

საქართველოს მთავრობის

განკარგულება №936

2012 წლის 14 მაისი

ქ. თბილისი

რეგიონის განვითარების სტრატეგიის შემუშავების სახელმძღვანელოს დამტკიცების შესახებ

„საქართველოს მთავრობის სტრუქტურის, უფლებამოსილებისა და საქმიანობის წესის შესახებ“ საქართველოს კანონის მე-5 მუხლის „ს“ ქვეპუნქტისა და ევროპის კავშირსა და საქართველოს მთავრობას შორის 2011 წლის 14 ნოემბრის დაფინანსების ხელშეკრულების („საქართველოში რეგიონული განვითარების რეფორმის მხარდაჭერა“) მე-2 დანართის (ტექნიკური და ადმინისტრაციული დებულებები) შესაბამისად, დამტკიცდეს თანდართული რეგიონის განვითარების სტრატეგიის შემუშავების სახელმძღვანელო.

პრემიერ-მინისტრი

ნ. გილაური

რეგიონის განვითარების სტრატეგიის შემუშავების სახელმძღვანელო

შესავალი

საქართველოს რეგიონული განვითარების 2010-2017 წ.წ. სახელმწიფო სტრატეგიით (შემდგომში – სახელმწიფო სტრატეგია) და სახელმწიფო სტრატეგიის 2011-2014 წლების სამოქმედო გეგმით განისაზღვრა ცალკეული რეგიონისათვის განვითარების სტრატეგიის შემუშავების საჭიროება. შესაბამისად, ცალკეული რეგიონის სტრატეგიების შემუშავების პროცესის ჰარმონიზაცია და უნიფიცირებული მიდგომების განსაზღვრა უაღრესად მნიშვნელოვანია სახელმწიფო სტრატეგიის განხორციელებისთვის და აღნიშნული პროცესის მონიტორინგისა და შეფასებისათვის.

რეგიონის განვითარების სტრატეგია (შემდგომში – სტრატეგია) შემუშავდება სახელმწიფო რწმუნებულის – გუბერნატორის (შემდგომში – გუბერნატორი) უფლებამოსილების საზღვრებში შემავალი თვითმმართველი ერთეულების ტერიტორიის მიხედვით.

სტრატეგია არის პოლიტიკის განმსაზღვრელი დოკუმენტი, რომელიც ასახავს არსებულ ვითარებასა და იმ მექანიზმებს, რომელთა მეშვეობითაც ხდება რეგიონების განვითარების პოტენციალის ხელშეწყობა. სტრატეგიის განუყოფელი ნაწილია კონკრეტული პროექტების სამოქმედო პროგრამის, მისი განხორციელების ვადების, ხარჯებისა და დაფინანსების წყაროების (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) განსაზღვრა. სტრატეგიის შემუშავება მიზნად ისახავს ცალკეულ რეგიონში არსებული პოტენციალის განსაზღვრასა და წინადადებების შეთავაზებას შემდეგი შედეგების მისაღწევად:

- რეგიონში არსებული ბუნებრივი, მატერიალური, შრომითი და ფინანსური რესურსების ეფექტიანი გამოყენება;
- ინვესტიციების წახალისება;
- ცალკეულ რეგიონში შექმნილი რთული მდგომარეობის დაძლევა და სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტიმულირება;
- სოციალური ინფრასტრუქტურის განვითარება;
- გარემოსა და ეკოლოგიური ბალანსის დაცვა, აღდგენა და შენარჩუნება.

სტრატეგიის დოკუმენტის მიზანი ინფორმაციის, რესურსებისა და ყველა დაინტერესებული მხარის ძალისხმევით კონსოლიდაცია და რეგიონებისთვის გრძელვადიანი მდგრადი განვითარების საქმეში მიმართულების მიცემაა. სტრატეგია უნდა მოიცავდეს ყველა იმ ცენტრალურ, რეგიონულ და ადგილობრივ პრიორიტეტს, რომელიც რეგიონის ტერიტორიაზე არსებობს, ასევე, ყველა იმ რესურსს, რომელიც ამ მიმართულებით იქნება გამოყოფილი. შესაბამისად, სტრატეგიულ დოკუმენტს ექნება რეალისტური დაგეგმარების, განხორციელებისა და მონიტორინგის სტრუქტურა.

სტრატეგია მოიცავს როგორც ეკონომიკური, ისე სოციალური და ბუნებრივი გარემოს განვითარების ამოცანებსა და პრიორიტეტებს. სტრატეგიას მოამზადებენ რეგიონული განვითარების საბჭოები ხელისუფლების წარმომადგენლებთან, ადგილობრივ ექსპერტებთან, კერძო სექტორსა და სამოქალაქო საზოგადოებიდან დაინტერესებულ მხარეებთან თანამშრომლობით.

სახელმძღვანელო მოიცავს 5 ნაწილს. I ნაწილი ეხება რეგიონული განვითარების საბჭოსა და სამუშაო ჯგუფის უფლებამოსილებებს, რომლებიც შეიქმნება სტრატეგიის შესამუშავებლად. II ნაწილში აღწერილია, თუ როგორ მოხდება ისეთი საკითხების კოორდინაცია, როგორცაა სამინისტროებისა და დონორების მონაწილეობა და რეგიონთაშორისი მოთხოვნებისა და საკითხების შეჯერება. III ნაწილი განსაზღვრავს პროცესს, რამდენიმე ტექნიკურ ტერმინს და სტრატეგიის შემუშავებისას გასათვალისწინებელ თანმიმდევრობას. IV ნაწილში ახსნილია სტრატეგიების დამტკიცების შეთავაზებული გზა, V ნაწილში – შინაარსისადმი არსებული მოთხოვნები.

1. აუცილებელი ინსტიტუციური მოწყობა

იმისათვის, რომ სტრატეგიაში აისახოს საზოგადოებაში არსებული პრობლემები, ხედვა და განვითარების პრიორიტეტები, აუცილებელია სტრატეგიის შემუშავების პროცესში სამიზნე რეგიონის მოსახლეობის ჩართვა. პროცესში უნდა ჩაერთონ შემდეგი ინსტიტუტების წარმომადგენლები: რეგიონული ადმინისტრაცია, თვითმმართველი ერთეულების წარმომადგენლები, ადგილობრივი არასამთავრობო ორგანიზაციები, ბიზნესსექტორი, საგანმანათლებლო დაწესებულებები.

პროცესი არ უნდა იყოს ერთჯერადი ხასიათის. იგი მუდმივად უნდა განახლდეს, რათა ასახოს რეგიონში არსებული რეალობა.

ამ ნაწილში აღწერილია გუბერნატორის, რეგიონული განვითარების საბჭოს, სამუშაო ჯგუფის, აგრეთვე, კონსულტანტების (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) მოვალეობები სტრატეგიის მომზადების პროცესში.

1.1. რეგიონული განვითარების საბჭოს შემადგენლობა და როლი

რეგიონებში იქმნება რეგიონული განვითარების საბჭოები. რეგიონული განვითარების საბჭოს ხელმძღვანელობს გუბერნატორი. გუბერნატორი ნიშნავს საბჭოს წევრებს, იწვევს სხდომებს და განსაზღვრავს სხდომის დღის წესრიგს. საბჭო შედგება რეგიონში მომუშავე ძირითადი უწყებების წარმომადგენლებისაგან, კერძოდ, სახელმწიფო რწმუნებულის – გუბერნატორის ადმინისტრაციის, ადგილობრივი თვითმმართველი ერთეულების, ადგილობრივი ბიზნესების, აკადემიური წრეებისა და არასამთავრობო ორგანიზაციების წარმომადგენლებისაგან. გუბერნატორი უფლებამოსილია წევრებად დანიშნოს სხვა სექტორის წარმომადგენლები.

რეგიონული განვითარების საბჭოს სხდომები იმართება რეგულარულად, არანაკლებ კვარტალში ერთხელ, თუმცა, საჭიროების შემთხვევაში თავმჯდომარე უფლებამოსილია უფრო ხშირად მოიწვიოს სხდომები.

რეგიონული განვითარების საბჭოს მთავარი ამოცანაა სტრატეგიის შემუშავება. ასევე, რეგიონული განვითარების საბჭოს ამოცანებია:

- სტრატეგიის შემუშავების პროცესში მთავარი დაინტერესებული მხარეების მონაწილეობის უზრუნველყოფა;

- სამუშაო ჯგუფის შექმნა და მისი საქმიანობის ზედამხედველობა;

- ხედვის, პრიორიტეტების, სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების შესახებ პოლიტიკის განმსაზღვრელი გადაწყვეტილებების მიღება საჯარო კონსულტაციებისა და განხილვების ანალიზის საფუძველზე;

- სტრატეგიის შესაბამისობის უზრუნველყოფა სახელმწიფო სტრატეგიასთან;

- მიღებული სტრატეგიის განხორციელების მონიტორინგი;

- სტრატეგიის განახლება საჭიროების შესაბამისად.

სტრატეგიის შემუშავების შემდეგ რეგიონული განვითარების საბჭო იღებს სტრატეგიის განხორციელების მონიტორინგის მთავარ პასუხისმგებლობას. მონიტორინგი სტრატეგიული დაგეგმარების ხელშეუვალი ელემენტია, რომელიც დაგეგმვის ფაზაშია გასათვალისწინებელი.

