

სახელმძღვანელო გამოიცა მიწის საერთაშორისო კოალიციის (Grant no. OC/CEF/03/06), ამერიკის საერთაშორისო განვითარების სააგენტოსა და მიწის მესაკუთრეთა უფლებების დაცვის ასოციაციის ფინანსური დახმარებით.

სახელმძღვანელოში მოცემული მასალა დაცულია საერთაშორისო საავტორო უფლებების შესახებ კანონით. მიწის მესაკუთრეთა უფლებების დაცვის ასოციაციას გააჩნია საავტორო უფლება მოცემული მასალის შერჩევასა და განახლებაში.

თქვენ არ გაქვთ უფლება: შეცვალოთ, ამოიღოთ, წაშალოთ, დაამატოთ, დაბეჭდოთ, გადასცეთ ან მონაწილეობა მიიღოთ სახელმძღვანელოს რეალიზაციაში ან შექმნათ მასზე დაყრდნობით რაიმე სხვა მასალა.

სახელმძღვანელოს ნებისმიერი რეპროდუქცია ან გავრცელება ისჯება სამოქალაქო და სისხლის სამართლის კანონის შესაბამისად.

© მიწის მესაკუთრეთა უფლებების დაცვის ასოციაცია

საავტორო უფლებები დაცულია

2004 წელი

მიწის მესაკუთრეთა უფლებების დაცვის ასოციაცია მადლობას უხდის არასამთავრობო ორგანიზაციებს CARE In.-ს, Mercy Corps-ს და ფონდ „ჰორიზონტს“ მხარდაჭერისათვის.

ასევე ავგორთა ჯგუფს:

ალეკო გვარამიას  
მერაბ ბარათაშვილს  
მაია ძოძუაშვილს  
კოკა ძაგანიას  
ვარლამ ბაძაღუს  
მიხეილ წერეთელს  
გიორგი გორაძეს  
ჯაბა ებანოძეს  
რუსუდან ბოკერიას  
სოსო ქართველიშვილს  
მალხაზ ხურციძეს  
სევერიან თურქიას  
სოსო წიქარიშვილს  
ქეთევან თაქთაქიშვილს

სტილისტს: ლიანა ჭაბუკიანს

დიზაინერს: გია არაბულს

დამკაბადონებელს: გივი აფაქიძეს

წიგნი, „სახელმძღვანელო სათემო ორგანიზაციებისათვის“, არის პირველი გამოცემა და ამიგომ შესაძლებელია სრულად ვერ მოიცავდეს ყველა საკითხს, რომელიც სათემო ორგანიზაციებს აინტერესებთ. მომავალში ჩვენ გავითვალისწინებთ იმ შენიშვნებს, რომელსაც მივიღებთ კომპეტენტური პირებისა და მკითხველისაგან. შევეცდებით, შემდეგი გამოცემა უფრო სრულყოფილი და მეტი ინფორმაციის მომცველი იყოს.

# სარჩევნო

|  |    |
|--|----|
| შესავალი   | 11 |
| <b>თავი I. ზოგადი ინფორმაცია სათემო ორგანიზაციების შესახებ</b>                           |    |
| 1. სათემო ორგანიზაციის რაობა და მისი დანიშნულება   | 13 |
| 2. სათემო კავშირის რელი სოფლად დემოკრატიულ სართველობაში                                  | 16 |
| <b>თავი II. სათემო ორგანიზაციის ჩამოყალიბება</b>   |    |
| 1. ვინ შეიძლება დააფუძნოს სათემო ორგანიზაცია   | 18 |
| 2. რა მიზანს ემსახურება სათემო ორგანიზაცია   | 18 |
| 3. სათემო ორგანიზაციის სტრუქტურა და მართვა   | 19 |
| 4. როგორ დავაფუძნოთ სათემო ორგანიზაცია – მისი ჩამოყალიბება, რეორგანიზაცია და ლიკვიდაცია  | 20 |
| 5. სათემო ორგანიზაციის (კავშირის) ტიპური წესდება   | 21 |
| <b>თავი III. სათემო ორგანიზაციების მართვა</b>  |    |
| <b>I. სათემო ორგანიზაციების მართვის ზოგადი პრინციპები</b>                                | 32 |
| <b>II. მოსამზადებელი ეტაპი (მოკვლევა და ანალიზი)</b>                                     | 37 |
| 1. ვისთვის არის განკუთვნილი მონაცემთა ბაზა და რა დანიშნულება აქვს მას?                   | 37 |
| 2. როგორ უნდა მოემზადოთ თემის რესურსების ანალიზისათვის?                                  | 38 |
| 3. როგორ უნდა მოვიპოვოთ საზოგადოების ნდობა და აქტიურად ჩავრთოთ ისინი მოკვლევის პროცესში? | 39 |
| 4. თემის მონაცემთა ბაზის შედგენა   | 39 |
| 5. თემის პრობლემებისა და საჭიროებების ანალიზი  | 51 |
| 6. ინტერესთა ჯგუფების ანალიზი  | 57 |
| 7. პრობლემების მიზნებად გადაქცევა  | 60 |
| 8. ორგანიზაციის ხედვისა და მისიის განსაზღვრა   | 62 |
| <b>III. დაბეზმარება</b>  | 64 |
| 1. სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრა   | 64 |
| 2. სტრატეგიული მიზნების განხორციელებისათვის საჭირო რესურსების მოკვლევა                   |    |
| 3. ორგანიზაციის შიგა და გარე გარემოს ანალიზი (SWOT Analysis)                             | 73 |

|   |            |
|---|------------|
| 4. სტრატეგიული ამოცანების განსაზღვრა  | 80         |
| <b>IV. ორბანიზება</b>   | <b>83</b>  |
| 1. რა მნიშვნელობა აქვს სათემო კავშირის საქმიანობის ეფექტურ ორგანიზებას?         | 83         |
| 2. მოხალისეებთან მუშაობის თავისებურებანი  | 87         |
| 3. სათემო კავშირის მართვის ტიპები და ორგანიზაციული კულტურა                      | 89         |
| 4. გადაწყვეტილების მიღების ეფექტური მექანიზმები სათემო კავშირში                 | 91         |
| 5. სათემო კავშირის ორგანიზაციული სტრუქტურა                                      | 93         |
| 6. საქმიანობის განაწილება / დელეგირება სათემო კავშირში                          | 95         |
| 7. სათემო კავშირის ეფექტური მართვისათვის საჭირო დოკუმენტები                     | 97         |
| <b>V. კონტროლი</b>  | <b>106</b> |
| 1. კონტროლის მექანიზმების შემუშავება  | 106        |
| 2. ანგარიშგება და მონიტორინგი   | 107        |
| 3. შეფასება   | 110        |
| <b>თავი IV. სათემო ორგანიზაციების განვითარება</b>                               |            |
| 1. სათემო ორგანიზაციების განვითარების თავისებურებანი                            | 114        |
| 2. ფონდების მოძიების სტრატეგიები სათემო ორგანიზაციებისათვის                     | 134        |
| 3. როგორ დაგწეროთ პროექტის განაცხადი?   | 139        |
| 4. როგორ დაგწეროთ პროექტის ბიუჯეტი?   | 143        |
| 5. ექვემდებარება თუ არა გრანტი დაბეგვრას?                                       | 151        |
| 6. როგორ შევარჩიოთ წარმატებული ბიზნესი?   | 151        |
| <b>თავი V. სათემო ორგანიზაციები და ადგილობრივი თვითმმართველობა საქართველოში</b> |            |
| 1. ისტორიული ექსკურსი   | 155        |
| 2. რა არის ადგილობრივი თვითმმართველობა?   | 157        |
| 3. როგორია ადგილობრივი ხელისუფლების სტრუქტურა?                                  | 157        |
| 4. როგორია ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოთა შიდა სტრუქტურა?                | 158        |
| 5. უფლებამოსილებათა განაწილება  | 159        |
| 6. რა არის ბიუჯეტი?   | 161        |

7. როგორია ადგილობრივი ბიუჯეტის სტატუსი? 162
8. როგორ ხორციელდება საბიუჯეტო პროცესი? 163
9. როგორ ხდება ადგილობრივი გადასახადებისა და მოსაკრებლების შემოღება ადგილობრივი ორგანოების მიერ? 165
10. საზოგადოებრივი კონტროლის მექანიზმები 167

**თაზო VI. ადგილობრივი გადასახადები**

1. ადგილობრივი გადასახადების სტრუქტურა 169
2. მიწის გადასახადი 171
3. საშემოსავლო გადასახადი 176
4. ქონების გადასახადი 178

**თაზო VII. საერთო სარგებლობის მიწებისა და ბუნებრივი რესურსების მართვა**

1. საერთო სარგებლობის მიწების მართვის ზოგადი პრინციპები 179
2. საერთო სარგებლობის საძოვრების მართვის პრინციპები 181
3. მიწებისა და სხვა ბუნებრივი რესურსების მართვის თანამედროვე საშუალებები – აეროსურათები, ორთოფოტოგეგმები, საკადასტრო გეგმები და გეოინფორმაციული სისტემები 183

**თაზო VIII. მიწათსარგებლობასთან დაკავშირებული საკითხების მარეგულირებელი საკანონმდებლო აქტები**

1. საქართველოს კანონი ‘სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის საკუთრების შესახებ“ 189
2. საქართველოს კანონი ‘მიწის რეგისტრაციის შესახებ“ 194
3. საქართველოს კანონი ‘სარეგისტრაციო მოსაკრებლების შესახებ“ 199
4. ადმინისტრაციულ სამართალდარღვევთა და სისხლის სამართლის კოდექსებით გათვალისწინებული სამართალდარღვევები 201
5. მიწასა და უძრავ ქონებაზე გარიგებები და მისი პროცედურები 203
  - 5.1 მემკვიდრეობა 203
  - 5.2 ყიდვა-გაყიდვა 207
  - 5.3 იპოთეკა 213
6. სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის იჯარა 218
  - 6.1 სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული სასოფლო-სამეურნეო მიწის იჯარა 222

|  |     |     |       |
|--|-----|-----|-------|
| სახელმწიფო საკუთრების სასოფლო-სამეურნეო მიწაზე იჯარის ხელშეკრულების ტიპური ფორმა | 225 | 6.2 | კერძო |
| საკუთრებაში არსებული სასოფლო-სამეურნეო მიწის იჯარა                               | 236 |     |       |
| კერძო საკუთრების სასოფლო-სამეურნეო მიწაზე იჯარის ხელშეკრულების ტიპური ფორმა      | 239 |     |       |
| 7. უძრავი ქონებით სარგებლობა – ქირაანობა, აღნაგობა, უზუფრუქტი, სერვიტუტი         | 245 |     |       |
| 8. არასასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის მართვისა და განკარგვის საკითხები      | 248 |     |       |

**თავი IX. მედიაცია და კერძო არბიტრაჟი**

|  |     |     |  |
|--|-----|-----|--|
| 1. ზოგადი ინფორმაცია დაგების მოგვარების ალტერნატიული გზების შესახებ      | 252 |     |  |
| 2. ისტორიული მიმოხილვა   | 255 |     |  |
| 3. მედიაცია  |     | 257 |  |
| 4. არბიტრაჟი   | 258 |     |  |
| 5. სათემო ორგანიზაცია – დროებითი კერძო არბიტრაჟის წარმოებელი ორგანიზაცია | 260 |     |  |
| 6. როგორ განიხილება დავა არბიტრაჟში                                      | 261 |     |  |
| 6.1 წინასაარბიტრაჟო მზადება  | 261 |     |  |
| 6.2 პროცესი  | 263 |     |  |
| 6.3 საარბიტრაჟო გადაწყვეტილების გამოტანა                                 | 264 |     |  |
| 6.4 აღსრულება  | 264 |     |  |
| 6.5 როგორ მუშაობს კერძო არბიტრაჟის ინსტიტუტი საქართველოში?               | 265 |     |  |
| დანართები:   |     |     |  |
| დანართი №1 საარბიტრაჟო დათქმა  | 266 |     |  |
| დანართი №2 ბრძანება  |     | 270 |  |
| დანართი №3 დროებითი კერძო არბიტრაჟის დებულება                            |     | 271 |  |
| დანართი №4 შეტყობინება   | 293 |     |  |
| დანართი №5 არბიტრის ბლანკი   |     | 294 |  |
| დანართი №6 საარბიტრაჟო გადაწყვეტილება                                    |     | 296 |  |
| დანართი №7 მიმართვა სასამართლოს  |     | 298 |  |
| გამოყენებული ლიტერატურა  | 299 |     |  |
| რეცენზიები   | 301 |     |  |

## შესავალი

### ძვირფასო მკითხველო,

ძლიერი სათემო ორგანიზაცია სოფლის მდგრადი განვითარებისა და დემოკრატიული მმართველობის მყარი გარანტია.

დემოკრატიული სახელმწიფოს მართვაში საზოგადოებრივ ორგანიზაციებს განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭებათ. მათი მეშვეობით მოქალაქეები ერთიანდებიან საკუთარი ინტერესების დასაცავად. ხელისუფლებას, პრეზიდენტს და პარლამენტს საზოგადოება იმისათვის ირჩევს, რომ თავად საზოგადოების კეთილდღეობისათვის საჭირო პირობები ჩამოაყალიბონ. საზოგადოების წინაშე არსებული პრობლემების სიმრავლემ წარმოაჩინა მესამე სექტორის შექმნის აუცილებლობა. საზოგადოებრივი ორგანიზაციები არა მარტო იცავენ საკუთარ ინტერესებს და ორგანიზებულ და არგუმენტირებულ ზეწოლას ახდენენ ხელისუფლებაზე, არამედ ესმარებიან მას საკუთარი პრიორიტეტების განსაზღვრაში.

სათემო კავშირებს ამ მხრივ განსაკუთრებული როლი ენიჭებათ, რადგანაც ისინი ყველაზე ახლოს დგანან თემთან, ადგილობრივ მოსახლეობასთან და მათ ორგანიზებულობას უწყობენ ხელს. სამომავლოდ სწორედ ადგილობრივი სათემო კავშირების დახმარებით უნდა მოხდეს სოფლად მცხოვრები მოსახლეობის ინტერესების დაცვა, მათი ცხოვრების სოციალური პირობების გაუმჯობესებისათვის ბრძოლა, სოფლად დემოკრატიული მმართველობის დამკვიდრება-განვითარება და სხვა. სათემო კავშირების ესოდენ დიდი მნიშვნელობიდან გამომდინარე, უაღრესად აუცილებელია, ხელი შეეწყოს ამ ორგანიზაციების ჩამოყალიბებასა და განვითარებას, მათ ორგანიზაციულ გაძლიერებასა და განმტკიცებას.

წინამდებარე სახელმძღვანელო დაიწერა სათემო კავშირებთან უშუალო მუშაობის შედეგად და ავტორები მაქსიმალურად შეეცადნენ მისი მეშვეობით პრაქტიკული ინფორმაცია მიეწოდებინათ იმ პირთათვის, რომელთაც სურვილი აქვთ თავიანთი წვლილი შეიტანონ არსებული მდგომარეობის გაუმჯობესებაში, ან კიდევ უფრო ეფექტური გახადონ სათემო კავშირის მუშაობა.

### როგორ უნდა გამოიყენოთ სახელმძღვანელო?

თავი I შეიცავს ზოგად ინფორმაციას სათემო კავშირების დანიშნულების შესახებ. თავები II, III, IV ეხება უშუალოდ სათემო კავშირების მუშაობას. ამ თავებში მკითხველი იპოვის ყველა საჭირო ინფორმაციას სათემო კავშირის რეგისტრაციის, მართვისა და განვითარების შესახებ. სახელმძღვანელოს გამოყენებისას მკითხველს შეუძლია თანმიმდევრულად გაიაროს ყველა ეტაპი და შეიმუშაოს სათემო კავშირის სამოქმედო სტრატეგია უახლოეს 3 ან 5 წელზე, რომელიც მიმართული იქნება თემის განვითარებაზე და დაეყრდნობა საკუთარი თემის რესურსების მაქსიმალურ გამოყენებას და მოსახლეობის აქტიურობას.

ასევე შესაძლებელია, სახელმძღვანელო გამოყენებულ იქნეს ცალკეული თავებისა და საკითხების მიხედვით რომელიმე კონკრეტული საქმის შესასრულებლად. მაგ.: ერთი კონკრეტული პრობლემის გადაჭრის დროს შესაძლებელია გაკეთდეს მონაცემთა ბაზა ამ კონკრეტული პრობლემისათვის, მოხდეს პრობლემის ანალიზი პრობლემების – ხის ან თევზის მოდელის გამოყენებით.

სახელმძღვანელოს სხვა თავებში გადმოცემულია სათემო ორგანიზაციების და მათი საქმიანობის შეფასების მეთოდები, პრინციპები და კრიტერიუმები, რომლებიც დაინტერესებულ პირებს დაეხმარება მოახდინონ საკუთარი ნაღვაწის შეფასება.

ავტორების მიზანია დახმარება გაუწიონ თემებს, რომელთაც სურთ ჩამოაყალიბონ ან განავითარონ უკვე ჩამოყალიბებული სათემო კავშირები.

რა თქმა უნდა, ვერ ვიტყვით, რომ სახელმძღვანელომ ზედმიწევნით მოიცვა ყველა ის საკითხი, რომელიც მნიშვნელოვანია სათემო კავშირებისათვის, მაგრამ აღსანიშნავია, რომ ეს არის პირველი მცდელობა და სამომავლოდ მოხდება ამ სახელმძღვანელოს მუდმივი განახლება, გაუმჯობესება და გამოცემა.

**სახელმძღვანელოს ავტორები**



# თავი I

## ზოგადი ინფორმაცია სათემო ორგანიზაციების შესახებ

### I. სათემო ორგანიზაციის რაობა და მისი დანიშნულება

#### **რას წარმოადგენს სათემო კავშირი?**

სათემო კავშირი არის წევრობაზე დაფუძნებული ორგანიზაცია, რომელიც იქმნება საერთო ინტერესების მქონე ადამიანების მიერ. ძირითადად ასეთი ადამიანები არიან ქალაქის (ქუჩის, კორპუსის) ან სოფლის მცხოვრებნი, რომლებსაც აერთიანებთ სოფლის ან სამეზობლოს საერთო პრობლემების მოგვარების ან არსებული მდგომარეობის გაუმჯობესების სურვილი. სათემო კავშირები შეიძლება დააარსოს ისეთმა პირებმა, რომლებიც არ ცხოვრობენ საერთო გეოგრაფიულ არეალში, მაგრამ მათ აერთიანებთ ერთი ინტერესი, მაგალითად, ახალგაზრდული კლუბები, ქალთა უფლებათა დაცვისათვის მებრძოლი ჯგუფები, ფერმერთა ასოციაციები, კოოპერატივები და ა.შ.

სათემო კავშირები შეიძლება იყოს რეგისტრირებული ან არარეგისტრირებული. არარეგისტრირებული სათემო კავშირები მარტივი და ხელმისაწვდომი ფორმაა საზოგადოების იმ ნაწილისათვის, რომელსაც მატერიალური საშუალება არ გააჩნია დამატებითი ხარჯები გაიღოს კავშირის რეგისტრაციისათვის და სხვა ადმინისტრაციული პროცედურების დაცვისათვის. რეგისტრირებულ კავშირებს აქვთ იურიდიული სტატუსი, ოფიციალურად ჩამოყალიბებული უფლებები და მოვალეობები და იურიდიულად უფლებამოსილი მმართველობა.

#### **მსგავსება და განსხვავება რეგისტრირებულ და არარეგისტრირებულ კავშირებს შორის**

ორივე ტიპის კავშირი წარმოადგენს მოხალისეებისგან შემდგარ ორგანიზაციას და მათი მიზანია საკუთარი კავშირის წევრთა ინტერესების დაცვა. ამისათვის ისინი სწავლობენ წევრების ინტერესებს, მათ წინაშე არსებულ პრობლემებს და თავად ეძებენ გამოსავალს. რეგისტრირებული ორგანიზაციების დადებითი მახასიათებელი იმაში მდგომარეობს, რომ ის იურიდიული პირია ოფიციალურად და მეტი უფლებამოსილებით შეუძლია გამოვიდეს საკუთარი თემის ინტერესების დასაცავად.

#### **სათემო კავშირებისა და არასამთავრობო ორგანიზაციების თავისებურებანი**

სათემო კავშირი და არასამთავრობო / არამომგებიანი ორგანიზაციები საზოგადოებრივი საწყისებზე დაფუძნებული ორგანიზაციებია. ორივე ტიპის ორგანიზაცია III სექტორს ეკუთვნის (დემოკრატიული სახელმწიფოს მოწყობა სამ სექტორს ეფუძნება: I სამთავრობო, II კომერციული, III არასამთავრობო/არამომგებიანი) და მათ მთავარ მიზანს წარმოადგენს საზოგადოების სამსახური. ტერმინი **არასამთავრობო** ნიშნავს, რომ ისინი არ მუშაობენ მთავრობის დაკვეთით და არამომგებიანი – პირადი მატერიალური სარგებელი ორგანიზაციის წევრთა მთავარ პრიორიტეტს არ წარმოადგენს. თუმცა, ეს განმარტებები არ გამორიცხავს მთავრობასთან თანამშრომლობას და შემოსავლიანი პროექტების განხორციელებას (კავშირის შემოსავალი სრულად ხმარდება სათემო კავშირის ადმინისტრაციულ და პროექტის ხარჯებს). ამ შემთხვევაში მთავრობა საზოგადოების მიერ განიხილება როგორც პარტნიორი, ქვეყნის საზოგადოების საკეთილდღეოდ მართვაში. მთავრობის არჩევით საზოგადოება ქირაობს პასუხისმგებელ პირებს, რათა მათ უზრუნველყონ საზოგადოების უსაფრთხოება, კეთილდღეობა და თავისუფლება, მაგრამ მთავრობის დაქირავებით სამოქალაქო საზოგადოება არ იხსნის საკუთარ პასუხისმგებლობას აქტიური მონაწილეობა მიიღოს ქვეყნის მართვაში. საზოგადოებრივი ორგანიზაციების მეშვეობით ის კონსტრუქციულად განიხილავს და სწავლობს საკუთარ პრობლემებს, ეძებს გადაჭრის გზებს და მათი განხორციელების რესურსებს, თავად რეაგირებს იმ პრობლემებზე, რომელთა გადაჭრა შეუძლია და თანამშრომლობს მთავრობასთან და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან უფრო ფართო და რთული პრობლემების მოგვარებაში.

განსხვავება სათემო კავშირებსა და არასამთავრობო ორგანიზაციებს შორის მხოლოდ სამოქმედო არეალშია. არასამთავრობო/არაკომერციული ორგანიზაციების სამოქმედო არეალი უფრო ფართოა, მაშინ როცა სათემო ორგანიზაციები ორიენტირებული არიან მხოლოდ თემის/სათემო კავშირის წევრთა ინტერესებსა და მათთან დაკავშირებულ საკითხებზე. მაგ.: „მიწის მესაკუთრის უფლებათა დაცვის ასოციაციის“ ძირითადი მიზანია მიწის მესაკუთრეთა უფლებების დაცვა სხვადასხვა საკითხებთან დაკავშირებით მთელი საქართველოს მასშტაბით ან კიდევ, „იმერეთის ახალგაზრდობის კავშირი“ მუშაობს იმერეთის რეგიონის ახალგაზრდობის განვითარების პროგრამებზე. ამ ორგანიზაციებს შეუძლიათ ითანამშრომლონ სათემო კავშირებთან კონკრეტულად მათი თემების პრობლემების გათვალისწინებით.

თავიანთი სპეციფიკიდან გამომდინარე, სათემო კავშირი არის კავშირის მიერ განხორციელებული პროექტების უშუალო მოსარგებლე ან მომხმარებელი, მაშინ, როცა არასამთავრობო ორგანიზაციების წევრები შეიძლება თავიანთი განხორციელებული პროექტების უშუალო მომხმარებლები არ იყვნენ. შესაბამისად პროექტების დაფინანსების შემთხვევაში სათემო კავშირების პროექტებში იშვიათად ფინანსდება ხელფასები (რა პრინციპით ხდება ხელფასის კომპენსაცია და რა უნდა გაითვალისწინონ კავშირის წევრებმა საქმიანობის დაგეგმვაში, იხილეთ თავი III „სათემო კავშირის მართვა“).

**მსგავსება და განსხვავება სათემო კავშირებსა და ადგილობრივ თვითმმართველობებს შორის**

მსგავსება ამ ორ სტრუქტურას შორის მიზნებსა და მუშაობის პრინციპებში მდგომარეობს. ორივე სტრუქტურული ერთეულის მიზანი არის საზოგადოების სამსახური და მის სოციალურ-ეკონომიკურ და პოლიტიკურ სტაბილურობასა და კეთილდღეობაზე ზრუნვა. მუშაობის ძირითადი პრინციპი გამჭვირვალობა და ღიაობაა. განსხვავება კი – სათემო კავშირის წევრები მოხალისეები არიან და თავად ირჩევენ საკუთარ სამოქმედო ამოცანებს, ხოლო ადგილობრივი თვითმმართველობები არჩევასთან ერთად ღებულობენ პასუხისმგებლობას ადგილობრივი ბიუჯეტის შევსების, ინფრასტრუქტურისა და სხვა ტიპის მომსახურების უზრუნველყოფაზე.

**2. სათემო კავშირის როლი სოფლად დემოკრატიულ მმართველობაში**

ოქსფორდის განმარტებით ლექსიკონში მოცემულია ტერმინის – დემოკრატიული მმართველობა შემდეგი განმარტება:

დემოკრატიული მართვა ნიშნავს, რომ ქვეყნის ყველა მოქალაქეს თანაბარი უფლება აქვს ქვეყნის მართვაში მონაწილეობის მისაღებად.

**რას გულისხმობს ქვეყნის მართვა?**

ქვეყნის მმართველთა მთავარი მიზანია ქვეყნის განვითარების ეფექტური კურსის განსაზღვრა, ამ კურსის განხორციელებისათვის საჭირო საკანონმდებლო ბაზის შემუშავება და მისი მოქმედებაში მოყვანა. შესაბამისად იბადება კითხვა: რა არის საკანონმდებლო ბაზისა და ქვეყნის განვითარების კურსის ეფექტურობის მაჩვენებელი? როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, საზოგადოება იმისათვის ქირაობს მთავრობას, რომ მან დაიცვას მისი ინტერესები და უზრუნველყოს მისი კეთილდღეობა. 1990-2003 წლების განმავლობაში მთავრობის მერ არჩეული კურსის შედეგად პირიქით მოხდა: საზოგადოების ინტერესების სრული უგულებელყოფა და სოციალური დონის დაქვეითება. პირველ ეტაპზე საზოგადოების რეაგირება მთავრობის არაეფექტურ კურსზე – კონფლიქტზე თავის არიდება იყო. საზოგადოება შედარებით მარტივი გზებით ცდილობდა თვითგადარჩენას. მაგალითად: გადასახადებზე თავის არიდება, სახელმწიფო ქონების პირადი მიზნებისათვის გამოყენება (ფერადი ლითონის, ჯართის, ხე-ტყისა და სხვა რესურსების უკანონოდ საზღვარგარეთ გატანა), მიგრაცია და ა.შ. შედეგებმა თავად საზოგადოება დააზარალა. ბევრი გახდა ტრეფიკინგის მსხვერპლი, მოიშალა ქვეყნის ინფრასტრუქტურა და ეკონომიკა და დღეს, ქვეყნის ფსიქო-სოციალური და ეკონომიკური რეაბილიტაცია უფრო მეტ დანახარჯებთან არის დაკავშირებული, ვიდრე საზოგადოების მიერ ზემოთხსენებული გზებით ნაშოფნი მოგება.

მეორე ეტაპზე საზოგადოებამ ხელისუფლებას საკუთარი მოვალეობების შესრულება მოსთხოვა, მაგრამ საზოგადოებისათვის დადებითი შედეგის მისაღწევად მხოლოდ მოთხოვნების დაყენება არ კმარა. გასათვალისწინებელია მთავარი გარემოება, ქვეყნის ეფექტური განვითარებისათვის აუცილებელი პირობაა საზოგადოების მხრიდან მოქალაქეობრივი ვალდებულებების შესრულება, რომელიც არ მთავრდება არჩევნებში მონაწილეობით, არამედ, კურსის განსაზღვრისა და საკანონმდებლო ბაზის განვითარების პროცესში აქტიური ჩარევით. სწორედ თემის წევრებმა იციან რას ნიშნავს მათი კეთილდღეობა და მათ პირად ინტერესს წარმოადგენს საკუთარი თემის განვითარების სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების სწორი ფორმულირება, რომელიც თავის მხრივ გაერთიანდება ქვეყნის განვითარების სტრატეგიაში. როგორც წესი, ხელისუფლების წარმომადგენლები ნაკლები ეფექტურობით ახდენენ ასეთი მიზნების ფორმულირებას. ამის მიზეზი კი მდგომარეობს მათი ხედვის არეალში. შედარებისათვის მოვიყვანოთ ხელს თვითმფრინავიდან: პარლამენტარები და ხელისუფლების სხვა წარმომადგენლები ზოგადად ხედავენ ქვეყნის რესურსების, პრობლემებისა და საჭიროების რუკას, ხოლო მათი ზუსტი მახასიათებელი და მდგომარეობა თავად თემის წევრებისათვის უფრო არის ცნობილი. ამიტომ, სათემო კავშირის პრეროგატივას წარმოადგენს ორგანიზება გაუწიოს ასეთი ტიპის კვლევებს და მოახდინოს იმ კურსის განსაზღვრა, რომელიც კონკრეტულად მათი თემისათვის არის მისაღები. შემდეგ საფეხურზე ითანამშრომლოს მთავრობასთან მისი პრაქტიკულად განხორციელებისათვის და იმ

შემთხვევაში, თუ მთავრობა არ ითვალისწინებს საზოგადოების ინტერესებს, მოახდინოს მასზე ზეწოლა.

შემდეგ თავებში კონკრეტულად არის განხილული ის მეთოდები, რომელთა გამოყენებით შესაძლებელია სათემო კავშირის ორგანიზაციის ეფექტური ფუნქციონირება.

## თავი II

### სათემო ორგანიზაციის ჩამოყალიბება

#### 1. ვინ შეიძლება დააფუძნოს სათემო ორგანიზაცია

საქართველოს კანონმდებლობის შესაბამისად, სათემო ორგანიზაცია არის არასამთავრობო, არასამეწარმეო (არაკომერციული) წევრობაზე დაფუძნებული კერძო სამართლის იურიდიული პირი. კანონმდებლობის შესაბამისად მისი სამართლებრივი ფორმაა კავშირი.

სამოქალაქო კოდექსის შესაბამისად „კავშირი არის იურიდიული პირი, რომელშიც საერთო მიზანს ისახავს რამდენიმე პირი და მისი არსებობა დამოკიდებულია მასში წევრთა შემადგენლობის ცვლილებისაგან. კავშირის დასაფუძნებლად აუცილებელია ხუთი დამფუძნებელი წევრი მაინც.“ (სამოქალაქო კოდექსი, მუხლი 30. პუნქტი 2.).

სათემო ორგანიზაციის მიზანს არ წარმოადგენს სამეწარმეო საქმიანობა. თუმცა, სამეწარმეო საქმიანობა, რომელიც ატარებს დამხმარე ხასიათს და ემსახურება საერთო მიზანს, არ ცვლის არაკომერციული იურიდიული პირის ხასიათს. აღნიშნული საქმიანობით მიღებული შემოსავალი უნდა მოხმარდეს ორგანიზაციის მიზნების განხორციელებას.

სათემო ორგანიზაციის შექმნა შეუძლია ნებისმიერ საქართველოს მოქალაქეს და/ან კერძო სამართლის იურიდიულ პირს, რომელიც დაინტერესებული იქნება კონკრეტული სოფლის თუ თემის განვითარებით, სხვა მნიშვნელოვანი საქმიანობის განხორციელებით.

#### 2. რა მიზანს ემსახურება სათემო ორგანიზაცია

სათემო ორგანიზაციების მიზნებს წარმოადგენს მათი წესდებით განსაზღვრული საქმიანობის განხორციელების პრინციპები და უშუალოდ მათ წესდებებში განსაზღვრული მიზნები და ამოცანები.

სათემო ორგანიზაციის მიზნებს შეიძლება წარუადგენდეს:

1. სოფელში არსებული პრობლემების გამოვლენა, შესწავლა და გადაწყვეტა.
2. სოფლის განვითარებისა და მისი თითოეული მოსახლისათვის არსებობის აუცილებელი პირობების შექმნა.
3. სოფლის თითოეული ოჯახისათვის ხელსაყრელი სოციალურ-ეკონომიკური პირობების შექმნა.
4. განათლების სისტემაში არსებული პრობლემების გადაჭრა და ამ სფეროში არსებული მდგომარეობის გაუმჯობესება.
5. ჯანდაცვის სფეროში არსებული პრობლემების გადაჭრა.
6. სოფლის ეკოლოგიაზე ზრუნვა და ამ მიმართულებით პროექტების განხორციელება.
7. სოციალურად დაუცველი მოსახლეობის მხარდაჭერა და მათი ინტერესების დაცვა, მათთვის მატერიალური უზრუნველყოფის გარანტიების შექმნა.
8. სახელმწიფო სტრუქტურებთან ურთიერთობაში მოსახლეობის დახმარება და მათი ინტერესების დაცვა.
9. განახორციელოს მონიტორინგი ადგილობრივი თვითმმართველობისა და მმართველობის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებებისა და დადგენილებების შესრულებაზე.
10. სოფლის მეურნეობის განვითარება და შესაბამისი პროექტების განხორციელება.
11. მიწათსარგებლობის სფეროში არსებული პრობლემების მოგვარება.
12. სოფლის მოსახლეობის დახმარება საერთო სარგებლობის სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწების (საძოვრების, სათიბების) მართვაში და სარგებლობაში.
13. უზრუნველყოს სათემო ორგანიზაციის წევრთა მონაწილეობა საზოგადოებრივ პროცესებში, სხვადასხვა პროგრამების შექმნასა და რეალიზაციაში, საერთო კაპიტალის მოზიდვასა და მოხმარებაში.
14. სოფლის შიგნით არსებული მეზობლური, საოჯახო დაკვირვების გადაწყვეტის ხელშეწყობა, კერძო არბიტრაჟის განხორციელება, ასევე სასამართლოში სოფლის მოსახლეობის ინტერესების დაცვა.
15. ითანამშრომლოს საქართველოში და მის საზღვრებს გარეთ მოქმედ არასამთავრობო ორგანიზაციებთან.
16. ფიზიკურ და იურიდიულ პირთა საინფორმაციო-საკონსულტაციო მომსახურება.
17. განახორციელოს სხვა მნიშვნელოვანი საქმიანობა, რაც გააუმჯობესებს სოფლის მოსახლეობის სოციალურ, კულტურულ და ეკონომიკურ მდგომარეობას და განავითარებს სოფლის მეურნეობას, განახორციელებს გზების, სხვა მნიშვნელოვანი ობიექტების მშენებლობა-შეკეთებას, დაიცავს მანვე ზიანისაგან გარემოს, ბუნებრივ ლანდშაფტებს და სხვა.

#### 3. სათემო ორგანიზაციის სტრუქტურა და მართვა

სათემო ორგანიზაციის მართვის უმაღლეს ორგანოს წარმოადგენს სათემო ორგანიზაციის საერთო კრება. საერთო კრება უფლებამოსილია, თუ მას ესწრება წევრთა ნახევარზე მეტი. საერთო კრების მიზანია, განსაზღვროს სათემო ორგანიზაციის ძირითადი მიმართულებები, დასახოს მომავლის გეგმები, აირჩიოს გამგეობის წევრები და ორგანიზაციის დირექტორი. ასევე ორგანიზაციის საერთო კრებას გააჩნია სხვა მრავალი უფლებები და მოვალეობები, რომლებიც შესაბამისად ასახულია სათემო ორგანიზაციის წესდებაში. საერთო კრება იკრიბება წელიწადში ერთხელ მაინც.

სათემო ორგანიზაციის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან რგოლს წარმოადგენს გამგეობა. გამგეობა არჩევითი ორგანოა და მისი წევრები აირჩევა 4 წლის ვადით. გამგეობა განსაზღვრავს ორგანიზაციის ძირითად

მიმართულებებს, მიზნებსა და ამოცანებს, რომელსაც ახორციელებს შემდგომში. გამგეობა შედგება 5 წევრისაგან. ის წარმოადგენს ორგანიზაციას მესამე პირებთან ურთიერთობაში.

ორგანიზაციის დირექტორი მართავს ორგანიზაციის ყოველდღიურ პროცესს და ხელმძღვანელობს საქმიანობას. დირექტორი უფლებამოსილია შექმნას აპარატის სტრუქტურა და მართოს იგი. დირექტორს უშუალოდ ევალება და პასუხისმგებელია გამგეობისა და საერთო კრების წინაშე მისადმი დაკისრებული ამოცანებისა და მოვალეობების შესრულებაზე.

ასევე საერთო კრების მიერ ყალიბდება სარევიზიო კომისია, რომლის შემადგენლობაში შედის სათემო ორგანიზაციის 3 წევრი. სარევიზიო კომისია, ექვს თვეში ერთხელ, აწყობს საფინანსო-საბუღალტრო დოკუმენტაციის რევიზიას და მატერიალურ ფასეულობათა ინვენტარიზაციას. რევიზიის შედეგები წარედგინება საერთო კრებას.

#### **4. როგორ დაგაფუძნოთ სათემო ორგანიზაცია**

##### **– მისი ჩამოყალიბება, როგორც ორგანიზაცია და ლიკვიდაცია**

სათემო ორგანიზაციის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმაა კავშირი. სამოქალაქო კანონმდებლობის შესაბამისად, კავშირის დასაფუძნებლად საჭიროა, სულ მცირე, 5 წევრი. უნდა მოეწყოს დამფუძნებელთა კრება, რომელმაც უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება კავშირის დაფუძნების თაობაზე. ასევე, მათ მიერ არჩეულ უნდა იქნეს ორგანიზაციის გამგეობა. აღნიშნული დოკუმენტი (დამფუძნებელთა კრების ოქმი) წარდგენილი უნდა იქნეს რაიონულ სასამართლოში რეგისტრაციისათვის. კავშირის რეგისტრაციისათვის სარეგისტრაციო მოსაკრებელი – ბაუი შეადგენს 60 ლარს. აქვე აღსანიშნავია, რომ წარდგენილი დოკუმენტები სასამართლოში წარდგენამდე უნდა იქნეს დამოწმებული სანოტარო წესით. ასევე უნდა დამოწმდეს გამგეობის თავმჯდომარის ფაქსიმილე (ეს ყველაფერი გარკვეულ ხარჯებთანაა დაკავშირებული). სასამართლო ვალდებულია ორგანიზაცია 1 თვის განმავლობაში დაარეგისტრიროს სასამართლო რეესტრში. კავშირი არის არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირი. თუმცა, თავის კომპეტენციის ფარგლებში მას შეუძლია განახორციელოს სამეწარმეო საქმიანობა, რომელიც დამხმარე ხასიათის უნდა იყოს. ასევე მას შეუძლია ჩამოაყალიბოს სამეწარმეო იურიდიული პირი ან პირები. კავშირს აქვს ბეჭედი და ყველა ის ატრიბუტი, რაც საჭიროა კერძო სამართლის იურიდიული პირისათვის, მათ შორის, საბანკო ანგარიში.

სათემო ორგანიზაციის წესდებაში ცვლილებების შეტანის შემთხვევაში, სანოტარო წესით დამტკიცებული ცვლილებები გამგეობის წევრებმა უნდა წარადგინონ სასამართლოში რეგისტრაციისათვის. ამ შემთხვევაში საჭირო არაა დამფუძნებლების ხელმოწერა, ანუ მათი წერილობითი თანხმობა, საჭიროა მხოლოდ გამგეობის წევრების ხელმოწერა. დამფუძნებლის შეცვლის შემთხვევაში საჭიროა მისი წერილობითი თანხმობა ან უნდა მოხდეს ხელახალი რეგისტრაცია.

სათემო ორგანიზაციის ლიკვიდაციის შემთხვევაში ლიკვიდაციას ახორციელებს გამგეობა. განსაკუთრებულ შემთხვევაში შესაძლებელია სასამართლოს მიერ დაინიშნოს სხვა ლიკვიდატორები. ისინი პასუხს აგებენ, როგორც გამგეობის წევრები.

ქვემოთ მოცემულია სათემო ორგანიზაციების წესდების ნიმუში.

#### **5. სათემო ორგანიზაციის (კავშირის) ტიპური წესდება**

რეგისტრირებულია  
რაიონული  
სასამართლოს მიერ

2003 წლის „ — რეგისტრაციის № —

დამტკიცებულია  
დამფუძნებელთა  
საერთო კრებაზე

2003 წლის „ — კრების ოქმი № —

**რეგისტრირებული კავშირი**

**სათემო ორგანიზაციის  
სახელი**

**წესდება**  
რაიონი  
2003 წელი

## I. ზოგადი დებულებანი

1.1. რეგისტრირებული კავშირი სათემო ორგანიზაცია „—————“ (შემდგომში სათემო ორგანიზაცია) წარმოადგენს მოქალაქეთა ნებაყოფლობით არასამთავრობო, არაპოლიტიკურ, არამომგებიან საზოგადოებრივ გაერთიანებას, რომელიც თავის საქმიანობას ახორციელებს საქართველოს კონსტიტუციის, სამოქალაქო კოდექსის, მოქმედი კანონმდებლობის, საერთაშორისო სამართლის საყოველთაოდ მიღებული ნორმებითა და ამ წესდების შესაბამისად.

1.2. სათემო ორგანიზაცია წარმოადგენს დამოუკიდებელ, თვითმმართველ, საზოგადოებრივ ორგანიზაციას და თავის რიგებში ნებაყოფლობის საწყისებზე აერთიანებს ფიზიკურ პირებს, რომლებიც ცნობენ მის წესდებს, მიზნებსა და ამოცანებს.

1.3. სათემო ორგანიზაცია წარმოადგენს არასამეწარმეო (არაკომერციულ) იურიდიულ პირს, რომლის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმაა კავშირი.

1.4. სათემო ორგანიზაციას შეუძლია განახორციელოს სამეწარმეო საქმიანობა, თუ აღნიშნული საქმიანობა ატარებს დამხმარე ხასიათს და ემსახურება საერთო მიზანს, არ ცვლის არაკომერციული იურიდიული პირის ხასიათს.

1.5. საკუთარი მიზნებისა და ამოცანების უკეთესად განხორციელებისათვის აყალიბებს ფილიალებს, წარმომადგენლობებს, ქმნის სამეურნეო საწარმოებს.

1.6. სათემო ორგანიზაციას აქვს დამოუკიდებელი ბალანსი, შეუძლია გახსნას საანგარიშსწორებო და სხვა ანგარიშები, მათ შორის უცხოური ვალუტით, საქართველოსა და უცხოეთის ქვეყნების საბანკო დაწესებულებებში. შეუძლია ფლობდეს განკერძოებულ ქონებას. აქვს ბეჭედი, შტამპები, ბლანკები და იურიდიული პირის სხვა ატრიბუტები.

1.7. სათემო ორგანიზაცია იურიდიული პირის სტატუსს იძენს მისი სასამართლოში რეგისტრაციის მომენტიდან.

1.8. სათემო ორგანიზაციის იურიდიული მისამართია: სოფელი —————, ————— რაიონი, საქართველო.

## II. სათემო ორგანიზაციის მიზნები

2. სათემო ორგანიზაციის მიზნებია:

2.1. სოფელში არსებული პრობლემების გამოვლენა, შესწავლა და გადაწყვეტა.

2.2. სოფლის თითოეული მოსახლის განვითარებისათვის აუცილებელი პირობების შექმნა.

2.3. განათლების სისტემაში არსებული პრობლემების გადაჭრა და ამ სფეროში არსებული მდგომარეობის გაუმჯობესება.

2.4. დასაქმების, თვითგამომწელების პროექტების განხორციელება.

2.5. სოფლის განვითარებისათვის აუცილებელი პირობების შექმნა.

2.6. სოფლის თითოეული ოჯახისათვის ხელსაყრელი სოციალურ-ეკონომიკური პირობების შექმნა.

2.7. სოფლის ეკოლოგიაზე ზრუნვა და ამ მიმართულებით პროექტების განხორციელება.

2.8. სოფლის მეურნეობის განვითარება და შესაბამისი პროექტების განხორციელება.

2.9. ჯანდაცვის სფეროში არსებული პრობლემების გადაჭრა.

2.10. სოციალურად დაუცველი მოსახლეობის მხარდაჭერა და მათი ინტერესების დაცვა, მათთვის მატერიალური უზრუნველყოფის გარანტიების შექმნა.

2.11. სახელმწიფო სტრუქტურებთან ურთიერთობაში მოსახლეობის დახმარება და მათი ინტერესების დაცვა.

2.12. მიწათსარგებლობის სფეროში არსებული პრობლემების მოგვარება.

2.13. სოფლის ინფრასტრუქტურის და სოციალური გარემოს, მათ შორის გზების, სასმელი წყლის სისტემების, სარწყავი სისტემების, სათიბ-სადოვრების, სამელიორაციო სისტემების გაუმჯობესება.

2.14. ტყის საფარის მოვლა-პატრონობა.

2.15. სოფლის მოსახლეობის დახმარება საერთო სარგებლობის სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწების (სადოვრების, სათიბების) მართვაში და სარგებლობაში.

2.16. სოციალური პროექტების განხორციელება სოფლის სკოლების, ბაღების, სკვერების, კულტურის, სპორტის ობიექტების გასაუმჯობესებლად.

2.17. უზრუნველყოს სათემო ორგანიზაციის წევრთა მონაწილეობა საზოგადოებრივ პროცესებში, სხვადასხვა პროგრამების შექმნასა და რეალიზაციაში, საერთო კაპიტალის მოზიდვასა და მოხმარებაში.

2.18. განახორციელოს მონიტორინგი ადგილობრივი თვითმმართველობისა და მმართველობის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებებისა და დადგენილებების შესრულებაზე.

2.19. ტრადიციული და სოფლისათვის ახალი, ეფექტური სასოფლო-სამეურნეო დარგების დანერგვისა და განვითარების ხელშეწყობა.

2.20. პროვოცირება და პოპულარიზაცია გაუწიოს პროდუქციის დამამზადებელი და გადამამუშავებელი საწარმოების შექმნასა და დაფუძნებას.

2.21. სოფლის შიგნით არსებული მეზობლური, საოჯახო დაგების გადაწყვეტის ხელშეწყობა, კერძო არბიტრაჟის განხორციელება, ასევე სასამართლოში სოფლის მოსახლეობის ინტერესების დაცვა.

2.22. სოციალური და კულტურული პროგრამების განხორციელება.

2.23. ფიზიკური კულტურისა და სპორტის სხვადასხვა სახეობების განვითარების ხელშეწყობა.

224. ეკოლოგიური წონასწორობის, არსებული ველური ბუნების შენარჩუნებისა და დაზიანებული ბუნებრივი ლანდშაფტის აღდგენის მიზნით განხორციელოს გარემოს დაცვის პროექტები.

225. აქტიური მონაწილეობა მიიღოს სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების პროდუქციის ფაქსიფიკაციის წინააღმდეგ განხორციელებულ სხვადასხვა პროექტებში.

226. ითანამშრომლოს საქართველოში და მის საზღვრებს გარეთ მოქმედ არასამთავრობო ორგანიზაციებთან.

227. მოაწიოს სემინარები, კონფერენციები, შეხვედრები სხვადასხვა საზოგადოებრივ ჯგუფებთან, სახელმწიფო სტრუქტურებთან, სხვა არასამთავრობო ორგანიზაციებთან.

228. გამოუშვას პერიოდული პრესა, ბროშურები და სახელმძღვანელოები.

229. ფიზიკურ და იურიდიულ პირთა საინფორმაციო-საკონსულტაციო მომსახურება.

230. განხორციელოს სხვა მნიშვნელოვანი საქმიანობა, რაც გააუმჯობესებს სოფლის მოსახლეობის სოციალურ, კულტურულ და ეკონომიკურ მდგომარეობას და განავითარებს სოფლის მეურნეობას, განხორციელებს გზების, სხვა მნიშვნელოვანი ობიექტების მშენებლობა-შეკეთებას, დაიცავს მანვე ზეგავლენისაგან გარემოს, ბუნებრივ ლანდშაფტებს და სხვა.

### III. სათემო ორგანიზაციის წევრობა

3.1. სათემო ორგანიზაციის წევრობა არის პირადი, ინდივიდუალური ხასიათის უფლება, იგი არ ექვემდებარება მექანიკურად ან მინდობილობით გადაცემას.

3.2. სათემო ორგანიზაციის წევრი შეიძლება გახდეს სრულწლოვან ასაკს მიღწეული სოფელ \_\_\_\_\_-ში რეგისტრირებული ან მუდმივად მცხოვრები საქართველოს მოქალაქე ან უცხო ქვეყნის მოქალაქე, რომელიც იზიარებს ორგანიზაციის ამოცანებსა და მიზნებს.

3.3. სათემო ორგანიზაცია ითვალისწინებს წევრთა ორ კატეგორიას: ნამდვილი წევრი და საპატიო წევრი.

3.4. ნამდვილი წევრი არის სათემო ორგანიზაციის სრულუფლებიანი წევრი, რომელიც წარმოადგენს და იცავს მის ინტერესებს, წევრთა საერთო კრებაზე აქვს კენჭისყრაში მონაწილეობის უფლება. ნამდვილ წევრს ევალება სათემო ორგანიზაციაში დაწესებული ნორმირებული საწევრო შენატანის გადახდა.

3.5. საპატიო წევრი არის ის უცხოელი თუ ადგილობრივი ექსპერტი (კონსულტანტი), ასევე, სოფელში უძრავი ქონების მესაკუთრე, რომელიც დაინტერესებულია, მაგრამ არ არის ჩაბმული სათემო ორგანიზაციის ყოველდღიურ საქმიანობაში, აქვს დიდი გამოცდილება და დამსახურება გარკვეულ სფეროში. საპატიო წევრს აქვს სათათბირო ხმის უფლება, მაგრამ არ მონაწილეობს კენჭისყრაში. საპატიო წევრი თავისუფლდება საწევრო შენატანისაგან.

3.6. სათემო ორგანიზაციის დამფუძნებლები და შემდგომ გაწევრიანებული პირები თანაბარი სტატუსით სარგებლობენ.

3.7. სათემო ორგანიზაციის წევრად მიღება ხდება გამგეობის მიერ, მსურველის წერილობითი განცხადების საფუძველზე. განცხადების ფორმას ადგენს გამგეობა და იგი ხელმისაწვდომია მსურველთათვის.

3.8. სათემო ორგანიზაციის ნამდვილი და საპატიო წევრის სტატუსის მოსაპოვებლად საჭიროა გამგეობის წევრთა უბრალო უმრავლესობის მხარდაჭერა.

3.9. სათემო ორგანიზაციის წევრს უფლებამოსილება უწყდება:

3.9.1. საკუთარი განცხადების საფუძველზე;

3.9.2. სასამართლოს მიერ გამამტყუნებელი განაჩენის გამოტანის შემთხვევაში;

3.9.3. გარდაცვალებისას;

3.10. სათემო ორგანიზაციის წევრს წევრთა საერთო კრების გადაწყვეტილებით უფლებამოსილება ჩამოერთმევა, თუ:

3.10.1. მისი საქმიანობა ეწინააღმდეგება სათემო ორგანიზაციის მიზნებს;

3.10.2. იგი არღვევს წესდებით მასზე დაკისრებულ მოვალეობებს;

3.10.3. მან ჩაიდინა ისეთი ქმედება, რომელიც დისკრედიტაციას უწყევს სათემო ორგანიზაციის საქმიანობას.

### IV. სათემო ორგანიზაციის წევრის უფლება - მოვალეობანი

4.1. სათემო ორგანიზაციის ყოველ წევრს უფლება აქვს:

4.1.1. საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში მონაწილეობდეს სათემო ორგანიზაციის წევრთა საერთო კრების მუშაობაში;

4.1.2. კენჭისყრაში მონაწილეობისას აირჩიოს სათემო ორგანიზაციის მართვის ორგანოები;

4.1.3. არჩეულ იქნეს სათემო ორგანიზაციის მართვის ორგანოებში;

4.1.4. მიიღოს ყოველგვარი ინფორმაცია სათემო ორგანიზაციის ხელმძღვანელი პირებისაგან მათი საქმიანობის შესახებ;

4.1.5. კვალიფიკაციისა და შესაძლებლობების შესაბამისად მონაწილეობდეს სათემო ორგანიზაციის საქმიანობაში;

4.1.6. თავისუფლად გაეცნოს და ისარგებლოს სათემო ორგანიზაციაში დაცული ინფორმაციით;

4.1.7. იმუშაოს ადმინისტრაციულ ორგანოებში;

4.1.8. მონაწილეობა მიიღოს სათემო ორგანიზაციის ეგიდით გამართულ სხვადასხვა ღონისძიებებში;

4.1.9. შეიმუშაოს რეკომენდაციები და წინადადებები სათემო ორგანიზაციის საქმიანობასთან დაკავშირებულ საკითხებზე.

- 4.2. სათემო ორგანიზაციის ყოველი წევრი მოვალეა:
- 4.2.1. დაიცვას სათემო ორგანიზაციის წესდება და შინაგანაწესი;
  - 4.2.2. გაუფრთხილდეს სათემო ორგანიზაციის სახელს, ავტორიტეტს, ღირსებასა და ქონებას;
  - 4.2.3. შესაძლებლობებისა და ინტერესების შესაბამისად მონაწილეობდეს სათემო ორგანიზაციის მუშაობაში, შეასრულოს ხელმძღვანელ ორგანოთა დავალებები;
  - 4.2.4. პროფესიულ საქმიანობაში იხელმძღვანელოს სათემო ორგანიზაციის მიზნებით;
  - 4.2.5. ხელი შეუწყოს სათემო ორგანიზაციას დასახული მიზნებისა და ამოცანების განხორციელებაში;
  - 4.2.6. გადაიხადოს საწევრო გადასახადი (თუ მას ეს ევალება) საერთო კრების მიერ დადგენილი პერიოდულობითა და ოდენობით.
  - 4.2.7. არ გაახმაუროს კონფიდენციალური ინფორმაცია, რომელიც მისთვის ცნობილი გახდა სათემო ორგანიზაციის საქმიანობის პროცესში.

## **V. სათემო ორგანიზაციის წევრთა საერთო კრება**

- 5.1. სათემო ორგანიზაციის მართვის უმაღლესი ორგანოა სათემო ორგანიზაციის წევრთა საერთო კრება (შემდგომში საერთო კრება).
- 5.2. საერთო კრებას იწვევს სათემო ორგანიზაციის გამგეობა წელიწადში ერთხელ მაინც ან, როცა ამას ორგანიზაციის ინტერესები მოითხოვს.
- 5.3. საერთო კრება უფლებამოსილია, თუ მას ესწრება კენჭისყრაში მონაწილეობის უფლების მქონე წევრთა ნახევარზე მეტი.
- 5.4. საერთო კრების მოწვევის შესახებ, დღის წესრიგის მითითებით, სათემო ორგანიზაციის ყველა წევრს ეცნობება კრების ჩატარებამდე ორი კვირით ადრე მაინც, წერილობით, ან ბეჭდვით ორგანოში ინფორმაციის გამოქვეყნებით.
- 5.5. საერთო კრებაზე გადაწყვეტილება მიიღება ღია ან ფარული კენჭისყრით. ფარული კენჭისყრის ჩატარებისათვის საერთო კრებაზე მიიღება ცალკე გადაწყვეტილება დამსწრე წევრთა ხმების ორი მესამედით. გადაწყვეტილება ნამდვილია მხოლოდ მაშინ, თუ საკითხი კრების მოწვევისას დღის წესრიგში იყო შეტანილი.
- 5.6. საერთო კრების გადაწყვეტილება მიიღება კენჭისყრაში მონაწილეობის უფლების მქონე დამსწრე წევრთა ხმების უმრავლესობით. წესდებაში ცვლილებების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისათვის აუცილებელია ხმათა ორი მესამედი.
- 5.7. წევრთა საერთო კრება:
- 5.7.1. იღებს წესდებებს და ცვლილებები და დამატებები შეაქვს მასში;
  - 5.7.2. ამტკიცებს გამგეობის მიერ მომზადებული მუშაობის საორიენტაციო წლიურ პროგრამას და საქმიანობის პრიორიტეტულ მიმართულებებს;
  - 5.7.3. ისმენს გამგეობისა და სარევიზიო კომისიის ანგარიშს;
  - 5.7.4. იღებს გადაწყვეტილებას სათემო ორგანიზაციის ძირითადი და მიზნობრივი პროგრამების შემუშავებისა და რეალიზაციის შესახებ;
  - 5.7.5. ირჩევს სათემო ორგანიზაციის გამგეობის წევრებს;
  - 5.7.6. ირჩევს სათემო ორგანიზაციის დირექტორს;
  - 5.7.7. ირჩევს ასოციაციის სარევიზიო კომისიას და მის თავმჯდომარეს;
  - 5.7.8. შეუძლია დააწესოს და საჭიროებისამებრ შეცვალოს საწევრო შენატანის ოდენობა და გადახდის პერიოდულობა;
  - 5.7.9. იღებს გადაწყვეტილებას გამგეობის წევრთა ანაზღაურების თაობაზე.
  - 5.7.10. იღებს გადაწყვეტილებას სათემო ორგანიზაციის რეორგანიზაციისა და თვითლიკვიდაციის შესახებ;
  - 5.7.11. წყვეტს სხვა საკითხებს, რომლებიც ამ წესდებით სხვა მართვის ორგანოთა უფლებამოსილებებს არ განეკუთვნება.
- 5.8. სათემო ორგანიზაციის გამგეობის, სარევიზიო კომისიის ან წევრთა მეთაულის წერილობითი მოთხოვნით იმართება ასოციაციის წევრთა რიგგარეშე საერთო კრება.
- 5.9. ყოველი საერთო კრების მსვლელობისა და ჩატარების თაობაზე დგება ოქმი.

## **VI. სათემო ორგანიზაციის გამგეობა**

- 6.1. სათემო ორგანიზაციის შიდახელმძღვანელობითი და მისი პოლიტიკის გამტარებელი ორგანოა ხუთი წევრისაგან შემდგარი გამგეობა, რომელსაც ოთხი წლის ვადით, ფარული კენჭისყრით ირჩევს წევრთა საერთო კრება. დროთა განმავლობაში, გამგეობის წევრთა რაოდენობა საჭიროებისამებრ შეიძლება გაიზარდოს.
- 6.2. გამგეობის წევრები შეიძლება იყვნენ მხოლოდ სათემო ორგანიზაციის წევრები.
- 6.3. გამგეობის უფლებამოსილება გრძელდება ახალი გამგეობის არჩევამდე. გამგეობის წევრებს ზედიზედ მხოლოდ ორი ვადით აქვთ უფლება შეინარჩუნონ აღნიშნული თანამდებობა.
- 6.4. გამგეობის სხდომები იმართება საჭიროებისამებრ და მოიწვევა გამგეობის თავმჯდომარის მიერ საკუთარი ინიციატივით ან გამგეობის წევრთა ერთი მესამედის მოთხოვნით.
- 6.5. გამგეობა უფლებამოსილია თუ სხდომას ესწრება თავმჯდომარე და ორი წევრი.
- 6.6. გამგეობის სხდომებზე გადაწყვეტილება მიიღება ხმათა უბრალო უმრავლესობით.
- 6.7. გამგეობას უფლება აქვს შეუწეროს გამგეობის წევრს უფლებამოსილება:



6.7.1. თუ გამგეობის წევრი სისტემატიურად არ ესწრება გამგეობის სხდომებს (ზედიზედ სამჯერ) და აფერხებს გამგეობის საქმიანობას.

6.7.2. თუ გამგეობის წევრი უარს აცხადებს გამგეობის წევრობაზე.

6.8. გამგეობის შემადგენლობაში ცვლილების შეტანა შეუძლია სათემო ორგანიზაციის წევრთა რიგგარეშე საერთო კრებას. გამგეობის წევრთა რიცხვის ორ მესამედამდე შემცირების შემთხვევაში, თუ მორიგ საერთო კრებად ორ თვეზე მეტია დარჩენილი, გამგეობის თავმჯდომარე აუცილებლად იწვევს წევრთა საგანგებო საერთო კრებას გამგეობის ახალ წევრთა ასარჩევად.

6.9. გამგეობა მუშაობს შემდეგი მიმართულებებით:

6.9.1. წარმოადგენს სათემო ორგანიზაციას მესამე პირებთან ურთიერთობაში;

6.9.2. გამგეობის წევრებიდან ირჩევს გამგეობის თავმჯდომარეს;

6.9.3. იწვევს და ორგანიზებას უწევს წევრთა საერთო კრების გამართვას, ამტკიცებს კრების დღის წესრიგს;

6.9.4. უზრუნველყოფს წევრთა საერთო კრების გადაწყვეტილებათა შესრულებას;

6.9.5. განიხილავს და წყვეტს სათემო ორგანიზაციაში გაწვევრიანებასთან და წევრობის ჩამორთმევასთან დაკავშირებულ საკითხებს, აწარმოებს წევრთა აღრიცხვის კურნალს;

6.9.6. ამტკიცებს სათემო ორგანიზაციის აპარატის საშტატო განრიგს და ბიუჯეტს;

6.9.7. ამტკიცებს სათემო ორგანიზაციის მიერ განსახორციელებელ პროექტებს, უზრუნველყოფს მათ ჯეროვან განხორციელებას;

6.9.8. აწესებს ფინანსურ, შრომით და სამუშაო პროცედურებს, რომელთა მიხედვითაც წარიმართება ყოველდღიური მუშაობა;

6.9.9. სათემო ორგანიზაციის დირექტორის წარდგინებით იხილავს და წყვეტს სათემო ორგანიზაციის საქმიანობის სხვა მნიშვნელოვან საკითხებს;

6.9.10. იღებს გადაწყვეტილებებს ფილიალებისა და სამეწარმეო იურიდიული პირის შექმნის (დაფუძნების) შესახებ, ნიშნავს და ათავისუფლებს მათ ხელმძღვანელებს, აგრეთვე ამტკიცებს მათ სახელმძღვანელო დებულებებს;

6.9.11. სათემო ორგანიზაციის ინტერესებიდან გამომდინარე, ახორციელებს სხვა სახის საქმიანობას;

6.10. ახლადარჩეული გამგეობა პირველ სხდომას მართავს არჩევიდან თოთხმეტი დღის განმავლობაში.

6.11. გამგეობის ყოველი სხდომის ჩატარების და მსვლელობის თაობაზე უნდა შედგეს ოქმი. ოქმის შედგენა და შენახვა ევალება გამგეობის ერთ-ერთ წევრს.

6.12. გამგეობის სხდომებს შორის პერიოდში სათემო ორგანიზაციის მიერ განსახორციელებელი საქმიანობის შესახებ კონკრეტულ გადაწყვეტილებებს წესდების შესაბამისად იღებს სათემო ორგანიზაციის დირექტორი.

## **VII. სათემო ორგანიზაციის დირექტორი**

7.1. სათემო ორგანიზაციის დირექტორს (შემდგომში დირექტორი), რომელსაც ოთხი წლის ვადით ირჩევს წევრთა საერთო კრება, მინიჭებული აქვს აღმასრულებელ-განმკარგულებელი უფლებამოსილება.

7.2. დირექტორის უფლებამოსილება იწყება მისი არჩევის მომენტიდან და გრძელდება ახალი დირექტორის არჩევამდე.

7.3. დირექტორი თავისი კომპეტენციის ფარგლებში:

7.3.1. ხელმძღვანელობს სათემო ორგანიზაციას;

7.3.2. ერთპიროვნულად წარმოადგენს სათემო ორგანიზაციას მესამე პირებთან ურთიერთობაში;

7.3.3. ორგანიზაციას უწევს წევრთა საერთო კრების გადაწყვეტილებების განხორციელებას;

7.3.4. ორგანიზაციას უწევს გამგეობის გადაწყვეტილებების განხორციელებას, იწვევს გამგეობის სხდომებს;

7.3.5. წარმართავს სათემო ორგანიზაციის საქმიანობას წესდებით დადგენილი მიზნების მისაღწევად;

7.3.6. შეიმუშავებს სტრატეგიულ გეგმებს და სახავს პრიორიტეტულ მიმართულებებს სათემო ორგანიზაციის ამოცანებთან და საქმიანობასთან დაკავშირებით;

7.3.7. ახორციელებს ფინანსურ სახსრებისა და სხვა ქონების ოპერატიულ მართვას და პასუხისმგებელია მათ სწორ გამოყენებაზე;

7.3.8. ხელს აწერს ოფიციალურ, მათ შორის საფინანსო დოკუმენტებს;

7.3.9. სათემო ორგანიზაციის სახელით, პირადად დებს ყველა სახის ხელშეკრულებას;

7.3.10. აცხადებს ტენდერებსა და სხვა შესარჩევ კონკურსებს, აყალიბებს სატენდერო და შესარჩევ კომისიებს;

7.3.11. ამტკიცებს ხარჯებს, მონიტორინგს უწევს სათემო ორგანიზაციისა და პროექტების ბიუჯეტებს;

7.3.12. სამუშაოზე იღებს და ათავისუფლებს აპარატის თანამშრომლებს;

7.3.13. სათემო ორგანიზაციის ინტერესებიდან გამომდინარე, ურთიერთობს მსგავს ადგილობრივ, უცხოურ თუ საერთაშორისო ორგანიზაციებთან;

7.3.14. დემოკრატიულად, გამჭვირვალედ და ეფექტურად მართავს სათემო ორგანიზაციის საქმიანობას.

7.4. თავისი ფუნქციების ჯეროვნად და ოპერატიულად შესრულების მიზნით, დირექტორი გამგეობასთან შეთანხმებით აყალიბებს სამუშაო ჯგუფებს (აპარატის სტრუქტურას).

## **VIII. სათემო ორგანიზაციის სარევიზიო კომისია**

8.1. სარევიზიო კომისიას ორი წლის ვადით, სარევიზიო კომისიის თავმჯდომარისა და სამი წევრის შემადგენლობით, ირჩევს საერთო კრება.

8.2. სარევიზიო კომისიაში შემავალი პირი იმავდროულად უნდა იყოს სათემო ორგანიზაციის ნამდვილი წევრი.

8.3. სარევიზიო კომისია გადაწყვეტილებებს იღებს ხმათა უბრალო უმრავლესობით.

8.4. სარევიზიო კომისია ექვს თვეში ერთხელ აწყობს საფინანსო-საბუღალტრო დოკუმენტაციის რევიზიას და მატერიალურ ფასულობათა ინვენტარიზაციას. რევიზიის შედეგები მოხსენდება მორიგ საერთო კრებას.

8.5. სათემო ორგანიზაციის დირექტორისა და გამგეობის მიერ წესდების მოთხოვნათა შესრულების, ფინანსური სახსრებისა და სხვა ქონების საწესდებო მიზნების შესაბამისად გამოყენების კონტროლს ახორციელებს სარევიზიო კომისია.

8.6. სარევიზიო კომისია იკვლევს და ავლენს წევრთა და თანამშრომელთა ინტერესების შეუთავსებლობის საკითხს სათემო ორგანიზაციის საქმიანობასთან მიმართებაში. სათემო ორგანიზაციის წევრებს, ხელმძღვანელობასა და თანამშრომლებს ეკრძალებათ სამსახურებრივი მოვალეობების შესრულებისას იხელმძღვანელონ პირადი მოტივებით, სათემო ორგანიზაციის სახელით აწარმოონ საქმიანი ურთიერთობა ახლო ნათესაებებსა თუ სხვა პირებთან, რომლებთანაც მათ კერძო ინტერესები აკავშირებთ.

8.7. სერიოზული დარღვევების გამოვლენის შემთხვევაში, სარევიზიო კომისია მოიწვევს საგანგებო საერთო კრებას, განსაზღვრული დღის წესრიგით და გაუძღვება მას.

### **IX. სათემო ორგანიზაციის ქონება**

9.1. სათემო ორგანიზაციის ქონებას შეადგენს წესდებით გათვალისწინებული საქმიანობის მატერიალური უზრუნველყოფისათვის საჭირო ძირითადი ფონდები, საბრუნავი სახსრები და სხვა ფასულობანი, რომლებიც ასახულია სათემო ორგანიზაციის ბალანსში.

9.2. სათემო ორგანიზაციის სახსრების წარმოქმნის წყაროებია:

9.2.1. წევრთა საწევრო და ნებაყოფილობითი შენატანები;

9.2.2. გრანტები და საქველმოქმედო შენატანები;

9.2.3. სათემო ორგანიზაციის მიზნობრივი პროექტებისა და პროგრამების რეალიზაციით მიღებული შემოსავლები;

9.2.4. სხვა წყაროები, რომლებიც არ არის აკრძალული საქართველოს მოქმედი კანონმდებლობით.

9.3. დაუშვებელია სათემო ორგანიზაციის ქონების და სამეურნეო საქმიანობიდან მიღებული შემოსავლის განაწილება წევრებს შორის.

9.4. სათემო ორგანიზაციას შეუძლია საკუთრებაში ჰქონდეს უძრავ-მოძრავი ქონება, რაც საჭიროა წესდებით გათვალისწინებული საქმიანობის უზრუნველსაყოფად.

### **X. სათემო ორგანიზაციის რეორგანიზაცია და ლიკვიდაცია**

10.1. სათემო ორგანიზაციის საქმიანობის ვადა არ არის განსაზღვრული.

10.2. სათემო ორგანიზაციის საქმიანობა წყდება მისი რეორგანიზაციის ან ლიკვიდაციის გზით.

10.3. სათემო ორგანიზაციის რეორგანიზაცია (შეერთება, მიერთება, გაყოფა, გამოყოფა, გარდაქმნა) ხორციელდება კანონმდებლობით დადგენილი წესით, წევრთა საერთო კრების ან სასამართლოს გადაწყვეტილების საფუძველზე.

10.4. ასოციაციის ლიკვიდაციას ახორციელებს ასოციაციის გამგეობა. განსაკუთრებულ გარემოებათა არსებობისას სასამართლოს შეუძლია სხვა ლიკვიდატორების დანიშვნა. ლიკვიდატორები პასუხს აგებენ, როგორც გამგეობის წევრები.

სათემო ორგანიზაცია „-----“ გამგეობის წევრები:

- |    |                            |                      |
|----|----------------------------|----------------------|
| 1. | -----<br>(სახელი და გვარი) | -----<br>(ხელმოწერა) |
| 2. | -----                      | -----                |
| 3. | -----                      | -----                |
| 4. | -----                      | -----                |
| 5. | -----                      | -----                |

სათემო ორგანიზაცია „-----“ დამფუძნებლები:

- |    |                            |                      |
|----|----------------------------|----------------------|
| 1. | -----<br>(სახელი და გვარი) | -----<br>(ხელმოწერა) |
| 2. | -----                      | -----                |
| 3. | -----                      | -----                |
| 4. | -----                      | -----                |
| 5. | -----                      | -----                |

**თავი III**  
**სათემო ორგანიზაციების მართვა**  
**I. სათემო ორგანიზაციების მართვის**  
**ზოგადი პრინციპები**

სათემო ორგანიზაციებისათვის ეფექტური მართვის სისტემის შემუშავებისა და მისი მნიშვნელობის განსაზღვრა ერთი მხრივ საინტერესო და მეორე მხრივ რთული საკითხია. განსაკუთრებით თუ გავითვალისწინებთ ჩვენს საზოგადოებაში გავრცელებულ დამოკიდებულებას მართვის მეთოდებისადმი. ხშირია შემთხვევები, როდესაც მართვის მექანიზმებს ორგანიზაციები განიხილავენ, როგორც ფორმალურს, მხოლოდ საჩვენებლად საჭიროს და არა კონკრეტულად ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურად წარმართვის აუცილებელ პირობას. 2003-2004 წლებში საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაცია CARE In.-ის, „დასავლეთ საქართველოში თემის მობილიზაციის ინიციატივის“ პროგრამის ფარგლებში განხორციელებულ სათემო კავშირების უნარ-ჩვევათა განვითარების ტრენინგებზე, დასავლეთ საქართველოს ათი რეგიონის პრობლემათა ანალიზის შედეგად, ქვეყანაში არსებული არასახარბიელო მდგომარეობის გამომწვევ მთავარ მიზეზად გამოიკვეთა არაეფექტური დაგეგმვა და მართვა. სხვა პრობლემები კი ტიპური იყო: მოშლილი ინფრასტრუქტურა, ადგილობრივი და ქვეყნის ეკონომიკა, განათლების სისტემა; კორუფცია თითქმის ყველა დონეზე, უმუშევრობა, მიგრაცია, სიღარიბის ზღვარზე მისული საზოგადოება, კატასტროფის ზღვარზე მყოფი ეკოლოგიური გარემო და ა.შ.

რეგიონის არაეფექტური მართვისა და დაგეგმარების ერთ-ერთ უმთავრეს გამომწვევ მიზეზად დასახელდა საზოგადოებისა და მმართველი ორგანოების ვიწრო ხედვა, რაც თავისთავად ამ სფეროში საზოგადოების არასაკმარისი განათლებითა და ინფორმირებით არის გამოწვეული.

მართვის/მენეჯმენტის მნიშვნელობის განსაზღვრისათვის გადავხედოთ ტერმინთა განმარტებას სხვადასხვა პერიოდის განმავლობაში:

**პ. ფაიოლი (1916)**

მენეჯმენტი/მართვა ნიშნავს წინასწარ განსაზღვრას და დაგეგმვას, ორგანიზებას, განკარგულებების მიცემას, კოორდინაციას და კონტროლს.

**ეფლ ბრეჩი (1957)**

მენეჯმენტი/მართვა არის სოციალური პროცესი..... ეს პროცესი შედგება დაგეგმვის, კონტროლის, კოორდინაციისა და მოტივაციისაგან.

**კონტცი და ოდონელი (1984)**

მენეჯმენტი/მართვა არის ოპერაციული პროცესი, რომელიც ყველაზე კრიტიკულად განიხილავს მენეჯმენტის/მართვის ფუნქციას. არსებობს მართვის ხუთი მნიშვნელოვანი ფუნქცია: დაგეგმარება, ორგანიზება, შტატის მართვა, მიმართულების მიცემა, გაძღოლა და კონტროლი.

**ბეტერსი (1988)**

მენეჯმენტის/მართვის ხუთი სფერო ეფუძნება ჩვენი ქაოსური მსოფლიოს პრაქტიკულ მოქმედებათა არსს. გამოვეყოფთ მენეჯმენტის/მართვის ხუთ ფუნქციას:

- 1) უმთავრეს მიზანს წარმოადგენს მომხმარებელთა ინტერესების და მოთხოვნების დაკმაყოფილება;
- 2) ორგანიზაციის ყველა სფეროში მუდმივი ინოვაცია;
- 3) პარტნიორობა - ორგანიზაციასთან დაკავშირებული ყველა ადამიანის სრული მონაწილეობა და აზრთა გაზიარება;
- 4) ლიდერობა, რომელსაც უყვარს ცვლილებები (ჩხუბის მაგიერ) და ნაბიჯ-ნაბიჯ ახორციელებს და იზიარებს შთამბეჭდავ ხედვას;
- 5) კონტროლის მარტივი სისტემის გამოყენება, რომელიც დაგვეხმარება შევამოწმოთ რამდენად შეესაბამება ორგანიზაციის მუშაობა დღევანდელ გარემოს.

West GCMi -ის პროგრამის ფარგლებში ჩატარებულ სემინარებზე, მონაწილეთა მიერ წარმონხილმა მართვის ქართულმა განმარტებებმა უჩვენა, რომ ის უფრო უახლოვდება პ. ფაიოლის (1916) განმარტებას. თუ ამას კიდევ დაემატებთ მენეჯმენტის წარმომადგენელთა ფორმალურ მიდგომას წინასწარ განსაზღვრისა და დაგეგმარების მიმართ, შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ შედეგად მივიღეთ ის მდგომარეობა, რომელშიც სახელმწიფო დღეისათვის იმყოფება. როგორც სემინარებზე ჩატარებულმა კვლევებმა აჩვენა, ქართულ რეალობაში ორგანიზაციის მენეჯმენტთან დაკავშირებული პრობლემებიდან უმთავრესი აღმოჩნდა ზერეფე დამოკიდებულება ანგარიშგებისა და მოკვლევის პროცესებისადმი. რადგან საბჭოთა პერიოდში გადაწყვეტილების მიღება მხოლოდ ცენტრალური ხელისუფლების პრეროგატივა იყო, ადგილობრივი ინიციატივები არ ითვლებოდა კარგ ტონად. გადაწყვეტილების მიღების პროცესსა და დაგეგმარების პროცესში საზოგადოების მონაწილეობის უგულვებელყოფამ კი გამოიწვია საზოგადოების გაუცხოება სახელმწიფო საკუთრებისადმი. განსაკუთრებით მძაფრად გამოჩნდა ეს პრობლემა პოსტსაბჭოურ პერიოდში. სახელმწიფო ორგანიზაციებში დაგეგმარება არ ითვალისწინებდა მათ მომხმარებელთა, ანუ საზოგადოების ინტერესების მოკვლევას და არ იყო

ორიენტირებული ამ ინტერესების დაკმაყოფილებაზე. საზოგადოება თავის მხრივ სახელმწიფო საკუთრებას თავად ექცეოდა უდიერად და ცდილობდა საკუთარი ინტერესების დაკმაყოფილებას მათთვის ხელმისაწვდომი და მარტივი გზებით, რის შედეგადაც სახელმწიფოდან საზღვარგარეთ გავიდა ძვირფასი ლითონები, ხე-ტყე და ბოლოს ყველა სახის ჯართი და რაც მთავარია, ყველაზე აქტიური და ფასეული ადამიანური რესურსი. არ შეიძლება ითქვას, რომ ამ პერიოდში არ ხდებოდა ამ რესურსის შეფასება, მაგრამ ერთი კი ცხადია: არსებული მდგომარეობის გაუმჯობესებისათვის, ამ რესურსის რაციონალური გამოყენება ნამდვილად არ იყო გათვალისწინებული.

დავუბრუნდეთ მენეჯმენტის არსს. მენეჯმენტის/მართვის საქმიანობები შეიძლება დაჯგუფდნენ შემდეგნაირად:

- **დაგეგმვა**

ორგანიზაციის ამოცანების, მიზნებისა და მათი განხორციელების გზების დასახვა.

- **ორგანიზება**

ქმედებების განსაზღვრა და პასუხისმგებლობების განაწილება გეგმების მიდევნისათვის; ქმედებების და პასუხისმგებლობების კოორდინაცია შესაფერისი სტრუქტურის მეშვეობით.

- **მოტივირება**

ორგანიზაციის მიზნების შემუშავების პროცესში გათვალისწინებული იყოს დაქირავებული შტატისა და მოხალისეთა სოციალური და ფსიქოლოგიური ინტერესები.

- **კონტროლი**

საქმიანობების მონიტორინგის, შეფასების და შესწორებების მექანიზმის შექმნა.

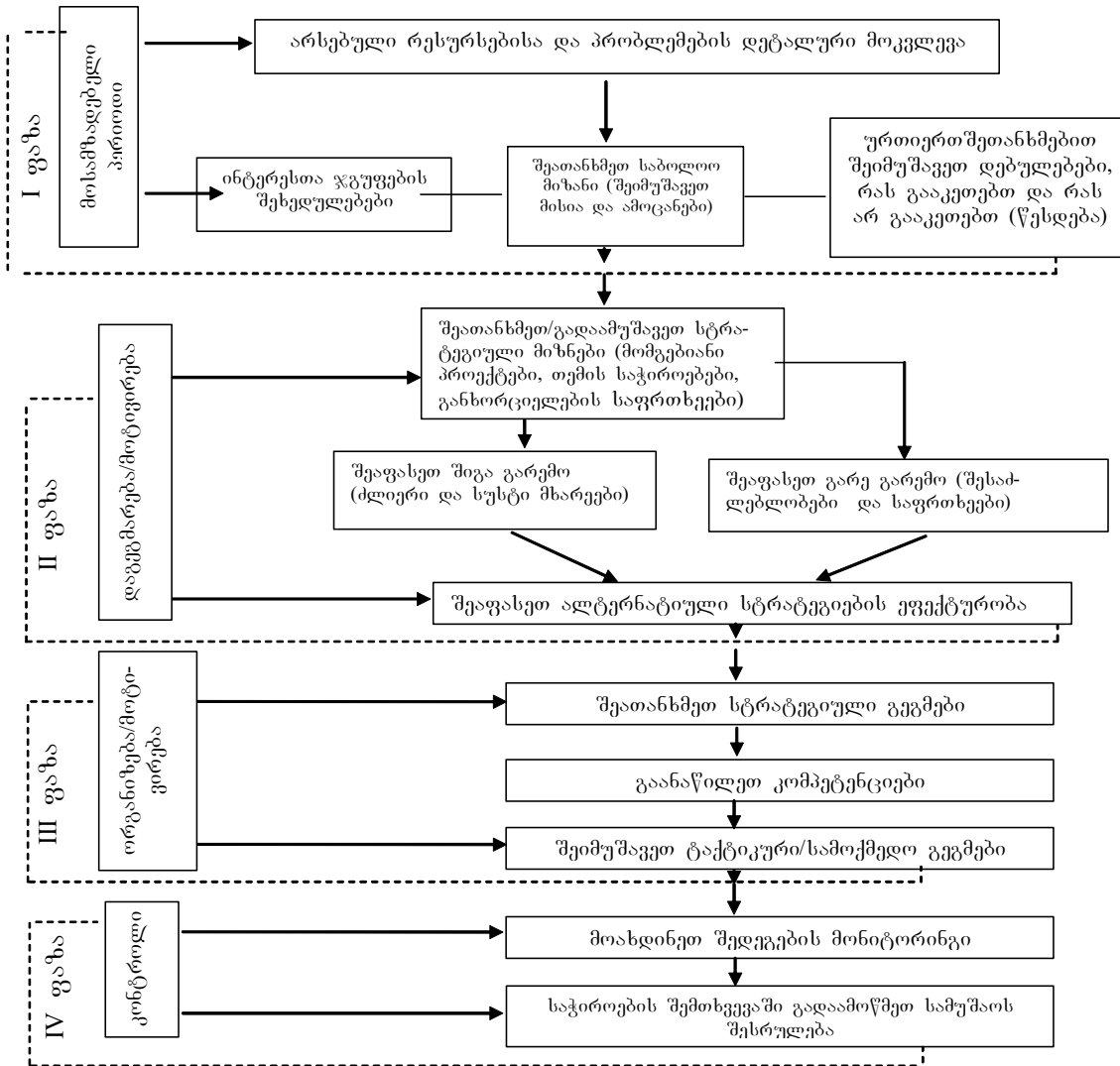
საქართველოში არსებული სათემო ორგანიზაციების წარმომადგენლები ასახელებენ თითქმის ერთსა და იმავე პრობლემებს, რომლებზეც ჩვენ ნაწილობრივ წინა თავებშიც გვქონდა საუბარი. ამჟამად შევჩერდებით იმ პრობლემებზე, რომლებიც სწორად მართვასთან არის დაკავშირებული. სათემო კავშირის წევრებთან საუბარში მთავარ პრობლემად გამოიკვეთა ხედვასთან, მოტივაციასა და მართვასთან დაკავშირებული პრობლემები, რომლებიც შესაბამისად, სათემო კავშირების ნაკლებსიცოცხლისუნარიანობის მიზეზად შეიძლება ჩაითვალოს.

პრობლემების ანალიზის შედეგად შევეცადეთ მოგვეხდინა არსებული მასალების ისეთი ფორმით ადაპტირება, რომელიც მაქსიმალურად პრაქტიკული იქნებოდა სათემო კავშირებისათვის. ჩვენ გადავწყვიტეთ, ორგანიზაციული მართვის ფორმატი განგვეხილა ზემოთხსენებული ოთხი კომპონენტის ფარგლებში. ცალკეული კომპონენტისათვის სახელმძღვანელოში მოცემულია დეტალური ინსტრუქციები, რომელიც დაგეგმარებათ ნაბიჯ-ნაბიჯ განავითაროთ ორგანიზაციის დაგეგმარება, მართვა და საქმიანობის ეფექტურად განხორციელებაზე კონტროლი. რადგანაც ორგანიზაცია ძირითადად საზოგადოებრივ საწყისებზე მუშაობს და მის წამყვან ძალას მოხალისეები წარმოადგენენ, ერთ-ერთ უმთავრეს ფაქტორად რჩება სათემო კავშირისა და თემის წევრების მოტივირება. არსებული სიტუაციიდან გამოსავალი კი ორგანიზაციის სწორად დაგეგმარებაშია. რამდენად ითვალისწინებენ სათემო კავშირის წევრები საკუთარ და თემის ინტერესებს სტრატეგიული ამოცანების განსაზღვრის დროს, აქვთ თუ არა ზუსტად ფორმულირებული ეს ინტერესები. რამდენად გამჭვირვალეა დაგეგმარების პროცესი და რამდენად აქტიურია თემის მონაწილეობა მასში. დაბალი მოტივაციის ერთ-ერთი მიზეზი სათემო კავშირის შესაძლებლობებისა თუ აუცილებლობის აღიარებასთან არის დაკავშირებული. პირველ თავში მოცემული განმარტების გარდა, სწორედ პრობლემების, რესურსების, კომპეტენციებისა და შესაძლებლობების დეტალური ანალიზი იძლევა საშუალებას დავინახოთ სათემო კავშირების როლი და აუცილებლობა.

ფორმა №1 უჩვენებს თუ როგორ შეიძლება განლაგდეს სრული დაგეგმვის საფეხურები ზემოთ ხსენებულ ოთხ კომპონენტში.

## **დაგეგმვის საერთო სქემა**

forma # 1



## II. მოსამზადებელი ეტაპი (მოკვლევა და ანალიზი)

სათემო კავშირების/ორგანიზაციების განვითარებისა და ეფექტური მართვის პირველი ეტაპი არის დაგეგმარება. დაგეგმარებისათვის მოსამზადებელ პერიოდში აუცილებელია მონაცემთა ბაზის შემუშავება თემში არსებულ რესურსსა და მის მდგომარეობაზე, თემის პრობლემების მოკვლევა და ანალიზი, პრობლემებისადმი ინტერესთა ჯგუფების განსაზღვრა და მათი ინტერესების ანალიზი, თემის პრობლემების ანალიზის შედეგად განვითარებისათვის საჭირო მიზნების დასახვა, სათემო კავშირის ხედვისა და მისიის ზოგადი მონახაზის გაკეთება.

## 1. ვისთვის არის განკუთვნილი მონაცემთა ბაზა და რა დანიშნულება აქვს მას?

სათემო კავშირის მონაცემთა ბაზა განკუთვნილია სათემო კავშირისათვის და შესაბამისად უნდა დაეხმაროს სათემო კავშირის გამგეობას ისეთი სტრატეგიების შემუშავებაში, რომელიც სათემო კავშირის მიზნების მიღწევაში დაეხმარება. თუკი გადავხედავთ სათემო კავშირის ტიპურ წესდებას და დავინახავთ, რომ სათემო კავშირის ძირითადი მიზნებია: ხელი შეუწყოს სოფლის თითოეული მოსახლის განვითარებისა, სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესებისა და თავად სოფლის განვითარებისათვის აუცილებელი პირობების შექმნას; ამავე დროს იზრუნოს სოფლის ეკოლოგიაზე, ჯანდაცვასა და განათლებაზე. გამოავლინოს თემის წინაშე არსებული პრობლემები და იმუშაოს გადაჭრის გზების მოძიებაზე. ხელისუფლებაზე კონსტრუქციული ზემოქმედების გზით ხელი შეუწყოს სოფლის ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესებას და სოფლის მეურნეობის განვითარებისათვის საჭირო პროექტების შექმნას. სათემო კავშირს, თავისი სპეციფიკიდან გამომდინარე, შეუძლია უზრუნველყოს საზოგადოების მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, განახორციელოს ადგილობრივი თვითმმართველობისა და მმართველობის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებებისა და დადგენილებების შესრულებაზე მონიტორინგი, ხელი შეუწყოს ოჯახური და მეზობლური დაკავშირების პოზიტიურ გადაწყვეტას არბიტრაჟის მეშვეობით. მოაწიოს სოფლისა და სამოქალაქო საკითხების შესახებ დისკუსია-შეხვედრები და ა.შ.

მიზნებიდან გამომდინარე, მოკვლეული ინფორმაცია სასარგებლო უნდა იყოს სათემო კავშირის გამგეობისათვის, რომ ხელი შეუწყოს მათ სტრატეგიების განვითარებაში; მომუშავე ჯგუფისათვის, რომლებიც მოახდენენ არსებული სიტუაციის შესწავლასა და ანალიზს, ექსპერტებისათვის, რომლებიც შესძლებენ თემის განვითარებისათვის ეფექტური გზების შერჩევას. ამ ინფორმაციას უნდა დაეყრდნოს საპროექტო ჯგუფიც, რომელმაც უნდა შეადგინოს თემისა და ინდივიდუალური მეურნეობის განვითარებისათვის საჭირო ეფექტური პროექტები. ამ ჯგუფის ყველა წევრს დასჭირდება, რომ დეტალური და ზუსტი ინფორმაცია ჰქონდეს პრობლემებზე, იცნობდეს სოფლის რესურსებსა და ამ რესურსის მდგომარეობას (მის ძლიერ და სუსტ მხარეებს).

ჩვენს მიერ შემოთავაზებული ტაბულები განკუთვნილია დეტალური ანალიზის პროცესის გამარტივებისა და უკეთესად ორგანიზებისათვის, ტაბულებში დართულია აგრეთვე ძლიერი და სუსტი მხარეების შეფასება, რაც აადვილებს ნედლეულისა და რესურსების გამოყენების ხელისშემშლელი ფაქტორების გამოვლენას.

## 2. როგორ უნდა მოემზადოთ თემის რესურსების ანალიზისათვის?

**ნაბიჯი I:** ჩაატარეთ მოკვლევითი მონაცემების მოსამზადებელი სამუშაოები:

1. განსაზღვრეთ მიზნობრივი აუდიტორიის და გამოსაკითხი მოსახლეობის რაოდენობა, რაც ხელს შეუწყობს მოკვლევითი მეთოდის განსაზღვრასა და მოკვლევითი საჭირო მასალების რაოდენობის დადგენას;
2. დაადგინეთ მიზნობრივი აუდიტორიის გეოგრაფიული არეალი (რადგანაც მონაცემთა ბაზის მიზანი არის სოფლისა და სოფლის მოსახლეობის განვითარებისათვის საჭირო საკითხების გამოვლენა), აუცილებელია სხვადასხვა სახის პროექტების განხორციელება. პროექტების დაგეგმვისათვის კი საჭირო იქნება დეტალური მოკვლევითი ჩატარება და მოგიწევთ სოფლის ყველა მოსახლისა და მთელი სოფლის ტერიტორიის შესწავლა.
3. დაყავით გეოგრაფიული არეალი უბნების მიხედვით, რაც გაამარტივებს ინფორმაციის მოპოვებას. მოკვლევითი პროცესის გამარტივების მიზნით, თითოეულ უბანში მოკვლევითი ჯგუფი დააკომპლექტეთ ამ უბნის მცხოვრებლებით.
4. წინასწარ განსაზღვრეთ მიზნობრივი აუდიტორიის ასაკი, სქესი, პროფესია და გაითვალისწინეთ ეს მახასიათებლები მოკვლევითი ჯგუფის დაკომპლექტების დროს.

**ნაბიჯი II:** მონაცემთა ბაზის ტაბულების ხასიათიდან გამომდინარე, განსაზღვრეთ მოკვლევითი მეთოდი.

### მოკვლევითი მეთოდები:

1. კარდაკარ სიარული ინფორმაციის მოკვლევითი მიზნით;
2. მცირე ჯგუფების დისკუსიები;
3. პროფესიონალთა მიერ საკითხების ადგილზე შესწავლა;
4. არსებული ინფორმაციის გამოყენებით ზოგადი მონახაზის შექმნა და ამ ინფორმაციის დაკონკრეტება ან შესწორება.

**ნაბიჯი III:** დააკომპლექტეთ მოკვლევითი ჯგუფები შემდეგი კრიტერიუმების მიხედვით:

სასურველია, თუ კარდაკარ სიარულის მეთოდის შერჩევას, მოკვლევითი ჯგუფების წევრები იმავე არეალის მცხოვრებთაგან დააკომპლექტდნენ. სხვა დანარჩენი ჯგუფის წევრების დაკომპლექტება დამოკიდებულია შესასწავლი ობიექტის სპეციფიკაზე. ამ ჯგუფებში კარგი იქნება კომპეტენტური პირების მონაწილეობა.

**3. როგორ უნდა მოვიბოვოთ საზოგადოების ნდობა და აქტიურად ჩავერთოთ ისინი მოკვლევის პროცესში?**

ამისათვის სათემო კავშირის გამგეობამ უნდა გაითვალისწინოს შემდეგი: წინასწარ განსაზღვროს მოკვლევის მიზანი, შეიმუშაოს მოკვლევის სტრატეგია და დააკომპლექტოს მოკვლევის ჯგუფები იმ ადამიანებისაგან, რომლებიც მეტად იცნობენ სათემო კავშირის მუშაობას და ენდობიან მას. მოკვლევის ჯგუფის წევრებისათვის უნდა მომზადდეს დეტალური ინსტრუქტაჟის გეგმა, რომელიც ჯგუფის წევრებს გააცნობს თავიანთი მუშაობის ოპერაციულ გეგმასა და ჯგუფის წევრების სამუშაოს შესრულების შესახებ პერიოდული ანგარიშის ფორმებს (ფორმები იხილეთ ორგანიზაციული მართვის დოკუმენტებში). მოკვლევის ჯგუფის მომზადების შემდეგ გამგეობის წევრები თავად აცნობენ თემს ინფორმაციას, მოკვლევის ჩატარების აუცილებლობისა და მისი მიზნის შესახებ.

**4. თემის მონაცემთა ბაზის შედგენა**

სათემო კავშირის მიზნებიდან გამომდინარე, მონაცემთა ბაზა უნდა ასახავდეს იმ სფეროებს, რომელშიც სათემო კავშირს უწევს მუშაობა თემის განვითარებისათვის და შეიცავდეს შემდეგი სახის ინფორმაციას: თემში განათლების მდგომარეობა, სოციალური, ეკოლოგიური, ინდივიდუალური მეურნეობის განვითარებასთან ან საზოგადოებრივი ინტერესების დაცვასთან დაკავშირებული მონაცემები, თემის ინფრასტრუქტურის მდგომარეობის ამსახველი ფაქტები, თემისათვის საჭირო ინფორმაციის სახეები, საქმიანი კავშირების დამყარებასთან დაკავშირებული საჭიროებები და სხვა.

თემის მონაცემთა ბაზის შედგენის პროცესის გამარტივებისათვის სახელმძღვანელოში შემოთავაზებულია სპეციალური ტაბულები და სისტემები, რაც გაამარტივებს თემის საჭიროებების, რესურსებისა და პრობლემების ანალიზის პროცესს. თუმცა, უნდა აღვნიშნოთ, რომ მოცემული სისტემა და ტაბულები დოკუმად არ შეიძლება ჩაითვალოს, არამედ, მუშაობის პროცესში საჭიროებისამებრ შესაძლებელია გაუკეთდეს მოდიფიცირება.

მონაცემთა ბაზის ამოსავალი მიზანი არის სათემო კავშირის მიზნების მარტივი და ეფექტური შესრულების ხელშეწყობა. შესაბამისად, მონაცემთა ბაზა უნდა შეიცავდეს სრულ ინფორმაციას თემის რესურსების შესახებ: ადამიანთა რესურსები, მატერიალურ-ტექნიკური რესურსები, ნედლეული/ბუნებრივი რესურსები; ინფრასტრუქტურის მდგომარეობის ამსახველი ინფორმაცია. მათი მდგომარეობა და არსებული პრობლემები.

**ადამიანთა რესურსების მონაცემთა ბაზა**

**ა. სტატისტიკური მონაცემები**

**რა არის ადამიანთა რესურსების მონაცემთა ბაზის მიზანი და რაში შეიძლება გამოვიყენოთ ის?**

პირველ რიგში მონაცემთა ბაზა ეხმარება თემის განვითარებაზე მომუშავე დაგეგმარების ჯგუფს მარტივად და მაქსიმალური სიზუსტით მოახდინოს სიტუაციის ანალიზი და შეიმუშაოს თემის განვითარების ეფექტური სტრატეგიები. მონაცემთა ბაზა ხელს შეუწყობს მიკროპროექტებზე მომუშავე ჯგუფსაც. მათ, სხვა ინფორმაციასთან ერთად, აუცილებლად დასჭირდებათ იცოდნენ, თუ რა ადამიანთა რესურსს ფლობს თემი და ვინ ან რამდენი არის ჩვენი მიზნობრივი ჯგუფის წარმომადგენელი, არიან თუ არა ისინი ადგილზე და ა. შ.

**ინსტრუქცია მონაცემთა ბაზის შედგენისათვის საჭირო ტაბულების შევსებაზე**

ადამიანთა რესურსების მონაცემთა ბაზა დგება შემდეგი კატეგორიების მიხედვით: ასაკობრივი ჯგუფი, სქესი. რადგანაც თითქმის ყველა თემში მაღალია მიგრაციის დონე, აუცილებლად უნდა გავითვალისწინოთ თემიდან გასული, ქვეყნის შიგნით, საზღვარგარეთ (შორეულ და ახლო) ადამიანთა რესურსები ძირითადი ასაკობრივი კატეგორიების მიხედვით. აგრეთვე, ვიცოდეთ კომლთა რაოდენობა და ზოგადი დახასიათება, რამდენია მარგინალური კომლი (კომლები, რომლებიც სეზონურად ჩამოდიან თემში), მუდმივი კომლი, მხოლოდ პენსიონრებიდან ან შრომის უუნაროდან შემდგარი კომლები (ფორმა №2,3,4)

**ბ. პროფესიონალური რესურსი**

თემში არსებული პროფესიონალური რესურსები და მათთან დაკავშირებული ინფორმაცია, არიან თუ არა ისინი ადგილზე; მათი ასაკი, რა არის მათი ძლიერი და სუსტი მხარეები (ფორმა №5,6). აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ პროფესიები არ მოიცავს მხოლოდ სახელმწიფო ან კერძო სტრუქტურებში მომუშავეებს და უმაღლესი განათლების მქონეთ, არამედ ყველა სახის ცოდნის მქონე ადამიანებს, მაგ.: ადამიანებს, რომელთაც ეხერხებათ ტრადიციული ხელობა: აკვნის, სალამურის, ფანდურის კეთება; ტრადიციული მეთოდებით მკურნალობა და ა.შ.

კვალიფიცირებული რესურსის ძლიერი და სუსტი მხარეების შეფასება ხდება შემდეგი კატეგორიებით: როგორია მათი ფიზიკური შესაძლებლობა/ჯანმრთელობა, თავისუფალი დრო (არიან თუ არა დასაქმებულები, რა დრო შეუძლია დაუთმოს ცალკეულმა პიროვნებამ საზოგადოებრივ საქმიანობას, იმყოფება თუ არა მუდმივად სოფელში, თუ უწევს ხშირი გადაადგილება სამუშაოსათვის ქალაქში), ხედვის არეალი (ესმით თუ არა საზოგადოებრივი ვალდებულებები, დანახული აქვთ თუ არა თავიანთი როლი თემის განვითარების საქმეში მონაწილეობის მისაღებად), რამდენად მაღალია მათი კვალიფიკაცია, რამდენი ხნის განმავლობაში არ უმუშავიათ პროფილით, რამდენად აქვთ ინფორმაცია თავიანთ სფეროში არსებული ახალი მეთოდებისა თუ ტექნოლოგიების შესახებ (სასურველია, თუ შეფასებას გააკეთებთ თითოეულ ინდივიდზე ცალ-ცალკე).



**პროფესიონალური რესურსების ანალიზისას დაშვებული ტიპური შეცდომები:**

ძლიერი და სუსტი მხარეების შეფასებისას ხშირია ალოგიკურობა. მაგ.: პიროვნების ხედვის შესახებ წერენ, რომ პიროვნება პროფესიონალია და სუსტ მხარეში — დიდი ხანია, რაც არ მუშაობს პროფილით. გარკვეული დროის შემდეგ ყველა სპეციალისტი კარგავს პროფესიონალიზმს და მიდის მისი, როგორც პროფესიონალის დისკვალიფიკაცია.

ამ შეფასების სიზუსტეს დიდი მნიშვნელობა აქვს მოხალისეებთან მუშაობის მექანიზმების შემუშავების დროს. რადგანაც ამ ტიპის ინფორმაცია ცვალებადია, ყურადღება უნდა მიექცეს მის პერიოდულ განახლებას. ძლიერი და სუსტი მხარეების დეტალური ანალიზი დაეხმარებათ გამგეობის ან პროექტზე მომუშავე ჯგუფის წევრებს განსაზღვრონ, რა ფორმითაა შესაძლებელი მოხალისეთა ჩართვა პროექტში, რა ადამიანთა რესურსი არსებობს თემში და რამდენად შეიძლება ამ რესურსს დაეყრდნოს.

საჭიროა განისაზღვროს, რა სოციალური ჯგუფებია თემში: შეჭირვებულები (ზღვრის მითითებით, რას ვეძახით შეჭირვებულს), ინვალიდები, კერძო ან სახელმწიფო სტრუქტურაში დასაქმებულები, უმუშევრები (ხშირია შემთხვევები, რომ საზოგადოებაში არსებული მცდარი სტერეოტიპების მიხედვით ადამიანები თავს თვლიან უმუშევრებად, თუმცა ისინი დასაქმებულნი არ არიან სამთავრობო ან მსხვილ კერძო სტრუქტურაში და არ მიაჩნიათ საკუთარი, საოჯახო მეურნეობა დასაქმების სფეროდ, რადგან ამ ტიპის მუშაობა მათ სასურველ მოგებას ვერ აძლევს. იმის მაგიერ, რომ გახადონ მეურნეობა მომგებიანი, ისინი სამუშაოს მხოლოდ მეურნეობის გარეთ ეძებენ). სახელმძღვანელოში შემოთავაზებული კატეგორიების გარდა, სათემო ორგანიზაციამ შეიძლება დაამატოს თემში არსებული სხვა სოციალური კატეგორიები (ფორმა №7).

**ადამიანთა რესურსების ანალიზი**

forma#2

| სქესი      | ასაკობრივი ჯგუფები |      |       |       |       |       |       |       |             |     |
|------------|--------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------|-----|
|            | 1-5                | 6-14 | 15-18 | 19-25 | 25-30 | 31-40 | 41-50 | 50-65 | 66 და ზემოთ | სულ |
| მდედრობითი |                    |      |       |       |       |       |       |       |             |     |
| მამრობითი  |                    |      |       |       |       |       |       |       |             |     |

| თემში მცხოვრებ კომლთა ტიპები |                 |                     |  |
|------------------------------|-----------------|---------------------|--|
| ტიპი                         | მუდმივი კომლები | მარგინალური კომლები | მხოლოდ პენსიონრებიდან ან შრომის უუნაროდან შემდგარი კომლები |
| რაოდენობა                    |                 |                     |  |

| თემიდან გასული ადამიანური რესურსები |         |                  |       |       |       |       |       |
|-------------------------------------|---------|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                     |         | ქალი             |       |       | კაცი  |       |       |
|                                     |         | ასაკობრივი ჯგუფი |       |       |       |       |       |
|                                     |         | 16-21            | 22-35 | 36-50 | 16-21 | 22-35 | 36-50 |
| ქვეყნის შიგნით                      |         |                  |       |       |       |       |       |
| საზღვარ-გარეთ                       | შორეული |                  |       |       |       |       |       |
|                                     | ახლო    |                  |       |       |       |       |       |

**თემის მცხოვრებთა კვალიფიკაცია (დანართი: სია, საკონტაქტო მონაცემები)**

forma#5

| პროფესიის<br>დასახელება | რაოდენობა<br>სულ |       | ქალი             |      |        |      |        |      |            |        | კაცი  |        |       |        |       |        |            |  |  |
|-------------------------|------------------|-------|------------------|------|--------|------|--------|------|------------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|------------|--|--|
|                         | მდედრ.           | მამრ. | ასაკობრივი ჯგუფი |      |        |      |        |      |            |        |       |        |       |        |       |        |            |  |  |
|                         |                  |       | 20-35            |      | 36-50  |      | 51-70  |      | 70-ს ზემოთ |        | 20-35 |        | 36-50 |        | 51-70 |        | 70-ს ზემოთ |  |  |
|                         |                  |       | გასული           | აღბ. | გასული | აღბ. | გასული | აღბ. | აღბ.       | გასული | აღბ.  | გასული | აღბ.  | გასული | აღბ.  | გასული | აღბ.       |  |  |
|                         |                  |       |                  |      |        |      |        |      |            |        |       |        |       |        |       |        |            |  |  |
|                         |                  |       |                  |      |        |      |        |      |            |        |       |        |       |        |       |        |            |  |  |
|                         |                  |       |                  |      |        |      |        |      |            |        |       |        |       |        |       |        |            |  |  |
|                         |                  |       |                  |      |        |      |        |      |            |        |       |        |       |        |       |        |            |  |  |

| კვალიფიციური რესურსები | ძლიერი მხარეები | სუსტი მხარეები |
|------------------------|-----------------|----------------|
|                        |                 |                |
|                        |                 |                |
|                        |                 |                |
|                        |                 |                |
|                        |                 |                |

forma#6

**სოციალური ჯგუფები**

**ფორმა №7**

| სოციალური                        | ქალი             |       |       |            | კაცი  |       |       |            |
|----------------------------------|------------------|-------|-------|------------|-------|-------|-------|------------|
|                                  | ასაკობრივი ჯგუფი |       |       |            |       |       |       |            |
|                                  | 20-35            | 36-50 | 51-70 | 70-ს ზემოთ | 20-35 | 36-50 | 51-70 | 70-ს ზემოთ |
| <b>მომსახურე</b>                 |                  |       |       |            |       |       |       |            |
| საბიუჯეტო სფეროში                |                  |       |       |            |       |       |       |            |
| კერძო სტრუქტურაში                |                  |       |       |            |       |       |       |            |
| <b>უმუშევარი</b>                 |                  |       |       |            |       |       |       |            |
| დაუსაქმებელი                     |                  |       |       |            |       |       |       |            |
| საოჯახო მეურნეობაში დაკავებული   |                  |       |       |            |       |       |       |            |
| საკუთარი მცირე ბიზნესის მებატონე |                  |       |       |            |       |       |       |            |
| პენსიონერი                       |                  |       |       |            |       |       |       |            |
|                                  |                  |       |       |            |       |       |       |            |
|                                  |                  |       |       |            |       |       |       |            |
|                                  |                  |       |       |            |       |       |       |            |

**ბუნებრივი რესურსები და ნედლეული**

ბუნებრივი რესურსებია: მიწა, ხილი, ბოსტნეული, ყურძენი, წყალი (მინერალური და ჩვეულებრივი წყაროს წყალი), მადანი, ტყე და ა.შ.

თემის ბუნებრივი რესურსების და ნედლეულის ანალიზი საჭიროა ეფექტური მომგებიანი პროექტების შემუშავებისათვის.

ეს საშუალებას იძლევა შეიქმნას სრული სურათი დაგეგმარებისათვის, მოხდეს იდეების მოძიება მომგებიანი პროექტების ვარიანტების შესარჩევად და ბოლოს შეირჩეს საკუთარი ბიზნესის განვითარების ეფექტური სტრატეგიები.

**ბუნებრივი რესურსებისა და ნედლეულის ანალიზის ფორმა:**

**ფორმა №8**

**ინსტრუქცია ცხრილის შევსებაზე:**

თითოეული ნედლეულის ან რესურსის სახეობაზე შეძლება შეაესოთ თითო ფორმა.

თითოეულ გრაფაში ჩაწერეთ:

1. ნედლეულის ან რესურსის ნუმერაცია (№) აღრიცხვისათვის,

2 **დასახელება:** ნედლეულის ან ბუნებრივი რესურსის დასახელება. მაგ.: ყურძენი, ვაშლი (სასურველია სახეობების მითითებით); ქვანახშირი, ძვირფასი ქვები და ა.შ.

3 **დადებითი მახასიათებელი:** განსაზღვრეთ დასახელებული ნედლეულის, პროდუქტის ან რესურსის გამოყენების ის დადებითი მხარეები, რაც განასხვავებს მათ სხვა ანალოგიური პროდუქტისაგან, რა არის მისი უპირატესობები.

4. **მოცულობა:** დაასახელოთ, დაახლოებით რა რაოდენობით არის პროდუქტი თემში (გაითვალისწინეთ, რომ შეიძლება პროდუქტი კერძო მესაკუთრეებს ეკუთვნოდეთ, მაგრამ მონაცემთა ბაზაში იწერება საერთო რაოდენობა).

5. **სავარაუდო პროდუქტი:** ჩამოთვალეთ თითოეული სახეობისაგან მიღებული სავარაუდო პროდუქტი, რაში შეიძლება იქნეს გამოიყენებული ესა თუ ის ნედლეული. (სასურველია განხილულ იქნეს ყველა სავარაუდო ვარიანტი) მაგალითისათვის იხილეთ ფორმა №8.

6, 7. **მოთხოვნილება ბაზარზე (შიდა, გარე):** უჩვენეთ თითოეული სახეობის თითოეული პერსპექტივისთვის განსაზღვრული მოთხოვნილება შიდა და გარე ბაზარზე (ზუსტი ინფორმაციის არარსებობის შემთხვევაში შესაძლებელია ჩაიწეროს ზოგადი მანქნებელი: მზარდი, დიდი, ნაკლები ან არ ვიცი).

8. **სავარაუდო პროდუქტების წარმოების ხელისშემშლელი ფაქტორები:** განსაზღვრეთ რა უშლის ხელს თითოეული სახეობის თითოეული ნედლეულის ათვისებას.

**ფორმა №8-ის შევსებისას დაშვებული ტიპური შეცდომები:**

ცხრილის შევსების დროს ყველაზე ტიპური შეცდომები გვხვდება შემდეგ პუნქტებში: პროდუქტის დადებითი მახასიათებლები, მოცულობა, მოთხოვნილება ბაზარზე, სავარაუდო პროდუქტების წარმოების ხელისშემშლელი ფაქტორები.

შეცდომების დაშვების მიზეზები ხშირად ინფორმაციის არქონაა. შესაბამისად სათემო კავშირის წევრებმა უნდა ჩართონ კომპეტენტური პირები მონაცემთა ბაზის ამ ნაწილის შემუშავებაში და ინფორმაციის არქონის შემთხვევაში მიუთითონ ინფორმაცია „არ ვაქვს“ ან „არ ვიცი“. კავშირის მომავალი სტრატეგიების განსაზღვრაში და თემისა თუ ორგანიზაციული განვითარებისათვის საჭირო პროექტების შედგენისას, სწორედ ასეთი სახის ინფორმაცია დაეხმარებათ განსაზღვრონ, თუ რა სახის კვლევებია ჩასატარებელი კონკრეტულ თემში, რის შესწავლას უნდა მიექცეს მეტი ყურადღება.

მოკვლევის მიზანი სწორედ იმაში მდგომარეობს, რომ სწორად განისაზღვროს, რა რესურსს ფლობს თემი პროექტების ფარგლებში დასახული მიზნის მისაღწევად, რა მდგომარეობაშია ეს რესურსი, რა წვრილმანი პრობლემები დახვდება წინ მუშაობის პროცესში, რას უნდა მიექცეს უფრო მეტი ყურადღება.

წინამდებარე მონაცემთა ბაზის ნიმუშებით ჩვენ ვეცადეთ გაგვემარტივებინა თქვენთვის ანალიზის პროცესი, თუმცა აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ ეს ფორმები მხოლოდ ვარიანტებია და ანალიზზე მომუშავე ჯგუფის შემოქმედებითობას არ გამორიცხავს. ესე იგი, შესაძლებელი და სასურველიც არის ცხრილების უფრო გამარტივება ან დახვეწა. მთავარი მიზანი, რომელიც ამ დროს უნდა გახსოვდეთ, არის მოიპოვოთ, რაც შეიძლება დეტალური ინფორმაცია კვლევის საგნის შესახებ, ან გაიგოთ, რა სახის ინფორმაცია მოითხოვს დაზუსტებას.

სავარაუდო პროდუქტისა და მისი წარმოების ხელისშემშლელი ფაქტორების განსაზღვრის დროს, ტიპურ შეცდომებს იწვევს ვიწრო ხედვა და არაკომპეტენტურობა. ამ შემთხვევაში პირველადი ანალიზისას (მოკვლევისას) მხოლოდ უნდა მოხდეს მონიშვნა თუ რა სახის ინფორმაცია მოითხოვს ყურადღების გამახვილებას, მაგრამ კარგი იქნება თუ პირველადი ანალიზის პროცესშიც ჩართავთ სპეციალისტებს.

პროდუქტის ათვისების ხელისშემშლელი ფაქტორების სრულად განსაზღვრისათვის გამოგადგებათ სხვა ინფორმაციაც, მაგ.: ადამიანური, მატერიალური, ტექნიკური რესურსების, არსებული საწარმოო დაწესებულებების, მომსახურების სახეების და ზოგადად გარე, მიკრო და მაკრო გარემოს ანალიზის შედეგად მიღებული ინფორმაცია (რომელიც დანარჩენი ცხრილებიდან შევიძლიათ ამოიღოთ).

**რისთვის არის საჭირო ნედლეულის საერთო რაოდენობის ცოდნა?**

სათემო კავშირმა შეიძლება ხელი შეუწყოს პროდუქტის რეალიზაციას და ეს ინფორმაცია დაეხმარებათ მათ რეალიზატორსა და მომხმარებელთან მოლაპარაკებების საწარმოებლად და ბაზრის შესარჩევად. ამავე დროს ამ ფორმის შევსება შესაძლებელია დაეხმაროს ადგილობრივ ფერმერებს და სხვებსაც, ბიზნესიდევების განსაზღვრაში. განიხილონ სავარაუდო ვარიანტები, რა სახის პროდუქტი შეიძლება მიიღონ მათ ხელთ არსებული რესურსიდან.

სავარაუდო პროდუქტისა და მისი წარმოების ხელისშემშლელი ფაქტორების განსაზღვრის დროს, ტიპურ შეცდომებს იწვევს ვიწრო ხედვა და არაკომპეტენტურობა.

