

# მომავალი დღეს

მოქალაქეთა პოლიტიკური ბაერთიანება  
„რეფორმების“  
საარჩევნო პროგრამა

თბილისი 2020



## შინაარსი

|   |        |
|---|--------|
| შესავალი.....   | - 2 -  |
| „რეფორმერის“ მისია.....                               | - 3 -  |
| „რეფორმერის“ მიზანი.....                              | - 3 -  |
| პროგრამის საფუძვლები .....                            | - 4 -  |
| მუშაობის ფორმატი .....                                | - 7 -  |
| პოლიტიკური პროგრამა .....                             | - 8 -  |
| სახელმწიფოებრივი მმართველობის ფორმა - ჰოლაკრატია..... | - 8 -  |
| ჰოლაკრატული მმართველობა და მისი მახასიათებლები.....   | - 13 - |
| პროგრამის მიმართულებები.....                          | - 16 - |
| განათლება.....  | - 16 - |
| ჯანმრთელობის დაცვა.....                               | - 28 - |
| ეკონომიკა.....  | - 35 - |
| უსაფრთხოება 2.0.....                                  | - 51 - |
| სასამართლო.....                                       | - 69 - |
| ადამიანის უფლებები.....                               | - 73 - |
| საკუთრების უფლება.....                                | - 75 - |
| ეროვნული/ეთნიკური უმცირესობები.....                   | - 76 - |
| ცხოველთა უფლებები.....                                | - 78 - |
| ფისკალური და მონეტარული პოლიტიკა .....                | - 80 - |
| გარემოს დაცვა და ეკოლოგია.....                        | - 83 - |
| სოციალური დაცვის პოლიტიკა .....                       | - 86 - |
| რეგიონული განვითარება და ინფრასტრუქტურა .....         | - 89 - |
| დასკვნა.....  | - 96 - |

## შესავალი

„რეფორმერი“ არის მოქალაქეთა პოლიტიკური გაერთიანება, რომელიც 2020 წლის ივლისში დაფუძნდა შესაბამისი კანონის ყველა მოთხოვნის დაცვით და წარმატებით გაიარა რეგისტრაცია ცენტრალურ საარჩევნო კომისიაში, როგორც 2020 წლის საპარლამენტო არჩევნებში მონაწილე პოლიტიკურმა სუბიექტმა.

„რეფორმერის“ პოლიტიკურ მოძრაობად ჩამოყალიბებას საფუძვლად დაედო პლატფორმის წევრების - რეფორმერების გამოცდილება საზოგადოებრივი მოძრაობის ფარგლებში განხორციელებულ პროექტებთან დაკავშირებით. პოლიტიკურ მოძრაობად ჩამოყალიბება მოხდა რეფორმერების საერთო გადაწყვეტილებით და ყრილობის საფუძველზე, რომელზეც შესაბამისი კანონის მოთხოვნების სრული გათვალისწინებით, ფაქტობრივად ერთხმად, მიღებულ იქნა პარტიის წესდება, აგრეთვე შეირჩა და კენჭი ეყარა პარტიის თავმჯდომარისა და გამგეობის წევრების, აგრეთვე, გენერალური მდივნისა და სარევიზიო კომისიის წევრთა კანდიდატურებს. „რეფორმერი“, როგორც საზოგადოებრივი პლატფორმა ჩამოყალიბდა 2019 წლის მარტში და ერთნახევარი წლის განმავლობაში ბევრი პროექტი განახორციელა მოქალაქეების, ახალგაზრდების საზოგადოებრივ ცხოვრებაში ჩართულობის გასაძლიერებლად; მათთვის გამოყენებითი საგანმანათლებლო ბაზისის ჩამოსაყალიბებლად, რომელმაც პროგრამების ბენეფიციარების 1/3-ზე მეტს საშუალება მისცა, რომ დასაქმებულიყვნენ და საკუთარი შემოსავალი ჰქონოდათ. 2020 წლის თებერვალში ჩატარდა საზოგადოებრივი მოძრაობა „რეფორმერის“ წევრთა და სხვა დაინტერესებულ პირთა საერთო შეკრება, რომელზეც შეჯამდა განხორციელებული პროექტების შედეგები და გაიმართა მსჯელობა სამომავლო გეგმებზე. საზოგადოების წევრთა შემდგომმა მუშაობამ კი ცხადყო, რომ დაგეგმილი პროექტების მეტად ეფექტურად და სწრაფად განსახორციელებლად, აგრეთვე, საჭირო საკანონმდებლო რეფორმების უზრუნველსაყოფად აუცილებელი იყო პოლიტიკური ნება. „რეფორმერისთვის“ პოლიტიკა არის ინსტრუმენტი, რომლითაც შესაძლებელია იმ აქტივობების უკეთ და უფრო ეფექტურად შესრულება, რასაც ჩვეულებრივ პირობებში ვახორციელებდით.

## „რეფორმერის“ მისია

- „რეფორმერის“ მისიას წარმოადგენს:
- სახელმწიფოებრივი მმართველობის და ეკონომიკური მოდელის რეფორმირება, რაც საქართველოს თითოეული მოქალაქისთვის საგრძნობი შედეგის უფრო სწრაფად მიღწევას განაპირობებს;
- მოქალაქეთა სრული ჩართულობის უზრუნველყოფა სახელმწიფოს მართვაში და ე.წ. პოლიტიკური ისთებლიშმენტის ცნების ნეიტრალიზაცია;
- პოლიტიკის, როგორც საქმიანობის სფეროს შელახული იმიჯის აღდგენა ისეთი წესით, რომ საზოგადოების ფართო წრეებისთვის პოლიტიკაში მონაწილეობა, პოლიტიკოსობა ბარიერების ნაცვლად შესაძლებლობებთან და მათ რეალიზაციასთან ასოცირდებოდეს;
- სახელმწიფოებრივი მმართველობის ახალი მოდელის ფართოდ ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა.

## „რეფორმერის“ მიზანი

„რეფორმერის“ მიზანს წარმოადგენს:

- საზოგადოების სრული და დროული ჩართულობა სხვადასხვა მნიშვნელოვანი საკითხების შესახებ მსჯელობისა და გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში;
- სახელმწიფოს მმართველობის, ეკონომიკის მოწყობის, განათლების სისტემის, საგარეო პოლიტიკის, კონფლიქტების მოგვარების და სხვა მიმართულებებით უკეთესი, ინოვაციური და თანამედროვე ეფექტური გზების შესახებ მოსახლეობის ინფორმირება;
- თითოეული მოქალაქისთვის საგრძნობი სოციალური და მატერიალური ეფექტის მიღწევა მოკლე, საშუალო და გრძელვადიან პერიოდში;
- მოქალაქეებთან ხელისუფლების მუდმივი ანგარიშვალდებულების ფორმატის ჩამოყალიბება თითოეულ რეფორმასთან, პროექტთან, პროგრამასთან დაკავშირებით;
- 2020 წლის საპარლამენტო არჩევნებში, აგრეთვე მომდევნო საპარლამენტო/თვითმმართველობის არჩევნებში ამომრჩევლის ნდობისა და მანდატების მოპოვება.

## პროგრამის საფუძვლები

მოქალაქეთა პოლიტიკური გაერთიანება „რეფორმერის“ პროგრამა, ხედვები და მიდგომები ემყარება 5 ძირითად პოსტულატს, რომელიც ორგანულად გამომდინარეობს ეფექტური სახელმწიფოებრივი მმართველობის ორგანიზებისა და საზოგადოების ინტერესების მაქსიმალურად გათვალისწინების მიზნებიდან.

1. **ცენტრიზმი** - აქცენტი საზოგადოების წინაშე მდგარი პრობლემური საკითხების მოგვარებაზე, სადაც იდეოლოგიური ჩარჩო (მემარჯვენეობა ან მემარცხენეობა) არ უნდა გახდეს ხელისშემშლელი ფაქტორი, რომ კონკრეტული პრობლემის გადაჭრისთვის საუკეთესო/ოპტიმალური მეთოდი იქნეს შერჩეული. მნიშვნელოვანია პრობლემების გადაჭრის შესაბამისი მეთოდი და არა ის, თუ რომელ იდეოლოგიას მიეკუთვნება ეს უკანასკნელი, და ხომ არ ზღუდავს საჯაროდ დეკლარირებული კურსი ამა თუ იმ პოლიტიკურ მოძრაობას მის გამოყენებაში. იდეოლოგიური ჩარჩო უნდა იყოს შედეგების მიღწევის ხელშემწყობი ფაქტორი კოალიციურ, წარმომადგენლობით მთავრობაში;
2. **პირდაპირი დემოკრატია** - საქართველოს თითოეული მოქალაქის სრული ჩართულობა სახელმწიფოსთვის მნიშვნელოვან საკითხებზე გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. დღეს ჩვენ საქართველოში გარკვეული ჰიბრიდული წესით გვაქვს წარმოდგენილი ე.წ. რეპრეზენტატიული ანუ წარმომადგენლობითი დემოკრატია, რომელიც გულისხმობს, რომ მოსახლეობა ირჩევს თავის წარმომადგენელს საკანონმდებლო ორგანოში, რომელმაც შემდეგ უნდა უზრუნველყოს საკუთარი ამომრჩევლის ინტერესების გატარება და გადაწყვეტილებებში ასახვა. ამავედროულად, საკანონმდებლო ორგანოს დაკომპლექტების ჰიბრიდული ხასიათი იმაში მდგომარეობს, რომ მანდატების ერთი ნაწილი სრულად პროპორციული სისტემით ნაწილდება, ხოლო მეორე - მაჟორიტარულით. თითო მაჟორიტარული ოლქი ერთ მანდატს უტოლდება. მაჟორიტარული ოლქები კი ისე არის დაკომპლექტებული, რომ თითოეულ მათგანში ამომრჩეველთა განსხვავებული რაოდენობა ხვდება, რაც შესაბამისად ნიშნავს იმას, რომ ერთ ოლქში ერთი საშუალო სტატისტიკური ამომრჩევლის ხმა ნაკლებად წონიანია მეორე ოლქში ერთი საშუალო სტატისტიკური ამომრჩევლის ხმასთან შედარებით.



პროპორციული წესით არჩეულ მანდატებთან თუ შევადარებთ, ვითარება კიდევ უფრო ალოგიკურია - გაცილებით ნაკლები ხმა სჭირდება ერთ პროპორციულ მანდატს, ვიდრე ერთ მაჟორიტარულს. დაუშვებელია მოქალაქეების ხმების წონა განსხვავებული იყოს რეგიონების მიხედვით. ამ მცდარი, ჰიბრიდული სისტემის ალტერნატივა სრულად პროპორციული არჩევნებია, რომელიც მოქალაქეების სრულ და თანასწორ წარმომადგენლობითობას უზრუნველყოფს. თუმცა მხოლოდ არჩევნებით არ იწყება და მთავრდება მოქალაქეების თანამონაწილეობა პოლიტიკაში, საზოგადოებისთვის მნიშვნელოვანი საკითხების გადაჭრაში. ნებისმიერი ხელისუფლება არჩევნებს შორის პერიოდშიც ვალდებულია საკუთარი ამომრჩევლის წინაშე და დემოკრატიის ძირეული პრინციპია, რომ ამ პერიოდშიც უნდა შეუთანხმოს მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები. უბრალოდ, ალოგიკურია, გადაწყვეტილებას იღებდე ქვეყნის საგარეო-პოლიტიკური კურსის განსაზღვრაზე, მნიშვნელოვან კონსტიტუციურ და საარჩევნო კანონმდებლობის ცვლილებაზე და არ ჰკითხო შენს მოქალაქეს, შენს ამომრჩეველს, რას ფიქრობს.

3. **პროგრესივიზმი** - განვითარებისკენ და უკეთესი მომავლისკენ ლტოლვა; მზაობა პოზიტიური სიახლეების მიღებისა და დანერგვისადმი. ძველი გამოცდილი გზების უამრავი ალტერნატივა არსებობს და მათი ხელახლა, ისევ და ისევ გამოყენება მხოლოდ იმიტომ, რომ ნაცნობი და ჩვეული გზაა, გამოცდილია და ადრეც ასე წყდებოდა საკითხები, არგუმენტი ვერ იქნება. ტექნოლოგიური პროგრესი, ახალი იდეები და მიდგომები უპრეცედენტო შესაძლებლობებს ქმნის, რომელთა გამოყენებლობა ისეთივე შეცდომაა, როგორც ცუდ შედეგებსა ან შედეგის არქონაზე თვალის დახუჭვა. პროგრესივიზმი მსოფლმხედველობაა, მზაობაა სიახლეების მიღებისადმი, მუდმივი მცდელობების პროცესია, რომ უფრო უკეთესი გახდეს ადამიანი, მეტად უკეთეს შედეგებს მიაღწიოს. „რეფორმერში“ ჩვენ გვჯერა, რომ პროგრესული აზროვნება, ჩარჩოებისგან თავისუფლება და ერთობლივი ძალისხმევა არის ფორმულა, რომელიც საქართველოს წარმატებას განსაზღვრავს და უკეთეს მომავალს არა ათწლეულების შემდეგ, არამედ ახლავე უზრუნველყოფს.

4. **პროდასავლურობა** - ევროკავშირში სრული ინტეგრაცია, ევროპული ღირებულებებისა და მიღწევების სრული გაზიარება. ჩვენი საზოგადოების სოციო-კულტურული თავისებურებებისა და ღირებულებების

გათვალისწინებით საქართველო ევროპული ოჯახის განუყოფელი წევრია. პროგრესული აზროვნება და სოციო-ეკონომიკური განვითარება, რომელმაც ევროპული ქვეყნები არნახულ მიღწევებამდე მიიყვანა და მიმდინარე ეტაპზე კი ერთიანი ევროპული ოჯახის, ევროკავშირის სახით ჩამოაყალიბა, ქართული საზოგადოებისთვისაც ცხოვრების წესი უნდა გახდეს, რაც ხელს შეუწყობს ევროპასთან სოციალური, კულტურული და ეკონომიკური კავშირების კიდევ უფრო გაღრმავებას. ნატოს წევრობა კი უსაფრთხოების, მათ შორის, ეკონომიკური უსაფრთხოების თვალსაზრისით გააძლიერებს ქართული სახელმწიფოს მდგრადობასა და მის სტაბილურ განვითარებას შეუწყობს ხელს. ნატოს 30 წევრი-სახელმწიფოდან მხოლოდ ორი მათგანია არაევროპული. შესაბამისად, ნატოს წევრობა არსებითად იმავე ევროპული ოჯახის წევრობას ნიშნავს, რომლის ბუნებრივ ნაწილადაც მოვიანებთ თავს. ნატოს მეტად სპეციალიზირებული კონტექსტი აქვს და არსებობის მანძილზე ბევრი კონფლიქტის დასრულებას და კიდევ უფრო მეტის ელიმინაციას შეუწყობს ხელი, რაც კარგი საწინდარი გახდება საქართველოსთვის, რომ განამტკიცოს ქვეყნის პროდასავლური კურსი და განვითარება უსაფრთხოების გარანტიებით.

5. **ლიბერალიზმი** - ადამიანის პირადი უფლებებისა და თავისუფლებების სრული დაცვა და უზრუნველყოფა. „რეფორმერში“ ჩვენ ღრმად გვნამს, რომ ნებისმიერი ცვლილების, რეფორმის, პროექტისა თუ პროგრამის, ისევე, როგორც ზოგადად პოლიტიკის საბოლოო ადრესატი ადამიანია და არაფერს აქვს მნიშვნელობა, თუ შედეგები თითოეულ ადამიანზე არ აისახება და მას ბედნიერს არ გახდის. ცივილიზებული სამყაროს მიერ დღეისთვის აღიარებული ადამიანის უფლებები და თავისუფლებები კი კაცობრიობის განვითარების ერთ-ერთი ყველაზე დიდი მონაპოვარია და იგი განუხრელად უნდა იყოს დაცული მიუხედავად ნებისმიერი განმასხვავებელი ნიშნისა. ეს „რეფორმერისთვის“ ისეთივე მოცემულობაა, როგორც პირდაპირი დემოკრატიის მიღწევები, რომლის დროსაც ადამიანი, მოქალაქე არის ხელისუფლების წყაროც, ნაწილიც და მისი აქტივობების შედეგის მიმღებიც.

## მუშაობის ფორმატი

„რეფორმერში“ ღრმად გვწამს, რომ ნებისმიერ თეორიას, იდეოლოგიას, მოდელს მხოლოდ მაშინ აქვს აზრი, თუ ის კონკრეტული ადამიანებისთვის პრობლემის მოგვარებასა და უკეთესი შედეგის მიღებას უზრუნველყოფს. რეფორმერის სამუშაო ფორმატი ოთხი ეტაპისგან შედგება:

1. **პრობლემის იდენტიფიცირება**, რომლის ფარგლებშიც წარმოებს ქვეყნის მოსახლეობის უწყვეტი მიზნობრივი გამოკითხვა, მათ წინაშე მდგარი პრობლემური საკითხების და ამასთან დაკავშირებული მოსაზრებების დასადგენად. ამ პროცესის შედეგი არის რეგიონებისა და კონკრეტული დასახლებული პუნქტების მიხედვით პრობლემატიკის პრიორიტეტულობა, რაც საშუალებას გვაძლევს განვსაზღვროთ, რა თანმიმდევრობით უნდა მოხდეს პრობლემების მოსაგვარებლად საჭირო რესურსების ალოკაცია და განაწილება;
2. **პრობლემის გადაჭრის გზები** - თითოეული იდენტიფიცირებული პრობლემის გარშემო იკრიბება მიზნობრივი სამუშაო ჯგუფი, რომელიც დაკომპლექტებულია პრობლემის სპეციფიკის შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე სპეციალისტებით. სამუშაო ჯგუფის მიზანია პრობლემის მოგვარების პროექტის შემუშავება, რომელშიც წინასწარ იქნება გათვლილი მიდგომა, ჩართული მხარეები, ბიუჯეტი და საჭირო ფინანსების ალოკაციის გზები, ვადები და სხვა საჭირო დეტალები. სამუშაო ჯგუფმა შესაძლოა, წარადგინოს პროექტის რამდენიმე ვარიანტი;
3. **მოსახლეობასთან კომუნიკაცია** - შესაბამისი სამუშაო ჯგუფის მიერ შემუშავებული პროექტი განსახილველად წარედგინება მოსახლეობას, მიზნობრივად, იმ სეგმენტების გათვალისწინებით, რომელსაც ეხება პრობლემა და, რომელიც ამ პრობლემის მოგვარების ბენეფიციარია. პროექტის/პროექტების სპეციფიკასა და დეტალებზე სრულად ხდება მოსახლეობის ინფორმირება, რის შემდეგაც შესაბამისი მოქალაქეები ირჩევენ მათთვის ყველაზე მეტად მისაღებ პროექტს, აცხადებენ ინფორმირებულ თანხმობას მის განხორციელებაზე;
4. **პრობლემის მოგვარება** - მხოლოდ მოსახლეობის შესაბამისი, ინფორმირებული თანხმობის შემდეგ იწყება პრობლემის მოსაგვარებლად პროექტის განხორციელება, რომლის პირობებშიც პროექტის ავტორი სამუშაო ჯგუფი თავად უზრუნველყოფს პროექტის ისე



მართვას, რომ მან მინიმალური შეფერხებები გამოიწვიოს საზოგადოების სამიზნე სეგმენტის, ბენეფიციარების ყოველდღიურ ცხოვრებაში.

## პოლიტიკური პროგრამა

წინამდებარე პროგრამა განსაზღვრავს „რეფორმერის“ პოლიტიკურ ხედვას საზოგადოებისთვის მნიშვნელოვან საკითხებთან დაკავშირებით. იგი არ კონცენტრირდება მხოლოდ 2020 წლის საპარლამენტო არჩევნებზე ან ნებისმიერ სხვა არჩევნებზე. „რეფორმერი“ პროგრამაში აქცენტს აკეთებს თვისებრივი, სისტემური, შინაარსობრივი ცვლილებების საჭიროებაზე, რომელიც აუცილებელია ბოლო 30 წლის განმავლობაში არსებული, არადამაკმაყოფილებელი შედეგების მომცემი პოლიტიკური, ეკონომიკური და სხვა ჩარჩოებისგან თავის დასაღწევად და განვითარების ტემპის დასაჩქარებლად.

## სახელმწიფოებრივი მმართველობის ფორმა - ჰოლაკრატია

„რეფორმერში“ ჩვენ ღრმად გვწამს, რომ კაცობრიობის ტექნოლოგიურ და ცნობიერების პროგრესთან ერთად, აგრეთვე აუცილებელია მართვის მეთოდებისა და მექანიზმების განვითარება, განსაკუთრებით კი ეს სახელმწიფოებრივ მმართველობას ეხება, რომელმაც ქვეყნის განვითარების ყველა სხვა მიმართულება უნდა განსაზღვროს. თანამედროვე მსოფლიოში ადამიანი მეტად ემანსიპირებული, განათლებული და თავისუფლად მოაზროვნეა, ხოლო გლობალიზაცია და დაჩქარებული კომუნიკაციები კი მისთვის ახლოსაა და ხელმისაწვდომს ხდის სხვა რეგიონებისა და ქვეყნების საუკეთესო გამოცდილებას და უცხო საზოგადოებების მიღწევებსაც. ამ რეალობაში მმართველობის არსებული სისტემები გადახედვას და ადაპტირებას საჭიროებს, რათა უფრო მოქნილი გახდეს და სწრაფად ერგებოდეს გლობალური მასშტაბით მიმდინარე ცვლილებებს, მეტი ეფექტიანობა განაპირობოს საზოგადოებისთვის.

„რეფორმერი“ იერარქიული მმართველობის ალტერნატივად ჰოლაკრატის (Holacracy, © Brian Robertson, 2007) მოდელს განიხილავს.

ჰოლაკრატია არის **სახელმწიფოებრივი მმართველობის ორგანიზაციული ფორმა**, რომელიც უზრუნველყოფს მიზნის გარშემო რელევანტური კომპეტენციისა და კვალიფიკაციის მქონე ადამიანების ერთ გუნდად გაერთიანებას და იძლევა ავტონომიისა და სტრუქტურის მუდმივი, სწრაფი ადაპტაციის საშუალებას. მოდელი გამორიცხავს ბიუროკრატის ნეგატიურ თვისებებს და მისი დახასიათება რამდენიმე მნიშვნელოვანი ფაქტორის გამოყოფით არის შესაძლებელი:

**მიზნობრივი სტრუქტურა** - მმართველობის არსებულ იერარქიულ მოდელებს აქვს პირამიდის ფორმა, სადაც ზედა დონეზე არის ერთი ადამიანი და ყოველ მომდევნო ქვედა დონეზე ადამიანების რაოდენობა გეომეტრიული პროგრესიით იზრდება. ეს სტრუქტურა სტატიკურია და მხოლოდ დროის ძალიან ხანგრძლივ პერიოდში შეიძლება შეიცვალოს. არადა, ყველა კონკრეტული საქმისთვის აბსოლუტურად ყველა პოზიცია არ არის საჭირო. მისგან განსხვავებით, ჰოლაკრატია არ აქვს წინასწარ განსაზღვრული სტატიკური ფორმა, თუ არ არსებობს მიზანი. როგორც კი მიზანი იდენტიფიცირდება და მის მისაღწევად მუშაობა გადანყდება, ამ მიზნის მიღწევისთვის საჭირო კვალიფიკაციისა და კომპეტენციის ადამიანებისგან კომპლექტდება შესაბამისი სამუშაო გუნდი და ისეთ ორგანიზაციულ სტრუქტურას ვიღებთ, რომელიც ყველაზე ოპტიმალურია დასახული მიზნის ყველაზე ეფექტურად მისაღწევად. გუნდის მენეჯერებს და ზოგადად მენეჯერებს არა დირექტივების მიცემის, არამედ გუნდის წესების მიხედვით მუშაობის უზრუნველყოფის და მენტორობის ფუნქცია აქვთ.

საიდან ვიცით, ვის როგორი კვალიფიკაცია აქვს ან რაშია კომპეტენტური? სახელმწიფოში დღემდე არ არსებობს სპეციალისტების ცოდნის ბაზა, რომელშიც თითოეული ადამიანის შესაბამისი მონაცემები იქნებოდა შეყვანილი, მისი სპეციალობის, უნარ-ჩვევების, სამუშაო გამოცდილების და მიღწევების ჩათვლით. „რეფორმერის“ ინიციატივა ამგვარი მონაცემთა ბაზის შექმნასა და მუდმივ განახლებას გულისხმობს, რომელიც, ერთი მხრივ, პროფესიონალების სპეციალობის და გამოცდილების მიხედვით დასაქმებას შეუწყობდა ხელს, ხოლო, მეორე მხრივ, უნიკალური შესაძლებლობა იქნებოდა საჯარო სექტორისთვის და ბიზნესისთვის, რომ მარტივად მოეძიებინათ რელევანტური კადრი შესასრულებელი სამუშაოსთვის. ამ კუთხით რეფორმერის ხედვა, ქვევით, **ბიზნესისა და პროგრესის სახლის კონცეფციაშია** მოცემული.

ჰოლაკრატია გამორიცხავს საბიუჯეტო სახსრების ფუჭ ხარჯვას, რადგან თუ არ არსებობს მიზანი, შესაბამისად, ფინანსები არ იხარჯება კადრების ხელფასებზე. როგორც კი მიზანი ჩნდება, შესაბამისი კომპეტენციის მქონე ადამიანები

დასაქმდებიან და მიიღებენ ანაზღაურებას. სახელმწიფოს კი ყოველთვის ბევრი მიზანი აქვს, მაგრამ თითოეული ადამიანის სამუშაო პროცესში ჩასართავად მთელი იერარქიული სტრუქტურის ჩართულობა აფერხებს პროექტების განხორციელების ვადებს და, შესაბამისად, დროში ინელება მარტივი საკითხების გადაჭრა.

**შიდა კომუნიკაცია** - გართულებული კომუნიკაცია იერარქიის განუყოფელი ნაწილია. როგორც წესი გადაწყვეტილებებს იღებს ერთი ან რამდენიმე ადამიანი და ის ჩანჩქერის პრინციპით ვრცელდება ქვედა დონეებზე, სადაც ადამიანებმა უბრალოდ უნდა შეასრულონ დავალებები. შეუძლებელია ეს ერთი ადამიანი, ან თუნდაც რამდენიმე ადამიანისგან შემდგარი ჯგუფი იყოს ყველა საკითხის სპეციალისტი. სპეციალისტები არიან ქვედა დონეებზე, არადა, მათი მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში უზრუნველყოფილი არ არის.

**ჰოლაკრატიაში** ისმება ამოცანა და ამ ამოცანის გარშემო იკვრება რელევანტური კვალიფიკაციისა და კომპეტენციის მქონე ადამიანების გუნდი, რომელსაც თავად, დამოუკიდებლად შეუძლია იმსჯელოს ამოცანაზე, მოახდინოს მისი სწორი ფორმულირება, შეიმუშავოს მისი გადაჭრის გზები. ამასთან გუნდის მუშაობაში ჩართვა შეუძლია ამოცანის ინიციატორსაც. დროული კომუნიკაცია უზრუნველყოფილია, როგორც ზემოდან ქვემოთ, აგრეთვე პირიქით, როდესაც თავად მუშა-გუნდი, რომელიც ბევრად კომპეტენტურია, შესაძლოა სთავაზობდეს მენეჯმენტს ამოცანის ზუსტ ფორმულირებას, პრობლემის მოგვარების ალტერნატიულ გზებს, განახლებულ პროექტს და ა.შ.

**მენეჯერი** - მმართველობის იერარქიულ ფორმებში ლიდერი ნიშნავს „უფროსს“, „გადაწყვეტილების მიმღებს“, რომლის დავალებებიც უპირობოდ სრულდება. ეს არ ინვეს არც ლიდერის და არც მისი დაქვემდებარებული პირების განვითარებას, კვალიფიკაციის ზრდას, ახალი გამონვევებისადმი ადაპტირებას და მოქნილობის გაუმჯობესებას. ამასთან გადაწყვეტილების და/ან დავალების სისწორეში ეჭვის შეტანა დაქვემდებარებულების მხრიდან ფაქტობრივად გამორიცხებულია, რადგან მთელ რიგ პოტენციურ საფრთხეებთან არის დაკავშირებული (საყვედური, სამსახურიდან გათავისუფლება და ა.შ.).

**ჰოლაკრატიაში** ლიდერი არის მენტორი, ე.წ. Scrum Master, რომლის მთავარი ამოცანაც არის არა ერთპიროვნული მართვა, არამედ გუნდების მუშაობისთვის შესაბამისი გარემოს უზრუნველყოფა, მათი თავისუფლებისა და ავტონომიის გარანტირება, მათი ქოუჩინგი, მოტივირება და ჰოლარქიის მუშაობის წესების

დაცვის მონიტორინგი, თეორიული მენტორობა. ლიდერი უპირობოდ არ აიძულებს გუნდს ამოცანების შესრულებას, იღებს მათგან უკუკავშირსა და ახალ შემოთავაზებებს. შედეგად კი გუნდის წევრები მოტივირებულები არიან, რომ მეტი ინიციატივა გამოიჩინონ, რისთვისაც წახალისდებიან, ორიენტირებული იყვნენ მიზნის მიღწევაზე და არა „უფროსის“ ბრძანების ან დავალების შესრულებაზე.

**პოლიტიკური კონტექსტი - იერარქიაში** ზემნიშვნელოვანია პოლიტიკური კონტექსტი - რომელ პოლიტიკურ ძალასაც ჰყავს უმრავლესობა, ის ცდილობს მიიღოს ისეთი გადანყვეტილებები, რომლებიც ნაკარნახებია პოლიტიკური ინტერესებით და ხელს შეუწყობს ხელისუფლების ხანგრძლივად და ეფექტურად შენარჩუნებაში.

**პოლაკრატიაში** არ არის მნიშვნელოვანი პოლიტიკური მიკუთვნებულობა და პოლიტიკური იდეოლოგიაც კი მეორეხარისხოვანია, განსაკუთრებით კი კოალიციური მთავრობის შემთხვევაში. მთავარია კონკრეტული მიზნის მიღწევა, შესაბამისად, ამ მიზნის მისაღწევად ფორმირებულ, რელევანტური კვალიფიკაციის გუნდში ყველა წევრი ხვდება მიზნობრივად, მხოლოდ კვალიფიკაციისა და დაინტერესების მიხედვით.

შესაბამისად, პოლიტიკური ნება მნიშვნელოვანია მხოლოდ მატერიალური რესურსების ალოკაციისთვის. გადამწყვეტი მნიშვნელობისაა ადამიანური რესურსი, კვალიფიკაცია და კომპეტენცია. ყველას აქვს თანაბარი შესაძლებლობა, იმუშაოს რელევანტურ გუნდში.

**კონფლიქტების მოგვარება** - იერარქია კონფლიქტური სიტუაციების შექმნის რისკს შინაარსშივე მოიცავს, რადგან ერთი ადამიანის ან ადამიანთა ვინრო წრის მიერ მიღებული გადანყვეტილებები არ შეიძლება იყოს ყველასთვის თანაბრად მისაღები ორი ძირითადი მიზეზის გამო: 1. ამ ადამიანებს მანდატი შეიძლება, მალევე ამოეწიროს, თუ სისტემატურად არ უთანხმებენ თავიანთ გადანყვეტილებებს მოქალაქეებს. არჩევნებზე მიღებული მანდატი ფიქსირებული ვადით იმავე ეფექტით არ მუშაობს, თუმცა 4 წლის მოცდის ვადა აქვს, რაც ალოგიკურია და პირდაპირი ანგარიშვალდებული დემოკრატიის პრინციპით უნდა დარეგულირდეს; 2. გადანყვეტილების მიმღებები არ არიან და ვერ იქნებიან ყველა სფეროს სპეციალისტები, შესაბამისად, ვერ გაითვალისწინებენ ყველა საკითხის/პრობლემის გარშემო არსებულ სპეციფიკას.



**ჰოლაკრატია** ფაქტობრივად გამორიცხავს კონფლიქტებს, რადგან პოტენციურად კონფლიქტური საკითხი ყალიბდება პროექტად, რომელიც მიენერება ჯგუფს, სადაც ყველა დაკავშირებული მხარის კვალიფიციური სპეციალისტები არიან გაერთიანებული, კონფლიქტის შინაარსიდან გამომდინარე; ამასთან არიან პოლიტიკური კონტექსტიდან დაცლილები და პოლიტიკურად არაანგაჟირებულებიც. მთავარია კონფლიქტური სიტუაციის განმუხტვა და თავიდან აცილება. უფრო მეტიც, იმავე არგუმენტების გამო, ჰოლაკრატია არის არსებული კონფლიქტური სიტუაციების მართვისა და მოგვარების ოპტიმალური გზა. პოლიტიკური კონტექსტის გამო ინიცირებული კონფლიქტის გადაჭრისას, კონფლიქტის ინიციატორი, მესამე მხარე სუბიექტი რჩება ჯგუფს გარეთ, რადგან მისი მიზანი ვერ იქნება კონფლიქტის მოგვარება, ხოლო ჯგუფში შედიან კონფლიქტის სუბიექტები, რომლებსაც აპრიორი უნდათ კონფლიქტური სიტუაციიდან გამოსვლა, ცხოვრების პირობების გაუმჯობესება.

**კოლაბორაცია vs კონკურენცია** - ჰოლაკრატია აქცენტს აკეთებს სხვადასხვა სპეციალობის, კვალიფიკაციისა და გამოცდილების პროფესიონალების გაერთიანებაზე, რაც სამუშაო გუნდის წევრებს შორის მეტ ნდობას და მოქნილობას აჩენს, რის გამოც თითოეული მათგანი მონდომებულია, საგრძნობი წვლილი შეიტანოს საერთო საქმეში და მოსალოდნელ შედეგებს გადააჭარბოს. კონკურენცია კი ინდივიდუალურ ინტერესებს აყენებს საერთო მიზანზე მაღლა. ამ შემთხვევაში, გუნდის წევრები ნაკლებად მიდრეკილები არიან ფიზიკური და ინტელექტუალური რესურსების სხვა წევრებისთვის გაზიარებაზე. ისინი არ აზიარებენ საკუთარ ხედვებს მანამ, სანამ არ დარწმუნდებიან, რომ ამისთვის რამეს მიიღებენ, თუნდაც ხელახდენ პრობლემის გადაჭრის საუკეთესო გზას. ეს კი მიზნის მიღწევას მნიშვნელოვნად აფერხებს ან საერთოდაც, შეუძლებელს ხდის. ჰოლაკრატის შემთხვევაში არსებობს სპეციალისტების სრულყოფილი მონაცემთა ბაზა, საიდანაც კონკრეტული საჭიროებებიდან გამომდინარე, ხდება სამუშაო ჯგუფის წევრების შერჩევა, ღირსეული ანაზღაურებაც წინასწარ არის განსაზღვრული და რეგულირდება სამუშაო გუნდში ჩართულობის დონის მიხედვით, რაც არაჯანსაღ კონკურენციას ფაქტობრივად გამორიცხავს.

„რეფორმერის“, მიერ შემოთავაზებული ჰოლაკრატის მოდელის მიხედვით, თითოეულ სამუშაო და გუნდში შესაძლოა, იყოს ოთხი რანგის პიროვნება: სპეციალისტი, ექსპერტი, მენტორი და დაინტერესებული მხარე.

**სპეციალისტი:** ვინრო სპეციალიზაციის პროფესიონალი, რომელიც კარგად ერკვევა გუნდის წინაშე დასმული ამოცანის ტექნიკურ დეტალებში; აქვს სპეციალიზირებული, პრაქტიკული ცოდნა და გამოცდილება;

**ექსპერტი:** შედარებით ფართო სპეციალიზაციის პროფესიონალი, რომელიც სრულად ერკვევა გუნდის წინაშე დასახულ ამოცანაში, კარგად იცის გუნდის ორგანიზაციული სტრუქტურა და თითოეული წევრის როლი დასმული მიზნის მიღწევის საქმეში, აქვს პრაქტიკული და თეორიული ცოდნა, შეუძლია ხედვებისა და მიდგომების შემუშავება;

**მენტორი:** მენეჯერი მენტორობისა და ქოუჩინგის გამოცდილებით, რომელსაც აქვს დასახული ამოცანის შესაბამისი, კარგი, ზოგადი ცოდნა და შეუძლია სამუშაო გუნდის წევრების მოტივირება. უზრუნველყოფს ჰოლაკრატის მუშაობის წესების დაცვას.

**დაინტერესებული მხარე:** ნებისმიერი ფიზიკური და/ან იურიდიული პირი (მისი უფლებამოსილი წარმომადგენელი), რომელსაც პირდაპირი წესით ეხება პროექტი, მისი რომელიმე მნიშვნელოვანი კომპონენტი ან პროექტის შედეგი, რაზეც გუნდი მუშაობს.

### **ჰოლაკრატული მმართველობა და მისი მახასიათებლები**

ჰოლაკრატული მმართველობის არსი ნაწილობრივ ეფუძნება **ვესტმინსტერის მოდელს**, რომლისთვისაც დამახასიათებელია საპარლამენტო სისტემა - საკანონმდებლო ორგანოს მუშაობის მთელი რიგი სპეციფიკით. ვესტმინსტერის სისტემის ასპექტებს განეკუთვნება აღმასრულებელი ხელისუფლება, რომელიც შედგება საკანონმდებლო ორგანოს წევრებისგან და თავის მხრივ პასუხისმგებელია საკანონმდებლო ორგანოს წინაშე; ამ სისტემის ერთ-ერთ მნიშვნელოვანი პრინციპია მთავრობაში საპარლამენტო ოპოზიციური პარტიების არსებობა.

