

## საჯარო მმართველობის თანამედროვე და საერთაშორისო მეთოდები გლობალიზაციის ეპოქაში

**მარიამ გალდავა**

პოლიტიკის მეცნიერების დოქტორი

Mar.galdava@gmail.com

ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0001-3443-1998>

**ნათია ჯანაშვილი**

საჯარო მმართველობის დოქტორანტი

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

Janashvili.hr@gmail.com

ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0001-3443-1998>

DOI: 10.52340/splogos.2025.03.22

### აბსტრაქტი

ნაშრომის მიზანია მიმოიხილოს გლობალიზაციისა და ციფრული ტრანსფორმაციის ეპოქაში, საჯარო მმართველობის თანამედროვე და საერთაშორისო მეთოდების განვითარება. გაანალიზოს, როგორ ერგება საქართველოს საჯარო მმართველობის სისტემა გლობალურ ტენდენციებს, რა გამოწვევებს აწყდება და რამდენად ეფექტიანად ინტეგრირდება ინოვაციური მმართველობითი მეთოდები ეროვნულ პოლიტიკასა და ადმინისტრირებაში. თეორიული ჩარჩო ეფუძნება ოთხ ძირითად მოდელს: ახალ საჯარო მმართველობას, შედეგზე ორიენტირებულ, მონაცემებზე დაფუძნებულ და ელექტრონულ მმართველობას. გამოყენებულია Case Study, კონტენტ-ანალიზი და დედუქციური ახსნის მოდელი. კვლევის შედეგები ადასტურებს, რომ ციფრული მმართველობის განვითარებამ საქართველოში მნიშვნელოვნად გააუმჯობესა საჯარო სერვისების გამჭვირვალობა და ხელმისაწვდომობა, თუმცა გამოწვევად რჩება რეგიონული უთანასწორობა და კიბერუსაფრთხოება. ნაშრომის მეცნიერული სიახლე მდგომარეობს საქართველოს პრაქტიკის საერთაშორისო მოდელებთან შედარებით ანალიზში, რაც განსაზღვრავს ქვეყნის განვითარების სტრატეგიულ მიმართულებებსა და რეფორმების უწყვეტობის აუცილებლობას.

**საკვანძო სიტყვები:** საჯარო მმართველობა, გლობალიზაცია, ტექნოლოგიები, საერთაშორისო გამოცდილება, მოდერნიზება

---

---

**Modern and International Methods of Public Administration  
in the Era of Globalization**

**Mariam Galdava**

Doctor of Political Science

Caucasus International University

Mar.galdava@gmail.com

ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0001-3443-1998>

**Natia Janashvili**

PhD Candidate in Public Administration

Georgian Technical University

Janashvili.hr@gmail.com

ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0001-3443-1998>

**Abstract**

The purpose of this paper is to examine the development of modern and international methods of public administration in the era of globalization and digital transformation. It analyses how Georgia's public administration system adapts to global trends, what challenges it faces, and how effectively innovative governance approaches are integrated into national policy and administration. The theoretical framework is based on four key models: New Public Management, Result-Oriented Governance, Data-Driven Governance, and E-Governance. The study employs an integrated methodology, including Case Study, Content Analysis, and the Deductive Explanation Model. The findings confirm that the development of digital governance in Georgia has significantly improved the transparency and accessibility of public services; however, regional inequality and cybersecurity remain major challenges. The scientific novelty of the research lies in the comparative analysis of Georgia's administrative practices with international models, which helps define the country's strategic development directions and the need for continuous reform.

**Keywords:** Public Administration, Globalization, Technologies, International Experience, Modernization

სტატია მიზნად ისახავს კვლევას და იმის შეფასებას, თუ როგორ პასუხობს საქართველოს საჯარო მმართველობის სისტემა თანამედროვე გლობალურ ტენდენციებსა და გამოწვევებს, როგორ ხდება საერთაშორისო პრაქტიკისა და ინოვაციური მეთოდების ინტეგრაცია ეროვნულ პოლიტიკასა და ადმინისტრირებაში.

ჩვენი ძირითადი ამოცანაა გამოვკვეთოთ ის კონკრეტული მიდგომები, რომლითაც მოგვიწევს გლობალიზაციისა და ციფრული ტრანსფორმაციის შედეგად წარმოშობილ საჭიროებებს გავცეთ პასუხი, საჯარო მმართველობის მიმართულებით/ჩარჩოში.

### კვლევის მეთოდები

- **Case Study**-ის მეთოდი, რომელიც დაგვებმარა კონკრეტული შემთხვევის სიღრმისეულად შესწავლისა და ანალიზის პროცესში. მოცემულ კვლევაში Case Study-ის მეთოდი გამოყენებულ იქნა, რათა უფრო დეტალურად შეგვეფასებინა საქართველოს საჯარო მმართველობის პრაქტიკა გლობალიზაციისა და ციფრული ტრანსფორმაციის კონტექსტში;
- **კონტენტ ანალიზი** - მოცემულ კვლევაში **კონტენტ-ანალიზი** დაგვებმარა, როგორც საერთაშორისო პრაქტიკების, ასევე საქართველოს საჯარო მმართველობის დოკუმენტების (სტრატეგიები, კანონები, სახელმწიფო პროგრამები, ოფიციალური ანგარიშები) სტრუქტურულად შესწავლასა და შინაარსობრივ ინტერპრეტაციაში;
- **დედუქციური ახსნის მოდელი** - ამ ტექნიკის დახმარებით ვაანალიზებთ, თუ როგორ ცვლის გლობალიზაცია და ციფრული ტრანსფორმაცია საჯარო მმართველობის მოდელებს მსოფლიო მასშტაბით, ასევე ვაფასებთ, რამდენად შეესაბამება საქართველოს მმართველობითი პრაქტიკა ამ მოდელებს.

