



ელექტრონული კუბლიკაციათა სერვისი

თინათინ კუპრაშვილი

საჯარო სერვისების მართვა



2025

თბილისი



ელექტრონულ პუბლიკაციათა სერია

თინათინ კუპრაშვილი

საჯარო სერვისების მართვა

დამხმარე სახელმძღვანელო საჯარო მმართველობის პროგრამებისთვის

Tinatin Kuprashvili

PUBLIC SERVICE MANAGEMENT

Supplemental textbook for Public Administration Programs

თბილისი | Tbilisi
2025

წინამდებარე პუბლიკაცია მომზადდა ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს (USAID) ფინანსური მხარდაჭერით და შესაძლოა არ გამოხატავდეს USAID-ის და ამერიკის შეერთებული შტატების მთავრობის შეხედულებებს.
მასალა მომზადდა პროექტის „საჯარო მმართველობის პროგრამების გაძლიერება კავკასიის სახელმწიფო მართვის სკოლაში“ ფარგლებში, რომელსაც ახორციელებს კავკასიის უნივერსიტეტი და მისი შინაარსი წარმოადგენს მხოლოდ ავტორის პასუხისმგებლობას.

This publication is made possible by the generous support of the United States Agency for International Development (USAID) and the opinions expressed herein do not necessarily reflect the views of USAID or the United States Government.

The content of this publication was prepared in the frames of the “Enhancing Public Administration Degree Programs (BA, MA) at Caucasus School of Governance” project implemented by the Caucasus University (CU) and is the sole responsibility of the author.

პროექტის აკადემიური კოორდინატორი/რედაქტორი: ეკა აკობია, პროფესორი, დეკანი, სახელმწიფო მართვის სკოლა; ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ინსტიტუტებისა და სკოლების საჯარო ადმინისტრირების ქსელის (Nispacee) პრეზიდენტი (2023-2025).
Project Academic Coordinator/Editor: Eka Akobia, Professor, Dean, Caucasus School of Governance; President (2023-2025) of the Network of Institutes and Schools of Public Administration (NISPACee).

პროექტის კოორდინატორი: აკაკი კაპანაძე, პროექტების მართვის დეპარტამენტის დირექტორი
Project Coordinator: Akaki Kapanadze, Director, Project Management Department

ავტორი: თინათინ კუპრაშვილი, ასისტენტ პროფესორი
Author: Tinatin Kuprashvili, Assistant Professor

ხელნაწერის რედაქტორი: ემირ ეთერია, პროფესორი, სახელმწიფო მართვის სკოლა
Copy Editor: Emir Eteria, Professor, Caucasus School of Governance

დაკაბადონება და დიზაინი: ლაშა ჩილინდრიშვილი
Typesetter and Designer: Lasha Chilindrishvili

კავკასიის უნივერსიტეტი, 2025
Caucasus University, 2025

ISBN: 978-9941-9935-3-4

პ. სააკაძის ქ. #1; ქ. თბილისი, საქართველო, 0102
Paata Saakadze st. #1; Tbilisi, Georgia, 0102

საკონტაქტო ელ. ფოსტა/contact email: epap@cu.edu.ge

ვებ-გვერდი/Internet page: www.cu.edu.ge

სარჩევი

1. საჯარო სერვისის მნიშვნელობა: საჯარო სერვისის ცნება, მისია და მიზნები.	5
2. საჯარო სერვისების დიზაინის შექმნა	21
3. საჯარო სერვისის მახასიათებლები, საბაზისო ფასეულობები.	36
4. საჯარო სერვისის ტიპები, პირდაპირი და ირიბი სერვისები.	50
5. საჯარო სერვისების დაფინანსების მოდელები და წყაროები	65
6. საჯარო სერვისის ტრანსფორმაციულობა: საჯარო სერვისების კომერციალიზაცია, საჯარო-პირძო კარტნიორობა	80
7. საჯარო სერვისის ხელმისაწვდომობა - ფინანსური ხელმისაწვდომობა	96
8. საჯარო სერვისის ხელმისაწვდომობა - პროცედურული ხელმისაწვდომობა	110
9. საჯარო სერვისის ხელმისაწვდომობა - ტერიტორიული ხელმისაწვდომობა	126
10. ელექტრონული მმართველობა და საჯარო სერვისების ციფრული ტრანსფორმაცია	141
11. საჯარო სერვისების ეფექტიანობა - მონიტორინგი და შეფასების პროცესები	155
12. საჯარო სერვისების ხარისხი - ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმები, მასთან დაკავშირებული სირთულეები.	169

საჯარო სერვისის მნიშვნელობა:

საჯარო სერვისის ცნება, მისია და მიზნები

აღნიშნულ თავში განმარტებულია საჯარო სერვისების ცნება, განხილულია საჯარო სერვისების მისია და მიზნები, საჯარო სერვისების ტიპები და მახასიათებლები. ასევე, მიმოხილულია საჯარო სერვისების მნიშვნელობა საზოგადოების კეთილდღეობის, უსაფრთხოებისა და სოციალური თანასწორობის უზრუნველყოფის პროცესში.

თავში, ასევე, განხილულია საჯარო სერვისების შექმნის მიზეზები და საჯარო სერვისების საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ გამოყენებული განმარტებები.

რა არის საჯარო სერვისი?

საჯარო სერვისები, ფართოდ გავრცელებული მოსაზრებით, არის მომსახურებები, რომლებსაც მთავრობა უწევს საკუთრ მოქალაქეებს. აღნიშნული სერვისები, როგორც წესი, ფინანსდება სახელმწიფო ბიუჯეტიდან და მიზნად ისახავს საზოგადოებრივი კეთილდღეობის ამაღლებას. საჯარო სერვისის ცნების განმარტებისას ხშირად კეთდება აქცენტი მის საზოგადო, საჯარო და საყოველთაო ხასიათზე.

საჯარო სერვისებს მიეკუთვნება შემდეგი მომსახურებები:

1. **განათლება:** საჯარო სკოლები, უნივერსიტეტები და სხვა საგანმანათლებლო დაწესებულებები, რომლებიც უზრუნველყოფენ მოქალაქეების განათლებას.
2. **ჯანდაცვა:** საავადმყოფოები, სამედიცინო დაწესებულებები და ჯანდაცვის პროგრამები, რომლებიც მიზნად ისახავს მოქალაქეთა ჯანმრთელობისა და კეთილდღეობის უზრუნველყოფას.
3. **საზოგადოებრივი უსაფრთხოება:** პოლიციის, სახანძრო-სამაშველო სამსახურებისა და სასწრაფო-სამედიცინო დახმარების სერვისები, რომლებიც უზრუნველყოფენ მოქალაქეების დაცვას, საზოგადოებრივ წესრიგსა და უსაფრთხოებას.

4. **სოციალური სერვისები:** პროგრამები და დახმარებები მოწყვლადი ჯგუფებისათვის, მათ შორის სოციალური დახმარება, შინმოვლის სერვისები, უმუშევრობის შეღავათები და სასურსათო დახმარება.
5. **საზოგადოებრივი ტრანსპორტი:** საზოგადოებრივი ტრანსპორტი, მათ შორის ავტობუსი, მატარებელი, მეტრო, ტრამვაი და სხვა, რომლებიც უზრუნველყოფენ მოქალაქეთა გადაადგილებას.
6. **კომუნალური მომსახურება:** საარსებო პირობების შექმნისათვის აუცილებელი სერვისები, როგორცაა წყალმომარაგება, ელექტროენერგია, ნარჩენების გატანა, გაზმომარაგება და ა.შ.

საჯარო სერვისი კომპლექსური და ინტერდისციპლინარული ცნებაა, რომლის მრავალი განმარტება არის ხელმისაწვდომი სამეცნიერო ლიტერატურასა და სხვადასხვა სახელმწიფოთა თუ საერთაშორისო ორგანიზაციათა მიერ გამოცემულ ნორმატიულ აქტებში. ბუნებრივია, თავისი კომპლექსური ხასიათის გამო, საჯარო სერვისების ერთი უნივერსალური განმარტების მოძიება შეუძლებელია. მსგავსად საერთაშორისო გამოცდილებისა, საქართველოს საკანონმდებლო ჩარჩოც არ იძლევა აღნიშნული ცნების ერთ უნივერსალურ დეფინიციას.

საჯარო სერვისის არსის სწორად დადგენისა და შეფასებისათვის, პირველ რიგში, აუცილებელია საჯარო სერვისის, როგორც ცნების განმარტება. უპირველეს ყოვლისა, უნდა აღინიშნოს საჯარო სერვისის ფართოდ გავრცელებული განმარტებები, ისევე როგორც სხვადასხვა საერთაშორისო ორგანიზაციათა მიერ აღიარებული დეფინიციები.

მიუხედავად, სხვადასხვაგვარი განმარტებებისა, ძირითადი გარემოებები და ფაქტორები, რომლებსაც ეყრდნობიან და ხაზს უსვამენ საჯარო სერვისების განმარტებისას, შემდეგია:

- საჯარო სერვისებს სახელმწიფო აწვდის საკუთარ მოქალაქეებს;
- საჯარო სერვისები სახელმწიფო-სტრატეგიული მნიშვნელობის სერვისებია;
- როგორც წესი, საზოგადოების ყველა წევრისათვის ხდება მათი მიწოდება;
- საჯარო სერვისები სუბსიდირებულია და სახელმწიფოსაგან ფინანსდება;
- საჯარო სერვისი არის უფასო - უსასყიდლო;
- საჯარო სერვისი არის მხოლოდ ის სერვისები, რომელთაც ცენტრალური ხელი-სუფლება აწვდის საკუთარ მოქალაქეებს. (Spicker, 2009, pp. 971-982)

თუმცა, კრებითი ფორმულირებისათვის, მიზანშეწონილია დავეყრდნოთ გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის საჯარო ადმინისტრირებისა და განვითარების მენეჯმენტის დეპარტამენტისა და UNPSA-ას დეფინიციას, რომელიც აღნიშნული ცნების განმარტებისას შემდეგ აქცენტებს აკეთებს:

„საჯარო სერვისი არის მომსახურება, რომელსაც სახელმწიფო აწვდის საკუთარ (საკუთარი იურისდიქციის ქვეშ მყოფ) მოქალაქეებს უშუალოდ, პირდაპირ საჯარო სექტორის / საჯარო ორგანიზაციების მეშვეობით ან კერძო სექტორის წარმომადგენლებზე შესაბამისი უფლებისა თუ მომსახურების დელეგირების გზით“ (UNPSA, 2013, p.10)

საჯარო სერვისის ცნების განმარტებისას ხშირად კეთდება აქცენტი მის საზოგადო / საჯარო ხასიათზე. მეტი სიცხადისათვის, მაგალითად შეგვიძლია მოვიყვანოთ მსოფლიო მასშტაბით აკადემიურ წრეებში საჯარო ადმინისტრირების ალმა მატერად აღიარებული სირაკუზის უნივერსიტეტის, მაქსველის საზოგადოებრივ საქმეთა სკოლის პოზიცია აღნიშნული საკითხის შესახებ. მაქსველის სკოლის მისია ნათლად აყალიბებს და ხაზს უსვამს საჯარო სერვისის საზოგადო /საჯარო და საყოველთაო ხასიათს:

“ჩვენ ღრმად გვჯერა, რომ საჯარო სერვისი ნიშნავს საკუთარი შესაძლებლობებისა და უნარების კეთილსინდისიერად გამოყენებას, რათა შეიქმნას საზოგადოების კეთილდღეობა, რომელიც თავის მხრივ შეძლებს მოქალაქეების საჭიროებების მოგვარებას სახელმწიფო მმართველობის ნებისმიერ დონეზე.” (Maxwell, 2018)

ასევე, აღსანიშნავია სხვადასხვა ორგანიზაციების მიერ გამოყენებული განმარტებები:

- **გაერთიანებული ერების ორგანიზაცია:** „საჯარო სერვისები არის მომსახურებები, რომლებსაც მთავრობა აწვდის საკუთარ მოქალაქეებს, უშუალოდ საჯარო სექტორის მეშვეობით ან მომსახურების კერძო სექტორზე დელეგირების გზით (გაეროს განვითარების პროგრამა (UNDP, 2015,p.4).
- **ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია (OECD):** „საჯარო სერვისები არის საჯარო სექტორის მიერ მიწოდებული არსებითი სერვისები, რომლებიც მიზნად ისახავს მოქალაქეების კეთილდღეობისა და საზოგადოების სათანადო ფუნქციონირების უზრუნველსაყოფად აუცილე-

ბელი პირობების შექმნას, როგორცაა, მაგალითად, განათლება, ჯანდაცვა და საზოგადოებრივი უსაფრთხოება” (OECD, 2008, p.11).

ევროკავშირში საჯარო სერვისების განმარტება მოცემულია ევროკავშირის ფუნქციონირების შესახებ ხელშეკრულებაში (TFEU) და მასთან დაკავშირებულ ქვენორმატიულ დოკუმენტებში. საჯარო სერვისები, რომლებსაც ხშირად მოიხსენიებენ, როგორც “საჯარო ინტერესის სერვისებს” ან “ზოგადი ეკონომიკური ინტერესების სერვისებს”, არის საზოგადოებისთვის მიწოდებული აუცილებელი სერვისები, რომლებიც შემდეგნაირად არის განმარტებული:

„საჯარო სერვისები არის მომსახურებები, რომლებიც აუცილებელია მოქალაქეების კეთილდღეობისთვის და მათი მიწოდება ხდება უნივერსალურად აღნიშნული სერვისები უზრუნველყოფილია შემდეგი პრინციპით: ისინი აუცილებელი პირობაა მოქალაქეთათვის თანაბარი ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფად და სოციალური და ეკონომიკური ერთობის ხელშეწყობისთვის“.

ევროკავშირი აღიარებს, რომ მიუხედავად იმისა, რომ საჯარო სერვისები შეიძლება უზრუნველყოფილი იყოს საჯარო სექტორის მიერ, მათი მიწოდება ასევე შესაძლებელია კერძო სექტორის სუბიექტების მიერ კონკრეტული რეგულაციების შესაბამისად (EU, 2012, pp. 20-40).

○ **საერთაშორისო სავალუტო ფონდი (სსფ):** „საჯარო სერვისები მოიცავს საქმიანობების ფართო სპექტრს, რომლებსაც მთავრობები პირდაპირ აწვდიან მოქალაქეებს ან აფინანსებენ, საზოგადოებრივი კეთილდღეობის შექმნის მიზნით, მათ შორისაა ადმინისტრაციული მომსახურებები, საჯარო განათლება, საზოგადოებრივი ჯანდაცვა, საჯარო ინფრასტრუქტურა და სოციალური დაცვა“ (Pitzer & Dupuis, 2006, p. 28).

ასევე, აღსანიშნავია ევროკავშირის ერთერთი ძირითადი საორიენტაციო დოკუმენტი, რომელიც საჯარო სერვისების საკითხს მიმოიხილავს - ევროპარლამენტის მიერ 1997 წელს მიღებული ნორმატიული აქტი - **„საჯარო ინიციატივები და სერვისები ევროკავშირში“**. აღნიშნული დოკუმენტის მეორე თავი „საჯარო სერვისის მისია საჯარო ინიციატივებთან მიმართებაში ევროკავშირის წევრ ქვეყნებში“ მთლიანად ეთმობა საჯარო სერვისის ცნების განმარტებას (European Parliament, 1997, p. 23).

დოკუმენტი, პირველ რიგში, ხაზს უსვამს იმ გარემოებას, რომ საჯარო სერვისის საზოგადოებრივი ინტერესის/სიკეთის უზრუნველყოფასთან არის დაკავშირებული და როგორც წესი, განისაზღვრება, იქმნება და კონტროლდება სახელმწიფოს მიერ. იგი ყოველთვის მოქცეულია საჯარო პასუხისმგებლობის სფეროში, მიუხედავად იმისა, უშუალოდ ხორციელდება სახელმწიფო ორგანოების მიერ თუ კერძო სექტორზე არის დელეგირებული. საჯარო სერვისი იქმნება საჯარო კეთილდღეობის უზრუნველყოფის მიზნით, საზოგადოებრივი საჭიროებებიდან გამომდინარე და თავისი ხასიათით ექსკლუზიურია, ვინაიდან არ არსებობს სხვა ალტერნატიული წყარო, რამდენადაც კერძო სექტორს არ ხელეწიფება აღნიშნული მოთხოვნის დაკმაყოფილება (European Parliament, 1997, p. 27).

დოკუმენტი ასევე აზუსტებს, რომ აუცილებელია არ მოხდეს საჯარო სერვისისა და საჯარო ინიციატივების ერთმანეთთან გაიგივება. საჯარო ინიციატივისაგან განსხვავებით საჯარო სერვისი მიზნად ისახავს უზრუნველყოს საზოგადოებრივი კეთილდღეობისათვის აუცილებელი სერვისები, უპასუხოს რა საზოგადოების უმთავრეს, სასიცოცხლო აუცილებლობის მქონე მოთხოვნებს, მაშინ როდესაც, საჯარო ინიციატივა სახელმწიფოს მხრიდან კონკრეტული ინიციატივის ფარგლებში აღებული პასუხისმგებლობაა, რომელიც შესაძლოა არ ემსახურობოდეს უშუალოდ საჯარო/ საზოგადოებრივი სიკეთის შექმნას და ასევე სავსებით შესაძლებელია კომერციულ ხასიათს ატარებდეს. დოკუმენტის მიხედვით, საჯარო სერვისი, პირველ რიგში, არის ქმედება ან პროდუქტი, რომელიც იქმნება სახელმწიფოს მიერ არსებული ან პოტენციური საჭიროებების საპასუხოდ და ემსახურება არა კომერციული / მატერიალური მოგების მიღებას, არამედ საზოგადოებრივი სიკეთის შექმნას.

მიუხედავად განსხვავებული ფორმულირებებისა საჯარო სერვისის ზემოთ მოყვანილი განმარტებები ცხადყოფს შემდეგ გარემოებას:

- საჯარო სერვისი არის მომსახურება, რომელსაც სახელმწიფო აწვდის საკუთარ / საკუთარი იურისდიქციის ქვეშ მყოფ მოქალაქეებს უშუალოდ, პირდაპირ საჯარო სექტორის / საჯარო ორგანიზაციების მეშვეობით ან კერძო სექტორის წარმომადგენლებზე შესაბამისი უფლებისა თუ მომსახურების დელეგირების გზით.
- საჯარო სერვისი, პირველ რიგში, არის ქმედება ან პროდუქტი, რომელიც იქ-

მნება სახელმწიფოს მიერ არსებული ან პოტენციური საჭიროებების საპასუხოდ და ემსახურება არა კომერციული / მატერიალური მოგების მიღებას, არამედ საზოგადოებრივი სიკეთის შექმნას.

- მისი ხასიათი, ფორმა და ადმინისტრირების წესები პოლიტიკის შექმნისა და ჩამოყალიბების პროცესთან უფრო მჭიდრო კავშირს ავლენს, ვიდრე ეკონომიკური აქტივობის სფეროსთან.

ერთი რამ, რაც ცხადია, საჯარო სერვისის საზოგადოებრივი ინტერესის/სიკეთის უზრუნველყოფასთან არის დაკავშირებული და როგორც წესი, განისაზღვრება, იქმნება და კონტროლდება სახელმწიფოს მიერ. იგი ყოველთვის მოქცეულია საჯარო პასუხისმგებლობის სფეროში, მიუხედავად იმისა უშუალოდ ხორციელდება სახელმწიფო ორგანოების მიერ თუ კერძო სექტორზე არის დელეგირებული.

აღნიშნული სერვისები აუცილებელია მდგრადი, უსაფრთხო და სამართლიანი საზოგადოების შესანარჩუნებლად და ისინი ხშირად შექმნილია იმ მოტივით, რომ თითოეულ მოქალაქეს ჰქონდეს წვდომა ძირითად საჭიროებებზე და თანაბარ შესაძლებლობებზე. საჯარო სერვისების უზრუნველყოფა მიზნად ისახავს დააკმაყოფილოს საზოგადოების ძირითადი საჭიროებები და თითოეული მოქალაქისათვის უზრუნველყოს ცხოვრების მაღალი ხარისხი.

საჯარო სერვისის მისია და მიზნები

საჯარო სერვისის მთავარი მისიაა თითოეული მოქალაქის კეთილდღეობისა და ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესება აუცილებელი საჭიროებების გადაჭრის გზით, ასევე, საზოგადოებრივი უსაფრთხოების შენარჩუნება და სოციალური თანასწორობის ხელშეწყობა.

საჯარო სერვისების მისია მოიცავს რამდენიმე ძირითად ამოცანას:

1. მოქალაქეთათვის სასიცოცხლო მნიშვნელობის ფუნქციების უზრუნველყოფა და საზოგადოებრივი სიკეთის შექმნა;
2. სახელმწიფოს მხრიდან კონტროლის, სახელმწიფო ძალაუფლების განხორციელება და განმტკიცება, სახელმწიფოს წარმომადგენლობის უზრუნველყოფა;
3. ხელმისაწვდომობის შექმნა აუცილებელ საჭიროებებზე, კერძოდ, თანაბარი

წვდომა ფუნდამენტურ ისეთ სერვისებზე, როგორცაა ჯანდაცვა, განათლება და სოციალური უზრუნველყოფა;

4. სოციალური თანასწორობის ხელშეწყობა, უთანასწორობის აღმოფხვრა მიუხედავად სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობისა, გეოგრაფიული მდებარეობისა თუ სხვა ბარიერებისა;
5. საზოგადოებრივი უსაფრთხოებისა და წესრიგის დაცვა, რაც უზრუნველყოფს უსაფრთხო და მონესრიგებულ საზოგადოებას;
6. ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესება, მოქალაქეების საერთო კეთილდღეობის მხარდაჭერით, სამართლის უზენაესობის განმტკიცებით, კულტურული შესაძლებლობებისა და საზოგადოებრივი სერვისების მიწოდებით;
7. ეკონომიკური ზრდისა და სტაბილურობის მხარდაჭერა, ინვესტიცია ინფრასტრუქტურაში, განათლებაში და სხვა სერვისებში, რომლებიც ხელს უწყობენ სტაბილური ეკონომიკური გარემოს შექმნასა და გრძელვადიან ეკონომიკურ განვითარებას.
8. გარემოსდაცვითი მდგრადობის ხელშეწყობა, ბუნებრივი რესურსების დაცვა და მათი მართვის ღონისძიებების განხორციელება, დაბინძურების შესამცირებლად და მდგრადი პრაქტიკის ხელშეწყობა გარემოს დაცვის უზრუნველყოფად.
9. ეფექტური მმართველობისა და ანგარიშვალდებულების უზრუნველყოფა. საჯარო სერვისების მიწოდების პროცესის გამჭვირვალობა, ეფექტურობა და ანგარიშვალდებულება, საზოგადოების ნდობის გამყარებას უზრუნველყოფს, ისევე როგორც, რესურსების პასუხისმგებლობით გამოყენების წინაპირობას ქმნის.
10. სამოქალაქო მონაწილეობის წახალისება, მოქალაქეების ჩართვა საჯარო სერვისებთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, რათა უზრუნველყოფილი იყოს, რომ სერვისები აკმაყოფილებს საზოგადოების საჭიროებებს და ასახავს საყოველთაო პრიორიტეტებს.
11. თანასწორობა და ინკლუზია, საჯარო სერვისები ხელს უწყობს სოციალური უთანასწორობის შემცირებას ძირითადი საჭიროებების ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფით, შემოსავლის, სოციალური სტატუსისა თუ გეოგრაფიული მდებარეობის მიუხედავად, რაც თავის მხრივ, ხელს უწყობს სოციალურ ჩართულობას და ერთიანობას. საჯარო სერვისების მდგრადად მიწოდებით, მთავრო-

ბების მიზანია შეამციროს უთანასწორობა, რითაც ხელს უწყობს სოციალურ თანასწორობას და სამართლიანობას.

გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის მიხედვით, საჯარო სერვისების მისია შემდეგნაირად განისაზღვრება:

„უზრუნველყოთ აუცილებელი სერვისები, რომლებიც ხელს უწყობენ საზოგადოების ყველა წევრის კეთილდღეობას, თანასწორობას და მდგრად განვითარებას, უზრუნველყოფენ ხელმისაწვდომობას ძიხითად საჭიროებებზე, ჰოგოხიცაა ჯანდაცვა, განათლება და სოციალური დაცვა. (UNPSA, 2013, p. 24)

ევროკავშირის განმარტებით, საჯარო სერვისების მისია შემდეგნაირად განისაზღვრება:

„უზრუნველყოთ ისეთი საჯარო სერვისების მიწოდება, რომლებიც მხარს უჭერს საზოგადოებრივ ინტეგრაციას, ხელს უწყობს სოციალური ინკლუზიას და აუმჯობესებს თითოეული მოქალაქის ცხოვრების ხარისხს. იგი მოიცავს ისეთ სერვისებზე ხელმისაწვდომობის გახანტიას, ჰოგოხიცაა ჯანდაცვა, განათლება, საზოგადოებრივი უსაფრთხოება და გახემოს დაცვა. საჯარო სერვისების ფუნდამენტური პრინციპი კი ახის ეფექტურობა, გამჭვირვალობა და ანგაიშვადღებულება მომსახურების მიწოდებისა და მართვის პროცესებში“ (EU, 2012, p. 244).