**ფორმა №8**

**ბუნებრივი რესურსებისა და ნედლეულის ანალიზის მაგალითი**

| სახეობა |                   |   |  | სავარაუდო პროდუქტი        | მთხოვნილება ბაზარზე                     |            | სავარაუდო პროდუქტების წარმოების ხელისშემშლელი ფაქტორები           |
|---------|-------------------|---|--|---------------------------|---|------------|---|
| №       | დასახელება        | დადებითი მახასიათებელი  | მოცულობა   |                           | შიგა                                    | გარე       |   |
| 1       | 2                 | 3   | 4  | 5                         | 6                                       | 7          | 8   |
| 1       | ყურძენი (იზაბელა) | არ სჭირდება შეწამვლა და გელურ პირობებშიც (ხეზე) კარგ მოსავალს იძლევა.<br><br>ნატურალურ ღვინოს ახასიათებს სამკურნალო თვისებები | X ტ  | ღვინო                     | დაბალი                                  | დაბალი     | სუფრაზე პოპულარული არ არის ხარისხს არ ენდობიან (სამკურნალოდ)      |
|         |                   |   |  | არაყი                     | მაღალი                                  | მაღალი     | ყურძენს ძალიან იაფად იბარებენ ღვინის გაყიდვაზე ლიცენზია არ გვაქვს |
|         |                   |   |  | ბადაგი                    | დაბალი                                  | ?          | დაფასდება ვერ ხერხდება  |
|         |                   |   |  | წვენი                     | არ იცნობენ                              | არ იცნობენ | გაყიდვაზე ლიცენზია არ გვაქვს                                      |
|         |                   |   |  | ტებილი, სპირტიანი სასმელი | არ იცნობენ                              | არ იცნობენ | დაფასდება ვერ ხერხდება ხარისხს არ ენდობიან                        |
|         |                   |   |  | თათარა                    | ოჯახში იყენებენ ჩურჩხელის დასამზადებლად |            | არ არის პროდუქტის გამოყენების პერსპექტივები                       |
|         |                   |   |  | კომპოტი                   | ოჯახში იყენებენ                         | არ იცნობენ | არ არის ორგანიზებული მისი გამოყენება                              |
|         |                   |   |  |                           |   |            | კუსტარულად მზადდება ხარისხს არ ენდობიან ლიცენზია არ აქვს          |
|         |                   |   |  |                           |   |            | დაფასდება ვერ ხერხდება  |
|         |                   |   |  |                           |   |            | კუსტარული წესით მზადდება ლიცენზირებული არ არის                    |
|         |                   |   |  |                           |   |            | ხალხი ნაკლებ ენდობა   |
|         |                   |   |  |                           |   |            | ოჯახური წესით მზადდება  |
|         |                   |   | არალიცენზირებულია                                |                           |   |            |   |
|         |                   |   | დიდი რაოდენობით დამზადებისათვის პირობები არ არის |                           |   |            |   |

**თემში არსებული ტექნიკური რესურსების და წარმოება-დაწესებულებების ანალიზი**

**ფორმა №9 და №10** ასახავს თემში არსებული ტექნიკისა და წარმოება - დაწესებულებების, მეურნეობების თუ ამ ტიპის სხვა ნაგებობების ანალიზს. ტექნიკურ რესურსებში განიხილება ყველა სახის ტექნიკა, რომელიც თემში არსებობს მისი ძლიერი და სუსტი მხარეების მითითებით. განიხილება შესაძლებელია მოხდეს შემდეგი კრიტერიუმებით: ტექნიკის საკუთრება/ხელმისაწვდომობა თემისათვის (კერძოა თუ ისევე სახელმწიფო საკუთრებაში იმყოფება), რამდენად ხელმისაწვდომია ფასი და ხარჯი (რამდენად ხარჯიანია/თვითღირებულება, ტექნიკის გამოყენება), გამოყენების დრო, როგორ მდგომარეობაშია ტექნიკა (სასურველია დაზიანება დეტალურად შეისწავლოთ, რათა ტექნიკის გამოყენების აუცილებლობის შემთხვევაში იცოდეთ, რა დაზიანება აქვს და შესაძლებელი იქნება თუ არა პროექტის ფარგლებში ამ დაზიანების აღმოფხვრა).

**ფორმა №10-ში** განიხილება ყველა ის დაწესებულება, რომელიც სოფლის ტერიტორიაზე მდებარეობს. მაგ.: ფერმა, წისქვილი, პროდუქტების გადამამუშავებელი ქარხანა და ა.შ. ამ მოკვლევის მიზანია განისაზღვროს, თუ ვის მფლობელობაში იმყოფება ესა თუ ის საწარმო, როგორია მისი მდგომარეობა, წარმადობა. ზოგჯერ ხდება, რომ საბჭოთა კავშირის დროს არსებულ ფერმებსა და საწარმოებს ძალიან დიდი ტერიტორია ეჭირათ ან

დღეისათვის ეს ტერიტორია პირდაპირი დანიშნულებით არ გამოიყენება. ამიტომ სასურველია განისაზღვროს მისი გამოყენების პერსპექტივები და ამოქმედების ხელისშემშლელი ფაქტორები.

**ტექნიკური რესურსების ანალიზი**  
forma # 9

**წარმოება-დაწესებულებების ანალიზი**  
forma # 10

| № | ტექნიკური რესურსები | ძლიერი მხარეები | სუსტი მხარეები |
|---|---------------------|-----------------|----------------|
|   |                     |                 |                |
|   |                     |                 |                |
|   |                     |                 |                |

| № | დასახე-<br>ლება | რაოდენობა | კერძო /<br>სახელ-<br>მწიფო | წარმადობა | მდგომარეობა |       | გამოყენების<br>პერსპექტივები | გამოყენების<br>ხელისშემშლე-<br>ლი ფაქტორები |
|---|-----------------|-----------|----------------------------|-----------|-------------|-------|------------------------------|---|
|   |                 |           |                            |           | ძლიერი      | სუსტი |                              |   |
|   |                 |           |                            |           |             |       |                              |   |
|   |                 |           |                            |           |             |       |                              |   |
|   |                 |           |                            |           |             |       |                              |   |
|   |                 |           |                            |           |             |       |                              |   |

**თემში არსებული ადგილობრივი სერვისის ანალიზი**

ამ ტაბულის მეშვეობით ხდება თემში არსებული სერვისის სახის აღწერა, მისი დახასიათება და მისი ძლიერი და სუსტი მხარეების განსაზღვრა (რა მდგომარეობაშია სერვისი, რამდენად კარგად ასრულებს დანიშნულებას).

**ადგილობრივი სერვისის სახეების მაგალითები**

- ტრანსპორტი:
  - რაიონის ცენტრამდე;
  - მხარის ცენტრამდე;
  - ქვეყნის ცენტრამდე;
  - უახლოეს მსხვილ ბაზრობამდე.
- კავშირგაბმულობა,
- ფოსტა,
- ელექტროენერჯია,
- ტელეფონია:
  - მუდმივმოქმედი არხები.
- ბეჭდვითი პრესის სელმისაწვდომობა.
- წყლის მომარაგება:
  - სასმელი,
  - სარწყავი.
- სკოლა/საგანმანათლებლო დაწესებულებები,
- სკოლამდელი ასაკის დაწესებულება,
- კულტურის სახლები და მათთან არსებული მუდმივმოქმედი და დროებითი წრეები.

(სერვისის სახეები შესაძლებელია დაემატოს ან მოაკლდეს ჩვენს მიერ შემოთავაზებულ ვარიანტებს კონკრეტული თემის მიხედვით)

**ტიპური შეცდომები, რომლებიც გვხვდება სერვისის სახის ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზისას**

ხშირია სერვისის სახის დანიშნულების აღრევა სერვისის დადებით ან უარყოფით მახასიათებლებში. მაგალითად, ის ფაქტი, რომ ტელემაუწყებლობა არის, ეს მისი ძლიერი მხარე კი არა, მახასიათებელია. ძლიერ ან სუსტ მხარეში იგულისხმება თუ რამდენად ფარავს ის თემის გეოგრაფიულ არეალს, როგორია სამაუწყებლო ჩვენების ხარისხი, რამდენი არხის დაჭერა არის შესაძლებელი კონკრეტულ გეოგრაფიულ არეალში.

დეტალურ მონაცემთა ბაზის შემუშავებას მიაქვს ძალიან დიდი დრო და სახსრები, როგორ უნდა მოვახერხოთ ისე, რომ სათემო კავშირმა მოკვლევის პროცესის გაწვევით არ მოახდინოს თემის განვითარებაზე მომუშავე პროცესის შეფერხება?

**შენიშვნა:**

გასათვალისწინებელია ის გარემოება, რომ ამ ტიპის კვლევების ჩატარებას დიდი დრო მიაქვს. ამიტომ, გამგეობას შეუძლია ზოგადი მიმოხილვის შემდეგ კვლევები აწარმოოს იმ მიმართულებით, რომელიც სასწრაფო რეაგირებას მოითხოვს. დანარჩენი ინფორმაციის მოკვლევა უნდა მოხდეს სათემო კავშირის მიერ გეგმით განხორციელებული სხვა საქმიანობების პარალელურად. ხოლო, მოკვლევის ჯგუფის დაკომპლექტება გეოგრაფიული არეალისა და კომპეტენტური პირების მიხედვით, გაცილებით შეამცირებს ტრანსპორტირების ხარჯებსა და დროს.

შედარებით მარტივი ინფორმაციის შესაგროვებლად ან ტექნიკური საკითხების გადასაჭრელად სასურველია ახალგაზრდა მოხალისეების ჩართვა.

**ადგილობრივი მომსახურების სახის ანალიზი  
ფორმა №11**

**მაგალითი: ადგილობრივი მომსახურების სახის ანალიზის ფორმა  
ფორმა №11<sup>ა</sup>**

| № | მომსახურების სახე | ძლიერი მხარეები | სუსტი მხარეები |
|---|-------------------|-----------------|----------------|
|   |                   |                 |                |
|   |                   |                 |                |
|   |                   |                 |                |
|   |                   |                 |                |

| № | მომსახურების სახე | ძლიერი მხარეები                               | სუსტი მხარეები   |
|---|-------------------|---|--|
|   | ფოსტა             | შენობა არსებობს, ჰყავს 2 საშტატო თანამშრომელი | ხელფასები დაბალია (30 ლარი), შენობას მხოლოდ ძველი ინვენტარი გააჩნია, არ მუშაობს სატელეფონო სისტემა, არ ხდება გზაინიშების მიღება-გაგზავნა |
|   |                   |   |  |
|   |                   |   |  |
|   |                   |   |  |

**5. თემის პრობლემებისა და საჭიროებების ანალიზი**

ნაწილი ინფორმაცია თემში არსებული პრობლემების შესახებ გამოჩნდება მოკვლევის პერიოდში, ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზისა და ხელისშემშლელი ფაქტორების განსაზღვრის დროს. მაგრამ ამის გარდა, თემში შეიძლება არსებობდეს სხვა მრავალი პრობლემა, რომელთა ფიქსირების გარეშე არ შეიძლება დაგეგმარების პროცესის დაწყება. შესაბამისად, სათემო კავშირის გამგეობის წევრებმა სასურველია შეარჩიონ თემის პრობლემების მოკვლევაზე მომუშავე ჯგუფი და მათთან ერთად მოახდინონ არსებული პრობლემების განსაზღვრა და ანალიზი. ქვემოთ შემოგთავაზებთ მეთოდს პრობლემების ანალიზისათვის. პრობლემის ანალიზისას უნდა გვახსოვდეს, რომ აუცილებელია ყურადღება მიექცეს პრობლემების გამომწვევი მიზეზების დადგენას, რათა გამოსავალი ორიენტირებული იყოს ამ მიზეზების აღმოფხვრაზე. წინააღმდეგ შემთხვევაში ისინი კვლავ გამეორდება და მხოლოდ შედეგის მოხსნით სასურველ ცვლილებას ვერ მივადწევთ. პრობლემების ანალიზის ბევრი მოდელი არსებობს. ჩვენ შემოგთავაზებთ ორს: თევზის მოდელი ფორმა №12 და ხის მოდელი ფორმა №13. ორივე ვარიანტისათვის პრობლემებზე მუშაობის წინა პერიოდი საერთოა.

სოფლის განვითარების სტრატეგიაზე მუშაობისას, პრობლემის მოკვლევისა და ანალიზისათვის შემოგთავაზებთ რამდენიმე ნაბიჯს:

**ნაბიჯი I**

შეადგინეთ სოფლის რუკა შემდეგი კრიტერიუმებით: რა სფეროებია წარმოდგენილი კონკრეტულ სოფელში: მაგალითად: განათლება, ჯანდაცვა, მომსახურება, მეურნეობები (ცალ-ცალკე დასახელებული), ინფრასტრუქტურა (გზა, ელექტროგაყვანილობა, სკოლა, საბავშვო ბაღი, კომუნიკაციები, სავაჭრო ქსელი და ა.შ.).

**ნაბიჯი II**

ზოგადად განსაზღვრეთ პრიორიტეტული სფერო. მაგალითისათვის ავიღოთ განათლება და კერძოდ, პრობლემები სკოლაში. (თუმცა აღსანიშნავია, რომ სოფლის განვითარების სტრატეგიის შემუშავებისათვის საჭიროა ყველა სფეროს ანალიზი).



### **ნაბიჯი III**

ჩამოწერეთ შერჩეულ სფეროში არსებული ყველა პრობლემა გონებრივი იერიშის მეთოდის გამოყენებით. ეს მეთოდი გულისხმობს მუშა ჯგუფის ყველა წევრის მიერ შემოთავაზებული ყველა ვარიანტის ფიქსირებას ყოველგვარი კომენტარის გარეშე.

### **პრობლემების ანალიზი**

(იდეების / ვარიანტების ჩამოთვლა და ფიქსირება ყოველგვარი განხილვის გარეშე)

პრობლემების ფიქსირების შემდეგ საჭიროა მათი სწორად ფორმულირება. მაგ.: არ არის სკოლის შენობა, არ გვაქვს ელექტროენერჯია, წყალი, სოფელში გზა არ არის, ხიდი არ გვაქვს და ა.შ.

ამ პრობლემის ფორმულირებიდან ზოგი ასახავს ზუსტ სურათს და ზოგიც არა, ხიდი არ გვაქვს - ამ შემთხვევაში შეიძლება მართლაც ნიშნავდეს, რომ ხიდი ფიზიკურად არ არსებობს, მაგრამ „წყალი არ არის სოფელში“ არ იძლევა ინფორმაციას მისი ზუსტი მდგომარეობის შესახებ. წყლის არარსებობა შეიძლება გამოწვეული იყოს მიწის ან სხვა ტექნიკური დაზიანებით, გვექნება გრუნტის წყლები და არ იყოს საკმარისი რაოდენობით ჭები, წყაროდან წყლის მოტანა რთული იყოს ხალხისთვის. გამოსავლის პოვნისა და პრობლემის გადაჭრისათვის აუცილებელია ზუსტი მიზეზების დადგენა.

შემოთავაზებთ პრობლემის დაშლის ერთ-ერთ ვარიანტს:

### **მაგალითი:**

**პრობლემა: სოფელში სკოლა არ ფუნქციონირებს**

#### **ნაბიჯი I**

ასხენით პრობლემა, რას ნიშნავს სკოლა არ ფუნქციონირებს? რა არის მისი გამომწვევი მიზეზი? სკოლის ფუნქციის მოშლა გამოწვეულია შენობის არარსებობით, მასწავლებლების არარსებობით ან დაბალი კვალიფიკაციით, ან სკოლის ასაკის ახალგაზრდები არ არიან საკმარისი სოფელში და იმიტომ არ ფუნქციონირებს სკოლა.

თუ მიზეზი სკოლის შენობაა, დეტალურად აღწერეთ დაზიანება. მაგ.: დაზიანებულია სახურავი და ამიტომ არ ფუნქციონირებს სკოლა. აღწერეთ სახურავის რამდენი კვადრატული მეტრი არის დაზიანებული და როგორია ეს დაზიანება: დაზიანებულია სახურავი X მ<sup>2</sup> გამოსაცვლელია X კოჭი და ფიცარი X მ<sup>2</sup>-ზე, ხელახალი გადახურვა სჭირდება მთელ სახურავს, სულ: X მ<sup>2</sup>.

პროექტის წერის დროს ყველაზე ღიდ პრობლემას წარმოადგენს წარმატების ინდიკატორებისა და მოსალოდნელი შედეგების განსაზღვრა, ამის მიზეზი კი სწორედ პრობლემის ბუნდოვან ფორმულირებასა და დეტალური მოკვლევისა და ანალიზის შედეგების არარსებობაშია. როგორც წესი, არსებულ პრობლემას მხოლოდ ერთი გამომწვევი მიზეზი არ აქვს. ზემოთ მოცემული მიზეზი სკოლის არაეფექტური ფუნქციონირების გამომწვევ მიზეზთა ერთ-ერთი ჯგუფი შეიძლება იყოს.

#### **ნაბიჯი II**

პრობლემის ასხნის შემდეგ ხდება სკოლის არფუნქციონირებასთან დაკავშირებული ყველა პრობლემის განსაზღვრა (კარგი იქნება თუ ამ პრობლემების განხილვის დროს მონაწილეობას მიიღებენ კომპეტენტური პირები: სკოლის წარმომადგენლები, მშობლები და მშენებლები). დაწერეთ ეს პრობლემები ცალ-ცალკე ფურცლებზე.

#### **ნაბიჯი III**

დააღაგეთ ეს პრობლემები მიზეზ-შედეგობრივი კავშირის მიხედვით. ამისათვის შეგიძლიათ გამოიყენოთ ორი მეთოდი: პრობლემათა თევზის ან ხის მოდელი. მოდელის ეფექტურობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად მოსახერხებელია თქვენთვის ესა თუ ის მოდელი. მთავარი მიზანი ამ მოდელის გამოყენებისა არის ის, რომ თქვენ მიიღოთ რაც შეიძლება სრული სურათი პრობლემის შესახებ.

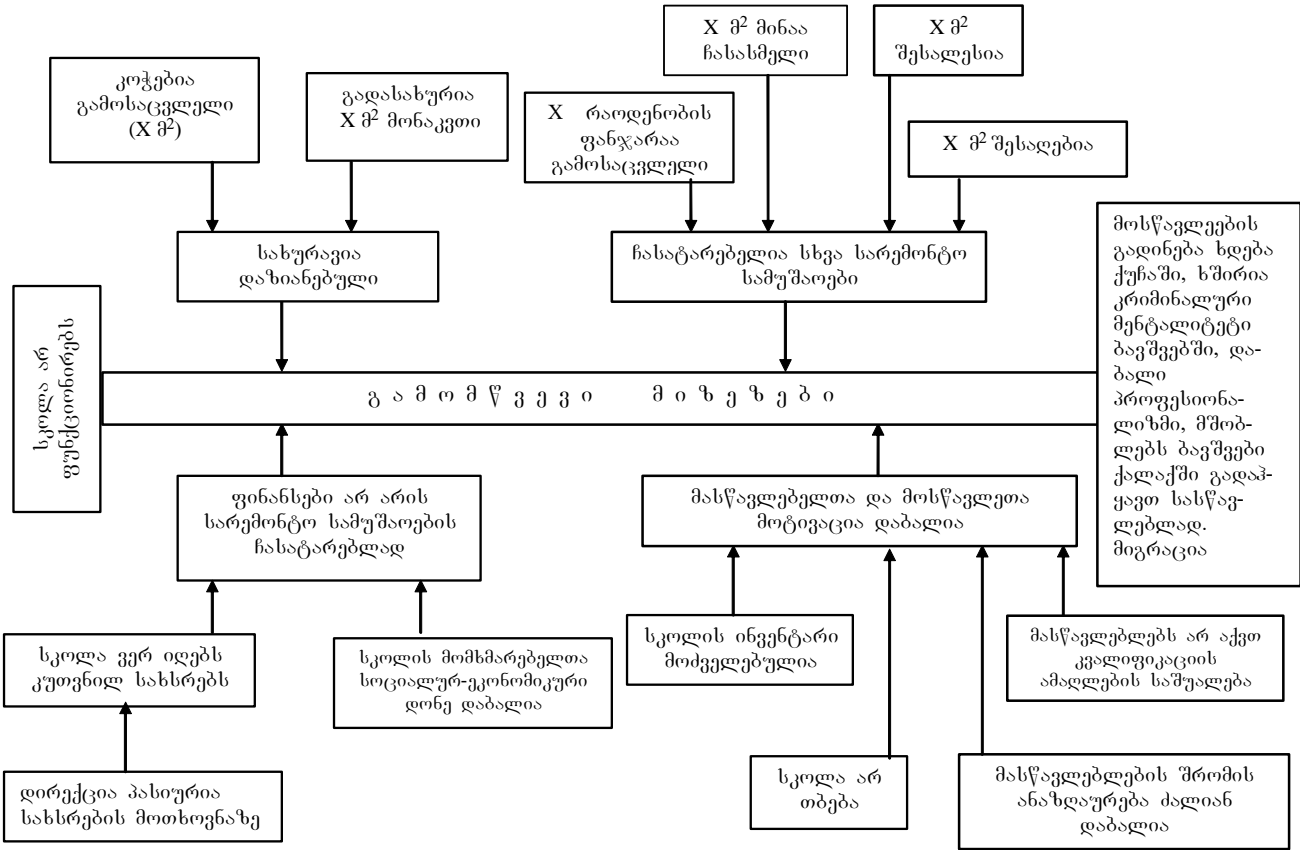
**გაითვალისწინეთ.** თუ რომელიმე გამომწვევი მიზეზი არასწორად ან არაზუსტად იქნა განსაზღვრული, ეფექტურ გამოსავალსაც ვერ იპოვით.

როდესაც კონკრეტულ პრობლემაზე მუშაობთ, გამოიყენეთ 59-ე გვერდზე მოცემულ მაგალითში წარმოდგენილი პრინციპი.

**ფორმა №12**

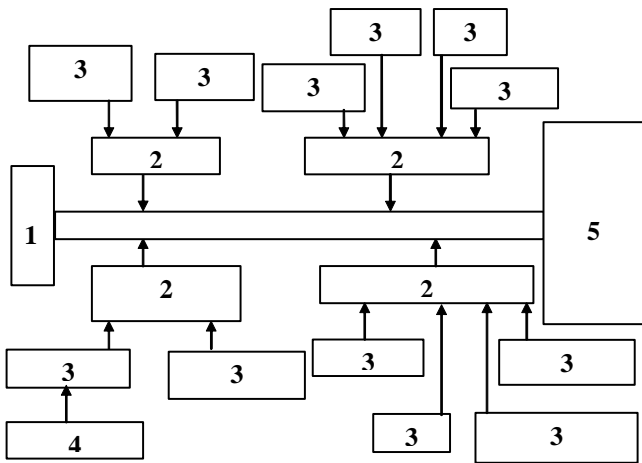
**პრობლემათა ანალიზი**

**თეზის მოდელი**

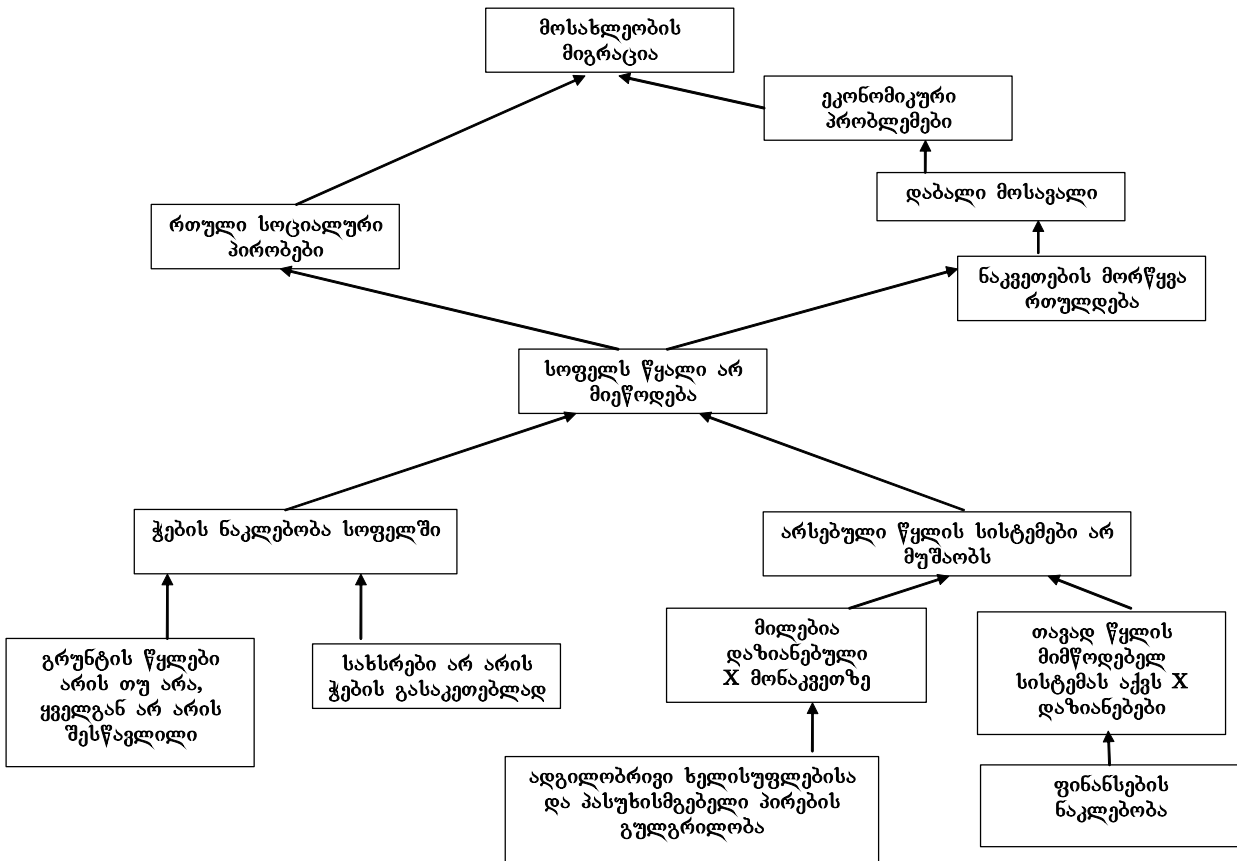


**თეზის მოდელის განმარტება:**

1. მთავარი პრობლემა,
2. მთავარი პრობლემის ერთ-ერთი გამომწვევი მიზეზი,
3. მთავარი პრობლემის ერთ-ერთი გამომწვევი მიზეზის გამომწვევი მიზეზები,
4. გამომწვევი მიზეზის გამომწვევი მიზეზი,
5. მთავარი პრობლემით გამოწვეული შედეგები.



**ფორმა №13**  
**პრობლემათა ხე**



**შენიშვნა:**

კონკრეტული პრობლემების ანალიზის დროს იოლია პრობლემის დეტალური აღწერა, მაგრამ სათემო კავშირს ამავე დროს მოუწევს თემის განვითარების საერთო სტრატეგიის შემუშავება. ამისათვის აუცილებელი იქნება პრობლემათა დეტალური ანალიზი და მთავარი პრობლემის განსაზღვრა. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ჩვენ ძირითადად ვხედავთ პრობლემების შედეგებს, ამ შედეგებს თავიანთი გამომწვევი მიზეზები და კიდევ მიზეზ-შედეგობრივი კავშირი აქვთ ერთმანეთთან. მისი განვითარება ვერ მოხდება, თუ არსებული პრობლემების განსაზღვრის ერთ-ერთი მეთოდია: ჩამოწერილი პრობლემები დააჯგუფოთ მსგავსების მიხედვით. შეგიძლიათ ჩაჰყვეთ კითხვით, რატომ არის ესა თუ ის პრობლემა, რა იწვევს ამ პრობლემას ან პრობლემათა ჯგუფს და ასე იპოვოთ მთავარი პრობლემა იმ შედეგებზე, რომელთაც ჩვენ ვხედავთ.

პრობლემების გადაჭრის დროს მიაქციეთ ყურადღება: პრობლემებიდან გამოსავალი ორიენტირებული უნდა იყოს გამომწვევი მიზეზების მოხსნაზე. თუ პრობლემის შედეგზე აიღებთ ორიენტირს ან რომელიმე გამომწვევი მიზეზი გამოგრჩებათ მხედველობიდან, იქნება იმის საფრთხე, რომ პრობლემა ისევ განმეორდება.

**6. ინტერესთა ჯგუფების ანალიზი**

სათემო ორგანიზაციების/კავშირების გამგობის დანიშნულებაა წინასწარ განსაზღვროს სავარაუდო წინააღმდეგობები და ჩართოს საზოგადოება თემის განვითარების პროცესში. ამისათვის საჭიროა გაკეთდეს ინტერესთა ჯგუფების ანალიზი, რომ გავიგოთ, რა გავლენას ახდენს ჩვენს მიერ შერჩეული პრობლემის არსებობა და მისი გადაწყვეტა მათზე: პოზიტიურს თუ ნეგატიურს.

**როგორ განვსაზღვროთ ინტერესთა ჯგუფები?**

ინტერესთა ჯგუფების განსაზღვრას ამარტივებს შემდეგ კითხვებზე პასუხის გაცემა:

- რისი ცოდნა სჭირდებათ დაგეგმარების ჯგუფის წევრებს? ვისი ცოდნის და გამოცდილების გაზიარება გამოგადგებათ?
- ვინ მიიღებს გადაწყვეტილებას თემის განვითარებასთან დაკავშირებულ საკითხებზე?
- ვინ იქნება ამ გადაწყვეტილებების განხორციელებაზე პასუხისმგებელი?
- ვისი აქტიური მხარდაჭერა შეიძლება დაგჭირდეთ თემის განვითარებისათვის?

- ვის აქვს უფლება მონაწილეობა მიიღოს პროცესში?
- ვინ შეიძლება დააფრთხოს თემის გაერთიანებაზე მუშაობამ?

**როგორ განვსაზღვროთ ინტერესთა ჯგუფების დამოკიდებულება გადასატარელი პრობლემისადმი?**

ინტერესთა ჯგუფების განსაზღვრის შემდეგ შეგიძლიათ განსაზღვროთ, არსებული პრობლემის არსებობა რაში აწყობს თითოეულ დაინტერესებულ მხარეს და რაში არ აწყობს, ან პრობლემის გადაჭრის პროცესში მონაწილეობის მისაღებად რა მოტივი ან რა შესაძლებლობები შეიძლება ჰქონდეს მას.

forma #14  
forma #15

| ინტერესთა ჯგუფი/ები | რა გავლენას ახდენს პრობლემა მასზე? |                                    |
|---------------------|------------------------------------|------------------------------------|
|                     | რაში აწყობს პრობლემის არსებობა?    | რაში არ აწყობს პრობლემის არსებობა? |
|                     |                                    |                                    |

| ინტერესთა ჯგუფი/ები | რა გავლენა აქვთ დაინტერესებულ მხარეებს სათემო ორგანიზაციების პრობლემის გადაჭრის პროცესში მონაწილეობის მისაღებად? |              |
|---------------------|--|--------------|
|                     | შესაძლებლობები   | მოტივატორები |
|                     |  |              |

**რაში გვეხმარება ინტერესთა ჯგუფების ანალიზი?**

ინტერესთა ჯგუფების ანალიზი დაგეხმარებათ განსაზღვროთ:

- ინტერესთა ჯგუფების ინტერესი გადასატარელ პრობლემასთან მიმართებაში და მათი სავარაუდო მონაწილეობა პრობლემის გადაწყვეტის პროცესში;
- ინტერესთა ჯგუფების სავარაუდო ინტერესთა კონფლიქტი, რომელმაც შეიძლება გავლენა იქონიოს პრობლემის ეფექტურ გადაწყვეტაზე და წარმოგვიდგეს, როგორც რისკის ფაქტორი;
- არსებული და პოტენციური ურთიერთობა დაინტერესებულ მხარეებს შორის, რომელიც შეიძლება წარმატების ერთ-ერთ მთავარ პირობად იქცეს;
- საფუძველს ჩაუყრის ინტერესთა ჯგუფების პარტნიორულ ურთიერთობას პრობლემის გადაჭრისას.

**როგორ გამოვიყენოთ მოძოვებული ინფორმაცია პრაქტიკაში?**

ზემოთ ხსენებული ანალიზის საფუძველზე შეგიძლიათ შეიმუშაოთ დაინტერესებულ მხარეებთან მუშაობის მექანიზმი. ამაში დაგეხმარებათ ფორმა №15

**შენიშვნა:**

ინტერესთა ჯგუფების ანალიზი დაგეხმარებათ:

I. შეარჩიეთ მოხალისეებთან მუშაობის ეფექტური სტრატეგია. ინტერესთა ჯგუფები პრობლემის გადაჭრაში მონაწილეობის მისაღებად ჩართეთ იმ ნაწილში, რომელიც მათ ფიზიკურად შეუძლიათ და მათსავე ინტერესებში შედის;

II. თანადაფინანსების წვლილის განსაზღვრისთვის ერთი მხრივ სწორად განსაზღვროთ წვლილის ოდენობა და მეორე მხრივ უზენოთ დაინტერესებულ მხარეებს მათი ინტერესი და სარგებელი, რომელსაც მიიღებენ პრობლემის გადაჭრიდან;

III. წინასწარ განსაზღვროთ ის საფრთხეები, რომლებიც შეიძლება შეგექმნათ ინტერესთა ჯგუფების მხრიდან პრობლემის გადაჭრის პროცესში.

**7. პრობლემების მიზნებად გადაქცევა**

პრობლემათა ანალიზის შემდეგ, იქნება ეს თევზის მოდელის თუ ხის მოდელის გამოყენებით, ხდება მიზნების დასახვა. ეს მიზნები შემდეგ ეტაპზე არის ორგანიზაციის ხედვის, მისიისა და სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრის საშუალება. ამისათვის თქვენ დაგჭირდებათ პრობლემათა ანალიზის მოდელის თითოეული პრობლემა (შედგებიც და გამომწვევი მიზეზებიც) უარყოფითი მდგომარეობიდან გადაიყვანოთ დადებითში. მაგ.:

forma #16

| ინტერესთა ჯგუფების ჯგუფის ჩამონათვალი | რა არის მათი წვლილი? | რა სჭირდებათ პრობლემის გადაჭრაში უწყვეტი მონაწილეობისათვის? | თანამონაწილეობის შესაფერისი მექანიზმი |
|---------------------------------------|----------------------|---|---------------------------------------|
|                                       |                      |   |                                       |
|                                       |                      |   |                                       |
|                                       |                      |   |                                       |

III. წინასწარ განსაზღვროთ ის საფრთხეები, რომლებიც შეიძლება შეგექმნათ ინტერესთა ჯგუფების მხრიდან პრობლემის გადაჭრის პროცესში.

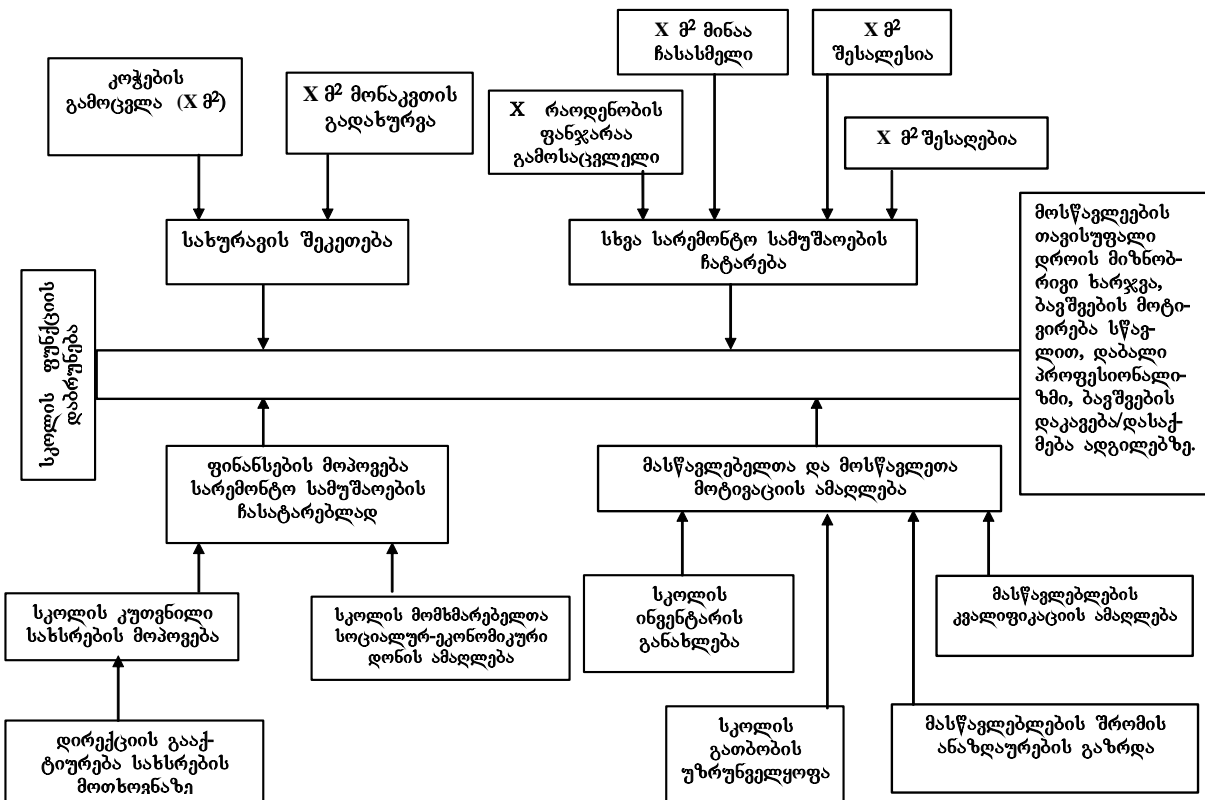
**7. პრობლემების მიზნებად გადაქცევა**

პრობლემათა ანალიზის შემდეგ, იქნება ეს თევზის მოდელის თუ ხის მოდელის გამოყენებით, ხდება მიზნების დასახვა. ეს მიზნები შემდეგ ეტაპზე არის ორგანიზაციის ხედვის, მისიისა და სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრის საშუალება. ამისათვის თქვენ დაგჭირდებათ პრობლემათა ანალიზის მოდელის თითოეული პრობლემა (შედგებიც და გამომწვევი მიზეზებიც) უარყოფითი მდგომარეობიდან გადაიყვანოთ დადებითში. მაგ.:

| პრობლემა   | მიზანი                                       |
|--|--|
| სოფელს წყალი არ მიეწოდება                          | სოფლის წყლით უზრუნველყოფა                    |
| ჭების ნაკლებობა სოფელში                            | X რაოდენობის ჭის გათხრა სოფელში              |
| გრუნტის წყლების არსებობა არ არის შესწავლილი        | ახალი გრუნტის წყლების პონა                   |
| სახსრები არ არის ჭების გასაკეთებლად                | სახსრების მოპოვება ჭების გასაკეთებლად        |
| არსებული წყლის სისტემები არ მუშაობს                | არსებული წყლის სისტემების შეკეთება           |
| მიღებია დაზიანებული X მონაკვეთზე                   | X მონაკვეთზე მიღების შეკეთება                |
| თავად წყლის მიმწოდებელ სისტემას აქვს X დაზიანებები | მიმწოდებელი სისტემის X დაზიანებების შეკეთება |

**პრობლემების მიზნებად გადაქცევა**

**ფორმა № 17**



**8. ორგანიზაციის ხედვისა და მისიის განსაზღვრა**

**სათემო კავშირის ორგანიზაციის ხედვა**

სათემო კავშირის/ორგანიზაციის ხედვა არის სათემო კავშირის/ორგანიზაციის რწმენა და ფასეულობები, რომელსაც უნდა მიაღწიონ რაღაც პერიოდის განმავლობაში. ეს არის ოცნება, რომელიც თემს უნდა რომ განხორციელდეს.

ძალიან ხშირია, რომ ორგანიზაციის დაგეგმარების დროს ყურადღებას არ აქცევენ ხედვის სწორად ფორმულირებას. ეს ხელს უშლის ზოგადი სურთის შექმნას, ფასეულობებისა და ცხოვრების სტანდარტების განსაზღვრას. სათემო კავშირების ხედვის, ანუ ოცნების ფორმულირების დროს სემინარის მონაწილეები შემოიფარგლებოდნენ ყოფითი პრობლემების მოგვარებაზე საუბრით, მაგ.: კარგი გზები, წყალი და შუქი 24 საათის განმავლობაში, ტელევიზია უწყვეტს ყველა არხს, კეთილმოწყობილი სახლები, შემოსავლიანი მეურნეობები, კარგი განათლების მიღების საშუალება. იშვიათი იყო შემთხვევები, როცა ეს ოცნებები გასცდებოდა ყოფით პრობლემებს, მაგ.: მექანიზებული ფერმა, კლუბები და კინო-თეატრები სოფელში. თითქმის არავის გახსენებია საცურაო აუზი და სპორტული კომპლექსები და ა.შ.

პირველ რიგში, სოფლის განვითარების ასეთი ხედვა გვაგებინებს, თუ რა არის თემის პრიორიტეტი, რაც უახლოეს ხუთ წელიწადში უნდა დაისახოს განსახორციელებელ სტრატეგიად სათემო კავშირმა, მაგრამ ოცნების სტანდარტების ამაღლება საშუალებას იძლევა საფუძველი ჩაეყაროს სოფლის კეთილდღეობის გაზრდას, მომხადდეს ბაზა მეორე ხუთ ან სამ წელიწადში უფრო მაღალი სტანდარტის ოცნებების დასაანახად. ამისათვის კარგი იქნება სათემო კავშირები თუ გაეცნობიან ვიდურო მასალებს მსოფლიოს განვითარებული ქვეყნების სოფლების ცხოვრების შესახებ. როგორია მათი მეურნეობები, კეთილმოწყობილი სახლები თუ თავად სოფლის ცხოვრების დონე.

ოცნების ზოგადი სურთის დახატვის შემდეგ შესაძლებელი იქნება გაითვალის:

- § როგორი იქნება კავშირის/ორგანიზაციის წარმატება ხუთი წლის შემდეგ,
- § რისი მიღწევა სურს კავშირის/ორგანიზაციის წევრებს,
- § როგორ მდგომარეობაში იქნება ის საკითხები, რომლის მოსაგვარებლადაც ჩამოყალიბდა კავშირი.

**სათემო კავშირის/ორგანიზაციის მისია**

ორგანიზაციის მისიის ფორმულირება არის განაცხადი ორგანიზაციის ან კავშირის შესახებ. როდესაც უკვე განსაზღვრული არის ორგანიზაციის ხედვა უახლოესი ხუთი ან სამი წლის განმავლობაში, ამისათვის პირველ რიგში კარგი იქნება თემის და ორგანიზაციის რესურსების გაცნობა და მასზე დაყრდნობით განსაზღვრა, რისი გაკეთების უნარი შესწევს სათემო კავშირს. მაგ, განსაზღვრეთ:

ვინ ხართ თქვენ (სახელი და მოღვაწეობის გეოგრაფიული არეალი), რატომ არსებობს თქვენი კავშირი/ორგანიზაცია, ჩამოაყალიბეთ და რითი ხართ უნიკალურები, რას აკეთებთ ხედვის განხორციელებისათვის?

**ხედვის ან მისიის ფორმულირებისას გახსოვდეთ:**

1. არ გამოიყენოთ ჟარგონი, მისიის და ხედვის ფორმულირების ენა იყოს მარტივი, ნათელი და პირდაპირი. ეს არის ორგანიზაციის სავიზიტო ბარათი, ამიტომ ზუსტად უნდა ასახავდეს იმას, თუ რა უნდა სათემო კავშირს, ვინ არის და რას აკეთებს. ასევე გასათვალისწინებელია, რომ ტექსტი არ უნდა იყოს გრძელი. მისია სასურველია შედგებოდეს მაქსიმუმ 45 სიტყვისაგან. აუცილებელია, გამოყენებულ იქნეს მოქმედების აღმნიშვნელი ზმნები მოქმედებით გვარში და არა, ვნებით გვარში.

ხედვისა და მისიის ფორმულირებაში სასურველია მონაწილეობა მიიღოს კავშირის / ორგანიზაციის ყველა წევრმა. იმ შემთხვევაში, თუ სათემო კავშირი ემსახურება დიდ სოფელს და მასში შედის მრავალი კომლი, კარგი იქნება თუ მათ დაგყოფთ რაიონების მიხედვით და რაიმე ფორმით ჩავრთავთ ხედვისა და მისიის ფორმულირების პროცესში.

2. ხედვა და მისია მისაღები და გასაგები უნდა იყოს მთელი თემისათვის. ის ისეთი მიზნების მიღწევასა და საქმიანობებს უნდა ისახავდეს, რისი შესრულების შესაძლებლობა ცხადად აქვს დანახული თემის ყველა წევრს (ერთი შეხედვით ეს ძალიან რთულია, მაგრამ ხედვასა და მისიაზე მომუშავე ძირითადად ჯგუფმა უნდა იფიქროს, რაც შეიძლება მეტი არგუმენტი მოძებნოს თავიანთი ვარიანტების გასამყარებლად. ასეთი მეთოდით მუშაობა კი გაამარტივებს დაგეგმარების პროცესს).

3. ხედვისა და მისიის საბოლოო რედაქტირების შემდეგ, გააკარით ის ყველასათვის თვალსაჩინო ადგილზე. ეს დაეხმარება ორგანიზაციის წევრებს, არ გასცდნენ არჩეულ კურსს.

4. დროთა განმავლობაში გადახედეთ მისიის ფორმულირებას და საჭიროების შემთხვევაში შეიტანეთ ცვლილებები.

მაგალითისათვის შემოგთავაზებთ იმერეთის ახალგაზრდობის კავშირის ხედვასა და მისიას.

**ხედვა:**

**დემოკრატიული და პოლიტიკურ-ეკონომიკურად სტაბილური საქართველო**

ამ ხედვის რეალიზაციისათვის იმერეთის ახალგაზრდობის კავშირი საკუთარ თავზე იღებს, საკუთარი შესაძლებლობებიდან გამომდინარე, შემდეგ მისიას:

**მისია:**

**იმერეთის ახალგაზრდობის კავშირის მისიაა, ხელი შეუწყოს იმერეთის რეგიონის ახალგაზრდობის უნარ-ჩვევათა განვითარებას და მიღებული ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენებას იმისათვის, რომ მათ აქტიური მონაწილეობა მიიღონ საზოგადოებრივ ცხოვრებაში და უზახუნონ არასამთავრობო და ბიზნეს სექტორების მაღალპროფესიონალურ მოთხოვნებს.**

**III. დაგეგმარება**

დაგეგმარების აუცილებლობაზე მიანიშნებს ცნობილი ფრაზა: „თუ თქვენ წარუმატებლად დაგეგმათ ... თქვენ დაგეგმათ წარუმატებლობას!“

**1. სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრა**

**რა არის პრობლემის სტრატეგიული მიდგომით გადაჭრის დადებითი მხარე?**

პრობლემის გადაჭრის სტრატეგიული მიდგომა გულისხმობს ერთი კონკრეტული პრობლემის გადაჭრისადმი კომპლექსურ მიდგომას. ხშირია შემთხვევები, რომ სათემო ორგანიზაცია პროექტებს მხოლოდ დონორის მიერ გამოცხადებული პროგრამების მიხედვით ახორციელებს. ასეთ შემთხვევაში ვერ ხერხდება პრობლემის დროულად მოგვარება, რაც თავის მხრივ იწვევს ან ამწვავებს პრობლემათა ახალ ჯგუფს. სტრატეგიების სწორად განსაზღვრაზე არის დამოკიდებული:

1. პრობლემების სწრაფი და ეფექტური გადაჭრა,



2. სხვადასხვა პრობლემებზე კოალიციური მიდგომით მუშაობის ეფექტურობის დანახვა, რაც თავის მხრივ ხელს უწყობს საზოგადოების გააქტიურებასა და განვითარებას,
3. სათემო კავშირში მომუშავე შტატის მოტივირება.

### **როგორ უნდა განესაზღვროთ სტრატეგიული მიზნები?**

სტრატეგიული მიზნები უნდა ასახავდეს პრობლემის მოგვარების სრულ სურათს, უნდა ეხმარებოდეს აღამიანს სრულად დაინახოს, რომელი ნაბიჯი რა შედეგს მოიტანს. თუ პრობლემის დეტალური ანალიზი მოხდება, მისი გამოწვევი მიზეზებისა და მთავარი პრობლემით გამოწვეული შედეგების მიზეზ-შედეგობრივი კავშირი ზუსტად დალაგდება და საშუალება მოგვეცემა დავინახოთ პრობლემასთან დაკავშირებული სრული სურათი, ხოლო მეორე ეტაპზე პრობლემის მიზნებად გადაყვანით თავისთავად გამოჩნდება, თუ რა გზებით უნდა გადაიჭრას ესა თუ ის პრობლემა.

თვალსაჩინოებისათვის განვიხილოთ სტრატეგიების გამოყვანის თავისებურება მოცემული პრობლემებისა და მიზნების ანალიზის თეზის მოდელის მაგალითზე (ფორმა № 12 და 16). როგორც პრობლემის ანალიზის დროს აღვნიშნეთ, პრობლემის გადაჭრა აუცილებელია მოხდეს მიზეზების აღმოფხვრით, მაგრამ არის შემთხვევები, როდესაც ძირითადი პრობლემიდან გამოწვეული შედეგები სწრაფ რეაგირებას მოითხოვს. ასე მაგალითად, ჩვენს მიერ შემოთავაზებული პრობლემის ანალიზის შედეგებში მოცემულია ახალგაზრდობის მიგრაცია და მიზნად დავისახეთ მიგრაციის შემცირება. თუ გავითვალისწინებთ, რომ სკოლის სრული ფუნქციონირების დაბრუნებას დრო სჭირდება და ამ დროის განმავლობაში შესაძლებელია მოსწავლეთა უმეტესობამ დატოვოს სოფელი, დავინახავთ ამ პრობლემაზე სწრაფი რეაგირების აუცილებლობას და სკოლის რეაბილიტაციის ღონისძიებების პარალელურად უნდა მოხდეს ახალგაზრდობის ადგილზე დაკავებისათვის საჭირო ღონისძიებების განხორციელება.

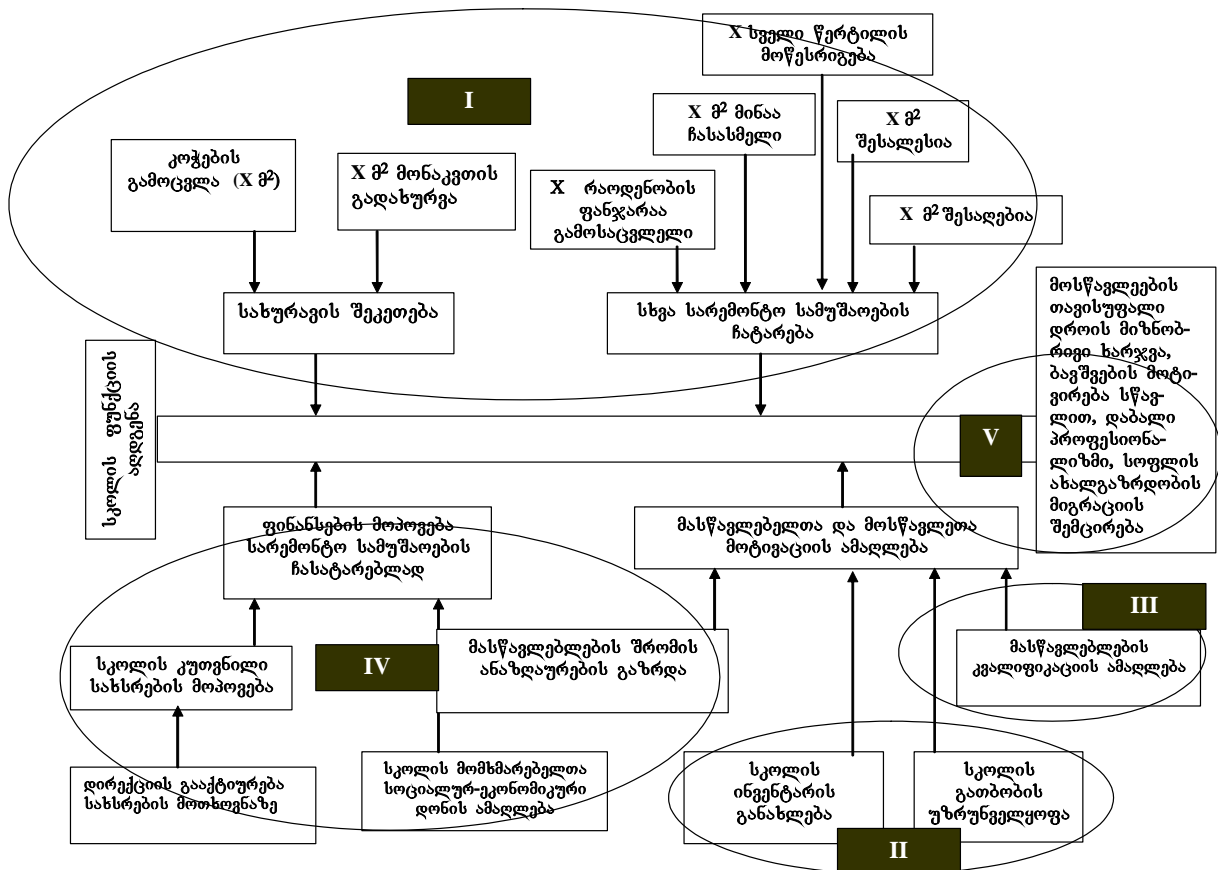
დაუბრუნდით მიზნების ფორმას. დააჯგუფეთ მიზნები მსგავსობის მიხედვით. მაგ. მიზნის მისაღწევად შემდეგი ჯგუფის სამუშაოები უნდა ჩატარდეს: სკოლის რეაბილიტაცია, ფინანსების მოძიება სკოლისათვის, მასწავლებელთა პროფესიული გადამზადება, სკოლის ინვენტარის განახლება, გათბობის უზრუნველყოფა სკოლისათვის და ა.შ. ფინანსების მოძიებამ გარკვეულწილად შეიძლება იმოქმედოს მასწავლებელთა ხელფასზეც. შესაბამისად გამოიკვეთა შემდეგი სტრატეგიული მიზნები:

- I. სკოლის სარეაბილიტაციო სამუშაოების ჩატარება;
- II. სკოლის კეთილმოწყობა (ინვენტარიზაცია, გათბობა);
- III. მასწავლებელთა პროფესიული გადამზადება;
- IV. სკოლის ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესება;
- V. სტრატეგიული მიზნის გამოყვანის პრინციპი.

იხილეთ ქვემოთ (ფორმა №18).

### **სტრატეგიების განსაზღვრა**

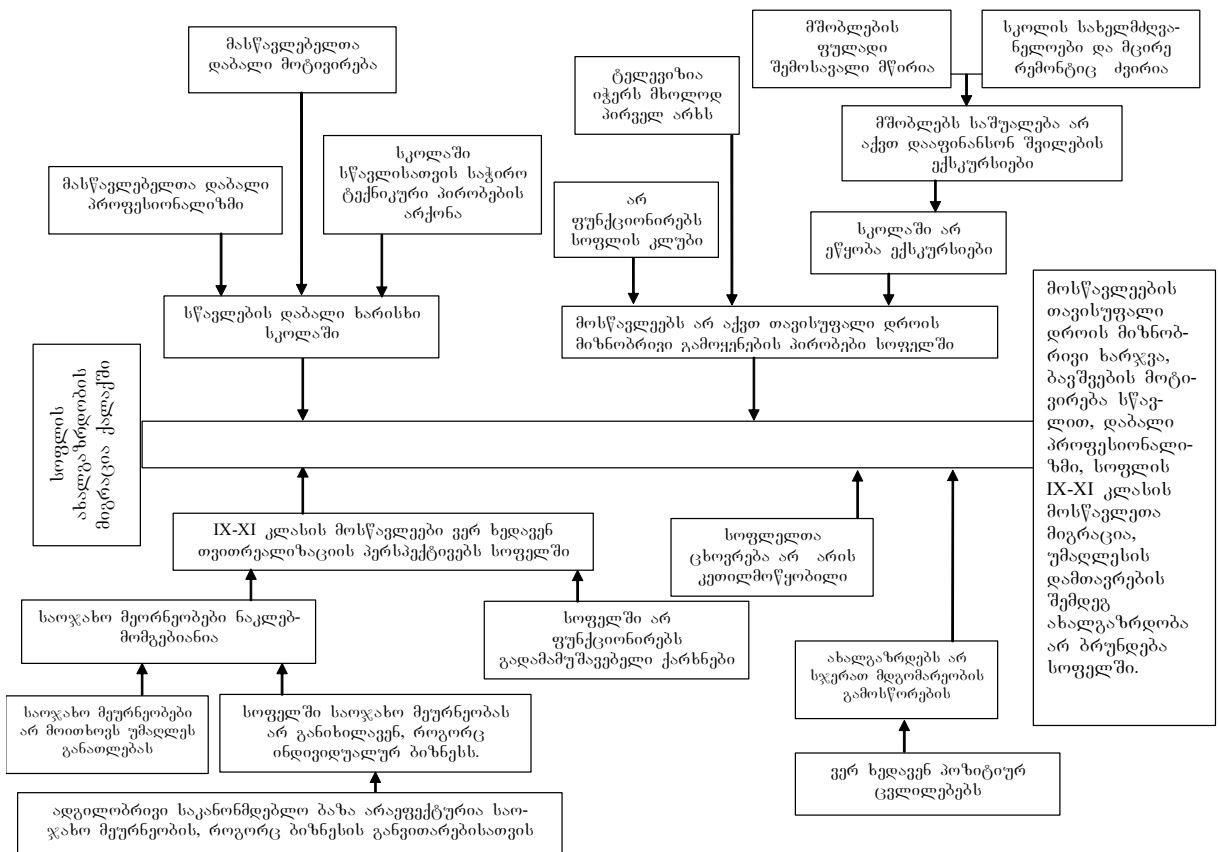
**ფორმა № 18**



**როგორ უნდა განვსაზღვროთ, რა პარალელური ღონისძიებები უნდა გაგატაროთ პრობლემით გამოწვეულ შედეგზე რეაგირებისათვის?**

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, აუცილებელია გარკვეული რეაგირება მოვახდინოთ ახალგაზრდობის მიგრაციის შეჩერებაზე. ისმის კითხვა: რა გზებით/სტრატეგიული მიზნებით შეიძლება მივაღწიოთ ამ მიზანს. ამისათვის კარგი იქნება, თუ უფრო ჩაუღრმავდებით არსებულ პრობლემას და შეეცდებით განიხილოთ ის, კონკრეტულად თქვენი თემის რეალობიდან გამომდინარე. ამისათვის სასარგებლო იქნება ამ პრობლემის ისევე თვეზის ან ხის მოდელის მეშვეობით დაშლა (იხ. ფორმა №19), რადგანაც ეს პრობლემა არ არის თქვენი ძირითადი პრობლემა, შესაძლებელია არ მოახდინოთ პრობლემების მიზნებად გადაქცევა, არამედ პრობლემის ანალიზის მეშვეობით განსაზღვროთ საჭიროებები, რაც მოსწავლეთა და ახალგაზრდობის მიგრაციის შეჩერებაში დაგვეხმარება. პრობლემის დეტალური ანალიზის შედეგად გამოჩნდება, რომ ახალგაზრდობის მიგრაციის მიზეზი არა მარტო სწავლების დაბალი ხარისხი და არაკეთილმოწყობილი სკოლაა, არამედ მათი შესაძლებლობების, მონაცემების სოფლად თვითრეალიზაციის პერსპექტივის ნაკლებობა და მათთვის აქ ყოფნა ნაკლებ საინტერესოა.

**სასწრაფო რეაგირების საჭირო პრობლემის გაშლა**  
 forma # 19



დაუბრუნდით ფორმა №18 -ში განვითარებულ სტრატეგიებს. ახალგაზრდობის მიგრაციასთან დაკავშირებით რა პრობლემების მოხსნა შეუძლია თითოეულ მათგანს:

**ფორმა №20**

**შედეგის გადაჭრისათვის საჭირო სტრატეგიული მიზნის განსაზღვრის ერთ-ერთი მეთოდი**

| № | სტრატეგიული მიზანი  | მოსალოდნელი შედეგი  |
|---|---|---|
| 1 | სკოლის სარეაბილიტაციო სამუშაოების ჩატარება                          | ახლადგარემონტებული სკოლა დადებით ემოციებს გააღვიძებს სკოლის მოსწავლეებში, მოსწავლეები დაინახავენ, რომ სოფელში პოზიტიური ცვლილებები ხდება.   |
| 2 | სკოლის კეთილმოწყობა (ინვენტარიზაცია, გათბობა)                       | კლასები გათბება და ახალი საკლასო ინვენტარი უფრო დადებით ემოციებს გააღვიძებს სკოლის მოსწავლეებში, საკლასო კაბინეტების აღჭურვა საჭირო მასალით გაამარტივებს პროგრამის ეფექტურად ათვისებას.   |
| 3 | მასწავლებელთა პროფესიული გადამზადება                                | გაკვეთილები გახდება უფრო საინტერესო. სწავლების ხარისხი გაიზრდება და გამორიცხავს ქალაქში განათლების მიღების აუცილებლობას.  |
| 4 | სკოლის ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესება                          | სახელმწიფოს მიერ გამოყოფილი სკოლის კუთვნილი ხარჯების გადაცემა სკოლისთვის და სახელმძღვანელოების ბიბლიოთეკის მიერ გაქირავება დაბალ ფასებში შეამცირებს მშობლების მიერ სარემონტო სამუშაოებზე და სახელმძღვანელოებზე თანხების გაცემის აუცილებლობას, სამაგიეროდ, მშობლები შეძლებენ დააფინანსონ შეიღების ექსკურსიები. სკოლისთვის მომგებიანი პროექტების განხორციელება სკოლას დამატებით შემოსავალს გაუზენს და ხელფასის გაზრდის შესაძლებლობაც იქნება მასწავლებლებისათვის, რაც თავის მიხრივ, მასწავლებელთა მოტივაციას გაზრდის და სწავლების ხარისხს გააუმჯობესებს. |
| 5 | სტრატეგიული მიზანი  |   |
|   | მოსწავლეთა მიზნობრივი ჩართვა მოხალისეებად პროექტის განხორციელებაში. | მოსწავლეები გაზრდიან სკოლის საჭიროებების განსაზღვრის ხარისხს, ისინი დაეხმარებიან პროექტის მომუშავე ჯგუფს მოსწავლეთა საჭიროებების განსაზღვრაში; მოსწავლეები შეასრულებენ მარტივ მოხალისეობრივ სამუშაოებს და ამით: 1. დაეხმარებიან პროექტის ჯგუფს; 2. თავად შეიძენენ ახალ გამოცდილებას; 3. თავისუფალი დროის ხარჯვა უფრო მიზნობრივი გახდება; 4. მოსწავლეებს სტიმული მიეცემათ ჩაერთონ სათემო კავშირის სხვა პროექტების განხორციელებაში, რითაც დაინახავენ ადგილზე თვითრეალიზაციის პერსპექტივებს.   |

## 2. სტრატეგიული მიზნების განხორციელებისათვის საჭირო

### რესურსების მოკვლევა

სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრის შემდეგ აუცილებელია, თითოეული მიზნისათვის განსაზღვროთ საჭირო რესურსი. ამის გაკეთება გაცილებით იოლია ფორმა №21-ის მიხედვით. ამისათვის განვიხილოთ ფორმა №20-ში მოცემული მაგალითი, სტრატეგიული მიზანი №1.

რეალობაში ამ ცხრილის შესავსებად უნდა გაკეთდეს საჭირო სარეაბილიტაციო სამუშაოების დეტალური მოკვლევა და ზუსტად განისაზღვროს, რა სახის სარეაბილიტაციო სამუშაოებია ჩასატარებელი, რა სახის და რაოდენობის მასალა იქნება საჭირო და ა.შ. რესურსების მოკვლევის მოცემული სისტემა ამარტივებს დაგეგმარების პროცესს, სტრატეგიების განხორციელებადობისა და ეფექტურობის განსაზღვრას, შემდეგ საფეხურზე პროექტის წერასა და დეტალური ბიუჯეტის შედგენას. რესურსების მოკვლევა გულისხმობს პროექტის განხორციელებისათვის საჭირო ყველა ადამიანურ, ფინანსურ და მატერიალურ რესურსს. თითო ტიპის რესურსზე უნდა განისაზღვროს საჭირო, არსებული და შესავსები რესურსი.

### ინსტრუქცია ცხრილის შევსებაზე:

#### 1. ადამიანთა რესურსები

გრაფაში (იხ. ფორმა №21), „საჭირო“ ადამიანთა რესურსი, იწერება ყველა ის ადამიანთა რესურსი, რომელიც პროექტის განხორციელებისათვის გჭირდებათ. ამისათვის სასარგებლოა ზოგადად თუ განსაზღვრავთ, რა სახის

საქმიანობებია ჩასატარებელი ამ სტრატეგიის მისაღწევად და რა პროფესიის რამდენი ადამიანი დაგჭირდებათ ამისათვის. დახმარებას გაგიწევთ პრობლემის ანალიზი. საჭირო რესურსის შემდეგ გრაფაში „არსებული“ მონაცემთა ბაზის მიხედვით აღნიშნეთ, რომელი რესურსი მოგეპოვებათ თემში, ხოლო გრაფაში „შესავსები“ აღნიშნეთ, რა სახის ადამიანთა რესურსის მოზიდვა დაგჭირდებათ გარედან.

**2. ფინანსური რესურსები**

გრაფაში „საჭირო“ ფინანსური რესურსი, იწერება ყველაფერი, რაშიც მოგვიწევს თანხის გადახდა პროექტის განხორციელების დროს. ამაში დაგეხმარებათ საქმიანობათა ჩამონათვალი, რის მიხედვით განსაზღვრავთ საჭირო ნივთებსა თუ საქმიანობებს, რომლებიც თანხის გადახდას მოითხოვს. საჭირო ფინანსური რესურსის განსაზღვრის შემდეგ გრაფაში „არსებული“ მიუთითეთ მონაცემთა ბაზის მიხედვით რესურსი, რომელშიც თემის წვლილი იქნება. მაგალითად, ხელფასები ან მასალის ნაწილი, რომელსაც ინტერესთა ჯგუფები საკუთარი წვლილის სახით შემოიტანენ, ხოლო გრაფაში „შესავსები“ აღნიშნეთ, რა სახის ფინანსური რესურსის დაფინანსება დაგჭირდებათ გარე დაფინანსებლიდან.

**3. ტექნიკური რესურსები**

გრაფაში „საჭირო“ ტექნიკური რესურსი, იწერება ყველა ის მასალა თუ ტექნიკა, რაც დაგჭირდებათ პროექტისათვის საჭირო ქმედებების განხორციელებისას. შესაბამისად გრაფაში „არსებული“, მიუთითეთ მონაცემთა ბაზის მიხედვით ის რესურსი, რომელშიც თემის წვლილი იქნება. მაგალითად, ტრანსპორტი თუ მასალის ნაწილი, რომელსაც ინტერესთა ჯგუფები საკუთარი წვლილის სახით შემოიტანენ, ხოლო გრაფაში „შესავსები“ აღნიშნეთ, რა სახის ტექნიკური რესურსის შეძენა დაგჭირდებათ გარე დაფინანსებლიდან.

**სტრატეგიული მიზნის განხორციელებისათვის საჭირო რესურსების განსაზღვრა ფორმა №21**

| თითოეული სტრატეგიული მიზნის განხორციელებისათვის საჭირო რესურსების მოკლეების სისტემა  |  |                   |   |            |                                     |   |                                     |   |
|--|--|-------------------|---|------------|-------------------------------------|---|-------------------------------------|---|
| სტრატეგიული მიზანი №1: სკოლის სარეაბილიტაციო სამუშაოების ჩატარება  |  |                   |   |            |                                     |   |                                     |   |
| ადამიანური რესურსები   |  |                   | ფინანსური რესურსები   |            |                                     | მატერიალური რესურსები   |                                     |   |
| 1  |  |                   | 2   |            |                                     | 3   |                                     |   |
| საჭირო   | არსებული                               | შესავსები         | საჭირო  | არსებული   | შესავსები                           | საჭირო  | არსებული                            | შესავსები   |
| 11. X მშენებელი ინჟინერი<br>12. X მეთუნეუქე (სახურავის დამსურავი)<br>13. X დურგალი<br>14. X მინის ჩამსმელი<br>15. X მძღოლი<br>16. X მღესავი<br>17. X შემდგებავი<br>18. X დამხმარე მუშა<br>19. X სანტექნიკოსი | 12.<br>13.<br>14.<br>15.<br>17.<br>18. | 11.<br>16.<br>19. | 2.1. ხელოსნებისა და დამხმარე მუშების ხელფასი<br>2.2. ტრანსპორტირების ხარჯები<br>2.3. თანხები X მასალისაღმოსათვის თანხები<br>2.4. სანტექნიკისათვის საჭირო X მასალისათვის | 2.1<br>50% | 2.1.<br>50%<br>2.2.<br>2.3.<br>2.4. | 3.1. X კოჭი<br>3.2. X თუნუქი<br>3.3. X ლურსმანი<br>3.4. X მინა<br>3.5. X ხის მასალა<br>3.6. X ცემენტი<br>3.7. X სილა<br>3.8. X ალიბასტრი და გაჯი<br>3.9. X სადებავი,<br>3.10. X ცარცი<br>3.11. X მასალა სველი წვრტილების მოსაწესრიგებლად, X მილი, X უნიტაზი, X ონკანი და ა.შ. | 3.1.<br>30%<br>3.4.<br>3.5.<br>3.7. | 3.1.<br>70%<br>3.2.<br>3.2.<br>3.6.<br>3.8.<br>3.9.<br>3.10.<br>3.11. |

### 3. ორგანიზაციის შიდა და გარე გარემოს ანალიზი (SWOT Analysis)

#### *შიდა გარემოს ანალიზი*

სათემო კავშირის სტრატეგიების განსაზღვრის შემდეგ აუცილებელია სათემო კავშირის შესაძლებლობების განსაზღვრა, სტრატეგიული მიზნების განხორციელებისათვის საჭიროა ორგანიზაციის გარე გარემოს ცოდნა. როგორ იმოქმედებს ქვეყანაში მიმდინარე მოვლენები სტრატეგიული მიზნების განხორციელებაზე. რა შესაძლებლობები შეიძლება მისცეს ორგანიზაციას კონკურენტებთან ან პარტნიორებთან ურთიერთობამ ან რა წინააღმდეგობას შეიძლება წააწყდეს მათთან მიმართებაში. სანამ სრული ინფორმაცია არ მოეპოვება ორგანიზაციას საკუთარი შიდა და გარე გარემოს შესახებ, შეუძლებელია სტრატეგიული მიზნების განხორციელებისათვის საჭირო ამოცანების დასახვა.

ორგანიზაციის შიდა და გარე გარემოს განსაზღვრისათვის ფართოდ გამოიყენება ეგრეთწოდებული „სვოტ“ ანალიზის მეთოდი. **SWOT ინგლისური აბრევიატურაა (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats) და ნიშნავს:**

ორგანიზაციის შიდა გარემოს შესამოწმებლად აფასებენ მის ძლიერ და სუსტ მხარეებს. ამისათვის უნდა განისაზღვროს შეფასების წყაროები. თავში „სათემო კავშირის განვითარების თავისებურებები“ განვიხილავთ ორგანიზაციის მოთხოვნებს სხვადასხვა დონეზე, სხვადასხვა შეფასების ფორმებს, რომელშიც ნათლად არის გამოხატული თითოეულ საფეხურზე მყოფი ორგანიზაციის განვითარების მოთხოვნები. ამ ეტაპზე კი შეფასება უნდა მოხდეს იგივე წყაროებით მხოლოდ იმისათვის, რომ განისაზღვროს ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები ცალკეულ დონეზე, რათა პროექტის დაგეგმვის დროს არ დავისახოთ ისეთი ამოცანები, რომელთა განხორციელების უნარი ორგანიზაციას არ შესწევს. ასევე, განხორციელების დროს სუსტმა მხარეებმა ხელი არ შეუშალოს პროექტით გათვალისწინებული შედეგების მიღწევას. შეფასების ფორმატის გამოყენებით შესაძლებელია არა მარტო ორგანიზაციის შეფასება, არამედ მისი განვითარების დონის დადგენაც.

**ორგანიზაციის შიდა გარემოს ანალიზი**  
**ფორმა № 22**

| ორგანიზაცია  | ძლიერი მხარე | სუსტი მხარე |
|--|--------------|-------------|
| <b>ა. მმართველობა</b>  |              |             |
| 1. გამგეობა  |              |             |
| 2. მისია/მიზნები   |              |             |
| 3. იურიდიული სტატუსი   |              |             |
| 4. მოსარგებლები (ყველაზე შეჭირვებული)                        |              |             |
| 5. ლიდერობა  |              |             |
| <b>ბ. როგორ ხორციელდება მენეჯმენტი</b>                       |              |             |
| 1. ორგანიზაციული სტრუქტურა და ორგანიზაციული კულტურა          |              |             |
| 2. დაგეგმარება   |              |             |
| 3. ადმინისტრაციული პროცედურები                               |              |             |
| 4. რისკის მართვა   |              |             |
| 5. საპროგრამო ანგარიშები                                     |              |             |
| 6. ადამიანური რესურსები                                      |              |             |
| <b>გ. ფინანსური რესურსები</b>                                |              |             |
| 1. საბუღალტრო აღრიცხვა                                       |              |             |
| 2. ბიუჯეტირება   |              |             |
| 3. მარაგების კონტროლი  |              |             |
| 4. ფინანსური ანგარიშგება                                     |              |             |
| 5. დაფინანსების ბაზის გაფართოვება                            |              |             |
| <b>დ. მომსახურება/სერვისი</b>                                |              |             |
| 1. შეფასება  |              |             |
| 2. მოსარგებლების წვდილი                                      |              |             |
| 3. მარკეტინგი და პოპულარიზება                                |              |             |
| <b>ე. საგარეო ურთიერთობები</b>                               |              |             |
| 1. მოსარგებლებთან ურთიერთობა                                 |              |             |
| 2. სათემო და არასამთავრობო ორგანიზაციებს შორის თანამშრომლობა |              |             |
| 3. ადგილობრივ ხელისუფლებასთან თანამშრომლობა                  |              |             |
| 4. დამფინანსებლებთან თანამშრომლობა                           |              |             |
| 5. საზოგადოებასთან ურთიერთობა                                |              |             |
| 6. ადგილობრივი რესურსები                                     |              |             |
| <b>ვ. სიცოცხლისუნარიანობა</b>                                |              |             |
| 1. პროგრამების სიცოცხლისუნარიანობა                           |              |             |
| 2. ორგანიზაციული სიცოცხლისუნარიანობა                         |              |             |
| 3. ფინანსური სიცოცხლისუნარიანობა                             |              |             |
| 4. რესურსების სიცოცხლისუნარიანობა                            |              |             |

**გარე გარემოს ანალიზი**

ყველა ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობა დამოკიდებულია იმ გარემო პირობებზე, რომელშიც მას უხდება მუშაობა. ეს გარემო პირობები და მიმდინარე მოვლენები ზოგჯერ პოზიტიურ და ზოგჯერ ნეგატიურ გავლენას ახდენს ორგანიზაციაზე. ანალიზისათვის გარე გარემოს ყოფენ მიკრო და მაკრო გარემოდ. მაკრო გარემო გულისხმობს პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციო-პოლიტიკური, ტექნოლოგიური და სოციო-კულტურულ დონეებს, მიკრო გარემო კი – პარტნიორებს, დონორებს, კონკურენტებს, ხელისუფლების ორგანოებს. ანალიზის მიზანია წინასწარ განსაზღვროთ რა შესაძლებლობა შეიძლება გაგიჩინოთ ამა თუ იმ მოვლენებმა და რა საფრთხე მოჰყვეს მათ.

**ინსტრუქცია გარე მაკრო გარემოს ანალიზზე:**

**ნაბიჯი I**

ასხენით, რას ნიშნავს თითოეული დონე:

**მაგალითად:**

**პოლიტიკური დონე,**

ქვეყნის მართვა, მოწყობა, შიდა და გარე კურსი, იდეოლოგია, ხედვა. თავისუფლების ხარისხი. საკანონმდებლო ბაზა.

**ეკონომიკური დონე**

ფინანსები/შემოსავლები და გასაყვები

**ბიუჯეტი**

რეალური საშემოსავლო კალათა.

იდა და გარე ურთიერთობები. სტაბილურობის ხარისხი.

საპარტნიორო წინადადებები.

ბაზარი.

დასაქმება, ხელფასი.

სახელმწიფოს ეროვნული შემოსავალი.

ეროვნული ვალუტის კურსი.

**სოციო-პოლიტიკური დონე**

ხალხის აქტივობა/ხედვა, თვითშეგნება, ცნობიერება.

**ტექნოლოგიური დონე**

ინტერნეტი, საინფორმაციო ტექნოლოგიები, ახალი ტექნოლოგიები სოფლის მეურნეობაში.

**სოციო - კულტურული დონე**

ტრადიცია, ადათი და ა.შ.

**ნაბიჯი II**

1. განსაზღვრეთ რა მოვლენები ხდება დღეისათვის თითოეულ დონეზე (ფორმა №23).

**ნაბიჯი III**

ჩამოაყალიბეთ, რა დადებით ან უარყოფით გავლენას მოახდენს ეს მოვლენები თქვენი სტრატეგიების განხორციელებაზე. რომელი მოვლენა რა შესაძლებლობას მოგცემთ და რომელი მოვლენა რა საფრთხეს შეგიქმნით (ფორმა №23, გრაფები 2,3).



**გაითვალისწინეთ,** რომ თითოეული მოვლენა ორგანიზაციის სტრატეგიების განვითარებისათვის შესაძლებელია შესაძლებლობაც იყოს და საფრთხეც შეუქმნას ორგანიზაციის მუშაობას. ამის წინასწარ განსაზღვრა კი საშუალებას მოგცემთ, თქვენს მიერ განსაზღვრული სტრატეგიული მიზნებისათვის შეარჩიოთ ისეთი ამოცანები, რომლებიც რეალურად მიგიყვანთ დასახულ სტრატეგიულ მიზანთან.

ქვემოთ მოცემულ მაგალითში განხილულია გარე გარემოს ანალიზი, ფორმა №21-ში განსაზღვრული სტრატეგიებისათვის.

**ფორმა № 23**

| გარე მაკრო გარემოს ანალიზი (მაგალითი)   |   |  |
|---|---|--|
| მოვლენა   | შესაძლებლობა  | საფრთხე  |
| 1   | 2   | 3  |
| <b>პოლიტიკური დონე</b>  |   |  |
| ქვეყანაში ხდება რადიკალური ცვლილებები და ბიუჯეტიდან თანხების ხარჯვა მოწმდება. განათლების რეფორმის განსაკუთრებული ყურადღება ენიჭება. რუსეთ-საქართველოს ურთიერთობები ახალ სტადიაში გადადის და თანამშრომლობის მოწესრიგების პერსპექტივებს იძლევა. | გაამარტივებს ხარვეზების გამოვლენას სკოლისთვის კუთვნილი თანხების გამოყოფაზე. განათლების რეფორმა უფრო დააჩქარებს სწავლების ხარისხის გაზრდას ჩვენს სკოლაში. რუსეთის ბაზარზე სოფლის პროდუქტის გატანა გაადვილდება და სოფლის მისახლეობას შემოსავლებს გაზრდის. | ბიუჯეტში შეიძლება არ აღმოჩნდეს საჭირო თანხები. ახალმა მინისტრმა შეიძლება დიდი დრო მოანდომოს რეფორმის ხარისხის შესწავლას და დაგვიანდეს ჩვენთვის საჭირო ღონისძიებების გატარება. ცვლილებებმა შეიძლება ქაოსი გამოიწვიოს. |
| <b>ეკონომიკური დონე</b>   |   |  |
| სახელმწიფო იწვევს დავალიანებების ამოღების ხარჯზე ბიუჯეტის შეესებას.   | საშუალება გაჩნდება სკოლის კუთვნილი თანხა გადაეცეს სკოლას. პენსიების დავალიანებების ნაწილი დარიგდება და მცირედ მაინც შეამსუბუქებს სოფლის მისახლეობის ეკონომიურ მდგომარეობას.   | თანხების ამოღების პროცესი დროში გაიწელება. ინტერესთა ჯგუფებიდან მცირე მეწარმეები, რომლებიც არალეგალურად მუშაობდნენ, დახურავენ საწარმოებს და ეს შეამცირებს თემის წვლილს.  |
| <b>სოციალ-პოლიტიკური დონე</b>   |   |  |
| ხალხმა საკუთარი ძალების ირწმუნა.  | ორგანიზაციის პყვას მხარდამჭერთა განსაზღვრული რაოდენობა, რომლებიც შეძლებენ აქტიურობას სკოლის კუთვნილი თანხების მოპოვების დროს.   | ხალხი დაღლილია და ზედმეტი აქტიურობა შეიძლება აგრესიაში გადაეზარდოს.  |
| <b>ტექნოლოგიური დონე</b>  |   |  |
| ინფორმაციული და კომუნიკაციური ახალი ტექნოლოგიების სწრაფი განვითარება.   | ორგანიზაციის ვებგვერდი მუშაობის საშუალებების გაზრდა, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა გაზრდის სწავლების ხარისხს სკოლაში.  | ორგანიზაციის გაუჭირდება მიჰყვეს განვითარებას და მოახდინოს საჭირო ცვლილებები საინფორმაციო ტექნოლოგიების განვითარების დარგში.  |
| <b>სოციალკულტურული დონე</b>   |   |  |
| ხალხში დაიღვრა სტრუქტურები, რომ კუთვნილი თანხების სახელმწიფოდან მოთხოვნა სამარცხვინოა.  | ხალხის აქტიურობა გაიზარდა და ადგილობრივ ხელისუფლებას მოსთხოვენ თავიანთი უფლებების დაცვას.   | ზოგმა ინდივიდმა ეს აქტიურობა შეიძლება პირადი ინტერესებისათვის გამოიყენოს.  |

გარე მიკრო გარემოს ანალიზი საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას განსაზღვროს, რა შესაძლებლობები შეიძლება მისცეს ან რა საფრთხე შეუქმნას მას ურთიერთობამ პარტნიორებთან, დონორებთან, კონკურენტებთან და ხელისუფლების ორგანოებთან.

**ინსტრუქცია ცხრილის შევსებაზე:**

თითოეულ დონეზე (პარტნიორები, დონორები, კონკურენტები და ხელისუფლების ორგანოები) განსაზღვრეთ:

1. რა მოვლენები ხდება თქვენს მიერ დასახულ სტრატეგიებთან მიმართებაში?
2. რა შესაძლებლობა შეიძლება მოგცეთ ამ მოვლენამ?
3. რა საფრთხე შეიძლება შეგიქმნათ ამ მოვლენამ?

**შენიშვნა:**

თითო დონეზე შესაძლებელია რამდენიმე მოვლენა ხდებოდეს, აუცილებელი არ არის ყოველი მოვლენა ერთსა და იმავე დროს შესაძლებლობასაც გაძლევდეს და საფრთხესაც გიქმნიდეს.

| გარე მიკრო გარემოს ანალიზი  |   |   |
|---|---|---|
| მოვლენა   | შესაძლებლობა  | საფრთხე   |
| 1   | 2   | 3   |
| <b>პარტნიორები</b>  |   |   |
| <p>X სათემო კავშირი მუშაობს სკოლების მასწავლებელთა ტრენინგებზე და მეთოდურ გაუმჯობესებაზე.</p> <p>X არასამთავრობო ორგანიზაცია ახორციელებს განათლების მონიტორინგის პროექტს და ახდენს სკოლებისათვის ბიუჯეტის გამოყოფასთან დაკავშირებული ხარვეზების გამოვლენას.</p> | <p>მათი შეუძლიათ ჩვენს სკოლაში გადაამზადონ მასწავლებლები (რაც ხელს შეუწყობს სკოლის მუშაობის ეფექტურობის გაზრდას).</p> <p>დაგვეხმარებიან ჩვენი სკოლისათვის კუთვნილი თანხების მისაღებაში.</p> | <p>მათი პროექტის არაეფექტურად განხორციელება იმოქმედებს ჩვენს იმიჯზე.</p> <p>შესაძლებელია ჩვენი სკოლის დირექცია გარეული აღმონდეს კორუფციულ საქმიანობაში სკოლის ფინანსებთან დაკავშირებით.</p>                 |
| <b>დონორები</b>   |   |   |
| CARE - პროექტი იხურება.   | პროექტი იხურება და სურთ პროგრამის გაგრძელება, ეძებენ ახალ იდეებს.   | ჩვენი პროექტი შეიძლება არ ჩაჯდეს მათ მიმართულებაში და პროექტის დახურვის გამო არ აირჩიონ ახალი მიმართულების პროექტი.   |
| <b>კონკურენტები</b>   |   |   |
| X არასამთავრობო ორგანიზაცია მუშაობს სარეაბილიტაციო პროგრამებზე და სურვილი აქვს ანალოგიური პროექტი განხორციელოს ჩვენს სკოლაში.   | კოალიციური პროექტის შემთხვევაში შესაძლებელია გახდეს მათი გაგვირმებონ თავიანთი პროექტის ფარგლებში კაბინეტები, ჩვენ კი ჩაგატარებთ დანარჩენ სარეაბილიტაციო სამუშაოებს.                         | ჩვენს სიტუაციას ნაკლებად იცნობს და მათი პროგრამა ვერ უპასუხებს ჩვენს საჭიროებებს, თავიანთი ავტორიტეტის გამო კი შეიძლება დონორმა მათ მიანიჭოს უპირატესობა.   |
| <b>ხელისუფლების ორგანოები</b>   |   |   |
| განათლების განყოფილებაში ცვლილებები ხდება. <p>ადგილობრივი ხელისუფლება ცდილობს რაიმე გააკეთოს პოზიტიური, რათა უპასუხოს ცვლილებებს.</p>   | ახალი ხელმძღვანელობა შეეცდება ახლებური მიდგომა მოქმედოს და ჩვენს წინადადებებს მხარს დაუჭერს. <p>შეიძლება საჩვენებლად ჩვენი პროექტის განხორციელებაში დაგვეხმაროს.</p>                        | არ ვიცით რამდენად კომპეტენტური იქნება ახალი კადრი, არაკომპეტენტური რეფორმას ზერეფედ შემოიტანს და დროს დაგვაკარგვინებს. <p>შეიძლება შეეშინდეს თავიანთი ხარვეზების გამოშვარება და ამიტომ შეგვიშალოს ხელი.</p> |

**4. სტრატეგიული ამოცანების განსაზღვრა**

შიდა და გარე გარემოს ანალიზის შემდეგ შესაძლებელია განისაზღვროს ალტერნატიული ამოცანები თითოეული სტრატეგიისათვის. ამ პროცესის გამარტივებისათვის გამოიყენეთ ფორმა №25 (მაგალითისათვის განვსაზღვრავთ რამდენიმე ამოცანას უკვე განხილულ ერთ-ერთ სტრატეგიულ მიზანზე).

**ინსტრუქცია ცხრილის შევსებაზე:**

1. თითოეული სტრატეგიული მიზნის მისაღწევად დასახეთ ალტერნატიული ამოცანები/გზები, რომელთა განხორციელებაც მიიყვანთ სტრატეგიულ მიზანამდე.  
ამოცანა უნდა იყოს კონკრეტული, გაზომვადი, რეალური და დროში განსაზღვრული.
2. წინასწარ განსაზღვრეთ, რა ცვლილებას მოახდენს თქვენს მიერ განხორციელებული ამოცანა (რა გავლენას მოახდენს ის არსებულ პრობლემაზე).
3. შეაფასეთ ამოცანის განხორციელებადობა. რა შიდა ორგანიზაციული ძლიერი მხარეები არსებობს ამოცანის განხორციელებისათვის, რა არის თქვენი სუსტი მხარეები, რომელმაც შეიძლება შეგიშალოთ ხელი, ორგანიზაციის გარე მაკრო და მიკრო გარემოში რა პროცესები ხდება და რამდენად პოზიტიურ გავლენას მოახდენენ ისინი თქვენი ამოცანის განხორციელებაზე.
4. შეაფასეთ რისკის ფაქტორები, ორგანიზაციის შიდა და გარე გარემოს ანალიზის შედეგად განსაზღვრეთ, რა ხელისშემშლელი ფაქტორები შეიძლება შეგხვდეთ პროექტის განხორციელებისას.
5. ის ამოცანები, რომლებიც უფრო განხორციელებადია და რისკის ფაქტორები ნაკლები აქვს ან არსებობს ამ რისკის ფაქტორების თავიდან აცილების გზები, აღნიშნეთ ამ გრაფაში.
6. ის ამოცანები, რომლებიც ნაკლებგანხორციელებადია და რისკის ფაქტორები დიდი აქვს, ამავე დროს ორგანიზაციის ძლიერი მხარეებითა და შესაძლებლობებით მათი გამოსწორება ნაკლებ სავარაუდოა, აღნიშნეთ ამ გრაფაში. თუმცა, უნდა აღვნიშნოთ რომ არა, არ ნიშნავს ამოცანის არგანხორციელებას. შეიძლება აღმოჩნდეს, რომ ამ ამოცანის განხორციელება სხვა ორგანიზაციებთან თანამშრომლობით ან მხოლოდ მათ მიერ შეიძლება მოხდეს. თუ ეს თქვენთვის სტრატეგიულად მნიშვნელოვანია, მაშინ გარე მიკრო

გარემოს ანალიზის შედეგად შეარჩიეთ სავარაუდო პარტნიორი ან დაეხმარეთ ეს ამოცანა განხორციელოს თქვენმა კონკურენტმა ორგანიზაციამ.

**მაგ.:** ფორმა №25 -ში მოცემულ I ამოცანაში რისკის ფაქტორები გვიჩვენებს, რომ საეჭვოა ორგანიზაციამ მოახერხოს კუთვნილი თანხების მიღება ხელისუფლების ორგანოებიდან, რადგან არ აქვს სათანადო უნარი (ეს უნდა ჩანდეს ორგანიზაციის შიდა გარემოს ანალიზის დროს გამოვლენილ სუსტ მხარეებში), გარე მიკრო გარემოს ანალიზი გვამცნობს, რომ ამავე პრობლემებზე მუშაობს № ორგანიზაცია. შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ ამ ამოცანის განხორციელებისათვის სასურველი იქნება ორგანიზაციამ დახმარებისათვის მიმართოს ხსენებულ ორგანიზაციას, რადგანაც სკოლისათვის ხელისუფლებიდან კუთვნილი ფინანსების მოპოვება უფრო რეალურს გახდის პროექტის განხორციელებას.

### **გახსოვდეთ:**

თითოეული პრობლემის გადაჭრას სჭირდება კომპლექსური მიდგომა და ორიენტირი უნდა ავიღოთ გამომწვევი მიზეზების პარალელურ მოგვარებაზე.

| სტრატეგიული ამოცანების განსაზღვრის მატრიცა                          |  |   |  |                |     |
|---|--|---|--|----------------|-----|
| სტრატეგიული მიზანი 1: სკოლის სარეაბილიტაციო სამუშაოების ჩატარება    |  |   |  |                |     |
| სტრატეგიული ამოცანა   | გაგენა, ცვლილება   | განხორციელებადობა   | რისკის ფაქტორები   | გადაწყვეტილება |     |
|   |  |   |  | დიახ           | არა |
| 1   | 2  | 3   | 4  | 5              | 6   |
| X წლის X თვისათვის X ლარის მოძიება სარეაბილიტაციო სამუშაოებისათვის. | სარეაბილიტაციო სამუშაოებისათვის მოზიდილი იქნება სკოლისათვის სახელმწიფოს მიერ გამოყოფილი ფინანსები.<br>ადგილობრივი ხელისუფლება, ბიზნესმენები და მშობლები შეავსებენ საჭირო თანხას.   | ქვეყანაში მიმდინარე პოლიტიკური მოვლენები საშუალებას გვაძლევს მივიღოთ X დაფინანსება სახელმწიფოდან.<br>ადგილობრივი ხელისუფლება ცდილობს რაიმე გააკეთოს პოზიტიური, რათა უპასუხოს ცვლილებებს და რაღაც დახმარება გაგვიწიოს. | თემის მიმე გეონომიური მდგომარეობის გამო, თემმა წვლილი შეიძლება ვერ შემოიტანოს. შეიძლება ადგილობრივ ხელისუფლებას შეეშინდეს თავიანთი ხარვეზების გამოაშკარავების და ამიტომ შეგვიშალოს ხელი სკოლისათვის კუთვნილი თანხების მოპოვებაში. ჩვენ ორგანიზაციას არ შესწევს უნარი ზეწოლა მოახდინოს ხელისუფლებაზე. |                | X   |
| X წლის X თვისათვის სკოლის სახურავის X მონაკვეთის გადახურვა.         | წყალი არ ჩამოვა X საკლასო ოთახებში. შესაბამისად არ მოხდება ჭერისა და კედლების შემდგომი დაზიანება და X კლასები ვარგისი იქნება გაკვეთილების ჩასატარებლად. სკოლაში ჩატარებული სარეაბილიტაციო სამუშაოები არ დაზიანდება სახურავიდან ჩამოსული წყლით. | ამოცანის განხორციელებისათვის საჭიროა X ადამიანთა, X ფინანსური და X მატერიალური რესურსი. ადამიანთა რესურსებიდან 70% მოიპოვება თემში.   | მუშებმა შესაძლებელია შიდა სამუშაოები არ შეასრულონ ხარისხიანად. თემის წვლილი შეიძლება შემცირდეს გეონომიკური პრობლემების გამო. ადგილობრივმა ხელისუფლებამ შეიძლება უარი თქვას დაფინანსებაზე.  | X              |     |

#### IV. ორგანიზება

##### 1. რა მნიშვნელობა აქვს სათემო კავშირის საქმიანობის ეფექტურ ორგანიზებას?

სწორია შემთხვევები, როდესაც გამგეობა უფრო შემსრულებლის როლში გამოდის, ვიდრე ზედამხედველის. სათემო კავშირების ხელმძღვანელებისათვის ჩატარებულმა სემინარებმა აჩვენა, რომ ამის ერთ-ერთი მიზეზი საქმიანობის არასწორ ორგანიზებაშია. სწორი ორგანიზება გულისხმობს გეგმების მოქმედებაში მოყვანას, ქმედების განსაზღვრას და პასუხისმგებლობების განაწილებას გეგმების მიღწევისათვის; ქმედებისა და პასუხისმგებლობის კოორდინაციას შესაფერისი სტრუქტურის მეშვეობით; საქმიანობის დეტალურ ორგანიზებას და საქმიანობების განხორციელებისათვის საჭირო რესურსებისა და მასალების კოორდინაციას.

სწორი ორგანიზების ერთ-ერთ პირობად შეიძლება ჩაითვალოს დეტალური სამოქმედო გეგმის, ანგარიშგების, შიდა და გარე კომუნიკაციების ეფექტური სისტემებისა და მექანიზმების შემუშავება.

იმ შემთხვევაში, თუ გამგეობა ახდენს მონაცემთა ბაზაში არსებულ ინფორმაციაზე პრობლემების ანალიზის, ინტერესთა ჯგუფების ანალიზისა და სტრატეგიებზე მუშაობის შედეგებზე დაყრდნობით სამოქმედო გეგმის შემუშავებას, ის შეძლებს:

1. გამგეობის წევრობა გახდეს სტაბილური და ფუნქციონალური,
2. უკეთ განასხვავოს გამგეობის, როგორც ზედამხედველის როლი და აღმასრულებელი რგოლის როლები ერთმანეთისაგან.
3. შეიმუშავოს ორგანიზაციის მართვისა და კონტროლის მარტივი მექანიზმი.
4. ორგანიზაციის მისიის მისაღწევად ორგანიზაციის კურსის განსაზღვრას, ფონდების მოძიების სტრატეგიის შემუშავებას, ფინანსური მეთვალყურეობის განხორციელებას, საზოგადოებასთან ურთიერთობების გაძლიერებას და საზოგადოებრივი ინტერესების ლობირებას.
5. ინტერესთა ჯგუფების ინტერესებისა და პირადი მოტივატორების გათვალისწინებას ორგანიზაციის საქმიანობის დაგეგმვაში.
6. აღიქვას ინტერესთა ჯგუფები ორგანიზაციისა და ორგანიზაციის მიერ განხორციელებული პროექტების მეწილეებად და არა მომხმარებლად.

### **როგორ უნდა შევადგინოთ ეფექტური სამოქმედო გეგმა?**

სამოქმედო გეგმა უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ მოთხოვნებს: უნდა იყოს დეტალური, გასაგები ენით დაწერილი და ლაკონური. ის იწერება თითოეული სტრატეგიული მიზნის სტრატეგიული ამოცანისათვის ცალ-ცალკე და შეიცავს შემდეგ კომპონენტებს: 2. ქმედებას, 3. პასუხისმგებელ პირს, 4. მოსალოდნელ შედეგებს, 5. ქმედების განხორციელების საჭიროებების ჩამონათვალს, 6. განხორციელების ვადებს, 7. დეტალურ ბიუჯეტსა და 8. დაფინანსების წყაროს.

1. გრაფაში № იწერება თითოეული ქმედების ნუმერაცია.
2. გრაფაში ქმედება, იწერება ყველა ის ნაბიჯი, რომელიც საჭიროა ამოცანის განხორციელებისათვის.
3. გრაფაში პასუხისმგებელი პირი – თუ ვის კომპეტენციაშია ამ ქმედების განხორციელება (სამოქმედო გეგმის შედგენის პირველ ეტაპზე აუცილებელი არ არის განისაზღვროს პიროვნებები, პირიქით, უმჯობესია საკადრო განაკვეთების განსაზღვრა).
- სამოქმედო გეგმის მესამე და მეოთხე პუნქტები ხელს უწყობს შედეგებისა და საჭიროებების დაკონკრეტებას.
4. მოსალოდნელი შედეგების განსაზღვრა საშუალებას იძლევა უფრო დეტალური ინფორმაცია წარმოვადგინოთ ქმედების განხორციელებიდან.
5. ქმედების განხორციელებისათვის საჭიროებების ჩამონათვალი შეიცავს წინასწარ განსაზღვრულ ყველა იმ დეტალურ ჩამონათვალს, რომელიც საჭიროა თითოეული ქმედების განხორციელებისათვის.

### **შენიშვნა:**

პასუხისმგებლობის განაწილების დროს მოსალოდნელი შედეგებისა და საჭიროებების ზუსტად განსაზღვრა ხელს შეუწყობს საქმიანობის დელეგირებას/საქმიანობის შესრულებაზე უფლებამოსილების გადაცემას, ეფექტურ კომუნიკაციას, ანგარიშგებას, მონიტორინგსა და კონტროლს.

6. გრაფაში ვადები მოცემულია სავარაუდო დრო, რამდენი დღე, კვირა დასჭირდება თითოეული ქმედების განხორციელებას.
7. გრაფა დეტალური ბიუჯეტი შეიცავს ქმედების განხორციელებისათვის საჭირო თანხებს.

### **შენიშვნა:**

გამგეობას შესაძლებელია სამოქმედო გეგმის შემუშავებისას არ გაანდეს სრული ინფორმაცია თანხების შესახებ. ამ შემთხვევაში გრაფაში დეტალური ბიუჯეტი იწერება იმ საჭიროებების ჩამონათვალი, რაშიც მომავალში აუცილებელი იქნება ფულის გადახდა. ხოლო პასუხისმგებელ პირს შემდეგში დაეკისრება ამ თანხების დაზუსტება.

8. გრაფა დაფინანსების წყარო მიუთითებს სავარაუდო წყაროებზე, რომლიდანაც შესაძლოა მოხდეს ცალკეული ქმედებების დაფინანსება.

### **შენიშვნა:**

ეს გრაფა გამგეობიდან მოითხოვს ფონდების მოძიების სტრატეგიის შემუშავებას (სტრატეგიის შემუშავების მეთოდი იხილეთ თავში ფონდების მოძიება).

| სტრატეგიული მიზანი 1. სკოლის სარეაბილიტაციო სამუშაოების ჩატარება                  |  |  |   |   |            |   |                       |
|---|--|--|---|---|------------|---|-----------------------|
| სტრატეგიული ამოცანა 1. X წლის X თვისათვის სკოლის სახურავის X მონაკვეთის გადახურვა |  |  |   |   |            |   |                       |
| №   | ქმედება  | პასუხისმგებელი პირი                              | მოსალოდნელი შედეგები  | ქმედების განხორციელებისათვის საჭიროებების ჩამონათვალი   | გაღები     | დეტალური ბიუჯეტი                        | დაფინანსების წყაროები |
| 1   | 2  | 3  | 4   | 5   | 6          | 7                                       | 8                     |
| 1   | სარემონტო სამუშაოების შეთანხმება სკოლის დირექციასთან | გამგებობის თავმჯდომარე და პროექტის კოორდინატორი, | შეგათანხმებთ: სამუშაო საათებს, სოფელში არსებული ხელოსნებიდან რამდენი ადამიანის შერჩევა შეიძლება დამხმარე მუშად, რომელია მოსწავლის მშობელი. სამუშაოსთვის საჭირო პირობები (მუშების კვება, საჭირო ინსტრუმენტებიდან რა მოეპოვება სკოლას). სამუშაოების განხორციელების პროცესში საწყობის ტერიტორია და მისი დაცვა. | ადამიანთა რესურსის მონაცემთა ბაზა, სარეაბილიტაციო სამუშაოების ჩატარებისათვის საჭირო ინსტრუმენტებისა და პირობების სია. დამხმარე მუშების რაოდენობა და შერჩევის კრიტერიუმები, ხელოსნების დასახელება და რაოდენობა.  | X<br>ღღმ   | საკანცელარიო ნივთები                    | საწვერო გადასახადები  |
| 2   | სარეაბილიტაციო ჯგუფის დაკომპლექტება                  | კადრების ინსტრუქტორი                             | ჩამოყალიბდება სარეაბილიტაციო ჯგუფი (X დამხმარე მუშა, X მეთუნე, X ინჟინერი, X მძღოლი, X შესყიდვების ოფიცერი).  | კომპეტენციების აღწერა, შერჩევის კრიტერიუმები (საჭირო ცოდნა, რა მოთხოვრებით სარეაბილიტაციო ჯგუფის წევრებს), ხელშეკრულების ფორმები (სამუშაო პირობებისა და გადღებულებების მითითებით), ადამიანთა რესურსების მონაცემთა ბაზა (პროფესიონალური რესურსის მღიერი და სუსტი მხარეების ანალიზი), სკოლის დირექციის მიერ წარმოდგენილ კანდიდატთა სია. | X<br>კვირა |   |                       |
| 3   | შესყიდვების განხორციელება                            | შესყიდვების ოფიცერი და ფინანსისტი, ინჟინერი      | მოხდება Xმ მორის, ფიცრის, თუნუქის, X კბ X ზომის ლურსმნის, შესყიდვა.   | საჭირო ნივთების ჩამონათვალი, სავარაუდო გამყიდველების მონაცემები (ბილ ანალიზისათვის), ტრანსპორტი, დამხმარე მუშები (დატვირთვისა და ჩამოტვირთვისთვის).   | X<br>კვირა | ტრანსპორტირებისა და კონსუმიკაციის ხარჯი | პროექტის ხარჯი        |

**(გაგრძელება ფ. № 26)**

| სტრატეგიული მიზანი 1: სკოლის სარეაბილიტაციო სამუშაოების ჩატარება                  |  |  |   |   |         |   |                                      |
|---|--|--|---|---|---------|---|--------------------------------------|
| სტრატეგიული ამოცანა 1. X წლის X თვისათვის სკოლის სახურავის X მონაკვეთის გადახურვა |  |  |   |   |         |   |                                      |
| №   | ქმედება                                  | პასუხისმგებელი პირი  | მოსალოდნელი შედეგები  | ქმედების განხორციელებისათვის საჭირო რესურსები   | ვალები  | დეტალური ბიუჯეტი  | დაფინანსების წყაროები                |
| 4   | მოსამზადებელი სამუშაოების ჩატარება,      | სარეაბილიტაციო ჯგუფის ხელმძღვანელი და ინჟინერი                                     | მონდება ძველი სახურავის გადახდა, ძველი მასალის გადარჩევა და ჩაბარება დირექციისათვის კლასების გასათობად, სახურავის გასუფთავება და მომზადება ახალი სამუშაოებისათვის, ნაგავის გადაყრა.                 | დამხმარე მუშები, მოხალისეები ეზოს დასუფთავებაზე, საწვობი შეშისათვის, ტრანსპორტი ნაგავის გადასაყრელად, შთანხმება ნაგავის გატანის თაობაზე. ინსტრუმენტები, კვების პროდუქტები, მზარეული, ჭურჭელი. | X კვირა | ხელფასი, ტრანსპორტის, პროდუქტების ხარჯი.                                  | პროექტი, სამთავრობო და თემის წვლილი. |
| 5   | სარეაბილიტაციო სამუშაოების პირველი ეტაპი | სარეაბილიტაციო ჯგუფის ხელმძღვანელი და ინჟინერი                                     | მონდება სახურავის მორების დადება და გაფიცვრა.   | X მზ მორი, X მზ ფიცარი, დამხმარე მუშები, ინჟინერი, დურგალი, სქემა (სახურავის დახურვის გეგმა) ინსტრუმენტები, კვების პროდუქტები, ჭურჭელი, მზარეული.   | X კვირა | ხელფასი, ტრანსპორტის, მასალის, პროდუქტების ხარჯი.                         |                                      |
| 6   | სარეაბილიტაციო სამუშაოების მეორე ეტაპი   |  | მონდება თუნუქით გადახურვა.  | X მზ მორი, X მზ ფიცარი, დამხმარე მუშები, ინჟინერი, დურგალი, სქემა (სახურავის დახურვის გეგმა) ინსტრუმენტები, კვების პროდუქტები, ჭურჭელი, მზარეული.   |         | ხელფასი, ტრანსპორტის, მასალის, პროდუქტების ხარჯი.                         |                                      |
| 7   | შესრულებული სამუშაოს ჩაბარება,           | გამგებობის თავმჯდომარე, პროექტის კოორდინატორი, სარეაბილიტაციო ჯგუფის ხელმძღვანელი, | მონდება ტექნიკური მოთხოვნების მიხედვით სახურავის ჩაბარება, შედეგები ოქმი და ხელს მოაწერს დირექტორი, ექსპერტი, სარეაბილიტაციო ჯგუფის ხელმძღვანელი და ინჟინერი. სამუშაოს დასრულების საზეიმო აღნიშვნა. | ექსპერტი, სამუშაოს წარმატების შემოწმებისათვის კრიტერიუმები, ალალფუშეტი, ჟურნალისტები, სტუმრები.   | X დღე   | ექსპერტის პონორარი, ალალფუშეტის, ტრანსპორტირებისა და საკომუნიკაციო ხარჯი. |                                      |

**2. მოხალისეებთან მუშაობის თავისებურებანი**

სამოქმედო გეგმის შედგენა ორგანიზაციის სტრატეგიული დაგეგმარების ბოლო საფეხურია. ჩვენს მიერ შემოთავაზებულ მაგალითში განხილულია ერთი კონკრეტული პრობლემის გადაჭრის სტრატეგიული გზა. სათემო კავშირის სამწლიანი სტრატეგიული გეგმა დგება იგივე პრინციპებით, მაგრამ თემის განვითარებაზე არის ორიენტირებული. შესაბამისად, პრობლემებისა და ინტერესთა ჯგუფების/მეწილეების ანალიზიც თემში არსებული პრობლემებიდან გამომდინარე უნდა მოხდეს, ხოლო სათემო კავშირის სტრატეგიული გეგმის ამოცანები ცალკეული პროექტების მიზნებად შეიძლება განვიხილოთ.

სათემო კავშირი ძირითადად მოხალისეობრივ საწყისებზე მუშაობს და როგორც წესი, პროექტები, რომლებსაც ისინი ასორციელებენ, არ ითვალისწინებს ხელფასების დაფინანსებას, ან აფინანსებს მცირე ხელფასებს ძალიან შეზღუდული კონტიგენტისათვის. ამის ერთ-ერთი მიზეზი კი სათემო კავშირის სპეციფიური დანიშნულებაა, ის არის იმ პროექტების მომხმარებელი, რომელთაც ასორციელებს. შესაბამისად, საკუთარი სარგებლისთვის განხორციელებულ პროექტებში, როგორც წესი, ადგილობრივი და დონორი ორგანიზაციები ან ინდივიდები ხელფასებს არ დააფინანსებენ. პირიქით, წარმატებულად ითვლება ის ორგანიზაცია, სადაც არსებობს საწევრო გადასახადების რეგულარული გადახდის კულტურა და პროექტების განხორციელებაში თემის წვლილი. განვითარების სტადიაში მყოფი ქვეყნის მოსახლეობას, ფინანსური პრობლემების გამო, საშუალება არა აქვთ საკმარისი ფინანსური წვლილი შეიტანოს სათემო კავშირში და სასურველია სათემო

კავშირმა განახორციელოს ისეთი ტიპის მომგებიანი პროექტი, რომლისგან შემოსული მოგებაც ძირითადი ხარჯების დაფარვაში დაეხმარება სათემო კავშირს. ეს ხარჯები მოიცავს ადმინისტრაციულ ხარჯებსა და გამგეობის წევრთა და უკეთეს შემთხვევაში, ძირითადი შტატის ხელფასს.

სათემო კავშირის სპეციფიკიდან და თემის ეკონომიკური მდგომარეობიდან გამომდინარე, პირველ ეტაპზე სათემო კავშირის ყველა წევრს მოუწევს ან საერთოდ მოხალისეობრივი სამუშაოების შესრულება, ან კიდევ ძალიან მცირედი ანაზღაურებით მუშაობა. ეს კი ხშირ შემთხვევაში სათემო კავშირის არასტაბილურობისა და მუშაობის დაბალი ხარისხის მაჩვენებლის მიზეზი ხდება.

სათემო კავშირებისა და საერთოდ ორგანიზაციების ეფექტური მუშაობის პირველი ხელისშემშლელი ფაქტორი არის ორგანიზაციის წევრთა მოტივაცია, მეორე, ეფექტური ორგანიზაციული კულტურის სწორად შერჩევა, მესამე, ორგანიზაციული სტრუქტურის სწორად განსაზღვრა და გადაწყვეტილების მიღებისა და კონტროლის სწორი მექანიზმების შემუშავება, და ბოლოს, პასუხისმგებლობების დელეგირება (უფლებამოსილების გადაცემა) ორგანიზაციის წევრებსა და დაქირავებულ შტატზე.

**როგორ უნდა მოხდეს წევრებისა და შტატის მოტივირება სათემო კავშირში?**

ორგანიზაციის მოხალისეების ან წევრების მოტივირებისათვის მთავარი წინაპირობაა თავად ორგანიზაციის წევრებმა და მოხალისეებმა მკაფიოდ ჩამოაყალიბონ თავიანთი პირადი ინტერესები. აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ ამ ორგანიზაციის არაეფექტურ მუშაობაზე პასუხისმგებლები ხდებიან გამგეობის წევრები და შესაბამისად გამგეობის ინტერესებში შედის ამ საკითხების მკაფიოდ და ნათლად ფიქსირება და მათი გათვალისწინება. ადამიანები, რომლებსაც არ აქვთ გააზრებული პირადი მოტივატორები და მათი კავშირი ორგანიზაციის მიზნებთან ნათლად დანახული, ხელს შეუშლიან ორგანიზაციის ეფექტურ მუშაობას. მოტივატორებს, როგორც წესი, განიხილავენ მასლოვის პირამიდის მიხედვით:

**ფორმა № 27, მასლოვის მოტივაციის პირამიდა**

მასლოვის მოტივირების პირამიდის მიხედვით მოტივირება გადის ხუთ საფეხურს:

როგორც წესი, მოტივირების პირველი საფეხურის შექმნა უფრო დიდ პრობლემას წარმოადგენს სათემო კავშირისათვის, ვიდრე დანარჩენი საფეხურების გათვალისწინება.

**როგორ უნდა მოახდინოს გამგეობამ / საფეხურის მოტივირება მატერიალური ანაზღაურების გარეშე?**

თუ თემის ფინანსური ანაზღაურების მიცემის საშუალება არ აქვს სათემო კავშირის ორგანიზაციის მომუშავე შტატისათვის, პირველ რიგში მათ გამგეობის წევრებად უნდა შეარჩიონ ისეთი პიროვნებები, რომელთაც არამარტო აქვთ სტრატეგიების განსაზღვრისა და ორგანიზაციის მართვის გამოცდილება, არამედ მკაფიოდ შეუძლიათ ახსნან, რა მატერიალურ სარგებელს მიიღებენ პირადად კავშირის სტრატეგიული მიზნების განხორციელების გზით. ხშირად, საკუთარი სოციალურ-ეკონომიური მდგომარეობის გაუმჯობესება დამოკიდებულია სახელმწიფო სტაბილურობაზე, სოფლის საერთო საყოფაცხოვრებო პირობებზე: რამდენად ხელსაყრელი პირობები არსებობს სახელმწიფოში მცირე ბიზნესის განვითარებისათვის, რამდენად გამართულია სოფლის ინფრასტრუქტურა. თუ სათემო კავშირის გამგეობის წევრები ხედავენ ზემოთხსენებული მდგომარეობის გაუმჯობესების მნიშვნელობას და თუ რამდენად არის დამოკიდებული საკუთარი საქმიანობის ეფექტურად წარმართვა გარე ფაქტორების მოგვარებაზე, მაშინ ასეთი მოტივატორი უფრო ეფექტურად მოქმედებს, ვიდრე თავად მატერიალური ანაზღაურება. მოხალისეები და საზოგადოებრივ საწყისებზე მომუშავენი მკაფიოდ უნდა ხედავდნენ მათ მიერ ეფექტურად შესრულებული საქმიანობის შედეგად მიღებულ პირად სარგებელს. მაგალითად, სკოლის რეაბილიტაციის პროგრამის განხორციელებით ისარგებლებენ თავად პროექტის განხორციელებაში მონაწილეთა შვილები.

**3. სათემო კავშირის მართვის ტიპები და ორგანიზაციული**

**კულტურა**

დანარჩენი საფეხურების მოტივატორებისათვის პირობების შექმნა დამოკიდებულია საქმიანობის სწორად ორგანიზებაზე. ამის წინაპირობა არის ორგანიზაციული მართვის შესაფერისი ტიპისა და კულტურის შერჩევა. არსებობს ორგანიზაციული სისტემების ორი ტიპი:

- 1. ღია სოციალური სისტემა, რომელიც ურთიერთშეთანხმებულად მოქმედებს არსებულ გარემოსთან;**
- 2. დახურული სისტემა, თავის თავში ჩაკეტილი, მკაცრი კანონების მქონე მონასტრული თემი.**

ორგანიზაციის მართვის ხშირი შეცდომები დაშვებულია სწორედ ორგანიზაციის ტიპების არასწორად შერჩევით. ძალიან ხშირია, როდესაც სათემო კავშირები და სხვა არასამთავრობო ორგანიზაციები მიმართავენ დახურულ სისტემას. უფრო ნათელი მაგალითისათვის სასარგებლოა, თუ კი განვიხილავთ განსხვავებას კომერციულ და არამომგებიან სექტორებს შორის: კომერციული ორგანიზაციების მთავარ მიზანს წარმოადგენს მოგება, თუ კომერციული ორგანიზაცია მოგებას ვერ ნახულობს მის მიერ განხორციელებული საქმიანობებიდან,

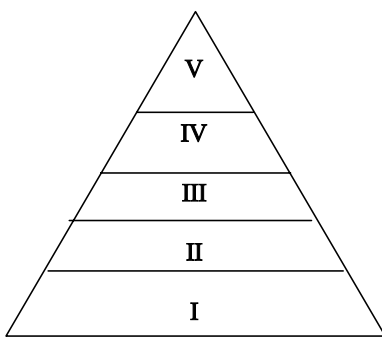


იგი გაკორტრებული ითვლება. ხოლო, არაკომერციული და არასამთავრობო, თუ სათემო ორგანიზაციები და კავშირები არის საზოგადოებრივი ორგანიზაციები და მათ მთავარ მიზანს წარმოადგენს საზოგადოების სამსახური. შესაბამისად, თუ კი საზოგადოებრივი ორგანიზაციის საქმიანობებით საზოგადოება ვერ ნახულობს პირად სარგებელს, იგი ლიკვიდირებული ითვლება. უფრო მეტიც, შეიძლება ითქვას, თუ დაფუძრუდებით ორგანიზაციული მართვის პეტერსისეულ განმარტებას (1988 წ.) დავინახავთ, რომ კომერციული ორგანიზაციებისათვისაც კი პრიორიტეტული მომხმარებლის ინტერესების დაკმაყოფილებაა. ამის ნათელი გამოხატულება არის ფორდის შეფასებაში. ის თვლის, რომ ბიზნესმენის მთავარ მიზანს წარმოადგენს არა მოგება, არამედ მომხმარებელთა ინტერესების დაკმაყოფილება, ხოლო მოგება არის ჯილდო, რომელსაც ის ამაში იხდის. თუ ბიზნეს სექტორის მთავარი ორიენტირი და მიზანი მომხმარებელთა ინტერესების დაკმაყოფილებაა, მაშინ საზოგადოებრივი ორგანიზაციისათვის ეს ფაქტორი მითუმეტეს მნიშვნელოვანი უნდა იყოს, ხოლო ორგანიზაციული სისტემის შერჩევისას საზოგადოებრივი ორგანიზაცია მაქსიმალურად ღია სისტემით მუშაობის შედეგად შეძლებს ამ მიზნების მიღწევას.