### კვლევის თეორიული ჩარჩო

გლობალიზაციისა და ტექნოლოგიური განვითარების ფონზე, საჯარო მმართველობა უნდა პასუხობდეს არა მხოლოდ ეროვნულ, არამედ საერთაშორისო მოთხოვნებს. ამ კონტექსტში შეიძლება გამოვყოთ რამდენიმე ძირითადი მოდელი, რომლებიც განსაზღვრავენ თანამედროვე საჯარო მმართველობის თეორიულ ჩარჩოს:

- **ახალი საჯარო მმართველობა** (New Public Management (NPM)) – ეს კონცეფცია 1980-იანი წლებიდან ვითარდება და საფუძვლად უდევს საჯარო სექტორში, კერძო სექტორის მენეჯმენტის საუკეთესო პრაქტიკების გადმოღებას. NPM-ის მთავარი მიზანია საჯარო მმართველობის ეფექტიანობის გაზრდა და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება მომხმარებელზე, ანუ მოქალაქეზე ორიენტირებული მიდგომის პრინციპით.
- **შედეგზე ორიენტირებული მმართველობა** (Result-oriented Theory), რომელიც ხაზს უსვამს შედეგების მონიტორინგს, რაც უზრუნველყოფს რესურსების ოპტიმალურ გამოყენებას და პასუხისმგებლობის გაძლიერებას.
- **მონაცემებზე დაფუძნებული მმართველობა** (Data-driven Governance Theory) აღნიშნული თეორია წარმოადგენს თანამედროვე მიდგომას, იყენებს დიდი მოცულობის მონაცემებს გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, რაც მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს მმართველობის ხარისხს<sup>251</sup>.
- ციფრული ტექნოლოგიების განვითარების პირობებში, სულ უფრო მეტად ღირებულ მიდგომად იქცა, **ელექტრონული მმართველობის თეორია** (E-Governance Theory), რომლის თანახმადაც, სახელმწიფო, ფუნქციონირებს როგორც **გამჭვირვალე, მოქნილი და ეფექტური პლატფორმა**, რომელიც აერთიანებს ტექნოლოგიურ ინოვაციებს საჯარო სერვისების გაუმჯობესებისთვის და ადმინისტრაციული პროცესების გამარტივებისთვის<sup>252</sup>.

### ნაშრომის სამეცნიერო სიახლე

ნაშრომს სამეცნიერო ღირებულებას სძენს ის, რომ იგი ახლებური ხედვითა და განსხვავებული სისტემური მიდგომით იკვლევს გლობალიზაციისა და ციფრული ტრანსფორმაციის პირობებში, საჯარო მმართველობის თეორიების პრაქტიკულ განხორციელებას, საქართველოს მაგალითზე.

კვლევის ფარგლებში გამოკვეთილია, თუ რამდენად ეფექტიანად და რა ფორმით ინტეგრირდება საერთაშორისო პრაქტიკა და გლობალური სტანდარტები ქართულ მმართველობით სისტემაში. ამის საფუძველზე შესაძლებელია თანამედროვე რეფორმების კრიტიკული შეფასება და სამომავლო სტრატეგიული მიმართულებების იდენტიფიცირება.

<sup>251</sup> OECD, *Data-Driven Public Sector: Enabling Digital Transformation in the Public Sector* (Paris: OECD Publishing, 2021), pp. 15–40.

<sup>252</sup> United Nations Department of Economic and Social Affairs, *E-Government Survey 2022* (New York: United Nations, 2022), pp. 10–28.

ამ კვლევის მეცნიერული სიახლე მდგომარეობს ჩვენს მიერ ჩატარებულ შედარებით ანალიზში, რომელიც იძლევა საქართველოს განვითარების შეფასების შესაძლებლობას სხვა ქვეყნების გამოცდილების ფონზე და შედეგად გამოავლენს ინოვაციურ მმართველობით მიდგომებს, რომლებიც პოტენციურად ადაპტირებადია ეროვნულ კონტექსტში.

საკვლევი თემა დაფუძნებულია კვლევითი მეთოდების ინტეგრირებულ გამოყენებაზე, როგორცაა კონტენტ-ანალიზი, Case-study და დედუქციური მოდელი, რაც უზრუნველყოფს თემის კომპლექსურ, მრავალმხრივ და მეცნიერულად გამყარებულ ანალიზს.

### შესავალი

21-ე საუკუნეში სახელმწიფო მმართველობის სისტემები მნიშვნელოვანი ტრანსფორმაციისა და სტრუქტურული ცვლილებების ზღვარზეა. თანამედროვე მსოფლიო მიიწევს ინტეგრირებული, ურთიერთდაკავშირებული და კონკურენტული გარემოსკენ, რასაც განაპირობებს გლობალიზაციის სწრაფად მზარდი ტემპი.<sup>253</sup> დღეს, გლობალიზაცია მეტია ვიდრე მხოლოდ ეკონომიკური კავშირების გაფართოება, იგი წარმოადგენს პროცესს, რომელიც მნიშვნელოვნად ცვლის პოლიტიკურ, სოციალურ და მმართველობით სფეროებს.<sup>254</sup>

თემის აქტუალურობიდან გამომდინარე, მოცემულ სტატიაში, განხილულია საჯარო მმართველობის მიდგომების ცვლილება გლობალიზაციის გავლენის პროცესში, თანამედროვე მეთოდები, რომელიც გამოიყენება მსოფლიოში და ფაქტორები, რომელიც საქართველოში მათი დანერგვის ხარისხს განაპირობებენ.

