ქონდეს მმართველ ორგანოსთან შეტყობინების გაგზავნის, საკითხის დაფიქსირების შესაძლებლობა ხოლო სურვილის შემთხვევაში ამავე საიტზე შეეძლოს მისთვის სასურველი ინფორმაციის გამოთხოვნა. (შემდეგი ჩანართი:“მიმართე მერიას ან/და მიმართე საკრებულოს”)

ვ) განახორციელონ საქართველოს კანონმდებლობით განსაზღვრული სხვა უფლებამოსილებანი

ნებისმიერი მუნიციპალური ვებ-საიტი უნდა პასუხობდეს თვითმმართველი ერთეულის მუნიციპალურ საზღვრებში მცხოვრები პირის საჭიროეებებსა და მოთხოვნებს.

ამრიგად, ციფრული დემოკრატია მნიშვნელოვანი გამოწვევების წინაშე დგას რაც განპირობებულია, პირველ რიგში მისი მმართველობის პროცესში ჩართულობითა და საზოგადო სიახლით, ხოლო მეორე ციფრული ტექნოლოგიებისა თუ ვებ-პლატფორმების არაჯეროვნად გამოყენებით, რადროსაც აღნიშნული პლატფორმების გამოყენება ვერ ან/და ნაწილობრივ ემსახურება (პასუხობს) ადგილობრივი თვითმმართველობის პროცესში მოქალქეთა ჩართულობისათვის აუცილებელ მიზნებს.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. გაეროს ელექტრონული მმართველობის კვლევა 2024 - https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024
2. საქართველოს ორგანული კანონი ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსი - https://moi.gov.ge/pdf/673ef015c27d1.pdf
3. სტატია"ელექტრონული მმართველობა საქართველოში: მსოფლიო ტენდენციები" 21 მაისი 2010 წ. ქეთევან როსტიაშვილი პოლიტიკურ მეცნიერებათა.დოქტორი,პროფესორი-https://idfi.ge/ge/e-governance-in-georgia-world-tendencies

# Accessibility of Local Self-Government Websites

**Giorgi Dagargulia,**
Master's student, Georgian Technical University
**Luka Khachidze,**
Master's student, Georgian Technical University

## Abstract

In modern democratic governance, access to information is considered a necessary prerequisite for citizen engagement in the process of state governance, whether at the local or municipal level, and in this process, local government websites play an important role in disseminating public information and ensuring citizen engagement in the decision-making process. The aim of the study is to assess the accessibility and functionality of Georgian municipal websites in the context of international standards for e-government and web accessibility (WCAG). This article is based on a content and technical assessment of government (hereinafter municipal) websites, which includes an assessment of the accuracy of information, update frequency, navigation, feedback mechanisms, and consideration of the needs of persons with disabilities. The study found that a large part of municipal websites fail to meet modern requirements. Websites are often plagued by technical flaws, incomplete information, and lack of inclusiveness. These problems limit citizen engagement and violate the principle of equal access. Based on the findings, it is recommended to update websites in accordance with the open data policy and WCAG criteria, which will contribute to strengthening democratic governance, increasing transparency, and strengthening citizens' trust in local governments.

**Keywords:** local government, website accessibility, e-governance, wcag, transparency, citizen engagement.

# Digital Transformation in Public Governance
# Challenges and Opportunities in Georgia

**Rati Gurgenidze,**
*Associate Professor, Georgian Technical University*
**Nia Baramadze,**
Doctoral student, Georgian Technical University

**Abstract**

Digital transformation has become an integral component of contemporary public governance. The processes underway in Georgia in this direction create both new opportunities and significant challenges. This article examines the current state of digital governance development in the country, strategic directions, and the barriers that accompany the transformation process.

In July 2020, the Digital Governance Agency was established, operating under the jurisdiction of the Ministry of Justice of Georgia. The agency's mission is to ensure the secure and efficient delivery of government electronic services to citizens, businesses, and the non-governmental sector through a one-stop-shop principle.The agency's functions include managing data exchange infrastructure, developing electronic services, formulating information security policies, and responding to cybercrime.

The Digital Governance Strategy of Georgia for 2025-2030 formulates a vision for digital governance development and determines approaches to addressing the challenges it faces. The document is oriented toward establishing an innovative, user-centered, and secure digital governance system.

**Keywords:** public governance, electronic services, digital transformation, service accessibility, innovative approaches.

**Main Text**

It is noteworthy that Georgia lacked a digital governance strategy from 2018 to 2024. This extended pause indicates problems in strategic planning within this critical domain.Throughout 2024, the Computer Emergency Response Team of the Digital Governance Agency responded to 131 incidents recorded in Georgia's cyberspace. The number of cyberattacks is constantly increasing and becoming more sophisticated, posing serious threats to government databases and critical infrastructure.

According to assessments by representatives of the Digital Transformation Consortium, Georgia's public electronic services are outdated and risky. This evaluation suggests that the

existing model under which electronic government services have been developed lags behind technological advancement, is financially unsustainable, and faces mounting security challenges.

Moreover, Georgia received the lowest score in the mobile internet pricing component, which significantly trails behind both Asian and European average prices, as well as the global average. This is compounded by low levels of digital infrastructure development in regional areas and limited digital literacy among segments of the population. Information security legislation is being updated, but regulations are often not synchronized with the pace of digital development. Compliance with requirements for critical information system entities is frequently financially and technically challenging.

In 2024, a bilateral international memorandum was signed with the Ministry of Digital Development of Azerbaijan regarding cooperation in digital governance and cybersecurity spheres. Active work was also underway with the Ministry of Interior of South Korea on establishing a digital governance cooperation center. International collaboration enables Georgia to share best practices, receive technical assistance, and enhance its capabilities in the digital governance sphere.

The Ministry of Justice executed a memorandum with the blockchain ecosystem platform Hedera, which envisages the implementation of cutting-edge digital technologies in the public sector. Possibilities are being considered for migrating National Agency of Public Registry data to blockchain networks, which would ensure better protection of property rights, process transparency, and reliability. The integration of artificial intelligence in the public sector creates new possibilities for task automation, data analysis, and service personalization.The application of digital solutions is transforming the public sector and systemically impacting both citizen-government agency relationships and the internal management systems of these agencies. Electronic participation platforms strengthen citizen engagement in decision-making processes and increase public governance accountability.

It is essential to establish a more ambitious agenda that considers the latest international trends and innovative approaches to electronic governance. Several significant directions can be highlighted: Service accessibility-increasing online availability of services, encouraging their utilization, and expanding internet access, particularly in regional areas; Overcoming digital inequality-implementing digital education programs for various population groups and ensuring affordable pricing for internet services; Infrastructure development-modernizing digital infrastructure, strengthening cybersecurity, and implementing data protection standards; collaboration with the private sector-decentralizing government services and opening the market, which will generate new startups and attract investments; Data democratization-democratizing data accumulated in public institutions while protecting personal information.

## Conclusion

Digital transformation in public governance in Georgia is an ongoing process that has both significant achievements and serious challenges. The decline in United Nations rankings indicates that the country is falling behind other regional partners in development and requires a more active and strategic approach.

Cybersecurity, digital inequality, service standardization, and improvement of the legislative environment remain priority directions. Simultaneously, international cooperation, implementation of new technologies, and human capital development create opportunities for rapid progress.

Digital transformation implies not merely the digitization and automation of existing processes, but rather complete transformation and the creation of an inclusive system. Georgia faces the opportunity to become a regional leader in digital governance if the government, private sector, and civil society work collaboratively toward this goal and overcome existing challenges through a systematic and comprehensive approach.