1.2. რეგიონული განვითარების საბჭოს მიერ შექმნილი სამუშაო ჯგუფის როლი და შემადგენლობა

რეგიონულმა საბჭომ უნდა დანიშნოს თავმჯდომარე და წევრები სამუშაო ჯგუფისთვის, რომელიც შესაძლებელია ჩამოყალიბდეს ყველა რეგიონში და რეგიონული განვითარების საბჭოს ერთი წარმომადგენელი უნდა იყოს სამუშაო ჯგუფში იმისათვის, რომ უზრუნველყოს საჭირო კოორდინაცია. წარმომადგენლები გუბერნატორის ადმინისტრაციიდან, ყველა რეგიონის ადგილობრივი თვითმმართველი ერთეულებიდან, ბიზნეს სექტორიდან და არასამთავრობო ორგანიზაციიდან იქნებიან სამუშაო ჯგუფის წევრები. რეგიონული განვითარების საბჭოს შეუძლია დანიშნოს ჯგუფის წევრებად წარმომადგენლები სხვა შესაბამისი ინსტიტუციებიდან/სექტორებიდან (აკადემიური ინსტიტუტებიდან, დამოუკიდებელი ექსპერტები და ა.შ.).

ჯგუფი შეიმუშავებს განვითარების მიზნებსა და პრიორიტეტებს შემდეგი მიმართულებებით:

- **რეგიონული ეკონომიკის** და შესაბამისი ინფრასტრუქტურის განვითარების საჭიროებები (სასოფლო-სამეურნეო სფეროს გამოკლებით, მაგრამ წარმოების, ტურიზმის, დაცული ტერიტორიების ფარგლებში ეკო-ტურიზმის, მომსახურების სექტორის და მცირე და საშუალო მეწარმეობის ჩათვლით);

- **რეგიონული სასოფლო-სამეურნეო ეკონომიკა** (აგრარული წარმოება, აგროგადამამუშავებელი წარმოება, აგრარული ექსპორტი);

- **სოციალური განვითარება და ინფრასტრუქტურა** (განათლების, ჯანდაცვის, გზების, საჯარო ტრანსპორტისა და სოციალური კეთილდღეობის ჩათვლით);

- **ბუნებრივი რესურსების მართვა და გარემოს დაცვა** (წყლის რესურსების, წყალმომარაგება-კანალიზაციის სექტორის, ჰაერის ხარისხის, ნარჩენების მართვის, ფლორისა და ფაუნის დაცვისა და დაცულ ტერიტორიებზე ბიომრავალფეროვნების კონსერვაციის ჩათვლით).

სამუშაო ჯგუფი რეგულარულად შეიკრიბება სტრატეგიის შემუშავების დროს და პასუხისმგებელი იქნება:

- თემატური ფაქტორული ანალიზის გაკეთებაზე;

- ხედვების შემუშავებაზე არსებულ სოციალურ-ეკონომიკურ მდგომარეობაზე დაყრდნობით;

- განვითარების ამოცანებისა და პრიორიტეტების ჩამოყალიბებაზე;

- სამინისტროსთან კოორდინაციით, საქართველოს რეგიონული განვითარების სამთავრობო კომისიის (შემდგომში – სამთავრობო კომისია) დარგობრივ სამუშაო ჯგუფებთან და დარგობრივი სამინისტროების წარმომადგენლებთან ურთიერთობაზე პრიორიტეტების დასახვის დროს;

- კონსულტაციებსა და შეხვედრებში მონაწილეობაზე ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოთა წარმომადგენლებთან, ადგილობრივ დაინტერესებულ მხარეებთან და ზოგადად, საზოგადოებასთან წარდგენილი მიზნებისა და პრიორიტეტების განსახილველად;

- განახლებული ინფორმაციის მიწოდებაზე რეგიონული განვითარების საბჭოსა და სამინისტროსათვის.

აღნიშნულის შესასრულებლად სამუშაო ჯგუფის წევრები:

- თემისა და ფართო საზოგადოების აზრს გამოიკვლევენ საჯარო განხილვებისა და სხვა მექანიზმების გამოყენებით;

- შეხვედებიან რეგიონის ყველა ადგილობრივ თვითმმართველ ერთეულს სტრატეგიული მიზნებისა და პრიორიტეტების განხილვისა და მათი შეჯერების მიზნით;

- სამინისტროსთან განიხილავენ განვითარების პრიორიტეტებს და შემოთავაზებულ მიზნებსა და ამოცანებს.

სამუშაო ჯგუფი საქმიანობას ე.წ. „საორიენტაციო“ შეხვედრით დაიწყებს, რომელსაც გაუძღვება უცხოელი ექსპერტი (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) ან სამინისტრო.

სამუშაო ჯგუფის მუშაობას კოორდინაციას გაუწევს სამუშაო ჯგუფის თავმჯდომარე. სამუშაო ჯგუფის თავმჯდომარეს სამუშაო ჯგუფის წევრებს შორის შემდეგი დავალებების განაწილების პასუხისმგებლობა აქვს:

- ოქმების მომზადება;

- საჭიროების მიხედვით, პოლიტიკის განმსაზღვრელი წინადადებების თაობაზე მონაცემების შეგროვება;

- პოლიტიკის განმსაზღვრელი დოკუმენტის მომზადება სამუშაო ჯგუფის წევრების ან გარეშე პირებისაგან მიღებული ვერბალური წინადადებების საფუძველზე;

- დოკუმენტების სექტორული განვითარების სტრატეგიის პროექტში თავმოყრა.

სამუშაო ჯგუფის საქმიანობის მნიშვნელოვანი ნაწილი დაეთმობა დაინტერესებული მხარეების ფართო სპექტრთან კონსულტაციებს თითოეული სფეროსთვის სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების გამოვლენის, არსებული მდგომარეობის ანალიზს იმ ინსტიტუტებისა და ორგანიზაციების გამოვლენის მიზნით, რომელთაც წვლილი უნდა შეიტანონ ძირითადი პრიორიტეტებისა და გადასადგმელი ნაბიჯების დასახვის საქმეში.

1.3. საერთაშორისო ორგანიზაციების და მოწვეული ექსპერტების/კონსულტანტების როლი

საერთაშორისო ორგანიზაციები, სამინისტროსთან კოორდინაციაში, შესაძლოა ჩაერთონ შერჩეული რეგიონებისათვის სტრატეგიის შემუშავების პროცესში. ამ შემთხვევაში რეგიონული განვითარების საბჭოს საქმიანობას და მის სამუშაო ჯგუფებს დახმარებას გაუწევს მოწვეულ ექსპერტთა ჯგუფი, რომელსაც სპეციალურად სტრატეგიის მოსამზადებლად ჩართავენ საერთაშორისო ორგანიზაციები.

2. სამინისტროს მაკოორდინირებელი ფუნქცია

2.1. კოორდინაცია დარგობრივ სამინისტროებსა და სამთავრობო კომისიის სამუშაო ჯგუფთან

სამინისტროს ექნება მთავარი როლი რეგიონული სტრატეგიების მომზადებასა და განხილვაში, აგრეთვე, სხვა ძირითადი სამინისტროების ჩართვის უზრუნველყოფის საქმეში. ეს მიიღწევა სამთავრობო კომისიის საკოორდინაციო სამუშაო ჯგუფის შექმნით, რომლის წევრები იქნებიან საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს,

საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს, საქართველოს ენერგეტიკისა და ბუნებრივი რესურსების სამინისტროს, საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან იძულებით გადაადგილებულ პირთა, განსახლებისა და ლტოლვილთა სამინისტროს, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს, საქართველოს სოფლის მეურნეობის სამინისტროს, საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს, საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროს, საქართველოს გარემოს დაცვის სამინისტროსა და საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს წარმომადგენლები. სამთავრობო კომისიის საკოორდინაციო სამუშაო ჯგუფი შეიკრიბება რეგულარულად სტრატეგიის შემუშავების დროს და მისი მოვალეობა იქნება:

ა) სტრატეგიის შედგენის სამუშაოთა მიმდინარეობის კორექტირება ახალ რეალობათა შესაბამისად;

ბ) ცენტრალური ხელისუფლებიდან რეგიონული განვითარების საბჭოებისათვის ინფორმაციისა და მონაცემების დროულად მიწოდების უზრუნველყოფა. ცენტრალური ხელისუფლების მიერ დაგეგმილი ძირეული პროექტებისა და პროგრამების შესახებ რეგიონული განვითარების საბჭოების ინფორმირებულობის უზრუნველყოფა და ამ პროექტებისა და პროგრამების რეგიონულ სტრატეგიებში სათანადოდ ასახვა.

თითოეული რეგიონული განვითარების საბჭოდან მოწოდებული თემატური ანგარიშების და ფაქტორული ანალიზების მიმოხილვა;

გ) განვითარების მიზნებისა და პრიორიტეტების მიმოხილვა და შეფასება;

დ) რეგიონთაშორისი საკითხების საბოლოო ვერსიაში ასახვის უზრუნველყოფა.

საკოორდინაციო სამუშაო ჯგუფის შერჩეულ წევრებს დროდადრო შეუძლიათ სამუშაო ჯგუფის ან რეგიონული განვითარების საბჭოს შეხვედრებში მიიღონ მონაწილეობა ცენტრალური ხელისუფლების მიმდინარე ან სამომავლო პროექტების ან ინიციატივების განხილვის მიზნით, რომელიც უნდა იყოს გათვალისწინებული სტრატეგიებში.