საკვლევი თემის აქტუალობას, ასევე განაპირობებს ციფრული ტექნოლოგიების სწრაფი განვითარება, ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის ზრდა და მოქალაქეთა გააქტიურება, რაც ამ პროცესს კიდევ უფრო ამძაფრებს<sup>255</sup>; თანამედროვე მოქალაქე მოითხოვს არა მხოლოდ ეფექტიან და ხარისხიან სერვისს, არამედ გამჭვირვალობას, ჩართულობასა და ანგარიშვალდებულებას. ამრიგად, გლობალიზაცია წარმოადგენს არა მხოლოდ ახალი შესაძლებლობების წყაროს, არამედ სერიოზულ გამოწვევას სახელმწიფო მმართველობის სისტემისთვის,

<sup>253</sup> Ali Farazmand, "Globalization and Public Administration," *Public Administration Review* 59, no. 6 (1999): pp. 509–522.

<sup>254</sup> Donald F. Kettl, *The Global Public Management Revolution*, 2nd ed. (Washington, DC: Brookings Institution Press, 2005).

<sup>255</sup> World Bank, *GovTech Maturity Index: The State of Public Sector Digital Transformation* (Washington, DC: World Bank, 2023).

რადგან ტრადიციული მექანიზმები უკვე არასაკმარისად ეფექტურია თანამედროვე პრობლემების გადასაჭრელად.

ამ საკითხის აქტუალობა ასევე განპირობებულია საჯარო მმართველობის განვითარების ტენდენციებით და ამ სფეროში გამოყენებული თანამედროვე მეთოდებით. ჩატარებული ანალიზი მკითხველს საშუალებას მისცემს დაინახოს არა მხოლოდ ის, თუ რა ეტაპზეა საქართველო საჯარო მმართველობის ტრანსფორმაციის პროცესში, არამედ ის, თუ რა სტრატეგიულმა მიმართულებებმა შეიძლება განსაზღვროს მისი ადმინისტრაციული სისტემის შემდგომი განვითარება, გლობალური გარემოს კონტექსტში.

### თანამედროვე მეთოდები საჯარო მმართველობაში

გლობალიზაციის პირობებში, სახელმწიფოს აღარ აკმაყოფილებს წარსულში დამკვიდრებული მართვის ბიუროკრატიული მოდელი, რომელიც მეტწილად დაფუძნებული იყო იერარქიულ სტრუქტურებზე, მკაცრ წესებსა და დაბალ მოქნილობაზე<sup>256</sup>. მუდმივად ცვალებადი საერთაშორისო სტანდარტები, საერთაშორისო ვალდებულებები, ტრანსნაციონალური პრობლემები და მოქალაქეთა მზარდი მოლოდინი საჯარო სერვისების გაუმჯობესების მიმართ, სახელმწიფოს ვალდებულს ხდის გადახედოს მმართველობის ტრადიციულ მიდგომებს<sup>257</sup>.

გლობალიზაციის ეპოქაში, საჯარო მმართველობა უნდა გახდეს შედეგზე ორიენტირებული, მოქნილი, ინოვაციური და ინკლუზიური<sup>258</sup>. ამ პროცესში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ხდება საერთაშორისო გამოცდილების, თანამედროვე მეთოდების და მართვის მოდელების გაანალიზება და მათი პრაქტიკაში ინტეგრირება<sup>259</sup>.

საჯარო მმართველობის მოდელები და მიდგომები მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში მნიშვნელოვნად განსხვავდება ისტორიული, კულტურული, ეკონომიკური და პოლიტიკური კონტექსტის გათვალისწინებით. თუმცა გასული რამდენიმე ათწლეულის განმავლობაში, გამოიკვეთა ძირითადი ტენდენცია და

<sup>256</sup> Christopher Pollitt and Geert Bouckaert, *Public Management Reform: A Comparative Analysis—Into the Age of Austerity*, 4th ed. (Oxford: Oxford University Press, 2017).

<sup>257</sup> OECD, *Public Governance Review: Georgia* (Paris: OECD Publishing, 2022).

<sup>258</sup> Stephen P. Osborne, “The New Public Governance?,” *Public Management Review* 8, no. 3 (2006): 377–387.

<sup>259</sup> საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაცია, *საჯარო მმართველობის რეფორმის 2023–2025 წლების სტრატეგია*, წვდომა: <https://www.gov.ge>.

საერთო პრინციპი, რომლებიც მსოფლიოს მასშტაბით საჯარო მმართველობის პრაქტიკას უფრო სისტემურ და ერთიან ხასიათს სძენს.<sup>260</sup>

მსოფლიოს სხვადასხვა რეგიონში, მმართველობის პრაქტიკა სხვადასხვაგვარია. განვითარებულ ქვეყნებში აქცენტი კეთილსინდისიერ მმართველობაზე, გამჭვირვალობაზე და ინკლუზიურობაზე კეთდება; განვითარებად ქვეყნებში კი ხშირად აქვს ადგილი რეფორმებს საჯარო სექტორის ეფექტიანობისა და მოქალაქეთა მომსახურების ხარისხის გასაუმჯობესებლად, რაც სავსებით ნორმალურია.