## References

1. Dr. Sonia Kumar: Digital Transformation in Public Administration: Challenges and Opportunities. 2023 https://willconic.com/wp-content/uploads/2025/03/CH-17-Digital-Transformation-in-Public-Administration-Challenges-and-Opportunities.pdf

2. Atrick Joy: Georgia's Government Innovation Showcase 2025. 25 February 2025. https://publicsectornetwork.com/insight/state-of-the-service-spotlight-georgia-innovation-2025

3. United Nations Georgia - Digital solutions transform Georgia's public sector 2021. https://www.undp.org/georgia/stories/digital-solutions-transform-georgia%E2%80%99s-public-sector

4. Government of Georgia Program for 2025-2028 Only with peace, dignity and prosperity towards Europe! 2024 November https://www.gov.ge/files/41_90407_824274_Programfor2025-2028.pdf

# ციფრული ტრანსფორმაცია საჯარო მმართველობაში
# გამოწვევები და შესაძლებლობები საქართველოში

**რატი გურგენიძე,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი
**ნია ბარამაძე,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

**აბსტრაქტი**

ციფრული ტრანსფორმაცია თანამედროვე საჯარო მმართველობის განუყოფელი ნაწილი გახდა. საქართველოში ამ მიმართულებით მიმდინარე პროცესები როგორც ახალ შესაძლებლობებს ქმნის, ასევე მნიშვნელოვან გამოწვევებს წარმოშობს. ამ სტატიაში განხილული იქნება ქვეყანაში ციფრული მმართველობის განვითარების მიმდინარე მდგომარეობა, სტრატეგიული მიმართულებები და ის ბარიერები, რომლებიც ახლავს ტრანსფორმაციის პროცესს.

2020 წლის ივლისში შეიქმნა ციფრული მმართველობის სააგენტო, რომელიც საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს დაქვემდებარებაში ფუნქციონირებს. სააგენტოს მიზანია ერთი ფანჯრის პრინციპით სახელმწიფო ელექტრონული სერვისების უსაფრთხოდ და ეფექტიანად მიწოდების უზრუნველყოფა მოქალაქეებისთვის, ბიზნესისა და არასამთავრობო სექტორისთვის.

სააგენტოს ფუნქციებში შედის მონაცემთა გაცვლის ინფრასტრუქტურის მართვა, ელექტრონული სერვისების განვითარება, ინფორმაციული უსაფრთხოების პოლიტიკის შემუშავება და კიბერ დანაშაულებზე რეაგირება.

2025-2030 წლების საქართველოს ციფრული მმართველობის სტრატეგია ციფრული მმართველობის განვითარების ხედვას აყალიბებს და მის წინაშე არსებულ გამოწვევებთან გამკლავების გზებს განსაზღვრავს. დოკუმენტი ორიენტირებულია ინოვაციური, მომხმარებელზე მიმართული და უსაფრთხო ციფრული მმართველობის სისტემის ჩამოყალიბებაზე.

**საკვანძო სიტყვები:** საჯარო მმართველობა, ელექტრონული სერვისები, ციფრული ტრანსფორმაცია, სერვისებზე ხელმისაწვდომობა, ინოვაციური მიდგომები.

# პოლიტიკური აქტორების საჯარო ქცევის ანალიზი თანამედროვე საქართველოში

**ირაკლი სამადალაშვილი,**
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი

**აბსტრაქტი**

სტატიაში წარმოჩენილია თანამედროვე საქართველოში პოლიტიკური აქტორების საჯარო ქცევის ტრანსფორმაცია და მისი გავლენა დემოკრატიული განვითარების პროცესებზე, პოლიტიკური დისკურსის ცვლილება, რიტორიკული სტრატეგიების დინამიკა, მედიასთან ურთიერთობის სტილი და იმიჯის მართვის პრაქტიკები.

თანამედროვე საქართველოში პოლიტიკური აქტორების საჯარო ქცევა წარმოადგენს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან საკითხს, რომელიც პირდაპირ აისახება დემოკრატიული პროცესების დინამიკასა და საზოგადოების ნდობის დონეზე.

გაანალიზირებულია საქართველოში პოლიტიკური ქცევის მოდელების ფორმირების, დემოკრატიული განვითარების ხარისხისა და პოლიტიკური ფიგურების საჯარო ქმედებების, რიტორიკის, მედიასთან ურთიერთობის სტილისა და საკომუნიკაციო ჩარჩოების ჩამოყალიბების ასპექტები.

ყურადღება გამახვილებულია პოლიტიკური დისკურსის პოლარიზაციაზე, აგრესიულ და ემოციურ განცხადებებზე, რაც ხშირად საზოგადოებრივ დაძაბულობას აძლიერებს. ასევე, განხილულია რამდენიმე კონკრეტული მაგალითი ბოლო წლების ქართული პოლიტიკიდან, მათ შორის წინასაარჩევნო პერიოდის ქცევითი ნიმუშები, საჯარო ბრალდებების ენა, პოლიტიკური სკანდალების მართვის სტილი და პოლიტიკური იმიჯის ფორმირების მცდელობები.

კვლევა აერთიანებს დისკურს-ანალიზის, პოლიტიკური ფსიქოლოგიის, მედიის კომუნიკაციის მიდგომებს და ასახავს იმ ტენდენციას, რომელიც გვაჩვენებს, რომ საქართველოში პოლიტიკური აქტორების საჯარო ქცევა უპირატესად ემორჩილება კონიუნქტურულ მიზნებს და ნაკლებად ემსახურება ინსტიტუციური სტაბილურობის გაძლიერებას.

**საკვანძო სიტყვები:** პოლიტიკური ქცევა, პოლიტიკის აქტორი, დისკურსი, მედიაკომუნიკაცია, პოლარიზაცია, პოლიტიკური კრიზისი.

## შესავალი

თანამედროვე საქართველოში პოლიტიკური აქტორების საჯარო ქცევა წარმოადგენს არა მხოლოდ ინდივიდუალური სტილის, არამედ პოლიტიკური კულტურისა და ინსტიტუციური სტაბილურობის ინდიკატორს. იმ პირობებში, როცა დემოკრატია ჯერ კიდევ მყიფეა და პოლიტიკური ინსტიტუტები განიცდიან კრიზისს, პოლიტიკური ლიდერების რიტორიკა, ქცევითი ნორმები და მედიასთან ურთიერთობა დიდ გავლენას ახდენს მოქალაქეთა პოლიტიკურ ცნობიერებასა და ნდობის დონეზე.

საჯარო ქცევა ქართულ პოლიტიკაში ხშირად დისციპლინისა და ინსტიტუციური კონტექსტის მიღმა ვითარდება და ხშირად განსაზღვრულია მოლოდინით „კრიზისებზე რეაგირების“ პრინციპით, ვიდრე სისტემური ხედვით. ეს ქმნის ვითარებას, როცა პოლიტიკური აქტორები საჯარო სივრცეში ძირითადად რეაქტიურ, ემოციურ, ხშირად აგრესიულ ენას იყენებენ, რაც აძლიერებს პოლიტიკურ პოლარიზაციას და ამცირებს შინაარსობრივ დებატებს.

### პოლიტიკური დისკურსის ტრანსფორმაცია საქართველოში

საქართველოს პოლიტიკური დისკურსი დამოუკიდებლობის გამოცხადების შემდეგ ჯერ კიდევ მყარად იყო ფესვგადგმული სიძლიერის, მესიანური ლიდერობისა და პერსონალიზებული ძალაუფლების ენის გამოყენებაზე. 1990-იან წლებში დამკვიდრებული სიტყვიერი სტრუქტურა ფოკუსირდებოდა ეროვნულ ერთობაზე, ისტორიულ დაპირისპირებებზე და მტრის ხატებზე, რაც პირდაპირ აისახებოდა საჯარო პოლიტიკურ ქცევაში არა ინსტიტუციური სტაბილურობის, არამედ პერსონალური გავლენის დემონსტრირების გზით (Wheatley, 2017).