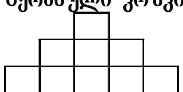
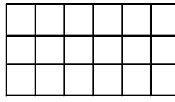

კომერციული სექტორისათვის დახურული სისტემის შერჩევის მიზეზი განპირობებულია მისი სპეციფიკით. ბიზნესი მხოლოდ მაშინ ცოცხლობს, თუ ის საკუთარი კაპიტალის საქმეში დაბანდების შედეგად მოგებას ნახულობს, ხოლო ამ მოგების მიღება კონკურენციის პირობებში მხოლოდ ბიზნესის უნიკალურობით არის შესაძლებელი, შესაბამისად, აქაც პროფესიონალური ინფორმაცია დაფარული უნდა იყოს. ღია ინფორმაციათა რიცხვში კი შედის ინფორმაცია პროდუქტის ხარისხისა და მისი ღირებულებების შესახებ.

არაკომერციული სექტორი (სათემო კავშირები და არასამთავრობო ორგანიზაციები) სხვისი კაპიტალისა და ძირითადად მოხალისეობრივი მუშაობის შედეგად ანხორციელებს სტრატეგიებს საზოგადოებრივი ინტერესების დაკმაყოფილებისათვის. სხვისი კაპიტალისა და საზოგადოებრივი მხარდაჭერის მოპოვება კი შესაძლებელია მხოლოდ გამჭვირვალობისა და თანასწორუფლებიანობის პრინციპზე დამყარებული ღია სოციალური სისტემის შერჩევის შედეგად. ერთადერთი დაფარული ინფორმაცია ამ სექტორის წარმომადგენელ ორგანიზაციებს შეიძლება ჰქონდეთ მხოლოდ გრანტის მიღების საკონკურსო პროექტების შედგენის დროს პროექტის მონაწილე კონკურენტ ორგანიზაციებთან.

შემდეგი პირობა ეფექტური ორგანიზებისათვის არის ორგანიზაციული კულტურა (იხ. ფორმა №28). კულტურის შერჩევის პირობები დამოკიდებულია ორგანიზაციის ტიპსა და მისი განვითარების დონეზე. არასამთავრობო სექტორისათვის ძირითადად მისაღებია დაგალებებზე ორიენტირებული კულტურა და პერსონალური კულტურა. თუმცა, უნდა ითქვას, რომ ორგანიზაციის განვითარების გარკვეულ პერიოდებში, შესაძლებელია, ორგანიზაციის ლიდერის მიერ გამოყენებულ იქნას ძალაუფლების კულტურა ან როლური კულტურა, ამ შემთხვევაში აუცილებელია, დაბალანსების მიზნით ლიდერმა მკაფიოდ გამოხატოს ორგანიზაციული მართვის ღია სოციალური სისტემა, რათა ორგანიზაცია არ გადაიქცეს კერძო სექტორის მსგავს ორგანიზაციად და დროულად მოხდეს მისი გადაყვანა III ან IV კულტურის დამკვიდრებაზე.



- I. **ფიზიოლოგიური მოთხოვნილება**  
— საკვები, ძილი, სახლი და ა.შ.
- II. **უსაფრთხოების მოთხოვნილება** —  
სჭირდება თავისუფალი გარემო,  
ყოველგვარი მუქარის გარეშე.
- III. **სიყვარულის მოთხოვნილება** —  
სჭირდება სხვებთან ეფექტური  
ურთიერთობები და სტატუსი/ადგილი  
ჯგუფში.
- IV. **დაფასების/პატივისცემის  
მოთხოვნილება** — სჭირდება საკუთარი  
თავის პატივისცემა და დაფასება  
სხვების მხრიდან.
- V. **თვითრეალიზაციის მოთხოვნილება** —  
თვითრეალიზაციის საჭიროება.

| კულტურის ტიპი                           | შესატყვისი მეტაფორა   | მანსიათებელი  |
|---|---|---|
| I<br>ძალაუფლების კულტურა                | ობობას ქსელი<br>   | ცენტრალიზებული კონტროლი / ძალაუფლება, ძალიან პოლიტიზირებულ და პიროვნულ ძალაუფლებას ენიჭება უპირატესობა.   |
| II<br>როლორი კულტურა                    | ბერძნული კოშკი<br> | კლასიკური სტრუქტურა, ბიუროკრატიული ხასიათის როლებს უფრო მეტი მნიშვნელობა ენიჭება, ვიდრე იმ პიროვნებებს, რომლებიც მათ ასრულებს. თანამდებობრივ ძალაუფლებას ენიჭება უპირატესობა და ექსპერტის ძალაუფლება არის მიღებული.   |
| III<br>დავალეებზე ორიენტირებული კულტურა | ბადე<br>           | ფოკუსირება კეთდება დავალების დასრულებაზე, ინდივიდუალთა ექსპერტიზა და წვლილი ძალიან დაფასებულია, ექსპერტის ძალაუფლებას ენიჭება უპირატესობა, მაგრამ ორივე პიროვნული და თანამდებობრივი ძალაუფლება არის მნიშვნელოვანი, თანამშრომლობის უმაღლეს დონეზე ადის ჯგუფის ერთიანი ძალა.                              |
| IV<br>პერსონალური კულტურა               | გალაქტიკა<br>     | ინდივიდების თავისუფალი კოლექცია – ჩვეულებრივი პროფესიონალები – იყოფენ საერთო ტერიტორიებს ან ინვენტარს (საშუალებებს), მაგრამ მუშაობენ საკუთარი მიზნების შესრულებაზე ცალ-ცალკე, ძალაუფლებას არ აქვს მნიშვნელობა, რადგან წევრები არიან თავიანთი საქმის ექსპერტები. ამ ტიპის კულტურა ემსახურება ინდივიდებს. |

**4. გადაწყვეტილების მიღების ეფექტური მექანიზმები სათემო კავშირში**

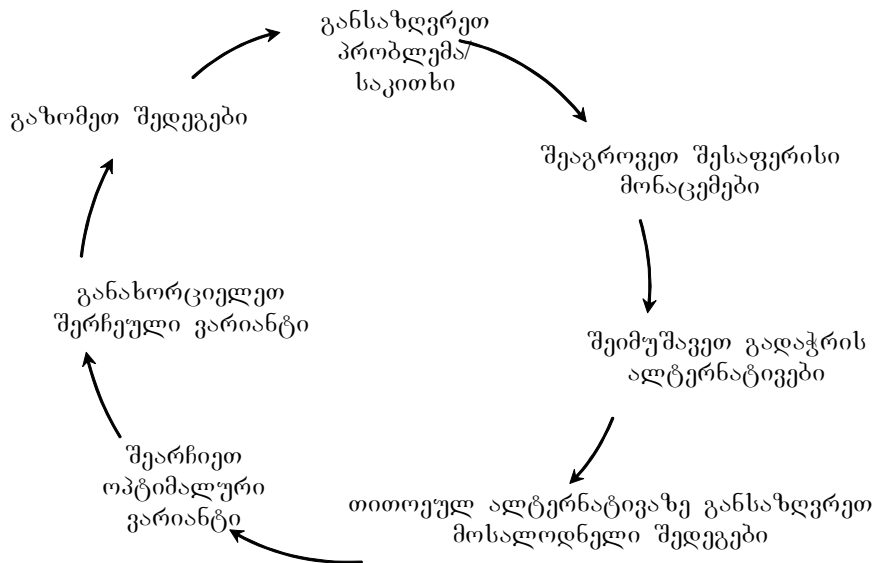
შემდეგი არანაკლებ მთავარი პირობა საქმიანობის ეფექტური ორგანიზებისათვის არის ორგანიზაციის სტრუქტურისა და გადაწყვეტილების მიღების ეფექტური სისტემის შემუშავება.

გადაწყვეტილების მიღება არის ჩვენი ცხოვრების განუყოფელი ნაწილი. გადაწყვეტილებები შეიძლება მივიღოთ სპონტანურად ან დიდი განსჯისა და განხილვის შემდეგ. არასწორი გადაწყვეტილებების მიღება ხშირად ორგანიზაციის წარუმატებლობის, შიგა კონფლიქტებისა და ზოგ შემთხვევაში, ორგანიზაციის კრახის მიზეზიც ხდება. როდესაც ვიღებთ ინდივიდუალურ გადაწყვეტილებებს, შესაძლებელია ჩვენს პირად სუბიექტურ აზრს დავეყრდნოთ, მაგრამ ჯგუფური გადაწყვეტილებების მიღებისას სწორედ ეს სუბიექტური შეხედულებები ქმნიან პრობლემას. მენეჯერიალური გადაწყვეტილებები რაციონალურ აზრს უნდა ეყრდნობოდეს და ამის მიღწევაზე, როგორც წესი, დიდი ენერჯია და დრო იხარჯებოდა. ეს პროცესი შეიძლება გამართვიდეს ქვემოთმოცემული ტექნიკის გამოყენებით.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესის თანამიმდევრობა განხილულია შემდეგი მეთოდით: (იხ. ფორმა № 29) ამ მოდელის გამოყენებით გადაწყვეტილების მიღება საშუალებას იძლევა:

- გადაწყვეტილების ტექნიკურ ხარისხს რომ მივაღწიოთ, უნდა განვასხვავოთ მხარეებისათვის მისაღები სწორი ვარიანტები.
- ალტერნატივების შემუშავებისას და ოპტიმალური ვარიანტის შერჩევისას, ორიენტირი ადებული იყოს ორგანიზაციის ამოცანებზე, მენეჯერისა და სხვა წევრთა შეხედულებებზე.

**გადაწყვეტილების მიღების ნაბიჯები**  
**ფორმა № 29**



| № | დასახელება            | წარმომადგენლობა  |
|---|-----------------------|--|
| 1 | საერთო კრება          | თემი (სოფლის მოსახლეობა, რომელთაც ეკუთვნის სათემო კავშირი).  |
| 2 | გამგეობა              | თემის მიერ უფლებამოსილი პიროვნებები, რომლებიც მართავენ სათემო კავშირს.   |
| 3 | სარევიზიო კომისია     | თემის წარმომადგენლები, რომლებიც თვალყურს ადევნებენ გამგეობისა და პროგრამების მუშაობის ხარისხს (აღწევს თუ არა ორგანიზაცია დასახულ მიზნებს). |
| 4 | მრჩეველთა საბჭო       | დაკომპლექტებულია სხვადასხვა კომპეტენტური პირებისაგან, რომლებიც კონსულტაციას უწევენ ორგანიზაციას პროექტებისა და სტრატეგიების შერჩევაში.     |
| 5 | გამგეობის თავმჯდომარე | საერთო კრების მიერ არჩეული პირი, რომელიც ხელმძღვანელობს ორგანიზაციის მუშაობას.   |
| 6 | პროგრამები            | სათემო კავშირის მიერ განხორციელებული პროექტები.  |

## 6. საქმიანობის განაწილება /დელეგირება სათემო კავშირში

ეფექტური ორგანიზაციული სტრუქტურა ამარტივებს კომპეტენციების განსაზღვრასა და პასუხისმგებლობების განაწილებას ორგანიზაციაში. ის ხელს უწყობს დელეგირების პროცესს. დელეგირება არის ძალაუფლების გადაწოდების პროცესი, რომელშიც ინდივიდუალური მენეჯერები გადასცემენ თავიანთი ძალაუფლების ნაწილს დაქვემდებარებით დაბალ საფეხურზე მყოფთ/გუნდის წევრებს, მაგრამ არ ახდენენ მათზე საკუთარი ამოცანების შესრულების დელეგირებას. დელეგირებული სამუშაო შესაბამისობაში უნდა იქნეს მოყვანილი მათ მოვალეობებთან. დელეგირება გულისხმობს თავისუფლებისა და უფლებამოსილების ზღვრებს, რომლებიც შეიძლება აისახოს შემდეგ დოკუმენტებში: ხელშეკრულების ფორმები, ვაკანსიის ფურცლები, სამუშაოს აღწერები.

ხშირია შემთხვევები, როდესაც კავშირის გამგეობა მცირე ყურადღებას უთმობს დაგეგმარებას. შესაბამისად არ ხდება ორგანიზაციის შიდა და გარე გარემოს ანალიზი, გრძელვადიანი სტრატეგიების სრულად შემუშავება, დეტალური სამოქმედო გეგმის შედგენა, რაც განსახორციელებელი საქმიანობების სურათის წინასწარ დანახვის საშუალებას არ იძლევა და მოხალისეებთან მუშაობისა და საქმიანობის დელეგირების პროცესსაც ართულებს. ეფექტური დაგეგმარება და საქმიანობის სწორად ორგანიზება გვეხმარება ვაკანსიების, სამუშაოს შესრულებისათვის საჭირო მოთხოვნებისა და კომპეტენციების ზუსტად განსაზღვრაში, მოხალისეებთან და დაქირავებულ შტატთან ხელშეკრულებების ნათლად ფორმულირებაში.

თითოეულ სტრატეგიაზე დეტალური სამოქმედო გეგმის მოცემული ფორმატით შემუშავება გამგეობის თავმჯდომარეს საშუალებას აძლევს განსაზღვროს საშტატო განაკვეთები, თუ რა სახის სამუშაოები არის შესასრულებელი, რისი ცოდნა და რა უნარ-ჩვევები უნდა ჰქონდეს ადამიანებს, რომლებიც ამ სამუშაოს შეასრულებენ. როდესაც გამგეობის წევრები ვერ ახდენენ ორგანიზაციული სტრატეგიებისა და სამოქმედო გეგმის ეფექტურად შედგენას, რთული ხდება ორგანიზაციის მართვის ეფექტური კულტურისა და სტრუქტურის განსაზღვრა, შესაბამისად, კომპეტენციების განაწილება და პასუხისმგებლობების განსაზღვრა.

დაუბრუნდეთ განხილულ სამოქმედო გეგმას. სამუშაოს დაგეგმვამ აჩვენა, რომ პირველი სტრატეგიული მიზნის პირველი სტრატეგიული ამოცანის განხორციელებაში დაკავებული უნდა იყოს შემდეგი პერსონალი: გამგეობის თავმჯდომარე, პროექტის კოორდინატორი, კადრების ინსტრუქტორი, შესყიდვების კოორდინატორი, ფინანსისტი, მშენებელი ინჟინერი, სახურავის დახურვის სპეციალისტი მეთუნე, X დამხმარე მუშა, სარეაბილიტაციო ჯგუფის ხელმძღვანელი.

სამოქმედო გეგმის გრაფებში: ქმედება, მოსალოდნელი შედეგები და ქმედების განხორციელებისათვის საჭირო რესურსები, მოცემულია, რა უნდა გაკეთდეს, რა შედეგი უნდა მოჰყვეს თითოეულ ქმედებას და რა არის საჭირო ამის განხორციელებისათვის. ეს საშუალებას აძლევს გამგეობის თავმჯდომარესა და კადრების ინსტრუქტორს, შეადგინოს სამუშაოს / კომპეტენციების აღწერა და ზუსტად მიუთითოს, თუ რა სახის ცოდნას მოელონ ამა თუ იმ სამუშაოს შემსრულებლიდან. საკუთარი შესაძლებლობებიდან გამომდინარე, გახადონ ისინი რეალური თემის ადამიანთა რესურსების მონაცემთა ბაზაზე დაყრდნობით.

დელეგირების დროს, კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი მომენტი არის სამუშაოს შემსრულებელთა დონის ზუსტი დიაგნოსტიკა. იმისდა მიხედვით, თუ რამდენად პროფესიონალია ადამიანი, განისაზღვრება მასზე კონტროლისა და თავისუფლების დაწესების დონე და ფორმა №31-ში (უფლებამოსილების გადაცემის სქემა) მოცემული დელეგირების დონეების მიხედვით შეირჩევა კონტროლისა და უფლებამოსილების გადაცემა.

დელეგირება საკმაოდ რთული პროცესია გამგეობისა და მენეჯერებისთვის და ძალიან დიდ დროს, ძალისხმევას, თანამშრომელთა შესაძლებლობებში რწმენასა და მათთვის თავისუფლების და თვითრეალიზაციის შესაძლებლობის მიცემის სურვილს მოითხოვს. ხშირ შემთხვევაში ხელმძღვანელები თავს არიდებენ ზედმეტ სირთულეებს: აუხსნან, როგორ უნდა შესრულდეს დავალება, კონკრეტულად განუმარტონ საქმიანობა და მოახდინონ თანამშრომელთა შესაძლებლობებისა და ცოდნის დიაგნოსტიკა. ამას ურჩევნიათ, თავად შეასრულონ ყველაფერი. ეს იწვევს ორგანიზაციის განვითარების შეფერხებას და სათემო კავშირის გამგეობის რომელიმე წევრის სხვა სამუშაოთი დაკავების შემთხვევაში ხდება კავშირის დაშლის საფრთხე, რადგანაც თემის წევრები ვერ იძენენ ორგანიზაციის მართვის უნარს.

საქმიანობის განაწილება, უფლება-მოვალეობისა და პასუხისმგებლობის განსაზღვრა ხდება შემდეგი დოკუმენტების მეშვეობით: სამუშაოს აღწერა, ვაკანსიისა და ხელშეკრულების ფორმები, ადმინისტრაციული, საკადრო და ფინანსური დებულებები.

ორგანიზაციული მართვის ქართულ პრაქტიკაში ხშირად ხდება, რომ შინაგანაწესებსა და დებულებებს ან ნაკლებ ყურადღებას უთმობენ, ან ფორმალურ დოკუმენტად მიიჩნევენ. ორგანიზაციის შიდა ურთიერთობების დარეგულირება ან პასუხისმგებლობების გადანაწილება კონფლიქტურ სიტუაციებს იწვევს. ამის ერთ-ერთ მთავარ მიზეზად კი ორგანიზაციული შინაგანაწესებისა და დებულებების უგულვებელყოფა გვევლინება.

## **7. სათემო კავშირის ეფექტური მართვისათვის საჭირო დოკუმენტები**

### ***რის საშუალებას გვაძლევს შინაგანაწესები და დებულებები?***

წესდება წარმოადგენს ორგანიზაციის მართვის ძირითად წესს. თუ ჩვენს მიერ შემოთავაზებული წესდების ვარიანტს გაეცნობით, ნახავთ, რომ ის მაინც ზოგად ხასიათს ატარებს და შესაძლებელია, ცალკეული ორგანიზაციის ეფექტური მართვისათვის საჭირო ყველა ნიუანსს ვერ ითვალისწინებდეს. სწორედ ასეთი ინფორმაციების შემოტანის საშუალებას იძლევა შინაგანაწესები და დებულებები. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს შინაგანაწესებსა და დებულებებს მოხალისეებთან მუშაობის დროს. მიუხედავად იმისა, რომ მოხალისეები ანაზღაურების გარეშე ასრულებენ სამუშაოს, მათ მკაცრად უნდა განესაზღვროთ სამოქმედო არეალი, რისი გაკეთება შეუძლიათ ორგანიზაციის ფარგლებში და რისი არა, რა უფლება-მოვალეობები აკისრიათ ორგანიზაციასთან მიმართებაში. საკადრო დებულების შედგენისას, სათემო კავშირებში უნდა გაითვალისწინონ სათემო ორგანიზაციების სპეციფიკა, კერძოდ ის, რომ სათემო კავშირი ძირითადად საზოგადოებრივ საწყისებზე მუშაობას გულისხმობს. ამიტომ, თანამშრომელთა შერჩევა-დაქირავებისა და სამსახურში აყვანის პროცედურებში ასახული უნდა იყოს მოხალისეობრივ საწყისებზე მუშაობის თავისებურებანი და მნიშვნელობა, რითი შეიძლება ისარგებლოს მოხალისემ სათემო კავშირში მუშაობით, კარგი იქნება თუ საკადრო დებულებაში ჩაიდება წახალისების მომენტები, რეკომენდაციები და შეფასების კრიტერიუმები. ეს საშუალებას მისცემს ორგანიზაციის ხელმძღვანელებს, შეაფასონ მოხალისეთა მუშაობა და მოხალისეებს საშუალებას მისცემთ, იცოდნენ თავისი მოვალეობები და ჰქონდეთ მუშაობის ეფექტური შესრულებისათვის მეტი სტიმული.

დებულებების შინაარსის დამუშავება უნდა მოხდეს თავად ორგანიზაციის წევრების მიერ, მაგრამ საბოლოო დამუშავებისათვის სჯობს იურისტისა და აუდიტის ჩართვა. შემოთავაზებთ დებულების ტიპებსა და სტრუქტურას:

### ***ა) ადმინისტრაციული დებულება***

ეს დებულება არეგულირებს ადმინისტრაციულ საკითხებს ორგანიზაციაში. ის მოიცავს ორგანიზაციის საკუთრებაში არსებული ავტომობილების, ტელეფონების და სხვა სახის ქონების განკარგვისა და ეფექტური გამოყენების წესს. დებულება განსაზღვრავს მივლინების, სამუშაო დროისა და შევბულების, ორგანიზაციიდან არაფულადი სარგებლის მიღების წესს, საქმიანობის უსაფრთხოებასა და სხვა ადმინისტრაციულ საკითხებს.

### ***დებულების სტრუქტურა***

- I. ავტომობილების გამოყენების წესი.
- II. ტელეფონით სარგებლობის წესები.
- III. ორგანიზაციის საკუთრებაში არსებული რესურსების განკარგვის წესი.
- IV. მივლინების უზრუნველყოფის წესი და ოფისში კვება.
- V. დღეობები.
- VI. უსაფრთხოების წესები.

**ბ) საკადრო დებულება**

აღნიშნული დებულება განსაზღვრავს ორგანიზაციის თანამშრომელთა უფლებებსა და მოვალეობებს. ის არეგულირებს ორგანიზაციის საკადრო საკითხებს. დებულებაში ასახულია ის სამუშაო პირობები და შინაგანაწესი, რომლის მიხედვით საქმიანობენ ორგანიზაციის შტატის წევრები.

აღსანიშნავია, რომ დოკუმენტში ასახული წესები შესაბამისობაში უნდა იმყოფებოდეს საქართველოს შრომით კანონმდებლობასთან. საკადრო დებულება და პროცედურების დაცვა სავალდებულოა თითოეული თანამშრომლისათვის, ამავე დროს აღნიშნული დოკუმენტი ექვემდებარება შესწორებასა და სრულყოფას. მასში ცვლილებების შეტანის ინიციატივა შესაძლოა წამოვიდეს ორგანიზაციის ნებისმიერი წევრისაგან.

**დებულების სტრუქტურა**

- I. თანამშრომელთა შერჩევა-დაქირავება, სამსახურში აყვანა.
- II. სამუშაო კატეგორიები და ხელფასების სტრუქტურა.
- III. სამუშაო დროის აღრიცხვა და შრომის ანაზღაურება.
- IV. პირადი საქმე.
- V. სამუშაო განრიგი, დასვენების დღეები და შვებულება.
- VI. საქმიანობის შეფასება.
- VII. დისციპლინარული ზომები.
- VIII. სამუშაო გადასახადები და შრომის წესები.
- IX. ქვევის სტანდარტები და ზოგადი მოვალეობები.

**გ) ფინანსური დებულება**

წინამდებარე დოკუმენტი მიზნად ისახავს, ხელი შეუწყოს ორგანიზაციის ფინანსური პოლიტიკის განხორციელებასა და საფინანსო აღრიცხვის წარმოების სისწორეს. ეს არის მოქმედი დოკუმენტი, რომელიც ყოველწლიურად ოფიციალურად განიხილება და გადაისინჯება. მიუხედავად იმისა, რომ დოკუმენტი ევექტურია და გამოყენებადი, მისი გაუმჯობესება და სრულყოფა მუდამ უნდა იყოს შესაძლებელი. ყველა თანამშრომელს შეუძლია მიაწოდოს თავისი შენიშვნები და წინადადებები ხელმძღვანელობას იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ შეიძლება დოკუმენტში პროცედურებისა და ფორმების სრულყოფა.

**დებულების სტრუქტურა**

- I. ფინანსური ოპერაციები.
- II. ბიუჯეტი.
- III. კონტროლი.
- IV. ანგარიშგება.
- V. შესყიდვის წესები და პროცედურები.

**დ) ვაკანსიის ფურცელი (მაგალითი)**

პროექტში საჭირო კადრის აყვანა ნაწილობრივ პროექტის წარმატებით განხორციელების გარანტია.

ვაკანსიის ფურცელში და შემდგომში მოვალეობების აღწერის დოკუმენტებში დეტალურად უნდა აისახოს თუ რა სახის სამუშაოს შესრულება იგულისხმება ვაკანსიაში, რა იქნება მომავალი თანამშრომლის მოვალეობები და რა სახის ცოდნა და უნარ-ჩვევები დასჭირდება მათ შესასრულებლად.

*პროგრამის კოორდინატორი / აპრილი 7, 2004*

*სამუშაო ადგილი: ქუთაისი*

დამქირავებელი: **ორგანიზაციის დასახელება**

თანამდებობა: **პროგრამის კოორდინატორი**

ანგარიშვალდებულება: აღმასრულებელ დირექტორთან

**თანამდებობის დანიშნულება:**

ხელი შეუწყოს სათაო ოფისის მენეჯერებს პროგრამის შემუშავების, დაფინანსების, შეფასების, განაცხადის წერის ტექნიკური საკითხების მოგვარებაში. აგრეთვე უზრუნველყოს პროგრამის შიდა და გარე კომუნიკაცია პარტნიორებთან და პროგრამის ჯგუფთან.

**ძირითადი მოვალეობები:**

- საკონტაქტო მონაცემების, პროგრამის განაცხადის, საგრანტო მოთხოვნებისა და ანგარიშების მომზადება.
- დაეხმაროს აღმასრულებელ დირექტორსა და სხვა მენეჯერებს პროგრამის ფარგლებში შემდეგი სამუშაოების შესრულებაში: კვლევების ჩატარება, საჭიროებების მოკვლევა, პროექტის დიზაინი და მართვა, პროგრამის გეგმების შემუშავება, განაცხადის წერა, მონიტორინგისა და შეფასების ჩატარება.
- პროგრამული დოკუმენტების დროული და დონორის მოთხოვნების შესაბამისად შესრულების უზრუნველყოფა.

- უზრუნველყოს თემის ინიციატივების პროგრამის სტრატეგიასთან შესაბამისობაში მოყვანა თემის სოციალურ-ეკონომიკურ განვითარებაზე ორიენტირებული პრიორიტეტების გათვალისწინებით.
- უზრუნველყოს პროგრამის მენეჯერებისა და შტატის უნარ-ჩვევათა განვითარება.

**საჭირო ცოდნა და უნარ-ჩვევები**

სამუშაოს შესასრულებლად საჭიროა შემდეგი: ცოდნა, გამოცდილება, განათლება, განვლილი ტრენინგ-სემინარები და უნარ-ჩვევები.

- თემის განვითარების პროგრამებში არანაკლებ 3 წლის მუშაობის გამოცდილება.
- საგრანტო განაცხადებისა და პროგრამების მომზადების გამოცდილება.
- პროექტისა და პროგრამის მართვის თავისებურებების ცოდნა.
- სრულყოფილი წერა-კითხვისა და საუბრის უნარი ქართულ, ინგლისურ და რუსულ ენებზე.
- ბრწინვალე ანალიტიკური აზროვნების, წერისა და მეტყველების უნარი.
- ხანგრძლივი დროის განმავლობაში დიდი დატვირთვით საქმიანობისა და ჯგუფური მუშაობის უნარი.
- სამუშაო საათების 25%-ის განმავლობაში დასავლეთ საქართველოს მასშტაბით მოგზაურობის სურვილი.
- კომპიუტერის ბრწინვალე ცოდნა Microsoft Word და Excel-ის პროგრამებში.
- სამოქალაქო საზოგადოებისა და მოსწავლე-ახალგაზრდობის განვითარების, ჯანდაცვის საკითხების სიდრმისეული ცოდნა და ინტერესი.
- საქართველოს კულტურულ-ეკონომიკური, პოლიტიკური და ისტორიული საკითხების სიდრმისეული ცოდნა.
- საუნივერსიტეტო განათლება საერთაშორისო ურთიერთობის, სოციოლოგიის, ეკონომიკის ან სხვა საკითხებში.

**ვის მიმართოთ:**

თუ თქვენ პასუხობთ ზემოთხაზოვნილ მოთხოვნებს, გთხოვთ გამოაგზავნოთ თქვენი CV და მოტივაციის წერილი შემდეგ მისამართზე:

**მისამართი:**

**ელ. ფოსტა:**

**ბოლო ვადა 15 მაისი, 2004 წელი**

**შენიშვნა:**

პირველ ტურში შემდეგ ეტაპზე ტესტირების გასაგვლელად შეირჩევიან მხოლოდ უძლიერესი კანდიდატები.

**ე) სამუშაოს აღწერა (მაგალითი)**

თანამდებობა: პროგრამის კოორდინატორი  
 ანგარიშვალდებულება: აღმასრულებელ დირექტორთან

**თანამდებობის დანიშნულება:**

ხელი შეუწყოს სათაო ოფისის მენეჯერებს პროგრამის შემუშავების, დაფინანსების, შეფასების, განაცხადის წერის ტექნიკური საკითხების მოგვარებაში. აგრეთვე უზრუნველყოს პროგრამის შიდა და გარე კომუნიკაცია პარტნიორებთან და პროგრამის ჯგუფთან.

**ძირითადი მოვალეობები:**

- საკონტაქტო მონაცემების, პროგრამის განაცხადის, საგრანტო მოთხოვნებისა და ანგარიშების მომზადება.
- დაეხმაროს აღმასრულებელ დირექტორსა და სხვა მენეჯერებს პროგრამის ფარგლებში შემდეგი სამუშაოების შესრულებაში: კვლევების ჩატარება, საჭიროებების მოკვლევა, პროექტის დიზაინი და მართვა, პროგრამის გეგმების შემუშავება, განაცხადის წერა, მონიტორინგისა და შეფასების ჩატარება.
- პროგრამული დოკუმენტების დროული და დონორის მოთხოვნების შესაბამისად შესრულების უზრუნველყოფა.
- უზრუნველყოს თემის ინიციატივების პროგრამის სტრატეგიასთან შესაბამისობაში მოყვანა თემის სოციალურ-ეკონომიკურ განვითარებაზე ორიენტირებული პრიორიტეტების გათვალისწინებით.
- უზრუნველყოს პროგრამის მენეჯერებისა და შტატის უნარ-ჩვევათა განვითარება.

**საჭირო ცოდნა და უნარ-ჩვევები**

სამუშაოს შესასრულებლად საჭიროა შემდეგი: ცოდნა, გამოცდილება, განათლება, განვლილი ტრენინგ-სემინარები და უნარ-ჩვევები.

- თემის განვითარების პროგრამებში არანაკლებ 3 წლის მუშაობის გამოცდილება.
- საგრანტო განაცხადებისა და პროგრამების მომზადების გამოცდილება.
- პროექტისა და პროგრამის მართვის თავისებურებების ცოდნა.

- სრულყოფილი წერა-კითხვისა და საუბრის უნარი ქართულ, რუსულ და ინგლისურ ენებზე.
- ბრწყინვალე ანალიტიკური აზროვნების, წერის და მეტყველების უნარი.
- ხანგრძლივი დროის განმავლობაში დიდი დატვირთვით საქმიანობისა და ჯგუფური მუშაობის უნარი.
- სამუშაო საათების 25%-ის განმავლობაში დასავლეთ საქართველოს მასშტაბით მოგზაურობის სურვილი.
- კომპიუტერის ბრწყინვალე ცოდნა Microsoft Word და Excel-ის პროგრამებში.
- სამოქალაქო საზოგადოებისა და მოსწავლე-ახალგაზრდობის განვითარების, ჯანდაცვის საკითხების სიღრმისეული ცოდნა და ინტერესი.
- საქართველოს კულტურულ-ეკონომიკური, პოლიტიკური და ისტორიული საკითხების სიღრმისეული ცოდნა.
- საუნივერსიტეტო განათლება საერთაშორისო ურთიერთობის, სოციოლოგიის, ეკონომიკის ან სხვა საკითხებში.

**ვ) კონტრაქტის ფორმა (მაგალითი)**

**შრომითი ხელშეკრულება № 4-**

თბილისი

1 იანვარი, 2004 წ.

ორგანიზაციის დასახელება (შემდგომში – „დამქირავებელი“), მისი დირექტორის – სახელი, გვარი სახით, ერთი მხრივ და მოქალაქე სახელი, გვარი (შემდგომში

– „მუშაკი“) მეორე მხრივ, დებენ წინამდებარე შრომით ხელშეკრულებას შემდეგ ზე:

**1. ხელშეკრულების საგანი**

- 1.1. წინამდებარე ხელშეკრულება არეგულირებს შრომით და მასთან დაკავშირებულ ურთიერთობებს მუშაკსა და დამქირავებელს შორის;
- 1.2. მუშაკი ადასტურებს, რომ ის იმყოფება ან არ იმყოფება შრომით ურთიერთობაში სხვა არასამთავრობო ორგანიზაციასთან, კერძო ან სახელმწიფო სტრუქტურაში (დანართი 1);
- 1.3. მუშაკი სამუშაოზე მიიღება \_\_\_\_\_ თანამდებობაზე.

**2. მხარეთა მოვალეობანი**

- 2.1. მუშაკი კისრულობს ვალდებულებას:
  - 2.1.1. იმუშაოს ასოციაციაში აღნიშნულ თანამდებობაზე;
  - 2.1.2. კეთილსინდისიერად შეასრულოს თავისი შრომითი ამოცანები, ხელმძღვანელობის ბრძანებები და განკარგულებები;
  - 2.1.3. გაუფრთხილდეს ასოციაციის მიერ მის სარგებლობაში გადაცემულ ქონებასა და სხვა მატერიალურ ფასეულობებს;
  - 2.1.4. წესისა და დანიშნულებისამებრ გამოიყენოს მისთვის მინდობილი მოწყობილობები, ხელსაწყოები, საბუთები და დოკუმენტები, ხოლო ხელშეკრულების შეწყვეტის შემდეგ ეს ტექნიკა და მასალები დაუბრუნოს დამქირავებელს;
  - 2.1.5. არ გაამჟღავნოს მისთვის განდობილი სამსახურებრივი ინფორმაცია და შრომითი ხელშეკრულების პირობები, როგორც ასოციაციაში მუშაობის განმავლობაში, ასევე მას შემდეგ.

**2.2. დამქირავებელი კისრულობს ვალდებულებას:**

- 2.2.1. შეუქმნას მუშაკს შრომისა და უსაფრთხოების პირობები, ხელი შეუწყოს მისი კვალიფიკაციის ამაღლებას;
- 2.2.2. დროულად გადაუხადოს მუშაკს ხელფასი;
- 2.2.3. შრომის ანაზღაურების თანხიდან მოახდინოს ყველა სახის გადასახადისა და სავალდებულო შენატანის დაკავება და გადარიცხვა სახელმწიფო ბიუჯეტსა და სახელმწიფო ფონდებში.

**3. შრომის ანაზღაურების ოდენობა და წესი**

- 3.1. ყოველი სამუშაო დღისათვის / თვისათვის დარიცხული ანაზღაურება შეადგენს \_\_\_\_\_ აშშ დოლარს;
- 3.2. ხელფასის გაცემა წარმოებს ლარებში, გადახდის დღისათვის ეროვნული ბანკის მიერ დადგენილი ოფიციალური კურსით;
- 3.3. ხელფასის გაცემა ხდება ყოველი თვის ბოლო სამუშაო დღეს.

**4. თანამდებობრივი დაქვემდებარება**

- 4.1. მუშაკი უშუალოდ ექვემდებარება დამქირავებელს;
- 4.2. მუშაკის პირდაპირი ხელმძღვანელია შესაბამისი სექტორის/განყოფილების ხელმძღვანელი.



**5. შევებულება და დასვენების დღეები**

ასოციაციის მუშაკთა შევებულება და დასვენების დღეები განისაზღვრება საქართველოს შრომის კანონთა კოდექსით, ასოციაციის შრომითი პოლიტიკით და მხარეთა შეთანხმებით.

**6. ხელშეკრულების მოქმედების ვადა**

- 6.1. ხელშეკრულება ძალაშია 2004 წლის 1 იანვრიდან 2004 წლის 31 მარტის ჩათვლით. ამ პერიოდში ნამუშევარი დღეების რაოდენობა არ უნდა აღარბედეს **65** დღეს;
- 6.2. წინამდებარე ხელშეკრულება შეწყდება მისი ვადის გასვლის შემდეგ;
- 6.3. ხელშეკრულება შეიძლება შეწყდეს ვადადღე როგორც მუშაკის, ასევე დამქირავებლის ინიციატივით, მხოლოდ ასოციაციის შრომითი პოლიტიკით დადგენილი წესით.
- 6.4. თუ მხარეები გადაწყვიტენ ხელშეკრულების ვადის გასვლის შემდეგ გააგრძელონ შრომითი ურთიერთობები, დაიდება ახალი ხელშეკრულება.

**7. სადავო საკითხები**

წინამდებარე ხელშეკრულებასთან დაკავშირებული ნებისმიერი სადავო საკითხი რეგულირდება მხარეთა ურთიერთშეთანხმების გზით, ასოციაციის შრომითი პოლიტიკის, ასევე საქართველოში მოქმედი კანონმდებლობით დადგენილი წესების შესაბამისად.

**8. სხვა პირობები**

- 8.1. ნებისმიერი შესწორება ან დამატება ამ ხელშეკრულების ტექსტში შეიძლება მოხდეს წერილობითი ფორმით, მხარეთა ურთიერთმოლაპარაკების გზით;
- 8.2. საკითხები, რომლებიც განხილული არ არის ხელშეკრულებაში, ურთიერთშეთანხმების ან დამატებითი ხელშეკრულების დადების საფუძველზე გადაწყდება;
- 8.3. ეს ხელშეკრულება და მისი დანართები შედგენილია ქართულ და ინგლისურ ენებზე ორ-ორ ეგზემპლარად, რომელთაც თანაბარი ძალა აქვთ; ქართულ და ინგლისურ ვერსიებს შორის შეუსაბამობის შემთხვევაში უპირატესობა ენიჭება ქართულ ვერსიას;
- 8.4. ხელშეკრულება ძალაში შედის მხარეთა მიერ ხელმოწერის მომენტიდან.

**მხარეთა რეკვიზიტები**

დამქირავებელი: \_\_\_\_\_ მუშაკი:

ორგანიზაციის დასახელება

**9. ხელმოწერები**

ასოციაციის დირექტორი: \_\_\_\_\_ მუშაკი:

სახელი, გვარი

**დანართი 1**

№ \_\_\_\_\_ შრომითი ხელშეკრულება \_\_\_\_\_ (დამქირავებელი) და \_\_\_\_\_

(მუშაკი) შორის

მე, \_\_\_\_\_ ვაცხადებ, რომ ამჟამად ვმუშაობ

მხოლოდ \_\_\_\_\_

მე, \_\_\_\_\_ ვიღებ სრულ პასუხისმგებლობას, წარმოდგენილი ინფორმაცია არის სწორი და შეესაბამება სიმართლეს.

მოცემული დანართი 1 წარმოადგენს

და \_\_\_\_\_ შორის დადებული № \_\_\_\_\_ ხელშეკრულების განუყოფელ ნაწილს.

მუშაკი

დამქირავებელი

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## V. კონტროლი

### 1. კონტროლის მექანიზმების შემუშავება

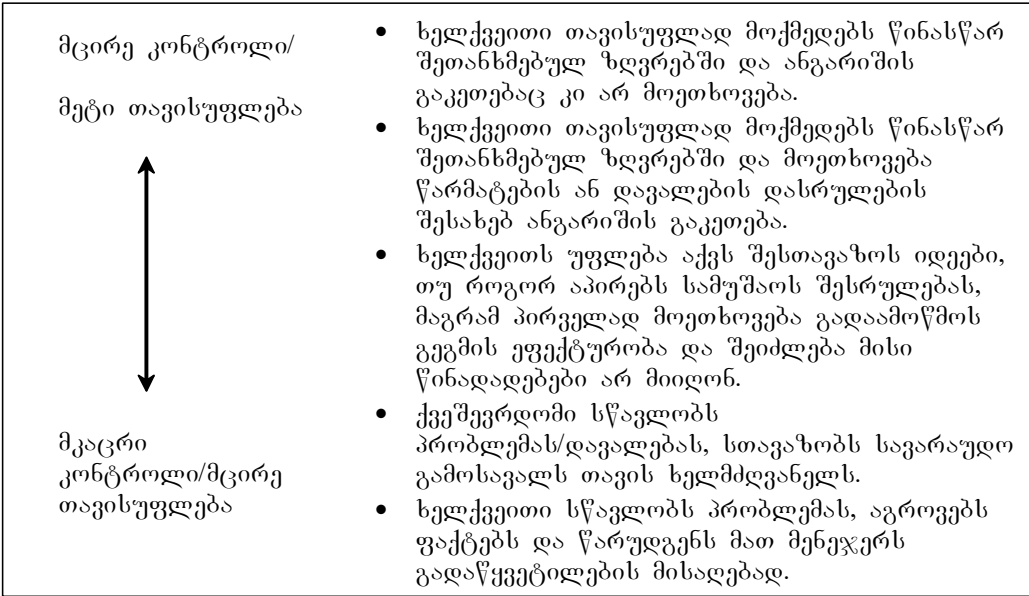
კონტროლი არის ეფექტური მართვის შემდეგი საფეხური. კონტროლი გულისხმობს საქმიანობების მონიტორინგს, შეფასებისა და შესწორებების მექანიზმის შექმნას. კონტროლის ტიპის საქმიანობები ძირითადად დაკავშირებულია წარმატებების ხარისხის განსაზღვრასთან და შეცდომების გამოსასწორებელი ღონისძიებების განსაზღვრასთან. კონტროლის უმთავრესი ფუნქციები არის:

- ორგანიზაციის წარმატების მაჩვენებელი სტანდარტების შემუშავება;
- სტანდარტების მიხედვით რეალური წარმატების განსაზღვრა;
- ხარვეზების/შეცდომების გამოსასწორებლად ქმედებების დასახვა;
- უკუკავშირის მექანიზმის შემუშავება;
- ორგანიზაციის განვითარების სისტემის განსაზღვრა.

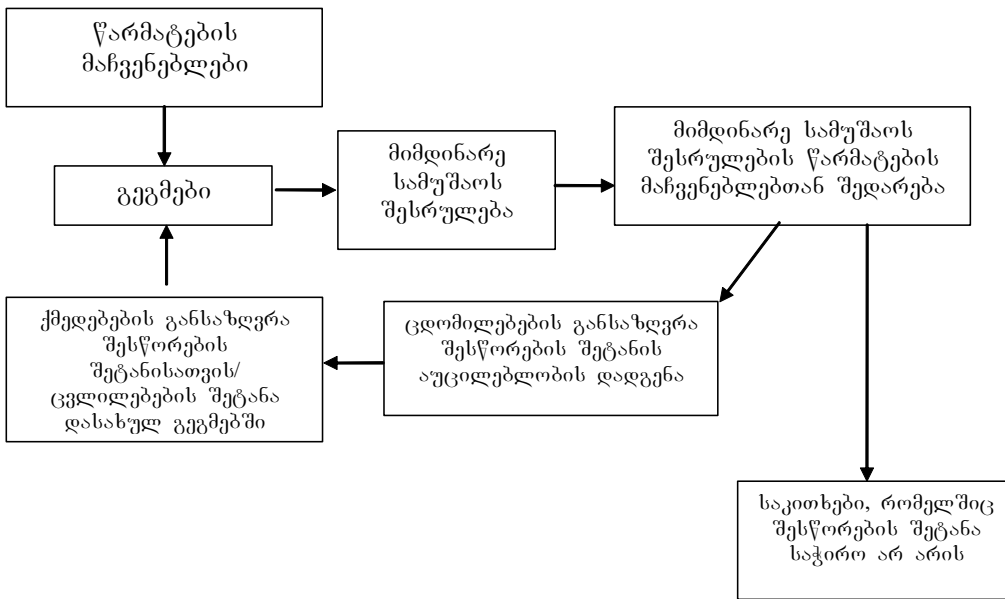
კონტროლის მექანიზმის განვითარება შეიძლება წარმოდგენილ იქნეს მარტივი დიაგრამით (ფორმა № 32 ), რომელიც უჩვენებს თითოეული ელემენტის ერთმანეთთან კავშირს. კონტროლის მექანიზმის განხორციელება უწყვეტი პროცესია და მთავრდება ან წარმატებული შედეგების ანალიზთან, ან კიდევ გეგმების გამარტივებასთან. კონტროლის შედეგად გამოვლენილ ცვლილებებზე რეაგირება შეიძლება მოხდეს პერსონალის წვრთნის, დელეგირების ღონის შეცვლით და სამოქმედო გეგმის გამარტივებით.

### **საქმიანობის დელეგირების სქემა (უფლებამოსილების გადაცემის სქემა)**

forma # 31



forma #32



## 2. ანგარიშგება და მონიტორინგი

### ანგარიშგება

საქმიანობის მონიტორინგისა და შეფასებისას ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პირობა არის ანგარიშგება. ანგარიშის ენა უნდა იყოს მარტივი და ასახოს ინფორმაცია, რომელიც პასუხობს შემდეგ კითხვებს: ვინ? სად? რა? როგორ? როდის? რამდენი? ვისთვის? რისთვის? ვის? და ა.შ. ანგარიშში ზმნები გამოიყენება ძირითადად მოქმედებით გვარში. აუცილებლად უნდა იყოს მითითებული ანგარიშის ადრესატი, ვის მიერ არის შესრულებული ანგარიში, ანგარიშის სათაური (რის შესახებ იწერება ანგარიში) და შედგენის თარიღი. ანგარიშებს – უნდა დაერთოს დამამტკიცებელი მასალა. მაგ.: ფინანსურ ანგარიშებს ფინანსური დოკუმენტების, პროგრამულ და პროექტის ანგარიშებს – სამუშაოს შესრულების მანქენებლები, ექსპერტთა დასკვნები, აღრიცხვის ფურცლები, სურათები, სემინარის შეფასების ფურცლები და ა.შ. ყველა იმ ტიპის დამამტკიცებელი მასალა, რომელიც უჩვენებს ანგარიშში მოხსენიებული ქმედებების შესრულებას.

### მონიტორინგი

#### მონიტორინგი არის ორგანიზაციის მუშაობის წარმატების ხარისხის სისტემატური განსაზღვრა

მონიტორინგი ძირითადად ხდება იმ მანქენებლების მიხედვით, რომელიც შემუშავებული არის დაგეგმარების დროს. მანქენებლები უნდა იყოს ხარისხობრივი და რაოდენობრივი. მონიტორინგის დროს შემოწმება ხდება სამოქმედო გეგმებისა და ანგარიშების მიხედვით (იმ დამამტკიცებელ მასალაზე ან ანგარიშში მოცემული ობიექტების შემოწმებაზე დაყრდნობით, რომელიც მოცემულია ანგარიშში) და მოწმდება, შესრულდა თუ არა ესა თუ ის ქმედება, როგორია მისი შედეგების რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მანქენებლები. მაგ.: თუ განხორციელებულ იქნა ჰუმანიტარული ტვირთის დარიგების პროგრამა, მონიტორი ანგარიშში წარმოდგენილი სიის მიხედვით ხვდება ან ურეკავს მის მიერ შერჩეულ პირებს და ამოწმებს, რამდენი ტვირთი მიიღო თითოეულმა და მიიღეს თუ არა.

ფორმა №33-ში შემოთავაზებულია ანგარიშგებისა და მონიტორინგის მარტივი ფორმატი, რომელიც შეიცავს შეფასებისათვის საჭირო ინფორმაციასაც. ანგარიშგების პერიოდულობა განისაზღვრება სამუშაოს თავისებურებისა და ორგანიზაციის განვითარების დონის მიხედვით. შეიძლება ანგარიშგება გაკეთდეს როგორც ყოველდღიური, ასევე ყოველკვირეული, ორ კვირაში ერთხელ და თვეში ერთხელ.

**ფორმა №33**

**ანგარიშის ფორმა ა)**

| სტრატეგიული მიზანი 1. სკოლის სარეაბილიტაციო სამუშაოების ჩატარება                  |  |  |   |                |          |
|---|--|--|---|----------------|----------|
| სტრატეგიული ამოცანა 1. X წლის X თვისათვის სკოლის სახურავის X მონაკვეთის გადახურვა |  |  |   |                |          |
| №   | ქმედება  | პასუხისმგებელი პირი                              | მოსალოდნელი შედეგები  | რეალური შედეგი | შენიშვნა |
| 1   | 2  | 3  | 4   | 5              | 6        |
| 1   | სარემონტო სამუშაოების შეთანხმება სკოლის დირექციასთან | გამგეობის თავმჯდომარე და პროექტის კოორდინატორი   | შეთანხმებულ სამუშაო საათებს, რამდენი ადამიანის შერჩევა შეიძლება დამხმარე მუშად, სოფელში არსებული ხელოსნებიდან, რომელია მოსწავლის მშობელი. სამუშაოსთვის საჭირო პირობები (მუშების კეცება, საჭირო ინსტრუმენტებიდან რა მოეპოვება სკოლას). სამუშაოების განხორციელების პროცესში საწყობის ტერიტორია და მისი დაცვა. |                |          |
| 2   | სარეაბილიტაციო ჯგუფის დაკომპლექტება                  | კადრების კოორდინატორი                            | ჩამოყალიბდება სარეაბილიტაციო ჯგუფი (X დამხმარე მუშა, X მეთუნუქე, X ინჟინერი, X მძღოლი, X შესყიდვების კოორდინატორი).   |                |          |
| 3   | შესყიდვების განხორციელება                            | შესყიდვების კოორდინატორი და ფინანსისტი, ინჟინერი | მოხდება Xმ მორის, ფიცრის, თუნუქის, Xკგ X ზომის ლურსმნის, შესყიდვა.  |                |          |
| 4   | მოსამზადებელი სამუშაოების ჩატარება                   | სარეაბილიტაციო ჯგუფის ხელმძღვანელი და ინჟინერი   | მოხდება ძველი სახურავის გადახდა, ძველი მასალის გადარჩევა და ჩაბარება დირექციისათვის კლასების გასათბობად, სახურავის გასუფთავება და მომზადება ახალი სამუშაოებისათვის, ნაგავის გადაყრა.  |                |          |

**ანგარიშის ფორმა ბ)**

| სტრატეგიული მიზანი 1. სკოლის სარეაბილიტაციო სამუშაოების ჩატარება                  |  |  |  |                |          |
|---|--|--|--|----------------|----------|
| სტრატეგიული ამოცანა 1. X წლის X თვისათვის სკოლის სახურავის X მონაკვეთის გადახურვა |  |  |  |                |          |
| №   | ქმედება                                  | პასუხისმგებელი პირი  | მოსალოდნელი შედეგები   | რეალური შედეგი | შენიშვნა |
| 1   | 2  | 3  | 4  | 5              | 6        |
| 5   | სარეაბილიტაციო სამუშაოების პირველი ეტაპი | სარეაბილიტაციო ჯგუფის ხელმძღვანელი და ინჟინერი                                   | მოხდება სახურავის მორების დადება და გაფიცვრა   |                |          |
| 6   | სარეაბილიტაციო სამუშაოების მეორე ეტაპი   |  | მოხდება თუნუქით გადახურვა  |                |          |
| 7   | შესრულებული სამუშაოს ჩაბარება            | გამგეობის თავმჯდომარე, პროექტის კოორდინატორი, სარეაბილიტაციო ჯგუფის ხელმძღვანელი | მოხდება ტექნიკური მოთხოვნების მიხედვით სახურავის ჩაბარება, შედგება ოქმი და ხელს მოაწერს დირექტორი, ექსპერტი, სარეაბილიტაციო ჯგუფის ხელმძღვანელი და ინჟინერი და სამუშაოს დასრულების საზეიმო აღნიშვნა. |                |          |
| პრობლემა:   |  |  |  |                |          |
| გამოსავალი:   |  |  |  |                |          |
| გამოცდილება:  |  |  |  |                |          |

**3. შეფასება**

**რა არის შეფასება?**

შეფასება არის ცალკეული ეტაპების შეფასება. შეფასების დროს ხდება შესრულებული სამუშაოდან მიღებული შედეგების დაკავშირება საბოლოო მიზანთან. გვაძლევს თუ არა შერჩეული მიმართულება პროექტის მიზნის მიღწევის საშუალებას, მოიტანს თუ არა პროექტის მიზნის ამ გზით მიღწევა სასურველ შედეგს თემისათვის. რამდენად გაუმჯობესდება თემის სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობა, რა ცვლილებები მოხდა და მოხდება თემის აქტიურობის, ცოდნისა და უნარ-ჩვევათა დონეზე. შეფასების დროს განისაზღვრება, რამდენად ეფექტური იყო პროექტით შერჩეული მეთოდი, რისი გაუმჯობესება შეიძლება და რა რეკომენდაციები შეიძლება მიეცეთ პროექტის ჯგუფს მუშაობის ეფექტურობის ხარისხის გაზრდისათვის.

## **რას ვაფასებთ?**

ორგანიზაციის წევრების მიერ სამუშაოს შესრულების ხარისხს, პროექტის შედეგებისა და განხორციელების ეფექტურობას, ორგანიზაციის მუშაობის შედეგად მიღწეულ წარმატებულ ცვლილებებს თემის განვითარებასთან დაკავშირებით.

## **ა) ადამიანთა რესურსების მუშაობის ხარისხის შეფასება**

### **სფეროები და მანქანებლები**

განვიხილოთ რა სფეროებში და რა სახის მანქანებლებით ხდება ადამიანთა რესურსების მუშაობის ხარისხის შეფასება:

#### **უნარ-ჩვევები**

- საჭირო განათლება და განვლილი ტრენინგ-სემინარები.
- გამოცდილება.
- ინიციატივისა და შემოქმედებითი აზროვნების უნარი.

#### **მასუხისმგებლობა/ვადაწყვეტილების მიღება**

- რთული სამუშაოს გაძღოლა.
- სხვათა ხელმძღვანელობა.
- ტექნიკური აღჭურვისა და მუშაობის წარმართვის მეთოდი.
- სამუშაო საშუალებები.

#### **მცდელობა**

- სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო გონებრივი მონაცემები.
- სამუშაოს შესრულებისათვის საჭირო ფიზიკური მონაცემები.

## **სამუშაო პირობები**

- სტრესისა და დიდი დატვირთვის ქვეშ მუშაობა.
- რთულ და რისკის პირობებში მუშაობა.

## **ბ) პროექტის შეფასება**

### **პროექტის წარმატებით განხორციელების შეფასების კრიტერიუმებია:**

**შესაბამისობა** – პროექტის ამოცანები უნდა შეესაბამებოდეს თემის მიერ შერჩეულ გადასატარებელ პრობლემას, თემისა და სათემო კავშირის ფიზიკურ შესაძლებლობებსა და თემის განვითარების კურსს.

**ეკონომიურობა** – პროექტის წვლილის ღირებულება და ხარისხი (ადამიანური და მეტერიალური რესურსების ეფექტური განაწილება).

**პროდუქტიულობა** – შედეგების ხარისხი შეესაბამება იმ ხარჯს, რომელიც დაიხარჯა ქმედებებსა და მათი განხორციელებისათვის საჭირო რესურსზე.

**ეფექტურობა** – რა წვლილი შეიტანა პროექტის მიზნის განხორციელებაში პროექტის ამოცანების განხორციელებით მიღებულმა შედეგებმა.

**ცვლილება / გაგღენა** – ცვლილება, რომელიც მოახდინა პროექტის განხორციელებამ თემის სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესებაზე.

**სიცოცხლისუნარიანობა** – პროექტის განხორციელებით მიღებული შედეგი აგრძელებს სარგებლის მიცემას და გარკვეულწილად ხელს უწყობს სათემო კავშირის მიერ შემუშავებული თემის განვითარების სტრატეგიის სხვა მიზნების განხორციელებას.

## **გ) თემის განვითარების დონის შეფასება**

თემის განვითარების სტრატეგიების ეფექტურად განხორციელებისათვის აუცილებელია ეტაპობრივად შეფასდეს განვითარების დონე. ეს არამარტო წარმატების დონის განსაზღვრის საშუალებას გვაძლევს, არამედ სხვადასხვა დონეზე დეგრადაციის მანქანებლების დანახვაში გვეხმარება, რათა თემის განვითარებისათვის ცვლილებების განხორციელებასთან ერთად არ დაკარგოს თემმა თავისი მაღალი ღირებულებები. ამისათვის უნდა ჩამოაყალიბოთ წარმატების ინდიკატორები/მანქანებლები. თემის განვითარების მანქანებლები უნდა განვიხილოთ შემდეგ სფეროებში: სახალხო/კერძო ძალაუფლების სტრუქტურა, ეკონომიკური სტრუქტურა, სოციო-კულტურული ნორმები, ეროვნული განვითარების პრიორიტეტები, განვითარების პროექტების შედეგები.

თითოეული სფეროს განვითარების დონის შეფასება ხდება შემდეგი მანქანებლებით:

**სახალხო / კერძო ძალაუფლების სტრუქტურა**

- სამთავრობო დაწესებულებების ორგანიზებულობის ხარისხი.
- პოლიტიკური სისტემა.
- იმ კერძო ორგანიზაციებისა და ინდივიდების რაოდენობა, რომელთაც გავლენის მოხდენა შეუძლიათ გადაწყვეტილების მიღებაზე.
- თითოეული მათგანის მონაწილეობა თემის განვითარების პროცესში.

**ეკონომიკური სტრუქტურა**

- ეროვნული პროდუქტი.
- თემის საშუალო წლიური შემოსავალი.
- თემის სოციალურად შეჭირვებული მოსახლეობის პროცენტული რაოდენობა.
- თემში წარმოებული ძირითადი პროდუქტები.
- თემში არსებული ბუნებრივი რესურსები/იმპორტირებული რესურსები.
- თემის მცხოვრებთა შემოსავლის წყაროები/სამუშაოს სტრუქტურა.
- დემოგრაფიული მონაცემები.
- ადგილობრივი ხელისუფლებისა და მოსახლეობის დავალიანებები (საბიუჯეტო გადასახადები, ხელფასები, პენსიები და ა.შ.).

**სოციალ-კულტურული ნორმები**

- ცვლილებები ფასეულობისა და რწმენის დონეზე.
- ცვლილებები გენდერული როლის ტრადიციულ ხედვასთან დაკავშირებით.
- რელიგიური მრწამსი.
- განათლების დონე.

**თემის განვითარების პრიორიტეტები (შემდეგი წყაროებიდან)**

- იმ პრიორიტეტების, საინიციატივო წინადადებების ან სტრატეგიების ჩამონათვალი, რომელიც დაკავშირებულია განვითარების გეგმასთან.
- დონორი ორგანიზაციების პრიორიტეტების ნუსხა.
- ძირითადი ინდივიდების მიერ განსაზღვრული პრიორიტეტების სია.
- ჯანდაცვის სტატისტიკა.
- განათლების ხარისხის მაჩვენებელი.

**განვითარების პროექტების შედეგები**

*(რა პროექტების მეშვეობით მოხდა თემის განვითარება და კონკრეტულად, რა შედეგები მოჰყვა თითოეულ პროექტს)*

- სათემო კავშირის მიერ განხორციელებული,
- ადგილობრივი ხელისუფლების მიერ განხორციელებული,
- სამთავრობო პროგრამები,
- სხვა.

**შენიშვნა:**

განსხვავება მონიტორინგსა და შეფასებას შორის: მონიტორინგი გავს მედდის მუშაობას: მედდა აკვირდება ავადმყოფის ჯანმრთელობას, აგროვებს მონაცემებს მკურნალობამდე და მკურნალობის მიმდინარეობის განმავლობაში (სხვადასხვა ანალიზი, წნევა, სიცხე და ა.შ.). ექიმი ამ მონაცემებზე და თავად მის მიერ ჩატარებულ დაკვირვებაზე დაყრდნობით სვამს დიაგნოზს და შემდგომ მკურნალობას უნიშნავს ავადმყოფს.

მედდის მსგავს საჭმიანობას ეწევა მონიტორი და ექიმის მსგავსს შემფასებელი. შესაბამისად, არასწორი მონიტორინგი არასწორი დიაგნოზის შედეგი შეიძლება გახდეს.

კარგად შესრულებული ანგარიშები ხელს უწყობს დააფიქსიროთ, რას როგორ აკეთებთ, რა პრობლემებს წააწყდით და როგორ გადაჭერთ ესა თუ ის პრობლემა და კარგად შესრულებული მონიტორინგი ზუსტ ინფორმაციას იძლევა შეფასებისათვის.

ხშირია შემთხვევები, რომ ანგარიშგებას, მონიტორინგსა და შეფასებას მხოლოდ ფორმალურ სახეს აძლევენ. სწორედ ეს ხდება სხვადასხვა პროექტების არაეფექტურად განხორციელების მიზეზი და საბოლოო ჯამში თემი ვერ იღებს სასურველ შედეგს.

**გახსოვდეთ:**

ანგარიშგების, მონიტორინგისა და შეფასების დანიშნულება არის თვითშეფასება და თვითკონტროლი პირადი და ორგანიზაციული განვითარების მიზნით.





**სათემო ორგანიზაციების განვითარება**

**1. სათემო ორგანიზაციების განვითარების თავისებურებანი**

სათემო კავშირი ისევე, როგორც ყოველი ცოცხალი ორგანიზმი, განვითარების სხვადასხვა სტადიებს გადის. თითოეული მახასიათებელი წარმოდგენილია ქვემოთ მოცემულ შეფასების ფორმაში, რაც დაეხმარება სათემო კავშირს თვალყური ადევნოს საკუთარი ორგანიზაციის განვითარებას და თავად შეაფასოს საკუთარი დონე. აუცილებელი არ არის ორგანიზაციამ ყოველი საფეხური გაიაროს ეტაპობრივად, მთავარია ორგანიზაციის წევრებმა საკუთარი ორგანიზაციის შესაძლებლობები შეაფასონ კონსტრუქციულად და სტრატეგიული გეგმების განსაზღვრისას არ დაისახონ ზედმეტად ამბიციური მიზნები.

***როგორ უნდა მოახდინოთ ორგანიზაციის განვითარების შეფასება მოცემული ფორმატის მიხედვით?***

მოცემული ფორმა (№34) უზენებეს ორგანიზაციული განვითარების საფეხურებს. პორიზონტალურ სვეტებში მოცემულია ორგანიზაციის განვითარების საფეხურები და ვერტიკალურ სვეტებში – ორგანიზაციის საქმიანობის სფეროები და მათი ქვეკომპონენტები. ორგანიზაციის განვითარების (სათემო კავშირების და არასამთავრობო ორგანიზაციების) განვითარების შეფასების შემდეგი საფეხურები არსებობს: საბაზისო ორგანიზაციები, წარმოქმნის პროცესში მყოფი ორგანიზაციები, გაფართოების პროცესში მყოფი ორგანიზაციები, ჩამოყალიბებული ორგანიზაციები. შეფასების გამარტივებისათვის აუცილებელია ორგანიზაცია დაიყოს საქმიანობის შემადგენელ კომპონენტებად. მაგ.: ა) მმართველობა, როგორ ხორციელდება მენეჯმენტი, ბ) ფინანსური რესურსები, გ) მომსახურება /სერვისი, დ) საგარეო ურთიერთობები, ე) სიცოცხლისუნარიანობა. თითოეულ სფეროში უნდა მოხდეს ქვეკომპონენტების გამოყოფა. მაგ: 1. გამგეობა, 2. მისია/მიზნები, 3. იურიდიული სტატუსი, 4. მოსარგებლები (ყველაზე შეჭირვებული), 5. ლიდერობა. ფორმა №34-ის მიხედვით შეაფასეთ თქვენი ორგანიზაცია.

თითოეულ სფეროში და ქვეკომპონენტში წაიკითხეთ, როგორ ხასიათდება განვითარების თითოეულ საფეხურზე თითოეული სფეროს ქვეკომპონენტი, იპოვეთ მსგავსება და განსაზღვრეთ, რომელ საფეხურზე დგას თქვენი ორგანიზაცია.

| OCAT- ის კატეგორიები და ორგანიზაციის განვითარების დონეები |   |  |  |   |
|---|---|--|--|---|
|   | ახლად შექმნილი ორგანიზაციები  | განვითარებადი ორგანიზაციები  | გაფართოების პროცესში მყოფი ორგანიზაციები   | ჩამოყალიბებული ორგანიზაციები  |
| <b>მართვა</b>   |   |  |  |   |
| <b>გამგეობა</b>   | <p>შეაფიოდ გამოსახული გამგეობა და დამოუკიდებელი მმართველი ორგანო არ არსებობს, რომელიც შესაძლებს განსაზღვროს ორგანიზაციის მუშაობის კურსი და უზრუნველყოს ზედამხედველობა.</p> <p>გამგეობა ვერ აკეთებს განსხვავებას ორგანიზაციის მართვასა და ზედამხედველობას შორის.</p> <p>თუ გამგეობა იწყებს ზედამხედველობას, მათი მოქმედება არ შეესაბამება დაინტერესებული მხარეების ინტერესებს.</p> <p>გამგეობა არ ავალებს აღმასრულებელ რგოლს განსაზღვროს კანონმდებლები, გააგენა მოახდინოს საზოგადოების აზრზე ან მოიპოვოს ფონდები.</p> <p>გამგეობის წევრებს აკლიათ პასუხისმგებლობის გრძობა.</p> | <p>გამგეობის წევრები განსაზღვრულია, მაგრამ მათ გაცნობიერებული არ აქვთ ლიდერის როლი.</p> <p>გამგეობა მიკრო მართვას უფრო ცდილობს, ვიდრე ზედამხედველობას.</p> <p>გამგეობა გააგენას ვერ ახდენს საზოგადოებრივ აზრზე და კანონმდებლებზე.</p> <p>გამგეობამ არ იცის დაინტერესებული მხარეების საჭიროებები და ვერ აცნობიერებს, რა როლი შეიძლება ითამაშონ მათ.</p> | <p>გამგეობის წევრობა სტაბილური და ფუნქციონალურია.</p> <p>გამგეობა კარგად ანსხვავებს თავის, როგორც ზედამხედველის როლსა და აღმასრულებელი რგოლის როლებს ერთმანეთისაგან.</p> <p>გამგეობას ჰყავს ზოგ სფეროში გამოკვეთილი ლიდერები, მაგრამ ისინი ვეღვა სფეროს ვერ მოიცავენ.</p> <p>გამგეობას კარგად ესმის მოვალეობა, როგორც მეთვალყურეობის გაწევა ორგანიზაციის ეფექტურ მუშაობაზე და წარმოადგენს დაინტერესებული მხარეების ინტერესებს, მაგრამ მთლად შესაბამისად ვერ იქცევა.</p> <p>კავშირის მუშაობაში დაინტერესებული მხარეების მხრიდან წვლილის შეტანის გაზრდისათვის მექანიზმები შემუშავებულია, მაგრამ სრულად მისი გამოყენება არ ხდება.</p> | <p>გამგეობა დაკავებულია მართვის საერთო კურსის შემუშავებითა და ზედამხედველობით.</p> <p>გამგეობა შედგება ისეთი ლიდერებისაგან, რომელთაც აქვთ სპეციფიური ცოდნა ორგანიზაციის მისი მისაღწევად და აქვთ უნარი განსაზღვროს ორგანიზაციის კურსი, ფონდების მოძიების სტრატეგია, გაუმდგენ საზოგადოებასთან ურთიერთობებს, განახორციელონ ფინანსური მეთვალყურეობა და ლობირება.</p> <p>გამგეობა შედგება პასუხისმგებლობის გრძობის მქონე წევრებისაგან, რომლებიც წარმოადგენენ სხვადასხვა დაინტერესებული მხარეების ინტერესებს.</p> <p>კავშირის მუშაობაში დაინტერესებული მხარეების მხრიდან წვლილის შეტანის გაზრდისათვის მექანიზმები შემუშავებულია.</p> <p>გამგეობა ადასრულებს საკუთარ როლს თემის ინტერესების დაცვაში.</p> |

|                   | ახლად შექმნილი ორგანიზაციები  | განვითარებადი ორგანიზაციები  | გაფართოების პროცესში მყოფი ორგანიზაციები  | ჩამოყალიბებული ორგანიზაციები   |
|-------------------|---|--|---|--|
| მისია/ მიზნები    | <p>ორგანიზაციას ბუნდოვანი წარმოდგენა აქვს თავის მისიაზე და იმ წვლილზე, რომლის შეტანასაც აპირებს ქვეყნის / საზოგადოების / თემის განვითარებაში.</p> <p>მისია გაცნობიერებული აქვს გაბეჭდვის ერთ ან ორ წევრს და მენეჯმენტის ზედა ფენას.</p> <p>დაინტერესებული მხარეების მიერ განხორციელებულ კმედებებს მცირე კავშირი აქვთ ორგანიზაციის მისიასთან.</p> <p>სამოქმედო გეგმის შემუშავებას ახდენს მხოლოდ უფროსი მენეჯერი დაინტერესებული მხარეებისა და შტატის მონაწილეობის გარეშე.</p> | <p>მისია შეიძლება გაცნობიერებული აქვთ ორგანიზაციის შიდა შტატს, მაგრამ ფართო საზოგადოებისათვის მაინც უცნობი ხდება.</p> <p>მისია არ ახდენს გაგებას და გაგებარებასა და საბუღალტრო ფუნქციების განსაზღვრას.</p> <p>სამოქმედო გეგმის შემუშავებას ახდენს მხოლოდ უფროსი მენეჯერი დაინტერესებული მხარეებისა და შტატის მცირე მონაწილეობით.</p> | <p>ორგანიზაციის ხედვა და მისია ნათელია შტატისათვის, დაინტერესებული მხარეებისა და ორგანიზაციის გარეთ მყოფთათვის.</p> <p>ორგანიზაციის სტრატეგიები და ამოცანები შეესაბამება ორგანიზაციის მისიას.</p> <p>სამოქმედო გეგმის განხორციელებაზე მუშაობს უფროსი მენეჯერის შტატი და კავშირში არის ბიუჯეტის შედგენის პროცესთან, შტატის და დაინტერესებული მხარეების მცირე მონაწილეობით.</p> | <p>ორგანიზაციას ნათლად აქვს ფორმულირებული მისია/მიზნები, რომელიც კარგად ესმის დაინტერესებული მხარის ყველა წარმომადგენელს.</p> <p>ორგანიზაციის სტრატეგიები შეესაბამება ორგანიზაციის მისიას და აქვს კონკრეტულად ფორმულირებული ამოცანები, რომლებიც აჩვენებენ, როგორ შესძლებს ორგანიზაცია მისიის განხორციელებას.</p> <p>განხორციელების გეგმების შედგენა ხდება, ხელმძღვანელი რგოლის, შტატის და შესაბამისი დაინტერესებული მხარის ერთობლივი მონაწილეობით.</p> |
| იურიდიული სტატუსი | <p>ორგანიზაცია არის/ან არ არის რეგისტრირებული ადგილობრივი კანონმდებლობის შესაბამისად.</p> <p>ორგანიზაცია ვერ სარგებლობს არასამთავრობო სექტორის უპირატესობებით.</p>  | <p>ორგანიზაცია რეგისტრირებულია, მაგრამ ვერ მოახდინა ფინანსურ და იურიდიულ ექსპერტთა რჩევების ინტეგრირება და გაგებარება და მართვის სფეროში.</p> <p>ორგანიზაცია შესაბამისობაში ვერ მოდის ანგარიშგებასა და შრომის კანონმდებლობით გათვალისწინებულ მოთხოვნებთან.</p>   | <p>ორგანიზაციამ გაითვალისწინა ექსპერტის რჩევები და გაგებარებისა და მართვის სისტემაში.</p> <p>ორგანიზაციის მართვა შეესაბამება ადგილობრივი საგადასახადოს, ანგარიშგების და შრომის კანონმდებლობით გათვალისწინებულ მოთხოვნებს.</p>   | <p>ორგანიზაცია სწორად რეგისტრირებულია ადგილობრივი კანონმდებლობების შესაბამისად.</p> <p>ორგანიზაცია სარგებლობს არასამთავრობო ორგანიზაციისათვის განკუთვნილი ფინანსური და იურიდიული სტატუსიდან.</p>   |

|                         | ახლად შექმნილი ორგანიზაციები  | განვითარებადი ორგანიზაციები  | გაფართოების პროცესში მყოფი ორგანიზაციები  | ჩამოყალიბებული ორგანიზაციები  |
|-------------------------|---|--|---|---|
| დაინტერესებული მხარეები | <p>ორგანიზაციის კავშირი დაინტერესებულ მხარეებთან სუსტია.</p> <p>ორგანიზაცია განიხილავს თავიანთ თემს, როგორც პასუხისმგებელს და არა, როგორც პოტენციურ პარტნიორს.</p> <p>ორგანიზაცია არ გამოდის თემის ინტერესების დამცველად.</p> <p>ორგანიზაციას არ შესწევს უნარი განსაზღვროს მისი მთავარი დაინტერესებული მხარეები.</p>  | <p>დაინტერესებული მხარეების ჩართულობა ორგანიზაციის მუშაობაში გაუმჯობესებულია.</p> <p>ორგანიზაცია იწვევს თემის წევრებს, რომლებმაც შეიძლება წვლილი შეიტანონ რაიმე გადაწყვეტილების მიღებაში, რადგან განიხილავს მათ, როგორც პარტნიორს.</p> <p>ორგანიზაციას ზოგადად გაცნობიერებული აქვს თავისი როლი, როგორც საზოგადოების ინტერესების დამცველი.</p>  | <p>ორგანიზაციის დაინტერესებული მხარეები კარგად არიან განსაზღვრული და მათი ინტერესები და საჭიროებები გათვალისწინებულია დაგეგმარების და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.</p> <p>ორგანიზაცია ჩართულია ლობირებასა და სხვა სახის საზოგადოებრივი ინტერესების დაცვის კამპანიაში თემის ინტერესების დაცვის მიზნით.</p> <p>ორგანიზაცია განიხილავს თემს და სხვა დაინტერესებულ მხარეებს, როგორც პარტნიორებს.</p>   | <p>ორგანიზაციის დაინტერესებული მხარეები კარგად არიან განსაზღვრული.</p> <p>ორგანიზაცია განიხილავს თემს და სხვა დაინტერესებულ მხარეებს, როგორც პარტნიორებს.</p> <p>თემის საჭიროებების მოკლევადიანი შედეგები გათვალისწინებულია დაგეგმარების პროცესში.</p> <p>ორგანიზაციის მისია და სტრატეგიები განიხილულია დაინტერესებული მხარეების მიერ.</p>  |
| ლიდერობა                | <p>ორგანიზაციაში მყოფი ერთი ან რამდენიმე წევრი აკონტროლებს ფუნქციების უმეტესობას.</p> <p>მენეჯერის სტილი ძირითადად არის პირდაპირი და შტატის მხოლოდ ტექნიკური მოვალეობა აკისრია.</p> <p>ორგანიზაციის მენეჯერი ვერ უსწრის ნათლად ორგანიზაციის წევრებს ორგანიზაციის დანიშნულებას.</p> <p>გამგეობასა და ზედა საფეხების მენეჯერის წარმომადგენლებს ნათლად არ ესმით თავიანთი როლი.</p> <p>ლიდერობას არ აქვს გაცნობიერებული თავიანთი პასუხისმგებლობა დაინტერესებული მხარეების მიმართ.</p> | <p>გადაწყვეტილებების უმეტესობას იღებს გამგეობა, ხანდახან შტატის ერთი ან ორი წევრის მონაწილეობით.</p> <p>შტატს კარგად არ ესმის, როგორ იღებს მენეჯერი გადაწყვეტილებებს.</p> <p>ლიდერობას ისე განიხილავს, როგორც ინსტრუქციების მიმცემ და მკონტროლებელ ორგანოს ვიდრე საშუალებას, რომელიც ხელს უწყობს ორგანიზაციის წევრების მოქმედებას და მონიტორინგს გაუწევს მათი მუშაობის ხარისხს. ლიდერობა იციან დაინტერესებული მხარეების შესახებ, მაგრამ ვერ ახდენენ მათთან თანამშრომლობას.</p> | <p>უფროსი მენეჯერის შტატთან ურთიერთობა უფრო კონსალტინგურ ხასიათს ატარებს და მენეჯერის ნაწილი გადაწყვეტილების მიღება მათზე არის დელეგირებული.</p> <p>შტატს გაცნობიერებული აქვს ორგანიზაციის მიზნები, მაგრამ სისტემურად არ არიან ჩართული გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.</p> <p>ლიდერებს ესმით, რომ მათი ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი როლი არის ზედამხედველობა და საშუალო წარმატებით შესრულების მონიტორინგი, მაგრამ კონტროლიან დაკავშირებით ისევ პრობლემები აქვს.</p> <p>ლიდერები უფრო მეტი წარმატებით უკავშირდებიან დაინტერესებულ მხარეებს და რთავენ მათ მუშაობაში.</p> | <p>გამგეობას და უფროსი მენეჯერის წარმომადგენლებს ნათლად ესმით თავიანთი როლი და პასუხისმგებლობები, როგორც ხელმძღვანელობითი ფუნქციის განმახორციელებლებს.</p> <p>უფროსი მენეჯერის ლიდერობის სტილი თანამონაწილეობითია.</p> <p>უფროსი მენეჯერი პასუხისმგებელია დაინტერესებული მხარის ყველა წარმომადგენლის წინაშე.</p> <p>ლიდერობა ხელმისაწვდომია ყველა დაინტერესებული მხარისათვის.</p> |

|                                    | ახლად შექმნილი ორგანიზაციები  | განვითარებადი ორგანიზაციები  | გაფართოების პროცესში მყოფი ორგანიზაციები  | ჩამოყალიბებული ორგანიზაციები  |
|------------------------------------|---|--|---|---|
| ორგანიზაციული სტრუქტურა და კულტურა | <p>ორგანიზაციას არ აქვს ცხადად განსაზღვრული სტრუქტურა და ხელმძღვანელობისა და პასუხისმგებლობის ხაზი.</p> <p>ორგანიზაციას არ აქვს აღმასრულებელი რეგლისათვის აუცილებელი შინაგანაწესი.</p> <p>ორგანიზაციას არა აქვს სისტემა ორგანიზაციის მისიასა და კულტურის შორის შესაბამისობის შესამოწმებლად.</p> <p>ორგანიზაციას არ აქვს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში შტატის ეფექტური მონაწილეობის უზრუნველყოფისთვის საჭირო სისტემა.</p> <p>ორგანიზაციას არ აქვს რაიმე სახის ოპერატიული სისტემა, რათა უზრუნველყოს ორმხრივი ანგარიშგება.</p>                                  | <p>ორგანიზაციას აქვს კარგად განსაზღვრული ორგანიზაციული სტრუქტურა, მაგრამ უფლებამოსილება ისევ გაურკვეველი რჩება, და უფრო დამოკიდებულია ერთ პიროვნებაზე ან რამდენიმე პიროვნებაზე.</p> <p>ორგანიზაციაში შემუშავდა სისტემა და შინაგანაწესი, მაგრამ ვერ ისინი მოქმედებაში არ არის მოყვანილი, მას ორგანიზაციის წევრები არ ემორჩილებიან და არც მისი ეფექტურობის გადასვლა მოხმდარა.</p> <p>აღმასრულებელი რეგლის შინაგანაწესი არ არის შესაბამისობაში მოყვანილი საქართველოს კონსტიტუციასთან.</p>   | <p>ორგანიზაციას აქვს ნათლად გამოხატული სტრუქტურა, უფლებამოსილებებისა და პასუხისმგებლობის ხაზი.</p> <p>ორგანიზაციის ადმინისტრაცია განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს კომპეტენციების სფეროს, მაგრამ არ გადააქვს აუცილებელი უფლებამოსილება ინდივიდებზე, რათა მათ შექმნონ ეფექტური მართვის განხორციელება.</p> <p>ორგანიზაცია არაეფექტურად არგებს ორგანიზაციის სტრუქტურას ცალკეულ საქმიანობებს, ვერ ახერხებს ორგანიზაციის განვითარების ან ანგარიშგებადობის უზრუნველყოფას.</p> <p>მენეჯერების პოლიტიკა უზრუნველყოფს ორგანიზაციის განვითარების რეგულარულ აუდიტს და ასახავს საქართველოს კონსტიტუციასთან შესაბამისობას.</p> | <p>ორგანიზაციას აქვს მკაცრად განსაზღვრული ორგანიზაციული სტრუქტურა პასუხისმგებლობებისა და უფლებამოსილებების ხაზი.</p> <p>აღმასრულებელი რეგლის შინაგანაწესი უზრუნველყოფს ორგანიზაციის განვითარებასა და აუდიტს.</p> <p>აღმასრულებელი რეგლის შინაგანაწესი შესაბამისობაშია საქართველოს კონსტიტუციასთან.</p> <p>ორგანიზაციაში არსებობს სისტემები ორგანიზაციის მისიისა და მართვის კულტურის შესაბამისობის რეგულარულად შესამოწმებლად.</p> <p>ორგანიზაციაში არსებობს ყველა დონის შტატი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობის მისაღებად.</p> <p>ორგანიზაციას აქვს ანგარიშგების ოპერატიული სისტემა.</p> |
| დაგეგმარება                        | <p>ორგანიზაცია გეგმავს საქმიანობას, მაგრამ შტატისა და დაინტერესებული მხარეების მცირე ან საერთოდ მონაწილეობის გარეშე.</p> <p>ორგანიზაცია გეგმავს საქმიანობას და დებულებებს გადაწყვეტილებების ორგანიზაციის სტრატეგიების მიხედვით შესაბამისობაში მოყვანის გარეშე.</p> <p>ორგანიზაციას არ გააჩნია ან არასაკმარისად აქვს ქმედების განხორციელებისათვის საჭირო რესურსები მიკვლევითი და შესწავლილი.</p> <p>განხორციელების შემდეგ ორგანიზაცია არ ახდენს გეგმების არც გადახედვას და არც მდიდრობის გასწავლას.</p> <p>რესურსების ეფექტური გამოყენება არ არის დაგეგმილი.</p> | <p>წლიური გეგმები ძირითადად შემუშავებულია ხელმძღვანელი შტატის მონაწილეობით წინა წლების გეგმებთან შედარებით, ხელთ არსებული რესურსების ანალიზისა თუ სხვა ფაქტორების გარეშე, რომელსაც შეიძლება გაეყვანა მოეხდინა პროექტის განხორციელებაზე.</p> <p>წლიური გეგმების შემუშავებაში ძალიან მცირეა დაინტერესებული მხარეების ან შტატის წევრების მონაწილეობა.</p> <p>მონიტორინგი არ ხდება და გეგმების გადახედვება არ ხდება განხორციელების შემდეგ.</p> <p>დაგეგმარება ისევ მოკლევადიან ხასიათს ატარებს და ემყარება მხოლოდ ხელთარსებულ რესურსებს.</p> | <p>სტრატეგიებისა და მოკლევადიანი გეგმების შემუშავება ძირითადად ხდება უფროსი მენეჯერის მიერ.</p> <p>შტატი და დაინტერესებული მხარეები რაღაც მონაწილეობას დებულობენ დაგეგმარებაში, მაგრამ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში არ ერთვისან.</p> <p>ორგანიზაციაში ხდება განხორციელების გეგმების პერიოდული გადახედვები.</p> <p>ორგანიზაციაში გეგმდება არსებული რესურსების გამოყენებისა და განსაზღვრის მცდელობა.</p>  | <p>დაგეგმარების პროცესში გამოიყენება დაინტერესებული მხარეების წვლილი.</p> <p>განხორციელების გეგმები ასახავს სტრატეგიულ გეგმებს.</p> <p>ორგანიზაციაში სისტემატურად ხდება განხორციელების გეგმების ანგარიშგება.</p> <p>რესურსებს სწორად გამოიყენებენ.</p> <p>ორგანიზაციაში არსებობს მოქნილი სისტემა, რომელიც არგებს გეგმებს მონიტორინგის პროცესს.</p>  |

| ასლად შექმნილი ორგანიზაციები   | განვითარებადი ორგანიზაციები   | გაფართოების პროცესში მყოფი ორგანიზაციები   | ჩამოყალიბებული ორგანიზაციები   |
|--|---|--|--|
| <b>მართვის მეთოდები</b>  |   |  |  |
| <p><b>შტატი</b></p> <p>არ არსებობს ოფიციალური პროცედურები პერსონალის ხელფასების და შეღავათების მართვისათვის ან მათი მონაცემების რეგისტრაციისათვის.</p> <p>არ არსებობს დასაქმების ოფიციალური პროცედურები.</p> <p>სამუშაოზე აყვანის პროცედურები არ არის განსაზღვრული გამოირგვად და არც კონკურენტული.</p> <p>ხელმძღვანელობდა არ აქტიურებს იმისათვის, რათა ხელი შეუწყოს ურთიერთობების დამკვიდრებას თანამშრომლებს შორის.</p> <p>არ არსებობს კომპენსირების პროცედურები.</p>  | <p>პერსონალის მართვის ძირითადი სისტემები ადგილზეა, მაგრამ კვლავ გრძელდება სამუშაოზე აყვანის არაოფიციალური პრაქტიკა.</p> <p>არ ხდება გაანისონების გამოცხადება ორგანიზაციის გაერო და არ არსებობს დასასაქმებელ პირთა კვალიფიკაციის განსაზღვრის, სამუშაოზე აყვანის და სამუშაოდან განთავისუფლების ერთიანი პროცედურები.</p> <p>განსაზღვრული კომპეტენციები, სამუშაო პროცედურები და ურთიერთობების ცემბე ვერ არ არის ინტეგრირებული ორგანიზაციულ კულტურაში.</p> | <p>არ არის სრულყოფილად გაცნობიერებული აღმნიშნული რესურსების სტრატეგიული ღირებულება და იმის საჭიროება, რათა მზახდეს პერსონალის მართვის მეთოდების ინტეგრირება სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში.</p> <p>შტატთან დაკავშირებული ყველა აუცილებელი სისტემა ფორმალური და დანერგილია, თუმცა ზოგჯერ გამოიყენება არაფორმალური მექანიზმები.</p> <p>კომპენსირების პროცედურები და ურთიერთობების ცემბე ინტეგრირებულია ორგანიზაციულ კულტურაში.</p>   | <p>თანამშრომლების შერჩევის კრიტერიუმები დამკვიდრებულია. სამუშაოზე მიღების პროცესი ნათლად არის განსაზღვრული. სამუშაოზე აყვანის პროცესები გამოირგვად და კონკურენტულია. სამუშაოს აღწერილობები ნათლად არის ჩამოყალიბებული. თანამშრომლები დასაქმებული არიან სამუშაო აღწერილობის შესაბამისად.</p> <p>ხელმძღვანელობდა ხელს უწყობს ურთიერთობების ცემბეს თანამშრომლებს შორის.</p> <p>თანამშრომლებმა იცინ, რომ არსებობს კომპენსირების პროცედურები თანამშრომლებისათვის.</p> |
| <p><b>პროგრამის განვითარება</b></p> <p>პროგრამის განვითარება დიდად არის დამოკიდებული დამუშავებულზე ან თანამშრომლებზე, რაშიც მცირე მონაწილეობას იღებენ დანერგებული მხარეები. პროგრამის მართვა წარმოებს პროექტიდან პროექტამდე საფუძველზე.</p> <p>პროგრამის გეგმა, განხორციელება, მონიტორინგი და შეფასება, თუკი ისინი ჩატარდება, ხორციელდება დამუშავების მთხოვნების შესაბამისად.</p> <p>ხშირად დამუშავების სისტემას კარგად არ ესმით, მისი განხორციელება ცუდად, ისევე როგორც მისი მართვა.</p> <p>მონიტორინგის შეფასების და ანგარიშების პროცედურები არ არის შეტანილი პროგრამის გეგმაში.</p> | <p>ინდივიდუალური პროგრამების განვითარება ერთიანი პროგრამის ჩარჩოებში ხდება.</p> <p>შეფასება, რომელიც ხანდახან ეწყობა დამუშავების თხოვნით, ტარდება გარეშე პირების მიერ.</p> <p>დინერგისებული პირები ჩართული არიან აღნიშნულ საქმიანობაში მხოლოდ, როგორც პროგრამის რეციაპერტები.</p> <p>არ არსებობს ერთიანი სისტემა, როგორც პროგრამების / პროექტების მონიტორინგის და შედეგების განსაზღვრისათვის, ასევე არც მონიტორინგის და შეფასებისათვის.</p>           | <p>პროგრამის განვითარებისათვის და განხორციელებისათვის არსებობს ყოველსომცველი სისტემა.</p> <p>ეს სისტემა ზოგჯერ წარმოადგენს იმეგარ სისტემას, რომელიც არის შემოტანილი დამუშავების მიერ, ან შეიძლება დამუშავებული ყოფილიყო თუკი არასამთავრობო ორგანიზაციის მიერ.</p> <p>ორივე სისტემა უზრუნველყოფს იმ ინფორმაციის მიწოდებას, რომელიც ესაჭიროება დამუშავების მიერ და იძლევა საშუალებას ჩატარდეს მონიტორინგი და შეფასება, რომელიც უნდა განხორციელდეს თანამშრომლების მიერ.</p> <p>დინერგისებულ მხარეებთან ერთად მსჯელობენ პროგრამის დინერგის და ისინი მონაწილეობას იღებენ დამუშავების განხორციელებაში და შეფასებაში.</p> | <p>დინერგისებული მხარეები და თანამშრომლები ჩართული არიან პროგრამის შეფასებაში, განხორციელებაში, შეფასებაში და ანგარიშების საქმიანობაში.</p> <p>პროგრამის შეფასებაში მონაწილეობს მონიტორინგის, შეფასების და ანგარიშების დასაწყისში.</p> <p>პროგრამის მთლიანი მონაწილეობის დასაწყისში მონიტორინგის, შეფასების და ანგარიშების დასაწყისში.</p>   |

|                             | ახლად შექმნილი ორგანიზაციები  | განვითარებადი ორგანიზაციები   | გაფართოების პროცესში მყოფი ორგანიზაციები   | ჩამოყალიბებული ორგანიზაციები   |
|-----------------------------|---|---|--|--|
| მართვა                      |   |   |  |  |
| ადმინისტრაციული პროცედურები | <p>არ არსებობს ადმინისტრაციული პროცედურები ან სახელმძღვანელოები.</p> <p>ადმინისტრაციული პროცედურები არაოფიციალურია და არასამთავრობო ორგანიზაციის თანამშრომლებს არა აქვთ მათი ერთიანი გაგება.</p>  | <p>ადმინისტრაციული პროცედურები სულ უფრო ფორმალური ხასიათის ხდება.</p> <p>ადმინისტრაციული პროცედურები სრულად არ გამოიყენება.</p> <p>არ არსებობს ადმინისტრაციული პროცედურები ან სახელმძღვანელოები.</p>  | <p>ადმინისტრაციული სისტემები ფორმალურია და ისინი ფუნქციონირებენ.</p> <p>ადმინისტრაციული პროცედურები და სახელმძღვანელოები არსებობს, მაგრამ მათზე მითითება არ ხდება რეგულარულად.</p> | <p>არსებობს ადმინისტრაციული პროცედურები და სახელმძღვანელოები.</p> <p>ადმინისტრაციულ პროცედურებს იცავენ.</p> <p>რეგულარულად წარმოებს პროცედურების და საოპერაციო სახელმძღვანელოების განახლება.</p>   |
| რისკის მენეჯმენტი           | <p>არ არსებობს სისტემები, რომლებსაც შეუძლიათ არასამთავრობო ორგანიზაციის დაცვა ორგანიზაციული ხასიათის ბოროტი ქმედებებისაგან.</p> <p>აუდიტი და ინვენტარიზაცია, მათი ჩატარების შემთხვევაში, არის არარეგულარული.</p> <p>არ ტარდება გარეშე აუდიტი.</p> | <p>არსებობს სისტემები ორგანიზაციული ხასიათის ბოროტად გამოყენებისაგან დასაცავად, მაგრამ ისინი არ არიან დანერგილი.</p> <p>აუდიტი და ინვენტარიზაცია შემთხვევით ხასიათს ატარებს.</p> <p>გარეშე აუდიტი ტარდება დამფინანსებლის თხოვნის შესაბამისად.</p> | <p>სისტემები არსებობს, მაგრამ ისინი გამოყენება არარეგულარულად.</p> <p>აუდიტი და ინვენტარიზაცია ინტეგრირებულია დაგეგმვაში.</p> <p>გარეშე აუდიტი ტარდება ყოველწლიურად.</p>           | <p>სისტემები არსებობს იმისათვის, რათა მინიმუმამდე დაიყვანონ ორგანიზაციული ხასიათის ბოროტად გამოყენებისაგან.</p> <p>ტარდება ინვენტარის რეგულარული აუდიტი.</p> <p>ყოველწლიური გარეშე აუდიტის მიერ ჩატარებული აუდიტის ანგარიშები შეიცავენ სამენეჯმენტო პრაქტიკის მიმოხილვას.</p> <p>აუდიტის ანგარიშებში ყოველწლიურად ხორციელდება რეკომენდაციები აღმასრულებელი რეგონის პრაქტიკაზე.</p> |

|                        | ახლად შექმნილი ორგანიზაციები  | განვითარებადი ორგანიზაციები   | გაფართოების პოტენციალში მყოფი ორგანიზაციები  | ჩამოყალიბებული ორგანიზაციები   |
|------------------------|---|---|--|--|
| საინფორმაციო სისტემები | არასამთავრობო ორგანიზაციის შიგნით არ არსებობს სისტემა, რომელიც შეაგროვებდა ანალიზს გაუკეთებდა ან გააგრძელებდა მონაცემებს. ინფორმაციის შეგროვებას აქვს შემთხვევითი ხასიათი და ეს კეთდება ხელმოით. დაინტერესებულ მხარეებს შორის ინფორმაციის გაგრძელება არ წარმოებს.   | მონაცემების გამოყენების პოტენციალი არ არის გაცნობიერებული. რუდემენტული ელექტრონული საინფორმაციო სისტემა არსებობს, მაგრამ იგი არ არის ხელმისაწვდომი ყველა თანამშრომლისათვის. კომპიუტერები ძირითადად გამოიყენება ტექსტის დასამუშავებლად და ბუღალტერიის მიზნებისათვის.                                       | საინფორმაციო სისტემა მოქმედებს და თანამშრომლების უმეტესობას შეუძლია მასზე მუშაობა. საინფორმაციო სისტემა უბირველეს ყოვლისა, გამოიყენება ტექსტის დასამუშავებლად და ბუღალტერიისათვის, მაგრამ ცალკეულ თანამშრომლებს ესმით იგი და იყენებს მონაცემებს ადგილობრივ ბაზაზე. არ არსებობს მექანიზმი იმისათვის, რომ მოხდეს ინფორმაციის ინტეგრირება სისტემიდან არასამთავრობო ორგანიზაციის დაგეგმვის პოტენციალში. არ არის მექანიზმი გაგრძელების ან ინფორმაციის მოთხოვნისათვის. | ჩამოყალიბებული ორგანიზაციები არსებობს სისტემა მონაცემების და ინფორმაციის შეგროვების, ანალიზის და ანგარიშგებისათვის. მომზადებული პერსონალი ადგილზეა, რათა აწარმოოს საინფორმაციო სისტემის მართვა. სისტემები გამოიყენება ინფორმაციის დამუშავებისათვის, გაგრძელებისათვის და ინფორმაციის უკუკავშირისათვის.  |
| მართვის მეთოდები       | არასამთავრობო ორგანიზაცია არ აწოდებს ანგარიშს დაინტერესებულ მხარეებს თავისი საქმიანობის შედეგებზე ან შეფასებაზე. არასამთავრობო ორგანიზაცია არ აწარმოებს ინფორმაციის განაწილებას, რომელიც დაზარალებულია საქმიანობის და შეფასების შედეგებზე. არასამთავრობო ორგანიზაციას არ შეუძლია მთავარი ანგარიში საქმიანობაზე და შეფასებაზე. | არასამთავრობო ორგანიზაცია იძლევა ინფორმაციას საქმიანობის და შეფასების თაობაზე მხოლოდ მაშინ, როდესაც მას ამის შესახებ სთხოვენ ან დამფინანსებელი მოითხოვს მისაგან ინფორმაციას. არასამთავრობო ორგანიზაცია გასცემს ინფორმაციას მხოლოდ მოთხოვნის შემდგომ. ანგარიშის ფორმატი ასახავს დამფინანსებლის მოთხოვნებს. | არასამთავრობო ორგანიზაციას ჯერ არა აქვს ეფექტური სისტემა, რომლის მეშვეობითაც მოხდება ინფორმაციის გაცემა იმ გაკეთილებზე დაერდნობით, რომელიც გამოცდილების შედეგად არის მიღებული. არასამთავრობო ორგანიზაცია ზოგჯერ აქვეყნებს თავისი საქმიანობის შედეგებს და შეფასებებს, მაგრამ მას არა აქვს სტრატეგია მისი გაგრძელებისათვის. არასამთავრობო ორგანიზაციამ შეიმუშავა ანგარიშების მოქნილი ფორმატი, რომელშიდაც ასახულია სხვადასხვა დაინტერესებული მხარის მოთხოვნა.       | არასამთავრობო ორგანიზაციას გააჩნია შესაძლებლობა მოამზადოს შესაბამისი ანგარიშები. არასამთავრობო ორგანიზაცია რეგულარულად აწვდის საქმიანობის შესახებ ანგარიშებს. არასამთავრობო ორგანიზაცია რეგულარულად აწვდის შეფასების შესახებ ანგარიშებს. არასამთავრობო ორგანიზაცია აქვეყნებს და აგრძელებს ინფორმაციას თავისი საქმიანობის თაობაზე. ანგარიშების ფორმატები მოქნილია, განსხვავებული და ესმარება დაინტერესებული მხარის მოთხოვნებს ინფორმაციაზე. |



|  | ახლად შექმნილი ორგანიზაციები  | განვითარებადი ორგანიზაციები   | გაფართოების პროცესში მყოფი ორგანიზაციები   | ჩამოყალიბებული ორგანიზაციები  |
|--|---|---|--|---|
| <p>ადამიანური რესურსები</p> <p>ადამიანური რესურსების განვითარება</p> | <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია არ აწარმოებს თანამშრომლების საჭიანობის რეგულარულ შეფასებას, რომლის მიხედვითაც მოხდება ცვლილებების დაგეგმვა ან გაუმჯობესება.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას არა აქვს უნარი დაგეგმოს ცვლილებები, რათა მოხდეს ინდივიდების მოქმედების გაუმჯობესება სამუშაოს უკეთესი დაგეგმვის მეშვეობით, ტრენინგით, განვითარებით და მხარდაჭერით.</p> <p>ძალიან მცირე მოცულობით ან საერთოდ არ ესმით ურთიერთობა თანამშრომლების მოქმედებასა და არასამთავრობო ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას შორის.</p> <p>პერსონალის პოლიტიკა არ ასახავს თანაბარუფლებიანობას, როგორც ეს განსაზღვრულია სამხრეთ აფრიკის კონსტიტუციაში.</p> | <p>კარგი შესაბამისობაა თანამშრომლებზე დაკისრებულ ვალდებულებასა და მათი კვალიფიკაციის მოთხოვნებს შორის.</p> <p>შეიძლება არსებობდეს თანამშრომლების შეფასების სისტემა, მაგრამ იგი შეიძლება არ ემყარებოდეს სამუშაოს შესრულების ეფექტურობას.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციამ მიახდინა რესურსების იდენტიფიკაცია, რომელთა მეშვეობითაც მოხდება თანამშრომლების ტრენინგი ადგილზე.</p> <p>პერსონალის პოლიტიკა არ არის განსაზღვრული და ჯერ არ ასახავს თანასწორუფლებიანობას, როგორც ეს განსაზღვრულია სამხრეთ აფრიკის კონსტიტუციით.</p> | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას აქვს მოქმედების ეფექტურობაზე დაფუძნებული შეფასების სისტემა, რომელიც ყოველთვის არ გამოიყენება და არ არის ობიექტური.</p> <p>თანამშრომლების დანიშვნა და დაწინაურება ხანდახან წარმოებს მათ მიერ სამუშაოს შესრულების ეფექტურობიდან გამომდინარე.</p> <p>წარმოებს თანამშრომლების კვალიფიკაციის ამაღლების საჭიროებების შეფასება, რაც გამოიყენება ტრენინგის გეგმების შესამუშავებლად.</p> <p>პერსონალის პოლიტიკა გამოხატავს თანასწორუფლებიანობას, როგორც ეს განსაზღვრულია სამხრეთ აფრიკის კონსტიტუციაში.</p> | <p>არსებობს ადამიანური რესურსების განვითარების გეგმა. თანამშრომელთა ტრენინგი ეფუძნება ქმედითუნარიანობას, საჭიროებებს და მიზნებს.</p> <p>არსებობს იმის შესაძლებლობა, რათა მოხდეს ტრენინგის დროს მიღებული ცოდნის შერწყმა სამუშაო გარემოსთან.</p> <p>მუშაობის შეფასება და დაწინაურება ემყარება სამუშაოს შესრულების ეფექტურობას და არის ობიექტური.</p> <p>პერსონალთან დაკავშირებული პოლიტიკა ასახავს თანასწორუფლებიანობას, როგორც ეს არის განსაზღვრული სამხრეთ აფრიკის კონსტიტუციაში.</p> |

|  | ახლად შექმნილი ორგანიზაციები  | განვითარებადი ორგანიზაციები  | გაფართოების პროცესში მყოფი ორგანიზაციები   | ჩამოყალიბებული ორგანიზაციები   |
|--|---|--|--|--|
| ადამიანური რესურსები<br>ადამიანური რესურსების მართვა | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას არა აქვს განსაკუთრებული პროცესი ადამიანური რესურსების მართვისას და პროგრამის მიზნებს შორის ურთიერთობის განსაზღვრისათვის.</p> <p>არსებული თანამშრომლების რაოდენობა და სამუშაო ვალდებულებები არ არის ნათელი და ისინი ცვლადია.</p> <p>თანამშრომლების შეზღუდული რაოდენობიდან მოვლიან იმ დავალებების შესრულებას, რაც ადინაშვილი თანამშრომლების კვალიფიკაციას აღემატება, რის გამოც ზოგიერთი მნიშვნელოვანი დავალება არაა შესრულებული.</p> <p>სამუშაოს აღწერილობები და სამუშაო ვალდებულებები არ არის დოკუმენტურად გაფორმებული.</p> <p>არ ხდება სამუშაოს შესრულების ეფექტურობის შეფასება და არ არის გეგმა თანამშრომლების მუშაობის ეფექტურობის გასაუმჯობესებლად.</p> <p>გაუგებარია კავშირი თანამშრომელთა მუშაობის ეფექტურობასა და არასამთავრობო ორგანიზაციის პროგრამის მიზნებს შორის.</p> <p>ხელფასები არ არის კონკურენტული, არ არსებობს შედარება.</p> <p>საგადასახადო და შრომის მიღებულ წესებს არ ითვალისწინებენ.</p> <p>არ არსებობს მექანიზმები სარიტების ან კონფლიქტების გადასაჭრელად.</p> | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას არა აქვს შემუშავებული პროცესი, რომლის დახმარებითაც იგი მოახდენს სამუშაო მითხოვნების და ფუნქციების ანალიზს და იდენტიფიცირებას.</p> <p>არსებობს საწყისი ნიშნები კავშირისა უფროსი რანგის თანამშრომლების ვალდებულებებსა და კომპეტენციას შორის, მაგრამ ჯერ კიდევ არის უკმარისობა კვალიფიკაციის მითხოვნების განხორციელებაში.</p> <p>სამუშაო აღწერილობები არსებობს, დაფუძნებული ხელმძღვანელის შეხედულებაზე იმ სამუშაოს შესახებ, რომელიც შესასრულებელია.</p> <p>სამუშაოს შესრულების ეფექტურობის სისრულა შეიძლება არსებობდეს, მაგრამ იგი ყოველთვის არ ემატება იმ საქმიანობას, როგორც ეს განსაზღვრულია სამუშაოს აღწერილობის მიხედვით.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციამ მოახდინა თანამშრომლების ადგილზე ტრენინგის საშუალებების იდენტიფიცირება.</p> <p>არსებობს რიგი შედარებით მაღალი ხელფასები არ არის კონკურენტული.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია პატენტს სცემს რთვად არსებულ საგადასახადო და შრომით დებულებას.</p> <p>საჩივრების ან კონფლიქტის გადაჭრის პროცედურები არსებობენ, მაგრამ ისინი არ არის გამოყენებული.</p> | <p>სამუშაო აღწერილობაში და სამუშაო დავალებებში სამუშაო კარგად არის განსაზღვრული და დოკუმენტურად გაფორმებული.</p> <p>კვალიფიკაციის ის ძირითადი მარკერები, რომლებიც საჭიროა სამუშაო ფუნქციების შესასრულებლად, არასამთავრობო ორგანიზაციაში არსებობს.</p> <p>მუშაობის ეფექტურობაზე დამატებული შეფასების სისტემა არსებობს და თანამშრომლებს სამუშაო განაწილებული აქვთ და ხდება მათი დაწინაურება მუშაობის ეფექტურობიდან გამომდინარე.</p> <p>ადამიანური რესურსების დაცემა არსებობს, მაგრამ იგი არ არის ინტეგრირებული სამუშაოს შესრულებასთან ან სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესთან.</p> <p>ტრენინგის გეგმა არსებობს, რომელიც ეფუძნება ადამიანების განვითარების საჭიროებების შეფასების სისტემას.</p> <p>ხელფასები და შედარებით სტრუქტურული ხელფასები, მაგრამ ისინი არ არიან სრულად კონკურენტული.</p> <p>საგადასახადო და შრომით დებულებებს და მითხოვნებს ძირითადად პატენტს სცემენ.</p> <p>საჩივრების ან კონფლიქტების პროცედურების დაცვას არარეგულარული ხასიათი აქვს.</p> | <p>სამუშაო აღწერილობები დოკუმენტურად გაფორმებულია და წარმოებს მათი პერიოდული განახლება.</p> <p>სამუშაო აღწერილობები მხედველობაში მიიღება და მათ პატენტს სცემენ.</p> <p>არსებობს ნათელი გამოკვეთილი კავშირი თანამშრომელთა მუშაობის ეფექტურობასა და არასამთავრობო ორგანიზაციის მიზანს შორის.</p> <p>ხელფასები ნათლად არის სტრუქტურულად დაფუძნებული და ისინი კონკურენტუნარიანია.</p> <p>შედეგების პოლიტიკა დოკუმენტურულია და დახვედრებულია.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია ემორჩილება საგადასახადო და შრომის დებულებების სტანდარტულ მითხოვნებს.</p> <p>ხელმძღვანელობა ხორციელდება რეგულარულ ბაზაზე.</p> <p>საჩივრების და კონფლიქტების დარეგულირების პროცედურები გამოიყენება საჭიროების შემთხვევაში.</p> <p>არსებობს ჯანსაღი მითხოვნების და უსაფრთხოების პოლიტიკა.</p> |

|                     | ახლად შექმნილი ორგანიზაციები   | განვითარებადი ორგანიზაციები   | გაფართოების პროცესში მყოფი ორგანიზაციები   | ჩამოყალიბებული ორგანიზაციები   |
|---------------------|--|---|--|--|
| მრავალმხრივობა      | <p>თანამშრომელთა შტატი და გამოცემა არ წარმოადგენს არც საზოგადოების მრავალფეროვნებას, არც დინამიკურად მხარეების ინტერესებს.</p>   | <p>არ არის შესაბამისი პოლიტიკა, მაგრამ სხვადასხვა დონეზე არსებობს იმის აუცილებლობა და ინტერესი, რომ საზოგადოების სხვადასხვა წევრი აუცილებლად იყოს წარმოდგენილი.</p>   | <p>არსებობს პოლიტიკა იმისათვის, რომ საბჭოსა და თანამშრომლების შემადგენლობა მრავალფეროვანი გახდეს, მაგრამ მათი შემადგენლობა ჯერ კიდევ სრულად არ ასახავს საზოგადოების შემადგენლობას.</p>   | <p>საზოგადოების მრავალფეროვნება ასახულია საბჭოსა და თანამშრომლების შემადგენლობაში.</p>   |
| სამუშაოს ორგანიზება | <p>არ არის გაცნობიერებული იმის აუცილებლობა, რომ დირექტივების გამოცემის გარდა, მოხდეს სამუშაოს ორგანიზება.</p> <p>არ არსებობს მექანიზმები სხვადასხვა კარის სამუშაო საქმიანობის კოორდინაციისათვის.</p> <p>არ არის სრულად გაცნობიერებული, თუ რას ნიშნავს გუნდური მუშაობა.</p> <p>შეხვედრები არარეგულარულ ხასიათს ატარებს, არა აქვთ წინასწარ განზრახული მიზანი და დღის წესრიგი, დომინირებს უმცირესობის ინტერესები და გერ იღებენ კონკრეტულ შედეგებს.</p> <p>თანამშრომლები უზრუნველყოფენ მხოლოდ ტექნიკურ მონაწილეობას, არ არიან ჩართული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში და არ არიან ამის შესახებ ინფორმირებული.</p> <p>არ არსებობს ოფიციალურად აღიარებული მიმართულება ან მექანიზმები არასამთავრობო ორგანიზაციათა შორის ურთიერთობების დასამყარებლად.</p> | <p>სამუშაო ორგანიზებულია ხელმძღვანელის მიერ.</p> <p>არ ექცევა სათანადო ყურადღება სამუშაო პროცესებს ან სამუშაო ორგანიზებას გეგმით გათვალისწინებულის გარდა.</p> <p>წარმოებს სამუშაოთა გეგმების შემუშავება ინდივიდუალურად, განყოფილების პროექტის დონეზე, მაგრამ აღნიშნული გეგმები არ არის კოორდინირებული ფუნქციების მიხედვით.</p> <p>თანამშრომლების რეგულარული შეხვედრები ეწეობა ნაწინაპროცედურების მიხედვით.</p> <p>ეწეობა კონსულტაციები შერჩეულ თანამშრომლებთან ზოგიერთი გადაწყვეტილებების თაობაზე.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციათა შორის კომუნიკაცია წარმოებს არაოფიციალურ საფუძველზე.</p> <p>თანამშრომლების და ხელმძღვანელების გაცნობიერების დონე იზრდება იმის თაობაზე, რომ არსებობს კავშირების მოშლა და საქმიანობის დუბლირება.</p> | <p>გვერტიკალური, ზემოდან ქვემოთ მიმავალი აზროვნების წესი დომინირებს და ხელმძღვანელების უფროსი რგოლი იღებს ძირითად გადაწყვეტილებებს.</p> <p>გამოიყენება სხვადასხვა სამუშაო მეთოდები.</p> <p>თანამშრომლების აზრს იღებენ მხედველობაში, მიწვეულია, რომ მათ შეუძლიათ მიიღონ სასარგებლო გადაწყვეტილებები იმის თაობაზე, თუ როგორ უნდა იყოს ორგანიზებული მათი საკუთარი სამუშაო.</p> <p>გუნდური მუშაობა წახალისებულია და სამუშაო გეგმების განაწილება წარმოებს დანაყოფებსა და სამუშაო ადგილებს შორის.</p> <p>ურთიერთობები გახსნილი და ინტეგრირებულია. აერთიანებს ორგანიზაციულ დანაყოფებს/საპროექტო სტრუქტურებს.</p> <p>თანამშრომლებმა იციან, როგორ მიიღონ მონაწილეობა შეხვედრებში და ეს მათ გადაწყვეტილებების მიღების პროცედურები.</p> | <p>თანამშრომლები ტარდება რეგულარულად.</p> <p>თანამშრომლები მონაწილეობენ ხელმძღვანელების მიერ გადაწყვეტილებების მიღებაში.</p> <p>გუნდური მუშაობა დადებითად აღიქმება.</p> <p>ინფორმაცია თავისუფლად გრძელდება თანამშრომლებს შორის.</p> <p>თანამშრომლების გუნდებს აქვთ იდეები ინიციატივა საკუთარ თავზე და იღებენ მოტივირებული.</p> |

|  | ახლად შექმნილი ორგანიზაციები  | განვითარებადი ორგანიზაციები   | გაფართოების პროცესში მყოფი ორგანიზაციები   | ჩამოყალიბებული ორგანიზაციები   |
|--|---|---|--|--|
| ფინანსური რესურსები<br>საბუღალტრო აღრიცხვა | არასამთავრობო ორგანიზაციების ფინანსური პროცედურები არ არის სრულყოფილი.<br>არასამთავრობო ორგანიზაციების ანგარიშები ჯერ არ არის ჩამოყალიბებული ინდივიდუალური პროექტებისათვის და საოპერატივო ფონდები არ არის დანაწილებული.   | ძირითადი საფინანსო ჩანაწერების სისტემები ადგილზეა.<br>არსებობს ანგარიშების კატეგორიები და პროექტის ფონდები დაყოფილია, მაგრამ ხშირად ხდება გადაკეთა რიგი პროექტის დაფინანსებაში.   | არასამთავრობო ორგანიზაციების ფონდების უმეტესობა გამოცალკეეებულია და ისინი ცდილობენ თავიდან აიცილონ პროექტის ურთიერთგადამკვეთი ფინანსირება.<br>ჩამოყალიბებულია ფინანსური პროცედურები და ანგარიშების სისტემები, ისინი ნაწილობრივ ფუნქციონირებენ.   | ფინანსური პროცედურები და ანგარიშების სისტემები არსებობს და სრულად ფუნქციონირებენ.<br>არსებობს ანგარიშების კატეგორიები პროექტის ფონდების გამოჯვრების მიზნით.  |
| ბიუჯეტირება                                | ბიუჯეტი არაა დეკლარირებული და მისი არსებობის შემთხვევაში იგი შედგენილია დამფინანსებლის მოთხოვნების გათვალისწინებით.<br><br>მენეჯმენტის ინსტრუმენტად ბიუჯეტის გამოყენება არ არის ნათელი და პროცესების საიმედოობა კითხვის ნიშნის ქვეშაა.<br><br>არასამთავრობო ორგანიზაციას არა აქვს ბიუჯეტის კონტროლის მექანიზმი.<br><br>არასამთავრობო ორგანიზაციას არა აქვს ფინანსური დანაყოფი, რათა მონაზღაფოს და მართოს ბიუჯეტი. | ბიუჯეტი შემუშავებულია საპროექტო საქმიანობისათვის, მაგრამ ხშირად ხდება მათი გადაჭარბება, ან მათი არათვისება.<br><br>აღმასრულებელი დირექტორი ან ბუღალტერი თანამშრომლების იმ ერთადერთ კატეგორიას განეკუთვნება, რომლებიც ფლობენ საბიუჯეტო ინფორმაციას.<br><br>ბიუჯეტი არ კონტროლდება.   | ხარჯების მილიანი რაოდენობა ხშირად განსხვავდება საბიუჯეტო პროგნოზისაგან.<br><br>ფინანსური მენეჯერი (ები) ხშირად უწყვენ კონსულტაციებს დეპარტამენტის და ორგანიზაციის დანაყოფების ხელმძღვანელებს ბიუჯეტის დაგეგმვისა და მისი ხარჯვის საკითხებზე.<br><br>ბიუჯეტი ასახავს პროგრამის გეგმებს.<br><br>ბიუჯეტის კონტროლი ხორციელდება მუდმივმოქმედ ბაზაზე. | საბიუჯეტო პროცესი ინტეგრირებულია ყოველწლიურ გეგმებთან.<br><br>არსებობს ფინანსური დანაყოფი, რომელიც პასუხისმგებელია ყოველწლიური ბიუჯეტის მომზადებაზე, მართვაზე და განხორციელებაზე.<br><br>კეთდება ყოველწლიური ფინანსური პროგნოზი.<br><br>ყოველწლიური ბიუჯეტი სრულდება.<br><br>ბიუჯეტის კონტროლს მუდმივმოქმედი ხასიათი აქვს. |
| სასაქონლო მარაგების კონტროლი/აუდიტი        | არასამთავრობო ორგანიზაციას არა აქვს ნათელი ჩამოყალიბებული პროცედურები იმისათვის, რომ მართოს კრედიტორული და დებიტორული დავალიანებები, არ არსებობს მარაგების და საქონლის მარაგების კონტროლის სისტემა.<br><br>არ ტარდება აუდიტი ან ფინანსური მიმოხილვა გარეშე ორგანიზაციის მიერ.   | არასამთავრობო ორგანიზაციამ შექმნა ფინანსური კონტროლის საშუალება, მაგრამ ადრეშეული პროცედურების განხორციელება ჯერ არ მომხდარა.<br><br>დამოუკიდებელი აუდიტი ან გარეშე ორგანიზაციის მიერ ფინანსური მიმოხილვა იშვიათად ტარდება და ისიც მხოლოდ დამფინანსებლის თხოვნის საფუძველზე.<br><br>არ არის ჩამოყალიბებული და დანერგული სასაქონლო მარაგების კონტროლი. | არასამთავრობო ორგანიზაციას აქვს სათანადო ფინანსური და საქონლის კონტროლის სისტემები.<br><br>დამოუკიდებელი აუდიტი ან გარეშე ფინანსური მიმოხილვა ტარდება პერიოდულად, დამფინანსებლის თხოვნის შედეგად.<br><br>შიდა აუდიტი ტარდება ადგილობრივ ბაზაზე.  | ადგილზეა სასაქონლო მარაგების აღრიცხვის სისტემები. სასაქონლო მარაგების აღრიცხვა მიიღება მხედველობაში. მომარაგების სისტემა არსებობს. მომარაგების სისტემები გამოიყენება.<br><br>შიდა აუდიტი ტარდება რეგულარულად.<br>გარე აუდიტი ტარდება რეგულარულად.<br>გასაყალი კონტროლდება პროექტის ლიმიტების მიხედვით.                     |