OECD-ის მიხედვით, საჯარო სერვისების მისია შემდეგია:

“მაღალი ხარისხის, თანაბარი და ეფექტური სერვისების მიწოდება, რომელიც აკმაყოფილებს თითოეული მოქალაქის საჭიროებას, მხარს უჭერს ეკონომიკური ზრდას და აძლიერებს საერთო კეთილდღეობას. აღნიშნული გულისხმობს ისეთი ახსებითი სერვისების მიწოდებას, ჰოგოხიცაა ჯანდაცვა, განათლება, საზოგადოებრივი უსაფრთხოება და ინფრასტრუქტურა. ეფექტური მმართველობა, გამჭვირვალობა და ანგაიშვადღებულება აღნიშნული სერვისების მართვასა და მიწოდების პროცესში აუცილებელი პირობაა“. (OECD, 2019)

მსოფლიო ბანკის მიხედვით, საჯარო სერვისების მისია შეიძლება განისაზღვროს, როგორც:

“სახელმწიფომ უნდა შექმნას ისეთი აუცილებელი სეხვისები, რომლებიც აუმჯობესებს ცხოვრების ხარისხს და ხელს უწყობს მდგრად განვითარებას ძიხითადი საჭიროებების გადაჭრის გზით, ჰოგოხიცაა ჯანდაცვა, განათლება, ინფრასტრუქტურა და სოციალური დაცვა. საჯარო სეხვისების მისია ფოკუსირებულია საჯარო სექტორის მუშაობის გაუმჯობესებაზე, თანაბარი ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფაზე და ეკონომიკური და სოციალური განვითარების ხელშეწყობაზე, ეფექტური და ეფექტიანი მომსახურების მიწოდების გზით“. (Martin, 2004)

აზიის განვითარების ბანკის (ADB) განმარტების საფუძველზე, საჯარო სერვისების მისია არის შემდეგი:

„სახელმწიფო უზრუნველყოფს აუცილებელ სეხვისებს, რომლებიც ხელს უწყობს სახელმწიფოსა და საზოგადოების ინკლუზიურ და მდგრად განვითარებას, ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესებას და ეკონომიკური ზრდას. საჯარო სეხვისების მისია მოიაზრებს ისეთი ძიხითადი სეხვისების ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფას, ჰოგოხიცაა ჯანდაცვა, განათლება, ინფრასტრუქტურა და სოციალური დაცვა, ეფექტური მმართველობის ხელშეწყობა, გახეშოს მდგრადობა და სამართლიანი შედეგები საზოგადოების სხვადასხვა მოწყვდილი ჯგუფებისათვის“ (Tryens, 2016, pp. 3-5).

რა განაპირობებს საჯარო სერვისების შექმნას

საჯარო სერვისების შექმნას უპირველეს ყოვლისა განაპირობებს მოქალაქეთა საჭიროებები, თუმცა, საჯარო სერვისის წარმოქმნა შესაძლოა განპირობებული იყოს შემდეგი მიზეზებით:

- საჯარო სერვისების წარმოქმნა დაკავშირებულია სახელმწიფოს მიერ ნაკისრი ვალდებულებების განხორციელებასთან და მის აუცილებელ პირობას წარმოადგენს.
- მოქალაქეთა საჭიროებისა თუ პრობლემის მასშტაბები ცდება კერძო სექტორის შესაძლებლობებს და შესაბამისად, მოითხოვს საჯარო სექტორის ჩართულობას.

მაგალითი 1

ნაკისრი ვალდებულებების განხორციელებასთან დაკავშირებული საჯარო სერვისების მაგალითად შეგვიძლია მოვიყვანოთ საჯარო განათლების სერვისი. რიგ ქვეყნებში განათლების უფლება და შესაბამისად განათლების მიღების უზრუნველყოფა კონსტიტუციითა და საერთაშორისო ხელშეკრულებებით არის უზრუნველყოფილი. აღნიშნული ქვეყნების რიგშია საქართველოც, სადაც საქართველოს კონსტიტუციის **მუხლი 27. განათლების უფლება და აკადემიური თავისუფლება**, ადგენს, რომ ყველას აქვს განათლების მიღებისა და მისი ფორმის არჩევის უფლება. და ასევე, სკოლამდელი აღზრდა და განათლება უზრუნველყოფილია კანონით დადგენილი წესით. დაწყებითი და საბაზო განათლება სავალდებულოა. ზოგად განათლებას კანონით დადგენილი წესით სრულად აფინანსებს სახელმწიფო. (საქართველოს კონსტიტუცია, 2024)

ამასთანავე, გაეროს ბავშვთა უფლებების კონვენცია (UNCRC) ავალდებულებს ხელმომწერ ქვეყნებს, უზრუნველყონ უფასო დაწყებითი განათლება და ამასთანავე უზრუნველყონ, რომ ყველა ბავშვისთვის განათლება იყოს ხელმისაწვდომი (UN, 1989, p. 9).

შესაბამისად, საქართველოს მთავრობის პირდაპირი ვალდებულებაა თითოეული ბავშვისთვის უზრუნველყოს უფასო საჯარო განათლებაზე წვდომა საკუთარი იურიდიულის ფარგლებში. ასევე, მისი ვალდებულებაა, განათლების ხარისხის შენარჩუნება, საგანმანათლებლო სტანდარტების უზრუნველყოფა და დაცვა, მათ შორის კვალიფიციური მასწავლებლების მომზადება, შესაბამისი ინფრასტრუქტურის შექმნა, საკმარისი დაფინანსების გამოყოფა და შესაბამისი სასწავლო გეგმების შედგენა, რაც გარანტირებულად უზრუნველყოფს ყველა ბავშვს, განურჩევლად მათი მოქალაქეობის სტატუსისა, აღმსარებლობისა თუ ოჯახური გარემოებებისა, ჰქონდეს თანაბარი შესაძლებლობები ხარისხიანი განათლების მისაღებად.

აღნიშნული ვალდებულება უზრუნველყოფს, რომ ყველა ბავშვს ჰქონდეს შესაძლებლობა მიიღოს განათლება, რაც ფუნდამენტურია პიროვნული და სოციალური განვითარებისთვის. საჯარო განათლების სისტემები მიზნად ისახავს ბავშვების აღჭურვას საჭირო ცოდნითა და უნარებით, რათა გახდნენ პროდუქტიული და პასუხისმგებლიანი მოქალაქეები.

მაგალითი 2

საჯარო სერვისის მაგალითი, როდესაც მოქალაქეთა საჭიროებისა თუ პრობლემის მასშტაბები ცდება კერძო სექტორის შესაძლებლობებს და შესაბამისად, მოითხოვს საჯარო სექტორის ჩართულობას, არის საზოგადოებრივი ტრანსპორტის, კერძოდ, ლონდონის მეტროპოლიტენის შემთხვევა.

ლონდონის მეტრო, თავდაპირველად შეიქმნა კერძო კომპანიების მიერ მე-19 საუკუნის ბოლოს და მე-20 საუკუნის დასაწყისში. თუმცა, ერთის მხრივ, ფინანსურმა სირთულეებმა და, მეორე მხრივ, კოორდინირებული და გამართული სატრანსპორტო ქსელის საჭიროებამ, განაპირობა პრობლემის გადაჭრის პროცესში საჯარო სექტორის ჩარევა, რამდენადაც რეგულირების მოთხოვნების, მასშტაბისა და ფინანსური ხარჯის გათვალისწინებით, მოქალაქეთა საჭიროების დაკმაყოფილების შესაძლებლობა გაცდა კერძო კომპანიების ხელთ არსებულ რესურსებს.

1933 წელს შეიქმნა ლონდონის სამგზავრო ტრანსპორტის საბჭო (LPTB), რომელმაც საზოგადოებრივი კონტროლის ქვეშ მოაქცია სხვადასხვა სატრანსპორტო საშუალებები, მათ შორის მეტრო, ტრამვაი და ავტობუსები. დღეის მდგომარეობით, ორგანიზაცია ტრანსპორტი ლონდონისთვის (TfL) მართავს ლონდონის მეტროპოლიტენს და სხვა საზოგადოებრივი ტრანსპორტის სერვისებს, რაც უზრუნველყოფს კოორდინირებულ და ეფექტურ სატრანსპორტო ქსელს. ასევე, უზრუნველყოფს მათ მუდმივ განვითარებასა და გაახლებას.

მთავრობამ უზრუნველყო მნიშვნელოვანი დაფინანსება და ინვესტიციები საზოგადოებრივი ტრანსპორტის ინფრასტრუქტურის, მათ შორის მეტროს ხაზების, ავტობუსების სისტემებისა და სამგზავრო მატარებლების განვითარებისა და შენარჩუნებისათვის. მთავრობამ ასევე უზრუნველყო სატრანსპორტო ქსელის კოორდინირებული დაგეგმვა და ექსპლუატაცია, ეფექტურობისა და კავშირის გაუმჯობესება. საჯარო ხელისუფლება არეგულირებს ტარიფებს, მომსახურების სტანდარტებს და უსაფრთხოების ზომებს, რათა უზრუნველყოს, რომ სატრანსპორტო სისტემა აკმაყოფილებდეს საზოგადოების საჭიროებებს და ფუნქციონირებდეს შეუფერხებლად.

შედეგად მიიღეს ის, რომ საზოგადოებრივი სატრანსპორტო სისტემები უზრუნველყოფენ გადაადგილების ხელმისაწვდომ და საიმედო ვარიანტებს ლონდონის მი-

ლიონობით მაცხოვრებლისთვის, ასევე შეამცირეს კერძო მანქანებზე დამოკიდებულება და განტვირთეს საცობები. საზოგადოებრივი ტრანსპორტის გავითარებამ ასევე ხელი შეუწყო გარემოს მდგრადობას ემისიების შემცირებითა და გადაადგილების უფრო სუფთა, ენერგოეფექტური ალტერნატივების მოხმარების გაზრდით. საზოგადოებრივმა ტრანსპორტმა შესაძლებელი გახადა ყველა სოციალურ-ეკონომიკური შესაძლებლობის მქონე მოქალაქისათვის აუცილებელ სერვისებზე, დასაქმების შესაძლებლობებსა და რეკრეაციულ აქტივობებზე წვდომის უზრუნველყოფა

არის თუ არა სახელმწიფოს მიერ შექმნილი ყველა სერვისი საჯარო?

ერთერთი მნიშვნელოვანი საკითხი, საჯარო სერვისებთან დაკავშირებით, არის, არის თუ არა სახელმწიფოს მიერ შექმნილი ყველა სერვისი საჯარო. რათქმაუნდა, სახელმწიფოს მიერ მიწოდებული ყველა სერვისი საჯარო სერვისი არაა. საჯარო სერვისების პარალელურად სახელმწიფო ასევე წარმოქმნის საჯარო ინიციატივებს, საჯარო პროდუქტსა და სახელმწიფო კომერციულ სერვისებს, რომლებიც თავისი ფორმით ძალიან გვანან საჯარო სერვისებს, თუმცა, თავისი მიზნებიდან და ამოცანებიდან, ასევე მიწოდების ფორმიდან გამომდინარე არ წარმოადგენენ საჯარო სერვისებს.

საჯარო ინიციატივა - საჯარო ინიციატივა არის სახელმწიფოს მიერ შემუშავებული პოლიტიკა კონკრეტული პრობლემის გადასაჭრელად, სიტუაციის დასაძლევად ან სტიმულირებისათვის. ინიციატივა განისაზღვრება, როგორც კონკრეტული ქმედება, ხედვა ან წინადადება, რომელსაც განახორციელებს სახელმწიფო კონკრეტული საკითხის გადასაჭრელად, კონკრეტული მიზნის მისაღწევად ან ახალი პოლიტიკის ან პროგრამის განსახორციელებლად.

საჯარო ინიციატივები ხშირად მიმართულია საზოგადოებისათვის მნიშვნელოვანი, იდენტიფიცირებული საჭიროებებისა და გამოწვევების მოგვარებაზე, როგორცაა ეკონომიკური განვითარება, ჯანდაცვის რეფორმა, გარემოს დაცვა, განათლების ან საზოგადოებრივი უსაფრთხოების გაუმჯობესება. აღნიშნული ინიციატივები მიზნად ისახავს ზემოთ აღნიშნული გამოწვევების მოგვარებას რესურსების მობილიზებით,

სხვადასხვა სტრატეგიების განხორციელებითა და დაინტერესებული მხარეების ჩართულობით სასურველი შედეგების მისაღწევად.

საჯარო ინიციატივების ძირითადი მახასიათებლებია:

- მკაფიო მიზნები: ინიციატივებს, როგორც წესი, აქვთ მკაფიოდ განსაზღვრული მიზნები და ამოცანები, რომლებიც ასახავს სასურველ შედეგებს ან ზემოქმედებას.
- გამოყოფილი რესურსები: საჯარო ინიციატივისათვის, როგორც წესი, მიზნობრივად გამოიყოფა რესურსი სახელმწიფოს მხრიდან, როგორცაა დაფინანსება, ადამიანური რესურსი და ინფრასტრუქტურა ინიციატივების განხორციელების მხარდასაჭერად.
- საკანონმდებლო ან აღმასრულებელი მხარდაჭერა: ინიციატივებს შეიძლება დასჭირდეს საკანონმდებლო ორგანოების, აღმასრულებელი ორგანოების ან სამთავრობო უწყებების მხარდაჭერა, რათა ისინი ეფექტურად განხორციელდეს.
- დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობა: ინიციატივების წარმატებით განხორციელებისათვის მნიშვნელოვანი კომპონენტია დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობა, კერძოდ გადაწყვეტილების მიღებისა და განხორციელების პროცესებში მოქალაქეების, სათემო ორგანიზაციების, კერძო სექტორისა და სხვა სამთავრობო უწყებების წარმომადგენლების ჩართვა, რათა უზრუნველყონ ფართო მხარდაჭერა და მონაწილეობა.
- კონკრეტული ვადა: ინიციატივები, როგორც წესი, შემოსაზღვრულია განხორციელების კონკრეტული ვადით.

საჯარო ინიციატივებს შეიძლება ჰქონდეს სხვადასხვა ფორმა:

პოლიტიკის ინიციატივები: აღნიშნული ინიციატივები გულისხმობს ახალი პოლიტიკის შემუშავებას და განხორციელებას, ან არსებულის გადახედვას კონკრეტული გამოწვევების გადასაჭრელად ან კონკრეტული მიზნების მისაღწევად. პოლიტიკის ინიციატივები შეიძლება შეიცავდეს საკანონმდებლო წინადადებებს, რეგულაციებს, სახელმძღვანელო მითითებებს და სტრატეგიულ გეგმებს.

პროგრამული ინიციატივები: პროგრამული ინიციატივების მიზანია კონკრეტული საკითხების გადასაჭრელად მოქალაქეთათვის მომსახურების ახალი სა-

ხეების შექმნა და მიწოდება. ისინი შეიძლება მოიცავდეს ახალი პროგრამების, ინიციატივების ან პროექტების შექმნას, რომლებიც მიზნად ისახავს სოციალური, ეკონომიკური, გარემოსდაცვითი ან ჯანმრთელობის დაცვასთან დაკავშირებული გამოწვევების მოგვარებას. მაგალითად, ჯანდაცვის პროგრამები, განათლების ინიციატივები, სოციალური კეთილდღეობის პროგრამები და გარემოს დაცვის პროექტები.

ინფრასტრუქტურული ინიციატივები: ინფრასტრუქტურული ინიციატივები მოიცავს ინვესტიციებს ისეთი ფიზიკური ინფრასტრუქტურის მშენებლობაში, მოვლა-პატრონობაში ან გაუმჯობესებაში, როგორცაა გზები, ხიდები, რკინიგზა, აეროპორტები, პორტები, ენერგოგადამცემი ხაზები, სატელეკომუნიკაციო ქსელები და ა.შ.

ეკონომიკური ინიციატივები: ეკონომიკური ინიციატივები ფოკუსირებულია ეკონომიკური ზრდის სტიმულირებაზე, სამუშაო ადგილების შექმნაზე და ინვესტიციების მოზიდვასა და ინოვაციების დანერგვის ხელშეწყობაზე. ისინი შეიძლება მოიცავდეს ეკონომიკური განვითარების პროგრამებს, საგადასახადო შეღავათებს, ბიზნესის ფინანსურ დახმარებას, ინდუსტრიისთვის სპეციფიკურ სუბსიდიებს, სავაჭრო ხელშეკრულებებს და საინვესტიციო სტიმულებს, რომლებიც მიმართულია უცხოური ინვესტიციების მოზიდვაზე.

სოციალური ინიციატივები: სოციალური ინიციატივები მიზნად ისახავს სოციალური საკითხების მოგვარებას, სოციალური სამართლიანობის ხელშეწყობას და მოქალაქეთა კეთილდღეობის გაუმჯობესებას. აღნიშნული ინიციატივები შეიძლება მოიცავდეს ინიციატივებს სიღარიბის, უსახლკარობის, შიმშილისა და უთანასწორობის წინააღმდეგ საბრძოლველად, ასევე მონყვლადი ჯგუფების მხარდაჭერის პროგრამებს, როგორცაა ბავშვები, მოხუცები, შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირები და იძულებით გადაადგილებული პირები.

გარემოსდაცვითი ინიციატივები: გარემოსდაცვითი ინიციატივები ფოკუსირებულია გარემოსდაცვითი გამოწვევების მოგვარებაზე, კონსერვაციის ხელშეწყობაზე და კლიმატის ცვლილების შერბილებაზე. ისინი შეიძლება მოიცავდეს ინიციატივებს ბუნებრივი რესურსების დაცვის, დაბინძურების შემცირების, განახლებადი ენერჯის ხელშეწყობის, ბიომრავალფეროვნების შენარჩუნებისა და მდგრადი მინათსარგებლობისა და განვითარების პრაქტიკის ხელშეწყობის მიზნით.

საჯარო სერვისების ჯეროვანი განხორციელება სახელმწიფოსათვის საკუთარი მოქალაქეების ფუნდამენტური უფლებების უზრუნველყოფისა და სახელმწიფოს მხრიდან ნაკისრი ვალდებულებების შესრულების უმნიშვნელოვანესი კომპონენტია. საჯარო სერვისების მიწოდება დაკავშირებულია ადამიანის ფუნდამენტური უფლებების რეალიზებასთან. სწორედ, საზოგადოებისათვის სასიცოცხლო მნიშვნელობის ფუნქციების უზრუნველყოფა და საზოგადოებრივი სიკეთის შექმნა არის ის ზოგადი მისია, რასაც საჯარო სერვისი ემსახურება.

გამოყენებული ლიტერატურა:

- საქართველოს კონსტიტუცია (2024). საკანონმდებლო მაცნე.
<http://www.parliament.ge/ge/kanonmdebloba/constitution-of-georgia-68>
- Asian Development Bank. (2024). Asian development outlook. Manila, Philippines.
<https://www.adb.org/sites/default/files/publication/995536/asian-development-outlook-september-2024.pdf>
- Batley, R., & Mcloughlin, C. (2004). The politics of public services: A service characteristics approach. University of Birmingham, United Kingdom.
- EUPAN. (2007). Comparative study on the public service ethics of the EU member states.
<http://workspace.unpan.org/sites/internet/Documents/UNPAN047469.pdf>
- European Parliament. (1997). Public undertakings and services in the European Union.
https://www.europarl.europa.eu/workingpapers/econ/w21/sum-2_en.htm
- European Union. (2012). Consolidated version of the Treaty on the Functioning of the European Union.
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:12012E/TXT>
- European Union. (2014). Public service values, editorial principles and guidelines.
<https://www.ebu.ch/contents/publications/public-service-values-editorial.html>
- Hill, K. (2017). The principles of public administration. SIGMA, OECD.
- Martin, B. (2004). What is public about the public services? In World Development Report 2004: Making services work for poor people. Washington, DC: The World Bank
- Maxwell School of Citizenship and Public Affairs. (2018). Syracuse University.
<https://www.maxwell.syr.edu/deans/default.asp>
- OECD. (2008). Glossary of statistical terms. Paris: OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/9789264055087-en>
- OECD. (2019). Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability (Issue OECD/LEGAL/0445).
- Pitzer, J., & Dupuis, J. P. (2006). The general government and public sector. International Monetary Fund. Paris, France.
- Ramping, E. (2014). Evaluation report and recommendations for public law legal entities and public service consultation.
- Spicker, P. (2009). The nature of a Public service. International Journal of Public Administration, 32(11), 970–991.
Philadelphia, PA: Taylor & Francis.
<https://doi.org/10.1080/01900690903188853>
- Tryens, J. (2016). Government public performance reporting—Is it worth the effort? The Governance Brief (Issue 26). Asian Development Bank.
<https://www.adb.org/sites/default/files/publication/190077/governance-brief-26.pdf>

UNDP. (2015). From old public administration to the new public service. Global Centre for Public Service Excellence.
https://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/PS-Reform_Paper.pdf

United Nations. (1989). The United Nations Convention on the Rights of the Child.
https://www.unicef.org.uk/wp-content/uploads/2010/05/UNCRC_united_nations_convention_on_the_rights_of_the_child.pdf

United Nations. (2013). The United Nations Public Service Awards. United Nations Public Service Forum.
<https://publicadministration.un.org/en/2013unpsa>

United Nations. (2013). United Nations Public Service Award Manual for Submission of Nominations and Evaluation Process.
<https://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan021332.pdf>

World Bank. (2004). Public sector roles in strengthening social responsibility.
http://www.ecrc.org.eg:60080/59498f90a7f4d4d6aa0a81bb66347a1781115fc7/7e0d84ce-7352-37cc-3c81-5690f1722a2f/tap2_1bHZlM_dec/Articles_Public%20Sector%20role%20in%20stengthen%20CSR%286-4%29.pdf

საჯარო სერვისების დიზაინის შექმნა

მეორე თავში მიმოხილულია საჯარო სერვისების შექმნისა და განვითარების პროცესის კომპლექსური და ინტერდისციპლინარული საკითხები, მათ შორის თუ რა არის მოთხოვნა საჯარო სერვისზე, როგორ ხდება მისი იდენტიფიცირება და რა პრაქტიკულ ბერკეტებსა და მეთოდოლოგიას იყენებენ საჯარო ორგანიზაციები საჯარო სერვისზე არსებული მოთხოვნის სწორად იდენტიფიცირებისათვის. თავში, ასევე მიმოხილულია მოთხოვნის ტიპები და თითოეული მათგანის გათვალისწინების აუცილებლობის მნიშვნელობა საჯარო სერვისის დიზაინის შექმნის პროცესში.

ასევე, დეტალურად არის მიმოხილული ის ფაქტორები, რაც გასათვალისწინებელია მოთხოვნის იდენტიფიცირებისა თუ საჯარო სერვისის დიზაინის შექმნის პროცესებში, მათ შორის: დემოგრაფიული, ეკონომიკური, კულტურული, სამართლებრივი და ტექნოლოგიური ფაქტორები. თავში ასევე დეტალურად არის აღწერილი საჯარო სერვისების შემუშავების ეტაპები, კერძოდ აღწერილია პროცესის ეტაპები, რომელიც მოიცავს საჭიროებების და მიზნების იდენტიფიცირებას, საჭიროებების შეფასებას, პოლიტიკის ანალიზსა და დაგეგმვას, სერვისის დიზაინის შექმნას, მინოდების ორგანიზებას, მონიტორინგსა და შეფასებას. და, ასევე, Design Thinking-ის მეთოდოლოგიის გამოყენების დროს გასათვალისწინებელ მნიშვნელოვან გარემოებებს.

მომხმარებლის მოთხოვნა სერვისზე და მისი საჭიროების ანალიზი

საჯარო სერვისების შემუშავების პროცესი კომპლექსური და გარკვეული თვალსაზრისით, ინტერდისციპლინარული საკითხია. საჯარო სერვისის შემუშავების პროცესში მნიშვნელოვანია გარანტირებული იყოს რამდენიმე ფაქტორი:

- არსებულმა სერვისმა აუცილებელია შეძლოს მოქალაქეთა საჭიროებების ეფექტურად დააკმაყოფილება;
- სერვისის უნდა იძლეოდეს პოლიტიკის მიზნებთან შესაბამისობის გარანტიას;

- ა. სერვისის წარმოქმნისა და მიწოდების პროცესში რესურსები ეფექტურად უნდა გამოიყენებოდეს;
- ბ. უზრუნველყოფილი უნდა იყოს მაქსიმალური ხელმისაწვდომობა ნებისმიერი მომხმარებლისათვის.

ახალი საჯარო სერვისების წარმოქმნისა და მისი დიზაინის შემუშავების პროცესში, მომხმარებლის მოთხოვნა ერთ-ერთ საკვანო ფუნქციას ასრულებს. მოთხოვნა გადამწყვეტ როლს თამაშობს, როგორც საჯარო სერვისების დიზაინის ჩამოყალიბებაში, ისე მიწოდების პროცესის უზრუნველყოფაში. მოთხოვნის გააზრება და ზუსტად შეფასება საჯარო ორგანიზაციებს ეხმარება ისეთი გადაწყვეტილებების მიღებაში, რომლებიც უზრუნველყოფენ, რომ საჯარო სერვისები ეფექტურად იყოს მორგებული მოსახლეობის საჭიროებებზე და ასევე ეფექტურად იყოს მიწოდებული.