ჰოლაკრატულ მმართველობაში ქვეყნის უმაღლესი წარმომადგენლობით ორგანოს პარლამენტი წარმოადგენს, რომელიც ახორციელებს საკანონმდებლო ხელისუფლებას, განსაზღვრავს ქვეყნის საშინაო და საგარეო პოლიტიკის ძირითად მიმართულებებს, კონსტიტუციით დადგენილ ფარგლებში კონტროლს უწევს მთავრობის საქმიანობას და ახორციელებს სხვა უფლებამოსილებებს. არის ერთპალატიანი, არჩეული 3 - წლიანი ვადით და

პროპორციული სისტემით (1%-იანი ბარიერით) და შედგება 120 წევრისგან. კონსტიტუციური უმრავლესობის შესაქმნელად საჭიროა - 90 მანდატი (3/4). პარლამენტი მჭიდრო კავშირშია აღმასრულებელ ხელისუფლებასთან.

**აღმასრულებელ ხელისუფლებას წარმოადგენს მინისტრთა კაბინეტი, რომელსაც აყალიბებს საპარლამენტო უმრავლესობა და ხელმძღვანელობს პრემიერ მინისტრი.** ის არის უმრავლესობის (ერთი პარტიის ან პარტიათა კოალიციის) ლიდერი. მინისტრთა კაბინეტი შედგება მინისტრებისგან, რომლებიც პასუხისმგებელი არიან მთავრობის სხვადასხვა ასპექტების მართვაზე. მხოლოდ პარლამენტის წევრები (დეპუტატები) შეიძლება იყვნენ მინისტრები, რაც აგრეთვე მთავრობის წარმომადგენლობითობას განაპირობებს. მინისტრები პასუხისმგებელი არიან როგორც პარლამენტის, ასევე მინისტრთა კაბინეტში შემავალი დეპარტამენტებისა და სააგენტოების წინაშე.

მინისტრთა კაბინეტი შედგება ეგრეთ წოდებული „პორტფელიანი მინისტრებისა“ და „უპორტფელო მინისტრებისგან“. „პორტფელიანი მინისტრები“ ხელმძღვანელობენ კონკრეტულ მიმართულებებს და მათი რაოდენობა არ უნდა აღემატებოდეს 15-ს (ისინი შეიძლება წარმოადგენდნენ როგორც საპარლამენტო უმრავლესობას, აგრეთვე საპარლამენტო ოპოზიციას), ხოლო „უპორტფელო მინისტრები“ კი აუცილებლად უნდა წარმოადგენდნენ საპარლამენტო ოპოზიციას. მათ ოდენობას განსაზღვრავს ახლადარჩეული პარლამენტი, თუმცა საერთო კონსესუსის შედეგად, მათი რაოდენობა ნებისმიერ დროს შეიძლება შეიცვალოს. მინისტრთა კაბინეტში შემავალ მინისტრებს შესაძლოა, ჰქონდეთ ჩაბარებული რამდენიმე მიმართულება, ამასთან, კონკრეტული პროექტის სპეციფიკიდან გამომდინარე, შესაძლებელია, მას რამდენიმე მინისტრი კურირებდეს.

**პარლამენტისა და მთავრობის ასეთი მჭიდრო თანამშრომლობა წარმოადგენს ამ ორი ორგანოს ურთიერთანგარიშვალდებულების ეფექტურ საშუალებას. მთავრობის ფორმირებაში საპარლამენტო უმრავლესობისა და საპარლამენტო ოპოზიციის ერთობლივი ჩართულობა კი ზრდის დემოკრატიული და მრავალპარტიული სისტემის ეფექტურობას.**

ჰოლაკრატიული მმართველობის ერთ-ერთი მთავარი ქვაკუთხედია დეცენტრალიზაცია და ძლიერი ადგილობრივი თვითმმართველობა. ადგილობრივი მომსახურებები, როგორცაა წყალი, ნაგვის შეგროვება და განკარგვა, კანალიზაციის სისტემები, პარკები, ნაკრძალები, ქუჩების განათება, გზები, ადგილობრივი, საზოგადოებრივი ტრანსპორტი და ბიბლიოთეკები,

ადგილობრივი მშენებლობისა და გარემოსდაცვითი ნებართვები, ქონების გადასახადის დაწესება და სხვა მარეგულირებელი ამოცანების ადმინისტრირება განეკუთვნება ადგილობრივი თვითმმართველობის კომპეტენციას.

ერთიანი ადგილობრივი თვითმმართველობის არჩევნები ტარდება სამ წელიწადში ერთხელ. თვითმმართველ ქალაქებში ადგილობრივი თვითმმართველი ორგანოებია:

**წარმომადგენლობითი ორგანო** - საკრებულო (წევრთა რაოდენობა განისაზღვრება ქალაქის მოსახლეობის პროპორციულად);

**აღმასრულებელი ორგანო** - მერია, რომელიც შედგება მერისგან და მრჩეველთა საბჭოსგან. მრჩეველთა საბჭოს წევრები ამავდროულად საკრებულოს წევრები უნდა იყვნენ. მერიის დაკომპლექტება ხდება ცენტრალური მთავრობის დაკომპლექტების წესის შესაბამისად.



# პროგრამის მიმართულებები

## განათლება

**გრძელვადიანი და მდგრადი განვითარების ყველა ასპექტში ხარისხიანი და რელევანტური განათლება გადამწყვეტი მნიშვნელობისაა. შესაბამისად, „რეფორმერის“ ხედვა ყველა სფეროში განათლებას ეფუძნება.**

მიმდინარე ეტაპზე სახელმწიფოში არსებული სტრატეგიით აქცენტი გაკეთებულია მოკლევადიან, ერთჯერადი პრობლემების გადაჭრაზე, რაც ვერ უზრუნველყოფს განათლების სისტემის ძირეულ ცვლილებას, რომ მან უპასუხოს თანამედროვე, სწრაფად ცვალებადი მსოფლიოს და საქართველოს წინაშე მდგარ გამოწვევებს.

პროფესიები, რომლებიც დღეს ყველაზე მოთხოვნადია, 20 წლის წინ არც კი არსებობდა. ავტორიტეტული საერთაშორისო ექსპერტებისა და ორგანიზაციების პროგნოზებით კი უახლოესი 10-15 წლის განმავლობაში მომავლის პროფესიები კიდევ უფრო განსხვავებული, სპეციფიკური იქნება და სტანდარტული ცოდნის გარდა, უამრავ სხვა თვისებას, მოქნილ უნარ-ჩვევებს მოითხოვს, რომლებმაც უნდა უზრუნველყოს ადამიანის ცხოვრებისა და განვითარების მომდევნო ეტაპებზე გაჩენილი მოთხოვნებისადმი სწრაფი ადაპტირება და ახალი ცოდნის სწრაფი დაუფლება.

განათლების კუთხით „რეფორმერის“ მიზანია ფუნდამენტური ცვლილებების ინიცირება ისეთი საგანმანათლებლო სისტემის შესაქმნელად, რომელიც გრძელვადიან პერიოდში მდგრადად უპასუხებს 21-ე საუკუნის გამოწვევებს, კერძოდ, ჩამოყალიბებს საზოგადოებაში მოზარდი თაობის ინტეგრირების მოდელს, რომელიც ორიენტირებულია სწავლა-სწავლების მაღალი შედეგების მიღწევაზე, პრაქტიკაში ცოდნის გამოყენებასა და სწორი პროფესიული არჩევანით დასაქმებაზე.

**„რეფორმერის“ მიზანია, საქართველო ჩამოყალიბდეს რეგიონის განათლების ცენტრად ერთგვარი ჰაბის სახით, რომელიც მოემსახურება სამხრეთ კავკასიის, ახლო აღმოსავლეთის, აზიისა და აღმოსავლეთ ევროპის, აგრეთვე სხვა ქვეყნების საგანმანათლებლო მოთხოვნებს.**

განათლების დაუფლების პროცესში თითოეულ საფეხურზე აქცენტი უნდა გაკეთდეს არა მხოლოდ სტანდარტიზებული ცოდნის კლასიკური მეთოდებით გადაცემაზე, არამედ განათლების მიმღებთათვის მოქნილი უნარ-ჩვევების განვითარებაზე, რაც უზრუნველყოფს მოსწავლეების, კურსდამთავრებულების

მეტ მოქნილობასა და ადაპტირებას დაჩქარებული გლობალიზაციისა და ინოვაციური ტექნოლოგიური პროცესებისადმი.

### *ზოგადი განათლების სასწავლო დანახარჯების მოდელირება*

#### **ყველაზე თანამედროვე სკოლის მოდელი უფასოდ - ყველა მოსწავლისთვის!**

მიმდინარე ეტაპზე არსებული საჯარო სკოლა ვერ უზრუნველყოფს ბენეფიციარებისთვის გამოყენებითი განათლების ხარისხიანად და ისეთი წესით გადაცემას, რომელიც მოსწავლეებისა და მათი ოჯახებისთვის შესაძლებელს გახდის ბიუჯეტის, დროის და, ზოგადად, მომავლის ეფექტურად დაგეგმვას. თითოეული მოსწავლისთვის მაინც საჭირო ხდება საჯარო სკოლის გარეთ მომზადება გარკვეულ საგნებში, სხვადასხვა სპორტულ თუ სახელოვნებო წრეებზე სიარული, უმაღლესი სასწავლო დანახარჯების მისაღები გამოცდებისთვის/ეროვნული გამოცდებისთვის მომზადება ეგრეთ წოდებულ რეპეტიტორებთან და ა.შ.

დღეს ოჯახს მოსწავლის ცხოვრებაში აქვს დამატებითი საგანმანათლებლო ინსტიტუტის როლი, რადგან სასწავლო დანახარჯები ვერ ახერხებენ მოსწავლისთვის სრული ცოდნის გადაცემას და საინტერესოდ გადაცემას. ამდენად, ოჯახი ცდილობს, ბავშვის განათლებაში არსებული ეს ხარვეზები ამოავსოს საკუთარი ძალებით. თუმცა ამ პროცესში შესაძლოა ბავშვი კოგნიტიურ დისონანსს განიცდიდეს, რადგან მისთვის ავტორიტეტია მასწავლებელიც და მშობელიც. მოზარდის წინაშე არსებობს დილემა, უფრო მეტად ვის დაუჭეროს, ვერ წყვეტს. კამპუსის ტიპის სკოლებში, სადაც მაღალკვალიფიციური მასწავლებლები ასწავლიან და რომლებიც მიდრეკილი არიან არა მხოლოდ სტანდარტიზებული გზით გადასცენ ცოდნა, არამედ მიზეზ-შედეგობრივი ბმა უზრუნველყონ მოსწავლისთვის და თავად ცოდნის დაუფლების პროცესი გახადონ საინტერესო, ეს საფრთხეები გამორიცხებულია.

„რეფორმერის“ ერთ-ერთი უპირველესი ამოცანაა დღევანდელი ფორმით არსებული საჯარო სკოლების კონცეფციის ცვლილების ინიცირება და დაკავშირებული მხარეების სრული ჩართულობის პირობებში, ახალი მოდელის დანერგვა უახლოესი 5 - წლიანი პერიოდის განმავლობაში. საჯარო სკოლები უნდა გადაკეთდეს ეგრეთ წოდებულ კამპუსის სტილის საჯარო სკოლად, რომელიც განთავსებული იქნება ქალაქის გარეუბნებში ან ქალაქგარეთ, რეგიონების შემთხვევაში კი გეოგრაფიულ და/ან ადმინისტრაციულ ცენტრებში, ეკოლოგიურად სუფთა გარემოში, დიდ სივრცეში და აკადემიური პერსონალი და

მოსწავლეები უზრუნველყოფილი იქნებიან უფასო ტრანსპორტით, ყველა საჭირო ინფრასტრუქტურით, რომელიც ერთ სივრცეში გააერთიანებს სასწავლო დაწესებულებას, სპორტული აქტივობებისთვის საჭირო ინფრასტრუქტურას, დასვენებისა და გართობის სივრცეებს, საცხოვრებელ ბლოკს და ა.შ. ეს მოსწავლეებს შესაძლებლობას აძლევს, მაღალი ხარისხის აკადემიური, მეცნიერული, სპორტული, სახელოვნებო, პროფესიული განათლება მიიღონ და განვითარდნენ. ამ ტიპის სასკოლო დაწესებულებაში წარმართული სასწავლო პროცესი არის წარმატების პერსპექტივა ყველა მოსწავლისთვის.

### *როგორ განხორციელდება პროექტი?*

შეიქმნება სკოლების განვითარების სახელმწიფო ფონდი, რომელშიც, როგორც კაპიტალი, ჩაიდება არსებული საჯარო სკოლები და მათ ბალანსზე არსებული ქონება, აგრეთვე ის ტერიტორიები, რომლებზეც იგეგმება ახალი ტიპის კამპუსების მშენებლობა. არსებული მდგომარეობით, მთელი ამ ქონების საბაზრო ღირებულება დაახლოებით 2 მილიარდ აშშ დოლარს უტოლდება. შესაბამისად, ეს საკმარისზე ბევრად მეტი გარანტი იქნება დაბალპროცენტიანი და გრძელვადიანი კრედიტის მოსაზიდად. შემდეგ ეტაპზე ცხადდება ტენდერი ახალ ლოკაციებზე კამპუსური სკოლების მშენებლობა-მონყობასთან დაკავშირებით და სამუშაოები ფინანსდება მოზიდული ინვესტიციით. **არსებული საჯარო სკოლების ახალი ტიპის კამპუსური სკოლებით ჩანაცვლება მთელი ქვეყნის მასშტაბით სრულად მოხდება ოთხ წლიან ვადაში.** ახალ სკოლებში მოსწავლეების ტრანსფერის პარალელურად კი თავისუფლდება სკოლების ძველი ლოკაციები, რაც აღებული სესხის გადასაფარად კი არ გამოიყენება, არამედ ისინი საინვესტიციო პროექტებად ჩამოყალიბდება, ვინაიდან უმეტესობა შემთხვევებში, მათ აქვთ მაღალი კომერციული ინტერესის ელემენტები, და პოტენციურ ინვესტორებს მოიზიდავს. შედეგად, ვიღებთ მდგრად და გრძელვადიან ეფექტს - დასაქმდება მეტი ადამიანი, გაიზრდება ქონების ლიკვიდურობა, რაც იმას ნიშნავს, რომ სესხის გასტუმრებას მარტივად შეძლებს და, ამავდროულად, პირველივე ეტაპზე დაიწყებს მოგების გენერირებას. ახალი სკოლები გათვლილი იქნება, როგორც მოსწავლეების არსებულ კონტიგენტზე, აგრეთვე, მომდევნო სასწავლო წლებისთვის დაგეგმილ ნაკადებზე. ცხადია, საინვესტიციო პროექტებად არ ჩამოყალიბდება ეგრეთ წოდებული ისტორიული სკოლები, რომლებიც კულტურულ მემკვიდრეობას წარმოადგენს. მათი დატვირთვა შესაძლებელია მოხდეს კულტურული და/ან საზოგადოებრივი მიმართულებით (მუზეუმი, საგამოფენო სივრცე და სხვა).



*რა ისვლება მასწავლებლების, მოსწავლეებისა და მშობლებისთვის?*

- მოსწავლეები იღებენ **თანამედროვე, გამოყენებით განათლებას**, მაღალი კვალიფიკაციის მასწავლებლებისა და მწვრთნელების მენტორობით. მოზიდული ინვესტიცია შესაძლებლობას იძლევა, რომ მოხდეს კადრების გადამზადება და მათი პროფესიონალიზმის ზრდა;
- მოსწავლეები და მასწავლებლები დღის უმეტეს აქტიურ ნაწილს ატარებენ **ეკოლოგიურად სუფთა გარემოში**, რაც პირდაპირ გავლენას ახდენს მათ ჯანმრთელობაზე;
- მოსწავლეები ეგრეთ წოდებული **ერთი ფანჯრის პრინციპით** ერთ კამპუსში იღებენ **განათლებას**, პროფესიონალურ დონეზე ეუფლებიან მათთვის სასურველ, **კულტურულ თუ დახელოვნების, აგრეთვე, პროფესიულ მიმართულებებს**; აქვთ საშუალება პროფესიონალურად მისდიონ სპორტს - კამპუსის შიგნითვე ჩამოაყალიბონ სპორტული გუნდები, რომლებსაც ეყოლებათ **პროფესიონალი მწვრთნელი**. ამასთან, გათვალისწინებულია, რომ კამპუსებს შიგნით **ორგანიზებული სპორტული გუნდებისთვის** ჩამოაყალიბდეს **სკოლების ლიგა**, საიდანაც ეროვნული ჩემპიონატის სხვა ლიგებისთვისა და უმაღლესი ლიგისთვის შეიძლება შეირჩეს სპორტსმენები. ამავდროულად, სკოლების ლიგის არსებობა საინტერესოს გახდის ბიზნესისთვის კამპუსების სპორტული გუნდების დაფინანსებას, რაც სკოლისთვის დამატებითი ფინანსების მოძიებას გახდის შესაძლებელს;
- კამპუსის მთელი ტერიტორიაზე **დაცულია უსაფრთხოება და მშობლები დარწმუნებულები არიან, რომ მათ შვილებს არაფერი ეშუქრებათ**;
- სკოლების აკადემიური პერსონალი და მოსწავლეები სრულად უზრუნველყოფილი არიან **უფასო ტრანსპორტით**;
- **მასწავლებლები გადამზადდებიან**, რათა უფრო უკეთ პასუხობდნენ თანამედროვე საგანმანათლებლო მოთხოვნებს და შეძლონ გამოყენებითი მეცნიერებების, ცოდნის გადაცემა მოსწავლეებისთვის; შეძლონ პროაქტიური და პრაქტიკული სასწავლო პროგრამების ჩამოაყალიბება და კურსების გაძღოლა;
- გათვალისწინებულია **მასწავლებლის თანამდებობრივი სარგოს ზრდა ღირსეულ დონემდე**, მათი პროფესიის პოპულარიზაცია და საზოგადოებაში **მათი რეპუტაციის ხარისხის ამაღლება**. მასწავლებლის სამუშაო დრო სრულად უნდა იხარჯებოდეს თვითგანვითარებაზე, კვალიფიკაციის ამაღლებასა და მოსწავლეებზე, სასწავლო პროცესზე და არა

ყოველდღიური, ყოფითი პრობლემების გადაჭრაზე. მასწავლებელს ექნება ისეთი ანაზღაურება, რომელიც მას ღირსეული ცხოვრების საშუალებას და, შესაბამისად, კვალიფიკაციის მუდმივ ამაღლებასა და მოსწავლეების განათლებაზე მშვიდად ზრუნვის შესაძლებლობას მისცემს;

- სურვილის შემთხვევაში, დედაქალაქიდან და დიდი ქალაქებიდან მასწავლებლები გადანაწილდებიან რეგიონულ სკოლებში იმისთვის, რომ ადგილზე უზრუნველყონ აკადემიური პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლება და მოსწავლეებისთვის მაღალი დონის გამოყენებითი განათლების გადაცემა. რეგიონში განაწილების შემთხვევაში მასწავლებლის თანამდებობრივი ანაზღაურება სტანდარტულზე 30%-ით მეტს შეადგენს და იგი უზრუნველყოფილია ღირსეული საცხოვრებლით. აღნიშნული პოლიტიკა განათლების ხარისხზე პირდაპირი ეფექტის გარდა, ქვეყნის დეცენტრალიზაციასაც შეუწყობს ხელს და შესაძლებელს გახდის ქვეყნის ნებისმიერ კუთხეში თანაბრად ეფექტიანი ცოდნის მიღებას.
- უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებებიდან, უნივერსიტეტებიდან მოზიდული იქნებიან გამორჩეული მიღწევების მქონე ახალგაზრდა პროფესიონალები, სპეციალისტები, რომლებიც საჭიროების შემთხვევაში შესაბამის პედაგოგიურ ინსტრუქტაჟს გაივლიან და მასწავლებლებად დასაქმდებიან. მათთვის დამატებითი ინტერესის კომპონენტი ითვალისწინებს, რომ კამპუსში პედაგოგიური საქმიანობის წარმოების შემთხვევაში, სკოლების განვითარების ფონდი, მათ, სურვილის შემთხვევაში, დაუფინანსებს უმაღლესი განათლების შემდეგი საფეხურის (მაგისტრატურა, დოქტორანტურა) სწავლას მსოფლიოს ნამყვან უნივერსიტეტებში და/ან სამეცნიერო - კვლევითი საქმიანობის ხარჯებს სკოლის ბაზაზევე;
- რეპეტიტორები, რომლებიც დაკავებულნი იყვნენ აბიტურიენტების ეროვნული გამოცდებისთვის მოსამზადებლად კუთვნილ ადგილს დაიკავებენ ახალი, კამპუსური ტიპის სკოლებში ღირსეული ანაზღაურებითა და სამუშაო პირობებით. მათ აგრეთვე წარმატებით შეიძლება, შეასრულონ მენტორების/ტრენერების როლი სკოლების აკადემიური პერსონალისთვის, რაც დამატებითი ანაზღაურების საფუძველი გახდება;
- მასწავლებლები, რომლებიც დამსახურებულ პენსიაზე გადიან და/ან თავად განაცხადებენ აქტიური პედაგოგიური საქმის შეწყვეტის შესახებ, განეული საქმიანობის დაფასებისთვის, მაღლიერების ნიშნად, უზრუნველყოფილი იქნებიან წლიური ხელფასის სამმაგი ოდენობით.

- სკოლებში დაინერგება **სარეიტინგო სისტემა**, რომლის შედეგებითაც მოსწავლეები ავტომატურად, დამატებითი მისაღები გამოცდების გარეშე, **ჩაირიცხებიან შესაბამის, სასურველ უმაღლეს სასწავლებლებში**. ეს ხელს შეუწყობს სათანადო ცოდნის განგრძობითად დაუფლებას მთელი სასწავლო პერიოდის, 12 კლასის განმავლობაში. არასასურველი მიკერძოების და სხვა გაუგებრობების თავიდან ასაცილებლად მოსწავლეების ნაშრომებისა და **შუალედური და დასკვნითი გამოცდების პედაგოგების მიერ გასწორება მოხდება ფარულ რეჟიმში** - ნაშრომზე დატანილი იქნება მხოლოდ უნიკალური ნომერი, რომლითაც ვერ მოხერხდება მოსწავლის იდენტიფიცირება. აგრეთვე, გათვალისწინებულია **მასწავლებელთა სარეიტინგო სისტემა, რომელიც პირდაპირპროპორციულად იქნება კავშირში მათ ანაზღაურებასთან**. მასწავლებლის შეფასებაში, სხვა რელევანტურ კრიტერიუმებთან ერთად, მნიშვნელოვანი ადგილი დაეთმობა **კონკრეტული მასწავლებლის მოსწავლეების საშუალო სარეიტინგო ქულას**.
- **მშობლები გათავისუფლდებიან სტრესისგან**, რადგან ეცოდინებათ, რომ მათი შვილი ეკოლოგიურად სუფთა და უსაფრთხოების თვალსაზრისით დაცულ გარემოში ატარებს დღეს. ამავდროულად, **მოსწავლის ოჯახი თავისუფლდება ზედმეტი ფინანსური ხარჯისგან**, რადგან მოსწავლე კამპუსშივე მოახერხებს სხვადასხვა კულტურულ და სპორტულ წრეებზე სიარულს, თავისუფლად ისარგებლებს აუზითა და სპორტული მოედნებით. **მშობლებს აგრეთვე დაეზოგებათ დრო**, რომელიც მათ შვილების სკოლამდე ან რეპეტიტორებთან ტრანსპორტირების, მათი სახლში მეცადინეობისთვის და სხვადასხვა ლოკაციაზე არსებულ წრეებზე ტარებისთვის უნდა დაეხარჯათ. მშობელს შეუძლია, ეს დრო გამოიყენოს თვითგანვითარების ან სხვადასხვა ეკონომიკური აქტივობისთვის, აქტიური დასვენებისთვის, რაც მას საშუალებას მისცემს, შექმნას დამატებითი ეკონომიკური დოვლათი და მეტი ნვლილი შეიტანოს ქვეყნის ეკონომიკაში.
- პროექტი საწყის ეტაპზე **ფინანსდება სკოლების განვითარების ფონდის მიერ**, ძველი შენობებისა და მათში არსებული ინვენტარის პრივატიზებით მოზიდული ინვესტიციებით, რომლებიც საკმარისზე მეტი იქნება, რომ სრულად დააფინანსოს ზოგადი განათლების ბენეფიციარი - ერთი თაობის (12 კლასი) სწავლება და განვითარება. მაგალითისთვის, თბილისის ნებისმიერი რაიონის 10 სკოლის საბაზრო-საინვესტიციო ღირებულება, მინიმუმ, 100 მილიონ აშშ დოლარს შეადგენს. მხოლოდ თბილისში, დაახლოებით, 300 სკოლაა, მთლიანად საქართველოში კი - 2000-ზე მეტი.



ერთი თანამედროვე სკოლა-კამპუსის მშენებლობისა და მოწყობის ღირებულება კი, სრული ინფრასტრუქტურის გათვალისწინებით, დაახლოებით 18 მლნ აშშ დოლარს შეადგენს და იგი დაახლოებით 10-12 ძველი საჯარო სკოლის მოსწავლეების კონტინენტს მოემსახურება.

- განვითარების შემდგომ ეტაპებზე სკოლა-კამპუსების დაფინანსების წყარო, აგრეთვე, შესაძლოა, გახდეს მათი **სპორტული გუნდები**, რომლებიც სკოლების ლიგის ჩემპიონატში იქნებიან ჩართული, შესაბამისად კი, კომერციული ორგანიზაციებისთვის, საკუთარი მარკეტინგის მიზნებიდან გამომდინარე, საინტერესო გახდებიან სპონსორობისთვის ან რეკლამის განთავსებისთვის.
- აგრეთვე, დაფინანსების ერთ-ერთი წყარო შესაძლოა, გახდეს **კურსდამთავრებულების ქსელი** (Alumni Network), რომელთაც ინტერესი აქვთ, რომ შეინარჩუნონ კავშირები იმ სკოლასთან, რომელმაც ხელი შეუწყო მათ განვითარებას, წარმატებას; სურთ, რომ გადასცენ საკუთარი გამოცდილება მომავალ თაობებს და ხელი შეუწყონ მათ, რომ ისეთივე წარმატებით გამოიყენონ მიღებული განათლება, როგორც ეს მათ შეძლეს; გარკვეულწილად, სოციალური და ემოციური კმაყოფილების განცდაც აქვთ, როცა დონორები, მესვეურები ხდებიან და მჭიდრო კავშირს ინარჩუნებენ სკოლასთან. მსგავსი სისტემა ბევრ წარმატებულ სკოლასა და უნივერსიტეტში მუშაობს მსოფლიოს მასშტაბით.

## უმაღლესი განათლება

კამპუსური სისტემა დიდი ხანია წარმატებით მუშაობს მსოფლიოს ბევრ განვითარებულ სახელმწიფოში. შეიქმნება საუნივერსიტეტო ქალაქები, თანამედროვე ინფრასტრუქტურითა და ყველა საჭირო სამეცნიერო-კვლევითი ბაზისით. თითოეულ სტუდენტს ექნება შესაძლებლობა, მიიღოს კვალიფიციური განათლება, დროულად გაეცნოს ინოვაციებსა და ტექნოლოგიურ სიახლეებს და ინტერესის შემთხვევაში, დაეუფლოს შესაბამის ცოდნას, გაიაროს უმაღლესი ხარისხის პრაქტიკა კამპუსის კეთილმოწყობილ, ინფრასტრუქტურულ სივრცეში, თანამედროვე ლაბორატორიებში.

- **გახდი სტუდენტი გამოცდების გარეშე** - ახალი ტიპის კამპუსურ საჯარო სკოლებშივე დაინერგება სარეიტინგო სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს აბიტურიენტების განაწილებას უმაღლეს



სასწავლებლებში მათი ინტერესებისა და სურვილების, ასევე აკადემიური მოსწრებისა და შედეგების მიხედვით. მაღალი დონის კამპუსური საჯარო სკოლები მოსწავლეების ხარისხიან და თვითკმარ განათლებას უზრუნველყოფს დამატებითი მომზადების საჭიროების გარეშე, რაც სკოლის დასრულებისთანავე უნდა გახდეს უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებაში ჩარიცხვის საფუძველი. ამავდროულად, წარმატებული მოსწავლეები და უნივერსიტეტებში მათი ჩარიცხვა დამატებითი ძალისხმევის გარეშე საუკეთესო ინდიკატორი იქნება თავად კამპუსური სკოლების ეფექტურობის შესაფასებლად. არასასურველი მიკერძობების და/ან გაუგებრობების თავიდან ასაცილებლად კამპუსურ სკოლებში ისევე, როგორც უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებებში, ნაშრომების, მათ შორის, შუალედური და ფინალური გამოცდების შეფასება აკადემიური პერსონალის მიერ მოხდება ფარულად - ნაშრომზე დატანილი იქნება მხოლოდ უნიკალური ნომერი, რომლითაც ვერ მოხერხდება მოსწავლის/სტუდენტის იდენტიფიცირება. ამგვარად, ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებსა და უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებებში აქცენტი გაკეთდება ცოდნის განგრძობითად მიღებაზე მთელი სასწავლო პერიოდის განმავლობაში;

- **ორმაგი სადიპლომო პროგრამები - წამყვან საერთაშორისო უნივერსიტეტებთან.** შემუშავდება კრიტერიუმების სია, რომლითაც, შესაბამისი კვლევების საფუძველზე, შეირჩევა ქართული საგანმანათლებლო სისტემისთვის აუცილებელი მიმართულებები და თითოეულის შემთხვევაში პარტნიორული ურთიერთობები დამყარდება წამყვან ევროპულ უნივერსიტეტებთან. ეს, ერთი მხრივ, უზრუნველყოფს მაღალკვალიფიციური, საერთაშორისო გამოცდილების მქონე აკადემიური პერსონალის მოწვევას ქართულ უნივერსიტეტებში, ხოლო, მეორე მხრივ, საშუალებას მისცემს, ადგილობრივ უნივერსიტეტებს დანერგონ და გააფართოონ სტუდენტური გაცვლითი პროგრამები;
- **გამოყენებითი, მაღალი ხარისხის ცოდნა** - თანამედროვე მსოფლიო და ახალი გამოწვევები ადამიანებისგან სულ უფრო მეტად მოითხოვს თეორიულ ბაზისთან ერთად პრაქტიკული ცოდნის ფლობას, რომელიც სამუშაო ადგილთან სწრაფ ადაპტაციას და ადამიანური რესურსის მაღალ ეფექტიანობას განაპირობებს. დღეს ჩვენ საქართველოში გვაქვს ვითარება, როდესაც, ერთი მხრივ, ბაზარზე უმუშევარი და დასაქმებისთვის

ხელმისაწვდომი ძალიან ბევრი კვალიფიციური ადამიანია, თუმცა მეორე მხრივ, საჯარო სტრუქტურები და ბიზნესი აპელირებენ საჭირო კვალიფიკაციის სპეციალისტების ნაკლებობაზე ან არარსებობაზე. ამის მიზეზი სულ ორი რამ შეიძლება იყოს: ან ა) მოთხოვნა-მიწოდებას შორის თვისებრივი განსხვავება - დამსაქმებლების მოთხოვნილ სპეციალობებს/კვალიფიკაციასა და უმუშევარი მოსახლეობის სპეციალობებს/კვალიფიკაციას შორის თანხვედრა არ არის, ან ბ) უმუშევრების დეკლარირებული (შესაბამისი დიპლომით ან სერტიფიკატებით) კვალიფიკაცია არ შეესაბამება სინამდვილეს. ნებისმიერ შემთხვევაში, „რეფორმერი“ გამოსავალს ხედავს პოტენციურ დამსაქმებლებსა და უმაღლეს-საგანმანათლებლო დაწესებულებებს შორის მჭიდრო თანამშრომლობაში ინფორმაციის გაცვლის თვალსაზრისით. უწყვეტ რეჟიმში, სისტემატურად უნდა ფასდებოდეს, თუ რა კვალიფიკაციაზე და სპეციალიზაციაზე არის მოთხოვნა პოტენციური დამსაქმებლების მხრიდან და მიღებული შედეგების მიხედვით იგეგმებოდეს შესაბამისი უნარების მქონე ადამიანების მოძიება. მეტიც, პოტენციური დამსაქმებლები ჩართულიც უნდა იყვნენ სასწავლო პროგრამებისა და სილაბუსების ფორმირების პროცესში, რათა საწყის ეტაპზევე განისაზღვროს, თუ რა ცოდნას, რა უნარ-ჩვევებს უნდა ფლობდეს და კრიტერიუმებს უნდა აკმაყოფილებდეს მათთვის სასურველი პოტენციური დასაქმებული;

- **დასახლება სტუდენტებისთვის** - შეიქმნება სპეციალური პროგრამა, რომელიც სტუდენტებსა და ახალგაზრდებს საცხოვრებელი ბინებით უზრუნველყოფს. დღევანდელ საქართველოში ახალგაზრდები, სამწუხაროდ, განწირულები არიან, რომ „ბეტონის მონებად“ იქცნენ. მათ ბინის პრობლემის გამო უჭირთ ოჯახის შექმნა, ან მძიმე იპოთეკურ-სასესხო ვალდებულებებს იღებენ, რაც აისახება ქვეყნის დემოგრაფიულ მდგომარეობაზე. არახელსაყრელი სასესხო ვალდებულებები მათ ზედმეტად დამოკიდებულს ხდის სტაბილურ სამსახურზე, უზღუდავს სამსახურის არჩევანის და/ან, საკუთარი ინტერესებისა და უკეთ თვითრეალიზების მოთხოვნილებიდან გამომდინარე, სამუშაოს შეცვლის თავისუფლებას. ახალგაზრდები ვერ ახერხებენ კარიერულ წინსვლას, რადგან მათთვის უმჯობესია სტაბილური გარემო იმ ფინანსური ვალდებულებიდან გამომდინარე, რაც აქვთ ბანკების წინაშე. სახელმწიფო უნდა ახერხებდეს სტუდენტებისთვის საბინაო სესხების

სუბსიდირებას, რომ ახალგაზრდებმა საცხოვრებლის შეძენა ფაქტობრივად თვითღირებულებით შეძლონ.

ამ კუთხით „რეფორმერის“ პროექტი ითვალისწინებს სახელმწიფოს მიერ ტერიტორიის გამოყოფას და მასზე საცხოვრებელი კომპლექსების აშენებას, რომელშიც ახალგაზრდები ხელსაყრელ ფასად შეძლებენ ბინების შეძენას. სესხის პროცენტის სუბსიდირებას, ცალკეულ შემთხვევაში კი, სოციალურად დაუცველი სეგმენტისთვის ძირის ნაწილის დაფინანსებას სახელმწიფო უზრუნველყოფს. ამგვარი საცხოვრებელი კომპლექსები აშენდება როგორც დედაქალაქში, აგრეთვე რეგიონებში. ხელმისაწვდომი საცხოვრებლით ახალგაზრდების უზრუნველყოფა უნდა მოხდეს მთელი საქართველოს მასშტაბით, რაც, თავის მხრივ, ხელს შეუწყობს გამაღებელი ურბანიზაციის პროცესის შეჩერებას და რეგიონების განვითარებაში გადამწყვეტ როლს შეასრულებს. ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობის დიდი ნაწილი რეგიონში მიიღებს განათლებას, უზრუნველყოფილი იქნება ბინით და ადგილზევე შეძლებს საკუთარი ბიზნეს-იდეების განხორციელებას და/ან დასაქმებას, რაც გადამწყვეტი იქნება რეგიონული ეკონომიკისთვის.

## პროფესიული განათლება

პროფესიული განათლება მთელ რიგ წარმატებულ და განვითარებულ სახელმწიფოებში საგანმანათლებლო სისტემის მნიშვნელოვანი ნაწილი და ამავდროულად, მდგრადი და ეფექტიანი ეკონომიკის საფუძველია. ერთი მხრივ, პროფესიული განათლება საშუალებას აძლევს მოზარდებს, ახალგაზრდებს განიხილონ იგი, როგორც შუალედური რგოლი ზოგად განათლებასა და უმაღლეს განათლებას შორის და ძირითად სპეციალიზაციასთან ერთად კიდევ რამდენიმე პროფესიას დაეუფლონ, რაც სწრაფად ცვალებად მსოფლიოში მათ ახალ გამოწვევებთან გამკლავებასა და ახალ რეალობასთან ადაპტირებას გაუადვილებს. მეორე მხრივ, სოციალურად დაუცველი და/ან სხვა მოწყვლადი სეგმენტების ოჯახების წევრი-ახალგაზრდებისთვის პრაქტიკული პროფესიული განათლების მიღება შესაძლებელს გახდის, კარიერის ადრეულ ეტაპზევე შეიტანონ წვლილი ოჯახის ბიუჯეტში, გაიუმჯობესონ მატერიალური მდგომარეობა, ამასთან, მიიღონ შემოსავალი, რომლის ნაწილსაც შემდგომი უმაღლესი განათლების მიღებისთვის გამოიყენებენ. ახალი ტიპის კამპუსური სკოლები გარანტირებულად მაღალი ხარისხის და უმაღლეს სასწავლებელში ჩასარიცხად თვითკმარ ცოდნას გასცემს მოსწავლეებზე უფასოდ და ის ტვირთად

არ აწვება ოჯახს. პროფესიული სასწავლებელი კი, მის ძირეულ დანიშნულებასთან ერთად, დამატებით ღირებულებას ქმნის ახალგაზრდისთვის, რომ ცხოვრების ადრეულ ეტაპზევე შეუერთდეს ეკონომიკურად აქტიურ მოსახლეობას. პროფესიული სასწავლებლები პირდაპირ იქნება დაკავშირებული დასაქმების ბაზართან. ახალგაზრდები სწავლის ეტაპზევე გაივლიან ანაზღაურებად პრაქტიკას პოტენციურ დამსაქმებლებთან. შესაბამისი კვლევებით, რომლებიც დამსაქმებლებისა და პოტენციური დასაქმებულების ინტერესების თანხვედრას მიეძღვნება, უზრუნველყოფილი იქნება მჭიდრო თანამშრომლობა პროფესიულ სასწავლებლებსა და ბიზნესს შორის. დაკავშირებულ მხარეებს შორის ამგვარად ორგანიზებული მჭიდრო თანამშრომლობა შექმნის დამატებით სამუშაო ადგილებს, გაზრდის პოტენციურ დასაქმებულებს შორის კონკურენციას, შედეგად კი -ამაღლდება პროფესიული განათლების ხარისხი და კვალიფიკაცია.