|                                 | ახლად შექმნილი ორგანიზაციები   | განვითარებადი ორგანიზაციები  | გაფართოების პროცესში მყოფი ორგანიზაციები   | ჩამოყალიბებული ორგანიზაციები   |
|---------------------------------|--|--|--|--|
| ფინანსური ანგარიშგება           | არასამთავრობო ორგანიზაციას არა აქვს ანგარიშების სისტემა ფინანსური სტატუსის შესახებ.<br><br>ფინანსური ანგარიშები ძირითადად დონორების დახმარებით მზადდება.<br><br>ფინანსური ანგარიშები არ არის ზუსტი, ისინი არასრული და ძნელი გასაგებაა, არ ხდება მათი დროულად წარდგენა.<br><br>ფინანსური ანგარიშები, მათი არსებობის შემთხვევაში, არ გამოიყენება დაგეგმვის ან მიმოხილვის მიზნით. | არასამთავრობო ორგანიზაციას აქვს სისტემა ფინანსური ანგარიშების შესაქმნელად, მაგრამ ანგარიშების მომზადება ხდება მხოლოდ დამფინანსებლის მოთხოვნის შედეგად.<br><br>ფინანსური ანგარიშები არ არის დროულად მომზადებული ან იმდენად სრულყოფილი, რომ გრძელვადიანი დაგეგმვისათვის იქნას გამოყენებული.<br><br>არ ხდება ფინანსური ანგარიშების შემოწმება გამგებების ფისკალური კომიტეტის მიერ. | არასამთავრობო ორგანიზაცია პერიოდულად ამზადებს ზუსტ და სრულ ფინანსურ ანგარიშებს, რომლებსაც ისინი წარუდგენენ საბჭოს და ხელმძღვანელებს.<br><br>არასამთავრობო ორგანიზაცია ფინანსურ ანგარიშებს (მათი არსებობის შემთხვევაში) იყენებს გრძელვადიანი დაგეგმვის მიზნებისათვის.<br><br>ყოველწლიური ფინანსური ანგარიშების მომზადება და გავრცელება წარმოებს გარეშე აუდიტორების მიერ.  | ყოველწლიურად მზადდება ფინანსური ანგარიში აუდიტორების დარეგისტრირებული ფორმის მიერ და იგი ქვეყნდება და ვრცელდება.<br><br>ანგარიში შეიცავს ბალანსს და დანართებს.<br><br>ანგარიშის განხილვა წარმოებს საბჭოს ფინანსური კომიტეტის მიერ.<br><br>ანგარიში გამოიყენება დაგეგმვისა და მიმოხილვისათვის.  |
| შემოსავლის ბაზის დივერსიფიკაცია | არასამთავრობო ორგანიზაცია დამოკიდებულია დაფინანსების ერთ წყაროზე.<br><br>არასამთავრობო ორგანიზაციას აკლია ქვედითუნარაიანობა დაფინანსების წყაროს დივერსიფიკაციისათვის ან ტენდერისათვის კონტრაქტების გასაფორმებლად.<br><br>არასამთავრობო ორგანიზაცია არ აწარმოებს დანახარჯების ამოღების ან შემოსავლების გენერირების საქმიანობას.   | არასამთავრობო ორგანიზაცია აცნობიერებს მისი დაფინანსების წყაროს დივერსიფიკაციის საჭიროებას, მაგრამ ჯერ კიდევ არ შემუშავებია გეგმა ან სტრატეგია ამის გასაკეთებლად.<br><br>არასამთავრობო ორგანიზაციას ჯერ კიდევ არ გააჩნია სატენდერო ქვედითუნარაიანობა კონტრაქტების მოსაპოვებლად.   | არასამთავრობო ორგანიზაციამ მოახდინა ერთზე მეტი საერთაშორისო დამფინანსებლის იდენტიფიცირება, მაგრამ ჯერ არ არის გასული ადგილობრივ კონტრაქტებზე.<br><br>არასამთავრობო ორგანიზაციამ დაამუშავა გეგმა დანახარჯების ამოღების მიზნით და შემოსავლების გენერირებისათვის, მაგრამ ჯერ კიდევ უნდა განხორციელდეს რიგი საჭიროებები.<br><br>არასამთავრობო ორგანიზაციას აქვს კვალიფიკაცია, რათა მიიღოს ტენდერში მონაწილეობა კონტრაქტების მოსაპოვებლად, მაგრამ ჯერ საჭიროებს წარმატებას წაყვრებულ წინადადებებთან დაკავშირებით. | არასამთავრობო ორგანიზაციას ჰყავს მრავალი დამფინანსებელი.<br><br>დანახარჯების ამოღების /შემოსავლების გენერაციის გეგმა ადგილზეა. არასამთავრობო ორგანიზაციას აქვს უნარი მიიღოს მონაწილეობა ტენდერში, გაიმარჯვოს და მიაღწიოს კონტრაქტებს.<br><br>არასამთავრობო ორგანიზაცია ფლობს სატენდერის, რათა მოახდინოს დაფინანსების წყაროების დივერსიფიკაცია. |

|                                    | ახლად შექმნილი ორგანიზაციები  | განვითარებადი ორგანიზაციები   | გაფართოების პროცესში მყოფი ორგანიზაციები  | ჩამოყალიბებული ორგანიზაციები  |
|------------------------------------|---|---|---|---|
| მომსახურება<br>სექტორის ექსპერტიზა | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას აქვს მოსახრებები იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ დააკმაყოფილოს მიზნობრივი ვაჟუფების მოთხოვნები.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას აქვს მოქმედების და საპროგრამო საქმიანობის უმნიშვნელო გამოცდილება.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას არა აქვს სექტორში მუშაობის გამოცდილება და საადრევედ დოკუმენტაციის სიმცირე ახასიათებს.</p>  | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას აქვს მზარდი გამოცდილება მიზნობრივ სექტორში, მაგრამ არ არის აღიარებული როგორც ექსპერტი ადინშულ დარგში.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას აქვს უნარი აიმაღლოს კვალიფიკაცია მიზნობრივი სექტორის მოთხოვნათა შესაბამისად.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია ახორციელებს მომსახურების მიწოდებას, რომელიც ყოველთვის არ ასახავს დაინტერესებული მხარის მოთხოვნებს.</p>  | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას აქვს მნიშვნელოვანი გამოცდილება მიზნობრივ სექტორში და მას იწყებენ იმისათვის, რომ თავისი წვლილი შეიტანოს სექტორულ დისკუსიებში.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას აქვს უნარი მიაწოდოს ეფექტური და შესაბამისი მომსახურება დაინტერესებულ მხარეებს.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია იწყებს გადასახადების ადების სისტემის დანერგვას მომსახურებისათვის და სხვა მექანიზმების ამოქმედებას, რათა გახდეს რენტაბელური.</p>                      | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას აქვს შესაბამისი სექტორული ექსპერტიზა.</p> <p>მისი ექსპერტიზა აღიარებულია აქტიონერების ფართო წრის მიერ.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას აქვს უნარი მოახდინოს პროგრამის ადაპტირება და მომსახურების მიწოდება აქტიონერების მზარდი მოთხოვნებისათვის.</p> |
| დაინტერესებული მხარის ვალდებულება  | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციების მომსახურება განისაზღვრება დამფინანსებლების ან მენეჯერების მიერ დაინტერესებული მხარის ჩარევის გარეშე.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციების პროგრამები (რადგანაც ისინი არ ასახავენ ფაქტობრივ საჭიროებებს) არ არის ეფექტური, ადეკვატური, რენტაბელური და დროული.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია არ ახორციელებს ქვედითურაინობის გაუმჯობესებას, ტრენინგ/ტექნიკური დახმარების აღმოჩენას დაინტერესებული მხარისათვის.</p> | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას სურს დაინტერესებული მხარის მონაწილეობა მომსახურების განსაზღვრაში, მაგრამ არ აკეთებს ამას სისტემატურად ან ყოველმხომცველი გზით.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციამ მოახდინა რესურსების იდენტიფიკაცია დაინტერესებული მხარის ადგილზე ტრენინგისათვის პროგრამებში და ტექნიკურ სფეროში.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციის პროგრამები არ არის ეფექტური, რენტაბელური ან დროული.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციამ არ მოახდინა რესურსების იდენტიფიკაცია, რათა დახმარება აღმოეჩინა დაინტერესებული მხარისათვის ორგანიზაციული ქვედითურაინობის შექმნაში.</p> | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას აქვს მექანიზმები იმისათვის, რათა დაინტერესებულმა მხარემ მიიღოს მონაწილეობა პროექტის დაგეგმვაში და განხორციელებაში, მონიტორინგში და მის შეფასებაში.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია აპირებს გადასცეს პასუხისმგებლობა მენეჯმენტზე დაინტერესებულ მხარეს და ჩაატაროს ტრენინგი და გაუწიოს ორგანიზაციული დახმარება ქვედითურაინობის ჩამოყალიბების პროცესში.</p> <p>პროგრამები უფრო ეფექტური, ადეკვატური, რენტაბელური და დროული ხდება.</p> | <p>პროგრამის პრიორიტეტები ეფუძნება აქტუალურ საჭიროებებს.</p> <p>პროგრამის პრიორიტეტები და მომსახურება განისაზღვრება დაინტერესებულ მხარისთან თანამშრომლობაში.</p> <p>პროგრამები ეფექტურია, ადეკვატური, რენტაბელური და დროული.</p>  |

|                                      | ახლად შექმნილი ორგანიზაციები   | განვითარებადი ორგანიზაციები   | გაფართოების პროცესში მყოფი ორგანიზაციები  | ჩამოყალიბებული ორგანიზაციები   |
|--------------------------------------|--|---|---|--|
| მომსახურების მიწოდება<br>შეფასება    | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას არა აქვს შეზღუდული სისტემა მისი პროგრამის / პროექტის მიღწევების მონიტორინგის და შეფასებისათვის.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას არ გააჩნია მექანიზმი გადღეისოს ინდიკატორების შესაჯავსად, საბაზისო დონისთვის შესაქმნელად ან მისი სქიანობის ზეგაღწერის შეფასებლად.</p>   | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას აქვს უნარი შეაფასოს ინდიკატორული პროექტები იმის განსაზღვრისათვის, ხარჯდა თუ არა საპროექტო საქმიანობა იმეგარად, როგორც იყო დაგეგმილი და მიღწეულ იქნა პროექტის კონტრტული მიზნები, მიღებული შედეგები არ გამოიყენება პროგრამის კორექტირების მიზნით.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას არა აქვს საბაზისო მონაცემები ან სისტემა მისი საქმიანობის მონიტორინგისათვის.</p> <p>შედეგები და ინდიკატორები დამუშავდა დამფინანსებლების თხოვნის შესაბამისად.</p> | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციამ მოახდინა ინდიკატორების იდენტიფიცირება დაინტერესებული მხარის ჩარევის გარეშე. შეადგინა საბაზისო მონაცემები საპროექტო საქმიანობის მონიტორინგისათვის, მაგრამ არ იყენებს შეგროვებულ მონაცემებს პროექტის მოდიფიცირებისათვის.</p> <p>არასამთავრო ორგანიზაცია აცნობიერებს შეფასების ქვედითურაინობის შეზღუდვების საჭიროებას გადღეისოს გასაზომად, მაგრამ ვერ მოახერხა სისტემის დამკვიდრება.</p>   | <p>ინდიკატორების ერთობლივი განვითარება. მოხდა ინდიკატორების იდენტიფიცირება დაინტერესებული მხარის ჩარევით. საბაზისო და ზეგაღწერის მონაცემების ანალიზი წარმოებს რეგულარულად. ზეგაღწერის შეფასების შედეგები გამოიყენება პროგრამის კორექტირებისათვის. წარმოებს შედეგების გაფრცხვლება.</p>  |
| მარკეტინგი და ცნობადობის განვითარება | <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია არ იყენებს ძლიერსმეგას, რათა მოახდინოს პროგრამების მარკეტინგი დაინტერესებული მხარისათვის.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია მუშაობს დაინტერესებული მხარის ინფორმირებას და ცნობადობის განვითარებაზე.</p>  | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას გააჩნია პროგრამების მარკეტინგის აუცილებლობის ცნობადობა. არასამთავრობო ორგანიზაცია ახორციელებს განათლებას და ცნობადობის შექმნის პროგრამებს ადგილობრივ ბაზაზე, მის ხელთ არსებული რესურსების მეშვეობით და არა გამოიყენებდა დაინტერესებული მხარის საჭიროებებიდან.</p>   | <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია ეწევა საბაზრო საქმიანობას, მაგრამ მას კვლავ აკლია მარკეტინგია.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას აქვს გეგმა ცნობადობის შექმნის და დაინტერესებული მხარის ინფორმირების მიზნით.</p>   | <p>წარმოებს პროგრამების აქტიური მარკეტინგი დაინტერესებული მხარისათვის.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია აქტიურად აწარმოებს საგანმანათლებლო საქმიანობას და მუშაობს ცნობადობის შექმნაზე აქტიონერთა შორის.</p>  |
| საგარეო ურთიერთობები                 | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციის დღის წესრიგი ძირითადად განისაზღვრება დამფინანსებლის და მენეჯმენტის მიერ, ძლიერ მცირე ან საერთოდ არაფართო მონაწილეობა არ არის დაინტერესებული მხარის მიერ.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია მდებარეობს ქვედაქის ცენტრში და მისი ცენტრალური ფიჯი საქმიანობა დაშორებულია მისი ძირითადი საქმიანობის ადგილიდან, რაც ართულებს დაინტერესებული მხარის ეფექტურ ჩართვას პროცესში.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია ავითარებს სისტემებს და პროგრამებს ვერტიკალურად ზემოდან ქვევით.</p> | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციის მუშაობა ფოკუსირებულია ადგილზე მუშაობაზე და იგი განხილდება დაინტერესებული მხარის მიერ, როგორც მოკავშირე.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას აქვს მზარდი ნდობის ფაქტორი მიზნობრივ დაინტერესებულ მხარესთან და დამფინანსებლებში, რომლებიც დაინტერესებულ არიან იგივე პროგრამის სექტორებით.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია ვერ კიდევ არ განხილვდა როგორც დაინტერესებული მხარის პარტნიორი.</p>  | <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია აწარმოებს საქმიანობას პროექტის განხორციელების ადგილიდან.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას დაინტერესებული მხარე ჩართული ჰყავს გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციები განიხილვენ დაინტერესებულ მხარეებს, როგორც პასუხისმგებლებს საპროექტო რესურსების უზრუნველყოფაში.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია უზრუნველყოფს რესურსებით მიზნობრივ საზოგადოებას იმისათვის, რომ მათ მიეცეთ შესაძლებლობა განავითარონ ორგანიზაციული ქვედითურაინობა.</p> | <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია განიხილვდა, როგორც სამიწეო მოკავშირე დაინტერესებული მხარის მხრიდან.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია განიხილვდა დაინტერესებული მხარის მიერ, როგორც მნიშვნელოვანი რესურსი.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია დაინტერესებული მხარის ურთიერთობას წარმოადგენს პარტნიორების ერთ-ერთ ფორმას საერთო მიზნების განხორციელებისათვის.</p> |

|   | ახლად შექმნილი ორგანიზაციები  | განვითარებადი ორგანიზაციები  | გაფართოების პოტენციალში მყოფი ორგანიზაციები  | ჩამოყალიბებული ორგანიზაციები   |
|---|---|--|--|--|
| საგარეო ურთიერთობები<br>თანამშრომლობა<br>არასამთავრობო<br>ორგანიზაციებს შორის | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას არ აქვს სხვა ადგილობრივ ან საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციასთან მუშაობის გამოცდილება.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია არ არის ცნობილი ან მას არ აქვს ნდობა არასამთავრობო ორგანიზაციების საზოგადოებაში.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას არ აქვს ერთობლივი თანამშრომლობის გეგმები სხვა არასამთავრობო ორგანიზაციებთან, რომლებიც აქტიურად მოაგვარებენ იგივე რეგიონში ან იგივე სექტორში.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას არ ექმნება კარგად თავისი როლი სახელმწიფო პოლიტიკის დაცვასა და განვითარებაში.</p> | <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია სულ უფრო ცნობილი ხდება და მისდამი ნდობა არასამთავრობო ორგანიზაციის საზოგადოებაში მატულობს, მაგრამ მას ჯერ კიდევ სხვაგვარად ურთიერთობა-მშრომლობის უზრუნველყოფა გამოცდილება აქვს.</p>   | <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია მუშაობს საერთაშორისო ან სხვა ადგილობრივ არასამთავრობო ორგანიზაციებთან.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია მონაწილეობას იღებს და მხარს უჭერს არასამთავრობო ორგანიზაციების ქსელს, მაგრამ ჯერ არ თამაშობს მოწინავე როლს ნებისმიერი არასამთავრობო ორგანიზაციის კოალიციაში.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია აწარმოებს შერჩევით პროპაგანდას.</p> | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციის ჩამოყალიბებული აქვს კავშირები და ინაწილებს რესურსებს ერთმანეთს და საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციებთან.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია თავისი როლი თამაშობს კოალიციურ ქსელის განვითარებაში.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია მონაწილეობას იღებს საპროპაგანდო საქმიანობაში.</p>   |
| ურთიერთთანამშრომლობა მთავრობასთან   | <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია არ აწარმოებს თანამშრომლობის სამთავრობო ორგანიზაციასთან, რომელიც იგივე სექტორში ან გეოგრაფიულ რაიონში მუშაობს.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციის ურთიერთობა მთავრობასთან მტკიცებრივ ხასიათს ატარებს.</p>  | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციამ მოახდინა საერთო ინტერესების იდენტიფიცირება, რომელსაც იგი უზრუნველყოფს მთავრობას და მათი ურთიერთობები მეგობრულია.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია ურთიერთთანამშრომლობის მთავრობის სხვადასხვა ორგანიზაციასთან ან წარმომადგენლებთან კონკრეტულ სექტორებში მუშაობის და საქმიანობის საკითხებზე.</p> | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციის ურთიერთობა მთავრობასთან ამხანაგური და ხშირად არაოფიციალურია.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციის მთავრობა ზოგჯერ იძახებს იმისათვის, რათა მან შეასრულოს დაგეგმვები კონკრეტულ პროექტებთან დაკავშირებით ან თანამშრომლობის სექტორულ საკითხებზე.</p>  | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციის აქვს კონტაქტები გადაწყვეტილების მიღებაში პირებთან.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციის აქვს უნარი ჩაერთოს დიალოგში პოლიტიკის შემუშავებაში.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია და მთავრობა აწარმოებენ რესურსების გაცვლას.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციის საქმიანობა და რეკომენდაციები ინტეგრირებულია მთავრობის განვითარების გეგმებთან.</p> |

|                                      | ახლად შექმნილი ორგანიზაციები   | განვითარებადი ორგანიზაციები   | გაფართოების პოტენციალში მყოფი ორგანიზაციები   | ჩამოყალიბებული ორგანიზაციები   |
|--------------------------------------|--|---|---|--|
| საგარეო ურთიერთობები                 |  |   |   |  |
| ურთიერთთანამშრომლობა დამფუძნებლებთან | <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია განიხილავს დამფუძნებლებს, როგორც საქმიანობის დამფუძნებლებს რესურსებს და ჯერ კიდევ არ აქვს დამფუძნებელი სათანადო ურთიერთობა და არ იღებს მონაწილეობას დამფუძნებლების მიერ გამართულ ფორუმებში და დღის წესრიგში.</p>  | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციამ მიიღო დამფუძნებლებთან, მაგრამ უნდა დამფუძნებლებთან დაუფიქსიროს მონაცემები ან პქონდის სათანადო ნდობა, რათა მიწვეული იყოს მონაწილეობის მისაღებად დამფუძნებლების ფორუმებზე.</p>  | <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია აქვს საწარმოო ჩანაწერები, მოიპოვა ნდობა და მას ხშირად იწვევენ დამფუძნებლებში, რათა მან თავისი წვლილი შეიტანოს სექტორული საკითხების გარშემო დისკუსიებში.</p>  | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციამ დაამყარა მრავალფეროვანი კონტაქტები დამფუძნებლებსა და საზოგადოებასთან.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია დამფუძნებლებს მიერ განიხილება, როგორც საწარმოო და ფასილადი წყარო.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას აქვს შესაძლებლობა დამფუძნებლებთან აწარმოოს დია და წრფელი დიალოგი.</p>   |
| საზოგადოებრივი ურთიერთობები          | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციის კარგად არ იცნობენ მისი საქმიანობის ფარგლებს გარეთ ან დაინტერესებული მხარის გარეშე.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას არ გააჩნია თავისი ნათლად ჩამოყალიბებული იმიჯი, რომელიც იგი წარსდგება საზოგადოების წინაშე.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას არ აქვს მომზადებული გასაგებებელი დოკუმენტი, რომელიც უზრუნველყოფს საზოგადოებისათვის ინფორმაციის მიწოდებას მისი მიზნებისა და საქმიანობის თაობაზე.</p>                             | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციის იცნობენ მის საზოგადოებაში, მაგრამ ძალიან მცირედი კეთდება იმისათვის, რომ მისი საქმიანობა გაგრძელდეს საზოგადოებაში ან მთავრობის ძირითადი გადაწყვეტილების მიმდებარე პირებში.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია ესმის, რომ საზოგადოებრივი ურთიერთობები მნიშვნელოვანია, მაგრამ არა აქვს უნარი აწარმოოს პიარ-კომპანია.</p> | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციის კონტაქტები გადაწყვეტილებების მიმდებარე პირებთან ლიბერტიულია და საზოგადოებასთან მისი ურთიერთობა შეზღუდულია.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას აქვს ნათლად ჩამოყალიბებული აზრი საკითხებზე, მაგრამ ჯერ კიდევ საჭიროა მათი განვითარება პოლიტიკის პლატფორმად.</p>  | <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია დაკავებულია საზოგადოებრივი ურთიერთობის და აქვს პოზიტიური იმიჯი დაინტერესებულ მხარეებს შორის.</p> <p>დაინტერესებულ მხარეებს ესმით არასამთავრობო ორგანიზაციის მიზნები და არასამთავრობო ორგანიზაციის საქმიანობის შესახებ ვრცელდება ინფორმაცია.</p>   |
| ადგილობრივი რესურსები                | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციაში არსებობს ტენდენცია პქონდით კერძო ბიზნესის სექტორის მიმართ ეჭვი და უნდობლობა.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია არ მუშაობს კერძო სექტორის რომელიმე ნაწილთან ერთად რესურსების, ტექნიკური ექსპერტიზის ან გაგების მისაზიდვად.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციების პროგრამები არ ემყარება ადგილობრივ ხელმძღვანელ რესურსებს.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია არ წარმოადგენს სამოქალაქო საზოგადოების საქმიანობის აქტიურ მონაწილეს.</p> | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციაში დამფუძნებელი ადგილობრივი დახმარების იდენტიფიცირება იმასთან ერთად, რომელსაც იგი იღებს დაინტერესებული მხრიდან.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია ექმნება ტექნიკურ დახმარებას კერძო სექტორიდან და სამთავრობო წყაროებიდან.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია ყოველთვის საქონელს და მომსახურებას კერძო სექტორიდან.</p>    | <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია დეზულობს დახმარებას ადგილობრივი კერძო სექტორიდან და სამთავრობო სააგენტოებიდან, მაგრამ პროექტები კვლავ დამოკიდებულია მიმდინარე დახმარებაზე გარეშე დამფუძნებლებიდან.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციამ მოიწვია კერძო ბიზნესის სექტორის წარმომადგენლები საბჭოში ან ტექნიკური მრეწველების პოლიტიკაზე საბუშოვად.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციები აქტიურად კავშირში არიან სამოქალაქო საზოგადოების სხვა ორგანიზაციებთან.</p> | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას აქვს ურთიერთობები კერძო სექტორთან ტექნიკური ექსპერტიზის შესახებ, მატერიალური და ან ადამიანური რესურსების შესახებ.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია მონაწილეობას იღებს საზოგადოებრივ პარტნიორობაში.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას აქვს სტრუქტურები, რათა ხელი შეუწყოს საბუშოვო ურთიერთობის განვითარებას სამოქალაქო საზოგადოებასთან.</p> |

|                                   | ახლად შექმნილი ორგანიზაციები  | განვითარებადი ორგანიზაციები  | გაფართოების პროცესში მყოფი ორგანიზაციები  | ჩამოყალიბებული ორგანიზაციები   |
|-----------------------------------|---|--|---|--|
| სატარველ ურთიერთობები<br>მეგობარი | არასამთავრობო ორგანიზაციის არა აქვს ურთიერთობა მეგობართან და არც მისი მუშაობა არ არის ცნობილი მათთვის.  | არასამთავრობო ორგანიზაციის საქმიანობას არ იცნობენ საზოგადოების გარეთ. არასამთავრობო ორგანიზაციაში ვჯერ კიდევ არ იცის, როგორ გამოიყენოს მეგობარი, რათა შეატყობინოს საზოგადოებას თავისი მუშაობის შესახებ.  | არასამთავრობო ორგანიზაციის აქვს თავისი საკონტაქტო პირები მეგობარში, რომლებსაც იგი იყენებს იმ შემთხვევაში, როდესაც უნდა საზოგადოებრიობის ინფორმირება მნიშვნელოვან საკითხებზე.<br>არასამთავრობო ორგანიზაციაში მიიპრობო ყურადღება და მეგობარმა მას გაუწია კონსულტაცია შესაბამის საკითხებზე.  | არასამთავრობო ორგანიზაციის აქვს მეგობართან მუშაობის სტრატეგია.<br>არასამთავრობო ორგანიზაციაში მიიღო მეგობრის დადებითი გამოხატულება.<br>მეგობარი კონსულტაციებს ატარებს არასამთავრობო ორგანიზაციისთვის შესაბამის საკითხებზე.   |
| მდგრადობა                         |   |  |   |  |
| პროგრამა/შედეგატეები<br>მდგრადობა | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციის დაინტერესებული პირები ვერ ხედავენ, თუ რა დადებითი შედეგი აქვს გაწეულ სერვისს ან პროგრამებს.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციის არ აქვს შემდგომი განვითარების ცნობადობა ან გეგმა.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია არ მუშაობს ადგილობრივ ინსტიტუტებთან.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია არ არის ჩართული გამოცდილების გადაცემის საქმიანობაში.</p> | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციის დაინტერესებული მხარეები აცნობიერებენ მომსახურების და პროგრამების სარგებლობას, მაგრამ ვჯერ კიდევ არა აქვთ შესაძლებლობა გააგრძელონ ისინი არასამთავრობო ორგანიზაციის დახმარების გარეშე.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციაში ვჯერ კიდევ უნდა განავითაროს ურთიერთობები ადგილობრივ ორგანიზაციებთან და იგი ვჯერ არ უწყებს მათ დახმარებას ქვედითუნაარბობის გაძლიერების საქმეში.</p> | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციის დაინტერესებული მხარეები აცნობიერებენ მიღებულ სარგებლობას და ჩართული არიან გადაწყვეტილების მიღების საქმიანობაში სერვისის მიწოდებისა და პროგრამების განხორციელების ინიციატივებში, მაგრამ ისინი კვლავ ვჯერდნობიან დახმარებას არასამთავრობო ორგანიზაციიდან.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციაში დაამუშავა ურთიერთობის საკითხები ადგილობრივ ორგანიზაციებთან, იგი ატარებს ტრენინგს და აწარმოებს ტექნიკური დახმარების ადგილობრივ ქვედითუნაარბობის გაძლიერების მიზნით, მაგრამ ვჯერ კიდევ არ არის მათი ფაზებზე დაყოფის სტრატეგია.</p> | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციის პროგრამებს მხარს უჭერენ ისინი, რომლებსაც ეს ორგანიზაციები ემსახურებიან.</p> <p>საზოგადოებაში არის გარკვეული მიღების შეგრძნება.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციაში დაამუშავა სისტემები თავისი საპროგრამო საქმიანობის გაგრძელებისათვის საზოგადოებაში ცვლილებების შესაბამისად.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციაში დაამუშავა სისტემები თავისი პროგრამის გაგრძელებისათვის საშუალო და გრძელვადიან პერიოდში.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციაში დაამუშავა პროგრამული ფაზირების სტრატეგია.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია უზრუნველყოფს, რათა მოხდეს ადგილობრივი დონის უნარის გადაცემა.</p> |

|           | ახლად შექმნილი ორგანიზაციები  | განვითარებადი ორგანიზაციები  | გაფართოების პროცესში მყოფი ორგანიზაციები  | ჩამოყალიბებული ორგანიზაციები  |
|-----------|---|--|---|---|
| მდგრადობა | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას აკლია განვითარების სხვა პარტნიორებთან ურთიერთობის ხედვა და უნარი სამოქალაქო საზოგადოებაში.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას არა აქვს გაცნობიერებული თავისი, როგორც პარტნიორის როლი განვითარებაში.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას არ აქვს ჩართული გაერთიანებაში და ქსელებში.</p> | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას აქვს ერთიანი ხედვა, მაგრამ აკლია იმის უნარი და გაგება, თუ როგორ უნდა ითანამშრომლოს განვითარებისას სხვა პარტნიორებთან.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია არის გაერთიანების და ქსელების წევრი, მაგრამ არა აქვს შესაძლებლობა უზრუნველყოს ლიდერობა.</p> | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას აქვს ნათელი ხედვა თავისი როლისა და უნარის თაობაზე, რაც აუცილებელია იმისათვის, რომ მონაწილეობა მიიღოს განვითარების საქმიანობაში.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია მონაწილეობას ღებულობს არასამთავრობო ორგანიზაციების ქსელში და გაერთიანებებში, მაგრამ იგი ჯერ არ ასრულებს ლიდერის როლს არასამთავრობო ორგანიზაციების საზოგადოებაში.</p> <p>ითვლება, რომ არასამთავრობო ორგანიზაციას აქვს სათანადო კვალიფიკაცია სექტორში, მაგრამ მას არ თვლიან ლიდერად და მას კონსულტაციას არ უწყვენ დამუნიანსებლები ან მთავრობა.</p> | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას აქვს ერთიანი აზრი მისი როლის შესახებ საზოგადოებაში.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია არის ძირითადი არასამთავრობო ორგანიზაციის ქსელის წევრი.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია აწარმოებს ინფორმაციის წინასწარ გაცემას.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია წარმოადგენს დინამიურად განვითარებადი ქსელის მონაწილე მხარეს.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას აქვს კავშირები საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციებთან, საგანმანათლებლო ინსტიტუტებთან, სამთავრობო ორგანიზაციებთან, კვლევითი ინსტიტუტებთან, ინსტიტუტებთან და კერძო სექტორთან.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას აქვს ქმედითუნარიანობა მიმოიხილოს თავისი სტრუქტურა ორგანიზაციული განვითარების საჭიროებების მიხედვით.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია იცნობს კანონმდებლობას, რომელიც ეხება არასამთავრობო ორგანიზაციების სექტორს.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას წვდოლი შეაქვს არასამთავრობო ორგანიზაციის სექტორის განვითარებისათვის შესაბამისი გარემოს შექმნაში.</p> |

|                            | ახლად შექმნილი ორგანიზაციები  | განვითარებადი ორგანიზაციები   | გაფართოების პროცესში მყოფი ორგანიზაციები   | ჩამოყალიბებული ორგანიზაციები  |
|----------------------------|---|---|--|---|
| ფინანსური მდგრადობა        | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას შეზღუდული შესაძლებლობა აქვს დაფინანსების ხელმისაწვდომობისათვის და არ სცნობს საჭიროებას მრავალფეროვანი გახდეს მისი რესურსების ბაზა.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას აქვს შეზღუდული შესაძლებლობა პროექტის დაფინანსების განვითარების წინადადებებისათვის არ უბასუხეს ტენდერს.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციამ არ განვითარა კონტაქტები ან ურთიერთობა ადგილობრივ რესურსების ბაზასთან.</p>                                     | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციამ დაიწყო იმის გაცნობიერება, რომ საჭიროა ალტერნატიული რესურსების განვითარება, მაგრამ არა აქვს კონკრეტული მიმართულება ან გეგმა.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას არა აქვს კავშირი ადგილობრივ მთავრობასთან ან კერძო ბიზნესის სექტორის ორგანიზაციებთან.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას პროექტის დაფინანსების წინადადებები, მაგრამ არა აქვს პირდაპირი კავშირი დამუნიანსებლების საზოგადოებასთან.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას არა აქვს ტენდერისათვის აუდიტები უნარი.</p> | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციამ დაიწყო ალტერნატიული რესურსების კვლევა ურთიერთობა განვითარებით სამთავრობო და კერძო ბიზნესსექტორთან.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციამ მოიპოვა ალტერნატიული რესურსები ნატურალური და სასაქონლო შემოწირულობების სახით და საწევროების სახით.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციამ დაიწყო მისი დაფინანსების ბაზის მრავალფეროვნების გაზრდა და რენტაბელობის მექანიზმის და პროგრამების განვითარება.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციამ მიიღო ტენდერებში მონაწილეობა, მაგრამ ძალიან ცოტა ტენდერში გაიმარჯვა.</p> | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას აქვს უნარი ხელი მიუწყვედოს სხვადასხვა რესურსზე, რომელიც წილს შეიტანს მის საქმიანობაში.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას აქვს დაწესებული გადასახადი მომსახურებისათვის და/ან დანახარჯების ამოღების სხვა მექანიზმები, რომელიც ერწყმის სერვისის მიწოდებას. არასამთავრობო ორგანიზაციას აქვს დაფინანსების მოპოვების სტრატეგია და ქმედითუნარიანობა განახორციელოს ეს სტრატეგია.</p> <p>იფუნქციონირებულ იქნა ადგილობრივი დაფინანსების წყაროები.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას აქვს უნარი დაამუშაოს წინადადებები და უბასუხეს ტენდერს და იცებს მრავალს.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციამ იდენტიფიცირება მოახდინა ადგილობრივი რესურსების ბაზისა.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციამ განახორციელა რესურსების დივერსიფიკაციის გეგმა.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას აქვს გეგმები დამატებითი რესურსების ხელმისაწვდომობისათვის, რათა დაფინანსდეს არსებული საქმიანობა.</p> |
| რესურსების ბაზის მდგრადობა | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციის საოპერაციო ფონდები არის მხოლოდ ერთი წყაროდან და ერთდროულად გამოიყენება მხოლოდ ერთი მოკვლევადიანი პროექტის დასაფინანსებლად.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას კარგად არ ესმის იმის საჭიროება, რომ საბოლოოდ გახდეს იგი დაფინანსებადი და ჯერ არ უცდია ადგილობრივი რესურსების იდენტიფიცირება.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციის დაფინანსება არ არის საკმარისი, რათა შესრულდეს გეგმები ან უზრუნველყოს საპროექტო მომსახურება.</p> | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას აქვს დაფინანსება მოკვლევადიანი პროექტის ხარჯებისათვის და გაუთვალისწინებელი ხარჯებისათვის.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას შეუძლია მოამზადოს მრავალწლიანი პროგრამის ბიუჯეტი, მაგრამ იგი კვლავ დამოკიდებულია ერთდროულ დამფინანსებელზე.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაცია იწყებს ადგილობრივი რესურსების ეგზერციის შესაძლებლობის საკითხის გაცნობიერებას მაგრამ ჯერ არ მოუხდენიათ მათი იდენტიფიკაცია ან მობილიზაცია.</p>  | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას აქვს ფონდები მოკვლევადიანი ხარჯებისათვის, მაგრამ დაამუშავეს აგრეთვე საშუალო ვადიანი დაფინანსების გეგმა და სტრატეგიები.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციას შეუძლია ამოიღოს ძირითადი ხარჯის გარკვეული პროცენტზე ადგილობრივ მოპოვებული რესურსების მეშვეობით, მომსახურების გადასახადით, რეგულარული ფონდების მოპოვებით და ა.შ.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციამ გაუკეთა იდენტიფიკაცია და მიუწყვედა ხელი ადგილობრივ რესურსებზე მთავრობიდან და კერძო სექტორიდან.</p>                                      | <p>არასამთავრობო ორგანიზაციამ იდენტიფიცირება მოახდინა ადგილობრივი რესურსების ბაზისა.</p> <p>არასამთავრობო ორგანიზაციამ განახორციელა რესურსების დივერსიფიკაციის გეგმა.</p>   |

## 2. ფონდების მოძიების სტრატეგიები სათემო

### ორგანიზაციებისათვის

ეფექტური ფონდების მოძიებისათვის ორგანიზაციას სჭირდება ფონდების მოძიების ეფექტური გეგმა, რომელიც დაეხმარება ორგანიზაციას ახალი დონორების მოკვლევაში და შესაბამისად, ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობისა და მისი მუშაობის ეფექტურობაში.

ფონდების მოძიების სტრატეგია, როგორც ხედავთ, მუშავდება ბოლო ეტაპზე. იმის შემდეგ, რაც ორგანიზაციამ შეიმუშავა თემის განვითარების სტრატეგია, შეისწავლა საკუთარი რესურსი, გამოავლინა პრიორიტეტები, შესაძლებელია განისაზღვროს კომპეტენციები ამ სტრატეგიის განსაზღვრისათვის.

### რას ნიშნავს კომპეტენციების განსაზღვრა?

ფონდების მოძიების სტრატეგიის უკეთესად დანახვაში სასურველია სოფლის რუკის შემუშავება (თემის განვითარების რუკა). რუკაზე უნდა დავიდეს ყველა ობიექტი, რომელიც სათემო კავშირის მხრიდან რეაგირებას საჭიროებს. მაგ.: სკოლა, გზა, ამბულატორია და ა.შ.

ხშირია შემთხვევები, როდესაც გარე დონორთან პროექტის წარდგენისას სარეაბილიტაციო ან სხვა სამუშაოებისათვის ძირითად თანხებს დონორისაგან მოითხოვენ. ასე მაგალითად, სკოლების რეაბილიტაციისათვის სახელმწიფო ყოველწლიურად, ბიუჯეტის სრულად შევსების შესაბამისად, ყოფს ხარჯებს, გარკვეული ხარჯების გაღება შეუძლია ადგილობრივ ხელისუფლებას და სკოლის სამეურვეო საბჭოს. ფონდების მოძიების სტრატეგია გულისხმობს პირველ რიგში კონკრეტული პროექტის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირების განსაზღვრას, შემდეგ პროექტის ეფექტურად განხორციელებით დაინტერესებული მხარეების განსაზღვრასა და ბოლოს მისი უშუალო მომხმარებლების განსაზღვრას. ჩვენი მაგალითის შემთხვევაში, სკოლის ფუნქციის აღდგენით დაინტერესებული მხარე შეიძლება იყოს ადგილობრივი ხელისუფლება, რომელსაც არ სურს თემის მოსახლეობის მიგრაცია; ადგილობრივი მეწარმეები, რომელთაც სურვილი აქვთ თემში იყოს განათლების მაღალი დონე, რაც მათ საშუალებას მისცემთ ადგილობრივი მაღალკვალიფიცირებული შტატის მეშვეობით განავითარონ საკუთარი ბიზნესი; ყოფილი მოსწავლეები, რომელთაც საკუთარ სკოლაზე ზრუნვა ავტორიტეტს აუქმებთ და სხვა; უშუალოდ მომხმარებლები არიან მშობლები, რომლებიც სამეურვეო საბჭოს მეშვეობით ზრუნავენ სკოლების რეაბილიტაციაზე; გარე დონორის მიერ გამოყოფილი თანხები შეიძლება დაიხარჯოს მხოლოდ იმ ნაწილზე, რომლის დაფარვაც ვერ ხერხდება ზემოთ ჩამოთვლილი რესურსით. პიროვნებები ან სტრუქტურები, რომლებიც ერთვებიან ამ პრობლემის გადაჭრაში, მეწილეებად უნდა მოიაზრებოდნენ და მათთან სათემო კავშირმა საპარტნიორო ურთიერთობების განვითარებას ხელი უნდა შეუწყოს.

### ფონდების ეფექტური მოძიების ხუთი მთავარი შემადგენელი ნაწილია:

- კარგად გააცნობიერეთ, რა აძლევს მოტივაციის საფუძველს ინდივიდს ან ჯგუფს შემოწირულობის გაკეთებისათვის;

- კარგად გაეცანით თქვენს პროექტს;
- გაეცანით დაფინანსების პოტენციურ წყაროებს;
- განავითარეთ სტრატეგია;
- კარგად გაეცანით საკუთარ ორგანიზაციასა და მის რესურსებს;

ფონდების მოძიების კომიტეტის კომპეტენციაში შედის ყოველივე ზემოთხსენებულის ანალიზი.

შემდეგი არანაკლებ მნიშვნელოვანი ეტაპი ფონდების მოძიების სტრატეგიის შემუშავებაში არის პოტენციურ დონორებთან ურთიერთობის მექანიზმების შემუშავება.

### რა არის ჯგუფის ან ინდივიდუალთა მოტივატორი მოწყალების გასაცემად?

„ხალხი ეხმარება ერთმანეთს“ მიღებული ფრაზაა ფონდების მოძიებაში. დამტკიცებულია, რომ შემოწირულობის 75% მსოფლიოში გაიცემა ინდივიდების მიერ. შემოწირულობების გაცემისათვის ინდივიდების მოტივირების რამდენიმე მაგალითია:

ხალხს უყვარს სხვების დახმარება;

მათ შეიძლება ჰქონდეთ პირადი ინტერესი იმ ჯგუფის მიმართ ან იმ საკითხის მიმართ, რომლისთვისაც შემოწირულობას სცემენ;

მათ სჭირდებათ აღიარება;

სიამოვნებას ანიჭებთ სხვების დახმარებას;

ეგოს დაკმაყოფილება;

ზოგჯერ ადამიანებს სურვილი აქვთ მონაწილეობა მიიღონ ორგანიზაციის მუშაობაში ფულის ან საკუთარი დროის გაცემით;

მოქალაქეობრივი ღირსება;

რელიგიური შეხედულებები;

თანაგრძნობის ან სიბრალულის გრძნობა;

თემის ზეწოლა;

დანაშაულის გრძნობა;

ან უბრალოდ სთხოვეს და გასცემენ შემოწირულობას.

თუ თქვენ არ გეხმობ, რატომ გასცემს ხალხი შემოწირულობას, ვერ შეადგენთ მათგან დაფინანსების მიღების პროგრამას.



### **კარგად გაეცანით თქვენს პროექტს**

შემოწირობის გაცემამდე ხალხს დააინტერესებს, რისი დაფინანსება სთხოვს. საკითხები, რომლის ცოდნასაც ისინი თქვენგან ელიან, შემდეგია:

- რა ჯდება პროექტი?
- რა სარგებელს მოუტანს ის თემს და ორგანიზაციას?
- ზუსტად რამდენი გჭირდებათ და არა, რამდენი ფულის მოპოვებას ელით პროექტისათვის?
- როდისთვის გჭირდებათ ფული?

საბუღალტრო და საღარიბო ოპერაციების წარმოების მეთოდი ნაჩვენები უნდა იყოს პროექტში.

### **დაფინანსების პოტენციური წყაროები**

#### **ფორმა №35**

#### **განავითარეთ სტრატეგია**

ზემოთ მოცემული რუკა განსაზღვრავს, თუ ვინ არიან პოტენციური დონორები, ვის რა ინტერესები ამოძრავებს პროექტის ეფექტურად განხორციელებაში. შეაბამისად, შეირჩევა მათთან ურთიერთობის ღონისძიებები ან ფორმები.

დაფინანსების მოპოვების რამდენიმე ხერხი არსებობს. ესენია:

სხვადასხვა ღონისძიებები, რომლებსაც გამოიყენებთ ფონდების მოძიებისათვის;

ინდივიდუალური შემოწირობები;

კერძო სექტორიდან და კომპანიებიდან მიღებული დაფინანსებები;

ქვეყნის, რეგიონის ან ადგილობრივი ხელისუფლება;

შეარჩიეთ ზემოთ ჩამოთვლილი საშუალებებიდან, რომელი დაფინანსების წყარო არის თქვენთვის ყველაზე რთული. თქვენ შეგიძლიათ გამოიყენოთ ერთზე მეტი სტრატეგია. განიხილეთ ეს ფაქტორები თქვენს სტრატეგიაში.

**დროის ღირებულება.** გაითვალისწინეთ, რამდენად სასწრაფოა დაფინანსება თქვენთვის.

**რა ოდენობის თანხა გჭირდებათ.** მოსალოდნელი დაფინანსება უნდა შეესაბამებოდეს პროექტის რეალურ ხარჯებს. მოითხოვეთ კონკრეტული თანხა და მიაქციეთ ყურადღება თანხა რეალური იყოს.

**ხელთ არსებული რესურსი.** განსაზღვრეთ, ფონდების მოძიების კამპანიის ჩასატარებლად საჭირო მოხალისეთა რაოდენობა, საჭირო ხარჯები და დრო.

**პროექტის პროფილი.** პიროვნებას, რომელიც თანხას გაძლევთ, უნდა შესთავაზოთ ის კონკრეტული შედეგები, რომელსაც პროექტის განხორციელების შედეგად მიიღებთ (მაგ.: საზოგადოებასთან ურთიერთობები და ინდივიდების პირადი სარგებელი) – პროექტის პროფილის განსაზღვრა დაგეხმარებათ კამპანიის გეოგრაფიული არეალის განსაზღვრაში.

**გარემო.** დაფინანსების სხვადასხვა წყაროებმა შეიძლება თანხის დაზოგვის საშუალება მოგცეთ.

**საიმედობა.** თუ დაფინანსების ერთზე მეტ წყაროს განიხილავთ (მაგ.: ფონდების მოძიების ერთი პროგრამა კავშირში უნდა იყოს სხვა წყაროებთან), ინდივიდუალურ შემოწირობაზე პოზიტიური გავლენა შეიძლება მოახდინოს ფონდების მოძიების ღონისძიებიდან შემოსულმა წინასწარმა შემოწირობამ.

**ფასეულობები.** ორგანიზაციამ მხარი უნდა დაუჭიროს ფონდების მოძიების მეთოდს. ფონდების მოძიების ზოგ ხერხს შეიძლება ორგანიზაცია ან კომიტეტი არ დაეთანხმოს (მაგ.: ლატარია, სპეციალური ღონისძიებები).

როდესაც ფონდების მოძიებისათვის სამიზნედ შეარჩევთ ინდივიდს ან ბიზნესს, თქვენ პრიორიტეტების შერჩევის გზით უნდა მოახდინოთ სამიზნე არეალზე თქვენი მცდელობების კონცენტრირება. შეარჩიეთ ისინი, ვისაც თქვენი პროექტით უფრო დააინტერესებთ და განავითარეთ გასაკეთებელი საქმეების სია თავიდან ბოლომდე.

წინასწარ განსაზღვრეთ, რა რაოდენობის თანხის მოთხოვნას აპირებთ, მოიკვლიეთ ინფორმაცია პოტენციური დონორების ინტერესების, მიზნების შესახებ; რამდენად შეესაბამება თქვენი პროექტი მათ და შემდეგ თქვენ შეგიძლიათ პასუხი გასცეთ შემდეგ კითხვას: შეესაბამება თუ არა თქვენს პროექტს მათი ინტერესები და მიზნები? აგრეთვე განსაზღვრეთ სავარაუდო ალტერნატივები, რაც შეიძლება მიიღოთ პოტენციური დონორისაგან თანხის მაგიერ, მაგ.: მორალური მხარდაჭერა, კონტაქტები, სარეკლამო-დაცო-წერილი ან რაიმე სახის პროდუქტი. დარწმუნდით იმაში, რომ ფონდების მოძიების თქვენს მიერ შერჩეული მეთოდი შეეფერება კონკრეტულ პოტენციურ დონორს.

### **კარგად გაეცანით საკუთარ ორგანიზაციასა და მის რესურსებს**

გამოიკვლიეთ თქვენი ორგანიზაციის იმიჯი თემში (რა გავლენა ექნება თქვენი ფინანსური მხარდაჭერის მოპოვებისას ორგანიზაციის რეპუტაციას?)

შეაფასეთ ფონდების მოძიების წარსული მცდელობები, რათა განსაზღვროთ ეფექტური სტრატეგიები (ისწავლეთ საკუთარ შეცდომებზე).

დარწმუნდით, რომ წევრები სრულად უჭერენ მხარს პროექტს – შიგა აპათიამ შეიძლება ავნოს ფონდების მოძიების შედეგებს.

შეისწავლეთ ორგანიზაციის არასამთავრობო სექტორის საგადასახადოსთან ურთიერთობები თქვენი ქვეყნის კანონების მიხედვით.

### **ფონდების მოძიებაზე მომუშავე კომიტეტი**

კომიტეტის წევრების შესაძლებლობები უნდა შეესაბამებოდეს საჭიროებებს. თავმჯდომარე ან დირექტორი კოორდინაციას უწევს პროცესს, რათა არ მოხდეს მცდელობებისა და კონტაქტების დუბლირება.

ფონდების მოძიების სტრატეგიული მიზნების და სამიზნე ჯგუფების განსაზღვრას ახდენს კომიტეტი.

კომიტეტი განსაზღვრავს ფონდების მოძიების კამპანიაში დაკავებული თითოეული ინდივიდის და პიროვნების როლს.

კამპანიის მონაწილე მოხალისეებს ჩაუტარდება ტრენინგები, რათა ყველამ იცოდეს კონკრეტულად რა უნდა გააკეთონ.

კომიტეტი რეგულარულად ანახლებს სესიებს სამუშაოზე დაკავებულ მოხალისეთა კონსულტაციებისათვის.

კომიტეტი პერიოდულად ატარებს შემაჯამებელ სესიას და ახდენს წარმატების შეფასებას.

კომიტეტი შეიმუშავებს ფონდების მოძიების სისტემას, სადაც სრულად იქნება აღწერილი მათი როლი და ფონდების მოძიების კამპანია.

კომიტეტი განიხილავს ფონდების მოძიებასთან დაკავშირებით წამოჭრილ ყველა პოტენციურ კითხვას. წინასწარ ამზადებს მათზე პასუხებს.

### **დამატებითი შენიშვნები:**

გაუიოლეთ დონორს თქვენი დაფინანსება (საბანკო დეპოზიტი, ფოსტის გადასახადი და ა.შ)

გაეცანით, ვინ ღებულობს გადაწყვეტილებას ორგანიზაციაში შემოწირულობების გაცემაზე.

დანიშნულ შემხვედრის დრო გასაუბრებისათვის.

თუ დონორები არ დაგაფინანსებენ, გულის ნუ გაიტეხთ, დაკმაყოფილდით მორალური მხარდაჭერით და ღირსეულად მიიღეთ უარი.

ჩაინიშნეთ ყველა საკონტაქტო მონაცემი, შემოწირულობის შესახებ ინფორმაცია, კომენტარები. ეს დაგეხმარებათ არ მოახდინოთ კონტაქტების დუბლირება (მაგ.: დღიური ან ბლოკნოტი სასარგებლო იქნება თქვენთვის).

დარწმუნდით, რომ დაფინანსების შემდეგ დონორს მიეწოდა ინფორმაცია და სამადლობელი წერილი თქვენი ორგანიზაციიდან.

ყურადღება მიაქციეთ, რომ პროექტის წარმატებით განვითარებაზე ყველა დონორს მიაწოდოს ზუსტი ინფორმაცია.

ნუ აგრძნობინებთ დონორს, რომ თქვენ არ იცნობთ პროექტს, რომლის დაფინანსებასაც ითხოვთ.

ინფორმაცია მიაწოდეთ გაზეთებს თქვენი პროექტის შესახებ და უზრუნველყავით დამფინანსებლის მაქსიმალური აღიარება.

### **3. როგორ დავწერთ პროექტის განაცხადი?**

ღღეს საქართველოში არასამთავრობო ორგანიზაციების დაფინანსების ძირითად წყაროს წარმოადგენს დონორი სტრუქტურების მიერ გაცემული გრანტები.

იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ შესძლოს გრანტის მიღება, მნიშვნელოვანია პროექტის განაცხადის სწორად შედგენა. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ სიტყვა „პროექტი“ ხშირად ორი განსხვავებული მნიშვნელობით იხმარება. ერთ შემთხვევაში იგი ასახავს საქმიანობის გეგმას, პროგრამას, ხოლო მეორეში – დონორთან წარსადგენ დოკუმენტს, ანუ განაცხადს. ერთი, მეორის გარეშე არ არსებობს, ამიტომ ამ თავში პროექტის განაცხადს დონორ სტრუქტურაში წარსადგენი დოკუმენტის მნიშვნელობით ვწერთ.

განაცხადის წერას თავისი წესები აქვს. იმისდა მიუხედავად, რომ დონორების მოთხოვნები განაცხადის დაწერასთან დაკავშირებით განსხვავებულია, არსებობს გარკვეული ზოგადი კანონები და ნიუანსები, რომლებიც ნებისმიერი პროექტისათვის საერთოა და მნიშვნელოვანია მისი გათვალისწინება განაცხადის წერისას.

როდესაც გადაწყვეტთ დონორ სტრუქტურაში განაცხადის შეტანას, დაკვირვებით წაიკითხეთ საგრანტო კონკურსის მოთხოვნები.

დონორ ორგანიზაციებს განსახვავებული მოთხოვნები აქვთ და ამ დოკუმენტში აღნიშნულ ყველა დეტალს დიდი ყურადღება უნდა მიაქციოთ. შეიძლება ითქვას, რომ პროექტის წერისას, თქვენი ძირითადი სახელმძღვანელო სწორედ თქვენთვის საინტერესო საგრანტო კონკურსის მოთხოვნებია.

ახლა განვიხილოთ, თუ რა ძირითადი ნაწილებისაგან შედგება პროექტის განაცხადი.

#### **პროექტის განაცხადის ძირითადი შემადგენელი ნაწილები**

პროექტის განაცხადის ძირითადი შემადგენელი ნაწილებია:

ეს თანმიმდევრობა სხვადასხვა დონორებისათვის შეიძლება სხვადასხვა იყოს, ან ზოგიერთი ნაწილი შესაძლოა სულ არ იყოს საჭირო. მათი დასახელებაც პირობითია. კონკრეტული განაცხადის საბოლოო ფორმას მრავალი ფაქტორი განაპირობებს, მაგალითად: თანხის გამცემის მოთხოვნები, პრობლემისა და მის მოსაგვარებლად განსახორციელებელი საქმიანობის თავისებურება, ორგანიზაციის თავისებურება და სხვა.

პროექტის განაცხადის შემადგენელი ნაწილებისაგან ყველაზე მნიშვნელოვანია: პროექტის კონცეფცია, სამუშაო გეგმა და ბიუჯეტი. დავიწყოთ ამ სამი კომპონენტის განხილვით.

## **პროექტის კონცეფცია**

პროექტის კონცეფცია ძირითადად მოიცავს ორ ნაწილს. პირველ ნაწილში აღწერს პრობლემის რაობას და ასაბუთებს მის აქტუალობას. ხოლო მეორე ნაწილი გადმოცემს პროექტის მიზნებსა და ამოცანებს.

პროექტის თემატიკა აუცილებლად უნდა შეესაბამებოდეს არასამთავრობო ორგანიზაციის წესდებით გათვალისწინებულ მიზნებსა და ამოცანებს. აგრეთვე აუცილებელია ორგანიზაციის განსაზღვრული ჰქონდეს საქმიანობის პრიორიტეტები, რათა შესაბამისად დაუკავშირდეს მსგავსი ინტერესების მქონე დონორ სტრუქტურას.

სანამ კონკრეტულად პროექტის წერას შეუდგებით, აუცილებელია პროექტში დასმულ პრობლემასთან დაკავშირებული სხვადასხვა სახის ინფორმაციის მოგროვება. ასეთი ტიპის ინფორმაცია საჭიროა პროექტის აქტუალობის დასაბუთებისთვის. დონორი სტრუქტურის წარმომადგენლები უნდა დარწმუნდნენ, რომ სწორედ ეს პროექტი იმსახურებს ფინანსურ მხარდაჭერას. მათ დასარწმუნებლად გჭირდებათ მყარი არგუმენტები. არგუმენტირება არავითარ შემთხვევაში არ ნიშნავს პროექტის გაჯერებას უსაფუძვლო, სუბიექტური და ემოციური დებულებებით. არცერთი დონორი არ აღიქვამს სერიოზულად ზოგადი ფრაზებით დაწერილ პროექტს.

რა სახის ინფორმაცია გჭირდება პროექტის არგუმენტირებისთვის?

უპირველეს ყოვლისა, პრობლემასთან დაკავშირებული სტატისტიკური მონაცემები. პროექტში ასევე შესაძლებელია გამოვიყენოთ სხვადასხვა ტიპის ანალიტიკური მასალა. სტატისტიკის მშრალი რიცხვებისაგან განსხვავებით, ანალიტიკური მასალა პრობლემის არსში უფრო ღრმად წვდომის საშუალებას იძლევა, როცა სტატისტიკური მონაცემები უბრალოდ აღწერენ გარკვეულ ვითარებას.

პროექტის ამ ნაწილზე მუშაობისას დაგეხმარებათ შემდეგ შეკითხვებზე პასუხის გაცემა:

- ⇒ მოსახლეობის რა ნაწილს ეხება პრობლემა?
- ⇒ რომელ გეოგრაფიულ არეალს მოიცავს იგი?
- ⇒ როგორია პრობლემის მოგვარების ოპტიმალური გზა?
- ⇒ პრობლემის გადაჭრის რა გზებს ირჩევს თქვენი ორგანიზაცია? რატომ?
- ⇒ რა ხანგრძლივობისაა პროექტი?
- ⇒ რა რესურსებია საჭირო პროექტის განხორციელებისათვის (ადამიანური, ფინანსური, ტექნიკური, დროისა და ინფორმაციული)?
- ⇒ რა შესაძლებლობები აქვს თქვენს ორგანიზაციას ამ პროექტის განსახორციელებლად (გამოცდილება, პროფესიონალიზმი, მოხალისეთა დიდი რიცხვი, კარგი ავტორიტეტი, საზოგადოების ნდობა, საჭირო ტექნიკური აღჭურვილობა და ა.შ.)?

პროექტის კონცეფცია მარტივ და გასაგებ ენაზე უნდა დაწეროთ. წარმოიდგინეთ, რომ მკითხველმა საერთოდ არ იცის ამ პრობლემის არსებობის შესახებ. თქვენ ეს ყველაფერი უნდა აუხსნათ ძალიან ნათლად და მკაფიოდ. პროექტის ტექსტმა ყველა სავარაუდო შეკითხვას უნდა გასცეს პასუხი.

## **მიზნები და ამოცანები**

მას შემდეგ, რაც თქვენ ჩამოაყალიბებთ პრობლემას, რომლის გადასაჭრელადაცაა მიმართული თქვენი პროექტი, უნდა განსაზღვროთ პროექტის მიზნები და ამოცანები. სწორად დასახული მიზნები და ამოცანები განსაზღვრავენ პროექტის შედეგიანობას.

მიზანი უნდა გადმოსცემდეს თუ ზოგადად რისი მიღწევა გსურთ პროექტის ფარგლებში.

პროექტის მიზნისაგან განსხვავებით, პროექტის ამოცანები უფრო კონკრეტულ საკითხებს აღწერენ. ამოცანა არის გაზომვადი და დროში განსაზღვრული ქმედება, რომლის შედეგების შეფასებაც ადვილია.

მიზნის მისაღწევად შეიძლება დაისახოთ ერთი ან რამდენიმე ამოცანა იმის გათვალისწინებით, თუ რა პრობლემას ეხება თქვენი პროექტი.

გახსოვდეთ, რომ დონორი ორგანიზაცია ვერ დააფინანსებს თქვენს პროექტს, თუ იქ მხოლოდ ზოგადი მიზანია აღწერილი, სწორედ ამოცანების გადაჭრა უკავშირდება კონკრეტულ საქმიანობებს, რომლის ფინანსური დასაბუთებაც არის აუცილებელი. დონორი ორგანიზაცია სწორედ ამ ამოცანების გადასაწყვეტად გასცემს თანხებს. ამიტომ, პროექტის განაცხადში ძირითადი აქცენტი ამოცანაზე უნდა გაკეთდეს.

ამოცანების ჩამოყალიბებისას უნდა გაითვალისწინოთ შემდეგი:

- ამოცანა უნდა იყოს გაზომვადი;
- ამოცანა უნდა იყოს რეალური და გადაჭრადი;
- ამოცანა უნდა იყოს წარმატებული შედეგებისაკენ მიმართული;
- ამოცანა ზუსტად უნდა განსაზღვრავდეს, თუ საზოგადოების რომელი ფენისა და კონკრეტულად, რა საჭიროებების დაკმაყოფილებაზეა ორიენტირებული პროექტი;

## **სამუშაო გეგმა**

პროექტის იდეიდან გამომდინარე იწერება სამუშაო გეგმა. ის ასახავს იმ საქმიანობის მიმართულებებსა და კონკრეტულ დონისძიებებს, რომელთა განხორციელებაც აუცილებელია პროექტის წარმატებულად შესრულებისათვის. სამუშაო გეგმა ლოგიკურად უნდა გამომდინარეობდეს თქვენს მიერ დასახული მიზნებისა და ამოცანებისაგან.

მარტივად რომ ვთქვათ, სამუშაო გეგმა არის პასუხი შემდეგ კითხვებზე:

- რის გაკეთებას აპირებს ორგანიზაცია?
- ვინ არის შემსრულებელი და პასუხისმგებელი?

- სად?
- როდის?
- რატომ?
- როგორ? (რა ფორმით?)

სამუშაო გეგმაში დაწვრილებით უნდა აღწეროთ საქმიანობის ყველა ის ტიპი, რომელიც აუცილებელია სასურველი შედეგების მისაღწევად. პროექტის წამკითხველისათვის სრულიად გასაგები უნდა იყოს, თუ როგორ შესრულდება დასახული სამუშაო; რა სახის დანადგარები თუ აღჭურვილობა დაგჭირდებათ საქმიანობების განსახორციელებლად; როგორ მოემსახურებით მომხმარებლებს; სად და როგორ მოიპოვებთ დამატებით რესურსებს და ა. შ.

შემდეგი ეტაპია პროექტით გათვალისწინებული სამუშაოების დროში გადანაწილება. ხშირ შემთხვევაში ამას ორგანიზაციები გრაფიკული სახით გადმოსცემენ. ამ ნაწილში უნდა ჩანდეს პროექტით გათვალისწინებული ყველა ღონისძიება. ღონისძიებები დეტალურად უნდა იყოს აღწერილი.

რასაკვირველია, ამ ცხრილის ფორმაც და შინაარსიც პირობითია, მის ფორმას ხშირად თავად ღონისძიების სტრუქტურები გვთავაზობენ.

ზემოთქმულს თუ შევაჯამებთ, სამუშაო გეგმაში უნდა ჩამოყალიბდეს:

- პრობლემის გადაწყვეტისათვის თქვენს მიერ საჭიროდ მიჩნეული კონკრეტული ღონისძიებები, ანუ, რა არის გასაკეთებელი?
- განსაზღვროთ, ვინ არის პასუხისმგებელი პირი, ვინ იქნება ამ საქმიანობაში ჩართული. იქნება ეს თქვენი ორგანიზაციის წევრი, თუ სხვა მოწვეული სპეციალისტი;
- განსაზღვროთ საქმიანობის ადგილი (სად?);
- გაანაწილოთ ღონისძიებები პროექტით გათვალისწინებული დროის ფარგლებში (როდის?), სასურველია, პროექტის გეგმა დაყოთ რამდენიმე ეტაპად;
- შესაძლებელია ახსნათ თქვენს მიერ შემოთავაზებული მეთოდების ვარგისიანობა და ეფექტიანობა (რატომ აირჩიეთ პროექტის განხორციელების სწორედ ამგვარი გზა?);
- დაახასიათოთ ის მეთოდები, გზები, რომელთა მეშვეობითაც აპირებთ მათ განხორციელებას (როგორ?).

#### **4. როგორ დაწვრილოთ პროექტის ბიუჯეტი?**

ბიუჯეტი პროექტის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილია. კარგად შედგენილი ბიუჯეტი პროექტის წარმატების ერთ-ერთი მთავარი პირობაა. პრობლემის დაწვრილებითი აღწერა ყოველთვის არ არის აუცილებელი, ზოგჯერ ღონისძიება არ აქცევს დიდ ყურადღებას თქვენს მიერ გამოყენებულ მეთოდებს, მაგრამ ბიუჯეტი არის პროექტის განაცხადის ის ნაწილი, რომელსაც ყველა გულდასმით განიხილავს.

ბიუჯეტი წარმოადგენს სამუშაო გეგმაში აღწერილი საქმიანობების ფინანსურ დასაბუთებას. ღონისძიების ორგანიზაციები განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებენ იმაზე, თუ რამდენად გამოზომილად, შესაბამისად და ზუსტადაა შედგენილი ბიუჯეტი. დონორებს ყოველთვის აინტერესებთ, რომ ჰქონდეთ დაწვრილებითი ინფორმაცია, თუ რაში რამდენი თანხა დაიხარჯება პროექტის დაფინანსების შემთხვევაში.

ბიუჯეტის შედგენისას, ორგანიზაციამ უნდა განსაზღვროს ყველა არსებული და საჭირო რესურსი და ჩამოწეროს ყველა შესაბამისი დანახარჯი. ამ მონაცემებზე დაყრდნობით იწერება პროექტის განაცხადის ბიუჯეტი.

სხვადასხვა დონორს ბიუჯეტის შედგენის სხვადასხვა მოთხოვნები აქვს. ჩვენ მიერ წარმოდგენილი ბიუჯეტი დააკმაყოფილებს უმეტესობას და მცირედი ცვლილებების შეტანით საშუალება გექნებათ წარადგინოთ იგი ნებისმიერ დონორ სტრუქტურაში. წარმოდგენილი ბიუჯეტი შედგება სამი კატეგორიისაგან:

- 1. შრომის ანაზღაურება;**
- 2. ძირითადი პირდაპირი დანახარჯები;**
- 3. არაპირდაპირი დანახარჯები;**

##### **1. შრომის ანაზღაურება**

ბიუჯეტის ამ კატეგორიაში შეიძლება გამოიყოს ორი ქვეკატეგორია:

ა) ხელფასები და პონორარები და ბ) სხვა კონტრაქტორთა მომსახურებები.

##### **ა) ხელფასები და პონორარები**

ამ ქვეკატეგორიაში შევა ორგანიზაციის შტატის წევრები, რომლებიც პროექტზე მუშაობენ. გარკვევით უნდა ჩანდეს, თუ რომელი მუშაობს სრულ შტატზე და რომელი – ნახევარზე.

##### **ბ) სხვა კონტრაქტორთა მომსახურებები**

ამ ქვეკატეგორიაში შევა იმ კონტრაქტორთა შრომის ანაზღაურება, რომლებსაც ორგანიზაცია ხელშეკრულებას უდებს კონკრეტული ერთჯერადი მომსახურებისათვის.

##### **2. ძირითადი პირდაპირი დანახარჯები**

ამ კატეგორიაში შევა ყველა ის ქვეკატეგორია, რომელიც უშუალოდ პროგრამის განსახორციელებლად არის აუცილებელი.

**მაგალითად:**

**ოფისის აღჭურვილობა:**

ეს ქვეკატეგორია აერთიანებს ოფისის აღჭურვილობებს, რომლებიც ორგანიზაციას ესაჭიროება პროექტის შესრულებისათვის. მაგალითად: ავეჯი, კომპიუტერი, ქსეროქსი, პრინტერი, ფაქსი და სხვა.

შეეცადეთ ოფისის აღჭურვილობა მოითხოვოთ რეალურობის ფარგლებში და ჩაწეროთ მხოლოდ პროექტისთვის აუცილებელი საგნები.

**საკანცელარიო ხარჯები:**

ეს ქვეკატეგორია აერთიანებს საკანცელარიო ნივთების ხარჯებს, როგორებიცაა: ქაღალდი, მარკერი, საშლელი, კალამი, ფანქარი, სტეპლერი და სხვა.

**საკომუნიკაციო ხარჯები:**

ამ ქვეკატეგორიაში გაერთიანებულია სატელეფონო გადასახადები, ელ-ფოსტის გადასახადები, ტელეფონის ხაზის გაყვანა და სხვა.

**სამგზავრო ხარჯები:**

აქ უნდა შევიდეს ყველა სატრანსპორტო ხარჯი, მაგალითად, ავტომანქანით ან სხვა სატრანსპორტო საშუალებებით მგზავრობა, საწვავი. აგრეთვე სამივლინებო დანახარჯები: ყოველდღიური სამივლინებო ხარჯები და სასტუმროს ხარჯები.

**სამშენებლო ხარჯები:**

ეს ქვეკატეგორია გააერთიანებს სამშენებლო ხარჯებს პროექტის თავისებურებიდან გამომდინარე, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, დანახარჯები უნდა იყოს მაქსიმალურად დეტალურად აღწერილი.

**ოფისის ქირა და კომუნალური ხარჯები:**

ამ კატეგორიაში გათვალისწინებული უნდა იქნეს როგორც საოფისე, ასევე კომუნალური ხარჯები: ელექტროენერგია, გაზი, წყალი და ა.შ.

**სხვა დანახარჯები:**

ამ კატეგორიაში უნდა შევიდეს ყველა ის დანახარჯი, რაც არ შეესაბამება წინა კატეგორიებს. მაგალითად, დანახარჯები სემინარების ან სამუშაო შეხვედრების ჩასატარებლად, საგამომცემლო ხარჯები და ა. შ.

**საბანკო მომსახურების ხარჯები:**

ეს ძალიან მნიშვნელოვანი ქვეკატეგორიაა. ორგანიზაციებს ხშირად ავიწყდებათ, რომ ბიუჯეტში შეიტანონ საბანკო მომსახურების ხარჯები. ბანკის მომსახურება ფასიანია. ამიტომ ბიუჯეტში ეს ხარჯები თავიდანვე უნდა იყოს გათვალისწინებული. საბანკო მომსახურების ხარჯები იანგარიშება პროექტის საერთო ბიუჯეტიდან და საერთო ბიუჯეტის 0,5%-დან აღწევს მაქსიმუმ 1%-მდე.

**3. არაპირდაპირი დანახარჯები**

ამ კატეგორიაში შედის გაუთვალისწინებელი ხარჯები, რომელსაც ყველა ფონდი არ აფინანსებს. როგორც წესი, ეს დანახარჯი იანგარიშება პროცენტულად პროექტის მთლიანი ღირებულებიდან (დაახლოებით 5 – 10%).

ბიუჯეტში ხშირად არსებობს ისეთი გრაფა, რომელიც მოიცავს სხვა დამატებით მოძიებულ რესურსებს. მას „სხვა წყარო“ ან „არსებული“ შეიძლება ეწოდოს. ხშირად დონორები მოითხოვენ ორგანიზაციიდან საკუთარი წილის ან სხვა წყაროდან მოზიდული რესურსების ჩადებას ბიუჯეტში, ასეთ შემთხვევაში აუცილებელია მიუთითოთ პროექტის შესრულებისათვის საჭირო დამატებითი რესურსი. ამ რესურსს შესაძლებელია თანხის სახე არც ჰქონდეს, ეს შეიძლება იყოს ადამიანური რესურსი, ტექნიკა, საოფისე ფართი და ა. შ. უბრალოდ საჭიროა ამ რესურსის თანხებში გადაყვანა და ბიუჯეტში მისი განთავსება.

იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც დონორი არ გვთხოვს დამატებით რესურსებს, ასეთი რესურსების არსებობის შემთხვევაში სასარგებლოა მისი ბიუჯეტში შეტანა, რაც მეტ სანდოობას შესძენს თქვენს პროექტს და დაფინანსების შანსსაც გაზრდის.

ბიუჯეტს ცხრილის ფორმა უნდა ჰქონდეს. ერთ-ერთ მის ნაირსახეობას ქვემოთ გთავაზობთ.

**დაფინანსების პოტენციური წყაროები**

forma #35

| პროექტის ობიექტი | პასუხისმგებელი                 | დაინტერესებული მხარე  | მომხმარებელი                     | გარე დონორი  |
|------------------|--------------------------------|---|----------------------------------|--|
| სკოლა            | განათლების სამინისტრო          | ადგილობრივი ხელისუფლება   | თემი, მშობლები, სამეურვეო საბჭო  | ევროკავშირის დახმავით დაფინანსებული პროექტი "საქართველოში ადგილობრივი მთავრობების უწყვეტი განვითარებისთვის" (SAP) -ს ფარგლებში. პროექტი დაფინანსებულია ევროკავშირის დახმავით. პროექტის მიზანშეწონილია ადგილობრივი მთავრობების უწყვეტი განვითარებისთვის და მათთვის საჭირო ინფრასტრუქტურის განვითარებისთვის. პროექტი დაფინანსებულია ევროკავშირის დახმავით. |
|                  |                                | ადგილობრივი ბიზნესმენები  |                                  |  |
|                  |                                | ყოფილი მოსწავლეები, დღეს წარმატებული ბიზნესმენები ან საზღვარგარეთი წასულები |                                  |  |
| ამბულატორია      | ჯანდაცვის სამინისტრო           | ადგილობრივი ხელისუფლება   | თემი, სოფლის მოსახლეობა, ექიმები |  |
|                  |                                | ადგილობრივი ბიზნესმენები  |                                  |  |
|                  |                                | თემიდან წასული წარმატებული ბიზნესმენები, რომელთა ახლობლები თემში ცხოვრობენ  |                                  |  |
| გზა              | საგზაო სატრანსპორტო სამინისტრო | ადგილობრივი ხელისუფლება   | თემი, სოფლის მოსახლეობა          |  |
|                  |                                | ადგილობრივი ბიზნესმენები  |                                  |  |
|                  |                                | თემიდან წასული წარმატებული ბიზნესმენები, რომელთა ახლობლები თემში ცხოვრობენ  |                                  |  |

- მოკლე ანოტაცია;
- ინფორმაცია ორგანიზაციის შესახებ;
- პროექტის კონცეფცია (იდეა);
- სამუშაო გეგმა;
- ბიუჯეტი;
- მოსალოდნელი შედეგები.

| თარიღი | დონისძიების<br>აღწერა | შემსრულებელი | ადგილმდებარეობა | შედეგი |
|--------|-----------------------|--------------|-----------------|--------|
|        |                       |              |                 |        |

**პროექტის ბიუჯეტი (აშშ დოლარებში)**

**შრომის ანაზღაურება**

ხელფასები და პონორაჟები

სხვა კონტრაქტორების მომსახურება

| რაოდენობა      | თანამდებობა  | შრომის ანაზღაურება თვეში | განაკვეთი | პროექტზე მუშაობის ხანგრძლივობა | სულ     | არსებული | მოთხოვნილი |
|----------------|--------------|--------------------------|-----------|--------------------------------|---------|----------|------------|
| 1              | კოორდინატორი | \$150                    | 100%      | 12 თვე                         | \$1 800 | ,        | \$1 800    |
| 2              | ასისტენტი    | \$75 × 2                 | 100%      | 11 თვე                         | \$1 650 | ,        | \$1 650    |
| 1              | მდივანი      | \$50                     | 50%       | 8 თვე                          | \$400   | ,        | \$ 400     |
| 1              | ბუღალტერი    | \$120                    | 100%      | 12 თვე                         | \$1 440 | \$1 440  | -          |
| სულ პერსონალზე |              |                          |           |                                | \$5 290 | \$1 440  | \$3 850    |

|                       | ანაზღაურება /დღეში | დღეების რაოდენობა | სულ   | არსებული | მოთხოვნილი |
|-----------------------|--------------------|-------------------|-------|----------|------------|
| იურისტ-კონსულტანტი    | \$20               | 30                | \$600 | -        | \$600      |
| მომწოდებლების მონტაჟი | \$10               | 5                 | \$50  | \$50     | -          |
| სულ                   |                    |                   | \$650 | \$50     | \$600      |



**ძირითადი პირდაპირი დანახარჯები**

**ოფისის აღჭურვილობა**

|  | სულ            | არსებული    | მთხოვნილი      |
|--|----------------|-------------|----------------|
| კომპიუტერი Pentium 133 მონიტორი-14 16Mb-Ram, 800Mb-Hdd მასალების მოსამზადებლად | \$1 000        | -           | \$1 000        |
| პრინტერი 5L, მასალების ამოსაბეჭდად   | \$650          | -           | \$650          |
| ქსეროქსი 5009, ხარჯვითი ნაწილებით მასალების გასამრავლებლად                     | \$850          | \$50        | \$800          |
| <b>სულ</b>   | <b>\$2 500</b> | <b>\$50</b> | <b>\$2 450</b> |

|   | სულ   | არსებული | მთხოვნილი |
|---|-------|----------|-----------|
| საკანცელარიო ნივთები 50\$ თვეში – 1 წელიწადში | \$600 | -        | \$600     |

|   | სულ           | არსებული | მთხოვნილი     |
|---|---------------|----------|---------------|
| ოფისი – 2 ოთახი 60კვ.მ. 300 დოლარი / თვე * 12 თვეზე   | \$3 600       | -        | \$3 600       |
| კომუნალური მომსახურება – 20 დოლარი / თვეში * 12 თვეზე | \$240         | -        | \$240         |
| <b>სულ</b>  | <b>\$3840</b> | <b>-</b> | <b>\$3840</b> |

|  | სულ          | არსებული | მთხოვნილი    |
|--|--------------|----------|--------------|
| საკომუნიკაციო ხარჯები 120 დოლარი წელიწადში | \$120        | ,        | \$120        |
| საფოსტო მომსახურება 50 დოლარი წელიწადში    | \$50         | ,        | \$50         |
| <b>სულ</b>                                 | <b>\$170</b> | <b>,</b> | <b>\$170</b> |

|  | სულ                | არსებული        | მთხოვნილი      |
|--|--------------------|-----------------|----------------|
| ავტომანქანის დაქირავება 50 დოლარი დღეში – 30 დღე/წლ-ში   | \$1 500            | -               | \$1 500        |
| საწვავი მგზავრობაზე (20 ღლე 40 კმ. დღეში 0.30 დოლარი/ლიტრი ხარჯვისას (BA3-2121)I 12 ლიტრი/100კმ. | \$28. 80           | \$28. 80        | -              |
| სამივლინებო 8 დოლარი / რაჭა / 2 კაცი 30 დღე  | \$480              | -               | \$480          |
| გაუთვალისწინებელი ხარჯები 70 დოლარი წელიწადში  | \$70               | -               | \$70           |
| <b>სულ</b>   | <b>\$2 078. 80</b> | <b>\$28. 80</b> | <b>\$2 050</b> |

|   |                    |                 |                |
|---|--------------------|-----------------|----------------|
| <b>სულ ძირითადი პირდაპირი დანახარჯები</b> | <b>\$9 188. 80</b> | <b>\$78. 80</b> | <b>\$9 110</b> |
|---|--------------------|-----------------|----------------|

|  |                     |                   |                 |
|--|---------------------|-------------------|-----------------|
| <b>სულ ძირითადი პირდაპირი დანახარჯები + შრომის ანაზღაურება</b> | <b>\$15 128. 80</b> | <b>\$1568. 80</b> | <b>\$13 560</b> |
|--|---------------------|-------------------|-----------------|

|                                  | სულ        | არსებული | მთხოვნილი |
|----------------------------------|------------|----------|-----------|
| 10% ბიუჯეტის მოთხოვნილი თანხიდან | 1 512 . 88 | 156 . 88 | 135 . 6   |

|                      |          |         |         |
|----------------------|----------|---------|---------|
| საბანკო ხარჯები (1%) | 151 . 25 | 15 . 68 | 135 . 6 |
|----------------------|----------|---------|---------|

arapirdapiri danaxarjebi

**პროექტის მთლიანი ღირებულება**

**პროექტის მთლიანი ღირებულება:**

**16792 . 93 დოლარი**

**არსებული:** 1741 . 36 დოლარი

**მოთხოვნილი:** 15051 . 60 დოლარი

## **მოსალოდნელი შედეგები**

პროექტის ამ ნაწილში უნდა აღიწეროს ის საგარეულო ეფექტი ან მოსალოდნელი შედეგი, რაც მოჰყვება თქვენი პროექტის წარმატებით განხორციელებას. კარგია, აქვე თუ აჩვენებთ, რა გავლენას მოახდენს თქვენს მიერ განხორციელებული პროექტი საზოგადოებაზე, თემზე, მოსარგებლებებზე და ა.შ.

### **შეფასება**

თქვენი პროექტის შეფასება საჭიროა ორი მიზეზით, პირველ რიგში, უნდა მთლიანობაში შეაფასოთ თქვენი სამუშაოს ეფექტიანობის ხარისხი, რათა მიხედვით, რამდენად შესძელით დასახული მიზნების მიღწევა. ასეთი ტიპის შეფასებას ეწოდება შედეგების შეფასება.

შეფასება შეიძლება ასევე მოხდეს პროექტის მიმდინარეობისას. ეს აუცილებელია პროექტის მსვლელობაში სასურველი ცვლილებების შესატანად. ასეთ შეფასებას პროცესის შეფასება, ანუ მონიტორინგი ეწოდება.

აუცილებელია იმ კრიტერიუმების მითითება, რომელთა მიხედვითაც მოხდება პროექტის შეფასება. ასეთი კრიტერიუმების შემუშავებას ხშირად დონორები თავად ითხოვენ.

### **ინფორმაცია ორგანიზაციის შესახებ**

ამ ნაწილში ფონდს ინფორმაციას აწვდით თქვენი ორგანიზაციის შესახებ. როგორც წესი, გრანტები არ გაიცემა მხოლოდ პროექტის ხარისხის შეფასებით. საკმაოდ მნიშვნელოვანია შემსრულებელი ორგანიზაცია და მისი რეპუტაცია. დონორ ორგანიზაციებს ურჩევნიათ საქმე ჰქონდეთ მათთვის უკვე ნაცნობ და სანდო პარტნიორებთან, რომელთაც პროექტების წარმატებულად განხორციელების გამოცდილება აქვთ. თუმცა, ეს არ ნიშნავს, რომ დონორი ორგანიზაციები ხელს კრავენ დამწყებ ორგანიზაციებს.

იგი ისე უნდა იყოს შედგენილი, რომ დონორს თქვენს ორგანიზაციაზე დადებითი შთაბეჭდილება შეექმნას. ინფორმაცია ორგანიზაციის შესახებ, გარკვეულწილად, სარეკლამო ბარათის ფუნქციასაც ასრულებს.

პროექტის განაცხადის ეს ნაწილი უნდა შეიცავდეს შემდეგ ინფორმაციას:

- ორგანიზაციის მისია – მიზნები და ამოცანები;
- დაფუძნების თარიღი, იურიდიული სტატუსი;
- ჯილდოები, სერტიფიკატები ან სხვა მიღწევები;
- წარმატებით განხორციელებული პროექტები და პროგრამები;
- ვინ არიან ორგანიზაციის მომხმარებლები;

### **მოკლე ანოტაცია**

მოკლე ანოტაცია პროექტს თავში დაერთვის, მაგრამ იწერება პროექტის დასრულებისას. იგი შეიძლება დაერთვოდეს პროექტს, შეიძლება – არა. ყველა დონორი არ მოითხოვს ამ კომპონენტს.

### **რას მოიცავს მოკლე ანოტაცია:**

- პრობლემა – ორგანიზაციის მიერ გამოვლენილი პრობლემის და მისი აქტუალობის გადმოცემა მოკლედ (ერთი ან ორი წინადადება);
- პრობლემის გადაწყვეტის გზები – პროექტის მოკლე აღწერა: რა ღონისძიებები ჩატარდება, ვის დაეხმარება პროგრამა, როგორ და სად განხორციელდება იგი და რა ვადებში (ერთი ან რამდენიმე წინადადება);
- ფინანსური საჭიროება – პროექტისათვის მოთხოვნილი გრანტის თანხის რაოდენობის ახსნა-დასაბუთება (ერთი წინადადება);

მოკლედ ორგანიზაციის შესახებ – ორგანიზაციის სახელწოდება, ისტორია, მიზნები, განხორციელებული ღონისძიებები, პროექტის განხორციელებისთვის საჭირო ორგანიზაციული რესურსების არსებობა და მზადყოფნა (რამდენიმე წინადადება).

მოკლე ანოტაცია უნდა იყოს დაახლოებით ნახევარი გვერდი.

### **პროექტის საბოლოო პაკეტი**

ყურადღება უნდა მიაქციოთ პროექტის გარეგნულ მხარეს, მისი ტექსტის გრამატიკულსა და სტილისტურ დახვეწილობას. საჭირო შესწორებების შეტანის შემდეგ უკვე შეიძლება მომზადდეს პროექტის „საბოლოო პაკეტი“, სადაც გაითვალისწინებთ კონკრეტული დონორის მოთხოვნებს.

უპირველეს ყოვლისა, პროექტს უნდა ჰქონდეს თავფურცელი შემდეგი ინფორმაციით:

- პროექტის სახელწოდება;
- შემსრულებელი ორგანიზაციის სახელწოდება;
- პარტნიორი ორგანიზაცია (თუ ასეთი არსებობს);
- კოორდინატორი;
- ავტორი ან ავტორთა ჯგუფი;
- განხორციელების ვადები;
- საკონტაქტო ინფორმაცია;
- საერთო ღირებულება და ფონდისგან მოთხოვნილი თანხა.

ამას გარდა, მოსალოდნელია, რომ პროექტისათვის საჭირო გახდეს დანართების გაკეთება:

- ორგანიზაციის წესდება;
- იურიდიული სტატუსის სერტიფიკატი, რეგისტრაციის მოწმობა;
- ორგანიზაციის სტრუქტურული სქემა;
- გამგეობის სია;
- სარეკომენდაციო წერილი;
- შტატის წევრების სამსახურებრივი მოვალეობების აღწერილობა;
- პროექტში სხვადასხვა ადგილას გამოყენებული სტატისტიკა, ცხრილები, გრაფიკები;
- პროექტის შეფასების საშუალებები;
- საგაზეთო სტატიები, პროგრამები, ბროშურები, რუკები;
- პრეზენტაციები ბიუჯეტში მითითებული ფასიანი ნივთებისათვის და სხვა.

ყოველივე ამის მომზადების შემდეგ ორგანიზაცია მზად არის, დონორი ორგანიზაციის მიერ გამოცხადებული გრანტების კონკურსზე უშუალოდ პროექტის წარსადგენად.

## **5. ექვემდებარება თუ არა გრანტი დაბეგვრას?**

არასამთავრობო ორგანიზაციის მიერ მიღებული გრანტი არ იბეგვრება. მაგრამ გრანტის ფარგლებში გაცემული ხელფასები, პონორარები და გაწეული მომსახურების ანაზღაურება იბეგვრება.

ქვემოთ მოცემულია 2004 წლის ივლისის მონაცემებით არსებული დაბეგვრის რეგულაციები:

- არასამთავრობო ორგანიზაციის შტატის წევრების ხელფასიდან ორგანიზაცია იხდის საშემოსავლო გადასახადს (ნაზარდი ჯამით შკალის მიხედვით) მაქსიმუმ, ხელფასის 20%-ს და სოციალური დაზღვევის გადასახადს, მხოლოდ 2%-ს.
- თუ არასამთავრობო ორგანიზაცია პროექტის განხორციელების ფარგლებში აიყვანს სპეციალისტს სამუშაოს შესასრულებლად როგორც კონტრაქტორს (და არა ძირითადი შტატის წევრს), მაშინ გადახდილი თანხა უნდა დაიბეგროს ხელფასის სახით და დაკავდეს 20% დღე უკუდაბეგვრის წესით. დღე-ს უკან დაბრუნება შესაძლებელია, ან შესაძლებელია ორგანიზაციამ ეს თანხა ჩაითვალოს სხვა გადასახადებში.
- პროექტის განხორციელების ფარგლებში საქონლის ან მომსახურების შეძენისას ანგარიშგაქტურების მიხედვით გადახდილი დღე უკან უბრუნდებათ ან ჩაეთვლებათ სხვა გადასახადებში.

## **6. როგორ შევარჩიოთ წარმატებული ბიზნესი?**

თემის განვითარებისათვის აუცილებელია თავად სათემო კავშირის მიერ მომგებიანი პროექტების განხორციელება დაეხმაროს ადგილობრივ მცხოვრებლებს საკუთარი მომგებიანი ბიზნესის სწორად შერჩევასა და წარმართვაში. ქვემოთ მოცემული ცხრილი წარმოადგენს ბიზნესის შერჩევის კრიტერიუმებს.

forma #36

| საკითხი                         | კითხვები საკუთარ თავს  |
|---------------------------------|--|
| ბიზნესისათვის საჭირო ცოდნა      | <p>რა იცით იმ ბიზნესის შესახებ, რომელსაც იწყებთ?</p> <p>დააჭირდებათ თუ არა დამატებითი დროის ან ფულის დახარჯვა ბიზნესის დასაწყებად?</p> <p>გაქვთ თუ არა გააზრებული ბიზნესის წარმატებულად წარმართვასთან დაკავშირებული სხვადასხვა ფაქტორები?</p> <p>გაქვთ თუ არა საჭირო კონტაქტები თქვენი ბიზნესის ბაზარზე გატანისათვის?</p> <p>გჭირდებათ თუ არა შერჩეულ ბიზნესში თქვენი დაბალი ცოდნის გამო პარტნიორის აყვანა?</p> <p>შეუასება: 0 - არაფართო ცოდნა შერჩეულ ბიზნესში, 1 - ირბი ცოდნა შერჩეულ ბიზნესში, 2 - შეზღუდული ცოდნა შერჩეულ ბიზნესში, 3 - მუშაობისათვის საკმარისი ცოდნა შერჩეულ ბიზნესში.</p>   |
| თქვენი გამოცდილება ამ სფეროში   | <p>ზოგ შემთხვევაში გარკვეული საკითხების ირგვლივ შეიძლება დიდი ცოდნა გქონდეთ და მცირე პრაქტიკული გამოცდილება. გიმუშავიათ ან გქონდათ თუ არა შეხება ამ ტიპის ბიზნესთან ადრე?</p> <p>თუკი თქვენ გქონდათ რაიმე შეხება ამ სფეროსთან, შეიძლება თუ არა მან კონკრეტული გაუწიოს თქვენი გამოცდილების არქონას?</p> <p>რამდენად მნიშვნელოვანია შემსრულებელთა გამოცდილება შერჩეული ბიზნესისათვის?</p> <p>შეუასება: 0 - არაფართო გამოცდილება; 1 - ირბი გამოცდილება; 2 - შეზღუდული გამოცდილება; 3 - გაცილებით ბიზნესს.</p>   |
| თქვენი უნარ-ჩვევები             | <p>უგულვებელყოფით ცალკეული ბიზნესისთვის ის საჭირო უნარ-ჩვევები, რომლებიც საერთოა თითოეული იდეისათვის და კონცენტრირება მოახდინეთ იმ უნარზე, რომელიც უნიკალურია ცალკეული ბიზნესისთვის.</p> <p>რა დონეზე ფლობთ ამ უნარს?</p> <p>თუ გაკლავთ რომელიმე უნარ-ჩვევა და რამდენად ძნელი იქნება მათი შექმნა?</p> <p>შეუასება: 0 - არაფართო; 1 - შეზღუდული უნარი; 2 - ცოტა უნარი; 3 - ფართო უნარი.</p>   |
| რამდენად იოლად შეიძლება დაიწყოს | <p>არსებობს თუ არა ბიზნესის დაწყების ან კონკურენტუნარიანობის გადალახვის საშუალებები? მაგალითად, მომსახურება, რომლის გაწევისასაც აპირებთ, შეიძლება ძვირი დაგიჯდეთ ან იმავე სფეროში სხვებზე არაფერი დააკეთებდნენ და მათთვის კონკურენტის გაწევა გაჭირდეს.</p> <p>რამდენი კონკურენტი გააგოთ თქვენს ბიზნესში? რაზე არის დაფუძნებული თქვენი ბიზნესის წარმატებულობა: საკუთარი უნარ-ჩვევების განვითარებაზე თუ არსებულ კონტაქტებზე, ე.ი. შეუძლია თუ არა თქვენს კონტაქტებს კომპენსაცია გაუწიოს კონკურენტებთან შედარებით თქვენი ცოდნის დაბალ დონეს?</p> <p>რა საფრთხე ელის თქვენს ბიზნესს თქვენი პროდუქტის შემცველი პროდუქტებიდან?</p> <p>რა არის თქვენი საწილის ინვესტიცია, რომლის გაღებასაც აპირებთ?</p> <p>შეუასება: 0 - სფერო არის გაღატოებული, დიდა კონკურენცია და ძნელია დამკვიდრება; 1 - შეზღუდული რაოდენობის ბაზარი შეიძლება ათთვისო; 2 - დიდი და მცირე კონკურენტის ნარევი; 3 - ყველა ტიპის ბიზნესმა შეიძლება დაიმკვიდროს ადგილი.</p> |
| უნიკალურობა                     | <p>უნიკალურობა არ გულისხმობს, რომ თქვენს გარდა იმავე პროდუქტს არაფერი აწარმოებს ან იგივე მომსახურებას არ ეწევა; ეს გულისხმობს, რომ თქვენს გარდა არაფერი აკეთებს ამას თქვენსაგან, ან ეს შეიძლება ნიშნავდეს, რომ თქვენს გარდა სხვას არ გააჩნია ამ ტიპის მომსახურება ან პროდუქტი იმ ტერიტორიაზე, თქვენ როგორმე უნდა განასხვავოთ თქვენი პროდუქტი ანალოგიურ სფეროში მომუშავე სხვა ბიზნესმენების მიერ შექმნილი პროდუქტისაგან.</p> <p>შეუასება: 0 - თქვენი პროდუქტი ან სერვისი ფართოდ ხელმისაწვდომია (მალიან ბევრს სთავაზობს); 1 - თქვენაირ მომსახურებას ან პროდუქტს სთავაზობს მხოლოდ რამდენიმე მწარმოებელი; 2 - მხოლოდ ერთი თუ ორი სთავაზობს თქვენაირ პროდუქტს; 3 - თქვენაირ მომსახურებას სხვა ვერაფერი სთავაზობს.</p>   |

forma #37



## თავი V

### სათაემო ორგანიზაციები და ადგილობრივი თვითმმართველობა საქართველოში

**„ადგილობრივი თვითმმართველობა და უმაღლესი მთავრობა არც ერთი და იგივეა, არც ურთიერთის მოკამათე და მოცილებნი არიან. ერთსა და იმავე ქვეყანაში, ერთსა და იმავე სახელმწიფოში, ორნივე მშვიდობიანად თავსდებათ და ურთიერთის სახეიროდ მოქმედებენ.“**

**ილია ჭავჭავაძე**

#### 1. ისტორიული ექსკურსი

დამკვიდრებულია აზრი, რომ ადგილობრივი თვითმმართველობა საქართველოში ახალი ფენომენია და იგი მხოლოდ ახლა იკიდებს ფეხს, თუმცა სამართლიანობისათვის უნდა აღინიშნოს, რომ თვითმმართველობის ჩამოყალიბებას, ქალაქის მართვის დონეზე, ჯერ კიდევ მე-12 საუკუნეში ჰქონდა ადგილი. ამ დროს თბილისში ფუნქციონირებდა „თბილელი ბერების“ ინსტიტუტი, რომელიც ქალაქს თვითმმართველობის პრინციპებზე დაყრდნობით მართავდა. აღნიშნულ უხუცესთა საბჭოს განვითარებას და დამკვიდრებას საქართველოს იმდროინდელმა გარეშე მტრებმა შეუშალეს ხელი და მან არსებობა შესწყვიტა.

თვითმმართველობის ჩამოყალიბების მეორე მცდელობა, ჩვენს ქვეყანაში, მიეკუთვნება საქართველოს რესპუბლიკის დამოუკიდებლობის მოკლე პერიოდს, როდესაც 1919 წელს ჩატარდა ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანიზების პირველი არჩევნები. სამწუხაროდ, საქართველოს დემოკრატიული ხელისუფლების ამ ინიციატივას ხელი შეუშალა 1921 წელს ბოლშევიკების მიერ საქართველოს დაპყრობამ. ამის შემდგომ დამკვიდრებულმა საბჭოთა სისტემამ მთლიანად გაანადგურა თვითმმართველობის პრინციპი, მისი საფუძველი და ადგილი დაუთმო ცენტრალიზებულ, ერთპარტიულ მმართველობას.

თვითმმართველობის დამკვიდრების მესამე მცდელობა საქართველოს დამოუკიდებლობის აღდგენის პერიოდს ემთხვევა. 1990-1991 წლებში ადგილობრივი თვითმმართველობის ორდონიანი სისტემა იქნა შემოდებული. პირველი დონე მოიცავდა სოფლებს, თემებს (მცირე დასახლებებს) და პატარა ქალაქებს, სადაც სამი წლის ვადით ირჩეოდა ადგილობრივი საბჭოები – საკრებულოები. პირველ დონეზე აღმასრულებელ ხელისუფალს, ანუ გამგებელს თანამდებობაზე ნიშნავდა პრეფექტი, რომელსაც ასევე არჩევით საბჭოებზე კონტროლის უფლება მიენიჭა. იმდროინდელი კანონმდებლობით, პრეფექტს უფლება ჰქონდა გაეუქმებინა საკრებულოს წევრები, საკანონმდებლო თუ სხვა სუბიექტური და ობიექტური მიზეზების გამო, თავიანთ ფუნქციებს ჯეროვნად ვერ ახორციელებდნენ.

თვითმმართველობის მეორე დონე შედგებოდა რაიონებისა და სპეციალური სტატუსის მქონე ქალაქებისაგან. ისევე, როგორც პირველ დონეზე, საკრებულო აქაც სამი წლის ვადით ირჩეოდა. რაიონის აღმასრულებელი ხელისუფლების პირველ პირს – პრეფექტს – თანამდებობაზე რესპუბლიკის პრეზიდენტი ნიშნავდა. პრეფექტი ფლობდა სრულ აღმასრულებელ თუ ადმინისტრაციულ ძალაუფლებას, ხოლო არჩეული საკრებულოს წევრები, საკანონმდებლო თუ სხვა სუბიექტური და ობიექტური მიზეზების გამო, თავიანთ ფუნქციებს ვეროვნად ვერ ახორციელებდნენ.

1992 წელს საქართველოში ხელისუფლების ცვლა მოხდა. ამას პრეფექტის ინსტიტუტის გაუქმება მოჰყვა შედეგად. იმდროინდელი პოლიტიკური პროცესების გამო საკრებულოები ვერ ახერხებდნენ თავიანთი მოვალეობების განხორციელებას და დაიშალნენ. გარკვეული პერიოდის განმავლობაში ქვეყნის მმართველობის სისტემაში სრულმა ქაოსმა დაისადგურა. იმისათვის, რომ სრულად არ გაეშვა ხელიდან მართვის სადავეები, 1994 წელს ქვეყნის პრეზიდენტმა მიიღო გადაწყვეტილება რეგიონებში თავისი რწმუნებულები დაენიშნა. როგორც მოსალოდნელი იყო, რწმუნებულებმა მთელი ძალაუფლება ჩაიგდეს ხელში და რეგიონების ერთპიროვნული მმართველები გახდნენ. მათ ვერც ადგილობრივი მოსახლეობა უწყვედათ წინააღმდეგობას და ვერც რაიმე ადგილობრივი წარმომადგენლობითი ორგანო, რომელიც ადმინისტრაციის საქმიანობას გააკონტროლებდა.

1997-1998 წლებიდან ევროთანამეგობრობაში ინტეგრაციის პარალელურად, საქართველოში გარკვეული ნაბიჯები გადაიდგა ადგილობრივი დემოკრატიის დასამკვიდრებლად. კერძოდ, 1997 წელს მიღებულ იქნა ორგანული კანონი „ადგილობრივი თვითმმართველობისა და მმართველობის შესახებ“ და 1998 წელს ჩატარდა ადგილობრივი არჩევნები, რამაც დეცენტრალიზაციის პროცესს დაუღო სათავე. თუმცა, თვითმმართველობის მომავალი განვითარების სრული კონცეფცია ჯერ კიდევ არ არის ჩამოყალიბებული, რაც ართულებს რეალური თვითმმართველობის დამკვიდრებას ჩვენს ქვეყანაში.

## 2. რა არის ადგილობრივი თვითმმართველობა?

ადგილობრივი თვითმმართველობა ადგილობრივი დემოკრატიის საფუძველია. სწორედ რეალური თვითმმართველობა წარმოადგენს მმართველობით პროცესებში მოსახლეობის უშუალო მონაწილეობის გარანტიას. ადგილობრივი თვითმმართველობა არის საქართველოს მოქალაქეთა კონსტიტუციით აღიარებული და კანონმდებლობით გარანტირებული უფლება დამოუკიდებლად გადაწყვიტონ ადგილობრივი მნიშვნელობის საკითხები.

ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე, ადგილობრივი თვითმმართველობის ძირითადი პრინციპია მოსახლეობასა და ხელისუფლებას შორის ჭეშმარიტი თანამშრომლობა, რომლის საფუძველზე მოსახლეობას გააჩნია რეალური უფლება მონაწილეობდეს ადგილობრივი საკითხების მოგვარების პროცესში, ხოლო ხელისუფლება თავის მხრივ მოვალეა იყოს მიუკერძოებელი, ანგარიშგაღებულ და მოსახლეობას მიაწოდოს ეფექტური მომსახურება. ამისათვის ადგილობრივმა საზოგადოებამ უნდა იცოდეს, რა სახის მომსახურების მიღების მოითხოვნის უფლება აქვს ხელისუფლებისაგან, ხოლო, თვითმმართველობა უნდა ეცადოს, ეს მომსახურება მაქსიმალურად შეუსაბამოს ადგილობრივ ინტერესებს.

სხვადასხვა პრობლემატური საკითხები, იქნება ეს ენერგომომარაგება, წყალმომარაგება, დასუფთავება თუ სხვა, თვითმმართველობისა და ადგილობრივი მოქალაქეების, ამომრჩევლების ურთიერთთანამშრომლობის საფუძველზე უნდა წყდებოდეს. საზოგადოების წევრებმა და გარკვეული საერთო ინტერესების მისაღწევად გაერთიანებულმა ჯგუფებმა უნდა აიძულონ ადგილობრივი მთავრობები, რათა მოსახლეობის კეთილდღეობა მათი ყოველდღიური ზრუნვის საგანი გახდეს. გამომდინარე იმ პრინციპიდან, რომ სწორედ თვითმმართველობა უნდა იღვეს ყველაზე ახლოს ხალხთან, შესაბამისი გადაწყვეტილებებიც სწორედ ამ დონეზე უნდა იქნეს მიღებული.

## 3. როგორია ადგილობრივი ხელისუფლების სტრუქტურა?

„ადგილობრივი თვითმმართველობისა და მმართველობის შესახებ“ საქართველოს ორგანულ კანონში 2001 წლის აგვისტოში შეტანილი შესწორებებით განსაზღვრულია ადგილობრივი ხელისუფლების ორი დონის არსებობა:

**პირველი (მუნიციპალური) დონე** – სოფელი, თემი, დაბა და მცირე ქალაქი, რომელსაც მართავს, მაჟორიტარული საარჩევნო სისტემის საფუძველზე, 4 წლის ვადით არჩეული საკრებულო. მაჟორიტარული საარჩევნო სისტემის დროს ამომრჩეველი ხმას აძლევს იმდენ კანდიდატს, რამდენი ადგილიც არის საკრებულოში. იმ თვითმმართველ ერთეულში, სადაც *ამომრჩეველთა* რაოდენობა 5000-ზე ნაკლებია, საკრებულოს თავმჯდომარე იმავდროულად არის ადგილობრივი ადმინისტრაციის ხელმძღვანელი – გამგებელი.

იმ ქალაქში, სადაც ამომრჩეველთა რაოდენობა 5000-ზე მეტია, გამგებელი ირჩევა პირდაპირი არჩევნების საფუძველზე, ასევე 4 წლის ვადით.

პირველ დონეზე იქმნება რაიონის ადმინისტრაციული ორგანო – გამგეობა, არა უმეტეს 7 წევრისაგან, მაგრამ იმ სოფელსა და თემში, სადაც *მოსახლეობის* (მიაქციეთ ყურადღება მთლიანი მოსახლეობის და არა ამომრჩეველთა) რაოდენობა 3000 კაცს არ აღემატება, გამგეობა არ იქმნება და მის ფუნქციას გამგებელი ასორციელებს.

**მეორე დონე** – რაიონი და რესპუბლიკური დაქვემდებარების (ანუ სპეციალური სტატუსის მქონე) ქალაქი. ქალაქის საკრებულოს ირჩევს მოსახლეობა, ასევე, მაჟორიტარული საარჩევნო სისტემის საფუძველზე, 4 წლის ვადით, ხოლო, რაიონის საკრებულო, ე.წ. „ასოცირებული საკრებულო“, შედგება რაიონში შემავალი თემის საკრებულოების თავმჯდომარეებისაგან. ადმინისტრაციული ხელისუფლების ხელმძღვანელს – გამგებელს, ასოცირებული საკრებულოს შემადგენლობიდან, თანამდებობაზე ნიშნავს საქართველოს პრეზიდენტი.

საქართველოს დედაქალაქის – თბილისის თვითმმართველობისა და მმართველობის სისტემა რეგულირდება ცალკე კანონით. თბილისში მმართველობის წარმომადგენლობითი ორგანო გახლავთ თბილისის საკრებულო, რომელიც, განსხვავებით საქართველოს ტერიტორიაზე მოქმედი საკრებულოებისაგან, ირჩევა პროპორციული საარჩევნო სისტემის (პარტიული სიები) საფუძველზე, ასევე, 4 წლის ვადით.

აღსანიშნავია, რომ სპეციალური სტატუსის მქონე ქალაქებიდან (თბილისი, ქუთაისი, ბათუმი, რუსთავი, ფოთი და სოხუმი) მხოლოდ დედაქალაქ თბილისზე და საპორტო ქალაქ ფოთზე ვრცელდება პრეზიდენტის უშუალო კონტროლი, ანუ ეს ქალაქები ცენტრალური ხელისუფლების პირდაპირი გავლენის ქვეშ რჩება, რადგან მათი მერები თანამდებობაზე საქართველოს პრეზიდენტის მიერ ინიშნებიან და არ არიან პირდაპირ ანგარიშგაღებულნი ადგილობრივი მოსახლეობის წინაშე. ქალაქებში: ქუთაისში, რუსთავსა და ბათუმში ქალაქის მერი ირჩევა ქალაქის მოსახლეობის მიერ, პირდაპირი არჩევნების საფუძველზე.

## 4. როგორია ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოთა შიდა სტრუქტურა?

საკრებულოს წევრთა რაოდენობა განისაზღვრება თვითმმართველობის ტერიტორიაზე მოსახლეობის რაოდენობის მიხედვით. ასე მაგალითად:

სოფლის, თემის, დაბის და ქალაქის საკრებულოს თანამდებობის პირები არიან:

- საკრებულოს თავმჯდომარე
- საკრებულოს მდივანი

ადგილობრივი აღმასრულებელი ორგანოს - გამგეობის თანამდებობის პირები არიან:

- სოფლის, თემის, დაბის და ქალაქის გამგებელი.
- სოფლის, თემის, დაბის და ქალაქის გამგებლის მოადგილე.
- აპარატის უფროსი.
- ადგილობრივი სამსახურების ხელმძღვანელები.

სოფლის, თემის, დაბის და ქალაქის გამგებლის მოადგილეს, აპარატის უფროსს და ადგილობრივი სამსახურების ხელმძღვანელებს საკრებულოსთან შეთანხმებით თანამდებობაზე ნიშნავს გამგებელი.

იმ ქალაქის, რომელიც არ შედის რაიონის შემადგენლობაში, საკრებულოს თანამდებობის პირები არიან:

- საკრებულოს თავმჯდომარე.
- საკრებულოს მდივანი.

იმ ქალაქის, რომელიც არ შედის რაიონის შემადგენლობაში, უმაღლესი თანამდებობის პირი არის ქალაქის მერი.

## 5. უფლებამოსილებათა გადანაწილება

„ადგილობრივი თვითმმართველობისა და მმართველობის შესახებ“ საქართველოს ორგანულ კანონში, 2001 წლის აგვისტოში შეტანილი ცვლილებებით, საბოლოოდ განისაზღვრა ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების უფლებამოსილებები. კანონი პირველი დონის ადგილობრივ ხელისუფლებას სავალდებულო და ნებაყოფლობით უფლებამოსილებებს ანიჭებს. უფლებამოსილება – ეს გახლავთ გარკვეული ფუნქციის შესრულების შესაძლებლობა. სავალდებულო უფლებამოსილებები თავის მხრივ იყოფა: ექსკლუზიური და დელეგირებული უფლებამოსილებებად.

კანონში ცალკეა გამოყოფილი ისეთი უფლებამოსილებები, რომლებიც ადგილობრივი მმართველობის, ანუ რაიონის ხელისუფლების კომპეტენციას განეკუთვნება, ესენია:

კანონმდებლობით ადგილობრივი მმართველობის ორგანოებს უფლება აქვთ მოახდინონ მათზე მინიჭებული უფლებამოსილებების დელეგირება (გადაცემა შესასრულებლად) ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებზე, მაგრამ გარკვეული პირობების დაცვით, რომელიც ასევე გარანტირებულია საქართველოს კანონმდებლობით. კერძოდ, დელეგირება შეიძლება მოხდეს მხოლოდ *ურთიერთშეთანხმების* საფუძველზე, ანუ ეფუძნება მხარეებს შორის დადებულ ხელშეკრულებას და, რაც მთავარია, დელეგირებული უფლებამოსილებების გადაცემასთან ერთად თვითმმართველობის ორგანოებს აუცილებლად უნდა გადაეცეს ამ უფლებამოსილების განსახორციელებლად საჭირო ფინანსური თუ სხვა სახის რესურსები.

მაგრამ, აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებს უფლება არ აქვთ მოტივირებული უარი განაცხადონ ექსკლუზიური კომპეტენციების განხორციელებაზე, რადგან, სწორედ ამგვარი უფლებამოსილებების ჯეროვან და ეფექტიან განხორციელებას ეფუძნება თვითმმართველობის იდეა.

### შენიშვნა:

ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების მიერ ექსკლუზიური უფლებამოსილებების განსახორციელებლად ფინანსური რესურსები გათვალისწინებულია და გამოიყოფა ადგილობრივი თვითმმართველობის ბიუჯეტიდან, ხოლო სახელმწიფოს მიერ დელეგირებული უფლებამოსილებების განხორციელებისათვის ფინანსური რესურსები გამოიყოფა ცენტრალური ბიუჯეტიდან.

თავად ის ფაქტი, რომ კანონმდებლობით უფლებამოსილებები მკაფიოდ არის გამიჯნული დონეებს შორის, შეიძლება წარმატებულ, წინგადადგმულ ნაბიჯად ჩაითვალოს, რადგან თითქმის აღარ არსებობს საშიშროება თვითმმართველობასა და მმართველობას შორის კომპეტენციების აღრევისა და გადაფარვისა, მაგრამ ადგილობრივი ორგანოებისათვის გაზრდილი უფლებამოსილებების მინიჭება, თუ ის არ გამოყარდა ფინანსური რესურსებისა და ქონების გადაცემით, მნიშვნელოვან შედეგებამდე ნამდვილად ვერ მიგვიყვანს. დღესდღეობით საქართველოში ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოები ნამდვილად ვერ ასერსებენ მათი კომპეტენციების განხორციელებისათვის აუცილებელი ფინანსური სახსრების ადგილობრივ ბიუჯეტში მობილიზებას.

## 6. რა არის ბიუჯეტი?

„ბიუჯეტის“ განმარტება მოცემულია „საქართველოს საბიუჯეტო სისტემის შესახებ“ საქართველოს კანონში, რომლის მიხედვითაც ბიუჯეტი ეს არის: *საქართველოს ცენტრალური, ავტონომიური რესპუბლიკებისა და ადგილობრივი ხელისუფლების, აგრეთვე სახელმწიფო სპეციალური ფონდების შემოსულობების, მათი ფუნქციებისა და ვალდებულებების შესრულების მიზნით გასაწევი გადასახდელების*



ნუსხა, რომელიც დამტკიცებულია შესაბამისი ცენტრალური, ავტონომიური რესპუბლიკებისა და ადგილობრივი ხელისუფლების საკანონმდებლო და წარმომადგენლობითი ორგანოების მიერ. იგი დგება გარკვეული პერიოდისათვის და საქართველოს ტერიტორიული ერთეულების ბიუჯეტების მიხედვით განსაზღვრავს:

– რა სახით და საიდან უნდა მიიღოს თვითმმართველობის (მმართველობის) ორგანომ ფულადი სახსრები, რა მოცულობის შემოსავლებს მოუყრის თავს სხვადასხვა გადასახადებიდან და არასაგადასახადო შემოსავლებიდან;

– რა დანიშნულებით და როგორ გამოიყენებს თვითმმართველობის (მმართველობის) ორგანო ამ ფულად სახსრებს.

**საქართველოს საბიუჯეტო სისტემა სტრუქტურულად მოიცავს ერთმანეთისაგან დამოუკიდებელ შემდეგ ბიუჯეტებს:**

1. საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტს, რომელიც თავის მხრივ შედგება საქართველოს ცენტრალური ბიუჯეტისაგან, საქართველოს სოციალური დაზღვევის ერთიანი სახელმწიფო ფონდისა და საქართველოს ერთიანი სახელმწიფო საგზაო ფონდისაგან;

2. აფხაზეთის და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკებისა და საქართველოს სხვა ტერიტორიული ერთეულების ბიუჯეტებს, მათ შორის:

– ავტონომიური რესპუბლიკების კონსოლიდირებული, ანუ ნაერთი ბიუჯეტები აერთიანებს ავტონომიური რესპუბლიკების რესპუბლიკურ (ცენტრალურ) და მის ტერიტორიაზე განლაგებული ქალაქებისა და რაიონების კონსოლიდირებულ ბიუჯეტებს;

– იმ ქალაქის კონსოლიდირებული ბიუჯეტი, რომელიც დაყოფილია რაიონებად ან მოიცავს სოფლებს, თემებსა და დაბებს, აერთიანებს საქალაქო, რაიონულ, ქალაქის, ქალაქის რაიონის, სოფლის, თემისა და დაბის ბიუჯეტებს;

– რაიონის კონსოლიდირებული ბიუჯეტი აერთიანებს რაიონული, რაიონის შემადგენლობაში შემავალი ქალაქის, სოფლის, თემისა და დაბის ბიუჯეტებს.

**7. როგორია ადგილობრივი ბიუჯეტის სტატუსი?**

„ადგილობრივი თვითმმართველობისა და მმართველობის შესახებ“ საქართველოს ორგანული კანონის შესაბამისად, როგორც ადგილობრივი თვითმმართველი ერთეულის, ისე მმართველობის ბიუჯეტი დამოუკიდებელია საქართველოს საბიუჯეტო სისტემის ყველა სხვა ბიუჯეტებისაგან, მათ შორის, სხვა ადგილობრივი თვითმმართველი ერთეულის, მმართველობის, საქართველოს სახელმწიფოს, აფხაზეთისა და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკების ბიუჯეტებისაგან, რადგან, საბიუჯეტო სახსრების გამოყენების მიმართულებებს დამოუკიდებლად განსაზღვრავს შესაბამისი ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლობითი ორგანო.