2.2. ცალკეულ რეგიონში სტრატეგიების კოორდინირება

სამინისტრო უზრუნველყოფს ყველა რეგიონში სტრატეგიის შემუშავებისა და განხორციელების პროცესის კოორდინაციას რეგიონული განვითარების საბჭოების და სამუშაო ჯგუფის წარმომადგენლებთან გამართული შეხვედრების მეშვეობით.

2.3. დონორების ჩართულობის კოორდინირება

სამინისტრო კოორდინაციას გაუწევს იმ საერთაშორისო ორგანიზაციების საქმიანობას, რომლებიც ფინანსურ და/ან ტექნიკურ დახმარებას გაუწევენ თითოეული სტრატეგიის მომზადებას.

3. სტრატეგიის შემუშავების პროცესი

3.1. დაინტერესებული მხარეების და ექსპერტების გამოვლენა

პირველ რიგში, რეგიონული განვითარების საბჭოები სამუშაო ჯგუფის წევრებს დანიშნავენ და იმ დაინტერესებულ მხარეებს გამოავლენენ საჯარო და კერძო სექტორიდან, რომლებიც სტრატეგიის ფორმულირების პროცესში მონაწილეობის მისაღებად იქნებიან მოწვეულნი.

3.2. არსებული დოკუმენტების, ანგარიშების, მონაცემების და ინფორმაციის შეგროვება

რეგიონული განვითარების საბჭოების მიერ შექმნილი სამუშაო ჯგუფი იქნება პასუხისმგებელი არსებული ინფორმაციის შეგროვებასა და ანალიზზე საბჭოსთან

კოორდინაციაში. ამავე დროს, საერთაშორისო პარტნიორებმა შესაძლოა გამოყონ დამატებითი ექსპერტი. გარეშე კონსულტანტები (ასეთის არსებობის შემთხვევაში), რომლებიც იქნებიან ჩართულნი ამ პროცესში, მჭიდროდ ითანამშრომლებენ სამუშაო ჯგუფთან იმ ინფორმაციის შეგროვებისათვის, რომელიც საჭირო იქნება თემატური სიტუაციური ანალიზის გასაკეთებლად. გუბერნატორების ადმინისტრაციები, სამთავრობო კომისიასთან არსებული საკოორდინაციო სამუშაო ჯგუფი და სამინისტრო, საჭიროების შემთხვევაში, დახმარებას გაუწევენ ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოდან და საქართველოს მთავრობისგან ინფორმაციის შეგროვების პროცესს.

3.3. სიტუაციური ანალიზი (კონტექსტის ანალიზი)

სასურველია, რომ ინფორმაცია, რომელიც საბაზისო სიტუაციური ანალიზისათვის უნდა შეგროვდეს, შეიცავდეს:

- უახლეს ანგარიშებს, რომლებიც ასახავს ადგილობრივი და რეგიონული ინფრასტრუქტურის საჭიროებებს, სასოფლო-სამეურნეო და სხვა ეკონომიკური განვითარების საქმიანობებს, სოციალური განვითარების საკითხებს, გარემოს მდგომარეობას და ა.შ.;
- თემატურ მოკვლევას არსებული ბიზნესების/სასოფლო-სამეურნეო საწარმოების ხასიათის და ზომების, სასოფლო-სამეურნეო ინფრასტრუქტურის და გადამამუშავებელი სექტორის ანალიზის, დასაქმების მიმდინარე და სამომავლო ტენდენციების, წარმოების დონისა და მომავალი ფინანსური საჭიროებების შესახებ;
- კვლევას რეგიონში საჯარო ინფრასტრუქტურის მომავალი საჭიროებების შესახებ;
- პოპულაციისა და ოჯახების არსებული და სამომავლო მახასიათებლები, მიგრაციის დონე;
- დასაქმების დონე და მახასიათებლები სექტორების მიხედვით;
- რეგიონის მოსახლეობის განათლებისა და უნარ-ჩვევების მახასიათებლები და მისი შესაბამისობა საბაზრო მოთხოვნებთან;
- რეგიონის მოსახლეობის ჯანმრთელობის მახასიათებლები და ჯანდაცვის მისაწვდომობასთან დაკავშირებული მდგომარეობა;
- სოციალური სტატისტიკა და საჭიროებების ანალიზი;
- რეგიონის დღევანდელი და პოტენციური განვითარების დამაბრკოლებელი გარეშე ფაქტორების მიმოხილვა.

სამუშაო ჯგუფები აღნიშნულ მონაცემებსა და ინფორმაციას თავიანთ სექტორებში არსებული სიტუაციური ანალიზისა და ფაქტორული ანალიზისთვის გამოიყენებენ. თითოეული რეგიონისთვის, სულ მცირე, ოთხი სიტუაციური ანალიზი უნდა მომზადდეს შემდეგ მიმართულებებზე:

- **რეგიონული ეკონომიკის** და შესაბამისი ინფრასტრუქტურის განვითარების საჭიროებები (სასოფლო-სამეურნეო სფეროს გამოკლებით, მაგრამ წარმოების, ტურიზმის, დაცული ტერიტორიების ფარგლებში ეკო-ტურიზმის, მომსახურების სექტორის და მცირე და საშუალო მეწარმეობის ჩათვლით);
- რეგიონული **სასოფლო-სამეურნეო ეკონომიკა** (აგრარული წარმოება, აგროგადამამუშავებელი წარმოება, აგრარული ექსპორტი);
- **სოციალური განვითარება და ინფრასტრუქტურა** (განათლების, ჯანდაცვის, გზების, საჯარო ტრანსპორტის, საბინაო სფეროს და სოციალური კეთილდღეობის ჩათვლით);
- **ბუნებრივი რესურსების მართვა და გარემოს დაცვა** (წყლის რესურსების და მარაგების, წყალმომარაგება-კანალიზაციის სექტორის, საყოფაცხოვრებო ნარჩენების უტილიზაციის, ჰაერის ხარისხის, ფლორისა და ფაუნის დაცვისა და დაცულ ტერიტორიებზე ბიომრავალფეროვნების კონსერვაციის ჩათვლით).

სიტუაციური ანალიზის შინაარსისა და ინსტრუმენტების თაობაზე დეტალური ინფორმაცია მოცემულია №1 დანართში.

3.4. ფაქტორული ანალიზი

სიტუაციური ანალიზის ყველა ანგარიშს თან უნდა ახლდეს ფაქტორული ანალიზი, რომელიც სექტორის მომავალ განვითარებაზე მოქმედი ძლიერი, სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების კრიტიკულ შეფასებას წარმოადგენს.

კარგად შესრულებული ფაქტორული ანალიზი არის მეთოდი, რომელიც ფართოდ გამოიყენება რეგიონულ და ადგილობრივ დაგეგმარებაში, კერძოდ:

- ფაქტორული ანალიზი განსაკუთრებულად მოსახერხებელია, როგორც სიტუაციური დეტალური ანალიზიდან შედეგების სინთეზირების საშუალება, რაც მდგრადი რეგიონული განვითარების სტრატეგიის ფორმულირებას უწყობს ხელს. ეს არის შესაძლებლობების, კონტაქტების, რესურსების (=სიმდიერე), ხარისხიანი მომსახურების გაწევის კლებადი შესაძლებლობის, მთავარი ნაკლოვანებების და დაუკმაყოფილებელი განვითარების საჭიროებების (=სუსტი მხარეები), გარემოებათა ერთობლიობის, რომელსაც თუ დაემატა თემის ქმედება, შესაძლოა გამოიღოს შედეგები (=შესაძლებლობები) და მოსალოდნელი საფრთხეების, რომლებსაც შეუძლიათ სერიოზული ზარალი მიაყენონ რეგიონს (=რისკები), შეფასების ინსტრუმენტი.

ამ ფაქტორების შეფასების გარდა, ფაქტორული ანალიზი, ასევე მოიცავს ნაწილს, სადაც აღწერილია რეგიონის ძლიერი მხარეების გამოყენების, სუსტი მხარეების დაძლევის, შესაძლებლობათა გამოყენების და რეგიონის საფრთხეებისგან დაცვის სტრატეგია.

ფაქტორული ანალიზის ჩატარების მეთოდოლოგია მოცემულია №2 დანართში.

3.5. განვითარების სტრატეგიული ხედვა

დაინტერესებული მხარეების მიერ შეთანხმებული სტრატეგიული ხედვა გამოხატავს გრძელვადიან მისწრაფებებს, რომელიც განსაზღვრავს სტრატეგიის ყველა სხვა ასპექტს. მაგალითად, ის შეიძლება აღწერდეს, თუ რა სახის საზოგადოებას ითვალისწინებს და/ან რა სახის მნიშვნელოვან ცვლილებებს ითვალისწინებს წარმოების სფეროში, მოხმარების სფეროში, საზოგადოებრივ წყობაში და რა სახის ქმედება არის სასურველი. რეგიონის განვითარების სტრატეგიის პოლიტიკის ფარგლებში შედის პრინციპები, მიზნები და ამოცანები, ასევე, გეგმები მთავარი მიზნების მისაღწევად. შეიძლება მას დავურთოთ დაინტერესებული მხარეების მიერ კონსენსუსით შეთანხმებული განცხადება, რომელიც მოიცავს პრიორიტეტულ პრობლემებს და საკითხებს. სტრატეგიული ხედვის შესაქმნელად, როგორც წესი, გამოიყენება 10-წლიანი საპროგნოზო პერიოდი.