მოთხოვნა საჯარო სერვისებზე გულისხმობს მთავრობის ან საჯარო სექტორის მიერ მოწოდებული კონკრეტული სერვისების საჭიროების ან მომხმარებლის მხრიდან აღნიშნული სერვისის გამოყენების სურვილისა და მზაობის დონის განსაზღვრას. ის აჩვენებს, თუ რამდენად მოითხოვს ან იყენებს მოსახლეობა ამა თუ იმ სერვისს. შესაბამისად, მოთხოვნის გაგება გადამწყვეტია საჯარო სერვისების ეფექტური დაგეგმვის, განაწილებისა და მიწოდებისთვის.

მოთხოვნა შეიძლება იყოს სხვადასხვა სახის და მოთხოვნის ტიპის დადგენა მნიშვნელოვანია, რამდენადაც მან შეიძლება გავლენა იქონიოს საჯარო სერვისის წარმოქმნის დროს საჯარო სერვისის ტიპის, დაფინანსების მოდელისა თუ მიმწოდებლის შერჩევის პროცესებზე.

მოთხოვნის სახეები:

ფაქტობრივი მოთხოვნა: მოსახლეობის მიერ საჯარო სერვისების მიმდინარე გამოყენება ან ათვისება. აღნიშნული ტიპის მოთხოვნა შეიძლება გაიზომოს სხვადასხვა პარამეტრებით, მათ შორის, სერვისის გამოყენების სტატისტიკური მონაცემებით, განხორციელებული ტრანზაქციების რაოდენობით, სერვისის მიმღებთა/მომხმარებელთა რაოდენობით, მომხმარებელთა დემოგრაფიული განაწილებითა და ა.შ.

პოტენციური მოთხოვნა: კონკრეტული სერვისზე არსებული პოტენციური მოთხოვნის დონე, რომელიც არსებობს მოქალაქეებში, მაგრამ ამჟამად არ არის დაკმაყოფილებული ან გამოყენებული, თუმცა სერვისის არსებობის ან არსებულ სერვისზე წვდომის გამარტივების შემთხვევაში, გაჩნდება. აღნიშნული ტიპის მოთხოვნის შემთხვევაში ინდიკატორებად იყენებენ შემდეგ პარამეტრებს: რაოდენობრივი კვლევები, დაუკმაყოფილებელი საჭიროებების შეფასება, მომხმარებელთა გამოცდილებისა და მომსახურების მიწოდებაში არსებული ხარვეზების ანალიზი, სერვისის მიწოდების მოდელირების შედეგად მიღებული მონაცემები, ალტერნატიულ ან ჩამნაცვლებელ სერვისებზე მოთხოვნის და მოხმარების სტატისტიკური მაჩვენებლები.

ეფექტური მოთხოვნა: მოთხოვნა მომსახურებაზე, რომელიც გამყარებულია საჭიროების შემთხვევაში როგორც სერვისებზე წვდომის მაჩვენებლებით, ასევე მომხმარებელთა გადახდის უნარითა და სურვილით. შეფასებისათვის იყენებენ შემდეგ ინდიკატორებს: შემოსავლის დონე, ხელმისაწვდომობის შეფასება და ხელმისაწვდომობის ბარიერების ანალიზის შედეგად მიღებული მონაცემები.

საჯარო სერვისებზე არსებულ მოთხოვნაზე, შეიძლება გავლენა მოახდინოს სხვადასხვა ფაქტორებმა, მათ შორის:

დემოგრაფიული ფაქტორები, კერძოდ, მოსახლეობის რაოდენობა. უფრო დიდი პოპულაცია, როგორც წესი, იწვევს უფრო მაღალ მოთხოვნას საჯარო სერვისებზე. ასევე, ასაკობრივი განაწილებაც შესაძლოა განსაზღვრავდეს საჯარო სერვისზე მოთხოვნის დონეს. სხვადასხვა ასაკობრივ ჯგუფს შეიძლება ჰქონდეს განსხვავებული საჭიროებები. მაგალითად, ჯანდაცვის სერვისები ხანდაზმული მოქალაქეთათვის არის უფრო მოთხოვნადი და მნიშვნელოვანი, მაშინ როდესაც საგანმანათლებლო და სკოლამდელი ზრუნვის სერვისები მნიშვნელოვანია ბავშვებისთვის და მათი მშობლებისათვის.

ეკონომიკური ფაქტორები - ეკონომიკურმა ზრდამ ან ვარდნამ შეიძლება გავლენა იქონიოს საჯარო სერვისების მოთხოვნაზე. მაგალითად, ეკონომიკური მდგომარეობის გაუარესებამ შეიძლება გაზარდოს მოთხოვნა სოციალური უსაფრთხოების პროგრამებსა და სერვისებზე. ანალოგიურად, შემოსავლის დონის ზრდამ და დასაქმების სტატუსმა შეიძლება გავლენა მოახდინოს ისეთ სერვისებზე, რო-

გორიცაა სოციალური კეთილდღეობა, ჯანდაცვა, საზოგადოებრივი ტრანსპორტი, კომუნალური სერვისები და ა.შ.

კულტურული ფაქტორები - არანაკლებ მნიშვნელოვანია კულტურული ფაქტორები. საზოგადოების მრავალფეროვნებამ და მათ შორის კულტურულმა განსხვავებებმა შესაძლოა გავლენა მოახდინოს სერვისის მოხმარებასა და მოთხოვნაზე. მაგალითად, რელიგიური უმცირესობებს შესაძლოა ჰქონდეთ განსხვავებული საჭიროება სერვისის მიწოდების დროებთან და ვადებთან დაკავშირებით, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს ბარიერები სერვისის მოხმარების პროცესში და ხელოვნურად შეამციროს სერვისის გამოყენება.

სამართლებრივი ფაქტორები: რეგულაციებსა და სამართლებრივ ნორმებს შეუძლიათ შექმნან ან გავლენა მოახდინონ მოთხოვნაზე. მაგალითად, ჯანდაცვის პოლიტიკაში ცვლილებებმა შეიძლება შეცვალოს სამედიცინო მომსახურებაზე მოთხოვნა.

ტექნოლოგიური ფაქტორები: ტექნოლოგიურმა წინსვლამ შეიძლება შექმნას ახალი მოთხოვნა სერვისებზე ან შეცვალოს არსებული. მაგალითად, ციფრულ სერვისებს შეუძლიათ გაზარდონ მოთხოვნა ციფრულ საჯარო სერვისებზე. ხოლო მეორე მხრივ, შეამციროს მოთხოვნა კონკრეტული მოწყვლადი ჯგუფებისაგან, რომელთაც ნაკლებად აქვთ ტექნოლოგიებთან წვდომა.

საჯარო სერვისზე არსებული მოთხოვნის გაზომვის მიზნით, გამოიყენება სხვადასხვა მეთოდები, მათ შორის:

- კვლევები და მომხმარებელთა გამოკითხვები, რომელთა მიზანია მონაცემთა შეგროვება საზოგადოების საჭიროებებზე, პრეფერენციებზე და არსებული სერვისებით გამოწვეული კმაყოფილების დონეზე. მეთოდად შეიძლება გამოიყენონ: გამოკითხვები, თვისებრივი და რაოდენობრივი კვლევები, გამოკითხვები კონკრეტულ დემოგრაფიულ ან ზოგადად მთლიან პოპულაციაში.
- სერვისის გამოყენების სტატისტიკა, რაც გულისხმობს საჯარო სერვისების რეალური გამოყენების რაოდენობრივი მონაცემებისა და ათვისების სტატისტიკური მონაცემების ანალიზს. აღნიშნული მიზნით, ანალიზდება ჩანაწერები და სტატისტიკური მონაცემები სერვისის მოხმარებასთან დაკავშირებით, ასევე სერვისის განაწილება როგორც დემოგრაფიული, ასევე გეოგრაფიული კუთხით.

- საჭიროებების შეფასება, რაც მიზნად ისახავს გამოავლინოს ხარვეზები არსებული სერვისების მიწოდების პროცესში და განსაზღვროს საჯარო სერვისებზე მოთხოვნის რეალური მასშტაბი. აღნიშნული შეფასების მეთოდებია საჭიროებების შეფასება და პროცესის აუდიტი, მომხმარებელთა სამიზნე ჯგუფებთან თემატური კონსულტაციები, ფოკუს ჯგუფების შედეგად მიღებული მონაცემთა ანალიზი.
- ტენდენციის ანალიზი, რაც მიზნად ისახავს დროთა განმავლობაში მოთხოვნის ცვლილებების ტენდენციის დადგენას. ანალიზებს რა კრიტერიუმებისა და ფაქტორების გამო შეიძლება გაიზარდოს ან შემცირდეს მოთხოვა კონკრეტულ საჯარო სერვისებზე. მეთოდები კი შემდეგია: ისტორიული მონაცემების ანალიზი, ტენდენციების იდენტიფიცირება და სამომავლო მოთხოვნის მოდელირება მიმდინარე პრაქტიკაზე დაყრდნობით.

შესაბამისად, მოთხოვნის იდენტიფიცირება საკვანძო როლს თამაშობს საჯარო სერვისის შემუშავების კომპლექსურ პროცესში. საჯარო სერვისების ინიცირებისა და შექმნის პროცესი თავის მხრივ, მოიცავს რამდენიმე ეტაპს, რომლებიცაა:

1. საჭიროებებისა და მიზნების იდენტიფიცირება;
2. საჭიროებების შეფასება;
3. პოლიტიკის ანალიზი და დაგეგმვა;
4. სერვისის დიზაინის შექმნა;
5. სერვისის მიწოდების ორგანიზება;
6. მონიტორინგი და შეფასება;
7. უწყვეტი გაუმჯობესება
8. ინსტიტუციონალიზაცია.

ეტაპი 1 - საჭიროებებისა და მიზნების იდენტიფიცირება

საჭიროებების იდენტიფიცირება არის უმნიშვნელოვანესი ეტაპი, რომლის დროსაც ხდება საჯარო სერვისზე არსებული რეალური საჭიროების სწორად იდენტიფიცირება. საჭიროებისა და შესაბამისი მიზნების სწორად ფორმირება არის განმსაზღვრელი, რამდენადაც ქმნის გარანტიას, რომ შექმნილი სერვისი ნამდვილად შეძლებს მოქალაქეთა საჭიროების გადაჭრასა და სასურველი ცვლილების მიღებას.

საჭიროების სწორად იდენტიფიცირებისათვის აუცილებელი წინაპირობაა მონაცემთა შეგროვება. მონაცემების შეგროვების დროს ხერხდება მოქალაქეთა კონკრეტული პრობლემებისა და საჭიროებების ამოცნობა. მნიშვნელოვანია აღმოჩენილი საკითხების სწორად კლასიფიცირება და პრობლემის სწორად განმარტება.

აღნიშნული ეტაპის შემდეგ, დგება მიზნების დასახვის დრო. აუცილებელია, ამავე ეტაპზე ჩამოყალიბდეს საჯარო სერვისის მკაფიო და დამატურებელი ხედვა, მათ შორის, მიზანი, ასევე მოსალოდნელი შედეგები. საჯარო სერვისის მიზნები აუცილებელია იყოს მკაფიო და ნათელი. მიზნიდან უნდა იკითხებოდეს ის სასურველი ცვლილება, რისი მიღებაც სურთ სერვისის მიწოდების შემდეგ. ასევე აუცილებელია, გაზომვადი შედეგების დადგენა გამოვლენილ საჭიროებებზე დაყრდნობით.

მიზნების ჩამოყალიბების პროცესში ასევე აუცილებელია მოხდეს მათი საკანონდებლო მოთხოვნებთან თავსებადობის შემოწმებაც და სტრატეგიული პოლიტიკის მიზნებთან შესაბამისობის დადგენაც.

ეტაპი 2 - საჭიროებების შეფასება

შემდეგი ნაბიჯი არის აღნიშნული საჭიროების შეფასება, რაც მოიცავს მისი მასშტაბის, მნიშვნელოვნების, სიმწვავის და პრიორიტეტულობის დადგენას. აღნიშნული ფაზაში გასათვალისწინებელია ის გარემოება, რომ საჯარო სერვისის პოტენციური მომხმარებელი შეიძლება იყოს სხვადასხვა სამიზნე აუდიტორია. თითოეული მათგანისათვის კი პრობლემისა და საჭიროების სიმწვავე შესაძლოა სხვადასხვა იყოს. შესაბამისად, საჭიროების შეფასების დროს იქმნება ერთგვარი რუკა, სადაც ნათლად არის წარმოდგენილი ყველა პოტენციური სამიზნე აუდიტორია, რომელზეც გავლენას ახდენს აღნიშნული პრობლემა და შესაბამისი სიმწვავე თითოეული მათგანის შემთხვევაში.

საჭიროების შეფასების ნაწილია ასევე შესაბამისი მისაღწევი ნიშნულების, ე.წ. ბენჩმარკების განსაზღვრაც. ახალი სერვისის წარმოქმნის შემთხვევაში, სასურველია არსებული სერვისების ან მსგავსი მიზნების მქონე საუკეთესო პრაქტიკების შესწავლა და შესაბამისი მოსალოდნელი და მისაღწევი ნიშნულების დასახვა. აღნიშნული მიზნებისათვის შესაძლებელია მსგავსი სერვისების სხვა რეგიონებში ან ქვეყნებში არსებულ პრაქტიკასთან შედარება, რათა იდენტიფიცირდეს წარმატებული სტრატეგიები და პოტენციური ხარვეზები.

ეტაპი 3 - პოლიტიკის ანალიზი და დადგენვა

პოლიტიკის ანალიზის მიზნებისათვის შესაძლებელია სხვადასხვა ანალიზის მეთოდის გამოყენება. მათ შორის ყველაზე მეტად გავრცელებული მეთოდებია:

ხარჯ-სარგებლის ანალიზი ე.წ. Cost-Benefit Analysis, რომლის მიზანია შეაფასოს საჯარო სერვისის ეკონომიკური ეფექტიანობა, რისთვისაც მთლიანი მოსალოდნელი დანახარჯები უნდა შეეფარდოს მთლიან მოსალოდნელ სარგებელს. პროცესი შემდეგნაირად გამოიყურება: იდენტიფიცირდება და რაოდენობრივად განსაზღვრება ყველა პოტენციური ხარჯი და სარგებელი, როგორც მატერიალური, ასევე არამატერიალური. შემდეგ ეტაპზე, გამოითვლება წმინდა სარგებელი და ფასდება, აჭარბებს თუ არა სარგებელი ხარჯებს. (Numri, 2019, pp. 16-18)

მულტიფაქტორული ანალიზი ე.წ. Multiple-criteria decision analysis / MCDA - აღნიშნული ანალიზის მეთოდი ახდენს მრავალი პოტენციური ალტერნატივის პრიორიტეტიზაციასა და შეფასებას სხვადასხვა კრიტერიუმებზე დაყრდნობით. აღნიშნული მეთოდის გამოყენება ყველაზე მოსახერხებელი და რეკომენდებულია, როდესაც შესაფასებელი ალტერნატივები, ერთდროულად მოიცავს სხვადასხვა მიზნებზე რეაგირების ამოცანას. პირველ რიგში, განისაზღვრება შეფასების კრიტერიუმები, რის შემდეგაც თითოეულ მათგანს ენიჭება წონები თითოეული კრიტერიუმს მნიშვნელობის მიხედვით, ამის შემდეგ კი ფასდება თითოეული ალტერნატივა და გამოითვლება შეწონილი ქულა საუკეთესო გადაწყვეტილების დასადგენად (Taherdoost & Madachian, 2023, pp. 79-82).

დელფის მეთოდი გულისხმობს კომპლექსურ საკითხებზე ექსპერტთა კონსენსუსის მოპოვებას კითხვისა და უკუკავშირის განმეორებითი რაუნდებისა თუ სესიების მეშვეობით. პროცესში ექსპერტები აწვდიან საკუთარ დამოუკიდებელ მოსაზრებებს მომსახურების დიზაინზე ან პოლიტიკაზე. უკუკავშირის გაზიარება ხდება ექსპერტთა ჯგუფთან, სადაც თითოეულ ექსპერტს სთხოვენ, შეჯერებული პოზიციების მოსმენის შემდეგ, გადახედონ თავიანთ პასუხებს და ჩამოაყალიბონ საბოლოო პოზიცია კონსენსუსის პრინციპის გათვალისწინებით. აღნიშნული პროცესი მეორდება საბოლოო კონსენსუსის მიღწევამდე და ყველა ექსპერტის ერთ პოზიციაზე შეჯერებამდე (Linstone & Turoff & Helmer, 2002, pp. 5-7).

SWOT ანალიზი - აღნიშნული მეთოდი გულისხმობს შემოთავაზებული საჯარო სერვისის ძლიერი და სუსტი მხარეების დეტალურ ანალიზს, ასევე პოტენციური შესაძლებლობებისა და საფრთხეების იდენტიფიცირებას და მათი შეწონვის გზით, საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებას. პირველ რიგში, ანალიზდება შიდა და გარე ფაქტორები, რომლებმაც შეიძლება გავლენა მოახდინოს სერვისზე, კერძოდ ძლიერი და სუსტი მხარეები ორგანიზაციის შიდა ფაქტორებზე დაყრდნობით ანალიზდება, ხოლო შესაძლებლობები და საფრთხეები გარე ფაქტორებიდან გამომდინარე (Dugger, 1995, pp. 2-3).

დაინტერესებული მხარეების ანალიზი - აღნიშნული მეთოდის მიზანია საჯარო სერვისის მიწოდების პროცესში ჩართული ან ზემოქმედების ქვეშ მყოფი სხვადასხვა დაინტერესებული მხარეების ინტერესების, გავლენისა და საჭიროებების იდენტიფიცირება და გაგება. პირველ რიგში, იდენტიფიცირდება და ფასდება დაინტერესებული მხარეები, მათი გავლენისა და ინტერესის დონე და შემუშავდება ჩართულობისა და კომუნიკაციის სტრატეგიები, რათა უზრუნველყოფილი იყოს მათი საჭიროების დაკმაყოფილება და მაქსიმალური მხარდაჭერა სერვისის მიწოდების პროცესში (Dugger, 1995, p. 4).

აღსანიშნავია, რომ საჭიროების შეფასების ეტაპზე გამოკვეთილი დასკვნების კომპლექსურობიდან გამომდინარე, შესაძლოა რამოდენიმე ანალიზის მეთოდი ერთდროულად იქნას გამოყენებული.

საჭიროებიდან გამომდინარე, შესაძლოა პროცესში გამოიყენონ ასევე დაინტერესებულ მხარეთა კონსულტაციებიც. კერძოდ, საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფებთან, სერვისის მომხმარებლებთან, ექსპერტებთან და ადვოკატების ჯგუფებთან, რათა შეგროვდეს მაქსიმალურად დეტალური და ზუსტი ინფორმაცია შემოთავაზებულ სერვისზე დაინტერესებული მხარეების პერსპექტივების გასაგებად და ნებისმიერი ხარვეზის ან რისკის წინასწარ დასადგენად.

აღნიშნულ პროცესში, ასევე მნიშვნელოვანია, უწყებათა შორის კოორდინაციის საკითხის გათვალისწინებაც. უწყებათა შორის კოორდინაცია გულისხმობს თანამშრომლობას შესაბამის სამთავრობო უწყებებს შორის, რათა უზრუნველყოფილი იყოს შემოთავაზებული საჯარო სერვისის ინტეგრირება არსებულ სამთავრობო პროგრამებთან და პოლიტიკურ ხედვასთან.

ასევე, მნიშვნელოვანი კომპონენტია, რისკის შეფასება და მართვა, რისი მიზან-
ცაა საჯარო სერვისის განხორციელებასთან და ფუნქციონირებასთან დაკავშირე-
ბული ყველა პოტენციური საფრთხის იდენტიფიცირება, შეფასება და მართვა. პრო-
ცესი მოიცავს პოტენციური რისკების იდენტიფიცირებას, მათი ალბათობისა და
ზემოქმედების შეფასებას და შემარბილებელი სტრატეგიების შემუშავებას აღნიშ-
ნული რისკების მართვის ან შემცირების მიზნით.

პოლიტიკის ანალიზისა და დაგეგმვის ეტაპის ამოცანაა საჭიროების გადანყვეტისა
თუ დაკმაყოფილების საუკეთესო, ეფექტიანი გზის იდენტიფიცირება. მტკიცებულე-
ბებზე დაფუძნებული გადანყვეტილების მიღება არის საბოლოო ეტაპი. გადანყვე-
ტილებების მიღება უნდა მოხდეს საუკეთესო ხელმისაწვდომ მტკიცებულებებსა და
კვლევებზე დაყრდნობით და არა ინტუიციაზე ან გადაუმოწმებელ, ფაქტებით გაუმ-
ყარებელ ინფორმაციაზე დაყრდნობით.

სასურველია გადანყვეტილებების მონაწილეობითი ფორმით მიღება. მონაწილეო-
ბითი გადანყვეტილების მიღების მიზანია საზოგადოების წევრებისა და დაინტე-
რესებული მხარეების ჩართვა გადანყვეტილების მიღების პროცესში გამჭვირვა-
ლობისა და ლეგიტიმაციის გაძლიერების მიზნით. დაინტერესებული მხარეების
ჩართვა კონსულტაციების, ვორქშოფებისა და სხვადასხვა უკუკავშირის მექანიზმე-
ბის მეშვეობით არის შესაძლებელი. მათი მონაწილეობა გადანყვეტილების მიღე-
ბის პროცესში და მათი პერსპექტივების გათვალისწინება მნიშვნელოვნად გაზ-
რდის საჯარო სერვისის მოხმარებისა და მიმღებლობის მასშტაბებს.

ეტაპი 4 - სერვისის დიზაინის შექმნა

საბოლოო გადანყვეტილების მიღების შემდეგ, იწყება უშუალოდ სერვისის დიზაინ-
ის შექმნა და განვითარება. დიზაინის შექმნის მიზნით ხშირად მიმართავენ Design
Thinking-ის მეთოდს.

Design Thinking არის ადამიანზე ორიენტირებული, პრობლემის გადაჭრის მიდგომა,
რომელიც ხაზს უსვამს თანაგრძნობას, კრეატიულობას, განმეორებით განვითარებას
ინოვაციური გადანყვეტილებების შესაქმნელად. ის გულისხმობს მომხმარებლების
საჭიროებების გააზრებას, პრობლემების, აღნიშნულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით
განსაზღვრას და პროტოტიპების შექმნას გადანყვეტილებების შესამოწმებლად.

პროცესი განმეორებადია, რაც იმას ნიშნავს, რომ გადაწყვეტილებები მუდმივად იხვეწება გამომხმარებლისა და ახალი შეხედულებების საფუძველზე.

Design Thinking სულ უფრო ხშირად გამოიყენება საჯარო სერვისების დიზაინის შექმნისა და განვითარების პროცესებში. მისი ძირითადი პრინციპებია:

1. თანაგრძნობა - მომხმარებლის კარგად გაცნობა არის უმთავრესი პრინციპი. აუცილებელია მომხმარებელთა სამიზნე ჯგუფთან მუდმივი ინტერაქცია მათი საჭიროებების, გამოცდილების და გამოწვევების გასაგებად. მეთოდები მოიცავს ინტერვიუებს, დაკვირვებებს და თანაგრძნობის რუქების შექმნას, რათა შეაგროვდეს ღრმა ცოდნა მომხმარებელთა პერსპექტივების შესახებ. მომხმარებელთა სამიზნე ჯგუფები და დაინტერესებული მხარეები პროცესის დასაწყისშივე უნდა იყვნენ ინფორმირებული და ჰქონდეთ საშუალება მიიღონ მონაწილეობა, რათა უზრუნველყოფილი იყოს მათი პერსპექტივის მოსმენა და მათი საჭიროებების გათვალისწინება.
2. პრობლემის ჩარჩოს განსაზღვრა - აუცილებელია ნათლად იყოს გააზრებული და განსაზღვრული პრობლემა ან საჭიროება, რომლის მოგვარებასაც ახალი სერვისი მიზნად ისახავს. უნდა შეიქმნას მომხმარებლის პერსონები, რომლებიც წარმოადგენენ სერვისის პოტენციურ მომხმარებელთა სხვადასხვა სეგმენტს. აღნიშნული ეხმარება საჯარო ორგანიზაციას გადაწყვეტილებების მორგებაში სხვადასხვა მომხმარებლის საჭიროებებზე.
3. იდეების გენერაცია და გონებრივი შტურმი - იდეებისა და გადაწყვეტილებების ფართო სპექტრის გენერირება უნდა მოხდეს სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეებთან თანამშრომლობის მეშვეობით. აუცილებელია, რომ სერვისის შემუშავების პროცესში ჩაერთონ მულტიდისციპლინური გუნდები, რათა შემოიტანონ განსხვავებული პერსპექტივები და გამოცდილება იდეების გენერირების პროცესში, რაც გაზრდის შესაძლო გადაწყვეტილებების ეფექტიანობის ხარისხს.
4. პროტოტიპის შექმნა არის ბოლოს წინა ეტაპი, რაც გულისხმობს სერვისის საბოლოოდ წარმოქმნამდე, მისი სატესტო ვერსიის შექმნას. აღნიშნული სატესტო ვერსია შესაძლია იყოს ფიზიკური, ციფრული ან კონცეპტუალური. აუცილებელია, პროტოტიპების რეალურ მომხმარებლებთან გატესტვა, რათა შეგროვდეს უკუკავშირი ნებისმიერი პოტენციური ხარვეზისა თუ გაუმჯობესების პოტენციალის შესახებ. ასევე, აღნიშნული პროცესი ხელს უწყობს ძლიერი და

სუსტი მხარეების იდენტიფიცირებას დიზაინის პროცესის დასაწყისშივე.