დღესდღეობით, ადგილობრივი ბიუჯეტების შემოსავლებისა და ხარჯების გამიჯნვას ახორციელებს რაიონის წარმომადგენლობითი ორგანო – საკრებულო, რაიონის რაიონულსა და რაიონის ტერიტორიაზე განლაგებული ადგილობრივი თვითმმართველი ერთეულების ბიუჯეტებს შორის ამ რაიონის აღმასრულებელი ორგანოს – გამგეობის წარდგინებით, მაგრამ საბიუჯეტო კანონმდებლობაში ცვლილებების შეტანის საფუძველზე აღნიშნული დამტკიცდება საქართველოს კანონმდებლობით.

**8. როგორ ხორციელდება საბიუჯეტო პროცესი?**

„საქართველოს საბიუჯეტო სისტემის შესახებ“ საქართველოს ახალმა კანონმა ცვლილებები შეიტანა ადგილობრივი ბიუჯეტების ფორმირებაში. კერძოდ, საბიუჯეტო პროცესი იწყება დასაგეგმი საბიუჯეტო წლის დაწყებამდე 10 თვით ადრე ბიუჯეტის პროექტის შედგენით და მთავრდება 2 წლის შემდეგ დასაგეგმი საბიუჯეტო, მომდევნო წლის თებერვალში, ამ ბიუჯეტის შესრულების ანგარიშის შედგენით, განხილვითა და დამტკიცებით, მაგრამ რეალურად ეს საკანონმდებლო ნორმები იმდენად ხშირად ირღვევოდა, რომ აქამდე ამას ყურადღებას აღარავინ აქცევდა.

ადგილობრივი ბიუჯეტების პროექტების მომზადება, წარდგენა, დამტკიცებულ ბიუჯეტში ცვლილებების პროექტების მომზადება და წარდგენა, ბიუჯეტის შესრულება და ანგარიშგების პროექტის შედგენა აღმასრულებელი ხელისუფლების კომპეტენციაა. ამ ხელისუფლებას წარმოადგენს:

- ქალაქის, რომელიც არ შედის რაიონის შემადგენლობაში, ბიუჯეტისათვის – ამ ქალაქის მთავრობა;
- რაიონის რაიონული ბიუჯეტისათვის – ამ რაიონის გამგეობა;
- სოფლის, თემის, დაბისა და რაიონის შემადგენლობაში შემავალი ქალაქის ბიუჯეტისათვის – შესაბამისი თვითმმართველი ერთეულის გამგეობა, ხოლო იმ სოფელსა და თემში, რომლის მოსახლეობის რაოდენობა არ აღემატება 3000 კაცს – გამგებელი.

ადგილობრივი ბიუჯეტების პროექტების განხილვა, დამტკიცება, დამტკიცებულ ბიუჯეტში ცვლილებების შეტანა, ამ ბიუჯეტის აუდიტორული შემოწმება, მასზე ზედამხედველობა (კონტროლი) და ანგარიშგების დამტკიცება, წარმომადგენლობითი ხელისუფლების უფლებამოსილებაა. ამ ხელისუფლებას წარმოადგენს:

- ქალაქის, რომელიც არ შედის რაიონის შემადგენლობაში, ბიუჯეტისათვის – ამ ქალაქის საკრებულო;
- რაიონის რაიონული ბიუჯეტისათვის – ამ რაიონის საკრებულო;
- სოფლის, თემის, დაბისა და რაიონის შემადგენლობაში შემავალი ქალაქის ბიუჯეტისათვის – შესაბამისი თვითმმართველი ერთეულის საკრებულო.

ადგილობრივი ბიუჯეტების დამტკიცების შესახებ გადაწყვეტილებაში აისახება:

- ბიუჯეტის შემოსავლებისა და ხარჯების საერთო მოცულობა, გასატარებელი ღონისძიებების მიხედვით შემოსავლის თითოეული სახეობის მოცულობა;
- სარეზერვო და სხვა სპეციალური ფონდების მოცულობა;
- გარდამავალი საბრუნავი საშუალებების მოცულობა წლის დასაწყისისათვის;
- წლის დასაწყისისათვის არსებული დავალიანების, მისი დაფარვისა და მომსახურების ასიგნების მოცულობა.

თუ ადგილობრივი ხელისუფლების წარმომადგენლობითი ორგანოები (საკრებულო) არ მიიღებენ გადაწყვეტილებას ბიუჯეტის დამტკიცების შესახებ, ამავე ხელისუფლების აღმასრულებელი ორგანოები (გამგეობა) 2 კვირის ვადაში წარუდგენენ წარმომადგენლობით ორგანოებს ბიუჯეტის პროექტის ახალ ვარიანტს.

ადგილობრივი ხელისუფლების წარმომადგენლობითი ორგანოები ბიუჯეტს ამტკიცებენ ყოველი კალენდარული წლისათვის ახალი საბიუჯეტო წლის დაწყებამდე, მაგრამ არაუგვიანეს, ახალი საბიუჯეტო წლის 1 მარტისა. იმ შემთხვევაში, თუ საკრებულომ საბიუჯეტო წლის დასაწყისიდან 2 თვის განმავლობაში არ დაამტკიცა საქართველოს კანონმდებლობით გათვალისწინებული წესით შედგენილი ადგილობრივი ბიუჯეტი, საკრებულოს უფლებამოსილება შეიძლება ვადად შეწყდეს საქართველოს პარლამენტის თანხმობით, საქართველოს პრეზიდენტის ბრძანებულების საფუძველზე საქართველოს პრეზიდენტის სახელმწიფო რწმუნებულის წარდგინებით, როგორც ეს განსაზღვრულია „ადგილობრივი თვითმმართველობისა და მმართველობის შესახებ“ საქართველოს ორგანული კანონით. თუ ახალი ბიუჯეტის დამტკიცება ვერ მოხერხდა, ადგილობრივი ხელისუფლების აღმასრულებელ ორგანოებს უფლება აქვთ ახალ საბიუჯეტო წელს ადრე ნაკისრ ვალდებულებათა შესასრულებლად აუცილებელი ხარჯები დააფინანსონ წინა წლის ბიუჯეტით გათვალისწინებული ხარჯების მეთორმეტედის ოდენობით.

ბიუჯეტის პროექტის განხილვისა და დამტკიცებისას, ადგილობრივი ბიუჯეტების შემოსავლები და ხარჯები განისაზღვრება მათი რეალურობიდან გამომდინარე. ბიუჯეტის შემოსავლის მოცულობა მტკიცდება შესასრულებლად რეალური მაქსიმალური ოდენობის გათვალისწინებით, ხოლო ხარჯები – შემოსავლის ფარგლებში.

ზოგ შემთხვევაში დამტკიცებულ ბიუჯეტში შეიტანება შესაბამისი ცვლილებები. დამტკიცებულ ბიუჯეტში გადაწყვეტილების ცვლილებების შეტანის თაობაზე პროექტის შედგენის, განხილვისა და დამტკიცების წესი განისაზღვრება ანალოგიურად, როგორც ეს მოცემულია ბიუჯეტის პროექტის შედგენისა და მისი დამტკიცების ზემოთ მოტანილ წესში.

ადგილობრივი ხელისუფლების წარმომადგენლობითი ორგანოების მიერ დამტკიცებული ბიუჯეტის შესრულება სავალდებულოა ამ ხელისუფლების აღმასრულებელი ორგანოებისათვის.

ადგილობრივი ბიუჯეტების შესრულებაზე კონტროლის განხორციელება ადგილობრივი თვითმმართველობის და მმართველობის ორგანოების კომპეტენციას განეკუთვნება. ამასთან, ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლობითი ორგანოები ამ კონტროლს ახორციელებენ კომისიების მეშვეობით.

ბიუჯეტის კუთვნილი შემოსავლისა და ხარჯების გარდა ადგილობრივი ხელისუფლების აღმასრულებელი ორგანოები (გამგეობა) პასუხისმგებელი არიან სესხების, წინა წლების დავალიანების და კანონით დაკისრებული სხვა ოპერაციების ბუღალტრულ აღრიცხვასა და შემოწმებაზე.

საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს მიერ მიღებული ინსტრუქციისა და დადგენილი ვადების შესაბამისად, ადგილობრივი ხელისუფლების აღმასრულებელი ორგანოები ამზადებენ შესაბამისი ბიუჯეტის შესრულების ანგარიშგებას და საბიუჯეტო წლის დასრულებიდან არაუგვიანეს 15 თებერვლისა, წარუდგენენ ამავე ხელისუფლების წარმომადგენლობით ორგანოებს დასამტკიცებლად, ხოლო, ეს უკანასკნელი წარმოდგენილ ანგარიშებს ამტკიცებენ წარმოდგენიდან 2 კვირის ვადაში, მაგრამ საბიუჯეტო წლის დასრულებიდან არა უგვიანეს 1 მარტისა.

ადგილობრივი ხელისუფლების წარმომადგენლობითი ორგანოების განსაკუთრებულ უფლებამოსილებას განეკუთვნება ადგილობრივი ბიუჯეტების შესრულებაზე კონტროლის განხორციელება.

ადგილობრივი ბიუჯეტებისათვის საქართველოს ცენტრალური ბიუჯეტიდან გადაცემული სახსრების (მიზნობრივი და სპეციალური ტრანსფერტი, საბიუჯეტო სესხი, ურთიერთანგარიშსწორება) გამოყენების კანონიერებაზე კონტროლს ახორციელებენ საქართველოს კონტროლის პალატა და საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო.

**9. როგორ ხდება ადგილობრივი გადასახადებისა და მოსაკრებლების შემოღება ადგილობრივი ორგანოების მიერ?**

ადგილობრივი გადასახადები დაწესებულია საქართველოს საგადასახადო კოდექსით. ადგილობრივი ხელისუფლების ორგანოების უფლებამოსილებას განეკუთვნება ამ გადასახადების შემოღება.

ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლობითი ორგანო (საკრებულო) შესაბამისი აღმასრულებელი ორგანოს (გამგეობა) წარდგინებით იღებს გადაწყვეტილებას ადგილობრივი გადასახადების შემოღების თაობაზე. ადგილობრივი გადასახადები მოქმედებს მხოლოდ ადგილობრივი თვითმმართველობის დაქვემდებარებულ ტერიტორიაზე.

ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლობითი ორგანოს – საკრებულოს გადაწყვეტილება გადასახადის შემოღების თაობაზე, როგორც ნორმატიული აქტი, ექვემდებარება საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს რეგიონალური სამსახურების მიერ სახელმწიფო რეესტრში შეტანას.

*ადგილობრივი გადასახადების გადახდის სისწორესა და დროულად გადახდაზე კონტროლს აწესებს სახელმწიფო საგადასახადო ორგანოები.*

საგადასახადო კოდექსით დაწესებულია ექვსი ადგილობრივი გადასახადი:

- სათამაშო ბიზნესის გადასახადი.
- საკურორტო გადასახადი.
- სასტუმროს გადასახადი.
- რეკლამის გადასახადი.
- გადასახადი ადგილობრივი სიმბოლიკის გამოყენებისათვის.
- მიწის გადასახადი<sup>1</sup>.

რაც შეეხება ადგილობრივ მოსაკრებლებს, კანონმდებლობით დაწესებულია შვიდი ადგილობრივი სალიცენზიო და ერთი სატენდერო მოსაკრებელი, მაგრამ „ადგილობრივი მოსაკრებლების შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად, ოთხი მოსაკრებლის შემოღების უფლება აქვს სოფლის, თემის, დაბისა და ქალაქის საკრებულოს, ესენია:

- მოსაკრებელი გარე ვაჭრობის ნებართვისათვის;
- მოსაკრებელი გარე რეკლამის გავრცელების ნებართვისათვის;
- მოსაკრებელი საზოგადოებრივი ადგილებით სარგებლობის შეზღუდვის ნებართვისათვის;
- მოსაკრებელი ავტოტრანსპორტის პარკირების ნებართვისათვის.

ხოლო, დანარჩენი მოსაკრებლების შემოღების უფლება აქვს რაიონის საკრებულოს, ესენია:

- მოსაკრებელი მშენებლობის დაწყების ნებართვისათვის;
- მოსაკრებელი ადგილობრივი სამგზავრო-სატრანსპორტო გადახიდვის ნებართვისათვის;
- მოსაკრებელი არქიტექტურული ობიექტების სტრუქტურულ-ფუნქციური წყობისა და იერ-სახის შეცვლის ნებართვისათვის;
- სატენდერო მოსაკრებელი;

იმ ქალაქის, რომელიც არ შედის რაიონის შემადგენლობაში, საკრებულოს უფლებამოსილებას განეკუთვნება შვიდივე ადგილობრივი სალიცენზიო და ერთი სატენდერო მოსაკრებლის შემოღება.

ადგილობრივი მოსაკრებლების შემოღების, გაუქმებისა და მათზე კანონით დაწესებული შეღავათების დადგენის შესახებ საკრებულოს გადაწყვეტილება მოქმედებს მხოლოდ მისდამი დაქვემდებარებულ ტერიტორიაზე და ვრცელდება ყველა იქ მცხოვრებ ფიზიკურ და განლაგებულ იურიდიულ პირზე, გარდა კანონით გათვალისწინებული შემთხვევებისა. მოსაკრებლის გადახდაზე ინდივიდუალური სახის შეღავათების დაწესება დაუშვებელია.

ადგილობრივი მოსაკრებლები გადაიხდება წინასწარ, ადგილობრივი თვითმმართველობის (მმართველობის) ორგანოს მიერ გადამხდელისათვის კანონით განსაზღვრული საქმიანობის განხორციელების ან სარგებლობის უფლების მინიჭებამდე. პასუხისმგებლობა გადახდაზე ეკისრება ადგილობრივი თვითმმართველობის (მმართველობის) აღმასრულებელი ორგანოს შესაბამის სამსახურს.

კონტროლს ადგილობრივი მოსაკრებლების გაანგარიშებასა და შესაბამის ბიუჯეტში მათ სრულ და დროულ ჩარიცხვაზე ახორციელებს სახელმწიფო საგადასახადო დეპარტამენტის შესაბამისი ტერიტორიული ორგანო. ამასთან სახეების მიხედვით, ადგილობრივი მოსაკრებლების გადახდის პერიოდულობა და ვადა

დგინდება ადგილობრივი თვითმმართველობის (მმართველობის) წარმომადგენლობითი ორგანოს გადაწყვეტილებით.

ადგილობრივი თვითმმართველობის (მმართველობის) წარმომადგენლობითი ორგანოს მიერ შემოღებული და გადახდევინებული ადგილობრივი მოსაკრებლები მთლიანად ჩაირიცხება შესაბამის ადგილობრივ ბიუჯეტში.

**10. საზოგადოებრივი კონტროლის მექანიზმები**

საკრებულოებზე საზოგადოებრივი კონტროლის მექანიზმები გარანტირებულია საქართველოს კანონმდებლობით. კერძოდ, საკრებულოს წევრი ვალდებულია სამ თვეში ერთხელ მაინც შეხვედეს ამომრჩევლებს, არანაკლებ წელიწადში ერთხელ ჩააბაროს ანგარიში გაწეული მუშაობის შესახებ, ასევე აქტიურად ითანამშრომლოს საზოგადოებრივ ორგანიზაციებთან.

მიუხედავად ამგვარი მექანიზმებისა, უნდა აღინიშნოს, რომ საზოგადოება პასიურად მონაწილეობს ადგილობრივ დონეზე რეალური თვითმმართველობის განვითარებისა და ჩამოყალიბების პროცესში, რადგან ვერ აცნობიერებს გადაწყვეტილების მიღების დროს მისი მონაწილეობის აუცილებლობას და ადგილობრივ ხელისუფლებას, რომელიც მის მიერ არის არჩეული, აღიქვამს, როგორც ცენტრალური ხელისუფლების გაგრძელებას. ასეთი მიმართულება განპირობებულია სამოქალაქო საზოგადოების, ანუ ადგილობრივი მოსახლეობის უნდაობით საკუთარი ხელისუფლების მიმართ.

იმისათვის, რომ მდგომარეობა გაუმჯობესდეს, აუცილებელია, ადგილობრივი ხელისუფლების საქმიანობა იყოს გამჭვირვალე. მექანიზმები ამისათვის განსაზღვრულია საქართველოს ადმინისტრაციული კოდექსით, რომლის თანახმად, თითოეულ მოქალაქეს აქვს საჯარო ინფორმაციის მიღების უფლება. საქმიანობის გამჭვირვალეობა გულისხმობს ადგილობრივი ხელისუფლების ყოველდღიური საქმიანობისა და მომავალი გეგმების საზოგადოებისათვის გაცნობას და, რაც მთავარია, იმ გადაწყვეტილებების, რომელიც უშუალოდ ეხება ადგილობრივ მოსახლეობას, სწორედ მათთან შეთანხმების მიღწევის შემდეგ მიღებას.

გამჭვირვალეობა პირდაპირ უკავშირდება საბიუჯეტო პროცესს და ურთიერთობებს. ადგილობრივი ბიუჯეტის შეგების მნიშვნელოვანი წყარო, როგორც ვიცით, არის ადგილობრივი გადასახადები, ანუ გადასახადები, რომელსაც თითოეული მოქალაქე იხდის, შესაბამისად, ყოველ მოქალაქეს აქვს უფლება, მოითხოვოს ინფორმაცია, თუ სად და როგორ დაიხარჯა მის მიერ ადგილობრივ ბიუჯეტში გადახდილი ფული.

საზოგადოებრივი კონტროლისა და დემოკრატიის ხარისხის ასამაღლებლად აუცილებელია მოქალაქეების ინტერესების დამცველი საზოგადოებრივი ორგანიზაციების (არასამთავრობო ორგანიზაციები, სათემო კავშირები, დამოუკიდებელი მასმედია) ჩამოყალიბება და გაძლიერება. ადგილობრივი თვითმმართველობა ხორციელდება ხალხისათვის და ხალხის მიერ, ამიტომ, ამ ტიპის ორგანიზაციებმა უნდა ითავონ, დაამყარონ ინსტიტუციური ურთიერთობა ადგილობრივ ხელისუფლებასთან, მოითხოვონ მათგან მოსახლეობასთან შეხვედრებისა და ბიუჯეტის საჯარო განხილვების მოწყობა და დაეხმარონ მის ორგანიზებაში. ამგვარი საქმიანობის განხორციელებით ამაღლება ადგილობრივი ხელისუფლების მიმართ სამოქალაქო ნდობის დონე, გაიზრდება ინტერესი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართვისა, რაც დემოკრატიული მმართველობის წინაპირობას წარმოადგენს.

<sup>1</sup> mmarTvelobis modeli, rodesac kompetenciebi da funqciebi centraluri xelisuflebidan adgilobrivi xelisuflebis donezea gadacemuli.

<sup>1</sup> ფუნქციები, რომელსაც ადგილობრივი თვითმმართველობა დამოუკიდებლად და საკუთარი პასუხისმგებლობით ახორციელებს;

<sup>2</sup> ფუნქციები, რომლებიც ადგილობრივ მმართველობას სახელმწიფოს მიერ აქვს გადაცემული (დელეგირებული).

.<sup>1</sup> მიწის გადასახადი საერთო-სახელმწიფო გადასახადიდან გადმოვიდა ადგილობრივ გადასახადებში.

| მოსახლეობის რაოდენობა        | საკრებულოს წევრთა რაოდენობა |
|------------------------------|-----------------------------|
| 0 – 5 000                    | 5                           |
| 5 000 – 10 000               | 7                           |
| 10 000 – >                   | 9                           |
| სპეციალური სტატუსის ქალაქები | 15                          |
| თბილისი                      | 49                          |

**თვითმმართველობის ექსკლუზიური უფლებამოსილებანი (კომპეტენციები)**

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოთა დებულების მიღება.</li> <li>✓ ადგილობრივი ქონების მართვა.</li> <li>✓ ადგილობრივი ბიუჯეტის ფორმირება, დამტკიცება, შესრულება და კონტროლი, ადგილობრივი გადასახადებისა და მოსაკრებლების შემოღება და გაუქმება.</li> <li>✓ სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების პროგრამების შემუშავება/დამტკიცება.</li> <li>✓ მუნიციპალური სამსახურების შექმნა და ლიკვიდაცია.</li> <li>✓ ადგილობრივი კეთილმოწყობა და გამწვანება, ადგილობრივი ტყის ფონდი.</li> <li>✓ ადგილობრივი არქივის შექმნა/შენახვა.</li> <li>✓ სარიტუალო მომსახურების ორგანიზება.</li> <li>✓ სასაფლაოების მოვლა-პატრონობა.</li> <li>✓ საბინაო და არასაცხოვრებელი ფონდის შექმნა, კომუნალური მეურნეობა.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ საინფორმაციო სამსახურის შექმნა, საჯარო ინფორმაციის გავრცელება.</li> <li>✓ მუნიციპალური გზების შეკეთება და მშენებლობა.</li> <li>✓ ადგ. მოსახლეობის ტრანსპორტით მომსახურებისათვის ხელის შეწყობა.</li> <li>✓ ურბანული განვითარება და დაგეგმარება, გენგეგმის შედგენა.</li> <li>✓ ჯანდაცვის, კულტურისა და სოციალური დაცვის მუნიციპალური პროგრამები.</li> <li>✓ ელექტროენერჯით, გაზითა და წყლით მომარაგების უზრუნველყოფა.</li> <li>✓ საცხოვრებელი, სოციალურ-კულტურული და საყოფაცხოვრებო დანიშნულების დაწესებულებათა მშენებლობისათვის ხელშეწყობა.</li> </ul> |
|---|--|

**თვითმმართველობის დელეგირებული უფლებამოსილებანი (კომპეტენციები)**

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ სამოქალაქო აქტების რეგისტრაცია.</li> <li>✓ გარემოსდაცვითი, სანიტარული და ვეტერინარული ღონისძიებები.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ სახელმწიფოსათვის მოქალაქეთა სამხედრო სამსახურში გაწვევის საკითხებში ხელის შეწყობა.</li> </ul> |
|---|--|

**მმართველობის უფლებამოსილებანი (კომპეტენციები)**

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ განათლების ობიექტების მოვლა-პატრონობა, მიმდინარე და კაპიტალური ხარჯების დაფინანსება.</li> <li>✓ კულტურის ობიექტების მოვლა-პატრონობა, მიმდინარე და კაპიტალური ხარჯების დაფინანსება.</li> <li>✓ ჯანდაცვის ობიექტების მოვლა-პატრონობა, მიმდინარე და კაპიტალური ხარჯების დაფინანსება, მოსახლეობის სოციალური დაცვის უზრუნველყოფა.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ საზოგადოებრივი წესრიგისა და უსაფრთხოების დაცვა, სამოქალაქო თავდაცვა.</li> <li>✓ ადგილობრივი ბიუჯეტის დამტკიცება და მის შესრულებაზე კონტროლი, ადგილობრივი გადასახადების და მოსაკრებლების შემოღება და გაუქმება, სახელმწიფო ქონების ფლობა და ამ ქონების მართვა.</li> </ul> |
|--|--|

## **თავი VI ადგილობრივი გადასახადები**

### **1. ადგილობრივი გადასახადების სტრუქტურა**

#### **რა სახის გადასახადები არსებობს ქვეყანაში?**

საქართველოში, საგადასახადო ვალდებულების განხორციელების მხრივ, გადასახადები იყოფა ორ კატეგორიად: საერთო სახელმწიფოებრივ გადასახადებად და ადგილობრივ გადასახადებად.

#### **საერთო-სახელმწიფოებრივ გადასახადებს მიეკუთვნება:**

1. საშემოსავლო გადასახადი;
2. მოგების გადასახადი;
3. დამატებითი ღირებულების გადასახადი;
4. აქციზი;
5. ქონების გადასახადი;
6. ავტოსატრანსპორტო საშუალებების მესაკუთრეთა გადასახადი;
7. გადასახადი ქონების გადაცემისათვის;
8. სოციალური დაზღვევის გადასახადი;
9. გადასახადი ბუნებრივი რესურსების სარგებლობისათვის;
10. გადასახადი მავნე ნივთიერებებით გარემოს დაბინძურებისათვის;
11. გადასახადი ავტოსატრანსპორტო საშუალებების საქართველოს ტერიტორიაზე შემოსვლისა და ზენორმატიული დატვირთვისათვის;
12. ფიქცირებული გადასახადი;
13. მცირე ბიზნესის გადასახადი.

#### **ადგილობრივ გადასახადებს მიეკუთვნება:**

1. სათამაშო ბიზნესის გადასახადი;
2. საკურორტო გადასახადი;
3. სასტუმროს გადასახადი;
4. რეკლამის გადასახადი;
5. გადასახადი ადგილობრივი სიმბოლიკის გამოყენებისათვის;
6. მიწის გადასახადი.

#### **ვინ იხდის სათამაშო ბიზნესის გადასახადს?**

სათამაშო ბიზნესის გადასახადის გადამხდელეები არიან ის პირები, რომლებიც ეწევიან სამეწარმეო საქმიანობას ლატარიებით, კაზინოებით (სამორინეებით), ახარტული და სხვა სათამაშო ბიზნესით და ასეთი საქმიანობის განხორციელებისათვის მიღებული აქვთ ნებართვა ან ლიცენზია. აღნიშნული გადასახადი გადაიხდება შესაბამისი რაიონის ბიუჯეტში.

#### **ვინ იხდის საკურორტო გადასახადს?**

საკურორტო გადასახადის გადამხდელეები არიან ფიზიკური პირები, რომლებიც გადასახადს იხდიან ამ ადგილებში დასვენებისა და მომსახურების მიღებისათვის.

#### **ვინ იხდის სასტუმროს გადასახადს?**

სასტუმროს გადასახადის გადამხდელეები არიან ის ფიზიკური და იურიდიული პირები, რომელთაც სათანადო ანაზღაურების საფუძველზე საცხოვრებლად გარკვეული ვადით გადასცემენ საცხოვრებელ ფართს სასტუმროებში, პანსიონატებში, მოტელებში, კემპინგებში და სხვა ამდგავარ დაწესებულებებში.

### **ვინ იხდის რეკლამის გადასახადს?**

რეკლამის გადასახადს იხდის ფიზიკური და იურიდიული პირი, რომელიც ახდენს თავისი საქონლის (პროდუქციის) რეკლამირებას და/ან ეკონომიკური საქმიანობის მიზნით იძენს სარეკლამო მომსახურებას, ანუ მასობრივი ინფორმაციის საშუალებით და სხვა საშუალებებით ახდენს რეკლამის გავრცელებას.

### **ვინ იხდის გადასახადს ადგილობრივი სიმბოლიკის გამოყენებისათვის?**

ადგილობრივი სიმბოლიკის გამოყენებისათვის გადასახადის გადამხდელია მეწარმე, ფიზიკური და იურიდიული პირი, რომელიც იყენებს კანონმდებლობით დამტკიცებულ სიმბოლიკას – გერბს, ისტორიული ან არქიტექტურული ძეგლების გამოსახულებებს, ქალაქის ან მისი ცალკეული ადგილების ხედებსა და სხვა ანალოგიურ სიმბოლიკებს.

### **ვინ იხდის მიწის გადასახადს?**

მიწის გადასახადის გადამხდელები არიან ფიზიკური და იურიდიული პირები, რომლებსაც საკუთრებაში ან სარგებლობაში აქვთ მიწის ნაკვეთები.

მიწის გადასახადის ოდენობა არ არის დამოკიდებული მის გადამხდელთა ეკონომიკური საქმიანობის შედეგებზე და დგინდება ფიქსირებული წლიური გადასახადის სახით, მიწის ფართობის ერთეულზე.

მიწის გადასახადი დიფერენცირებულია მიწის ხარისხისა და ადგილმდებარეობის მიხედვით.

## **2. მიწის გადასახადი**

### **რამდენია სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწებზე მიწის გადასახადი?**

სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის გადასახადის საბაზისო განაკვეთი დიფერენცირებულია ადმინისტრაციული ერთეულებისა და მიწის ხარისხის მიხედვით და დგინდება ერთ ჰექტარზე გაანგარიშებით ლარებში:

1. საქალაქო (სადაბო) ადმინისტრაციული ერთეულის ფარგლებს გარეთ არსებული სახნავი და მრავალწლიანი ნარგავებით დაკავებული მიწებისათვის

*მიწის გადასახადი შეადგენს:*

| ადმინისტრაციული ერთეულების დასახელება   | საბაზისო განაკვეთი (ლარი/ჰა) |       |
|---|------------------------------|-------|
|   | მიწის ხარისხი                |       |
|   | კარგი                        | მწირი |
| 1. თბილისი, მარნეული  | 57                           | 31    |
| 2. ბოლნისი, გარდაბანი   | 52                           | 27    |
| 3. რუსთავი  | 51                           | 27    |
| 4. ბათუმი, გაგრა, გალი, გუდაუთა, გულრიფში, ოჩამჩირე, სოხუმი                     | 51                           | 27    |
| 5. ქობულეთი, ხელვაჩაური, გურჯაანი, დედოფლისწყარო                                | 44                           | 24    |
| 6. თელავი, ლაგოდეხი, სიღნაღი  | 43                           | 22    |
| 7. ყვარელი, გორი, მცხეთა, ახმეგა, დმანისი, ერედვი                               | 39                           | 21    |
| 8. კასპი, თეთრიწყარო, სამგრელია   | 38                           | 20    |
| 9. საგარეჯო, ქარელი, ხაშური   | 36                           | 20    |
| 10. ქურთა, წალკა  | 34                           | 19    |
| 11. აბაშა, გუგდიდი  | 34                           | 18    |
| 12. ახალქალაქი, ახალციხე  | 34                           | 19    |
| 13. მარტვილი, სენაკი, ხობი, ფოთი  | 33                           | 17    |
| 14. ნინოწმინდა  | 33                           | 17    |
| 15. ახალგორი, ვანი, გესტაფონი, ლანჩხუთი, ოზურგეთი                               | 30                           | 15    |
| 16. ბაღდათი, თერჯოლა, ხონი, ქუთაისი   | 28                           | 15    |
| 17. წალენჯიხა, წყალტუბო, ჩხოროწყუ   | 24                           | 13    |
| 18. საჩხერე, ცაგერი, ცხინვალი   | 22                           | 12    |
| 19. ამბროლაური, დუშეთი, თიანეთი, ადიგენი, ბორჯომი                               | 18                           | 11    |
| 20. ასპინძა, გვიბული, ხულო, ქედა  | 17                           | 9     |
| 21. შუახევი, ხარაგაული, ჭიათურა, ლენგები, ონი, ჩოხატაური, მესტია, ყაზბეგი, ჯავა | 13                           | 8     |

2. ბუნებრივი სათიბებისა და საძოვრებისათვის მიწის გადასახადი შადგენს:

| ადმინისტრაციული ერთეულების დასახელება  | საბაზისო განაკვეთი (ლარი/ჰა) |            |               |            |
|--|------------------------------|------------|---------------|------------|
|  | სათიბ-ები                    | საძოვ-რები | გაკულტურებული |            |
|  |                              |            | სათიბ-ები     | საძოვ-რები |
| 1. აბაშა, ახალქალაქი, გორი, ბათუმი, ბოლნისი, გაგრა, გალი, გარდაბანი, გუდაუთა, გულრიფში, გურჯაანი, დედოფლისწყარო, დმანისი, გუგდიდი, თბილისი, თეთრიწყარო, თელავი, ლაგოდეხი, ლანჩხუთი, მარნეული, მცხეთა, ნინოწმინდა, ოზურგეთი, ოჩამჩირე, რუსთავი, სამგრელია, სენაკი, სიღნაღი, სოხუმი, ქუთაისი, ქობულეთი, ყვარელი, წალკა, <b>წყალტუბო</b> , ხელვაჩაური, ხობი, ფოთი | 6                            | 3          | 8             | 4          |
| 2. ადიგენი, ასპინძა, ახალგორი, <b>ბაღდათი</b> , ბორჯომი, ვანი, გესტაფონი, თერჯოლა, თიანეთი, კასპი, მარტვილი, საგარეჯო, საჩხერე, გვიბული, ქარელი, ქედა, შუახევი, ჩოხატაური, ჩხოროწყუ, წალენჯიხა, ხარაგაული, ხაშური, ხონი, ხულო, ახალციხე  | 4                            | 2          | 7             | 3          |
| 3. ამბროლაური, ახმეგა, დუშეთი, ლენგები, მესტია, ონი, ყაზბეგი, ცაგერი, ცხინვალი, ჭიათურა, ჯავა  | 2,5                          | 1,5        | 4             | 2          |



გარანტირებული სამელიორაციო ქსელებით დაკავებული სასოფლო-სამეურნეო მიწის გადასახადის განსაზღვრისას, შესაბამისი სასოფლო-ადმინისტრაციული რაიონების (ქალაქების) ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლობითი ორგანოები უფლებამოსილი არიან, საქართველოს მიწის მართვის სახელმწიფო დეპარტამენტის შესაბამისი სამსახურების წარდგინებით, გაზარდონ მიწის გადასახადი 100 პროცენტამდე (იმის გათვალისწინებით, რომ თანაბარ პირობებში მყოფ სამეურნეო სუბიექტებს არ ჰქონდეთ განსხვავებული გადასახადი).

### **შეიძლება თუ არა მიწის გადასახადის შემცირება ან გაუქმება?**

ცხრილებში მოცემული მიწის გადასახადის საბაზისო განაკვეთები შესაბამისი სასოფლო-ადმინისტრაციული რაიონების (ქალაქების) ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლობითი ორგანოების მიერ კონკრეტული მიწის ნაკვეთისათვის, მიწის ხარისხისა და ადგილმდებარეობის გათვალისწინებით, შეიძლება შემცირებულ ან გაუქმებულ იქნას.

### **როგორ გამოიანგარიშება სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის გადასახადი?**

სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის გადასახადი გამოიანგარიშება გადასახადის განაკვეთის გამრავლებით მიწის ნაკვეთის ფართობზე (ჰექტრებში).

მაგ: თუ მიწის ნაკვეთის ფართობი არის 12.35 ჰექტარი და კონკრეტულ რაიონში აღნიშნულ მიწებზე მიწის გადასახადი 1 ჰექტარზე არის 18 ლარი, მაშინ მიწის გადასახადი აღნიშნულ მიწის ნაკვეთზე იქნება 222.3 ლარი (12.35ჰა.X18ლ.=222.3).

### **რამდენია არასასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის გადასახადი და როგორ გამოიანგარიშება იგი?**

არასასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის გადასახადის საბაზისო განაკვეთი განისაზღვრება მიწის ერთ კვადრატულ მეტრზე წელიწადში 0.24 ლარის ოდენობით.

ამ მიწების გადასახადი გამოიანგარიშება გადასახადის საბაზისო განაკვეთის გამრავლებით ტერიტორიულ კოეფიციენტსა და მიწის ფართობზე. მაგ: თუ პირს საკუთრებაში გააჩნია 595მ<sup>2</sup> მიწის ნაკვეთი, ხოლო ტერიტორიული კოეფიციენტი შეადგენს 0.5-ს, მაშინ აღნიშნული ფართობის მიწის ნაკვეთზე გადასახადი მიწის გადასახადი იქნება 71.4 ლარის ოდენობით (595მ<sup>2</sup>X0.5X0.24ლ.=71.4).

### **რომელი მიწის ნაკვეთები არ იბეგრება მიწის გადასახადით?**

მიწის გადასახადით არ იბეგრება:

1. სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული მიწის ნაკვეთის ის ნაწილი, რომელიც გადაცემული აქვს საბიუჯეტო ორგანიზაციას, გარდა სამენარმეო საქმიანობისათვის გამოყენებული მიწებისა;

2. სამეცნიერო-კვლევითი, სასწავლო, საცდელ-სასელექციო, ექსპერიმენტული, ჯიშთა გამოცდის ის ნაკვეთები, რომლებიც გამოიყენება სამეცნიერო და სასწავლო მიზნებისათვის და რომლებზედაც სამუშაოები ფინანსდება ბიუჯეტიდან;

3. ნაკვეთები, რომლებიც გამოიყენება უსინათლოების, ყრუ-მუნჯების, გონებრივად ჩამორჩენილი და ფიზიკურად განუვითარებელი ბავშვების, ომის ვეტერანთა საზოგადოებების, მოხუცთა და ბავშვთა სახლების, მოზარდთა სოციალური ადაპტაციისა და შრომითი რეაბილიტაციის ცენტრების მიერ თა-ვიანთი ძირითადი ფუნქციების შესრულებისათვის და ფინანსდება ბიუჯეტიდან; ნაკვეთები, გამოყენებული ბავშვთა სახლების, სპეციალური სკოლა-ინტერნატების, ბავშვთა სოფლებისა და საბავშვო ბაღების მიერ, რომლებიც უსასყიდლოდ ეწევიან ბავშვთა მოვლა-აღზრდას და მათთვის განათლების მიცემას, თუ ისინი არ გამოიყენება ეკონომიკური საქმიანობისათვის;

4. ბუნებისა და ისტორიული ძეგლების დაცვის ორგანიზაციების მიწის ფართობები, რომლებზედაც განლაგებულია სახელმწიფოს მიერ ისტორიულ, კულტურულ და არქიტექტურულ ძეგლებად მიჩნეული ნაგებობები, თუ ისინი არ გამოიყენება სამენარმეო საქმიანობისათვის, რომელშიც არ იგულისხმება შესასვლელი ბილეთების რეალიზაცია;

5. ბუნებრივი პარკები, ბოტანიკური და დენდროლოგიური ბაღები, კულტურისა და დასვენების მუნიციპალური პარკები და სასაფლაოები, ზოოლოგიური ბაღები და პარკები, ოკეანერიუმები, სკვერები, ხეივანები, დაცული ტერიტორიები, სატყეო ორგანიზაციები, აგრეთვე ღია საუნწყებო პარკები, ბაღები და ტყე-ბაღები, გარდა ამ ტერიტორიაზე სამენარმეო საქმიანობისათვის გამოყენებული ნაკვეთებისა;

6. ქალაქის წყალსაცავები და მათი აკვატორიები, ის მიწები, რომლებიც გამოიყენება სატრანსპორტო და მიწისქვეშა კომუნიკაციებისათვის და არ გამოიყენება სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის წარმოებისა და ეკონომიკური საქმიანობისათვის;

7. ჰიდრომეტეოროლოგიური ცენტრების, გარემოს დაბინძურების კონტროლის სადგურებისა და დანადგარების ფუნქციონირებისათვის გამოყენებული მიწები;

8. სასმელი წყლით მოსახლეობის მომარაგებისათვის, ელექტროსადგურებისა და სამელიორაციო სისტემებისა და მათი ფუნქციონირებისათვის განკუთვნილი წყალსაცავებით დაკავებული მიწები და ამ ობიექტების სანიტარულ-დაცვითი და ტექნიკური ზონები;

9. სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული და გამოუყენებელი სათიბები, საძოვრები, სარეკულტივაციო და სამარაგო სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწები;

10. სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის ნაკვეთები, რომელთა ნაყოფიერი ფენაც სანახევროდ ან მეტადაა დაზიანებული სტიქიის შედეგად;

11. სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის ნაკვეთები, რომლებზეც მოწეული მოსავლის ნახევარზე მეტი განადგურდა სტიქიის (ქარიშხალი, სეტყვა, გვალვა, წყალდიდობა) და სხვა ფორსმაჟორული გარემოებების შედეგად. მიწის გადასახადისაგან გათავისუფლების საფუძველია ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლობითი ორგანოს გადაწყვეტილება, რომელიც მიიღება საქართველოს სოფლის მეურნეობისა და სურსათის სამინისტროს შესაბამის ტერიტორიულ ორგანოსთან შეთანხმებით. კომისიის დასკვნა დგება ორჯერ – სტიქიის დამთავრების მომენტიდან 2 კვირის ვადაში და მოსავლის აღების წინ;

12. ფიზიკური და იურიდიული პირები, რომლებმაც მიიღეს ახალსათვისებელი სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწები – მიღებიდან 5 წლის განმავლობაში;

13. ნასოფლარების ტერიტორიაზე, აგრეთვე განსახლების სახელმწიფო ღონისძიებათა შესაბამისად დასახლებულ მოქალაქეთა ოჯახები – დასახლებიდან 5 წლის განმავლობაში;

14. მეორე მსოფლიო ომის ინვალიდები და მათთან გათანაბრებული პირები–პრივატიზაციის წესით მიღებულ მიწის ფართობებზე;

15. ქურთის, ერედვისა და თიღვის თემები, სოფლები: ავნევი და ნული – დროებით, კონფლიქტის მოგვარებამდე და ეკონომიკური სიტუაციის მოწესრიგებამდე;

16. ის მიწები, რომლებიც გამოიყენება აეროდრომების, აეროპორტების, ვერტოდრომებისა და აერონავიგაციის უსაფრთხოების ზონებად და მინისტრმა კომუნიკაციებისათვის, აგრეთვე ნავსადგურებისათვის პერსპექტიული განვითარების მიზნით დამატებული მიწის ნაკვეთები, თუ ისინი არ გამოიყენება ეკონომიკური საქმიანობისათვის;

17. სამონადირეო მეურნეობები;

18. ენერჯის განახლებადი წყაროების (მზის, ქარის, გეოთერმული, ბიომასის ენერჯია და ჰიდროენერჯია) ასათვისებელი მოწყობილობებისა და ენერგოდამზოგავი საშუალებების (ენერგოდამზოგავი ნათურები) წარმოებისათვის გამოყენებული მიწის ნაკვეთები;

19. მაღალმთიანი რეგიონების სოციალურ-ეკონომიკური და კულტურული განვითარების შესახებ-საქართველოს კანონით განსაზღვრული, კავკასიონის ქედის სამხრეთ ფერდობზე განლაგებული რაიონებისა და აჭარა-გურიის მთიანეთის სოფლების, თემებისა და დაბების მცხოვრებნი – მოცემულ ტერიტორიებზე არსებულ მიწის ნაკვეთებზე. სამხრეთ საქართველოს მაღალმთიან რეგიონებში მცხოვრებთ მოცემულ ტერიტორიებზე არსებულ მიწის ნაკვეთებზე მიწის გადასახადი უმცირდებათ 50 პროცენტით;

20. „ნავთობისა და გაზის შესახებ- საქართველოს კანონით განსაზღვრული ნავთობისა და გაზის ოპერაციების (საქმიანობის) საწარმოებლად გამოყენებული მიწის ნაკვეთები, თუ ისინი სხვა მიზნით არ გამოიყენება;

21. სამედიცინო დანესებულებებზე გადაცემული მიწის ნაკვეთები, თუ ისინი არ გამოიყენება არასამედიცინო ეკონომიკური საქმიანობისათვის;

22. 2004 წლის 1 მარტის მდგომარეობით, ფიზიკური პირის საკუთრებაში არსებული, 5 ჰა-მდე ფართობის სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის ნაკვეთები.

დადგენილი საგადასახადო შეღავათები არ ვრცელდება იმ შემთხვევებზე, როდესაც შეღავათების მქონე ფიზიკური ან იურიდიული პირი მის საკუთრებაში, მფლობელობაში ან სარგებლობაში არსებულ მიწის ნაკვეთს (ან მის ნაწილს) ანდა შენობა-ნაგებობებს (ან მათ ნაწილს) იჯარით გადას-ცემს სხვა ფიზიკურ ან იურიდიულ პირს.

### **იხდის თუ არა მოიჯარე მიწის გადასახადს?**

საგადასახადო კოდექსის 215-ე მუხლის შესაბამისად მიწის მოიჯარე ვალდებულია გადაიხადოს მიწის გადასახადი.

**უნდა მოხდეს თუ არა მიწის გადაუხდელო გადასახადის გადახდა (მიწის ნარჩენი გადასახადი)?**

თუ მიწის მესაკუთრეს წლების განმავლობაში დაგროვილი აქვს მიწის გადასახადი, ის ვალდებულია გადაიხადოს იგი. 2003 წლის 1 ივნისის მდგომარეობით მიწის მესაკუთრეებს, რომლებსაც საკუთრებაში აქვთ მიწის ნაკვეთები, ჩამოეჭრათ საურავის გადახდის ვალდებულება, მაგრამ ისინი არ განთავისუფლებულან ე.წ. მიწის ნარჩენი გადასახადისაგან. თუ პირი არ გადაიხდის მიწის გადასახადს, მას დაერიცხება საურავი და საგადასახადო ორგანოს უფლება აქვს ყადაღა დაადოს მის ქონებას და კანონმდებლობით დადგენილი წესით აღნიშნული ქონება (მიწის ნაკვეთი) გაიყიდება აუქციონზე.

**3. საშემოსავლო გადასახადი**

**ვის ევალება საშემოსავლო გადასახადის გადახდა?**

საშემოსავლო გადასახადის გადამხდელები არიან რეზიდენტი და არარეზიდენტი ფიზიკური პირები. რეზიდენტად ითვლება საქართველოს ის მოქალაქე, რომელიც ყოველი წლის 182 დღეზე მეტ ხანს იმყოფება საქართველოში ან იმყოფება უცხოეთში, მაგრამ არის სახელმწიფო სამსახურში, ხოლო არარეზიდენტად ითვლება პირი, რომელიც არ არის საქართველოს მოქალაქე. ანუ ნებისმიერი ფიზიკური პირი შემოსავლის მიღების შემთხვევაში იბეგრება საშემოსავლო გადასახადით.

პიზიკური პირების დასაბეგრი შემოსავალი იბეგრება შემდეგი განაკვეთებით:

| დასაბეგრი შემოსავლის ოდენობა კალენდარული წლის განმავლობაში | გადასახადის განაკვეთი                     |
|--|---|
| 1) 200 ლარამდე   | დასაბეგრი შემოსავლის 12%                  |
| 2) 201-იდან 350 ლარამდე                                    | 24 ლარი + 200 ლარს ზევით შემოსავლის 15%   |
| 3) 351-იდან 600 ლარამდე                                    | 46,5 ლარი + 350 ლარს ზევით შემოსავლის 17% |
| 4) 601 და მეტი ლარი  | 89 ლარი + 600 ლარს ზევით შემოსავლის 20%   |

**რომელი შემოსავლების სახეები არ იბეგრება საშემოსავლო გადასახადით და ვინ შეიძლება განთავისუფლდეს საშემოსავლო გადასახადისაგან?**

- საშემოსავლო გადასახადით არ იბეგრება ფიზიკურ პირთა შემოსავლების შემდეგი სახეები:
- არარეზიდენტის მიერ საქართველოს ტერიტორიაზე უცხოეთის დიპლომატიურ და მასთან გათანაბრებულ დაწესებულებებში დაქირავებით მიღებული შემოსავლები;
  - ფიზიკური პირისაგან ჩუქებით ან მემკვიდრეობით მიღებული ქონების ღირებულება;
  - გრანტი, სახელმწიფო პენსია, სახელმწიფო სტიპენდია და სახელმწიფო დახმარება;
  - ალიმენტი;
  - ბიუჯეტის ხარჯზე განეული მატერიალური დახმარება და ერთჯერადი განაცემი;
  - შემოსავალი, მიღებული ფიზიკური პირის მიერ იმ საკუთარი წარმოების სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის რეალიზაციით, რომელიც წარმოებულია მოცემული პირის კერძო მეურნეობებში მის სამრეწველო გადამამუშავებამდე;
  - ფიზიკური პირის მიერ მატერიალური აქტივების რეალიზაციით მიღებული ნამეტი, გარდა სამენარმეო საქმიანობისათვის გამოყენებული აქტივების რეალიზაციით მიღებული ნამეტისა;
  - საბიუჯეტო ორგანიზაციების მოსამსახურეთა სპეციალური ფორმის ტანსაცმლის ღირებულება;
  - ფიზიკური პირისათვის (დონორისათვის) გაღებული სისხლის საკომპენსაციო კვებისათვის გაცემული თანხა;
  - ფიზიკური პირის მომსახურებისათვის გაცემული შრომის დაცვისათვის აუცილებელი საშუალებები და შრომის მავნე პირობებიან სამუშაოზე და ცხელ საამქროებში მუშებსა და მოსამსახურეებზე დადგენილი ნორმით გაცემული კვების პროდუქტები და გაზიანი, მარილიანი წყალი საქართველოს შრომის კანონთა კოდექსის შესაბამისად;
  - ოლიმპიურ თამაშებში, მსოფლიოსა და ევროპის ჩემპიონატებში გამარჯვებისა და საპრიზო ადგილების დაკავებისათვის სპორტსმენების და მათი მწვრთნელების მიერ მიღებული ფულადი და სხვა სახის ჯილდოები დაფინანსებული სახელმწიფოს მიერ;
  - საქართველოს სახელმწიფო სახაზინო ვალდებულებების რეალიზაციით მიღებული ნამეტი;

- ფიზიკური პირის მიერ ხელფასის სახით ან/და ეკონომიკური საქმიანობით მიღებული შემოსავლის 30 პროცენტი, მაგრამ არა უმეტეს 1200 ლარისა წელიწადში, რომელიც მიმართულია არასახელმწიფო საპენსიო და ნებაცხოვრობითი სამედიცინო დაზღვევის განსახორციელებლად. ამასთან, მიზნობრივად გამოყენების პერიოდის დადგომამდე (საპენსიო ასაკის მიღწევა ან სხვა შესაბამისი სადაზღვევო შემთხვევის დადგომა) აღნიშნული თანხის უკან გატანის შემთხვევაში მისი დაბეგვრა განხორციელდება გაცემის წყაროსთან, მოქმედი წესის შესაბამისად.

საშემოსავლო გადასახადით არ იბეგრება შემდეგ ფიზიკურ პირთა მიერ კალენდარული წლის განმავლობაში მიღებული დასაბეგრი შემოსავალი 3000 ლარამდე:

- ბავშვობიდან ინვალიდებისა, აგრეთვე I და II ჯგუფის ინვალიდებისა მხედველობის გამო;
- მეორე მსოფლიო ომისა და საქართველოს ტერიტორიული მთლიანობისათვის ბრძოლების მონაწილე საქართველოს მოქალაქეებისა;
- პირებისა, რომლებსაც მინიჭებული აქვთ „ქართველი დედის~ საპატიო წოდება“;
- მარტოხელა დედებისა;
- პირებისა, რომელთაც იშვილეს ბავშვი, შვილად აყვანიდან ერთი წლის განმავლობაში.
- პირებისა, რომლებმაც აღსაზრდელად (შვილობილად) აიყვანეს ბავშვი.

მაღალმთიან რეგიონებში მცხოვრები მრავალშვილიანი (სამი და მეტი შვილი) პირი თავისუფლდება საშემოსავლო გადასახადისაგან, თუ მისი წლიური შემოსავალი 3 000 ლარზე ნაკლებია, ხოლო ერთ და ორშვილიან პირს საშემოსავლო გადასახადი უმცირდება 50%-ით.

#### **4. ქონების გადასახადი**

##### **ვინ იხდის ქონების გადასახადს?**

ქონების გადასახადი არის ორგვარი : ფიზიკურ პირთა ქონების გადასახადი და საწარმოთა ქონების გადასახადი, ანუ ქონების გადასახადით იბეგრებიან, როგორც ფიზიკური პირები, ასევე საწარმოები.

ფიზიკურ პირთა ქონების გადასახადის გადამხდელები არიან ფიზიკური პირები, რომლებსაც საკუთრებაში აქვთ ქონება. დაბეგვრის ობიექტს წარმოადგენს უძრავი ქონება (შენობა-ნაგებობანი ან მათი ნაწილი), გარდა მიწისა და ეკონომიკური საქმიანობით გამოყენებული ქონებისა და ეკონომიკური საქმიანობისათვის გამოყენებული ქონების ღირებულება.

ფიზიკური პირი მის საკუთრებაში არსებულ უძრავ ქონებაზე ქონების გადასახადს იხდის ყოველ კვადრატულ მეტრზე 0.5 ლარის ოდენობით (რომელიც არის საბაზისო განაკვეთი) წელიწადში, აქვე აღსანიშნავია, რომ გადასახადის ოდენობა 1 კვ.მ.-ზე არ უნდა აღემატებოდეს საბაზისო განაკვეთის ორმაგ ოდენობას. ხოლო ეკონომიკური საქმიანობისათვის გამოყენებულ ქონებაზე ქონების ღირებულების 1 პროცენტს.

##### **რომელი ქონება თავისუფლდება ქონების გადასახადისაგან?**

###### **ქონების გადასახადით არ იბეგრება:**

1. ფიზიკური პირის საკუთრებაში არსებული, 100 კვადრატულ მეტრამდე საერთო ფართობის უძრავი ქონება;

2. ბავშვობიდან შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა ან მათი ოჯახების, I და II ჯგუფის შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა ქონება, აგრეთვე, III ჯგუფის ბავშვობიდან შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა ქონება;

3. მაღალმთიან რეგიონში მუდმივად მცხოვრები ფიზიკური პირის საკუთრებაში ამ ტერიტორიაზე არსებული ქონება;

4. არაურბანულ ტერიტორიაზე მკვიდრი ფიზიკური პირის ამ ტერიტორიაზე არსებული უძრავი ქონება. მკვიდრად ითვლება პირი, თუ ის ან მისი მეუღლე ან მათი მშობელი, პაპა, ბებია არანაკლებ 15 წლის განმავლობაში მუდმივად ცხოვრობენ ან ცხოვრობდნენ აღნიშნულ ტერიტორიაზე;

5. ავტოსატრანსპორტო საშუალებები.

გარდა ავტოსატრანსპორტო საშუალებებისა, ზემოთ აღნიშნული შეღავათები არ ვრცელდება იმ შემთხვევაში, თუ ქონება გამოიყენება ეკონომიკური საქმიანობისათვის.

## თავი VII

### საერთო სარგებლობის მიწებისა და ბუნებრივი რესურსების მართვა

#### 1. საერთო სარგებლობის მიწების მართვის ზოგადი პრინციპები

##### რომელი მიწები მიეკუთვნება საერთო სარგებლობის მიწებს?

ადგილობრივი თვითმმართველი ერთეულის გამგებლობაშია ცალკეული სოფლისა და თემის ტერიტორიულ საზღვრებში მოქცეული მიწები, რომლებიც წარმოადგენენ სახელმწიფო საკუთრებას.

აღნიშნული მიწებით სარგებლობის უფლება აქვს სოფლის ტერიტორიულ საზღვრებში მცხოვრებ ნებისმიერ მოქალაქეს. კანონმდებლობით შესაძლებელია ამ მიწების სარგებლობაში (იჯარით) გაცემა დადგენილი წესით. ამ მიწებს სარგებლობაში (იჯარით) გასცემს რაიონული მმართველობის ორგანოები.

საერთო სარგებლობის მიწებს მიეკუთვნება სოფლის ტერიტორიულ საზღვრებში მოქცეული საძოვრები და სათიბები, ასევე პირუტყვის გადასარეკი ტრასები, ალაური და სუბალპური საძოვრები, არასასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწები (გზები, მოედნები და სხვა).

##### საერთო სარგებლობის რომელი მიწები შეიძლება გახდეს თემის საკუთრება?

სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწების სარგებლობასა და საკუთრებასთან დაკავშირებულ საკითხებს არეგულირებს საქართველოს კანონი „სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის საკუთრების შესახებ“.

ამ კანონის შესაბამისად, მხოლოდ მაღალმთიან რეგიონებშია შესაძლებელი, რომ მიწა გახდეს თემის საკუთრება. თუმცა, პრაქტიკაში ანალოგიური შემთხვევები მცირეა.

მაღალმთიან სოფლებში თემის საკუთრება შეიძლება გახდეს საერთო სარგებლობის ყველა სასოფლო-სამეურნეო მიწა – სახნავი, სათიბი, საძოვარი.

##### სათემო ორგანიზაციის როლი საერთო სარგებლობის ბუნებრივი რესურსების მართვაში

სათემო ორგანიზაციას, თავისი მიზნებიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე, აქვს სრული უფლება მონიტორინგი და ზედამხედველობა განახორციელოს ადგილობრივი თვითმმართველი ერთეულის საქმიანობაზე.

სათემო ორგანიზაციებს სრული უფლება აქვთ საერთო სარგებლობის მიწებისა და არამარტო ამ მიწების სარგებლობაში გაცემისას, მოსთხოვონ სოფლის საკრებულოებს აქტიურად დაიცვან სოფლის ინტერესები. რაიონული რგოლებიდან წინააღმდეგობის შემთხვევაში, სათემო ორგანიზაციას შეუძლია იმოქმედოს სოფლის სახელით და მოითხოვოს სოფელში არსებული პრობლემების გადაწყვეტა.

სათემო ორგანიზაციას ასევე შეუძლია მედიატორის როლი შეასრულოს მოსახლეობასა და თვითმმართველობას, ასევე მოსახლეობასა და რაიონული მმართველობის ორგანოებს შორის სოფლის ინტერესების დაცვის მიზნით.

სათემო ორგანიზაციებს შეუძლიათ სოფლის მოსახლეობას დახმარება გაუწიონ საერთო სარგებლობის ისეთი რესურსების ეფექტურად მართვაში, როგორცაა: საძოვრები, ტყე, წყლის რესურსები და სხვა. სწორედ სათემო ორგანიზაციების მეშვეობით არის შესაძლებელი სოფლის მცხოვრებთა ინტერესებიდან გამომდინარე, სოფლად დამკვიდრდეს საერთო სარგებლობის რესურსების მართვის დემოკრატიული პრინციპები.

#### 2. საერთო სარგებლობის საძოვრების მართვის პრინციპები

##### როგორ შეიძლება გადავიდეს საერთო სარგებლობის საძოვრები თემის საკუთრებაში?

რეფორმის შედეგად, საქართველოს მოქალაქეებს სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწები გადაეცათ კერძო საკუთრებაში. მაღალმთიან სოფლებში კერძო საკუთრებაში გადაეცათ ასევე საძოვრები და სათიბები, თუმცა სახელმწიფო საკუთრებაში ჯერ კიდევ დარჩა საძოვრები. აღნიშნული საკითხის დარეგულირების მიზნით, შესაძლებელია ამ მიწების თემის საკუთრებაში გადაცემა. აღნიშნულ საკითხს არეგულირებს „სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის საკუთრების შესახებ“ საქართველოს კანონის მე-4 მუხლის მესამე პუნქტი, რომელშიც აღნიშნულია, რომ „მაღალმთიან რეგიონებში მიწა შეიძლება იყოს კერძო, სათემო და სახელმწიფო საკუთრება“.

აღნიშნული მუხლიდან გამომდინარე, მაღალმთიან სოფლებში საძოვრები შესაძლებელია გადავიდეს თემის საკუთრებაში. ამ შემთხვევაში თემში ნაგულისხმევია ცალკეული სოფლები, ანუ

ეს მიწები გაფორმდება სოფლების საკუთრებაში და სოფლის მცხოვრებლებს თავისუფლად შეეძლებათ მონაწილეობა მიიღონ ამ მიწების მართვასა და სარგებლობაში.

აღნიშნულის განსახორციელებლად პირველ რიგში საჭიროა არსებობდეს ამ სოფლებში არსებული საძოვრების საკადასტრო რუკები, რომლის საფუძველზე სოფლების ადგილობრივი მმართველობები განცხადებით მიმართავენ საჯარო რეესტრის შესაბამის სამსახურებს საძოვრის თემის (სოფლის) საკუთრებაში რეგისტრაციისათვის.

### **როგორ უნდა მართოს საძოვრები თემმა?**

ამ მიწების მართვას უშუალოდ განახორციელებს თემი (სოფელი, თვითმმართველი ერთეულის მეშვეობით).

თემის შემთხვევაში აღნიშნულ საქმიანობაზე პასუხისმგებლობა უნდა აიღოს სოფლების ადგილობრივმა თვითმმართველობებმა. მათ შეეძლებათ ეს მიწები საერთო სარგებლობის პრინციპით გამოიყონ სოფლის მცხოვრებლებს, ან მათ ჯგუფებს და სარგებლობიდან გამომდინარე, მოახდინონ მიწის გადასახადის გადახდა. როდესაც საძოვარი მიწა გადაეცემა კონკრეტულ პირს ან პირებს, გამოყენებული უნდა იქნეს სამოქალაქო კოდექსით დადგენილი ნორმები. განსხვავებულ შემთხვევაში შესაძლებელია მიწების სოფლის სარგებლობაში საერთო სარგებლობის პრინციპით გადაცემა. მიწის გადასახადს გადაიხდიან ის მცხოვრებლები, რომლებიც ისარგებლებენ ამ მიწებით.

შესაძლებელია მიწის გადასახადის გამოთვლა საძოვრების მოსარგებლე კომპლების რაოდენობით, ან მათ საკუთრებაში არსებული პირუტყვის რაოდენობის შესაბამისად განისაზღვროს.

გათვალისწინებული უნდა იქნეს საძოვრის დასვენებისა და მიწის დაცვითი საკითხები, რათა არ მოხდეს ამ მიწების გაუდაბურება და გამოფიტვა. უნდა დაწესდეს განრიგი და გეგმები, თუ წლის გარკვეულ პერიოდში და მონაკვეთში რომელი საძოვარი იქნება გამოყენებული. აღნიშნულის კონტროლი და დაგეგმარება, ასევე მიწის გადასახადის მობილიზაცია, ევალება უშუალოდ თვითმმართველობას.

### **როგორია სათემო ორგანიზაციის როლი საერთო სარგებლობის საძოვრების მართვაში?**

თუ თვითმმართველობა ვერ უზრუნველყოფს ზემოთ აღნიშნული საქმიანობის განხორციელებას გამჭვირვალედ და რაც მთავარია, კანონმდებლობის შესაბამისად, თემის მიწები მართვის უფლებით შესაძლებელია გადავიდეს სათემო ორგანიზაციების სარგებლობაში და იგივე საქმიანობა, რაც ამ მიწებით სარგებლობას ეხება, განახორციელოს სათემო ორგანიზაციამ.

მართვის უფლება ნიშნავს იმას, რომ სათემო ორგანიზაციამ უზრუნველყოს ამ მიწების რაციონალური გამოყენება, მიწის გადასახადის გადახდა და სხვა მნიშვნელოვანი საკითხების გადაწყვეტა, რომლებიც საჭირო იქნება აღნიშნული მიწების ეფექტური მართვისა და გამოყენებისათვის. ამ მიწების სარგებლობაში გაცემა, იჯარით ან ქირავნობის ფორმით, უნდა შეთანხმდეს ამ მიწების მესაკუთესთან – თემთან.

### **რამდენია საძოვარზე გადასახადი?**

საქართველოს საგადასახადო კოდექსის შესაბამისად საძოვარზე გადასახადი განისაზღვრება რაიონების მიხედვით და იგი შეიძლება იყოს ყოველ 1 ჰექტარზე – 1,5-დან 4 ლარამდე.

### **არის თუ არა შესაძლებელი საძოვრის გამოყენება სახნავ-სათესად და რა შეზღუდვები არსებობს?**

საქართველოში მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად, დაუშვებელია საძოვარზე სახნავ-სათესი სამუშაოების განხორციელება, ანუ საძოვრის სხვა დანიშნულებით გამოყენება ისევე კანონით. კერძოდ, ადმინისტრაციულ სამართალდარღვევათა კოდექსის 53<sup>ე</sup> მუხლის შესაბამისად, მიწის ნაკვეთის არამიზნობრივი გამოყენება გამოიწვევს დაჯარიმებას 500-დან 1000 ლარამდე.

# 3. მდგომარეობა ამ მხრივ საქართველოში

ახალი ტიპის სახელმწიფოს მშენებლობა ქვეყნის მოწყობისა და მეურნეობის დაგეგმარების თვისობრივად ახალ მიდგომას გულისხმობს. ეს უკანასკნელი, საქმისადმი პროფესიულ მიდგომასთან ერთად, საიმედო ინფორმაციული ბაზის შექმნასაც მოითხოვს. იმისათვის, რომ სახელმწიფომ ასეთ ვითარებაში შეძლოს თავისი განვითარებისთვის საჭირო ყველანაირი რესურსის შეფასება და სივრცესა და დროში მათი ოპტიმალური განაწილება, იგი უნდა ფლობდეს მუდმივად განახლებად ციფრულ მონაცემთა ბაზას ქვეყნის ბუნების, მოსახლეობის, მეურნეობის და ამ სისტემებში მიმდინარე პროცესების შესახებ.

ამ მიზნით დღეისათვის მსოფლიოს რიგ ქვეყნებში ფართოდ გამოიყენება ინფორმაციის სივრცითი ანალიზის ტექნოლოგიები, რომლებიც საშუალებას იძლევიან ქვეყნისა და საზოგადოების განვითარებისათვის საჭირო ნებისმიერი ტიპის ინფორმაციის სივრცითი მხარის ამოწვევას, პროცესებისა და მოვლენების მრავალმხრივი შეფასების მიზნით.

დღეისათვის გეოინფორმაციული სისტემები, დისტანციური ზონდირება (აერო და კოსმოსური გადაღება), მონაცემთა ბაზები, ქსელური ტექნოლოგიები ყველაზე ოპერატიული, ეფექტური, ოპტიმალური და ობიექტური საინფორმაციო ანალიტიკური სისტემებია. ძნელად მოიძებნება ადამიანის პრაქტიკული მოღვაწეობის ისეთი სფერო, სადაც მათი გამოყენება მაღალ ეფექტს არ იძლეოდეს. უფრო მეტიც: საზოგადოების განვითარების და მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის თანამედროვე ეტაპზე ამ ტექნოლოგიების გამოყენების გარეშე უკვე წარმოუდგენელია ქვეყნის ბუნებრივი რესურსების შესწავლა, მათი ინვენტარიზაცია და სისტემატიზაცია, გეოეკოლოგიური მდგომარეობისა და სოციალური მოვლენების დაგეგმარება, მართვა და მონიტორინგი, კაბიტატის მდგომარეობის გაუმჯობესება და სხვა. გარდა აღნიშნულისა, საკანონმდებლო, ინსტიტუციონალური და ეკონომიკური პოლიტიკის გაუმჯობესება.

## რა მდგომარეობაა ამ მხრივ საქართველოში?

თუ ახლო წარსულში აღნიშნულ სისტემებს ერთეული ორგანიზაციები იყენებდა, რომლებიც სტიქიურად ვითარდებოდნენ და ძირითადად მათი ათვისებით, მომსახურებითა და პოპულარიზაციით იყვნენ დაკავებული, ამჟამად უკვე აქტუალური გახდა მეურნეობისა და ბუნების მდგრადი განვითარების პრინციპებით მართვა, საზოგადოებრივი რესურსების, განსახლების სისტემებისა და მეურნეობის დარგების ინვენტარიზაცია, სოციალურ-ეკონომიკური, ეკოლოგიური მდგომარეობის პროგნოზირება, მონიტორინგი და მართვა, დაგეგმარების სისტემების შემუშავება. აქედან გამომდინარე, აღნიშნული სისტემების გამოყენებით სულ უფრო და უფრო მეტი ორგანიზაციები (როგორც სამთავრობო, ისე არასამთავრობო) არიან დაინტერესებული.

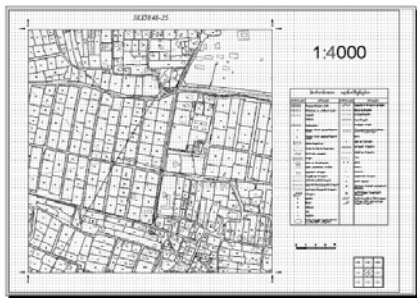
ამჟამად „გის“ (გეო-ინფორმაციული სისტემა) მომხმარებელთა სპექტრი მნიშვნელოვნად გაფართოვდა და მას იყენებენ, პუბლიკურ დარგებშიც კი, როგორცაა სოციოლოგია და ფსიქოლოგია, ისტორიოგრაფია, არქეოლოგია და ეთნოგენეზისის საკითხები, სულიერი კულტურა და კულტურული მემკვიდრეობა, პოლიტოლოგია და დემოგრაფიის პრობლემები და სხვ. ეს ის სფეროებია, რომელთა გარეშეც ცივილიზებული, დემოკრატიულ პრინციპებზე დაფუძნებული, საზოგადოების მშენებლობა შეუძლებელია.

„გის“ და დისტანციური ზონდირება ფართოდ გამოიყენება ისეთ სფეროებში, როგორცაა ადგილობრივი მმართველობა და თვითმმართველობა. ამ ტექნოლოგიების გამოყენებით შესაძლებელია განხორციელდეს საკრებულოს ტერიტორიის დეტალური აღწერა, დაგეგმარება და საბოლოო ჯამში მისი ეკონომიკური პოტენციალის შეფასება. დღეისათვის ეს ტექნოლოგიები საქართველოში გამოყენებულია საკადასტრო სამუშაოების წარმოებისათვის, რაც წარმოადგენს დეტალურ საფუძველს ნებისმიერი სხვა დარგობრივი და გეგმარებითი სამუშაოების წარმოებისათვის.

აერო და კოსმოსური ორთოფოტოების საშუალებით სავსე აგეგმვით, სამუშაოები პრაქტიკულად მინიმუმამდე დადის, ანუ საჭირო აღარ ხდება გეოდეზიური ინსტრუმენტების გამოყენება, რაც საშუალებას იძლევა მინიმალური დანახარჯებით მივაღწიოთ მაღალხარისხიან შედეგს.



საველე საკადასტრო აგეგმვებისას, როდესაც გამოყენებულია ორთოფოტოები, მიმდინარეობს რაიონის, საკრებულოს ადმინისტრაციული საზღვრების, მიწის მესაკუთრეთა ნაკვეთების საზღვრების, სხვადასხვა სასოფლო და არასასოფლო ტერიტორიების, შენობა-ნაგებობების, გზათა და მდინარეთა ქსელის, არხების, ტყეების დეტალური აღწერა და კომპიუტერული ციფრული საფუძვლის შედგენა.



მიღებული კომპიუტერული ციფრული საფუძველი შემდგომში შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას სხვადასხვა დარგობრივ-გეგმარებითი და სამეცნიერო სამუშაოების წარმოებისათვის, როგორცაა მიწათმოწყობა, სოფლის მეურნეობისა და ტყეების გეგმარება, ქალაქთმშენებლობა, გზათა ქსელის (სარკინიგზო, საავტომობილო) გეგმარება, ჰიდროტექნიკური ნაგებობის გეგმარება, ტურიზმი და რეკრეაცია, გეოლოგიურ-გეომორფოლოგიური და ნიადაგური კვლევების განხორციელება, არქეოლოგია და ა.შ.

მოკლედ განვიხილოთ ორთოფოტოგეგმებისა და ციფრული საკადასტრო რუკების გამოყენების სფეროები სახალხო მეურნეობის სხვადასხვა დარგში.

**ორთოფოტოგეგმებისა და საკადასტრო გეგმების გამოყენება მიწათმოწყობაში**

ციფრული საკადასტრო რუკები და აეროსურათების დეშიფრირების მასალები შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას მიწათმოწყობის საქმიანობაში, კერძოდ ამ საფუძვლის გამოყენებით შესაძლებელია:

- სასოფლო და არასასოფლო მიწების ბალანსის აღრიცხვა;
- მიწის ფონდების მდგომარეობის განსაზღვრა;
- მიწათსარგებლობის საზღვრების დაცვა;
- ირიგაციული ქსელის და საწყლო მეურნეობის სამსახურის ექსპლოატაციის მოწყობა და გეგმარება;
- აგროტექნიკური ღონისძიებებისა და რაიონების მეურნეობების საერთო ოპერატიული დაგეგმარება.

აღნიშნულ სფეროებში დისტანციური ზონდირებისა და „გის“ ტექნოლოგიების გამოყენების ფართო პერსპექტივები გააჩნია:

**ორთოფოტოგეგმებისა და საკადასტრო გეგმების გამოყენება სატყეო მეურნეობაში**

ორთოფოტოების საშუალებით ტყის რესურსების მოცულობისა და მდგომარეობის ზუსტი აღრიცხვა, შესაძლებელია ტყის ინვენტარიზაციის განხორციელება, რომელშიც შედის ტყის ჯიშების წლოვაება, ნარგავის მდგომარეობა და ა.შ. და კონკრეტული სატყეო მეურნეობების მენეჯმენტის გეგმების შედგენა.



## **ორთოფოტოგეგმებისა და ციფრული საკადასტრო რუკების გამოყენება კომუნიკაციებში**

ორთოფოტოგეგმებისა და ციფრული საკადასტრო რუკები ფართოდ გამოიყენება კომუნიკაციური ქსელის გეგმარების, კერძოდ, გზების და რკინიგზების გეგმარებისათვის, ნავთობსადენების და გაზსადენების გეგმარებაში, ელექტროგადამცემი ხაზების დაგეგმარებაში და მართვაში, კანალიზაციისა და სასმელი წყლით მომარაგების დაგეგმარებაში და ა.შ.

## **ორთოფოტოგეგმებისა და ციფრული საკადასტრო რუკების გამოყენება ქალაქმშენებლობით გეგმარებაში**

ციფრული საკადასტრო რუკები ფართოდ გამოიყენება ქალაქმშენებლობითი ამოცანების განხორციელებაში და დიდი ქალაქებისა და დასახლებული პუნქტების გენგეგმის შედგენის დროს. კერძოდ, ამ საფუძვლის გამოყენებით შესაძლებელია ქალაქმშენებლობითი საპროექტო დოკუმენტაციის შენახვა და სისტემატიზაცია, შენობა-ნაგებობების მდგომარეობის შეფასება, სამშენებლო სარეკონსტრუქციო ღონისძიებათა გეგმარება, ქალაქმშენებლობითი კონტროლი და მონიტორინგი და ა.შ.

## **ორთოფოტოგეგმებისა და ციფრული საკადასტრო რუკების გამოყენება გარემოს დაცვაში**

ციფრული საკადასტრო რუკები ფართოდ გამოიყენება გარემოს დაცვაში, რომლის საფუძველზე შესაძლებელია ბუნებრივი რესურსების ზუსტი აღწერა, მონიტორინგი და კონტროლი. მაგალითად, წყლის რესურსების აღწერა, დაბინძურების კერების განსაზღვრა და მასზე მონიტორინგის წარმოება. მსხვილი ინდუსტრიული ობიექტების დატანა და მათი დაბინძურების ხარისხის განსაზღვრა. ინდუსტრიული ნარჩენებისა და ნაგავსაყრელების ზუსტი აღწერა, მონიტორინგი და ა.შ.

## თავი VIII

### მიწათსარგებლოდასთან დაკავშირებული საკითხების მარეგულირებელი საკანონმდებლო აქტები

#### 1. საქართველოს კანონი «სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის საკუთრების შესახებ»

##### როდის დაიწყო მიწის რეფორმა საქართველოში?

საქართველოში მიწის რეფორმა დაიწყო 1992 წლიდან. პირველი ნორმატიული აქტი, რომლითაც მოსახლეობის მფლობელობაში არსებული და დამატებით გადასაცემი სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწების დეკლარირება მოხდა და გამოცხადდა მათ საკუთრებად, გახლდათ 1992 წლის 18 იანვრის საქართველოს მინისტრთა კაბინეტის №48 დადგენილება, რომლის შესაბამისადაც დადგინდა, რომ მიწა კერძო საკუთრებაში უსასყიდლოდ გადაეცემათ მხოლოდ საქართველოს მოქალაქეებს. მიღებულ იქნა გადაწყვეტილება, რომ შექმნილიყო მიწის რეფორმის ფონდი და დაწესებულიყო მიწების განაწილება.

ამის შემდგომ მიღებულ იქნა მრავალი ნორმატიული აქტი, რომლებიც არეგულირებდნენ სოფლად მიწების განაწილებისა და რეფორმის განხორციელების საკითხებს.

##### რეფორმის შედეგად, მიწის მიმღებ მოქალაქეთა რამდენი კატეგორია განისაზღვრა?

რეფორმის დროს (მინისტრთა კაბინეტის №290-ე დადგენილება) მნიშვნელოვანი გახლდათ ის, რომ რეფორმით მიწის მიმღები მოსახლეობა დაიყო 3 კატეგორიად:

– პირველ კატეგორიას მიეკუთვნება სოფლად მუდმივად მცხოვრები და სოფლის მეურნეობაში დასაქმებული მოქალაქეები;

– მეორე კატეგორიას მიეკუთვნება სოფლად მუდმივად მცხოვრები და სხვა სფეროს მუშაკები (განათლების, მედიცინის და სხვა. 1996 წელს პარლამენტის დადგენილებით, განათლების, მედიცინის პერსონალი გაუტოლდა პირველ კატეგორიას);

– მესამე კატეგორიას მიეკუთვნება ქალაქში მცხოვრები, რომელსაც საკუთრებაში ჰქონდა მიწის ნაკვეთი ან სურდა, რომ ჰქონოდა.

რეფორმის შედეგად ასევე განისაზღვრა მაქსიმალური ნორმები, მიწის ნაკვეთების მიღებისას თუ შევსებისას.

პირველ კატეგორიას მიეკუთვნებულ მოქალაქეებზე განისაზღვრა 1,25-მდე ჰექტარი, აქვე აღსანიშნავია, რომ მოგვიანებით მეორე კატეგორიის კომპლექსის ნაწილსაც (მასწავლებლები, ექიმები) მიეცათ პირველი კატეგორიის მაქსიმალური ნორმა. აღნიშნული ნორმა დადგინდა ბარისა და ზეგნის ტერიტორიებზე, ხოლო მაღალმთიან რეგიონებში მაქსიმალური ნორმა განისაზღვრა 5 ჰექტრამდე (მათ შორის დამუშავებაში არსებული მიწებიდან 1 ჰექტარი).

მეორე კატეგორიაზე ბარში განისაზღვრა 0,75-მდე ჰექტარი, ხოლო მაღალმთიან რეგიონებში – 5 ჰექტრამდე (მათ შორის დამუშავებაში არსებული მიწებიდან 0,75 ჰექტარი).

ქალაქში მცხოვრებლებისათვის – 0,25-მდე ჰექტარი. აქვე აღსანიშნავია, რომ რეფორმით დიდი ქალაქების საგარეუბნო ზონებში მაქსიმალური ნორმა განისაზღვრა 0,15-მდე ჰექტრით, ხოლო მაღალმთიან რეგიონებში – 1 ჰექტრამდე (მათ შორის დამუშავებაში არსებული მიწებიდან – 0,25 ჰექტარი).

დადგენილი ნორმით მიწა უნდა მიეღო კომლს, ამასთან, უნდა გათვალისწინებულიყო რაიონებისა და სოფლების სარეფორმო ფონდში არსებული მიწების რაოდენობაც, ანუ შესაძლებელი ხდებოდა ცალკეულ ტერიტორიებზე კომპლესი გადაცემოდათ უფრო ნაკლები. ამ საკითხს ადგენდა ადგილობრივი მმართველობები და სარეფორმო კომისიები ადგილებზე არსებული სიტუაციის გათვალისწინებით.

საქართველოს მთელ ტერიტორიაზე მიწები რეფორმით გაიცემოდა კომპლესზე (ოჯახებზე) და არა ცალკე ფიზიკურ პირებზე.

##### რა შეზღუდვები არსებობდა რეფორმის დროს?

1994 წლამდე შეზღუდული იყო და პრაქტიკულად რეფორმა არ განხორციელებულა სახელმწიფო საზღვრიდან 21 კილომეტრის სიღრმეში არსებულ მიწის ნაკვეთებზე, თუმცა, შეიძლება ითქვას, რომ აღნიშნული შეზღუდვა მხოლოდ განხორციელდა სამცხე-ჯავახეთში, ქვემო ქართლსა და კახეთის რამდენიმე რაიონში. აქვე შეიძლება დაემატოს ის, რომ რეფორმის შედეგად საკუთრებაში გაიცემოდა სასოფლო-სამეურნეო სავარგულები – სახნავები, მრავალწლიანი კულტურით დაკავებული მიწები, სათიბები, საძოვრები, ასევე ის მიწები, რომლებიც მეურნეობისთვის გამოუსადეგარი შეიძლება ყოფილიყო, მაგრამ საკარმიდამოდ გამოიყენებოდა.

##### როდის დასრულდა რეფორმა?

მიწის რეფორმა დასრულდა 1998 წლის ბოლოს და ამის შემდგომ არც ერთ სახელმწიფო ორგანოს არავითარი კანონიერი უფლება არა აქვს მიწები გასცეს საკუთრებაში, ეს სამართალდარღვევაა. მათ

არავითარი უფლება არა აქვთ გასცენ მიღება-ჩაბარების აქტებიც, რაც პრაქტიკაში ხშირად ხდება. 1998 წლის შემდგომ, რეფორმის დამთავრებისთანავე, მიღება-ჩაბარების აქტები აღარ გაიცემა და მოქალაქემ პირდაპირ უნდა მიმართოს საჯარო რეესტრის სამსახურს მიწის რეგისტრაციისათვის.

### **რა მიზანს ემსახურებოდა სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის საკუთრების შესახებ კანონის მიღება?**

მიწის რეფორმის პერიოდში მიღებული ნორმატიული აქტების შემდგომ (ანუ რეფორმის პირველი ეტაპი), 1996 წელს მიღებულ იქნა „სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის საკუთრების შესახებ“ საქართველოს კანონი, რომლის მიზანიც გახლდათ ერთ საკანონმდებლო აქტში მოთავსება იმ აქტებისა, რომლებიც გამოცემულ იქნა 1992 წლიდან მოყოლებული.

„სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის საკუთრების შესახებ“ საქართველოს კანონის მიზანია განახორციელოს სამართლებრივი უზრუნველყოფა სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწების საკუთრებასთან და სარგებლობასთან დაკავშირებით, ასევე კანონში განსაზღვრულია ის სამართლებრივი შეზღუდვები და საშუალებები, რომლებიც ეხება ამ ტიპის მიწების სარგებლობას, გასხვისებას და განკარგვას. აღნიშნული კანონი არეგულირებს მხოლოდ სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწების საკითხებს.

კანონის შესაბამისად, სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის ნაკვეთად ითვლება საჯარო რეესტრში სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის ნაკვეთად რეგისტრირებული მიწა, რომელიც გამოიყენება მემკვიდრეობისა და მეცხოველეობის პროდუქციის წარმოებისათვის მასზე არსებული სამეურნეო და დამხმარე ნაგებობებით ან მათ გარეშე.

### **ვის შეუძლია შეიძინოს სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწა?**

სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის საკუთრების უფლება აქვს მხოლოდ საქართველოს მოქალაქეს და საქართველოში რეგისტრირებულ კერძო სამართლის იურიდიულ პირს.

აღნიშნული მოთხოვნა ამ კანონის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მონაპოვარია, რომლის საფუძველზეც შეუძლებელი ხდება უცხო ქვეყნის მოქალაქის ან მოქალაქეობის არმქონე პირის მიერ სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის საკუთრებაში ქონა. მათ შეუძლიათ მხოლოდ სარგებლობაში (იჯარით) აიღონ სასოფლო-სამეურნეო მიწის ნაკვეთი.

### **რა თავისებურებანია მიწის საკუთრებისას მთისა და ბარის სოფლებში?**

კანონის შესაბამისად, მაღალმთიან რეგიონებში მიწა შეიძლება იყოს კერძო, სათემო და სახელმწიფო საკუთრება.

ეს იმას ნიშნავს, რომ თვითმმართველ ერთეულს (თემს) ეძლევა საშუალება საკუთრებაში ჰქონდეს სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწა (საერთო სარგებლობის მიწები). აღნიშნული არ ვრცელდება ბარის მიწებზე.

### **რა შეზღუდვებს ითვალისწინებს კანონი?**

კანონში განსაზღვრულია, რომ დაუშვებელია ნაკვეთის დანაწილება და გასხვისება თუ იგი 5 ჰექტარზე ნაკლებია. ანუ ეს ნიშნავს, რომ შეუძლებელია ქონების შუაზე გაყოფა, მემკვიდრეობით გადაცემა ან გასხვისება, თუ იგი გაყოფის შემდეგ 5 ჰექტარზე ნაკლები ხდება.

#### **შენიშვნა:**

*კანონში ეს ჩანაწერი ძალზედ ბუნდოვანია. ლოგიკურად ეს შეზღუდვა ეხება ნაკვეთებს, რომელთა საწყისი ფართობი 5 ჰექტარზე მეტია.*

ასევე მესაკუთრე იზღუდება ნაკვეთის გასხვისებისას, თუ მისი ქონება წარმოადგენს საერთო საკუთრებას. ამ შემთხვევაში მესაკუთრემ უნდა წარმოადგინოს თანამესაკუთრების თანხმობა გასხვისებაზე.

კანონის შესაბამისად, ნაკვეთის გასხვისებისას უპირატესი შესყიდვის უფლება ენიჭება ნაკვეთის მოიჯარეს, მოიჯარის მიერ უარის შემთხვევაში მეზობელი ნაკვეთის მესაკუთრეს ან მოიჯარეს.

ასევე კანონით განსაზღვრულია სახელმწიფოს მიერ მიწის ნაკვეთის უპირატესი გამოსყიდვის უფლება, რაც გულისხმობს, რომ სახელმწიფოს საადგილმამულო ფონდის მეშვეობით შეუძლია ნაკვეთის გაყიდვის შემთხვევაში უპირატესად გამოსყიდოს (შეიძინოს) გასაყიდი მიწის ნაკვეთი. აქვე აღსანიშნავია, რომ ეს მუხლი მართალია კანონიერ ძალაშია შესული, მაგრამ ჯერ არ ამოქმედებულა, ვინაიდან არ შექმნილა საადგილმამულო ფონდი და არ არსებობს კანონმდებლობით დადგენილი წესები, რომლის საფუძველზეც მოხდება სახელმწიფოს მიერ ამ ნაკვეთების შესყიდვა ან არ შესყიდვა.

#### **ნაკვეთზე მისასვლელი გზა**

თითოეული მიწის ნაკვეთი უზრუნველყოფილი უნდა იქნას მისასვლელი გზით. თუ ნაკვეთზე მისასვლელი გზა არ არსებობს, მესაკუთრეს უფლება აქვს ისარგებლოს მეზობელი ნაკვეთით საკუთარ ნაკვეთზე

მისასვლელად და ამ მიზნით მოითხოვოს გზით სარგებლობის უფლების (სერვიტუტის) რეგისტრაცია მეზობელ ნაკვეთზე (ნებაყოფლობით ან იძულებით სასამართლოს მეშვეობით).

საერთო სარგებლობის გზების გაუქმება, დასაკუთრება ან უკანონოდ სარგებლობა დაუშვებელია.

### **რა დატვირთვა აქვს მიღება-ჩაბარების აქტს და ვის აქვს ან არ აქვს მიღება-ჩაბარების აქტების გაცემის უფლება?**

სარეგისტრაციო მოწმობების შემუშავებამდე მიღება-ჩაბარების აქტები წარმოადგენდნენ მიწის ნაკვეთზე უფლების დამადასტურებელ ერთადერთ მოწმობას. მისი ქონა საკმარისია მიწის ნაკვეთის საჯარო რეესტრში რეგისტრაციისათვის.

მიღება-ჩაბარების აქტების გაცემა ხორციელდებოდა 1992 წლიდან 1998 წლამდე, თუ ამ პერიოდში პირს არ აუღია აღნიშნული დოკუმენტი, ეს იმას არ ნიშნავს, რომ მიწის ნაკვეთი მისია არაა. არსებობს სხვა მრავალი საშუალება საკუთრების უფლების დასადგენად, მაგ: სოფლის საბჭოს (საკრებულო) დადგენილება (ცნობა), საგადასახადო სიები. აღნიშნული დოკუმენტებიდან რომელიმეს არსებობა საკმარისია ქონების რეგისტრაციისათვის.

მიღება-ჩაბარების აქტების გაცემის უფლება აქვს / ჰქონდა ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოს, რომელზედაც ასევე ბეჭედი უნდა დასვას მიწის მართვის რაიონული სამსახურის უფროსმაც, ანუ აქტებზე უნდა იყოს ორი ბეჭედი – სოფლის საკრებულოსა და მიწის მართვის სამმართველოს, მხოლოდ ამ შემთხვევაში ითვლება მიღება-ჩაბარების აქტი კანონიერად. ასევე გასათვალისწინებელია ის, რომ მიღება-ჩაბარების აქტის გაცემა შეწყდა მიწის რეფორმის დამთავრებისთანავე, ანუ 1998 წლის ბოლოსათვის. ამ პერიოდის შემდგომ გაცემული მიღება-ჩაბარების აქტი ითვლება უკანონოდ.

### **2-3 წლის განმავლობაში თუ არ დამუშავდება საკუთრებაში არსებული მიწები, ჩამოერთმევა თუ არა ისინი მესაკუთრეს?**

სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის საკუთრების შესახებ კანონის, მუხლი 20, შესაბამისად, მესაკუთრის უფლებაა მისი შეხედულებისამებრ გამოიყენოს მის საკუთრებაში არსებული მიწის ნაკვეთი, თუ უნდა დაამუშავებს, თუ უნდა არა. აქედან გამომდინარე, გავრცელებულ აზრს, რომ, თუ ორი წლის განმავლობაში პირი არ დაამუშავებს მიწის ნაკვეთს მას იგი ჩამოერთმევა – მცდარია და კანონმდებლობას არ შეესაბამება.

### **როგორია საკომლო მეურნეობის სამართლებრივი ფორმა?**

სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის საკუთრების კანონის შესაბამისად არსებობს საკომლო მეურნეობის ცნება, („საკომლო მეურნეობა არის სასოფლო-სამეურნეო მიწის ნაკვეთების, მათზე არსებული საცხოვრებელი და სამეურნეო ნაგებობების, აგრეთვე შესაბამისი გადაამაშუშავებელი მრეწველობის ობიექტებისა და მოწყობილობების ერთობლიობა, რომელიც წარმოადგენს ერთი ფიზიკური პირის საკუთრებას ან მეუღლეთა ან ოჯახის სხვა წევრების საერთო საკუთრებას“). მაგრამ კანონმდებლობის შესაბამისად, კერძოდ კი „მეწარმეთა შესახებ“ კანონის შესაბამისად, საწარმოთა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმების ჩამონათვალში არ ფიგურირებს საკომლო ან ფერმერული მეურნეობა. მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად, ის შეიძლება დაფუძნდეს ინდივიდუალური საწარმოს, შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების, კოოპერატივის ან სხვა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმების საფუძველზე. რა თქმა უნდა, ეს უნდა მოხდეს იმ შემთხვევაში, თუ ფერმერული ან საკომლო მეურნეობის მომწყობი აპირებს სამეწარმეო საქმიანობის განხორციელებას. წინააღმდეგ შემთხვევაში, კანონმდებლობის შესაბამისად, პირადი მოხმარების პროდუქციის მოყვანისათვის არაა სავალდებულო, იურიდიულ-სამართლებრივი ფორმით მეურნეობის შექმნის აუცილებლობა.

## **2. საქართველოს კანონი «მიწის რეგისტრაციის შესახებ»**

### **შენიშვნა:**

ქვემოთ მოცემული საკითხები მომზადებულია დღეს მოქმედი „მიწის რეგისტრაციის შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად. ახლო მომავალში იგეგმება მიწის და სხვა უძრავი ქონების რეგისტრაციის პროცესების მარეგულირებელი ახალი კანონის მიღება.

კანონის მიღების შემთხვევაში, დაწვრილებითი ინფორმაციისთვის, გთხოვთ მოგვმართოთ მიწის მესაკუთრეთა უფლებების დაცვის ასოციაციას.

### **რა როლს ასრულებს უძრავ ქონებასთან დაკავშირებულ გარიგებებში საჯარო რეესტრი?**

საჯარო რეესტრი წარმოადგენს სახელმწიფო დაწესებულებას, სადაც ხდება მიწისა და უძრავი ქონების მიმართ წარმომობილი კანონიერი უფლების (საკუთრება, იჯარა, იპოთეკა, აღნაგობა, სერვიტუტი, უზურფრუქტი) ფიქსირება. საჯარო რეესტრში უფლების ფიქსირებით სახელმწიფო აღიარებს და

ადასტურებს ამ უფლების არსებობას. თუ მიწისა და უძრავ ქონებასთან დაკავშირებული რაიმე უფლება არაა საჯარო რეესტრში რეგისტრირებული, მაშინ ამ უფლებას არ გააჩნია იურიდიული ძალა. ასეთი მდგომარეობა მანამ იქნება შენარჩუნებული, სანამ დაინტერესებული მხარე არ მოახდენს თავისი უფლების საჯარო რეესტრში რეგისტრირებას.

### **როგორია საჯარო რეესტრის სისტემა საქართველოში?**

მიწისა და უძრავი ქონების საჯარო რეესტრის სისტემას საქართველოს ყველა რაიონში და დიდ ქალაქში [აფხაზეთისა და ცხინვალის რეგიონის (რიგ რაიონებში) გარდა (თეორიულად შექმნილია ზონები თავისი ინდივიდუალური ნომრით)] გააჩნია / არსებობს ადგილობრივი რეგისტრატურა (ზონის რეგისტრატურა). საქართველოს ტერიტორია დაყოფილია სარეგისტრაციო ზონებად. თითოეულ ზონაში (რაიონში, მსხვილ ქალაქებში) არსებობს ზონის რეგისტრატურა. – „ყოველი რეგისტრაციის ზონის ადმინისტრაციულ ცენტრში იქმნება გეოგრაფიული ზონის რეგისტრატურა...“ „რეგისტრატურაში: ა) ხდება მიწის და მასთან დაკავშირებული უძრავი ქონების რეგისტრაცია; ბ) დგება და ინახება გეოგრაფიული ზონის რეგისტრაციის კადასტრული რუკა და მიწის სარეგისტრაციო ბარათები; გ) ინახება საკუთრების უფლების გადასვლასთან დაკავშირებული ყველა ხელშეკრულება, მემკვიდრეობის მოწმობა და სხვა აქტები, რომლებიც შეეხება უფლებას მიწაზე და უძრავ ქონებაზე, აგრეთვე ამ ქონების ტოპოგრაფიული გეგმები, ამ რეგისტრაციების ინდექსები და სხვა ჩანაწერები, რაც აუცილებელია უძრავი ქონების რეგისტრაციისათვის.“ („მიწის რეგისტრაციის შესახებ“ საქართველოს კანონის მე-3 მუხლის მე-5 და მე-6 პუნქტები). როგორც ირკვევა, საჯარო რეესტრში უნდა ინახებოდეს მიწისა და უძრავი ქონების შესახებ სრულყოფილი ინფორმაცია, რომელიც ხელმისაწვდომი იქნება ნებისმიერი პირისათვის. ამჟამად მიმდინარეობს საქართველოს ტერიტორიის საკადასტრო სამუშაოები, რომლის შემდეგ, საჯარო რეესტრში შეიქმნება უტყუარი ინფორმაცია, ჩვენს ტერიტორიაზე არსებულ, უკლებლივ ყველა ნაკვეთსა და უძრავ ქონებაზე, ანუ განხორციელდება სისტემური რეგისტრაცია.

მიწისა და უძრავი ქონების არსებულ მონაცემებზე ვრცელდება უტყუარობის პრეზუმფცია (აღიარება), რაც ნიშნავს, რომ თუ საპირისპირო არ იქნება დადასტურებული (საჭიროების შემთხვევაში, სასამართლოს მიერ), ის ინფორმაცია, რაც მოიპოვება საჯარო რეესტრში, წარმოადგენს ჭეშმარიტებას. „რეესტრის მონაცემების მიმართ მოქმედებს უტყუარობისა და სისრულის პრეზუმფცია, ე. ი. რეესტრის ჩანაწერები ითვლება სწორად, ვიდრე არ დამტკიცდება მათი უზუსტობა“ (სამოქალაქო კოდექსი, მუხლი 312.1).

### **როდის იქნა მიღებული „მიწის რეგისტრაციის შესახებ“ კანონი და რა მიზანს ემსახურება იგი?**

„მიწის რეგისტრაციის შესახებ“ კანონი მიღებულ იქნა 1996 წლის 14 ნოემბერს. კანონის მთავარ მიზანს წარმოადგენს მიწისა და მასზე არსებული სხვა უძრავი ქონების რეგისტრაცია საჯარო რეესტრში.

უძრავ ქონებად ითვლება მიწაში არსებული წიაღისეული, მიწაზე აღმოცენებული მცენარეები, ასევე შენობა-ნაგებობები, რომლებიც მყარად დგანან მიწაზე და მათი განცალკევებაც შეუძლებელია ნივთის ან მისი ნაწილის განადგურების, ანდა დანიშნულების მოსპობის გარეშე.

მიწისა და სხვა უძრავი ქონების რეგისტრაციის მიზანს წარმოადგენს უძრავი ქონების აღრიცხვა-რეგისტრაცია და ამ ქონებაზე საკუთრების, სარგებლობის და სხვა უფლებების დადგენა, უფლებების წარმოშობის, გადაცემის და შეზღუდვის შესახებ მონაცემთა ბაზის ჩამოყალიბება.

მიწისა და სხვა უძრავი ქონების რეგისტრაცია არის მიწის კადასტრის შემადგენელი ნაწილი და შეიცავს აუცილებელ მონაცემებს მიწის ნაკვეთის საზღვრების, სხვა ობიექტების რაოდენობრივ-თვისობრივი და სამართლებრივი მდგომარეობის შესახებ.

### **ვინ მონაწილეობს ქონების რეგისტრაციისას?**

ქონების რეგისტრაციისას ერთ მხარეს წარმოადგენს სახელმწიფო სარეგისტრაციო სამსახური, ხოლო მეორე მხარეა ნებისმიერი პირი (იურიდიული, ფიზიკური პირები), რომელიც საჯარო რეესტრში ატარებს საკუთრების, სარგებლობის, შეზღუდვისა თუ სხვა კანონმდებლობით დადგენილი უფლების რეგისტრაციას.

საქართველოში უძრავი ქონების რეგისტრაციას ახორციელებს მიწის მართვის სახელმწიფო დეპარტამენტის შესაბამისი რაიონული თუ საქალაქო რეგისტრატურები. ახლო მომავლიდან აღნიშნულ საქმიანობას განახორციელებს იუსტიციის სამინისტროს მმართველობის სფეროში შემავალი საჯარო სამართლის იურიდიული პირი – საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტო.

### **რა უფლებები და მოვალეობები ეკისრება რეგისტრატორს?**

ქონების რეგისტრაციისას რეგისტრატორი ვალდებულია მიიღოს წარმოდგენილი დოკუმენტაცია და თუ დოკუმენტები სრულადაა წარმოდგენილი, 10 დღის ვადაში გაატაროს რეგისტრაციაში ქონებაზე უფლება.

რეგისტრატორი პასუხს არ აგებს წარმოდგენილი დოკუმენტების სისწორეზე, ის მხოლოდ აფიქსირებს მათ არსებობას და დადგენილი წესით ატარებს რეგისტრაციას. რეგისტრატორი არაა პასუხისმგებელი, თუ

რომელიმე დოკუმენტი ყალბია, მის მოვალეობაში არ შედის დოკუმენტების, მათ შორის ბეჭდიანი დოკუმენტის, სისწორეზე ეჭვის შეტანა.

რაც შეეხება საკადასტრო რუკებს, ამ შემთხვევაში ის ვალდებულია შეამოწმოს მისი სისწორე და ცდომილების ან უზუსტობის არსებობის შემთხვევაში მოსთხოვოს პასუხი და შეცდომის გამოსწორება ამზომველ კომპანიას, ასევე დააყენოს საკითხი შესაბამის ორგანოებში მისთვის ლიცენზიის გაუქმების თაობაზე.

რეგისტრატორი ვალდებულია (თუმცა კანონში აღნიშნულია, რომ მხოლოდ უფლება აქვს), პირის განცხადების საფუძველზე გასცეს საკუთრების დამადასტურებელი მოწმობები, ასევე ინფორმაციული ხასიათის ცნობები, ამონაწერები საჯარო რეესტრიდან, რომლებიც შეიცავენ ინფორმაციებს ნაკვეთის ადგილმდებარეობის, მესაკუთრისა და თანამესაკუთრების, შეზღუდვების, მოსარგებლის (იჯარის, ქირავნობის) ვალდებულების (იპოთეკა) თაობაზე.

### **რა ინფორმაცია ინახება რეგისტრატურაში?**

თითოეულ მიწის ნაკვეთზე რეგისტრატურაში დგება სააღრიცხვო ბარათები, რომლებიც მოიცავს შემდეგ ინფორმაციას:

1. საკუთრების განყოფილება – შეიცავს საკუთრებაში ან სარგებლობაში არსებული ქონების მოკლე აღწერილობას მასთან დაკავშირებულ უფლებებთან და პირობებთან ერთად, ასევე სარეგისტრაციო კადასტრული (ინდექსირებული) რუკის მონაცემებსაც;

2. მესაკუთრის განყოფილება – მასში მოცემულია მესაკუთრის სახელი, გვარი, მამის სახელი და მისამართი; ჩანაწერი მესაკუთრის უფლების რაიმე შეზღუდვის შესახებ და თანამესაკუთრების ჩამონათვალი;

3. ვალდებულების განყოფილება – შეიცავს ყველა სახის ვალდებულებებს, სერვიტუტს, შეზღუდვებს, რომლითაც დატვირთულია მიწა და სხვა უძრავი ქონება;

4. იჯარისა და იპოთეკის განყოფილება – შეიცავს ყოველგვარ ჩანაწერს იჯარისა და იპოთეკის შესახებ.

რეგისტრატურაში თითოეულ მიწის ნაკვეთზე დგება საკადასტრო გეგმები, რომლებზეც მოცემულია გრაფიკული ინფორმაცია ნაკვეთის ადგილმდებარეობის თაობაზე.

ასევე რეგისტრატურაში ინახება ყველა ის საბუთი თუ დოკუმენტი, რომელიც დაკავშირებულია უფლების რეგისტრაციასთან და წარმოადგენს რეგისტრაციის საფუძველს.

### **რა დოკუმენტი გაიცემა ქონების რეგისტრაციისას?**

რეგისტრატორი ქონების საჯარო რესტრში რეგისტრაციის შემდეგ გასცემს მიწის (უძრავი ქონების) საკუთრების მოწმობას, ასევე გაიცემა ამონაწერი საჯარო რეესტრიდან. მესაკუთრის მიერ საკუთრების მოწმობის დაკარგვის შემთხვევაში, მას შეუძლია მიმართოს რეგისტრატორს ახალი მოწმობის ასაღებად.

საჯარო რეესტრიდან ამონაწერი შეიცავს იგივე ინფორმაციას, რაც მოცემულია სააღრიცხვო ბარათში.

საჯარო რეესტრიდან ნებისმიერ მოქალაქეს შეუძლია აიღოს სხვა სახის ინფორმაცია.

### **ვის შეუძლია მიიღოს ინფორმაცია საჯარო რეესტრიდან?**

საჯარო რეესტრში არსებული ინფორმაცია საჯაროა. ნებისმიერ პირს უფლება აქვს შესაბამისი განცხადების საფუძველზე მიიღოს ინფორმაცია მიწის (უძრავი ქონების) შესახებ, რეგისტრირებულია თუ არა ქონება საჯარო რეესტრში, მოიპოვოს ამონაწერი საჯარო რეესტრიდან ამ ქონებაზე, მოითხოვოს სააღრიცხვო ბარათებისა და სხვა დოკუმენტების ასლები, რომლებიც ინახება რეგისტრაციის სამსახურში.

**„საჯარო რეესტრი ხელმისაწვდომია გასაცნობად ნებისმიერი დაინტერესებული პირისათვის. რეესტრში შეიტანება უძრავ ნივთებზე საკუთრების და სხვა სახის უფლებები“.** (სამოქალაქო კოდექსის მუხლი 311). მიწის ნაკვეთზე, ან უძრავ ქონებაზე ამომწურავი ინფორმაციის მისაღებად (ვინ არის ამ ქონების მესაკუთრე, არის თუ არა ეს ქონება იჯარით გაცემული ან იპოთეკით დატვირთული, არსებობს თუ არა ამ ქონებაზე აღნაგობის, ან სერვიტუტის და სხვა უფლება), დაინტერესებულმა პირმა უნდა მიმართოს შესაბამისი ზონის რეგისტრატურას.

### **შესაძლებელია თუ არა, მიწის ნაკვეთის გაყოფა ან რამდენიმე მიწის ნაკვეთის გაერთიანება?**

კანონი არეგულირებს საჯარო რეესტრში რეგისტრირებული უძრავი ქონების გაერთიანებისა და გაყოფის საკითხებს. მესაკუთრეს შეუძლია გააერთიანოს სივრცობრივად ერთმანეთის მოსაზღვრედ მდებარე მიწის ნაკვეთები, ასევე მას შეუძლია გაყოს ისინი. გაერთიანებისას მან განცხადებით უნდა მიმართოს რეგისტრატორს სააღრიცხვო ბარათების გაუქმებისა და ახალი სააღრიცხვო ერთი ბარათის შექმნის თაობაზე.

გაყოფის შემთხვევაში მან უნდა მიმართოს რეგისტრატორს, რომ მას მისცეს ნაკვეთის საკადასტრო გეგმის ასლი და მოახდინოს ნაკვეთის გაყოფა (ტოპოგრაფის მიერ). შემდგომ მან ეს საკადასტრო რუკა

უნდა მიიტანოს რეგისტრატურაში, რის შემდგომაც რეგისტრატორი რეგისტრაციაში გაატარებს გაყოფილ ნაკვეთებს.

**აქვს თუ არა რეგისტრატორის სარეგისტრაციო დოკუმენტებში ცვლილების შეტანის უფლება?  
საჯარო რეესტრში ხარვეზების არსებობისას, რეგისტრატორის შესწორების შეტანის უფლება  
აქვს მხოლოდ შემდეგ შემთხვევებში:**

1. შეცდომის ან არასრულყოფილი მონაცემების არსებობისას, რომლებიც მატერიალურ ზეგავლენას არ ახდენს მესაკუთრეთა ინტერესებზე;
2. როდესაც პირი წარმოადგენს სასამართლოს გადაწყვეტილებას, რომელიც ამტკიცებს საკუთრების ან სარგებლობის ფაქტს;
3. ცვლილება შეიძლება შევიდეს ყველა დაინტერესებული პირის თანხმობით.
4. ფართობის და საზღვრების განმეორებით დაზუსტების შედეგად გამოირკვა, რომ არაზუსტია კადასტრული რუკისა და სააღრიცხვო ბარათის ადრინდელი მონაცემები, ამასთან, რეგისტრატორი აღნიშნული ცვლილებების შესახებ წინასწარ აცხადებს მესაკუთრესა და სხვა დაინტერესებულ პირებს. (სხვა დაინტერესებული პირები შეიძლება იყვნენ თანამესაკუთრენი, მოსარგებლები, იპოთეკარი და სხვა).
5. მესაკუთრისა და/ან მოსარგებლის გვარის, სახელის და მისამართის შეცვლისას, მისი წერილობითი განცხადების საფუძველზე.

**რა ვადაში უნდა იქნეს წარდგენილი დოკუმენტები რეგისტრატურაში სარეგისტრაციოდ და რა ვადაში ტარდება უძრავ ქონებაზე უფლება რეგისტრაციაში?**

ნებისმიერი დოკუმენტი, რომელსაც შეუძლია ზეგავლენა მოახდინოს საჯარო რეესტრში მონაცემთა სისწორეზე (ნასყიდობის, იჯარის ხელშეკრულებების, სასამართლოს გადაწყვეტილება, მემკვიდრეობის საკითხები (სამკვიდროს გახსნა)) წარდგენილი უნდა იქნეს შესაბამისი ზონის რეგისტრატურაში 30 დღის განმავლობაში.

რეგისტრატორი ვალდებულია, განცხადების მიღებიდან 10 დღის განმავლობაში (ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსი, მუხლი 6) გაატაროს რეგისტრაციაში მიწაზე საკუთრების და სხვა სანივთო უფლებები.

**რა რეაგირებას ახდენს რეგისტრატორი სადავო საკითხებზე (მიწის საკუთრებასთან დაკავშირებული დაფა)?**

ნებისმიერი საკითხი, რომელიც სადავოა, რეგისტრატორი ვალდებულია შეაჩეროს რეგისტრაცია სადავო საკითხის გარკვევამდე ან სასამართლოს მიერ შესაბამისი გადაწყვეტილების გამოტანამდე.

**3. საქართველოს კანონი «სარეგისტრაციო მოსაკრებლების შესახებ»**

**შენიშვნა:**

ქვემოთ მოცემული საკითხები მომზადებულია დღეს მოქმედი „სარეგისტრაციო მოსაკრებლების შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად. ახლო მომავალში იგეგმება „საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტოს მიერ გაწეული მომსახურებისათვის დაწესებული საფასურის შესახებ“ კანონის მიღება.

კანონის მიღების შემთხვევაში, დაწერილებითი ინფორმაციისთვის, გთხოვთ მოგვმართოთ მიწის მესაკუთრეთა უფლებების დაცვის ასოციაციას.

**რაა სარეგისტრაციო მოსაკრებელი?**

სარეგისტრაციო მოსაკრებელი არის აუცილებელი გადასახდელი საქართველოს ბიუჯეტში, რომელიც ფიზიკურმა და იურიდიულმა პირებმა უნდა გადაიხადონ „სარეგისტრაციო მოსაკრებლის შესახებ“ საქართველოს კანონით დადგენილი წესითა და ოდენობით, კანონით განსაზღვრული საქმიანობის განხორციელებისა და სარგებლობისა და საკუთრების უფლების მინიჭებისათვის.

მიწის (უძრავი ქონების) რეგისტრაციისათვის პირი ვალდებულია გადაიხადოს დაწესებული სარეგისტრაციო მოსაკრებელი.

მიწის (უძრავი ქონების) რეგისტრაციისათვის პირი ვალდებულია სარეგისტრაციო მოსაკრებლის გადახდის დამადასტურებელი ქვითარი დადგენილ სხვა საბუთებთან ერთად წარუდგინოს რეგისტრატურას.

**რა შემთხვევაში არ გადაიხდება სარეგისტრაციო მოსაკრებელი?**

სარეგისტრაციო მოსაკრებელი არ გადაიხდება სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის სისტემური პირველადი რეგისტრაციისას.

მიწის ნაკვეთისა და მასთან დაკავშირებული უძრავი ქონების პირველადი რეგისტრაცია, რომელიც მოიცავს მიწის აგეგმვით სამუშაოებს, საბუთების, სარეგისტრაციო მოწმობებისა და საკადასტრო რუკების მომზადებას და გაცემას, აგრეთვე პირველად რეგისტრაციასთან დაკავშირებულ ნებისმიერ სხვა ღონისძიებას და **სრულდება სახელმწიფოს დაფინანსებით ან მიზნობრივად მოზიდული კრედიტებით, გრანტებისა და ტექნიკური დახმარებების ხარჯზე, ხორციელდება სარეგისტრაციო მოსაკრებლის გადახდის გარეშე.**

**როგორია სარეგისტრაციო მოსაკრებლის ტარიფები, ანუ რა ღირს საჯარო რეესტრის მომსახურება?**

მიწის (უძრავი ქონების) რეგისტრაციისას სარეგისტრაციო მოსაკრებლების ტარიფებია:

1. მიწის ნაკვეთსა და მასთან დაკავშირებულ უძრავ ქონებაზე საკუთრების უფლების, აღნაგობის, იპოთეკის, ქირავნობის ან იჯარის უფლების რეგისტრაცია, რაც მოიცავს საკადასტრო რუკების მომზადებას, სააღრიცხვო ბარათების შევსებას, სარეგისტრაციო მოწმობების გაცემასა და საქართველოს კანონმდებლობით გათვალისწინებულ, რეგისტრაციისათვის საჭირო სხვა ღონისძიებებს – 7 ლარი.
2. მიწის ნაკვეთსა და მასთან დაკავშირებულ უძრავ ქონებაზე უზუფრუქტის ან სერვიტუტის, აგრეთვე რეგისტრირებული უფლების შეზღუდვის რეგისტრაცია, რაც მოიცავს საკადასტრო რუკების მომზადებას, სააღრიცხვო ბარათების შევსებას, სარეგისტრაციო მოწმობების გაცემასა და საქართველოს კანონმდებლობით გათვალისწინებულ რეგისტრაციისათვის საჭირო სხვა ღონისძიებებს – 7 ლარი.
3. განაცხადის, სარეგისტრაციო მოწმობების და საკადასტრო გეგმის დამოწმებული ასლების მომზადება უფლებამოსილი ან დაინტერესებული პირის წერილობითი მოთხოვნის საფუძველზე (თითოეულ ასლზე) – 0.5 ლარი.
4. საკადასტრო რუკის დამოწმებული ასლის მომზადება უფლებამოსილი ან დაინტერესებული პირის წერილობითი მოთხოვნის საფუძველზე – 2 ლარი.
5. მიწის ნაკვეთისა და მასთან დაკავშირებული უძრავი ქონების შესახებ საჯარო რეესტრიდან ამონაწერის მომზადება და გაცემა უფლებამოსილი ან დაინტერესებული პირის წერილობითი მოთხოვნის საფუძველზე – 2 ლარი.
6. მიწის ნაკვეთისა და მასთან დაკავშირებული უძრავი ქონების შესახებ სარეგისტრაციო მოწმობის მომზადება და გაცემა უფლებამოსილი ან დაინტერესებული პირის წერილობითი მოთხოვნის საფუძველზე – 2 ლარი.
7. მიწის ნაკვეთისა და მასთან დაკავშირებული უძრავი ქონების შესახებ საჯარო რეესტრში ან სარეგისტრაციო მოწმობაში ცვლილებების შეტანა უფლებამოსილი ან დაინტერესებული პირის წერილობითი მოთხოვნის საფუძველზე – 2 ლარი.
8. მიწის ნაკვეთსა და მასთან დაკავშირებულ უძრავ ქონებაზე უფლების რეგისტრაციასთან დაკავშირებული საბუთების შექმნის მიზნით მცირეფორმატიანი რუკის ან საკადასტრო გეგმის ან ხელშეკრულების ფორმის მომზადება და სხვა ანალოგიური ტექნიკური სამუშაოების შესრულება უფლებამოსილი ან დაინტერესებული პირის წერილობითი მოთხოვნის საფუძველზე – 2 ლარი.
9. მიწის ნაკვეთისა და მასთან დაკავშირებული უძრავი ქონების შესახებ საჯარო რეესტრში არსებული საბუთების შესწავლის, ანალიზისა და შესაბამისი ინფორმაციის სისტემატიზაციის საფუძველზე ცნობის მომზადება და დაინტერესებულ მესამე პირზე გაცემა – 7 ლარი.
10. თუ ორი ან სამი, სივრცობრივად ერთმანეთთან დაკავშირებული მიწის ნაკვეთის შექმნით იქმნება ერთი მიწის ნაკვეთი, ამ ნაკვეთების ერთ მიწის ნაკვეთად რეგისტრაცია, აგრეთვე პირველი პუნქტის გათვალისწინებული ღონისძიებების განხორციელება შემქმნის განცხადების საფუძველზე – 7 ლარი.
11. თუ ოთხი ან მეტი, სივრცობრივად ერთმანეთთან დაკავშირებული მიწის ნაკვეთის შექმნით იქმნება ერთი მიწის ნაკვეთი, ამ ნაკვეთების ერთ მიწის ნაკვეთად რეგისტრაცია მე-9 პუნქტის შესაბამისად – 7 ლარი, რომელსაც სამი ნაკვეთის ზევით ემატება თითოეულ მიწის ნაკვეთზე – 2 ლარი.

**4. ადმინისტრაციულ სამართალდარღვევებზე და სისხლის სამართლის კოდექსებით განთვალისწინებული სამართალდარღვევები**

**რა დარღვევებზე ეკისრებათ მიწათმოსარგებლებებს ადმინისტრაციული პასუხისმგებლობა?**

ჩვენს ქვეყანაში მოქმედი კანონმდებლობის თანახმად, მიწათმოსარგებლებისთვის განსაზღვრულია გარკვეული ადმინისტრაციული პასუხისმგებლობა და დარღვევის შემთხვევაში ის ეკისრება როგორც ფიზიკურ, ისე იურიდიულ პირებს. აღნიშნული სამართალდარღვევებისთვის დაწესებულია შესაბამისი საჯარიმო სანქციებიც, რომელიც 50-დან 3500 ლარამდე მერყეობს.