2003 წლის ვარდების რევოლუცია იქცა იმ გარდამტეხ მომენტად, როდესაც შეიცვალა არა მხოლოდ ძალაუფლების პარადიგმა, არამედ კომუნიკაციური სტრატეგიაც. ახალმა ხელისუფლებამ მიზნად დაისახა სწრაფი რეფორმები და მტკიცე კონტროლი, რაც დისკურსშიც აისახა როგორც „ნულოვანი ტოლერანტობის“ პოლიტიკა. საჯარო კომუნიკაცია გახდა მკაცრი, ხშირად ულტიმატური და ემოციურად დატვირთული. ამ ეტაპზე საჯარო პოლიტიკა აღარ ეფუძნებოდა კოლექტიურ

ჩართულობას ან დიალოგს — პირიქით, გაძლიერდა ვერტიკალური ურთიერთობა საზოგადოებასა და მმართველებს შორის, სადაც პოლიტიკური ლიდერი წარმოადგენდა როგორც კომუნიკატორს, ასევე გადაწყვეტილების ერთადერთ წყაროს.

2008 წლის რუსეთ-საქართველოს ომის შემდეგ დისკურსში გაჩნდა ახალი მოტივები: ეროვნული ტრავმა, მტრის ხატი, დასავლეთთან ინტეგრაციის იდეა და კოლექტიური თავდაცვის საჭიროება. ამ პერიოდში საგარეო პოლიტიკა პირდაპირ იქცა იდენტობის პოლიტიკის ინსტრუმენტად — რაც ნიშნავს, რომ პოლიტიკოსების რიტორიკა ემყარებოდა არა პოლიტიკურ პროგრამებს, არამედ ეროვნული იდენტობის დასაცავად საჭირო სიმბოლურ ენას. შესაბამისად, პოლიტიკოსების საჯარო ქცევა აღარ ემსახურებოდა ოპონენტის არგუმენტზე პასუხს, არამედ მიზნად ისახავდა მოწინააღმდეგის დელეგიტიმაციას, რასაც ხშირად ემატებოდა ფსიქოლოგიური და პათეტიკური ტონი Kakachia Minesashvili (2015).

ამ ეტაპზე ქართული პოლიტიკა გადავიდა ე.წ. პოლარიზებულ პარტიულ რეჟიმში, სადაც თითოეული პოლიტიკური მხარე მეორეს აღიქვამს როგორც საფრთხეს და არა როგორც ოპონენტს, რის გამოც საჯარო დისკურსი კვლავ აგრესიული და დესტრუქციული რჩება kolbaia (2019). ამასთან, გაძლიერდა ოპოზიციური და კრიტიკული მედია, ხოლო საერთაშორისო და რეგიონალური ფაქტორი დისკურსის მუმდმივ ჩარჩოში მოექცა.

Kakhishvili (2024) თანამედროვე პოლიტიკაში პერსონალური ბრენდინგი და იმიჯის მართვა საჯარო ქცევის მთავარ ამოსავალი წერტილია. პოლიტიკოსების ქცევა ტელეეკრანზე ან სოციალურ მედიაში აღარ არის მიმართული არგუმენტირებულ დებატზე და ემსახურება პოზიციონირებას — პოლიტიკური ნარატივი ეყრდნობა კრიზისებზე სწრაფ რეაგირებას, დროში შეზღუდულ ემოციურ გამოხატვებს და რაც მთავარია, ოპონენტის სუსტი მხარეების იდენტიფიცირებას, რომელიც ხშირად საზოგადოებისთვის თვალსაჩინოა.

აღსანიშნავია ის გარემოებაც, რომ პოლიტიკური დისკურსის ტრანსფორმაციამ საქართველოში საზოგადოებრივი ჩართულობის ზრდა ვერ უზრუნველყო. პირიქით, მკვეთრად ფორმირებულმა ბინარულმა რიტორიკამ და აგრესიულმა საჯარო ქცევამ ხელი შეუშალა სამოქალაქო დისკუსიის განვითარებას და საზოგადოებას პოლიტიკური პასიურობისკენ უბიძგა. როგორც Pokleba (2016) აღნიშნავს, როცა პოლიტიკური

დისკურსი არ ითვალისწინებს ალტერნატიული აზრის შესაძლებლობას, საზოგადოება აღარ აღიქვამს საკუთარ როლს პოლიტიკურ პროცესში და მასში მონაწილეობა ემოციურ რეაქციებად ან ირონიად იქცევა.

ამრიგად, პოლიტიკური დისკურსის ტრანსფორმაცია საქართველოში - თითქოსდა მრავალფეროვანი, სტილისტურად დახვეწილი და ტექნიკურად გამართული - რეალურად რჩება პრობლემატური იმ თვალსაზრისით, რომ პოლიტიკოსების საჯარო ქცევა არ ემსახურება იდეების კონკურენციას, არამედ ხშირად უბრალოდ დომინაციის მცდელობას წარმოადგენს, რაც აყალიბებს არაჯანსაღ კომუნიკაციურ გარემოს, სადაც რთულია პოლიტიკური ჩართულობისა და ნდობის განვითარება.

პოლიტიკური აქტორების საჯარო ქცევა რთული ფენომენია, რომელიც მოიცავს როგორც ინდივიდუალურ ფსიქოლოგიურ ასპექტებს, ისე სოციალურ და კულტურულ ფაქტორებს. საქართველოში, სადაც დემოკრატიული ინსტიტუციები ჯერ კიდევ კონსოლიდაციის პროცესში იმყოფება, პოლიტიკოსთა ქცევა ხშირად განპირობებულია არა სისტემური წესებით ან ინსტიტუციური ბალანსით, არამედ საზოგადოებრივი მოლოდინებით, პოლიტიკური სპექტაკლის ლოგიკითა და ლიდერის პიროვნებით.

Christensen, Lægreid & Røvik (2020) ორგანიზაციულ ქცევას განმარტავენ როგორც „კულტურულად გაწერილ პროცესს“, რომელიც ხშირად ეფუძნება მოლოდინებზე აგებულ „ინსტიტუციურ მითებს“ – ეს მითები ქმნიან წესებსა და როლებს, რომელთა საფუძველზეც მოქმედებენ საჯარო მოხელეები და პოლიტიკური ლიდერები. საქართველოში მსგავსი მითი ძირითადად უკავშირდება ძლიერ ლიდერს, რომელიც იცავს ქვეყანას საფრთხეებისგან და არ ექვემდებარება კრიტიკას. ასეთ სიტუაციაში, საჯარო სივრცე იქცევა ინსტრუმენტად ლიდერის სტატუსისა და უპირატესობის დემონსტრირებისთვის და არა კოლექტიური გადაწყვეტილების მიღების სივრცედ. პოლიტიკური აქტორები ქმნიან ძალაუფლების სიჭარბით გაჟღენთილ დრამატულ ნარატივებს, რაც ხშირად აჩენს აგრესიასა და დაპირისპირებაზე ორიენტირებულ რიტორიკას.

აღსანიშნავია, რომ საზოგადოებაში  პოლიტიკური პოლარიზაციის გაძლიერებას თან სდევს საჯარო არაცივილური გამოხატვის ფორმები (Muddiman,2017). მსგავსი ტენდენცია გამოვლინდა ქართულ რეალობაშიც, განსაკუთრებით საარჩევნო ციკლებში,

როდესაც საარჩევნო კამპანიები ნაკლებად ეფუძნება პროგრამებს და ბევრად უფრო ფოკუსირებულია მოწინააღმდეგის დისკრედიტაციასა და იდეოლოგიურ სტიგმატიზაციაზე. ეს ქმნის არაჯანსაღ გარემოს, სადაც მოქალაქეთა ინტერესები იკარგება ლიდერების პიროვნულ კონფლიქტებში.