5. ტესტირება არის შემდეგი ეტაპი, რაც გულისხმობს სერვისის მიწოდების პროცესში მომხმარებლის გამოხმაურების მიმდინარე ცოცხალ რეჟიმში შეგროვებასა და ანალიზს. აღნიშნული გამოხმაურება გამოიყენება სერვისის დიზაინის დახვეწისა და გაუმჯობესების მიზნით. დასკვნები კი აუცილებელია გათვალისწინებული იყოს სერვისის საბოლოო კორექტირებისა და გაუმჯობესებისთვის.
6. განმეორება არის საბოლოო ფაზა, რაც გულისხმობს მომსახურების მიწოდების პროცესში შეგროვებული უკუკავშირისა და გამოხმაურების მუდმივ ანალიზსა და მის გამოყენებას სერვისის მუდმივი გაუმჯობესების მიზნით. Design Thinking ხაზს უსვამს განმეორებით დახვეწას, ამიტომ მომხმარებლის უწყვეტი გამოხმაურება და სერვისის მასზე დაყრდნობით ადაპტაცია გადამწყვეტია.

დიზაინის შექმნის პროცესში ასევე აუცილებელია, რესურსების განაწილებისა და განხორციელების გეგმის შემუშავება. საჭირო რესურსების განსაზღვრა, მათ შორის დაფინანსება, პერსონალი, ინფრასტრუქტურა და დაგეგმვა, თუ როგორ უნდა მოხდეს აღნიშნული რესურსების ეფექტურად განაწილება წინასწარ უნდა განისაზღვროს. განხორციელების გეგმა მოიცავს სერვისის განხორციელების დეტალურ აღწერას, მათ შორის ვადების, რესურსების განაწილებისა და ძირითადი ეტაპების, ასევე პასუხისმგებელი პირების მითითებით.

ასევე მნიშვნელოვანია, ზემოქმედების შეფასების ინდიკატორებისა და შეფასების გეგმის შემუშავებაც. მომსახურების პოტენციური გავლენის შეფასება სამიზნე მომხმარებლებსა და მთლიან საზოგადოებაზე მნიშვნელოვანი ნაწილია სერვისის შემუშავების პროცესში. საპილოტე ფაზის მონაცემების ანალიზი სერვისის მოდელის დახვეწისთვის აუცილებელია წინასწარ მოხდეს შეფასების ინდიკატორების განსაზღვრა და შესაბამისი გეგმისა და პასუხისმგებელი პირების იდენტიფიცირება თუ როდის, რა ინტერვალებით და რა მეთოდებით მოხდება მიღებული შედეგების გაზომვა და შეფასება.

ეტაპი 5 - სერვისის მიწოდების ორგანიზება

სერვისის მიწოდების ორგანიზება არის საკვანძო ეტაპი, რაც გულისხმობს სერვისის მომხმარებლებისათვის მიწოდების უზრუნველყოფას რეალურ დროსა და გა-

რემოში. მნიშვნელოვანია, ამ ეტაპამდე სერვისის მიწოდებაზე პასუხისმგებელ თანამშრომელთა შესაბამისი უნარებით, ცოდნით, კომუნიკაციის სტანდარტით, მატერიალურ თუ ტექნიკური საშუალებებით აღჭურვა და ასევე შესაბამისი თანმდევი სწავლებისა და მხარდაჭერის უზრუნველყოფა.

სერვისის მიწოდების ორგანიზების მნიშვნელოვანი კომპონენტია ასევე მომხმარებლებთან კომუნიკაცია და პროაქტიული ფიზიკური ინტერაქცია. მნიშვნელოვანია ასევე რომ სერვისის შესახებ ინფორმაცია ხელმისაწვდომი იყოს ყველა პოტენციური მომხმარებლისთვის, მათ შორის შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე ან ენობრივი ბარიერის მქონე მომხმარებლებისათვის.

შესაძლოა სერვისის სპეციფიკიდან გამომდინარე საჭირო გახდეს, ცნობიერების ამაღლების კამპანიები. საზოგადოებისა და პოტენციური მომხმარებლების ინფორმირება სერვისის ხელმისაწვდომობისა და უპირატესობების შესახებ უნდა მოხდეს სხვადასხვა საკომუნიკაციო სტრატეგიების მეშვეობით, როგორცაა რეკლამა, მედია კამპანია, სოციალურ ქსელში ადვოკატირება და ა.შ.

ეტაპი 6 - მონიტორინგი და შეფასება

საჯარო სერვისის მიწოდების პროცესის მუდმივი თანხმლები პროცესია მონიტორინგი და შეფასების პროცესები. სერვისის პერიოდული შეფასება მისი ეფექტურობის, ეფექტიანობისა და გავლენის შესაფასებლად აუცილებელია. აღნიშნული მოიცავს უკუკავშირის ანალიზს, შედეგების გაზომვასა და გაუმჯობესების სფეროების განსაზღვრას.

მონიტორინგის პროცესისათვის აუცილებელია გაკონტროლდეს მიზნების მიღწევის მდგომარეობა ძირითადი შესრულების ინდიკატორების (KPI) გამოყენებით. მონიტორინგის პროცესის დროს გროვდება მონაცემები სერვისის გამოყენების, ხარისხისა და მომხმარებლის კმაყოფილების შესახებ. როგორც წესი, შესრულების ძირითადი ინდიკატორები (KPI) სერვისის ეფექტურობის, ეფექტიანობისა და გავლენის შესაფასებლად წინასწარ განისაზღვრება.

ეპატი 7 - უწყვეტი გაუმჯობესება

სერვისის უწყვეტი გაუმჯობესება გულისხმობს მომხმარებლებისა და დაინტერესებული მხარეების უკუკავშირის შედეგად მიღებული მონაცემების გამოყენებას სერვისის გაუმჯობესების მიზნით. აუცილებელია, სერვისის მიწოდების პროცესში განუწყვეტლივ შეგროვდეს და გაანალიზდეს მომხმარებლების გამოხმაურება გაუმჯობესების არეებისა და პოტენციალის დასადგენად. სერვისში ცვლილებები და გაუმჯობესებები უნდა განხორციელდეს მომხმარებლის უკუკავშირისა და შეფასების შედეგებზე დაყრდნობით, რათა სერვისმა უკეთ შეძლოს მათი საჭიროებები დაკმაყოფილება.

უწყვეტი გაუმჯობესების პროცესის ასევე მნიშვნელოვანი ნაწილია მარეგულირებელი და შესაბამისობის შემოწმების პროცესიც. აღნიშნული მოიცავს 2 მიმართულებას:

- სამართლებრივ მოთხოვნებთან შესაბამისობა: სერვისის შესაბამისობის უზრუნველყოფა შესაბამის საკანონმდებლო ჩარჩოსთან, რეგულაციებთან და სტანდარტებთან.
- ეთიკურ სტანდარტებთან შესაბამისობა: სერვისის შემუშავება ეთიკური პრინციპების, მათ შორის სამართლიანობის, გამჭვირვალობისა და მომხმარებლის უფლებების პატივისცემის პრინციპების გათვალისწინებით.

უწყვეტი გაუმჯობესების პროცესი მიზანდ ისახავს, საჯარო სერვისი იყოს ყოვლისმომცველი, პასუხისმგებლიანი ფორმით მიწოდებული და ეფექტური, რაც უზრუნველყოფს, რომ მიწოდებული სერვისები აკმაყოფილებს საზოგადოების საჭიროებებს და პოზიტიური წვლილი შეაქვს საზოგადოებრივი კეთილდღეობის შექმნაში.

ეპატი 8 - ინსტიტუციონალიზაცია

საჯარო სერვისების შექმნის ბოლო მისაღწევი ნიშნული არის აღნიშნული სერვისის ინსტიტუციონალიზაცია. საჯარო სერვისების ინსტიტუციონალიზაცია გულისხმობს პროცესს, რომლითაც საჯარო სერვისები საბოლოოდ სტრუქტურირდება სახელმწიფოს პოლიტიკის ერთაინ ჩარჩოში და ინტეგრირდება სამთავრობო ან საჯარო მმართველობის სისტემაში. აღნიშნული გულისხმობს აუცილებელი საკანონმდებლო ჩარჩოს, წესებისა და პროცედურების ჩამოყალიბებას, რათა უზრუნველყოფილი

იყოს სერვისების თანმიმდევრულად მიწოდება, მართვა და რეგულირება საჯარო დაწესებულებების მიერ, ასევე ჰარმონიულ თანაკვეთაში ყოფნა სხვა საჯარო სერვისებთან მიმართებაში.

დიზაინის აზროვნების გამოყენების უპირატესობები საჯარო სერვისებისთვის

Design Thinking-ის საჯარო სექტორში გამოყენების დროს იძლევა მთელ რიგ უპირატესობებს. Design Thinking-ის გამოყენებით, საჯარო სერვისები შეიძლება უფრო ეფექტურად იყოს მორგებული საზოგადოების საჭიროებებსა და პრეფერენციებზე, რაც უზრუნველყოფს გაუმჯობესებულ შედეგებს და საზოგადოების უფრო მაღალ კმაყოფილებას. შეჯამების სახით, უნდა აღინიშნოს, რომ Design Thinking-ის მეთოდი საჯარო ორგანიზაციებს ეხმარება შემდეგში:

- უზრუნველყოფს სერვისების მორგებას მომხმარებელთა რეალურ საჭიროებებზე და პრეფერენციებზე, რაც იწვევს უფრო მაღალ კმაყოფილებას და უკეთეს შედეგებს.
- ინოვაციური გადაწყვეტილებების მიღებას, ხელს უწყობს პრობლემების შემოქმედებით გადაჭრას და ახალი იდეების ძიებას, რაც იწვევს ინოვაციურ გადაწყვეტილებებს, რომლებიც შეიძლება არ წარმოიშვას გადაწყვეტილების მიღების ტრადიციული მიდგომებით.
- მოქნილობასა და ადაპტაციას, განმეორებითი ბუნება იძლევა მოქნილი ადაპტაციის უნარს მომხმარებლის გამოხმაურებისა და განვითარებადი საჭიროებების საფუძველზე.

გამოყენებული ლიტერატურა:

Batley, R., & Larbi, G. (2004). The changing role of government: The reform of public services in developing countries. <https://gsdrc.org/document-library/the-changing-role-of-government-the-reform-of-public-services-in-developing-countries/>

Batley, R., & McLoughlin, C. (2004). The politics of public services: A service characteristics approach. University of Birmingham.

Blöchliger, H. (2008). Market mechanisms in public service provision. OECD Economics Department Working Papers, No. 626. ECO/WKP(2008)34.

Dugger, J. (1995). SWOT analysis: A management tool for initiating new programs in vocational schools. Journal of Career and Technical Education, 11(1).

- European Union. (2018). Innovating public services: The role of design thinking. European Union.
- Gardner, J. (2016). How are local public services responding to austerity? <https://eprints.nottingham.ac.uk/32349/1/Final%20How%20are%20local%20public%20services%20responding%20to%20austerity%20%28with%20corrections%29.pdf>
- Hill, D. (2020). Service design: A practical guide to optimizing the public sector. Rosenfeld Media.
- Lewrick, M., Link, P., & Leifer, L. (2018). The design thinking playbook: Mindful digital transformation of teams, products, services, and ecosystems. Wiley.
- Linstone, H. A., Turoff, M., & Helmer, O. (2002). The Delphi method: Techniques and applications. Addison-Wesley Publishing Company.
- Moilanen, T., & Salminen, A. (2007). Comparative study on the public service ethics of the EU member states. University of Helsinki and University of Vaasa.
- Nurmi, V. (2019). Essays in environmental cost-benefit analysis. Finnish Meteorological Institute Contributions No. 152. Faculty of Agriculture and Forestry, University of Helsinki.
- Rauta, E. (2014). A decision-making model for public management: The existence of a policy framework for performance in Romania. *International Review of Social Research*, 4(1).
- Robinson, M. (2015). From old public administration to the new public service: Implications for public sector reform in developing countries. UNDP Global Centre for Public Service Excellence.
- Taherdoost, H., & Madanchian, M. (2023). Multi-criteria decision making (MCDM) methods and concepts. Department of Arts, Communications and Social Sciences, University Canada West.

საჯარო სერვისის მახასიათებლები, საბაზისო ფასეულობები

აღნიშნულ თავში განხილულია საჯარო სერვისების მთავარი მახასიათებლები და მათი გავლენა საზოგადოებასა და პოლიტიკის ფორმირებაზე, ხაზგასმულია საჯარო სერვისების უნიკალური, არაკომერციული და საზოგადოებაზე ორიენტირებული ხასიათი, რაც განასხვავებს მას კერძო სექტორის სერვისებისგან.

თავში ასევე განხილულია საჯარო სერვისების განხორციელების საბაზისო პრინციპები და მათი ფუნდამენტური ღირებულებები, რომლებიც საჯარო სერვისების ეფექტიან, ანგარიშვალდებულ, გამჭვირვალე და უწყვეტ ფუნქციონირებას უზრუნველყოფს. ძირითადი პრინციპები მოიცავს: კორუფციის არარსებობას, ანგარიშვალდებულებას და გამჭვირვალობას, მომსახურების უწყვეტ გაუმჯობესებას, არაკომერციულობას და ექსკლუზიურობას, ინოვაციური მექანიზმების დანერგვასა და არადისკრიმინაციულობას. და ბოლოს, მიმოხილულია საჯარო და კერძო სექტორის მიერ მიწოდებულ სერვისებს შორის მთავარი განსხვავებები.

საჯარო სერვისის მახასიათებლები

საჯარო სერვისების მახასიათებლებში გარკვევა მნიშვნელოვანი საკითხია, ვინაიდან, საჯარო სერვისი თავისი შინაარსით ცდება მხოლოდ ეკონომიკური აქტივობისა თუ საჯარო ადმინისტრირების სფეროებს, და გარკვეული თვალსაზრისით, ირიბად მოქმედებს პოლიტიკის შექმნისა და ჩამოყალიბების პროცესზე. ბუნებრივია, საჯარო სერვისის ერთი მხრივ ექსკლუზიურობა და საზოგადოებისათვის სასიცოცხლოდ აუცილებელმა ხასიათმა, ხოლო მეორე მხრივ, მასზე სტაბილურმა მოთხოვნამ შესაძლოა გავლენა მოახდინოს პოლიტიკის შექმნის პროცესზე.

როგორც წესი, საჯარო სერვისზე არსებულმა მოთხოვნამ საზოგადოების მხრიდან შესაძლოა მთლიანად წაახალისოს ან შეზღუდოს კონკრეტული პოლიტიკის შემუშავება - იმპლემენტაციის პროცესები. საჯარო სერვისი თავისი საყოველთაო და უნივერსალური ხასიათიდან გამომდინარე არა მხოლოდ პოლიტიკის შემუშავების

პროცესზე ახერხებს გავლენის მოხდენას, არამედ საზოგადოებაში არსებულ მოლოდინებზე და თავად სერვისზე მოთხოვნაზეც ზემოქმედებს. კერძოდ, შესაძლებელია კონკრეტული სერვისის საშუალებით საზოგადოებაში კონკრეტული მოთხოვნის წახალისება ან ხელოვნურად მართვა მოხდეს. სწორედ ამიტომ, საჯარო სერვისის ერთერთ უმთავრეს დამახასიათებელ პარამეტრად, გამჭვირვალობას, თანაბარ ხელმისაწვდომობასა და არადისკრიმინაციულობასთან ერთად მის ექსკლუზიურ, შეიძლება ითქვას მონოპოლიურ და არაკომერციულ ხასიათსაც მიიჩნევენ (Batley & Mcloughlin, 2004, p. 5).

ბუნებრივია, მრავალი შეხედულება არსებობს იმასთან დაკავშირებით თუ რა არის საჯარო სერვისის უმთავრესი დამახასიათებელი პარამეტრები და როგორ შეიძლება მათი კლასიფიკაცია. ჯეიმს ქ. ვილსონის მიერ 1989 წელს გამოქვეყნებული ფორმალური ანალიზის მიხედვით, საჯარო სექტორის მიერ მიწოდებული მომსახურების უმთავრეს მახასიათებლებად მიიჩნევა სახელმწიფოს მიერ მათზე კონტროლის განხორციელებისა და სახელმწიფოს მხრიდანვე შედეგების გაზომვადობის პარამეტრები. ჯეიმს ქ. ვილსონის აზრით, სახელმწიფოს მხრიდან მონიტორინგის განმახორციელებლის როლში ყოფნა აუცილებელი მოთხოვნაა, ვინაიდან საჯარო სერვისის უზრუნველყოფას ყოველთვის არ ახდენენ სახელმწიფო ორგანოები, შესაბამისად აუცილებელია არსებობდეს ხარისხის უზრუნველყოფის გარანტია და გარკვეული ხილვადობა იმასთან დაკავშირებით, რამდენად ეფექტურად პასუხობს აღნიშნული სერვისები მათ წინაშე დასახულ ამოცანას (Wilson, 1989, p. 159).

ჯეიმს ქ. ვილსონის მოსაზრებას ეხმიანება რიჩარდ ბატლი თავის 2004 წლის პუბლიკაციაში “სერვისის მიწოდების რეფორმის პოლიტიკა“, სადაც მხარს უჭერს პოზიციას, რომ სერვისის უმთავრესი დამახასიათებელი ნიშანი მისი ექსკლუზიურობაა. სწორედ ექსკლუზიურობა და საყოველთაო ხასიათი არის ის კომპონენტები, რაც უნდა იყოს საბაზისო სხვაობა საჯარო და კერძო სექტორის სერვისებს შორის. ექსკლუზიური ხასიათი კი თავის მხრივ ქმნის განსაკუთრებული კონტროლისა და ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმების არსებობის აუცილებლობას სახელმწიფოს მხრიდან (Batley & Mcloughlin, 2004, p. 32).

საჯარო სერვისების საბაზისო მახასიათებლები შემდეგნაირად გამოიყურება:

მონოპოლიური / ექსკლუზიური ხასიათი / არაკონკურენტული გარემო: საჯარო სერვისი თავისი ექსკლუზიური ხასიათის გამო არაკონკურენტულ პირობებშია.

მომწოდებლის ავტონომია: საჯარო სერვისის მიმწოდებელი არის კონკრეტული საჯარო სექტორის წარმომადგენელი ორგანიზაცია, რომლის უფლებამოსილება და დისკრეციის ხარისხი, როგორც წესი, კანონით არის განსაზღვრული. მისი ფუნქციისა თუ უფლებამოსილების გადაკვეთა არ ხდება სხვა საჯარო უწყებასთან. შესაბამისად, ავტონომიურობა მოიცავს ერთი მხრივ სერვისის ექსკლუზიურობას და მეორე მხრივ თავად სერვისის მიმწოდებელი საჯარო უწყების ავტონომიას აღნიშნული სერვისის განხორციელების კუთხით. თავისუფალი ბაზრისაგან განსხვავებით, საჯარო სექტორში, როგორც წესი, დაუშვებელია გადაფარვები და ერთგვაროვანი სერვისების შეთავაზება სხვაგვარად უწყების მიერ.

მოთხოვნის გადაცემის შეუძლებლობა / არატრანსფორმაციულობა: საჯარო სერვისის მომხმარებელი ვერ ახერხებს მისი მოთხოვნის გადაცემას სხვა მიმწოდებელზე, ვინაიდან საჯარო სერვისი არის მონოპოლიური ხასიათის. შესაბამისად, მოთხოვნის გადატანა შეუძლებელია. საჯარო უწყებებს არ აქვთ შესაძლებლობა უარი თქვან მათზე დელეგირებული ან მათი უფლებამოსილების გარგლებში არსებული სერვისების გაცემაზე უარი და ისინი კერძო სექტორის წარმომადგენლებს ან სხვა საჯარო უწყებებს მიანდონ.

არაკომერციული ხასიათი: საჯარო სერვისები შექმნილია იმისთვის, გააუმჯობესოს მოქალაქეთა ცხოვრების ხარისხი და გაზარდოს კეთილდღეობა. საჯარო სერვისის ამოცანას არ წარმოადგენს კომერციული მომგებიანობა. იგი უნდა იყოს არადისკრიმინაციული და ადამიანის ფუნდამენტურ უფლებების რეალიზებასთან დაკავშირებული. შესაბამისად, საჯარო სერვისის ამოცანა ვერ იქნება კომერციული მოგების მიღება.

ფოკუსირება საზოგადოებრივ სიკეთეზე: საჯარო სერვისების უპირველესი მიზანია საზოგადოებრივი სიკეთის ხელშეწყობა და საზოგადოების საჭიროებების დაკმაყოფილება. ეს მოიცავს ცხოვრების ხარისხის, საზოგადოებრივი ჯანმრთელობის, უსაფრთხოებისა და ეკონომიკური სტაბილურობის გაუმჯობესებას. საჯარო სერვისი პასუხობს სასიცოცხლოდ აუცილებელ საჭიროებას. მისი ამოცანა არის საჯარო სიკეთის/კეთილდღეობის შექმნა და უზრუნველყოფა.

მომხმარებლის თანაბარი ძალა: საჯარო სერვისი უნდა იყოს თვისებრივად და პროცედურულად თანაბრად ხელმისაწვდომი ნებისმიერი მომხმარებლისათვის.

სერვისს ან საბოლოო პროდუქტს არ უნდა ჰქონდეს ისეთი ფორმა, რომელიც დაუძლეველი იქნება კონკრეტული მოწყვლადი ჯგუფისათვის ან განსაკუთრებული საჭიროების მქონე ბენეფიციარებისათვის.

თანასწორობა და ინკლუზიურობა: საჯარო სერვისები, როგორც წესი, ხელმისაწვდომი უნდა იყოს საზოგადოების ნებისმიერი წევრისთვის. მათი მიზანია უზრუნველყოს თანაბარი ხელმისაწვდომობა ნებისმიერ სერვისზე. საჯარო სერვისი შექმნილია იმისთვის, რომ აღმოფხვრას უთანასწორობა და უზრუნველყოს მარგინალიზებული ან დაუცველი ჯგუფების შესაბამისი და თანაბარი მხარდაჭერა.

საყოველთაო და არადისკრიმინაციული ხასიათი: საჯარო სერვისი არის ყველასათვის და მისი მიწოდება ვერ შეიზღუდება რაიმე პარამეტრით. სახელმწიფოს აქვს თანაბარი ვალდებულება საზოგადოების ყველა წევრის მიმართ რომ თანაბრად მიაწოდოს სერვისი. საჯარო სერვისის შეზღუდვა შეუძლებელია გენდერული, რელიგიური მრწამსის, ეთნიკური, რასობრივი ნიშნით. საჯარო სერვისები იშვიათ შემთხვევებში შეიძლება შეიზღუდოს მხოლოდ მოქალაქეობრივი ცენზით ან კანონით დადგენილ კონკრეტულ შემთხვევებში.

მდგრადობა: საჯარო სერვისი თავისი ფორმითა და შინაარსით უნდა იყოს მდგრადი და ჰქონეს დროში განგრძობადი ხასიათი.

საჯარო სერვისისათვის აუცილებელი ინფორმაციის მოცულობა / ინფორმაციული ასიმეტრია: საჯარო ორგანიზაცია ყოველთვის უფრო მეტ ინფორმაციას ფლობს ვიდრე ფიზიკური თუ იურიდიული პირი. შესაბამისად, სერვისის მიწოდების დროს საჯარო სექტორი იყენებს ინფორმაციის ასიმეტრიულობის პრინციპს. ინფორმაციული ასიმეტრია საჯარო სერვისის მიწოდების პროცესში სხვა არაფერია თუ საჯარო სექტორის უპირატესობა მართოს საჯარო სერვისის პარამეტრები, მომხმარებლის მოთხოვნა და შეთავაზების პროცესი, ისე რომ პროცესში თავიდან აცილებული იყოს ჩართული მხარეების დისკრიმინაცია. ინფორმაციის ასიმეტრია გამოყენებული უნდა იქნას მხოლოდ და მხოლოდ სერვისის მიწოდების პროცესის გამარტივებისა და შესაძლო შედეგების უკეთ პროგნოზირების მიზნით და უნდა ემსახურებოდეს სასურველი შედეგის ადვილად და დროში ეფექტურად დადგომას.

ხილვადობა, განჭვრეტადობა: საჯარო სერვისის შემთხვევაშიც მოქმედებს კანონშემოქმედების ერთ-ერთი საბაზისო პრინციპი - განჭვრეტადობა. საჯარო სე-

რვისი უნდა იძლეოდეს შესაძლებლობას ნებისმიერი გარემოების შემთხვევაში ადვილი იყოს მოსალოდნელი შედეგების პროგნოზირება მისი ბენეფიციარისათვის. სწორედ ინფორმაციული ასიმეტრიულობა და საჯარო სერვისის საყოველთაო ხასიათი არის ის წინაპირობები, რომელიც ქმნის საფუძველს განჭვრეტადობისათვის და იძლევა შესაძლებლობას ადვილად მოხდეს შედეგების პროგნოზირება.