ადმინისტრაციული პასუხისმგებლობა ეკისრებათ პირებს, თუ არ განხორციელდა სასოფლო-სამეურნეო მიწის ნაყოფიერი ფენის მოხსნა-შენახვის პროცედურები და სამედიოორაციო სამუშაოები, არ შესრულდა ნიადაგის მდგომარეობის გამაუარესებელი პროცესებისგან (რეკულტივაცია, ქარისმიერი და წყლისმიერი



ეროზიის) დაცვის სავალდებულო ღონისძიებები და ა. შ. ასევე, გარკვეული საჯარიმო სანქციები არსებობს მიწის უნებართვოდ დაკავების ან სარგებლობის უფლების გარეშე სარგებლობისათვის.

მიწის მოსარგებლეები აგრეთვე ვალდებული არიან:

- მიწის ნაყოფიერი ფენა არ მოხსნან და გადაადგილონ ისე, რომ არ დაიცვან აღნიშნულ პროცედურასთან დაკავშირებული დადგენილი წესები და ნებადართული ღონისძიებები.
- დადგენილი წესით გაფორმებული ჰქონდეთ არასასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების სახელმწიფო მიწით სარგებლობის დამადასტურებელი დოკუმენტები.
- არ დააზიანონ მიწა საწარმოო ან სხვა ნარჩენებით და არ დააბინძურონ ის ჩამდინარე წყლით.
- დროებით დაკავებული მიწა დაუბრუნონ მესაკუთრეს განსაზღვრულ ვადაში და დანიშნულებისამებრ გამოსაყენებლად შეასრულონ მისი ვარგის მდგომარეობაში მოყვანის პირობა.
- დაცული ტერიტორიების დადგენილი საზღვრების ფარგლებში მოქცეული, დროებით დაკავებული მიწა დააბრუნონ დროულად.
- მიწის ნაკვეთი გამოიყენონ მიზნობრივად.
- არ გადასცენ სხვა მიწათმოსარგებლეს სახელმწიფო საკუთრების მიწის ნაკვეთი (ან მისი ნაწილი) არსებული წესის დარღვევით.
- დაიცვან მიწის გამოყენებისა და დაცვის შესახებ პროექტი და არ გადაუხვიონ მისგან სათანადო ნებართვის გარეშე.
- შეასრულონ მიწის კანონმდებლობის ადმინისტრაციულ სამართალდარღვევებზე დადგენილი წესით მიცემული გაფრთხილება.
- გაუფრთხილდნენ და დაიცვან დაზიანებისაგან საზღვრების სამიჯნე ნიშნები, თვითნებურად არ შეცვალონ სასაზღვრო ზოლი. მათ შორის დაცული ტერიტორიების და მათი ტერიტორიულ-ფუნქციონალური ზონების საზღვრების სამიჯნე ნიშნებიც.
- არ ააშენონ მიწის მდგომარეობაზე უარყოფითი გავლენის მქონე ობიექტები.
- უნებართვოდ არ დაიკავონ, ან მიწათმოსარგებლობის უფლების გარეშე არ გამოიყენონ სახელმწიფო საკუთრების მიწა.
- მაშინვე შესაბამის სამსახურებს მიწის ფონდებზე, მდგომარეობაზე და გამოყენებაზე სწორი ინფორმაცია. არ დაარღვიონ მიწის გამოყოფის თაობაზე განაცხადის და შუამდგომლობის საჩივრების განხილვის ვადები.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ზემოთხაზოვნილი ვალდებულებების დარღვევის შემთხვევაში, მიწათმოსარგებლეებს შესაძლოა დაეკისროთ ადმინისტრაციული პასუხისმგებლობა და დაეკისროთ შესაბამისი ჯარიმის გადახდა.

## **რა შემთხვევებშია გათვალისწინებული სისხლის სამართლებრივი პასუხისმგებლობა?**

სისხლის სამართლის პასუხისმგებლობა ფიზიკურ და იურიდიულ პირებს სამართალდარღვევებზე ეკისრებათ იმ შემთხვევაში, თუ:

განხორციელდება მიწასთან დაკავშირებული გარიგებების (ყიდვა-გაყიდვა და სხვა) უკანონო რეგისტრაცია და სახელმწიფო მიწის კადასტრის სააღრიცხვო მონაცემის დამახინჯება.

მოხდება მიწის გადასახადის შემცირება ანგარებით, ან სხვა პირადი მოტივით.

სამეწარმეო, სამეურნეო ან სხვაგვარი საქმიანობა გამოიწვევს მავნე ნივთიერებით მიწის მოწამვლას, დეგრადაციას ან სხვაგვარ გაუვარესებას.

დაირღვევა სახელმწიფო ნაკრძალის, აღკვეთილის, ეროვნული პარკის, ბუნების ძეგლის, დაცული ლანდშაფტის ან სხვა ტერიტორიის რეჟიმი, რაც გამოიწვევს მნიშვნელოვან ზიანს.

და ბოლოს, მოხდება ეკოციდი, ე. ი. ატმოსფეროს, მიწის, წყლის რესურსის მოწამვლა, ცხოველთა და მცენარეთა სამყაროს მასობრივი განადგურება. ანდა, ჩადენილი იქნება ქმედება, რომელსაც შეეძლო გამოეწვია ეკოლოგიური კატასტროფა.

## **5. მიწასა და უძრავ ქონებაზე გარიგებები და მისი პროცედურები**

### **5.1 მემკვიდრეობა**

მესაკუთრის გარდაცვალების შემთხვევაში მისი, ე. ი. „მემკვიდრეობის“ ქონების გადაცემა სხვა პირებზე – „მემკვიდრეებზე“ ხორციელდება ორი გზით: კანონით და ანდერძით.

## **რას ნიშნავს კანონისმიერი მემკვიდრეობა?**

კანონით მემკვიდრეობა ნიშნავს გარდაცვლილი პირის ქონების გადასვლას მის მემკვიდრეებზე და მოქმედებს იმ შემთხვევაში, თუ „მემკვიდრეებს“ ანდერძი არ დაუტოვებია. ე. ი. თვითონ მესაკუთრე, სიცოცხლის განმავლობაში, არ განსაზღვრავს „მემკვიდრეს“, პირს, ვისაც გადასცემს თავის საკუთრებაში არსებულ ქონებას და მისი გარდაცვალების შემდეგ ამ საკითხს ადგენს კანონი.

კანონით მემკვიდრეობის დროს „მემკვიდრეები“ შეიძლება იყვნენ:

1. პირველ რიგში – გარდაცვლილის მეუღლე, შვილები, მშობლები;
2. მეორე რიგში – გარდაცვლილის დები და ძმები;
3. მესამე რიგში – გარდაცვლილის ბებია და პაპა;
4. მეოთხე რიგში – ბიძები, დეიდები და მამიდები;
5. მეხუთე რიგში – ბიძაშვილები, დეიდაშვილები და მამიდაშვილები.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ცოცხლად დარჩენილი მეუღლის მემკვიდრეობის უფლება არ ეხება ქონების იმ ნაწილს, რომელიც მას მეუღლეთა თანასაკუთრებიდან ეკუთვნის.

## **რას ნიშნავს ანდერძით მემკვიდრეობა?**

ანდერძით მემკვიდრეობის შემთხვევაში, გარდაცვლილის ქონებაზე საკუთრების უფლება გადაეცემა ანდერძში მითითებულ ერთ, ან რამდენიმე პირს. ფიზიკურ პირს შეუძლია თავისი ქონება (ან მისი ნაწილი) ანდერძით დაუტოვოს როგორც მემკვიდრეებს, ისე გარეშე პირებსაც.

## **საგაღმდებულოა თუ არა ანდერძის სანოტარო წესით დამოწმება?**

ანდერძი წერილობითი ფორმით უნდა იყოს შედგენილი და ესაჭიროება მოანდერძის ხელმოწერა. სასურველია ანდერძი დამოწმებული იყოს ნოტარიუსის მიერ, წინააღმდეგ შემთხვევაში მასზე უნდა იყოს მოწმეთა ხელმოწერებიც.

მემკვიდრეობით მიღებული ქონება უნდა დარეგისტრირდეს საჯარო რეესტრში.

## **როდიდან აითვლება სამკვიდროს გახსნა და რა გადაშია შესაძლებელი მემკვიდრეობის მიღება?**

სამკვიდროს გახსნის დროდ ითვლება მესაკუთრის გარდაცვალების, ან პირის გარდაცვლილად გამოცხადების შესახებ სასამართლოს გადაწყვეტილების ძალაში შესვლის დღე.

სამკვიდრო მიღებულ უნდა იქნეს (6) ექვსი თვის განმავლობაში სამკვიდროს გახსნის დღიდან.

## **რა ცნობები არის საჭირო სანოტარო ბიუროში მემკვიდრეობის მისაღებად?**

სანოტარო ბიუროში მემკვიდრეობის მისაღებად რამდენიმე დოკუმენტის წარდგენაა საჭირო:

- მემკვიდრეობის გარდაცვალების მოწმობა.
- მემკვიდრეობის უძრავ ქონებაზე ამონაწერი საჯარო რეესტრიდან.
- იმ შემთხვევაში, თუ ქონება არ არის დარეგისტრირებული საჯარო რეესტრში, საჭიროა საინვენტარიზაციო გეგმის ასლი ტექნიუროდან, ან ცნობა-დახასიათება.
- მემკვიდრეობის მიმღებთა პირადობის მოწმობები.

## **როგორ ხდება მემკვიდრეობის მიღება კომლში?**

საქართველოს სამოქალაქო კოდექსის შესაბამისად, კომლის საერთო ქონებაზე სამკვიდრო გაიხსნება მისი ბოლო წევრის გარდაცვალების დღიდან. ანუ სამკვიდრო არ იხსნება მანამდე, სანამ არ გარდაიცვლება კომლის უკანასკნელი წევრი.

## **რამდენი გადაიხდება საგადასახადო ორგანოებში უძრავი ქონების მემკვიდრეობით მიღებისას?**

გადასახადის განაკვეთი შეადგენს ქონების 30 პროცენტს და გადაიხდება ითვლება ის პირი, რომელმაც საკუთრებაში მემკვიდრეობით (ანდერძით) მიიღო უძრავი ქონება. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ გადასახადისგან თავისუფლებიან პირველი და მეორე რიგის მემკვიდრეები და აგრეთვე ის პირები, რომლებიც მემკვიდრეობით იღებენ 50 000 ლარამდე ღირებულების ქონებას.

## **როგორ ხდება მემკვიდრეობით მიღებული ქონების რეგისტრაცია საჯარო რეესტრში?**

მემკვიდრეობით მიღებული ქონების რეგისტრაციისათვის საჯარო რეესტრში წარდგენილ უნდა იქნეს შემდეგი დოკუმენტაცია:

1. ფიზიკური ან იურიდიული პირის განცხადება მიწის (უძრავი ქონების) საჯარო რეესტრში რეგისტრაციისათვის;

2. თუ ქონება არ არის რეგისტრირებული საჯარო რეესტრში, მამკვიდრებლის საკუთრების უფლების დამადასტურებელი საბუთი;

3. მამკვიდრებლის გარდაცვალების მოწმობა (დედანი);

4. სანოტარო წესით დამოწმებული მემკვიდრეობის მოწმობა;

5. პირადობის დამადასტურებელი მოწმობის ან პასპორტის ასლი;

6. საკუთრების უფლების რეგისტრაციისთვის დაწესებული 7-ლარიანი მოსაკრებლის გადახდის დამადასტურებელი ქვითარი.

7. საგადასახადოდან ქონების გადაცემის გადასახადის გადახდის დამადასტურებელი საბუთი, თუ მემკვიდრე არ არის პირველი და/ან მეორე რიგის მემკვიდრე.

მემკვიდრეობით მიღებული მიწის (უძრავი ქონების) საჯარო რეესტრში რეგისტრაციისათვის სარეგისტრაციო მოსაკრებელი შეადგენს 7 ლარს. აღნიშნული თანხის გადახდა შესაძლებელია ნებისმიერ ბანკში.

აქვე გაითვალისწინეთ, რომ თუ თანდართული საბუთების ნუსხა სრულია, რეგისტრატორს უფლება არა აქვს უარი თქვას განაცხადის მიღებასა და რეგისტრაციაზე.

აღნიშნული დოკუმენტების მიღებიდან რეგისტრატორი 10 დღის ვადაში რეგისტრაციაში ატარებს უძრავ ქონებაზე საკუთრების უფლებას და გასცემს შემდეგი სახის დოკუმენტებს:

ა) სარეგისტრაციო მოწმობას ან ამონაწერს საჯარო რეესტრიდან;

ბ) საკადასტრო რუკას (თუ ამის საჭიროება არსებობს).

### **გახსოვდეთ:**

უძრავ ქონებაზე საკუთრების უფლება წარმოიშობა საჯარო რეესტრში რეგისტრაციის მომენტიდან. საჯარო რეესტრში რეგისტრაციით სახელმწიფოს მიერ გარანტირებულად არის დაცული თქვენი საკუთრების უფლება.

## **მემკვიდრეობის გადაცემის დროს, აქვს თუ არა ტექნიურის გადაფორმების უფლება?**

ტექნიურის მემკვიდრეობის მიმღებმა პირმა უნდა მიმართოს იმ შემთხვევაში, თუ საკუთრება არ არის რეგისტრირებული საჯარო რეესტრში და აიღოს ქონების ცნობა-დახასიათება, ან საინვენტარიზაციო გეგმის ასლი, რომელიც ესაჭიროება ნოტარიუსთან წარსადგენად.

ნოტარიუსს აგრეთვე უნდა წარედგინოს ცნობა საჯარო რეესტრიდან იმის შესახებ, რომ ქონება არაა რეგისტრირებული საჯარო რეესტრში. გაითვალისწინეთ, რომ აღნიშნული ქმედება უნდა განხორციელდეს მხოლოდ მაშინ, თუ ქონება შექმნილია 1998 წლამდე.

სამკვიდრო მოწმობის მიღების შემდგომ, ქონებაზე საკუთრების უფლება უნდა გატარდეს საჯარო რეესტრში. გაითვალისწინეთ, რომ ტექნიურის ქონების გატარების უფლება არა აქვს.

იმ შემთხვევაში, თუ ქონება უკვე რეგისტრირებულია საჯარო რეესტრში, მემკვიდრეობის მიმღებმა პირმა უნდა აიღოს მხოლოდ ამონაწერი საჯარო რეესტრიდან და მიმართოს ნოტარიუსს.

**ანდერძის გაფორმების დროს, უნდა მიემართოთ თუ არა მხოლოდ იმ ნოტარიუსს, რომელიც აღნიშნულ ზონაში ახორციელებს უფლებამოსილებას? არსებობს თუ არა ამ მხრივ რაიმე შეზღუდვა?**

ანდერძისმიერი მემკვიდრეობის დროს პირმა უნდა მიმართოს მხოლოდ საცხოვრებელი ადგილის მიხედვით მომუშავე ნოტარიუსს.

## **5.2 ყიდვა-გაყიდვა**

### **რას ნიშნავს ყიდვა-გაყიდვა?**

ყიდვა-გაყიდვა არის გარიგების ერთ-ერთი ფორმა, რომლის განხორციელების დროსაც ქონების მიმართ ერთი პირის საკუთრების უფლება, გარკვეული საფასურის გადახდის პირობით, გადადის მეორე პირის ხელში (სამოქალაქო კოდექსი 477-ე, 504-ე მუხლები).

### **როგორია ყიდვა-გაყიდვის პროცედურები?**

ყიდვა-გაყიდვის დროს საჭიროა შემდეგი პროცედურების განხორციელება:

1. გასაყიდი ობიექტის შესახებ ინფორმაციის მოპოვება;

2. ყიდვა-გაყიდვისას ნასყიდობის ხელშეკრულების მომზადება და მისი სანოტარო წესით დამოწმება;

3. საკუთრების უფლების რეგისტრაცია საჯარო რეესტრში.

### **როგორ შეიძლება მოვიპოვოთ ინფორმაცია გასაყიდი ობიექტის შესახებ?**

ყიდვა-გაყიდვის ხელშეკრულების გაფორმებამდე, ქონების მესაკუთრის მიერ მოპოვებული უნდა იქნას გასაყიდი ქონების საკუთრების დამადასტურებელი დოკუმენტი. მისი მეშვეობით უნდა დარწმუნდეს

მყიდველიც და ნოტარიუსიც, რომ გამყიდველის საკუთრება არის კანონიერი და შესაძლებელია ნასყიდობის ხელშეკრულების მომზადება. გასაყიდი ქონების საკუთრების დამადასტურებელი დოკუმენტებია:

ა) ამონაწერი საჯარო რეესტრიდან  
ან

ბ) ტექნიურის ცნობა-დახასიათება.

საჯარო რეესტრიდან ამონაწერს გაცემს საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტოს (ყოფილი მიწის მართვის სამმართველოს) რეგისტრატურა. ამონაწერის საფასურია - 2 ლარი. მისი გადახდა შესაძლებელია ნებისმიერ კომერციულ ბანკში.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ამონაწერი გაცივმა იმ შემთხვევაში, თუ ქონება უკვე რეგისტრირებულია საჯარო რეესტრში.

იმ შემთხვევაში, თუ გასაყიდი ქონება ჯერ არ არის რეგისტრირებული საჯარო რეესტრში, მაშინ მოპოვებული უნდა იქნეს ტექნიურის ცნობა-დახასიათება. მას გაცემს ტექნიკური აღრიცხვის ბიურო. ცნობა-დახასიათების საფასურია - 16,9 ლარი (სწრაფად მიღების მოთხოვნის შემთხვევაში - 22 ლარი). ცნობა-დახასიათების მისაღებად საჭირო თანხის გადახდა შესაძლებელია მხოლოდ ტექნიურში და გაცივმა 2 კვირის განმავლობაში.

### **რა დოკუმენტები უნდა წარედგინოს ნოტარიუსს ყიდვა-გაყიდვისას?**

ნასყიდობის ხელშეკრულების გაფორმების მიზნით ნოტარიუსს უნდა წარედგინოს:

ა) ამონაწერი საჯარო რეესტრიდან (თუ რეგისტრირებული არ არის საჯარო რეესტრში, მაშინ ტექნიურის ცნობა-დახასიათება. ამ შემთხვევაში ასევე საჭიროა ცნობა საჯარო რეესტრიდან იმის შესახებ, რომ ქონება არ არის რეგისტრირებული საჯარო რეესტრში;

ბ) ნასყიდობის ხელშეკრულება. იმ შემთხვევაში, თუ ხელშეკრულება შედგენილი არ არის, ნოტარიუსს უფლება აქვს მხარეებს შესთავაზოს მის მიერ შედგენილი ხელშეკრულების ფორმა;

გ) თანამესაკუთრეთა არსებობის შემთხვევაში მათი წერილობითი თანხმობა;

დ) იურიდიული პირის შემთხვევაში, ხელმძღვანელი ორგანოს ნოტარიულად დამოწმებული სხდომის ოქმი.

ე) იურიდიული პირის რეგისტრაციის შესახებ სასამართლო დადგენილება ან ამონაწერი სამეწარმეო რეესტრიდან.

ვ) ინდივიდუალური საწარმოს შემთხვევაში ამონაწერი სამეწარმეო რეესტრიდან;

ზ) ცნობა ქონებაზე ყადაღის არარსებობის შესახებ (ცნობას გაცემს ნოტარიუსთა პალატა).

### **რა თანხა გადასახდელი ყიდვა-გაყიდვისას ნოტარიუსთან?**

ნოტარიუსი ამოწმებს აღნიშნული საბუთების სიზუსტეს, გარიგების ნებაყოფილობითობას, მხარეთა ქმედუნარიანობას და უფლებას აძლევს ყიდვა-გაყიდვის მონაწილეებს ხელი მოაწერონ ხელშეკრულებას. ხელშეკრულებაზე ხელმოწერის უფლება აქვს მყიდველს და გამყიდველს, ან მათგან სათანადო უფლებებით აღჭურვილ პირს (მინდობილობის ხელშეკრულების საფუძველზე). მხარეთა ხელმოწერისა და სანოტარო საზღაურის გადახდის შემდეგ ხელშეკრულება მოწმდება სანოტარო წესით.

ნასყიდობის ხელშეკრულების დამოწმებისთვის აუცილებელია სანოტარო საზღაურის (საფასურის) გადახდა.

### **ორმხრივი და მრავალმხრივი გარიგების ღირებულების საფუძველზე დადგენილი საზღაურის განაკვეთები:**

კანონმდებლობის შესაბამისად, სანოტარო საზღაურის გადახდა ეკისრება მყიდველს, თუმცა მხარეთა შეთანხმებით ის შეიძლება გადაიხადოს გამყიდველმა. გადასახდელი თანხის სიდიდე დამოკიდებულია გასაყიდი ქონების ფასზე, რომელიც მითითებულია ნასყიდობის ხელშეკრულებაში, ამ თანხას ემატება დამატებითი ღირებულების გადასახადი 20%-ის ოდენობით.

### **რა ტომ გზავნიან ნოტარიუსები ყიდვა-გაყიდვისას პირებს საგადასახადო სამსახურში?**

ნასყიდობის ხელშეკრულების სანოტარო წესით დამოწმების შემდგომ, მყიდველი ვალდებულია გადაიხადოს შესაბამისი რაიონის საგადასახადო სამსახურში შექმნილი ქონების ღირებულების 2% [უძრავი ქონების გადაცემის გადასახადი (დეკლარაცია)]. როგორც წესი, ეს თანხა დაიანგარიშება ყიდვა-გაყიდვის ხელშეკრულებაში მითითებული ფასიდან.

### **რას ნიშნავს გადასახადი უძრავი ქონების გადაცემისათვის და რამდენია იგი?**

სამოქალაქო კოდექსის შესაბამისად, უძრავი ქონების გადაცემისას დაბეგვრის ობიექტია საქართველოში არსებული ის უძრავი ქონება, რომელზეც ხდება საკუთრების უფლების გადაცემა. აგრეთვე გადაიცემა

იჯარის, ან ქირავნობის ხელშეკრულებით. გადასახადის განაკვეთი განისაზღვრება დასაბეგრი თანხის 2 პროცენტის ოდენობით და ის უნდა გადაიხადოს უძრავი ქონების მიმღებმა.

**რა დროს არ გადაიხდება გადასახადი უძრავი ქონების გადაცემისათვის?**

არსებობს გამონაკლისი შემთხვევები, როდესაც უძრავი ქონების გადაცემა გადასახადით არ იბეგრება, კერძოდ:

1. 1 წელზე ნაკლები ვადით უძრავი ქონების გადაცემა იჯარის ან ქირავნობის ხელშეკრულებით;
2. მეუღლისათვის, მშობლისათვის ან შვილისათვის გადაცემის შემთხვევაში;
3. განქორწინების საფუძველზე ქონების გადაცემისას;
4. უსასყიდლოდ, სახელმწიფოსათვის, ანდა საბიუჯეტო, საქველმოქმედო და რელიგიური ორგანიზაციისათვის გადაცემისას;
5. რეორგანიზაციის შემთხვევაში;
6. „ნავთობისა და გაზის შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად, პროდუქციის წილობრივი განაწილების ხელშეკრულების მიხედვით ნავთობისა და გაზის ოპერაციების განსახორციელებლად;

**რა გადაში გადაიხდება გადასახადი უძრავი ქონების გადაცემისათვის?**

გადასახადი გადახდილი უნდა იყოს ქონების გადაცემიდან არაუგვიანეს მეორე დღისა, რის შესახებაც გადასახადის გამომხდელი საგადასახადო ორგანოში წარადგენს შესაბამის დეკლარაციას.

**ყიდვა-გაყიდვისას რა საბუთები უნდა წარედგინოს რეგისტრატორს საჯარო რეესტრში უძრავი ქონების რეგისტრაციისათვის?**

უძრავი ქონების შემქმნმა საკუთრების უფლების რეგისტრაციის მიზნით შესაბამის რეგისტრატურაში უნდა წარადგინოს შემდეგი დოკუმენტები:

1. ფიზიკური ან იურიდიული პირის განცხადება გარიგების საჯარო რეესტრში რეგისტრაციისათვის;
2. სანოტარო წესით დამოწმებული ნასყიდობის ხელშეკრულება;
3. ფიზიკური პირის შემთხვევაში პირადობის დამადასტურებელი მოწმობის ან პასპორტის ასლი;
4. იურიდიული პირის სასამართლოში ან იუსტიციის სამინისტროში რეგისტრაციის დამადასტურებელი საბუთი;

5. ინდივიდუალური საწარმოს შემთხვევაში ამონაწერი სამეწარმეო რეესტრიდან;
6. უძრავი ქონების გადაცემის 2%-იანი გადასახადის გადახდის დამადასტურებელი დოკუმენტი (დეკლარაცია). აღნიშნული დოკუმენტი გაცემა საგადასახადო სამსახურის რაიონული ორგანოდან;
7. საკუთრების უფლების რეგისტრაციისთვის დაწესებული 7-ლარიანი მოსაკრებლის გადახდის დამადასტურებელი ქვითარი.

გახსოვდეთ, რომ რეგისტრატორს უფლება არა აქვს უარი თქვას განაცხადის მიღებასა და რეგისტრაციაზე თუ თანდართული საბუთების ნუსხა სრულია.

რეგისტრატორს შეუძლია უარი უთხრას განმცხადებელს ქონების რეგისტრაციაზე, თუ:

- ვერ წარადგენს ზემოთ აღნიშნულ საბუთებს;
- წარმოდგენილ დოკუმენტებში მიწის ნაკვეთი ან უძრავი ქონება სხვა პირის, ან საერთო საკუთრებაა.

**რა გადაში უნდა იქნეს წარდგენილი საჯარო რეესტრში ნასყიდობის დამადასტურებელი დოკუმენტები?**

საჯარო რეესტრში აღნიშნული დოკუმენტების წარდგენა სავალდებულოა ნასყიდობის ხელშეკრულების ნოტარიულად დამოწმებიდან 30 დღის ვადაში.

მიღებულ დოკუმენტაციაზე დაყრდნობით რეგისტრატორი 10 დღის ვადაში რეგისტრაციაში ატარებს უძრავი ქონების შემქმნის საკუთრების უფლებას და გასცემს შემდეგ დოკუმენტებს:

- ა) სარეგისტრაციო მოწმობას ან ამონაწერს საჯარო რეესტრიდან;
- ბ) საკადასტრო გეგმას (თუ ამის საჭიროება არსებობს).

აღნიშნული დოკუმენტების გაცემით უძრავი ქონების ყიდვა-გაყიდვის პროცედურა დასრულებულად ითვლება.

**როგორაა შესაძლებელი უძრავი ქონების მხოლოდ ნაწილის გაყიდვა?**

ამ შემთხვევაში საჭიროა ორი გარემოების გათვალისწინება:

1. თუ ქონებაზე საკუთრება წარმოშობილია 1998 წლამდე და იგი არაა რეგისტრირებული საჯარო რეესტრში, შესაძლებელია ქონება გაიმიჯნოს და გაიყიდოს ნოტარიუსის დახმარებით და მხოლოდ შემდგომ გატარდეს საჯარო რეესტრში.

2. თუ უძრავი ქონება უკვე რეგისტრირებულია საჯარო რეესტრში, მისი ნაწილის (მაგალითად, მიწის ნაკვეთის ნაწილის) გაყიდვის შემთხვევაში პირველ რიგში ქონების გასაყიდი ნაწილი და დარჩენილი ქონება უნდა გაიმიჯნოს (გაიყოს) და საჯარო რეესტრში ცალკე გატარდეს რეგისტრაციაში.

უძრავი ქონების გაყოფისათვის მესაკუთრემ უნდა მიმართოს რეგისტრატურას საკადასტრო გეგმის ასლის მისაღებად. აღნიშნული მომსახურების საფასურია 2 ლარი.

უძრავი ქონების გაყოფისათვის მესაკუთრემ აგრეთვე უნდა მიმართოს აზომვითი სამუშაოების შემსრულებელ კომპანიას შესაბამისი სამუშაოების განსახორციელებლად.

ყოველივე ამის შემდგომ, დაყოფილი ქონება ტარდება საჯარო რეესტრის რეგისტრაციაში.

ქონების გასაყიდი ნაწილის გამიჯვნისა და რეგისტრაციის შემდეგ, ქონების ნაწილის ყიდვა-გაყიდვის პროცედურა მთლიანად შეესაბამება ზემოთ მოყვანილ პროცედურებს.

### **როგორაა შესაძლებელი უძრავი ქონების ჩუქება, ან გაცვლა?**

ჩუქების დროს მჩუქებელი დასაჩუქრებულს მისი თანხმობით უსასყიდლოდ გადასცემს საკუთრებაში ქონებას. აღნიშნულ შემთხვევაში იდება ჩუქების ხელშეკრულება, რომელიც აუცილებლად უნდა დამტკიცდეს სანოტარო წესით.

გაცვლის დროს, მხარეებს ურთიერთშეთანხმების საფუძველზე ეკისრებათ ქონების ურთიერთგადაცემის ვალდებულება. აქაც უნდა დაიდოს გაცვლის ხელშეკრულება და დამტკიცდეს ნოტარიუსის მეშვეობით.

ქონების ჩუქების და გაცვლის პროცედურა მთლიანად შეესაბამება ზემოთ მოყვანილ – ყიდვა-გაყიდვის პროცედურებს.

### **რამდენია ქონების გადაცემის გადასახადი ჩუქების შემთხვევაში?**

აღნიშნულ შემთხვევაში გადასახადის განაკვეთი შეადგენს ქონების ღირებულების 30 პროცენტს და გადამხდელად ითვლება ის, ვინც ჩუქებით საკუთრებაში მიიღო უძრავი ქონება, ე. ი. დასაჩუქრებული პირი.

თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ გადასახადის გადახდისგან თავისუფლდებიან პირველი და მეორე რიგის მემკვიდრეები და აგრეთვე ის პირები, რომლებმაც ჩუქებით მიიღეს 1000 ლარამდე ღირებულების ქონება.

გადასახადის გადახდა სავალდებულოა ჩუქების შესახებ ხელშეკრულების გაფორმებიდან არაუგვიანეს 1 თვის განმავლობაში.

### **საკუთარი მიწის გაყიდვის შემთხვევაში ნებართვა უნდა ავიღო თუ არა მეზობლისაგან, მესაზღვრისაგან?**

კერძო საკუთრებაში არსებული ქონების გაყიდვისას მეზობლის ან მოსაზღვრის თანხმობა საჭირო არაა.

## **5.3 იპოთეკა**

### **რა არის იპოთეკა?**

საკრედიტო სესხებისა თუ სხვა სახის მომსახურების შესრულების უზრუნველსაყოფად, გარანტიად შესაძლებელია მიწისა და უძრავი ქონების გამოყენება. აღნიშნული მეთოდი აპრობირებულია და წარმატებით მოქმედებს ყველა მაღალგანვითარებული ეკონომიკის მქონე ქვეყანაში. აქედან გამომდინარე, დღეს იპოთეკა წარმოადგენს საბაზრო (განსაკუთრებით საკრედიტო) ურთიერთობათა უმნიშვნელოვანეს კომპონენტს.

იპოთეკის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ მესაკუთრის გაკოტრების შემთხვევაში, დატვირთული ქონებიდან მოთხოვნილების დაკმაყოფილების უფლება იპოთეკარის გარდა სხვას არა აქვს.

სამოქალაქო კოდექსის თანახმად „უძრავი ნივთი შეიძლება მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად ისე იქნეს გამოყენებული (დატვირთული), რომ კრედიტორს მიეცეს უფლება, სხვა კრედიტორებთან შედარებით, პირველ რიგში მიიღოს თავისი მოთხოვნის დაკმაყოფილება ამ ნივთიდან“ ( მუხლი – 286).

აღნიშნული პროცესი განხორციელდება იმ შემთხვევაში, თუ მესაკუთრე არ შესრულებს ქონების იპოთეკით უზრუნველყოფილ ვალდებულებას, მაშინ იპოთეკარს უფლება აქვს მიმართოს სასამართლოს განცხადებით დატვირთული ქონების აუქციონზე გაყიდვის შესახებ და ამონაგები თანხით დაიკმაყოფილოს თავისი მოთხოვნა. მას შემდეგ, რაც ამონაგები თანხიდან იპოთეკარი დაიკმაყოფილებს მოთხოვნას და დაიფარება ქონების რეალიზაციის ხარჯები, ნარჩენი თანხა გადაეცემა ყოფილ მესაკუთრეს, ან დაიფარება მისი სხვა ვალები.

იპოთეკის ურთიერთობაში მონაწილეობენ: მიწის (უძრავი ქონების) მესაკუთრე და მიწის ნაკვეთის იპოთეკით დატვირთვით დაინტერესებული პირი.

## **ვინ მონაწილეობს საიპოთეკო ურთიერთობაში?**

ჩვენს ქვეყანაში ჩამოყალიბებული პრაქტიკიდან გამომდინარე საიპოთეკო ურთიერთობა, როგორც წესი, მარტივია და მასში მონაწილეობს ორი მხარე – იპოთეკარი (კრედიტორი) და მესაკუთრე, რომელიც იმავდროულად იპოთეკით უზრუნველყოფილი ვალდებულების შემსრულებელიცაა. მიწისა და უძრავი ქონების იპოთეკით დატვირთვა შეუძლია მხოლოდ მის მესაკუთრეს. შესაძლებელია ნებისმიერი ვალდებულების იპოთეკით უზრუნველყოფა. თუმცა, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, უმეტეს შემთხვევაში იპოთეკით ხდება საბანკო კრედიტების უზრუნველყოფა, ამიტომ, როგორც წესი, იპოთეკად გვევლინება ძირითადად საბანკო დაწესებულება. საიპოთეკო გარიგების მხარეებს წარმოადგენენ ერთი მხრივ მიწისა და უძრავი ქონების მესაკუთრე და მეორე მხრივ იპოთეკარი, – ქონების იპოთეკით მიმღები. შესაძლებელია მესაკუთრემ საკუთარი ქონება იპოთეკით დატვირთოს სხვისი ვალდებულების უზრუნველსაყოფადაც, მაშინ საიპოთეკო ურთიერთობაში ჩნდება მესამე მხარე – მევალე. ასეთ შემთხვევაში, იპოთეკარს (კრედიტორს) შეუძლია დაიკმაყოფილოს საკუთარი მოთხოვნა მევალის მიმართ, სხვა პირის საკუთრებაში არსებული მიწისა და უძრავი ქონების სათანადო წესით რეალიზაციის გზით.

## **რაა საჭირო ქონების იპოთეკით დატვირთვისათვის?**

საიპოთეკო გარიგების დაწყებამდე მესაკუთრემ უნდა მოიპოვოს ამონაწერი საჯარო რეესტრიდან, რათა დადასტურდეს მისი უფლებები იპოთეკით დასატვირთ ქონებაზე. ამავედროულად გაითვალისწინეთ, რომ ამონაწერი ძალაშია მხოლოდ ერთი თვის განმავლობაში.

„სარეგისტრაციო მოსაკრებლის შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად, ამონაწერის მისაღებად თქვენ უნდა გადაიხადოთ 2 ლარი და იგი გაიცემა 10 დღის ვადაში.

იპოთეკის გარიგება ვერ განხორციელდება თუ მიწის ნაკვეთი არ არის დარეგისტრირებული საჯარო რეესტრში. ამიტომ ქონების იპოთეკით დასატვირთად საჭიროა მისი საჯარო რეესტრში პირველადი რეგისტრაცია.

## **როგორ უნდა გაფორმდეს იპოთეკის ხელშეკრულება?**

იპოთეკის ხელშეკრულება უნდა დაიდოს წერილობით და მისი ხელმოწერა უნდა მოხდეს ნოტარიუსის თანდასწრებით. ნოტარიუსი ადასტურებს ხელისმომწერთა ვინაობას, იპოთეკის ხელშეკრულების ტექსტის სიზუსტესა და სინამდვილეს. ასევე ხელშეკრულებაში უნდა განისაზღვროს უძრავი ნივთის მესაკუთრე, იპოთეკარი, სავარაუდო მოვალე მესამე პირი, უზრუნველყოფილი მოთხოვნის სიდიდე, სარგებელი და შესრულების ვადა. მხარეებმა ურთიერთშეთანხმების საფუძველზე უნდა გადაწყვიტონ, თუ ვინ უნდა გადაიხადოს სანოტარო საზღაური (საფასური). სანოტარო საზღაური განისაზღვრება იპოთეკის ხელშეკრულების ღირებულების მიხედვით და შეადგენს ამ ღირებულების ორ პროცენტს. ამ თანხას ემატება დამატებითი ღირებულების გადასახადი (დ.დ.გ.) 20%-ის ოდენობით.

იპოთეკის ხელშეკრულების სანოტარო წესით დამოწმებისათვის საჭიროა შემდეგი დოკუმენტების წარდგენა:

1. ამონაწერი საჯარო რეესტრიდან;
2. თანამესაკუთრეთა თანხმობა (თუ ასეთი არსებობს) მიწის ნაკვეთის იპოთეკით დატვირთვის შესახებ. თანხმობა უნდა იყოს წერილობითი და სანოტარო წესით დამოწმებული;
3. იურიდიული პირის რეგისტრაციის შესახებ სასამართლო დადგენილება ან ამონაწერი სამეწარმეო რეესტრიდან.
4. ინდივიდუალური საწარმოს შემთხვევაში ამონაწერი სამეწარმეო რეესტრიდან;
5. პარტნიორთა (საერთო) კრების ოქმი ან გამგეობის კრების ოქმი მიწის ნაკვეთის (უძრავი ქონების) იპოთეკით დატვირთვის შესახებ. ეს დოკუმენტი სანოტარო წესით უნდა იყოს დამოწმებული;
6. იპოთეკის ხელშეკრულება (რომელიც შეიძლება უკვე შედგენილი წარედგინოს ნოტარიუსს, ასევე ნოტარიუსს უფლება აქვს შესთავაზოს მის მიერ შედგენილი ხელშეკრულების ფორმა);
7. ცნობა ქონებაზე ყადაღის არარსებობის შესახებ (ცნობას გასცემს ნოტარიუსთა პალატა).

## **როგორ გამოითვლება სანოტარო მომსახურების ღირებულება იპოთეკის დროს?**

იპოთეკის დროს სანოტარო მომსახურება ანაზღაურდება იპოთეკის ხელშეკრულებით უზრუნველყოფილი ვალდებულების ღირებულებიდან.

საიპოთეკო გარიგებისას სრულიად შესაძლებელია, რომ მიწის, უძრავი ქონების ღირებულება ბევრად აღემატებოდეს იპოთეკით გარანტირებულ ვალდებულებას. მაგალითად, ბანკიდან აღებული 20000 ლარის კრედიტის უზრუნველსაყოფად იპოთეკით დაიტვირთა 100000 ლარის ღირებულების კერძო სახლი. კრედიტის ვადა არის 3 წელი, საპროცენტო განაკვეთი წლიური 24%. ამრიგად, სახლი იპოთეკით უზრუნველყოფილია  $20000 + 72\% = 20000 + 14800 = 34800$  ლარის ღირებულების ვალდებულებას. შესაბამისად, საიპოთეკო გარიგების ღირებულებას წარმოადგენს 34800 ლარი, საიდანაც დაანგარიშდება სანოტარო მომსახურების ასანაზღაურებელი თანხა.

შესაძლებელია ისეთი შემთხვევა, როცა ნაკისრი ვალდებულების ღირებულება აღემატება იპოთეკით დატვირთული ქონების ღირებულებას. ამ შემთხვევაში იპოთეკით უზრუნველყოფილია მხოლოდ ვალდებულების ნაწილი. ვალდებულების დარჩენილი ნაწილის უზრუნველყოფა ხდება დამატებითი საშუალებებით. მაგალითად, ბანკიდან აღებული სესხისა და საპროცენტო თანხის ჯამი შეადგენს 12000 ლარს, იპოთეკით დატვირთული ქონების ღირებულებაა 10000 ლარი. დარჩენილი 2000 ლარი უზრუნველყოფილია ძვირფასეულობის გირაოთი. ასეთ შემთხვევაში იპოთეკის გარიგების ღირებულებას შეადგენს 10000 ლარი, საიდანაც უნდა დაანგარიშდეს სანოტარო მომსახურების საზღაური. საიპოთეკო გარიგების ღირებულების განსაზღვრის აღნიშნული მეთოდი გამოიყენება სხვა შემთხვევებშიც.

### **როდის იძენს იურიდიულ ძალას საიპოთეკო გარიგება?**

იპოთეკა წარმოიშობა საჯარო რეესტრში რეგისტრაციის შედეგად. იპოთეკის ხელშეკრულების გაფორმებისა და სანოტარო წესით დამოწმების შემდეგ, იპოთეკის უფლება რეგისტრირებული უნდა იყოს მიწის (უძრავი ქონების) საჯარო რეესტრში. იპოთეკის უფლება ძალაში შედის მხოლოდ იმ მომენტიდან, როდესაც იგი სათანადო წესით აისახება საჯარო რეესტრში. იპოთეკის საჯარო რეესტრში რეგისტრაციისათვის ფიზიკურმა ან იურიდიულმა პირმა განცხადებით უნდა მიმართოს მიწისა და უძრავი ქონების ადგილმდებარეობის შესაბამისი ზონის რეგისტრატურას. განცხადებასთან ერთად დაინტერესებულმა პირმა უნდა წარადგინოს ნოტარიულად დამოწმებული იპოთეკის ხელშეკრულება. იპოთეკის გარიგება საჯარო რეესტრში რეგისტრირებული უნდა იყოს ხელშეკრულების ნოტარიულად დამოწმებიდან 30 დღის განმავლობაში.

### **როგორ ხდება იპოთეკის ხელშეკრულების რეგისტრაცია საჯარო რეესტრში?**

საჯარო რეესტრში მიწაზე (უძრავ ქონებაზე) იპოთეკის გარიგების რეგისტრაციისათვის სარეგისტრაციო მოსაკრებელი შეადგენს 7 ლარს.

საჯარო რეესტრში იპოთეკის გარიგების რეგისტრაციისათვის წარდგენილი უნდა იყოს შემდეგი დოკუმენტები:

1. ფიზიკური ან იურიდიული პირის განცხადება იპოთეკის გარიგების საჯარო რეესტრში რეგისტრაციისათვის, აღნიშნული ივსება მიწის მართვის სამმართველოს რეგისტრატურაში;
2. ფიზიკური პირის შემთხვევაში პირადობის დამადასტურებელი მოწმობის ან პასპორტის ასლი;
3. იურიდიული პირის რეგისტრაციის შესახებ სასამართლო დადგენილება ან ამონაწერი სამეწარმეო რეესტრიდან;
4. ინდივიდუალური საწარმოს შემთხვევაში ამონაწერი სამეწარმეო რეესტრიდან;
5. იპოთეკის ხელშეკრულება დამოწმებული ნოტარიუსის მიერ;
6. იპოთეკის გარიგების რეგისტრაციისთვის დაწესებული 7-ლარიანი მოსაკრებლის გადახდის დამადასტურებელი ქვითარი.

აღნიშნული დოკუმენტების მიღებიდან უძრავი ქონების იპოთეკის ხელშეკრულებას რეგისტრაციისათვის ატარებს 10 დღის ვადაში.

### **რა კანონიერ ხარჯებთან არის დაკავშირებული საიპოთეკო გარიგების გაფორმება?**

არსებული კანონმდებლობის მოთხოვნათა სრული დაცვით, საიპოთეკო გარიგების გაფორმება დაკავშირებულია შემდეგ ხარჯებთან: მესაკუთრის უფლების დასადასტურებლად, საჯარო რეესტრის ამონაწერის აღებისათვის 2 ლარი; სანოტარო მომსახურების ანაზღაურება, იპოთეკის უფლების რეგისტრაციისათვის – მოსაკრებელი 7 ლარი.

### **შესაძლებელია თუ არა, მიწისა და უძრავი ქონების იპოთეკით რამდენჯერმე დატვირთვა?**

მიწისა და უძრავი ქონების ღირებულება, როგორც წესი, დიდია. ამასთან, მისი ფასი სხვა მატერიალურ აქტივებთან შედარებით საკმაოდ სტაბილურია. მესაკუთრეს კი ხშირად უნდვია ისეთი მოთხოვნილებები, ძირითადად მატერიალური კრედიტების სახით, რომელთა საერთო ღირებულებაც ბევრად აღემატება მის საკუთრებაში არსებული უძრავი ქონების ფასს. იმ შემთხვევაში, როცა მესაკუთრის კრედიტორები სხვადასხვა პირები არიან და მათი მოთხოვნების მატერიალური გამოხატულება არ აღემატება მიწისა და უძრავი ქონების ღირებულებას, შესაძლებელია ერთი და იგივე ქონების იპოთეკით დატვირთვა თითოეულ კრედიტორთან ცალ-ცალკე. მიწისა და უძრავი ქონების რამდენჯერმე იპოთეკით დატვირთვისას, დატვირთული ქონებით საკუთარ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებისას, კრედიტორთა რიგითობა განისაზღვრება იპოთეკის დადგენის დროის შესაბამისად. ე.ი. მესაკუთრის მხრიდან რამდენიმე ვალდებულების შეუსრულებლობისას, დატვირთული ქონების რეალიზაციიდან ამოღებული თანხით დაკმაყოფილდება ის კრედიტორი, რომელთანაც პირველი დაფიქსირდა იპოთეკა, დარჩენილი თანხით მოხდება იპოთეკრად შემდგომ დაფიქსირებული კრედიტორის დაკმაყოფილება და ასე შემდეგ, სანამ არ ამოიწურება ამოღებული თანხა.



## **შესაძლებელია თუ არა უძრავი ქონების ნაწილის იპოთეკით დატვირთვა?**

თუ მიწისა და უძრავი ქონების ღირებულება დიდად აღემატება უზრუნველსაყოფი ვალდებულების ღირებულებას, მესაკუთრეს შეუძლია იპოთეკით დატვირთოს მის საკუთრებაში არსებული უძრავი ქონების მხოლოდ ნაწილი. მიწისა და უძრავი ქონების ნაწილის იპოთეკით დატვირთვისას, მესაკუთრემ უნდა გამოყოს საკუთარი ქონების დასატვირთი ნაწილი დანარჩენისაგან.

## **რა შედეგი მოჰყვება იპოთეკის მოთხოვნის შეუსრულებლობას?**

თუ მევალე ვერ შესძლებს ნაკისრი ვალდებულების შესრულებას, დღის წესრიგში დადგება, იპოთეკით დატვირთული მიწისა და უძრავი ქონების რეალიზაციის გზით, კრედიტორის წინაშე არსებული დავალიანების დაფარვა. ასეთ შემთხვევაში მოხდება იპოთეკით დატვირთული მიწისა და უძრავი ქონების იძულებითი გაყიდვა. „1. იძულებითი გაყიდვა აუქციონზე ხდება კრედიტორის განცხადების საფუძველზე, სასამართლოს მიერ, რომელიც ნიშნავს სპეციალისტს (ექსპერტს). 2. სასამართლოს გადაწყვეტილება ქვეყნდება საჯაროდ“ (სამოქალაქო კოდექსი, მუხლი – 301).

## **6. სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის იჯარა**

### **როგორ განიმარტება სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწა?**

სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწად ითვლება მიწის ის ნაკვეთი, რომელიც საჯარო რეესტრში რეგისტრირებულია, როგორც სასოფლო-სამეურნეო მიწა და გამოიყენება მემცენარეობისა და მეცხოველეობის პროდუქციის წარმოებისათვის, მასზე არსებული სამეურნეო და დამხმარე ნაგებობებით, ან მათ გარეშე.

საქართველოში სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწა დაცულია კანონით და მისი სხვა, კერძოდ, არასასოფლო-სამეურნეო დანიშნულებით გამოყენება დასაშვებია მხოლოდ სპეციალური ნებართვის საფუძველზე.

### **რა არის იჯარა?**

მიწისა და უძრავი ქონების იჯარა წარმოადგენს სხვის საკუთრებაში არსებული ქონებით სარგებლობის ფორმას. იჯარა წარმოადგენს გარკვეული ვადით (ან უვადოდ) და განსაზღვრული სასყიდლის საფუძველზე (ან უსასყიდლოდ) სხვისი უძრავი ქონებით სარგებლობას. სამოქალაქო კოდექსით (581-ე მუხლი) იჯარა განიმარტება შემდეგნაირად: „იჯარის ხელშეკრულებით „მეიჯარე“ მოვალეა გადასცეს „მოიჯარე“ განსაზღვრული ქონება დროებით სარგებლობაში და საიჯარო დროის განმავლობაში უზრუნველყოს ნაყოფის მიღების შესაძლებლობა, თუ იგი მიღებულია მეურნეობის სწორი გაძღოლის შედეგად შემოსავლების სახით. „მოიჯარე“ მოვალეა გადაუხადოს „მეიჯარეს“ დათქმული საიჯარო ქირა. საიჯარო ქირა შეიძლება განისაზღვროს როგორც ფულით, ისე ნატურით. მხარეებს შეუძლიათ შეთანხმდნ საიჯარო ქირის განსაზღვრის სხვა საშუალებებზეც“.

### **როგორ განიმარტება სასოფლო-სამეურნეო იჯარა?**

სასოფლო-სამეურნეო იჯარა წარმოადგენს გარიგების ერთ-ერთ ფორმას, რომელიც განსაზღვრულია სამოქალაქო კოდექსით და განიმარტება შემდეგნაირად: „გარიგება არის ცალმხრივი, ორმხრივი ან მრავალმხრივი ნების გამოვლენა, რომელიც მიმართულია სამართლებრივი ურთიერთობის წარმოშობის, შეცვლის ან შეწყვეტისაკენ“.

როგორც აღვნიშნეთ, იჯარა გარიგების ერთ-ერთი სახეა. სასოფლო-სამეურნეო მიწის იჯარა კი თვით იჯარის შემადგენელი ნაწილია (საიჯარო უფლებები შეიძლება წარმოიშვას არასასოფლო-სამეურნეო მიწაზეც).

სასოფლო-სამეურნეო მიწის იჯარა განსაზღვრულია შემდეგნაირად:

„1. სასოფლო-სამეურნეო მიწის იჯარის ხელშეკრულებით მიწის ნაკვეთის სასოფლო-სამეურნეო მიზნით გადაცემა სამეურნეო გამოყენებისათვის განკუთვნილ საცხოვრებელ ან სამეურნეო ნაგებობებთან (საწარმოსთან) ერთად ან ასეთი ნაგებობების გარეშე.

2. სასოფლო-სამეურნეო მიწის იჯარაზე ვრცელდება იჯარის წესები, თუ სასოფლო-სამეურნეო მიწის იჯარისთვის სხვა რამ არ არის დადგენილი“.

ანუ ფიზიკურ პირს (გლეხი, ფერმერი ან ნებისმიერი სხვა), აგრეთვე იურიდიულ პირს, ნებაყოფლობის პრინციპის დაცვით შეუძლია აიღოს ან გასცეს სასოფლო-სამეურნეო მიწა იჯარით.

## **ვინ შეიძლება იყოს საიჯარო ურთიერთობის მონაწილე მხარეები?**

სასოფლო-სამეურნეო მიწის იჯარისას, გარიგების მონაწილე მხარეებია: სასოფლო-სამეურნეო მიწის მესაკუთრე, ან მისგან უფლებამოსილი პირი – მეიჯარე და სასოფლო-სამეურნეო მიწის იჯარით ამღები – მოიჯარე.

## **რა სახის სასოფლო-სამეურნეო მიწებზე ვრცელდება იჯარა?**

სასოფლო-სამეურნეო იჯარა შეიძლება დაიდოს:

1. სახნაუბე, მრავალწლიან ნარგავებზე, გაკულტურებულ და ბუნებრივ სათიბებზე და საძოვრებზე;
2. საბაღე, საბოსტნე და სააგარაკე ნაკვეთებზე;
3. ყველა სხვა სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწებზე.

## **რა უფლებები, ვალდებულებები და შეზღუდვები გააჩნია მესაკუთრეს (მეიჯარეს)?**

### **1. მეიჯარის უფლებათა:**

- ა. ვაცვებს თავის საკუთრებაში არსებული სასოფლო-სამეურნეო მიწა იჯარით;
- ბ. მიიღოს საიჯარო ხელშეკრულებით განსაზღვრული შემოსავალი (სარგებელი) როგორც ფულადი, აგრეთვე ნატურით ან ხელშეკრულებით დადგენილი სხვა ფორმით;
- გ. შეწყვიტოს საიჯარო ხელშეკრულება იმ შემთხვევაში, თუ მოიჯარე უხეშად არღვევს საიჯარო ხელშეკრულებით გათვალისწინებულ პირობებს, ან მოითხოვოს საიჯარო ხელშეკრულების პირობებში შესაბამისი ცვლილებები.

### **2. მეიჯარე ვალდებულებათა:**

- ა. უზრუნველყოს მოსარგებლის მიერ იჯარით ვაცემული ქონების სრულფასოვნად გამოყენება;
- ბ. მოიჯარეს აუნაზღაუროს საიჯარო ხელშეკრულებით გათვალისწინებული საიჯარო ქონების მდგომარეობის გაუმჯობესებისათვის გაწეული ხარჯები;
- გ. განუხრელად დაიცვას საიჯარო ხელშეკრულების პირობები.

## **რა უფლებები, ვალდებულებები და შეზღუდვები გააჩნია მოსარგებლეს (მოიჯარეს)?**

### **1. მოიჯარის უფლებათა:**

- ა. განახორციელოს ხელშეკრულებით გათვალისწინებული პირობები;
- ბ. გაწყვიტოს საიჯარო ხელშეკრულება, თუ წარმოიქმნა შესაბამისი პირობები, მაგალითად: მეიჯარემ დაარღვია ხელშეკრულების პირობები, მოიჯარეს შეექმნა პრობლემები, ან მისგან დამოუკიდებელი გარემოებების გამო (ბუნებრივი, ეკონომიკური, პოლიტიკური და სხვა) ის ვერ ახერხებს საიჯარო პროცესის გაგრძელებას;
- გ. მოითხოვოს საიჯარო ქმედების გაგრძელება ვადის ამოწურვის შემდეგაც, თუ აღნიშნული იჯარით სარგებლობა მოიჯარისთვის წარმოადგენს ძირითად საარსებო საფუძველს, ეს მიწის ნაკვეთი სასიცოცხლოდ აუცილებელია მოიჯარის მეურნეობის შესანარჩუნებლად და იჯარის მოშლა, თუნდაც ხელშეკრულების შესაბამისად, მოიჯარისთვის (მისი ოჯახისთვის) იმდენად მტკივნეულია, რომ მას არა აქვს გამართლება თვით მეიჯარის პატივსაღები ინტერესებითაც კი (სამოქალაქო კოდექსი, 604-ე მუხლი);
- დ. მოიჯარეს შეუძლია აგრეთვე მეიჯარესთან შეთანხმებით ხელშეკრულებაში შეიტანოს სხვა უფლებებიც, რომლებიც არ ეწინააღმდეგება მოქმედ კანონმდებლობას. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ცვლილებები არ უნდა იყოს მიღწეული მეიჯარის მოტყუების გზით. კერძოდ, მოიჯარეს უფლება აქვს საიჯარო ქირის ოდენობის და ფორმის გადახდის გზების განსაზღვრა შეთანხმების გზით. მაგალითად, შესაძლებელია საიჯარო ქირის გადახდა მოხდეს ნატურით, როდესაც მოიჯარე მესაკუთრეს აძლევს მოწეული მოსავლის წინასწარ განსაზღვრულ ნაწილს. აგრეთვე შესაძლებელია, რომ იჯარის გარიგების მხარეები შეთანხმდნენ ქირის გადახდის სხვა საშუალებაზეც.

### **2. მოიჯარე ვალდებულებათა:**

- ა. გადაიხადოს საიჯარო ქირა (სამწუხაროდ, მიწის გადასახდის თუ ხელშეკრულებით ეს მას ევალება);
- ბ. გაუფრთხილდეს იჯარით მიღებულ მიწას და მასთან დაკავშირებულ სხვა უძრავ ქონებას;
- გ. რეგულარულად გადაიხადოს საიჯარო ქირა ხელშეკრულებით განსაზღვრულ ვადებში (პლუს მიწის გადასახადიც, თუ ხელშეკრულებით ეს მას ევალება);
- დ. მოიჯარე აგრეთვე ვალდებულია მოუაროს მისთვის გადაცემულ მიწასა და უძრავ ქონებას. თუ საიჯარო გარიგების მოქმედების განმავლობაში მოიჯარის გამო დაზიანდა ან განადგურდა იჯარით მიღებული ქონება, იგი ვალდებულია აანაზღაუროს ამ ქონების ღირებულება, ან შეაკეთოს იგი და აღადგინოს პირვანდელ მდგომარეობაში;
- ე. დაიცვას ხელშეკრულების ყველა პირობა, რომლის შესრულებაც პირუთვნელად (დაუბრკოლებლივ) შეუძლია მოიჯარეს.

შენიშვნა: საიჯარო ხელშეკრულების დადების დროს მოიჯარემ განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიაქციოს ხელშეკრულების პირობებს და წინასწარ უნდა განსაზღვროს ისინი, რათა თავიდან აიცილოს გართულებები და ნაკვეთით სარგებლობის პერიოდში პრობლემები არ შეექმნას მეიჯარესთან.

**რა შემთხვევაში შეიძლება საიჯარო ხელშეკრულების გაუქმება?**

- მოქმედი საიჯარო ხელშეკრულება შეიძლება გაუქმდეს (შეწყდეს):
  - ა. თუ გავიდა საიჯარო ხელშეკრულების ვადა და არცერთმა მხარემ არ მოითხოვა ვადის გაგრძელება;
  - ბ. მხარეების ურთიერთთანხმობით;
  - გ. თუ უხეშად ირღვევა საიჯარო ხელშეკრულების პირობები ნებისმიერი მხარის მიერ;
  - დ. ცალმხრივად საიჯარო ხელშეკრულება მხარეებმა შეიძლება შეწყვიტონ იმ შემთხვევაში, თუ მისი დადებიდან გავიდა 10 წელზე მეტი დრო.

**6.1 სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული სასოფლო-სამეურნეო მიწის იჯარა**

**ვინ გასცემს და ვინ იღებს სახელმწიფო საკუთრებაში არსებულ სასოფლო - სამეურნეო მიწას იჯარით?**

სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული სასოფლო-სამეურნეო მიწა იჯარით გაცივმა სახელმწიფოს მიერ უფლებამოსილი, ადგილობრივი მმართველობის რაიონულ (საქალაქო) ორგანოსთან არსებული, საიჯარო მუდმივმოქმედი კომისიის მიერ. სასოფლო-სამეურნეო მიწის ნაკვეთის იჯარით გაცემა ხდება იმ რაიონში და დიდ ქალაქში, რომლის ტერიტორიაზეც კონკრეტული სასოფლო-სამეურნეო მიწის ნაკვეთია განთავსებული. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, საიჯარო საკითხის გადაწყვეტა ხდება მხოლოდ კომისიის მიერ.

სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული სასოფლო-სამეურნეო მიწის იჯარით აღებისას მეიჯარე შეიძლება იყოს მხოლოდ სახელმწიფოს მიერ უფლებამოსილი – ადგილობრივი მმართველობის რაიონული (საქალაქო) ორგანო საიჯარო კომისიის მეშვეობით. მოიჯარე შეიძლება იყოს აბსოლუტურად ყველა პირი იმ პირობით, რომ იჯარით აღებულ სასოფლო-სამეურნეო მიწის ნაკვეთზე ან ნაკვეთებზე აწარმოებს სასოფლო-სამეურნეო საქმიანობას.

**რა ვადით შეიძლება დაიდოს სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული სასოფლო - სამეურნეო მიწის იჯარის ხელშეკრულება?**

საქართველოს პრეზიდენტის №446-ე ბრძანებულებით, სასოფლო-სამეურნეო მიწის იჯარის მაქსიმალური ვადა განისაზღვრა 49 წლით, მინიმალური ვადა კი განსაზღვრული არ არის. ამ შემთხვევაში მოქმედებს სამოქალაქო კოდექსის ნორმა, რომლის მიხედვითაც ვადა არ უნდა იყოს ერთ საიჯარო წლის ოდენობაზე ნაკლები.

**რომელი ნორმატიული აქტის საფუძველზე ხორციელდება სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული სასოფლო - სამეურნეო მიწის იჯარით გაცემა?**

სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული სასოფლო-სამეურნეო მიწის იჯარის საკითხები რეგულირდება საქართველოს პრეზიდენტის №446-ე ბრძანებულებით, რომელიც მიღებული იყო 1998 წლის 2 აგვისტოს. ზოგი ნორმა შეიძლება დარეგულირდეს სამოქალაქო კოდექსის შესაბამისი თავებით (იჯარა, სასოფლო-სამეურნეო მიწის იჯარა და ა.შ.)

**რა ფორმით გაცივმა სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული სასოფლო - სამეურნეო მიწა იჯარით?**

სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული სასოფლო-სამეურნეო მიწის იჯარით გაცივმის ფორმაა კონკურსი. იმ შემთხვევაში, თუ მიწის იჯარით მიღებისათვის მხოლოდ ერთი პირია რეგისტრირებული, მასზე იჯარა გაცივმა უკონკურსოდ.

ყველა სხვა შემთხვევაში იურიდიულ და ფიზიკურ პირებს სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული სასოფლო-სამეურნეო მიწა იჯარით გადაეცემათ მხოლოდ კონკურსის წესით. მიღებულია კონკურსის ორი ფორმა: კომერციული და არაკომერციული (ბიზნესგეგმა).

კომერციულად ითვლება კონკურსი, როდესაც გამარჯვებულის გამოვლენის კრიტერიუმია საკონკურსო პირობების სრულად დაკმაყოფილება და მაქსიმალური საიჯარო ქირის გადახდა. აქვე აღვნიშნავთ, რომ საიჯარო ქირის საწყისი ფასი არ უნდა იყოს საგადასახადო კოდექსით განსაზღვრული სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის გადასახადზე ნაკლები (საქართველოს პრეზიდენტის 1998 წლის 2 აგვისტოს №446-ე ბრძანებულებით დამტკიცებული „სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული სასოფლო-სამეურნეო მიწის იჯარით გაცივმის წესის შესახებ დებულების VIII თავის მე-2 პუნქტის „გ“ ქვეპუნქტის შესაბამისად).

არაკომერციულია კონკურსი, როდესაც გამარჯვებულის გამოვლენის კრიტერიუმია საუკეთესო ბიზნესგეგმის წარმოდგენა. აქაც, საიჯარო ქირის საწყისი ფასი არ უნდა იყოს საგადასახადო კოდექსით განსაზღვრული სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის გადასახადზე ნაკლები.

კონკურსის ფორმას და პირობებს შესაბამისი ადგილობრივი მმართველობის ორგანოებთან შეთანხმებით განსაზღვრავს კომისია.

კომერციულ, აგრეთვე არაკომერციულ კონკურსში გამარჯვების გამოვლენის პროცედურული აღწერილობა შეგიძლიათ იხილოთ საქართველოს პრეზიდენტის №446-ე ბრძანებულებით დამტკიცებულ „სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული სასოფლო-სამეურნეო მიწის იჯარით გაცემის წესის შესახებ“ დებულებაში.

იჯარებთან დაკავშირებულ ინფორმაციას შეგიძლიათ გაეცნოთ ადგილზე, რაიონში (ქალაქში) საიჯარო კომისიის შენობაში. კომისიაში არსებული ყველა ინფორმაცია საჯაროა და ხელმისაწვდომი უნდა იყოს ნებისმიერი პირისთვის.

**როგორ ფორმდება სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული სასოფლო - სამეურნეო მიწის იჯარა?**

გამარჯვებულ პირს – მოიჯარეს და მეიჯარეს საიჯარო კომისიას შორის (სახელმწიფოს, ამ შემთხვევაში, წარმოადგენს საიჯარო კომისია) ფორმდება ხელშეკრულება, სამოქალაქო კოდექსის შესაბამისად და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს მიერ შემუშავებული ტიპური, წერილობითი ფორმის მიხედვით.

ხელშეკრულებაში აღწერილი უნდა იყოს საიჯარო ქონების ნუსხა, რომელშიც აღნიშნული უნდა იყოს მიწის და მასთან დაკავშირებული ქონების ფიზიკური მახასიათებლები (ფართობი), ოდენობა და უძრავი ქონების მდგომარეობა. აგრეთვე, უძრავი ქონების მისამართი ან ადგილმდებარეობის ზუსტი აღწერა, საიჯარო ქირის ოდენობა, შეთანხმება მიწის გადასახადის შესახებ (ვინ იხდის?), გადახდის და სხვა სახის პირობები, აგრეთვე ყველა ის პირობა, რომელიც განესაზღვრა მეიჯარეს და მოიჯარეს ხელშეკრულების შესაბამისად (ხელშეკრულების ფორმა იხილეთ მე-8 პუნქტში).

**რას იხდის, სახელმწიფო საკუთრების სასოფლო - სამეურნეო მიწის მოიჯარე?**

სახელმწიფო საკუთრების მიწაზე მოიჯარე, გარდა საიჯარო ქირისა, იხდის აგრეთვე მიწის გადასახადსაც.

საიჯარო ქირის ოდენობა უნდა იყოს არანაკლები კონკრეტულ რაიონში (ქალაქში) დადგენილი მიწის გადასახადისა.

**შენიშვნა:**

ეს მოქმედი ნორმა ეწინააღმდეგება საქართველოს სამოქალაქო კოდექსის 597-ე მუხლს, რომელშიც აღნიშნულია, რომ სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწაზე მიწის გადასახადის გადამხდელია მიწის მესაკუთრე, ხოლო იჯარის ქირის გადამხდელი მიწის მოიჯარე.

**რა უპირატესობები და შეზღუდვებია დაწესებული სახელმწიფო საკუთრების სასოფლო - სამეურნეო მიწის იჯარით აღებისას?**

სახელმწიფომ თავის საკუთრებაში არსებული სასოფლო-სამეურნეო მიწის იჯარით გაცემისას დააწესა რიგი შეზღუდვები და უპირატესობები (თანაბრობის დროს), კერძოდ,

**უპირატესობები:**

ა. ენიჭება პოტენციურ მოიჯარეს, რომელიც ფინანსდება სახელმწიფო ბიუჯეტიდან (სოფლის ტერიტორიაზე არსებული საჯარო სამართლის იურიდიული და ფიზიკური პირების სასოფლო-სამეურნეო საწარმოები).

ბ. მიწის იჯარის ხელშეკრულების ის პროექტები, რომელიც მიმართულია სოფლის (რაიონის) სოციალური, ეკონომიკური, ბუნების დაცვითი ღონისძიებების განსახორციელებლად და აგრეთვე მოწინავე ტექნოლოგიების, აგროტექნიკის ეფექტურად დანერგვის და სხვა მსგავსი მიზნებით.

გ. უპირატესობა ენიჭება აგრეთვე საიჯარო მიწის ნაკვეთზე განლაგებული შენობა-ნაგებობების (მათ შორის სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების) მესაკუთრეს, მოიჯარეს.

**შეზღუდვა:**

არ შეიძლება სასოფლო-სამეურნეო მიწის დანაწილება.

**სახელმწიფო საკუთრების სასოფლო-სამეურნეო მიწაზე იჯარის ხელშეკრულების ტიპური ფორმა**

სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული სასოფლო – სამეურნეო დანიშნულების მიწის საიჯარო ხელშეკრულება

„ . . . “ . . . . . “ . . . . . . . . . . №.

მეიჯარე \_\_\_\_\_

რაიონის ( ქალაქის) გამგეობა მერია

სახელით

(თანამდებობა, გვარი და სახელი)

ერთი მხრიდან (შემდგომ მეიჯარე და \_\_\_\_\_

(იურიდიული პირის დასახელება, მისამართი ან ფიზიკური პირის  
გვარი, სახელი, მამის სახელი

საცხოვრებელი მისამართი)

მოიჯარის სახელით, მეორე მხრიდან (შემდგომ მოიჯარე) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ სახელით, მოიჯარის ან მოიჯარისაგან  
უფლებამოსილი წარმომადგენლის გვარი, სახელი, მამის სახელი

რაიონის

(ქალაქის) გამგეობის ( მერიის)

წლის № \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ დადგენილების საფუძველზე, ვდებთ ამ ხელშეკრულებას შემდეგ ზე:

### I. ხელშეკრულების ობიექტი

1. მეიჯარე გასცემს, ხოლო მოიჯარე იჯარით იღებს სასოფლო-სამეურნეო მიწას, რომლის საერთო ფართობი შეადგენს \_\_\_\_\_ ჰექტარს და იჯარის სხვა ობიექტებს თანდართული საიჯარო მიწის ნაკვეთის (ნაკვეთების) გეგმის, ექსპლიკაციისა და იჯარის ობიექტების აღწერილობის ოქმის შესაბამისად.

საიჯარო მიწის ნაკვეთის (ნაკვეთების) და იჯარის სხვა ობიექტების მიზნობრივი დანიშნულება განსაზღვრულია იჯარის ობიექტების გეგმის, ექსპლიკაციის და აღწერილობის ოქმის, აგრეთვე გამოყენების სპეციალური რეჟიმის შესაბამისად.

2. ხელშეკრულების მოქმედების ვადა \_\_\_\_\_ წელი და ძალაში შედის (რაიონის ან ქალაქის დასახელება)

რაიონის (ქალაქის) მიწის მართვის სამსახურის მიერ რეგისტრაციის მომენტიდან.

3. იჯარის ობიექტები მოიჯარეს გადაეცემა, საიჯარო ნაკვეთების გეგმისა და იჯარის სხვა ობიექტების (ქონების) აღწერილობის ოქმში დაფიქსირებული მდგომარეობისა და რაოდენობის შესაბამისად, ხელშეკრულების რეგისტრაციიდან \_\_\_\_\_ დღის განმავლობაში.

### 2. საიჯარო ქირა

1. იჯარით აღებული მიწის ნაკვეთებით სარგებლობისათვის საიჯარო ქირა წელიწადში შეადგენს \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ ( ) ლარს  
(თანხის დასახელება სიტყვიერად, ციფრებში)

2. მიწის გარდა, იჯარის სხვა ობიექტებით სარგებლობისათვის, საიჯარო ქირა წელიწადში შეადგენს —

\_\_\_\_\_ ( )

ლარს

(თანხის დასახელება სიტყვიერად, ციფრებში)

3. მიწის იჯარის ყოველწლიური ქირის \_\_\_\_\_ პროცენტი შეიტანება

მეიჯარის

№ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ ანგარიშზე

(პროცენტის დასახელება)

ბანკში

ყოველი წლის

\_\_\_\_\_ მდე, დანარჩენი ნაწილი კი, ყოველი წლის

(რიცხვი, თვე) \_\_\_\_\_ მდე

(რიცხვი, თვე)

4. მიწის გარდა, იჯარის სხვა ობიექტების სარგებლობისათვის, ამ მუხლის მე-2 პუნქტში მითითებული წლიური ქირის თანხის \_\_\_\_\_ პროცენტი

(პროცენტის დასახელება)

შეიტანება იჯარის ობიექტის მესაკუთრის № \_\_\_\_\_ ანგარიშზე ბანკში ყოველ ექვს თვეში ან კვარტალში საანგარიშო პერიოდის დამთავრებამდე 15 დღის ვადაში.

5. მიწის იჯარის ქირა შეიძლება შეიცვალოს საქართველოს კანონმდებლობით და ხელშეკრულებით გათვალისწინებულ შემთხვევაში.

მიწის გარდა იჯარის სხვა ობიექტების იჯარის ქირა შეიძლება შეიცვალოს ქონების მესაკუთრესა და მოიჯარეს შორის დამატებითი შეთანხმების საფუძველზე.

### 3. მოიჯარის უფლებები და მოვალეობები

1. მოიჯარეს უფლება აქვს:

ა. გამოიყენოს იჯარის ობიექტები მათი დანიშნულების შესაბამისად;

ბ. როგორც მესაკუთრემ თავისი შეხედულებისამებრ გამოიყენოს იჯარის ობიექტების სარგებლობით მიღებული შემოსავალი და საკუთარი სახსრებით გაკეთებული ყველა გაუმჯობესება, რომელთა გამოყოფა შესაძლებელია იჯარით აღებული ობიექტების დაუზიანებლად;

გ. მეურნეობის დამოუკიდებელი გაძღოლის მიზნით და არსებული წესის შესაბამისად გამოიყენოს საიჯარო ნაკვეთებზე არსებული წყლის ობიექტები და ნარგაობა, სათანადო ნებართვით საიჯარო ნაკვეთებში მიწისქვეშა წყლები;

დ. არსებული წესის დაცვით ააშენოს ან შეაკეთოს \_\_\_\_\_

(სამეურნეო, საყოფაცხოვრებო და სხვა სახის დროებითი)

(შენობა-ნაგებობების სრული ჩამონათვალი)

შენობა-ნაგებობები, გააშენოს \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ ამოძირკვოს \_\_\_\_\_

(მრავალწლიანი ნარგავების დასახელება)

\_\_\_\_\_ განახორციელოს \_\_\_\_\_

მეჩხერიანობის შექცირების,

(ნარგავების დასახელება)

გზების, თხრილების, სადრენაჟე არხების, ღობეების და მიწის გამოყენების პირობების გაუმჯობესებისათვის საჭირო სხვა ღონისძიებები;

ე. დადგენილი წესის შესაბამისად განახორციელოს რწყვის, ამოშრობის, კულტტექნიკური და სხვა სამელიორაციო სამუშაოები, მოაწიოს ტბორები და სხვა სახის წყალსაცავები მიწის ნაკვეთების ბუნებისდაცვითი მოთხოვნების შესაბამისად;

ვ. მონაწილეობა მიიღოს მიწის ნაკვეთების მელიორაციასთან დაკავშირებული საკითხების გადაწყვეტაში;

ზ. ამ ხელშეკრულების III თავის I პუნქტის „დ“ ქვეპუნქტში განსაზღვრული გაუმჯობესების განხორციელებისათვის, რომლებიც არ შეიძლება გამოყოფილ იქნას იჯარის ობიექტებისაგან და რომელთა არსებობა დადასტურებული იქნება იჯარის ვადის გასვლისას ხელშეკრულების მხარეების მიერ ხელმოწერილი საიჯარო ობიექტების აღწერის ოქმით, მოითხოვოს აღნიშნულ გაუმჯობესებაზე გაწეული ხარჯების (ან ნარჩენი ღირებულების) კომპენსაცია.

2. მოითხოვოს მიწის იჯარის ყოველწლიური ქირის შემცირება:

(თანხების დასახელება)

ა. თუ ამ ხელშეკრულების III თავის I პუნქტის „დ“ ქვეპუნქტში განსაზღვრული გაუმჯობესების ფაქტის არსებობა დასტურდება მოიჯარისა და იჯარის ობიექტების მესაკუთრის მიერ ხელმოწერილი ოქმით;

ბ. თუ იჯარის შედეგად მიღებული წლიური მოსავლის ნახევარზე მეტი სტიქიის შედეგად დაიღუპება, ქირის შემცირების მოთხოვნის უფლება მოიჯარეს აქვს მხოლოდ მოსავლის აღებამდე.

3. მიწის გარდა სხვა ობიექტების იჯარის ყოველწლიური ქირის შემცირება \_\_\_\_\_

(თანხის დასახელება)

თუ ამ ხელშეკრულების III და I პუნქტის „დ“ ქვეპუნქტში განსაზღვრული გაუმჯობესების ფაქტის არსებობა დასტურდება მოიჯარისა და იჯარის ობიექტების მესაკუთრის მიერ ხელმოწერილი ოქმით.

4. მოითხოვოს ზარალის ან მოსალოდნელი მოგების კომპენსაცია მეიჯარისაგან, თუ საიჯარო მიწის ნაკვეთი (ნაკვეთები) იჯარის ვადის გასვლამდე, მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად, ამოღებულ და გადაცემულ იქნა არა სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულებით, სახელმწიფო ან საზოგადოებრივი საჭიროებისათვის.

5. მოითხოვოს კომპენსაცია ხარჯებისა, რომლებიც მოიჯარემ გასწია ამ ხელშეკრულების III თავის I პუნქტის „დ“ ქვეპუნქტში დასახელებულ ღონისძიებათა განსახორციელებლად, თუ ვადადგე ხელშეკრულების მოშლის მიზეზი არ არის მოიჯარის მიერ პირობების შეუსრულებლობა.

6. მოსთხოვოს მეიჯარეს საიჯარო ურთიერთობის გაგრძელება თუ:

ა. მიწის იჯარა მოიჯარის მეურნეობისათვის წარმოადგენს საარსებო საფუძველს;

ბ. მიწის ნაკვეთი სასიცოცხლოდ აუცილებელია მოიჯარის მეურნეობის შესანარჩუნებლად და იჯარის მოშლა, თუნდაც ხელშეკრულების შესაბამისად, მოიჯარისა და მისი ოჯახისათვის იმდენად მტკივნეულია, რომ მას არა აქვს გამართლება თვით მეიჯარის პატივსაცემი ინტერესებიდანაც კი.

7. თავისი უფლებამოსილება იჯარის ვადით გადასცეს მეუღლეს ან სრულწლოვან შვილს; ხელშეკრულების ვადის დამთავრებისას განაახლოს ხელშეკრულება, თუ მეიჯარე თანახმაა. ისარგებლოს მიწის გარდა იჯარის სხვა ობიექტების შესყიდვის უპირატესი უფლებით ან გადასცეს ეს უფლება სრულწლოვან შვილებს და მეუღლეს, თუ საიჯარო ობიექტი უნდა გაიყიდოს და გასხვისება არ ხდება მეიჯარის შვილებზე, მეუღლეზე ან გასხვისება არ ხდება სახელმწიფო და საზოგადოებრივი საჭიროებისათვის.

8. მოითხოვოს ხელშეკრულების ვადადგე გაუქმება, თუ:

ა) მეიჯარე ან იჯარის ობიექტის მესაკუთრე არ ასრულებს ხელშეკრულებით გათვალისწინებულ მოვალეობას იჯარის ობიექტების შეკეთების, მატერიალური რესურსებით ან მომსახურებით მოიჯარის უზრუნველყოფის მხრივ;

ბ) საიჯარო მიწის ნაკვეთი და იჯარის სხვა ობიექტები გამოუსადეგარი გახდება იმ გარემოებათა გამო, რისთვისაც მოიჯარეს პასუხისმგებლობა არ ეკისრება;

გ) მოიჯარის დაინვალიდების, არაქმედითუნარიანად ცნობის ან იმ შემთხვევაში, როდესაც მას ჩადენილი დანაშაულისათვის მიესაჯა თავისუფლების აღკვეთა ან სხვა სასჯელი, რომლის გამოც შეუძლებელია იჯარის ხელშეკრულებით გათვალისწინებული პირობების შესრულება.

9. მოითხოვოს მისთვის იჯარის ობიექტის გადაცემა ხელშეკრულების I თავის მე-3 პუნქტში დაფიქსირებულ ვადაში და წესის შესაბამისად, მათი დაგვიანებით მიღების შედეგად გამოწვეული ზარალის ანაზღაურება ან უარი თქვას ხელშეკრულებაზე და მოითხოვოს ხელშეკრულების პირობების შეუსრულებლობით მიყენებული ზარალის ანაზღაურება, არსებული ზოგადი წესების შესაბამისად სადაო საკითხის მოწესრიგება.

10. მოიჯარის სხვა უფლებები, რომლებიც არ ეწინააღმდეგება საქართველოს სამოქალაქო კოდექსს.

11. მოიჯარე ვალდებულია:

ა. გამოიყენოს მიწა, მრავალწლიანი ნარგავები და იჯარის სხვა ობიექტები მათი დანიშნულებისა და ამ ხელშეკრულების შესაბამისად, დაიცვას მიწის გამოყენების სპეციალურად დაწესებული რეჟიმი;

ბ. საიჯარო მიწის ნაყოფიერი ფენის, გზების, თხრილების, საირიგაციო არხების და ღობეების სამეურნეო დანიშნულებით გამოსაყენებლად უვარგის მდგომარეობაში მიყვანის შემთხვევაში, ხელშეკრულების ვადის გასვლამდე საკუთარი სახსრებით გამოასწოროს დაზიანება ან აუნაზღაუროს მეიჯარეს ზარალი, თუ დაზიანების ფაქტი დასტურდება ობიექტის აღწერილობის ოქმისა და ფაქტიური მდგომარეობის საფუძველზე და დაზიანება არაა გამოწვეული სტიქიური მოვლენებით;

გ. ხელშეკრულების ვადის გასვლისას მეიჯარესთან შეთანხმებით გაშენებული ნარგავების და შენობა-ნაგებობების გადაცემის საკითხი გადაწყდეს აღნაგობის წესით ან დააბრუნოს იჯარის ობიექტები ხელშეკრულების დადებისას ხელმოწერილი აღწერილობის ოქმისა და ხელშეკრულების მე-5 პუნქტში გათვალისწინებული პირობების შესაბამისად;

დ. დაიცვას ნიადაგის ნაყოფიერების შენარჩუნება-ამაღლების რეკომენდაციების მოთხოვნები და ყოველწლიურად უზრუნველყოს მისი აუცილებელი განხორციელება, რომლის გაუტარებლობის შემთხვევაში პასუხს ატეხს კანონმდებლობის შესაბამისად, იჯარით აღებული მიწის ნაკვეთის ჩამორთმევითაც კი;

ე. გადაიხადოს იჯარის ქირა, იჯარის ობიექტების აღწერის ოქმის, საიჯარო ნაკვეთის (ნაკვეთების) გეგმის შედგენის და რეგისტრაციის ხარჯები;

ვ. ამ ხელშეკრულების მე-3 თავის „დ“ პუნქტში დასახელებული შენობა-ნაგებობები ააშენოს მიწათმოწყობის, არქიტექტურისა და მშენებლობის, სახანძრო, სანიტარულ, ბუნებათდაცვით და სხვა უფლებამოსილ სამსახურებთან შეთანხმებით;

ზ. გადაიხადოს იჯარის ქირა და იჯარის ობიექტების გამოყენებით მიღებული სარგებელი, რომელსაც იგი მიიღებს: ა) იჯარის ვადის გასვლიდან იჯარის ობიექტების მეიჯარისათვის დაბრუნებამდე; ბ) საიჯარო წლის განმავლობაში, თუ იჯარის ობიექტების დაბრუნებიდან საიჯარო წლის ბოლომდე ამ ობიექტების გამოყენებით სარგებლის მიღება შეუძლებელია;

თ. აანაზღაუროს მიწის და იჯარის სხვა ობიექტებისათვის მიყენებული და მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად განსაზღვრული ზარალი;

ი. წერილობით შეატყობინოს მეიჯარეს იჯარის ხელშეკრულების ცალმხრივად შეწყვეტის, აგრეთვე იჯარის ვადის გასვლასთან დაკავშირებით ხელშეკრულების შეწყვეტის შესახებ.

12. მოიჯარის სხვა ვალდებულებები, რომლებიც არ ეწინააღმდეგება საქართველოს სამოქალაქო კოდექსს.

#### 4. მეიჯარის უფლებები და მოვალეობები

1. მეიჯარეს უფლება აქვს:

ა. დაათვალიეროს იჯარით გაცემული ობიექტი, რაც წინასწარ უნდა შეატყობინოს მოიჯარეს;

ბ. თავისი ხარჯებით შეაკეთოს იჯარით გაცემული შენობა-ნაგებობანი, მოწყობილობა-დანადგარები და სხვა მატერიალური საშუალებები, თუ იგი გამოუსადეგარი გახდა მოიჯარისაგან დამოუკიდებელი მიზეზებით და სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული ამ ხელშეკრულების IV თავის მე-4 პუნქტით;

გ. იჯარის ვადის გასვლამდე შეწყვიტოს იჯარის ხელშეკრულება, თუ მოიჯარე:

— დანიშნულებისამებრ არ იყენებს იჯარის ობიექტებს და არღვევს ხელშეკრულების პირობებს;

— განზრახ ან დაუდევრობით აუარესებს იჯარის ობიექტების მდგომარეობას;

— არ იხდის იჯარის ქირას ხელშეკრულებით დადგენილი ვადის გასვლიდან 3 თვის განმავლობაში;

— არ შეაკეთებს იჯარის ობიექტებს ხელშეკრულების მე-6 პუნქტით განსაზღვრული წესისა და პირობების შესაბამისად;

დ. ხელშეკრულების ვადის გასვლის შემდეგ: ა) განაახლოს ხელშეკრულება ამ ხელშეკრულებით გათვალისწინებულ პირობებში ან შეცვალოს ისინი მოიჯარესთან შეთანხმებით; ბ) არ განაახლოს ხელშეკრულება;

ე. ხელშეკრულების მოქმედების პერიოდში ერთი წლით ადრე აცნობოს მოიჯარეს სხვა პირისათვის იჯარის ობიექტების გადაცემის თაობაზე, მოიჯარის თანხმობით შეწყვიტოს ხელშეკრულება და მოითხოვოს მისგან საბოლოო ანგარიშსწორების განხორციელება;

ვ. მიწის გადასახადის, ამორტიზაციის ნორმების, რეგულირებადი სახელმწიფო ფასების და ტარიფების შეცვლისას, აგრეთვე კანონმდებლობით გათვალისწინებულ სხვა შემთხვევებში მოითხოვოს და მოიჯარის თანხმობის შემთხვევაში შეცვალოს იჯარის ქირა 2.5. პუნქტში დაფიქსირებული ვადის გასვლამდე;

ზ. მეიჯარის სხვა უფლებები, რომლებიც არ ეწინააღმდეგებიან საქართველოს სამოქალაქო კოდექსს.



2. მეიჯარე ვალდებულია:

ა. გადასცეს მოიჯარეს იჯარის ობიექტები ხელშეკრულების I თავის მე-3 პუნქტში განსაზღვრულ ვადაში, ობიექტების აღწერილობის ოქმით დაფიქსირებულ მდგომარეობაში და მიწის ნაკვეთის (ნაკვეთების) გეგმის შესაბამისად;

ბ. მოიჯარის გარდაცვალების შემთხვევაში ხელშეკრულებით გათვალისწინებული უფლებები და მოვალეობები ხელშეკრულების დარჩენილი ვადით გადასცეს გარდაცვლილის მემკვიდრეს, თუ ხელშეკრულებით სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული და ეს უკანასკნელი თანახმაა გახდეს მოიჯარე;

გ. გადაიხადოს მოიჯარის სასარგებლოდ ან აუნაზღაუროს მოიჯარეს იჯარის ქირის შემცირების ხარჯზე ხელშეკრულების III თავის I პუნქტის „დ“ ქვეპუნქტის მე-4 და მე-5 პუნქტებში საკომპენსაციო თანხები;

დ. წერილობით შეატყობინოს მოიჯარეს იჯარის ხელშეკრულების ცალმხრივად შეწყვეტის, აგრეთვე იჯარის ვადის გასვლასთან დაკავშირებით ხელშეკრულების გაუქმების შესახებ.

3. მეიჯარის ვალდებულებები, რომლებიც არ ეწინააღმდეგება საქართველოს სამოქალაქო კოდექსს.

4. იჯარის ობიექტების დაბრუნების პირობები

(კონკრეტული პირობის სრული და დეტალური აღწერა)

საჭიროების შემთხვევაში IV თავის I პუნქტის „ზ“ და მე-3 პუნქტები შეიძლება წარმოდგენილ იქნეს ცალკე დანართების სახით.

5. იჯარის ობიექტების შეკეთების, გაუმჯობესების პირობები

(კონკრეტული პირობები, სრული და დეტალური აღწერა)

6. მიწის გარდა იჯარის სხვა ობიექტებით სარგებლობის ან ამ ობიექტების გამოსყიდვის პირობები „სახელმწიფო ქონების იჯარით გაცემის თაობაზე“ დებულების მიხედვით.

7. მხარეთა პასუხისმგებლობა:

ა. მიწისა და სხვა ობიექტების იჯარით სარგებლობისათვის საიჯარო ქირის ამ ხელშეკრულების პუნქტებში მითითებულ ვადებში გადაუხდელობისათვის მოიჯარე იხდის ჯარიმას ყოველ ვადაგადაცილებულ დღეზე გადაუხდელი თანხის 0.15 პროცენტს, ხოლო ვადიდან 3 თვის გასვლის შემდეგ, საიჯარო ქირის გადაუხდელობის შემთხვევაში, საიჯარო ხელშეკრულება ჩაითვლება გაუქმებულად;

ბ. ხელშეკრულების სხვა პირობების შეუსრულებლობაზე პასუხისმგებლობა განისაზღვრება საქართველოს კანონმდებლობისა და ხელშეკრულების შესაბამისად.

8. სადავო საკითხების განხილვა:

ხელშეკრულების პირობების შესრულების, შეცვლის ან გაუქმების შესახებ წამოჭრილ სადავო საკითხებს განიხილავს და წყვეტს სასამართლო.

ხელშეკრულება შედგენილია ორ ეგზემპლარად, რომელთაგან პირველი გადაეცემა მოიჯარეს

(იურიდიული პირის დასახელება, მისამართი ან ფიზიკური პირის გვარი, სახელი მამის სახელი, მისამართი)

მეორე ეგზემპლარი კი ინახება მეიჯარესთან

(მიწის მართვის რაიონული ან საქალაქო სამსახურის უფროსის გვარი, სახელი, მამის სახელი)

საჭიროების შემთხვევაში IV თავის მე-5 და მე-6 პუნქტები შეიძლება წარმოდგენილ იქნას ცალკე დანართების სახით.

ხელშეკრულებას თან ერთვის:

1. იჯარით გაცემული ნაკვეთის (ნაკვეთების) გეგმა და ექსპლიკაცია;
2. იჯარის ობიექტების აღწერილობის ოქმი;
3. განსაკუთრებულ რეჟიმში გამოსაყენებელი საიჯარო მიწის ნაკვეთების აღწერილობა;
4. მიწის ნაკვეთის (ნაკვეთების) იჯარით გაცემაზე ნებართვა;

- 5. მიწის ნაკვეთის (ნაკვეთების) იჯარით გაცემაზე თანხმობა;
- 6. სხვა აუცილებელი დანართები (საჭიროების შემთხვევაში).

მეიჯარე \_\_\_\_\_

(მმართველობის ადგილობრივი, რაიონული (საქალაქო) ორგანოს დასახელება, შესაბამისი უფლებამოსილი პირის თანამდებობა)

(გვარი, სახელი, მამის სახელი, მისი საპასპორტო მონაცემები)

ბ. ა.

(ხელმოწერა)

მოიჯარე \_\_\_\_\_

(საწარმოს, ორგანიზაციის, დაწესებულების დასახელება ან უფლებამოსილი პირის გვარი, სახელი, მამის სახელი, საპასპორტო მონაცემები)

ბ.ა.

(გვარი, სახელი, მამის სახელი)

(ხელმოწერა)

ხელშეკრულება № \_\_\_\_\_ რეგისტრირებულია

(მიწის რესურსებისა და მიწის კადასტრის რაიონული (საქალაქო) სამსახურის დასახელება)

(თანამდებობა, გვარი, სახელი, მამის სახელი)

ბ.ა.

(გვარი, სახელი, მამის სახელი)

(ხელმოწერა)

თარიღი \_\_\_\_\_

## 6.2 კერძო საკუთრებაში არსებული სასოფლო-სამეურნეო მიწის იჯარა

**რას წარმოადგენს კერძო (ფიზიკური და იურიდიული პირის) საკუთრებაში არსებული მიწის იჯარა?**

სასოფლო-სამეურნეო იჯარის დატვირთვის ობიექტი შეიძლება გახდეს ფიზიკური და იურიდიული პირის საკუთრებაში (რომელიც რეგისტრირებულია საჯარო რეგისტრში) არსებული სასოფლო-სამეურნეო მიწა. აღნიშნული მიწის ნაკვეთი შეიძლება იყოს მიღებული მემკვიდრეობით, სასოფლო-სამეურნეო მიწის რეფორმით, ან აგრეთვე იყოს შეძენილი.

**ვინ შეიძლება იყოს კერძო საკუთრებაში არსებული სასოფლო-სამეურნეო მიწასთან დაკავშირებული საიჯარო ურთიერთობის მხარეები?**

მოქმედი კანონმდებლობით, სასოფლო-სამეურნეო მიწის მესაკუთრე შეიძლება იყოს მხოლოდ საქართველოს მოქალაქე, აქედან გამომდინარე, ჩვენს შემთხვევაში, „მეიჯარე“ შეიძლება იყოს მხოლოდ

საქართველოს მოქალაქე, კომლი, ან საქართველოში რეგისტრირებული იურიდიული პირი პლუს საქართველოს სახელმწიფო.

„მოიჯარე“, ანუ სასოფლო-სამეურნეო მიწის იჯარით აღები, შეიძლება იყოს აბსოლუტურად ყველა პირი, ოღონდ იჯარით აღებულ სასოფლო-სამეურნეო მიწის ნაკვეთზე (ან ნაკვეთებზე) უნდა აწარმოოს სასოფლო-სამეურნეო საქმიანობა.

**რა ვადით გაიცემა იჯარით კერძო საკუთრებაში არსებული სასოფლო - სამეურნეო მიწა?**

სასოფლო-სამეურნეო მიწის იჯარის მოქმედების მაქსიმალური ვადა სამოქალაქო კოდექსით შეზღუდული არ არის (ამ შემთხვევაში საკითხი ეხება კერძო პირების ურთიერთობას). იჯარის ხანგრძლივობის კონკრეტული ვადა მხარეებს შორის შეიძლება განისაზღვროს ურთიერთშეთანხმებით, ან საერთოდ არ იყოს დათქმული (უვადო ხელშეკრულება). მინიმალური ვადა განსაზღვრულია სამოქალაქო კოდექსით და უნდა იყოს არანაკლები ერთი საიჯარო წლის ოდენობის. თუმცა, ამ შემთხვევაში, საიჯარო ხელშეკრულება შესაძლებელია შეწყდეს ვადის ამოწურვამდეც. ამისათვის საჭიროა მხარეებს შორის წერილობითი შეთანხმება (მუხლი 606-ე, 12).

**როგორ ფორმდება კერძო საკუთრებაში არსებული სასოფლო - სამეურნეო მიწის იჯარა?**

თუ მხარეები შეთანხმდებიან ერთმანეთში დადონ საიჯარო ხელშეკრულება წერილობითი ფორმით და იურიდიული მხარის სრული დაცვით:

მეიჯარემ (მესაკუთრემ) თავის საკუთრებაში არსებული სასოფლო-სამეურნეო მიწის იჯარით გაცემისას საჭიროა დაადასტუროს მიწის და მასთან დაკავშირებული სხვა უძრავი ქონების საკუთრებაში არსებობა. ამისათვის მან შესაბამისი რაიონის (ქალაქის) რეგისტრატურაში უნდა აიღოს სააღრიცხვო ბარათის ამონაწერი და ამის შემდეგ მოიჯარესთან ერთად წარუდგინოს ნოტარიუსს საიჯარო ხელშეკრულება დასამოწმებლად. თავისთავად, მიწისა და უძრავი ქონების საიჯარო ხელშეკრულებაში უნდა აისახოს მხარეთა მონაცემები და რეკვიზიტები; იჯარით გასაცემი მიწისა და უძრავი ქონების ფართობი; უძრავი ქონების მისამართი და სარეგისტრაციო ნომერი; საიჯარო ქირის ოდენობა (ლარებში); საიჯარო ქირის გადახდის ფორმა და პირობები. ხელშეკრულებაში უნდა აისახოს ყველა ის პირობა, რომლებზეც მხარეები შეთანხმდებიან და რომელთა შესრულებაც აუცილებელი იქნება საიჯარო გარიგების ნამდვილობისათვის.

მიწისა და უძრავი ქონების საიჯარო ხელშეკრულებას მხარეები ხელს აწერენ ნოტარიუსის თანდასწრებით (ნოტარიუსთან ურთიერთობის საკითხები აღწერილია № თავში). ნოტარიუსი ამოწმებს ხელმოწერათა იდენტურობას, მხარეთა წარმომადგენლების უფლებამოსილებას, მათ ქმედუნარიანობასა და ხელშეკრულების ტექსტის იურიდიულ სიზუსტეს. სანოტარო მომსახურების ხარჯებს, შეთანხმების საფუძველზე, აანაზღაურებს ერთ-ერთი (ან ორივე) მხარე.

საჯარო რეესტრში (საიჯარო ხელშეკრულების რეგისტრაციის შესახებ იხ. № თავი) რეგისტრაციის შედეგად მოიჯარემ უნდა მიიღოს ამონაწერი საჯარო რეესტრიდან, ან სარეგისტრაციო მოწმობა, რომელიც ადასტურებს იჯარის უფლების სახელმწიფო რეგისტრაციას.

**რა უფლება უნდა არსებობდეს სასოფლო - სამეურნეო დანიშნულების მიწაზე, იჯარით რომ გაიცეს?**

სასოფლო-სამეურნეო მიწის იჯარით დასაცავითავე (როგორც კერძო, ისე სახელმწიფო საკუთრების შემთხვევაში) საჭიროა ნაკვეთი იყოს მესაკუთრის (მეიჯარის) საკუთრებაში. აგრეთვე არ უნდა იყოს დაყადაღებული და რეგისტრირებული უნდა იყოს იმ რაიონის (ქალაქის) რეგისტრატურაში, სადაც მდებარეობს მიწის ნაკვეთი.

**რა ხარჯებია დაკავშირებული მიწის იჯარით აღებასთან?**

სასოფლო-სამეურნეო მიწისა და მასთან დაკავშირებული უძრავი ქონების იჯარით აღებისას, მოიჯარემ უნდა გადაიხადოს საქართველოს საგადასახადო კოდექსით გათვალისწინებული ქონების გადაცემის გადასახადი. გადასახადი შეადგენს საიჯარო ხელშეკრულებით გათვალისწინებულ საიჯარო ქირის სახით გადასახდელი საერთო თანხის 2%-ს დამატებული სანოტარო მომსახურების ტარიფი [ტარიფის ოდენობა განსხვავდება (ტარიფების ზუსტი განაკვეთი იხ. №X თავი) და დამოკიდებულია საზღაურის ოდენობაზე პლუს 20% დამატებითი ღირებულების გადასახადი].

სასოფლო-სამეურნეო მიწისა და მასთან დაკავშირებული უძრავი ქონების საიჯარო ხელშეკრულება, სანოტარო წესით დამოწმებიდან 30 დღის განმავლობაში, რეგისტრირებული უნდა იყოს მიწის (უძრავი ქონების) საჯარო რეესტრში. მოიჯარის უფლება ძალაში შედის მხოლოდ მიწის (უძრავი ქონების) საჯარო რეესტრში ხელშეკრულების რეგისტრაციის მომენტიდან. რეგისტრატურაში მხარეებმა (ძირითადად მოიჯარემ) უნდა წარადგინონ ნოტარიულად დამოწმებული მიწისა და უძრავი ქონების იჯარის ხელშეკრულება. იჯარის უფლების რეგისტრაციისათვის მოიჯარემ უნდა გადაიხადოს სარეგისტრაციო მოსაკრებელი 7 ლარის ოდენობით.

**როგორ განისაზღვრება იჯარის ქირა?**

ფიზიკური და კერძო სამართლის იურიდიული პირების საკუთრებაში არსებული სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის იჯარის ქირა დგინდება მხარეთა მოლაპარაკების გზით. საიჯარო ქირა უნდა იქნეს განსაზღვრული იჯარის ხელშეკრულებაში.

**ვინ იხდის სასოფლო-სამეურნეო მიწის იჯარის ქირას და მიწის გადასახადს?**

კერძო საკუთრებაში არსებული მიწის იჯარის შემთხვევაში, საიჯარო ქირას იხდის მოიჯარე, მიწის გადასახადს კი მეიჯარე, თუ ხელშეკრულებით სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული.

**კერძო საკუთრების სასოფლო-სამეურნეო მიწაზე იჯარის ხელშეკრულების ტიპური ფორმა**

**ხელშეკრულება №**

\_\_\_\_\_ საკუთრებაში არსებული სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის იჯარით გაცემის შესახებ

**1. ხელშეკრულების მხარეები**

\_\_\_\_\_ (შემდგომში მეიჯარე) ერთი მხრივ და \_\_\_\_\_ (შემდგომში მოიჯარე) მეორე მხრივ ვდებთ სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის ნაკვეთზე იჯარის ხელშეკრულებას (შემდგომში ხელშეკრულება), რომელშიც განსაზღვრულია მხარეთა უფლებები და ვალდებულებები.

**2. ხელშეკრულების სამართლებრივი საფუძველი**

ხელშეკრულების სამართლებრივ საფუძველს წარმოადგენს: საქართველოს კონსტიტუცია, საქართველოს სამოქალაქო კოდექსი, „მიწის რეგისტრაციის შესახებ“ საქართველოს კანონი \_\_\_\_\_

**3. ხელშეკრულების საგანი**

3.1. \_\_\_\_\_, მეიჯარე გადასცემს მოიჯარეს მიწის ნაკვეთს, რომლის საერთო ფართობი შეადგენს \_\_\_\_\_ ჰექტარს, რომელიც მდებარეობს შემდეგ მისამართზე: \_\_\_\_\_

3.2. იჯარით გასაცემი მიწის ნაკვეთის მდებარეობა, ზომები და საზღვრები მოცემულია ხელშეკრულების თანდართულ გეგმაში.

3.3. საიჯარო ურთიერთობის დაწყებამდე და დამთავრების შემდგომ მხარეები ერთობლივად აღწერენ მიწას და აფიქსირებენ მხარეთა მიერ ხელმოწერილი ქონების აღწერის ოქმში, რომელიც თან ერთვის ხელშეკრულებას და წარმოადგენს მის განუყოფელ ნაწილს.

**4. იჯარით გასაცემი მიწის ქირის ღირებულება და გადახდის წესი**

- 4.1. იჯარით აღებული მიწის სარგებლობისათვის მოიჯარე უხდის მეიჯარეს იჯარის ქირას.
- 4.2. მიწის იჯარის ქირის მთლიანი ოდენობა შეადგენს \_\_\_\_\_ ( ) ლარს წელიწადში.
- 4.3. მიწის, გარდა იჯარის სხვა ობიექტებით სარგებლობისათვის, საიჯარო ქირის მთლიანი ოდენობა შეადგენს \_\_\_\_\_ ( ) ლარს წელიწადში.
- 4.3. მიწის და სხვა ობიექტებით სარგებლობისათვის იჯარის ქირა გადაიხდება წელიწადში ერთხელ — \_\_\_\_\_ ლარის ოდენობით. იჯარის ქირა გადახდილ უნდა იქნეს ყოველი წლის 1 დეკემბრამდე.
- 4.4. მიწის და სხვა ობიექტებით სარგებლობის საიჯარო ქირა შეიძლება შეიცვალოს მხარეთა შეთანხმებით.

**5. ხელშეკრულების ვადა**

5.1. წინამდებარე ხელშეკრულებით მიწის ნაკვეთი იჯარით გაიცემა ———— წლის ვადით. ვადა ათოვლება მხარეთა მიერ ხელშეკრულების ხელმოწერის ნოტარიალურად დამოწმებისა და საჯარო რეესტრში რეგისტრაციის მომენტიდან.

5.2. ხელშეკრულების ვადა შეიძლება გაგრძელდეს, თუ ამის შესახებ ვადის გასვლამდე, არაუგვიანეს ორი თვისა, მოიჯარე წერილობით მიმართავს მეიჯარეს იჯარის ვადის გაგრძელების მოთხოვნით. თუ მეიჯარე განაცხადებს თანხმობას, იჯარის ვადა გაგრძელდება.

## 6. მხარეთა უფლებები და მოვალეობები

6.1. მეიჯარე ვალდებულია:

6.1.1. მოამზადოს მიწის ნაკვეთის იჯარით გადასაცემად საჭირო დოკუმენტაცია;

6.1.2. მოახდინოს მიწის ნაკვეთის იჯარით გადაცემის რეგისტრაცია საჯარო რეესტრში;

6.1.3. ხელი შეუწყოს მოიჯარის მიერ იჯარით აღებული მიწის ნაკვეთით სარგებლობას.

6.2. მეიჯარეს უფლება აქვს:

6.2.1. ხელშეკრულების მოქმედების პერიოდში დაათვალიეროს იჯარით გაცემული მიწის ნაკვეთი;

6.2.2. მოთხოვოს მოიჯარეს საჯარო რეესტრში რეგისტრაციისათვის კანონმდებლობით დადგენილი დოკუმენტების წარდგენა;

6.2.3. მოითხოვოს საიჯარო ხელშეკრულების შეწყვეტა, თუკი:

– მოიჯარე არღვევს საიჯარო პირობებს;

– მოიჯარე განზრახ ან გაუფრთხილებლობით აუარესებს იჯარით გაცემული მიწის ნაკვეთს, რითაც ზიანი აღგება ქონებას.

6.3. მოიჯარე ვალდებულია:

6.3.1. მიიღოს ხელშეკრულებაში არსებული მიწის ნაკვეთი და მიზნობრივად გამოიყენოს იგი;

გამოიყენოს მიწა, მრავალწლიანი ნარგავები და იჯარის სხვა ობიექტები მათი დანიშნულებისა და ამ ხელშეკრულების შესაბამისად, დაიცვას მიწის გამოყენების სპეციალურად დაწესებული რეჟიმი;

საიჯარო მიწის ნაყოფიერი ფენის, გზების, თხრილების, საირიგაციო არხების და ღობეების სამეურნეო დანიშნულებით გამოსაყენებლად უვარგის მდგომარეობაში მიყვანის შემთხვევაში, ხელშეკრულების ვადის გასვლამდე, საკუთარი სახსრებით გამოასწოროს დაზიანება ან აუნაზღაუროს მეიჯარეს ზარალი, თუ დაზიანების ფაქტი დასტურდება ობიექტის აღწერილობის ოქმისა და ფაქტიური მდგომარეობის საფუძველზე და დაზიანება არ არის გამოწვეული სტიქიური მოვლენებით;

6.3.2. არ განახორციელოს კანონსაწინააღმდეგო საქმიანობა საიჯარო ქონების მიმართ;

6.3.3. აუნაზღაუროს მეიჯარეს საიჯარო მიწის ნაკვეთის მდგომარეობის გაუარესებით გამოწვეული ზიანი, ამასთან ნორმალური ცვეთა მხედველობაში არ მიიღება;

6.3.4. შეინახოს საიჯარო ქონება შესაბამის მდგომარეობაში და არ შეუშალოს ხელი მეიჯარეს ქონების დათვალიერებისას;

6.3.5. ხელშეკრულებით განსაზღვრული წესის შესაბამისად გადაიხადოს იჯარის ქირა;

6.3.6. ხელშეკრულების ვადის გასვლის შემდგომ ქონების აღწერის ოქმის მიხედვით შესაბამისობაში მოიყვანოს საიჯარო მიწის ნაკვეთი;

6.3.7. მეიჯარის ნებართვის გარეშე საიჯარო მიწა და მასთან უძრავად დაკავშირებული ქონება არ გასცეს ქვეიჯარით.

6.4. მოიჯარეს უფლება აქვს:

6.4.1. არსებული ნორმების დაცვით და მეიჯარის თანხმობით დაამონტაჟოს საიჯარო მიწის ნაკვეთზე ყველა ტექნიკური და სხვაგვარი მოწყობილობა, რაც მის საქმიანობასთან არის დაკავშირებული;

6.4.2. მეიჯარესთან შეთანხმებით, არსებული წესის დაცვით, ააშენოს ან შეაკეთოს სამეურნეო, საყოფაცხოვრებო და სხვა სახის დროებითი შენობა-ნაგებობანი;

6.4.3. მეიჯარესთან შეთანხმებით გააშენოს ან ამოძირკვოს მრავალწლიანი ნარგავები;

6.4.4. მეიჯარესთან შეთანხმებით გაიყვანოს ან შეაკეთოს გზები, თხრილები, სადრენაჟე არხები, ღობეები და განახორციელოს მიწის გამოყენების პირობების გაუმჯობესებისათვის საჭირო სხვა ღონისძიებები;

6.4.5. ამ პუნქტის 6.4.1. 6.4.2. 6.4.3. 6.4.4. ქვეპუნქტებში განსაზღვრული გაუმჯობესებისათვის, რომლებიც არ შეიძლება გამოყოფილ იქნას იჯარის ობიექტებისაგან და რომელთა არსებობა დადასტურებული იქნება იჯარის ვადის გასვლისას საიჯარო ობიექტის აღწერის ოქმით, მოითხოვოს აღნიშნულ გაუმჯობესებაზე გაწეული ხარჯების კომპენსაცია;

6.4.6. ქვეიჯარით გასცეს იჯარით აღებული მიწის ნაკვეთი;

6.4.7. მოითხოვოს ხელშეკრულების ვადამდე გაუქმება, თუ საიჯარო მიწის ნაკვეთი გამოუსადეგარი გახდა იმ გარემოებათა გამო, რომლისთვისაც მოიჯარეს პასუხისმგებლობა არ ეკისრება.

## 7. საიჯარო უფლების გასხვისება, ქვეიჯარით გაცემა და დაგირავება

7.1. მოიჯარეს უფლება აქვს მეიჯარესთან შეთანხმებით სრულად გაასხვისოს იჯარის უფლება.

7.2. მოიჯარეს უფლება აქვს მეიჯარესთან შეთანხმებით ქვეიჯარით გასცეს იჯარით აღებული მიწის ნაკვეთი ან მისი ნაწილი.

7.3. მიწის ნაკვეთის ქვეიჯარით გაცემისას მეიჯარე და მოიჯარე ინარჩუნებენ ურთიერთნაკისრ ვალდებულებებს.

7.4. მოიჯარეს უფლება აქვს მეიჯარესთან შეთანხმებით დააგირაოს (იპოთეკით დატვირთოს) მიწაზე იჯარის უფლება კანონმდებლობით დადგენილი წესით.

## **8. ხელშეკრულების ვადამდე გაუქმება**

8.1. ხელშეკრულება შეიძლება გაუქმდეს:

8.1.1. მხარეთა ორმხრივი შეთანხმებით;

8.1.2. მხარეთა მიერ ხელშეკრულებით გათვალისწინებული პირობების დარღვევის შედეგად.

8.2. მეიჯარემ ხელშეკრულება შეიძლება გააუქმოს მოიჯარის მიერ სამი თვის განმავლობაში ქირის გადაუხდელობის შემთხვევაში.

8.3. საიჯარო ურთიერთობის ვადამდე შეწყვეტისათვის მეიჯარემ მოიჯარეს წერილობით უნდა შეატყობინოს საიჯარო ურთიერთობის ნებისმიერი დარღვევის შესახებ და განუსაზღვროს შეტყობინებიდან 30 დღე დარღვევის გამოსასწორებლად.

8.4. მეიჯარის მიერ ხელშეკრულება შეიძლება გაუქმდეს თუ მოიჯარე საიჯარო ურთიერთობის შეწყვეტამდე ქონებას უკან აბრუნებს, მან ერთი თვით ადრე უნდა გააფრთხილოს მეიჯარე და იგი საიჯარო ქირის გადახდისაგან მხოლოდ მაშინ თავისუფლდება, თუკი თავის სანაცვლოდ შესთავაზებს ახალ გადახდისუნარიან და მეიჯარისათვის მისაღებ მოიჯარეს. ახალი მოიჯარე თანახმა უნდა იყოს მიიღოს იჯარის ხელშეკრულება იმავე პირობებით. თუ მოიჯარე ვერ შესთავაზებს ასეთ მოიჯარეს, მაშინ მან საიჯარო ქირა უნდა იხადოს საიჯარო ურთიერთობის დასრულებამდე.

8.5. ხელშეკრულება შეიძლება გაუქმდეს მოიჯარის მიერ, თუ საიჯარო მიწის ნაკვეთი გამოუსადეგარი გახდა იმ გარემოებათა გამო, რომლისთვისაც მოიჯარეს პასუხისმგებლობა არ ეკისრება.

## **9. იჯარის ვადის გასვლის შემდგომ ქონების დაბრუნების წესი**

9.1. ხელშეკრულებით დადგენილი საიჯარო ვადის გასვლის ან მე-8 მუხლის შესაბამისად მისი გაუქმების შემთხვევაში, საიჯარო მიწის ნაკვეთის გადაცემა მოხდება ქონების აღწერის ოქმის საფუძველზე წინამდებარე ხელშეკრულების მე-3 მუხლის მე-3 პუნქტით დადგენილი წესით.

9.2. თუ მოიჯარე საიჯარო ურთიერთობის დამთავრების შემდგომ არ აბრუნებს იჯარით აღებულ ქონებას, მაშინ მეიჯარეს შეუძლია მოითხოვოს დათქმული საიჯარო ქირის გადახდა ქონების დაბრუნების დაყოვნებისათვის. მეიჯარეს შეუძლია მოითხოვოს სხვა სახის ზიანის ანაზღაურებაც.

## **10. ხელშეკრულების პირობების შეცვლა**

ნებისმიერი ცვლილება ან/და დამატება წინამდებარე ხელშეკრულებაში შეიძლება შეტანილ იქნეს მხარეების მიერ ორმხრივი წერილობითი, სანოტარო წესით დამოწმებული შეთანხმების საფუძველზე. აღნიშნული ცვლილება ან/და დამატება ძალაშია მისი საჯარო რეესტრში რეგისტრაციის მომენტიდან.

## **11. ფორსმაჟორი**

11.1. მხარეები თავისუფლდებიან წინამდებარე ხელშეკრულების პირობების შეუსრულებლობით გამოწვეული პასუხისმგებლობისაგან, თუ შეუსრულებლობა გამოწვეულია ისეთი გარემოებებით, რაც მათ კონტროლს არ ექვემდებარება.

11.2. თუ ფორსმაჟორულმა გარემოებებმა არსებითად გაართულა ან ზიანი მიაყენა მეიჯარეს ან მოიჯარეს, ისინი უფლებამოსილნი არიან მოითხოვონ საიჯარო ხელშეკრულების მოშლა.

## **12. სადავო საკითხი**

12.1. მხარეები, წინამდებარე ხელშეკრულებიდან გამომდინარე, ყოველგვარ სადავო საკითხს წყვეტენ ურთიერთშეთანხმების გზით.

12.2. შეუთანხმებლობის შემთხვევაში დავას წყვეტს სასამართლო/არბიტრაჟი.

## **13. ხელშეკრულების სხვა პირობები**

13.1. ხელშეკრულება შედგენილია ქართულ ენაზე, ორ ეგზემპლარად, ყოველ მათგანს გააჩნია თანაბარი იურიდიული ძალა.

13.2. ხელშეკრულებას თან ერთვის იჯარით გადაცემული მიწის ნაკვეთის ნახაზი (გეგმა) და საიჯარო ქონების აღწერის ოქმი. აღნიშნული დანართები წარმოადგენს წინამდებარე ხელშეკრულების განუყოფელ ნაწილს.

#### 14. მხარეთა რეკვიზიტები

მეიჯარე: \_\_\_\_\_ მოიჯარე: \_\_\_\_\_  
მისამართი: \_\_\_\_\_ მისამართი \_\_\_\_\_  
ხელმოწერა \_\_\_\_\_ ხელმოწერა \_\_\_\_\_

### 7. უძრავი ქონებით სარგებლობა – ძირავენობა, აღნაგობა, უზუფრუქტი, სერვიტუტი

#### რას ნიშნავს ქირავენობა?

**ქირავენობა** – ქირავენობის ხელშეკრულება გამქირავებელს ავალდებულებს ნივთი განსაზღვრული ვადით სარგებლობაში გადასცეს დამქირავებელს. დამქირავებელი მოვალეა გამქირავებელს გადაუხადოს დათქმული ქირა. ქირავენობის ხელშეკრულების მოშლის ვადა შეადგენს 3 (სამ) თვეს. ქირავენობისას ქონება გადადის დამქირავებელის სარგებლობაში გარკვეული პირობებისა და ვალდებულებების დადგენის საფუძველზე.

#### რა არის აღნაგობა?

**აღნაგობა** – მიწის ნაკვეთი შეიძლება სხვა პირს გადაეცეს ისე, რომ მას ჰქონდეს ამ ნაკვეთზე ან მის ქვეშ რაიმე ნაგებობების აღმართვის უფლება, ასევე ამ უფლების გასხვისების, იპოთეკით დატვირთვის, მემკვიდრეობით გადაცემის, თხოვნის, გაქირავების შესაძლებლობა.

#### რა არის უზუფრუქტი?

**უზუფრუქტი** – უძრავი ნივთი შეიძლება სხვა პირს გადაეცეს სარგებლობაში ისე, რომ იგი უფლებამოსილია, როგორც მესაკუთრემ გამოიყენოს ეს ნივთი, მაგრამ მას არ ექნება გასხვისების, დაგირავების ან მემკვიდრეობით გადაცემის უფლება. ამ ნივთის გაქირავების ან იჯარით გაცემისათვის საჭიროა მესაკუთრის თანხმობა.