მნიშვნელოვანია, რომ სპორტისა და ხელოვნების სფეროში დასაქმებულ ადამიანებს მიენიჭოთ პროფესიული სტატუსი. სახელმწიფომ უნდა იზრუნოს ამ დარგების პრესტიჟის ამაღლებასა და მათთან დაკავშირებით საზოგადოების ცნობიერების ფორმირებაზე. დღეს სპორტი, ხელოვნება და კულტურის სფეროს სხვა მუშაკების საქმიანობა აღქმულია, როგორც ჰობი, ძირითად სპეციალობასთან ერთად არსებული დამატებითი საქმიანობა, როდესაც ლოგიკურად თითოეული მათგანი ეკონომიკის ჩვეულებრივი, ბუნებრივი ნაწილია.

## მეცნიერება

მეცნიერება ერთდროულად თეორიულ და ტექნიკურ ბაზისს ქმნის სახელმწიფოს, ეკონომიკის მდგრადი განვითარებისთვის. მეცნიერების ექსპანსია უნდა განხორციელდეს მოზარდის განვითარების ადრეულ ეტაპზევე. ინტენსიურად უნდა დაინერგოს საჯარო სკოლაში, კოლეჯში, პროფესიულ სასწავლებლებში, უნივერსიტეტებში. მეცნიერების განვითარებისთვის უნდა განხორციელდეს მეტი ინვესტიცია, შეიქმნას თანამედროვე სისტემებით აღჭურვილი სამეცნიერო-კვლევითი ლაბორატორიები, რომ მეცნიერებს საქართველოშივე ჰქონდეთ კვლევების ჩატარების და ინოვაციებზე მუშაობის შესაძლებლობა, რაც თავის მხრივ ხელს შეუშლის ქვეყნიდან ინტელექტის გადინების პროცესს. მეცნიერების განვითარებისთვის საჭიროა მეტი გრანტის მოზიდვა, რაც ხელს შეუწყობს მეცნიერებაში ახალი თაობის ჩართვას.



მოსაზრება, რომ მეცნიერება არ არის ეკონომიკურად მომგებიანი, მხოლოდ სტერეოტიპია, და ამას სხვა ქვეყნების ნარმატიული მაგალითებიც ცხადყოფს. მეცნიერება უნდა გახდეს ინოვაციური სტარტაპების საფუძველი, რაც მათი ნარმატიების შანსებს მნიშვნელოვნად გაზრდის.

## ჯანმრთელობის დაცვა

სიცოცხლის უფლება ადამიანის ფუნდამენტური უფლებაა, რომლის უზრუნველყოფაც სახელმწიფოს პირდაპირი ვალდებულებაა. **ჯანმრთელობის დაცვა კი უპირველესი და უმნიშვნელოვანესი კომპონენტია, რომლითაც სახელმწიფო უნდა ცდილობდეს სიცოცხლის ფუნდამენტური უფლების უზრუნველყოფას და ადამიანის ღირსეული ცხოვრების მხარდაჭერას.** მით უმეტეს, რომ ჯანმრთელობა ადამიანისთვის ისეთი ღირებულებაა, რომლის არარსებობა ან დაზიანება უმნიშვნელოს ხდის ყველა სხვა ღირებულებას. „რეფორმერი“ ჯანმრთელობის დაცვის სისტემის პრობლემატიკას რამდენიმე მიმართულებაში აჯგუფებს:

- **ინფრასტრუქტურა** - ჯანდაცვის სისტემაში ინფრასტრუქტურის მოთხოვნები აცდენილია საერთაშორისო ნორმებსა და სტანდარტებს დაუცველია ბაქტერიული და ვირუსული კონტროლის მოთხოვნები ბაქტერიებისა და ვირუსების გავრცელების თავიდან აცილების სტანდარტი ხშირ შემთხვევაში არ არსებობს ან არაქმედითია მაგალითად, წყალმომარაგების, ვენტილაციის და კანალიზაციის ერთიანი სისტემები, რომლითაც ძალიან მარტივია დაავადებების გადაცემა. არ არსებობს ან სტანდარტის მიხედვით არ არის მოწყობილი ეგრეთ წოდებული სუფთა ზონები.

სამედიცინო ტექნიკისა და აპარატურის რაოდენობა მეტ-ნაკლებად საკმარისია, თუმცა დარგის წინაშე დგას უმწვავესი საინჟინრო პრობლემები. საავადმყოფო მაღალტექნოლოგიური დაწესებულებაა და მოითხოვს ცალკე საინფორმაციო ტექნოლოგიების (IT) ინფრასტრუქტურას, სპეციალურ თანამშრომლებს, რომლებიც ამ აპარატურისა და სისტემების სათანადო წესით და გამართულ მუშაობაზე აგებენ პასუხს. წარმოუდგენელია, თავად ექიმი ზრუნავდეს მისი მუშაობისთვის აუცილებელი აპარატურის გამართულ ფუნქციონირებაზე.

➤ **სამედიცინო მომსახურების ხარისხი** - უკიდურესად მცირე გამონაკლისების გარდა, ფაქტობრივად არ არსებობს სამედიცინო მომსახურების განვცის სახელმძღვანელოები (ეგრეთ წოდებული გაიდლაინები), ან რაც არსებობს და ხელმისაწვდომია, არ აკმაყოფილებს საერთაშორისო სტანდარტებს. როგორც წესი, მკურნალობის სახელმძღვანელოების (ეგრეთ წოდებული გაიდლაინების) შემუშავება ხდება საჭიროების მიხედვით, როგორც ეს 2020 წლის გაზაფხულზე, COVID 19-ის პანდემიის პირობებში მოხდა. მედპერსონალი ცდილობს, საკუთარ გამოცდილებაზე დაყრდნობით წარმართოს პაციენტების მკურნალობა. საქართველოში ექიმები ადამიანებზე, პაციენტებზე გადიან დახელოვნებას, რაც კატეგორიულად მიუღებელია. კლინიკები ორიენტირებული არიან, საჭიროზე მეტი ხნით დააყოვნონ პაციენტი, რომ მაქსიმალურად ამოწურონ დაზღვევის ლიმიტი, რაც პირდაპირ აზარალებს თითოეულ მოქალაქეს, სახელმწიფო ბიუჯეტს და არამიზნობრივად ხარჯავს საყოველთაო დაზღვევაზე გამოყოფილ ასიგნაციებს. დაზღვევა უნდა იყოს სავალდებულო ყველასთვის, სოციალურად დაუცველებს კი უნდა აზღვევდეს სახელმწიფო. დაფინანსების საკითხში უნდა ჩაერთონ კერძო სადაზღვეო კომპანიები, რომელთა ბუნებრივ ინტერესს წარმოადგენს, ისე გახარჯონ დაზღვევისთვის გამოყოფილი თანხები, რომ მეტი მოგება დარჩეთ, შესაბამისად ბუნებრივი ინტერესი აქვთ, რომ გააძლიერონ პრევენციული მედიცინა და აკონტროლონ კერძო კლინიკები, რათა მათ არაკეთილსინდისიერად არ გასწიონ მომსახურება და/ან ხელოვნურად არ გაზარდონ მომსახურების ღირებულება. ცხადია, სახელმწიფოს შეუძლია და უნდა შეინარჩუნოს მონიტორინგის ფუნქცია. საბოლოო ჯამში, პრევენციული მედიცინის განვითარება უზრუნველყოფს დანახარჯების შემცირებას, როგორც სახელმწიფო დაზღვევაზე, აგრეთვე მოქალაქეების მკურნალობაზე.

➤ **არასაკმარისი სამედიცინო პერსონალი და მათი კვალიფიკაცია** - „რეფორმერს“ მიაჩნია, რომ განათლება პრიორიტეტულია სახელმწიფოს განვითარების ყველა მიმართულებისთვის და, ცხადია, განსაკუთრებით სამედიცინო სფეროსთვის, რომლის საქმიანობის ობიექტი ადამიანის ჯანმრთელობა და სიცოცხლეა - ჩვენი მოქალაქეების და, შესაბამისად, სახელმწიფოს მთავარი აქტივი. ყოველ წელს ქართული უმაღლესი სასწავლებლები დაახლოებით 20-ჯერ მეტ ექიმ კურსდამთავრებულს უშვებენ, ვიდრე ექთანს, როდესაც განვითარებულ სახელმწიფოებში

ჯანმრთელობის დაცვის და პრევენციული მედიცინის ძირითადი ხაზი სწორედ ექთნებზე გადის და მთელი სამედიცინო პერსონალის 80%-90%-ს ექთნები და ზოგადი სპეციალიზაციის მედიკოსები შეადგენენ. ადგილობრივი უნივერსიტეტების კურსდამთავრებულების კვალიფიკაცია, ექიმების და ექთნების შემთხვევაში, არასათანადოა, ანაზღაურება კი - დაბალი. მიმდინარე ეტაპზე საქართველოში ცნობილი სპეციალისტების აბსოლუტურ უმრავლესობას სამედიცინო განათლება უცხოეთში აქვს მიღებული და კურსდამთავრებულების ნაწილი, რომელიც სამედიცინო მიმართულებით გეგმავს კარიერის გაგრძელებას, ცდილობს, ადგილობრივი უნივერსიტეტის გარდა, დამატებით რომელიმე ცნობილ საერთაშორისო სამედიცინო უნივერსიტეტში გაიღრმავოს ცოდნა. **სახელმწიფომ უნდა უზრუნველყოს საერთაშორისო საექთნო სკოლის ჩამოყალიბება. საერთაშორისო საექთნო სკოლა უნდა შეიქმნას სახელმწიფოს სუბსიდირებით, რადგან კერძო სექტორისთვის ასეთი ტიპის ბიზნესი არ არის ფინანსურად მომგებიანი. საერთაშორისო საექთნო სკოლის შექმნა დაკავშირებულია დიდ ფინანსურ რესურსთან, რაც კერძო სექტორის მიერ პროექტის განხორციელების შემთხვევაში, გააძვირებს სწავლის საფასურს, რომლის გადახდაც სტუდენტს გაუჭირდება. სახელმწიფოსთვის ასეთი სკოლის შექმნა უზრუნველყოფს მაღალი კვალიფიკაციის მქონე სამედიცინო პერსონალის საკმარისი რაოდენობით აღზრდას, რაც თავის მხრივ, ჯანდაცვისთვის და, შესაბამისად, ჩვენი საზოგადოებისთვის შეუცვლელი ინვესტიციაა. ანალოგიურად უნდა შეიქმნას ექიმთა დახელოვნების საერთაშორისო სკოლა, ძლიერი სამეცნიერო-კვლევითი ბაზით. დღეს არსებული პრაქტიკული კურსი არ არის საკმარისი თანამედროვე სტანდარტის პროფესიონალების აღზრდისთვის. აუცილებელია მეტი პრაქტიკული გამოცდილება, რაც სამედიცინო პროფილის სტუდენტებს საშუალებას მისცემს, გაიარონ კვალიფიციური პრაქტიკა, რომელიც მათ წარმატებულ დასაქმებას, მოქალაქეებისთვის კი მაღალი ხარისხის სამედიცინო მომსახურების მიღებას განაპირობებს.**

- **ჯანმრთელობის დაცვის პრევენციული სისტემის არარსებობა** - ჯანმრთელობის დაცვის სისტემა ორ ძირითად მიმართულებას მოიცავს: ა) **პრევენციული მედიცინა, რომელიც უზრუნველყოფს, რომ ადამიანი არ დაავადდეს და/ან არ გაურთულდეს დაავადება, და ბ) რეაქციული მედიცინა, რომელიც დაავადების გართულების შემთხვევაში უზრუნველყოფს უამრავი შესაძლებლობიდან პაციენტის**

გამოჯანმრთელების საუკეთესო გამოსავლით. განვითარებულ ქვეყნებში წარმატებით მუშაობს კონსორციუმები, რომელიც სადაზღვევო და საავადმყოფო/კლინიკების მიმართულებას აერთიანებს. მათი ძირითადი შემოსავალი არის სადაზღვევო სფერო, შესაბამისად, ისინი ზრუნავენ, რომ მაღალი ხარისხის და, ამავდროულად, პრევენციული მედიცინა განავითარონ საავადმყოფოებსა და მრავალპროფილურ კლინიკებში, მომხმარებელს არ აღმოაჩნდეს ან არ გაურთულდეს ჯანმრთელობასთან დაკავშირებული პრობლემა, რაც კონსორციუმისთვის ხარჯთან ასოცირდება. ეს ნათელი მაგალითია იმისა, თუ როგორ შეიძლება კომპანიის ბიზნეს-ინტერესებს დადებითი სოციალური გავლენა ჰქონდეს საზოგადოებაზე. თუმცა ცხადია, ამგვარი სისტემის დანერგვა და იმპლემენტაცია სახელმწიფოს აქტიური ჩართულობით უნდა მიმდინარეობდეს, რათა გარანტირებული იყოს თითოეული მოქალაქის ფუნდამენტური უფლება. ამასთან, იმავე სისტემაში სახელმწიფო ბიუჯეტის პირდაპირი ინტერესებიც იკვეთება - თუ ბიზნესისა და სახელმწიფოს ინტერესები თანხვედრაშია, სახელმწიფოს საშუალება ეძლევა ჯანმრთელობის დაცვასა და საყოველთაო დაზღვევაზე გამოყოფილი თანხები მეტად მიზნობრივად გახარჯოს და მეტმა მოქალაქემ მიიღოს დროული და უფრო მაღალი ხარისხის პრევენციული სამედიცინო მომსახურება.

- **დაფინანსების ნაკლებობა და არამიზნობრიობა** - ჯანმრთელობის დაცვის სექტორზე გამოყოფილი საბიუჯეტო ასიგნაციების უდიდესი ნაწილი საყოველთაო ჯანდაცვაზე იხარჯება, ხოლო საავადმყოფოებისა და მრავალპროფილური კლინიკების განვითარებაზე, სათანადო წესითა და სტანდარტებით აღჭურვაზე ძალიან მცირე თანხებია გამოყოფილი. აგრეთვე, არ არსებობს სამედიცინო განათლების თანამედროვე სტანდარტებთან შესაბამისობაში მოსაყვანად განჭერილი სტრატეგია და ბიუჯეტი. შედეგად კი სამედიცინო სექტორი ჩაკეტილ წრეზე განაგრძობს არსებობას. საყოველთაო ჯანდაცვა სულ უფრო და უფრო მეტ თანხას საჭიროებს, რადგან პრევენციული მედიცინა არ ძლიერდება და კერძო კლინიკები კი ცდილობენ დაზღვევისთვის გამოყოფილი თანხა სრულად აითვისონ; მეტი ადამიანი ავადდება, ან უმწვავედება არსებული დაავადება, რასაც ართულებს ვირუსებთან დაკავშირებული გლობალური ვითარება. ადგილობრივი უნივერსიტეტების კურსდამთავრებულების კვალიფიკაცია არ შეესაბამება საერთაშორისო სტანდარტებსა და ეროვნული ჯანდაცვის



მოთხოვნებს, შესაბამისად ახალი სპეციალისტებით ფაქტობრივად არ კომპლექტდება სამედიცინო დაწესებულებები. „რეფორმერს“ მიაჩნია, რომ გამართული მენეჯმენტისა და აუცილებელი კომპლექსური რეფორმების პირობებში არსებული ბიუჯეტითაც კი გაცილებით მეტი შედეგის მიღწევა არის შესაძლებელი, არათუ გაზრდილი ბიუჯეტის პირობებში.

- **დაზღვევა - დამსაქმებელს ყველა დასაქმებულის დაზღვევის ვალდებულება უნდა ჰქონდეს, ხოლო სოციალურად დაუცველ ჯგუფებს სრულად და ღირსეული სადაზღვევო პაკეტით უნდა უზრუნველყოფდეს სახელმწიფო.** დაზღვევის თითოეულ პაკეტში, სტანდარტულ სამედიცინო მომსახურებასა და მედიკამენტებით უზრუნველყოფასთან ერთად, აგრეთვე უნდა იყოს გათვალისწინებული **ფსიქოლოგიური მხარდაჭერის კომპონენტი.** დაზღვევის თითოეული პაკეტი უნდა ითვალისწინებდეს **დაზღვეულის სავალდებულო სკრინინგს, წელიწადში ორჯერ.** ეს ხელს შეუწყობს პრევენციული მედიცინის განვითარებას და დაავადებების ადრეულ ეტაპზე გამოვლენას, რაც, ერთი მხრივ, პირდაპირ აისახება მოქალაქეების ჯანმრთელობასა და მათ სიცოცხლეზე, ხოლო მეორე მხრივ, მკურნალობისთვის საჭირო ბიუჯეტის ოპტიმიზაციას გამოიწვევს. ამასთან, **სახელმწიფო დაზღვევა უპირობოდ უნდა გავრცელდეს ოკუპირებული ტერიტორიების მოსახლეობაზე** - ისინი ჩენი საზოგადოების განუყოფელი ნაწილია. ამავდროულად, საჭიროა, **გაციფრულდეს და ერთიან, ცენტრალიზებულ და სტრუქტურირებულ სისტემაში აიტვირთოს პაციენტთა ისტორიები.** ეს საშუალებას მისცემს სამკურნალო დაწესებულებებს, უპრობლემოდ მიიღონ ინფორმაცია პაციენტის მიერ მიღებულ სამედიცინო მომსახურებაზე, მიღებულ მედიკამენტებზე, არსებულ დაავადებებზე და, შესაბამისად, ბევრად ეფექტურად დაგეგმონ შემდგომი მკურნალობა ან სკრინინგი. აგრეთვე, საჭიროა, გაციფრულდეს და იმავე ცენტრალიზებულ სისტემაში აიტვირთოს მკურნალობის სახელმძღვანელოები (ეგრეთ წოდებულ გაიდლაინები), რომ მიუხედავად ადგილმდებარეობისა და კონკრეტული სამედიცინო დაწესებულებისა, ერთი და იმავე სახის დაავადებების დადგენის და შესაბამისი მკურნალობის წესი ყველასთვის იდენტური იყოს.
- **სამედიცინო ტურიზმის პოტენციალის გამოუყენებლობა** - საქართველოში ფაქტობრივად არ არსებობს სამედიცინო ტურიზმი, როგორც ეკონომიკის

დარგი. სამედიცინო სფეროს რამდენიმე დარგი საქართველოში ბევრად უკეთ არის განვითარებული და/ან ბევრად ნაკლებ ღირებულებად სთავაზობს მომხმარებელს მომსახურებას, ვიდრე ჩვენი მეზობელი ქვეყნების უმეტესობა და/ან ახლოს მდებარე რეგიონები. მაგალითად: ქვეყანაში საკმაოდ მაღალ დონეზეა განვითარებული სტომატოლოგია, რეპროდუქციული მედიცინა და თმის გადანერგვის მომსახურება, რომელიც ამავედროულად ბევრად იაფია, ვიდრე თურქეთში, თუმცა საერთოდ არანაირი ძალისხმევა არ არის განეული ამ კუთხით ტურისტების მიზნობრივი სეგმენტების მოზიდვასა და საქართველოს სამედიცინო ტურიზმის რეკლამირებაზე. გარდა იმისა, რომ სამედიცინო ტურიზმი ამ სფეროების მომხმარებლის რაოდენობას გაზრდიდა და უფრო ლიკვიდურს გახდიდა მასში დაკავებული კომპანიების მუშაობა, გვერდითი ეფექტის სახით პოზიტიურ გავლენას იქონიებდა აგრეთვე ეკონომიკის სხვა დარგებზე, სასტუმროებზე, კვების ობიექტებზე და ა.შ. პაციენტს, რომელსაც საქართველოში სტომატოლოგიური მომსახურების მიღებისთვის ჩამოდის, ცხადია, რომ აქ გარკვეული პერიოდით უწევს დაყოვნება, მომსახურების სპეციფიკიდან გამომდინარე. ამ პერიოდში კი მას საცხოვრებელი ადგილი, კვება, ტრანსპორტირება და სხვა პროდუქტები და მომსახურებები ესაჭიროება, რაც ეროვნული ეკონომიკისთვის დამატებითი შემოსავალია. ამდენად, „რეფორმერს“ მიაჩნია, რომ ამ კუთხით სახელმწიფოს გააქტიურება, სპეციალური პროგრამების შემუშავება და განხორციელება აუცილებელია და გაცილებით მეტი ეფექტის მოტანა შეუძლია, ვიდრე ის ინვესტიციისაა, რომელსაც საჭიროებს.

- **ხარისხიანი ჯანდაცვა ოკუპირებული რეგიონების მოსახლეობისთვის** - COVID 19-ის პანდემიამ და ჯანმრთელობის საყოველთაო დაზღვევის გამოცდილებამ აჩვენა, რომ ხარისხიანი ჯანდაცვა და სამედიცინო მომსახურება დეფიციტურია ოკუპირებულ ტერიტორიებზე მცხოვრები ჩვენი მოქალაქეებისთვის. განსაკუთრებულ შემთხვევებში მათი ნაწილი, მიუხედავად დეფაქტო ხელისუფლების მხრიდან ზეწოლის და მთელი რიგი რისკებისა, მაინც ახერხებს საქართველოს მიერ კონტროლირებად ტერიტორიაზე გადმოსვლას, რათა მიიღოს სამედიცინო მომსახურება. სახელმწიფოს პირდაპირი ვალდებულებაა, რომ თითოეული მოქალაქის სიცოცხლე და ჯანმრთელობა უზრუნველყოფილი იყოს და ეს განსაკუთრებით ეხება ოკუპირებულ ტერიტორიებზე მცხოვრებ ჩვენს

მოქალაქეებს, რომლებიც კონფლიქტური სიტუაციებისა და ხელოვნურად შექმნილი სხვა დაბრკოლებების გამო მოკლებული არიან ქართული სახელმწიფოს სხვა მომსახურებით სარგებლობის შესაძლებლობას. რეფორმერი მიიჩნევს, რომ ხარისხიან სამედიცინო მომსახურებას, ჯანმრთელობის ეფექტურ დაზღვევას ხელმისაწვდომ საგანმანათლებლო პროგრამებთან და ეკონომიკურ გაძლიერებასთან ერთად, უმნიშვნელოვანესი რესურსი აქვს, რომ მოახდინოს ოკუპირებულ ტერიტორიებზე მცხოვრები ჩვენი მოქალაქეების რეინტეგრაცია ქართულ სახელმწიფოში. სახალხო დიპლომატიის გზა კი ყველაზე კარგად უზრუნველყოფს საკომუნიკაციო არხის როლის შესრულებას ქართული სახელმწიფოს მიღწევების შესახებ მათი ინფორმირების საქმეში.

- **მედიკამენტების მაღალი ფასები** - მედიკამენტების ფასებთან დაკავშირებული ვითარება კატასტროფულია, ხშირად კონკრეტული მედიკამენტები 800%-ით და მეტი ფასნამატი იყიდება, რაც უბრალოდ უსამართლობაა და განსაკუთრებით პრობლემურია მოსახლეობის სოციალურად დაუცველი ნაწილისთვის და სხვა მონყვლადი ჯგუფებისთვის. ამასთან, ჯანმრთელობის საყოველთაო დაზღვევის პაკეტში მიზერული წილი უკავია მედიკამენტების დაფინანსებას და იგი არაქმედითია, რაც მედიკამენტების მაღალ ღირებულებას კიდევ უფრო პრობლემურს ხდის თითოეული მოქალაქისთვის. ფარმაცევტულ ბაზარზე გაბატონებული ოლიგოპოლია და კარტელური გარიგებები სახელმწიფოს, ანტიმონოპოლიური სამსახურის/კონკურენციის სააგენტოს მკაცრი კონტროლის ქვეშ უნდა მოექცეს, რათა უზრუნველყოფილი იყოს თანასწორი და სამართლიანი პირობები, სამართლიანი და მოქალაქეებისთვის მისაღები ფასები, ისევე, როგორც საჭირო მედიკამენტების ფიზიკური ხელმისაწვდომობა. უნდა დანესდეს მოგების გონივრული მარჟა თითოეული მედიკამენტის წარმოების ადგილისა და დანახარჯების გათვალისწინებით, რასაც უნდა დაემორჩილოს ნებისმიერი კერძო კომპანია, რომელიც საქართველოში მედიკამენტების წარმოების და/ან დისტრიბუციის სექტორშია დაკავებული. საქართველოში რეგისტრირებული მედიკამენტების, მათ შორის, ეგრეთ წოდებული გენერიული მედიკამენტების (მედიკამენტი აქტიური კომპონენტების დასახელებით, ბრენდის გარეშე) სია უნდა იყოს საჯარო და სისტემატიზებული, მასთან წვდომა კი, მარტივი, რომ საქართველოს თითოეულმა მოქალაქემ შეძლოს მისთვის დანიშნული მედიკამენტის

შედარებით იაფიანი ალტერნატივის მარტივად მოძიება და შეძენა და არ იყოს დამოკიდებული მხოლოდ ექიმის რეკომენდაციაზე. ამასთან, უნდა გამკაცრდეს და ქმედითი გახდეს სამედიცინო პერსონალსა და ფარმაცევტული ბრენდების წარმომადგენლებს შორის შეთანხმებების კონტროლი.

## ეკონომიკა

ეკონომიკური ზრდის მაღალი მაჩვენებლის შენარჩუნება არის პირველი რანგის პრიორიტეტი, რომელიც შეიძლება განისაზღვროს დანაზოგების კოეფიციენტით (savings ratio), კაპიტალის მარგინალური ეფექტურობითა და კაპიტალის ამორტიზაციით. ეკონომიკური მოდელების უმეტესობა მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნის მაგალითზე მაღალი კაპიტალიზაციით, დანაზოგების პორტფელისა და ინვესტიციების ზრდით უზრუნველყოფს ეკონომიკის ზრდას. თუმცა ძალიან ცოტა მათგანში თუ გვხვდება ტექნოლოგიური პროგრესი, როგორც ეკონომიკის ზრდის მაღალი ტემპის განმაპირობებელი ფაქტორი. საქართველოს ეკონომიკა ათწლეულების განმავლობაში იზიდავდა და იზიდავს ინვესტიციებს, თუმცა მათი მიზნობრივი კაპიტალიზაცია არ ხდება, რაც შედეგად, ინვესტორები ფინანსების მეყსეულ ხარჯვას, საუკეთესო შემთხვევაში - მარტივ განაწილებას საზოგადოების სხვადასხვა სეგმენტებზე. ეკონომიკაზე კი საშუალო და გრძელვადიანი ეფექტი არ შეინიშნება. ამასთან, საერთოდ უგულებელყოფილია ინოვაციებისა და ტექნოლოგიური პროგრესის როლი ეკონომიკის მდგრადობის უზრუნველყოფაში. დღეს ქართული ეკონომიკა წააგავს ადამიანს, რომელმაც შეიძლება მოულოდნელად მიიღოს მისთვის საკმაოდ დიდი თანხა, მაგრამ თვითგანვითარებასა და ბიზნესის წამოწყებაზე კი არ დახარჯოს, არამედ ერთჯერად ქეიფსა და დროსტარებაში.

**საჭიროა, მთლიანად გადაიხედოს ქართული ეკონომიკის პრიორიტეტები, კრიტერიუმები, რითაც უნდა განისაზღვროს სახელმწიფოსთვის ოპტიმალური ეკონომიკური მოდელი და მისი გამოყენების წესი, ხელახლა შეფასდეს გლობალური ეკონომიკის გამოწვევები და სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი მიმართულებების ორგანიზება ისე მოხდეს, რომ ეკონომიკის გრძელვადიანი, მდგრადი განვითარება იყოს უზრუნველყოფილი.**

არსებული მოდელებიდან „რეფორმერი“ სოლოუ სვონის (Solow-Swan) ნეოკლასიკური ეკონომიკის მოდელს იზიარებს. ამ მოდელის მიხედვით, გრძელვადიანი ეკონომიკური წარმატება მიიღწევა კაპიტალის აკუმულირებით,



სამუშაო ძალისა და მოსახლეობის ზრდით და პროდუქტიულობის მომატებით, რომელიც მათ შორის თანამედროვე მსოფლიოში დიდწილად ტექნოლოგიური პროგრესით შეიძლება იყოს განპირობებული. „რეფორმებისთვის“ ტექნოლოგიურ პროგრესს განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს ეკონომიკის განვითარებაში. ერთი მხრივ, მას აქვს რესურსი, სოფლის მეურნეობასა და წარმოებაში ინტენსიურად გაზარდოს პროდუქციის გამოშვება; იმავე ფართობის მიწაზე მეტი მოსავალი მოიყვანოს; იგივე ზომის საწარმომ მეტი პროდუქცია აწარმოოს უკეთესი საწარმოო ხაზის დანერგვით და ა.შ., ხოლო, მეორე მხრივ, საშუალებას იძლევა, იგივე რაოდენობის ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოს ფერმებისა და საწარმოების ზრდა. შესაბამისად, მეტი მასშტაბისა და მოგების მისაღწევად კომპანიები ექსტენსიურად ნაკლებად ფართოვდებიან, თვისებრივად ინოვაციური ტექნიკების დანერგვაზე კონცენტრირდებიან, აღწევენ უკეთეს შედეგს თითქმის იგივე საწარმოო კაპიტალითა და ადამიანური რესურსებით, ხოლო ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობის დანარჩენი ნაწილი კი მონდომებულია საკუთარი წარმოება ჩამოაყალიბოს და/ან დასაქმდეს ასეთ წარმოებაში. შედეგად კი ვიღებთ ბევრად მაღალეფექტურ და მდგრადად განვითარებად, დივერსიფიცირებულ ეკონომიკას, რომელიც ნაკლებად მონყვლადია გლობალური კრიზისებისადმი. ამ ტენდენციას, ცხადია, მხარს უნდა უჭერდეს საგანმანათლებლო სისტემა, რომელიც პოტენციურ დასაქმებულებს და მენარმეებს, მომავალ ბიზნესმენებს განათლების ადრეულ ეტაპებზევე განუვითარებს სამეწარმეო აზროვნებას, სიახლეებისა და ცვლილებებისადმი ადაპტირების უნარს და მისცემს საჭირო პროფესიულ ცოდნას.

„რეფორმები“ საზოგადოებას სთავაზობს ბიზნესისა და პროგრესის სახლის კონცეფციას, რომელიც ერთდროულად მოაგვარებს ინვესტიციების მოზიდვისა და მიზნობრივი დაბანდების, აგრეთვე, ლოკალური ბიზნესების და სტარტაპების მხარდაჭერის საკითხს.

## **ბიზნესისა და პროგრესის სახლი**

მარტივი რეგისტრაციით ბიზნესი მხოლოდ პირველ ნაბიჯს დგამს ეკონომიკურ ასპარეზზე. სრულფასოვანი ბიზნეს-პროცესების წარსამართად ხშირად უამრავი ნებართვა და ლიცენზია არის საჭირო, არსებული სისტემა კი ამას ვერ უზრუნველყოფს და დაინტერესებულ მხარეებს აკარგვინებს დროს, რესურსებს და საქმის წარმოების სურვილს საქართველოში, რაც თავის მხრივ აკარგვინებს ქვეყანას სამუშაო ადგილებს და ბიუჯეტში შესულ სახსრებს. ინვესტიციის

განხორციელებაზე ხშირად გემოქმედებს ისეთი უწყების ნებართვა, რომელიც, ერთი შეხედვით, საერთოდ ფინანსურ ოპერაციებთან და ეკონომიკასთან არანაირ პირდაპირ კავშირში არ არის. გარდა ბიზნესის ნებართვების და ლიცენზირებისა რთულია ინვესტორისა და კარგი ბიზნეს-პროექტების ერთმანეთთან დამოუკიდებლად დაკავშირება, არსებული სტარტაპების პროექტების დაფინანსება კი ხშირად რესურსების გაფლანგვის მიზეზი ხდება, ამასთან, შეზღუდულია დარგები, სადაც პროექტის ავტორმა შეიძლება მოიპოვოს დაფინანსება.

„რეფორმერის“ კონცეფცია ითვალისწინებს ბიზნესისა და პროგრესის სახლების ორგანიზებას საქართველოს ყველა რეგიონულ ცენტრში, რაც თავის მხრივ ხელს შეუწყობს დეცენტრალიზაციას და ურბანიზაციის ზედმეტად მაღალი ტემპის შესუსტებას. ბიზნესისა და პროგრესის სახლი რამდენიმე ძირეულ რეფორმას მოიაზრებს:

- **ინვესტორების და ბიზნეს-პროექტების რეესტრი** - რეესტრში თავს მოიყრის ინფორმაცია საქართველოში ინვესტიციის განხორციელებით დაინტერესებული ფიზიკური და იურიდიული პირების შესახებ, აგრეთვე, ლოკალური ბიზნეს-პროექტების შესახებ, რომლებშიც შეიძლება ამ ინვესტიციების განხორციელება. თითოეულ შემთხვევაში, გარკვეულ, წინასწარ განსაზღვრულ კრიტერიუმებზე დაყრდნობით, შემუშავდება პოტენციური ინვესტორებისა და ბიზნეს-პროექტების სარეიტინგო სისტემა, რომელიც მიზანშეწონილობის ანალიზს დაეფუძნება. სარეიტინგო სისტემით განისაზღვრება ინვესტირების პრიორიტეტები, წარმატების კოეფიციენტი და მოხდება რელევანტური მხარეების ერთმანეთთან დაკავშირება, მათი ინტერესების სრული გათვალისწინებით. ნებისმიერ ფიზიკურ და/ან იურიდიულ პირს საშუალება ექნება დარეგისტრირდეს რეესტრში და შეიტანოს საკუთარი ბიზნეს-პროექტი განსახილველად. ამასთან, რეფორმერის ხედვით, თავად ბიზნესისა და პროგრესის სახლს უნდა ჰქონდეს სხვადასხვა იდეებისა და კონცეფციების ბიზნეს პროექტებად ფორმირების პროაქტიური ამოცანა.

დაინტერესებული ინვესტორი მიმართავს ბიზნესის და პროგრესის სახლის თანამშრომელს, რომელიც მისი ინტერესებიდან გამომდინარე, პროაქტიურ რეჟიმში შესთავაზებს მას სავარაუდო ბიზნეს -პროექტების სიას დარგის, რეგიონის და ინვესტიციის სავარაუდო მოცულობის მიხედვით. შემდეგ ეტაპზე უზრუნველყოფილი იქნება ინვესტორისთვის საინტერესო პროექტის ავტორებისა და პოტენციური ინვესტორის შეხვედრები, რომელსაც მედიატორის რანგში დაესწრება ბიზნესისა და

პროგრესის სახლის თანამშრომელი/ინვესტიციის მენეჯერი. ინვესტორსა და ბიზნეს-პროექტის ავტორს შორის შეთანხმების შემთხვევაში, ინვესტიციის მენეჯერი, როგორც სახელმწიფოს წარმომადგენელი, ჩაიბარებს საინვესტიციო პროექტს და უზრუნველყოფს დაკავშირებული მხარეებისთვის ყველა საჭირო დოკუმენტაციისა და ნებართვების საკითხების მოგვარებას.

- **ინვესტიციის მენეჯერი** - თითოეულ ბიზნესს, პროექტის ავტორს ან პოტენციურ ინვესტორს საშუალება ექნება, მიმართოს ერთ უწყებას რამდენიმე სამინისტროს ან უწყების ნაცვლად. თითოეული პროექტისთვის გამოყოფილი იქნება **ინვესტიციის მენეჯერი**, რომელიც დაინტერესებულ მხარეებს სხვადასხვა უწყებებთან ინდივიდუალურ ურთიერთობას აარიდებს თავიდან; იქნება **მედიატორი სახელმწიფოს და ბიზნესს შორის**. თითოეულ მხარეს დაეხმარება მისთვის საჭირო კონტაქტების მოძიებაში, გაუმარტივებს დოკუმენტაციასა და ნებართვებთან დაკავშირებულ ბიუროკრატიას და დროულად მიანვდის ინფორმაციას, პროექტებს, კონტაქტებს ან/და საჭირო დოკუმენტაციას. კიდევ უფრო გამარტივდება ბიზნესის წარმოება, ინვესტორები მიიღებენ მათთვის საინტერესო პროექტებს ნებისმიერ დარგში, ხოლო სტარტაპერები და ბიზნესები კი - მათთვის საჭირო კონსულტაციას და რესურსებს საქმის დაწყებისთვის ან გაფართოებისთვის.
- **ტრენინგები და კონსულტაცია** - ლოკალური ბიზნესები და სტარტაპები. ინვესტიციის მოძიების მიზნით ავსებენ განაცხადს ინვესტიციის მოძიებაზე, რაშიც მათ კვალიფიციურ კონსულტაციას გაუწევენ ბიზნესისა და პროგრესის სახლის შესაბამისი სპეციალისტები. საჭიროების შემთხვევაში, კვალიფიციური სპეციალისტების მიერ შესაბამისი ტრენინგები ჩატარდება. სახლი დაკომპლექტებული იქნება იურისტებით, ფინანსისტებით, ეკონომისტებით, ინვესტიციის მენეჯერებით, დარგობრივი ექსპერტებითა და სხვა რელევანტური სპეციალიზაციის პროფესიონალებით.