ამ ტენდენციების საფუძველს წარმოადგენს ისეთი ღირებულებები, როგორიცაა გამჭვირვალობა, ანგარიშვალდებულება, ეფექტურობა და ინკლუზიურობა. სახელმწიფო მმართველობის თანამედროვე მსოფლიო პრაქტიკა, მიმართულია ბიუროკრატიული ბარიერების შემცირებისკენ, გაწეული მომსახურების ხარისხის ამაღლებისკენ და საზოგადოების ნდობის განმტკიცებისკენ სახელმწიფო ინსტიტუტების მიმართ.

#### მაგალითისთვის:

- **შვედეთი** - გამოირჩევა მაღალი შედეგიანობის საჯარო სექტორით, რომელიც მკვეთრად ორიენტირებულია მოქალაქეთა საჭიროებების დაკმაყოფილებაზე;
- **დანია** - ლიდერია ციფრული ტრანსფორმაციის კუთხით და ცნობილია მომხმარებელზე მორგებული ელექტრონული სერვისებით;
- **კანადა** - განასახიერებს წარმატებულ მოდელს, სადაც მულტიკულტურული ჩართულობა და ინოვაციური პოლიტიკის დაგეგმვა წარმოადგენს მმართველობის ქვაკუთხედს.

ამგვარი მიდგომა ცხადყოფს, რომ საჯარო მმართველობის უნივერსალური მოდელი არ არსებობს. წარმატება დიდწილად დამოკიდებულია კონკრეტული ქვეყნის სოციალურ-პოლიტიკურ კონტექსტზე, კულტურაზე და მმართველობით ნებაზე.<sup>261</sup>

გაერთიანებული ერების ორგანიზაციამ (UNDP) და მსოფლიო ბანკმა განსაზღვრა დემოკრატიული მმართველობის პრინციპები, **დემოკრატიული მმართველობა (Good Governance)**, რომლებიც მოიცავს შემდეგ მახასიათებელს: **გამჭვირვალობა** - გამჭვირვალე მმართველობა გულისხმობს გადაწყვეტილებების

<sup>260</sup> Christopher Pollitt and Geert Bouckaert, *Public Management Reform: A Comparative Analysis—Into the Age of Austerity*, 4th ed. (Oxford: Oxford University Press, 2017), pp. 23–55.

<sup>261</sup> United Nations Department of Economic and Social Affairs, *E-Government Survey 2022* (New York: United Nations, 2022), pp. 35–40

მიღების პროცესისა და საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობას მოქალაქეებისთვის. საქართველოში საჯარო ინფორმაციის მოთხოვნის მექანიზმი გამარტივდა და შესაბამისად აქტიურად ფუნქციონირებს საჯარო ინფორმაციის პორტალები; *ანგარიშვალდებულება* - ანგარიშვალდებული მმართველობა გულისხმობს, რომ საჯარო მოხელეები ვალდებულნი არიან საზოგადოებას აუხსნან თავიანთი ქმედებები. საქართველოში მოქმედებს აუდიტის სამსახური და სხვა ზედამხედველობის მექანიზმები. *კანონის უზენაესობა; ინკლუზიურობა* - ინკლუზიური მმართველობა გულისხმობს ყველა სოციალური ჯგუფის თანაბარ მონაწილეობას გადაწყვეტილებების მიღებაში. საქართველოში გაძლიერებულია ელექტრონული პლატფორმები მოქალაქეთა ჩართულობისთვის, თუმცა ეთნიკური უმცირესობებისა და სოფლის მოსახლეობის მონაწილეობა ჯერ კიდევ შეზღუდულია; *ეფექტიანობა* - მმართველობა ეფექტიანია მაშინ, როდესაც რესურსები ეფექტურად გამოიყენება და შედეგზე ორიენტირებული პოლიტიკა ხორციელდება. საქართველოში განხორციელებული ადმინისტრაციული რეფორმები ამ მიზნის მიღწევისკენაა მიმართული, თუმცა ხშირია ბიუროკრატიული შეფერხებები და დაბალი ეფექტიანობა რეგიონულ დონეზე.

შესაბამისად, დემოკრატიული მმართველობითი მიდგომა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია განვითარებადი ქვეყნებისთვის, სადაც ძლიერი ინსტიტუტების შექმნა და დემოკრატიული სტაბილურობა პრიორიტეტულია<sup>262</sup>.

**ციფრული მმართველობა (Digital Governance / E-Governance)** - თანამედროვე სახელმწიფოები სულ უფრო მეტად იყენებენ ციფრულ ტექნოლოგიებს მმართველობის ოპტიმიზაციისთვის. ასეთი მაგალითებია: ესტონეთი, სინგაპური, კანადა და სამხრეთ კორეა. როგორც ლიდერები ციფრული მმართველობის სფეროში, ამ სახელმწიფოებში დამკვიდრებულია ღია მონაცემები, ავტომატიზირებული სერვისები და ინტერფეისები, ეს ზრდის მოქალაქეთა ნდობასა და მომსახურების ხარისხს, რაც მოიცავს: ელექტრონული სერვისების განვითარებას; მოქალაქეთა ციფრულ ჩართულობას; მონაცემებზე დაფუძნებული პოლიტიკის დაგეგმვას<sup>263</sup>.