ლიდერისათვის ასევე მნიშვნელოვანია სოციალური აღქმის სწორი მართვა. ლიდერები საკუთარ ქცევას ხშირად ამართლებენ „ხალხის სახელით საუბრის“ რიტორიკით, რაც მიუთითებს პოპულისტური მიდგომის დამკვიდრებაზე. ამ დროს ფსიქოლოგიური კავშირი საზოგადოებასთან იქმნება „მტრების წინააღმდეგ ბრძოლის“ სიმბოლურ საფუძველზე, რაც ზრდის კოგნიტურ დაყოფასა და „ემოციური აყოლების“ ალბათობას. ასეთი ქცევა შესაძლოა განმტკიცდეს იმ ფაქტორითაც, რომ მოქალაქეთა ნაწილი თავადაც არ მოითხოვს არგუმენტირებულ დებატებს ან ინსტიტუციური ეთიკის დაცვას, არამედ უპირატესობას ანიჭებს მძლავრ, სწრაფ და ემოციურ განცხადებებს. ამავე დროს, ის მოქალაქეები, რომლებიც ითხოვენ შინაარსობრივ დისკუსიასა და ეთიკურ სტანდარტებს, ხშირად აღმოჩნდებიან ინფორმაციულ უმცირესობაში - მათი ხმა იკარგება ხმაურიან, კონფლიქტურ გარემოში, სადაც მედიალოგიკა პრიორიტეტს ანიჭებს ემოციურ სპექტაკლს და არა არგუმენტს. შედეგად, პოლიტიკური კულტურა ემორჩილება არა უმრავლესობის ნებას, არამედ იმ ნარატივებს, რომლებიც უკეთ იყიდება საზოგადოებრივ და მედიადისკურსში.

საყურადღებოა, რომ ასეთ ქცევას ხელს უწყობს პოლიტიკურად ორიენტირებული მედია და სოციალური ქსელების გავლენა, სადაც პოლიტიკური მესიჯები ხშირად იფილტრება არა შინაარსის, არამედ „ვიზუალური ეფექტისა“ და ემოციური სიმძაფრის მიხედვით. შესაბამისად, პოლიტიკოსები ცდილობენ მორგებას ამ ლოგიკაზე — რაც მათ აიძულებს მყისიერად რეაგირებას, ღია ბრალდებებსა და პირდაპირ დაპირისპირებებს, ხშირად სტრატეგიული გათვლის გარეშე. ამას ემატება ის ფაქტორიც, რომ საზოგადოებრივი რეაქცია ხშირად ხდება კადრებზე, ხმის ტონზე ან გამოხატულ ემოციებზე ორიენტირებული და ნაკლებად – არგუმენტებზე.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ პოლიტიკური ქცევის ფსიქოლოგიური და სოციალური საფუძვლები საქართველოში ჯერ კიდევ ემყარება ლიდერულ მახასიათებლებს, დრამატიზაციასა და „ნორმატიულ კრიზისს“, როცა ინსტიტუციური ჩარჩოები ვერ ახერხებენ ქცევის რეგულირებას. ასეთ ვითარებაში

პოლიტიკურ პროცესს განსაზღვრავს ინდივიდუალური იმპულსები და არა სისტემური წესები, რის შედეგადაც საჯარო სივრცე იქცევა ემოციების და სიმბოლური დაპირისპირების არენად.

მიზეზთა შორის უნდა აღინიშნოს როგორც ინსტიტუციური სისუსტე, ისე პოლიტიკური კულტურის არასაკმარისი განვითარება — პოლიტიკური ელიტა ხშირად არ აღიქვამს საკუთარ პასუხისმგებლობას დემოკრატიული კომუნიკაციის ხარისხზე, ხოლო საზოგადოება, რომელიც პოლარიზებული მედიაგარემოს გავლენას განიცდის, უპირატესობას ანიჭებს ვიზუალურად ეფექტურ და ემოციურად გამოკვეთილ გზავნილებს, ვიდრე არგუმენტირებულ მსჯელობას. შედეგად, პოლიტიკური ურთიერთქმედება კარგავს დიალოგურ ფორმას და გადაიქცევა სპექტაკლურად ორგანიზებულ დაპირისპირებად, სადაც მთავარი მიზანი არა პრობლემის გადაწყვეტაა, არამედ მოწინააღმდეგის სიმბოლური დამარცხება.

შესაბამისად, გამოსავლის გზად შეიძლება მივიჩნიოთ ისეთი პოლიტიკური კულტურის ჩამოყალიბება, რომელიც დააბალანსებს ემოციურ და რაციონალურ ელემენტებს. ამისათვის აუცილებელია საჯარო ინსტიტუტების გამჭვირვალობისა და პასუხისმგებლობის გაძლიერება, პოლიტიკური პარტიების კომუნიკაციური ეთიკის სტანდარტების დაწესება და მედიის პროფესიული დონის ამაღლება. მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა საჯარო კომუნიკაცია დაეფუძნება არგუმენტაციას, პასუხისმგებლობასა და ფაქტობრივ მსჯელობას, პოლიტიკური ქცევა შეძლებს დემოკრატიული პროცესების განმტკიცებას და საზოგადოებრივი ნდობის აღდგენას.

მედიასთან ურთიერთობა და იმიჯის მენეჯმენტი ერთ-ერთი მთავარი მიმართულებაა იმ დისკურსული პროცესის, რომელიც განსაზღვრავს თანამედროვე საქართველოში პოლიტიკური აქტორების საჯარო ქცევის ფორმირებას. სწორედ მედიასა და იმიჯის პოლიტიკურ მართვაში ყველაზე თვალსაჩინოდ ვლინდება ის ტენდენცია, სადაც პოლიტიკოსთა ქცევა ხშირად ემორჩილება არა ინსტიტუციურ წესებსა და ეთიკურ სტანდარტებს, არამედ კონიუნქტურულ მიზნებსა და პოპულისტურ სტრატეგიებს.

ამდენად, მედიასთან ურთიერთობა თანამედროვე პოლიტიკური კომუნიკაციის ცენტრალური კომპონენტია. პოლიტიკური ლიდერების ქმედითუნარიანობა და საზოგადოებრივ აღქმაზე ზეგავლენა დიდწილად დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ

წარმართავენ ისინი ურთიერთობას მედიასთან — იქნება ეს ტრადიციული ტელეარხები თუ სოციალური მედიის პლატფორმები. საქართველოში, მიუხედავად დემოკრატიული მედიის გაფართოების ტენდენციებისა, პოლიტიკური აქტორების მედიასთან ქცევა კვლავ რჩება გაუმჭვირვალე, მონოლოგური და კონტროლზე ორიენტირებული.

აღსანიშნავია, რომ ქართული პოლიტიკური ელიტა მედიასთან ურთიერთობისას ისევ ირჩევს „ზემოდან ქვემოთ“ სტილში კომუნიკაციას, რაც მინიმუმამდე ამცირებს ინტერაქციას საზოგადოებასთან და ზრდის დისტანციას (Kolbaia,2019 ). პოლიტიკოსები ხშირად მიმართავენ მედიასაშუალებებს მხოლოდ მაშინ, როდესაც არსებობს საჭიროება პოზიციის დაზუსტების ან მოწინააღმდეგის დისკრედიტაციისთვის. ასეთი სტრატეგია წარმოშობს მედიასაშუალებების ინსტრუმენტალიზებას და არ იძლევა მრავალმხრივი დიალოგის განვითარებას. ამას ემატება ისიც, რომ მედიაგარემოს პოლარიზება — კერძოდ, მმართველი და ოპოზიციური არხების მკვეთრი დაყოფა — ხელს უწყობს პოლიტიკოსთა ქცევაში ბინარულობას და მტრის ხატის გამყარებას.

პოლიტიკური კომუნიკაციის სფეროში შესამჩნევი ცვლილები უკავშირდება სოციალური მედიის „აფეთქებას“. ცვლილება ამ სივრცემ პოლიტიკოსებს შესაძლებლობა მისცა გვერდი აუარონ ტრადიციულ ფილტრებს და საზოგადოებისკენ მიმართონ პირდაპირი, არარედაქტირებული მესიჯები. თუმცა, ამავე დროს, საჯარო ქცევა გახდა უფრო სპექტაკულარული, მორგებული „მომენტზე დაფუძნებულ“ რეაქციებზე, ვიზუალურ ეფექტზე და ემოციურ ჩართულობაზე. პოლიტიკოსები სოციალურ მედიაში ხშირად ქმნიან მანიპულაციურ სიუჟეტებს. ასეთ გარემოში შინაარსობრივი არგუმენტის ნაცვლად მთავარი დომინაციაა — ყურადღების ცენტრში მოხვედრა, დღის წესრიგის ფორმირება და ოპონენტის ჩრდილში მოქცევა (Kakhishvili, 2023).