სარგებლობის სიხშირის პროგნოზირება და მართვა - საჯარო უწყებების მხრიდან შესაბამისი მოლოდინების მართვით შესაძლებელია მოხდეს სერვისით სარგებლობის სიხშირის მართვა. საჭიროებიდან გამომდინარე, ადვილად მოსახერხებელია მოთხოვნის ხელოვნურად გაზრდა ან შემცირება.

არაელასტიური მოთხოვა მომხმარებლის მხრიდან - საჯარო სერვისზე მოთხოვნა, როგორც წესი, არის არაელასტიური, გარდა სახელმწიფოს მხრიდან ხელოვნურად მართული შემთხვევებისა. მოთხოვნა საჯარო სერვისზე არის სტაბილური და მისი გაზრდა ან შემცირება მნიშვნელოვნად არ არის სხვა გარე ფაქტორებზე დამოკიდებული.

ორგანიზაციული კონტროლი: საჯარო სერვისის შემთხვევაში საბოლოო ხარისხის გარანტიორად სახელმწიფო გვევლინება, თუმცა საჯარო სექტორის მიერ მოწოდებული სერვისი ასევე უნდა გადიოდეს ორგანიზაციულ დონეზე კონტროლს.

მონიტორინგის შესაძლებლობა: საჯარო სერვისი უნდა იძლეოდეს კონკრეტულ შედეგებს და არსებული შედეგები უნდა იყოს ნათლად დეკლარირებული. სახელმწიფოს უნდა ჰქონდეს როგორც ფინანსური, პროცედურული, ასევე ტექნიკური შესაძლებლობა გაზომოს საბოლოო შედეგი და მისგან გამომწვეული ეფექტი.

ძნელად გაზომვადი: საჯარო სიკეთე არის საჯარო სერვისის საბოლოო დანიშნულება, რაც ძნელი გასაზომი ფენომენია / ასევე ძნელია აღნიშნული მიზნის მიღწევაში კონკრეტული სერვისის მონაწილეობითი წილის დადგენა. აუცილებელია განსაკუთრებული კონტროლისა და ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმების არსებობა სახელმწიფოს მხრიდან. საჯარო სერვისის ხარისხის უზრუნველყოფა ყოველთვის სახელმწიფოს პასუხისმგებლობის ქვეშაა. საჯარო სერვისების ხარისხის უზრუნველყოფისა და მონიტორინგის პროცესი სახელმწიფოს პასუხისმგებლობის ქვეშ რჩება, მიუხედავად იმისა სერვისის მიმწოდებელი საჯარო უწყებებია თუ კერძო სექტორის წარმომადგენლები.

დაბალი რისკი: ვინაიდან საჯარო სერვისის მონოპოლიური ხასიათისაა, იგი დაბალი რისკის მატარებლადაა მიჩნეული (Batley & Larbi, 2004, p. 157).

სუბსიდირებული ცენტრალური ბიუჯეტის ხარჯზე: საჯარო სერვისები, უპირველეს ყოვლისა, ფინანსდება გადასახადების, სახელმწიფო გრანტების და სახელმწიფო შემოსავლების სხვა ფორმების მეშვეობით.

რეგულირება და ზედამხედველობა: საჯარო სერვისები ექვემდებარება მარეგულირებელ ჩარჩოებს და სახელმწიფოს მხრიდან ზედამხედველობას, რათა ისინი აკმაყოფილებდნენ სამართლებრივ სტანდარტებს, ხარისხის მოთხოვნილ პარამეტრებსა და საჯარო ანგარიშვალდებულების მოთხოვნებს, რაც ხელს უწყობს გამჭვირვალობისა და ეფექტურობის შენარჩუნებას.

საჯარო ანგარიშვალდებულება: საჯარო სერვისების მიმწოდებლები ანგარიშვალდებულნი არიან საზოგადოების წინაშე. საჯარო სერვისის მიწოდების პროცესში გარანტირებული უნდა იყოს გამჭვირვალობა. ასევე სერვისის მიწოდების პროცესი უნდა იძლეოდეს გარანტიას, რომ საზოგადოების გამომხაურებას, საჩივრებსა და უკუკავშირს დროულად და შესაბამისად უპასუხებენ.

სტანდარტიზაცია: საჯარო სერვისების მიწოდების პროცესში ხშირად იცავენ სტანდარტიზებულ პროცედურებს, გაიდლაინებსა და ხარისხის სტანდარტებს, რათა უზრუნველყონ მომსახურების მიწოდების თანმიმდევრულობა და შეინარჩუნონ მომსახურების ერთიანი დონე სხვადასხვა ლოკაციებსა თუ პროვაიდერებში.

სავალდებულო ხასიათი: საჯარო სერვისების დიდი ნაწილი არის კანონით განსაზღვრული სავალდებულო ხასიათის სერვისი, რაც ნიშნავს, რომ მთავრობას აქვს კანონიერი ვალდებულება, უზრუნველყოს ისინი, ხოლო მეორეს მხრივ მომხმარებელს აქვს ვალდებულება მათი გამოყენების.

გრძელვადიანი დაგეგმვა და მდგრადობა: საჯარო სერვისები ხშირად დაგეგმილია და შექმნილია გრძელვადიანი პერსპექტივით, რაც უზრუნველყოფს მდგრადობას და უწყვეტობას. ეს მოიცავს სტრატეგიულ დაგეგმვას სამომავლო საჭიროებებისა და გამოწვევების გადასაჭრელად.

სერვისის ინტეგრაცია და კოორდინაციის მაღალი ხარისხი: საჯარო სერვისები ხშირად ინტეგრირებულია სხვა სერვისებთან ყოვლისმომცველი მხარდაჭე-

რის უზრუნველსაყოფად. მაგალითად, ჯანდაცვის სერვისები შეიძლება იყოს დაკავშირებული სოციალურ სერვისებთან, როგორც სამედიცინო, ასევე სოციალური საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად.

საჯარო სერვისის განხორციელების საბაზისო პრინციპები

ბუნებრივია, ერთიანი მიდგომა არ არსებობს იმასთან დაკავშირებით თუ რა უნდა იყოს საჯარო სერვისის შემთხვევაში განხორციელების საბაზისო პრინციპები. ამჯერადაც, რიჩარდ ბეტლის მიერ ჩამოყალიბებული პრინციპები ემთხვევა United Nations Public Service Awards-ს მიერ აღიარებულ პრინციპებს, რომელიც გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის 2000 წლის „გაეროს ათასწლეულის დეკლარაციაში“ არის აღწერილი. დოკუმენტი აღნიშნავს, რომ ეფექტური, ანგარიშვალდებული, ეფექტიანი და გამჭვირვალე საჯარო სერვისი, როგორც ეროვნულ, ისე საერთაშორისო დონეზე, მნიშვნელოვან როლს თამაშობს მდგრადი პოლიტიკის შექმნის პროცესში და ხაზს უსვამს იმ ღირებულებებს, რომელსაც უნდა დაეფუძნოს საჯარო სერვისის განხორციელება. ღირებულებების ჩამონათვალი შემდეგია:

- ა. კორუფციის არარსებობა საჯარო სერვისის განხორციელების პროცესში;
- ა. ანგარიშვალდებულება და გამჭვირვალობა;
- ა. მომსახურების მიწოდების მუდმივი და მდგრადი გაუმჯობესება;
- ა. საჯარო სერვისის არაკომერციულობა და ექსკლუზიურობა;
- ა. საჯარო სერვისების განხორციელების პროცესში ინოვაციური მექანიზმების დანერგვის მეშვეობით პოლიტიკის შემუშავებისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობის ხელშეწყობა;
- ა. საჯარო სერვისების არადისკრიმინაციული ხასიათი (UN, 2000, თავი 1).

მნიშვნელოვან სხვაობას ვერ ვაწყდებით საჯარო სერვისების საბაზისო ღირებულებებთან დაკავშირებით ევროკავშირის კანონდებლობაში. ევროპარლამენტის მიერ 2014 წელს მიღებული დოკუმენტი „საჯარო სამსახურის ღირებულებები, სარედაქციო და სახელმძღვანელო პრინციპები“ ცალსახად მიიჩნევს, რომ საჯარო სერვისების უზრუნველყოფისათვის აუცილებელია შემდეგი პრინციპების პატივისცემა:

- ა. საჯარო სერვისის უნივერსალურობა;
- ა. საჯარო სერვისის ავტონომიურობა - დამოუკიდებელი და ექსკლუზიური ხასიათი;
- ა. საჯარო სერვისის ხარისხის უზრუნველყოფა - სახელმწიფოს მხრიდან გარანტირებული ხარისხი;

- ა. შეთავაზებული სერვისების მრავალფეროვნება - უნდა უპასუხოს საზოგადოების ყველა სეგმენტის საჭიროებას;
- ბ. ანგარიშვალდებული ხასიათი;
- გ. მიუკერძოებლობა და გამჭვირვალობა;
- დ. სამართლიანობა და პატივისცემა;
- ე. ინოვაციურობა და პროგრესულობა. (EU, 2014,)

საინტერესოა ჯონ დუბოვსკის მოსაზრება საჯარო სერვისის საბაზისო ფასეულობთან დაკავშირებით, რომელიც აღნიშნავს, რომ საჯარო სერვისის უმთავრესი ამოცანაა დარწმუნდეს, რომ ის არის თანაბრად ხელმისაწვდომი ნებისმიერი მომხმარებლისათვის და არავინ რჩება მისი დაფარვის არეალის მიღმა. გასათვალისწინებელია ის გარემოებაც, რომ ნებისმიერი სერვისის აუცილებელი კომპონენტი უნდა იყოს მომხმარებლის კმაყოფილება. ვინაიდან საჯარო სერვისი მონოპოლიურია თავისი ექსკლუზიური ხასიათის გამო, მომხმარებლის მოთხოვნა და ქცევა მართულია, შესაბამისად იგი ვერ ახერხებს ხარისხის თვითრეგულირებას. აღნიშნული გარემოებების მიუხედავად, კმაყოფილების კომპონენტი არ უნდა იქნეს უგულვებელყოფილი (Dudovskiy, 2013, გვ. 38).

მიუხედავად საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ დადგენილი და აღიარებული საბაზისო ფასეულობებისა, რომლებიც საჯარო სერვისის განხორციელების მთავარ ქვაკუთხედს წარმოადგენს, საერთაშორისო ორგანიზაციები ასევე არ ივიწყებენ ერთ მნიშვნელოვან გარემოებას: ვინაიდან საჯარო სერვისის ამოცანა უპირველეს ყოვლისა საზოგადოებრივი სიკეთის შექმნა და საზოგადოების საჭიროებების დაკმაყოფილებაა, აუცილებელია ლოკალური კონტექსტის გათვალისწინებაც. ლოკალურ კონტექსტში შესაძლებელია მოიაზრობდეს ეთნიკური, რელიგიური, სოციალური, კულტურული ასპექტები, ისევე როგორც საჯარო სამსახურის მოდელი, საჯარო პოლიტიკის პროცესთან დაკავშირებული არსებული თავისებურებები.

როგორც 1996 წელს გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის მიერ მიღებული დოკუმენტი „საჯარო მოხელეთა ქცევის საერთაშორისო კოდექსი -A/RES/51/59“ უსვამს ხაზს, მიუხედავად იმისა, რომ არსებობს "გლობალური" - საერთაშორისო თანამეგობრობის მიერ აღიარებული საჯარო სამსახურის ღირებულებები, აუცილებელია ადგილობრივი კონტექსტის გათვალისწინება. "ადგილობრივი" ღირებულებები

შეიძლება მიღებულ და გათავისებულ იქნას საჯარო სერვისების უწყვეტი უზრუნველყოფისა და მათი შედეგიანობის გაზრდის მოტივით. აღიარებს იმასაც, რომ შესაძლებელია ლოკალური ღირებულებები წინააღმდეგობაში მოდიოდეს საერთაშორისო თანამეგობრობის მიერ აღიარებულ ღირებულებებთან, რამაც საბოლოოდ შეიძლება გამოიწვიოს საჯარო სერვისით უკმაყოფილება და უნდობლობა მომხმარებლების მხრიდან. შედეგად კი ვერ მოხდეს ისეთი ფუნდამენტური პრინციპების უზრუნველყოფა, როგორცაა საყოველთაოობა, ხელმისაწვდომობა, თანასწორობა და ა.შ. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია საჯარო სერვისის უზრუნველყოფის პროცესში საყოველთაო ფუნდამენტური ფასეულობებისა და ლოკალური ღირებულებების შერწყმა და ასიმილაცია ისე, რომ არ შეილახოს მომხმარებლის ინტერესი (UN, 1996, Chapter 2).

თავის მხრივ EUPAN - ევროპის საჯარო ადმინისტრირების ქსელიც აგრძელებს გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის მიერ ჩამოყალიბებულ მიდგომას და აღნიშნავს, რომ ადგილობრივი კონტექსტის უგულვებელყოფა, როგორც წესი, ართულებს საჯარო სექტორში საყოველთაოდ აღიარებული ღირებულებების დამკვირდებას. როგორც EUPAN-ის მიერ მხარდაჭერილი 2006 წლის კვლევის „შედარებითი კვლევა ევროკავშირის წევრი ქვეყნების საჯარო სამსახურის ეთიკის შესახებ“ ფარგლებში დადგინდა, ის ქვეყნები სადაც საყოველთაოდ აღიარებული ღირებულებები ჰარმონიზებულია ადგილობრივ ფასეულობებთან, უფრო სწრაფად ახერხებენ საჯარო სერვისის გაუმჯობესებას და ასევე იწყებენ აღნიშნული საბაზისო ფასეულობების მომავალში განვითარებასა და ტრანსფორმაციას. (EUPAN, 2006, p. 26)

როგორც წესი, ხშირად საჯარო სერვისისათვის დამახსიათებელ ფუნდამენტურ ღირებულებებს თვისებრივად აჯგუფებენ სხვადასხვა კატეგორიებში რათა მოხდეს, ერთი მხრივ, მათი კომპლექსური ხასიათის დემონსტრირება, რამდენადაც საჯარო სერვისი არის კომპლექსური ცნება, რომელიც ბევრი რადიკალურად განსახვავებული აქტორისა თუ დაინტერესებული მხარის ინტერესის გადაკვეთის მიჯნაზე იმყოფება და მეორე მხრივ, იმის ხაზგასმა, რომ მისთვის დამახსიათებელია ისეთი პარამეტრები, რაც მხოლოდ საჯარო სივრცისათვის არის ახლობელი და კერძო სექტორისათვის არარელევანტურია. (Wart, 1998, p. 8)

საბაზისო ღირებულებები დაჯგუფებულია შემდეგი სახით:

ეთიკურ ფასეულობებთან დაკავშირებული ღირებულებები	დემოკრატიულ ფასეულობებთან დაკავშირებული ღირებულებები	პროფესიული ღირებულებები	საზოგადოებრივ ინტერესთან დაკავშირებული ღირებულებები
პატიოსნება	კანონის უზენაესობა	ეფექტურობა	ზრუნვა და მომხმარებელზე ორიენტირებულობა
სამართლიანობა	ნეიტრალურობა	ეფექტიანობა	სამართლიანობა
ანგარიშვალდებულება	ანგარიშვალდებულება	პროფესიონალიზმი	ტოლერანტულობა
ლოიალურობა	ღიაობა	სერვისზე ორიენტირებულობა	თანაგრძნობა
პატივისცემა და კეთილსინდისიერება	რეაგირება და რეპრეზენტატიულობა	ხარისხის უზრუნველყოფა	კეთილმოსურნეობა
სიმტკიცე	კანონიერება	ინოვაციურობა და კრეატიულობა	ჰუმანურობა

წყარო: Wart, 1998, p. 8.

საჯარო სერვისის ადმინისტრირება კომპლექსური საკითხია, რომელიც სხვადასხვა აქტორთა ინტერესების გადაკვეთისა და არაერთი ფუნდამენტური ფასეულობის გათვალისწინების შედეგად მიიღება. აღნიშნულ პროცესში სერვისის განხორციელებაზე გავლენას ახდენს როგორც საერთაშორისო თანამეგობრობის მიერ აღიარებული პრინციპები, ასევე ლოკალური ფაქტორებიც, თუმცა მიუხედავად განსხვავებული კონტექსტისა თუ გასწავლებული ფასეულობათა სისტემისა, საჯარო სერვისის განხორციელების პროცესში საბაზისო - ფუნდამენტურ პრინციპად მაინც მისი არაკომერციული და ექსკლუზიური ხასიათი რჩება.

გაერთიანებული ერების ორგანიზაცია (გაერო) ხაზს უსვამს საჯარო სერვისების რამდენიმე ძირითად ღირებულებას, რაც ასახავს ორგანიზაციის ვალდებულებას ადამიანის უფლებების, სამართლიანი განვითარებისა და გლობალური თანამშრომლობის ხელშეწყობისკენ. მათ შორის:

ადამიანის უფლებების უზრუნველყოფა - საჯარო სერვისების მიწოდების პროცესი პატივს უნდა სცემდეს, იცავდეს და ხელს უწყობდეს თითოეული მოქალაქის ფუნდამენტურ უფლებებს, როგორც ეს არის განსაზღვრული ადამიანის უფლებათა საყოველთაო დეკლარაციაში. გარანტიას უნდა იძლეოდეს, რომ მომსახურება უზრუნველყოფილია ყველა ადამიანის ღირსების პატივიცემით, თანასწორობასა და სამართლიანობის პრინციპებზე დაფუძნებით.

თანასწორობა და ინკლუზიურობა: საჯარო სერვისების ფუნდამენტური ამოცანაა სამართლიანობის ხელშეწყობა და უზრუნველყოფა, რომ თითოეულ მოქალაქეს, განსაკუთრებით კი მარგინალიზებულ და დაუცველ ჯგუფს, ჰქონდეს თანაბარი წვდომა საჯარო სერვისებზე. მხარს უჭერდეს სოციალურ სამართლიანობას და ამცირებდეს უთანასწორობას ყველაზე დაუცველი მოსახლეობის საჭიროებების გათვალისწინებით.

ანგარიშვალდებულება და გამჭვირვალობა, რაც გულისხმობს ღიაობის შენარჩუნებას სერვისების მენეჯმენტსა და მიწოდების პროცესში და ასევე ანგარიშვალდებულებას საზოგადოების და დაინტერესებული მხარეების წინაშე. ამყარებდეს ნდობას საჯარო დაწესებულებების მიმართ და უზრუნველყოფდეს სერვისების ეფექტურად და ეთიკურ მიწოდებას.

მდგრადობა: საჯარო სერვისების მიწოდება ისე უნდა იყოს უზრუნველყოფილი, რომ მხარს უჭერდეს გრძელვადიან გარემოსდაცვით, სოციალურ და ეკონომიკურ მდგრადობას, მდგრადი განვითარების პრინციპებთან შესაბამისობაში. უზრუნველყოფდეს მიმდინარე და მომავალი თაობების კეთილდღეობას და პასუხობდეს გლობალურ გამოწვევებს, როგორცაა კლიმატის ცვლილება და რესურსების ამონურვა.

მონაწილეობა: საჯარო სერვისებთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ინდივიდებისა და თემების აქტიური ჩართულობას უწყობდეს ხელს. აძლიერებდეს სერვისების შესაბამისობას და ეფექტურობას სხვადასხვა პერსპექტივებისა და ადგილობრივი გამოცდილების გამოყენების გზით.

მრავალფეროვნების პატივისცემა: მოსახლეობის მრავალფეროვნების, მათ შორის კულტურული, ეთნიკური და რელიგიური განსხვავებების აღიარება და შეფასება, და იმის უზრუნველყოფა, რომ სერვისები თანაბრად პასუხობს თითოეულის საჭიროებებს.

სხვაობა საჯარო და კერძო სექტორის მიერ განხორციელებულ სერვისებში

მსგავსად საჯარო სერვისის უნივერსალური დეფინიციის შემთხვევისა, შეუძლებელია საჯარო და კერძო სექტორის მიერ გაწეულ სერვისებს შორის ისეთი მკვეთრი ზღვარის გავლება, რომელიც ყოვლისმომცველი იქნება.

საჯარო და კერძო სექტორის მიერ განხორციელებულ სერვისებს შორის სხვაობის უკეთ საილუსტრაციოდ, მართებულია გავიხსენოთ, რომ საჯარო სერვისი საზოგადოების ინტერესის, საზოგადოებრივი საქროებისა და პოლიტიკური კომპრომისის საბოლოო პროდუქტია. საჯარო სერვისის ძირითადი საზრუნავია საზოგადოების კეთილდღეობა. მისი ამოცანაა დააბალანსოს ერთი მხრივ საზოგადოების ინტერესის დაკმაყოფილება და მეორე მხრივ ხარჯეფექტიანობა, მაშინ როცა კერძო სექტორის მიერ მიწოდებული სერვისი მსგავსი გამოწვევების წინაშე არ დგას, მისი ორიენტირი, როგორც წესი, მთლიანად ფინანსურ მოგებაზეა მიმართული (Dudovskiy, 2013, p. 38).

უმთავრესი სხვაობა რაც საჯარო სერვისს განასხვავებს კერძო სექტორის მიერ შეთავაზებული სერვისებისაგან, მაინც არის მისი ექსკლუზიური ხასიათი. საჯარო სექტორს არ ახასიათებს გადაფარვები, რაც გულისხმობს ერთი და იმავე ან ერთგვაროვანი სერვისების მიწოდებას ორი სხვადასხვა მომწოდებლის მიერ. საჯარო სერვისი თავისი არსით არის უნიკალური და განუმეორებელი სერვისი. აღნიშნული კუთხით ინტერესთა ცენტრის სხვაობა საჯარო და კერძო სექტორის მიერ სერვისის განხორციელების პროცესში ასევე განაპირობებს იმასაც, რომ საჯარო სექტორს არ ახასიათებს კონკურენტული ორგანიზაციული კულტურა და იგი, როგორც წესი, არ გამოდის კონკურენტულ მოთამაშედ ბაზარზე.

საინტერესოა ჯონ გარდნერის მოსაზრება აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით, რომელიც მიიჩნევს, რომ ძირითადი განსხვავებები კერძო და საჯარო სექტორის სერვისებს შორის მომხმარებელთა მომსახურების / სერვისის მიწოდების პროცესის უზრუნველყოფაშია მოსაძიებელი. გარდნერი განასხვავებს კლიენტების მომსახურების ძირითად ასპექტებს კერძო და საჯარო სექტორებს შორის და მიიჩნევს რომ სწორედ აღნიშნული პარამეტრები განაპირობებენ საჯარო და კერძო სექტორის სერვისებს შორის სხვაობას:

პოლიტიკისადმი დამოკიდებულება	კერძო სექტორი მიერ მინოდებული სერვისი	საჯარო სერვისი
მომხმარებლის სტატუსი	<p>მომხმარებელი კერძო სექტორისათვის მთავარი მამოძრავებელი რესურსია.</p> <p>მომხმარებელი არის ის ამონურვადი რესურსი, რომელიც შესაძლოა კონკურენციის პირობებში დაკარგონ.</p>	<p>მომხმარებელთან ურთიერთქმედების დონე განისაზღვრება შესაბამისი კანონით დადგენილი წესით ან ისტორიული პრაქტიკით. კანონით ან პოლიტიკით დადგენილი გადაწყვეტილება არის მამოძრავებელი ძალა.</p>
მომხმარებელთა უკუკავშირი	<p>კერძო ორგანიზაციის / კომპანიის პერფორმანსის მთავარი ინდიკატორია. ზომავს შედეგებს.</p>	<p>განიხილება მხოლოდ იმ შემთხვევებში, სადაც განიხილება მომსახურების განვითარება</p>
შედეგების გაზომვა	<p>ადვილად გაზომვადი კატეგორიის პროდუქტს ქმნის. შედეგები არის გაზომვადი</p>	<p>იზომება მხოლოდ მყისიერი შედეგების დონეზე. საბოლოო შედეგებისა და გავლენის გაზომვა კომპლექსური და ხშირად შეუძლებელი საკითხია</p>
ხარჯები, საფასური და ინვესტირება	<p>დანახარჯების და ინვესტიციების ოდენობა ყოველთვის არის შეფარდებული კლიენტის გადახდისუნარიანობასთან.</p> <p>კერძოს სექტორის მიერ განეული სერვისის შემთხვევაში ხარჯი მთავარი ფაქტორია, რაც ფასწარმოქმნაზე ახდენს გავლენას, მყიდველის გადახდისუნარიანობასთან ერთად</p>	<p>ხარჯების კონტროლი მჭიდროდ ხორციელდება მთავრობის ბიუჯეტების მიხედვით. სერვისის საჭიროება და დაკვეთა საზოგადოების მხრიდან არის ძირითადი გათვალისწინებული ფაქტორი.</p> <p>სერვისის ფასწარმოქმნა არ არის სრულად დამოკიდებული ხარჯზე.</p>
მომსახურების განვითარების ნება და უნარი	<p>კერძო სექტორს აქვს თავისუფალი ნება მიიღოს გადაწყვეტილება და განახორციელოს ქმედებები</p>	<p>ნება განსაზღვრულია პოლიტიკის ფარგლებში / საკანონმდებლო დონეზე.</p>

გამოყენებული ლიტერატურა:

- საქართველოს მთავრობა. (2015). საქართველოს საჯარო მმართველობის რეფორმის გზამკვლევი 2020.
- Batley, R., & Harris, D. (2014). Analyzing the politics of public services: A service characteristics approach. <https://www.shareweb.ch/site/DDLGN/Documents/Harris%208350-analysing-politics-public-services-service-characteristics-approach.pdf>
- Batley, R., & Larbi, G. (2004). The changing role of government: The reform of public services in developing countries. http://pure-oai.bham.ac.uk/ws/files/3773722/Chapter6_wwpp.pdf
- Batley, R., & Mcloughlin, C. (2004). The politics of public services: A service characteristics approach. United Kingdom: University of Birmingham.
- Dudovskiy, J. (2013). Public service values. Dublin: Institute of Public Administration.
- European Union. (2014). Public service values, editorial principles and guidelines. <https://www.ebu.ch/guides/public-service-values-editorial-principles>
- European Parliament. (1997). Public undertakings and services in the European Union: Chapter I: The basic mechanism of public services. http://www.europarl.europa.eu/workingpapers/econ/w21/sum-2_en.htm
- EUPAN. (2007). Comparative study on the public service ethics of the EU member states. <http://workspace.unpan.org/sites/internet/Documents/UNPAN047469.pdf>
- Gardner, J. (2016). How are local public services responding to austerity? http://eprints.nottingham.ac.uk:60080/16c52d1161d824656bed6c2f81daa4acd2cb12bc/7e0d84ce-7352-37cc-3c81-5690f1722a2f/tap2_SCb60x_dec/Final%20How%20are%20local%20public%20services%20responding%20to%20austerity%20%28with%20corrections%29.pdf
- United Nations General Assembly. (1996). International Code of Conduct for Public Officials (GA/SHC/3372). <https://press.un.org/en/1996/19961031.gash3372.html>
- Van Wart, M. (1998). Changing public sector values. Florida: Taylor & Francis.
- Wilson, J. Q. (1989). Bureaucracy: What government agencies do and why they do it. Michigan: Basic Books. http://wiki.dbast.com/images/9/9f/The_Public_Administration_of_James_Q_Wilson_A_Symposium_on_Bureaucracy.pdf

საჯარო სერვისის ტიპები, პირდაპირი და ირიბი სერვისები

აღნიშნულ თავში განხილულია საჯარო სერვისების კლასიფიკაციის სხვადასხვა პარამეტრები და ტიპები. ძირითადი საკითხები მოიცავს შემდეგ თემებს: საჯარო სერვისების მნიშვნელობა, საჯარო სერვისების კლასიფიკაციის კრიტერიუმები, მათ შორის სერვისების კლასიფიკაცია მიწოდების მოდელის, დაფინანსების წყაროს, სამიზნე აუდიტორიის, ხელისუფლების დონის, მომსახურების ტიპის, ზემოქმედების დონისა და სამართლებრივი რეგულირების ხასიათის მიხედვით. თავში, ასევე, დეტალურად არის განხილული საჯარო სერვისების ტიპები და თითოეული მათგანის მთავარი მახასიათებლები.