საქართველოში ციფრული მმართველობის დანერგვა დაიწყო 2000-იანი წლების დასაწყისში და ეტაპობრივად გაფართოვდა სხვადასხვა საჯარო სექტორში. მნიშვნელოვანი პროგრესია მიღწეული **საჯარო სერვისების ავტომატიზაციისა და ელექტრონული პლატფორმების შექმნის** მიმართულებით. ამის მაგალითია:

<sup>262</sup> United Nations Development Programme, *Governance for Sustainable Human Development* (New York: UNDP, 1997).

<sup>263</sup> United Nations Department of Economic and Social Affairs, *E-Government Survey 2022* (New York: United Nations, 2022), <https://doi.org/10.18356/9789210019446>

- **იუსტიციის სახლები**, როგორც მრავალფუნქციური სერვისცენტრები, რომლებიც სთავაზობენ მომხმარებელს ერთიან სივრცეში მოქცეულ ციფრულ სერვისებს;
- **my.gov.ge** და **hr.gov.ge**, როგორც მოქალაქეებისთვის ხელმისაწვდომი ონლაინ პლატფორმები სახელმწიფო სერვისებზე წვდომისთვის;
- **Data.gov.ge** - ღია მონაცემების პორტალი, რომელიც უზრუნველყოფს მოქალაქეებისა და კვლევითი წრეებისთვის საჯარო მონაცემებზე წვდომას.

მიუხედავად ამ პროგრესისა, გამოწვევად რჩება შემდეგი საკითხები: მოქალაქეთა ციფრული ჩართულობის დაბალი დონე რეგიონებში; ინტერნეტთან წვდომის უთანაბრობა; მონაცემთა დაცვასთან და კიბერუსაფრთხოებასთან დაკავშირებული სტანდარტების სრულყოფა.

ამ ფონზე, მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ ტექნოლოგიური გადაწყვეტების დანერგვა, არამედ **მოქალაქეთა ციფრული განათლების ხელშეწყობა, ინკლუზიური პოლიტიკის დაგეგმვა და კიბერუსაფრთხოების განმტკიცება.**

საერთაშორისო გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ თანამედროვე სახელმწიფოები უარს ამბობენ ერთგვაროვან და გაერთიანებულ მმართველობით მოდელზე და მისდევენ **ჰიბრიდულ მიდგომებს**, რაც გულისხმობს სხვადასხვა მოდელის ელემენტების შერწყმასა და ინტეგრაციას, მათ შორის მენეჯერულ, დემოკრატიულ, ციფრულ და ტრადიციულ ადმინისტრაციულ პრაქტიკებს. ასეთი სტრატეგია საშუალებას აძლევს სახელმწიფოებს მოერგონ გლობალურ გამოწვევებს და საკუთარი ეროვნული კონტექსტის სპეციფიკას<sup>264</sup>.

ახალი საჯარო მმართველობა განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს კონკურენციისა და ბაზრის მექანიზმების დანერგვას საჯარო ორგანიზაციებში. კერძო სექტორის მეთოდების მსგავსად შედეგების შეფასება, მომსახურების სტანდარტების დაწესება და კონტროლი, შესრულების მონიტორინგი და თანამშრომელთა მოტივაციაზე ზრუნვა, საჯარო სექტორში ახალ, შედეგზე ორიენტირებულ გარემოს ქმნის<sup>265</sup>. მართვის ეს მოდელი ხელს უწყობს სწრაფი და მოქნილი გადაწყვეტილებების მიღებას, ტრადიციული ბიუროკრატიული ბარიერების შემცირებას, რაც ქმნის უფრო მეტად პროდუქტიულ და ეფექტურ სამუშაო გარემოს. ასევე, გულისხმობს მომსახურების მიწოდებაში მომხმარებელთა, ანუ მოქალაქეთა ჩართულობის ზრდას, რათა მათი მოთხოვნები მაქსიმალურად იყოს გათვალისწინებული.

<sup>264</sup> Christopher Pollitt and Geert Bouckaert, *Public Management Reform: A Comparative Analysis—Into the Age of Austerity*, 4th ed. (Oxford: Oxford University Press, 2017).

<sup>265</sup> Christopher Hood, "A Public Management for All Seasons?," *Public Administration* 69, no. 1 (1991): pp. 3–19.

მიუხედავად მრავალი სარგებლისა, ახალი საჯარო მმართველობის მოდელს, გააჩნია შეზღუდვებიც: მაგალითად, ზოგიერთმა მკვლევარმა აღნიშნა, რომ ბიზნესპრინციპების გადატანამ საჯარო სექტორში, შესაძლოა დააზიანოს სოციალური სამართლიანობისა და დემოკრატიული მართვის პრინციპები<sup>266</sup>.

ამგვარად, ახალი საჯარო მმართველობის მეთოდის დანერგვა მრავალი ქვეყნის ადმინისტრაციულ სისტემაში, ინდივიდუალურ და დინამიურ პროცესად იქცა, რომელიც მოითხოვს ეროვნული კონტექსტის გათვალისწინებას და მუდმივ შეფასებას.

ციფრული ტექნოლოგიები სულ უფრო მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ საჯარო მმართველობის ეფექტიანობისა და გამჭვირვალობის გაუმჯობესებაში. თანამედროვე მთავრობები იყენებენ ხელოვნურ ინტელექტს, დიდი მონაცემების ანალიზს და ავტომატიზაციას, რათა გააუმჯობესონ მომსახურების მიწოდება; გაზარდონ გადაწყვეტილებების სისწორე; შეამცირონ კორუფციის რისკები. მაგალითად, ბლოკჩეინის ტექნოლოგია გამოიყენება გარიგებების ტრანსპარენტობისა და უსაფრთხოების უზრუნველყოფისთვის<sup>267</sup>.