**„რეფორმერი“ რამდენიმე მთავარ საკითხად აჯგუფებს ეკონომიკასთან დაკავშირებულ პრობლემათიკას:**



**ბიუროკრატია** - სამინისტროებს შორის გართულებულია კოორდინაცია, ხშირ შემთხვევაში კი, განსაკუთრებული საჭიროებების დადგომამდე, არც არსებობს. საინვესტიციო პროექტის მიზნობრივად განხორციელება კი შეუძლებელია სხვადასხვა უწყებების კოორდინაციის გარეშე. საინვესტიციო პროექტები, როგორც წესი, საზოგადოებრივი ცხოვრების ერთდროულად რამდენიმე კომპონენტზე ახდენს გავლენას. იმ შემთხვევებში კი, როდესაც ამა თუ იმ პროექტის განხორციელება რომელიმე ერთ კონკრეტულ სამინისტროს ევალება, იქმნება რისკი, რომ უგულებელყოფილი იქნება პროექტის გავლენა იმ კომპონენტებზე, რომლებიც სხვა სამინისტროების დაქვემდებარებაში შედის. უწყებათაშორისი საკოორდინაციო საბჭოები კი მხოლოდ განსაკუთრებულ შემთხვევებში იქმნება ხოლმე, როგორც ეს, მაგალითად, სტიქიური უბედურებების დროს ხდება. ცხადია, ამ პირობებში ინვესტორსაც ნაკლები არგუმენტი აქვს, რომ საქართველოში განახორციელოს კაპიტალდაბანდება. აუცილებელია დაინერგოს ეგრეთ წოდებული ერთი ფანჯრის პრინციპი, რომელიც მომხმარებელს საშუალებას მისცემს, ერთ ადგილზე გააკეთოს ყველაფერი, დისტანციურად ან ვიზიტით და არა - სხვადასხვა სამინისტროებში და მუნიციპალიტეტებში. უწყებათაშორისი კოორდინაციის ფორმატი კი უნდა ითვალისწინებდეს კონკრეტული ამოცანების გადასაჭრელად და მიზნების მისაღწევად შესაბამისი სპეციალისტებისგან შემდგარი სამუშაო გუნდების ფორმირებას. ამასთან, სამუშაო გუნდები მხოლოდ განსაკუთრებული საჭიროების დადგომისას კი არ უნდა იქმნებოდეს, არამედ პერმანენტულ ხასიათს ატარებდეს კონკრეტული მიმართულებების მიხედვით. „რეფორმერის“ ბიზნესისა და პროგრესის სახლის კონცეფცია სწორედ ამ პრობლემატიკის მოგვარებას უზრუნველყოფს. შესაძლოა, კონკრეტული ამოცანების შესრულების საჭიროებიდან გამომდინარე, ჩანაცვლდეს სამუშაო გუნდის ერთი ან რამდენიმე წევრი, რომ უფრო უკეთ იყოს უზრუნველყოფილი მიზნის მიღწევა. სამუშაო ფორმატთან დაკავშირებით „რეფორმერის“ ხედვა დეტალურად არის წარმოდგენილი მმართველობის ფორმის, ჰოლაკრატის (Holacracy) ბლოკში.

**მენარმეობის ხელშეწყობა** - სამენარმეო აზროვნებისა და კულტურის გაჩენა უმნიშვნელოვანესია ზოგადად მენარმეობის ხელშეწყობისთვის. არსებული და/ან პოტენციური მენარმეები დღეს მხოლოდ ბიზნესის წარმოებასა და განვითარებასთან დაკავშირებულ პრობლემებს კი არ აწყდებიან, არამედ აგრეთვე სამენარმეო ხედვების, უნარ-ჩვევების ნაკლებობას, რომელიც არახელსაყრელი ბიზნეს-გარემოს პრობლემატიკას კიდევ უფრო ამძაფრებს. ხელშეწყობა გულისხმობს მენარმეებისთვის არა ერთჯერადი სუბსიდირების ან საბანკო პროცენტის დაფინანსების გაცემას, არამედ რეალური, მდგრადი



ბიზნეს-მოდელების ჩამოსაყალიბებლად მათი შესაძლებლობების გაძლიერებას, რაც მოკლევადიან პერიოდში მოიტანს მოგებას, გახდება მდგრადი ცვლილებების საფუძველი და სხვა პოტენციური მენარმეებისთვის იქნება მაგალითი. მენარმეობისა და სტარტაპების პოპულარიზაცია, მათი მიღწევების შესახებ საზოგადოების ფართო წრეების ინფორმირება, დადებით გავლენას მოახდენს პოტენციური მენარმეების ბიზნეს იდეების განხორციელებაზე. სახელმწიფომ უნდა შექმნას ხელსაყრელი გარემო, რომ ახალგაზრდა, რომელსაც აქვს სამენარმეო პოტენციური ქვეყნის ნებისმიერ რეგიონში, შედეგების შიშისგან გაათავისუფლოს, ადგილზევე მისცეს საშუალება, რომ მოსინჯოს ბიზნესის დაწყება რამდენჯერმე, თუნდაც წარუმატებლად, მაგრამ საბოლოო ჯამში. მისი პოტენციური მენარმეობაში მიმართოს და არა ბანკის ან რომელიმე მსხვილი კომპანიის ერთ-ერთ კლერკად, ერთსა და იმავე პოზიციაზე, ან სხვა რუტინულ საქმეში ათწლეულობით ჩასართავად გასწიროს. ამ კუთხით, **ბიზნესისა და პროგრესის სახლები** ხელს შეუწყობს სტარტაპებისა და ზოგადად, ბიზნესის ეფექტიანობის ამაღლებას.

**ბანკები** - კომერციული ბანკები ჩვეულებრივ შემთხვევაში არიან სერვისის მიმწოდებლები, ბიზნესსა და მომხმარებელს, ბიზნესსა და სახელმწიფოს შორის გამტარები. საბანკო სისტემის ბუნებრივი და ლოგიკური ამოცანაა, რომ ფული არ „გააფუჭოს“, მიზანმიმართულად გაუშვას მიმოქცევაში, გასცეს ბიზნესებზე სესხების სახით, რომ ბიზნესებმა, მენარმეებმა შეძლონ თავიანი მიზნების განხორციელება, პროდუქტებისა და სერვისების რეალიზაცია, მიიღონ მოგება, ალებულ სესხსაც მოემსახურონ და ეკონომიკაშიც შეიტანონ წვლილი. უფრო მეტიც, ეს კომერციული ბანკის კონცეფციის მთავარი პრინციპია. ბანკის ბიზნესი ეს არის, ცხადია, თუ ბანკს სხვა დაინტერესებაც არ გააჩნია. საქართველოში თავად კომერციული ბანკები არიან უმსხვილესი ბიზნესები, ყველაზე დიდი ინდუსტრია, ყველაზე მეტი დასაქმებული თანამშრომლით. ამავედროულად, ბანკები ფლობენ ურიცხვ არაპროფილურ აქტივებს, რაც ცხადია მათი ბიზნეს ინტერესების ვექტორს ცვლის და უბიძგებს, დაიცვან საკუთარი აქტივები. ბოლო წლებში განხორციელებული საკანონმდებლო ცვლილებებისა და რეგულაციების საფუძველზე კომერციულ ბანკებს აეკრძალათ არაპროფილური ბიზნესების ფლობა, თუმცა ცვლილება მხოლოდ ზედაპირული აღმოჩნდა, კანონში და რეგულაციებში არ იყო გათვალისწინებული ქმედითი ღონისძიებები და მონიტორინგის მექანიზმები. შედეგად, ბანკებმა იპოვეს კანონის გვერდის ავლის გზები და შეინარჩუნეს პოზიციები - კანონმდებლობის ცვლილებამდე თუ ბანკი პირდაპირ ფლობდა შვილობილ კომპანიებად სხვადასხვა ინდუსტრიაში ოპერირებად კომპანიებს (სამშენებლო, სადაზღვევო, ფარმაცევტულ და ა.შ.),

ცვლილების შემდეგ, მათმა მფლობელებმა უბრალოდ ჰოლდინგური კომპანიები ჩამოაყალიბეს და ბანკის და ყველა დანარჩენი კომპანიაც ჰოლდინგის შვილობილი კომპანია გახდა. ანუ ბანკი აღარ ფლობს არაპროფილურ ბიზნესებს, მაგრამ ბანკსაც და არაპროფილურ ბიზნესებსაც ფლობს ის ადამიანი, ვინც ბანკს ფლობდა. ცხადია, ამ პირობებში კომერციული ბანკის განკარგულებაში არსებული და დაკრედიტებისთვის გამოყოფილი ფულადი რესურსი პირდაპირ არ გაიცემა მცირე და საშუალო ბიზნესზე, მხოლოდ იმ არგუმენტით, რომ სტარტაპებსა და დამწყებ მენარმეებს დაეხმარონ, და თან ფული „არ გაფუჭდეს“. ყოველთვის არსებობს სხვა უფრო წონიანი არგუმენტები - „ხომ არ დააზარალებს ან რას მოუტანს ეს ჩვენს ბანკს, ჩვენს სხვა ბიზნესებს?“. ასე რომ ხშირ შემთხვევაში, „ფული ფუჭდება“, თუ ბანკი და მისი მფლობელები დამატებით არგუმენტებს ვერ ხედავენ საკუთარი ბიზნესებისთვის. ამ ყველაფერში მთავარი კი ის არის, რომ კომერციული ბანკების მხრიდან პრეტენზიები ისევ სახელმწიფოს წინაშე ისმის, რომ იგი ვერ უზრუნველყოფს ბიზნეს გარემოს განვითარებას ისე, რომ დამწყებმა მენარმეებმა და სტარტაპებმა სესხების აღება შეძლონ. სახელმწიფოც, მორჩილი და დამჯერი დაქვემდებარებულის პოზიციიდან ცდილობს, შეისმინოს ბანკების პრეტენზიები და იშვიათ შემთხვევაში, მაგრამ მაინც სტარტაპებისთვის საბანკო სესხების პროცენტის სუბსიდირება მოახდინოს. შედეგად, კომერციული ბანკები „გაფუჭებულ ფულს“ სხვა მიზნებისთვის იყენებენ, რითიც არასასურველ გავლენას ახდენენ ეროვნულ ვალუტაზე და მის გაცვლით კურსზე, სახელმწიფო ბიუჯეტი კიდევ უფრო ზარალდება, ხოლო საბოლოო ბენეფიციარი კი, მცირე და საშუალო მენარმეები განვითარებას მაინც ვერ ახერხებენ. ცხადია, რომ სახელმწიფოს ასეთ დამყოლ პოზიციამე ყოფნა ხელსაყრელია ბანკებისთვის, რომ შეინარჩუნონ სტატუს-კვო და თავად დარჩნენ ყველაზე გავლენიან ბიზნესებად ქვეყანაში. კორონავირუსის დროსაც კი ყველაზე მეტი მოგება საბანკო სექტორმა ნახა. საჭიროა მკაცრი მონიტორინგი სახელმწიფოს მხრიდან, რომ ბანკი დაუბრუნდეს თავის კლასიკურ ფუნქციას, გახდეს გამტარი, სერვისის მიმწოდებელი და არა ჰოლდინგური ბიზნეს-იმპერია, რომელიც არ ახარებს სხვა მენარმეებს.

ეკონომიკის ჭრილში კომერციულ ბანკებთან დაკავშირებული ძირეული პრობლემატიკის მიღმა, ქართული საბანკო სექტორი სტაბილურად ითვლება, რასაც ვერ ვიტყვით რეგიონის სხვა ქვეყნებზე. ეს შესაძლოა ძალიან კარგი წინაპირობა გახდეს იმისთვის, რომ ჩამოვყალიბდეთ საბანკო ჰაბად, თუმცა ამისთვის აუცილებელია კაპიტალის ბაზრის განვითარება და ჩვენი საბანკო სექტორის სწორი პოზიციონირება, რომ სხვა ქვეყნებისთვის სასურველი და მიმზიდველი გახდეს ჩვენს ქვეყანაში ფულის შენახვა, გაიზარდოს

ლიკვიდურობა და ამავედროულად, ეს ფული მოკლე და საშუალოვადიან პირობებში გახდეს ჩვენი ბაზრისთვის, მცირე და საშუალო ბიზნესებისთვის ხელმისაწვდომი.

**გადასახადები** - რეფორმერის ხედვა ითვალისწინებს **საშეღავათო საგადასახადო პორტფელს ინტელექტუალური და მაღალტექნოლოგიური მომსახურების მწარმოებელი ბიზნესებისთვის არარეზიდენტი კომპანიების მომსახურების შემთხვევაში**, საერთაშორისო შეთანხმებების და ვალდებულებების მოთხოვნების დაცვით, რაც მეტი უცხოური კაპიტალის მოზიდვას შეუწყობს ხელს და ეროვნული ეკონომიკის მდგრადობას უზრუნველყოფს. მოსაზრება, რომ ამ კუთხით გადასახადების შემცირება ან გაუქმება საბიუჯეტო შემოსავლების შემცირებას გამოიწვევს, ზედაპირულია და შესაძლოა, მხოლოდ მოკლევადიანი ეფექტი ჰქონდეს. ეფექტი კი, რომელსაც ახალი ბიზნესების და ახალი ბაზრების ამუშავებით, ინტელექტუალური მომსახურების ექსპორტის გაზრდით და შესაბამისად, საქმიანობის მიმართულებების დივერსიფიკაციით, სამუშაო ადგილების შექმნითა და სამომხმარებლო კალათის გაზრდით მიიღებს ქართული ეკონომიკა, საშუალოვადიან პერიოდშივე გაცილებით მაღალი იქნება, რომ არაფერი ვთქვათ ეკონომიკური მოდელის გრძელვადიან მდგრადობასა და განვითარებაზე.

“რეფორმერი” იზრუნებს ბიზნესის კეთების არსებული შესაძლებლობების პოპულარიზაციაზე, ხაზი უნდა გაესვას სხვა ქვეყნებთან არსებულ ეკონომიკურ შეთანხმებებს, როგორც არის, მაგალითად, ორმაგი დაბეგვრის თავიდან აცილების შესახებ შეთანხმებები. დაბეგვრის შეღავათები ხელსაყრელია, როგორც ადგილობრივი ბიზნესისთვის, აგრეთვე მათი კონტრაჰენტებისთვის ქვეყნის ფარგლებს გარეთ. ლოკალური ბიზნესი ინფორმირებული უნდა იყოს, რომ ადგილობრივ, შედარებით მცირე ბაზარზე კონკურენციის გარდა, მეუძლია საერთაშორისო ბაზარზეც ჩაერთოს გაცილებით მსხვილი მასშტაბით, იყოს გაცილებით კონკურენტუნარიანი და ისეთივე ან მეტი წარმატებით მოემსახუროს მსხვილ ტრანსნაციონალურ კომპანიებს. ამავედროულად, ეს პროცესი მომსახურების სტანდარტების ამაღლებასა და მათ დივერსიფიკაციას უწყობს ხელს.

**რეფორმა აქტიურ, დადებით გავლენას მოახდენს არა მხოლოდ მშპ-ზე (მთლიანი შიდა პროდუქტი), არამედ მეპ-ზე, მთლიან ეროვნულ პროდუქტზე. მცირე ეკონომიკის და რესურსების თვალსაზრისით, ღარიბი ქვეყნებისთვის მშპ-ის ზრდის შესაძლებლობები ზღვრულია, ხოლო უცხოური ბაზრებისთვის**



**ინტელექტუალური და მაღალტექნოლოგიური მომსახურებების მიწოდებას კი განვითარების თვალსაზრისით ფაქტობრივად ზღვარი არ აქვს.**

სახელმწიფომ მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის უნდა შექმნას მოტივატორები, რომ რაც შეიძლება მეტი მოთამაშე გაჩნდეს ბაზარზე, ეკონომიკა გახდეს მეტად დივერსიფიცირებული და მდგრადი. ამ ბიზნესების განვითარების შემდეგ ეტაპზე კი, როდესაც ისინი უკვე სიცოცხლისუნარიანები და კონკურენტულები იქნებიან, მათთვის ეტაპობრივად უნდა ამოქმედდეს სტანდარტული საგადასახადო სისტემა.

**საჯარო-კერძო პარტნიორობა** - უნდა მოხდეს მუშაობის საჯარო-კერძო პარტნიორობის (Public-Private Partnership - PPP) ფორმატის განვითარება, განსაკუთრებით სტრატეგიულად მნიშვნელოვან სფეროებში, მაგალითად, ენერჯეტიკაში, რათა გავხდეთ ენერგოდამოუკიდებლები. ფორმატი გულისხმობს, რომ სახელმწიფო იღებს რიგი ინოვაციური ცვლილებების ინიციატორისა და განმახორციელებლის ფუნქციას, თუმცა განხორციელების ეტაპზევე პროექტებში აქტიურად ერთვება კერძო სექტორი ფინანსური საინვესტიციო მხარდაჭერის, საკონსულტაციო და სამენეჯმენტო პარტნიორობის ნაწილში. დროთა განმავლობაში კი, როდესაც პროექტი აქტიურ ფაზაში გადადის და დამოუკიდებლად შეუძლია შედეგების მოცემა, სახელმწიფო ეტაპობრივად გადის მართვიდან, რჩება მხოლოდ მონიტორინგის ფუნქცია და კერძო ბიზნესს გადასცემს პროექტს სამართავად, გარკვეული გრძელვადიანი ჩარჩოებით და ეფექტურობის შეფასების შესაბამისი კრიტერიუმებით.

**ციფრული ეკონომიკა** - თანამედროვე მაღალტექნოლოგიურ ეკონომიკაში და ციფრული სერვისების განვითარების პირობებში ძალიან კარგი შესაძლებლობა არსებობს, რომ საქართველო მთელი რიგი სერვისების მიმწოდებლად ჩამოყალიბდეს. ჩვენ გვაქვს რესურსი, რომ ინტელექტის ფიზიკური გადინების ნაცვლად, საქართველოში მოვახდინოთ წარმოებული დისტანციური სერვისების რეალიზაცია ინფორმაციული ტექნოლოგიების, ვებდეველოპმენტის, პროგრამირების, გაყიდვების, ციფრული დიზაინის, ციფრული მარკეტინგის და სხვა მიმართულებებით. ამ მიმართულებებს აქვს რესურსი, რომ მოიზიდოს მეტი ინვესტიცია, რომელიც ინკლუზიურად გადანაწილდება პირდაპირ ბენეფიციარებზე, ბიზნესებზე. ამგვარ მიმართულებებზეც სახელმწიფომ უნდა შეიმუშაოს სპეციალური საშეღავათო საგადასახადო პოლიტიკა, რომელიც რელევანტურ მცირე და საშუალო მენარმეებს ხელს შეუწყობს განვითარდნენ ციფრული მომსახურებების მსოფლიო ბაზარზე. ციფრულ მომსახურებებს გეოგრაფიული საზღვრები აპრიორი არ აქვს, შინაარსით გლობალურია და მათი



განვითარება მსოფლიო ეკონომიკაში საქართველოს პოზიტიურად და თანამედროვე იმიჯის ქვეყნად პოზიციონირებას შეუწყობს ხელს. ცხადია, პოტენციურ ბარიერად შესაძლოა, განვიხილოთ საერთაშორისო კონკურენცია. ინდოეთს, პაკისტანს, სხვა ქვეყნებს უკვე დამკვიდრებული აქვთ თავი ციფრული სერვისების მიწოდების ბაზარზე, თუმცა ამავე ბაზარზე ძალიან მცირე წილით, მაგრამ უკვე არის წარმოდგენილი საქართველოც. ჩვენ შეგვიძლია მსოფლიო ბაზრისთვის გაცილებით მაღალი ხარისხის მომსახურების შეთავაზება კონკურენტულ საბაზრო ფასად.

**ლარის გაცვლითი კურსი** - ნებისმიერ ვალუტას გაცილებით მეტად აზარალებს დროის მოკლე პერიოდში რყევა, ვიდრე ნომინალური გაცვლითი კურსის სიდიდე სხვა ვალუტებთან მიმართებაში. როდესაც მოქალაქეს აქვს სტაბილური, ღირსეული შემოსავალი, მისთვის ნაკლებმნიშვნელოვანია, რამდენს შეადგენს ლარის გაცვლითი კურსი დოლართან მიმართებაში, თუ კი ეს მის მსყიდველობითუნარიანობაზე არ აისახება. მაშ, რატომ გვადარდებს ყველას ლარის გაცვლითი კურსის ცვლილება და მისი რყევები? ჩვენ, მოქალაქეები საქართველოში მაღაზიებსა და ბაზრებში პროდუქციას ვყიდულობთ ლარით, მაგრამ ამ პროდუქციის უდიდესი ნაწილი იმპორტულია, შემოდის უცხოეთიდან, სადაც შემომტანი მის ღირებულებას იხდის ვალუტაში. იმპორტსა და ექსპორტს შორის ურთიერთმიმართება კი, სამწუხაროდ სავალალოა - დაახლოებით ოთხჯერ მეტი ღირებულების პროდუქციას ვყიდულობთ, ვიდრე ვყიდით. ანუ ვხარჯავთ ოთხჯერ მეტი მოცულობის ლარს, რომლითაც უნდა ვიყიდოთ უცხოური ვალუტა, რომელმაც უნდა გვაყიდინოს პროდუქცია. შესაბამისად, პრობლემის თავი ადგილობრივი წარმოებისა და სოფლის მეურნეობის, ინოვაციური და მაღალტექნოლოგიური მიმართულებების განვითარებაშია. ეს, ერთი მხრივ, საშუალებას მოგვცემს, რომ შევამციროთ იმპორტ-ექსპორტს შორის არსებული არასასურველი ბალანსი, ამავედროულად კი, ეკონომიკა გავხადოთ ბევრად დივერსიფიცირებული და მდგრადი. თუნდაც ციფრული სერვისების დანერგვის კუთხით, თუ საქართველო უზრუნველყოფს ამ სერვისების მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში რეალიზაციას და, შესაბამისად, ვალუტის შემოდინებას, ეს კიდევ ერთი დამატებითი საშუალება იქნება, რომ მეტ-ნაკლებად სტაბილურ დონეზე შევინარჩუნოთ ადგილობრივი ვალუტის გაცვლითი კურსი.

**წარმოება და DCFTA შეთანხმება (The Deep and Comprehensive Free Trade Areas)** - წარმოების განვითარება სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა ნებისმიერი ქვეყნის ეკონომიკისთვის. თანამედროვე გლობალურ ეკონომიკაში კი მრავალი ქვეყანა საერთო საწარმოო ჯაჭვშია ჩართული, რომლის პირობებშიც თითოეული

საკუთარ ძლიერ მხარეს იყენებს საბოლოო პროდუქტის გარკვეული ნაწილის შესაქმნელად. საქართველოსთვისაც, როგორც ბევრი დიდი და განვითარებული ეკონომიკის მქონე ქვეყნისთვის, ხშირ შემთხვევაში, წარმოდგენელია წარმოების სრული ციკლის შექმნა, მეტიც, ეს ალოგიკურიც იქნება, რადგან უზარმაზარ ინვესტიციებს, კვალიფიციურ შრომით რესურსსა და გასაღების ბაზრებს საჭიროებს. მეორე მხრივ საქართველოს მარტივად შეუძლია ეკონომიკის მთელ რიგ დარგებში ვიწრო სპეციალიზაციის მიმართულებით განვითარება. განსაკუთრებით საყურადღებო კი ამ კუთხით თუნდაც მაღალტექნოლოგიური წარმოებებია, რომლებიც მუდმივად განიცდიან მაღალხარისხიანი და ხელსაყრელი ღირებულების პროდუქციისა და სერვისების დეფიციტს. ამასთან, საქართველოს უდიდესი დადებითი ფაქტორი აქვს ევროპასთან მიღწეული „ღრმა და ყოვლისმომცველი თავისუფალი სავაჭრო სივრცის“ შესახებ შეთანხმების სახით. გარდა იმისა, რომ ჩვენ შეგვიძლია საკუთარი წარმოების პროდუქციის შედარებით მარტივად რეალიზაცია ევროპულ ბაზარზე, აგრეთვე შესანიშნავ შესაძლებლობას წარმოადგენს საზღვრებს გარეთ წარმოებული პროდუქციის გამტარ ქვეყნად პოზიციონირება. DCFTA წყალობით, ჩვენ ევროპული ბაზრისთვის დაახლოებით 6000 დასახელების პროდუქტის მიწოდება შეგვიძლია. ამ პროდუქციის გამტარ ქვეყნად პოზიციონირება კი ნიშნავს, რომ თითოეული ექსპორტირებული ან რე-ექსპორტირებული პროდუქტიდან, მხოლოდ ბაჟისა და სხვა საჭირო გადასახადების სახით, ქართული ეკონომიკა უკვე ძალიან დიდ შემოსავალს მიიღებს, ხოლო შესაბამისი ინფრასტრუქტურის გამართვის პირობებში კი დამატებითი მომსახურებების (სატრანსპორტო და ლოგისტიკური და ა.შ.) დანერგვა კიდევ უფრო მნიშვნელოვან ეფექტს მოგვცემს. სამწუხაროდ, ეს უნიკალური, რეგიონული მნიშვნელობის პოტენციალი ჯერ კიდევ გამოუყენებელია. ამ პროცესში „რეფორმერი“ სრულად ითვალისწინებს შესაბამისი საინფორმაციო კამპანიის წარმოების საჭიროებას, რომელმაც ჩვენს მოქალაქეებამდე, ბიზნესის წარმომადგენლებამდე სათანადოდ და დროულად უნდა მიიტანოს სრული და გასაგები ინფორმაცია DCFTA-ით გათვალისწინებული შესაძლებლობის გამოყენების შესახებ. საგარეო ეკონომიკური ურთიერთობების თვალსაზრისითაც მომზადდება სპეციალური სტრატეგია, რომლის მიზანიც არის მეზობელი სახელმწიფოების, მათი ბიზნეს-წრეების დაინტერესება გამტარ ქვეყნად საქართველოს პოზიციონირებით.

**სამუშაო ადგილები** - უმუშევრობა ათწლეულებია სახელდება საზოგადოების წინაშე მდგარი პრობლემების პირველ სამეულში, თუმცა კონკრეტულად რა მიზეზები უდევს ამას საფუძვლად, დღემდე ანალიზის მიღმა რჩება. ერთი მხრივ,

საქართველოში სამუშაო ადგილებთან დაკავშირებით გვაქვს აცდენა მოთხოვნასა და მიწოდებას შორის, არის პროფესიები, რომელშიც ბევრი კურსდამთავრებული გვყავს, მაგრამ ამ პროფესიებზე პოტენციური დამსაქმებლების მხრიდან მოთხოვნა არ არის. მეორე მხრივ, დიპლომით და/ან სერტიფიკატებით დეკლარირებული ცოდნა არ შეესაბამება სამუშაოს მაძიებელთა რეალურ უნარ-ჩვევებს, რაც მათ ხელს უშლით სასურველი სამუშაოს მიღებაში. „რეფორმერი“ პრობლემის გადაჭრის მდგრად გზას განათლების სისტემის მოდერნიზებაში ხედავს, რასაც თან უნდა ახლდეს უწყვეტ რეჟიმში ორგანიზებული შრომის ბაზრის შესწავლა კვლევის სხვადასხვა მეთოდებით. სახელმწიფოსა და საგანმანათლებლო დაწესებულებებს უნდა ესმოდეთ, რომელ სპეციალობებსა და პროფესიებზე არის მოთხოვნა ბიზნესის მხრიდან და/ან მომავალში როგორი უნარ-ჩვევები იქნება დეფიციტური, რომ შესაბამისად, მოხდეს სასწავლო პროგრამების გადახედვა და ფაკულტეტებისა და კურსების კორექტირება. ამავდროულად, განათლება უნდა გახდეს გამოყენებითი, ყურადღება გამახვილდეს მეტი პრაქტიკული ცოდნის მიღებაზე, რაც კურსდამთავრებულებს უფრო ადაპტირებულს გახდის სწრაფად ცვალებადი გარემოსადმი. ძალიან მნიშვნელოვანია, აგრეთვე, სამუშაო ადგილთან და შრომასთან დაკავშირებული სტერეოტიპული ცნობიერების შეცვლა საზოგადოებაში. მთელი რიგი სამუშაოები მოსახლეობის მიერ სათაკილოდ არის აღქმული, იმ დონემდეც კი, რომ თავად დასაქმებულს, რომელიც, შეიძლება, საკმაოდ მაღალ შემოსავალსაც კი იღებდეს რომელიმე კონკრეტული საქმით, არ სურს და უჭირს საკუთარ სამუშაოზე საუბარი. ეს სტერეოტიპული აღქმები დიდწილად განსაზღვრავს აბიტურიენტებისა და მათი ოჯახის წევრების აგდებულ დამოკიდებულებას პროფესიული სასწავლებლებისა და უნივერსიტეტების ზოგიერთი ფაკულტეტისადმი და ხშირად სპეციალობის და შემდგომი პროფესიის არჩევანი პოპულარული და „ღირსეულად“ აღიარებული ფაკულტეტების სასარგებლოდ კეთდება, რაც ამ მიმართულებაზე ბაზრისთვის კადრების ზედმეტ მიწოდებას უწყობს ხელს, ეს კი აპრიორი ნიშნავს, რომ ყველა ვერ დასაქმდება სპეციალობით. „რეფორმერი“ კომპლექსურად უყურებს სამუშაო ადგილებისა და უმუშევრობის პრობლემას და მოკლევადიანი ეფექტის მისაღწევად მცირე და საშუალო ბიზნესის წახალისებას, ხოლო საშუალო და გრძელვადიანი შედეგისთვის განათლების სისტემის მოდერნიზებას და გამოყენებითი ცოდნის გადაცემაზე აქცენტის გაკეთებას განიხილავს, შრომასთან დაკავშირებით საზოგადოების ცნობიერების ასამაღლებლად მუშაობის პარალელურად.



**ენერგეტიკა** - ენერჯის განახლებადი წყაროები მომავლის მსოფლიოსთვის უალტერნატივოა. საქართველოში მზის და ქარის ელექტროსადგურების დანერგვას, ერთი მხრივ, იაფი ენერჯის მიღების თვალსაზრისით ექნება ეფექტი ხოლო, მეორე მხრივ, დიდ წვლილს შეიტანს ჩვენი ქვეყნის ენერგოდამოუკიდებლობაში განსაკუთრებით, როდესაც ეს არასასურველ და არამეგობრულად განწყობილ მეზობელ ქვეყნებზე დამოკიდებულებას ეხება. რა თქმა უნდა, ამ მიმართულებების განვითარება მხოლოდ ელექტროსადგურების მონტაჟით არ მთავრდება. მაგალითად, ქარის ელექტროსადგურების შემთხვევაში, გასათვალისწინებელია, რომ მათ ენერჯის გამომუშავების ციკლური ხასიათი აქვთ, მოძველებული ქსელი კი ამას ვერ უძლებს. ამჟამად, შეუძლებელია, აგრეთვე გამომუშავებული ენერჯის შენახვა, ეს ცალკე ინფრასტრუქტურას საჭიროებს, თუმცა პოლიტიკური ნების შემთხვევაში, ყველაფერი შესაძლებელია და, უფრო მეტიც, ერთ-ერთი პრიორიტეტი უნდა იყოს ეკონომიკისთვის. ჯამში, საქართველოში განახლებადი წყაროებით წლიურად 4000-5000 მეგავატი ელექტროენერჯის მიღება არის შესაძლებელი.

**განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ინოვაციური დარგი ენერგეტიკაში, რომელსაც საქართველოსთვის უზარმაზარი პოტენციალი აქვს, არის წყალბადის ენერგეტიკა, რომელსაც „რეფორმერი“ უნიკალურ ალტერნატივად განიხილავს. უზარმაზარი ჰიდრორესურსების პირობებში, საქართველოს შედარებით მარტივად შეუძლია ელექტროლიზის ინფრასტრუქტურის გამართვა, რომელიც ჩვეულებრივი წყლისგან წყალბადის მიღების საშუალებას იძლევა. ელექტროლიზისთვის ქარის (ციკლური გამომუშავების) ენერჯია იქნება გამოყენებული, ხოლო მიღებული წყალბადი კი მარტივად შეინახება. ევროპული ქვეყნები უკვე ახლა განიცდიან წყალბადის დეფიციტს, რაც მომავალში კიდევ უფრო დიდ მასშტაბებს მიიღებს, ასე რომ ენერგეტიკის ამ მიმართულებაში ინვესტიცია „რეფორმერისთვის“ პრიორიტეტულია და მას მთელ სახელმწიფოზე ძალიან დიდი დადებითი ეფექტის მოხდენა შეუძლია.**

**მცირე და საშუალო ბიზნესის თანადაფინანსება** - მცირე და საშუალო ბიზნესს მუდმივად უდგას კაპიტალთან წვდომის პრობლემა. ეს განსაკუთრებით მწვავედ აღიქმება ბიზნესის დაწყების ან გაფართოების ეტაპზე. სახელმწიფომ უნდა უზრუნველყოს ბიზნესისთვის კაპიტალზე წვდომა და ხელსაყრელი პირობები, რაც ბიზნესის და პროგრესის სახლის ჩართულობით იქნება უზრუნველყოფილი. გარდა ინვესტიციების მოძიებაში დახმარებისა, ყურადღება უნდა მიექცეს დაკრედიტების პოლიტიკას. არსებული სესხები, განსაკუთრებით აგროსესხების შემთხვევაში, არის მაღალპროცენტიანი და მოკლევადიანი, რაც ამცირებს



სესხის გამოყენების მიზანშეწონილობას და მინიმუმამდე დაჰყავს სესხით განხორციელებული აქტივობების ეფექტი. სახელმწიფომ, აგრეთვე, უნდა უზრუნველყოს სესხების თანადაფინანსება, რომ დაკრედიტება გრძელვადიანი და ბიზნესისთვის მოქნილი გახადოს.

დღეს საქართველოში დაახლოებით 9 მილიარდი ლარის მოცულობის თეორიულად ხელმისაწვდომი კაპიტალის რესურსია, სხვადასხვა აქტივების სახით, თუმცა მათი უმეტესობა გაყინულია და, შესაბამისად, არც ეკონომიკას, არც ბიზნესს და, საბოლოო ჯამში, არც მოქალაქეს ხმარდება მიზნობრივად. გამოუყენებელი აქტივი კი დაკარგული შესაძლებლობაა. „რეფორმერი“ ამ კუთხით პრობლემის მოგვარებას ხედავს ამ აქტივებით დაინტერესებული მოქალაქეებისთვის, ბიზნესებისთვის გადაცემაში, გარკვეულ საპროექტო საფუძველზე, რომ მენარმეებმა შეძლონ მათი გააქტიურება და შექმნან ეკონომიკური ღირებულება. „რეფორმერის“ ბიზნესისა და პროგრესის სახლის კონცეფცია ითვალისწინებს ამ აქტივების ბიზნეს-პროექტებად ფორმირებას და პოტენციური ინვესტორებისთვის შეთავაზებას.

**კონკურენციის სააგენტო** - საქართველოში არ არსებობს ქმედითი ანტიმონოპოლიური სამსახური, რომელიც ეკონომიკას უსამართლო თამაშის წესების, კარტელური შეთანხმებებისა და მონოპოლიებისგან დააზღვევდა. კონკურენციის სააგენტოს, რომელიც ფორმალურ უწყებად რჩება, მის კომპეტენციაში შემავალი საკითხების პოსტ ფაქტუმ ანალიზიც კი უჭირს. „რეფორმერის“ ხედვით, კონკურენციის სააგენტო უნდა იყოს აბსოლუტურად დამოუკიდებელი უწყება, რომელიც პრევენციულად და პროაქტიურ რეჟიმში (და არა მხოლოდ მთავრობის დავალების შესაბამისად) ცდილობს ბაზრის მონიტორინგს და უსამართლო ფაქტების, არაკონკურენტული პირობების, კარტელებისა და მონოპოლიური მისწრაფებების გამოვლენას და მათზე რეაგირებას. სამართლიანი და კონკურენტული ბიზნეს- გარემოს უზრუნველყოფა და კონკურენციის შემზღვეველი შეთანხმებების გამოვლენა და მათზე რეაგირება ქვეყანაში ბიზნესის უსაფრთხოებისა და მოქალაქეების ინტერესების დაცვის საფუძველია. ამავდროულად ეს უკანასკნელი პირდაპირ გავლენას ახდენს უცხოური კომპანიების მიერ საქართველოში ინვესტიციების განხორციელების მიდრეკილებაზე. სააგენტო აგრეთვე პროაქტიურ რეჟიმში უნდა ცდილობდეს პროდუქციასა და მომსახურებებზე ფასნამატების ლოგიკურ ზღვარზე შენარჩუნებას, რომ მოქალაქე დაზღვეული იყოს უეცარი და უსამართლო ფინანსური დარტყმებისგან. ფასნარმოქმნის პრინციპები უნდა იყოს გამჭვირვალე და ქვეყნდებოდეს რეკომენდაციები. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კონკურენციის სააგენტოს მხრიდან საჯარო უწყებების მიერ

ჩადენილი დარღვევების პრევენცია, გამოვლენა და მათზე რეაგირება. სააგენტოს დამოუკიდებლობა და მუშაობის პროაქტიური ხასიათი ხელს შეუწყობს საჯარო სტრუქტურების მხრიდან ელიტური კორუფციის შესაძლო ფაქტების დროულ გამოვლენას, რაც მეტ სანდოობას შესძენს ქართულ ეკონომიკასა და ბიზნეს-გარემოს და დადებითად აისახება ქართულ ეკონომიკაში ინვესტირების სურვილზე.