#### რას ნიშნავს სერვიტუტი?

**სერვიტუტი** – მიწის ნაკვეთი ან სხვა უძრავი ქონება შეიძლება მიწის ნაკვეთის ან სხვა უძრავი ქონების მესაკუთრის სასარგებლოდ ისე იქნეს გამოყენებული, რომ მესაკუთრეს უფლება ჰქონდეს ისარგებლოს ამ ნაკვეთით, ან აიკრძალოს ამ ნაკვეთზე ზოგიერთი მოქმედების შესრულება, ანდა გამოირიცხოს დატვირთული ნაკვეთის მესაკუთრის ზოგიერთი უფლების გამოყენება სხვა ნაკვეთის მიმართ.

#### რაა საჭირო სარგებლობის ხელშეკრულების გაფორმებისათვის?

გარიგება ვერ განხორციელდება თუ მიწის ნაკვეთი თავდაპირველად არ არის დარეგისტრირებული საჯარო რეესტრში. ამიტომ, ქონების სარგებლობის რაიმე ფორმით გაცემისათვის საჭიროა მისი საჯარო რეესტრში პირველადი რეგისტრაცია. თუ ქონება რეგისტრირებულია საჯარო რეესტრში, მესაკუთრემ უნდა მიმართოს საჯარო რეესტრის რეგისტრატურას, რათა აიღოს **ამონაწერი საჯარო რეესტრიდან**.

თუ ქონება წარმოადგენს ერთობლივ საკუთრებას (თანასაკუთრებას), მაშინ სარგებლობის ხელშეკრულების დადებისთვის აუცილებელია თითოეული თანამესაკუთრის წერილობითი თანხმობა, რომელიც დამოწმებული უნდა იყოს ნოტარიულად.

იურიდიული პირის მიერ ქონების სარგებლობაში გაცემისას აუცილებელია მისი უმაღლესი ორგანოების მიერ ნოტარიულად დამოწმებული სხდომის ოქმი. აღნიშნულ დოკუმენტში მკაფიოდ უნდა იყოს ასახული უძრავი ქონების სარგებლობაში გაცემის შესახებ გადაწყვეტილება.

#### რა საბუთები წარედგინება ნოტარიუსს სარგებლობის ხელშეკრულების დამოწმებისას?

უძრავ ქონებაზე სარგებლობის ხელშეკრულების გაფორმების მიზნით მხარეებმა ნოტარიუსს უნდა წარუდგინონ შემდეგი საბუთები:

1. ამონაწერი საჯარო რეესტრიდან (თუ ქონება არაა რეგისტრირებული საჯარო რეესტრში, საჭიროა მისი პირველადი რეგისტრაცია);

2. სარგებლობის ხელშეკრულება, რომელიც შეიძლება უკვე შედგენილი წარედგინოს ნოტარიუსს, ასევე ნოტარიუსს უფლება აქვს შესთავაზოს მის მიერ შედგენილი ხელშეკრულების (ტიპიური) ფორმა;

3. თანამესაკუთრეთა წერილობითი თანხმობა (სანოტარო წესით დამოწმებული) თანამესაკუთრეთა არსებობის შემთხვევაში;

4. იურიდიული პირის ხელმძღვანელი ორგანოს მიერ ნოტარიულად დამოწმებული სხდომის ოქმი (იურიდიული პირის შემთხვევაში);

5. იურიდიული პირის სასამართლოში ან იუსტიციის სამინისტროში რეგისტრაციის დამადასტურებელი საბუთი;

6. ინდივიდუალური საწარმოს შემთხვევაში ამონაწერი სამეწარმეო რეესტრიდან;

7. სერვიტუტის შემთხვევაში ან მიწის ნაკვეთის ნაწილის სარგებლობაში გაცემისას, დამატებით საჭირო იქნება ნაკვეთის ნახაზი (გეგმა) სარგებლობაში გასაცემი ფართის კონტურების მინიშნებით. აღნიშნული ნახაზი მომზადებული უნდა იყოს რომელიმე ამგვარი ფირმის ან ტოპოგრაფის მიერ საკადასტრო რუკის საფუძველზე (საკადასტრო რუკის საფასურია 2 ლარი, იგი გაიცემა 10 დღეში).

ნოტარიუსი ამოწმებს აღნიშნული საბუთების სიზუსტეს, გარიგების ნებაყოფილობითობას, მხარეთა ქმედუნარიანობას და უფლებას აძლევს მათ ხელი მოაწერონ ხელშეკრულებას. ხელშეკრულებაზე ხელმოწერის უფლება აქვს მხარეებს ან მათგან სათანადო უფლებებით აღჭურვილ პირს (რწმუნების საფუძველზე). მხარეთა ხელმოწერისა და სანოტარო საზღაურის გადახდის შემდეგ ხელშეკრულება მოწმდება სანოტარო წესით.

#### **შენიშვნა:**

უზუფრუქტის და სერვიტუტის შემთხვევაში შესაძლოა არ იყოს სავალდებულო ხელშეკრულების გაფორმება. ასეთ დროს შესაძლებელია არსებობდეს შესაბამისი სახელმწიფო აქტი (განკარგულება, დაღვენილება, გადაწყვეტილება, ბრძანება და ა.შ.)

სარგებლობის ხელშეკრულების დამოწმებისთვის აუცილებელია სანოტარო საზღაურის (საფასურის) გადახდა. კანონის მიხედვით მისი გადახდა ეკისრება მოსარგებლეს, თუმცა მხარეთა შეთანხმებით სანოტარო საზღაური შეიძლება გადაიხადოს მესაკუთრემ.

იჯარისა და ქირავენობისას მოსარგებლე ვალდებულია გადაიხადოს უძრავი ქონების გადაცემის გადასახადი.

ქონების გადაცემის გადასახადისაგან თავისუფლდება:

ა. იჯარის ან ქირავენობის ხელშეკრულება დადებული ერთ წელზე ნაკლები ვადით;

ბ. ქონების გადაცემა მეუღლისათვის, მშობლისათვის ან შვილისათვის;

გ. უსასყიდლოდ გადაცემა სახელმწიფოსათვის, საბიუჯეტო, საქველმოქმედო ან რელიგიური ორგანიზაციისათვის.

### **რა საბუთებია წარსადგენი სარგებლობის უფლების რეგისტრაციისათვის საჯარო რეესტრში?**

უძრავი ქონების სარგებლობაში მიმღებმა მიწის მართვის სამმართველოს რეგისტრატურაში უნდა წარადგინოს შემდეგი საბუთები:

1. ფიზიკური ან იურიდიული პირის განცხადება სარგებლობის უფლების საჯარო რეესტრში რეგისტრაციისათვის, აღნიშნული ივსება მიწის მართვის სამმართველოს რეგისტრატურაში;

2. ნოტარიულად დამოწმებული სარგებლობის ხელშეკრულება ან შესაბამისი სახელმწიფო აქტი (განკარგულება, დაღვენილება, გადაწყვეტილება, ბრძანება და ა.შ.);

3. სერვიტუტის შემთხვევაში ან მიწის ნაკვეთის ნაწილის სარგებლობაში გაცემისას დამატებით საჭიროა ნაკვეთის ნახაზის (გეგმის) წარდგენა;

4. ფიზიკური პირის შემთხვევაში პირადობის დამადასტურებელი მოწმობის ან პასპორტის ასლი;

5. იურიდიული პირის სასამართლოში ან იუსტიციის სამინისტროში რეგისტრაციის დამადასტურებელი საბუთი;

6. ინდივიდუალური საწარმოს შემთხვევაში ამონაწერი სამეწარმეო რეესტრიდან;

7. უძრავი ქონების გადაცემის გადასახადის გადახდის დამადასტურებელი დოკუმენტი (დეკლარაცია);

8. სარგებლობის უფლების რეგისტრაციისთვის დაწესებული 7-ლარიანი მოსაკრებლის გადახდის დამადასტურებელი ქვითარი.

## **8. არასასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის მართვისა და განკარგვის საკითხები**

### **რომელი მიწა მიეკუთვნება არასასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწას?**

მიწა, რომელიც არ გამოიყენება სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულებით, ითვლება არასასოფლო მიწად. არასასოფლო მიწა არის წარმოება-დაწესებულებებისა და საცხოვრებელი სახლების ქვეშ არსებული და მათი ფუნქციონირებისათვის საჭირო მიწები, ურბანული და ტყით დაფარული ტერიტორიები, გზები, სკვერები, ბაღები. არასასოფლო მიწების მართვისა და განკარგვის წესები რადიკალურად განსხვავდება სასოფლო მიწის მართვისა და განკარგვის წესებისაგან.



სახელმწიფო არ განკარგავს (არ ყიდის) სასოფლო მიწებს, არც ტყის ფონდის მიწებს, ხოლო არასასოფლო მიწები შეიძლება გაიყიდოს კონკურსის, აუქციონის ან პირდაპირი განკარგვის ფორმით. არასასოფლო მიწის განკარგვის საკითხებს არეგულირებს საქართველოს კანონი „სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული არასასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის მართვისა და განკარგვის შესახებ“.

### **შეუძლიათ თუ არა თვითმმართველობებს განკარგონ (გაყიდონ) არასასოფლო მიწები?**

„ადგილობრივი თვითმმართველობისა და მმართველობის შესახებ“ საქართველოს ორგანული კანონისა და „სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული არასასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის მართვისა და განკარგვის შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად, სახელმწიფო საკუთრების არასასოფლო მიწების განკარგვისა და სარგებლობაში გადაცემის საკითხზე გადაწყვეტილებას იღებს შესაბამისი რაიონის, ქალაქის (რომელიც არ შედის რაიონის შემადგენლობაში) ადგილობრივი მმართველობის ორგანო.

არასასოფლო მიწის ნაკვეთის საკუთრებაში ან სარგებლობაში განკარგვის მიზნით, ადგილობრივი მმართველობის (რაიონული, საქალაქო) ორგანოებში შექმნილია არასასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის მართვისა და განკარგვის კომისიები.

ადგილობრივ თვითმმართველობებს, დღეს მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად, არა აქვთ უფლება გაყიდონ სახელმწიფო საკუთრების არასასოფლო მიწები. ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში მათ შეუძლიათ მონაწილეობა მიიღონ მიწის განკარგვის კომისიის საქმიანობაში, რომელშიც მათ ერთი ხმის უფლება აქვთ.

### **როგორ ხორციელდება არასასოფლო მიწების გაყიდვა სახელმწიფოს მიერ?**

სახელმწიფოს მიერ არასასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის განკარგვა (გაყიდვა) ხორციელდება კონკურსის, აუქციონის ან პირდაპირი განკარგვის ფორმით.

აუქციონისა და კონკურსის ორგანიზებასა და მოწყობას ახორციელებს არასასოფლო მიწის განკარგვის კომისია, ხოლო მიწის პირდაპირი წესით განკარგვის საკითხს წყვეტს საქართველოს პრეზიდენტი.

### **რამდენია არასასოფლო მიწის გასაყიდი ნორმატიული ფასი?**

არასასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის გასაყიდი ნორმატიული ფასს ყოველი წლის 1 თებერვლამდე ადგენს ადგილობრივი მმართველობის წარმომადგენლობითი ორგანო.

მიწის ნორმატიული ფასის განსაზღვრის ერთ-ერთ კრიტერიუმად მიიჩნევა საქართველოს საგადასახადო კოდექსის 215-ე მუხლი, რომლის თანახმადაც, არასასოფლო მიწაზე დადგენილია წლიური გადასახადის საბაზისო განაკვეთი 0.24 ლარის ოდენობით. არასასოფლო მიწის ნორმატიული ფასი 1 კვ.მ-ზე იანგარიშება შემდეგი ფორმულით:

$$C_N = I_{MG} \times X_{TL} \times X_C \times X_K, \text{ სადა:}$$

$C_N$  არის არასასოფლო მიწის ნორმატიული ფასი;

$I_{MG}$  – შესაბამისი ქალაქის (რაიონის) მაკრომდებარეობის ინდექსი;

$X_{TL}$  – ლოკალური ტერიტორიული ინდექსი;

$X_C$  – მიწის გადასახადის საბაზისო განაკვეთი – 0.24;

$X_K$  – შესაბამისი რაიონის (ქალაქი) ადგილობრივი მმართველობის მიერ დადგენილი მიწის ნორმატიული ფასის მარეგულირებელი კოეფიციენტი, რომლის მინიმალური რაოდენობა 20-ია.

მაგ: თუ ქაბდლათის ლოკალური ტერიტორიული ინდექსია 1.0, მაკრომდებარეობის ინდექსი – 0.40, მაშინ ქალაქ ბაღდათში არასასოფლო მიწის ნორმატიული ფასი 1კვ.მ-ზე იქნება ( $C_N = 0.40 \times 1.0 \times 0.24 \times 20 = 1.92$ ) 1.92 ლარი.

აქვე აღსანიშნავია, რომ დაბა-სოფლებში არასასოფლო მიწის ნორმატიული ფასი შეადგენს დადგენილი ნორმატიული ფასის 50%-ს, ხოლო დასახლებათა შორის არეალში, დადგენილი ნორმატიული ფასის 25%-ს.

### **რა ფორმით გაიცემა სარგებლობაში არასასოფლო მიწა?**

სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული არასასოფლო მიწა სარგებლობაში გაიცემა იჯარით. მიწის იჯარით გაცემის უფლებამოსილი ორგანოა რაიონის (ქალაქის) ადგილობრივი მმართველობის ორგანო – გამგეობა. რაიონებში (ქალაქებში) მმართველობის დონეზე შექმნილია არასასოფლო მიწის მართვისა და განკარგვის კომისიები, რომლებიც ვალდებული არიან კონკურსის ან აუქციონის მეშვეობით უზრუნველყონ არასასოფლო მიწის იჯარით გაცემა.

### **როგორ ხდება არასასოფლო მიწის იჯარის ქირის გამოანგარიშება?**

არასასოფლო მიწის იჯარით გაცემისას საიჯარო ქირა გამოიანგარიშება „საქართველოს ქალაქების (რაიონების) მაკრომდებარეობის ინდექსების, ტერიტორიების ზონირებისა და სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული არასასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის ნორმატიული ფასის ან წლიური საიჯარო ქირის

განსაზღვრის მეთოდის“ შესაბამისად. იჯარის წლიური საიჯარო ქირა გამოიანგარიშება ყოველ კვადრატულ მეტრზე შემდეგი ფორმულით:

$$C_N = I_{MG} \times X \times I_{TL} \times C \times X \times K, \text{ სადა:}$$

$C_N$  არის არასასოფლო მიწის წლიური საიჯარო ქირა;

$I_{MG}$  – შესაბამისი ქალაქის (რაიონის) მაკრომდებარეობის ინდექსი;

$I_{TL}$  – ლოკალური ტერიტორიული ინდექსი;

$C$  – მიწის გადასახადის საბაზისო განაკვეთი – 0.24;

$K$  – შესაბამისი რაიონის (ქალაქი) ადგილობრივი მმართველობის მიერ დადგენილი მიწის საიჯარო ქირის მარეგულირებელი კოეფიციენტი, რომლის მინიმალური რაოდენობა 2-ია.

მაგ: ქ.წყალტუბოს ლოკალური ტერიტორიული ინდექსია 1.0, მაკრომდებარეობის ინდექსი – 0.57, მაშინ ქალაქ წყალტუბოში არასასოფლო მიწის წლიური საიჯარო ქირა ყოველ 1კვ.მ-ზე იქნება ( $C_N = 0.57 \times 1.0 \times 0.24 \times 2 = 0.2736$ ) 0.2736 ლარი.

აქვე აღსანიშნავია, რომ დაბა-სოფლებში არასასოფლო მიწის წლიური საიჯარო ქირა შეადგენს დადგენილი ქირის 50%-ს, ხოლო დასახლებათა შორის არეალში, დადგენილი ქირის 25%-ს.

### **ინდის თუ არა არასასოფლო მიწის მოიჯარე მიწის გადასახადს?**

საქართველოს კანონის „სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული არასასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის მართვისა და განკარგვის შესახებ“ შესაბამისად, იჯარის ქირის გადახდა არ ათავისუფლებს მოიჯარეს მიწის სარგებლობისათვის საქართველოს საგადასახადო კოდექსით დადგენილი გადასახადის გადახდისაგან. მოიჯარე ინდის, როგორც იჯარის ქირას, ასევე მიწის გადასახადსაც.

### **რამდენია მიწის გადასახადი არასასოფლო მიწაზე?**

მიწის გადასახადი არასასოფლო მიწაზე განისაზღვრება საგადასახადო კოდექსის შესაბამისად და მისი საბაზისო განაკვეთი წელიწადში შეადგენს 0.24 ლარს. მიწის გადასახადი არასასოფლო მიწაზე, განსხვავებით სასოფლო მიწისაგან, გადაიხდება ყოველ 1კვ.მ. მიწის ნაკვეთზე.

არასასოფლო მიწის გადასახადის გამოსანგარიშებლად საბაზისო განაკვეთი უნდა გამრავლდეს ლოკალურ ტერიტორიულ კოეფიციენტსა და კონკრეტული მიწის ნაკვეთის ფართობზე. მიწის გადასახადის ოდენობას ყოველწლიურად ამტკიცებს რაიონის (ქალაქის) ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოები.

### **რამდენია მაქსიმალური ვადა სახელმწიფო არასასოფლო მიწის იჯარით ვაცემისას?**

სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული არასასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის იჯარის ვადა არ უნდა აღემატებოდეს 99 წელს.

აუქციონის მოწმობის შემთხვევაში საიჯარო ვადა განისაზღვრება რაიონის (ქალაქის) მმართველობის ორგანოების მიერ, ხოლო ყველა სხვა შემთხვევაში განისაზღვრება მეიჯარისა და მოიჯარის შეთანხმებით და იჯარის ვადა აუცილებლად უნდა დაფიქსირდეს იჯარის ხელშეკრულებაში.

**მედიაცია და კერძო არბიტრაჟი**

*„რაც უნდა მდიდარი ქვეყანა იყოს ბუნებით, თუ იქ ჩემი და შენი, ესე იგი კაცთა უფლება და მოვალეობა, ძნელად გასარჩევია და არ არის საყოველთაოდ განსაზღვრული ცხადად და უცილოდ, იქ ხალხის წარმატება და კეთილდღეობა, თუ ყოველდღე უკან არ იწევეს, შეფერხებული ხომ არის და არის.“*

*ილია ჭავჭავაძე,  
„ცხოვრება და კანონი“*

**1. ზოგადი ინფორმაცია დავების მოგზარების ალტერნატიული გზების შესახებ**

**კერძო მესაკუთრეთა ფენის ჩამოყალიბება**

საქართველოში განხორციელებული სახელმწიფო ქონების პრივატიზაციის, საბანკო, სავალუტო, მიწის რეფორმების და სხვა ეკონომიკური ცვლილებების შედეგად, ქვეყანაში გაჩნდა კერძო მესაკუთრეთა და მეწარმეთა ფართო ფენა, რამაც საფუძველი დაუდო თვისობრივად ახალ, საბაზრო ურთიერთობებს.

მიწაზე და მასზე არსებულ უძრავ ქონებაზე, კერძო საკუთრებისა და კერძო ინტერესის გაჩენის, ასევე მეწარმეობის განვითარების პარალელურად, მომრავლდა მესაკუთრეთა და მეწარმეთა წინაშე არსებული დავები. მათი გადაწყვეტის ალტერნატიული გზების არარსებობამ კი გამოიწვია სასამართლოებში საქმეთა რაოდენობის გაზრდა და მათი გადატვირთვა.

ამდენად, ობიექტურად დადგა დავის გადაწყვეტის ალტერნატიული სისტემების არსებობის აუცილებლობა, რაც შესაძლებლობას მისცემს კერძო პირებს შედარებით სწრაფად და ნაკლები დანახარჯებით მოაგვარონ თავიანთი დავები.

**რა სახის დავები არსებობს მესაკუთრეთა და მეწარმეთა წინაშე?**

მესაკუთრეთა წინაშე პრობლემები მრავლად არსებობდა და არსებობს. ისინი ხასიათის მიხედვით შეიძლება დავეყოთ ორ სახეობად: პრობლემები, რომელიც ექმნებათ მესაკუთრეებს სახელმწიფო უწყებებთან ურთიერთობაში და პრობლემები, უშუალოდ კერძო მესაკუთრეებს შორის.

**დავები კერძო პირებსა და სახელმწიფო უწყებებს შორის**

მიწის რეფორმის და ზოგადად მისი მართვის პროცესს თან სდევდა სერიოზული ხარვეზები სახელმწიფო სტრუქტურების მხრიდან. რიგ შემთხვევაში კანონმდებლობის მოთხოვნების უცოდინრობით და ხშირად, კერძო ინტერესებიდან გამომდინარე, კვლავ გრძელდება მოქალაქეთა უფლებების დარღვევა. მესაკუთრეებს პრობლემები ექმნებათ სხვადასხვა სახელმწიფო უწყებებთან, რათა შეინარჩუნონ მათ საკუთრებაში თუ სარგებლობაში არსებული მიწის ფართობი. ასეთ სახელმწიფო უწყებათა რიცხვს მიეკუთვნება: პირველ რიგში მიწის მართვის სახელმწიფო დეპარტამენტი და დეპარტამენტის რაიონული სამმართველოები, საკრებულოს ხელმძღვანელობა, მიწის რეფორმის კომისიები, რაიონული გამგეობები, ტექნიკური ინვენტარიზაციის ბიუროები, საგადასახადო სამსახურები და სხვა.

გარდა ზემოაღნიშნულისა, სახელმწიფო, როგორც იურიდიული პირი და კერძო სამართლის სუბიექტი, შეიძლება მოქალაქეებთან შევიდეს ჩვეულებრივ სამოქალაქო ურთიერთობებში. მაგალითად, როდესაც სახელმწიფომ (მისი რომელიმე ორგანოს მეშვეობით) შესაძლოა იჯარით აიღოს რომელიმე კერძო ორგანიზაციის ან ფიზიკური პირის შენობა-ნაგებობა. ასევე, სახელმწიფოსა და ფიზიკურ პირს შორის შეიძლება გაფორმდეს მომსახურების ან ნასყიდობის ხელშეკრულება (მაგალითად, სახელმწიფომ შეიძლება გლეხთან დადოს ხელშეკრულება მოსავლის შესყიდვის შესახებ), რომლისგანაც შეიძლება წარმოიშვას დავა (ეთქვათ, სახელმწიფომ მოსავლის მეპატრონეს არ გადაუხადა ხელშეკრულებით განსაზღვრული თანხა, ან პირიქით, გლეხმა ვერ მიაწოდა სახელმწიფოს ხელშეკრულებით გათვალისწინებული ხარისხისა და ოდენობის პროდუქტი). ასეთი დავები შესაძლოა მოგვარებულ იქნას მედიაციისა და არბიტრაჟის გზით, რისი პრეცედენტებიც უკვე არსებობს.

**დავები კერძო მესაკუთრეებს (მეწარმეებს) შორის**

დავები მესაკუთრეთა (მეწარმეთა) შორის მეტად მრავალფეროვანი და მრავალმხრივია. ეს არის როგორც ხელშეკრულების (მაგალითად, ნასყიდობა, იჯარა, სესხი, მიწოდება და ა.შ.), ისე გარკვეული ზიანის შედეგად გამოწვეული დავები.

განსხვავებულია დავების სიდიდეც. შეიძლება დავა ეხებოდეს თანხობრივად შედარებით უმნიშვნელო საკითხებს, როგორცაა, მაგალითად, მომიჯნავე მიწებს შორის საზღვრის დადგენა. თუმცა, არსებობს დავები, რომელთა ღირებულება ასი ათასობითაც (ლარი) კი განისაზღვრება. მაგალითად, მსხვილ კომპანიასა და ბანკს შორის საკრედიტო ხელშეკრულების დარღვევასთან დაკავშირებული დავა.

ნებისმიერ შემთხვევაში, მის სწრაფად მოგვარებას განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა აქვს, ვინაიდან, ყოველი დამატებითი დღე შესაძლოა გამოუსწორებელი ზიანის მომტანი აღმოჩნდეს მხარისათვის.

## დავების მოგვარების გზები

რეალურად არსებობს დავის მოგვარების ორი გზა: ერთი, ეს არის, სახელმწიფო ორგანოების მეშვეობით, რომელთა შორის უმთავრესია სასამართლო, და მეორე, დავის გადაწყვეტის ალტერნატიული სისტემები, რომელთაგან უნდა გამოვიყოთ მედიაცია და არბიტრაჟი.

სასამართლოების მიერ დავის განხილვა მოითხოვს ხანგრძლივ და რთულ პროცესს, რის გამოც იგი ხშირად ხელსაყრელი არ არის მოდავე მხარეთათვის. ამ მხრივ უფრო ეფექტური დავების მოგვარების ალტერნატიული საშუალებებია. მომდევნო თავი სწორედ ამ საკითხს ეხება.

## 2. ისტორიული მიმოხილვა

დავის მოგვარების ალტერნატიულ სისტემებს საკმაოდ ხანგრძლივი ისტორიული გზა აქვს გამოვლილი. ვარაუდობენ, რომ სამომრიგებლო საქმის გარჩევა სახელმწიფო მართლმსაჯულებაზე ადრე წარმოიშვა.

დავის მოგვარების ალტერნატიული სისტემები ძველი დროიდან განვითარებული იყო საქართველოშიც. ამის ერთ-ერთი მაგალითია ქართულ ლექსიკაში არსებული უძველესი სიტყვა „ბჭე“ („ბჭობა“), რომელიც ნიკო ჩუბინაშვილის ლექსიკონის მიხედვით, არის „გამორჩეული მოწივანთაგან გასასინჯავად ცილობისა მათისა“, მოსამართლე, მედიატორი. ამასვე ამბობს ქართული ენის განმარტებითი ლექსიკონიც.

ეს ტერმინი ასეთივე მნიშვნელობით არის ასხნილი ადრინდელ ქართულ წყაროებში. ბჭე-მედიატორის საკითხს ეხება ჯერ კიდევ ლეონტი მროველი, რომელიც წერს, რომ ქართლოსიანთა შორის არავინ იყო „უწარჩინებულეს“, მხოლოდ მცხეთის მამასახლისი „იყვის მაზაგებელი და ბჭე სხუათა ქართლოსიანთა“. მისივე აზრით, ბჭობის ინსტიტუტი, როგორც შუამავლის, მაზაგებლის როლის შემსრულებელი, წინ უსწრებს ფარნავაზის გამეფებას და საერთოდ, წინაკლასობრივ საზოგადოებაში იკიდებს ფეხს.

იგივე მნიშვნელობით ბჭობის ინსტიტუტს ეხება ვახტანგ მეექვსის სამართლის წიგნიც და ა.შ.

მედიაცია-არბიტრაჟის მსგავსი ინსტიტუტები განვითარებული იყო საქართველოს სხვადასხვა კუთხეებში. ქართლ-კახეთში სახელმწიფო სასამართლო სისტემის გვერდით მნიშვნელოვანი ადგილი ეჭირა ბჭე-მედიატორთა (შუაქაცთა) სასამართლოს და იგი იყო ქმედითი ორგანო, რომელიც ზოგჯერ ისეთ დავებს წყვეტდა, რომელსაც სახელმწიფო ვერ აგვარებდა. უნდა აღინიშნოს, რომ სამედიატორო სასამართლო განიხილავდა მხოლოდ სამოქალაქო დავებს (გარდა იშვიათი გამონაკლისისა) და მისი მთავარი ფუნქცია მხარეთა მორიგება იყო. ყურადღებას იქცევს ის მოვლენაც, რომ ძირითადად მედიატორების დანიშვნა ხდებოდა მხარეთა მიერ.

გარდა სამედიატოროსი, ქართლ-კახეთში არსებობდა სოფლის მოსამართლის ინსტიტუტი, რომლებიც „უფროს კაცად“, „სოფლის კაცად“ იწოდებოდა. მათ მოსამართლის ფუნქცია არავისაგან არ ჰქონდათ მინიჭებული, ისინი თავიანთი ავტორიტეტით, ზოგჯერ კი ცენტრალური ხელისუფლების დავალებით ახორციელებდნენ თავიანთ ფუნქციებს და ცნობილი იყვნენ თავიანთი ობიექტურობითა და მიუკერძოებლობით. მათ მიერ გამოტანილ გადაწყვეტილებას ცნობდნენ როგორც მხარეები, ისე ადგილობრივი და ცენტრალური ხელისუფლება. „სოფლის კაცნი“, რომლებიც ზოგჯერ სამედიატორო თუ სახელმწიფო სასამართლოს შემადგენლობაშიც შედიოდნენ და, როგორც საქმის ძირეულად მცოდნენი, არსებით გავლენას ახდენდნენ სასამართლოს გადაწყვეტილებაზე.

მედიაცია-არბიტრაჟის ინსტიტუტი ფართოდ იყო გავრცელებული საქართველოს მთიან რეგიონებში. მაგალითად, ცნობილია, რომ ხევისურეთში არსებობდნენ ე.წ. „რჯულის კაცები“ ანუ მებჭეები, რომლებიც სისხლის სამართლის საქმეებსაც კი იხილავდნენ. მათი არჩევა ხდებოდა მხარეების მიერ. დავის მოგვარების და მხარეთა დაყოლიების მიზნით, არსებობდა შუამავლის ინსტიტუტი, რომლის წარმომადგენლებიც ყოველ ღონეს ხმარობდნენ, რათა მხარეები დაეყოლიებინათ.

ბჭე-მედიატორს სვანეთში „მორვე“, „მორვარ“-ს უწოდებდნენ და გარდა შეზღუდვებისა, დაქვემდებარებით ყოველგვარ საქმეს განიხილავდა. ისინი მხარეთა მიერ ინიშნებოდა და მათი რაოდენობა დამოკიდებული იყო დანაშაულისა და დავის ხასიათზე. არჩეული მორვარები თავის მხრივ ირჩევდნენ მათზე გამოცდილ, კანონისა და ადათის მცოდნე პირებს, რომლებსაც თავმჯდომარის ფუნქცია ეკისრებოდათ და მათ „მუწევარს“, „ნენსგაშმეგნეს“ უწოდებდნენ, მათ უპირატესი ხმის უფლება ჰქონდათ.

საქართველოს მთიან რეგიონებში არსებობდა ასევე არბიტრაჟისა და მედიაციის მსგავსი სხვა ინსტიტუტები, როგორცაა უხუცესთა საბჭოები, ხევისბერები, მახეშები, რომლებიც არ წარმოადგენდნენ სახელმწიფო ხელისუფლებას და სწორედ არბიტრაცია-მედიაციის მეთოდებით აგვარებდნენ დავებს. სვანეთის მუხეუმში დღემდე დაცულია მახეშის სკამი და ჯოხი, რომელზედაც იმდენი ნაჭდევია ამოკვეთილი, რამდენი საქმეც ქონდა წარმატებულად გადაწყვეტილი მის მფლობელს.

საყოველთაოდ ცნობილია დიდი ილია ჭავჭავაძის სამედიატორო საქმიანობის შესახებ. პეტერბურგიდან დაბრუნების შემდეგ, ილია ერთხანს დუშეთის მაზრაში მოღვაწეობდა მომრიგებელ მოსამართლედ. ცალკეულ საქმეებზე გამოტანილი მისი მეტად ბრძნული და საინტერესო გადაწყვეტილებები გარკვეულ სახელმძღვანელოდაც კი გამოდგებოდა თანამედროვე არბიტრთა და მედიატორთათვის.

საბჭოთა პერიოდმა დამანგრეველი როლი ითამაშა დავის ალტერნატიული სისტემის განვითარებაზე. სისტემისთვის, რომელიც შეურიგებელ ბრძოლას უცხადებდა ყოველივე კერძოს, მიუღებელი აღმოჩნდა ცალკე, სახელმწიფოს მონაწილეობის გარეშე დავების მოგვარება, რის გამოც, საქართველოში თანდათან დაიკარგა არბიტრაცია-მედიაციის მდიდარი ტრადიცია. თუმცა, აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ მედიაციის ფაქტები მაინც არსებობდა. კერძოდ, იყო შემთხვევები, როდესაც რაიონებს, სოფლებს შორის სადაო ტერიტორიების გარკვევას მოსახლეობიდან შერჩეულ ცნობილ პიროვნებებს – „მომრიგებელ კაცებს“ ანდობდნენ და დავების გადაწყვეტაც სწორედ ამ მეთოდით ხდებოდა. ამდენად, გარკვეული ტრადიცია მაინც შენარჩუნდა, მაგრამ შეიძლება ითქვას, რომ დღეს თითქმის თავიდან ხდება დავის ალტერნატიული სისტემების ჩამოყალიბება.

### 3. მედიაცია

#### რა არის მედიაცია და რა უპირატესობები გააჩნია მას?

მედიაცია გულისხმობს სამართლებრივი დავის გადაწყვეტის მექანიზმს, როდესაც მესამე, ნეიტრალური მხარე, სპეციალური სამართლებრივი პროცედურის საფუძველზე, ეხმარება მოდავეებს მორიგებითი გადაწყვეტილების მიღებაში.

მომრიგებლობას (მედიაციას) შემდეგი უპირატესობანი გააჩნია. (ეს ორი ტერმინი ერთი და იგივე მნიშვნელობის მქონეა და ამდენად, შემდგომში თანაბარი მნიშვნელობით გამოვიყენებთ): მოწინააღმდეგე მხარესთან შეხვედრისას მაღალია შეცდომების გაანალიზების და აღიარების ალბათობა;

მომრიგებლობის პროცედურა გაცილებით უფრო ნაკლებად სტრესულია სასამართლო პროცედურებთან და თუნდაც არბიტრაჟულ განხილვებთან შედარებით;

მედიაციის პროცედურის დროს მხარეები ურთიერთშეთანხმებით გამოიმუშავენ საკუთარ გადაწყვეტილებას;

სამომრიგებლო პროცედურა იკავებს უფრო ნაკლებ დროს და გაცილებით ეკონომიურია სასამართლო დანახარჯებთან შედარებით.

მედიაციის დროს მხარეთა შორის ურთიერთდამოკიდებულება არ უარესდება, მთელ რიგ შემთხვევებში იგი უფრო თბილი ხდება;

ურთიერთმისაღები გადაწყვეტილების მიღებისას არსებობს შეთანხმების შესრულების დიდი ალბათობა.

გარდა ამისა, მედიაციის უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ თავისუფალია შუამავლის არჩევანი. მხარეები ზოგავენ საშუალებებს, ვინაიდან მათ არა აქვთ აუცილებლობა წარმოუდგინონ შუამავალს მტკიცებულებანი ან ჩაატარონ ექსპერტიზა, გამოიძახონ მოწმეები და განახორციელონ მსგავსი საპროცესო მოქმედებანი, რომლებიც საჭიროა სასამართლოში. ამ შემთხვევაში არ არის საჭირო გადაიხადონ სახელმწიფო ბაჟი და გაწიონ სხვა დანახარჯები. მხარეები ზოგავენ დროს, რადგან თვითონ ნიშნავენ დავის განხილვის საბოლოო ვადას.

მედიატორის მოვალეობას წარმოადგენს განხილვის პროცედურის შედგენა, ოპონენტების თანამშრომლობაზე განწყობის მიზნით მხარეებს დაეხმაროს შეთანხმების მიღწევაში. არბიტრაჟისგან განსხვავებით, მედიატორს არ შეუძლია გამოიტანოს მხარეთათვის აუცილებლად შესასრულებელი გადაწყვეტილება. იგი მხოლოდ ეხმარება მხარეებს კომპრომისის მიღწევაში და ხელშეკრულების ფორმით გაფორმებაში. ყველა თავისი გრძნობები შუამავალმა უნდა დატოვოს მედიაციის მიღმა. თუ შუამავალს სჭარბობს ემოციური და სხვა გრძნობები საქმესთან დაკავშირებით, იგი მოვალეა უარი თქვას შუამავლობაზე.

სამედიატორო ინფორმაცია კონფიდენციალურია და ვისიმე მხრისაგან გავრცელებას არ ექვემდებარება. შუამავლის ყველა ჩანაწერები ექვემდებარება განადგურებას. იგი არ სარგებლობს უფლებით, ერთი მხარისაგან მიღებული ინფორმაცია გაანდოს მეორე მხარეს შესაბამისი ნებართვის გარეშე. შუამავალმა უნდა გამორიცხოს მხარეებით მანიპულიაცია.

მედიაციის შედეგად მიღებული გადაწყვეტილებები მხარეებს აუცილებელ შესრულებას ავალდებულებს. გადაწყვეტილება ფორმდება სამოქალაქო-სამართლებრივი ხელშეკრულებით. სასამართლოს ან არბიტრაჟის მიერ მხარეთა ხელშეკრულების პირობების შეუსრულებლობა შეიძლება მიჩნეულ იქნას სამოქალაქო სამართალდარღვევად. ამ შემთხვევაში, ანგარიში ეწევა დავის არა სამართლიან გადაწყვეტას, არამედ იმას, თუ მხარეები როგორ ხედავენ კონფლიქტიდან გამოსვლის გზას. ნებისმიერ მხარეს მედიაციის პირობებში შეუძლია გამოვიდეს მედიაციის პროცესიდან. სახელმწიფო სასამართლოში და არბიტრაჟში კი ამ პროცედურისათვის, როგორც მინიმუმ, საჭიროა მხარეთა თანხმობა მაინც.

### 4. არბიტრაჟი

#### რა არის არბიტრაჟი?

სასამართლო არ წარმოადგენს პირებს შორის დავის გადაწყვეტის ერთადერთ საშუალებას. დავის გადაწყვეტისა და ადამიანის უფლებათა დაცვის ალტერნატიული მექანიზმია არბიტრაჟი, რომელიც ცივილიზებულ სამყაროში კარგად არის აპრობირებული.

არბიტრაჟს, თანამედროვე მნიშვნელობით, საფუძველი რომის იმპერატორ იუსტინიანეს (ახ. წ. აღ. 482-565) დროიდან ჩაეყარა, როდესაც ამ უკანასკნელმა პირველად სამომრიგებლო სასამართლოს

გადაწყვეტილებებს სახელმწიფოს სასამართლოების გადაწყვეტილებების თანაბარი ძალა მიანიჭა. კერძო არბიტრაჟის განვითარების ახალი ეტაპი დაიწყო მე-18, მე-19 საუკუნეების მიჯნაზე, როდესაც იგი გახდა სამეურნეო დაგების გადაწყვეტის ძირითადი საშუალება. ამავე პერიოდიდან იღებს სათავეს პირველი მუდმივმოქმედი არბიტრაჟების შექმნაც.

თანამედროვე გაგებით, არბიტრაჟი არის სამოქალაქო-სამეურნეო დაგების განმხილველი ორგანო, რომელიც არ წარმოადგენს სახელმწიფო მართლმსაჯულების შემადგენელ ნაწილს, მაგრამ მისი გადაწყვეტილების აღსრულება უზრუნველყოფილია სახელმწიფო იძულებით. სხვა განმარტებით, არბიტრაჟი განიხილება, როგორც სამოქალაქო-სამეურნეო დაგების განხილვის წესი, როდესაც გადაწყვეტილებას იღებს მოდავე მხარეთა მიერ შერჩეული ფიზიკური პირი (ერთი ან რამდენიმე) ან ის ორგანო, რომელიც არ შედის სახელმწიფო სასამართლოს სისტემაში, მაგრამ აღჭურვილია მისი უფლებამოსილებით.

ერთ-ერთი ძირითადი განსხვავება და აუცილებელი მოთხოვნა არბიტრაჟში დავის დასაწყებად (განსხვავებით სახელმწიფო სასამართლოსაგან) არის საარბიტრაჟო შეთანხმება, რომელიც იღებს მხარეებს შორის ძირითად ხელშეკრულებაში დათქმის ან ცალკე ხელშეკრულების ფორმით და შეიცავს პირობას, რომ მხარეები თანახმანი არიან მათ შორის წამოჭრილი დავა განსახილველად გადასცენ არბიტრაჟს.

საქართველოს პარლამენტმა 1997 წლის 17 აპრილს მიიღო კანონი „კერძო არბიტრაჟის შესახებ“, რითაც საფუძველი ჩაუყარა საქართველოში არბიტრაჟის განვითარების ახალ შესაძლებლობებს.

### **როგორ არბიტრაჟებს იცნობს საქართველოს კანონმდებლობა?**

კანონის თანახმად შეიძლება არსებობდეს ორის სახის არბიტრაჟი:

1. **მუდმივმოქმედი არბიტრაჟი**, რომელიც იქმნება „მეწარმეთა შესახებ“ კანონის შესაბამისად და გააჩნია თავისი დებულება, რომლითაც ხელმძღვანელობს დავის განხილვისას;
2. **საგანგებო, დროებითი არბიტრაჟი (ე.წ. ad hoc)**, რომელიც იქმნება ერთი კონკრეტული დავის გადაწყვეტის მიზნით და ხელმძღვანელობს უშუალოდ მხარეთა მიერ დადგენილი წესებით, ხოლო ასეთის არარსებობის შემთხვევაში, თავისი დებულებით.

### **რა უპირატესობა აქვს არბიტრაჟს საერთო სასამართლოებთან შედარებით?**

თანამედროვე მსოფლიოს ბიზნეს სამყარო წარმოუდგენელია არბიტრაჟის ინსტიტუტის გარეშე და მისი უდავო უპირატესობების გამო, იგი არის კომერციული წრეებისათვის დავის გადაწყვეტის პრაქტიკულად უაღტერნატივო ფორმა. ამის მიზეზი კი ის უპირატესობებია, რაც მას გააჩნია სახელმწიფო სასამართლოებთან შედარებით:

- სასამართლოებში საქმეთა განხილვა, მისი ხანგრძლივობის, რთული პროცედურების, საჯაროობისა და სხვა მიზეზთა გამო მოსახლეობის დიდი ნაწილისათვის უსიამოვნოა;
- არბიტრაჟში დავის განხილვა და გადაწყვეტა უფრო სწრაფად ხდება, ვიდრე ეს სასამართლოში შესაძლებელი. მაგალითად, ერთი დავის განხილვას საქართველოს სასამართლოს სამივე ინსტანციაში, სულ მცირე, 18 თვე სჭირდება, მაშინ, როდესაც კანონის თანახმად, არბიტრაჟი ვალდებულია გადაწყვეტილება გამოიტანოს საარბიტრაჟო განხილვის დაწყებიდან ერთი თვის ვადაში, თუ მოდავე მხარეები სხვა ვადაზე არ შეთანხმდებიან. სასამართლოს მიერ აღნიშნული ოპერატიულობით საქმის განხილვა თითქმის გამორიცხებულია;
- ვადის გაჭიანურება ხშირად დაკავშირებულია დიდ ხარჯთან, რაც თავიდან იქნება აცილებული არბიტრაჟის მიერ დავის განხილვის შემთხვევაში;
- არბიტრების რაოდენობა და დანიშვნის წესი განისაზღვრება მხარეთა მიერ. მხარეებს შეუძლიათ თავად აირჩიონ არბიტრები, რაც კანონით დაუშვებელია სასამართლოს შემთხვევაში;
- არბიტრაჟში მხარეებს შეუძლიათ თავად განსაზღვრონ დავის განხილვის პროცედურები, ენა, ადგილი, კანონმდებლობა და ა.შ., რაც წარმოუდგენელია სასამართლო პროცესში;
- საარბიტრაჟო საქმისწარმოება ბევრად უფრო იაფი, მარტივი და ხელმისაწვდომია, ვიდრე სახელმწიფო მართლმსაჯულება;
- თუ არბიტრაჟში მხარეები სხვა რამეზე არ შეთანხმდებიან, საარბიტრაჟო განხილვა დახურულია და არბიტრებს ვვალებათ დაიცვან პროცესზე მიღებული ინფორმაციის კონფიდენციალურობა. საპირისპიროდ, სასამართლო სხდომები ძირითადად ყოველთვის ღიაა;
- კერძო არბიტრაჟი, მხარეთა ინიციატივის და სურვილის მიხედვით, მხარეებს აძლევს საშუალებას მიაღწიონ დავის კომპრომისულ დარეგულირებას. აქედან გამომდინარე, არბიტრაჟში, ვიდრე სასამართლოში, მეტი ალბათობაა არ გაუარესდეს მოდავე მხარეებს შორის ურთიერთობა და დავა დამთავრდეს მხარეთა მორიგებით;
- არბიტრაჟი იძლევა სამომრიგებლო პროცედურის (მედიაციის) ჩატარების შესაძლებლობასაც. იგი განსაკუთრებით ეფექტურად შეიძლება იქნას გამოყენებული მაშინ, როდესაც მხარეებს ჯერ კიდევ აქვთ იმედი გააგრძელონ ურთიერთობა შემდგომში და ორივე მხარე თვლის, რომ იგი უფრო მეტს დაკარგავს პარტნიორთან ურთიერთობის შეწყვეტით, ვიდრე ურთიერთობის გაგრძელებით, რაც, უმთავრეს შემთხვევაში ხდება სასამართლო წესით დავის გადაწყვეტის დროს;

- მეტად რთულია არბიტრაჟის გადაწყვეტილების გასაჩივრება, რის გამოც, არბიტრაჟი ფაქტიურად ერთადერთი ინსტანციაა, რაც მნიშვნელოვან უპირატესობას ანიჭებს მას სასამართლოებთან მიმართებაში, სადაც ხშირად საქმეები ინსტანციიდან ინსტანციას გადაეცემა; ამასთან აღსანიშნავია, რომ არბიტრაჟის მიერ გამოტანილი გადაწყვეტილება საბოლოოა და საკვლევადი შესასრულებლად მხარეთათვის. თუ გადაწყვეტილება ნებაყოფლობით არ იქნა შესრულებული, მისი აღსრულება ხდება ჩვეულებრივ იძულებითი აღსრულების წესით, როგორც სასამართლოს გადაწყვეტილება.

## **5. სათემო ორგანიზაცია - დროებითი კერძო არბიტრაჟის მფარმოებელი ორგანიზაცია**

სათემო კავშირები შეიძლება განვიხილოთ, როგორც პოტენციური სამედიატორო დაწესებულებები და დროებითი არბიტრაჟები. ადგილებზე, სოფელსა თუ თემში, კონკრეტული დავის წარმოშობისას, სწორედ სათემო კავშირებმა შეიძლება (და უნდა) იკისრონ მედიატორისა და არბიტრის ფუნქციები. ეს დაეხმარება ადგილობრივ მცხოვრებლებს ზედმეტი წვალებისა და დროის ფლანგვის გარეშე ადგილზე მოაგვარონ თავიანთი პრობლემები. ეს გარკვეულწილად იქნება ძველი ტრადიციების აღდგენაც, როგორც ზემოთ უკვე ითქვა, ძველად საქართველოს სხვადასხვა კუთხეში არსებობდნენ მომრიგებელი პირები: ხვეისბერები, მახვშები, მორვარები და სხვები, რომლებიც, თანამედროვე გაგებით, წარმოადგენდნენ სოფლის, თემის მედიატორებსა და არბიტრებს. ისინი ცნობილი იყვნენ თავიანთი ავტორიტეტით და ადგილზევე აგვარებდნენ წარმოშობილ დავებს.

ამ თვალსაზრისით, სასურველია ადგილზე დავის მოგვარება მიენდოთ სოფლისა და თემის ავტორიტეტულ, პატიოსნებით ცნობილ ადამიანებს, რომელთა გადაწყვეტილებას არამარტო იურიდიული, არამედ მორალური ძალაც ექნება.

სათემო კავშირებს არბიტრაჟის ინსტიტუტების ფუნქციონირება დაეხმარებათ თემში (და არამარტო თემში), რეგიონში დაგროვილი სადავო საკითხების დროულ, იაფ და კომპეტენტურ გადაწყვეტაში, რაც ხელს შეუწყობს ეკონომიკური ურთიერთობების გაუმჯობესებას და მნიშვნელოვნად წაადგება ადგილებზე სამართლებრივი, სოციალური და ეკონომიკური კლიმატის გაჯანსაღებას.

## **6. როგორ განიხილება დავა არბიტრაჟში**

არბიტრაჟში განასხვავებენ საარბიტრაჟო საქმეთა წარმოების ოთხ ძირითად სტადიას, ესენია:

- წინასაარბიტრაჟო მზადება;
- პროცესი;
- გადაწყვეტილების გამოტანა;
- აღსრულება.

ყველა სტადია გარკვეული თავისებურებებით გამოირჩევა.

### **6.1 წინასაარბიტრაჟო მზადება**

#### **ა) საქმის წარმოების დაწყება**

კერძო არბიტრაჟის განხილვის სფერო შეიძლება იყოს სამოქალაქო სამართლით განსაზღვრული დავა. ეს ნიშნავს, რომ კერძო არბიტრაჟის (შემდგომში არბიტრაჟის) განხილვის სფერო არ არის ადმინისტრაციული, ან სისხლის სამართლის კოდექსით განხილვადი დავა.

იმისათვის, რომ დავა განიხილოს არბიტრაჟმა, უნდა არსებობდეს შესაბამისი შეთანხმება მოდავე მხარეებს შორის. ამასთან, მნიშვნელობა არა აქვს, ეს შეთანხმება დადებულია დავის დაწყებამდე თუ დავის წარმოშობის შემდეგ, ასევე შეთანხმება გათვალისწინებულია ძირითადი თუ ცალკე ხელშეკრულებით. აღნიშნული მითითების არსებობის შემთხვევაში, დავის განხილვის უფლება საერთო სასამართლოებს აღარ აქვთ.

საარბიტრაჟო შეთანხმებაში აუცილებლად მითითებული უნდა იყოს შეთანხმების დადების ადგილი, დრო, დავის საგანი, მხარეთა დასახელება და მათი საცხოვრებელი ადგილი ან იურიდიული მისამართი, პირველი მოდავე მხარის საარბიტრაჟო პრეტენზია და მეორე მხარის პასუხი ამ პრეტენზიაზე. შეიძლება საარბიტრაჟო შეთანხმება ითვალისწინებდეს სხვა დამატებით პირობებსაც (მაგალითად, არბიტრთა რაოდენობა, მათი აცილების ვადები, არბიტრთა დანიშვნის წესი, ხარჯების განაწილება და სხვა).

დათქმის არარსებობის შემთხვევაში, მოდავე მხარეები ხელს აწერენ მიმართვას არბიტრაჟზე, სადაც დაფიქსირდება დავის საგანი, მოდავე მხარეების მისამართები და სურვილი იმის თაობაზე, რომ დავა განიხილოს კონკრეტულმა კერძო არბიტრაჟმა.

საარბიტრაჟო დათქმის ნიმუში იხილეთ *დანართი №1*.

#### **ბ) საქმეთა წარმოებელი წინასწარი დოკუმენტების მომზადება არბიტრაჟის მიერ**

საარბიტრაჟო დათქმის შემდგომ, ის ორგანო, რომელსაც განცხადებით/საარბიტრაჟო თხოვნით მიმართეს მოდავე მხარეებმა, გამოსცემს ბრძანებას (*იხილეთ დანართი №2*), რომელიც შეიცავს შემდეგ ინფორმაციას:

- ინფორმაციას მოდავე მხარეების, მათი მისამართის და სხვა რეკვიზიტების შესახებ;

- ინფორმაციას დავის საგნის შესახებ;
- ინფორმაციას არბიტრების დანიშვნის შესახებ;
- ინფორმაციას მდივნის დანიშვნის შესახებ.

საარბიტრაჟო საქმეთწარმოების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი დოკუმენტი არის კერძო არბიტრაჟით დაკავებული ორგანიზაციის ან კონკრეტული დავისათვის საგანგებოდ შექმნილი დროებითი კერძო არბიტრაჟის დებულება. სწორედ დებულებით განისაზღვრება წინასწარ ისეთი საკითხები, როგორცაა:

- საარბიტრაჟო განხილვისას გამოყენებულ სამართალზე;
- ზოგადი ინფორმაცია და პრინციპები არბიტრების შერჩევისა და დანიშვნის შესახებ და უფლებამოსლება;
- არბიტრებსა და მხარეებს შორის კომუნიკაციის პრინციპები და ინფორმაციის კონფიდენციალობა;
- საარბიტრაჟო განხილვის ხარჯები;
- საარბიტრაჟო წარმოების ზოგადი წესები და სხვა.

მაგალითისათვის იხილეთ *დანართი №3* – „დროებითი კერძო არბიტრაჟის დებულება“.

პირველი საარბიტრაჟო სხდომა უნდა ჩატარდეს სრული შემადგენლობით დაკომპლექტების შემდეგ, 10 დღის ვადაში.

საარბიტრაჟო ბაჟი და მოსაკრებელი დადგენილია არბიტრაჟის დებულების შესაბამისად. მოსაკრებელი ფიქსირებული თანხაა და გადაიხდება ყველა დავაში მონაწილე მხარეების მიერ, რაც არბიტრაჟის საკანცელარიო და სხვა მსგავს ხარჯებს ხმარდება. ყოველ არბიტრაჟს თავისი დებულებით კლდევა საშუალება, ინდივიდუალურად დააწესოს ბაჟიც და მოსაკრებელიც.

## 6.2 პროცესი

### ა) პროცესის დაწყება

არბიტრაჟის მდივანი უგზავნის მხარეებს შეტყობინების ფურცლებს, რაზედაც მხარეთაგან მიღებულია წინასწარი დასტური ხელმოწერის სახით სხდომაზე დასწრების შესახებ (*იხილეთ დანართი №4*);

უკვე დანიშნული პროცესის დღეს, არბიტრაჟის თავმჯდომარე ხსნის სხდომას და მხარეებს აცნობს არბიტრაჟის შემადგენლობას. მხარეთა მიერ წარმოდგენილი და არბიტრაჟის მიერ დანიშნული არბიტრები ავსებენ „არბიტრის ბლანკს“, სადაც თითოეულ არბიტრს შეაქვს დეტალური მონაცემები მათ შესახებ და ხელმოწერით ადასტურებენ, რომ არ იმყოფებიან სახელმწიფო სამსახურში და ასევე, არანაირ ნათესაურ კავშირში არ იმყოფებიან მოდავე მხარეებთან. არბიტრის ბლანკის ნიმუში იხილეთ *დანართი №5*;

პროცესის დაწყების წინ არბიტრების მიერ ხორციელდება საარბიტრაჟო დათქმის საბოლოოდ შევსება და სრულყოფა.

შემდეგ არბიტრაჟი ისმენს საქმეს, ეცნობა მხარეთა მიერ წარმოდგენილ დოკუმენტაციას. არბიტრაჟს, საჭიროების შემთხვევაში, შეუძლია სხდომაზე მოიწვიოს სპეციალისტები, დანიშნოს ექსპერტიზა, დაკითხოს მოწმეები და განახორციელოს კანონითა და დებულებით გათვალისწინებული სხვა უფლებამოსილებანი.

თუ მხარე თავს არიდებს საარბიტრაჟო სხდომაზე გამოცხადებას, არბიტრაჟი უფლებამოსილია განიხილოს საქმე ამ მხარის დაუსწრებლად და გამოიტანოს გადაწყვეტილება.

არბიტრაჟი საარბიტრაჟო გადაწყვეტილებას იღებს ერთი თვის ვადაში. თუ უფრო მეტი ვადაა საჭირო, მაშინ არბიტრაჟი იღებს არგუმენტირებულ გადაწყვეტილებას საქმის განხილვის ვადის გაგრძელების შესახებ, რომელშიდაც განმარტებული უნდა იყოს, თუ რა ობიექტური მიზეზით მოხდა პროცესის ვადების გაგრძელება - სასამართლო, მხარის გამოუცხადებლობა, გარდაცვალება და სხვა ფორსმაჟორული სიტუაცია ან მხარეთა ნება პროცესის ვადის გაგრძელების თაობაზე.

## 6.3 საარბიტრაჟო გადაწყვეტილების გამოტანა

### არბიტრაჟის მიერ საქმის განხილვისა და გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ არბიტრაჟი გამოსცემს საარბიტრაჟო გადაწყვეტილებას

საარბიტრაჟო გადაწყვეტილებაში ზუსტად უნდა იქნეს ასახული:

საარბიტრაჟო განხილვის ადგილი და დრო, ორგანიზაციის დასახელება, რომელმაც ჩამოაყალიბა ეს დროებითი არბიტრაჟი და დირექტორის ბრძანების ნომერი და დრო, ინფორმაცია არბიტრების შესახებ, მონაცემები მოდავე მხარეებზე, საარბიტრაჟო პრეტენზია და პასუხი ამ პრეტენზიაზე, არბიტრაჟის გადაწყვეტილება და დასაბუთება და მოტივი ამ გადაწყვეტილების მიღებისა. საარბიტრაჟო გადაწყვეტილების ნიმუში იხილეთ *დანართი №6*.

საარბიტრაჟო გადაწყვეტილებას ხელს აწერს დავის ორივე მხარე და ასევე თითოეული არბიტრი. მათი ხელმოწერა დადასტურებული უნდა იქნას ნოტარიულურად.

დროებითი საგანგებო არბიტრაჟის შემთხვევაში საქმის წარმოების ყველა დოკუმენტის დედანი იგზავნება და ინახება რაიონულ სასამართლოში. ასევე ამ დოკუმენტაციის თითო პირი ეგზავნებათ მხარეებს.

საარბიტრაჟო საქმეთწარმოებითი დოკუმენტაციის შენახვისათვის წერილი რაიონულ სასამართლოს, მოცემულია *დანართი №7*.



საარბიტრაჟო განხილვის დამთავრებამდე მხარეებს ნებისმიერ დროს შეუძლიათ მორიგდნენ, რის გამოც არბიტრაჟი ვალდებულია შეწყვიტოს საქმის განხილვა და 3 დღეში გამოიტანოს მხარეთა მორიგების შესაბამისი გადაწყვეტილება.

#### **6.4 აღსრულება**

ისევე, როგორც სასამართლო გადაწყვეტილება, საარბიტრაჟო გადაწყვეტილება შესაძლებელია მხარის (ან მხარეთა) მიერ აღსრულდეს ნებაყოფლობით ან იძულებით. ნებაყოფლობითი აღსრულების მექანიზმი მარტივია და მის განმარტებას არ შეეცდებით. რაც შეეხება იძულებით აღსრულებას, საარბიტრაჟო გადაწყვეტილება ისევე, როგორც სასამართლოს გადაწყვეტილება, აღსრულდება საქართველოს კანონის „სააღმსრულებლო მოქმედებათა შესახებ“ შესაბამისად.

ნებაყოფლობითი შეუსრულებლობის შემთხვევაში არბიტრაჟის თავმჯდომარე უფლებამოსილია, მხარის მოთხოვნით ან საკუთარი ინიციატივით, გასცეს სააღსრულებო ფურცელი, რის შემდეგაც გადაწყვეტილება აღსრულდება იძულებითი აღსრულების წესით.

#### **6.5. როგორ მუშაობს კერძო არბიტრაჟის ინსტიტუტი საქართველოში?**

დღეისათვის საქართველოში 10-მდე არბიტრაჟი მუშაობს. მათი ძირითადი რაოდენობა თბილისსა და ქუთაისშია განთავსებული, თუმცა არსებობს არბიტრაჟები, რომლებიც რაიონებშიც მუშაობენ და უძრავ თუ მოძრავ ქონებასთან დაკავშირებულ და სხვა სამოქალაქო ხასიათის დავებს იხილავენ. უნდა აღინიშნოს, რომ ქვეყანაში საბაზრო ურთიერთობების განვითარებასთან ერთად შეიმჩნევა კერძო საარბიტრაჟო მომსახურების მოთხოვნის ზრდის ტენდენცია.

საარბიტრაჟო დათქმა № -----

საგანგებოდ შექმნილი არბიტრაჟისთვის დავის განსახილველად  
გადაცემის შესახებ

----- 200--წ. -----  
(ადგილი)

ჩვენ, მოქალაქე -----  
(პირველი მოდავე მხარის სახელი და გვარი)

მცხოვრები -----  
(საცხოვრებელი მისამართი)

საპასპორტო მონაცემები: -----

და მოქალაქე -----  
(მეორე მოდავე მხარის სახელი და გვარი)

მცხოვრები -----  
(საცხოვრებელი მისამართი)

საპასპორტო მონაცემები: -----

შევადგინეთ ეს დათქმა:

თანახმა ვართ ჩვენი სადავო საკითხი -----

-----  
(სადავო საკითხის აღწერილობა)

----- საქართველოს

1997 წლის 17 აპრილის №656-ე კერძო არბიტრაჟის შესახებ კანონის და

----- მიერ მიღებული

-----  
(სათემო ორგანიზაციის დასახელება)

დებულების (დროებითი კერძო არბიტრაჟის შესახებ) შესაბამისად

განიხილოს ----- -თან

-----  
(სათემო ორგანიზაციის დასახელება)

საგანგებოდ შექმნილმა დროებითმა არბიტრაჟმა შემდეგი შემად-  
გენლობით:

1. ----- (თავმჯდომარე)

2. -----

3. -----

პირველი მხარის ----- საარბიტრაჟო  
(პირველი მხარის სახელი და გვარი)

პრეტენზია: -----  
(აქ უნდა აღიწეროს პირველი მხარის საარბიტრაჟო პრეტენზია)

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

მეორე მხარის ----- პასუხი  
(მეორე მხარის სახელი და გვარი)

საარბიტრაჟო პრეტენზია: -----

-----  
(აქ უნდა აღიწეროს პირველი მხარის საარბიტრაჟო პრეტენზია)  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

საარბიტრაჟო დათქმას თან ერთვის მხარეების მიერ წარმოდგენილი  
შემდეგი დოკუმენტაცია:

1. -----

2. -----

3. -----

ჩვენ, მხარეები ვიღებთ ვალდებულებას ამ საქმის საარბიტრაჟო განხილვასთან დაკავშირებით ნებაყოფლობით შევასრულოთ არბიტრაჟის გადაწყვეტილება. წინააღმდეგ შემთხვევაში ჩვენს მიმართ გამოყენებული იქნება იძულებითი ღონისძიებები კერძო არბიტრაჟის შესახებ კანონის შესაბამისად.

**საარბიტრაჟო საქმის წარმოების საფუძველი:**

----- დირექტორის  
(სათემო ორგანიზაციის დასახელება)  
ბრძანება არბიტრაჟის შექმნის შესახებ № -----, -----  
(თარიღი)  
და წინამდებარე საარბიტრაჟო დათქმა.

დავის განხილვის ადგილი: -----  
დავის განხილვის ვადა: ერთი თვე, 200- წლის ----- - მდე  
(თარიღი)

განხილვის დაწყების თარიღი: ----- 200—წ.

**დათქმას ვადასტურებთ:**

**პირველი მხარე:**

**მეორე მხარე:**

-----  
(პირველი მხარის სახელი და გვარი)  
-----  
(ხელმოწერა)

-----  
(მეორე მხარის სახელი და გვარი)  
-----  
(ხელმოწერა)

**არბიტრები:**

1. -----  
(არბიტრის სახელი და გვარი)  
2. -----  
(არბიტრის სახელი და გვარი)  
3. -----  
(არბიტრის სახელი და გვარი)

-----  
(ხელმოწერა)  
-----  
(ხელმოწერა)  
-----  
(ხელმოწერა)

ბრძანება № \_\_\_\_\_

(თარიღი)

1. დამტკიცდეს დროებითი არბიტრაჟის დებულება დროებითი არბიტრაჟის შესახებ.
2. შედგეს დროებითი არბიტრაჟი მოქალაქე \_\_\_\_\_  
(პირველი მხარის სახელი და გვარი)

მცხოვრები \_\_\_\_\_ რ-ნის სოფელ \_\_\_\_\_

საპასპორტო მონაცემები: \_\_\_\_\_

და მოქალაქე \_\_\_\_\_

(მეორე მხარის სახელი და გვარი)

მცხოვრები \_\_\_\_\_ რ-ნის სოფელ \_\_\_\_\_

საპასპორტო მონაცემები: \_\_\_\_\_

შორის წარმოქმნილ დავაზე \_\_\_\_\_  
(მხარეებს შორის დავის საგნის დასახელება)

3. \_\_\_\_\_ საარბიტრაჟო დათქმა № \_\_\_\_\_ -ის შესაბამისად,  
( თარიღი )

რომელიც თან ერთვის ამ ბრძანებას, მხარეთა შერჩევით და

\_\_\_\_\_ თანხმობით შედგეს არბიტრაჟი

(სათემო ორგანიზაციის დასახელება)

სამი არბიტრის შემადგენლობით. დებულების შესაბამისად დაინიშნონ არბიტრებად შემდეგი მოქალაქეები:

1. \_\_\_\_\_ (თავმჯდომარე)

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. დაინიშნოს \_\_\_\_\_ არბიტრაჟის მდივნად

(სახელი და გვარი)

და დაეჯღოს არბიტრაჟის საქმეთა წარმოებასთან დაკავშირებული საქმიანობის წარმართვა.

\_\_\_\_\_ დირექტორი

(სათემო ორგანიზაციის დასახელება)

\_\_\_\_\_ (დირექტორის სახელი და გვარი)

\_\_\_\_\_ (დირექტორის ხელმოწერა)

დანართი №3

დამტკიცებულია \_\_\_\_\_ დირექტორის მიერ

(სათემო ორგანიზაციის დასახელება)

200 წლის \_\_\_\_\_

ბ.ა.

დროებითი კერძო არბიტრაჟის  
დებულება

**მუხლი 1.** დებულებაში გამოყენებული ზოგიერთი ტერმინის განმარტება:

- 1.1 არბიტრაჟი – ერთი ან რამდენიმე წევრისაგან შემდგარი ორგანო, რომელიც ამ დებულების მიხედვით აირჩევა/ინიშნება მხარეთა ან კავშირის მიერ და უფლებამოსილია, ამავე დებულებით დადგენილი წესებით, განიხილოს მხარეთა შორის წამოჭრილი კონკრეტული დავა.
- 1.2 დავა – სამოქალაქო დავა, რომლის განხილვაც ეთხოვა ან რო-მე-ლიც დაექვემდებარა არბიტრაჟს.
- 1.3 არბიტრთა სია – კავშირის მიერ დამტკიცებულ პირთა ჩამონათვალი, რომლებიც აკმაყოფილებენ არბიტრობისათვის საჭირო მოთხოვნებსა და კრიტერიუმებს.
- 1.4 კავშირი – სათემო ორგანიზაცია.
- 1.5 კავშირის დირექტორი – სათემო ორგანიზაციის დირექტორი ან შესაბამისი უფლებამოსილების მქონე პირი.
- 1.6 კანონი – ‘კერძო არბიტრაჟის შესახებ’ საქართველოს კანონი.
- 1.7 მხარე – პრეტენდენტი და მოპასუხე დავაზე.
- 1.8 პრეტენდენტი – საარბიტრაჟო პრეტენზიის ავტორი.

1.9 საარბიტრაჟო განხილვის დაწყება – არბიტრაჟის მიერ დავაზე პირველი საარბიტრაჟო სხდომის ჩატარების დღე.

1.10 საარბიტრაჟო შეთანხმება – მხარეთა წერილობითი შეთანხმება, რომლის საფუძველზეც ხორციელდება საარბიტრაჟო წარმოება. თუ ერთ და იმავე დავასთან (ხელშეკრულებასთან) დაკავშირებით დადებულია რამდენიმე საარბიტრაჟო შეთანხმება, ძალაშია ის საარბიტრაჟო შეთანხმება ან/და თითოეული შეთანხმების ის ნაწილი, რომელიც არ ეწინააღმდეგება უფრო გვიან მიღწეულ შეთანხმებას.

1.11 საარბიტრაჟო წარმოება – პროცესი, კავშირში საარბიტრაჟო პრეტენზიის შეტანიდან არბიტრაჟის მიერ საარბიტრაჟო გადაწყვეტილების გამოტანამდე.

## მუხლი 2. ზოგადი დებულებები

2.1 არბიტრაჟი არის სამოქალაქო დავების განმხილველი დამოუკიდებელი, დროებითი ორგანო, რომელიც კონკრეტული საქმის განხილვის მიზნით იქმნება კავშირის დირექტორის ბრძანებით და მოქმედებს კანონისა და ამ დებულების შესაბამისად.

2.2 ამა თუ იმ დავის საარბიტრაჟო განხილვისათვის მიღების საკითხს წვევს კავშირის დირექტორი საარბიტრაჟო პრეტენზიისა და საარბიტრაჟო პრეტენზიაზე პასუხის საფუძველზე.

2.3 საარბიტრაჟო განხილვისათვის მიღებული დავა გადაეცემა ამ დებულების შესაბამისად შექმნილ არბიტრაჟს.

2.4 არბიტრაჟის კომპეტენციის საკითხს კონკრეტულ საქმესთან დაკავშირებით წვევს კავშირის დირექტორი, ხოლო არბიტრაჟის შექმნის შემდეგ, ამ დავის განმხილველი არბიტრაჟი. ამასთან, საარბიტრაჟო შეთანხმება, როგორც ხელშეკრულების ნაწილი, განიმარტება, როგორც შეთანხმება, რომელიც დამოკიდებული არ არის ხელშეკრულების სხვა პირობებზე; ხელშეკრულების ბათილად ცნობა თავისთავად არ გამოიწვევს საარბიტრაჟო შეთანხმების ბათილობას. გადაწყვეტილებას, თავისი კომპეტენციის და უფლებამოსილების შესახებ, არბიტრაჟი იღებს შეხედულებისამებრ, სპეციალური გადაწყვეტილების სახით ან ეს საკითხი შეიძლება აისახოს საქმის არსებითად განხილვის შემდეგ საბოლოო საარბიტრაჟო გადაწყვეტილებაში.

2.5 ეს დებულება, არბიტრაჟის მიერ დავაზე თავისი იურისდიქციის ცნობის შემთხვევაში განიხილება, როგორც საარბიტრაჟო შეთანხმების განუყოფელი ნაწილი. ამასთან, თუ საარბიტრაჟო შეთანხმების რომელიმე ნაწილი ეწინააღმდეგება ამ დებულების რომელიმე წესს, მოქმედებს საარბიტრაჟო შეთანხმების შესაბამისი წესი.

2.6 არბიტრაჟი და მხარეები მოქმედებენ ამ დებულების შესაბამისად. ამ დებულების რომელიმე წესის განმარტების, აგრეთვე, ამ დებულების მოუწესრიგებელი პროცედურული საკითხის გადაწყვეტის უფლებამოსილება აქვს არბიტრაჟს.

2.7 თუ აღმოჩნდება, რომ ამ დებულების რომელიმე ნაწილი ეწინააღმდეგება საქართველოს კანონმდებლობას ან იურიდიული ძალის არ-მქონება, ეს ფაქტი გავლენას ვერ მოახდენს მისი დანარჩენი ნაწილებისა და მთლიანად დებულების იურიდიულ ძალასა და გამოყენებაზე.

2.8 თუ მხარეები შეთანხმდნენ, რომ დავა ამ დებულების შესაბამისად საარბიტრაჟო წესით იქნეს განხილული, ითვლება, რომ მხარეები შეთანხმებულნი არიან არ მიმართონ სასამართლოს ან სხვა ორ-განოს არბიტრაჟის კომპეტენციის ან უფლებამოსილების თაობაზე, გარდა იმ შემთხვევისა, როცა არსებობს ორივე მხარის წერილობითი შეთანხმება ან არბიტრაჟის წინასწარი ნებართვა მოცემულ საკითხზე.

2.9 საარბიტრაჟო განხილვის ენა არის ქართული, თუ მხარეთა მიერ სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული.

2.10 ყველა იმ საკითხთან დაკავშირებით, რომელიც გათვალისწინებული არ არის ამ დებულებით, არბიტრაჟი და მხარეები მოქმედებენ კანონისა და ამ დებულების სულისკვეთებით და იყენებენ ყველა შესაძლებლობას იმის უზრუნველსაყოფად, რომ საარბიტრაჟო გადაწყვეტილებას ჰქონდეს იურიდიულად გამოყენებადი ძალა.

2.11 საარბიტრაჟო განხილვის ადგილია კავშირის ადგილსამყოფელი, თუ მხარეთა შეთანხმებით სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული. საარბიტრაჟო განხილვის ადგილი წარმოადგენს საარბიტრაჟო გადაწყვეტილების მიღების ადგილს.

2.12 არბიტრაჟი უფლებამოსილია სხდომებისა და მოსმენების გამართვის, მტკიცებულებების, დათვალიერების ან სხვა მიზნით, შეიკრიბოს ნებისმიერ ადგილას საჭიროებისა და თავისი შეხედულებისამებრ.

## მუხლი 3. გამოსაყენებელი სამართალი

3.1 საარბიტრაჟო შეთანხმების იურიდიული ძალისა და არბიტრაჟის იურისდიქციის დადგენისას, არბიტრაჟი გამოიყენებს მხარეთა მიერ მითითებულ სამართალს, ხოლო, თუ ასეთი მითითება არ არის, – საქართველოს სამართალს.

3.2 საარბიტრაჟო განხილვის პროცედურის მიმართ გამოიყენება საქართველოს სამართალი.

3.3 არბიტრაჟი საქართველოს კანონმდებლობის საფუძველზე აღ-გენს, თუ რომელი (ქვეყნის) მატერიალური სამართალი იქნეს გამოყენებული დავის გადაწყვეტისას.

3.4 თუ არ არსებობს სადავო ურთიერთობის მომწესრიგებელი ნორ-მა, არბიტრაჟი იყენებს მსგავსი ურთიერთობის მომწესრიგებელ ნორმას (კანონის ანალოგია), ხოლო თუ ასეთი ნორმაც არ არსებობს – არბიტრაჟი ხელმძღვანელობს საქართველოს კანონმდებლობის ზო-გა-დი პრინციპებით (სამართლის ანალოგია).

#### **მუხლი 4. არბიტრაჟი**

4.1 თუ მხარეთა მიერ სხვა რამ არ არის განსაზღვრული, არბიტრაჟი შედგება სამი წევრისაგან.

4.2 თუ მხარეთა მიერ სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული, არბიტრები აირჩევიან და ინიშნებიან კავშირის არბიტრთა სიიდან.

4.3 არბიტრაჟის წევრების დანიშვნა კავშირის დირექტორის განსაკუთრებული უფლებამოსილებაა. არბიტრთა შერჩევა ხდება კონკრეტული საქმის ყველა გარემოებისა და მხარეთა მიერ წარმოდგენილი იმ მოთხოვნებისა და კრიტერიუმების გათვალისწინებით, რომელთაც უნდა აკმაყოფილებდნენ არბიტრობის კანდიდატები.

4.4 ერთწევრიანი არბიტრაჟის შემთხვევაში არბიტრად ინიშნება მხარეთა მიერ ურთიერთშეთანხმებით არჩეული არბიტრი, არბიტრთა სიიდან. მხარეთა შეუთანხმებლობის შემთხვევაში არბიტრს იმავე სიიდან ნიშნავს კავშირის დირექტორი.

4.5 სამწევრიანი არბიტრაჟის შემთხვევაში არბიტრებად ინიშნებიან მხარეთა მიერ არბიტრთა სიიდან არჩეული თითო არბიტრი და ამ არბიტრების მიერ მათი დანიშნვიდან ხუთი დღის ვადაში იმავე სიიდან ურთიერთშეთანხმებით არჩეული მესამე არბიტრი, რომელიც ინიშნება არბიტრაჟის თავმჯდომარედ. არბიტრთა შეუთანხმებლობის ან ხუთდღიანი ვადის გასვლის შემთხვევაში, მესამე არბიტრს, – არბიტრაჟის თავმჯდომარეს ნიშნავს კავშირის დირექტორი.

4.6 მხარე უფლებამოსილია არბიტრის არჩევა მიანდოს კავშირს ან მესამე პირს.

4.7 თუ მხარემ არ აირჩია არბიტრი არბიტრაჟის მიერ დადგენილ ვადაში, მის ნაცვლად არბიტრს ნიშნავს კავშირის დირექტორი.

4.8 თუ დავაში მონაწილეობს ორზე მეტი მხარე და საარბიტრაჟო შეთანხმება ითვალისწინებს არბიტრთა კანდიდატურის წარდგენას თი-თო-ეული მხარის მიერ, მაგრამ ყველა მხარემ წერილობით არ გამოხა-ტა თანხმობა, რომ არბიტრაჟის შექმნის მიზნით დავის ყველა მონაწი-ლე იყოფა ორ მხარედ – პრეტენდენტად და მოპასუხედ და არ განა-წილ-დნენ ამ მხარეებად, არბიტრაჟი ისე ნიშნავს მოწვევას (არბიტრ-რატს), რომ მხედველობაში არ იღებს მხარეთა წარდგენილ კანდიდა-ტურებს. ასეთ შემთხვევაში მხარეთა საარბიტრაჟო შეთანხმება გა-იგე-ბა, როგორც მხარეთა შეთანხმება იმის თაობაზე, რომ არბიტრებს ნიშ-ნავს კავშირის დირექტორი.

4.9 თუ არსებობს მხარეთა წინასწარი შეთანხმება, რომლის თა-ნ-ხ-მა-დაც არბიტრს/არბიტრებს ნიშნავს/ნიშნავენ მხარე/ მხარეები ან მხა-რეთა მიერ განსაზღვრული მესამე პირი, ამ დებულებით ასეთი შეთან-ხმება გაიგება, როგორც მხარეთა შეთანხმება წარადგინონ არბიტრის /არბიტრ-რების კანდიდატურა (და არა, დანიშნონ არბიტრები). მხოლოდ კავშირის დირექტორია უფლებამოსილი დანიშნოს წარდგენი-ლი კანდიდატურა არბიტრად. კავშირის დირექტორს შეუძლია უარი თქვას მხარეთა ან მესამე პირის მიერ წარდგენილი არბიტრების დანიშვნაზე, თუ მიიჩნევს, რომ ისინი ვერ აკმაყოფილებენ არბიტრისათვის საჭირო მოთხოვნებსა და კრიტერიუმებს ან არ არიან დამოუკიდებელნი და/ან მიუკერძოებელნი.

4.10 არბიტრების დანიშვნამდე არბიტრობის კანდიდატმა რეგისტრატორს უნდა წარუდგინოს ნამსახურობის ნუსხა, რომელშიც მითითებული უნდა იყოს ადრინდელი და ამჟამინდელი პროფესიული საქ-მი-ანობა და სამუშაოს ადგილი. არბიტრმა საარბიტრაჟო ხარჯისა და მოსაკრებლების შესახებ დებულების შესაბამისად ხელი უნდა მოაწეროს ჰონორარის შესახებ ხელშეკრულებას, აგრეთვე დეკლარაციას იმის შესახებ, რომ არ არსებობს მისთვის ცნობილი ისეთი გარემოებები, რომლებმაც შეიძლება საფუძვლიანი ეჭვი გამოიწვიოს არბიტრის მიუკერძოებლობასა და დამოუკიდებლობაში.

4.11 კავშირის დირექტორი ნიშნავს არბიტრებს მას შემდეგ, როცა რე-გისტრატორი დადგენილ ვადაში მიიღებს მოპასუხის შესაგებელს ან როცა გავა შესაგებლის წარმოდგენისათვის განსაზღვრული დრო. კავშირის დირექტორს შეუძლია დაიწყოს არბიტრაჟის ფორმირება იმისდა-მი-უხედავად, რომ პრეტენზია არასრული იყო ან შესაგებელი არ იყო წარმოდგენილი.

4.12 თუ არბიტრი არასაპატიო მიზეზით არ გამოცხადდება სხდომა-ზე, დატოვებს მას ან საარბიტრაჟო განხილვის პროცესში სხვა მხრივ არ შეასრულებს მასზე დაკისრებულ მოვალეობას, კავშირის დირექტორი უფლებამოსილია გადააყენოს იგი, მიუხედავად ამ არბიტრის დანიშვნის წესისა და დანიშნოს ახალი არბიტრი.

4.13 კავშირის დირექტორი უფლებამოსილია გადააყენოს არბიტრი მა-შინაც, თუ არბიტრი თუნდაც საპატიო მიზეზით ორჯერ არ (ვერ) გამო-ც-ხადდება სხდომაზე დატოვებს მას ან საარბიტრაჟო განხილვის პროცესში სხვა მხრივ არ/ვერ შეასრულებს მასზე დაკისრებულ მოვალეობას.

4.14 3.12 და 3.13 პუნქტებით გათვალისწინებული შემთხვევების არ-სე-ბობისას, ახალი არბიტრის დანიშვნამდე, დანარჩენ არბიტრებს უფ-ლება აქვთ გააგრძელონ საქმის განხილვა, გარდა უფლებისა, გამოიტანონ საბოლოო საარბიტრაჟო გადაწყვეტილება.

4.15 საარბიტრაჟო განხილვის დაწყების შემდეგ არბიტრის მიერ წერილობით საარბიტრაჟო განხილვის გაგრძელებაზე უარის თქმის ან თვითგანრიდების შემთხვევაში, კავშირის დირექტორს უფლება აქვს

უფ-ლებამოსილება შეუწყვიტოს მას და მიუხედავად ამ არბიტრის და-ნიშვნის წესისა, მის ნაცვლად დანიშნოს სხვა არბიტრი.

4.16 არბიტრის გარდაცვალების შემთხვევაში კავშირის დირექტორი ნიშნავს ახალ არბიტრს. ასეთ შემთხვევაში ახალი არბიტრი აირჩევა და ინიშნება იმავე წესითა და პირობებით, როგორც მისი წინამორბედი.

## **მუხლი 5. არბიტრის აცილება**

5.1 არბიტრაჟის წევრები მხარეთაგან დამოუკიდებელნი და მიუკერძოებელნი უნდა იყვნენ და უნდა აკმაყოფილებდნენ საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილ მოთხოვნებს. არბიტრაჟის წევრობის ნებისმიერი კანდიდატი, ისე, როგორც თითოეული მხარე, ვალდებულია, არბიტრაჟის დაკომპლექტებამდე სრულად გაუმხილოს კავშირს (არბიტრაჟს) ნებისმიერი გარემოება, რამაც შეიძლება საექსპო გახადოს რომელიმე არბიტრის დამოუკიდებლობა და მიუკერძოებ-ლობა ან გამოიწვიოს საქართველოს კანონმდებლობის დარღვევა.

5.2 ნებისმიერ მხარეს უფლება აქვს განაცხადოს არბიტრის აცილების შესახებ, თუ არსებობს გარემოებები, რომლებიც საფუძვლიან ვკვს იწვევენ მათ მიუკერძოებლობასა და დამოუკიდებლობაში. აცილება შეიძლება განცხადებულ იქნას იმ შემთხვევაშიც, როცა არბიტრი არ ფლობს იმ კვალიფიკაციას, რომელიც შეთანხმებით არის განსაზღვრული.

5.3 ხანდაზმულობის ვადა, არბიტრის აცილების მოთხოვნისთვის, არის ერთი კვირა, მხარისთვის არბიტრაჟის დაკომპლექტების შეტყობინების ან ახლად აღმოჩენილი გარემოების აღმოჩენის დღიდან, გარ-და იმ შემთხვევებისა, როდესაც აღმოჩენ მხარეს უნდა სცოდნოდა და განცხადებინა ამ გარემოების შესახებ არბიტრაჟის დაკომპლექტების მომენტისათვის.

5.4 კავშირის დირექტორმა, ხოლო არბიტრაჟის დაკომპლექტების შემდეგ – არბიტრაჟმა უნდა განიხილოს არბიტრის მიუკერძოებლობის დამაუკუვებელი გარემოებები, ისევე, როგორც არბიტრის აცილების მოთხოვნის ყოველი ცალკეული შემთხვევა და მიიღოს შესაბამისი გა-და-წყვეტილება. არბიტრაჟმა შეიძლება განიხილოს ხანდაზმულობის ვა-დის დარღვევით განცხადებული აცილების მოთხოვნაც და ასეთი მოთხოვნის დაკმაყოფილების შემთხვევაში არბიტრაჟი უფლებამოსილია, რომ აცილებული არბიტრის გასამრჯელო ან მისი ნაწილი გადა-ახდევინოს განმცხადებელ მხარეს.

5.5 ამ დებულების 4.2 პუნქტში აღნიშნული საფუძვლით შეიძლება აცილებულ იქნას საქმის განხილვაში მონაწილე ექსპერტები, თარჯიმნები და სპეციალისტები. ამ შემთხვევაში აცილების საკითხს წყვეტს არბიტრაჟი.

## **მუხლი 6. კონფიდენციალობა**

6.1 კავშირის დირექტორი, არბიტრები, ისევე როგორც საარბიტრაჟო განხილვის მონაწილე ექსპერტები, მოწმეები და სხვა პირები, ვალ-დებულნი არიან სრული საიდუმლოებით შეინახონ ნებისმიერი ინ-ფორ-მა-ცია, რაც მათთვის ცნობილი გახდა საარბიტრაჟო განხილვაში მათი მონაწილეობის შემდეგ, თუ მხარეები სხვა რამეზე არ შეთან-ხმდებიან.

6.2 თუ მხარეები სხვა რამეზე არ შეთანხმდებიან, საარბიტრაჟო გა-დაწყვეტილების გამხელა შეიძლება მხოლოდ სასამართლოსთვის, სხვა კომპეტენტური ორგანოებისა და პირებისთვის გადაწყვეტილების აღსრულების, მისი შედეგების დადასტურების აუცილებლობის და/ან კანონით გათვალისწინებულ შემთხვევებში.

## **მუხლი 7. კომუნიკაცია არბიტრებსა და მხარეთა შორის**

7.1 არბიტრაჟსა და მხარეთა შორის კომუნიკაცია არის წერილობითი და სრულდება საარბიტრაჟო განხილვის ენაზე.

7.2 შეტყობინება ჩაბარებულად ჩაითვლება, თუ ის ჩაბარდა პირა-დად ადრესატს ან გაიგზავნა რეგისტრირებული ფოსტით, ტელექსის, ტელეფაქსის ან სხვა სატელეკომუნიკაციო საშუალებით, რომელიც იძლევა გაგზავნის დადასტურების ჩანაწერს.

7.3 შეტყობინება უნდა გაიგზავნოს ადრესატის მიერ სპეციალურად მითითებულ საკომუნიკაციო მისამართზე. ასეთი მისამართის არ-არ-სებობის შემთხვევაში შეტყობინება უნდა გაიგზავნოს ადრესატის არბიტრაჟისათვის ცნობილი საბოლოო საცხოვრებელი ან საქმიანობის ადგილის მისამართზე.

7.4 თუკი არსებობს გაგზავნის დადასტურება, შეტყობინება მიღებულად ჩაითვლება იმ დღეს, როცა ის პირადად ჩაბარდა ადრესატს ან ადრესატს უნდა მიეღო გამოყენებული საკომუნიკაციო საშუალების სახეობიდან გამომდინარე.

7.5 ზემოაღნიშნულის მიუხედავად, ნებისმიერ მხარეს შეუძლია მე-ორე მხარეს გაუგზავნოს შეტყობინება იმ წესით, რომელიც განსაზღვრულია მათი წერილობითი შეთანხმებით, ხოლო ასეთის არარსებობის შემთხვევაში – მხარეთა შორის ჩამოყალიბებული პრაქტიკით, ან სხვა წესებით, რომელსაც განსაზღვრავს არბიტრაჟი.

7.6 არბიტრაჟის ფორმირებამდე მხარეთა და არბიტრებს შორის ყველა კავშირი ხორციელდება რეგისტრატორის მეშვეობით.



7.7 არბიტრაჟის ფორმირების შემდეგ, თუ იგი აუცილებლად არ მი-ინ-ნევს პირდაპირ კავშირს მხარეთა და არბიტრაჟს შორის, ყველა წე-რი-ლობითი ინფორმაცია მათ შორის გადაიცემა რეგისტრატორის მეშვეობით.

7.8 თუ რეგისტრატორი არბიტრაჟის სახელით უგზავნის რომელიმე მხარეს წერილობით შეტყობინებას, მაშინ მან სხვა მხარეებსაც უნდა გაუგზავნოს ამ დოკუმენტის ასლი. როცა რომელიმე მხარე რეგისტრატორს უგზავნის რაიმე შეტყობინებას (წერილობითი განცხადებებისა და დოკუმენტების ჩათვლით), მაშინ მხარე ვალდებულია დაურთოს მას ამ დოკუმენტების ასლები ყოველი არბიტრისათვის, გაუგზავნოს ასლები ყველა დანარჩენ მხარეს და რეგისტრატორს წერილობით დაუდასტუროს, რომ მან ეს უკვე გააკეთა ან, რომ ეს უკვე კეთდება.

## **მუხლი 8. საარბიტრაჟო განხილვის ხარჯი**

8.1 საარბიტრაჟო განხილვის ხარჯი შედგება: ა) სარეგისტრაციო მოსაკრებლის, ბ) საარბიტრაჟო მოსაკრებლის და გ) არბიტრაჟის და-მა-ტებითი ხარჯებისაგან (ექსპერტიზას ხარჯი, ექსპერტებისა და თარ-ჯიმნების ჰონორარი, არბიტრებისა და მათი გადაადგილების ხარჯი და სხვა).

8.2 საარბიტრაჟო განხილვასთან დაკავშირებულ ნებისმიერ ხარჯს გა-იღებს დაინტერესებული მხარე. არბიტრაჟი არ არის ვალდებული, და-ვის განხილვასა ან თავისი გადაწყვეტილების ძალაში შესვლასთან დაკავშირებით, გასწიოს რაიმე ხარჯი.

8.3 სარეგისტრაციო მოსაკრებელს მოდავე მხარე იხდის საარბიტრაჟო პრეტენზიის წარდგენასთან ერთად, რის გარეშეც არბიტრაჟი საარბიტრაჟო პრეტენზიას არ მიიღებს. ამასთან, არბიტრაჟის მიერ და-ვის მიუღებლობის შემთხვევაში, სარეგისტრაციო მოსაკრებელი დაბ-რ-უნებას არ ექვემდებარება, თანახმად საარბიტრაჟო ხარჯისა და მოსაკრებლების შესახებ დებულებისა, რომელიც ამ დებულების განუყოფელი ნაწილია (იხ. დანართი).

8.4 არბიტრაჟმა მხარეებს შეიძლება განუსაზღვროს საავანსო თან-ხის ოდენობა, რომელიც შეიტანება არბიტრაჟის ანგარიშზე.

8.5 არბიტრაჟი არ იწყებს საარბიტრაჟო განხილვას, თუ რეგისტრატორისაგან არ მიიღებს დადასტურებას იმის შესახებ, რომ არბიტრაჟს გააჩნია საკმარისი ფონდი მოცემული საქმის განსახილველად.

8.6 კავშირის დირექტორს ცალკეულ შემთხვევებში შეუძლია ერთ ან ორივე მხარეს გადაუდოს ან გაუხანგრძლივოს არბიტრაჟის ხარჯების გადახდა, ანდა შეამციროს მისი ოდენობა.

8.7 საარბიტრაჟო განხილვის ხარჯის გადახდას არბიტრაჟი დააკისრებს მთლიანად ერთ-ერთ მხარეს ან მხარეებს გარკვეული პროპორციით. არბიტრაჟის გადაწყვეტილება საარბიტრაჟო გადაწყვეტი-ლების შემადგენელი ნაწილია.

8.8 თუ მხარეებმა საარბიტრაჟო შეთანხმებით ან მორიგების დროს თვი-თონ გაითვალისწინეს საარბიტრაჟო განხილვის ხარჯების განაწი-ლების წესი, არბიტრაჟი ამ საკითხს წყვეტს მათი შეთანხმების შესაბამისად.

8.9 თუ არბიტრაჟის მიერ საარბიტრაჟო გადაწყვეტილების სა-ბო-ლოო ხელმოწერელი ვარიანტის მიღებისას აღმოჩნდება, რომ გადახდილი საავანსო თანხა აღემატება საარბიტრაჟო განხილვის ხარჯის დაკისრებულ ოდენობას, განსხვავება დაუბრუნდება ერთ-ერთ ან ორივე მხარეს (გარკვეული პროპორციით) დაკისრების შესახებ გადაწყვეტილების შესაბამისად. თუ საავანსო თანხა დაკისრებულ თანხაზე ნაკლებია, მხარეებმა დაუყოვნებლივ უნდა დაფარონ განსხვავება. არბიტრაჟის წევრები საარბიტრაჟო გადაწყვეტილებას ხელს აწერენ მხოლოდ მას შემდეგ, როცა არბიტრაჟისაგან მიიღებენ შეტყობინებას, რომ საარბიტრაჟო ხარჯი სრული ოდენობითაა დაფარული მხარეთა მიერ.

8.10 საარბიტრაჟო განხილვის ხარჯის გარდა, არბიტრაჟის გადაწყვეტილებით ერთ-ერთ მხარეს შეიძლება დაეკისროს მეორე მხარის მი-ერ საარბიტრაჟო განხილვასთან დაკავშირებით გაწეული იურიდიული ხარჯების მთლიანად ან მისი გარკვეული ნაწილის ანაზღაურება.

8.11 თუ საარბიტრაჟო პრეტენზიის (ან შეგებებული საარბიტრაჟო პრეტენზიის) აღმძვრელი მხარე სრულად არ გადაიხდის მისთვის და-დ-გე-ნილ ავანსს, არბიტრაჟი ამას მიიჩნევს სარჩელზე (შეგებებულ სარჩელზე) უარის თქმად.

## **მუხლი 9. მტკიცებულებები**

9.1 თითოეულმა მხარემ უნდა დაამტკიცოს გარემოებანი, რომლებზედაც იგი ამყარებს თავის მოთხოვნებსა და შესაგებელს.

9.2 საარბიტრაჟო განხილვისათვის საჭირო მტკიცებულებებს წარმოადგენენ მხარეები. არბიტრაჟს შეუძლია შესთავაზოს მხარეებს წარ-მო-ადგინონ დამატებითი მტკიცებულებები და ამისათვის დაუწესოს გარ-კვეული ვადა.

9.3 თუ არბიტრაჟის მიერ დადგენილ ვადებში მხარე არასაპატიო მი-ზე-ხით არ წარმოადგენს არბიტრაჟის მიერ მოთხოვნილ საქმის გარჩე-ვას-თან დაკავშირებულ დოკუმენტებს, არბიტრაჟი უფლებამოსილია გადა-წყვეტილება გამოიტანოს მის ხელთ არსებული მასალის საფუძველზე.

9.4 ნებისმიერი მოსმენის დაწყებამდე არბიტრაჟი უფლებამოსილია მოითხოვოს ნებისმიერი მხარისაგან იმ მოწმეთა შესახებ წინასწარი ინფორმაციის წარმოდგენა, რომლის გამოძახებასაც მხარე აპირებს. ინფორმაციაში უნდა აისახოს მათი ჩვენების საგანი და საარბიტრაჟო განხილვასთან მისი კავშირი.

9.5 არბიტრაჟს შეუძლია დაადგინოს დრო და ფორმა, რა დროშიც და რა ფორმითაც უნდა წარედგინოს მას ასეთი ინფორმაცია, ასევე შეუძლია განსაზღვროს მოწმის (მოწმეთა) გამოსვლის დრო და ნებისმიერ დროს შეაწვევინოს მას ჩვენების მიცემა, თუ იგი სცილდება კონკრეტულ შემთხვევაში განსახილველ საკითხებს.

9.6 თუ არბიტრაჟი სხვაგვარად არ დაადგენს, მოწმის (მოწმეთა) ჩვენება ნებისმიერი მხარის მიერ შეიძლება წარმოდგენილ იქნეს წერილობით. ამასთან, ნებისმიერ მხარეს შეუძლია შუამდგომლობით მიმართოს არბიტრაჟს, რათა მოწმე, რომლის ჩვენებაც წერილობით იყო წარმოდგენილი, გამოძახებულ იქნეს საქმის ზეპირ მოსმენაზე. იმ შემთხვევაში, თუ გამოძახებული მოწმე არ გამოცხადდება საპატიო მიზეზების გარეშე, არბიტრაჟი თავისი შეხედულებისამებრ წყვეტს ამ მოწმის წერილობითი ჩვენების მტკიცებულებად მიღების საკითხს.

9.7 ნებისმიერი მოწმე, რომელიც ზეპირ ჩვენებას იძლევა, შეიძლება დაკითხულ იქნეს ნებისმიერი მხარის მიერ. ამასთან, არბიტრაჟს ნებისმიერ დროს შეუძლია დაუსვას შეკითხვები მოწმეს ჩვენების მიცემის დროს.

9.8 თუ მხარეები სხვა რამეზე არ შეთანხმებულან, არბიტრაჟს შეუძლია თავისი ინიციატივით დანიშნოს ერთი ან რამდენიმე ექსპერტი კონკრეტულ საკითხზე არბიტრაჟისათვის დასკვნის მისაცემად.

9.9 არბიტრაჟს შეუძლია ნებისმიერ მხარეს მოსთხოვოს ექსპერტისათვის წარსადგენი აუცილებელი ინფორმაცია და დოკუმენტაცია, რომელიც მოცემულ მხარესთან ინახება და მხარე ვალდებულია არბიტრაჟის მიერ განსაზღვრულ დროში წარმოადგინოს ასეთი ინფორმაცია ან/და დოკუმენტაცია.

9.10 თუ მხარეები სხვა რამეზე არ შეთანხმებულან, ნებისმიერ მხარეს შეუძლია მოითხოვოს ექსპერტის (ექსპერტების) მოწვევა ზეპირ განხილვაზე მის (მათ) მიერ წარმოდგენილი დასკვნის გამო, მხარეებსა და არბიტრაჟს უფლება აქვთ დაუსვან მას (მათ) შეკითხვები მათთვის საინტერესო საკითხებზე.

9.11 არბიტრაჟის მიერ დანიშნული ნებისმიერი ექსპერტის ჰონორარი და ხარჯი ამ დებულების შესაბამისად გადაიხდება მხარეთა მიერ შემოტანილი ავანსების ხარჯზე, რომელიც შედის საარბიტრაჟო განხილვის ხარჯში.

## **მუხლი 10. საარბიტრაჟო წარმოების წარმართვა**

10.1 მხარეებს უფლება აქვთ, რომ თავისი შეხედულებისამებრ შეთანხმდნენ საარბიტრაჟო განხილვის პროცედურაზე, ოღონდ იმ პირობით, რომ ისინი განუხრევლად დაიცავენ საარბიტრაჟო წარმოების შემდეგ საერთო წესებს:

ა) ყველა მხარის მიმართ სამართლიანი და მიუკერძოებელი დამოკიდებულების უზრუნველყოფა, თითოეული მხარის მიმართ თავისი პო-ზი-ციის გადმოცემის საკმარისი შესაძლებლობისა და ოპონენტის პოზიციის გაქარწყლების საშუალების მიცემა;

ბ) ისეთი პროცედურის დადგენა, რომელიც შეესაბამება მოცემული განხილვის გარემოებებს, უსაფუძვლო შეფერხებებისა და ხარჯის თავიდან აცილება და ამგვარად დავის საბოლოო სამართლიანი და ეფექტური გზით გადაწყვეტის უზრუნველყოფა.

10.2 მხარეთა ასეთი შეთანხმება უნდა შედგეს წერილობით ან, მხარეთა თხოვნითა და თანხმობით არბიტრაჟის მიერ უნდა იყოს დოკუმენტირებული.

10.3 თუ მხარეთა შორის არ არსებობს 9.1 პუნქტის შესაბამისად დადგენილი შეთანხმება, არბიტრაჟს სრული უფლება აქვს თავისი შეხედულებისამებრ შეასრულოს თავისი მოვალეობა იმ წესის (წესების) შესაბამისად, რომელსაც ჩათვლის, რომ გამოყენებადია, ხოლო მხარეები ვალდებული არიან დროულად მიიღონ მათზე დამოკიდებული ყველა აუცილებელი ზომა არბიტრაჟის სამართლიანი, ეფექტური და სწრაფი განხილვის უზრუნველსაყოფად.

10.4 არბიტრაჟის თავმჯდომარეს, იმ შემთხვევაში, როცა არბიტრაჟი მოქმედებს ერთზე მეტი არბიტრის შემადგენლობით, მათთან წინასწარი თანხმობით შეუძლია ერთპიროვნულად მიიღოს გადაწყვეტილება საქმის განხილვის საპროცესო საკითხებზე.

## **მუხლი 11. საარბიტრაჟო პრეტენზია**

11.1 მოდავე მხარემ, რომელსაც სურს, რომ დავა განხილვოს არბიტრაჟმა, წერილობითი საარბიტრაჟო პრეტენზიით უნდა მიმართოს არ-ბ-ი-ტრაჟს. საარბიტრაჟო პრეტენზია უნდა შეიცავდეს შემდეგ ინფორმაციას:

ა) მხარეთა სრულ დასახელებასა და მათ ოურიდოულ მისამართებს;

ბ) დავის საგნის მოკლე აღწერას;

გ) საარბიტრაჟო შეთანხმებას მხარეთა შორის, თუ ასეთი არსებობს;

დ) ყველა იმ დოკუმენტის ასლსა და ინფორმაციას, რომელიც აქვს მოდავე მხარეს და კავშირშია დავის საგანთან;

ე) მოდავე მხარის მოთხოვნას;

ვ) პრეტენზიის ფასს;

ზ) არბიტრების სახელს, გვარს, პროფესიას, საფოსტო მისამართს და სხვა კოორდინატებს;

თ) საარბიტრაჟო განხილვასთან დაკავშირებულ სხვა საკითხებს (ადგილმდებარეობას, ენას (ენებს), არბიტრების რაოდენობას, მათი შერჩევის პირობებს და ა.შ.);

ო) საარბიტრაჟო ხარჯისა და მოსაკრებლების შესახებ დებულებით (და-ნართი 2) გათვალისწინებული სარეგისტრაციო მოსაკრებლის გადახდის დამადასტურებელ საბუთს, რომლის გარეშეც პრეტენზია არ ჩაითვლება მიღებულად და საარბიტრაჟო განხილვა არ დაიწყება.

11.2 თუ პრეტენზია არ აკმაყოფილებს 5.2.1. პუნქტით დადგენილ მოთხოვნებს, მოსარჩელემ რეგისტრატორის მიერ მითითებულ ვადაში უნდა გამოასწოროს არსებული ხარვეზები და თუ ეს არ მოხდება, არბიტრაჟს გამოაქვს გადაწყვეტილება საქმის შეწყვეტის შესახებ.

11.3 არბიტრაჟის მიერ პრეტენზიის მიღება ითვლება საარბიტრაჟო განხილვის დაწყებად. იმ შემთხვევაში, როცა გათვალისწინებულია მხოლოდ ერთი არბიტრის დანიშვნა, პრეტენზია (ყველა დოკუმენტთან ერთად) არბიტრაჟს გადაეცემა ორ ეგზეკუტარად, ხოლო თუ მოსარჩელე აპირებს, ან მხარეები შეთანხმდებიან, რომ სამი არბიტრი იქნეს დანიშნული, მაშინ პრეტენზია უნდა წარმოადგინონ ოთხ ეგზეკუტარად.

11.4 არბიტრაჟი, საარბიტრაჟო პრეტენზიის მიღებიდან სამი სამუ-შაო დღის ვადაში, საარბიტრაჟო პრეტენზიის და ამ დებულების ასლებს გაუგზავნის მოპასუხე მხარეს.

## **მუხლი 12. პასუხი საარბიტრაჟო პრეტენზიაზე**

12.1 მოპასუხე მხარემ საარბიტრაჟო პრეტენზიის და ამ დებულების ასლების მიღებიდან ერთი კვირის ვადაში არბიტრაჟს უნდა მიაწოდოს თავისი პასუხი საარბიტრაჟო პრეტენზიაზე. არბიტრაჟი უფლებამოსილია მოპასუხე მხარის მოთხოვნის საფუძველზე გააგრძელოს აღნიშნული ვადა მხოლოდ ერთხელ, არაუმეტეს ერთი კვირის ვადით.

12.2 საარბიტრაჟო პრეტენზიაზე პასუხი უნდა შეიცავდეს:

ა) კომენტარს მოდავე მხარის მიერ დავის საგნის აღწერაზე, იმ ნაწილების მითითებით, რომლებსაც მოპასუხე ეთანხმება ან უარყოფს;

ბ) დოკუმენტების ასლებს ან ინფორმაციას, რაც არ არის საარბიტრაჟო პრეტენზიაში და კავშირშია დავასთან;

გ) კომენტარს მოდავე მხარის მოთხოვნაზე;

დ) ნებისმიერ შეგებებულ პრეტენზიას (თუ ასეთი არსებობს), რომელიც მოპასუხე მხარეს აქვს მოდავე მხარის მიმართ;

ე) არბიტრების სახელსა და გვარს, საფოსტო მისამართს და სხვა კოორდინატებს;

ვ) საარბიტრაჟო განხილვასთან დაკავშირებულ სხვა საკითხებს (ადგილმდებარეობას, ენას (ენებს), არბიტრების რაოდენობას, მათი შერჩევის პირობებს და ა.შ.)

12.3 შესაგებლის გაუგზავნლობა მოპასუხეს უფლებას არ ართმევს უარყოფის პრეტენზიის მოთხოვნები ან გამოვიდეს შეგებებული პრეტენზიით საარბიტრაჟო განხილვისას. ამასთან, თუ საარბიტრაჟო შეთანხმებით გათვალისწინებულია მხარეთა მიერ არბიტრაჟის კანდიდატურების წარდგენა, შესაგებლის გაუგზავნლობა განიხილება, როგორც უარი მოცემული მხარის მიერ არბიტრის არჩევის შესაძლებლობაზე.

## **მუხლი 13. პრეტენზიის ფასის განსაზღვრა**

13.1 პრეტენზიის ფასი განისაზღვრება:

ა) თანხის ანაზღაურების პრეტენზიაზე - მოთხოვნილი თანხით;

ბ) ქონების მოთხოვნის პრეტენზიაზე - გამოსათხოვი ქონების ღირებულებით;

გ) გარკვეული მოქმედების ან უმოქმედობის შესახებ პრეტენზიაზე პრეტენდენტის ქონებრივი ინტერესების შესაბამისად.

13.2 პრეტენდენტი ვალდებულია პრეტენზიის ფასი მიუთითოს იმ შემ-თ-ხვევაში, როცა პრეტენზია ან მისი ნაწილი არ ატარებს ქონებრივ ხასიათს.

13.3 პრეტენზიაში, რომელიც შედგება რამდენიმე მოთხოვნისაგან, თითოეული მოთხოვნის ღირებულება ცალ-ცალკე უნდა განისაზღვროს. ასეთ შემთხვევაში სარჩელის ფასი განისაზღვრება ყველა მოთ-ხოვნის საერთო ღირებულებით.

13.4 თუ მოსარჩელემ არ განსაზღვრა ან არასწორად განსაზღვრა პრეტენზიის ფასი, მაშინ, არსებული მონაცემების საფუძველზე, არბიტრაჟი თავისი ინიციატივით ან მოპასუხის მოთხოვნით განსაზღვრავს სარჩელის ფასს.

## **მუხლი 14. საარბიტრაჟო განხილვა**

14.1 არბიტრაჟი ვალდებულია მოპასუხე მხარის შესაგებლისათვის განკუთვნილი ვადის ამოწურვიდან ერთი კვირის ვადაში ოფიციალურად მიიღოს გადაწყვეტილება საარბიტრაჟო განხილვისათვის დავის მიღების, ან მიღებაზე უარის თქმის შესახებ უარის მიზეზის მითითებით. მოდავე მხარეებს მიეწოდებათ გადაწყვეტილების თითო ასლი.

14.2 საარბიტრაჟო განხილვისათვის დავის მიღების გადაწყვეტილებაში არბიტრაჟმა უნდა მიუთითოს საარბიტრაჟო ხარჯის საავანსო თან-ხის ოდენობა. საავანსო თანხა უნდა დაიფაროს მთლიანად ერთ-

ერ-თი მხარის მიერ, ან მხარეთა მიერ მათ შორის შეთანხმებული პროპორციით, მხარეთა მიერ გადაწყვეტილების მიღებიდან ერთი კვირის განმავლობაში.

14.3 არბიტრაჟის შექმნა დაიწყება მხარის (მხარეთა) მიერ სააგანსო თანხის სრული ოდენობით დაფარვის შემდეგ. კავშირის დირექტორი უფლებამოსილია აღნიშნული თანხის ან მისი ნაწილის ნაცვლად მი-იღოს საბანკო ან მისთვის მისაღები სხვა გარანტია. ამასთან, სა-აგან-სო თანხის გადაუხდელობა, დაგვიანებით გადახდა ან ზემოაღნიშნული გარანტიის წარმოუდგენლობა საკმარისი საფუძველია საარბიტრაჟო განხილვისათვის დავის მიღების გადაწყვეტილების გასაუქმებლად.

14.4 არბიტრაჟი დამოუკიდებლად წვევტს თავისი მუშაობის წესს ამ დებ-ულების შესაბამისად და მხარეთა ერთობლივ მოთხოვნათა გათვალისწინებით.

14.5 არბიტრაჟი, როგორც საპროცესო, ასევე დავის ფაქტობრივ და სამართლებრივ საკითხებზე გადაწყვეტილებებს იღებს ხმათა უმრავლესობით. ამასთან, საპროცესო საკითხებზე უმრავლესობის არარსებობის შემთხვევაში არბიტრაჟის თავმჯდომარეს აქვს ერთპიროვნული გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილება.

14.6 არბიტრაჟის სხდომები დახურულია, თუ ორივე მხარე არ მო-ით-ხოვს ღია განხილვის გამართვას.

14.7 მხარეებს გონივრულ ვადაში უნდა ეცნობოთ მოსმენის გამარ-თ-ვის დრო და ადგილი, რათა მათ მოახერხონ ასეთ მოსმენაზე გამო-ცხა-დება.

14.8 თუ საარბიტრაჟო შეთანხმება ითვალისწინებს და არბიტრაჟი ამას მისაღებად ჩათვლის, საარბიტრაჟო განხილვა შეიძლება წარიმართოს მხოლოდ წერილობითი მასალის საფუძველზე მხარეთა ზე-პი-რი მოსმენის გარეშე.

14.9 არბიტრაჟს ზეპირი მოსმენის დაწყებამდე შეუძლია მხარეებს გადასცეს შეკითხვების სია, რომლებზეც მას განსაკუთრებულად და და-წვრილებით სურს მათგან პასუხის მოსმენა.

14.10 საარბიტრაჟო გადაწყვეტილების გამოტანამდე არბიტრაჟმა ყო-ვე-ლი ღონე უნდა იხმაროს დავასთან დაკავშირებული ამომწურავი ინ-ფორ-მაციის მისაღებად, რისთვისაც, საჭიროების შემთხვევაში, არბიტრაჟის მეშვეობით მოხდება მოწმეთა გამოძახება, ექსპერტთა მოწვევა, მტკიცებულებათა გამოთხოვა და ა.შ.

14.11 მხარეები საქმეებს აწარმოებენ უშუალოდ ან წარმომადგენლების მეშვეობით. მხარის გამოუცხადებლობა, თუ მას ამ დებულებით დად-გენილი წესითა და ვადაში ეცნობა საქმის განხილვის დროისა და ადგილის თაობაზე, ხელს არ უშლის საქმის განხილვას და გადაწყვეტილების მიღებას, თუ გამოუცხადებელმა მხარემ წერილობით არ იშუამდგომლა განხილვის გადადება საპატიო მიზეზის მითითებით. მხარეს შეუძლია მოითხოვოს საქმის განხილვა მის დაუსწრებლად.

14.12 ნებისმიერ მხარეს შეუძლია საქმის განხილვის დამთავრებამდე შე-ცვა-ლოს ან შეაგოს თავისი სასარჩელო მოთხოვნები ან შესაგებელი, რომლის დაშვება-არდაშვების საკითხს წვევტს არბიტრაჟი.

14.13 მხარეებმა უნდა დაამტკიცონ ის გარემოებანი, რომლებზეც ისინი ამყარებენ თავიანთ მოთხოვნებს. არბიტრაჟს შეუძლია მხარეებს მოსთხოვოს სხვა მტკიცებულებათა წარმოდგენაც.

14.14 მესამე პირის მხარეების საქმეში დაშვება შესაძლებელია ერთ-ერთი მხარის მოთხოვნით. მესამე პირის ჩასართავად, მეორე მხარის თან-ხმობის გარდა, აუცილებელია ამ პირის წერილობითი თანხმობაც.

14.15 მესამე პირის ჩართვა შესაძლებელია მხოლოდ საქმის მომ-ზა-დების სტადიაზე. საპატიო მიზეზის არსებობის შემთხვევაში იგი შე-სა-ძლებელია საქმის განხილვის შემდეგ სტადიაზეც იქნეს ჩართული. მესამე პირის საქმეში დაშვების საკითხს წვევტს არბიტრაჟი.

14.16 არბიტრაჟს სრული უფლება აქვს დაადგინოს ყველა სხდომისა და მოსმენის ან მათი ნაწილის ხანგრძლივობა.

14.17 აუცილებლობის შემთხვევაში არბიტრაჟის ან მხარეთა ინიცი-ატი-ვით შეიძლება გადაიდოს ან შეჩერდეს საქმის განხილვა. გადაწყვე-ტილებას საქმის გადადების ან შეჩერების შესახებ იღებს არბიტრაჟი დადგენილების სახით.

## **მუხლი 15. არბიტრაჟის დამატებითი უფლებამოსილებანი**

14.1 თუ მხარეები სხვა რამეზე წერილობით არ შეთანხმებულან, მათი მოსაზრებების ჩამოყალიბების შემდეგ არბიტრაჟი უფლებამოსილია:

- ა) გადაწყვიტოს ნებისმიერი საკითხი, რომელიც დაკავშირებულია ხარჯის განაწილებასთან;
- ბ) გააგრძელოს ან შეამციროს ნებისმიერი ვადა, რომელიც გათვალისწინებულია საარბიტრაჟო შეთანხმებით, ამ დებულებით ან არბიტრაჟის საკუთარი გადაწყვეტილებით;
- გ) დაავალდებულოს ნებისმიერი მხარე წარმოადგინოს ექსპერტი-ზი-სათვის საჭირო ნივთი და დოკუმენტაცია, რომელიც ამ მხარის კონტრო-ლის ქვეშ იმყოფება, აგრეთვე ყველა ის დოკუმენტი, რასაც კონკრეტული საქმის განხილვისას არბიტრაჟი საჭიროდ მიიჩნევს;
- დ) მიიღოს გადაწყვეტილება მტკიცების ან სხვა წესების გამოყენების თუ გამოყენებლობის შესახებ, რომლებიც ეხება საქმისათვის ნებისმიერი დოკუმენტის დაშვებას, შემხებლობას და მნიშვნელობას, აგრეთვე ნებისმიერი ფაქტის, საკითხის და ექსპერტის აზრის შესახებ და განსაზღვროს მხარეთა შორის დოკუმენტების გაცვლის დრო და ფორმა;
- ე) განსაზღვროს მხარეთა შორის დადებული ნებისმიერი კონტრაქტისა და საარბიტრაჟო შეთანხმების შესწორების პროცედურა, რომელიც აუცილებელია რაიმე შეცდომის გამოსასწორებლად, რომელსაც არბიტ-რაჟი მხარეთა საერთო ინტერესად მიიჩნევს, ოღონდ იმ ფარგლებში, რაც დაშვებულია ამ კონტრაქტისთვის ან/და საარბიტრაჟო შეთანხმებისათვის მარეგულირებელი კანონმდებლობით.

## მუხლი 16. უზრუნველყოფის ზომები

16.1 იმ შემთხვევაში, თუ მხარეები სხვა რამეზე არ შეთანხმებულან, მოსარჩელის შუამდგომლობით არბიტრაჟს გამოაქვს გადაწყვეტილება პრეტენზიის უზრუნველყოფის ღონისძიებების შესახებ, რომელიც შეიძლება გამოიხატოს ავანსის შეტანით, საბანკო გარანტიის წარმოდგენით ან ნებისმიერი სხვა საშუალებით, რომელსაც არბიტრაჟი ჩათვლის საჭიროდ. ეს პირობები შეიძლება შეიცავდეს მოპასუხის მოთხოვნას მოსარჩელის მხრიდან ასეთი უზრუნველყოფის წარმოდგენით მოსალოდნელი ზარალის მიღების უზრუნველყოფის შესახებ.

16.2 მოპასუხის მოთხოვნით არბიტრაჟს შეუძლია მოსარჩელისაგან მოითხოვოს მოპასუხისათვის მოსალოდნელი ზარალის ანაზღაურების უზრუნველყოფა.