თანამედროვე საჯარო მმართველობა ეფუძნება არა ინტუიციას, არამედ მასშტაბურ მონაცემებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ გადაწყვეტილებების უკეთეს დაკვალიფიცირებას და რესურსების ოპტიმალურ განაწილებას. ეს მიდგომა ხელს უწყობს სერვისების მორგებას საზოგადოების კონკრეტულ საჭიროებებზე და მმართველობის ეფექტურობის ზრდას<sup>268,269</sup>.

დღესდღეობით, საჯარო მმართველობისთვის ერთ-ერთი პრიორიტეტია გარემოს დაცვა, განსაკუთრებით იმ პირობებში, როდესაც გლობალური დღის წესრიგი ითხოვს კლიმატის ცვლილების წინააღმდეგ ბრძოლის მკვეთრ ნაბიჯებს. საერთაშორისო პრაქტიკაში, სახელმწიფოები სულ უფრო მეტად ინტეგრირებენ გარემოსდაცვით პრინციპებს საჯარო პოლიტიკაში და მმართველობით სისტემებში, რაც მოიცავს შემდეგს: **მწვანე პოლიტიკა**, მაგალითად, ნახშირბადზე ნაკლებად დამოკიდებული ტრანსპორტი; **რესურსების „სმარტ“ გამოყენება** - წყლის, ენერგიისა და ნედლეულის რაციონალური მართვა თანამედროვე ტექნოლოგიების დახმარებით.

<sup>266</sup> Michael Barzelay, *The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue* (Berkeley: University of California Press, 2001), pp. 102–120.

<sup>267</sup> Don Tapscott and Alex Tapscott, *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin and Other Cryptocurrencies Is Changing the World* (New York: Penguin, 2016).

<sup>268</sup> OECD, *Data-Driven Public Sector: Enabling Digital Transformation in the Public Sector* (Paris: OECD Publishing, 2021).

<sup>269</sup> United Nations Department of Economic and Social Affairs, *E-Government Survey 2022* (New York: United Nations, 2022), pp. 35–40.

გაეროს მდგრადი განვითარების მიზნებიდან გამომდინარე, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია **მიზანი #13 - კლიმატის ცვლილების წინააღმდეგ ქმედება**, რომელიც მოუწოდებს ქვეყნებს, გარემოსდაცვითი პოლიტიკის ინტეგრაციისკენ, თავიანთ ეროვნულ მმართველობით სტრატეგიებში<sup>270</sup>. საქართველოშიც ვხვდებით რეფორმებს გარემოსდაცვითი მდგრადობის მიმართულებით - მაგალითად, ენერგოეფექტურობის ახალი სტანდარტების დანერგვა, ურბანული მწვანე სივრცეების ზრდა და წყლის რესურსების დაცვის ინიციატივები<sup>271272</sup>.

აღნიშნულ თეორიულ მოდელებზე დაყრდნობით, საჯარო მმართველობის პრაქტიკა მსოფლიოს სხვადასხვა რეგიონში ვითარდება, მათ შორის, საქართველოშიც, რომელიც ორი ათწლეულია აქტიური რეფორმებისა და ციფრული ტრანსფორმაციის პერიოდად იქცა.

### საქართველოს მაგალითი: გამოწვევები და პროგრესი საჯარო მმართველობაში

გლობალიზაციის ეპოქაში, საქართველო განიცდის საჯარო მმართველობის სისტემის სიღრმისეულ რეფორმებს, რომლებიც მიზნად ისახავს საჯარო სექტორის ეფექტიანობისა და გამჭვირვალობის ამაღლებას, ასევე მოქალაქეთა ნდობის გაძლიერებას<sup>273</sup>. რეფორმების ძირითადი მიმართულებები მოიცავს ბიუროკრატის შემცირებას, დეცენტრალიზაციას, ციფრული სერვისების განვითარების და კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლას.

საქართველოში, ციფრული ტრანსფორმაციას ასრულებს ერთ-ერთ მთავარ როლს საჯარო მმართველობაში. 2014 წლიდან დაწყებული, „e-Government Georgia“ პროექტი, გულისხმობს საჯარო სერვისების ელექტრონულად მიწოდებას, რაც მნიშვნელოვანი წინგადადგმული ნაბიჯია მოქალაქეთა და ბიზნესის სახელმწიფო სტრუქტურებთან კომუნიკაციის გამარტივებისთვის<sup>274</sup>. ამ კონტექსტში, ID პორტალი წარმოადგენს ერთიან პლატფორმას, სადაც ხელმისაწვდომია მრავალფეროვანი სახელმწიფო სერვისები, რაც მნიშვნელოვნად ზრდის სერვისების ხარისხს და სიჩქარეს.<sup>275</sup>

<sup>270</sup> United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*.

<https://sdgs.un.org/2030agenda>

<sup>271</sup> IDFI. (2021). *საჯარო მმართველობის საუკეთესო ევროპული პრაქტიკა და საქართველო*.

<https://idfi.ge/ge/best-european-practice-of-public-administration-and-georgia>

<sup>272</sup> GIP. (2024). *საქართველოს მმართველობის ინდექსი (GGI)*. საქართველოს პოლიტიკის ინსტიტუტი.