განვითარების სტრატეგიული ხედვის შინაარსისა და ინსტრუმენტების თაობაზე დეტალური ინფორმაცია მოცემულია №3 დანართში.

3.6. სამუშაო შეხვედრის შედეგების წარდგენა რეგიონული განვითარების საბჭოსა და სამინისტროსთვის

სამუშაო ჯგუფებმა კონსულტანტებთან (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) ერთად უნდა მოამზადონ ანგარიშები, რომლებიც მიღებულ კომენტარებსა და სიტუაციური ანალიზის (მათ შორის, ფაქტორული ანალიზის), სემინარებისა და საჯარო შეხვედრების შედეგად მიღებულ დასკვნებს შეაჯამებს. რეგიონულმა საბჭომ და სამუშაო ჯგუფებმა ეს უნდა გახადონ განსჯის საგნად და შედეგად გამოავლინონ რეგიონის განვითარების ხედვები და პრიორიტეტები (ამ თემებზე ზოგადი ინფორმაციისთვის იხილეთ №3 დანართი). საბოლოო გადაწყვეტილებას რეგიონის განვითარების ხედვებზე, მიზნებსა და ინდიკატორებზე, სამუშაო ჯგუფებისა და

კონსულტანტების მიერ მომზადებულ მასალაზე დაყრდნობით იღებს რეგიონული განვითარების საბჭო.

3.7. სტრატეგიის საბოლოო პროექტის მომზადება

რეგიონული განვითარების სტრატეგიის საბოლოო პროექტს რეგიონული განვითარების საბჭო მოამზადებს, რომელიც მთელი პროცესის (დასკვნები, ანალიზი, ხედვა, ამოცანები, ინდიკატორები) შედეგებისთვის ერთიანი, მდგრადი რეგიონული განვითარების სტრატეგიის დოკუმენტის ფორმის მიცემაზე იქნება პასუხისმგებელი.

სტრატეგიის პროექტში შესული იქნება სიტუაციის ანალიზის ანგარიშები, სამუშაო შეხვედრების, ფაქტორული ანალიზების შედეგები, ხედვები და განვითარების ამოცანებისა და პრიორიტეტების ვრცელი სია. ამ კომპონენტების გარდა, დოკუმენტში შევა განვითარების ყველაზე მნიშვნელოვანი ამოცანებისა და პრიორიტეტების მოკლე სია, რომელზეც რეგიონული განვითარების საბჭო იმუშავებს შემდგომი ხუთი წლის განმავლობაში. სტრატეგია იქნება პოლიტიკის დოკუმენტი, რომელიც რეგიონის განვითარების ხედვებსა და მიმართულებებს შეაჯამებს, ხოლო სტრატეგიული დოკუმენტის საბოლოოდ მომზადების შემდეგ, ცალკე შემუშავდება რეგიონის კონკრეტული სამოქმედო პროგრამა მიზნებით, ხარჯებითა და ვადებით.

4. სტრატეგიის დამტკიცების პროცედურა

4.1. რეგიონული განვითარების საბჭო

სამუშაო ჯგუფის (კონსულტანტებთან ერთად, ასეთის არსებობის შემთხვევაში) მიერ რეგიონული განვითარების საბჭოსთვის გადაცემის შემდეგ, რეგიონის განვითარების სტრატეგიის პროექტის მიზანშეწონილობაზე რეკომენდაციის გაცემის პასუხისმგებლობა რეგიონული განვითარების საბჭოს ეკისრება.

4.2. საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო

საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად და საქართველოს რეგიონული განვითარების სამთავრობო კომისიის დასკვნის საფუძველზე საქართველოს მთავრობას დასამტკიცებლად წარუდგენს სახელმწიფო რწმუნებულების – გუბერნატორების მიერ შემუშავებულ შესაბამისი რეგიონების განვითარების სტრატეგიებისა და ამ სტრატეგიების განხორციელების სამოქმედო პროგრამების პროექტებს.

5. რეგიონული განვითარების სტრატეგიის შინაარსი

რეგიონის განვითარების სტრატეგიის სტრუქტურას რეგიონული განვითარების სახელმწიფო სტრატეგიის სტრუქტურის შეძლებისდაგვარად მსგავსი ფორმა ექნება, თუმცა, რა თქმა უნდა, აქცენტებს რეგიონისთვის სახასიათო საკითხებზე გააკეთებს.

5.1. შესავალი და საფუძვლები

• მეთოდოლოგია, პროცესი, რეგიონის ანალიზი მთლიან კონტექსტში, საქართველოს სხვა რეგიონებთან შედარებით;

- რეგიონული განვითარების ანალიზი და შეფასება – სიტუაციური ანალიზი/დიაგნოზი
- ა) მოსახლეობა: დასაქმება, დემოგრაფიული და მიგრაციული პროცესები;

ბ) რეგიონული ეკონომიკა და ინფრასტრუქტურა: სოფლის მეურნეობა, მრეწველობა, ტურიზმი, დაცული ტერიტორიების ფარგლებში ეკო-ტურიზმი, საექსპორტო პოტენციალი და რეგიონების კონკურენტუნარიანობა;

გ) მეწარმეობის განვითარება, ინოვაციები და ახალი ტექნოლოგიები;

დ) სოციალური განვითარება, მათ შორის ჯანმრთელობა, განათლება, სოციალური მდგომარეობა;

ე) ბუნებრივი რესურსების მართვა და გარემოს დაცვა.

ანალიზი უნდა მოიცავდეს შემდეგ ნაბიჯებს:

1) რეგიონის ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზი, ასევე შესაძლებლობებისა და საფრთხეების აღწერა (ფაქტორული ანალიზის მეთოდოლოგიის მიხედვით);

2) როგორ გამოვიყენოთ რეგიონის შესაძლებლობები ისე, რომ გადავაციოთ რეგიონის ძლიერ მხარეებად. ასევე, როგორ ავაცილოთ თავი გამოვლენილ საფრთხეებს და როგორ დავძლიოთ რეგიონის სუსტი მხარეები (ფაქტორული ანალიზის მეთოდოლოგიის მიხედვით);

3) დაინტერესებულ მხარეთა ანალიზი – მნიშვნელოვანი დაწესებულებების, ორგანიზაციების, სოციალური ჯგუფების, ინტერესის ჯგუფების იდენტიფიკაცია, მათი მნიშვნელობისა და ფუნქციის შეფასება რეგიონის განვითარების კუთხით;

4) პრობლემის ანალიზი – მნიშვნელოვანი პრობლემების იდენტიფიცირება, მათი მიზეზების და შედეგების ანალიზი სამუშაო ჯგუფებში და დაინტერესებული მხარეების და ექსპერტების ჩართულობის პრინციპზე დამყარებულ სამუშაო შეხვედრებზე, ანალიზის შედეგის წარმოდგენა ე.წ. „პრობლემების ხის“ დიაგრამის სახით;

5) მიზნების ანალიზი – წარმატებით შესრულებული სტრატეგიის შედეგად მიღებული სიტუაციის აღწერა რეგიონში, შეიმუშავეს სამუშაო ჯგუფი, გადამოწმდება დაინტერესებული მხარეების და ექსპერტების ჩართულობის პრინციპზე დამყარებულ სამუშაო შეხვედრებზე, ანალიზის შედეგის წარმოდგენა ე.წ. „მიზნების ხის“ დიაგრამის სახით.

• რეგიონის განვითარების ხედვა, მიზნები, ამოცანები, პრიორიტეტები, ინდიკატორები და რეგიონის განვითარების დასაბუთება.

პრევენტაცია და დისკუსია განვითარების შესაძლებელ ალტერნატიულ გზებზე, რომლებიც გამომდინარეობს ჩატარებული დიაგნოზიდან და ანალიზიდან. რეგიონული განვითარების საბჭოს მიერ რეგიონისთვის განვითარების საუკეთესო გზის (განვითარების ალტერნატივის) შერჩევა, არჩევანი მიიღება სამუშაო ჯგუფების მიერ მომზადებული მასალისა და დაინტერესებულ მხარეებთან და ექსპერტებთან ჩართულობის პრინციპზე დამყარებული სამუშაო შეხვედრების შედეგებზე დაყრდნობით.

• წინადადებები განხორციელებისთვის

• მონიტორინგის ცხრილი

დანართი №1

სიტუაციის ანალიზი

რეგიონის განვითარების დონის ანალიზი (დიაგნოსტიკა)

თითოეული რეგიონის სტრატეგიისა და სამოქმედო პროგრამის შემუშავებას წინ უნდა უძღოდეს რეგიონის შედარებითი უპირატესობების, ძლიერი და სუსტი მხარეების შესწავლა (დიაგნოსტიკა და სიტუაციური ანალიზი). ანალიზის დანიშნულებაა არსებული ვითარების ნეგატიური ასპექტების გამოვლენა და გამოვლენილი პრობლემების მიზეზ-შედეგობრივი (cause-effect) ურთიერთკავშირების დადგენა, რისი წარმოდგენაც შეიძლება ლოგიკური დიაგრამის ფორმით („პრობლემების ხე“). სიტუაციური ანალიზის პროცესში პრობლემის ანალიზი სტრატეგიული დაგეგმვის ყველაზე მნიშვნელოვანი ეტაპია, რადგანაც წინ მიუძღვის

ყველა შემდგომ ანალიზს და პრიორიტეტებთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღებას. ანალიზის მნიშვნელოვანი მოთხოვნაა ის, რომ უნდა დაადგინოს, თუ რა კავშირია სექტორებს შორის, მაგ., ანალიზი უნდა იყოს ინტეგრირებული და არა სექტორული. ანალიზში მკაფიოდ უნდა გაიმიჯნოს ადგილობრივი/რეგიონული საკითხები სახელმწიფო საკითხებისაგან და თვით ანალიზი უნდა იყოს კონცენტრირებული ადგილობრივი/რეგიონული განვითარების პრობლემებზე.