16.3 არბიტრაჟი მხარის განცხადებით ან საკუთარი ინიციატივით მიმართავს სასამართლოს მტკიცებულებათა უზრუნველყოფის შესახებ განხილების გამოტანის მოთხოვნით.

16.4 მხარის განცხადება მტკიცებულებათა უზრუნველყოფის შესახებ სასამართლოსათვის მიმართვის მოთხოვნით არბიტრაჟს წარედგინება წერილობითი ფორმით.

16.5 მტკიცებულებათა უზრუნველყოფის შესახებ, როგორც წერილობითი, ისე ზეპირი ფორმით, განცხადებულ შუამდგომლობაში უნდა აისახოს:

- ა) მტკიცებულებანი, რომელთა უზრუნველყოფაც აუცილებელია;
- ბ) გარემოებანი, რომელთა დასადასტურებლადაც საჭიროა ეს მტკიცებულებანი;
- გ) მიზეზები, რომლებმაც აიძულა განმცხადებელი მიემართა შუამდგომლობით მტკიცებულებათა უზრუნველყოფის შესახებ.

16.6 მტკიცებულებათა უზრუნველყოფის მოთხოვნით სასამართლო-სა-თვის მიმართვის შესახებ არბიტრაჟი იღებს დადგენილებას. ასეთი დადგენილების მიღებით საარბიტრაჟო-საპროცესო ვადა ჩერდება შე-სა-ბამისი მტკიცებულებების მიღებამდე.

## მუხლი 17. საარბიტრაჟო გადაწყვეტილება

17.1 არბიტრაჟმა საარბიტრაჟო გადაწყვეტილების საბოლოო ხელმოწერელი ვარიანტი უნდა მიაწოდოს არბიტრებს, არბიტრაჟის საარბიტრაჟო განხილვის დაწყებიდან არაუგვიანეს ერთი თვისა, თუ მხარეთა მიერ წინასწარ არ არის დადგენილი საბოლოო გადაწყვეტილების გამოტანის სხვა ვადა.

17.2 თუ მხარეები არ შეთანხმებულან გადაწყვეტილების გამოტანის ვადაზე და გადაწყვეტილება გამოტანილი არ იქნა 17.1 პუნქტში მითითებულ ვადაში, არბიტრაჟი უნდა გადადგეს, თუ მხარეთა მიერ სხვა რამ არ იქნა დადგენილი. ამ შემთხვევაში მხარეები ვალდებული არიან 10 დღის ვადაში დანიშნონ არბიტრაჟის ახალი წევრები ამ დებულების მე-4 მუხლის შესაბამისად.

17.3 საარბიტრაჟო გადაწყვეტილების საბოლოო ხელმოწერელი ვარიანტი ეგზავნება არბიტრაჟის თავმჯდომარეს, რომელიც უფლება-მოსილია შენიშვნები გააკეთოს მხოლოდ გადაწყვეტილების ფორმასთან დაკავშირებით. არბიტრაჟი ვალდებულია გაითვალისწინოს ასეთი შენიშვნები საარბიტრაჟო გადაწყვეტილების ხელმოწერამდე.

17.4 საარბიტრაჟო გადაწყვეტილება უნდა ჩამოყალიბდეს წერილობითი ფორმით, საარბიტრაჟო განხილვის ენაზე და მასში უნდა აღინიშნოს:

- ა) გადაწყვეტილების გამოტანის დრო და ადგილი;
- ბ) არბიტრაჟის სრული დასახელება და არბიტრაჟის შემადგენლობა;
- გ) მხარეთა ვინაობა და მისამართები;
- დ) საარბიტრაჟო შეთანხმება;
- ე) დავის საგანი;
- ვ) სამოტივაციო ნაწილი იმ დასაბუთებით, რის საფუძველზეც არბიტრაჟმა მიიღო გადაწყვეტილება (გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც საარბიტრაჟო შეთანხმება პირდაპირ ითვალისწინებს სამოტივაციო ნაწილის არარსებობას);
- ზ) არბიტრაჟის გადაწყვეტილება (საარბიტრაჟო ხარჯის დაკისრების შესახებ გადაწყვეტილების ჩათვლით);
- თ) გადაწყვეტილების აღსრულების ვადა;
- ი) იმ არბიტრის ვინაობა (თუ ასეთი არსებობს), რომელმაც უარი განაცხადა გადაწყვეტილების ხელმოწერაზე.

17.5 საარბიტრაჟო გადაწყვეტილება ძალაში შედის მისი ნოტარიულად დამოწმებისა და მხარეთათვის მისი გამოცხადების მომენტიდან.

17.6 საარბიტრაჟო გადაწყვეტილება საბოლოოა და სავალდებულოა მხარეთათვის შესასრულებლად.

17.7 ძალაში შესულ საარბიტრაჟო გადაწყვეტილებაზე სააღსრულებო ფურცელს (წარწერას) გასცემს არბიტრაჟის თავმჯდომარე.

17.8 ერთ-ერთი მხარის მოთხოვნის საფუძველზე ან არბიტრაჟის ინიციატივით, არბიტრაჟის თავმჯდომარის თანხმობით, გადაწყვეტილების გამოტანიდან 30 დღის განმავლობაში დაიშვება არბიტრაჟის მიერ საარბიტრაჟო გადაწყვეტილების განმარტება ან/და მასში დაშვებული მექანიკური, ტიპოგრაფიული, თუ გაანგარიშებაში დაშვებული შეცდომის გასწორება. ასეთი განმარტება წარმოადგენს გადაწყვეტილების შე-მად-გენელ ნაწილს, თუ მხარეები სხვა რამეზე არ შეთანხმებულან.

17.9 თუ საარბიტრაჟო განხილვის რომელიმე ეტაპზე მხარეები მიად-წევნ სრულ შეთანხმებას ყველა სადავო საკითხზე არბიტრაჟი წვეტს სა-არბიტრაჟო განხილვას და გამოაქვს შესაბამისი გადაწყვეტილება მორიგების შესახებ განცხადების შეტანიდან სამი დღის განმავლობაში.

**მუხლი 18.** საქმის წარმოების შეწყვეტა გადაწყვეტილების გამოტანის გარეშე

18.1 თუ საქმეზე არ მიიღება საბოლოო გადაწყვეტილება, საარბიტრაჟო განხილვა წყდება დადგენილებით საქმის შეწყვეტის შესახებ.

18.2 საქმის წარმოება წყდება:

- ა) მოსარჩელის მიერ თავის მოთხოვნაზე უარის თქმისას, თუ მოპასუხე ასეთი შეტყობინების მიღებიდან ორი კვირის ვადაში არ წა-მოაყენებს თავის პრეტენზიებს საქმის წარმოების შეწყვეტის შე-სა-ხებ და არბიტრაჟი არ დაადგენს მოპასუხის კანონიერ ინტერესს დავის ბოლომდე მოწესრიგების თაობაზე;
- ბ) თუ არსებობს მხარეთა შეთანხმება საარბიტრაჟო განხილვის შეწყვეტის თაობაზე;
- გ) თუ არბიტრაჟს მიაჩნია, რომ რაიმე მიზეზით შეუძლებელია ან საჭირო არ არის საქმის შემდგომი განხილვა, კერძოდ, თუ არ არსებობს ის წანამდგრები, რომლებიც აუცილებელია საქმის არსებითად განხილვისათვის.

18.3 არბიტრაჟის ფორმირებამდე დადგენილება საქმის წარმოების შეწყვეტის შესახებ გამოაქვს კავშირის დირექტორს.

**მუხლი 19.** დასკვნითი დებულებები

19.1 ყველა იმ საკითხთან დაკავშირებით, რომელიც გათვალისწინებული არ არის ამ დებულებით, კავშირის დირექტორი, არბიტრაჟი და მხარეები მოქმედებენ კანონისა და ამ დებულების სულისკვეთებით და იყენებენ ყველა შესაძლებლობას იმის უზრუნველსაყოფად, რომ საარბიტრაჟო გადაწყვეტილებას ჰქონდეს იურიდიულად ძალა.

დებულებას გავეცანი, თანახმა ვარ საქმის განხილვა მოხდეს ამ დებულებისა და 17.04.97. წლის საქართველოს კერძო არბიტრაჟის შესახებ კანონის შესაბამისად. არბიტრაჟის მიერ გამოტანილი გადაწყვეტილება საბოლოოა და სასამართლოს წესით არ გასაჩივრდება, რასაც ხელმოწერით ვადასტურებ:

პირველი მხარე:

მეორე მხარე:

\_\_\_\_\_

(პირველი მხარის სახელი და გვარი) (მეორე მხარის სახელი და გვარი)

\_\_\_\_\_

(ხელმოწერა)

\_\_\_\_\_

(ხელმოწერა)

არბიტრები:

1. \_\_\_\_\_

(არბიტრის სახელი და გვარი) (ხელმოწერა)

2. \_\_\_\_\_

(არბიტრის სახელი და გვარი) (ხელმოწერა)

3. \_\_\_\_\_

(არბიტრის სახელი და გვარი) (ხელმოწერა)

დამტკიცებულია \_\_\_\_\_ დირექტორის მიერ  
(სათემო ორგანიზაციის დასახელება)

200 წლის \_\_\_\_\_

ბ.ა.

## დ ე ბ უ ლ ე ბ ა

საარბიტრაჟო ხარჯისა და მოსაკრებლების შესახებ

### მუხლი 1. ტერმინთა განმარტება

1.1 'სარეგისტრაციო მოსაკრებელი' – მოსაკრებელი, რომელსაც არბიტრაჟში საარბიტრაჟო პრეტენზიის შემტანი პირები იხდიან, საქმის განხილვის დაწყებამდე არბიტრაჟში წარმოშობილი ხარჯის დასაფარავად.

1.2 'საარბიტრაჟო მოსაკრებელი' – მოსაკრებელი, გათვალისწინებული არბიტრაჟის საქმიანობასთან დაკავშირებული ხარჯის დასაფარავად, გადახდილი არბიტრაჟში განსახილველად შეტანილი ყოველი საარბიტრაჟო პრეტენზიისათვის (არბიტრების ჰონორარი, არბიტრაჟის აპარატის ხელფასი, საარბიტრაჟო განხილვის ორგანიზაციისათვის საჭირო ხარჯი და სხვა).

1.3 'არბიტრაჟის დამატებითი ხარჯი' – განსაკუთრებული ხარჯი, რომელიც გაიწევა კონკრეტული საქმის განხილვისას (ხარჯები ექსპერტიზის ჩატარებისათვის, ექსპერტთა ჰონორარი, სამიველინებო ხარჯები და სხვა.).

1.4 მხარეთა ხარჯი – ხარჯი, რომლებიც გადებულია მხარეთა მიერ თავისი ინტერესების დასაცავად არბიტრაჟში საქმის განხილვის დროს, გარდა ამ დებულების 1.1, 1.2 და 1.3 მუხლებით გათვალისწინებული ხარჯისა.

### მუხლი 2. სარეგისტრაციო მოსაკრებელი

2.1 სარეგისტრაციო მოსაკრებლის ოდენობა შეადგენს — ლარს (დღგ-ს გარეშე). საარბიტრაჟო მოსაკრებლის გადახდისას სარეგისტრაციო მოსაკრებელი აითვლება საარბიტრაჟო მოსაკრებელში.

2.2 სარეგისტრაციო მოსაკრებელი არ ექვემდებარება დაბრუნებას.

### მუხლი 3. საარბიტრაჟო მოსაკრებელი

3.1. საარბიტრაჟო მოსაკრებელი წარმოადგენს საარბიტრაჟო დათქმის განუყოფელ ნაწილს. მოსაკრებელი მიმართულია არბიტრთა ჰონორარის შევსების მიზნით.

3.2. საარბიტრაჟო მოსაკრებელი (დღგ-ს გარეშე) განისაზღვრება ლარებში დავის საგნის ღირებულების 1.5%-ის ოდენობით, ან არბიტრაჟსა და მხარეებს შორის შეთანხმებული თანხის ოდენობით.

### მუხლი 4. საარბიტრაჟო მოსაკრებლის შემცირება

4.1 თუ მოსარჩელემ, მოსარჩელისათვის საქმის განხილვის დღის დაწინაურების შესახებ უწყების გაგზავნამდე გაითხოვა პრეტენზია, საარბიტრაჟო მოსაკრებელი (გარდა სარეგისტრაციო მოსაკრებლისა) მცირდება 75%-ით.

4.2 თუ მოსარჩელემ მოპასუხისათვის უწყების გაგზავნის შემდეგ, მაგრამ საქმის განხილვის დღემდე გაითხოვა პრეტენზია, იმის გამო, რომ მხარეებმა დავა დაარეგულირეს მოლაპარაკების შედეგად, საარბიტრაჟო მოსაკრებელი (გარდა სარეგისტრაციო მოსაკრებლისა) მცირდება 50%-ით.

4.3 თუ საქმის განხილვა შეწყდა გადაწყვეტილების გამოტანის გარეშე, საარბიტრაჟო მოსაკრებელი (გარდა სარეგისტრაციო მოსაკრებლისა), მცირდება 25%-ით.

4.4 გადაწყვეტილება საარბიტრაჟო მოსაკრებლის შემცირების შესახებ უნდა აისახოს საარბიტრაჟო გადაწყვეტილებაში ან გადაწყვეტილებაში საქმის წარმოების შეწყვეტის შესახებ. იმ შემთხვევაში, თუ საქმის წარმოების შეწყვეტა ხდება არბიტრაჟის ფორმირებამდე, გადაწყვეტილებას საარბიტრაჟო მოსაკრებლის შემცირების შესახებ იღებს პალატის თავმჯდომარე.

4.5 წინამდებარე თავის მოთხოვნები, დაკავშირებული საარბიტრაჟო მოსაკრებლის შემცირებასთან, არ ვრცელდება სარეგისტრაციო მოსაკრებელზე.

4.6 შეგებულ საარბიტრაჟო პრეტენზიაზე ვრცელდება საარბიტრაჟო შეტანისათვის დადგენილი საარბიტრაჟო მოსაკრებლის გადასახადის წესი და ოდენობა.

**მუხლი 5.** საარბიტრაჟო მოსაკრებლის განაწილება მხარეთა შორის

- 5.1 თუ მხარეები სხვა რამეზე არ შეთანხმებულან, საარბიტრაჟო მოსაკრებელი ეკისრება იმ მხარეს, რომლის საწინააღმდეგოდაც იქცა გა-მო-ტანილი გადაწყვეტილება.
- 5.2 თუ პრეტენზია დაკმაყოფილდა ნაწილობრივ, მაშინ საარბიტრაჟო მოსაკრებელი მოპასუხეს ეკისრება დაკმაყოფილებული პრეტენზიის პრო-პორციულად, ხოლო მოსარჩელის პრეტენზიის იმ ნაწილის პროპორციულად, რომელ ნაწილშიც არ დაკმაყოფილდა პრეტენზია.
- 5.3 საარბიტრაჟო ხარჯი და მოსაკრებელი გადახდილად ითვლება თან-ხის, კავშირის საღაროს შემოსავლის ქვითრის გამოწერის შემთხვევაში.
- 5.4 მხარე, რომლის სასარგებლოდაც გამოტანილია გადაწყვეტილება, უფლებამოსილია მოსთხოვოს არბიტრაჟს, საარბიტრაჟო განხილვასთან დაკავშირებული, აგრეთვე იურიდიული წარმომადგენლის მეშვეობით არბიტრაჟში თავისი ინტერესების დაცვასთან დაკავშირებული, გონივრულად გაწეული ხარჯების მეორე მხარისათვის დაკისრება.
- 5.5 კონკრეტული საქმის გარემოებების გათვალისწინებით, არბიტრაჟს შეუძლია დაადგინოს დებულებით გათვალისწინებული წესებისაგან განსხვავებული არბიტრაჟის ხარჯისა და მხარეთა დანახარჯის განაწილების წესი, კერძოდ, დააკისროს ერთ მხარეს მეორე მხარის სასარგებლოდ ამ უკანასკნელის მიერ გაწეული ზედმეტი ხარჯის ანაზღაურება, რაც გამოწვეულია ერთი მხარის არაკეთილსინდისიერი და არამიზნობრივი მოქმედებებით, მათ შორის, მოქმედებებით, რომლებიც იწვევენ საარბიტრაჟო განხილვის გაუმართლებელ გაჭიანურებას.

**მუხლი 6.** არბიტრების ჰონორარი

- 6.1. არბიტრების ჰონორარი შეადგენს საარბიტრაჟო მოსაკრებლის 50%-ს.
- 6.2. არბიტრებისათვის ჰონორარის გადახდის წესი და პირობები განისაზღვრება კავშირს და არბიტრებს შორის გაფორმებული ხელშეკრუ-ლებით ჰონორარის შესახებ.
- 6.3. არბიტრს ჰონორარი გადაეხდება საქმის განხილვის შეწყვეტიდან ორი კვირის ვადაში.

დებულებას გავეცანი, თანახმა ვარ საქმის განხილვა მოხდეს ამ დებულების შესაბამისად.

პირველი მხარე:                      მეორე მხარე:

\_\_\_\_\_ (პირველი მხარის სახელი და  
გვარი)                      (მეორე მხარის სახელი და გვარი)

\_\_\_\_\_ (ხელმოწერა)                      \_\_\_\_\_ (ხელმოწერა)

არბიტრები:

- 1. \_\_\_\_\_ (არბიტრის სახელი და გვარი)                      \_\_\_\_\_ (ხელმოწერა)
- 2. \_\_\_\_\_ (არბიტრის სახელი და გვარი)                      \_\_\_\_\_ (ხელმოწერა)
- 3. \_\_\_\_\_ (არბიტრის სახელი და გვარი)                      \_\_\_\_\_ (ხელმოწერა)



საარბიტრაჟო დათქმა № -----

საგანგებოდ შექმნილი არბიტრაჟისთვის დავის განსახილველად  
გადაცემის შესახებ

----- 200--წ. -----  
(ადგილი)

ჩვენ, მოქალაქე -----  
(პირველი მოდავე მხარის სახელი და გვარი)

მცხოვრები -----  
(საცხოვრებელი მისამართი)

საპასპორტო მონაცემები: -----

და მოქალაქე -----  
(მეორე მოდავე მხარის სახელი და გვარი)

მცხოვრები -----  
(საცხოვრებელი მისამართი)

საპასპორტო მონაცემები: -----

შევადგინეთ ეს დათქმა:

თანახმა ვართ ჩვენი სადავო საკითხი -----

-----  
(სადავო საკითხის აღწერილობა)

საქართველოს

1997 წლის 17 აპრილის №656-ე კერძო არბიტრაჟის შესახებ კანონის  
და

----- მიერ  
მიღებული (სათემო ორგანიზაციის დასახელება)

დებულების (დროებითი კერძო არბიტრაჟის შესახებ) შესაბამისად

განიხილოს ----- -თან  
(სათემო ორგანიზაციის დასახელება)

საგანგებოდ შექმნილმა დროებითმა არბიტრაჟმა შემდეგი შემად-  
გენლობით:

1. ----- (თავმჯდომარე)

2. -----

3. -----

**პირველი მხარის** -----  
**საარბიტრაჟო**

(პირველი მხარის სახელი და გვარი)

**პრეტენზია:** -----  
პრეტენზია) (აქ უნდა აღიწეროს პირველი მხარის საარბიტრაჟო

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**მეორე მხარის** ----- **პასუხი**  
(მეორე მხარის სახელი და გვარი)

**საარბიტრაჟო პრეტენზია:** -----  
პრეტენზია) (აქ უნდა აღიწეროს პირველი მხარის საარბიტრაჟო

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**საარბიტრაჟო დათქმას თან ერთვის მხარეების მიერ წარმოდგენილი  
შემდეგი დოკუმენტაცია:**

1. -----

2. -----

3. -----

ჩვენ, მხარეები ვიღებთ ვალდებულებას ამ საქმის საარბიტრაჟო განხილვასთან დაკავშირებით ნებაყოფლობით შევასრულოთ არბიტრაჟის გადაწყვეტილება. წინააღმდეგ შემთხვევაში ჩვენს მიმართ გამოყენებული იქნება იძულებითი ღონისძიებები კერძო არბიტრაჟის შესახებ კანონის შესაბამისად.

**საარბიტრაჟო საქმის წარმოების საფუძველი:**

----- დირექტორის  
(სათემო ორგანიზაციის დასახელება)  
ბრძანება არბიტრაჟის შექმნის შესახებ № -----,  
(თარიღი)  
და წინამდებარე საარბიტრაჟო დათქმა.

დავის განხილვის ადგილი: -----  
დავის განხილვის ვადა: ერთი თვე, 200- წლის ----- - მდე  
(თარიღი)

განხილვის დაწყების თარიღი: ----- 200--წ.

**დათქმას ვადასტურებთ:**

**პირველი მხარე:**

**მეორე მხარე:**

-----  
(პირველი მხარის სახელი და გვარი)

-----  
(მეორე მხარის სახელი და გვარი)

-----  
(ხელმოწერა)

-----  
(ხელმოწერა)

**არბიტრები:**

1. -----  
(არბიტრის სახელი და გვარი)

-----  
(ხელმოწერა)

2. -----  
(არბიტრის სახელი და გვარი)

-----  
(ხელმოწერა)

3. -----  
(არბიტრის სახელი და გვარი)

(ხელმოწერა)  
(სასურველია ორგანიზაციის სატიტულო ბლანკზე)

ბრძანება № \_\_\_\_\_

-----  
(თარიღი)

1. დამტკიცდეს დროებითი არბიტრაჟის დებულება დროებითი არბიტრაჟის შესახებ.
2. შედგეს დროებითი არბიტრაჟი მოქალაქე -----  
(პირველი მხარის სახელი და გვარი)

მცხოვრები ----- რ-ნის სოფელ -----

საპასპორტო მონაცემები: -----

და მოქალაქე -----  
(მეორე მხარის სახელი და გვარი)

მცხოვრები ----- რ-ნის სოფელ

საპასპორტო მონაცემები: -----

შორის წარმოქმნილ დავაზე -----  
(მხარეებს შორის დავის საგნის დასახელება)

3. -----საარბიტრაჟო დათქმა №----- -ის შესაბამისად,  
( თარიღი )

რომელიც თან ერთვის ამ ბრძანებას, მხარეთა შერჩევით და

----- თანხმობით შედგეს არბიტრაჟი  
(სათემო ორგანიზაციის დასახელება)

სამი არბიტრის შემადგენლობით. დებულების შესაბამისად დაინიშნონ არბიტრებად შემდეგი მოქალაქეები:

1. ----- (თავმჯდომარე)
2. -----
3. -----

4. დაინიშნოს ----- არბიტრაჟის მდიანად  
(სახელი და გვარი)

და დაეუფლოს არბიტრაჟის საქმეთწარმოებასთან დაკავშირებული საქმიანობის წარმართვა.

----- დირექტორი  
(სათემო ორგანიზაციის დასახელება)

-----  
სახელი და გვარი) (დირექტორის ხელმოწერა)

დამტკიცებულია ----- დირექტორის მიერ  
(სათემო ორგანიზაციის დასახელება)

200 წლის -----

ბ.ა.

დროებითი კერძო არბიტრაჟის  
დებულება

**მუხლი 1.** დებულებაში გამოყენებული ზოგიერთი ტერმინის განმარტება:

- 1.1 არბიტრაჟი – ერთი ან რამდენიმე წევრისაგან შემდგარი ორგანო, რომელიც ამ დებულების მიხედვით აირჩევა/ინიშნება მხარეთა ან კავშირის მიერ და უფლებამოსილია, ამავე დებულებით დადგენილი წესებით, განიხილოს მხარეთა შორის წამოჭრილი კონკრეტული დავა.
- 1.2 დავა – სამოქალაქო დავა, რომლის განხილვაც ეთხოვა ან რომელიც დაექვემდებარა არბიტრაჟს.
- 1.3 არბიტრთა სია – კავშირის მიერ დამტკიცებულ პირთა ჩამონათვალი, რომლებიც აკმაყოფილებენ არბიტრობისათვის საჭირო მოთხოვნებსა და კრიტერიუმებს.
- 1.4 კავშირი – სათემო ორგანიზაცია.
- 1.5 კავშირის დირექტორი – სათემო ორგანიზაციის დირექტორი ან შესაბამისი უფლებამოსილების მქონე პირი.
- 1.6 კანონი – „კერძო არბიტრაჟის შესახებ“ საქართველოს კანონი.
- 1.7 მხარე – პრეტენდენტი და მოპასუხე დავაზე.
- 1.8 პრეტენდენტი – საარბიტრაჟო პრეტენზიის ავტორი.
- 1.9 საარბიტრაჟო განხილვის დაწყება – არბიტრაჟის მიერ დავაზე პირველი საარბიტრაჟო სხდომის ჩატარების დღე.
- 1.10 საარბიტრაჟო შეთანხმება – მხარეთა წერილობითი შეთანხმება, რომლის საფუძველზეც ხორციელდება საარბიტრაჟო წარმოება. თუ ერთ და იმავე დავასთან (ხელშეკრულებასთან) დაკავშირებით დადებულია რამდენიმე საარბიტრაჟო შეთანხმება, ძალაშია ის საარბიტრაჟო შეთანხმება ან/და თითოეული შეთანხმების ის ნაწილი, რომელიც არ ეწინააღმდეგება უფრო გვიან მიღწეულ შეთანხმებას.
- 1.11 საარბიტრაჟო წარმოება – პროცესი, კავშირში საარბიტრაჟო პრეტენზიის შეტანიდან არბიტრაჟის მიერ საარბიტრაჟო გადაწყვეტილების გამოტანამდე.

**მუხლი 2.** ზოგადი დებულებები

- 2.1 არბიტრაჟი არის სამოქალაქო დავების განმხილველი დამოუკიდებელი, დროებითი ორგანო, რომელიც კონკრეტული საქმის განხილვის მიზნით იქმნება კავშირის დირექტორის ბრძანებით და მოქმედებს კანონისა და ამ დებულების შესაბამისად.
- 2.2 ამა თუ იმ დავის საარბიტრაჟო განხილვისათვის მიღების საკითხს წყვეტს კავშირის დირექტორი საარბიტრაჟო პრეტენზიისა და საარბიტრაჟო პრეტენზიაზე პასუხის საფუძველზე.
- 2.3 საარბიტრაჟო განხილვისათვის მიღებული დავა გადაეცემა ამ დებულების შესაბამისად შექმნილ არბიტრაჟს.
- 2.4 არბიტრაჟის კომპეტენციის საკითხს კონკრეტულ საქმესთან დაკავშირებით წყვეტს კავშირის დირექტორი, ხოლო არბიტრაჟის შექმნის შემდეგ, ამ დავის განმხილველი არბიტრაჟი. ამასთან, საარბიტრაჟო შეთანხმება, როგორც ხელშეკრულების ნაწილი, განიმარტება, როგორც შეთანხმება, რომელიც დამოკიდებული არ არის ხელშეკრულების სხვა პირობებზე; ხელშეკრულების ბათილად ცნობა თავისთავად არ გამოიწვევს საარბიტრაჟო შეთანხმების ბათილობას. გადაწყვეტილებას, თავისი კომპეტენციის და უფლებამოსილების შესახებ, არბიტრაჟი იღებს შეხედულებისამებრ, სპეციალური გადაწყვეტილების სახით ან ეს საკითხი შეიძლება აისახოს საქმის არსებითად განხილვის შემდეგ საბოლოო საარბიტრაჟო გადაწყვეტილებაში.
- 2.5 ეს დებულება, არბიტრაჟის მიერ დავაზე თავისი იურისდიქციის ცნობის შემთხვევაში განიხილება, როგორც საარბიტრაჟო შეთანხმების განუყოფელი ნაწილი. ამასთან, თუ საარბიტრაჟო შეთანხმების რომელიმე ნაწილი

ეწინააღმდეგება ამ დებულების რომელიმე წესს, მოქმედებს საარბიტრაჟო შეთანხმების შესაბამისი წესი.

2.6 არბიტრაჟი და მხარეები მოქმედებენ ამ დებულების შესაბამისად. ამ დებულების რომელიმე წესის განმარტების, აგრეთვე, ამ დებულების მოუწესრიგებელი პროცედურული საკითხის გადაწყვეტის უფლებამოსილება აქვს არბიტრაჟს.

2.7 თუ აღმოჩნდება, რომ ამ დებულების რომელიმე ნაწილი ეწინააღმდეგება საქართველოს კანონმდებლობას ან იურიდიული ძალის არმქონეა, ეს ფაქტი გაგლენას ვერ მოახდენს მისი დანარჩენი ნაწილებისა და მთლიანად დებულების იურიდიულ ძალასა და გამოყენებაზე.

2.8 თუ მხარეები შეთანხმდნენ, რომ დაეა ამ დებულების შესაბამისად საარბიტრაჟო წესით იქნეს განხილული, ითვლება, რომ მხარეები შეთანხმებულნი არიან არ მიმართონ სასამართლოს ან სხვა ორგანოს არბიტრაჟის კომპეტენციის ან უფლებამოსილების თაობაზე, გარდა იმ შემთხვევისა, როცა არსებობს ორივე მხარის წერილობითი შეთანხმება ან არბიტრაჟის წინასწარი ნებართვა მოცემულ საკითხზე.

2.9 საარბიტრაჟო განხილვის ენა არის ქართული, თუ მხარეთა მიერ სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული.

2.10 ყველა იმ საკითხთან დაკავშირებით, რომელიც გათვალისწინებული არ არის ამ დებულებით, არბიტრაჟი და მხარეები მოქმედებენ კანონისა და ამ დებულების სულისკვეთებით და იყენებენ ყველა შესაძლებლობას იმის უზრუნველსაყოფად, რომ საარბიტრაჟო გადაწყვეტილებას ჰქონდეს იურიდიულად გამოყენებადი ძალა.

2.11 საარბიტრაჟო განხილვის ადგილია კავშირის ადგილსამყოფელი, თუ მხარეთა შეთანხმებით სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული. საარბიტრაჟო განხილვის ადგილი წარმოადგენს საარბიტრაჟო გადაწყვეტილების მიღების ადგილს.

2.12 არბიტრაჟი უფლებამოსილია სხდომებისა და მოსმენების გამართვის, მტკიცებულებების, დათვალიერების ან სხვა მიზნით, შეიკრიბოს ნებისმიერ ადგილას საჭიროებისა და თავისი შეხედულებისამებრ.

### **მუხლი 3. გამოსაყენებელი სამართალი**

3.1 საარბიტრაჟო შეთანხმების იურიდიული ძალისა და არბიტრაჟის იურისდიქციის დადგენისას, არბიტრაჟი გამოიყენებს მხარეთა მიერ მითითებულ სამართალს, ხოლო, თუ ასეთი მითითება არ არის, – საქართველოს სამართალს.

3.2 საარბიტრაჟო განხილვის პროცედურის მიმართ გამოიყენება საქართველოს სამართალი.

3.3 არბიტრაჟი საქართველოს კანონმდებლობის საფუძველზე ადგენს, თუ რომელი (ქვეყნის) მატერიალური სამართალი იქნეს გამოყენებული დავის გადაწყვეტისას.

3.4 თუ არ არსებობს სადავო ურთიერთობის მომწესრიგებელი ნორმა, არბიტრაჟი იყენებს მსგავსი ურთიერთობის მომწესრიგებელ ნორმას (კანონის ანალოგია), ხოლო თუ ასეთი ნორმაც არ არსებობს – არბიტრაჟი ხელმძღვანელობს საქართველოს კანონმდებლობის ზოგადი პრინციპებით (სამართლის ანალოგია).

### **მუხლი 4. არბიტრაჟი**

4.1 თუ მხარეთა მიერ სხვა რამ არ არის განსაზღვრული, არბიტრაჟი შედგება სამი წევრისაგან.

4.2 თუ მხარეთა მიერ სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული, არბიტრები აირჩევიან და ინიშნებიან კავშირის არბიტრთა სიიდან.

4.3 არბიტრაჟის წევრების დანიშვნა კავშირის დირექტორის განსაკუთრებული უფლებამოსილებითაა. არბიტრთა შერჩევა ხდება კონკრეტული საქმის ყველა გარემოებისა და მხარეთა მიერ წარმოდგენილი იმ მოთხოვნებისა და კრიტერიუმების გათვალისწინებით, რომელთაც უნდა აკმაყოფილებდნენ არბიტრობის კანდიდატები.

4.4 ერთწევრიანი არბიტრაჟის შემთხვევაში არბიტრად ინიშნება მხარეთა მიერ ურთიერთშეთანხმებით არჩეული არბიტრი, არბიტრთა სიიდან. მხარეთა შეუთანხმებლობის შემთხვევაში არბიტრს იმავე სიიდან ნიშნავს კავშირის დირექტორი.

4.5 სამწევრიანი არბიტრაჟის შემთხვევაში არბიტრებად ინიშნებიან მხარეთა მიერ არბიტრთა სიიდან არჩეული თითო არბიტრი და ამ არბიტრების მიერ მათი დანიშნვიდან ხუთი დღის ვადაში იმავე სიიდან ურთიერთშეთანხმებით არჩეული მესამე არბიტრი, რომელიც ინიშნება არბიტრაჟის თავმჯდომარედ. არბიტრთა შეუთანხმებლობის ან ხუთდღიანი ვადის გასვლის შემთხვევაში, მესამე არბიტრს, – არბიტრაჟის თავმჯდომარეს ნიშნავს კავშირის დირექტორი.

- 4.6 მხარე უფლებამოსილია არბიტრის არჩევა მიანდოს კავშირს ან მესამე პირს.
- 4.7 თუ მხარემ არ აირჩია არბიტრი არბიტრაჟის მიერ დადგენილ ვადაში, მის ნაცვლად არბიტრს ნიშნავს კავშირის დირექტორი.
- 4.8 თუ დავაში მონაწილეობს ორზე მეტი მხარე და საარბიტრაჟო შეთანხმება ითვალისწინებს არბიტრთა კანდიდატურის წარდგენას თითოეული მხარის მიერ, მაგრამ ყველა მხარემ წერილობით არ გამოხატა თანხმობა, რომ არბიტრაჟის შექმნის მიზნით დავის ყველა მონაწილე იყოფა ორ მხარედ – პრეტენდენტად და მოპასუხედ და არ განაწილდნენ ამ მხარეებად, არბიტრაჟი ისე ნიშნავს მოწვევას (არბიტრაჟს), რომ მხედველობაში არ იდებს მხარეთა წარდგენილ კანდიდატურებს. ასეთ შემთხვევაში მხარეთა საარბიტრაჟო შეთანხმება გაიგება, როგორც მხარეთა შეთანხმება იმის თაობაზე, რომ არბიტრებს ნიშნავს კავშირის დირექტორი.
- 4.9 თუ არსებობს მხარეთა წინასწარი შეთანხმება, რომლის თანახმადაც არბიტრს/არბიტრებს ნიშნავს/ნიშნავენ მხარე/ მხარეები ან მხარეთა მიერ განსაზღვრული მესამე პირი, ამ დებულებით ასეთი შეთანხმება გაიგება, როგორც მხარეთა შეთანხმება წარადგინონ არბიტრის /არბიტრების კანდიდატურა (და არა, დანიშნონ არბიტრები). მხოლოდ კავშირის დირექტორია უფლებამოსილი დანიშნოს წარდგენილი კანდიდატურა არბიტრად. კავშირის დირექტორს შეუძლია უარი თქვას მხარეთა ან მესამე პირის მიერ წარდგენილი არბიტრების დანიშვნაზე, თუ მიიჩნევს, რომ ისინი ვერ აკმაყოფილებენ არბიტრისათვის საჭირო მოთხოვნებსა და კრიტერიუმებს ან არ არიან დამოუკიდებელი და/ან მიუკერძოებელი.
- 4.10 არბიტრების დანიშვნამდე არბიტრობის კანდიდატმა რეგისტრატორს უნდა წარუდგინოს ნამსახურობის ნუსხა, რომელშიც მითითებული უნდა იყოს ადრინდელი და ამჟამინდელი პროფესიული საქმიანობა და სამუშაოს ადგილი. არბიტრმა საარბიტრაჟო ხარჯისა და მოსაკრებლების შესახებ დებულების შესაბამისად ხელი უნდა მოაწეროს ჰონორარის შესახებ ხელშეკრულებას, აგრეთვე დეკლარაციას იმის შესახებ, რომ არ არსებობს მისთვის ცნობილი ისეთი გარემოებები, რომლებმაც შეიძლება საფუძვლიანი ეჭვი გამოიწვიოს არბიტრის მიუკერძოებლობასა და დამოუკიდებლობაში.
- 4.11 კავშირის დირექტორი ნიშნავს არბიტრებს მას შემდეგ, როცა რეგისტრატორი დადგენილ ვადაში მიიღებს მოპასუხის შესაგებელს ან როცა გაავა შესაგებლის წარმოდგენისათვის განსაზღვრული დრო. კავშირის დირექტორს შეუძლია დაიწყოს არბიტრაჟის ფორმირება იმისდამოუხედავად, რომ პრეტენზია არასრული იყო ან შესაგებელი არ იყო წარმოდგენილი.
- 4.12 თუ არბიტრი არასაპატიო მიზეზით არ გამოცხადდება სხდომაზე, დატოვებს მას ან საარბიტრაჟო განხილვის პროცესში სხვა მხრივ არ შეასრულებს მასზე დაკისრებულ მოვალეობას, კავშირის დირექტორი უფლებამოსილია გადააყენოს იგი, მიუხედავად ამ არბიტრის დანიშვნის წესისა და დანიშნოს ახალი არბიტრი.
- 4.13 კავშირის დირექტორი უფლებამოსილია გადააყენოს არბიტრი მაშინაც, თუ არბიტრი თუნდაც საპატიო მიზეზით ორჯერ არ (ვერ) გამოცხადდება სხდომაზე, დატოვებს მას ან საარბიტრაჟო განხილვის პროცესში სხვა მხრივ არ/ვერ შეასრულებს მასზე დაკისრებულ მოვალეობას.
- 4.14 3.12 და 3.13 პუნქტებით გათვალისწინებული შემთხვევების არსებობისას, ახალი არბიტრის დანიშვნამდე, დანარჩენ არბიტრებს უფლება აქვთ გააგრძელონ საქმის განხილვა, გარდა უფლებისა, გამოიტანონ საბოლოო საარბიტრაჟო გადაწყვეტილება.
- 4.15 საარბიტრაჟო განხილვის დაწყების შემდეგ არბიტრის მიერ წერილობით საარბიტრაჟო განხილვის გაგრძელებაზე უარის თქმის ან თვითგანრიდების შემთხვევაში, კავშირის დირექტორს უფლება აქვს უფლებამოსილება შეუწყვიტოს მას და მიუხედავად ამ არბიტრის დანიშვნის წესისა, მის ნაცვლად დანიშნოს სხვა არბიტრი.
- 4.16 არბიტრის გარდაცვალების შემთხვევაში კავშირის დირექტორი ნიშნავს ახალ არბიტრს. ასეთ შემთხვევაში ახალი არბიტრი აირჩევა და ინიშნება იმავე წესითა და პირობებით, როგორც მისი წინამორბედი.

## **მუხლი 5. არბიტრის აცილება**

5.1 არბიტრაჟის წევრები მხარეთაგან დამოუკიდებელი და მიუკერძოებელი უნდა იყვნენ და უნდა აკმაყოფილებდნენ საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილ მოთხოვნებს. არბიტრაჟის წევრობის ნებისმიერი კანდიდატი, ისე, როგორც თითოეული მხარე, ვალდებულია, არბიტრაჟის დაკომპლექტებამდე სრულად გაუმხილოს კავშირს (არბიტრაჟს) ნებისმიერი გარემოება, რამაც შეიძლება საეჭვო გახადოს რომელიმე არბიტრის დამოუკიდებლობა და მიუკერძოებლობა ან გამოიწვიოს საქართველოს კანონმდებლობის დარღვევა.

5.2 ნებისმიერ მხარეს უფლება აქვს განაცხადოს არბიტრის აცილების შესახებ, თუ არსებობს გარემოებები, რომლებიც საფუძვლიან ეჭვს იწვევენ მათ მიუკერძოებლობასა და დამოუკიდებლობაში. აცილება შეიძლება განცხადებულ იქნას იმ შემთხვევაშიც, როცა არბიტრი არ ფლობს იმ კვალიფიკაციას, რომელიც შეთანხმებით არის განსაზღვრული.

5.3 ხანდაზმულობის ვადა, არბიტრის აცილების მოთხოვნისთვის, არის ერთი კვირა, მხარისთვის არბიტრაჟის დაკომპლექტების შეტყობინების ან ახლად აღმოჩენილი გარემოების აღმოჩენის დღიდან, გარდა იმ შემთხვევებისა, როდესაც აღმოჩენ მხარეს უნდა სცოდნოდა და განეცხადებინა ამ გარემოების შესახებ არბიტრაჟის დაკომპლექტების მომენტიდან.

5.4 კავშირის დირექტორმა, ხოლო არბიტრაჟის დაკომპლექტების შემდეგ – არბიტრაჟმა უნდა განიხილოს არბიტრის მიუკერძოებლობის დამაეჭვებელი გარემოებები, ისევე, როგორც არბიტრის აცილების მოთხოვნის ყოველი ცალკეული შემთხვევა და მიიღოს შესაბამისი გადაწყვეტილება. არბიტრაჟმა შეიძლება განიხილოს ხანდაზმულობის ვადის დარღვევით განცხადებული აცილების მოთხოვნაც და ასეთი მოთხოვნის დაკმაყოფილების შემთხვევაში არბიტრაჟი უფლებამოსილია, რომ აცილებული არბიტრის გასამრჯელო ან მისი ნაწილი გადაახდებინოს განმცხადებელ მხარეს.

5.5 ამ დებულების 4.2 პუნქტში აღნიშნული საფუძვლით შეიძლება აცილებულ იქნან საქმის განხილვაში მონაწილე ექსპერტები, თარჯიმნები და სპეციალისტები. ამ შემთხვევაში აცილების საკითხს წყვეტს არბიტრაჟი.

## **მუხლი 6. კონფიდენციალობა**

6.1 კავშირის დირექტორი, არბიტრები, ისევე როგორც საარბიტრაჟო განხილვის მონაწილე ექსპერტები, მოწმეები და სხვა პირები, ვალებულნი არიან სრული საიდუმლოებით შეინახონ ნებისმიერი ინფორმაცია, რაც მათთვის ცნობილი გახდა საარბიტრაჟო განხილვაში მათი მონაწილეობის შემდეგ, თუ მხარეები სხვა რამეზე არ შეთანხმდებიან.

6.2 თუ მხარეები სხვა რამეზე არ შეთანხმდებიან, საარბიტრაჟო გადაწყვეტილების გამხელა შეიძლება მხოლოდ სასამართლოსთვის, სხვა კომპეტენტური ორგანოებისა და პირებისთვის გადაწყვეტილების აღსრულების, მისი შედეგების დადასტურების აუცილებლობის და/ან კანონით გათვალისწინებულ შემთხვევებში.

## **მუხლი 7. კომუნიკაცია არბიტრებსა და მხარეთა შორის**

7.1 არბიტრაჟსა და მხარეთა შორის კომუნიკაცია არის წერილობითი და სრულდება საარბიტრაჟო განხილვის ენაზე.

7.2 შეტყობინება ჩაბარებულად ჩაითვლება, თუ ის ჩაბარდა პირადად ადრესატს ან გაიგზავნა რეგისტრირებული ფოსტით, ტელექსის, ტელეფაქსის ან სხვა სატელეკომუნიკაციო საშუალებით, რომელიც იძლევა გაგზავნის დადასტურების ჩანაწერს.

7.3 შეტყობინება უნდა გაიგზავნოს ადრესატის მიერ სპეციალურად მითითებულ საკომუნიკაციო მისამართზე. ასეთი მისამართის არარსებობის შემთხვევაში შეტყობინება უნდა გაიგზავნოს ადრესატის არბიტრაჟისათვის ცნობილი საბოლოო საცხოვრებელი ან საქმიანობის ადგილის მისამართზე.

7.4 თუკი არსებობს გაგზავნის დადასტურება, შეტყობინება მიღებულად ჩაითვლება იმ დღეს, როცა ის პირადად ჩაბარდა ადრესატს ან ადრესატს უნდა მიეღო გამოყენებული საკომუნიკაციო საშუალების სახეობიდან გამომდინარე.

7.5 ზემოაღნიშნულის მიუხედავად, ნებისმიერ მხარეს შეუძლია მეორე მხარეს გაუგზავნოს შეტყობინება იმ წესით, რომელიც განსაზღვრულია მათი წერილობითი შეთანხმებით, ხოლო ასეთის არარსებობის შემთხვევაში – მხარეთა შორის ჩამოყალიბებული პრაქტიკით, ან სხვა წესებით, რომელსაც განსაზღვრავს არბიტრაჟი.

7.6 არბიტრაჟის ფორმირებამდე მხარეთა და არბიტრებს შორის ყველა კავშირი ხორციელდება რეგისტრატორის მეშვეობით.

7.7 არბიტრაჟის ფორმირების შემდეგ, თუ იგი აუცილებლად არ მიიჩნევა პირდაპირ კავშირს მხარეთა და არბიტრაჟს შორის, ყველა წერილობითი ინფორმაცია მათ შორის გადაიცემა რეგისტრატორის მეშვეობით.

7.8 თუ რეგისტრატორი არბიტრაჟის სახელით უგზავნის რომელიმე მხარეს წერილობით შეტყობინებას, მაშინ მან სხვა მხარეებსაც უნდა გაუგზავნოს ამ დოკუმენტის ასლი. როცა რომელიმე მხარე რეგისტრატორს უგზავნის რაიმე შეტყობინებას (წერილობითი განცხადებებისა და დოკუმენტების ჩათვლით), მაშინ



მხარე ვალდებულია დაურთოს მას ამ დოკუმენტების ასლები ყოველი არბიტრისათვის, გაუგზავნოს ასლები ყველა დანარჩენ მხარეს და რეგისტრატორს წერილობით დაუდასტუროს, რომ მან ეს უკვე გააკეთა ან, რომ ეს უკვე კეთდება.

## **მუხლი 8. საარბიტრაჟო განხილვის ხარჯი**

8.1 საარბიტრაჟო განხილვის ხარჯი შედგება: ა) სარეგისტრაციო მოსაკრებლის, ბ) საარბიტრაჟო მოსაკრებლის და გ) არბიტრაჟის დამატებითი ხარჯებისაგან (ექსპერტიზას ხარჯი, ექსპერტებისა და თარჯიმნების ჰონორარი, არბიტრებისა და მათი გადაადგილების ხარჯი და სხვა).

8.2 საარბიტრაჟო განხილვასთან დაკავშირებულ ნებისმიერ ხარჯს გაიღებს დაინტერესებული მხარე. არბიტრაჟი არ არის ვალდებული, დავის განხილვას ან თავისი გადაწყვეტილების ძალაში შესვლასთან დაკავშირებით, გასწიოს რაიმე ხარჯი.

8.3 სარეგისტრაციო მოსაკრებელს მოდავე მხარე იხდის საარბიტრაჟო პრეტენზიის წარდგენასთან ერთად, რის გარეშეც არბიტრაჟი საარბიტრაჟო პრეტენზიას არ მიიღებს. ამასთან, არბიტრაჟის მიერ დავის მიუღებლობის შემთხვევაში, სარეგისტრაციო მოსაკრებელი დაბრუნებას არ ექვემდებარება, თანახმად საარბიტრაჟო ხარჯისა და მოსაკრებლების შესახებ დებულებისა, რომელიც ამ დებულების განუყოფელი ნაწილია (იხ. დანართი).

8.4 არბიტრაჟმა მხარეებს შეიძლება განუსაზღვროს საავანსო თანხის ოდენობა, რომელიც შეიტანება არბიტრაჟის ანგარიშზე.

8.5 არბიტრაჟი არ იწყებს საარბიტრაჟო განხილვას, თუ რეგისტრატორისაგან არ მიიღებს დადასტურებას იმის შესახებ, რომ არბიტრაჟს გააჩნია საკმარისი ფონდი მოცემული საქმის განსახილველად.

8.6 კავშირის დირექტორს ცალკეულ შემთხვევებში შეუძლია ერთ ან ორივე მხარეს გადაუდოს ან გაუხანგრძლივოს არბიტრაჟის ხარჯების გადახდა, ანდა შეამციროს მისი ოდენობა.

8.7 საარბიტრაჟო განხილვის ხარჯის გადახდას არბიტრაჟი დააკისრებს მთლიანად ერთ-ერთ მხარეს ან მხარეებს გარკვეული პროპორციით. არბიტრაჟის გადაწყვეტილება საარბიტრაჟო გადაწყვეტილების შემადგენელი ნაწილია.

8.8 თუ მხარეებმა საარბიტრაჟო შეთანხმებით ან მორიგების დროს თვითონ გაითვალისწინეს საარბიტრაჟო განხილვის ხარჯების განაწილების წესი, არბიტრაჟი ამ საკითხს წყვეტს მათი შეთანხმების შესაბამისად.

8.9 თუ არბიტრაჟის მიერ საარბიტრაჟო გადაწყვეტილების საბოლოო ხელმოწერა ვარიანტის მიღებისას აღმოჩნდება, რომ გადახდილი საავანსო თანხა აღემატება საარბიტრაჟო განხილვის ხარჯის დაკისრებულ ოდენობას, განსხვავება დაუბრუნდება ერთ-ერთ ან ორივე მხარეს (გარკვეული პროპორციით) დაკისრების შესახებ გადაწყვეტილების შესაბამისად. თუ საავანსო თანხა დაკისრებულ თანხაზე ნაკლებია, მხარეებმა დაუყოვნებლივ უნდა დაფარონ განსხვავება. არბიტრაჟის წევრები საარბიტრაჟო გადაწყვეტილებას ხელს აწერენ მხოლოდ მას შემდეგ, როცა არბიტრაჟისაგან მიიღებენ შეტყობინებას, რომ საარბიტრაჟო ხარჯი სრული ოდენობითაა დაფარული მხარეთა მიერ.

8.10 საარბიტრაჟო განხილვის ხარჯის გარდა, არბიტრაჟის გადაწყვეტილებით ერთ-ერთ მხარეს შეიძლება დაეკისროს მეორე მხარის მიერ საარბიტრაჟო განხილვასთან დაკავშირებით გაწეული იურიდიული ხარჯების მთლიანად ან მისი გარკვეული ნაწილის ანაზღაურება.

8.11 თუ საარბიტრაჟო პრეტენზიის (ან შეგებებული საარბიტრაჟო პრეტენზიის) აღმძვრელი მხარე სრულად არ გადაიხდის მისთვის დადგენილ ავანსს, არბიტრაჟი ამას მიიჩნევს სარჩელზე (შეგებებულ სარჩელზე) უარის თქმად.

## **მუხლი 9. მტკიცებულებები**

9.1 თითოეულმა მხარემ უნდა დაამტკიცოს გარემოებანი, რომლებზედაც იგი ამყარებს თავის მოთხოვნებსა და შესაგებელს.

9.2 საარბიტრაჟო განხილვისათვის საჭირო მტკიცებულებებს წარმოადგენენ მხარეები. არბიტრაჟს შეუძლია შესთავაზოს მხარეებს წარმოადგინონ დამატებითი მტკიცებულებები და ამისათვის დაუწესოს გარკვეული ვადა.

9.3 თუ არბიტრაჟის მიერ დადგენილ ვადებში მხარე არასაპატიო მიზეზით არ წარმოადგენს არბიტრაჟის მიერ მოთხოვნილ საქმის გარჩევასთან დაკავშირებულ დოკუმენტებს, არბიტრაჟი უფლებამოსილია გადაწყვეტილება გამოიტანოს მის ხელთ არსებული მასალის საფუძველზე.

9.4 ნებისმიერი მოსმენის დაწყებამდე არბიტრაჟი უფლებამოსილია მოითხოვოს ნებისმიერი მხარისაგან იმ მოწმეთა შესახებ წინასწარი ინფორმაციის წარმოდგენა, რომლის გამოძახებასაც მხარე აპირებს. ინფორმაციაში უნდა აისახოს მათი ჩვენების საგანი და საარბიტრაჟო განხილვასთან მისი კავშირი.

9.5 არბიტრაჟს შეუძლია დაადგინოს დრო და ფორმა, რა დროშიც და რა ფორმითაც უნდა წარედგინოს მას ასეთი ინფორმაცია, ასევე შეუძლია განსაზღვროს მოწმის (მოწმეთა) გამოსვლის დრო და ნებისმიერ დროს შეაწყვეტინოს მას ჩვენების მიცემა, თუ იგი სცილდება კონკრეტულ შემთხვევაში განსახილველ საკითხებს.

9.6 თუ არბიტრაჟი სხვაგვარად არ დაადგენს, მოწმის (მოწმეთა) ჩვენება ნებისმიერი მხარის მიერ შეიძლება წარმოდგენილ იქნეს წერილობით. ამასთან, ნებისმიერ მხარეს შეუძლია შუამდგომლობით მიმართოს არბიტრაჟს, რათა მოწმე, რომლის ჩვენებაც წერილობით იყო წარმოდგენილი, გამოძახებულ იქნეს საქმის ზეპირ მოსმენაზე. იმ შემთხვევაში, თუ გამოძახებული მოწმე არ გამოცხადდება საპატიო მიზეზების გარეშე, არბიტრაჟი თავისი შეხედულებისამებრ წყვეტს ამ მოწმის წერილობითი ჩვენების მტკიცებულებად მიღების საკითხს.

9.7 ნებისმიერი მოწმე, რომელიც ზეპირ ჩვენებას იძლევა, შეიძლება დაკითხულ იქნეს ნებისმიერი მხარის მიერ. ამასთან, არბიტრაჟს ნებისმიერ დროს შეუძლია დაუსვას შეკითხვები მოწმეს ჩვენების მიცემის დროს.

9.8 თუ მხარეები სხვა რამეზე არ შეთანხმებულან, არბიტრაჟს შეუძლია თავისი ინიციატივით დანიშნოს ერთი ან რამდენიმე ექსპერტი კონკრეტულ საკითხზე არბიტრაჟისათვის დასკვნის მისაცემად.

9.9 არბიტრაჟს შეუძლია ნებისმიერ მხარეს მოსთხოვოს ექსპერტისათვის წარსადგენი აუცილებელი ინფორმაცია და დოკუმენტაცია, რომელიც მოცემულ მხარესთან ინახება და მხარე ვალდებულია არბიტრაჟის მიერ განსაზღვრულ დროში წარმოადგინოს ასეთი ინფორმაცია ან/და დოკუმენტაცია.

9.10 თუ მხარეები სხვა რამეზე არ შეთანხმებულან, ნებისმიერ მხარეს შეუძლია მოითხოვოს ექსპერტის (ექსპერტების) მოწვევა ზეპირ განხილვაზე მის (მათ) მიერ წარმოდგენილი დასკვნის გამო, მხარეებსა და არბიტრაჟს უფლება აქვთ დაუსვან მას (მათ) შეკითხვები მათთვის საინტერესო საკითხებზე.

9.11 არბიტრაჟის მიერ დანიშნული ნებისმიერი ექსპერტის ჰონორარი და ხარჯი ამ დებულების შესაბამისად გადაიხდება მხარეთა მიერ შემოტანილი ავანსების ხარჯზე, რომელიც შედის საარბიტრაჟო განხილვის ხარჯში.

## **მუხლი 10. საარბიტრაჟო წარმოების წარმართვა**

10.1 მხარეებს უფლება აქვთ, რომ თავისი შეხედულებისამებრ შეთანხმდნენ საარბიტრაჟო განხილვის პროცედურაზე, ოღონდ იმ პირობით, რომ ისინი განუხრელად დაიცავენ საარბიტრაჟო წარმოების შემდეგ საერთო წესებს:

ა) ყველა მხარის მიმართ სამართლიანი და მიუკერძოებელი დამოკიდებულების უზრუნველყოფა, თითოეული მხარის მიმართ თავისი პოზიციის გადმოცემის საკმარისი შესაძლებლობისა და ოპონენტის პოზიციის გაქარწყლების საშუალების მიცემა;

ბ) ისეთი პროცედურის დადგენა, რომელიც შეესაბამება მოცემული განხილვის გარემოებებს, უსაფუძვლო შეფერხებებისა და ხარჯის თავიდან აცილება და ამგვარად დავის საბოლოო სამართლიანი და ეფექტური გზით გადაწყვეტის უზრუნველყოფა.

10.2 მხარეთა ასეთი შეთანხმება უნდა შედგეს წერილობით ან, მხარეთა თხოვნითა და თანხმობით არბიტრაჟის მიერ უნდა იყოს დოკუმენტირებული.

10.3 თუ მხარეთა შორის არ არსებობს 9.1 პუნქტის შესაბამისად დადგენილი შეთანხმება, არბიტრაჟს სრული უფლება აქვს თავისი შეხედულებისამებრ შეასრულოს თავისი მოვალეობა იმ წესის (წესების) შესაბამისად, რომელსაც ჩათვლის, რომ გამოყენებადია, ხოლო მხარეები ვალდებული არიან დროულად მიიღონ მათზე დამოკიდებული ყველა აუცილებელი ზომა არბიტრაჟის სამართლიანი, ეფექტური და სწრაფი განხილვის უზრუნველსაყოფად.

10.4 არბიტრაჟის თავმჯდომარეს, იმ შემთხვევაში, როცა არბიტრაჟი მოქმედებს ერთზე მეტი არბიტრის შემადგენლობით, მათთან წინასწარი თანხმობით შეუძლია ერთპიროვნულად მიიღოს გადაწყვეტილება საქმის განხილვის საპროცესო საკითხებზე.

## **მუხლი 11. საარბიტრაჟო პრეტენზია**

11.1 მოდავე მხარემ, რომელსაც სურს, რომ დავა განიხილოს არბიტრაჟმა, წერილობითი საარბიტრაჟო პრეტენზიით უნდა მიმართოს არბიტრაჟს. საარბიტრაჟო პრეტენზია უნდა შეიცავდეს შემდეგ ინფორმაციას:

- ა) მხარეთა სრულ დასახელებასა და მათ იურიდიულ მისამართებს;
- ბ) დავის საგნის მოკლე აღწერას;
- გ) საარბიტრაჟო შეთანხმებას მხარეთა შორის, თუ ასეთი არსებობს;
- დ) ყველა იმ დოკუმენტის ასლსა და ინფორმაციას, რომელიც აქვს მოდავე მხარეს და კავშირშია დავის საგანთან;
- ე) მოდავე მხარის მოთხოვნას;
- ვ) პრეტენზიის ფასს;
- ზ) არბიტრების სახელს, გვარს, პროფესიას, საფოსტო მისამართს და სხვა კოორდინატებს;
- თ) საარბიტრაჟო განხილვასთან დაკავშირებულ სხვა საკითხებს (ადგილმდებარეობას, ენას (ენებს), არბიტრების რაოდენობას, მათი შერჩევის პირობებს და ა.შ.);
- ი) საარბიტრაჟო ხარჯისა და მოსაკრებლების შესახებ დებულებით (დანართი 2) გათვალისწინებული სარეგისტრაციო მოსაკრებლის გადახდის დამადასტურებელ საბუთს, რომლის გარეშეც პრეტენზია არ ჩაითვლება მიღებულად და საარბიტრაჟო განხილვა არ დაიწყება.

11.2 თუ პრეტენზია არ აკმაყოფილებს 5.2.1. პუნქტით დადგენილ მოთხოვნებს, მოსარჩელემ რეგისტრატორის მიერ მითითებულ ვადაში უნდა გამოასწოროს არსებული ხარვეზები და თუ ეს არ მოხდება, არბიტრაჟს გამოაქვს გადაწყვეტილება საქმის შეწყვეტის შესახებ.

11.3 არბიტრაჟის მიერ პრეტენზიის მიღება ითვლება საარბიტრაჟო განხილვის დაწყებად. იმ შემთხვევაში, როცა გათვალისწინებულია მხოლოდ ერთი არბიტრის დანიშვნა, პრეტენზია (ყველა დოკუმენტთან ერთად) არბიტრაჟს გადაეცემა ორ ეგზემპლარად, ხოლო თუ მოსარჩელე აპირებს, ან მხარეები შეთანხმდებიან, რომ სამი არბიტრი იქნეს დანიშნული, მაშინ პრეტენზია უნდა წარმოადგინონ ოთხ ეგზემპლარად.

11.4 არბიტრაჟი, საარბიტრაჟო პრეტენზიის მიღებიდან სამი სამუშაო დღის ვადაში, საარბიტრაჟო პრეტენზიის და ამ დებულების ასლებს გაუგზავნის მოპასუხე მხარეს.

## **მუხლი 12. პასუხი საარბიტრაჟო პრეტენზიაზე**

12.1 მოპასუხე მხარემ საარბიტრაჟო პრეტენზიის და ამ დებულების ასლების მიღებიდან ერთი კვირის ვადაში არბიტრაჟს უნდა მიაწოდოს თავისი პასუხი საარბიტრაჟო პრეტენზიაზე. არბიტრაჟი უფლებამოსილია მოპასუხე მხარის მოთხოვნის საფუძველზე გააგრძელოს აღნიშნული ვადა მხოლოდ ერთხელ, არაუმეტეს ერთი კვირის ვადით.

12.2 საარბიტრაჟო პრეტენზიაზე პასუხი უნდა შეიცავდეს:

- ა) კომენტარს მოდავე მხარის მიერ დავის საგნის აღწერაზე, იმ ნაწილების მითითებით, რომლებსაც მოპასუხე ეთანხმება ან უარყოფს;
- ბ) დოკუმენტების ასლებს ან ინფორმაციას, რაც არ არის საარბიტრაჟო პრეტენზიაში და კავშირშია დავასთან;
- გ) კომენტარს მოდავე მხარის მოთხოვნაზე;
- დ) ნებისმიერ შეგებებულ პრეტენზიას (თუ ასეთი არსებობს), რომელიც მოპასუხე მხარეს აქვს მოდავე მხარის მიმართ;
- ე) არბიტრების სახელსა და გვარს, საფოსტო მისამართს და სხვა კოორდინატებს;
- ვ) საარბიტრაჟო განხილვასთან დაკავშირებულ სხვა საკითხებს (ადგილმდებარეობას, ენას (ენებს), არბიტრების რაოდენობას, მათი შერჩევის პირობებს და ა.შ.)

12.3 შესაგებლის გაუგზავნლობა მოპასუხეს უფლებას არ ართმევს უარყოს პრეტენზიის მოთხოვნები ან გამოვიდეს შეგებებული პრეტენზიით საარბიტრაჟო განხილვისას. ამასთან, თუ საარბიტრაჟო შეთანხმებით გათვალისწინებულია მხარეთა მიერ არბიტრაჟის კანდიდატურების წარდგენა, შესაგებლის გაუგზავნლობა განიხილება, როგორც უარი მოცემული მხარის მიერ არბიტრის არჩევის შესაძლებლობაზე.

### **მუხლი 13. პრეტენზიის ფასის განსაზღვრა**

13.1 პრეტენზიის ფასი განისაზღვრება:

- ა) თანხის ანაზღაურების პრეტენზიაზე - მოთხოვნილი თანხით;
- ბ) ქონების მოთხოვნის პრეტენზიაზე – გამოსათხოვი ქონების ღირებულებით;
- გ) გარაკვეული მოქმედების ან უმოქმედობის შესახებ პრეტენზიაზე პრეტენდენტის ქონებრივი ინტერესების შესაბამისად.

13.2 პრეტენდენტი ვალდებულია პრეტენზიის ფასი მიუთითოს იმ შემთხვევაში, როცა პრეტენზია ან მისი ნაწილი არ ატარებს ქონებრივ ხასიათს.

13.3 პრეტენზიაში, რომელიც შედგება რამდენიმე მოთხოვნისაგან, თითოეული მოთხოვნის ღირებულება ცალ-ცალკე უნდა განისაზღვროს. ასეთ შემთხვევაში სარჩელის ფასი განისაზღვრება ყველა მოთხოვნის საერთო ღირებულებით.

13.4 თუ მოსარჩელემ არ განსაზღვრა ან არასწორად განსაზღვრა პრეტენზიის ფასი, მაშინ, არსებული მონაცემების საფუძველზე, არბიტრაჟი თავისი ინიციატივით ან მოპასუხის მოთხოვნით განსაზღვრავს სარჩელის ფასს.

### **მუხლი 14. საარბიტრაჟო განხილვა**

14.1 არბიტრაჟი ვალდებულია მოპასუხე მხარის შესაგებლისათვის განკუთვნილი ვადის ამოწურვიდან ერთი კვირის ვადაში ოფიციალურად მიიღოს გადაწყვეტილება საარბიტრაჟო განხილვისათვის დავის მიღების, ან მიღებაზე უარის თქმის შესახებ უარის მიზეზის მითითებით. მოდავე მხარეებს მიეწოდებათ გადაწყვეტილების თითო ასლი.

14.2 საარბიტრაჟო განხილვისათვის დავის მიღების გადაწყვეტილებაში არბიტრაჟმა უნდა მიუთითოს საარბიტრაჟო ხარჯის საავანსო თანხის ოდენობა. საავანსო თანხა უნდა დაიფაროს მთლიანად ერთ-ერთი მხარის მიერ, ან მხარეთა მიერ მათ შორის შეთანხმებული პროპორციით, მხარეთა მიერ გადაწყვეტილების მიღებიდან ერთი კვირის განმავლობაში.

14.3 არბიტრაჟის შექმნა დაიწყება მხარის (მხარეთა) მიერ საავანსო თანხის სრული ოდენობით დაფარვის შემდეგ. კავშირის დირექტორი უფლებამოსილია აღნიშნული თანხის ან მისი ნაწილის ნაცვლად მიიღოს საბანკო ან მისთვის მისაღები სხვა გარანტია. ამასთან, საავანსო თანხის გადაუხდელობა, დაგვიანებით გადახდა ან ზემოაღნიშნული გარანტიის წარმოუდგენლობა საკმარისი საფუძველია საარბიტრაჟო განხილვისათვის დავის მიღების გადაწყვეტილების გასაუქმებლად.

14.4 არბიტრაჟი დამოუკიდებლად წყვეტს თავისი მუშაობის წესს ამ დებულების შესაბამისად და მხარეთა ერთობლივ მოთხოვნათა გათვალისწინებით.

14.5 არბიტრაჟი, როგორც საპროცესო, ასევე დავის ფაქტობრივ და სამართლებრივ საკითხებზე გადაწყვეტილებებს იღებს ხმათა უმრავლესობით. ამასთან, საპროცესო საკითხებზე უმრავლესობის არარსებობის შემთხვევაში არბიტრაჟის თავმჯდომარეს აქვს ერთპიროვნული გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილება.

14.6 არბიტრაჟის სხდომები დახურულია, თუ ორივე მხარე არ მოითხოვს ღია განხილვის გამართვას.

14.7 მხარეებს გონივრულ ვადაში უნდა ეცნობოთ მოსმენის გამართვის დრო და ადგილი, რათა მათ მოახერხონ ასეთ მოსმენაზე გამომცხადება.

14.8 თუ საარბიტრაჟო შეთანხმება ითვალისწინებს და არბიტრაჟი ამას მისაღებად ჩათვლის, საარბიტრაჟო განხილვა შეიძლება წარმართოს მხოლოდ წერილობითი მასალის საფუძველზე მხარეთა ზეპირი მოსმენის გარეშე.

14.9 არბიტრაჟს ზეპირი მოსმენის დაწყებამდე შეუძლია მხარეებს გადასცეს შეკითხვების სია, რომლებზეც მას განსაკუთრებულად და დაწვრილებით სურს მათგან პასუხის მოსმენა.

14.10 საარბიტრაჟო გადაწყვეტილების გამოტანამდე არბიტრაჟმა ყოველი ღონე უნდა იხმაროს დავასთან დაკავშირებული ამომწურავი ინფორმაციის მისაღებად, რისთვისაც, საჭიროების შემთხვევაში, არბიტრაჟის მეშვეობით მოხდება მოწმეთა გამოძახება, ექსპერტთა მოწვევა, მტკიცებულებათა გამოთხოვა და ა.შ.

14.11 მხარეები საქმეებს აწარმოებენ უშუალოდ ან წარმომადგენლების მეშვეობით. მხარის გამოუცხადებლობა, თუ მას ამ დებულებით დადგენილი წესითა და ვადაში ეცნობა საქმის განხილვის დროისა და ადგილის თაობაზე, ხელს არ უშლის საქმის განხილვას და გადაწყვეტილების მიღებას, თუ გამოუცხადებელმა მხარემ წერილობით არ იშუამდგომლა განხილვის გადადება საპატიო მიზეზის მითითებით. მხარეს შეუძლია მოითხოვოს საქმის განხილვა მის დაუსწრებლად.

14.12 ნებისმიერ მხარეს შეუძლია საქმის განხილვის დამთავრებამდე შეცვალოს ან შეაყოს თავისი სასარჩელო მოთხოვნები ან შესაგებელი, რომლის დაშვებაც არდაშვების საკითხს წყვეტს არბიტრაჟი.

14.13 მხარეებმა უნდა დაამტკიცონ ის გარემოებანი, რომლებზეც ისინი ამყარებენ თავიანთ მოთხოვნებს. არბიტრაჟს შეუძლია მხარეებს მოსთხოვოს სხვა მტკიცებულებათა წარმოდგენაც.

14.14 მესამე პირის მხარეების საქმეში დაშვება შესაძლებელია ერთ-ერთი მხარის მოთხოვნით. მესამე პირის ჩასართავად, მეორე მხარის თანხმობის გარდა, აუცილებელია ამ პირის წერილობითი თანხმობაც.

14.15 მესამე პირის ჩართვა შესაძლებელია მხოლოდ საქმის მომზადების სტადიაზე. საპატიო მიზეზის არსებობის შემთხვევაში იგი შესაძლებელია საქმის განხილვის შემდეგ სტადიაზეც იქნეს ჩართული. მესამე პირის საქმეში დაშვების საკითხს წვევტს არბიტრაჟი.

14.16 არბიტრაჟს სრული უფლება აქვს დაადგინოს ყველა სხდომისა და მოსმენის ან მათი ნაწილის ხანგრძლივობა.

14.17 აუცილებლობის შემთხვევაში არბიტრაჟის ან მხარეთა ინიციატივით შეიძლება გადაიდოს ან შეჩერდეს საქმის განხილვა. გადაწყვეტილებას საქმის გადადების ან შეჩერების შესახებ იღებს არბიტრაჟი დადგენილების სახით.

## **მუხლი 15. არბიტრაჟის დამატებითი უფლებამოსილებანი**

14.1 თუ მხარეები სხვა რამეზე წერილობით არ შეთანხმებულან, მათი მოსაზრებების ჩამოყალიბების შემდეგ არბიტრაჟი უფლებამოსილია:

ა) გადაწყვიტოს ნებისმიერი საკითხი, რომელიც დაკავშირებულია ხარჯის განაწილებასთან;

ბ) გააგრძელოს ან შეამციროს ნებისმიერი ვადა, რომელიც გათვალისწინებულია საარბიტრაჟო შეთანხმებით, ამ დებულებით ან არბიტრაჟის საკუთარი გადაწყვეტილებით;

გ) დაავალდებულოს ნებისმიერი მხარე, წარმოადგინოს ექსპერტიზისათვის საჭირო ნივთი და დოკუმენტაცია, რომელიც ამ მხარის კონტროლის ქვეშ იმყოფება, აგრეთვე ყველა ის დოკუმენტი, რასაც კონკრეტული საქმის განხილვისას არბიტრაჟი საჭიროდ მიიჩნევს;

დ) მიიღოს გადაწყვეტილება მტკიცების ან სხვა წესების გამოყენების თუ გამოუყენებლობის შესახებ, რომლებიც ეხება საქმისათვის ნებისმიერი დოკუმენტის დაშვებას, შემსებლობას და მნიშვნელობას, აგრეთვე, ნებისმიერი ფაქტის, საკითხის და ექსპერტის აზრის შესახებ და განსაზღვროს მხარეთა შორის დოკუმენტების გაცვლის დრო და ფორმა;

ე) განსაზღვროს მხარეთა შორის დადებული ნებისმიერი კონტრაქტისა და საარბიტრაჟო შეთანხმების შესწორების პროცედურა, რომელიც აუცილებელია რაიმე შეცდომის გამოსასწორებლად, რომელსაც არბიტრაჟი მხარეთა საერთო ინტერესად მიიჩნევს, ოღონდ იმ ფარგლებში, რაც დაშვებულია ამ კონტრაქტისთვის ან/და საარბიტრაჟო შეთანხმებისათვის მარეგულირებელი კანონმდებლობით.

## **მუხლი 16. უზრუნველყოფის ზომები**

16.1 იმ შემთხვევაში, თუ მხარეები სხვა რამეზე არ შეთანხმებულან, მოსარჩელის შუამდგომლობით არბიტრაჟს გამოაქვს გადაწყვეტილება პრეტენზიის უზრუნველყოფის ღონისძიებების შესახებ, რომელიც შეიძლება გამოიხატოს ავანსის შეტანით, საბანკო გარანტიის წარმოდგენით ან ნებისმიერი სხვა საშუალებით, რომელსაც არბიტრაჟი ჩათვლის საჭიროდ. ეს პირობები შეიძლება შეიცავდეს მოპასუხის მოთხოვნას მოსარჩელის მხრიდან ასეთი უზრუნველყოფის წარმოდგენით მოსალოდნელი ზარალის მიღების უზრუნველყოფის შესახებ.

16.2 მოპასუხის მოთხოვნით არბიტრაჟს შეუძლია მოსარჩელისაგან მოითხოვოს მოპასუხისათვის მოსალოდნელი ზარალის ანაზღაურების უზრუნველყოფა.

16.3 არბიტრაჟი მხარის განცხადებით ან საკუთარი ინიციატივით მიმართავს სასამართლოს მტკიცებულებათა უზრუნველყოფის შესახებ განჩინების გამოტანის მოთხოვნით.

16.4 მხარის განცხადება მტკიცებულებათა უზრუნველყოფის შესახებ სასამართლოსათვის მიმართვის მოთხოვნით არბიტრაჟს წარედგინება წერილობითი ფორმით.

16.5 მტკიცებულებათა უზრუნველყოფის შესახებ, როგორც წერილობითი, ისე ზეპირი ფორმით, განცხადებულ შუამდგომლობაში უნდა აისახოს:

ა) მტკიცებულებანი, რომელთა უზრუნველყოფაც აუცილებელია;

ბ) გარემოებანი, რომელთა დასადასტურებლადაც საჭიროა ეს მტკიცებულებანი;

გ) მიზეზები, რომლებმაც აიძულა განმცხადებელი მიემართა შუამდგომლობით მტკიცებულებათა უზრუნველყოფის შესახებ.

16.6 მტკიცებულებათა უზრუნველყოფის მოთხოვნით სასამართლოსათვის მიმართვის შესახებ არბიტრაჟი იღებს დადგენილებას. ასეთი დადგენილების მიღებით საარბიტრაჟო-საპროცესო ვადა ჩერდება შესაბამისი მტკიცებულებების მიღებამდე.

### **მუხლი 17. საარბიტრაჟო გადაწყვეტილება**

17.1 არბიტრაჟმა საარბიტრაჟო გადაწყვეტილების საბოლოო ხელმოწერელი ვარიანტი უნდა მიაწოდოს არბიტრებს, არბიტრაჟის საარბიტრაჟო განხილვის დაწყებიდან არაუგვიანეს ერთი თვისა, თუ მხარეთა მიერ წინასწარ არ არის დადგენილი საბოლოო გადაწყვეტილების გამოტანის სხვა ვადა.

17.2 თუ მხარეები არ შეთანხმებულან გადაწყვეტილების გამოტანის ვადაზე და გადაწყვეტილება გამოტანილი არ იქნა 17.1 პუნქტში მითითებულ ვადაში, არბიტრაჟი უნდა გადადგეს, თუ მხარეთა მიერ სხვა რამ არ იქნა დადგენილი. ამ შემთხვევაში მხარეები ვალდებული არიან 10 დღის ვადაში დანიშნონ არბიტრაჟის ახალი წევრები ამ დებულების მე-4 მუხლის შესაბამისად.

17.3 საარბიტრაჟო გადაწყვეტილების საბოლოო ხელმოწერელი ვარიანტი ეგზავნება არბიტრაჟის თავმჯდომარეს, რომელიც უფლებამოსილია შენიშვნები გააკეთოს მხოლოდ გადაწყვეტილების ფორმასთან დაკავშირებით. არბიტრაჟი ვალდებულია გაითვალისწინოს ასეთი შენიშვნები საარბიტრაჟო გადაწყვეტილების ხელმოწერამდე.

17.4 საარბიტრაჟო გადაწყვეტილება უნდა ჩამოყალიბდეს წერილობითი ფორმით, საარბიტრაჟო განხილვის ენაზე და მასში უნდა აღინიშნოს:

- ა) გადაწყვეტილების გამოტანის დრო და ადგილი;
- ბ) არბიტრაჟის სრული დასახელება და არბიტრაჟის შემადგენლობა;
- გ) მხარეთა ვინაობა და მისამართები;
- დ) საარბიტრაჟო შეთანხმება;
- ე) დავის საგანი;
- ვ) სამოტივაციო ნაწილი იმ დასაბუთებით, რის საფუძველზეც არბიტრაჟმა მიიღო გადაწყვეტილება (გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც საარბიტრაჟო შეთანხმება პირდაპირ ითვალისწინებს სამოტივაციო ნაწილის არარსებობას);
- ზ) არბიტრაჟის გადაწყვეტილება (საარბიტრაჟო ხარჯის დაკისრების შესახებ გადაწყვეტილების ჩათვლით);
- თ) გადაწყვეტილების აღსრულების ვადა;
- ი) იმ არბიტრის ვინაობა (თუ ასეთი არსებობს), რომელმაც უარი განაცხადა გადაწყვეტილების ხელმოწერაზე.

17.5 საარბიტრაჟო გადაწყვეტილება ძალაში შედის მისი ნოტარიალურად დამოწმებისა და მხარეთათვის მისი გამოცხადების მომენტიდან.

17.6 საარბიტრაჟო გადაწყვეტილება საბოლოოა და სავალდებულოა მხარეთათვის შესასრულებლად.

17.7 ძალაში შესულ საარბიტრაჟო გადაწყვეტილებაზე სააღსრულებო ფურცელს (წარწერას) გასცემს არბიტრაჟის თავმჯდომარე.

17.8 ერთ-ერთი მხარის მოთხოვნის საფუძველზე ან არბიტრაჟის ინიციატივით, არბიტრაჟის თავმჯდომარის თანხმობით, გადაწყვეტილების გამოტანიდან 30 დღის განმავლობაში დაიშვება არბიტრაჟის მიერ საარბიტრაჟო გადაწყვეტილების განმარტება ან/და მასში დაშვებული მექანიკური, ტიპოგრაფიული, თუ გაანგარიშებაში დაშვებული შეცდომის გასწორება. ასეთი განმარტება წარმოადგენს გადაწყვეტილების შემადგენელ ნაწილს, თუ მხარეები სხვა რამეზე არ შეთანხმებულან.

17.9 თუ საარბიტრაჟო განხილვის რომელიმე ეტაპზე მხარეები მიადწევენ სრულ შეთანხმებას ყველა სადავო საკითხზე, არბიტრაჟი წვეტს საარბიტრაჟო განხილვას და გამოაქვს შესაბამისი გადაწყვეტილება მორიგების შესახებ განცხადების შეტანიდან სამი დღის განმავლობაში.

### **მუხლი 18. საქმის წარმოების შეწყვეტა გადაწყვეტილების გამოტანის გარეშე**

18.1 თუ საქმეზე არ მიიღება საბოლოო გადაწყვეტილება, საარბიტრაჟო განხილვა წყდება დადგენილებით საქმის შეწყვეტის შესახებ.

18.2 საქმის წარმოება წყდება:

- ა) მოსარჩელის მიერ თავის მოთხოვნაზე უარის თქმისას, თუ მოპასუხე ასეთი შეტყობინების მიღებიდან ორი კვირის ვადაში არ წამოაყენებს თავის პრეტენზიებს საქმის წარმოების შეწყვეტის შესახებ და არბიტრაჟი არ დაადგენს მოპასუხის კანონიერ ინტერესს დავის ბოლომდე მოწესრიგების თაობაზე;

ბ) თუ არსებობს მხარეთა შეთანხმება საარბიტრაჟო განხილვის შეწყვეტის თაობაზე;

გ) თუ არბიტრაჟს მიაჩნია, რომ რაიმე მიზეზით შეუძლებელია ან საჭირო არ არის საქმის შემდგომი განხილვა, კერძოდ, თუ არ არსებობს ის წანამძღვრები, რომლებიც აუცილებელია საქმის არსებითად განხილვისათვის.

18.3 არბიტრაჟის ფორმირებამდე დადგენილება საქმის წარმოების შეწყვეტის შესახებ გამოაქვს კავშირის დირექტორს.

### მუხლი 19. დასკვნითი დებულებები

19.1 ყველა იმ საკითხთან დაკავშირებით, რომელიც გათვალისწინებული არ არის ამ დებულებით, კავშირის დირექტორი, არბიტრაჟი და მხარეები მოქმედებენ კანონისა და ამ დებულების სულისკვეთებით და იყენებენ ყველა შესაძლებლობას იმის უზრუნველსაყოფად, რომ საარბიტრაჟო გადაწყვეტილებას ჰქონდეს იურიდიულად ძალა.

დებულებას გავეცანი, თანახმა ვარ საქმის განხილვა მოხდეს ამ დებულებისა და 17.04.97. წლის საქართველოს კერძო არბიტრაჟის შესახებ კანონის შესაბამისად. არბიტრაჟის მიერ გამოტანილი გადაწყვეტილება საბოლოოა და სასამართლოს წესით არ გასაჩივრდება, რასაც ხელმოწერით ვადასტურებ:

პირველი მხარე:

მეორე მხარე:

-----  
(პირველი მხარის სახელი და გვარი)

-----  
(მეორე მხარის სახელი და გვარი)

-----  
(ხელმოწერა)

-----  
(ხელმოწერა)

არბიტრები:

1. -----  
(არბიტრის სახელი და გვარი)

-----  
(ხელმოწერა)

2. -----  
(არბიტრის სახელი და გვარი)

-----  
(ხელმოწერა)

3. -----  
(არბიტრის სახელი და გვარი)

-----  
(ხელმოწერა)

დამტკიცებულია -----დირექტორის მიერ  
(სათემო ორგანიზაციის დასახელება)

200 წლის -----

ბ.ა.

## **დ ე ბ უ ლ ე ბ ა**

საარბიტრაჟო ხარჯისა და მოსაკრებლების შესახებ

### **მუხლი 1. ტერმინთა განმარტება**

1.1 „სარეგისტრაციო მოსაკრებელი“ – მოსაკრებელი, რომელსაც არბიტრაჟში საარბიტრაჟო პრეტენზიის შემტანი პირები იხდიან, საქმის განხილვის დაწყებამდე არბიტრაჟში წარმოშობილი ხარჯის დასაფარავად.

1.2 „საარბიტრაჟო მოსაკრებელი“ – მოსაკრებელი, გათვალისწინებული არბიტრაჟის საქმიანობასთან დაკავშირებული ხარჯის დასაფარავად, გადახდილი არბიტრაჟში განსახილველად შეტანილი ყოველი საარბიტრაჟო პრეტენზიისათვის (არბიტრების ჰონორარი, არბიტრაჟის აპარატის ხელფასი, საარბიტრაჟო განხილვის ორგანიზაციისათვის საჭირო ხარჯი და სხვა).

1.3 „არბიტრაჟის დამატებითი ხარჯი“ – განსაკუთრებული ხარჯი, რომელიც გაიწევა კონკრეტული საქმის განხილვისას (ხარჯები ექსპერტიზის ჩატარებისათვის, ექსპერტთა ჰონორარი, სამიწვინებო ხარჯები და სხვა).

1.4 მხარეთა ხარჯი – ხარჯი, რომლებიც გაღებულია მხარეთა მიერ თავისი ინტერესების დასაცავად არბიტრაჟში საქმის განხილვის დროს, გარდა ამ დებულების 1.1, 1.2 და 1.3 მუხლებით გათვალისწინებული ხარჯისა.

### **მუხლი 2. სარეგისტრაციო მოსაკრებელი**

2.1 სარეგისტრაციო მოსაკრებლის ოდენობა შეადგენს ---- ლარს (დღგ-ს გარეშე). საარბიტრაჟო მოსაკრებლის გადახდისას სარეგისტრაციო მოსაკრებელი აითვლება საარბიტრაჟო მოსაკრებელში.

2.2 სარეგისტრაციო მოსაკრებელი არ ექვემდებარება დაბრუნებას.

### **მუხლი 3. საარბიტრაჟო მოსაკრებელი**

3.1. საარბიტრაჟო მოსაკრებელი წარმოადგენს საარბიტრაჟო დათქმის განუყოფელ ნაწილს. მოსაკრებელი მიმართულია არბიტრთა ჰონორარის შევსების მიზნით.

3.2. საარბიტრაჟო მოსაკრებელი (დღგ-ს გარეშე) განისაზღვრება ლარებში დავის საგნის ღირებულების 1.5%-ის ოდენობით, ან არბიტრაჟსა და მხარეებს შორის შეთანხმებული თანხის ოდენობით.

### **მუხლი 4. საარბიტრაჟო მოსაკრებლის შემცირება**

4.1 თუ მოსარჩელემ, მოსარჩელისათვის საქმის განხილვის დღის დანიშვნის შესახებ უწყების გაგზავნამდე გაითხოვა პრეტენზია, საარბიტრაჟო მოსაკრებელი (გარდა სარეგისტრაციო მოსაკრებლისა) მცირდება 75%-ით.

4.2 თუ მოსარჩელემ მოპასუხისათვის უწყების გაგზავნის შემდეგ, მაგრამ საქმის განხილვის დღემდე გაითხოვა პრეტენზია, იმის გამო, რომ მხარეებმა დავა დაარეგულირეს მოლაპარაკების შედეგად, საარბიტრაჟო მოსაკრებელი (გარდა სარეგისტრაციო მოსაკრებლისა) მცირდება 50%-ით.

4.3 თუ საქმის განხილვა შეწყდა გადაწყვეტილების გამოტანის გარეშე, საარბიტრაჟო მოსაკრებელი (გარდა სარეგისტრაციო მოსაკრებლისა), მცირდება 25%-ით.

4.4 გადაწყვეტილება საარბიტრაჟო მოსაკრებლის შემცირების შესახებ უნდა აისახოს საარბიტრაჟო გადაწყვეტილებაში ან გადაწყვეტილებაში საქმის წარმოების შეწყვეტის შესახებ. იმ შემთხვევაში, თუ საქმის წარმოების შეწყვეტა



ხდება არბიტრაჟის ფორმირებამდე, გადაწყვეტილებას საარბიტრაჟო მოსაკრებლის შემცირების შესახებ იღებს პალატის თავმჯდომარე.

4.5 წინამდებარე თავის მოთხოვნები, დაკავშირებული საარბიტრაჟო მოსაკრებლის შემცირებასთან, არ ვრცელდება სარეგისტრაციო მოსაკრებელზე.

4.6 შეგუბებულ საარბიტრაჟო პრეტენზიაზე ვრცელდება საარბიტრაჟო შეტანისათვის დადგენილი საარბიტრაჟო მოსაკრებლის გადასახადის წესი და ოდენობა.

### **მუხლი 5. საარბიტრაჟო მოსაკრებლის განაწილება მხარეთა შორის**

5.1 თუ მხარეები სხვა რამეზე არ შეთანხმებულან, საარბიტრაჟო მოსაკრებელი ეკისრება იმ მხარეს, რომლის საწინააღმდეგოდაც იქცა გამოტანილი გადაწყვეტილება.

5.2 თუ პრეტენზია დაკმაყოფილდა ნაწილობრივ, მაშინ საარბიტრაჟო მოსაკრებელი მოპასუხეს ეკისრება დაკმაყოფილებული პრეტენზიის პროპორციულად, ხოლო მოსარჩელის პრეტენზიის იმ ნაწილის პროპორციულად, რომელ ნაწილშიც არ დაკმაყოფილდა პრეტენზია.

5.3 საარბიტრაჟო ხარჯი და მოსაკრებელი გადახდილად ითვლება თანხის, კავშირის საღაროს შემოსავლის ქვითრის გამოწერის შემთხვევაში.

5.4 მხარე, რომლის სასარგებლოდაც გამოტანილია გადაწყვეტილება, უფლებამოსილია მოსთხოვოს არბიტრაჟს, საარბიტრაჟო განხილვასთან დაკავშირებული, აგრეთვე იურიდიული წარმომადგენლის მეშვეობით არბიტრაჟში თავისი ინტერესების დაცვასთან დაკავშირებული, გონივრულად გაწეული ხარჯების მეორე მხარისათვის დაკისრება.

5.5 კონკრეტული საქმის გარემოებების გათვალისწინებით, არბიტრაჟს შეუძლია დაადგინოს დებულებით გათვალისწინებული წესებისაგან განსხვავებული არბიტრაჟის ხარჯისა და მხარეთა დანახარჯის განაწილების წესი, კერძოდ, დააკისროს ერთ მხარეს მეორე მხარის სასარგებლოდ ამ უკანასკნელის მიერ გაწეული ზედმეტი ხარჯის ანაზღაურება, რაც გამოწვეულია ერთი მხარის არაკეთილსინდისიერი და არამიზნობრივი მოქმედებებით, მათ შორის, მოქმედებებით, რომლებიც იწვევენ საარბიტრაჟო განხილვის გაუმართლებელ გაჭიანურებას.

### **მუხლი 6. არბიტრების ჰონორარი**

6.1. არბიტრების ჰონორარი შეადგენს საარბიტრაჟო მოსაკრებლის 50%-ს.

6.2. არბიტრებისათვის ჰონორარის გადახდის წესი და პირობები განისაზღვრება კავშირს და არბიტრებს შორის გაფორმებული ხელშეკრულებით ჰონორარის შესახებ.

6.3. არბიტრს ჰონორარი გადაეხდება საქმის განხილვის შეწყვეტიდან ორი კვირის ვადაში.

დებულებას გავეცანი, თანახმა ვარ საქმის განხილვა მოხდეს ამ დებულების შესაბამისად.

პირველი მხარე:

მეორე მხარე:

-----  
მხარის სახელი და გვარი)

-----  
(მეორე მხარის სახელი და გვარი)

(პირველი

-----  
(ხელმოწერა)

-----  
(ხელმოწერა)

არბიტრები:

1. -----  
(არბიტრის სახელი და გვარი)

-----  
(ხელმოწერა)

2. -----  
(არბიტრის სახელი და გვარი) (ხელმოწერა)

3.. -----  
(არბიტრის სახელი და გვარი) (ხელმოწერა)

(სასურველია ორგანიზაციის სატიტულო ბლანკზე)

**შეტყობინება**

თქვენ \_\_\_\_\_  
(მხარის სახელი და გვარი)

\_\_\_\_\_ -ის მიერ შექმნილი  
(სათემო ორგანიზაციის დასახელება)

დროებითი საგანგებო კერძო არბიტრაჟი (ბრძანება №\_\_\_\_\_) გიბარებთ *ძიპასუხის/პრეტენდენტის*  
სახით საარბიტრაჟო განხილვაზე \_\_\_\_\_

(დავის მეორე მხარის გვარი და სახელი და დავის საგნის დასახელება)

\_\_\_\_\_ დავასთან დაკავშირებით.  
საარბიტრაჟო სხდომა გაიმართება \_\_\_\_\_ წლის \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ (წელი) \_\_\_\_\_ (თარიღი)  
\_\_\_\_\_ საათზე \_\_\_\_\_ შენობაში.  
(განხილვის ადგილის ზუსტი მისამართი)

გთხოვთ იქონიოთ პირადობის დამადასტურებელი დოკუმენტაცია და საქმესთან

დაკავშირებული ყველა საჭირო საბუთები.

**დროებითი არბიტრაჟის მდივანი**

\_\_\_\_\_ (სახელი და გვარი) \_\_\_\_\_ (ხელმოწერა)

შეტყობინება ჩავიბარე \_\_\_\_\_ (სახელი და გვარი) \_\_\_\_\_ (ხელმოწერა)

\_\_\_\_\_ (თარიღი)

არბიტრის ბლანკი

სახელი, გვარი: \_\_\_\_\_

დაბადების ადგილი და დრო: \_\_\_\_\_

განათლება: \_\_\_\_\_

პროფესია: \_\_\_\_\_

საშუალო ადგილი და თანამდებობა: \_\_\_\_\_

ნასამართლობა: \_\_\_\_\_

(უნდა მიეთითოს, ხართ თუ არა ნასამართლელი)

ხომ არა ხართ სახელმწიფო მოხელე?: \_\_\_\_\_

განსახილველი საქმის დასახელება: \_\_\_\_\_

კავშირი მხარესთან: \_\_\_\_\_

(უნდა მიეთითოს, ხომ არ იმყოფებით ნათესაურ კავშირში მხარესთან)

გარემოებები, რომლებიც ეჭვის ქვეშ აყენებს თქვენს

მიუკერძოებლობას: \_\_\_\_\_

გავეცანი არბიტრაჟის საქმეს და მზად ვარ მონაწილეობა მივიღო ამ საქმის განხილვაში, როგორც \_\_\_\_\_

(მხარის დასახელება)

მხარის არბიტრმა. ვადასტურებ, რომ არ ვარ სისხლის სამართლის პასუხის-მგებლობაში ნამყოფი, არ ვიმყოფები სახელმწიფო სამსახურში და აგრეთვე, არ ვიმყოფები რომელიმე მოდავე მხარესთან ნათესაურ კავშირში. მზად ვარ მონა-წილეობა მივიღო ზემოხსენებულ საარბიტრაჟო განხილვაში და დავიცვა საქარ-თველოს კანონმდებლობის და

\_\_\_\_\_ -ის მიერ

(სათემო ორგანიზაციის დასახელება)

მომზადებული და ჩვენს მიერ ხელმოწერილი დებულების მოთხოვნები. ვიქნები მიუკერძოებელი და დამოუკიდებელი გადაწყვეტილების მიღებისას.

არბიტრის ხელმოწერა და თარიღი: \_\_\_\_\_

(სათემო ორგანიზაციის სატიტულო ბლანკზე)

**საარბიტრაჟო გადაწყვეტილება**

\_\_\_\_\_რ-ნი სოფელი \_\_\_\_\_  
(დავის განხილვის ადგილი) (თარიღი)

\_\_\_\_\_ -ის დირექტორის  
(სათემო ორგანიზაციის დასახელება)

200—წლის \_\_\_\_\_ № — ბრძანების შესაბამისად შექმნილმა დროებითმა  
(თარიღი)

არბიტრაჟმა შემდეგი შემადგენლობით:

1. \_\_\_\_\_ (თავმჯდომარე)  
(არბიტრის სახელი და გვარი)
2. \_\_\_\_\_  
(არბიტრის სახელი და გვარი)
3. \_\_\_\_\_  
(არბიტრის სახელი და გვარი)

განიხილა პრეტენდენტის \_\_\_\_\_ და  
(პრეტენდენტის სახელი და გვარი)

მოპასუხის \_\_\_\_\_ მონაწილეობით, მხარეთა  
(მოპასუხის სახელი და გვარი)

შორის \_\_\_\_\_ დადებული საარბიტრაჟო შეთანხმების  
(საარბიტრაჟო შეთანხმების თარიღი)

(პრეტენდენტის სახელი და გვარი)

საარბიტრაჟო პრეტენზია მოპასუხის \_\_\_\_\_  
მიმართ \_\_\_\_\_

(მხარეებს შორის დავის საგნის დასახელება)

\_\_\_\_\_დავის  
შესახებ.

**ა დ ვ ე რ ი ლ ო ბ ი თ ი ო ნ ა ვ ი ლ ი :**

პრეტენზია: \_\_\_\_\_

(აქ უნდა აღიწეროს პრეტენდენტის საპრეტენზიო მოთხოვნა და მის მიერ წარმოდგენილი მტკიცებულებები)

---



---



---



---



---



---



---



---

შესაგებელი:

(აქ უნდა აღიწეროს მოპასუხის შესაგებელი და მის მიერ წარმოდგენილი მტკიცებულებები)

---



---



---



---



---



---



---



---

**ს ა მ ო ტ ი ვ ა ც ი ო ნ ა წ ი ლ ი :**

არბიტრაჟმა მოუსმინა რა მხარეებს, შეისწავლა საქმეში არსებული მასალები და წარმოდგენილი მტკიცებულებები, მიაჩნია, რომ საარბიტრაჟო პრეტენზია

\_\_\_\_\_ შემდეგ გარემოებათა გამო:  
(უნდა დაკმაყოფილდეს/ არ უნდა დაკმაყოფილდეს/ უნდა დაკმაყოფილდეს ნაწილობრივ)

(აქ უნდა მიეთითოს თუ რა გარემოებების, რომელი მტკიცებულებების და მატერიალური სამართლის რომელი

(ნორმების საფუძველზე მიიღო ზემოთ აღნიშნული გადაწყვეტილება)

არბიტრაჟმა იხელმძღვანელა რა მხარეთა შორის \_\_\_\_\_

(საარბიტრაჟო შეთანხმების თარიღი)

დადებული საარბიტრაჟო შეთანხმებით, 'კერძო არბიტრაჟის შესახებ' საქართველოს კანონის

31-ე და 35-ე მუხლებით, აგრეთვე \_\_\_\_\_  
(სათემო ორგანიზაციის დასახელება)

საგანგებოდ შექმნილი დროებითი არბიტრაჟის დებულებით, დაადგინა:

**დ ა დ გ ე ნ ი ლ ე ბ ი თ ი ნ ა წ ი ლ ი :**

1. \_\_\_\_\_ პრეტენდენტის \_\_\_\_\_  
(დაკმაყოფილდეს / არ დაკმაყოფილდეს) (პრეტენდენტის სახელი და გვარი)

საარბიტრაჟო პრეტენზია \_\_\_\_\_;  
(სრულად / ნაწილობრივ)

2. \_\_\_\_\_ მოპასუხე მხარეს \_\_\_\_\_  
(დაეკისროს / არ დაეკისროს) (მოპასუხის სახელი და გვარი)

პრეტენდენტის სასარგებლოდ \_\_\_\_\_  
(დეტალურად აღიწეროს, რა ეკისრება ან არ ეკისრება მოპასუხე მხარეს)

3. გადაწყვეტილება ძალაში შედის მისი ნოტარიულად დამოწმებისა და მხარეთათვის გადაცემის მომენტიდან.

4. გადაწყვეტილება გასაჩივრებას არ ექვემდებარება, თუ მხარეები სხვა რამეს არ დაადგენენ.

1. \_\_\_\_\_ (თავმჯდომარე) \_\_\_\_\_  
(არბიტრის სახელი და გვარი) (არბიტრის ხელმოწერა)

2. \_\_\_\_\_  
(არბიტრის სახელი და გვარი) (არბიტრის ხელმოწერა)

3. \_\_\_\_\_  
(არბიტრის სახელი და გვარი) (არბიტრის ხელმოწერა)

(სათემო ორგანიზაციის სატიტულო ბლანკზე)

**მიმართვა სასამართლოს**

\_\_\_\_\_ რაიონის სასამართლოს

ქვირფასო ბატონებო,

გაცნობებთ, რომ \_\_\_\_\_ -ის მიერ  
(სათემო ორგანიზაციის დასახელება)

საგანგებოდ შექმნილმა კერძო არბიტრაჟმა 200— წლის \_\_\_\_\_ მოახდინა  
(თარიღი)

№\_\_\_\_\_ საარბიტრაჟო საქმეების განხილვა \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (უნდა მიეთითოს მოდავე მხარეები, დავის საგანი და დავის ადგილი)

\_\_\_\_\_ დაკავშირებულ დავაზე.

კერძო არბიტრაჟის შესახებ საქართველოს კანონის (1997 წლის 17 აპრილის № 656-2 კანონი) 39-ე მუხლის შესაბამისად, გთხოვთ, შესანახად მიიღოთ დროებითი არბიტრაჟის საქმეთწარმოებასთან დაკავშირებული დოკუმენტაცია.

წერილს თან ერთვის შესაბამისი დოკუმენტაცია.

**პატივისცემით**

**არბიტრაჟის ხელმძღვანელი**

\_\_\_\_\_ (მთავარი არბიტრის სახელი და გვარი)

\_\_\_\_\_ (მთავარი არბიტრის ხელმოწერა)

## გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Management Theory and Practice - 5<sup>th</sup> addition, G. A. Cole Letts Educational Aldine Plase, London W12 SAW 1996
2. Participatory Monitoring, Evaluation and Reporting An Organisational Development Perspective
3. for South African NGOs William Booth Radya Ebrahim Robert Morin
4. Learning from the Community (Conwal, Inc. Funding Provided by the Centers for Disease Control and Prevention September 2000)
5. Community Engagement Groups, Meetings, and Events: Planning, Organizing, and Conducting
6. How to make an Evaluation Plan
7. Organizational Change Management Strategy 11/18/2002 Version 2.1 Author: PSC Consulting
8. Motivating People - <http://www.lcmmix.org/research.cfm?cat=1&top=1>
9. Scanning the business environment for information: a grounded theory approach Zita Correia and T.D. Wilson (<http://informationr.net/ir/2-4/paper21.html>)
10. Tips for Effective Fundraising Looking at the Big Picture: The 5 Key Ingredients of Effective Fundraising
11. 10 Hot Tips for Facilitators For successful environmental improvement projects in the Pacific islands
12. site FASTtrack.rural infrastructure service online.
13. Business Selection Checklist <http://www.fasttrackonline.org/index.html>
14. *Improving Communications between Researchers and Policymakers in Long-term Care* <http://www.rwjf.org/research/resarchByArea.jsp?title=Vulnerable%20Populations&detailID=1315>
15. საქართველოს ორგანული კანონი „ადგილობრივი თვითმმართველობისა და მმართველობის შესახებ“, მიღებული 1997 წელს.
16. საქართველოს კანონი „საბიუჯეტო სისტემის შესახებ“, მიღებული 2003 წელს.
17. „ადგილობრივი თვითმმართველობა და მმართველობა საქართველოში“, შეფასება და პერსპექტივები. საერთაშორისო ასოციაცია „კვიტას გეორგია“, 2004 წელი.
18. „127, ყველაზე ხშირად დასმული შეკითხვა“, საერთაშორისო საქმეთა ეროვნულ-დემოკრატიული ინსტიტუტი NDI, 2003 წელი.
19. საქართველოს სამოქალაქო კოდექსი – 1997 წელი.
20. საქართველოს საგადასახადო კოდექსი – 1997 წელი.
21. „მიწის შესახებ საქართველოს კანონმდებელთა კრებული“ – 2001 წელი.
22. „მიწის კანონმდებლობა“ – 2002 წელი.
23. ილია ჭავჭავაძე – რჩეული ნაწარმოებები ხუთ ტომად, ტომი IV, გამომცემლობა „საბჭოთა საქართველო“, თბილისი, 1987 წელი.
24. „ფერმერთა იურიდიული სახელმძღვანელო“ – მიწის მესაკუთრეთა უფლებების დაცვის ასოციაცია, 2002 წელი.
25. ადმინისტრაციულ-სამართალდარღვევათა კოდექსი – 1984 წელი.
26. საქართველოს ტყის კოდექსი – 1999 წელი.
27. საქართველოს კანონები:
  - „მიწის რეგისტრაციის შესახებ“ – 1996 წელი.
  - „სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის საკუთრების შესახებ“ – 1996 წელი.
  - „სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული მიწის მართვისა და განკარგვის შესახებ“ – 1998 წელი.
  - „ფიზიკური პირებისა და კერძო სამართლის იურიდიული პირების სარგებლობაში არსებული არასასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის კერძო საკუთრებად გამოცხადების შესახებ“, 1998 წელი.
  - „სარეგისტრაციო მოსაკრებლების შესახებ“ – 2002 წელი.
28. საქართველოს პრეზიდენტის 1998 წლის №446-ე ბრძანებულება „სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული სასოფლო-სამეურნეო მიწის იჯარით გაცემის წესის შესახებ“.
29. საქართველოს პრეზიდენტის 1999 წლის №327-ე ბრძანებულება „სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის საკუთრების უფლების პირველადი რეგისტრაციის გადაუდებელ ღონისძიებათა და საქართველოს მოქალაქეთათვის სარეგისტრაციო მოწოდების გაცემის შესახებ“.



## რეკონია

„სახელმძღვანელო სათემო ორგანიზაციებისათვის“, რომელიც მიწის მესაკუთრეთა უფლებების დაცვის ასოციაციამ მოამზადა, მეტად საჭირო და რაც მთავარია, დროული წიგნია.

USAID-ის მიერ დაფინანსებული საქართველოს სათემო მობილიზაციის ინიციატივის განხორციელების ოთხწლიანმა გამოცდილებამ აჩვენა, რომ აუცილებელია ისეთი ნაშრომის არსებობა, სადაც თავმოყრილი იქნება ძირითადი საკანონმდებლო აქტები, რაც აუცილებელია სათემო კავშირების ჩამოყალიბებისა და ფუნქციონირებისათვის. ამასთან ერთად, სახელმძღვანელო დეტალურად მიმოიხილავს სათემო ორგანიზაციების ურთიერთობას ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებთან, საგადასახადო კოდექსს, მიწისა და ბუნებრივი რესურსების მართვას, კერძო არბიტრაჟთან დაკავშირებულ საკითხებს. პრაქტიკულად არ დარჩა პრობლემა, რასაც სათემო ორგანიზაციები და მათი წევრები აწყდებიან თავიანთ საქმიანობაში, დაწვრილებით არ იყოს განხილული სახელმძღვანელოში.

ამავე დროს სახელმძღვანელო გამოადგებათ იმ ორგანიზაციების წარმომადგენლებსაც, რომლებიც ახორციელებენ სათემო მობილიზაციის პროგრამებს.

წიგნის ზოგიერთი ნაწილი (მაგ. დაგეგმარება, ორგანიზება, კონტროლი) უკეთესად გასაგები გახდება თემის წევრებისათვის, თუკი მათ სხვა თემთა წევრები, რომელთაც უკვე გავლილი აქვთ სათანადო ტრენინგები, დაეხმარებიან რიგი საკითხების ახსნასა და გარკვევაში.

წიგნი ძირითადად ეყრდნობა დასავლეთ საქართველოს სათემო მობილიზაციის ინიციატივის გამოცდილებას. სასურველია, რომ მასში გათვალისწინებული ყოფილიყო მიდგომები, რომლებსაც იყენებდა „მერსი ქორი“ აღმოსავლეთ საქართველოს სათემო მობილიზაციის ინიციატივის განხორციელებისას, თუმცა ეს შენიშვნა პრინციპულად არ ცვლის წინამდებარე სახელმძღვანელოს დიდ მნიშვნელობას და საჭიროებას.

„მერსი ქორის“ სათემო მობილიზაციის კოორდინატორი

ირაკლი ქასრაშვილი

05.08.04

## რეკონია

### **მიწის მესაკუთრეთა უფლებების დაცვის ასოციაციის ინიციატივით მომზადებულ წიგნზე „სახელმძღვანელო სათემო ორგანიზაციებისათვის“**

პოსტსაბჭოური პერიოდის საზოგადოებრივ ორგანიზაციებს არსებობის დაახლოებით ათი წლის ისტორია აქვთ. ამ ხნის განმავლობაში შეიქმნა ბევრი სხვადასხვა ტიპის საზოგადოებრივი ორგანიზაცია. უკანასკნელი ხუთი წლის განმავლობაში ჩამოყალიბდა ასობით სათემო კავშირი. სათემო კავშირები საზოგადოებრივი ორგანიზაციებია, რომელთა თავისებურებაც მათ სამოქმედო არეალში მდგომარეობს. მათ აფუძნებენ აქტიური ადამიანები, რომლებიც საერთო გეოგრაფიულ არეალში ცხოვრობენ. ეს შეიძლება იყოს სოფელი, დაბა, დიდი ქალაქის უბანი ან ქუჩა, საცხოვრებელი კორპუსი და სხვა. ეს ორგანიზაციები თავიანთი თემის წარმომადგენლების ინტერესების დამცველებად გვევლინებიან. მართალია, ქართული კანონმდებლობა მათ არ განასხვავებს სხვა საზოგადოებრივი ორგანიზაციებისაგან, მაგრამ როგორც უკვე აღვნიშნეთ, მათი სპეციფიკიდან გამომდინარე, სათემო კავშირები არასამთავრობო სექტორში ცალკე გამოყოფილ ჯგუფს ქმნიან.

საბედნიეროდ, სათემო კავშირების წარმომადგენლებს ხშირად ეძლევათ იმის შესაძლებლობა, რომ დაესწრონ მათი განვითარების საკითხზე მომუშავე ორგანიზაციების მიერ მოწეობილ სხვადასხვა სემინარებს, ტრენინგებსა და სამუშაო შეხვედრებს. მაგრამ სამწუხაროდ, სათემო კავშირები არ არიან განუხილველნი მათთვის საინტერესო სპეციალური სამენეჯმენტო ლიტერატურის არსებობით. იმ წიგნების არსებობით, რომელიც მათ დაეხმარებათ ორგანიზაციის წარმატებით მართვასა და დასახული მიზნების მიღწევაში.

ამ მხრივ მისასაღმებელია მიწის მესაკუთრეთა უფლებების დაცვის ასოციაციის ინიციატივით შექმნილი წიგნი – „სახელმძღვანელო სათემო ორგანიზაციებისათვის“. ეს ერთ-ერთი პირველი სახელმძღვანელოა, რომელიც შექმნილია სათემო კავშირების წარმომადგენლებისათვის და მიზნად ისახავს, ხელი შეუწყოს მათი ორგანიზაციების შემდგომ განვითარებასა და ზოგადად ადგილობრივი თემის განვითარებას.

წიგნი შედგება ცხრა თავისაგან. წიგნის პირველი ნაწილი (I-IV თავები) ეხება სათემო კავშირის რაობასა და როლს სამოქალაქო საზოგადოებაში (I თავი), მის დაფუძნებასთან დაკავშირებულ საკითხებს (II თავი), ორგანიზაციის მართვის პრინციპებს, ეტაპებსა და საშუალებებს (III, IV თავი).

სათემო კავშირები საზოგადოების ერთ-ერთ სექტორს მიეკუთვნებიან, რომლის ცალკე არსებობაც წარმოუდგენელია. მათ უნდა იარსებონ სახელისუფლო და სამეწარმეო სექტორებთან ერთად. მესამე სექტორის ნაყოფიერი თანამშრომლობა ქმნის ჯანსაღ სამოქალაქო საზოგადოებას. ამიტომაც, წინამდებარე სახელმძღვანელოს ავტორები, ლოგიკურად წიგნის მეორე ნაწილს უთმობენ ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების რაობას, სტრუქტურასა და უფლება-მოვალეობებს, აგრეთვე მათი და სათემო ორგანიზაციების ურთიერთმიმართების საკითხს (V თავი), ადგილობრივ გადასახადებს – მიწის, საშემოსავლო და ქონების გადასახადებს (VI თავი) და მიწათსარგებლობასთან დაკავშირებულ ზოგად პრინციპებსა და საკანონმდებლო საკითხებს (VII, VIII, IX თავი).

ამ სახელმძღვანელოს ღირსებებისაგან განსაკუთრებით გამოსაყოფია მასში განხილული საკითხთა ფართო სპექტრი. საკითხთა დიდი სიმრავლის მიუხედავად, წიგნის ავტორები ახერხებენ, რომ თითოეული თემა პატარა და ადვილად აღსაქმელ ქვეთავებში განიხილონ. აღსანიშნავია, დიაგრამების, ტაბულების და სხვადასხვა, სათემო კავშირებისათვის მნიშვნელოვანი მონაცემების მოგროვებისა და გაანალიზებისათვის შემოთავაზებული ფორმების სიმრავლე. ეს ფორმები წიგნში უკვე შევსებული სახით არის მოწოდებული, რაც აადვილებს მათ აღქმას. იმედი უნდა ვიქონიოთ, რომ სათემო კავშირები მომავალში იოლად შეძლებენ ამ მეთოდების პრაქტიკაში გამოყენებას. წიგნში განხილული მიწათსარგებლობასთან დაკავშირებული მარეგულირებელი საკანონმდებლო საკითხები, საქართველოში დღეს არსებული საგადასახადო რეგულაციები, სხვადასხვა ხელშეკრულებების ფორმები უდავოდ დიდ დახმარებას გაუწევს ადგილობრივი თემების წარმომადგენლებს.

აღსანიშნავია, რომ წიგნში ავტორებს რამდენჯერმე ეპიგრაფად მოჰყავთ ილია ჭავჭავაძის სიტყვები და ასევე აკეთებენ მცირე ისტორიულ ექსკურსს. ქართული დემოკრატიული აზროვნებისა და ფასეულობათა გახსენება გასული საუკუნიდან, კიდევ უფრო მეტ სტიმულსა და იმედს მისცემს დღეს დემოკრატიის მშენებლობის ფერხულში მდგომ მოქალაქეებს.

წინამდებარე წიგნი – „სახელმძღვანელო სათემო ორგანიზაციებისათვის“, პირველი ცდაა და რა თქმა უნდა, უნაკლო არ არის. როგორც წინასიტყვაობიდან ჩანს, ამაზე არც ავტორთა ჯგუფს აქვს პრეტენზია. ჩვენ იმედი უნდა ვიქონიოთ, რომ ამ გამოცემას მოჰყვება მომდევნო გამოცემა, რომელშიც სახელმძღვანელოს ხარისხი გაუმჯობესდება.

დღეს კი მადლობა უნდა გადავუხადოთ სახელმძღვანელოს ავტორებს გაწეული ნაყოფიერი შრომისათვის.

ეს წიგნი დიდ დახმარებას გაუწევს სათემო კავშირების და სხვა საზოგადოებრივი ორგანიზაციების წევრებს, აგრეთვე ადგილობრივ მცირე და საშუალო მეწარმეებს, ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლებსა და სხვა დაინტერესებულ პირებს.

მიხეილ წერეთელი, ფონდი „ჰორიზონტი“, დირექტორის მოადგილე  
თბილისი, 10 აგვისტო, 2004 წ.

## რეკომენდია

მინდა დიდი მადლობა გადავუხადო მიწის მესაკუთრეთა უფლებების დაცვის ასოციაციის იმ თანამშრომლებს, რომლებმაც მონაწილეობა მიიღეს ამ მეტად აუცილებელი და უადრესად მნიშვნელოვანი სახელმძღვანელოს შექმნაში. ეს სახელმძღვანელო დიდ დახმარებას გაუწევს არსებულ სათემო ორგანიზაციებს, ადგილობრივ თვითმმართველობას, ბიზნეს სექტორის

წარმომადგენლებსა და ყველა იმ ადამიანთა ჯგუფს, რომელსაც სურვილი აქვს ადგილებზე, ანუ თემის დონეზე, თავისი წვლილი შეიტანოს ჩვენს ქვეყანაში არსებული პრობლემების დროულად და ხარისხიანად მოგვარებაში, რათა შესაძლებელი გახდეს ძლიერი და განვითარებული სამოქალაქო საზოგადოების ჩამოყალიბება.

სახელმძღვანელოში, პროფესიონალურ დონეზე, ერთ სისტემაშია თავმოყრილი ის ძირითადი საკითხები, რისი ცოდნაც ხელს შეუწყობს როგორც სათემო ორგანიზაციების, ასევე ადგილობრივი თვითმმართველობისა და კერძო სექტორის როლისა და ფუნქციების სწორად განსაზღვრასა და მათი საქმიანობების ეფექტურობისა და სიცოცხლისუნარიანობის უზრუნველყოფას.

ეს არის პირველი მცდელობა ამ მეტად მნიშვნელოვანი საკითხების ერთ სისტემაში მოქცევისა. კარგი იქნებოდა თუ აღნიშნულ სახელმძღვანელოში მეტი ადგილი დაეთმოდა ადვოკატირების საკითხებს, რაც ხელს შეუწყობდა ყველა დაინტერესებული მხარის ერთობლივ და ეფექტურ თანამშრომლობას საერთო პრობლემების მოგვარების საქმეში.

გისურვებთ წარმატებებს  
პატივისცემით

**დავით ვეზდენი,**

West-GCMI პროექტის მობილიზაციის კომპონენტის კოორდინატორი,  
CARE-საერთაშორისო საქართველოში.

თარიღი: 12 აგვისტო, 2004