<https://gip.ge/ka/gip-presented-the-georgia-governance-index-ggi-2024>

<sup>273</sup> გურგენიძე, გიორგი. 2019. „საქართველოს საჯარო მმართველობის ინსტიტუციური გამოწვევები.“ *საჯარო მმართველობის ჟურნალი* 3 (12): 45-62.

<sup>274</sup> საქართველოს მთავრობის ოფიციალური გვერდი. 2023. „e-Government Georgia – ციფრული ტრანსფორმაცია საჯარო სექტორში.“ განთავსებულია: <https://gov.ge/ge/government-initiatives/e-government-georgia>

<sup>275</sup> მელაძე, თამარ. 2021. „ციფრული მმართველობის განვითარება საქართველოში: წარმატებები და პერსპექტივები.“ *ეკონომიკური მიმოხილვები* 6 (4): გვ.112-130

საქართველოს მაგალითი ადასტურებს, რომ საპროცესო და კონტექსტუალური მახასიათებლების გათვალისწინებით, რეფორმები საჯარო მმართველობაში ძალზედ რთული და კომპლექსურია, თუმცა მნიშვნელოვანია ქვეყნის დემოკრატიული განვითარებისა და თვით განვითარების სტაბილურობისთვის<sup>276</sup>.

ამრიგად, საქართველოს მომავალი განვითარება, დიდწილად იქნება დამოკიდებული სახელმწიფოს უნარზე სრულყოფილად დანერგოს საჯარო მმართველობის თანამედროვე მეთოდები, ჩამოაყალიბოს გამჭვირვალე ინსტიტუციური მექანიზმები და განავითაროს მმართველობითი კულტურა, რომელიც დაფუძნებულია მოქალაქეებთან თანასწორ კომუნიკაციაზე. მხოლოდ ინოვაციების, პასუხისმგებლობისა და ინკლუზიურობის ჰარმონიული კომბინაციის პირობებშია შესაძლებელი ძლიერი, მდგრადი და თანამედროვე სახელმწიფო სისტემის აშენება, რომელსაც შეუძლია ეფექტურად უპასუხოს XXI საუკუნის გამოწვევებს და გლობალიზებული სამყაროს მოთხოვნებს.

### დასკვნა

საჯარო მმართველობის თანამედროვე მეთოდების და ჰიბრიდული მიდგომების სისტემური დანერგვა საქართველოში, წარმოადგენს ქვეყნის დემოკრატიული განვითარების, ეკონომიკური მდგრადობისა და სოციალური სამართლიანობის განმტკიცების საფუძველს, განსაკუთრებით გლობალიზაციის ეპოქაში, როდესაც საერთაშორისო ინტეგრაცია და ტექნოლოგიური პროგრესი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს სახელმწიფო მმართველობაზე. დღევანდელ სწრაფად ცვალებად გარემოში, საჯარო სექტორი განსაკუთრებულად უნდა ორიენტირდეს ისეთი პრინციპების აღსრულებაზე, როგორებიცაა ეფექტიანობა, გამჭვირვალობა, ინკლუზიურობა და გარემოსდაცვითი ჩართულობა<sup>277</sup>.

საქართველოში, საჯარო მმართველობის სფეროში, რეფორმების წარმატება დამოკიდებულია მენეჯერული კვალიფიკაციის გაუმჯობესებაზე და ინოვაციური ტექნოლოგიების ეფექტიან ინტეგრაციაზე. ციფრულ მმართველობაში შეტანილი ცვლილებები, განსაკუთრებით e-Government პლატფორმების განვითარება, მნიშვნელოვნად ამარტივებს საჯარო სერვისების მიღებას და ზრდის სახელმწიფო ინსტიტუტების ლეგიტიმურობას.

კორუფციის შემცირება და ანგარიშვალდებულების გაძლიერება ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი კომპონენტია, რომელიც უზრუნველყოფს საჯარო სექტორის სანდოობას. ამისათვის, საჭიროა, როგორც ინსტიტუციური ინსტრუმენტების

<sup>276</sup> კობიაშვილი, ნინო. 2020. *საჯარო მმართველობის რეფორმები საქართველოში: მიღწევები და გამოწვევები*. თბილისი: საქართველოს საჯარო ადმინისტრირების ინსტიტუტი.

<sup>277</sup> ნადარეიშვილი გ., 2008. სახელმწიფოსა და სამართლის ისტორია. თბილისი, გვ.291

დახვეწა, ისე მუდმივი მონიტორინგი და შეფასება. ამავე დროს, მნიშვნელოვანია რეფორმების თანმიმდევრულობა.

საჯარო მმართველობის რეფორმების სიღრმისეული და სისტემატური განვითარება, მნიშვნელოვან პოზიტიურ გავლენას მოახდენს, ქვეყნის სოციალური და ეკონომიკური გარემოს გაუმჯობესებაზე. გლობალიზაციის ეპოქაში, როდესაც ქვეყნების განვითარების ტემპი დიდწილად განისაზღვრება მათი მმართველობითი სტრუქტურების ეფექტიანობით, ინკლუზიურობითა და ტექნოლოგიებთან ადაპტირების უნარით, საჯარო მმართველობის მოდერნიზაცია უკვე აღარ წარმოადგენს მხოლოდ ადმინისტრაციულ ამოცანას - იგი გარდაიქმნა ეროვნული უსაფრთხოების, ეკონომიკური მდგრადობისა და დემოკრატიული ლეგიტიმაციის ფუნდამენტად.