აღნიშნული წინმსწრები სამუშაოები ითვალისწინებს რეგიონის (მასში შემავალი ადგილობრივი თვითმმართველი ერთეულების) სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების აგრეგირებული მაჩვენებლების ფორმირებას, მათი სტატისტიკური და ექსპერტული დამუშავების გზით რეგიონის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენას და აქედან გამომდინარე, რეგიონის წინაშე მდგარი გამოწვევების გადაწყვეტილების ან რეგიონის არსებული პოტენციალის ეფექტიანი გამოყენებისათვის კონკრეტული წინადადებებისა და რეკომენდაციების შემუშავებას.

სტრატეგიის დიაგნოსტიკურ ნაწილში ცალკეული სფეროს განვითარების დონის ანალიზისა და შეფასების დროს ყურადღება უნდა გამახვილდეს პრიორიტეტულ საკითხებზე.

რეგიონის ინსტიტუციური მოწყობისა და ადამიანური რესურსების მართვის ბლოკში გამოიყოფა:

- სამინისტროებისა და უწყებების ტერიტორიული ორგანოების უფლებამოსილებანი და მათი ფუნქციონალური კავშირურთიერთობანი გუბერნატორის ადმინისტრაციასა და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებთან;

- საჯარო სამსახურში მიღების პროცედურა. მოხელეთა მიერ კარიერის გავლის პროცესი;

- მოხელეთა რეზერვის სისტემა;

- მოხელეთა შრომის ანაზღაურების სისტემის ერთიანობა და ეფექტიანობა;

- მოხელეთა მომზადების დონე. მოხელეთა მომზადების, პროფესიული განვითარების და გადამზადების სისტემა;

- კადრების დენადობის მდგომარეობა და სხვ.

რეგიონის ფინანსების, საინვესტიციო-პროგრამული საქმიანობის შეფასების დროს განიხილება:

- რეგიონულ და თვითმმართველობების დონეებზე უფლებამოსილებათა განსახორციელებლად ფინანსური უზრუნველყოფის დონის შეფასება;

- სესხების, შესყიდვებისა და გამოთანაბრებითი ტრანსფერის საკითხები;

- სახელმწიფო ბიუჯეტიდან გამოყოფილი პროგრამული ინვესტიციები (რეგიონებში განსახორციელებელი პროექტების ფონდი, სოფლის მხარდაჭერის პროგრამა, საპარტნიორო ფონდი და სხვ.);

- საერთაშორისო და დონორი ორგანიზაციებიდან მიღებული სახსრები. მათ ხარჯზე განხორციელებული პროგრამები და პროექტები.

რეგიონის ინფრასტრუქტურის განვითარების დონის დახასიათებისას გამოიყოფა:

- სივრცითი დაგეგმარების საკითხები;

- საინფორმაციო-საკომუნიკაციო სისტემები და ელექტრონული მმართველობა;

- წყალმომარაგების სისტემა, მათ შორის სასმელი წყლის ხარისხი;

- საგზაო და სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურა (სატრანსპორტო კომუნიკაციების დახასიათება: სატრანსპორტო არტერიები, ტრანსპორტის სახეები მათი მნიშვნელობის მიხედვით. სატრანსპორტო ორგანიზაციები და მათი მუშაობის მაჩვენებლები) სარკინიგზო და საავტომობილო გზების სიგრძე. შიდა გზების მდგომარეობის დახასიათება;

- კავშირგაბმულობის ინფრასტრუქტურა;

- მუნიციპალური ინფრასტრუქტურის განვითარების გეგმები და პროგრამები.

მოსახლეობის დასაქმების, დემოგრაფიული და მიგრაციული პროცესების ანალიზი და შეფასება გულისხმობს:

- მოსახლეობის ბუნებრივი და მექანიკური მოძრაობის მაჩვენებლები;
- შინამეურნეობების შემოსავლები და ხარჯები;
- სამუშაო ძალის რეგიონული ბაზარი;
- დასაქმების დონისა და სტრუქტურის ანალიზი დასაქმების სახეობებისა და ეკონომიკის სექტორების მიხედვით;
- უმუშევრობის დონე და სტრუქტურა;
- პროგრამები და ღონისძიებები უმუშევრობის დაძლევისა და სიღარიბის შემცირების მიმართულებით.

მეწარმეობის განვითარების, ინოვაციებისა და ახალი ტექნოლოგიების კუთხით განიხილება:

- სანედლეულო-რესურსული პოტენციალის შეფასება. მინერალური და რეკრეაციული რესურსების ზოგადი დახასიათება;
- სასარგებლო წიაღისეული სახეებისა და ადგილმდებარეობის მიხედვით. მათი მარაგების ოდენობა;
- რეკრეაციული (საკურორტო, ტურიზმის, სამკურნალო-გამაჯანსაღებელი და სხვ.) რესურსების დახასიათება;
- არსებული მინერალური, სანედლეულო და რეკრეაციული რესურსების საექსპლუატაციო შესაძლებლობების შეფასებისათვის, პირველ რიგში, მოპოვებული და სისტემატიზებული უნდა იქნეს ინფორმაცია:
- მოცემულ ტერიტორიაზე ექსპლუატაციაში მყოფი წიაღისეულის და მის ბაზარზე წარმოებული პროდუქციის შესახებ, წიაღისეულისა და პროდუქციის სახეების მიხედვით;
- ექსპლუატაციაში არამყოფი, მაგრამ ექსპლუატაციისათვის გამოსაყენებელი რესურსების შესახებ. ინფორმაციის მიღებისას უნდა დავეყრდნოთ გეოლოგიურ შეფასებებსა და პარამეტრებს, ამასთან ერთად, მოძიებული უნდა იქნეს შესაბამისი კვლევები და დასკვნები, აგრეთვე გათვალისწინებული უნდა იქნეს სპეციალისტთა საექსპერტო შეფასებები;
- განხორციელდეს მინერალური რესურსების რანჟირება და განისაზღვროს მათი კატეგორიები სიმძლავრის, საჭირო ინვესტიციების და ინვესტირების ერთეულზე წარმოებული (მოპოვებული) პროდუქციის მიხედვით;
- წყლის რესურსები: მდინარეები, ტბები, წყალსაცავები. მათი პარამეტრები და დახასიათება სამეურნეო დანიშნულებით გამოყენების თვალსაზრისით (მეთევზეობა, ჰიდროენერგეტიკა, წყალმომარაგება და სხვ.);
- ტყის რესურსები: ტყის რესურსების დახასიათება (ფართობი, ჯიშობრივი შემადგენლობა, სამრეწველო დანიშნულება, ფლორა და ფაუნა, ადგილობრივი მოსახლეობის ხე-ტყით უზრუნველყოფისათვის საჭირო მარაგების და მათი დაკმაყოფილებისათვის საჭირო ღონისძიებების კვლევა);
- მინერალური წყლები: მინერალური წყლების მარაგი სახეების მიხედვით და მათი შეფასება სამკურნალო-სუფრის და ბალნეოლოგიური თვალსაზრისით;
- სამონადირეო-სარეწაო რესურსები: ფაუნის დახასიათება ცხოველთა და ფრინველთა სახეების მიხედვით. სამონადირეო მეურნეობების შექმნის, ტურიზმის, დაცული ტერიტორიების ფარგლებში ეკოტურიზმის განვითარების შესაძლებლობების შეფასება;
- რეგიონის მთლიანი შიდა პროდუქტის დარგობრივი სტრუქტურა, ძირითადი მაპროფილებელი პროდუქციის სახეები, მხარის მთლიანი პროდუქციის ხვედრითი წონა ქვეყნის მთლიან შიდა პროდუქტში;

- რეგიონის მთლიანი შიდა პროდუქტი ერთ სულ მოსახლეზე;
- ექსპორტირებული პროდუქციის მოცულობა (ძირითადი სახეობებისა და ქვეყნების ჭრილში);
- საკრედიტო ორგანიზაციები, სადაზღვევო ორგანიზაციები, საფინანსო ორგანიზაციები, კონსალტინგური მომსახურების ორგანიზაციები - აუდიტი, კონსულტაციები ეკონომიკასა და მართვის სფეროში და სხვ.;
- წამყვანი სახეობის სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის წარმოება;
- სასოფლო-სამეურნეო სავარგულების მოცულობა სახეობის მიხედვით: სახნავი, მრავალწლიანი ნარგავები, სათიბი, სამოვარი, საცხოვრებელი და სამეურნეო შენობები და ეზოები;
- მსხვილი ფერმერული მეურნეობების, გადამამუშავებელი საწარმოების, ფერმერთა ასოციაციების, კოოპერატივებისა და სხვა გაერთიანებების რაოდენობა;
- სოფლის მეურნეობის მომსახურე აგროცენტრების, სერვისცენტრების რაოდენობა და მათი მასალებითა და ტექნიკით აღჭურვილობის დონე;
- სოფლის მეურნეობის დარგებისა და შესაბამისი პროდუქციის დახასიათება, მისი დინამიკა ბოლო ათი წლის განმავლობაში;
- სამრეწველო საწარმოთა ძირითადი მაჩვენებლები;
- მრეწველობის დარგებისა და შესაბამისი პროდუქციის დახასიათება (წარმოების მოცულობა, მისი დინამიკა ბოლო ათი წლის განმავლობაში);
- ენერგეტიკის ძირითადი ობიექტები. ენერგოუზრუნველყოფის დონე (ელექტრომომარაგება, გაზომომარაგება). რეგიონის ენერგეტიკული ობიექტების სქემის შედგენა და შეფასება;
- მიკრო და მცირე ბიზნესის განვითარება;
- ინოვაციების, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის მდგომარეობა;
- უცხოური ინვესტიციები და მათი გამოყენების ეფექტიანობა;
- მეწარმეობის სტიმულირების სისტემები და მექანიზმები.