საჯარო სერვისის ტიპები

საჯარო სერვისის ტიპების იდენტიფიცირება მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს საჯარო სერვისების მიწოდებისა და დაფინანსების სწორი მოდელის შერჩევის პროცესზე, ისევე როგორც თანაბარი ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფის კუთხითაც, გადამწყვეტი როლი ენიჭება.

საჯარო სერვისების კლასიფიკაცია შეიძლება მოხდეს სხვადასხვა კრიტერიუმების მიხედვით, მათ შორის სერვისის მიზნობრიობიდან, მიმწოდებლის სტატუსიდან, დაფინანსების მოდელიდან, რეგულირების ხარისხიდან თუ იმ სფეროდან გამომდინარე, რომლის საჭიროების გადაჭრაზეც არის სერვისი კონცენტრირებული. საჯარო სერვისების კლასიფიცირება შესაძლებელია შემდეგი პარამეტრების მიხედვით:

1. მიწოდების მოდელის მიხედვით:

მიწოდების მოდელის მიხედვით გამოყოფენ სერვისების სამ ტიპს: პირდაპირი მიწოდების სერვისებს, არაპირდაპირი მიწოდების სერვისებს და პარტნიორობის მოდელით მიწოდებული საჯარო სერვისებს. თითოეული მათგანის სპეციფიკა შემდეგია:

პირდაპირი მიწოდების მოდელი: პირდაპირი მიწოდების ტიპის სერვისებად ითვლება ის საჯარო სერვისები, რომლებსაც უშუალოდ ახორციელებენ სამთავრობო უწყებები ან საჯარო სექტორის ორგანიზაციები. აღნიშნული ტიპის საჯარო სერვისები მოიცავს განათლების, ჯანდაცვის, სახანძრო-სამაშველო ტიპის სერვისებს, ასევე პოლიციას, მარეგისტრირებელ სერვისებს და ა.შ.

არაპირდაპირი მიწოდების სერვისები: არაპირდაპირი მიწოდების ტიპის საჯარო სერვისები, როგორც წესი კერძო კომპანიების ან არაკომერციული ორგანიზაციების მიერ მიწოდება მოქალაქეებს, ბუნებრივია მთავრობასთან ხელშეკრულების თუ სხვა ტიპის შეთანხმების საფუძველზე. აღნიშნული ტიპის საჯარო სერვისები შეიძლება მოიცავდეს ნარჩენების შეგროვების, გატანისა და მართვის კომუნალურ სერვისებს, საზოგადოებრივ ტრანსპორტს, პარკინგის ორგანიზებისა თუ ვაქცინაციის მომსახურებებს, რომელთაც მართავს კერძო სექტორის წარმომადგენლები.

პარტნიორობის მოდელით მიწოდებული საჯარო სერვისები: მომსახურება, რომელიც მიწოდებულია საჯარო დაწესებულებებსა და კერძო თუ არაკომერციულ ორგანიზაციებს შორის ორმხრივი პარტნიორული თანამშრომლობის საფუძველზე. მაგალითები მოიცავს საჯარო და კერძო პარტნიორობის ფორმატით შექმნის ინფრასტრუქტურულ სერვისებსა და ობიექტებს.

2. დაფინანსების წყაროს მიხედვით:

დაფინანსების წყაროს მიხედვით შერვისების კლასიფიკაცია ხდება აღნიშნული სერვისების დაფინანსების მთავარი წყაროს ფორმიდან გამომდინარე. აღნიშნულ ჯგუფში სამი ტიპის სერვისს გამოყოფენ, მათ შორის:

სუბსიდირებული სერვისები: სუბსიდირებული სერვისები არის ისეთი საჯარო სერვისები, რომლებიც ფინანსდება სახელმწიფო ბიუჯეტის, გადასახადების ხარჯზე. მაგალითად სასწრაფო-სამედიცინო და სამაშველო სამსახურების მიერ მიწოდებული სერვისები, ასევე საჯარო სკოლები, საჯარო ბიბლიოთეკები და ა.შ.

საფასურზე დაფუძნებული სერვისები: საფასურზე დაფუძნებული ტიპის საჯარო სერვისები, მოიცავს ორი ტიპის სერვისებს, პირველი ჯგუფი აერთიანებს იმ საჯარო სერვისებს, რომლებიც ფინანსდება მომხმარებელთა საკომისიოების ან სერვისის მოხმარების საფასურის გადახდის მეშვეობით. მაგალითები მოიცავს საზოგადოებ-

რივ ტრანსპორტს, პარკინგს, პირადობის დამადასტურებელი დოკუმენტების გაცემას, მართვის მოწმობის აღებას, ავტომობილის რეგისტრაციას და ა.შ.

მეორე ჯგუფი კი მოიცავს ისეთ სერვისებს, რომელთა დაფინანსებაც ხდება საწვრთვების ტიპის შენატანების საფუძველზე, მაგალითად პროფესიული გაერთიანებების მიერ მიწოდებული სერვისები, კერძოდ, ნოტარიუსთა პალატისა და ნოტარიუსთა არქივის მომსახურებები.

შერეული დაფინანსების მოდელი: სერვისები, რომლებიც ფინანსდება გადასახადების, მოსაკრებლების და სხვა წყაროების კომბინაციით, შერეული დაფინანსების მოდელის სერვისებად არის მიჩნეული. მაგალითები მოიცავს უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებს, რომლებიც იღებენ როგორც სახელმწიფო დაფინანსებას, ასევე სწავლის საფასურს უშუალოდ სტუდენტებისაგან, ასევე აქვთ შემოწირულობების, გრანტებისა და სხვა ტიპის ფინანსური დახმარების მიღების შესაძლებლობა.

3. სამიზნე აუდიტორიის/საგმენტიის მიხედვით:

სამიზნე აუდიტორიის მიხედვით საჯარო სერვისები იყოფა უნივერსალურ და მიზნობრივ სერვისებად.

უნივერსალური სერვისები: უნივერსალურ საჯარო სერვისებად ითვლება ისეთი მომსახურებები, რომლებიც ხელმისაწვდომია თითოეული მოქალაქისთვის და სერვისი არ იზღუდება რაიმე ცენზით. მაგალითად, საჯარო განათლება, საჯარო სკოლები, სკოლამდელი მოვლის სერვისები, ბაღები და ა.შ.

მიზნობრივი სერვისები: საჯარო სერვისები, რომლებიც მიმართულია საჭიროებიდან გამომდინარე კონკრეტულ სამიზნე ჯგუფებზე, მაგალითად როგორცაა დაბალი შემოსავლის მქონე ოჯახები, მოხუცები ან შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირები, ერთიანდება მიზნობრივი ტიპის სერვისებში. მიზნობრივი საჯარო სერვისების მაგალითებია სუბსიდირებული საცხოვრებელი, შინმოვლისა თუ სპეციალიზებული სოციალური მომსახურებები.

4. ხელისუფლების დონის მიხედვით:

აღნიშნული ნიშნით სერვისების კლასიფიცირება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდე-

ბული ქვეყნის ტერიტორიულ მოწყობაზე, თუმცა, უმეტეს შემთხვევაში გამოიყოფა შემდეგი სამი ტიპი:

ადგილობრივი სერვისები: სერვისები, რომლებსაც აწვდის მუნიციპალური ან ადგილობრივი ხელისუფლება, ადგილობრივი ტიპის სერვისებია და როგორც წესი ხშირად მორგებულია აღნიშნული, კონკრეტული თემის სპეციფიკურ საჭიროებებზე. მაგალითად, ადგილობრივი გზების მოვლა-პატრონობა, სავაჭრო ნებართვების გაცემა, ადგილობრივი პარკინგის ორგანიზება თუ სათემო დასვენების ცენტრების ორგანიზება.

რეგიონალური სერვისები: სერვისები, რომლებიც იმართება რეგიონულ ან პროვინციულ დონეზე, რომელიც შეიძლება ემსახურობდეს რამდენიმე მუნიციპალიტეტს ან რაიონს. მაგალითად რეგიონალური ჯანდაცვის სერვისები ან რეგიონული ტრანსპორტი დაგეგმვა.

ეროვნული სერვისები: ფედერალური, ცენტრალური ან ეროვნული მთავრობის მიერ მოწოდებული სერვისები. მაგალითები მოიცავს საიმპროვიზაციო, საგდასახადო, სარეგისტრაციო სერვისებს, კერძოდ პირადობის მოწმობისა და პასპორტის გაცემა, ბიზნესის და ქონების რეგისტრაცია, მართვის მოწმობისა და იარაღის ტარების ნებართვების გაცემა.

5. მომსახურების ტიპის მიხედვით

მომსახურების ტიპის მიხედვით გამოყოფენ შემდეგ ტიპებს:

სამაშველო სერვისები: სერვისები, რომლებიც მნიშვნელოვანია საზოგადოებრივი უსაფრთხოებისა და კეთილდღეობისთვის, კერძოდ პოლიცია, სახანძრო-სამაშველო სამსახურებისა და სასწრაფო-სამედიცინო მომსახურებები.

სოციალური სერვისები: სერვისები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ინდივიდებისა თუ ოჯახებისათვის დახმარებას და ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესების ხელშეწყობას, კერძოდ, უმუშევრობის შეღავათები, ბავშვთა დაცვის სერვისები, მოხუცთა მოვლა, პროფესიული განათლების სერვისები და ა.შ.

ინფრასტრუქტურული სერვისები: სერვისები, რომლებიც დაკავშირებულია თემისათვის/მოქალაქეთათვის საჭირო ფიზიკური ინფრასტრუქტურის შექმნისა და მო-

ვლის საკითხებთან. მაგალითად, წყალმომარაგება, ნარჩენების მართვა, საზოგადოებრივი ტრანსპორტი, გაბმომარაგება, ინტერნეტზე წვდომა და ა.შ.

6. სერვისის ზემოქმედებით მიხედვით:

ზემოქმედების მიხედვით საჯარო სერვისები ერთიანდება 3 ჯგუფში, მათ შორისაა:

მაღალი ზემოქმედების სერვისები: სერვისები, რომლებსაც აქვთ მნიშვნელოვანი გავლენა საზოგადოებრივ ჯანმრთელობაზე, უსაფრთხოებაზე ან კეთილდღეობაზე ითვლება მაღალი ზემოქმედების საჯარო სერვისებად. ასეთი სერვისებია ჯანდაცვის სერვისები, საზოგადოებრივ უსაფრთხოება, პერსონალური მონაცემების დაცვა, გადაუდებელი სამსახურების მომსახურებები და ა.შ.

ზომიერი გავლენის სერვისები: სერვისები, რომლებიც ხელს უწყობენ ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესებასა და შენარჩუნებას, მაგრამ შეიძლება არ იყვნენ კრიტიკულად მაღალი მნიშვნელობისა და საჭიროების სერვისები, კერძოდ, რეკრეაციული ობიექტები, საჯარო პარკები, კულტურული მემკვიდრეობის დაცვისა და გენდერული თანასწორობის უზრუნველყოფასთან დაკავშირებული მომსახურებები.

დაბალი ზემოქმედების საჯარო სერვისები: დაბალი ზემოქმედების საჯარო სერვისები არის არაპირდაპირი ან დამხმარე როლის მქონე მომსახურებები. მაგალითად, ადმინისტრაციული დახმარების სერვისები ან სარეგისტრაციო მომსახურებები.

7. სამართლებრივი რეგულირების ჩარჩოს მიხედვით:

სამართლებრივი რეგულირების ჩარჩოს მიხედვით საჯარო სერვისები იყოფა 2 ჯგუფად. აღნიშნული ჯგუფებია:

ნორმატიული ტიპის საჯარო სერვისები: საკანონმდებლო ჩარჩოს, საერთაშორისო ხელშეკრულებებისა თუ შეთანხმებებისა და სხვა ტიპის რეგულაციებით მოთხოვნილი სერვისები. მსგავსი ტიპის საჯარო სერვისების მაგალითები მოიცავს ეროვნული ან ადგილობრივი კანონმდებლობით განსაზღვრულ სერვისებს, როგორცაა საჯარო განათლება, შრომის უსაფრთხოება, ბავშვთა დაცვისა და ტერორიზმთან ბრძოლის სერვისები.

დისკრეციული სერვისები: სერვისები, რომლებიც უზრუნველყოფილია მთავრობის

თუ საჯარო ორგანიზაციების შეხედულებისამებრ, ხშირად პოლიტიკის პრიორიტეტებსა და ხელმისაწვდომ რესურსებზე დაყრდნობით. მაგალითად, კულტურული პროგრამები, ხელოვნებისა და სპორტის სხვადასხვა სფეროების მხარდაჭერის სერვისები (Spiker, 2009, pp. 2-34).

საჯარო სერვისების ყველაზე ფართოდ გავრცელებული კლასიფიკაციის ქვეჯგუფები შემდეგნაირად გამოიყურება:

1. ინდივიდუალური და კოლექტიური სერვისები;
2. სავალდებულო და დისკრეციული სერვისები;
3. ძირითადი და მხარდამჭერი სერვისები;
4. უნივერსალური და მიზნობრივი სერვისები;
5. პირველადი და მეორადი სერვისები;
6. საყოველთაო და კონკრეტული / ტრანზაქციული სერვისები;
7. კომერციული და სუბსიდირებული/არაკომეციული სერვისები;
8. ძირითადი და დამხმარე სერვისები;
9. პრევენციული და რეაქტიული სერვისები;
10. ფიქსირებული და ცვლადი სერვისები;
11. სავალდებულო და ნებაყოფლობითი სერვისები;
12. ცენტრალური და მუნიციპალური სერვისები;
13. პირდაპირი და ირიბი სერვისები.

ინდივიდუალური და კოლექტიური სერვისები: ინდივიდუალური საჯარო სერვისები არის ისეთი საჯარო მომსახურებები, რომელთა მიწოდებაც ხდება ინდივიდუალურად, კონკრეტული მომხმარებლისათვის. უმეტეს შემთხვევაში ინდივიდუალური საჯარო სერვისები თავისი ფორმით ტრანზაქციული მომსახურებებია, რომლებიც როგორც წესი, მომხმარებლის მოთხოვნის ან მოხმარების შემთხვევაში მიეწოდება მოქალაქეს. მაგალითად შეგვიძლია მოვიყვანოთ პირადობის მოწოდების შესახებ განაცხადის გაკეთების საფუძველზე დოკუმენტის გაცემა, ან მოხმარების შესაბამისად კომუნალური სერვისების მიწოდების შემთხვევები. ინდივიდუალური სერვისები, როგორც წესი არის ნაწილობრივ კომერციული სერვისები.

კოლექტიური საჯარო სერვისი, კი მიეწოდება მთლიანად საზოგადოებას, თუმცა, კონკრეტული ნიშნით გაერთიანებულ მოქალაქეთა სეგმენტს ან რაიმე მიზნობრივ

ბით გამორჩეულ მოქალაქეთა ჯგუფს. კოლექტიური საჯარო სერვისების მაგალითებია საზოგადოებრივი ტრანსპორტი, გარემოს დასუფთავება, ჰაერის დაბინძურების შემცირებასთან დაკავშირებული სერვისები და ა.შ. კოლექტიური სერვისები უმეტეს შემთხვევაში არის მონაწილეობითი ან სოლიდარობის პრინციპით შექმნილი სერვისები.

სავალდებულო და დისკრეციული სერვისები: სავალდებულო საჯარო სერვისი არის ისეთი მომსახურება, რომელიც კანონით არის მოთხოვნილი და უნდა იყოს უზრუნველყოფილი მთავრობის მიერ. სავალდებულო საჯარო სერვისი შესაძლოა იყოს ორი ტიპის. პირველი ჯგუფი აერთიანებს ისეთ საჯარო სერვისებს, რომელთა მიწოდების ვალდებულება მკაცრად განსაზღვრულია და საკანონმდებლო მოთხოვნის შესაბამისად საჯარო ორგანიზაციას არ აქვს უფლებამოსილება უარი თქვას აღნიშნული სერვისის მიწოდებაზე, მაგალითად დაბადებისა და გარდაცვალების რეგისტრაცია, ასევე სასწრაფო-სამაშველო სამსახურის სერვისები, საზოგადოებრივი ჯანდაცვა და განათლება. მთავრობებს აქვთ სამართლებრივი ვალდებულება, უზრუნველყონ აღნიშნული სერვისების ხელმისაწვდომობა. ხოლო, მეორე ჯგუფი აერთიანებს ისეთ სერვისებს, რომელთა გამოყენება უალტერნატივოა და მოქალაქეებს არ აქვთ არჩევანის შესაძლებლობა, მაგალითად იარაღის რეგისტრაცია და ტარების ნებართვის გარეშე შეუძლებელია იარაღის ფლობა და მისი გამოყენება, ასევე ნადირობის ლიცენზია, რომლის გარეშე კანონსაწინააღმდეგოა ნადირობა და ა.შ.

დისკრეციული სერვისები კი აერთიანებს ისეთ საჯარო მომსახურებებს, რომლებიც თავისი შინაარსით წარმოადგენენ დამატებით სერვისებს. ასეთი სერვისები წარმოიქმნება დისკრეციული გადაწყვეტილებებისა და ხელმისაწვდომ რესურსებზე დაყრდნობით, როგორც შეიძლება იყოს რეკრეაციული ობიექტები, კულტურული პროგრამები და სოციალური სერვისების კონკრეტული ტიპები.

ძირითადი და მხარდამჭერი სერვისები: ძირითადი საჯარო სერვისები, როგორც წესი დაკავშირებულია სახელმწიფოს ფუნდამენტური ფუნქციების აღსრულების უზრუნველყოფასთან. ძირითადი საჯარო სერვისების მაგალითად შეგვიძლია მოვიყვანოთ ჯანდაცვის სერვისები, ვაქცინაციის პროგრამები, პენსია, არჩევნებთან დაკავშირებული მომსახურებები, ასევე საჯარო სკოლები, ბიბლიოთეკები, უმა-

ღლესი სასწავლებლები და ა.შ. აღნიშნული სერვისები სახელმწიფოს ნაკისრი ვალდებულებების შესრულებასთან არიან დაკავშირებული. ძირითადი სერვისები, როგორც წესი, პასუხობენ მოქალაქეთა ფუნდამენტურ საჭიროებებს.

მხარდამჭერი სერვისები: აღნიშნული სერვისები, როგორც წესი, მხარს უჭერენ ან ავსებენ ძირითად სერვისებს. მაგალითად, განათლების ხარისხის მართვასთან დაკავშირებული მომსახურებები, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების ავტორიზაციისა და საგანმანათლებლო პროგრამების აკრედიტაციის მომსახურებები. აღნიშნული სერვისები მხარს უჭერენ ძირითად სერვისზე, კერძოდ ხარისხიან განათლებაზე წვდომას. მხარდამჭერი სერვისები, უმეტეს შემთხვევაში მხარს უჭერენ საოპერაციო ფუნქციებს ან აუმჯობესებენ ძირითადი სერვისების ეფექტურობას.

უნივერსალური და მიზნობრივი სერვისები: უნივერსალური სერვისები აერთიანებს ისეთი ტიპის საჯარო სერვისებს, რომლებიც ყველასათვის არის (უნდა იყოს) ხელმისაწვდომი. აღნიშნული სერვისები მიეწოდება მთელ მოსახლეობას, როგორცაა საზოგადოებრივი ჯანდაცვის სერვისები, საჯარო განათლება და გადუდებელი დახმარების სერვისები.

მიზნობრივი სერვისები კი მოიცავს სპეციფიკური სამიზნე ჯგუფებისათვის გათვლილ სერვისებს, რომლებიც, მიმართულია კონკრეტულ სამიზნე აუდიტორიაზე ან კონკრეტულ საჭიროებებზე, როგორიც შეიძლება იყოს სოციალური კეთილდღეობის პროგრამები დაბალი შემოსავლის მქონე ოჯახებისთვის, სპეციალური საგანმანათლებლო სერვისები შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე ბავშვებისთვის და მოხუცების შინმოვლის სერვისები.

პირველადი და მეორადი სერვისები: პირველადი სერვისები: პირდაპირი ზემოქმედების მომხდენი სერვისები, რომლებიც პირდაპირ გავლენას ახდენს ყოველდღიურ ცხოვრებაზე, როგორცაა დაწყებითი განათლება, ძირითადი ჯანდაცვა და სასწრაფო დახმარების სერვისები.

მეორადი სერვისები: დამხმარე გავლენის მქონე სერვისები, რომლებიც აძლიერებენ ან მხარს უჭერენ პირველად სერვისებს, როგორცაა საჯარო ბიბლიოთეკები, საზოგადოებრივი ცენტრები და რეკრეაციული ობიექტები.

საყოველთაო და კონკრეტული / ტრანზაქციული საჯარო სერვისები : საყოველთაო სერვისები აერთიანებს ისეთ საჯარო მომსახურებებს, რომელთა მიწოდების დროსაც არ მოქმედებს მოქალაქეობის ცენზი და სერვისის მიწოდება ვერ შეიზღუდება რაიმე ნიშნით. მაგალითად, სასწრაფო-სამაშველო სამსახურის სერვისები. ასევე გარემოს დაცვის სერვისები, რომელთა შედეგადაც დამდგარი სარგებელი და დადებითი შედეგებით ყველა სარგებლობს.

რაც შეეხება კონკრეტულ/ ტრანზაქციულ საჯარო სერვისებს, აღნიშნული სერვისები მიეწოდება მოქალაქეს, მათი მოთხოვნის შემთხვევაში კონკრეტული ტრანზაქციის სახით, მაგალით ბიზნეს რეგისტრაცია, ქონების რეგისტრაცია და ა.შ.

კომერციული და არაკომერციული სერვისები: კომერციული მომსახურება არის შემოსავლების გამომუშავებაზე ორიენტირებული საჯარო სერვისები. სერვისები, რომელთა მოხმარებისათვისაც მომხმარებლები იხდიან კონკრეტულ მომსახურების ღირებულებას, საკომისიოს ან მიზნობრივ გადასახადს. აღნიშნული ტიპის სერვისის მაგალითები მოიცავს საზოგადოებრივ ტრანსპორტს, კომუნალურ მომსახურებას, როგორცაა წყალმომარაგება და ელექტროენერჯია, რომელთა მიწოდებაც ხდება შესაბამისი მოხმარების საფასურის გადახდის საფუძველზე. ასევე საფოსტო მომსახურება, სარეგისტრაციო მომსახურებები და ა.შ..