საქართველომ გარკვეული პროგრესი აჩვენა სხვადასხვა მიმართულებით - იქნება ეს ელექტრონული სერვისების ხელმისაწვდომობა თუ კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლის მექანიზმები. თუმცა, ამ პროცესის წარმატებით გაგრძელება საჭიროებს რეფორმების უწყვეტობას, ინსტიტუციური სტაბილურობის განმტკიცებას და ისეთ გარემოს შექმნას, სადაც მმართველობა ეფუძნება ღიაობას, პასუხისმგებლობას და ინოვაციას.

გარდა ამისა, თანამედროვე საერთაშორისო პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ მმართველობის უნივერსალური მოდელი არ არსებობს, რადგან ყველა ქვეყნის გამოცდილება უნიკალურია. სწორედ ამიტომ, საქართველომ უნდა იხელმძღვანელოს, როგორც საკუთარ კონტექსტში პირადი გამოცდილებით, ასევე იმ პოზიტიური საერთაშორისო გამოცდილებით, რომელიც მორგებადია მის საჭიროებებსა და შესაძლებლობებზე.

ამრიგად, ქვეყნის მომავალი განვითარება დიდწილად იქნება დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად შეძლებს სახელწმიფო საჯარო მმართველობის თანამედროვე მეთოდების სრულყოფილად დანერგვას, გამჭვირვალე ინსტიტუციური მექანიზმების შექმნას და მოქალაქეებთან თანასწორ კომუნიკაციაზე დაფუძნებული მმართველობითი კულტურის ჩამოყალიბებას. მხოლოდ ამ გზით გახდება შესაძლებელი ძლიერი, მდგრადი და ინოვაციური სახელმწიფო სისტემის ჩამოყალიბება, რომელიც ეფექტურად უპასუხებს XXI საუკუნის და გლობალიზებული სამყაროს მოთხოვნებს.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. გურგენიძე, გიორგი. „საქართველოს საჯარო მმართველობის ინსტიტუციური გამოწვევები.“ *საჯარო მმართველობის ჟურნალი* 3, no. 12 (2019): 45–62.
2. კობიაშვილი, ნინო. *საჯარო მმართველობის რეფორმები საქართველოში: მიღწევები და გამოწვევები*. თბილისი: საქართველოს საჯარო ადმინისტრირების ინსტიტუტი, 2020.
3. მელაძე, თამარ. „ციფრული მმართველობის განვითარება საქართველოში: წარმატებები და პერსპექტივები.“ *ეკონომიკური მიმოხილვები* 6, no. 4 (2021): 112–130.
4. ნადარეშიშვილი, გიორგი. *სახელმწიფოსა და სამართლის ისტორია*. თბილისი, 2008.
5. საინფორმაციო თავისუფლების განვითარების ინსტიტუტი (IDFI). *საჯარო მმართველობის საუკეთესო ევროპული პრაქტიკა და საქართველო*. 2021. წვდომა: <https://idfi.ge/ge/best-european-practice-of-public-administration-and-georgia>
6. საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაცია. *საჯარო მმართველობის რეფორმის 2023–2025 წლების სტრატეგია*. წვდომა: <https://www.gov.ge>
7. საქართველოს მთავრობის ოფიციალური გვერდი. „e-Government Georgia – ციფრული ტრანსფორმაცია საჯარო სექტორში.“ წვდომა: <https://gov.ge/ge/government-initiatives/e-government-georgia>
8. საქართველოს პოლიტიკის ინსტიტუტი (GIP). *საქართველოს მმართველობის ინდექსი (GGI)*. 2024. წვდომა: <https://gip.ge/ka/gip-presented-the-georgia-governance-index-ggi-2024>
9. Barzelay, Michael. *The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue*. Berkeley: University of California Press, 2001.
10. Farazmand, Ali. “Globalization and Public Administration.” *Public Administration Review* 59, no. 6 (1999): 509–522.
11. Hood, Christopher. “A Public Management for All Seasons?” *Public Administration* 69, no. 1 (1991): 3–19.
12. Kettl, Donald F. *The Global Public Management Revolution*. 2nd ed. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2005.
13. OECD. *Data-Driven Public Sector: Enabling Digital Transformation in the Public Sector*. Paris: OECD Publishing, 2021.
14. OECD. *Public Governance Review: Georgia*. Paris: OECD Publishing, 2022.
15. Osborne, Stephen P. “The New Public Governance?” *Public Management Review* 8, no. 3 (2006): 377–387.

16. Pollitt, Christopher, and Geert Bouckaert. *Public Management Reform: A Comparative Analysis-Into the Age of Austerity*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 2017.
17. Tapscott, Don, and Alex Tapscott. *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin and Other Cryptocurrencies Is Changing the World*. New York: Penguin, 2016.
18. United Nations. *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. 2015. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
19. United Nations Department of Economic and Social Affairs. *Compendium of Innovative Practices in Public Governance*. New York: United Nations, 2020.
20. United Nations Department of Economic and Social Affairs. *E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government*. New York: United Nations, 2022. <https://doi.org/10.18356/9789210019446>
21. United Nations Development Programme. *Governance for Sustainable Human Development*. New York: UNDP, 1997.
22. World Bank. *GovTech Maturity Index: The State of Public Sector Digital Transformation*. Washington, DC: World Bank, 2023.
23. World Bank. *Open Government: A New Model for Improving Governance*. Washington, DC: World Bank, 2017. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/28900>