**ტურიზმი** - ტურიზმი საქართველოს ეკონომიკის პრიორიტეტულ დარგად არის აღიარებული, თუმცა მისი განვითარება მხოლოდ ექსტენსიურად ხდება, ანუ მეტი სასტუმრო იხსნება და მეტი ტურისტის მოზიდვაზე მიმდინარეობს მუშაობა. ტურიზმის ინტენსიური განვითარებისთვის კი აუცილებელია სრული ინფრასტრუქტურის მოწყობა. ტურისტისთვის უნდა შეიქმნას სრულად კომფორტული გარემო, აუცილებელია მიმოსვლის გამარტივება და ქვეყნის პოპულარიზაცია სეგმენტურად, რამდენიმე ცნობილი ლოკაციის გარდა, ქვეყნის სხვა ღირსშესანიშნაობებიც რომ მაქსიმალურად დავტვირთოთ და, შესაბამისად, ტურისტის დარჩენის ხანგრძლივობა გავზარდოთ.

არსებული კვლევებით, დაბალია საქართველოში განმეორებითი საერთაშორისო ტურიზმის მაჩვენებლები, რაც მრავალი ფაქტორით, მათ შორის, მომსახურე პერსონალის დაბალი კვალიფიკაციით, საკვების დაბალი ხარისხით და რიგი სერვისების არარსებობით არის განპირობებული. „რეფორმერის“ გეგმის მიხედვით ტურიზმის სექტორში დაინერგება მომსახურების საერთაშორისო სტანდარტები, მოხდება პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლება, რასაც ხელს შეუწყობს ქვეყანაში ტურიზმის მენეჯმენტის საერთაშორისო უნივერსიტეტების წარმომადგენლობების გახსნა, რა მიმართულებითაც „რეფორმერი“ უკვე მუშაობს.

ტურიზმთან დაკავშირებული ცალკე პრობლემაა მისი განყენებული ხასიათი - **სახელმწიფო სტრატეგიის დონეზე ტურიზმი ეკონომიკის სხვა დარგებთან კორელაციაში არ განიხილება.** შედეგად კი, თითოეული ვიზიტორის მიერ საქართველოში დახარჯული თანხის ძალიან მცირე ნაწილი არის მიზნობრივი-ძირითადად პერსონალის ხელფასები, რომელიც საბაზრო ნიხრზე ბევრად დაბალია, და ამ ხელფასების საშემოსავლო გადასახადი არის ტურიზმიდან მიღებული ეფექტური შემოსავალი, ხოლო თანხა, რომელსაც ტურისტი საკვებზე, სასტუმროებზე, ფრენაზე ხარჯავს, სხვა ქვეყნების ეკონომიკაში ბრუნდება. „რეფორმერის“ გეგმით, პრიორიტეტული გახდება ეკონომიკის ისეთი დარგების ამუშავება, რომლებიც პირდაპირ კავშირშია ტურისტების მომსახურებასთან. განვითარებული სოფლის მეურნეობა და წარმოება უზრუნველყოფს, რომ

ტურისტის მიერ საქართველოში დახარჯული თანხის მთლიანი ოდენობა დარჩეს ქვეყნის შიგნით, რაც, თავის მხრივ, ზოგადად ეკონომიკაზე მოახდენს დადებით გავლენას.

სოფლის მეურნეობა - სოფლის მეურნეობა ყველაზე ძველი და ამავედროულად, ეროვნული ეკონომიკის მდგრადობის განმაპირობებელი ყველაზე მნიშვნელოვანი დარგია. გლობალური კრიზისების პირობებში სწორედ ძლიერი სოფლის მეურნეობა უზრუნველყოფს, რომ სახელმწიფო ნაკლებად მონყვლადი იყოს კრიზისული გამონვევებისადმი. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სოფლის მეურნეობა იმპორტსა და ექსპორტს შორის ბალანსის შესანარჩუნებლად, რაც, თავის მხრივ, ზოგადად ეკონომიკის ეფექტიანობასა და ეროვნული ვალუტის მსყიდველობითუნარიანობაზე ახდენს გავლენას. იმის მიუხედავად, რომ ჩვენი ფერმერები წარმატებით ახორციელებენ სხვადასხვა კერძო პროექტებს, რეალურად, მათ უმეტესობას აქვს პროდუქციის რეალიზაციის პრობლემა, რომელსაც ყოველწლიურად მივყავართ სახელმწიფოს მხრიდან მათ სუბსიდირებად. განმეორებითად გაღებული სუბსიდიები კი მხოლოდ ერთჯერად ეფექტს თუ ახდენს და პრობლემის მდგრადად გადაჭრას ვერ უზრუნველყოფს. „რეფორმერის“ პროგრამის მიხედვით, სახელმწიფომ უნდა უზრუნველყოს ქართული სოფლის მეურნეობის პროდუქციისთვის გასაღების ბაზრების მობილიზება, შესაბამისი სტანდარტებისა და საკანონმდებლო ჩარჩოს უზრუნველყოფა და ფერმერების ინფორმირება ყველა დეტალის შესახებ. უნდა შეიქმნას გაყიდვების ჰაბი, რომელშიც სახელმწიფოს ექნება შუამავლის, გამტარის როლი ფერმერსა და მყიდველს შორის.

პროექტი, აგრეთვე, გულისხმობს ფერმერებისთვის უფასო ტრენინგების, კვალიფიკაციის ასამაღლებელი სამუშაო შეხვედრების ორგანიზებას, სადაც ისინი სფეროში არსებული მიდგომების, სიახლეების და გამონვევების შესახებ სრულყოფილ ინფორმაციას მიიღებენ, აგრეთვე, გაეცნობიან ამ გამონვევების საპასუხო თანამედროვე მეთოდებსა და ტექნიკებს.

სახელმწიფოს აქვს გამოუყენებელი კაპიტალი თავისუფალი მიწების სახით. უნდა მოხდეს ფერმერებისთვის თავისუფალი მიწების გადაცემა პრივატიზების წესით, გარკვეული ხელსაყრელი პირობებით, კონკრეტული პროექტებისთვის, რაც ფერმერებს მეტ სტიმულს მისცემს, რომ აქტიურად ჩაერთონ სოფლის მეურნეობაში და კიდევ უფრო მეტი დოვლათი შექმნან.



## უსაფრთხოება 2.0

დღეს საქართველოს ეროვნული უსაფრთხოება დგას კოლოსალური საფრთხეებისა და გამონწვევების წინაშე, რომელთა საპასუხოდაც **რეფორმერი პოლისტიკურ მიდგომას** თავაზობს საზოგადოებას. აღნიშნული მიდგომის მიხედვით, ქვეყნის განვითარების ყველა მიმართულება, მათ შორის, განათლება და ეკონომიკა მოიაზრება ეროვნული უსაფრთხოების პრიორიტეტებად. აღნიშნული პროგრამის განხორციელება იგეგმება პოლაკრატიის პრინციპით, სადაც ეროვნული უსაფრთხოების რგოლი წარმოდგენილი იქნება ცენტრალიზებული ინსტიტუციების სახით, რომლებთანაც აენწყობა სხვადასხვა სამინისტროებსა და სახელმწიფო უწყებებს შორის კოორდინაციის კომპლექსური და ამავდროულად, მოქნილი სისტემა. აღნიშნული პროგრამა მოიცავს, როგორც ეროვნულ საფრთხეებთან გამკლავების ინიციატივებს, აგრეთვე, კრიმინალის პრევენციისა და უსაფრთხოების მომიჯნავე სფეროების ხედვებსა და მიდგომებს.

### **განათლებისა და პროფესიული ზრდის ახალი შესაძლებლობები:**

ეროვნული უსაფრთხოებისა და კრიმინალის პრევენციის კუთხით ფუნდამენტურია, პირველ რიგში, იმ პროფესიონალების განათლების საკითხი, რომლებზეც პირდაპირ არის დამოკიდებული ადამიანების სიცოცხლე, თუ რიგ შემთხვევაში - მთლიანად სახელმწიფოებრიობა არა.

პოლიციური, სადაზვერვო და კონტრსადაზვერვო, ასევე მომიჯნავე დარგების პროფესიული მომზადება განსხვავებული სპეციფიკისაა და სწორედ ამიტომ „რეფორმერი“-ს ხედვით ცალკე უნდა განვითარდეს **პოლიციელთა მომზადების სისტემა** არსებული აკადემიის რეფორმირების ბაზაზე, დამუშავდეს თანამედროვე სწავლების სისტემა თავდაცვის ეროვნულ აკადემიაში და ასევე, შეიქმნას ეროვნული უსაფრთხოების სახელმწიფო აკადემია.

**პოლიციის აკადემია** - პოლიციის აკადემიაში განსახორციელებელ საგანმანათლებლო პროგრამებში უდიდესი ყურადღება მიექცევა **მუშაობის პრევენციულ მოდელს**. ბოლო ათწლეულების განმავლობაში ქვეყნის სამართალდამცავი სტრუქტურები მოქმედებენ ეგრეთ წოდებული რეაქციულ რეჟიმში, რაც დაავადების სიმპტომებთან წარუმატებელი ბრძოლა უფროა, ვიდრე თავად დაავადებასთან. ამ მიდგომის მიხედვით, **პოლიციელები ისწავლიან და მიიღებენ უნარებს, რომლებიც შესაძლებლობას მისცემთ, დანაშაული დასაწყისშივე აღკვეთონ, ნაცვლად დაგვიანებული რეაგირებისა**. ამისათვის დამუშავდება ანალიზზე დაფუძნებული პოლიციური საქმიანობის,



საქმის წარმოებისა და შემთხვევათა მართვის, ანალიტიკური მუშაობის, ფსიქოლოგიური „პროფაილინგის“ და სხვა პრევენციული ინსტრუმენტების სწავლების მოდელი. პოლიციის აკადემიის საბოლოო პროდუქტი უნდა იყოს პროფესიონალი, პროგრესულად მოაზროვნე, შესაბამისი უნარების მქონე ოფიცერი, რომელიც საზოგადოებაში როლური მოდელი იქნება და შეძლებს კრიმინალის რეალური პრევენცია მოახდინოს. აღნიშნული მიდგომა, ასევე, გასათვალისწინებელია ქვეყანაში სფეროს პრესტიჟულობის, ახალი საკადრო რესურსის და უსაფრთხოების ერთიანი ეფექტური მიდგომის ჩამოყალიბებაში. აკადემიის ბაზაზე, ასევე, შეიქმნება სპეციალური დისციპლინების ცენტრები. მათ შორის განსაკუთრებული პრიორიტეტი საპოლიციო საქმიანობაში მიენიჭება კრიმინალისტიკის ლაბორატორიასა და კრიმინალისტების მომზადების ცენტრს.

**თავდაცვის ეროვნული აკადემია** - თავდაცვის ეროვნულ აკადემიაში, პირველ რიგში, ყურადღება დაეთმობა ძირითადი საბაზო მომზადების განვითარებას, სადაც ოფიცრები შეისწავლიან სადაზვერვო, საინფორმაციო/ანალიტიკურ და სტრატეგიულ თუ ტაქტიკურ მიმართულებებს, რაც ხელს შეუწყობს დასავლური სტანდარტის სამხედრო მოსამსახურის ჩამოყალიბებას. აღნიშნული მიდგომა მნიშვნელოვანია ნატოსთან თავსებადობის გაუმჯობესებაში, რომლის შედეგადაც ოფიცერი უფრო მეტად იქნება ეფექტური საერთაშორისო მისიებსა თუ ალიანსთან თანამშრომლობაში. ამავე აკადემიის ბაზაზე უნდა განვითარდეს აკადემიური ხარისხის (საბაკალავრო და სამაგისტრო) პროგრამები, რომლებიც განკუთვნილი იქნება სამოქალაქო პირთათვის, სამხედრო საკონტრაქტო სამსახურის ვალდებულების გარეშე და შექმნის საკადრო რესურსს არამარტო შეიარაღებული ძალებისა და თავდაცვითი უწყებებისთვის, არამედ აღზრდის ანალიტიკოსებს, მკვლევარებს, ექსპერტებს და სხვა კადრებს, რომლებიც გააძლიერებენ საქართველოს სამოქალაქო საზოგადოებას. აღნიშნულის შედეგად, ქვეყანაში არსებული უსაფრთხოების სფეროს პროფესიონალები იქნებიან შესაბამისად მომზადებული კადრები, რომლებიც მოტივირებული იქნებიან სახელმწიფო უსაფრთხოების განვითარებაზე და არ ექნებათ სუბიექტურობის გავლენა თუ კვალიფიკაციის დისბალანსი.

**სახელმწიფო უსაფრთხოების აკადემია** - სახელმწიფო უსაფრთხოების სამსახურებში არსებული კონკრეტული მიმართულებების საკადრო დეფიციტის შესავსებად, ასევე მიმდინარე და სამომავლო პროგნოზირებულ საფრთხეებთან გასამკლავებლად, საჭიროა კონკრეტული ცოდნისა და უნარების გადაცემა. ამასთან, ამავე სტრუქტურების საკადრო უზრუნველყოფის მექანიზმების

არარსებობის პირობებში, მნიშვნელოვანია, შეიქმნას აკადემია, რომელიც მოამზადებს ოფიცრებს შემდეგი მიმართულებებით:

- კიბერუსაფრთხოება;
- ინფორმაციული უსაფრთხოება;
- კრიპტოგრაფია;
- ინფორმაციული ტექნოლოგიები;
- ანალიტიკა;
- პროფაილინგი და ქცევითი ანალიზი;
- კომპიუტერული უნარები;
- უცხო ენების საფუძვლიანი კურსი

აღნიშნული მოდულები არის დისციპლინების არასრული ჩამონათვალი, რაც უნდა გამოიყენებოდეს ოპერატიული თანამშრომლის, ანალიტიკოსის და ხელმძღვანელის მომზადებაში.

#### **ონლაინ სწავლების პლატფორმა:**

##### **1. სწავლების ერთიანი ონლაინპლატფორმა - საჯარო**

უნდა შეიქმნას განათლების ერთიანი ბაღე სამხედროების ოჯახებისთვის, სკოლის მოსწავლეებისათვის, მედიისთვის, მაღალრისკიანი პროფესიების წარმომადგენლებისა და საზოგადოებისთვის. თითოეულ შემთხვევაში უნდა ჩატარდეს რისკების შეფასება და შემუშავდეს ინდივიდუალური სასწავლო პროგრამა ან ცნობიერების ამაღლების კურსი, როდესაც მაგალითად, მედიის შემთხვევაში, მოხდება კონკრეტული ინფორმაციის, რეკომენდაციების მიწოდება, თუ როგორ შეასრულონ პროფესიული მოვალეობა ტერორისტული საფრთხის, საომარი მოქმედებების, ან/და უსაფრთხოების სხვადასხვა ინციდენტების დროს იმგვარად, რომ არ შეიქმნას დამატებითი საფრთხე, საზოგადოებასთან ან მთელ ქვეყანასთან მიმართებაში.

##### **2. სწავლების ერთიანი ონლაინპლატფორმა - სამსახურებრივი**

ყველა სპეციფიკურ უწყებაში და განსაკუთრებით უსაფრთხოების სამსახურებში უნდა დამუშავდეს საბაზო კურსები, რომელთა სასწავლო მოდულების უმრავლესობა საერთო იქნება სხვადასხვა უწყებებისთვის და რომლებიც მოიცავენ: პროფესიული საქმიანობის შესასრულებლად აუცილებელ ინფორმაციას, სხვადასხვა ლეგალურ განმარტებებს მაგალითად, საჯარო სამსახურის კანონის, თუ სახელმწიფო საიდუმლოებას მიკუთვნებული ინფორმაციის დაცვის წესის, დოკუმენტბრუნვის, პროგრამულ

უმრუნველყოფასთან მუშაობის და სხვა საკითხებთან დაკავშირებით. ახლად დანიშნულ პირებზე თუ როტაციით მიღებულ თანამშრომლებზე ტრენინგისთვის ამგვარად დაიზოგება როგორც ღირებული დრო, ისე საბიუჯეტო სახსრები და ადმინისტრაციული რესურსი, ამასთან, **ამგვარი მოდელი გაზრდის ინსტიტუციური ცოდნის გადაცემის ეფექტიანობას, რაც ასევე აისახება თანამშრომელთა პროდუქტიულობასა და კომპეტენციაზე.**

სწავლების წარმოდგენილი მოდელი არ გამორიცხავს და უფრო მეტიც, ასევე მოიცავს ყველა ძირითად უწყებაში ფიზიკური სატრენინგო ცენტრების არსებობას.

### **კიბერუსაფრთხოება და ინფორმაციული ტექნოლოგიები:**

საქართველოს კიბერ-სივრცე, სხვა სახელმწიფოებთან ერთად, თანაბრად დგას ახალი გამოწვევებისა და საფრთხეების წინაშე, რომლებიც ახალი, რთული და ნაკლებად შესწავლილია. კიბერუსაფრთხოების სფეროს სპეციფიკიდან გამომდინარე, საფრთხეებსა და შეტევის ვექტორებს არ გააჩნია გეოლოკაციური ლიმიტი. ის შესაძლოა წარმოიშვას ნებისმიერ დროს, ნებისმიერი სუბიექტის მიერ და საფრთხე შეუქმნას, როგორც სახელმწიფო და კერძო სექტორს, ისე მოქალაქეების პირად უსაფრთხოებასაც. ამ მხრივ, გასათვალისწინებელია, რომ ქვეყნები მსოფლიო მასშტაბით აქტიურად ავითარებენ კიბერშეიარაღებას არამხოლოდ თავდაცვითი, არამედ შემტევი შესაძლებლობების მიმართულებით. კიბერუსაფრთხეები გაუტოლდა ეროვნული უსაფრთხოების სხვა დომენებს და ასევე, განუყოფელ ნაწილად იქცა სამხედრო ოპერაციებსა თუ ტერორისტულ საქმიანობაში. გასათვალისწინებელია, რომ ორგანიზებული დანაშაულები დიდი ხანია, გადავიდა კიბერსივრცეში და დღეს ეგრეთწოდებული Dark Web (არაინდექსირებული, დაცული ინტერნეტსელები) კიდევ ერთი უკონტროლო და საშიში სივრცე გახდა ინტერნეტში. ამ სივრცეში გასათვალისწინებელია როგორც აქტივისტები, აგრეთვე სამთავრობო ჯგუფები და სამთავრობო დაფინანსებისა თუ ხელშეწყობის სხვადასხვა არაოფიციალური აქტორები, როგორც არის, მაგალითად, RBN (Russian Business Network). მსგავსი ჯგუფების გამოყენება საქართველოს წინააღმდეგ უკვე დაფიქსირდა 2008 წლის კიბერ-ომში. ამ მოცემულობათა გათვალისწინებით კიბერუსაფრთხოების ადეკვატური და ოპტიმალური სტრატეგიის მიღება სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა ეროვნული უსაფრთხოებისთვის.

ეროვნული უსაფრთხოების წინაშე მდგარი საფრთხეები, რომლებიც შესაძლოა ატარებდეს კიბერხასიათს არის:

- უცხო ქვეყნის სპეცსამსახურების მიერ სადაზვერვო საქმიანობის განხორციელება ახლა უკვე კიბერსამუალებებით, რომლებიც გაცილებით

სწრაფი, ოპტიმალური, იაფი ან სულაც უფასოა მონინააღმდეგე ქვეყნებისათვის;

- მოსახლეობაში და საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფებში გარკვეული განწყობების ინექცია კიბერსივრცის გამოყენებით;
- ტერორისტული ორგანიზაციების მიერ კიბერსაშუალებებით იდეოლოგიის გავრცელება, პოტენციური კადრების (პერსპექტიული აგენტურის) მოძიება, გადმოხილება და, მათ შორის, დივერსიული აქტების განხორციელება;
- ორგანიზებული დანაშაულის სხვადასხვა სახეების მოდიფიკაცია, რათა შეუძლებელი გახდეს დანაშაულებებზე სრულფასოვანი საგამოძიებო მოქმედებების განხორციელება;
- და სხვა... მათ შორის, კონსტიტუციური წეს-წყობილების რღვევის განმაპირობებელი აქტივობები.

„რეფორმერის“ პოლიტიკური პროგრამის ფარგლებში წარმოდგენილი უსარფთხოების ხედვა გულისხმობს სხვადასხვა უწყებების აქტივაციას და კონსოლიდირებულ მუშაობას, რაც, თავისთავად, კიდევ უფრო ხელს შეუწყობს სახელმწიფო სექტორში ერთიანი ხედვებისა და მიდგომების ჩამოყალიბებას. აღნიშნულ პროექტს შეუძლია კატალიზატორის როლი ითამაშოს და კიბერუსაფრთხოების საკითხის ირგვლივ ახალი ინიციატივები დააგენერიროს. აღსანიშნავია სახელმწიფო უწყებების ჩართულობაც და მათთვის განსაზღვრული როლები კიბერუსაფრთხოების სტრატეგიის იმპლემენტაციისათვის.

კიბერუსაფრთხოების სფეროში პირველ რიგში შეიქმნება სრულფასოვანი ახალი სტრატეგია, რომელიც მოიცავს:

1. ბიუჯეტისა და ფონდების მოძიების შესახებ სტრატეგიის განსაზღვრას;
2. ინფორმაციული უსაფრთხოების შესახებ კანონის ოპტიმიზაციის საჭიროებას;
3. კიბერკვლევითი ლაბორატორიის კვლევის საგნებზე პრიორიტეტების განსაზღვრას;
4. კერძო და სახელმწიფო სექტორს შორის თანამშრომლობის საკითხს;
5. კიბერრეზერვის პროექტს;
6. ახალი რესურსების განსაზღვრას.

### **1. ბიუჯეტისა და ფონდების მოძიების შესახებ სტრატეგიის განსაზღვრა**

კიბერუსაფრთხოების ნებისმიერი სისტემის წარმატება მეტწილად განპირობებულია ბიუჯეტით, რადგან აღნიშნული სფერო მოითხოვს



მაღალტექნოლოგიური გადაწყვეტილებების დამუშავებასა და დანერგვას, კერძო სექტორიდან გამოცდილი პროფესიონალების მოზიდვას, კვლევითი საქმიანობის ხელშეწყობას სამოქალაქო სექტორის ჩართულობით, საგანმანათლებლო პროგრამების შექმნა/იმპლემენტაციას და სხვა აქტივობებს, რომლებიც აუცილებელია სისტემისთვის. ზოგადად, კიბერ-უსაფრთხოების სფერო სწორედ იმით არის მომხიბვლელი, რომ ფოკუსირებულია ინტელექტუალურ, ადამიანურ კაპიტალზე, რაც მას იაფს ხდის სხვა სფეროებთან შედარებით, თუმცა იმ მდგომარეობის გათვალისწინებით, რომ სახელმწიფოში ჯერ უნდა დაიხვეწოს შესაბამისი პლატფორმა, ეს თავდაპირველად აქტუალურს ხდის ბიუჯეტირების საკითხს. მნიშვნელოვანია ამ მხრივ სახელმწიფო - ეკონომიკური ინიციატივის დამუშავება, რომელიც ცენტრალიზებულად გაუნეგდა ფინანსურ მხარდაჭერას კიბერუსაფრთხოების განმტკიცებასა და უზრუნველყოფას, ნაცვლად სხვადასხვა უწყებების შიდა ბიუჯეტიდან სახრების აკუმულაციისა, რაც ასევე ართულებს ოპერაციების ეფექტურად განხორციელებას ლოკალური ბიუროკრატიული პროცედურების გამო.

**2. ინფორმაციული უსაფრთხოების შესახებ კანონის ოპტიმიზაციის საჭიროება**  
კიბერუსაფრთხოების სტრატეგიის განმსაზღვრელი სამართლებრივი ბაზიდან ერთ-ერთი უმთავრესია ინფორმაციული უსაფრთხოების შესახებ კანონი. აღნიშნული საკანონმდებლო ინიციატივის მიღება უნდა ყოფილიყო გარდამტეხი კიბერ-უსაფრთხოების სფეროს განვითარებისთვის, რამაც ასეთი ეფექტი ვერ გამოიღო ქვეყანაში არსებული რიგი მიზეზების გამო. კერძოდ, კანონი ვერ გახდა სავალდებულო და არ განისაზღვრა მასში აღსრულების მექანიზმები, რადგან კონკრეტულ ობიექტებს, რომლებიც განეკუთვნებიან კრიტიკულ ინფრასტრუქტურას, ქვეყანაში არსებული მდგომარეობის გამო გაუჭირდებოდა შესაბამისი მოთხოვნების დაკმაყოფილება- როგორებიც არის კონკრეტული სამსახურებრივი პოზიციების შექმნა და მათთვის შესაბამისი კვალიფიკაციის კადრების მოძიება, რასაც არსებული შრომითი ბაზარი ვერ აკმაყოფილებს. აღნიშნული კანონი თავისთავად საინტერესოა იმით, რომ პირველად წარმოადგინა და სამართლებრივ სივრცეში დაამკვიდრა **კრიტიკული ინფრასტრუქტურის ობიექტების ნუსხა**. თუმცა აღნიშნულ ნუსხას განეკუთვნა მხოლოდ სახელმწიფო სექტორი. იმის გათვალისწინებით, რომ კრიტიკული ინფრასტრუქტურის ობიექტების უმრავლესობა კერძო სექტორის დაქვემდებარებაშია, აუცილებელია, შეიქმნას უფრო ვრცელი სია და შემუშავდეს კერძო სამართლის იურიდიულ პირებთან კანონში არსებული მოთხოვნები პარტნიორულ, სანყისებზე.

### **3. კიბერკვლევითი ლაბორატორიის კვლევის საგნებზე პრიორიტეტების განსაზღვრა**

კიბერკვლევითი ლაბორატორია, სასურველია, ემსახურობდეს, როგორც სამხედრო -საინჟინრო და სამართალდამცავი სფეროსთვის ახალი ტექნოლოგიური ინოვაციების შემუშავებას, ისე კოორდინაციაში იყოს შესაბამის სამსახურებთან და ინციდენტებზე რეაგირების პროცესში საექსპერტო დონეზე ჩართული იყოს სხვადასხვა სახის კიბერ -შეტევების ანალიზში. აღნიშნული ლაბორატორია დიდ ინტერესს გამოიწვევს კერძო სექტორში და სფეროს პროფესიონალებში. ამდენად მისი გარკვეული ნაწილის გახსნილობა და პარტნიორობის ფორმების განსაზღვრა, თუ რა სახის კონტრიბუციას გასწევნ სპეციალისტები, ისევე მნიშვნელოვანია, როგორც ასეთი მონვეული სპეციალისტებისთვის სხვადასხვა მოტივაციის განსაზღვრა.

### **4. კერძო და სახელმწიფო სექტორს შორის თანამშრომლობის საკითხი - PPP მოდელი**

კერძო და სახელმწიფო სექტორის წარმატებული თანამშრომლობის უამრავი კარგი მაგალითი არსებობს პარტნიორ სახელმწიფოებში, საიდანაც შესაბამის ჯგუფს შეუძლია წარმატებული პრაქტიკის ანალიზი. PPP მოდელი, ანუ Public Private Partnership (საჯარო და კერძო სექტორის პარტნიორობა) ინდივიდუალურად ინერგება ყველა ქვეყანაში და გასათვალისწინებელია, რომ საქართველოში ინფორმაციული ტექნოლოგიების კომერციული ბაზრის სიმწირის გამო აქტიურად უნდა დამუშავდეს არსებული კომპანიების დაინტერესების მექანიზმები. კიბერუსაფრთხოების სფეროს რეალური განვითარებისთვის საჭიროა მეტი კერძო ორგანიზაციის ღრმა ჩართულობა სახელმწიფო კონტრაქტების დონეზე, რათა მოძიებულ იქნეს ის საკადრო და საკვალიფიკაციო რესურსი, რომელიც კერძო სექტორში არსებობს. აღნიშნულს ასევე ესაჭიროება შესაბამისი სამართლებრივი ბაზის დამუშავება, რათა ლოკალურმა ბიუროკრატიულმა პროცედურებმა არ შეაფერხოს ტექნოლოგიური პროექტების განხორციელება, რომლებიც სწრაფი, ეფექტური და მოქნილი უნდა იყოს ქვეყნის წინაშე მდგარი საფრთხეების მიმართ.

### **5. კიბერრეზერვის პროექტი**

კიბერრეზერვის პროექტი მნიშვნელოვანია ქვეყნის თავდაცვისუნარიანობის განმტკიცებისთვის და აუცილებელია მეტი საჯაროობა, თუნდაც ანგარიშების

სახით საზოგადოებასთან, რათა ასევე შეფასდეს პროექტის ძლიერი და სუსტი მხარეები. აქ არსებითი მნიშვნელობა აქვს, კონკრეტულად განისაზღვროს, თუ ვინ არის პოტენციური კიბერრეზერვისტი, ანუ ვისი განვება სჭირდება სახელმწიფოს და რის საფუძველზე, როგორი განათლებით, ტექნოლოგიური ცოდნით, პროფესიული უნარებით თუ სამსახურებრივი გამოცდილებით. ამას გარდა, გასათვალისწინებელია ინსტრუქტორების მხარეც. ანუ ის, თუ ვინ მოამზადებს კიბერრეზერვისტებს, რომლებსაც უკვე ექნებათ გარკვეული პროფესიული დონე და რამდენად შეძლებენ ინსტრუქტორები მათ სისტემაში მოყვანას. მეტი სიცხადე სჭირდება კონკრეტულ საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს თითოეულ იმ პირზე, რომელსაც ნებისმიერი სახის შეხება ექნება კიბერრეზერვისტის პროექტთან, რადგან ეს პროექტი არის საკმაოდ კომპლექსური და უნდა უპასუხოს ერთ-ერთ ურთულეს ამოცანას დაიცვას მნიშვნელოვანი ინფრასტრუქტურის ის ნაწილი, რომელსაც ვერ ფარავს სახელმწიფო და კრიტიკულ დროს უნდა აწარმოოს საინფორმაციო და კიბერ აქტივობები მოწინააღმდეგე ქვეყნის მხრიდან წამოსული საფრთხეების მიტიგაციისა და სახელმწიფო უსაფრთხოებისთვის საჭირო შესაბამისი მიმართულებებით. შეიარაღებულ ძალებთან დაკავშირებით, ისევე როგორც მთლიანად ეროვნულ უსაფრთხოებასთან მიმართებაში, „რეფორმერს“ გააჩნია ჰოლისტიკური მიდგომა, რომელიც ითვალისწინებს არსებული რესურსების ოპტიმალურად გამოყენების ხარჯზე უსაფრთხოების გაძლიერებას ყველა ვექტორთან მიმართებაში.

## **6. ახალი რესურსების განსაზღვრა**

„რეფორმერის“ უსაფრთხოების პროგრამა არ განისაზღვრება მხოლოდ აქ ჩამოთვლილით, ორი მიზეზის გამო: ერთი, რომ უსაფრთხოების კონკრეტული მექანიზმები არ უნდა იყოს გასაჯაროებული და მეორე, სფეროს დინამიკიდან გამომდინარე, ახალი შესაძლებლობების ფაქტორი, რომელთა სამომავლო ინტეგრაციას ასევე ითვალისწინებს მოცემული გეგმა. ამგვარი შესაძლებლობები შეიძლება იყოს ერთიანი IT პოლიტიკა სახელმწიფო სექტორში, პროგრამული დეველოპმენტის, თანამშრომელთა კოორდინაციის, ტექნოლოგიების შესყიდვისას თვითშემოქმედების შეზღუდვის, სხვადასხვა კურსების შემუშავება/ლიცენზირებისა და კიბერუსაფრთხოების სფეროში მოქმედი ორგანიზაციების რეგულაციის მხრივ, რაზეც „რეფორმერი“ ინტენსიურად მუშაობს და პოლიტიკური ფორმატის მიუხედავად, კონკრეტულ ინიციატივებს წარმოადგენს შესაბამისი სამსახურებისთვის შესაბამისი ფორმატით.

## **კიბერუსაფრთხოების ბიუროს რეფორმა**

კიბერუსაფრთხოების ბიურო, რომელიც ფორმირებულია საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს ბაზაზე, ამჟამინდელი მდგომარეობით არ არის ადეკვატური სიმძლავრის იმ საფრთხეებთან მიმართებაში, რომლებთან გამკლავებაც, თუნდაც წესდების დონეზე, ეკისრება. ბიუროს ჰქონდა საკმარისზე მეტი დრო იმისთვის, რომ მოეხდინა შესაბამისი რესურსებისა და გამოცდილების აკუმულირება კიბერუსაფრთხეებთან გამკლავებაში. ამის მიზეზი, ყველაფერთან ერთად, იყო საკადრო როტაცია, გადინება და ინსტიტუციური ცოდნის გადაცემის პრობლემები. რეფორმერის ხედვით, კიბერუსაფრთხოების ბიუროს როლი და შესაძლებლობები უნდა გაძლიერდეს და ამ ნაწილში გადამწყვეტია საერთაშორისო პარტნიორების ჩართულობა. განსაკუთრებით აღსანიშნავია ნატოს სამოკავშირეო ოფისის აქტიური მხარდაჭერა, რომელიც წლების განმავლობაში ხორციელდებოდა და სრულად ვერ მოხდა ამ შესაძლებლობის გამოყენება. ამ კუთხით „რეფორმერის“ გუნდს გააჩნია შესაბამისი კონტაქტები საერთაშორისო ორგანიზაციებთან შესაბამისი კონტენტები, რომელსაც შესწევს უნარი, რეალურად გაზარდოს საქართველოს კიბერთავდაცვითი პოტენციალი. ეროვნული უსაფრთხოების სფეროში ჩვენი მიდგომების მნიშვნელოვანი ნაწილი ვერ იქნება გასაჯაროებული, გამომდინარე სფეროს სპეციფიკიდან. აღნიშნული დოკუმენტი მოიცავს უსაფრთხოების პროგრამის საჯარო ნაწილს, რომლის ფარგლებშიც წარმოგიდგენთ თავდაცვის სამინისტროს კიბერუსაფრთხოების ბიუროსთან მიმართებაში განსახორციელებელ ორგანიზაციულ აქტივობათა ნუსხას.

## **სამუშაო მიმართულებები**

1. საგანმანათლებლო მიმართულება;
  - 1.1. ტრენინგები თავდაცვის სამინისტროს საქვეუწყებო დონეზე;
  - 1.2. ტრენინგები ბიუროს პირადი შემადგენლობისთვის;
  - 1.3. ტრენინგები ბიუროს გარეთ;
  - 1.4. კიბერუსაფრთხოების ბიუროს სასწავლო ცენტრის შექმნა;
  - 1.5. ბიუროს შიდა ელექტრონული სწავლების სისტემა;
  - 1.6. ბიუროს შემადგენლობისთვის ჩატარებული სწავლებების ანალიზი;
  - 1.7. პირადი შემადგენლობის საკვალიფიკაციო ანგარიშები;



2. ანალიტიკური მიმართულების განვითარება;
  - 2.1. რისკების შეფასება ყველა სახელმწიფო უწყებისა და კრიტიკული ინფორმაციული სუბიექტის ინფრასტრუქტურასთან მიმართებაში;
  - 2.2. საფრთხეების პროგნოზი;
  - 2.3. პროაქტიური ღონისძიებების დაგეგმარება;
3. პერსპექტიული საკადრო რესურსის მოძიება;
4. ცნობიერების ამაღლების მიმართულება;
  - 4.1. პროცესების დიზაინი;
  - 4.2. სპეციფიკური კიბერუსაფრთხოების ჯგუფების მომზადება.
5. ბიუროს ადგილობრივი და საერთაშორისო პოზიციონირება

## **სამუშაოთა ნუსხა მიმართულებების მიხედვით**

### **1. საგანმანათლებლო მიმართულება**

#### **1.1. ტრენინგები თავდაცვის სამინისტროს საქვეუნებო დონეზე**

- 1.1.1. სამინისტროს საჭიროებების განსაზღვრა კიბერუსაფრთხოების სფეროში;
- 1.1.2. შესწავლის შედეგებზე დაყრდნობით ტრენინგის შემუშავება/ადაპტაცია შემდგომი დანერგვისთვის;
- 1.1.3. ტრენინგის განხორციელება თავდაცვის სამინისტროს შესაბამის საქვეუნებო დონეებსა და ორგანიზაციულ საფეხურებზე;
- 1.1.4. ტრენინგის შემდგომი დასკვნა/რეკომენდაციების მომზადება თავდაცვის სამინისტროსთვის;
- 1.1.5. ტრენინგის შემდგომ გამოვლენილი საკვალიფიკაციო მაჩვენებლებით ანგარიშის მომზადება პირადი შემადგენლობის მზაობაზე კიბერ უსაფრთხოების სფეროში.