კომერციული სერვისების ჯგუფში ასევე შეიძლება შეგვხვდეს ისეთი საჯარო სერვისები, რომლებიც მხოლოდ ნაწილობრივ არიან დაფინანსებული მომხმარებლის მიერ გადახდილი საფასურით. ასეთი სერვისების შემთხვევაში მომხმარებლები იხდიან მომსახურების ღირებულების ნაწილს, და ამასთანავე სერვისი სუბსიდირებულია სახელმწიფოს მიერ.

არაკომერციული სერვისები კი მოიცავს ისეთ საჯარო სერვისებს, რომლებიც უზრუნველყოფილია მთლიანად სახელმწიფო დაფინანსებით, მომხმარებლებისთვის პირდაპირი გადასახადის გარეშე. მაგალითად არჩევნები, გადაუდებელი და სამაშველო სამსახურების სერვისები, საზოგადოებრივი ჯანდაცვის სერვისები და ა.შ.

პრევენციული და რეაქტიული სერვისები - პრევენციული სერვისები აერთიანებს ისეთ სერვისებს, რომლებიც მიზნად ისახავს პრობლემების თავიდან აცილებას ან რისკების შერბილებას მათ წარმოშობამდე. მაგალითად, ასეთ სერვისებს გა-

ნეკუთვნება საზოგადოებრივი ჯანდაცვის ინიციატივები, ვაქცინაციის პროგრამები და ბუნებრივი კატასტროფების თავიდან აცილებისათვის საჭირო სერვისები, მაგალითად სეტყვის სანინააღმდეგო სისტემების შემუშავება და ა.შ.

რეაქტიული სერვისები კი მოიცავს ისეთ საჯარო სერვისებს, რომლებიც რეაგირებენ პრობლემებზე ან საგანგებო სიტუაციებზე, როდესაც ისინი წარმოიქმნება. მაგალითად, ბუნებრივი კატასტროფის ზონებიდან მოქალაქეთა განსახლებასთან დაკავშირებული სერვისები, ბინადგაყვანისა და დროებითი საცხოვრებლებით დაკმაყოფილების სერვისები.

ფიქსირებული და ცვლადი სერვისები: ფიქსირებული ტიპის სერვისები, როგორც წესი, უცვლელია რამდენადაც მასზე მოთხოვნა ერთგვაროვანია და მიწოდების დონეც მუდმივია, ნაკლებად იცვლება დროში. ხოლო, ცვლადი სერვისები ყოველთვის გარე ფაქტორებზეა დაფუძნებული და მათზე მოთხოვნა მერყეობს. მაგალითები მოიცავს სეზონურ პროგრამებს ან სერვისებს, რომლებიც პასუხობენ აღნიშნულ პერიოდთან დაკავშირებულ სპეციფიკურ საჭიროებებს, მაგალითად სანიაღვრე სისტემებისა და სარწყავი სისტემების უზრუნველყოფას შესაბამის პერიოდებში.

სავალდებულო და ნებაყოფლობითი სერვისები: სავალდებულო ტიპის საჯარო სერვისების მიწოდება და გამოყენება არ არის არჩევითი, როგორც მოქალაქეებისათვის, ასევე სახელმწიფოსათვის. მაგალითად: პირადობის დამდასტურებელი დოკუმენტების გაცემა, დაბადებისა და გარდაცველების რეგისტრაცია და ა.შ.

ნებაყოფლობით სერვისების მოხმარება კი მომხმარებელის ნებაზეა დამოკიდებული და სახელმწიფო მას არ აკისრებს ვალდებულებას აღნიშნული სერვისის მოხმარებასთან დაკავშირებით, მაგალითად: საზოგადოებრივი ტრანსპორტი, უმაღლესი განათლება, არჩევნებში მონაწილეობა და ა.შ. (Thomson & Malam & Williams, 2018, pp. 4-25).

ცენტრალური და მუნიციპალური სერვისები: ცენტრალურია ისეთი საჯარო სერვისები, რომელსაც ახორციელებს ცენტრალური ხელისუფლება, ხოლო მუნიციპალურია საჯარო სერვისი, რომელსაც მოქალაქეებს აწვდის ადგილობრივი თვითმმართველობა. ცენტრალური სერვისები, როგორც წესი არის არსებითი სერვისები,

რომლებიც კრიტიკულია საზოგადოების ფუნქციონირებისა და ინდივიდების კეთილდღეობისთვის. მათ შორისაა საზოგადოებრივი უსაფრთხოება, ჯანდაცვა და განათლება.

საქართველოს კონსტიტუციის პირველი თავის მესამე მუხლი, დეტალურად მიმოიხილავს საქართველოს უმაღლეს სახელმწიფო ორგანოთა განსაკუთრებულ გამგებლობას მიეკუთვნებულ საკითხებს. საქართველოს უმაღლეს სახელმწიფო ორგანოთა განსაკუთრებულ გამგებლობას მიეკუთვნებულ საკითხთა ჩამონათვალი ცხადს ხდის, რომ სახელმწიფოს მიერ უზრუნველყოფილი მომსახურებები თავისი ხასიათით ექსკლუზიურია, მხოლოდ სახელმწიფო ორგანოების კომპეტენციის ფარგლებშია მოქცეული და უმეტეს შემთხვევებში მოქალაქეთა პირველადი და ფუნდამენტური უფლებების რეალიზებასთან არის დაკავშირებული (საქართველოს კონსტიტუცია, 2024, თავი 1, მუხლი3).

მუნიციპალური საჯარო სერვისები კი წარმოადგენს საჯარო, საზოგადოებრივი მომსახურების ერთ-ერთ სახეს, რომელთა მიწოდების ვალდებულება აკისრია თვითმმართველ ერთეულს კანონით დადგენილი უფლებამოსილების ფარგლებში. აღნიშნული ნიშნით, მუნიციპალური მომსახურება შეიძლება განიმარტოს, როგორც მოქმედება ან მოქმედებათა ერთობლიობა, რომლის მიზანია მუნიციპალიტეტის ტერიტორიაზე რეგისტრირებული მოქალაქეებისა და ამ ტერიტორიაზე განთავსებული იურიდიული პირების იმ ინტერესების დაკმაყოფილება, რომლებიც უკავშირდება ადგილობრივი მნიშვნელობის საკითხების გადაწყვეტას. მუნიციპალური სერვისები, როგორც წესი იქმნება ადგილობრივი თვითმმართველობის მიერ საკუთარ ტერიტორიაზე მაცხოვრებელი მოსახლეობისათვის ან დელეგირებულია მასზე ცენტრალური ხელისუფლების მიერ ან ამას ითვალისწინებს კანონი. მუნიციპალური საჯარო სერვისების მაგალითებია:

1. გამწვანება და გარემოს დაცვა;
2. წყალმომარაგება;
3. ჯანდაცვა და სოციალური დახმარება;
4. განათლება;
5. გზების მართვა და საგზაო მოძრაობის ორგანიზება;
6. პარკირების ადგილებით უზრუნველყოფა;

7. მუნიციპალური ტრანსპორტი;
8. გარე ვაჭრობის, ბაზრებისა და ბაზრობების რეგულირება;
9. მშენებლობის ნებართვის გაცემა, მშენებლობაზე ზედამხედველობა;
10. დასუფთავება და ნარჩენების გადამუშავება;
11. შინაურ და უპატრონო ცხოველებთან დაკავშირებული საკითხების გადანყვეტა;
12. სასაფლაოების მოწყობა და მოვლა-პატრონობა;
13. კულტურული მემკვიდრეობის დაცვა და განვითარება ;
14. ნებართვების გაცემა;
15. უსახლკაროთა თავშესაფრით უზრუნველყოფა და რეგისტრაცია (საქართველოს პარლამენტი, 2014, გვ. 8-10).

მუნიციპალური სერვისები მოიცავს ასევე კომუნალურ სერვისებს. კომუნალური მომსახურება არის მომსახურებათა კომპლექსი, რომელიც უზრუნველყოფს მოსახლეობის საცხოვრებელი პირობების შექმნას. კომუნალურ მომსახურებაში შედის მოსახლეობისა და თვითმმართველ ერთეულში განთავსებული იურიდიული პირების საცხოვრებელი პირობების უზრუნველყოფა სასმელი წყლით, ელექტროენერგიით, ბუნებრივი გაზით, გათბობით, კანალიზაციით, სანიაღვრე სისტემებით, საყოფაცხოვრებო ნარჩენების შეგროვება-უტილიზაციით.

დელეგირებული სერვისები: შესაძლოა ცენტრალური მთავრობის მიერ ადგილობრივ თვითმმართველობაზე სერვისების დელეგირება და პირიქით, ადგილობრივი თვითმმართველობიდან ცენტრალური ხელისუფლებისათვის უფლებამოსილების გადაცემა. აღნიშნული შემთხვევების ყველაზე ნათელი მაგალითია, სახანძრო-სამაშველო სამსახურების სერვისები, რომლებიც გადაცემულია ცენტრალურ ხელისუფლებაზე, მაშინ როდესაც აღნიშნული სერვისი თავისი შინაარსით ადგილობრივი თვითმმართველობის კომპეტენციასა და უფლებამოსულების ფარგლებშია მოქცეული.

მნიშვნელოვანია, საკანონმდებლო ჩარჩოს მიღმა, როგორ უნდა განისაზღვროს სერვისი ცენტრალურია თუ მუნიციპალური. აღნიშნული მიზნისათვის ხშირად მიმართავენ სუბსიდიარობის პრინციპს. სუბსიდიარობის პრინციპი გულისხმობს ფუნქციათა და კომპეტენციათა განხორციელებას ხელისუფლების მაქსიმალურად დაბალ საფეხურზე. პრობლემა უნდა გადაწყდეს იქ სადაც ის წარმოიქმნება - მაქსი-

მალურად ახლოს ბენეფიციართან.

აღნიშნული კლასიფიკაცია ეხმარება საჯარო ორგანიზაციებს საჯარო სერვისების მრავალფეროვანი ბუნების გაგებაში და მათ ეფექტურად ორგანიზებაში, მართვასა და მიწოდებაში. ისინი ასევე ხელს უწყობენ რესურსების სწორად განაწილებას, ეფექტიანი პოლიტიკის შემუშავებას და სტრატეგიულ დაგეგმვას.

პირდაპირი და ირიბი სერვისი: საჯარო სერვისების, ასევე მნიშვნელოვანი ქვე-ჯგუფია პირდაპირი და ირიბი საჯარო სერვისები. პირდაპირი სერვისი არის ყველა ის სერვისი (მატერიალური თუ არამატერიალური), რომელიც საჯარო სერვისის სახით მიწოდება მის მიმღებს. პირდაპირი საჯარო სერვისები შეიძლება განისაზღვროს, როგორც სერვისები, რომლებსაც უშუალოდ უწევენ სახელმწიფო უწყებები ან საჯარო დაწესებულებები ცალკეულ პირებს ან თემებს, შუამავლების გარეშე. აღნიშნული სერვისები, როგორც წესი, ფინანსდება საჯარო ბიუჯეტებიდან და გამიზნულია კონკრეტული საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად და საზოგადოებრივი სიკეთისთვის.

პირდაპირი საჯარო სერვისების მაგალითებია:

- ჯანდაცვა: საჯარო საავადმყოფოები და კლინიკები, რომლებიც უზრუნველყოფენ სამედიცინო მომსახურების მიწოდებას მოქალაქეებისათვის.
- განათლება: საჯარო სკოლები და უნივერსიტეტები, რომლებიც სთავაზობენ საგანმანათლებლო მომსახურებას.
- საჯარო ტრანსპორტი: საზოგადოებრივი სატრანსპორტო სისტემები, როგორცაა ავტობუსები, მეტრო და მატარებლები.
- სოციალური სერვისები: კეთილდღეობის პროგრამები, როგორცაა უმუშევრობის შეღავათები, სასურსათო დახმარება და საცხოვრებლით უზრუნველყოფა, რომელთა მიწოდებასაც უზრუნველყოფს უშუალოდ სამთავრობო უწყებები.

ირიბი სერვისი არის სახელმწიფოს მიერ განხორციელებული პოლიტიკის, ხედვის, კურსის მიერ დამდგარი შედეგები, რომელიც კონკრეტულ ქმედებებსა და შედეგებში კონვერტირდება მოქალაქეებისათვის. აღნიშნული სერვისები მხარს უჭერენ და ხშირად ზრდიან პირდაპირი საჯარო სერვისების ეფექტურობას.

არაპირდაპირი საჯარო სერვისების მაგალითებია:

- სოციალური სერვისები: სახელმწიფო გრანტები არასამთავრობო ორგანიზაცი-

ებს სათემო მხარდაჭერის სერვისების უზრუნველსაყოფად, როგორცაა ქალთა გაძლიერების, მენარმეობის მხარდაჭერის, მონყვლადი ჭგუფების უფლებების დაცვის პროგრამები.

- გარემოს დაცვა: გარემოსდაცვითი ინიციატივები და სერვისები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ჯანსაღ და ჯანმრთელობისათვის უსაფრთხო გარემოს მოქალაქეებისათვის;
- უსაფრთხოებისა და თავდაცვის ინიციატივები, რომლებიც უზრუნველყოფენ უსაფრთხო გარემოს ნებისმიერი მოქალაქისათვის.

პირდაპირი და არაპირდაპირი საჯარო სერვისების ძირითადი განსხვავებები მდგომარეობს მათი მიწოდების, მართვისა და დაფინანსების მეთოდებში. უზრუნველყოფა და მიწოდების კუთხით, პირდაპირ საჯარო სერვისებს მოქალაქეებს აწვდიან უშუალოდ სამთავრობო უწყებები ან საჯარო დაწესებულებები, ყოველგვარი შუამავლის გარეშე. არაპირდაპირი საჯარო სერვისების შემთხვევაში კი სერვისი შეიძლება მიწოდებული იყოს, როგორც საჯარო უწყებების მიერ, ასევე შუამავლების მიერ, როგორცაა კერძო კომპანიები, არასამთავრობო ორგანიზაციები ან ნებისმიერი სხვა მხარე.

დაფინანსების კუთხით, პირდაპირი საჯარო სერვისები ფინანსდება უშუალოდ საჯარო ბიუჯეტებიდან გადასახადების ან სახელმწიფოს სხვა შემოსავლების მეშვეობით, თუმცა, შესაძლებელია გამოყენებული იყოს ჰიბრიდული დაფინანსების მოდელებიც. არაპირდაპირი საჯარო სერვისების შემთხვევაში კი, სერვისი ცალსახად დაფინანსებულია სახელმწიფო შემოსავლებით, რამდენადაც სერვისის ტიპიდან გამომდინარე ძნელია მისი მოხმარების საფასურის დადგენა თითოეული მოქალაქისათვის, ისევე როგორც მოხმარების ზუსტი მასშტაბის იდენტიფიცირება.

ანგარიშვალდებულებისა და ზედამხედველობის კუთხით, პირდაპირი საჯარო სერვისების შემთხვევაში, სახელმწიფო უწყებები პირდაპირ ანგარიშვალდებულნი არიან საზოგადოებისა და არჩეული თანამდებობის პირების წინაშე მომსახურების მიწოდებისა და შესრულებისთვის. ხოლო, არაპირდაპირი საჯარო სერვისების შემთხვევაში ანგარიშვალდებულება განაწილებულია მთავრობასა და გარე სერვისის პროვაიდერებს შორის. მთავრობა ინარჩუნებს ზედამხედველობის უფლებას, მაგრამ ეყრდნობა გარე ორგანიზაციებს მომსახურების მიწოდებისთვის.

საჯარო სერვისის კომპლექსური პროდუქტია, რომელიც სხვადასხვა აქტორთა ინტერესების გადაკვეთისა და არაერთი ფუნდამენტური ფასეულობის გათვალისწინების შედეგად მიიღება. ფუნდამენტური ღირებულებების გამო, რაც მისი ექსკლუზიურობა და არაკომერციული ხასიათია, საჯარო სერვისები უმეტეს შემთხვევაში მოქალაქეთა პირველადი და ფუნდამენტური უფლებების რეალიზებასთან არიან დაკავშირებული (Latimore, 1994, pp. 21-32).

სწორედ საჯარო სიკეთისა და უფლებების რეალიზების მიზნით, როგორცაა თანასწორობა, საყოველთაო ხელმისაწვდომობა და არადისკრიმინაციულობა, იქმნება განსაკუთრებული კონტროლისა და ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმების არსებობის უზრუნველყოფის აუცილებლობა სახელმწიფოს მხრიდან.

გამოყენებული ლიტერატურა:

- ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსი. (2014). საქართველოს პარლამენტი. საკანონმდებლო მაცნე. <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/2244429?publication=73>
- საქართველოს კონსტიტუცია. (2024). საკანონმდებლო მაცნე. <http://www.parliament.ge/ge/kanonmdebloba/constitution-of-georgia-68>
- Cortis, N., Young, A., Powell, A., Reeve, R., Simnett, R., Ho, K., & Ramia, I. (2016). Australian Charities Report 2015. Centre for Social Impact and Social Policy Research Centre, UNSW Australia. <https://assets.csi.edu.au/assets/research/Australian-Charities-2015-Report.pdf>
- Latimore, J. (1994). Indirect provision of government services: Contracts and productivity .
- López, A. N. (2007). The relationship between central and local authorities. Report of the European Committee on Local and Regional Democracy (CDLR).
- New York State Government. (2020). Local government handbook (Chapter 11: Public services). https://dos.ny.gov/system/files/documents/2023/06/localgovernmenthandbook_2023.pdf
- Otwala, A. A. (2017). Induction handbook for the public service. Public Service Commission.
- Shah, A. (2005). Public service delivery. In Introduction to the Public Sector Governance and Accountability Series. The World Bank.
- Spicker, P. (2009). The nature of a public service. *International Journal of Public Administration*, 32(11).
- Thomson, K., Malam, K., & Williams, L. (2018). What is a service and who provides them? Bureau of Infrastructure, Transport and Regional Economics (BITRE) Staff Paper. BITRE.
- Van de Walle, S. (2008). What services are public? What aspects of performance are to be ranked? The case of 'services of general interest'. *International Public Management Journal*, 11(3).

საჯარო სერვისების დაფინანსების მოდელები და წყაროები

აღნიშნული თავი დეტალურად განიხილავს სახელმწიფო პოლიტიკის, საჯარო სერვისების დაფინანსებისა და მისი მოდელების სხვადასხვა ასპექტებს. თავში განხილულია შემდეგი ძირითადი საკითხები: სახელმწიფო ხედვა და სტრატეგიული მიზნები საჯარო სერვისების დაფინანსების პროცესში, ხაზგასმულია, რომ სახელმწიფო ხედვა და სტრატეგია დიდ გავლენას ახდენს საჯარო სერვისების დაფინანსების პროცესზე. ასევე დაფინანსების მოდელების მრავალფეროვნება, ფასის დადგენის დროს გასათვალისწინებელი გარემოებები, თავად დაფინანსების ალტერნატიული მეთოდები და ცენტრალური და ადგილობრივი თვითმმართველობების მიერ გამოყენებულ მოდელებში არსებული მსგავსებები და განსხვავებები.

თავში დეტალურად არის განიხილული, როგორ შეიძლება რესურსების მობილიზება და სხვადასხვა ფინანსური სტრატეგიების გამოყენება საჯარო სერვისის დასაფინანსებლად, რაც ხელს უწყობს სერვისების სტაბილურ და ხელმისაწვდომ მიწოდებას. ასევე, ყურადღებას ამახვილებს იმ სტრატეგიებზე, რომლებიც გამოიყენება რისკების შესამცირებლად.

საჯარო სერვისების დაფინანსების მოდელები

სახელმწიფოს პოლიტიკური ხედვა და სტრატეგიული ამოცანები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს საჯარო სერვისებისათვის დაფინანსების მოდელის შერჩევის პროცესში. საჯარო სერვისების მიწოდების პროცესში დაფინანსების მოდელის შერჩევა ბევრ ფაქტორზეა დამოკიდებული და თავისი შინაარსით საკმაოდ კომპლექსური პროცესია. საჯარო სერვისების დაფინანსების მიზნით საჯარო ორგანიზაციამ, შესაძლოა, სხვადასხვა წყაროს მიმართოს, ისევე როგორც სხვადასხვა საჯარო სერვისის შემთხვევაში შესაძლოა სხვადასხვა მეთოდი და დაფინანსების მექანიზმი იქნას გამოყენებული.

საჯარო სერვისების დაფინანსების წყაროების განსაზღვრის პროცესში, მნიშვნელოვან როლს თამაშობს უშუალოდ საჯარო სერვისზე ფასის დადგენა, რაზეც ბევრი ფაქტორი ახდენს გავლენას. როგორც წესი, ფასწარმოქმნის პროცესში მნიშვნელოვანია საჯარო ორგანიზაციებმა შეძლონ რამოდენიმე საკვანძო შეკითხვაზე პასუხის გაცემა, მათ შორის რა არის კონტექსტი, რომლის ფარგლებშიც იქმნება მომსახურება, კერძოდ საქმე გვაქვს სახელმწიფოს მიერ გაცხადებულ მიზანთან, შემუშავებულ სტრატეგიულ ხედვასთან თუ ნაკისრი ვალდებულების შესრულების ამოცანასთან, რა სასურველი შედეგის მიღება სურს სახელმწიფოს აღნიშნული საჯარო სერვისით, რამდენად არის მომსახურება გაზომვადი და არის თუ არა შესაძლებელი სერვისის შედეგად მიღებული ეფექტების ნათლად იდენტიფიცირება და შეფასება, ვინ არის პასუხისმგებელი სერვისის მიწოდებაზე, რა მასშტაბის ბენეფიციარებს მოიცავს სერვისი და.ა.შ.

საჯარო სერვისების დაფინანსების ფართოდ გავრცელებული მეთოდებია:

1. გადასახადები;
2. გრანტები და ტრანსფერები/ხელისუფლების დონეებს შორის ფინანსური ტრანსფერები;
3. საფასური და სერვისთან დაკავშირებული გადასახადები;
4. საჯარო-კერძო პარტნიორობის ფორმატში თანამშრომლობა;
5. სესხება/ სახელმწიფო ვალი;
6. მიზნობრივი გადასახადები და მოსაკრებლები;
7. ნებაყოფლობითი შენატანები/ შემოწირულობები;
8. საერთაშორისო დახმარება (Smith, 2017, pp. 2-5.)

გადასახადები არის საჯარო სერვისების ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული დაფინანსების წყარო. გადასახადებით დაფინანსებული სერვისების მაგალითებია განათლება, საჯარო სკოლები და ბაღები, საჯარო ინფრასტრუქტურა, არჩევნები, პოლიცია, სასწრაფო-სამედიცინო დახმარება, სახანძრო სამსახური და ა.შ. თავის მხრივ, კონკრეტული სერვისის დაფინანსების წყაროდ გადასახადების შერჩევას განაპირობებს, სახელმწიფოს სურვილი შეინარჩუნოს სერვისის მიწოდების სტაბილური ხარისხი და დონე. აღნიშნულის მაგალითია საჯარო განათლების შემთხვევა, კერძოდ, საჯარო სკოლების დაფინანსება ხშირად ხდება ქონების გადასახადიდან

და საშემოსავლო გადასახადიდან. აღნიშნული წყაროები უზრუნველყოფენ სტაბილური და პროგნოზირებადი შემოსავლის ნაკადს, რომელიც აუცილებელია საგანმანათლებლო სერვისების მიმდინარე ფუნქციონირებისთვის და სტაბილურად ერთგვაროვანი ხარისხის შენარჩუნებისთვის.

გრანტები და ტრანსფერები - რიგ შემთხვევაში, საჯარო სერვისების დახმარებით კონკრეტული პრობლემის გადაჭრის ან საჭიროების დაკმაყოფილების მოტივით, ხელისუფლებამ შესაძლოა უზრუნველყოს დამატებითი სახსრები საჯარო ორგანიზაციებისა თუ ადგილობრივი თვითმმართველობისათვის, რომ წაახალისოს საჯარო სერვისების წარმოქმნისა და მიწოდების პროცესები. როგორც წესი, ცენტრალური ხელისუფლება უზრუნველყოფს სახსრებს რეგიონული ან ადგილობრივი თვითმმართველობებისათვის შესაბამისი სერვისების დაფინანსების მოტივით. მაგალითად: ამერიკის შეერთებული შტატების შემთხვევაში, ფედერალური მთავრობის მიერ ფინანსური სახსრები გაიცემა შტატის ან ადგილობრივი ხელისუფლებისთვის რომელიმე ლოკალური პრობლემის მოსაგვარებლად. სახსრები შეიძლება გადავიდეს ხელისუფლების სხვადასხვა დონეებს შორის და ასევე სხვადასხვა სამთავრობო უწყებებს შორისაც.

ხელისუფლების დონეებს შორის ფინანსური ტრანსფერის მაგალითებია: სამხედრო კომისარიატის მიერ განუული მომსახურებები რეგიონულ ან ადგილობრივი თვითმმართველობების დონეზე, ასევე საგანგებო სიტუაციისაგან მოსახლეობისა და ტერიტორიის დაცვასთან დაკავშირებული სერვისების ორგანიზება, სახანძრო უსაფრთხოება, ვაქცინაცია და ა.შ.