პოლიტიკოსები უპირატესად რეაგირებენ კრიზისებზე, ვიდრე გეგმავენ გრძელვადიან კომუნიკაციურ სტრატეგიებს. ხშირად გვხვდება შემთხვევები, როცა საჯარო იმიჯის ცვლილება ხდება ქაოსურად — ერთ დღეს მშვიდი დიპლომატიური ტონი იცვლება მკვეთრ კონფრონტაციაზე, რაც პოლიტიკოსის პოზიციის სტაბილურობას და ავტორიტეტს აზიანებს. ამ მხრივ, კომუნიკაცია ემსახურება არა გამჭვირვალობას, არამედ — გავლენის შენარჩუნებას.

ამდენად, საქართველოს პოლიტიკურ კულტურაში მედიასთან ურთიერთობა ჯერ კიდევ ემყარება უპირატესად ტაქტიკურ, სპონტანურ გადაწყვეტილებებს, ხოლო იმიჯის მართვა მორგებულია მედიასპექტაკლის მოთხოვნებზე და არა — დემოკრატიულ საჯაროობაზე. პოლიტიკოსის მედიასთან კომუნიკაცია პირდაპირ განსაზღვრავს მის იმიჯურ აღქმას საზოგადოებაში, რადგან ყოველი განცხადება, ტონი და ჟესტი იქცევა იმ რეპუტაციული ნარატივის ნაწილად, რომლის მეშვეობითაც პოლიტიკოსი აყალიბებს საკუთარ პოზიციას საზოგადოებრივ ცნობიერებაში. სწორედ ამ ურთიერთქმედებაში ჩანს, რომ იმიჯი არ არის მხოლოდ პერსონალური რესურსი, არამედ პოლიტიკური კომუნიკაციის შედეგია — თუ მედიასთან ურთიერთობა ეფუძნება გამჭვირვალობასა და არგუმენტირებულობას, პოლიტიკური იმიჯი იძენს სანდოობასა და სტაბილურობას; ხოლო მაშინ, როდესაც კომუნიკაცია ემსახურება მხოლოდ კრიზისულ რეაგირებას და ოპონენტის დისკრედიტაციას, იქმნება დროებითი, მყიფე იმიჯი, რომელიც არ ქმნის ნდობის კაპიტალს.

ამგვარად, მედიასთან ურთიერთობის ხარისხი ჩვენს რეალობაში გადამწყვეტ როლს ასრულებს პოლიტიკოსის იმიჯის ფორმირებასა და დემოკრატიული კულტურის განვითარებაში, რადგან მხოლოდ არგუმენტირებულ და ეთიკურად გამართულ კომუნიკაციაზე დამყარებული იმიჯი შეიძლება იქცეს პოლიტიკური პასუხისმგებლობისა და საჯარო ნდობის განმტკიცების საფუძვლად.

აღსანიშნავია, რომ რიტორიკული სტრატეგიები და მათი ზეგავლენა საზოგადოებაზე წარმოადგენს კიდევ ერთ არსებით მიმართულებას პოლიტიკური აქტორების საჯარო ქცევის ანალიზში, რადგან სწორედ რიტორიკული ფორმები განსაზღვრავს, როგორ წარმოიქმნება პოლიტიკური აზრი, როგორ მიმდინარეობს საზოგადოებრივი მობილიზაცია და როგორ ყალიბდება ნდობა ან დაპირისპირება პოლიტიკურ სივრცეში.

საზოგადოებრივი კომუნიკაციის სფეროში რიტორიკა წარმოადგენს პოლიტიკურ იარაღს, რომლის მეშვეობითაც პოლიტიკოსები ახდენენ გავლენას საზოგადოებაზე, აღძრავენ ემოციებს და განსაზღვრავენ საზოგადოებრივ მსჯელობის თემებსა და პრიორიტეტებს. საქართველოში საჯარო რიტორიკა ხშირად იმეორებს კონკრეტულ შაბლონებს: აგრესიული ენა, სიუჟეტური სიმარტივე და მკაფიო მეგობარი-მტრის

დაყოფა. ეს სტილისტიკა ემსახურება სწრაფ ზემოქმედებას, თუმცა ერთდროულად აფერხებს იდეების კონკურენციასა და არგუმენტირებულ დისკუსიას.

დისკურსის გააქტიურება განპირობებულია სამოქალაქო საზოგადოების სისუსტითა და მოქალაქეთა პოლიტიკურ პასიურობით. როდესაც საზოგადოება ნაკლებადაა ჩართული პოლიტიკურ პროცესებში და არ მოითხოვს შინაარსობრივ ანალიზს, პოლიტიკური კომუნიკაციაც ემორჩილება მარტივ, ემოციურ ჩარჩოებს. ასე, მაგალითად, წინასაარჩევნო კამპანიებში ხშირად გვხვდება რიტორიკა, რომელიც ეფუძნება „ხსნის“ იდეას — რომ კონკრეტული პარტია გადაარჩენს ქვეყანას გარედან ან შიგნიდან მომდინარე საფრთხეებისაგან(Pokleba, 2016)

მაგალითად, Muskhelishvili & Mezvrishvili (2021) ხაზს უსვამენ, რომ ამომრჩეველთა ქცევაზე გადამწყვეტი ზეგავლენა აქვს არა პროგრამულ შეთავაზებებს, არამედ რიტორიკულ ფორმებს. როდესაც პოლიტიკოსები იყენებენ მორალურ ანეგდოტებს, ტრაგიკულ პერსონალურ ისტორიებს ან ეროვნული გმირების ხატს, ისინი იწვევენ ქვეცნობიერ დონეზე თანაგრძნობასა და ახდენენ პერსონალურ იდენტიფიცირებას, რაც ერთის მხრივ ზრდის მესიჯის ემოციურ ეფექტს და აძლიერებს პოლიტიკური ლიდერის მიმართ ნდობას, ხოლო მეორეს მხრივ გამორიცხავს კრიტიკულ ანალიზს და ამცირებს შინაარსობრივი მსჯელობის შესაძლებლობას საზოგადოებაში.

ქართულ პოლიტიკურ რეალობაში თვალსაჩინოა რამდენიმე ძირითადი რიტორიკული სტრატეგია:

- მტრის ხატის კონსტრუირება – პოლიტიკური ოპონენტი წარმოდგენილია როგორც ეროვნული საფრთხე ან „უცხო“ ძალა;
- ისტორიული პარალელების მანიპულაცია – ბოლოდროინდელი პოლიტიკური მოვლენები ხშირად შედარებულია ეროვნულ კატასტროფებთან (მაგ., 1921 წელთან ან საბჭოთა რეპრესიებთან);
- პატრიოტული და რელიგიური სიმბოლიკის მოხმარება – პარტიები იყენებენ ეკლესიის, ერის და სამშობლოს კონცეფციებს პოლიტიკური ლეგიტიმაციისთვის;
- ემოციური პოლარიზაცია – რიტორიკა არ ტოვებს სივრცეს ნეიტრალური პოზიციისთვის; პოლიტიკური რწმენა ხდება მორალური არჩევანი.

ამ სტრატეგიებს სოციალური ზეგავლენა აქვს არა მხოლოდ საარჩევნო ქცევაზე, არამედ საზოგადოებრივ კულტურაზე. ისინი აღრმავებენ საზოგადოებრივ დაყოფას, ამცირებენ დიალოგისა და თანაცხოვრების შესაძლებლობას და აყალიბებენ ინფორმაციულ სივრცეს, რომელიც უკიდურესობისკენ იხრება, რითაც ფორმირდება მკვეთრი პოლარიზაცია როგორც პოლიტიკური, ისე სოციალური ცნობიერების დონეზე.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ასეთი რიტორიკა ქმნის ორ ძირითად პრობლემას:

1. ნდობის დეფიციტს ინსტიტუციების მიმართ – როდესაც კომუნიკაცია აგებულია მხოლოდ ემოციებზე და დაპირისპირებაზე, ინსტიტუციური სტაბილურობა უმნიშვნელოვანესია.