#### **1.2. ბიუროს პირადი შემადგენლობის ტრენინგი:**

- 1.2.1. ბიუროს საჭიროებების განსაზღვრა კიბერ უსაფრთხოების ტრენინგთან მიმართებაში;
- 1.2.2. ბიუროს შიგნით როლური ტრენინგის სისტემის დიზაინი უშუალოდ ბიუროს სპეციფიკის გათვალისწინებით;
- 1.2.3. ძირითადი საკვალიფიკაციო ტრენინგის განხორციელება საკადრო სტრუქტურის სხვადასხვა საფეხურზე;

- 1.2.4. პერიოდული ინსტრუქტაჟი ახალ გამონვევებსა და საფრთხეებზე და მათთან ბრძოლის მეთოდებზე სტანდარტული საოპერაციო პროცედურების განსაზღვრა;
- 1.2.5. ბიუროში მოწვეული ახალი პერსონალის საბაზო ინსტრუქტაჟი და ტრენინგი წინასწარ შემუშავებული სტანდარტული ტრენინგის პროგრამით

### **1.3. ბიუროს გარეთ**

- 1.3.1. ბიუროს მიერ განსაზღვრული ობიექტებისა და საშტატო ნომენკლატურის ან და სტუდენტების მომზადება ბიუროს პოლიტიკით განსაზღვრული მიმართულებებით;
- 1.3.2. სპეციალური დისციპლინის შემუშავება ქვეყნის თავდაცვითი კუთხით მოქმედი სასწავლებლებისთვის და მათ შემდგომ დანერგვაში მხარდაჭერა.
- 1.3.3. კრიტიკული ინფრასტრუქტურის სხვადასხვა რგოლებისთვის ტრენინგის შემუშავება და დანერგვაში მხარდაჭერა.

### **1.4. კიბერუსაფრთხოების ბიუროს სასწავლო ცენტრის შექმნა**

- 1.4.1. სასწავლო ცენტრის პროექტის შედგენა;
- 1.4.2. საჭიროებისამებრ სასწავლო ცენტრისთვის დამატებითი აკადემიური პერსონალის მოძიება, ტესტირება და ტრენინგი;
- 1.4.3. შესაბამისი სასწავლო დისციპლინების შემუშავება;
  - 1.4.3.1. სილაბუსების განსაზღვრა;
  - 1.4.3.2. სახელმძღვანელოების შექმნა;
  - 1.4.3.3. ტექნიკური ინფრასტრუქტურის მომზადება;
- 1.4.4. კიბეროპერაციების პრაქტიკული-სიმულაციური ვარჯიშების სისტემის შექმნა და დანერგვა.

### **1.5. ბიუროს შიდა ელექტრონული სწავლების სისტემა**

- 1.5.1. სისტემის პროექტისა და ტექნიკური დავალების მომზადება;
- 1.5.2. ტექნიკური დავალების მიხედვით პროგრამული მოდულების შემუშავება;
- 1.5.3. ტექნიკური ინფრასტრუქტურის მომზადება;
- 1.5.4. სისტემის ინსტალაცია;
- 1.5.5. სისტემის ტესტირება;
- 1.5.6. დამატებებისა და ჩასწორებების შეტანა;

- 1.5.7. საბოლოო კომპილაცია და პირველადი მასალის შეტანა;
- 1.5.8. სისტემის გამოყენების ტექნიკური სახელმძღვანელოს შექმნა;
- 1.5.9. მომხმარებლების ტრენინგი და სახელმძღვანელოების მიწოდება;

## **1.6. პირადი შემადგენლობის საკვალიფიკაციო ანგარიშები**

- 1.6.1. სხვადასხვა ტრენინგებისა და ტესტირებების, ასევე, სამუშაო პროდუქტიულობის ინდიკატორების მიხედვით, წინასწარ განსაზღვრულ საშტატო ნომენკლატურასთან მიმართებაში ანგარიშების წარმოება პერსონალის კვალიფიკაციისა და საჭიროებების შესახებ.

## **2. ანალიტიკური მიმართულება**

- 2.1. საქართველოსთვის სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი სახელმწიფოების კიბერ- შემტევი და თავდაცვითი შესაძლებლობების შესწავლა/ანალიზისთვის, დასკვნების, დაიჯესტებისა და რეკომენდაციების მომზადებისთვის პროცესის დიზაინი;
- 2.2. ანალიტიკური ჯგუფის ინსტრუქტაჟი და სახელმძღვანელო ინსტრუქციების შემუშავება ინფორმაციის მოძიების, ანალიზისა და დაცვისათვის;
- 2.3. ანალიტიკური ჯგუფის მხარდაჭერა დამატებითი წყაროების, მასალებისა და სხვა ინფორმაციის მოწოდებაზე.

## **3. პერსპექტიული საკადრო რესურსის მოძიება**

- 3.1. საკადრო მონაცემთა ბაზის შექმნა და ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურთან ბიუროს შესაბამისი პროცესების დიზაინი;
- 3.2. პერსპექტიული საკადრო რესურსის მოძიება ქვეყნის საგანმანათლებლო, არასამთავრობო და ბიზნეს- სექტორიდან;
- 3.3. წამახალისებელი ღონისძიებების მოწყობა (სამეცნიერო კონკურსები, ინტერნეტ- პროექტები) კონკრეტული ტექნიკური მონაცემების მქონე პირების გამოსავლენად (მაგ. კრიპტოგრაფიაში).

## **4. ცნობიერების ამაღლების მიმართულება**

- 4.1. პროცესების დიზაინი
  - 4.1.1. საინფორმაციო წყაროების განსაზღვრა;
  - 4.1.2. მულტიმედია პლატფორმის მომზადება;

- 4.1.3. ინტერნეტრესურსების შექმნა;
- 4.1.4. მომზადებული კონტენტის დისტრიბუციის სისტემის შექმნა
- 4.2. ჯგუფის მომზადება
  - 4.2.1. სამუშაო ჯგუფის მიმართულებებისა და ფუნქცია-მოვალეობების განსაზღვრა;
  - 4.2.2. ჯგუფის პირველადი ინსტრუქტაჟი;
- 4.3. მხარდაჭერა
  - 4.3.1. ცნობიერების ამაღლების მიმართულების პროცესის მხარდაჭერა;
  - 4.3.2. სხვადასხვა კამპანიების დაგეგმვა კიბერუსაფრთხოების სფეროში მოსახლეობისა და წინასწარ განსაზღვრულ სემინტებში ცნობიერების ასამაღლებლად;
  - 4.3.3. ანგარიშების მომზადება კონკრეტული კამპანიებისა და ერთიანი პროცესის შედეგებზე.

## 5. ბიუროს ადგილობრივი და საერთაშორისო პოზიციონირება

კონფერენციების შედეგების ანალიზის ჯგუფი, რომელიც გაივლის ყველა საერთაშორისო ღონისძიების შედეგად მიღებულ ინფორმაციას და პრაქტიკული რეალიზების გეგმას. ამაშივე შედის მოხსენების ბარათების შესწავლა.

### ანტიკორუფციული სისტემა

კორუფცია ნებისმიერი სახელმწიფოს განვითარების ერთ-ერთი მთავარი შემაფერხებელი ფაქტორია. ეს განსაკუთრებით იგრძნობა ჩვენს რეგიონში და უშუალოდ საქართველოში.

კორუფციული პროცესების ინსპირირებისთვის კორუფციულ გარიგებებში ჩართული არიან უცხო ქვეყნების სადაზვერვო შეღწევადობის ობიექტები, სახელმწიფო მოხელეები და განსაკუთრებით კი მაღალი თანამდებობის პირები. მათთან მიმართებაში ეს კომპრომეტირების საშუალებაა, რაც შემდგომი კონტროლისა და დაქვემდებარების მიზნით გამოიყენება. ამას გარდა, კორუფციული პროცესების თუნდაც უმნიშვნელო გამოვლენისას საზოგადოებაში ჩნდება მკვეთრი ნეგატიური განწყობა, რაც, თავის მხრივ, შეიძლება გახდეს მასობრივი უკმაყოფილების დესტრუქციული გზით გამოხატვის, საპროტესტო აქციების, არეულობებისა და კონსტიტუციური წეს-წყობილების რღვევის მნიშვნელოვანი ხელშემწყობი ფაქტორი. ამგვარი გარემო კი ხელსაყრელ პირობებს უქმნის სადაზვერვო აქციების განხორციელებით დაინტერესებულ უცხო ქვეყნის სპეცსამსახურებს.



ამდენად, კორუფციული დანაშაულებები მოიცავს უფრო მასშტაბურ საფრთხეებს, ვიდრე ცალკეული სამოხელეო არაკეთილსინდისიერი ქმედება.

ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე, ერთ-ერთი მთავარი პრიორიტეტი ამ საქმიანობაში საზოგადოებრივი ცნობიერების ამაღლება უნდა იყოს, რათა სწორედ იქნეს გაგებული კორუფციული დანაშაულებების რეალური საფრთხეები. ამ პროცესში არსებითად მნიშვნელოვანია მედიისა და სამოქალაქო საზოგადოების მაქსიმალური ჩართულობა, როგორც საზოგადოებრივი ცნობიერების ერთ-ერთი მთავარი წყარო.

დღევანდელი რეალობის გათვალისწინებით, კორუფცია არ უნდა განიხილებოდეს მხოლოდ როგორც ცალკეული სამოხელეო დანაშაული, არამედ მისი შესწავლა უშუალოდ ეროვნული უსაფრთხოების (მათ შორის სადაზვერვო და კონტრსადაზვერვო ორგანიზაციის თვალსაზრისით) უზრუნველყოფის ფარგლებში უნდა განხორციელდეს.

ანტიკორუფციულ ქმედებებში ბიუროკრატიის აღმოფხვრა ერთ-ერთი უპირველესი ამოცანაა, და მისი მოგვარება, ძირითადად, ტექნოლოგიური საშუალებების იმპლემენტაციით ხდება (ელექტრონული მმართველობა, ტექნოლოგიური სერვისები, რომლებიც ცვლის ჩვენს ყოველდღიურობას, ამცირებს ბარიერებს სხვადასხვა საქმიანობაში და სხვა). ეს ყოველივე ნამდვილად ეფექტური იარაღია ბიუროკრატიის დასამარცხებლად, თუმცა ჩნდება ახალი სფერო, რომელიც ჩვენს სახელმწიფოში ბოლომდე ჯერ კიდევ არ გვაქვს ათვისებული. მაშინ, როდესაც ინფორმაციულ ტექნოლოგიებზე აქტიურად გადავდივართ, ტრადიციული კონტროლის მექანიზმები არაეფექტურია, და საჭიროა ახალი მეთოდები პროცესების ელექტრონულ სივრცეში კონტროლისთვის. დღეის მდგომარეობით, ამის პოტენციალი გააჩნია საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს მონაცემთა გაცვლის სააგენტოს. ერთ-ერთი სამსახური სწორედ ამ სააგენტოში უნდა არსებობდეს, რომელიც შეიმუშავებს ახალ მეთოდებს და გააკონტროლებს საჯარო დაწესებულებების ელექტრონული პროცესების კორექტულობას, ეფექტურობას, სანდოობასა და ხელმისაწვდომობას; შეადგენს შესაბამის ანგარიშებს და მუდმივად ითანამშრომლებს საფინანსო და საგამოძიებო უწყებებთან. უნდა აღინიშნოს, რომ ამგვარი სისტემის ამოქმედებით, სხვადასხვა სარგებელთან ერთად, შესაძლებელი ხდება კონტრსადაზვერვო პრევენციაც.

ზოგადად, ანტიკორუფციული საქმიანობა შეიძლება დავიყვანოთ ორ მიმართულებამდე: პრევენციული და პროაქციული ზომები. პრევენციულში, პირველ რიგში, საზოგადოებრივი ცნობიერების ამაღლება და საჯარო მოხელეებზე მუშაობა უნდა ვიგულისხმოთ, რომლებსაც სპეციალური საკვალიფიკაციო კურსების საშუალებით კარგად უნდა განემარტოთ, თუ რა

რისკებთანაა დაკავშირებული კონკრეტული მოქმედებები. რეაქციული კუთხით კი უნდა არსებობდეს არამხოლოდ თანამედროვეობის ადეკვატური საკანონმდებლო უზრუნველყოფა, არამედ საერთო პოლიტიკა, ასევე საორგანიზაციო პოლიტიკის დოკუმენტები, რომლებიც, თავის მხრივ, უნდა მოიცავდეს სტანდარტულ საოპერაციო პროცედურებს ინციდენტების გამოვლენისა და მათზე რეაგირების შესახებ. რეაგირების კუთხით პოლიტიკასთან ერთად არსებითად მნიშვნელოვანია ამავე დოკუმენტებში გათვალისწინებული პროცედურების სრულფასოვნად განხორციელების პოტენციალი.

ბოლო პერიოდში არაერთმა ნაკლებად გახმაურებულმა საქმემ რეფორმერის დღის წესრიგში დააყენა ძალზედ სპეციფიკური კორუფციული მოდელების ანალიზი. ამგვარი მოდელები სრულად უნდა იყოს შესწავლილი და ჩამოყალიბდეს ერთგვარი კლასიფიკატორები სამართალდამცავი უწყებებისთვის.

საქართველოში ინფორმაციული ტექნოლოგიების აქტიურ დანერგვასთან ერთად სახელმწიფო აუდიტორული უწყებები ახალი გამოწვევის წინაშე დგას. აუდიტი, როგორც ერთ-ერთი მთავარი მექანიზმი ანტიკორუფციულ საქმიანობაში, სულ უფრო რთული ხდება. რთულდება ინფორმაციული ტექნოლოგიებისა და მათი აქტივების შეფასება, მათ შორის, ელექტრონული ტრანზაქციების.

ინფორმაციული პროექტების სწორი შეფასება, როგორცაა, მაგალითად, ელექტრონული სერვისების შექმნა/დანერგვა, ახალი ტექნოლოგიების შესყიდვა, ინფრასტრუქტურის მომზადება და ა.შ. და სხვადასხვა ასპექტები უნდა კონტროლდებოდეს სპეციალური უწყების მიერ. მასში უნდა მონაწილეობდნენ ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოცდილი პროფესიონალები და სტანდარტიზაციისა და პოლიტიკის სპეციალისტები, რომლებიც განსაზღვრავენ კონკრეტულ კლასიფიკატორებსა და საერთო მოთხოვნებს ამგვარი პროექტებისთვის. ისინი შეისწავლიან კონკრეტულ საქმეებს და მუდმივ რეჟიმში წარმოადგენენ რეკომენდაციებს.

**ანტიკორუფციულ საქმიანობაში ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანია, მონოპოლიის აღმოფხვრა.** საქართველოში კი ამ კუთხით ძალიან ბევრი რამ არის გასაკეთებელი, განსაკუთრებით სახელმწიფოს მიერ უშუალო ხელშეწყობით ორგანიზებული მონოპოლიის პრევენციის კუთხით, რომელიც შემდგომში, როგორც წესი, სხვა კორუფციული პროცესებით გრძელდება. აღნიშნული მიმართულება მოიაზრებს ხელისუფლების მხრიდან ადეკვატურ ინიციატივებს, რომელიც უპასუხებს დღევანდელ რეალობას. გამომდინარე იქიდან, რომ ზემოთ მოცემული ყველა რეკომენდაცია მეტწილად

დაკავშირებულია ტექნოლოგიურ პროცესებთან, ანტიმონოპოლიური კუთხითაც, პირველ რიგში, სწორედ ამ სფეროში არსებულ პრობლემებს წარმოგიდგინთ.

გლობალური ტენდენციის გამო, ტექნოლოგიური ინოვაციების ათვისება სახელმწიფოთა განვითარების გადამწყვეტი ფაქტორი გახდა. ამ პროცესში კი თანაბრად მნიშვნელოვანია, როგორც ადგილობრივი ბიზნესის განვითარება, აგრეთვე, გარე ინვესტორებთან მუშაობა ინოვაციების იმპორტისა და ბაზრის განვითარების კუთხით. ორივე პროცესს კი ყოველთვის უშლიდა ხელს არაჯანსაღი საბაზრო კონკურენცია. ასევე, გასათვალისწინებელია, რომ ბოლო პერიოდში საჯარო სამართლის იურიდიული პირების (სსიპ-ების) საქმიანობის ფორმა ამ სფეროში ხშირად იწვევს ბიზნეს-სექტორის დემოტივაციას. როდესაც საბიუჯეტო ორგანიზაციების შემსრულებლად გვევლინება სსიპ ორგანიზაცია, რომელმაც თუნდაც კონკურსის წესით უნდა წარმოადგინოს პირობები სხვადასხვა პროექტებზე, ისინი უკვე სარგებლობენ არაპირდაპირი პრივილეგიებით. კერძოდ, ამგვარ სუბიექტებს გააჩნიათ ადმინისტრაციული რესურსები, რომლებიც მაქსიმალურად ამცირებენ ან სულაც ნულამდე დაჰყავთ სამუშაო ხარჯები, მაშინ როდესაც კერძო კომპანიებს ინფორმაციული ტექნოლოგიების სფეროში პროდუქტის შესაქმნელად უამრავი ხარჯის გაღება უწევთ, დაწყებული თანამშრომელთა ხელფასებით, დასრულებული ოფისის იჯარითა და სხვადასხვა ტექნიკური ხარჯებით. შესაბამისად, ეს ყოველივე უშუალოდ აისახება ფასწარმოქმნაზე და კერძო კომპანიები ვეღარ უწევენ კონკურენციას სსიპ ორგანიზაციას. ეს უკანასკნელი კი საქართველოში არსებული სახელმწიფო შესყიდვების კანონით მთავარი კრიტერიუმი გახდა სახელმწიფო ტენდერებსა და კონკურსებზე პირობების განხილვისას.

იმ რეალობიდან გამომდინარე, რომელშიც ბოლო ათწლეულებია ვიმყოფებით, ანტიკორუფციულ საქმიანობაში ერთ-ერთი მთავარი მიმართულება საკადრო რესურსებთან დაკავშირებული მანიპულაციების შესწავლა უნდა იყოს. თამამად შეიძლება ითქვას, რომ ყველა პრობლემის მთავარი წყარო ხშირად არასწორი საკადრო პოლიტიკაა. დისბალანსი კვალიფიკაციას, დაკისრებულ მოვალეობებსა და თანამდებობრივ სტატუსს შორის, არამიზნობრივი მივლინებები და სამსახურეობრივი სარგო, ეგრეთწოდებული გავლენის აგენტურის გავრცელება და ა.შ. გახლავთ ის მწვავე პრობლემური საკითხები, რომლებიც მუდმივად ამრუდებდნენ ქვეყნის ხერხემალს. ამდენად, ანტიკორუფციული მიმართულების ერთ-ერთი პრიორიტეტული სფერო სწორედ საკადრო პოლიტიკა და ადამიანური რესურსები უნდა გახდეს.

ამგვარი ამოცანების რეალიზებისთვის ეფექტური გადაწყვეტა შესაბამის უწყებაში ანტიკორუფციული მიმართულების შეტანა იქნება. განსაკუთრებით კი სპეცსამსახურებში. კერძოდ, სახელმწიფო უსაფრთხოების სამსახურის



კონტრდაზვერვის დეპარტამენტს და ყველა რელევანტურ უწყებას უნდა დაევალოს ანტიკორუფციული საქმიანობა საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში, რომელიც კომპლექსური პროცესებით გაინერება უწყებათაშორისი კოორდინაციის ფორმატში. ამგვარი ჩანასახების გაერთიანებით კი მოხდება ფასეული ანალიტიკური ინფორმაციის კონსოლიდაცია, რაც დღევანდელ რეალობაში ეფექტური ანტიკორუფციული საქმიანობის გარანტი იქნება.

ზემოთ აღნიშნული საკითხები საკმაოდ მტკივნეულ რეფორმებთან არის დაკავშირებული, რომლებიც პირველ ეტაპზე სხვადასხვა უხერხულობას შექმნის სისტემის სრულ დანერგვამდე. თუმცა დღეს ისე, როგორც არასდროს საქართველოს აქვს შანსი, აჩვენოს საკუთარი თავი ამ კუთხით და დაუმტკიცოს საერთაშორისო საზოგადოებას და, პირველ რიგში, საკუთარ მოქალაქეებს, რომ ჩვენ შეგვიძლია ადაპტაცია ახალ რეალობაში და სტაბილური გარემოს უზრუნველყოფა. ეს უკანასკნელი არასოდეს ყოფილა მუდმივი ჩვენს რეგიონში, სტაბილურობასთან დაკავშირებული რისკები პირდაპირ კავშირშია იმ სარგებლის არარსებობასთან, რასაც საზოგადოება ასე ითხოვს. დანყებული მაღალი საბანკო საკრედიტო განაკვეთებით, რომლებიც სწორედ არასტაბილური იმიჯის გამო ვერ იქნება რეალიზებული საერთაშორისო საბანკო რეიტინგების სისტემის გათვალისწინებით და დამთავრებული მნიშვნელოვანი საერთაშორისო ინვესტიციებით, რომელთა განხორციელებასაც ყოველთვის უშლიდა ხელს კორუფციისა და სტაბილურობის ფაქტორი. ამდენად, ჩვენი გუნდის ხედვა ითვალისწინებს ანტიკორუფციული მიმართულების ახალ საფეხურზე აყვანას და ჩვენი საერთო ხედვიდან გამომდინარე, ამ მიმართულებით როგორც ეკონომიკის, ისე ეროვნული უსაფრთხოების გაუმჯობესებას.

### **ჰიბრიდული ომი**

ტექნოლოგიურმა პროგრესმა შეცვალა გლობალური უსაფრთხოების რელიეფი და გაჩნდა ახალი საფრთხეები. ჩვენი სახელმწიფოს ტრადიციული მოწინააღმდეგეები და სამომავლო მეტოქეებიც იყენებენ და მომავალშიც გამოიყენებენ ჰიბრიდულ ომს. ბოლო დროს განვითარებული მოვლენები არის მანიშნებელი იმის, რომ ჩვენ ჰიბრიდული ომის შედეგად უნდა ველოდოთ გაცილებით მეტს. დღეს საქართველოს წინააღმდეგ მუშაობა მიდის არა მხოლოდ ტერიტორიების დაკავებასა და წართმევაზე, არამედ ადამიანების განწყობის, მენტალიტეტისა და ცნობიერების შეცვლაზე. ეს არ არის მხოლოდ ტერიტორიული ექსპანსიის მცდელობა, ეს არის ეკონომიკური, კულტურული, და სოციალური ექსპანსია, რაც არის ჰიბრიდული ომის თვისებრივი სახე და



რომელსაც დღეს უკვე კიბერ კომპონენტაც ემატება. საქართველო ჰიბრიდულ ომს კოლოსალურად აგებს.

ამ ომში უნდა გავაძლიეროთ დიპლომატიური არხები, საერთაშორისო პოზიციონირება, საინფორმაციო-ანალიტიკური, იდეოლოგიური და სადაზვერვო აქტივობები. წარმოდგენილი უსაფრთხოების პროგრამა და ჰოლისტიკური მიდგომა ემსახურება სხვადასხვა უწყებათაშორისი პროცესების შექმნასა და დანერგვას, რომლებიც ეფექტურად გაართმევენ თავს საქართველოს ინტერესების დაცვას ჰიბრიდული ომის, სხვადასხვა სადებინფორმაციო თუ პროპაგანდისტული კამპანიების პირობებში, როგორც ქვეყნის შიგნით, ისე მის ტერიტორიებს გარეთ და მათ შორის, მთლიანად, კიბერ-სივრცეში. ამ ნაწილში მოიაზრება უსაფრთხოების უზრუნველყოფის კონკრეტული ინიციატივები, რომლებიც საჯაროდ ვერ იქნება წარმოდგენილი.

### **სხვა მიმართულებები**

პოლიტიკური პარტია „რეფორმერის“ წარმოდგენილი უსაფრთხოების პროგრამა ასევე მოიცავს და არ იზღუდება შემდეგი მიმართულებებით:

1. განათლების ინიციატივები, რომელიც მიმართულია ქვეყნის ყველაზე კრიტიკულ სფეროებში პროფესიონალიზმის გაზრდაზე;
2. ჰიბრიდულ საფრთხეებთან გამკლავების უწყებათაშორისი სისტემის შექმნა;
3. ტერიტორიული მთლიანობის უზრუნველყოფის სხვადასხვა ვექტორის სტრატეგიების დამუშავება, მათ შორის, დეოკუპაციის ნაწილში;
4. კრიმინალის პრევენცია (პრევენციულ მოდელზე გადასვლა, ანალიტიკის განვითარება, საქმის წარმოების ბრიტანული მოდელი);
5. საგანგებო სიტუაციების მართვის ახალი პოლიტიკის განსაზღვრა სტანდარტული საოპერაციო პროცედურების შემუშავებით;
6. უცხო ქვეყნის სპეცსამსახურების გავლენის შემცირება/აღმოფხვრა;
7. უსაფრთხოებაში ინვესტიციის ხვედრითი წილის გაზრდა სახელმწიფო ბიუჯეტიდან;
8. ინფორმაციული უსაფრთხოების ერთიანი სახელმწიფო სტანდარტის შექმნა/დანერგვა;
9. უსაფრთხოების საკითხებზე ცნობიერების გაზრდა მოსახლეობისა და სხვადასხვა პროფესიული სეგმენტების მიხედვით;
10. იდეოლოგიური მუშაობა სამართალდამცავი სტრუქტურებისა და შეიარაღებული ძალების პრესტიჟისა და რეპუტაციის გასაძლიერებლად;
11. ფარული მიყურადებისა და არალეგალური ოპერატიული ღონისძიებების ერთიანი ჩარჩო -სტანდარტის შექმნა, რომელიც თანხვედრაში იქნება ქვეყნის წინაშე მდგარ საფრთხეებსა და დემოკრატიულ პრინციპებთან.

12. პირველადი დახმარებისა და სამოქალაქო უსაფრთხოების სწავლების სისტემის შექმნა სკოლებისთვის.
13. ანალიზზე დაფუძნებული საპოლიციო საქმიანობის განვითარება და სპეციალური ანალიტიკური ცენტრის შექმნა, რომელიც ფოკუსირებულად იმუშავებს კრიმინალის პრევენციაზე.
14. შეიარაღებული ძალების პროფესიულ-საკონტრაქტო მოდელზე გადაყვანა.
15. რეზერვის თანამედროვე, ახალი სისტემის დანერგვა, რომელიც ადეკვატური იქნება საქართველოს წინაშე მდგარი საფრთხეებისა და ასევე, გააერთიანებს სამოქალაქო უსაფრთხოებისა და სამაშველო ოპერაციების წარმოების შესაძლებლობებს;
16. პარტიზანული ბრძოლის წარმოების გამოცდილების დანერგვა ესტონური და სხვა საუკეთესო პრაქტიკების გათვალისწინებით;
17. საჰაერო ძალებისა და საზღვაო ფლოტის განვითარება;
18. სახელმწიფო უსაფრთხოების სამსახურის და მთლიანად ეროვნულ უსაფრთხოებაზე პასუხისმგებელი ინსტიტუციების დეცენტრალიზაცია სააგენტოების პრინციპით;
19. დემოკრატიული კონტროლის გაძლიერება სახელმწიფო უსაფრთხოების უზრუნველმყოფ პროცესებზე.
20. უშიშროების საბჭოს გაძლიერება;
21. მონშეების დაცვის საერთაშორისო პროგრამის განვითარება;
22. დაცვის სფეროს რეგულირება მონოპოლიის აღმოფხვრით, სფეროს ლიცენზირებითა და მონესრიგებით;
23. პოლიციელებისთვის ხელფასის გაზრდა და სოციალური პაკეტის გაუმჯობესება. ასევე, მორიგეობებისა და მთლიანად სამუშაო საათების ოპტიმიზაცია;
24. ეროვნული გეოპოლიტიკური დოქტრინის შემუშავება, ეროვნული უსაფრთხოების 20 წელზე გათვლილი სტრატეგიით.

## სასამართლო

ხელისუფლების დანაწილების ერთ-ერთ მთავარ საყრდენ სვეტსა და დემოკრატიულობის გარანტს სასამართლო წარმოადგენს. სასამართლო ხელისუფლება ხორციელდება მართლმსაჯულების, საკონსტიტუციო კონტროლისა და კანონით დადგენილი სხვა ფორმების მეშვეობით.

მართლმსაჯულება არის სასამართლო ხელისუფლების განხორციელების ერთ-ერთი ფორმა და მას სამოქალაქო, ადმინისტრაციულ და სისხლის სამართალწარმოებათა მეშვეობით ახორციელებენ საერთო სასამართლოები.

საქართველოს საერთო სასამართლოებია: რაიონული (საქალაქო) სასამართლო, სააპელაციო სასამართლო და საქართველოს უზენაესი სასამართლო.

დღეს საქართველოში სასამართლო დისკრედიტებულია, არ სარგებლობს საზოგადოების ნდობით და დაბალი მიმართვიანობითა და შერჩევითი სამართლიანობის იმიჯით ხასიათდება, რაც პირდაპირ აისახება ქვეყნის დემოკრატიულობის ხარისხზე და საზოგადოების დაცულობის განცდაზე. ხელისუფლება არ ზრუნავს სასამართლოსთან დაკავშირებით მოქალაქეების ცნობიერების ამაღლებაზე. მოქალაქემ არ იცის, რა როლი აქვს სასამართლო ხელისუფლებას სახელმწიფოში; რა შემთხვევებში და რომელ სასამართლოს შეუძლია მიმართოს; რა პროცედურების გავლა არის საჭირო ამისთვის და ა.შ. გაჭიანურებულია სხვადასხვა სახის დავების განხილვა.

ძლიერი და დამოუკიდებელი სასამართლო სისტემის შექმნისთვის “რეფორმერი” რამდენიმე მნიშვნელოვან ფაქტორს გამოყოფს:

- საუკეთესო პოტენციალის მქონე კადრების დასაქმების ხელისშემშლელი ფაქტორების გამოვლენა და მათზე რეაგირება; მსმენელთა შესარჩევი კონკურსის საკანონმდებლო დონეზე რეგულირება, კონკურსის შედეგად მიღებული გადაწყვეტილების დასაბუთება და გასაჩივრების ეფექტიანი მექანიზმის შექმნა;
- მასწავლებელთა და მონვეულ სპეციალისტთა შერჩევის პროცესის გაუმჯობესება;
- დამოუკიდებელი საბჭოს დაკომპლექტების პროცესში იუსტიციის უმაღლესი საბჭოს გავლენის შემცირება, რაც აუცილებელია სკოლის ავტონომიურობის გასაზრდელად და მისი დამოუკიდებლობის უზრუნველსაყოფად;
- მოსამართლეთა გამოსაცდელი ვადის გაუქმება;
- საბჭოს ნაცვლად სასამართლოს თავმჯდომარეების იმავე სასამართლოს მოსამართლეების მიერ არჩევის წესი;
- მოსამართლეთა შერჩევა-დანიშვნის პროცესის გამჭვირვალობის უზრუნველსაყოფად მოსამართლეობის კანდიდატებთან გასაუბრებისა და კონკურსის შედეგად მიღებული შესაბამისი ქულის, აგრეთვე, საბჭოს წევრების მიერ შეფასების საჯაროობის გარანტიების ორგანული კანონით რეგულირება;
- მოსამართლეობის კანდიდატთა გადაწყვეტილების დასაბუთებულობა, რაც მოქნილს გახდის გასაჩივრების ინსტიტუტს;

- მოსამართლის სხვა სასამართლოში უკონკურსოდ გადაყვანისას შერჩევის კრიტერიუმებისა და დანიშვნის პროცედურების (მაგალითისათვის, შემთხვევა, როდესაც სხვა სასამართლოში არსებულ ვაკანსიაზე გადასვლის სურვილს რამდენიმე მოსამართლე აცხადებს და ა.შ.) ორგანული კანონით რეგულირება;
- უზენაესი სასამართლოს წევრთა მინიმალური რაოდენობის (არანაკლებ 16 მოსამართლე), ორგანული კანონის ნაცვლად, კონსტიტუციით განსაზღვრის საკითხი, აგრეთვე, ზედა ბლვრის დაწესება და პლენუმის უფლებამოსილების შეზღუდვა ამ საკითხის გადანყვეტისას.

ცხადია, განსაკუთრებული მნიშვნელობისაა თავად **მოსამართლეთა მაღალი პასუხისმგებლობის** საკითხი. ამ კუთხით სისტემის დახვეწისთვის „რეფორმერი“ რამდენიმე კომპონენტს გამოყოფს:

- დამოუკიდებელი ინსპექტორის (რომელიც ახორციელებს დისციპლინური საქმის წინასწარ შემოწმებას და მოკვლევას) დამოუკიდებლობის მყარი გარანტიების შექმნა საკანონმდებლო დონეზე, რაც დამოუკიდებელი ინსპექტორის თანამდებობაზე დანიშვნის წესის შეცვლას მოიაზრებს;
- დისციპლინური სამართალწარმოების პროცესის გაუმჯობესება, რაც სადისციპლინო კოლეგიის მიერ გადანყვეტილების მიღების წესის შეცვლას (სრული შემადგენლობის უმრავლესობით, ნაცვლად დამსწრე წევრთა ხმათა უმრავლესობისა) გულისხმობს;
- საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი ეთიკის წესების დამტკიცება, ეთიკის წესების კომენტარების მომზადება და ეთიკის წესებზე არსებული სწავლების მოდულის განახლება;
- მოსამართლეთათვის კონფიდენციალური კონსულტაციის მექანიზმის შექმნა და დანერგვა;
- დისციპლინური სამართალწარმოების ელექტრონული პროგრამის შემუშავება და დანერგვა.

**იუსტიციის უმაღლესი საბჭოს საქმიანობის მიუკერძოებლობისა და ეფექტურობისთვის საჭიროა:**

- იუსტიციის უმაღლესი საბჭოს ადმინისტრაციული და კონსტიტუციური ფუნქციების ამომწურავად გამიჯვნა, ადმინისტრაციული ფუნქციების შესრულებისას ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის სტანდარტების გამოყენების ვალდებულების დადგენა;
- იუსტიციის უმაღლესი საბჭოს ორგანიზაციული მოწყობის ფუნქციური ანალიზი, რეკომენდაციების შემუშავება და დანერგვის გეგმის განერა;



- საკანონმდებლო დონეზე საბჭოს სხდომაზე დამსწრე პირების მიერ საკუთარი პოზიციების დაფიქსირების პროცედურის დადგენა;
- საბჭოს წევრების თანდათანობითი განახლების მიზანშეწონილობის კვლევა და საჭიროებისამებრ ამ პრინციპის დანერგვა;
- სასამართლოს/მოსამართლის და იუსტიციის უმაღლესი საბჭოს/საბჭოს წევრების დამოუკიდებლობის დარღვევის, მათ საქმიანობაში უკანონო ჩარევისა თუ ზენოლის შემთხვევებზე რეაგირებისა და პასუხისმგებლობის სისტემის შემოღების საჭიროების განსაზღვრა;
- იუსტიციის უმაღლესი საბჭოს საქმიანობაში რეგიონის მოსამართლეების მონაწილეობის გასაზრდელად, ეფექტიანი მექანიზმების ფორმირება.

სასამართლო სისტემის **გამჭვირვალობის** ზრდის მიმართულებით მნიშვნელოვანია, რომ პასუხისმგებელი უწყებების საქმიანობაში პრიორიტეტულ მიმართულებებად განისაზღვროს შემდეგი საკითხები:

- სასამართლო ანგარიშვალდებულების ნაკლოვანებების კვლევა და შედეგების საფუძველზე პოლიტიკის/სტრატეგიის შემუშავება;
- სასამართლო გადაწყვეტილებათა ავტომატური გამოქვეყნების პროგრამის შემუშავება და სასამართლო გადაწყვეტილებების ახალი საძიებო სისტემის შემდგომი სრულყოფა, მათ შორის, ყველა აქამდე მიღებული გადაწყვეტილების ეტაპობრივი გამოქვეყნების გზით;
- გადაწყვეტილებების ახალი საძიებო სისტემის (ერთიანი ბაზის) დანერგვის შემდგომი მდგომარეობის შესწავლა პროფესიული ჯგუფების ჩართულობით, ხარვეზების გამოვლენა და მათზე სათანადო რეაგირება;
- სასამართლო გადაწყვეტილებებში პერსონალური მონაცემების ღიაობის საკითხის კონსტიტუციური სტანდარტის შესაბამისად განსაზღვრა და ახალი სტანდარტის პრაქტიკაში დანერგვა;
- სტატისტიკის ერთგვაროვანი წარმოების მეთოდოლოგიის შემუშავება და დანერგვა;
- სტატისტიკის ერთიანი სამსახურის ფორმირება;
- ანალიტიკური ანგარიშების წარმოების მეთოდოლოგიის ერთგვაროვანი გზამკვლევი დოკუმენტების შემუშავება სასამართლოებისათვის/საბჭოსათვის და ამ მეთოდოლოგიის საფუძველზე ანალიტიკური ანგარიშების პერიოდულად მომზადების/გამოქვეყნების დანერგვა; საჯარო ინფორმაციის გაცემის პრაქტიკის ანალიზი.

- საჯარო ინფორმაციის გაცემაზე პასუხისმგებელი პირებისთვის ტრენინგების ორგანიზება; კომუნიკაციის სტრატეგიის აღსრულების მიზნით, სამოქმედო გეგმის დამტკიცება, დანერგვა და მონიტორინგი;
- სასამართლო მოხელეებისთვის არსებული კომუნიკაციის სტანდარტის გადახედვა და ამოქმედება;
- არასამთავრობო ორგანიზაციებთან/პროფესიულ ჯგუფებთან თანამშრომლობის გასაღრმავებლად, სასამართლო სისტემის სტრატეგიის შესრულების მიზნით შექმნილ სამუშაო ჯგუფებში მათთვის წევრის სტატუსის მინიჭება;
- საზოგადოების და სხვადასხვა პროფესიის წარმომადგენლების ცნობიერების ამაღლების ღონისძიებების დაგეგმვა და განხორციელება, მიმდინარე საქმეების გაშუქებასთან დაკავშირებით.