რეგიონის საექსპორტო პოტენციალისა და კონკურენტუნარიანობის შეფასება:

- საექსპორტო და იმპორტმემცველი წარმოების განვითარების დინამიკა და სტრუქტურა;
- პროდუქციის შესაბამისობა საერთაშორისო ბაზრების (უპირველესად ევროკავშირის ბაზარი) მოთხოვნებთან, შეფუთვის, მარკირების და სხვა კუთხით;
- ექსპორტის სტიმულირების სისტემა.

გარემოსდაცვითი საქმიანობა და რეგიონის ტრანსსასაზღვრო და საერთაშორისო თანამშრომლობა მოიცავს:

- რეგიონულ და მუნიციპალურ დონეებზე გარემოსდაცვითი ღონისძიებების დაგეგმვისა და რეალიზაციის მდგომარეობა;
- კერძო და არასამთავრობო სექტორის ჩართულობა გარემოსდაცვით საქმიანობაში;
- მოსახლეობის გათვითცნობიერებულობა და ჩართულობა გარემოსდაცვით საქმიანობაში;
- ნარჩენების მართვა;
- წყლის რესურსების დაცვა;
- ატმოსფერული ჰაერის დაცვა;
- რეგიონში (მუნიციპალიტეტების ჭრილში) მოქმედი საერთაშორისო ორგანიზაციები, ფონდები, დონორი ქვეყნების წარმომადგენლობები და მათ მიერ განხორციელებული პროგრამები და პროექტები;
- რეგიონში მომუშავე მსხვილი ინვესტორები;
- ტრანსსასაზღვრო თანამშრომლობის მდგომარეობა და პერსპექტივები. მათ შორის, გარემოს დაცვის სფეროში ტყეების, წყალსატევების და სხვა ბუნებრივი რესურსების გამოყენებასთან დაკავშირებით ერთგვაროვანი მიდგომების გამოყენების შესაძლებლობების განხილვა.

ფაქტორული ანალიზი

რეგიონის სტრატეგიის და სამოქმედო პროგრამის შემუშავებას წინ უნდა უძღოდეს რეგიონის შედარებითი უპირატესობების, ძლიერი და სუსტი მხარეების შესწავლა (დიაგნოსტიკა და სიტუაციური ანალიზი), საერთაშორისო პრაქტიკაში მიღებული ფაქტორული ანალიზის საფუძველზე.

აღნიშნული წინმსწრები სამუშაოები ითვალისწინებს რეგიონის (მასში შემავალი ადგილობრივი თვითმმართველი ერთეულების) სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების აგრეგირებული მაჩვენებლების ფორმირებას, მათი სტატისტიკური და ექსპერტული დამუშავების გზით რეგიონის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენას და აქედან გამომდინარე, რეგიონის წინაშე მდგარი გამოწვევების გადაწყვეტილების ან რეგიონის არსებული პოტენციალის ეფექტიანი გამოყენებისათვის კონკრეტული წინადადებებისა და რეკომენდაციების შემუშავებას.

ფაქტორული ანალიზი შესაძლებელია ჩატარდეს სხვადასხვა მიმართულებებზე ცალ-ცალკე ან კომპლექსურად, მათ შორის, ისეთ მიმართულებებზე, როგორცაა:

- სოფლის მეურნეობის (აგრარული სექტორი) განვითარება;
- ტურიზმის, დაცული ტერიტორიების ფარგლებში ეკო-ტურიზმის და რეკრეაციის განვითარება;
- კვლევა-განვითარების პოტენციალი, ინოვაციები და ახალი ტექნოლოგიები;
- განათლება, მეცნიერება და კულტურა;
- ბიზნესსექტორი, მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარება;
- მრეწველობისა და მშენებლობის განვითარება;
- ტრანსპორტისა და კავშირგაბმულობის განვითარება;
- განახლებადი და ალტერნატიული (ბიო) ენერგეტიკული პოტენციალი;
- ჯანდაცვა და სოციალური უზრუნველყოფა;
- გარემოს დაცვა.

ჩანართი

მაგალითისათვის, სოფლის მეურნეობის კუთხით ძლიერ მხარეებად შესაძლებელია მიჩნეულ იქნეს:

- ტრადიცია, ცოდნა, კომპეტენციები;
- ხელსაყრელი გარემო (კლიმატი, ნიადაგი, წყალი, ჰაერი);
- პროდუქციის მრავალფეროვნება (ხილი, ბოსტნეული, მესაქონლეობა და სხვა);
- დედაქალაქთან და სატრანზიტო მაგისტრალთან სიახლოვე ანუ ხელსაყრელი გეოგრაფიული მდებარეობა;

- საერთაშორისო და დონორი ორგანიზაციების დახმარება და სხვა.

სუსტი მხარეები:

- ბაზრის უქონლობა;
 - პროდუქციის არაკონკურენტუნარიანობა (პროდუქცია არაკონკურენტუნარიანია საერთაშორისო და ევროპულ ბაზრებთან მიმართებით);
 - მწირი და მოძველებული ჯიშები და ტექნოლოგიები;
 - ფერმერების არასათანადო ინფორმირებულობა ტექნოლოგიებისა და ბაზრების შესახებ;
 - ადგილობრივი პროდუქციის წარმოებისა და გასაღების არაორგანიზებულობა;
- სტრატეგიული გეგმის არარსებობა, მეცნიერებასთან და ინოვაციებთან სუსტი კავშირი; შხამქიმიკატების დაბალი ხარისხი და სხვა.

შესაძლებლობები:

- პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლება საერთაშორისო და ევროპულ ბაზრებთან

მიმართებით;

- მოსავლიანობის ამაღლება საირიგაციო სისტემების გაუმჯობესებით;
- ადგილობრივი ბაზრის ორგანიზაციის გაუმჯობესება;
- პირველადი სოფლის მეურნეობის პროდუქტზე მოთხოვნის ზრდა (გადამამუშავებელი მრეწველობის განვითარებასთან ერთად);
- სახელმწიფო მხარდაჭერა (სათესლე მასალით და სასოფლო-სამეურნეო ტექნიკით შეძლებისდაგვარად უზრუნველყოფა) და ა.შ.

ფაქტორული ანალიზი მოითხოვს ქვემოთ მოცემულის წარდგენას სინთეზირებული ფორმით:

ა) რეგიონის **ძლიერ მხარეებს/უპირატესობებს** (მაგ., ხელსაყრელი გეოგრაფიული მდებარეობა, განვითარებული სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურა, კვალიფიციური ადამიანური რესურსები, მზარდი ეკონომიკური სექტორები და ა.შ.);

ბ) რეგიონის **სუსტ მხარეებს/ნაკლოვანებებს** (მაგ., სამუშაო ძალის კვალიფიკაციის ბაზრის მოთხოვნებთან შეუთავსებლობა, საბაზრო და საინფორმაციო ინფრასტრუქტურის ნაკლებობა, მოძველებული ტექნოლოგიებით წარმოება და სხვ.);

გ) **შესაძლებლობებს**, რომელსაც გარე პირობები ქმნიან რეგიონისათვის (მაგ., იმ ბაზრების გაზრდა, რომლის სექტორიც რეგიონში განვითარებულია, უცხოელი ინვესტორების დაინტერესების ზრდა ინვესტიციებით, ორგანიზაციების ახალი ფორმების განვითარება და ა.შ.);

დ) **საფრთხეებს**, რომელთაც ძირითადად გარე პირობები ქმნიან (მაგ., პოლიტიკური და ეკონომიკური დესტაბილიზაცია, ბაზრის მოთხოვნილებების დაცემა ან ტრადიციული პროდუქტებით ვაჭრობისათვის ბარიერების წარმოქმნა, მკვეთრი კონკურენცია და ა.შ.).

ფაქტორული ანალიზის მატრიცა შეგვიძლია, ასევე განვიხილოთ სხვა კუთხით, რომელიც გამოავლენს სხვადასხვა სფეროებს შორის არსებულ კავშირს და შესაბამისად გამოკვეთს ისეთი კატეგორიების მნიშვნელობას, როგორცაა „განვითარების დონე“, „შეზღუდვები“, „რისკები“ და „პრობლემები“:

- „შესაძლებლობების“ და „ძლიერი მხარეების“ ურთიერთდაკავშირება მოგვცემს შეხედულებას **განვითარების დონეზე**. ეს მნიშვნელოვანი კავშირია, რომელიც ფართოდ გამოიყენება სტრატეგიების შემუშავების პროცესში. ამის საფუძველზე ტარდება შეფასება, თუ რომელი შესაძლებლობების გამოყენება შეიძლება, რომ სტრატეგიის განხორციელების დროს შესაძლებელი იყოს ახალი უპირატესობების განვითარება.