2. საზოგადოების დემოკრატიული პასიურობის ზრდას – მუდმივ დაპირისპირებაში მოქცეულ ამომრჩეველს უჭირს პოლიტიკის შინაარსობრივი შეფასება, რის შედეგადაც პოლიტიკური არჩევანი ემოციურ რეაქციად იქცევა.

ამრიგად, საქართველოში რიტორიკული სტრატეგია მოქმედებს არა როგორც დიალოგის ხელშემწყობი, არამედ როგორც დომინაციის მექანიზმი, რაც სერიოზულ საფრთხეს უქმნის დემოკრატიულ განვითარებას და სამოქალაქო თანაზიარობის კულტურას.

2018 წლის საპრეზიდენტო და 2020 წლის საპარლამენტო არჩევნები წარმოადგენდა ქართულ პოლიტიკაში მნიშვნელოვან გარდამტეხ მომენტებს, რომლებმაც თვალსაჩინოდ წარმოაჩინეს პოლიტიკური ელიტების საჯარო ქცევის ტრენდები და რიტორიკული სტრატეგიები. აღნიშნული პერიოდი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი იმით, რომ სწორედ ამ წლებში ქართულ პოლიტიკაში დამკვიდრდა „პოლიტიკური პოდიუმის“ მოდელი — როცა საჯარო სივრცე გადაიქცა თეატრალიზებულ არენად, სადაც პოლიტიკოსები უფრო მეტად პრეზენტაციით, ემოციური ჟესტიკულაციითა და მედიის ეფექტით ცდილობდნენ გავლენის მოპოვებას, ვიდრე არგუმენტირებული მსჯელობით.

2025 წლის არჩევნებიც ამ ტენდენციის გაგრძელებად შეიძლება ჩაითვალოს, თუმცა ისინი უკვე ნაკლებად გარდამტეხი იყო, რადგან არსებითი სტრუქტურული

ცვლილება არ მომხდარა — პოლიტიკური დისკურსი დარჩა იმავე სპექტაკულარულ ჩარჩოებში, რომელთა საფუძველი სწორედ 2018–2020 წლების პერიოდში ჩაეყარა.

ამრიგად, ეს პერიოდი არა მხოლოდ პოლიტიკური ცვლილებების ქრონოლოგიური მონაკვეთი, არამედ ქართული პოლიტიკური კულტურის „მედიალიზაციისა“ და ქცევის „სპექტაკულარიზაციის“ განმსაზღვრელი ეტაპი გახდა.

აღნიშნულ პერიოდში მკვეთრად გამოიკვეთა პოლიტიკის სპექტაკულარიზაციის ტენდენცია, რაც ნიშნავდა, რომ საჯარო კომუნიკაცია დამყარებული იყო არა პროგრამულ დებატებზე ან პოლიტიკურ ალტერნატივებზე, არამედ მოწინააღმდეგის დემონიზაციაზე, სიმბოლურ დაპირისპირებაზე და ფსიქოემოციურ მობილიზაციაზე.
2018 წლის საპრეზიდენტო კამპანია, მიუხედავად იმისა, რომ პირველად ტარდებოდა სრულად საპარლამენტო რესპუბლიკის მოდელში, დაემთხვა შინაარსობრივად პოლარიზაციის დისკურსს. მმართველი პარტიის კანდიდატმა სალომე ზურაბიშვილმა არაერთხელ წარმოაჩინა თავი როგორც ისტორიული ფიგურა, რომელიც „ხსნის მანდატით“ იყო აღჭურვილი. ამავდროულად, მისი განცხადებები არა მხოლოდ დისტანცირდებოდა კლასიკური საპრეზიდენტო როლისგან, არამედ ხშირად შეიცავდა გაუფილტრავ შეფასებებს, რაც კიდევ უფრო აძლიერებდა დაპირისპირების ტონს. ოპოზიციის მხრიდან მთავარ იარაღად იქცა ტერმინი „ოლიგარქიული რეჟიმი“, რომელიც მიზნად ისახავდა ტერმინის საზოგადოებაში დანერგვასა და ვითომდა შესაძლო არაფორმალური გავლენის პოლიტიზებას, ამ თემის საზოგადოებრივ დღის წესრიგში შემოტანას, რითაც იქმნებოდა პოლიტიკური მითი ცენტრალიზებული ძალაუფლების შესახებ და იწვევდა კრიტიკული განწყობის გაძლიერებას მმართველი ელიტის მიმართ.

2020 წლის საპარლამენტო არჩევნებმა კიდევ უფრო გაამწვავა და თვალსაჩინოდ წარმოაჩინა საზოგადოებაში არსებული პოლიტიკური დაყოფა. საარჩევნო კამპანიის მსვლელობამ აჩვენა, რომ მმართველმა გუნდმა მკვეთრად გამიჯნა საკუთარი თავი ოპონენტებისგან როგორც „საზიანო ძალები“ და „ანტიეროვნულ ბანაკი“, თავისმხრივ ოპოზიციის პოზიცირებაც საზოგადოების პოლარიზაციისა და დაპირისპირების კონტექსტში საკმაოდ თვალსაჩინო იყო, რითაც არსებული პოლარიზაცია ინსტიტუციურ დონემდე ავიდა და კიდევ უფრო გააღრმავა საზოგადოებრივი დაპირისპირება. ხშირად პოლიტიკოსების განცხადებები სცილდებოდა

ინსტიტუციური პასუხისმგებლობის ფარგლებს და ეფუძნებოდა ანტაგონისტურ ფორმულირებებს — ე.წ. „სიძულვილის ენას“ (hate speech), რომელიც ადამიანის უფლებათა დაცვის საერთაშორისო პრაქტიკაში განიხილება როგორც დისკრიმინაციული და ძალადობაზე წამქეზებელი კომუნიკაციის ფორმა. აღნიშნული ტერმინი აქტიურად გამოიყენებოდა როგორც მედიის, ისე არასამთავრობო ორგანიზაციების მიერ პოლიტიკური დისკურსის პოლარიზაციისა და ეთიკური დონის შეფასებისას.

Toal (2016) შეფასებით, პოსტსაბჭოთა ქვეყნებში პოლიტიკა ხშირად იმართება ე.წ. „საბრძოლო ნარატივების“ მეშვეობით, სადაც დისკურსი იყოფა მკვეთრ მორალურ ბინარობაში: „ჩვენ“ – ვინც იცავს ქვეყანას, და „ისინი“ – ვინც ემსახურება უცხოურ ძალებს ან ძველი მმართველობის რეინკარნაციას. საქართველოში სწორედ ეს მოდელი აქტიურად გამოიყენებოდა როგორც მმართველი გუნდის, ასევე ოპოზიციის მიერ, რაც ხელს უშლიდა სიღრმისეულ საზოგადოებრივ დისკუსიას რეალურ პოლიტიკურ საკითხებზე, როგორიცაა სოციალური უთანასწორობა, ეკონომიკური პოლიტიკა ან საგანმანათლებლო რეფორმა.