## ადამიანის უფლებები

„რეფორმებისთვის“ ადამიანი მთავარი ღირებულებაა. ყველა ცვლილება, რეფორმა, პროექტი მხოლოდ მაშინ არის ღირებული, როდესაც კონკრეტული მოქალაქისთვის მოაქვს შედეგი -გაუმჯობესება, მეტი სიკეთე. პირველ რიგში კი ეს ადამიანის ფუნდამენტურ უფლებებსა და თავისუფლებებს და მათ დაცვასა და უზრუნველყოფას ეხება.

ყველა ადამიანი იბადება თავისუფალი და თანასწორი, თავისი ღირსებითა და უფლებებით. საქართველოში ადამიანის უფლებების დაცვა ხორციელდება კონსტიტუციით, ასევე საერთაშორისო კონვენციებითა და დეკლარაციებით დადგენილი სტანდარტების, პრინციპებისა და ნორმების საფუძველზე.

საქართველოში ადამიანის უფლებებს აღიარებს და უზრუნველყოფს **საქართველოს კონსტიტუცია**, ისევე, როგორც ყველა სხვა დემოკრატიული და სამართლებრივი სახელმწიფოს კონსტიტუციები.

საქართველოში ადამიანის უფლებების დაცვა ხორციელდება კონსტიტუციური და საერთაშორისო სტანდარტების, პრინციპებისა და ნორმების საფუძველზე, რომელთა შინაარსობრივი და პროცედურული ფარგლები საქართველოს საკონსტიტუციო სასამართლოს და ადამიანის უფლებების დაცვის მონიტორინგის საერთაშორისო ორგანოების მიერ ახალი სტანდარტების, პრინციპებისა და ნორმების ან პროგრესული პრაქტიკის დამკვიდრების

მეშვეობით იცვლება და ვითარდება. თუმცა ადამიანის უფლებების უზრუნველსაყოფად სამართლებრივი ჩარჩოს არსებობა საკმარისი არ არის. აუცილებელია, არსებობდეს ამ უფლებების პრაქტიკული რეალიზების საშუალებები და ინსტიტუციური მექანიზმები.

საქართველოში ადამიანის უფლებების სფეროში არსებული მიღწევები და გამონწვევები ობიექტურად და კომპლექსურად არის ასახული საქართველოში კონსტიტუციური და სამართლებრივი რეფორმების საკითხებსა და ადამიანის უფლებებში ევროკავშირის სპეციალური მრჩევლის, **თომას ჰამერბერგის, 2013 წლის ანგარიშში - „საქართველო გარდამავალ ეტაპზე“**.

აღნიშნული რეკომენდაციების მიხედვით, ადამიანის უფლებების უზრუნველსაყოფად საჭიროა შესაბამისი საკანონმდებლო ბაზის დახვეწა, თუმცა უფრო მნიშვნელოვანია არსებული დებულებების პრაქტიკული განხორციელება.

ადამიანის უფლებების ყოველდღიურ ცხოვრებაში რეალიზებას ხელს უშლის:

- „უფლებათა მფლობელების“ მიერ საკუთარი უფლებების რეალიზების საშუალებების შესახებ ცნობიერების არასათანადო დონე;
- სახელმწიფო ინსტიტუტების მიერ ადამიანის უფლებებიდან გამომდინარე ვალდებულებების არასათანადო შესრულება.

ადამიანის უფლებების დაცვის კუთხით არსებული ხარვეზების გამოსასწორებლად ცალკეული მიმართულებებით წარმოებული სამუშაო არ არის ერთიანი და კომპლექსური, შესაბამისად, შედეგიც არ აქვს. ამიტომ მნიშვნელოვანია, ადამიანის უფლებების უზრუნველსაყოფად სახელმწიფოს მიერ განსახორციელებელი ღონისძიებები იყოს განგრძობადი და სისტემური პროცესის ნაწილი, რომელიც ხელისუფლების ან ამა თუ იმ თანამდებობის პირის ცვლილებაზე არ იქნება დამოკიდებული.

„რეფორმერის“ ხედვით, საქართველოში ადამიანის უფლებების კუთხით არსებული მდგომარეობის დასახვეწად აუცილებელია აქტიური მუშაობა შემდეგი მიზნების მისაღწევად:

- ადამიანის უფლებების დასაცავად აუცილებელი სამართლებრივი და ინსტიტუციური ჩარჩოს სტრატეგიით გათვალისწინებულ სტრატეგიულ მიმართულებებსა და შესაბამისი სამოქმედო გეგმის მოთხოვნებთან სრული შესაბამისობის უზრუნველყოფა;

- ადამიანების სათანადოდ ინფორმირება მათი უფლებების და ამ უფლებათა რეალიზების საშუალებების შესახებ;
- სახელმწიფოს მიერ ადამიანის უფლებებიდან გამომდინარე ნეგატიური და პოზიტიური ვალდებულებების ყოველდღიურ ცხოვრებაში შესრულება.

მოსახლეობის ჩართულობით უნდა შემუშავდეს ამ კუთხით გასატარებელი რეფორმების ერთიანი პაკეტი, რომელიც მიზნად დაისახავს იმის უზრუნველყოფას, რომ საქართველოში ყველა ადამიანს კარგად ესმოდეს საკუთარი უფლებების არსი და შეეძლოს მათი განხორციელება მეტი კეთილდღეობისა და ღირსეული ცხოვრების მისაღწევად. ადამიანის უფლებების უზრუნველყოფა მხოლოდ ხელისუფლების კეთილ ნებაზე კი არ უნდა იყოს დამოკიდებული, არამედ არსებული სამართლებრივი და ინსტიტუციური ჩარჩოს ფარგლებში ყველა ადამიანი თავად უნდა ცდილობდეს საკუთარი უფლებების დაცვას და არ უნდა ეგუებოდეს მათ დარღვევას. ასეთ შემთხვევაში ადამიანებს ეცოდინებათ თავიანთი როლი დემოკრატიულ სახელმწიფოში – არა მარტო საკუთარი უფლებების განხორციელების, არამედ საკუთარი მოვალეობების შესრულების კუთხითაც. ხელისუფლებამ ისეთი ღონისძიებები უნდა განახორციელოს, რომლებიც ადამიანებს შესაძლებლობას მისცემს, აქტიური მონაწილეობა მიიღონ საკუთარი უფლებების დაცვასა და დემოკრატიის განვითარებაში.

## საკუთრების უფლება

საკუთრების უფლება თანამედროვე სამოქალაქო სამართლის ძირითადი საყრდენია. ქართულ კანონმდებლობაში საკუთრების უფლება განმტკიცებულია, როგორც საკონსტიტუციო ღირებულების მქონე ფუნდამენტური უფლება. ეს განპირობებულია იმით, რომ საკუთრების გადანაწილების საკითხები არ შეიძლება მუდმივად იყოს ცვლილება-გადასინჯვის საგანი, რადგან ეს სცდება გონივრულობის ფარგლებს და მხოლოდ კონსტიტუციაში საკუთრების უფლების ასეთი აღიარება იცავს საკუთრებას ხშირი ცვალებადობისგან.

საკუთრების უფლება არის, ექსკლუზიური და მუდმივი ხასიათის უფლება, რაც ნიშნავს, რომ იგი ვრცელდება მესამე პირთა განუსაზღვრელი წრის მიმართ, ყველა პირი ვალდებულია, საკუთრების უფლების მატარებლის წინაშე, პატივი სცეს მის საკუთრებას. „რეფორმერს“ მიაჩნია, რომ საკუთრების უფლების ხელყოფა დაუშვებელია. მესაკუთრეს უნდა ჰქონდეს უფლება, თავისუფლად,



ყველანაირი დაბრკოლების გარეშე განკარგოს საკუთრება, თუკი ეს არ ეწინააღმდეგება სხვა ნორმებს ან თუ არ მოქმედებს სახელშეკრულებო ბოჭვა. საკუთრების უფლებას ხელყოფისგან უნდა იცავდეს სახელმწიფო.

ქვეყანაში კერძო საკუთრება უნდა იყოს ხელშეუვალი მესაკუთრეს არ უნდა ჰქონდეს შიშის განცდა, რომ მის საკუთრებას რაიმე საფრთხე შეეხება გარეშე ძალის მხრიდან. საქართველოს კონსტიტუციის მე-19 მუხლის მე-2 პუნქტის თანახმად, საკუთრების უფლების შეზღუდვა დასაშვებია საჯარო ინტერესებიდან გამომდინარე, რაც მოიაზრებს სხვის საკუთრებაზე სტრატეგიული მნიშვნელობის მქონე ნაგებობების (მაგ: გზები, რკინიგზები და ა.შ.) აგებას. ამ შემთხვევაში მიგვაჩნია, რომ მიუხედავად იმისა, რომ სახელმწიფოს მხრიდან მსგავსი ქმედება საჯარო ინტერესებიდან გამომდინარეობს, მესაკუთრის ინტერესები აუცილებლად უნდა იყოს გათვალისწინებული, რადგან სახელმწიფოს ძირითადი მოვალეობა ისევ და ისევ ადამიანის კონსტიტუციური უფლებების უზრუნველყოფაა. **ექსპროპრიაცია უნდა იყოს დაშვებული მხოლოდ იმ შემთხვევებში, თუკი მესაკუთრე მიიღებს გონივრულ კომპენსაციას კერძო საკუთრების დანგრევის/შეცვლის სანაცვლოდ.**

მნიშვნელოვანია საკუთრების უფლების დასაცავად მაღალი სტანდარტების დანერგვა, რის მისაღწევადაც უნდა გათარდეს შემდეგი ღონისძიებები:

- აუცილებელი საზოგადოებრივი საჭიროების შემთხვევაში, საკუთრების ექსპროპრიაციისას კონსტიტუციური და საერთაშორისო სტანდარტებით დადგენილი წესების დაცვა;
- მფლობელობაში/სარგებლობაში არსებულ მიწის ნაკვეთებზე საკუთრების უფლების აღიარების ან საკუთრების უფლების აღიარებაზე უარის თქმის შესახებ გადაწყვეტილების ყოველი კონკრეტული საქმის საფუძვლიანი გამოკვლევის შედეგად, კანონის შესაბამისად მიღება.

## **ეროვნული/ეთნიკური უმცირესობები**

ქვეყნის ძლიერება სახელმწიფოს მშენებლობაში მისი თითოეული მოქალაქის სრულ ჩართულობაზეა დამოკიდებული. დაუშვებელია მოქალაქეების განსხვავება ნებისმიერი ნიშნის გამო. „რეფორმერს“ მიაჩნია, რომ საზოგადოების თითოეული წევრისთვის თანაბრად უნდა იყოს დაცული

**ფუნდამენტური უფლებები და თავისუფლებები და გარანტირებული უნდა იყოს თანაბარი წვდომა საჯარო სიკეთეებზე.**

სწორედ ამიტომ, აუცილებლად მიგვაჩნია, რომ საქართველოს ყველა მოქალაქე, მიუხედავად, მისი ეთნიკური თუ რელიგიური კუთვნილებისა, მაქსიმალურად უნდა იყოს ჩართული ქვეყნის აღმშენებლობის პროცესში.

ცხადია, უმცირესობათა საერთო საზოგადოებრივ საქმიანობაში სრული ჩართულობის გაზრდისთვის საჭიროა თითოეულმა მათგანმა თავი იგრძნოს ჩვენი სამშობლოს სრულუფლებიან და სრულფასოვან მოქალაქედ, რისთვისაც საჭიროა სახელმწიფოს მხრიდან მოხდეს ამ კუთხით არსებული პრობლემების ძირეული შესწავლა და მათი გადაჭრის გზებზე თავად ამ ჯგუფების წარმომადგენლებთან ერთად მუშაობა.

„რეფორმერი“ ამ მიმართულებით რამდენიმე საკვანძო პრობლემას გამოყოფს:

**ეროვნულ/ეთნიკურ უმცირესობათა დისკრიმინაციული მოპყრობისაგან დაცვის უზრუნველყოფა** - საქართველო ყოველთვის იყო და იქნება ადგილი, სადაც მრავალი ერი და კულტურა მშვიდობიანად თანაარსებობდა. დღეს, ეთნიკურ უმცირესობათა დისკრიმინაციის კუთხით არსებული პრობლემების გადასაჭრელად, აუცილებლად მიგვაჩნია, რომ მოსახლეობაში მოხდეს თვითშეგნების დონის ამაღლება და იმის უკეთ გაცნობიერება, თუ ვინ ვართ ჩვენ ერთმანეთისთვის და რამდენად მნიშვნელოვანია, ქვეყნის თითოეული მოქალაქე აღიქმებოდეს დიდი სოციალური განუყოფელ ნაწილად. ერთმანეთის ნდობა, პატივისცემა და სიყვარული ჩვენი სახელმწიფოსთვის ჰაერივით მნიშვნელოვანია და თუ შეიძლება ვინმეს განსხვავებული დამოკიდებულება ჰქონდეს, მხოლოდ გარეშე ძალა და მტერი თუ იქნება, რომელიც აცნობიერებს ერთობის ძალას და მზად არის, ყველაფერი გაიღოს მის საწინააღმდეგოდ.

**ეროვნულ/ეთნიკურ უმცირესობათა წვდომის გაუმჯობესება მასშედისა და ინფორმაციაზე** - ეთნიკური უმცირესობებით დასახლებულ საქართველოს ტერიტორიებზე დაკვირვებით აშკარა ხდება, რომ ენობრივი ბარიერის არსებობის გამო, ქართულ მედიასაშუალებებზე მეტად პრიორიტეტულად, უცხოენოვან მედიას ანიჭებენ უპირატესობას, რასაც საკმაოდ კარგად იყენებს ჩვენი მოწინააღმდეგე ძალა და მისი სპეცსამსახურები, რაც საბოლოოდ მოსახლეობის ამ ნაწილში, ქვეყნის ინტერესებისა და კურსისადმი სკეპტიკური დამოკიდებულების ჩამოყალიბება/გაღრმავებას იწვევს. სწორედ ამიტომ, საჭიროა ჩვენი სახელმწიფოს მხრიდან მოხდეს ქართული ენის შესწავლის საკითხის ერთ-ერთ პრიორიტეტად დაყენება და ყველა საჭირო რესურსის

გამოყენება, რათა მოხდეს ენობრივი ბარიერის სრული გაქრობა, რაც დაგვეხმარება ეთნიკურ უმცირესობათა სრული ჩართულობის უზრუნველყოფაში.

**ცნობიერების ამაღლება ევროინტეგრაციის პროცესის შესახებ** - მიგვაჩნია, რომ დასავლეთისკენ სვლა და ევროინტეგრაცია ჩვენი სახელმწიფოს სამომავლო განვითარებისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია, მაგრამ ჩვენდა სამწუხაროდ, ზემოხსენებული პრობლემიდან გამომდინარე, ეთნიკურ უმცირესობებში დიდია ამ საკითხისადმი სკეპტიკური დამოკიდებულება. ამ მდგომარეობის გამოსწორებისთვის კი, საერთაშორისო ორგანიზაციების მაღალი ჩართულობის დახმარებით, სხვადასხვა სახის ღონისძიებებით უნდა მოხდეს ევროინტეგრაციის რეალური იდეისა და აზრის საზოგადოების ამ ჯგუფებამდე მიტანა, მათში არსებული სკეპტიკური დამოკიდებულების ძირეული შეცვლა დადებითისკენ. ყველა მოქალაქე თანაბრად სწორად უნდა აფასებდეს ევროინტეგრაციის პროცესის პოზიტიურ ხასიათს, ამავდროულად კი, თანაბარი წვდომა ქონდეს ამ პროცესის ფარგლებში მიღებული სიკეთეების გამოყენებაზე.

**ეროვნული/ეთნიკური უმცირესობებისთვის ხარისხიანი განათლების ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა** - სახელმწიფოს სიძლიერე, მისი თითოეული მოქალაქის სათანადო განათლებაზეა დამოკიდებული. რაც უფრო მეტია განათლებული მოქალაქე, მით მეტად ძლიერია სახელმწიფო. საქართველოსთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია მისი თითოეული მოქალაქისთვის ხარისხიანი განათლების ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა. სწორედ ამიტომ, საჭიროდ მიგვაჩნია. მოხდეს ამ კუთხით ეროვნულ თუ ეთნიკურ უმცირესობებში არსებული პრობლემების ძირეული შესწავლა-გაანალიზება და ამის საფუძველზე შეიქმნას სტრატეგია, რომლის საშუალებითაც მოხდება თითოეული მოქალაქისთვის თანაბრად ხარისხიანი განათლების მიწოდება. ამასთან, აუცილებელია საზოგადოების თითოეული სეგმენტის აქტიური ჩართულობა განათლების გაღრმავების პროცესში, რაც საბოლოოდ დადებითად აისახება როგორც ქვეყნის, ასევე ცალკეული სეგმენტების მომავალზე.

## **ცხოველთა უფლებაები**

ცხოველები ჩვენი ცხოვრების მნიშვნელოვანი ნაწილია, ისინი, ხშირ შემთხვევაში, ჩვენი მეგობრები არიან. საქართველოს კანონმდებლობით დასჯადია ცხოველისადმი სასტიკი მოპყრობა, რაც გათვალისწინებულია საქართველოს ადმინისტრაციულ სამართალდარღვევათა

კოდექსში და ასევე სისხლის სამართლის კოდექსში. ცხადია, მხოლოდ კანონის არსებობა ვერ იქნება ცხოველთა დაცვის გარანტი, თუ იგი სათანადოდ არ არის აღსრულებული. ამავდროულად, მნიშვნელოვანია ცხოველებთან დაკავშირებით საზოგადოების ცნობიერების ამაღლებაზე მუშაობა, რომ მათზე ზრუნვა და მათი დაცვა თითოეული ჩვენგანის ყოველდღიური ცხოვრების ნაწილი გახდეს.

საქართველოში პრობლემატურია როგორც შინაურ, აგრეთვე გარეულ ცხოველთა დაცვის საკითხი. გადაუწყვეტელ პრობლემად რჩება წითელ წიგნში შეყვანილ ცხოველთა შესაბამისი სახელმწიფო ნაკრძალებისა და თავშესაფრების დაარსების საკითხი, რომელიც ხელისუფლების განმარტებით, გამოწვეულია თანხების არარსებობით. მძიმე მდგომარეობაა მიუსაფარ ცხოველებთან დაკავშირებით, როგორცაა კატები და ძაღლები. უსახლკარო შინაური ცხოველების განადგურების პრაქტიკა გამოსავალი არ არის. მექანიკური განადგურება არათუ ვერ აგვარებს პრობლემას, არამედ ხელს უშლის ბუნებრივ რეპროდუქციას. არასწორი მიდგომა იწვევს ცხოველთა არაბუნებრივ მიგრაციას და პოპულაციურ დესტაბილიზაციას, აგრესიას და დაავადებათა უკონტროლოობას. პრობლემატური და აქტუალურია ძაღლების ჩხუბი ჯიშებს შორის, რომელიც პოპულარობით სარგებლობს საზოგადოებაში და ეს ხდება დაუფარავად დასახლებების ქუჩებში, შემდეგ კი ვიდეომასალა იტვირთება სოციალურ ქსელში, რაც თემის კიდევ უფრო პოპულარიზაციას უწყობს ხელს. სამართალდამცავი სტრუქტურები კი, ხშირ შემთხვევაში, ფაქტზე რეაგირებას არ ახდენენ.

**პრობლემის მოსაგვარებლად აუცილებელია, საზოგადოების ცნობიერების ამაღლებაზე ზრუნვა მოქალაქის სოციალიზაციის პირველივე ეტაპებზევე, საბავშვო ბაღებსა და ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებებშივე დაიწყოს.**

უსახლკარო ცხოველებთან დაკავშირებით საჭიროა:

- მასობრივი აცრები ცხოველებისთვის;
- გაჩუქებასა და დაბინავებაზე პროაქტიური ზრუნვა, თავშესაფრების აშენება და კეთილმოწყობა;
- აუცილებელია ცვლილება შევიდეს კანონში და აიკრძალოს ჯანმრთელი ცხოველების ხოცვა, ასევე კანონით უნდა განისაზღვროს, რა შემთხვევაში იქნება შესაძლებელი ცხოველის მოკვდინება. ცხოველის ევთანაზიის მეთოდი გამოყენებული უნდა იყოს მხოლოდ მაშინ, როდესაც ცხოველი იტანჯება მძიმე უკურნებელი სენით და/ან მისი სიცოცხლე მნიშვნელოვან საფრთხეს უქმნის სხვა ცხოველებს და საზოგადოებას;
- აუცილებელია ცხოველთა უფლებების მსოფლიო დეკლარაციის და შინაური ცხოველების დაცვის კონვენციის რატიფიცირება, ცნობიერების ამაღლება და საკანონმდებლო აქტების მიღება, დამატება, გამკაცრება.



## ფისკალური და მონეტარული პოლიტიკა

მონეტარული პოლიტიკა ფუნდამენტური ხასიათის მატარებელია ეკონომიკური ზრდის კუთხით. ზოგადად, ეკონომიკის ინტერესებიდან გამომდინარე, მონეტარული პოლიტიკის ვექტორი მიმართულია სწორი ფულად-საკრედიტო აქტივობების განხორციელებისკენ, რომელიც აქსელერატორის როლს შეითავსებს მის განვითარებაში. მონეტარული პოლიტიკის უმთავრეს მიზანს და სამოქმედო ორიენტირს წარმოადგენს ფასების სტაბილურობის უზრუნველყოფა, რაც აუცილებელ ფაქტორად განიხილება ქვეყნის განვითარებისა და პოტენციალის ასამაღლებლად.

იმ უმნიშვნელოვანესი სტრატეგიული ამოცანებიდან, რომელიც საქართველოს უახლოეს მომავალში აქვს გადასანყვეტი, ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესია ეკონომიკის სტაბილურობის მიღწევა, რომლის საფუძველსაც სწორი ფისკალური პოლიტიკა წარმოადგენს.

დღეისთვის საქართველოს ფინანსური ბაზრის აქტივების უდიდესი ნაწილი, დაახლოებით 92% კომერციული ბანკების მფლობელობაშია. სადაზღვეო და საბროკერო კომპანიების წილი არ აღემატება 3%-ს. შექმნილი ვითარების გამო ფერხდება ეკონომიკური განვითარება, რადგან ბიზნესს არ აქვს წვდომა კაპიტალზე, რომლის ერთადერთი წყარო კომერციული ბანკია.

ბოლო წლების განმავლობაში მიღებულმა ეგრეთ წოდებულმა „**პასუხისმგებლიან დაკრედიტებასთან**“ დაკავშირებულმა საბანკო რეგულაციებმა სერიოზული პრობლემები შეუქმნა, ერთი მხრივ, მომხმარებელს, მეორე მხრივ კი საცალო ბიზნესს. ახალი რეგულაციების მიზანი იყო ჭარბვალიანობასთან ბრძოლა, რამაც საბოლოო ჯამში, სრულიად სხვა ნეგატიური შედეგი მოიტანა, რის გამოც ბევრი ბიზნესი გაკოტრდა და საქართველოს ეროვნულ ბანკს მოუწია რეგულაციების შესუსტება. სებ-ის საქმიანობა მჭიდროდ არის დაკავშირებული ფინანსთა და ეკონომიკის სამინისტროებთან, თუმცა გადაწყვეტილებების მიღებისას არც თუ ისე ხშირად ხდება უწყებებს შორის კოორდინაცია, რის გამოც ვაწყდებით ბოლომდე გაუთვლელი რეგულაციის მიღებას და შემდგომ მის შესუსტებას ან გაუქმებას. საჭიროა სამივე უწყების **კონსოლიდირებული მუშაობა** ფინანსური სტაბილურობის შესანარჩუნებლად და მაღალი ეკონომიკური ზრდისთვის. ამავდროულად, რეგულაციების მიღების წინ უნდა იყოს გათვალისწინებული ყველა დაინტერესებული მხარის ინტერესი. ჰოლაკრატია სწორედ ის

მექანიზმია, რომელიც ჩანასახშივე ითვალისწინებს ამ პრობლემების ელიმინაციას.

ვინაიდან სხვა ფაქტორები ეგზოგენური ხასიათისაა, უნდა გაძლიერდეს ძალისხმევა ფისკალური კონსოლიდაციისაკენ, ზედმეტი სოციალური ხარჯების შემცირებისკენ, ეს ყველაზე მეტად ერთჯერად სოციალურ პროგრამებს და კამპანიებს ეხება, რომლებიც მოხმარებას ზრდის და მძიმე დარტყმას აყენებს ცენტრალურ ბიუჯეტს. ეს კაპიტალი გრძელვადიან, მომგებიან შესაძლებლობებში უნდა ჩაიდოს და ამ გზით შეუმსუბუქოს მდგომარეობა სოციალურად დაუცველებს. ასეთი შესაძლებლობები შეიძლება იყოს ინვესტიციები ხილისა და მაღალი ღირებულების მქონე იმ ბოსტნეულის წარმოებაში, რომლებშიც საქართველოს შედარებითი უპირატესობა აქვს. ერთჯერადი სუბსიდიები სოციალურად დაუცველებს მცირედითაც კი არ აძლევს უკეთესობისკენ სტატუსის შეცვლის ბიძგს, ზოგ შემთხვევაში კი პირიქით, სოციალურად დაუცველად დატოვებასაც კი ემსახურება. ხელისუფლების ძირითადი ამოცანა კი სწორედ ის უნდა იყოს, რომ ისეთ აქტივობებში დახარჯოს რესურსი, რომელიც მოსახლეობის სოციალურად დაუცველ სეგმენტს შეამცირებს მათთვის საარსებო წყაროს გაჩენის გზით.

ღია საბაზრო ეკონომიკის შემადგენელი ნაწილი საფონდო ბირჟაა, რომელიც გვხვდება როგორც განვითარებულ, ასევე განვითარებად ქვეყნებში. საქართველოში იგი 1999 წლიდან არსებობს, თუმცა ფაქტობრივად მხოლოდ თეორიულად და არ ვითარდება. ადგილობრივი მსხვილი ჰოლდინგური კომპანიები პირდაპირ საერთაშორისო ბირჟებზე გადიან, ხოლო ბიზნესების დანარჩენი ნაწილი კი იმდენად მცირეა, რომ ბირჟაზე წარმოდგენას არც ექვემდებარება. ამ კუთხით საშუალო და მცირე ბიზნესის ხელშეწყობა, მათთვის საშეღავათო სასტარტო პირობები და ქვეყნის ეკონომიკურ და ფინანსურ ჰაბად პოზიციონირება, ერთი მხრივ, საქართველოს ეკონომიკისა დივერსიფიცირებას და მდგრადობის უზრუნველყოფას მოახდენდა, ხოლო, მეორე მხრივ, ფინანსური სტაბილურობის ხარისხს გაზრდიდა.

ჯანდაცვისა და სოციალური პოლიტიკის განხილვის დროს აღნიშნული იყო, რომ „რეფორმერის“ ინიციატივით, საქართველოში დასაქმებულ მოქალაქეს აუცილებლად უნდა ჰქონდეს სამედიცინო დაზღვევა. ამ ინიციატივით განვითარდება როგორც სადაზღვეო და საბროკერო სფეროები, ასევე კაპიტალის ბაზარი, რაც დამატებითი სტიმულია ქვეყნის ეკონომიკისა და ფინანსური სფეროს სტაბილურობისთვის.

სოფლის მეურნეობისა და ადგილობრივი წარმოების ხელშეწყობის მიზნით შესატანია ცვლილება ფისკალურ პოლიტიკაში. “რეფორმერის” აზრით, იმ პროდუქციის იმპორტი, რომლის წარმოების პოტენციალი აქვს საქართველოს (შიდა ბაზრის სრული დაკმაყოფილებით), უნდა დაიბეგროს მაღალი პროცენტით, და ამავდროულად, ცხადია, სახელმწიფო არ უნდა ახალისებდეს ამგვარი პროდუქტების იმპორტს.

**ფინანსური სტაბილურობის** ხელისშემშლელი ფაქტორია ბიუჯეტის არარაციონალური და არაპროპორციული ხარჯვა. მაგალითისთვის, ბიუჯეტით განსაზღვრული თანხის სრულად და მიზნობრივად ათვისება, ხშირად, სამინისტროების მიერ ბოლომდე ვერ ხერხდება, რის გამოც საანგარიშგებო წლის ბოლოს უწყებები სახსრების მასიურ ხარჯვას იწყებენ. ამის გამო კი, ეკონომიკაში, მოკლე პერიოდში ხვდება დიდი რაოდენობის ფული, რაც ზრდის ინფლაციის დონეს და ცუდად მოქმედებს ეროვნული ვალუტის გაცვლით კურსზე.

საბიუჯეტო-საგადასახადო პოლიტიკა არის ის უმთავრესი მექანიზმი, რომლითაც ხელისუფლება პრაქტიკულად შედის თითოეული მოქალაქის საქმიანობის არეალში და როგორც გადასახადებით, ისე სახელმწიფო ხარჯებით უშუალოდ მონაწილეობს მოქალაქეთა კანონიერი შემოსავლების ფორმირების პროცესში.

საბიუჯეტო ხარჯებში (განსაკუთრებით, სოციალურ ხარჯებში) მკვეთრმა ცვლილებებმა ხელი შეუწყო ინფლაციური ზეწოლების წარმოქმნას, რადგან ეს კონკრეტული კატეგორია პოზიტიურ კორელაციაშია მოხმარებასთან.

ფულადი გზავნილებისა და უცხოურ ვალუტაში კაპიტალის მსხვილი ნაკადების შემოდინებას ინფლაციური რისკები ახლავს განუვითარებელი ადგილობრივი კაპიტალის ბაზრის პირობებში, სადაც ეროვნულ ბანკს შეზღუდული შესაძლებლობა აქვს, რომ სტერილიზაციის მსხვილი ინტერვენციები განახორციელოს.

დაუბალანსებელი ბიუჯეტი ყველაზე დიდ საფრთხეს უქმნის ეკონომიკას, განსაკუთრებით მზარდ შიდა და საგარეო ვალთან ერთად. ნელი ეკონომიკური ზრდით ყველაზე მეტად ის ქვეყნები ზარალდებიან, რომლებსაც მაღალი საბიუჯეტო დეფიციტი, არასტაბილური ფისკალური ხარჯების პოლიტიკა და დიდი ვალი აქვს. აღსანიშნავია, რომ მაღალი დოლარიზაცია უარყოფითად ზემოქმედებს გრძელვადიან ეკონომიკურ ზრდაზეც. ამ კუთხით „რეფორმერი“, ფისკალური და მონეტარული პოლიტიკის სრულ გადახედვას და ქვეყნის ეკონომიკურ სტრატეგიასთან კავშირს განიხილავს. ფისკალური სტრატეგიის

მთავარი ამოცანა გრძელვადიანი და მდგრადი ეკონომიკური ზრდისთვის სტაბილური გარემოს შექმნა უნდა იყოს.

## გარემოს დაცვა და ეკოლოგია

მდგრადი ეკონომიკის, ჯანმრთელი მოსახლეობისა და რესურსების გონივრული განაწილებისთვის მნიშვნელოვანია გარემოს დაცვისა და ეკოლოგიის დახვეწილი პროგრამის შემუშავება. ეკოლოგია ისეთი ღირებულებაა, რომელიც პირდაპირ კავშირშია ადამიანის ჯანმრთელობასა და სიცოცხლესთან და, შესაბამისად, პრიორიტეტულია სახელმწიფოს განვითარების ყველა დანარჩენი მიმართულების კონტექსტში. თანამედროვე ტექნოლოგიები საშუალებას იძლევა, ისე განვახორციელოთ ეკონომიკა, რომ გარემოს ზარალი არ მიადგეს. საქართველოში არსებობს გარემოს დაცვის ეროვნული სტრატეგია, თუმცა მისი ზედაპირულად შესწავლის ეტაპზევე ცხადი ხდება, რომ სერიოზული მმართველობითი პრობლემები გვაქვს და უამრავი გამოწვევა რჩება უპასუხოდ. პროექტების სწორი ადმინისტრირება აუცილებელი პირობაა პროგრამის ეფექტური განხორციელებისთვის.

**გარემოსდაცვითი მმართველობა** წარმოადგენს კომპლექსურ საკითხს, რომლის მოგვარებაშიც აუცილებელია ორმხრივი კომუნიკაცია დაინტერესებულ მხარეებს (stakeholders) შორის. სტრატეგიის განხორციელების ეტაპზე აგრეთვე გასათვალისწინებელია სამი საკვანძო კონცეფცია, რაც წარმოადგენს გარემოსდაცვითი პოლიტიკის საყრდენს: ეკონომიკურს, გარემოს, სოციალურ და კულტურულ მდგრადობას.

„რეფორმერის“ ინიციატივით, ერთი მხრივ, ეკონომიკისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროებს შორის მჭიდრო ურთიერთობით, ხოლო, მეორე მხრივ, მენარმეებთან პარტნიორული ურთიერთობით ჩამოყალიბდება კულტურულ-თვისებრივი ნორმები, რომლებიც საფუძველს ჩაუყრიან დარგების მდგრად განვითარებას. მუშაობის ზოგადი ფორმატი კი არა დარგობრივად (ეკონომიკის და/ან სოფლის მეურნეობის სამინისტროები და სხვა უწყებები) ორგანიზებული უწყებათაშორისი კომისიების არსებობას, არამედ ჰოლაკრატის პრინციპით ორგანიზებულ სამუშაო ჯგუფებს გულისხმობს. ამ ჯგუფებში კონკრეტული საჭიროებებიდან გამომდინარე, შესაბამისი კვალიფიკაციისა და კომპეტენციის პროფესიონალები, მათ შორის, ცხადია გარემოს დამცველები შევლენ.



**წყლის რესურსების მართვა** - საქართველო მდიდარია წყლის რესურსებით, რომლის ზედაპირული ხარისხი დამაკმაყოფილებელია. მიუხედავად ამისა, ზოგიერთ მდინარეში ამონიუმის აზოტისა და მძიმე მეტალების შემცველობა საკმაოდ მაღალია, რაც გამონვეულია საკანალიზაციო, სასოფლო-სამეურნეო და საწარმოებიდან ჩამდინარე წყლებით. ამ კუთხით გასაძლიერებელია მონიტორინგი, რათა სუბიექტს, რომლის ეკონომიკური მოქმედების შედეგად გამოიყოფა მძიმე მეტალები და/ან სხვა მავნე ნივთიერებები, აუცილებლობის წესით, უზრუნველყოფილი ჰქონდეს შესაბამისი სტანდარტებით განსაზღვრული ფილტრი.

ჰიდროელექტროსადგურების და მათთვის აუცილებელი ინფრასტრუქტურის (კაშხლები და ა.შ.) დაგეგმარება-მშენებლობის ეტაპზე აუცილებლად გათვალისწინებული უნდა იყოს პოტენციური ეკოლოგიური პრობლემები. სავალდებულო წესით კეთდებოდეს გარემოზე ზემოქმედების შეფასება. პოტენციური პრობლემები, როგორცაა გრუნტის წყლების არაკონტროლირებადი გამოთავისუფლება, ბიოსფეროსთვის ზიანი, სათბურის ეფექტი და ა.შ. პროექტის ჩაშვებამდე უნდა გამოირიცხოს და/ან შეფასდეს მათი მიზანშეწონილობა საზოგადოებისთვის, ხოლო მოსახლეობის სეგმენტები, რომლებზეც პროექტი არასასურველ ეფექტს ახდენს, პროექტის ავტორების მხრიდან საპირწონე სოციო-მატერიალური კომპენსაციით უნდა დაკმაყოფილდნენ. ამავდროულად, მდინარეებით მდიდარ რეგიონში ცალკე მიმართულებად შეიძლება განვითარდეს მიკრო-სიმძლავრის ჰესების მშენებლობა, რომლებიც ჩვენი გეოგრაფიული პირობებისთვის ეკონომიკურად ეფექტურია და გარემოსთვის ნაკლები ზიანით გამოიმუშავებს მეტად „სუფთა“ ენერჯიას.

**ნარჩენების მართვა** - ამ კუთხით ეფექტიანი პოლიტიკის შემუშავების შედეგად, შესაძლებელი იქნება ჰაერში მავნე ნივთიერებების გამოყოფის შემცირება. გარდა ამისა, რამდენიმე ქვეყანა ახორციელებს ნარჩენების იმპორტს, რაც საქართველოსთვის შემოსავლის დამატებით წყაროდ შეიძლება განვიხილოთ, ვიდრე ქვეყნის შიგნითვე არ შეიქმნება შესაბამისი ინფრასტრუქტურა. ზოგიერთი ნარჩენის გადამუშავების შედეგად შესაძლებელია ენერჯიის მიღება, რაც ასევე **განახლებადი ენერჯიის პოლიტიკის** ნაწილია. კლიმატის ცვლილება და ეკოლოგიის განადგურება ხშირად უკავშირდება ენერჯიის წყაროების შექმნას, ამიტომ ეფექტური იქნება „ნეტო-აღრიცხვის“ სისტემის პოპულარიზაცია, რაც გულისხმობს, შინამეურნეობებში საკუთარი ენერჯიის წარმოების ნახალისებას. 2020 წლის პირველი კვარტლის მდგომარეობით, სისტემაში 370 სუბიექტია

ჩართული. შესაბამისი ინფრასტრუქტურის განვითარების შემთხვევაში მათი რიცხვი მნიშვნელოვნად გაიზრდება. „რეფორმერი“ აქცენტს სწორედ ამ პროგრამის დანერგვასა და შესაბამისი ინფრასტრუქტურის სწრაფ მშენებლობაზე აკეთებს, რაც ენერგეტიკის დარგის დივერსიფიცირებას და სახელმწიფოს ენერგოდამოუკიდებლობას შეუწყობს ხელს.