- „სუსტი მხარეების“ და „საფრთხეების“ დაკავშირება გამოგვადგება **განვითარების მთავარი პრობლემების** დახასიათებისათვის.

- „ძლიერი მხარეების“ და „საფრთხეების“ კავშირი მიგვითითებს **განვითარების რისკებზე**.

- „სუსტი მხარეების“ და „შესაძლებლობების“ კავშირი მიგვითითებს **განვითარების პროცესის ზღვარზე**.

ძირითადი მოთხოვნები ფაქტორული ანალიზის ჩატარების პროცესში

- შიდა (ძლიერი და სუსტი მხარეები) და გარე (შესაძლებლობები და საფრთხეები) ფაქტორების სწორი იდენტიფიკაცია

ძლიერი და სუსტი მხარეები ეხება საზოგადოებისათვის, ინსტიტუციისათვის ან თუნდაც ინიციატივის შინაგან რესურსებს. შესაძლებლობები და საფრთხეები კი ეხება საზოგადოებისათვის, ინსტიტუციისათვის ან თუნდაც ინიციატივისთვის გარე საკითხებს. ეს ის

ფაქტორები, ტენდენციები და მოვლენები, რომლებიც ანალიზის ფარგლებს გარეთაა, მაგრამ აქვს მნიშვნელოვანი გავლენა საზოგადოების, ინსტიტუციის ან ინიციატივის განვითარებასა და ფუნქციონირებაზე. მეორე მხრივ, ძლიერი და სუსტი მხარეები ისეთი საკითხებია, რომელიც შეიძლება გადაწყდეს (ვინაიდან განვითარების პროცესში მონაწილეებს აქვთ გავლენის მეტი ან ნაკლები შესაძლებლობა), როდესაც შესაძლებლობები და საფრთხეები ისეთი საკითხებია, რომელიც სრულიად რჩება კონტროლის ფარგლებს გარეთ, მაგრამ მაინც უნდა იქნეს გათვალისწინებული.

ტიპურ შეცდომას ძლიერი მხარეების და შესაძლებლობების, ასევე სუსტი მხარეების და საფრთხეების, ასევე საფრთხეების და პრობლემების, ერთმანეთისგან გამიჯვნის შეუძლებლობა, და კიდევ ხანდახან შესაძლებლობების სურვილებში ან განვითარების მიზნებში არევა წარმოადგენს.

უნდა გვახსოვდეს, რომ ფაქტორული ანალიზი არ არის „ზუსტი მეთოდი“, რომელიც ერთმნიშვნელოვან შედეგებს მოგვცემს. მისი ჩატარება შემოქმედებითი პროცესია და მამასადამე ძლიერაა დამოკიდებული სუბიექტურ იდეებზე და შეფასებაზე.

- **განზოგადების საჭიროება**

შედეგების სინთეზირებული და მოკლე პრეზენტაცია არის ფაქტორული ანალიზის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი უპირატესობა, რაც აუცილებლად დაცული უნდა იქნეს. ეს იმას ნიშნავს, რომ მატრიცა უნდა შეიცავდეს მხოლოდ ყველაზე მნიშვნელოვან და არა ყველა ფაქტორს. რეკომენდებულია, რომ მატრიცაში შევიდეს არა უმეტეს 7-8 საკითხისა, მაგრამ სინამდვილეში ციფრებს მნიშვნელობა არა აქვს. ყველაზე მნიშვნელოვანია განზოგადებისაკენ მისწრაფება და ძირითადი ხაზგასმა მთავარ თეზისებზე.

- **შედარებითი მიდგომის საჭიროება**

ძლიერი და სუსტი მხარეები ვლინდება მხოლოდ სხვა სფეროებთან, სექტორებთან ან ორგანიზაციებთან შეფარდების დროს (უმჯობესია ზოგიერთ საკითხებში მსგავსი ობიექტი).

კომენტარი, რომელიც ფაქტორულ ანალიზს ახლავს, არ შეიძლება იყოს მხოლოდ ოთხი სათაურის (ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები) ქვეშ მარტივად ჩამოწერილი ფაქტორების სია (მაშინაც კი, როცა მეტი დეტალურია მოცემული). ეს ყველაზე შესაბამისი ადგილია იმისათვის, რომ დავაკავშიროთ ერთმანეთთან სექციები, და გავცეთ პასუხი შემდეგ შეკითხვებზე:

- **რა ხერხს მივმართოთ, რომ დღევანდელი სუსტი მხარეები არ გარდაიქმნას ხვალინდელ საფრთხეებად?**

- როგორ გარდაექმნათ დღევანდელი შესაძლებლობები ხვალინდელ ძლიერ მხარეებად?
- როგორ გადავლახოთ სუსტი მხარეები?
- როგორ შევებრძოლოთ საფრთხეებს?
- როგორ ვისარგებლოთ ძლიერი მხარეებით და შესაძლებლობებით?

ერთი და იგივე ელემენტი შეიძლება მოიცავდეს ერთდროულად ძლიერ და სუსტ მხარეებს, შესაძლებლობებსა და საფრთხეებს. მაგალითად, გეოგრაფიული მდებარეობა შეიძლება იყოს ხელსაყრელი სატრანსპორტო და გეოგრაფიული თვალსაზრისით, მაგრამ არახელსაყრელი გეოპოლიტიკური და გეოგრაფიული თვალსაზრისით. დაბალი შემოსავლები სუსტი მხარეა (ხან საფრთხეცაა), მაგრამ მჭიდროდ უკავშირდება „იაფი მუშა-ხელის“ უპირატესობას. ტურისტული მომსახურების დაბალი ფასები შეიძლება განიხილოს როგორც ძლიერი მხარე, რადგანაც ტურისტული მოძრაობის მიზიდვას გამოიწვევს, მაგრამ ამავდროულად, თუ ფასები იქნება ძალიან დაბალი, მაშინ სიტუაცია უნდა განვიხილოთ საფრთხის კატეგორიაში, რადგანაც მომავალ ტურიზმს კითხვის ნიშნის ქვეშ აყენებს (გარემონტებისა და პროდუქტების განახლების შეზღუდული შესაძლებლობები).

არ არსებობს ფაქტორული ანალიზის შედეგების პრეზენტაციის სტანდარტული წესი. შესაძლოა, რომ გამოვიყენოთ რამდენიმე საერთო მიდგომა, რომელთაც თავიანთი დადებითი და უარყოფითი მხარეები ახასიათებთ:

1. **შემაჯამებელი ფაქტორული ანალიზი**, რომელიც მიმოიხილავს მხოლოდ შეძლებისდაგვარად მკაფიოდ ჩამოყალიბებულ უპირატესობებს, ნაკლოვანებებს, შესაძლებლობებს და საფრთხეებს.

2. **დეტალური ფაქტორული ანალიზი**, რომელიც წარმოადგენს უპირატესობებს, ნაკლოვანებებს, შესაძლებლობებს და საფრთხეებს შესასწავლი ობიექტის და ხშირ შემთხვევაში დეტალური ფაქტორული ანალიზი შეიძლება ჩავთვალოთ პირველ ნაბიჯად შემაჯამებელი ანალიზისაკენ. რეგიონული მდგრადი განვითარების სტრატეგიის შემუშავების პროცესში შესაძლებელია არა მხოლოდ ზოგადი ფაქტორული ანალიზის, არამედ ასევე რამდენიმე ფაქტორული ანალიზის ჩატარება ყოველი კონკრეტული პრობლემის მიმართულებით.

3. **რაოდენობრივი ფაქტორული ანალიზი**, რომელშიც ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობების და საფრთხეების რაოდენობრივი შეფასება ხდება, ანდა მათი რეიტინგი დგება მნიშვნელობის მიხედვით. ასეთი ანალიზი შეიძლება წარდგენილ იქნეს, ასევე გრაფიკული ფორმით.

ძლიერი მხარეების სია	სუსტი მხარეების სია
შესაძლებლობების სია	საფრთხეების სია
სტრატეგია: როგორ ვისარგებლოთ ძლიერი მხარეებით და გამოვიყენოთ შესაძლებლობები?	სტრატეგია: როგორ დავძლიოთ სუსტი მხარეები და ავიცილოთ თავიდან/ ვებრძოლოთ საფრთხეებიდან გამომდინარე საშიშროებებს?

ამგვარი მიდგომის ძირითადი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ძლიერი მხარეების წარმოჩენით, სუსტი მხარეების დაძლევა და მოსალოდნელი რისკების მაქსიმალურად გაუვნებელყოფით გამოიკვეთოს თითოეული დარგის განვითარების შესაძლებლობები.

ამ წინმსწრები ღონისძიებების განხორციელების შედეგად შესაძლებელი იქნება როგორც რეგიონის ძლიერი მხარეების, ისე მისი სუსტი მხარეების და საჭიროებების ობიექტური გამოვლენა.