2021–2023 წლების პერიოდშიც მსგავსი ტენდენცია შენარჩუნდა — პოლიტიკოსები ხშირად მოიხმობდნენ კრიზისზე აგებულ ენას (პანდემია, ომი უკრაინაში, დასავლეთთან ურთიერთობა), რაც ემსახურებოდა საზოგადოების ემოციურ მობილიზაციას და მათი ყურადღების გადატანას შიდა პოლიტიკური პასუხისმგებლობიდან. პოლიტიკური დებატების ნაცვლად დომინირებდა საგანგაშო რიტორიკა, რაც ქმნიდა განგაშის, დაპირისპირებისა და პოლარიზაციის მუდმივ ფონს.
2024–2025 წლების მოვლენებით იგივე ტენდენცია გაგრძელდა — პოლიტიკურმა ელიტამ კვლავ აქტიურად გამოიყენა კრიზისული რიტორიკა, ამჯერად უკვე ქვეყნის საგარეო-პოლიტიკური ორიენტაციისა და შიდა ინსტიტუციური რეფორმების თემებზე. ახალ პოლიტიკურ ინიციატივებთნ ერთად პოლიტიკაში პრიორიტეტად იქცა საზოგადოებრივი ემოციების მართვა და ყურადღების კონცენტრირება დაპირისპირებაზე, რის შედეგადაც დისკურსი კიდევ უფრო სპექტაკულარული და ნაკლებად შინაარსობრივი გახდა. ამ პერიოდში განსაკუთრებით თვალსაჩინოდ გამოვლინდა მედიის მძლავრი გავლენა პოლიტიკური კომუნიკაციის ფორმირებაზე — პოლიტიკური განცხადებები უფრო მეტად ემსახურებოდა საზოგადოების რეაქციის

პროვოცირებას, ვიდრე გადაწყვეტილების არგუმენტირებულ განმარტებას, რაც საბოლოოდ ამძაფრებდა პოლიტიკური პოლარიზაციის ქრონიკულ ხასიათს საქართველოში.

ასევე, აღსანიშნავია ახალი მედიასაშუალებების გამოყენება — განსაკუთრებით სოციალური მედიის პლატფორმების, როგორიცაა Facebook და TikTok, სადაც პოლიტიკოსები ავრცელებენ მოკლე, მაღალემოციურ გზავნილებს, რომლებიც ნაკლებად ეფუძნება ფაქტობრივ არგუმენტაციას. განსაკუთრებული ადგილი უკავია Facebook-ს, როგორც მრავალფუნქციურ და ინტეგრირებულ კომუნიკაციის არხს — ტრადიციული მედიისა და თანამედროვე სოციალური ქსელის ჰიბრიდს, რომელიც აერთიანებს ინფორმაციის გავრცელების, დისკუსიისა და თვითპრეზენტაციის ელემენტებს. მისი მრავალმხრივი ფორმატი — სტატუსები, ვიდეოები, პირდაპირი ეთერები და კომენტარები — პოლიტიკოსებს აძლევს საშუალებას საკუთარი პოზიციები წარმოაჩინონ როგორც საინფორმაციო, ასევე ემოციურ დონეზე. ამავე დროს, Facebook ქმნის დახურულ ჯგუფებსა და თემატურ „ბუშტებს“, სადაც პოლიტიკური აზრი იფილტრება თანამოაზრეთა წრის მიხედვით, რაც აძლიერებს პოლარიზაციის მექანიზმს და ამცირებს არგუმენტირებული დიალოგის სივრცეს.

TikTok, განსხვავებით Facebook-ისგან, ფუნქციონირებს როგორც სწრაფი, ვიზუალურად ეფექტური და უმეტესად გასართობი ფორმატის პლატფორმა, სადაც პოლიტიკური მესიჯი ემყარება არა შინაარსს, არამედ ფორმას — მოძრაობას, ხმას, მუსიკას და ემოციას. მისი ალგორითმული მექანიზმი ხელს უწყობს ინფორმაციის სწრაფ ვირუსულ გავრცელებას, თუმცა ამავდროულად ამცირებს შინაარსობრივი კონტროლის ხარისხს და ქმნის მანიპულაციის რისკს.

ორივე პლატფორმა ერთობლივად განსაზღვრავს პოლიტიკურ კომუნიკაციაში ახალი სტრატეგიული რეალობას: Facebook უზრუნველყოფს პოლიტიკოსთა საჯარო იმიჯის სტრუქტურულ შენებას და აუდიტორიასთან ინტერპერსონალური კავშირის შექმნას, ხოლო TikTok ქმნის მაღალი ჩართულობის, ემოციურად ინტენსიურ გარემოს, სადაც მესიჯის სისწორეს ჩაანაცვლებს მისი პოპულარობა. შედეგად, სოციალური მედია საქართველოს პოლიტიკურ კულტურაში იქცა არა უბრალოდ ინფორმაციის გამტარად, არამედ პოლიტიკური ქცევის ფორმირების ინსტრუმენტად, რომელიც აყალიბებს ახალ სტანდარტებს ლიდერობის, კომუნიკაციისა და გავლენის სტრატეგიებში

საჯარო ქცევის აღნიშნულმა ტენდენციებმა 2018–2025 წლებში მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინა დემოკრატიული პროცესების ხარისხზე. ერთის მხრივ, გაიზარდა პოლიტიკური დინამიკის მედიააქტიურობა და გაფართოვდა საჯარო დისკუსიის ვიზუალური არეალი, თუმცა იგი ვერ გადაიზარდა მოქალაქეობრივი ჩართულობის ზრდაში. პირიქით — შინაარსობრივი დისკუსიის ნაკლებობამ, ზედაპირულმა ემოციურობამ და ოპონენტების მიზანმიმართულმა დელეგიტიმაციამ კიდევ უფრო გააღრმავა ნდობის კრიზისი და პოლიტიკისადმი სკეპტიციზმი, განსაკუთრებით ახალგაზრდებში.

2025 წლის პოლიტიკური პროცესებმაც ვერ უზრუნველყო მოქალაქეთა აქტიურობის რეალური ზრდა — მიუხედავად სოციალური მედიის ინტენსიური გამოყენებისა და პოლიტიკური კომუნიკაციის დივერსიფიკაციისა, მოქალაქეთა მონაწილეობის დონე პოლიტიკურ გადაწყვეტილებებში კვლავ დაბალი დარჩა. რაც მიუთითებს, რომ პოლიტიკური მედიააქტიურობა საქართველოში ჯერჯერობით ემსახურება ყურადღების მოზიდვას და არა მოქალაქეობრივი ჩართულობის გაძლიერებას.

ამდენად, პოლიტიკური აქტორების საჯარო ქცევა საქართველოში წარმოადგენს ერთ-ერთ გადამწყვეტ ფაქტორს, რომელიც განსაზღვრავს დემოკრატიული პროცესების ხარისხსა და განვითარების ტემპს. პოლიტიკური ქცევის სტილი, რიტორიკული სტრატეგიები და მედიასთან ურთიერთობის ფორმა ქმნიან იმ კომუნიკაციურ გარემოს, სადაც პოლიტიკა ხშირად აღიქმება როგორც სპექტაკლი და არა როგორც პასუხისმგებლიანი მმართველობის პროცესი.

ამრიგად, საქართველოში საჯარო ქცევის მოდელი გვიჩვენებს, რომ დემოკრატიული კულტურა ჯერ კიდევ იმყოფება გარდამავალ სტადიაში — ინსტიტუციური სტაბილურობა ვერ ახერხებს პოლიტიკური ემოციების დაბალანსებას, ხოლო პოლიტიკური დისკურსი კვლავ პოლარიზაციაზე და ინდივიდუალურ გავლენებზეა დაფუძნებული. ეს ქმნის გარემოს, სადაც პოლიტიკური დიალოგი იშვიათად აღწევს კომპრომისამდე და  მოქალაქეთა ნდობა ინსტიტუციების მიმართ განუხრელად კლებულობს.

შედეგად, დემოკრატიული განვითარება საქართველოში დამოკიდებულია იმაზე, შეძლებს თუ არა პოლიტიკური ელიტა ქცევის ტრანსფორმაციას სპექტაკულარული

დისკურსიდან არგუმენტირებულ დიალოგზე, პასუხისმგებლობასა და ეთიკურ სტანდარტებზე დაფუძნებულ კომუნიკაციაზე გადასვლით. მხოლოდ ამ გზით შეიძლება საჯარო ქცევამ შეიძინოს კონსტრუქციული როლი და იქცეს დემოკრატიის განმტკიცების ინსტრუმენტად.