**ჰაერის დაბინძურების მართვა** - ჰაერის დაბინძურება და მასში მავნე ნივთიერებების მაღალი შემცველობა მთავარი პრობლემაა დიდ და სამრეწველო ქალაქებში. 2019 წელს თბილისის ზოგიერთ რაიონში ტყვიის კონცენტრაცია დასაშვებზე ბევრად მაღალი აღმოჩნდა, რაც უარყოფითად მოქმედებს ადამიანის, განსაკუთრებით კი, მოზარდის ორგანიზმზე. დიდ ქალაქებში ჰაერის დაბინძურების ძირითად წყაროს წარმოადგენს ავტომობილები. აღსანიშნავია, რომ გადაიდგა გარკვეული ნაბიჯები ამ კუთხით, როგორცაა, მაგალითად, მანქანების სავალდებულო ტექნიკური დათვალიერება. ელექტრომობილების ნახალისების პოლიტიკამ არ გაამართლა, რადგან მწყობრშია მოსაყვანი შესაბამისი ინფრასტრუქტურა. აქედან გამომდინარე, **ნაბიჯებსა და პროცესებს აკლიათ სწორი და რაციონალური მენეჯმენტი, რასაც მარტივად უზრუნველყოფს ჰოლაკრატია.** მნიშვნელოვანია, რომ დიდი საწარმოები გავიდნენ ქალაქებს გარეთ (მათ შემოგარენში), რითაც შემცირდება მავნე ნივთიერებების კონცენტრაცია ჰაერში. კომპანიებისთვის, რომლებიც ეწევიან მძიმე მრეწველობას ან/და რომელთა საქმიანობის შედეგად ატმოსფეროში გამოიყოფა დიდი რაოდენობის მეტალები და მსუთავი აირი, შეიქმნას მარეგულირებელი დოკუმენტი, რომლის მიხედვითაც, მათ ექნებათ ვალდებულება, გამოყოფილი ნივთიერებების გასანეიტრალებლად გარკვეულ ფართობზე ტყე-პარკი გააშენონ.

**ბიომრავალფეროვნების დაცვა** - ტყის, ნიადაგისა და ბიომრავალფეროვნების დასაცავად და შესანარჩუნებლად აუცილებელია კანონმდებლობის დახვეწა და მათი მოვლა-პატრონობის სტრატეგიისა და გამონწვევებზე რეაგირების სამოქმედო გეგმის შემუშავება. ასეთ პირობებში შესაძლებელი იქნება ეკოტურიზმის ჰარმონიული განვითარება. ტყის მასივები და ნიადაგები დიდ როლს თამაშობს წყლის მოძრაობაში და ფილტრაციაში. ტყეების განადგურებით იზრდება ეროზიების, მენყერისა და ქანების ჩამოშლის რისკი. საქართველოს რელიეფისა და მდებარეობის გათვალისწინებით ზემოთ აღნიშნული საკითხი საჭიროებს ყურადღების გამახვილებას. „რეფორმერი“ ბიომრავალფეროვნებას საქართველოს ბუნებისა და გარემოს დაცვითი პოზიციონირების ძლიერ მხარედ

მიიჩნევს და განსაკუთრებულ აქცენტს აკეთებს ეკონომიკის კონტექსტში მის დაცვაზე.

## სოციალური დაცვის პოლიტიკა

სოციალური დაცვის ასპექტების განხილვა ჯანდაცვის გარეშე შეუძლებელია. ზოგადად, სოციალური დაცვა და მასთან დაკავშირებული საკითხები ძალიან ფაქიზი თემაა, რომლითაც ხშირად სპეკულირებენ პოლიტიკოსები და იძლევიან ფუჭ და არარეალურ დაპირებებს. ადამიანური კაპიტალი არის ყველაზე ძვირფასი რესურსი, რაც კი საქართველოს, ისევე, როგორც ნებისმიერ სხვა სახელმწიფოს გააჩნია. მისი განვითარება და მასზე ზრუნვა სახელმწიფოს პირველი და უმნიშვნელოვანესი მოვალეობაა და მისი სიძლიერის, მათ შორის ეკონომიკური სიძლიერის უმნიშვნელოვანესი წინაპირობაა. საქართველოს წინაშე მწვავედ დგას მოსახლეობის პირამიდის სტრუქტურის პრობლემა - მოსახლეობის დაბერებასთან ერთად იზრდება სახელმწიფო ხარჯები სოციალურ სერვისებზე, ამიტომ შესამუშავებელია გრძელვადიანი სამოქმედო გეგმა, რომელიც ერთდროულად იქნება ეფექტური და ეფექტიანი, გაითვალისწინებს დემოგრაფიული ზრდის შესაძლებლობებსა და სწორად შეაფასებს მის ეფექტს სახელმწიფოს მდგრადი განვითარების პროცესში.

**ხელმისაწვდომი ჯანდაცვა** - მიუხედავად საყოველთაო ჯანდაცვის სისტემის არსებობისა, საქართველოში ბევრ ადამიანს არ აქვს **წვდომა ხარისხიან სამედიცინო სერვისებზე**. ჯანდაცვა და სოციალური დაცვა ბევრ საკითხში იკვეთება. „რეფორმერის“ მიდგომით, აუცილებელია სოციალური დაცვის პოლიტიკის ჩამოყალიბება ჯანმრთელობის დაცვის კონტექსტში. საკმაოდ მაღალია ადამიანთა რიცხვი, რომლებიც უსახსრობის გამო ვერ იღებენ შესაბამის სამედიცინო სერვისებს, რის გამოც უწევთ ევროპაში მიგრაცია და იქ ლტოლვილის სტატუსის მიღება. საჭიროა სავალდებულო დაზღვევის შემოღება დასაქმებული ადამიანებისთვის. ამით დაცული იქნება დასაქმებულის უფლებები. რა თქმა უნდა, სადაზღვევო პაკეტი განსხვავდება ერთმანეთისგან ფასითა და სერვისების ჩამონათვალით, ამიტომ საკანონმდებლო დონეზე დარეგულირდება ანაზღაურებისა და საქმიანობის შესაბამისი სადაზღვევო პაკეტის მინიმალური მოცულობა. მაგალითად, მოქალაქის შემთხვევაში, რომელსაც ექნება ხელფასი 600 ლარამდე, საკანონმდებლო რეგულაციების შემდეგ დასაქმებულს ვალდებულება ექნება, მისთვის მინიმუმ 40%-იანი სადაზღვევო პაკეტი შეიძინოს, წინასწარგანსაზღვრული და ადეკვატური წლიური



ლიმიტით. საჭიროების შემთხვევაში, ხარჯების 40%-ს დაფარავს სადაზღვევო, 40%-ს სახელმწიფო, ხოლო 20%-ს მოქალაქე. შემოსავლების გარკვეული მოცულობის ზემოთ მოქალაქეებს მოეხსნებათ სახელმწიფო დაფინანსება და ექნებათ მხოლოდ კერძო პაკეტი. ამ რეფორმის მეშვეობით გამოთავისუფლდება საბიუჯეტო სახსრები, რომელთა მიზნობრივად გახარჯვა მოსახლეობის სხვა სეგმენტებზე მოხდება. **მონყვლად ფენებს** (პენსიონერები, გშპ პირები და სოციალურად დაუცველები) სახელმწიფო სრულიად დაუფარავს ხარჯებს.

**უმუშევრობის დონის შემცირება** - საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის 2020 წლის აგვისტოს მონაცემებით, ქვეყანაში უმუშევრობის დონე შეადგენს 11,6%-ს. სოციალურ შემწეობას 2019 წლის მონაცემების მიხედვით იღებდა 934,3 ათასი ადამიანი, მათ შორის 762,6 ათასი პენსიონერია. მართალია, არსებობს დასაქმების სააგენტო, თუმცა იგი პრაქტიკულად უფუნქციოა. „რეფორმერის“ აზრით, ზემოთ აღნიშნულ სააგენტოს უნდა დაუბრუნდეს თავისი პირვანდელი დანიშნულება რეფორმერის შემოთავაზებული „ბიზნესისა და პროგრესის სახლის“ ფარგლებში და იგი უნდა იყოს **შუამავალი რგოლი**, ერთი მხრივ, სამსახურის მაძიებლებს, მეორე მხრივ კი, ბიზნესის სექტორს შორის. მისი ეგიდით შეიქმნება უმუშევარი მოქალაქეების ერთიანი ბაზა, რომელთაც სურთ დასაქმება. იქვე მითითებული იქნება ინფორმაცია მის განათლებაზე, გამოცდილებაზე, უნარ-ჩვევებზე და სხვა დეტალებზე, რომელიც ხელს შეუწყობს პოტენციურ დამსაქმებელს, სწორად შეაფასოს კონკრეტული კადრის შესაბამისობა საკუთარ მოთხოვნებთან. საქართველოში პარადოქსული სიტუაცია გვაქვს დასაქმების კუთხით - სამუშაოს მაძიებელი ჩივის, რომ სამუშაო ადგილები არ არის, ხოლო ბიზნეს-სექტორი პირიქით - სამუშაო ძალა (კვალიფიციური კადრები) არ არსებობს. ასეთი ვითარებისას ბიზნეს-სექტორი დაუკავშირდება დასაქმების სააგენტოს, მიანვდის ინფორმაციას, რომ მას სჭირდება გარკვეული კვალიფიკაციის მქონე კადრები. სააგენტო ბაზაში შესაბამისი კადრების არსებობის შემთხვევაში მიანოდებს დამსაქმებელს სამუშაოს მაძიებლების სიას, ხოლო ასეთების არარსებობის შემთხვევაში, დასაქმების სააგენტო დაუკავშირდება განათლების სამინისტროს, რომელსაც შემუშავებული უნდა ჰქონდეს კადრების სწრაფი პროფესიული გადამზადების პროგრამა და მისი დახმარებით რელევანტურ მოქალაქეებს გადაანაწილებენ კოლეჯებში, სადაც მათ სრულად დაუფინანსდებათ კვალიფიკაციის ასამაღლებელი კურსი. ინტენსიური თეორიული კურსის შემდგომ, აპლიკანტები გაივლიან ანაზღაურებად პრაქტიკას საწარმოში, სადაც სწავლის დასრულების შემდეგ დასაქმდებიან. ასეთი სისტემის მეშვეობით, სახელმწიფოს



გაუადვილდება ზრუნვა მოქალაქეებზე, პროცესები გახდება სისტემატიზებული, ხოლო უმუშევრობის დონე მნიშვნელოვნად შემცირდება.

სოციალურად დაუცველი ყველა ეკონომიკურად აქტიური პირი უნდა იქნას შეტანილი დასაქმების სააგენტოს ერთიან ბაზაში. სახელმწიფოს ვალდებულებაა არამხოლოდ ყოფითი საკითხების მოგვარება, არამედ გრძელვადიან პერსპექტივაში სოციალურად დაუცველობის გამომწვევი მიზეზების სრული ელიმინაცია.

**განსაკუთრებული შესაძლებლობების პირების ინტეგრაცია და მხარდაჭერა** - გშმ პირების საზოგადოებაში სრული ინტეგრაცია / რეინტეგრაცია სოციალური პოლიტიკის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტია. მიუღებელია, მოქალაქეს საზოგადოებაში ინტეგრაცია და საზოგადოებრივი სიკეთეებით სარგებლობა მხოლოდ იმიტომ ეზღუდებოდეს, რომ უბედური ან სხვა შემთხვევის გამო მას გარკვეული უნარები შეეზღუდა. „რეფორმერი“ საქართველოს ყველა მოქალაქეს უპირობოდ თანასწორად აღიქვამს, მიუხედავად ნებისმიერი განსხვავებისა. გარანტირებული უნდა იყოს ყველა მოქალაქის ერთნაირი და თანასწორი წვდომა ნებისმიერ საზოგადოებრივ სიკეთესთან, დასაქმების შესაძლებლობასთან, ტრანსპორტირებასთან, საჯარო თუ კერძო სივრცეებთან დაკავშირებით.

**პენსიონერები** - მოსახლეობის ერთი-ერთი ყველაზე მონყვლადი კატეგორიაა საქართველოში. ბევრი მათგანი პენსიასთან ერთად იღებს სოციალურ დახმარებასაც, რაც მიგვითითებს, რომ პენსიის მოცულობა არასაკმარისია არსებობისთვის. ძირითადად, პენსიონერებს თანხები ეხარჯებათ მედიკამენტებსა და მკურნალობაზე (ამ ასაკში ხშირად ვლინდება ქრონიკული დაავადებები). ზემოთ აღნიშნული ჯანდაცვის პოლიტიკის რეფორმირების შედეგად, სახელმწიფო სრულად დაფარავს პენსიონერების სამედიცინო ხარჯებს, მედიკამენტებზე აქცენტით. რაც შეეხება პენსიას, იგი უნდა გახდეს ღირსეული და უნდა იზრდებოდეს ინფლაციისა და სამომხმარებლო ფასების ინდექსის კორექტირების პარალელურად და შეადგენდეს საარსებო მინიმუმის ნიხრზე 20%-ით მეტ თანხას. სახელმწიფო უნდა გახდეს პლატფორმა, რომელიც ეტაპობრივად და მდგრადი, გრძელვადიანი ეფექტის მისაღწევად, საშუალებას მისცემს კერძო საპენსიო ფონდებს, შესთავაზონ საკუთარი სერვისები მოქალაქეებს. მოქალაქეს უნდა ჰქონდეს საპენსიო ფონდის თავისუფალი არჩევანი, ხოლო სახელმწიფო კი უნივერსალური მზღვეველის რანგში უნდა ფუნქციონირებდეს, რომელიც პასუხს აგებს კერძო საპენსიო ფონდების

**კეთილსინდისიერ საქმიანობასა და მოქალაქეების საპენსიო დანაზღვის დაცულობაზე.**

**მზრუნველობას მოკლებული ბავშვები** - საკითხი ძალიან მძიმეა ქართული საზოგადოებისთვის. ბავშვები წარმოადგენენ მოქალაქეთა კატეგორიას, რომელიც ხშირად რჩება პროექტებსა და კანონმდებლობის ჩარჩოს მიღმა. სრულწლოვანების ასაკის დადგომის შემდეგ, მზრუნველობამოკლებულ ახალგაზრდებს ფაქტობრივად პირდაპირ ქუჩაში უშვებენ ყოველგვარი მომზადებისა და ადაპტირების გარეშე, რაც მათ საკითხს კიდევ უფრო ამძიმებს. მათზე ზრუნვა და მათი დაცვის ფუნქცია სახელმწიფომ სრულად უნდა იტვირთოს, მათ შორის, საზოგადოებრივ ცხოვრებაში და ეკონომიკურ აქტივობებში მათი ღირსეული ჩართვის უზრუნველყოფით. ამავდროულად, თითოეული მათგანი უნდა იყოს უზრუნველყოფილი ღირსეული საცხოვრისით.

**ძალადობის მსხვერპლთა რეაბილიტაცია და რესოციალიზაცია** - მსხვერპლთა დაცვას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს დანაშაულის თავიდან აცილების და მძიმე შედეგების ელიმინაციის საქმეში. სახელმწიფომ უნდა უზრუნველყოს მსხვერპლთა დროებით, დაცულ საცხოვრებელში განთავსება და ყველა საჭირო ნივთითა თუ მომსახურებით უზრუნველყოფა საქმის განხილვის დასრულებამდე და განაჩენის აღსრულებაში მოყვანამდე. შემდეგ კი, განაჩენის შინაარსის მიუხედავად, უნდა უზრუნველყოს მათი უსაფრთხო დაბრუნება ჩვეულებრივ საცხოვრებელ გარემოში ისე, რომ მინიმუმამდე იყოს დაყვანილი ძალადობის ფაქტის განმეორების შესაძლებლობა და უზრუნველყოფილი იყოს მსხვერპლთა რესოციალიზაცია. ამავდროულად, აუცილებელია საზოგადოების ცნობიერების ამაღლებაზე მიზანმიმართული მუშაობა, რომ შეწყდეს ძალადობის მსხვერპლთა სტიგმატიზაცია.

## **რეგიონული განვითარება და ინფრასტრუქტურა**

ინფრასტრუქტურა და რეგიონული განვითარება საქართველოსთვის სასიცოცხლო მნიშვნელობის მიმართულებას წარმოადგენს. რეფორმების ხედვა ამ კუთხით ორი მთავარ კომპონენტზე ფოკუსირდება - ერთი მხრივ, რეგიონების დეცენტრალიზაცია, რომელიც ურბანიზაციის ანომალიურ ტემპს შეასუსტებდა და პრობლემების გადაჭრას მეტად სწრაფად და ეფექტიანად მოახდენდა რეგიონებშივე, ადგილზე; მეორე მხრივ, საქართველოს, როგორც რეგიონთაშორისი სატრანსპორტო ფუნქციის მქონე ქვეყნის უკეთ პოზიციონირება

**და შესაბამისი ინფრასტრუქტურის სრულად და სათანადო წესით გამართვა, რაც საქართველოს ეკონომიკას უფრო მეტ ეფექტს მოუტანდა.**

ინფრასტრუქტურული განვითარება მჭიდრო კავშირშია რეგიონალურ განვითარებასთან, რადგან პირველის გარეშე მეორე ვერ განვითარდება. საჭიროა ზემოთ ხსენებული ორი სფეროს ერთ ჭრილში განხილვა.

**ქვეყნის ინფრასტრუქტურასთან დაკავშირებული პრობლემატიკა:**

- გზების საფარის ხარისხი;
- განათების უზრუნველყოფა;
- წყალარინებისა და სადრენაჟე სისტემების არარსებობა/გაუმართაობა;
- სატრანსპორტო კვანძების არარსებობა/არაეფექტიანობა;
- საგანმანათლებლო დაწესებულებების არარსებობა/სავალალო მდგომარეობა;
- სახელმწიფო სერვისებზე წვდომის და ინფორმირებულობის პრობლემა;
- სასმელ წყალზე წვდომა/წყალმომარაგება;
- გაზიფიკაცია.

**რეგიონების განვითარებასთან დაკავშირებული პრობლემატიკა:**

- დეცენტრალიზაცია და შესაბამისი საკანონმდებლო აქტების არარსებობა
- ფისკალური პოლიტიკის არაეფექტურობა;
- განათლების არაადამაკმაყოფილებელი დონე;
- ურბანიზაციის ნეგატიური გავლენა, დაცლილი რეგიონები;
- სუსტი რეგიონალური მმართველობა;
- გაუმართავი სატრანსპორტო სისტემა;
- ხარისხიანი და მაღალი სიჩქარის ინტერნეტი.

„რეფორმერის“ ხედვით, სახელმწიფომ რეგიონების განვითარების მიზნით, უნდა გაზარდოს თვითმმართველობების ფუნქციები. ადგილობრივი თვითმმართველობა არ უნდა აღიქმებოდეს ცენტრალური ხელისუფლების გაგრძელებად. მისი ფუნქციები მეტად ქმედითი და ეფექტური უნდა გახდეს, როგორც მმართველობითი, აგრეთვე ბიუჯეტის ალოკაციის კუთხით. თითოეულ რეგიონში შექმნილი ეკონომიკური დოვლათის მეტი წილი უნდა რჩებოდეს რეგიონში და მისი განკარგვა ადგილობრივ მთავრობას უნდა შეეძლოს რეგიონის საჭიროებების გათვალისწინებით, რაც ხელს შეუწყობს პრობლემების დროულ იდენტიფიცირებას და აღმოფხვრას. ეს თავიდან აგვარიდებს ბიუროკრატიულ ჯაჭვში ჩართვას, რაც იწვევს პრობლემების მოგვარების დროში განელვას.

„რეფორმერის“ ერთ-ერთი მთავარი პრინციპია პირდაპირი დემოკრატია, რაც ითვალისწინებს მოსახლეობის ჩართულობას პროცესების მართვასა და პრობლემების გადაჭრაში, დეცენტრალიზაცია კი ხელს უწყობს პირდაპირი დემოკრატიის პრინციპის გატარებას და რეგიონების გაძლიერებას.

საქართველოს მოსახლეობის თითქმის მესამედი ცხოვრობს დედაქალაქში - თბილისში. ქვეყანაში ურბანიზაციის დონე მაღალია, რაც გამონვეულია რეგიონების მძიმე ეკონომიკური მდგომარეობით. დოვლათის გადანაწილება ხდება არათანაბრად. ყველაზე მდიდარი ადმინისტრაციული ერთეული თბილისია, ხოლო ყველაზე ღარიბი - გურია. რეგიონებიდან მოსახლეობა ჩადის დედაქალაქში უკეთესი სამსახურის, განათლებისა და ჯანდაცვის სერვისების მისაღებად. ურბანიზაციის მაღალი მაჩვენებელი განვითარებადი ქვეყნების სენია, რომელიც გამონვეულია სოციალურ-ეკონომიკური, ინფრასტრუქტურული და სხვა პრობლემებით.

ინფრასტრუქტურისა და რეგიონალური განვითარების სამინისტრო მთელი ქვეყნის ბიუჯეტის დაახლოებით 13%-15%-ს განკარგავს. მიუხედავად ამისა, წლიდან წლამდე მნიშვნელოვნად არ იცვლება მაკროეკონომიკური სურათი. სამინისტროს სახსრების დიდი ნაწილი იხარჯება გზების დაგება-რეაბილიტაციაზე, განსაკუთრებით კი წინასაარჩევნო პერიოდში, როდესაც ამ საქმიანობას დამატებითი ეფექტი აქვს სახელისუფლებლო პარტიის რეიტინგზე, თუმცა აღსანიშნავია, რომ, ხშირად, გზის საფარის ხარისხი არ აკმაყოფილებს საერთაშორისო სტანდარტებს და გარკვეული დროის შემდეგ ბიუჯეტიდან კვლავ გამოყოფენ თანხას იმავე გზის მონაკვეთის სარეაბილიტაციოდ. ამასთან, გზის საფარის დაგება კეთილმონყობის მხოლოდ მცირე კომპონენტია და მას წესით თან უნდა სდევდეს სატრანსპორტო კვანძების მოწყობა და რეაბილიტაცია.

რეგიონების განვითარება წარმოუდგენელია დეცენტრალიზაციის გარეშე, რომლისთვისაც საჭიროა თვისებრივად ახალი საკანონმდებლო ჩარჩოს ფორმირება, როგორც ადგილობრივი თვითმმართველობების უფლებების გაზრდასთან, ასევე ფისკალურ პოლიტიკასთან დაკავშირებით. დღეს არსებული სისტემით, გადანყვეტილებების მიღება ხდება თბილისში, ხოლო აღსრულება - რეგიონებში. ბიუროკრატიის პირობებში კომუნიკაციის სერიოზული პრობლემებია, რის გამოც ინფორმაციის გაცვლის დრო იზრდება. „რეფორმერის“ მიერ შემუშავებული ხედვით, ეკონომიკასა და ინფრასტრუქტურასთან დაკავშირებული საკითხების მოგვარება მოხდება ადმინისტრაციული



**ერთეულების - რეგიონების დონეზე, რაც ამოცანების პრიორიტეზაციას და პრობლემების გადაჭრის პროცესს მეტად მოქნილს და ეფექტიანს ხდის.**

ბიუჯეტირების თვალსაზრისით, რეგიონის მიერ აკუმულირებული ფინანსების დიდი ნაწილი რეგიონშივე უნდა რჩებოდეს, რომ უზრუნველყოფილი იყოს მათი დროული და ეფექტიანი განკარგვა, ამავე რეგიონისთვის პრიორიტეტული პროექტების განსახორციელებლად. რეგიონული ფინანსების შედარებით მცირე ნაწილი კი ცენტრალურ მთავრობას მიეწოდება და დაიხარჯება ეროვნული მნიშვნელობის პროექტების შესრულებაში და/ან მონყვლადი რეგიონების პრიორიტეტული პრობლემების გადაჭრაში.

საქართველოს ტერიტორიის თითქმის 100% ელექტრიფიცირებულია. მიუხედავად ამისა, გარე განათების პრობლემა კვლავ აქტუალურია მცირე და დიდ სოფლებსა და პატარა ზომის ქალაქებში. ელექტროენერჯის მიწოდებისგან განსხვავებით, სერიოზული პრობლემები გვაქვს წყალმომარაგებასთან და სასმელ წყალთან წვდომასთან დაკავშირებით. ქვეყნის მოსახლეობის ნახევარსაც კი არ აქვს წვდომა სასიცოცხლო რესურსზე, რომლის სიჭარბითაც გამოირჩევა ჩვენი ქვეყანა. წყალმომარაგების თანმდევი პრობლემაა წყალარინება და სადრენაჟე სისტემები, რომლებსაც სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი დატვირთვა აქვს დიდი ნალექიანობით გამორჩეული რეგიონებისთვის. ხშირია უბედური შემთხვევების რაოდენობა, რომლებიც გამოწვეულია წყალდიდობითა და მისი თანმხლები კატასტროფებით. რაც შეეხება გაზიფიკაციას - სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემების მიხედვით, 21-ე საუკუნეში მოსახლეობის მხოლოდ 64%-ს მიეწოდება ბუნებრივი აირი.

სატრანსპორტო კვანძების გაუმართაობა და რეგიონალური სატრანსპორტო სისტემის არ- არსებობა, ისევე, როგორც წყალმომარაგებისა და გაზიფიკაციის პრობლემები ნეგატიურად აისახება ტერიტორიული ერთეულების სოციალურ და ეკონომიკურ ცხოვრებაზე, დემოგრაფიაზე. რეგიონების უმრავლესობაში მოსახლეობის სიმჭიდროვე დაბალია. ძირითადად მოსახლეობას უწევს საკუთარი ტრანსპორტით გადაადგილება, ხოლო ვისაც არ აქვს - სხვის იმედზე. აუცილებელია, თითოეულ მსხვილ ადმინისტრაციულ ერთეულთან სისტემატიზებული სატრანსპორტო ხაზით დაკავშირებული იყოს შედარებით მცირე ზომის ადმინისტრაციული ერთეულები. ამით უზრუნველყოფილი იქნება მოსახლეობის ეკონომიკური და სოციალური აქტივობის გაზრდა. ადმინისტრაციული ერთეულების საკვანძო დასახლებულ პუნქტებში ამენდება თანამედროვე ტიპის კამპუსური სკოლები, სადაც განათლების დონე იქნება

მაღალი ხარისხის და აკადემიური პერსონალი და მოსწავლეები უზრუნველყოფილი იქნებიან უფასო ტრანსპორტით. იმავე საკვანძო დასახლებულ პუნქტებში აშენდება მცირე/საშუალო ზომის ჰოსპიტლები, რომლებსაც ექნება გადაუდებელი, სტაციონარული და ამბულატორიული მომსახურებების ფართო ჩამონათვალი.

სარკინიგზო სისტემამ უნდა განიცადოს სრული მოდერნიზაცია. წარმოდგენელია, სატრანსპორტო დერეფნად პოზიციონირებული ქვეყნის რკინიგზა იყოს წამგებიანი და ამის მთავარ მიზეზად შესაბამისი სამსახურები და თანამდებობის პირები ქვეყნის რთულ რელიეფს ასახელებდნენ. მე-20 საუკუნეშიც კი, გაცილებით რთული რელიეფის მქონე ბევრ ქვეყანაში უკვე ორგანიზებული იყო მაღალსიჩქარიანი და კეთილმოწყობილი სარკინიგზო მიმოსვლა. ამასთან, მაღალხარისხიანი სარკინიგზო ინფრასტრუქტურის შეფასება მხოლოდ ფინანსური მომგებიანობის მიხედვით არასწორია და აუცილებლად მხედველობაშია მისაღები მისი სოციალური ეფექტი, პოზიტიური გავლენა საზოგადოების კომფორტსა და ეკონომიკურ აქტივობაზე. ამ კუთხით რეფორმერის ხედვა ითვალისწინებს საქართველოს რკინიგზის ორგანიზებისა და მმართველობის ფორმის ცვლილებას - სარკინიგზო ინფრასტრუქტურის სტაციონარული ნაწილი, სარკინიგზო ხაზები და მათი შენახვისა და მოვლა-პატრონობის ვალდებულება უნდა დარჩეს სახელმწიფო სს „საქართველოს რკინიგზას“, ხოლო საოპერაციო ნაწილი კი, შესაბამისი ლიცენზირების წესით და აუქციონის პრინციპით, იჯარით უნდა გადაეცეთ კერძო კომპანიებს. კერძო კომპანიები, რომლებიც გაიმარჯვებენ აუქციონში და მიიღებენ შესაბამის ლიცენზიას, უფლებამოსილი იქნებიან, მართონ ტვირთბრუნვა და ტრანსპორტირება, ჰქონდეთ საკუთარი ვაგონები და ა.შ. შედეგად, რკინიგზის რეგულარული დანახარჯები მნიშვნელოვნად შემცირდება, ხოლო აუქციონის წესით ლიცენზირება კი გაზრდის შემოსავლებს.

კიდევ უფრო უნდა გაიზარდოს მაღალმთიანი რეგიონების მხარდაჭერა, მით უმეტეს, იმ პირობებში, როდესაც მათი დიდი ნაწილი საერთაშორისო და ადგილობრივი ტურისტებისთვის მიმზიდველ სამოგზაურო ადგილმდებარეობებს წარმოადგენს. ანალოგიურად, გამოუყენებელია მთის ეკონომიკური პოტენციალი. საქართველოს მთიანი რეგიონები მოწყვეტილია დაბას, ტრანსპორტი ან არ არის ან სეზონურია, რაც ადგილობრივ მოსახლეობას მთელ რიგ პრობლემებს უქმნის.

ციფრული ეკონომიკის განვითარება და მაღალი ხარისხის განათლების უზრუნველყოფა წარმოდგენელია მაღალი ხარისხის, სწრაფი და ადეკვატური

ფასის მქონე ინტერნეტის გარეშე. დღეს საქართველოში ინტერნეტიზაციის დონე ბევრად ჩამორჩება ჩვენი მსგავსი ან უფრო რთული რელიეფის მქონე სხვა ქვეყნების დონეს, სადაც 100%-ით არის მიღწეული ინტერნეტიზაცია. ინტერნეტის ფასები ძალიან ძვირია, ხოლო მიწოდებული სიჩქარე - დაბალი, მომსახურება კი - ხარვეზიანი.

სახელმწიფო და საჯარო სერვისებზე წვდომას რეგიონებისთვის უზრუნველყოფენ იუსტიციის სახლები და საზოგადოებრივი მომსახურების ცენტრები, თუმცა, ტექნიკურ ხელმისაწვდომობასთან ერთად, აუცილებლად უნდა გაკეთდეს აქცენტი აგრეთვე მოსახლეობის სათანადო ინფორმირებულობაზე, თუ რა სერვისების მიღება შეუძლიათ ზემოხსენებულ დაწესებულებებში.

„რეფორმერის“ ხედვით, რეგიონული განვითარების მთავარი შედეგი უნდა გახდეს საზოგადოებრივ სიკეთებთან, მაღალი ხარისხის განათლებასა და ჯანდაცვასთან, უწყვეტ წყალმომარაგებასა და ტრანსპორტთან და ყველა სხვა მომსახურებასთან ცენტრისა და რეგიონების თანასწორუფლებიანი და თანაბარი წვდომა.

## **თბილისის განვითარება**

ცალკე ანალიზს საჭიროებს დედაქალაქისთვის აქტუალური რამდენიმე პრობლემა:

**მოძველებული და მწყობრიდან გამოსული ლიფტები** - აღნიშნული საკითხის მოგვარებას მუნიციპალიტეტი ცდილობს, ტარდება ტენდერები, თუმცა პრობლემა იმაში მდგომარეობს, რომ ტენდერებში კომპანიების შერჩევა ხდება მხოლოდ შემოთავაზებული პროდუქციის/მომსახურების ფასის მიხედვით, ლიფტების და სხვა თანმდევი აღჭურვილობის ხარისხი კი არ არის გათვალისწინებული. შედეგად კი, ტენდერებში იმარჯვებენ იაფი და დაბალხარისხიანი ლიფტების მწარმოებლები/შემომტანები. აღნიშნული ლიფტები კი მალე გამოდის მწყობრიდან და მოსახლეობა იმავე პრობლემის წინაშე რჩება. შედარებისთვის, ასეთი იაფფასიანი და უხარისხო ლიფტის მუშაობის ციკლი დაახლოებით 3-5 წელს შეადგენს, თუმცა პრაქტიკა აჩვენებს, რომ პირველივე წელსაც შეიძლება გაფუჭდეს, როდესაც მაღალხარისხიანი ლიფტების მუშაობის ხანგრძლივობა 20-25 წელია, ფასში კი სხვაობა ბევრად მცირეა. წმინდად ფინანსური თვალსაზრისითაც კი გამოდის, რომ გრძელვადიან

ხედვას მოკლებული შესაბამისი სამსახურები გაცილებით ძვირს იხდიან უხარისხო პროდუქციაში, ვიდრე ხარისხიანში უნდა გადაეხადათ.

**საცხოვრებელი კორპუსების იერსახე / ამორტიზებული, ავარიული შენობები** - სამშენებლო და დეველოპერულ კომპანიებს, რომლებიც სამშენებლო კოეფიციენტების განსაზღვრაზე ავსებენ განაცხადს, დაევალოთ მიმდებარე შენობა-ნაგებობების ფასადების მოპირკეთება და გამაგრებითი სამუშაოები, რაც მათ ინტერესებშიც შედის, რადგან მათთვის მნიშვნელოვანია პროექტის მიმდებარე სამუშაოებზე გარემოს ესთეტიკური სრულყოფა. მოპირკეთებისა და გამაგრების ხარისხს შეამოწმებს და სამუშაოს ჩაიბარებს მერიის შესაბამისი სამსახური. სანაცვლოდ კი კომპანიებს შეუმცირდებათ სამშენებლო კოეფიციენტის განსაზღვრისთვის აუცილებელი გადასახადი. ანალოგიურად შესაძლებელია, რომ იმავე კომპანიებს განეული სამუშაოების სანაცვლოდ შეღავათიან ფასად გადაეცეთ მუნიციპალიტეტის და/ან სახელმწიფო ქონების მართვის სააგენტოს ბალანსზე არსებული ქონება.

**მტკვრის სანაპიროების კეთილმოწყობა** - მდინარე მტკვრის კალაპოტი და სანაპირო ზოლი რეაბილიტაციასა და კეთილმოწყობას საჭიროებს. სანაპირო მაგისტრალები კი ერთ-ერთი ყველაზე დატვირთულია ქალაქში და მათი გაფართოვება და კეთილმოწყობა პოზიტიურ ეფექტს იქონიებს სატრანსპორტო საცობების განტვირთვაზე. ამავდროულად, მოცემულობაა, რომ მსხვილი სამშენებლო და დეველოპერული კომპანიები კოლოსალურ თანხებს ხარჯავენ მარკეტინგსა და რეკლამაზე. „რეფორმერის“ იდეა ითვალისწინებს ამ კომპანიებისთვის მტკვრის სანაპირო ზოლის გარკვეული მონაკვეთების სარეკლამო მიზნებისთვის დროებით, მაგალითად, 3-5 წლით სარგებლობაში გადაცემას, რის სანაცვლოდაც კომპანიები მტკვრის კალაპოტისა და სანაპირო ზოლის რეაბილიტაცია/კეთილმოწყობის სამუშაოებს შეასრულებენ. სამუშაოები აუცილებლად ერთობლივი პროექტის ფარგლებში უნდა წარიმართოს, დაცული იყოს ქალაქის იერსახის ესთეტიკური მოთხოვნები, გათვალისწინებული იყოს სოციალურ-კულტურული თავისებურებები და კულტურული მემკვიდრეობის ძეგლების დაცულობა, თუმცა მონაწილეობის თვალსაზრისით, პროექტში თავისუფლად შეიძლება ჩაერთოს რამდენიმე კომპანია. სამუშაოებს მონიტორინგს გაუწევს და ჩაიბარებს მერიის შესაბამისი სამსახური.

შედეგად, გადაიჭრება პრობლემები, თავიდან ავიცილებთ ბიუჯეტის სახსრების არამიზნობრივ ხარჯვას და, მთავარია, რომ საზოგადოების ცხოვრებაზე სოციალური ეფექტი იქნება მაღალი.



## დასკვნა

„რეფორმერის“ პროგრამა თვისებრივ ცვლილებებზეა კონცენტრირებული და სახელმწიფოს განვითარებისა და მმართველობითი ფორმის ძირეულ ასპექტებს ეხება, რაც მეტად კონკრეტული რეფორმების წინაპირობა უნდა გახდეს.

„რეფორმერის“ პროგრამის შემდგომი სრულყოფისა და განვრცობისთვის აუცილებლად მიგვაჩნია ფართო საზოგადოების, მოქალაქეების აქტიური ჩართულობა პირდაპირი დემოკრატიის წესით. ჩვენ თავს ვალდებულად ვთვლით, თითოეულ მოქალაქეს სრული და ამომწურავი ინფორმაცია მივანოდოთ უწყვეტ რეჟიმში. მოქალაქეს აქვს ხელშეუვალი უფლება, თავად შეაფასოს ალტერნატივები, თავად გადაწყვიტოს, რომელ საკითხზე და რომელი გზით ურჩევნია მუშაობა.

**ცვლილების დრო არის ახლა!**

**მომავალი დღეს!**

**ბისურვებით წარმატებას !**