აღნიშნული სამუშაოების დასრულებისა და შესაბამისი შედეგების საფუძველზე შესაძლებელი ხდება კონკრეტული რეგიონის სტრატეგიის მომზადების პროცესის ინიცირება. ამასთან, რეგიონის სტრატეგია შესაბამისობაში უნდა იყოს რეგიონული განვითარების 2010-2017 წ.წ. სახელმწიფო სტრატეგიის (სამოქმედო გეგმის) პრინციპებთან, ამოცანებსა და ღონისძიებებთან.

დანართი №3

რეგიონის სტრატეგიული განვითარების მიმართულებები და განვითარების სტრატეგიული ხედვა

რეგიონის სტრატეგიული განვითარების მიმართულებათა ფორმირება განხორციელდება დიაგნოსტიკურ ნაწილში ცალკეული სფეროს განვითარების შესაძლებლობების ანალიზისა და შეფასების დროს გამოვლენილ პრიორიტეტულ საკითხებზე:

- რეგიონის ინსტიტუციური მოწყობისა და ადამიანური რესურსების მართვა;
- რეგიონის ფინანსები, საინვესტიციო-პროგრამული საქმიანობა;
- რეგიონის ინფრასტრუქტურის განვითარება;
- მოსახლეობის დასაქმება, დემოგრაფიული და მიგრაციული პროცესები;
- მეწარმეობის განვითარება, ინოვაციები და ახალი ტექნოლოგიები;

- რეგიონის საექსპორტო პოტენციალი და კონკურენტუნარიანობა;
- გარემოსდაცვითი საქმიანობა;
- რეგიონის ტრანსსასაზღვრო და საერთაშორისო თანამშრომლობა.

როდესაც გვაქვს უკვე შემუშავებული სქემები, სიტუაციის ანალიზის და ფაქტორული ანალიზის ეტაპზე (მაგალითად, „პრობლემების ხის“ დიაგრამა, რომელშიც მითითებულია ლოგიკური კავშირი მიზეზებსა და შედეგებს შორის), საჭიროა მოცემული სქემების ჩამოყალიბება პოზიტიური წინადადებების სახით, რომლებიც გამოსავალზე მიუთითებს და წარმოადგენს *მიზანს*. მიზეზისა და შედეგის ლოგიკური კავშირი გარდაიქმნება საბოლოო შედეგის და მისი მიღწევის საშუალების ლოგიკურ კავშირად. მიზანი უნდა იყოს „SMART“, რაც ნიშნავს: (S)pecific - განსაზღვრული/დაკონკრეტებული, (M)easurable - გაზომვადი, (A)chievable - მიღწევადი, (R)ealistic - რეალური და (T)ime-bound - დროში განსაზღვრული.

სწორად ჩამოყალიბებული მიზანი უნდა ასრულებდეს შემდგომ პირობებს:

- მიზანი უნდა მოიცავდეს საკმარის დეტალებს, მაგალითად: პროცესში ჩართული ხალხის რაოდენობა, სქესობრივი/ასაკობრივი ჯგუფების ინდიკატორები, გეოგრაფიული მდებარეობა და დროის ჰორიზონტი;

- ყოველ მიზანს უკავშირდება არა უმეტეს ერთი ძირითადი ელემენტი;
- მიზანი უნდა იყოს ასახული აქტიური და ძლიერი ზმნებით;
- მიზანი უნდა ასახავდეს რეგიონული განვითარების ხედვას;
- საჭიროა რეალური მიზნების დასახვა, რომელთა მიღწევა შესაძლებელია;
- მიზანი უნდა იყოს გასაგები საზოგადოებისათვის;
- მიზანი უნდა იყოს მისაღები საზოგადოებისათვის;
- მიზანი უნდა უკავშირდებოდეს იმ მთავარ საკითხს, რომელიც საჭიროა მდგრადი განვითარებისთვის;

- მიზანი უნდა იყოს იმდენად ზოგადი, რომ მოიცვას ყველა საჭირო ასპექტი და მოიპოვოს ყველა დაინტერესებული მხარის თანხმობა, და ამავდროულად იმდენად კონკრეტული, რომ იყოს გაზომვადი;

- სტრატეგია უნდა ფარავდეს მიზნების საკმარის რაოდენობას იმისათვის, რომ ადგილობრივი მდგრადი განვითარების ყველა მნიშვნელოვანი სოციალური, ეკონომიკური და გარემოსთან დაკავშირებული საკითხი იქნეს გათვალისწინებული, ამავდროულად მიზნების რაოდენობა არ უნდა იყოს ზედმეტად ბევრი, რათა მათი მიღწევა არ აღემატებოდეს შესაძლებლობებს და იყოს გასაგები;

- ყოველი მიზანი უნდა ემსახურებოდეს ორ განზრახვას: იყოს ერთგვარი მეგზური და კრიტერიუმი ადეკვატური მოქმედებების არჩევის პროცესში, რომელთა განხორციელებაც გამოიწვევს მიზნების მიღწევას, ხოლო დროის შედარებით გრძელ პერსპექტივაში ხედვის მიღწევასაც; მეორე მხრივ, იყოს კრიტერიუმი მიღწეული შედეგების შეფასებისათვის.

იმ შემთხვევაში, როდესაც ექვი წარმოიქმნება მიზნის ფორმულირებასთან დაკავშირებით ან როდესაც მიზანი გაუგებარია, აუცილებელია მისი განმარტება ყველა დაინტერესებული მხარისათვის.

ერთობლივად შეჯამებული სტრატეგიული მიზნები აღწერენ იმას, თუ როგორ შეიძლება დასახული ხედვის მიღწევა. პრინციპები და ღირებულებები, რომლებიც იგულისხმება ხედვაში შეიძლება მიეკუთვნოს პრიორიტეტულ საკითხებს იმისათვის, რომ დაისახოს კონკრეტული მიზანი ყოველ საკითხთან დაკავშირებით.

არ არსებობს მიზნების შემუშავების ერთი უნივერსალური მეთოდი, რომელიც ყველა რეგიონული მდგრადი განვითარების სტრატეგიისათვის გამოიყენება. მიზნები უნდა გამომდინარეობდეს კონკრეტული სიტუაციიდან, ფაქტორული ანალიზიდან და სპეციფიკური ადგილობრივი განვითარების შესაძლებლობებიდან და გამოწვევებიდან.

იმისათვის, რომ დადგენილი მიზნები იყოს გასაგები, საჭიროა მათი იერარქიული ორგანიზება. ვიწყებთ მაღალი დონიდან **ზოგადი ამოცანების** სახით, შემდეგ გადავდივართ

მათთან დაკავშირებულ კონკრეტულ ამოცანებზე, შემდეგ უშუალო შედეგებზე და სულ ბოლოს მოქმედებებზე.

ზოგადი ამოცანები განსაზღვრავენ გრძელვადიან მიზნებს. მათი განხორციელება უდრის რეგიონული მდგრადი განვითარების სტრატეგიის განხორციელებას, რაც თავის მხრივ გამოხატავს დაინტერესებული მხარეების მოლოდინს.

ერთი დონით დაბლა ფიგურირებს **კონკრეტული ამოცანები**. მათი ერთობლივი განხორციელება უდრის ზოგადი ამოცანების განხორციელებას.

უშუალო შედეგები მიღწეულია **მოქმედებების** განხორციელების შედეგად ხელთ არსებული რესურსების გამოყენებით.

დავალებები ყოველი მიზნისათვის აღწერს კონკრეტულ და გაზომვად მოქმედებებს, კონკრეტულ დროში განსახორციელებელ ღონისძიებებს. დავალებები ყოველი სამოქმედო გეგმის ბირთვს წარმოადგენს და იძლევა საშუალებას, რომ სწორად იქნეს შერჩეული მოქმედებები სხვადასხვა ვარიანტებს შორის. ვინაიდან ცალკეული დავალება გავლენას ახდენს ზოგიერთი დაინტერესებული მხარის მოქმედებაზე, ის მოლაპარაკების გზით უნდა შემუშავდეს.

გარდა მიზნების იერარქიის შემუშავებისა, ასევე აუცილებელია მოცემულ მიზანთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი დაშვებების განხილვა. მიზნები ეს ის გონებრივი კონსტრუქციები ან მომავლის პროგნოზებია, რომლებიც ასრულდება მხოლოდ მაშინ, როდესაც ყველა მისთვის საჭირო პირობა იქნება შესრულებული.

ინდიკატორები (მაჩვენებლები) გვეხმარებიან ვუპასუხოთ შემდგომ კითხვებს:

- მივყავართ თუ არა სამოქმედო პროგრამას მიზნების რეალიზაციისკენ?
- მოაქვს თუ არა ძალისხმევას სასურველი შედეგი?
- სად უნდა მოვიძიოთ მონაცემები ინდიკატორების შემოწმებისათვის?

შეფასების პროცესის ჩასატარებლად საჭიროა ყველა დონის მიზნებისთვის შესაბამისი ინდიკატორების და მათთან დაკავშირებული მონაცემების წყაროების განსაზღვრა. აქედან გამომდინარე, არ არის საკმარისი ვიცოდეთ რას უნდა მივალწიოთ პროგრამის მეშვეობით, არამედ ასევე საჭიროა ვიცოდეთ, ასრულებს თუ არა პროგრამა მიზნებს მოცემული დროის პერიოდში.

ინდიკატორები წარმოდგენილია ცვალებადი ან ფიქსირებული ერთეულის სახით, რომელიც შესაძლებლობას გვაძლევს გავზომოთ კონკრეტული ცვლილება გარკვეული დროის პერიოდში.