საქართველოში პოლიტიკური აქტორების საჯარო ქცევა ძირითადად რეაქტიურია და ნაკლებად ეფუძნება სტრატეგიულ, გრძელვადიან გათვლებს. პოლიტიკოსები მეტწილად მიმართავენ კრიზისულ ენას, ემოციურ გამომწვევ რიტორიკას და პერსონალურ დაპირისპირებას, რაც აყალიბებს არასტაბილურ და პოლარიზებულ საჯარო სივრცეს. ამგვარ დისკურსში იკარგება პოლიტიკური არგუმენტის მნიშვნელობა და მკვიდრდება ის, რასაც Muddiman (2017) პოლიტიკურ სპექტაკლს უწოდებს — ანუ მმართველობის სტილი, რომელიც მიზნად არ ისახავს შეთანხმებას, არამედ საზოგადოების ყურადღების მართვას.

როდესაც პოლიტიკური ქცევა ემორჩილება არა ინსტიტუციურ სტანდარტებსა და ეთიკურ პრაქტიკებს, არამედ მხოლოდ პოპულარობის შენარჩუნებასა და „მტრის“ დამარცხებას, დემოკრატიული კულტურა ზიანდება რამდენიმე მიმართულებით. პირველ რიგში, ეს აისახება ინსტიტუციური ლეგიტიმაციის გაღარიბებაზე — როდესაც საჯარო პოლიტიკური დისკურსი მუდმივად ასუსტებს საკანონმდებლო, აღმასრულებელ ან სასამართლო შტოს ავტორიტეტს, საზოგადოება აღარ აღიქვამს ამ ორგანოებს როგორც დამოუკიდებელ მმართველ ინსტრუმენტებს. შედეგად, იზრდება არა მხოლოდ ნდობის კრიზისი, არამედ უნდობლობა დემოკრატიის პრინციპების მიმართაც.

ამასთან, პოლიტიკური პოლარიზაცია ღრმავდება, როდესაც საჯარო სივრცეში აღარ არსებობს შუალედური პოზიციები, მხოლოდ ორი მხარე — "ჩვენ" და "ისინი", დემოკრატიული დებატი გადადის სიმბოლურ ბრძოლაში, რომელიც არ ტოვებს სივრცეს შეთანხმებისთვის. ეს ტენდენცია განსაკუთრებით სახიფათოა საქართველოს ტიპის სახელმწიფოებისთვის, სადაც ინსტიტუციური კულტურა ჯერ კიდევ მშენებარე სტადიაშია და საზოგადოება ხშირად ეყრდნობა ემოციურ თუ მორალურ კატეგორიებს პოლიტიკურ გადაწყვეტილებებში.

აგრესიული და არაკონსტრუქციული საჯარო ქცევა აფერხებს პოლიტიკაში ახალ მოთამაშეთა გამოჩენას — განსაკუთრებით ახალგაზრდა თაობის, ქალებისა და

მარგინალიზებული ჯგუფების. ისინი ამგვარ კომუნიკაციურ გარემოს აღიქვამენ როგორც ექსკლუზიურ და რეპრესიულ მექანიზმს, რომელიც არ ტოვებს სივრცეს მონაწილეობისთვის. შედეგად, პოლიტიკური ელიტა თანდათან კარგავს საზოგადოებრივ წარმომადგენლობითობას და პოლიტიკურ პროცესში ვიწროვდება ინკლუზიურობის არეალი.

ამრიგად, პოლიტიკური ქცევის დემოკრატიული ფუნქცია საქართველოში ჯერ კიდევ განვითარების პროცესშია, იგი სათანადოდ ვერ ასრულებს საზოგადოებრივი თანაზიარობის განმტკიცების როლს და ვერ ამყარებს იმ სტრუქტურულ და ღირებულებით ჩარჩოებს, რაც აუცილებელია მდგრადი დემოკრატიისთვის. ამიტომ საჭიროა, რომ პოლიტიკურმა სუბიექტებმა გააცნობიერონ საჯარო ქცევის პასუხისმგებლობა და მიზანმიმართულად იმუშაონ პოლიტიკური კომუნიკაციის სტანდარტების ამაღლებაზე.

პირველ რიგში, აუცილებელია არგუმენტაციაზე დაფუძნებული დიალოგის დამკვიდრება და პოლიტიკური დისკურსის დეპერსონალიზაცია, რათა განხილვის ცენტრში მოექცეს არა ინდივიდები, არამედ პრობლემები და გადაწყვეტილებები. ამასთან, მმართველმა და ოპოზიციურმა ძალებმა უნდა დაამკვიდრონ საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობის გაზიარების კულტურა, რომელიც ემყარება ეთიკურ ნორმებს, ფაქტობრივ არგუმენტებსა და ურთიერთპატივისცემას.

ასეთი მიდგომა ხელს შეუწყობს დემოკრატიული ინსტიტუტების გაძლიერებას და საზოგადოების ნდობის აღდგენას, ხოლო პოლიტიკური ქცევა თანდათან განამტკიცებს დემოკრატიული კულტურის საფუძვლებს, რაც ქვეყნის პოლიტიკურ განვითარებას გადააქცევს მდგრად და პროგრესულ პროცესად.

## გამოყენებული ლიტერატურა


1. Muskhelishvili, M., & Mezvrishvili, L. (2021). Understanding the Georgian Democracy through the Voters' Behavior. *Environment and Society*. http://es.tsu.ge/index.php/es/article/view/26

2. Kakachia, K., & Minesashvili, S. (2015). Identity politics: Exploring Georgian foreign policy behavior. *Journal of Eurasian Studies*. https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1016/j.euras.2015.04.002

3. Pokleba, N. (2016). Civil society in Georgia: Expectations versus reality. *Southeast European and Black Sea Studies*. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14683857.2016.1156344

4. Kakhishvili, L. (2024). Do domestic institutional actors matter in Georgian foreign policy? *East European Politics*. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/21599165.2023.2229267
5. Wheatley, J. (2017). *Georgia from National Awakening to Rose Revolution: Delayed Transition in the Former Soviet Union*. Taylor & Francis. https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315254388/georgia-national-awakening-rose-revolution-jonathan-wheatley
6. Kolbaia, M. (2019). Contemporary Political Process in Georgia. *Central Asia & the Caucasus Journal*. https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=14046091&AN=140345982
7. Muddiman, A. (2017). Personal and public levels of political incivility. *International Journal of Communication*, *11*, 3183–3203. https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/6137
8. Kakhishvili, L. (2023). Political narratives and strategic communication in Georgia. *East European Politics*. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/21599165.2023.2229267
9. Toal, G. (2016). *Near Abroad: Putin, the West and the Contest over Ukraine and the Caucasus*. Oxford University Press. https://books.google.com/books?id=6fG4DQAAQBAJ
10. Christensen, T., Lægreid, P., & Røvik, K. A. (2020). *Organization Theory and the Public Sector: Instrument, Culture and Myth*. Routledge. https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780367855772/organization-theory-public-sector-tom-christensen-per-l%C3%A6greid-kjell-arne-r%C3%B8vik

# Analysis of the Public Behavior of Political Actors in Modern Georgia

**Irakli Samadalashvili,**
Doctoral student, Georgian Technical University

## Abstract

The behavior of political actors in public spaces significantly shapes the trajectory of democratic development in Georgia. This paper explores the main patterns of public discourse and media communication used by Georgian political leaders, with a focus on the polarization of rhetoric, emotional appeals, and public confrontation. Analyzing post-election interviews, televised debates, and press conferences, the study shows that strategic media behavior often replaces institutional responsibility. The use of populist language, constant antagonism, and political personalization undermine public trust in the political system. The article uses discourse analysis and political psychology to identify how these communication styles evolve and what impact they have on institutional stability and civic engagement. The study reveals that political behavior in Georgia is primarily reactive and driven by short-term political goals rather than long-term democratic consolidation. Recommendations include introducing stricter ethical standards for political communication and promoting inclusive dialogue between competing actors.

**Keywords:** political behavior, polarization, media discourse, public rhetoric, political trust