სახელმწიფომ, ასევე შეიძლება გამოიყენოს გრანტის გაცემის გზით საჯარო სერვისის დაფინანსების მოდელი. გრანტი გაიცემა კონკრეტული მიზნისა და ამოცანის ფარგლებში, და როგორც წესი, წინასწარ დგინდება სერვისის მოქმედების ფარგლები და სამიზნე მომხმარებელთა სეგმენტი. აღნიშნული მოდელის მაგალითია, C ჰეპატიტის ელიმინაციის სახელმწიფო პროგრამა საქართველოს შემთხვევაში, როდესაც ჯანდაცვის სამინისტროს, ამერიკის შეერთებული შტატების დაავადებათა კონტროლის ცენტრისა და მედიკამენტის მწარმოებელი კომანია „გილუად“-ის მხარდაჭერით ხდება საჯარო სერვისის მიწოდება შესაბამისი საჭიროების მქონე ბენეფიციარებისათვის. ანალოგიურ შემთხვევასთან გვაქვს საქმე ასევე ძუძუს კიბოს

სკრინინგის პროგრამის შემთხვევაში, რომელიც United Nations Population Fund-ის მიერ გაცემული გრანტის ფარგლებშია შექმნილი და ორგანიზებული დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროს მიერ. კიდევ ერთი მაგალითია, აივ /შიდსის პროგრამა, რომელიც გლობალური ფონდის მიერ არის მხარდაჭერილი მიზნობრივი გრანტის ფარგლებში. ანალოგიური მაგალითებად შეგვიძლია მოვიყვანოთ, თემის განვითარების პროექტები, როდესაც ცენტრალური ხელისუფლების თუ ფედერალური მთავრობის გრანტები გაიცემა ადგილობრივ ხელისუფლებაზე თემის განვითარების პროექტებისთვის, როგორცაა პარკების მშენებლობა ან ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესება.

საფასური და სერვისთან დაკავშირებული გადასახადები: საჯარო სერვისების დაფინანსების ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული მეთოდია, საჯარო სერვისის განვითარებას მიღებული მომსახურების საფასური. ფასიანი საჯარო სერვისების შემთხვევაში საჯარო სერვისები სწორედ აღნიშნულ მომსახურებაში გადახდილი გადასახადებიდან აკუმულირებული სახსრებით ფინანსდება. სერვისის საფასურით დაფინანსებული საჯარო სერვისების მაგალითებია: ელექტროენერჯია, წყალმომარაგება, დასუფთავება, ქონების რეგისტრაცია, საფოსტო მომსახურება, მართვის მოწმობა, პატენტის რეგისტრაცია და ა.შ.

საჯარო-კერძო პარტნიორობა: საჯარო-კერძო პარტნიორობა არის თანამშრომლობის ფორმა მთავრობასა და კერძო სექტორს შორის სხვადასხვა საჯარო სერვისებისა თუ ინფრასტრუქტურული პროექტების შექმნის მიზნით. აღნიშნული ფორმით თანამშრომლობა შესაძლებლობას ქმნის საჯარო სერვისები დაფინანსდეს ალტერნატიული წყაროდან, კერძოდ, კერძო სექტორის წარმომადგენლების მიერ. როგორც წესი, აღნიშნული მეთოდით საჯარო სერვისის მიწოდების შემთხვევაში, კერძო სექტორი არის საჯარო სერვისის მიწოდებაზე პასუხისმგებელი და შესაბამისად, დაფინანსების წყაროების უზრუნველყოფის საკითხიც, სრულად მისი პასუხისმგებლობის ფარგლებშია. საჯარო-კერძო პარტნიორობის ფარგლებში საჯარო სერვისის მიწოდების მაგალითია საპარკინგე ინფრასტრუქტურისა და სერვისის უზრუნველყოფა ქალაქ თბილისის შემთხვევაში, როდესაც აღნიშნული სერვისი სრულად იყო ორგანიზებული და მიწოდებული კერძო კომპანია სითიპარკის მიერ.

ყველაზე გავრცელებული მაგალითი არის ინფრასტრუქტურული პროექტების გა-

ნხორციელება საჯარო-კერძო პარტნიორობის საშუალებით, კერძოდ, ფასიანი გზის მშენებლობა და ექსპლუატაცია. კერძო კომპანიამ შესაძლოა ინვესტიცია განახორციელოს გზის მშენებლობასა და მოვლაში და შესაბამისად, ამ გზით მიიღოს შემოსავალი, რომლის ერთ-ერთი წყაროც შეიძლება იყოს მომხმარებლებისგან შეგროვებული გადასახადები.

სესხება / სახელმწიფო ვალი: რიგ შემთხვევაში, საჯარო სერვისის დაფინანსების მიზნით, მთავრობამ თუ საჯარო ორგანიზაციამ შეიძლება სახსრების მობილიზება მოახდინოს სესხების გზით. აღნიშნული მიზნისათვის საჯარო ორგანიზაციამ შეიძლება რამდენიმე მეთოდს მიმართოს, მათ შორის ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული ფორმაა ობლიგაციების გამოყენება. როგორც წესი, ობლიგაციების გამოცემის გზით საჯარო ორგანიზაციები ცდილობენ მიზნობრივად თანხების მიბილიზებას, რათა შეძლონ ახალი საჯარო სერვისისა თუ ინფრასტრუქტურული პროექტების განხორციელება. ობლიგაციების პარალელურად, მთავრობებს ასევე შეუძლიათ სესხების აღება ფინანსური ინსტიტუტებიდან ან საერთაშორისო ორგანიზაციებიდან, რათა შექმნან სხვადასხვა საჯარო სერვისი.

მიზნობრივი გადასახადები და მოსაკრებლები - მთავრობამ, შესაძლოა საჯარო სერვისის დაფინანსების მეთოდად ასევე გამოიყენოს კონკრეტულ სფეროსთან დაკავშირებული მიზნობრივი გადასახადები. ამის ყველაზე ნათელი მაგალითია, გარემოსდაცვითი სერვისების დაფინანსების მიზნით გარემოსდაცვითი გადასახადების დაწესება, ან გარემოს დაბინძურებასთან დაკავშირებულ საქმიანობაზე დამატებითი სპეციფიკური გადასახადის დაწესება, რომელიც შემდეგ ხმარდება გარემოს დაცვისათვის აუცილებელი სერვისების წარმოქმნას. მაგალითად, ნახშირბადის გადასახადი – მთავრობამ შესაძლოა დააწესოს ნახშირბადის გადასახადი ისეთ ბიზნეს საქმიანობებზე, რომლებიც მნიშვნელოვნად ზემოქმედებენ გარემოზე და გამოყოფენ სათბურის გაზებს. აღნიშნული გადასახადიდან მიღებული რესურსები შეიძლება გამოყენებულ იქნას გარემოსდაცვითი ინიციატივებისა და მწვანე ენერჯის პროექტების დასაფინანსებლად. ანალოგიური შემთხვევაა ჯანრმთელობისათვის საზიანო პორდუქტების წარმოებისა და რეალიზაციისათვის დაწესებული გადასახადები, კერძოდ უფრო მაღალი გადასახადების დაწესება პროდუქტებზე, როგორცაა თამბაქო, ალკოჰოლი და შაქრიანი სასმელები, რათა ერთის მხრივ, შემცირდეს მათი მოხმარება და მეორე მხრივ, აღნიშნული რესურსების გა-

მოყენებით სახელმწიფომ შეძლოს ისეთი ჯანდაცვის სერვისების მიწოდება მოქალაქეებისათვის, რომლებიც აღნიშნული პროდუქტების მოხმარებით გამოწვეული შედეგების პრევენციასა თუ აღმოფხვრას ემსახურება.

ნებაყოფლობითი შენატანები/ შემონირობები - კერძო პირებს ან ორგანიზაციებს შეუძლიათ ნებაყოფლობითი წვლილი შეიტანონ საჯარო სერვისების დაფინანსების საქმეში. აღნიშნული შესაძლოა ინიცირებული იყოს თავად სახელმწიფოს მხრიდან, მაგალითად Crowdfunding-ის გზით, როდესაც კოლექტიური დაფინანსების ძალისხმევა მიმართულია კონკრეტული საჯარო პროექტებისთვისა თუ სერვისებისათვის. ნებაყოფლობითი შენატანების გამოყენების მაგალითებია: კულტურული მემკვიდრეობის ძეგლების აღდგენის შემთხვევა, კერძოდ იყალთოს რეაბილიტაციის პროექტი, რომლის მთავარი კონტრიბუტორი გახლდათ კომპანია ჯეოსელი, დიდ ბრიტანეთში უსახლკაროებისათვის თავშესაფრების მოწყობის ინიციატივა, რომელიც დაფინანსა Lloyds Bank Foundation for England and Wales-მა, მუნიციპალური თავშესაფრის უზრუნველყოფა უსახლკაროებისათვის, ინიცირებული და დაფინანსებული Joseph Rowntree Housing Trust-ის მიერ, რეაბილიტაციისა და პრობაციის სერვისები სამიზნე ბენეფიციარებისათვის, დაფინანსებული Chris Grayling's Transforming Rehabilitation programme-ის ფარგლებში (Lloyds Bank Foundation, 2024).

საერთაშორისო დახმარება: საერთაშორისო დახმარებისა და კეთილი ნების ფარგლებში, საერთაშორისო ორგანიზაციები ან სხვადასხვა ქვეყნები ხშირად აფინანსებენ საჯარო სერვისებს, განსაკუთრებით განვითარებადი ქვეყნების შემთხვევაში. აღნიშნული სახსრები, როგორც წესი კონკრეტული პროექტების ან მომსახურებისთვის არის მიმართული. აღნიშნული დაფინანსების მოდელის მაგალითია უსახლკარობის პრევენციის მიზნით, მსოფლიო ბანკისა და გაეროს განვითარების პროგრამის დაფინანსებით უსახლკარობისა და გაჭირვების აღმოფხვრასთან დაკავშირებულ სერვისების წარმოქმნა მრავალ ქვეყანაში, რომელიც მიმართულია უსახლკარობის შემცირებაზე, ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესებაზე, ქალების ემანსიპაციასა და განათლებაზე, ისევე როგორც ჯანდაცვას სერვისებზე წვდომის გაზრდაზე.

საჯარო სერვისების დაფინანსების ალტერნატიული მეთოდები

საჯარო სერვისების დაფინანსების მიზნით, გარდა ფართოდ გამოყენებული დაფინანსების მეთოდებისა, სახელმწიფოები ხშირად მიმართავენ დაფინანსების ალტერნატიული მეთოდების მოძიებასა და ერთი შეხედვით ნაკლებ ტრადიციულ გზებსაც მიმართავენ სერვისების წარმოქმნისათვის რესურსების მოძიების მიზნით. მათ შორის ყველაზე ხშირად გამოყენებული მეთოდებია:

გადატვირთულობის ფასი ე.წ. Congestion Pricing: ავტოსატრანსპორტო საშუალებების მოძრაობის ორგანიზების, პარკინგის უზრუნველსაყოფად და ასევე საცობების თავიდან აცილების მიზნით, შესაძლოა სახელმწიფომ ან ადგილობრივმა თვითმმართველობამ დაანესოს მძღოლებისათვის სპეციალური გადასახადი გარკვეული გზებით სარგებლობისთვის ან პიკის საათებში კონკრეტულ ადგილებში შესვლისთვის, რათა შემცირდეს საცობები და პარკინგი იყოს უფრო ხელმისაწვდომი. აღნიშნული ტიპის გადასახადებით მობილიზებული სახსრები კი მიმართულია პარკინგის, მოძრაობის გაუმჯობესებისა და მძღოლებისათვის საჭირო სხვადასხვა სერვისების შექმნაზე.(Smith, 2017, pp. 45-46).

მონაცემთა მონეტიზაცია: სახელმწიფომ, ისე როგორც კონკრეტულმა საჯარო ორგანიზაციამ, შესაძლოა მის მიერ შექმნილი და დამუშავებული ინფორმაცია, მონაცემები გამოიყენოს მოგების მიღების მიზნით, რაც შემდგომში მოხმარდება საჯარო სერვისის მიწოდების უზრუნველყოფის პროცესს. მაგალითად, საჯარო ორგანიზაციებს შეუძლიათ გაყიდონ წვდომა მონაცემებზე, რომლებიც შეგროვებულია საჯარო ორგანიზაციის მიერ, კერძოდ სტატისტიკური მონაცემები, საგადასახადო მონაცემები, იურიდიულ პირთა მონაცემები და ა.შ. აღნიშნული სახსრები კი მიმართოს საჯარო სერვისების დაფინანსებაზე.

დინამიური ფასები - აღნიშნული დაფინანსების მოდელი, როგორც წესი, ყველაზე ხშირად გამოიყენება კომუნალური მომსახურებების დაფინანსების შემთხვევებში. მოთხოვნის მიხედვით, ხდება ცვლადი ფასების დანერგვა კომუნალური მომსახურებისთვის, როგორცაა ელექტროენერჯია და წყალი, კერძოდ, უფრო მაღალი ტარიფები პიკურ ან სეზონურ პერიოდებში, და ტარიფის შემცირება ნაკლებად პიკური პერიოდების დროს (Gadrey. 2000, pp. 5-7).

კრიპტოვალუტა და ბლოკჩეინი, რაც გულისხმობს ბლოკჩეინის ტექნოლოგიის გამოყენებას დაფინანსების მექანიზმებისთვის ან კრიპტოვალუტების გამოშვებას დამატებითი სახსრების მოსაზიდად.

საჯარო სერვისების რეკლამები და სპონსორობა: სახელმწიფოები ნებას რთავს კერძო სექტორის კომპანიებს დააფინანსონ საჯარო სერვისები ან განათავსონ რეკლამა საჯარო სივრცეში შემოსავლის გამომუშავებისთვის.

ტურისტული გადასახადები: აღნიშნული მეთოდი გულისხმობს ტურისტებისათვის გადასახადების დაწესება საჯარო სერვისებით სარგებლობის ან გარკვეულ ზონებში შესვლისთვის.

აღნიშნული მეთოდები ხშირად იწვევს დებატებს მათი პოტენციური სოციალური, ეკონომიკური და ეთიკური შედეგების გამო. დაფინანსების აღნიშნული ინოვაციური მიდგომების განხილვისას მთავრობებმა გულდასმით უნდა შეაფასონ თითოეული მათგანის უპირატესობები და ნაკლოვანებები (Smith, 2017, pp. 83-92).

ცენტრალური და ადგილობრივი თვითმმართველობის სერვისების დაფინანსების მეთოდები

საჯარო სერვისების დაფინანსების მოდელების განხილვის პროცესში, ცალკე აღნიშვნას საჭიროებს, არის თუ არა განსხვავება იმ მიდგომებში, რომლებსაც ცენტრალური და ადგილობრივი თვითმმართველობები იყენებენ საჯარო სერვისების დაფინანსების მიზნით. რიგ შემთხვევებში, შეინიშნება მნიშვნელოვანი განსხვავებები თუ როგორ აფინანსებენ ცენტრალური (ან ფედერალური) და ადგილობრივი მთავრობები საჯარო სერვისებს. აღნიშნული განსხვავებები წარმოიქმნება მათი განსხვავებული პასუხისმგებლობებიდან, შემოსავლების გენერირების შესაძლებლობებიდან და სამართლებრივი ჩარჩოებიდან, ისევე როგორც საჯარო სერვისებზე მოთხოვნის სხვადასხვა სპეციფიკიდან გამომდინარე.

ძირითადი განსხვავებები შემდეგნაირად გამოიყურება:

შემოსავლის წყაროები და მათი სახეები არის პირველი და ყველაზე მნიშვნელოვანი განმასხვავებელი ფაქტორი, რამდენადაც შემოსავლების გენერირების შესაძლებლობები მნიშვნელოვნად განსხვავდება ცენტრალური და ადგილობრივი

ხელისუფლებების შემთხვევაში. შემოსავლების გენერირების შესაძლებლობა ცენტრალური (ფედერალური) მთავრობისათვის გაცილებით ფართომასშტაბიანია და მოიცავს ფართო საგადასახადო ბაზას, წვდომას მთლიანი ქვეყნის მასშტაბით გადასახადებზე და უფრო დიდ საგადასახადო სეგმენტზე. ასევე, ცენტრალურ ხელისუფლებას აქვს უფლებამოსილება, მოახდინოს ზემოქმედება მონეტარულ პოლიტიკაზე. ცენტრალური ხელისუფლების შემთხვევაში, ასევე, დამატებითი მექანიზმია, საერთაშორისო სესხება, ვალის აღების უფლებამოსილება, რაც რიგ შემთხვევაში შეიძლება არ იყოს ადგილობრივი თვითმმართველობის დისკრეციული უფლებამოსილება.

ადგილობრივი თვითმმართველობას აქვს გაცილებით შეზღუდული საგადასახადო ბაზა, კერძოდ შემოსავალი, რომელიც ძირითადად წარმოიქმნება ადგილობრივი მაცხოვრებლებისა და ბიზნესისაგან. მას ასევე შეიძლება ჰქონდეს წვდომა სახელმწიფო/ფედერალური დახმარებაზე, მთავრობათაშორის ტრანსფერებსა და გრანტებზე ადგილობრივი შემოსავლების შესავსებად. ადგილობრივ თვითმმართველობას ასევე შეიძლება ჰქონდეს ვალის აღების ლიმიტირებული უფლებამოსილება, რაც ძირითადად შემოიფარგლება მუნიციპალური ობლიგაციების გამოშვებით, თუმცა ხშირად უფრო მეტი შეზღუდვებითა და უფრო მაღალი საპროცენტო განაკვეთებით, ვიდრე ეროვნულ დონეზე სესხების შემთხვევაში.

შესაბამისად, ცენტრალურ ხელისუფლებას აქვს გაცილებით ბევრი მეთოდი იპოვოს უფრო მდგრადი და შესაფერისი დაფინანსების მოდელი საჯარო სერვისისათვის, ვიდრე ადგილობრივ თვითმმართველობას. (Borge & Rattso, 2004, pp 12-14).

მეორე განმასხვავებელი ფაქტორია, **საკანონმდებლო და პოლიტიკის შეზღუდვები**: ცენტრალურ მთავრობას შეუძლია ქვეყნის მასშტაბით საგადასახადო პოლიტიკაში ცვლილებების შეტანა და სხვადასხვა თანმდევნი რეგულაციების შემოღება, ისევე როგორც აქვს მეტი მოქნილობა ფისკალურ პოლიტიკის მართვის კუთხით. ადგილობრივი თვითმმართველობა კი თავის მხრივ, ხშირად ექვემდებარება ცენტრალური ხელისუფლების მიერ შემუშავებულ საკანონმდებლო ჩარჩოს, შეზღუდვებს გადასახადებისა და სესხების აღების შესახებ. მისი დისკრეციული უფლებამოსილებაც მნიშვნელოვნად განსხვავდება ცენტრალური ხელისუფლებასა თუ რეგიონული მმართველობასთან შედარებით.

შესაბამისად, ნებისმიერი გადაწყვეტილება საჯარო სერვისების დაფინანსების მეთოდების შესახებ, რაც თავის მხრივ გარანტიას იძლევა საჯარო სერვისის მდგრადობასა და მაღალ ხარისხთან დაკავშირებით, გაცილებით მაღალი ლეგიტიმაციით მიიღება ცენტრალური ხელისუფლების მიერ, ვიდრე ადგილობრივი თვითმმართველობის შემთხვევაში.

ცენტრალური და ადგილობრივი ხელისუფლების შემთხვევაში, მათთვის ხელმისაწვდომი მეთოდები და რესურსები მნიშვნელოვნად განსხვავდება. ცენტრალურ მთავრობებს, როგორც წესი, აქვთ შემოსავლების უფრო ფართო და მრავალფეროვანი წყაროები და ფისკალური პოლიტიკის უფრო მეტი ინსტრუმენტები, მაშინ როცა ადგილობრივი თვითმმართველობები უფრო მეტად ეყრდნობიან ქონების გადასახადს, მომხმარებლის მოსაკრებლებს და მთავრობათაშორის ტრანსფერებს (Chapman, 2017, p. 4).

როგორ ღვინდება საჯარო სერვისის ფასი

სახელმწიფო თავად წყვეტს საკუთარი პოლიტიკური კურსიდან გამომდინარე საჯარო სერვისებზე ფასის დაწესების საკითხს. მთავრობები იყენებენ სხვადასხვა ფაქტორებსა და კრიტერიუმებს, რათა გადაწყვიტონ დაფინანსების რომელი მეთოდები გამოიყენონ სხვადასხვა საჯარო სერვისებისთვის. გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ზოგადად მოიცავს რამდენიმე ძირითად ასპექტს, რაც აუცილებლად უნდა იყოს განხილული მსგავსი გადაწყვეტილებების მიღების დროს, თუმცა, პირველ რიგში, მოქმედებს ფასების ეფექტურობის პრინციპი, რაც გულისხმობს მთელი რიგი საკითხების წინასწარ იდენტიფიცირებას საჯარო სერვისის საფასურის დადგენამდე, მათ შორის:

- საჯარო სერვისს არ აქვს დამატებითი ჩრდილოვანი ეფექტები;
- საჯარო სერვისი არის ექსკლუზიური და არა კონკურენტული;
- პროცედურულად არის დადგენილი;
- არ არსებობს რაიმე ტიპის საინფორმაციო ვაკუუმი;
- სერვისის მიწოდების სიხშირე და რაოდენობა პროგნოზირებადია;
- სერვისის მიმწოდებელი დადგენილია.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ზოგადად მოიცავს რამდენიმე ძირითად ასპექტს:

1. საჯარო სერვისის ბუნება და ტიპი: ისეთი ძირითადი სერვისების დაფინანსებისათვის, როგორცაა ჯანდაცვა, განათლება და საზოგადოებრივი უსაფრთხოება, რომლებიც ფუნდამენტურად ითვლება თითოეული მოქალაქისთვის, მთავრობები უფრო მეტად გამოიყენებენ საერთო საგადასახადო შემოსავლებს და გრანტებს.
2. სპეციფიკური სერვისები: სერვისები, რომლებსაც იყენებენ კონკრეტული პირები ან ჯგუფები, შეიძლება დაფინანსდეს მომხმარებლის საფასურისა და მიზნობრივი გადასახადის მეშვეობით.
3. დაფინანსების სტაბილურობის საჭიროება და პროგნოზირებადობა: ძირითადი სერვისები, რომლებიც საჭიროებენ საიმედო და უწყვეტ დაფინანსებას, ხშირად ეყრდნობიან სტაბილურ დაფინანსების წყაროებს, როგორცაა საშემოსავლო გადასახადი და ქონების გადასახადი. სერვისებს, რომლებზეც შეიძლება იყოს არასტაბილური, მერყევი ან სეზონური მოთხოვნა, შეიძლება ჰქონდეთ მერყევი, ცვალებადი დაფინანსების მოდელი, ან გამოიყენონ ნაკლებად სტაბილური დაფინანსების წყაროები, როგორცაა სპეციალური ტრანსფერები ან გრანტები.
4. თანასწორობა და სამართლიანობა: სერვისებისთვის, რომლებიც ემსახურება მოწყვლადი ჯგუფებისათვის ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესებასა და თანაბარი შესაძლებლობის უზრუნველყოფას, მაგალითად საზოგადოებრივი ჯანდაცვა, განათლება, უპირატესობა ენიჭება დაფინანსების მეთოდებს, რომლებიც არ წარმოქმნის დამატებით ფინანსურ ტვირთს აღნიშნული მომხმარებლებისათვის, შესაბამისად, როგორც წესი სახელმწიფო მიმართავს სუბსიდირების გზას და საჯარო სერვისებს აფინანსებს ბიუჯეტს ხარჯზე.
5. საზოგადოების მხრიდან სერვისის მიმღებლობა და ნდობა: საჯარო სერვისები, რომელთაც აქვთ, ფართო საზოგადოების მხარდაჭერა და მიმღებლობა, უფრო მარტივია დაფინანსდეს საფასურის გადახდისა და მიზნობრივი გადასახადის დაწესების გზით. მაგალითად, საპენსიო ასაკის მოქალაქეებისათვის ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესებისათვის საჭირო სერვისების წარმოქმნისათვის ხშირად მიმართავენ მოქალაქეებისათვის დამატებითი საპენსიო გადასახადის დაკისრებას. როგორც წესი, როდესაც სერვისზე მოთხოვნა ინიცირებულია უშუალოდ მოქალაქეთა მხრიდან, აღნიშნული სერვისისათვის საფასურის გადახდისადმი მიმღებლობა უფრო მაღალია, შესაბამისად სახელმწიფოები, უფრო

ხშირად სწორედ აღნიშნულ დაფინანსების მოდელს იყენებენ მსგავს შემთხვევებში. თუმცა, თუ სერვისი ინიცირებულია სახელმწიფოს მხრიდან და მოქალაქეებს აქვთ ნაკლები მიმღებლობა აღნიშნულ სერვისთან დაკავშირებით, სერვისის მოხმარების გაზრდისა და ნდობის ამაღლების მიზნით, ხშირად მიმართავენ სუბსიდირებისა და სახელმწიფო ბიუჯეტის ხარჯზე სერვისის დაფინანსების მოდელს. მაგალითად, თუ სახელმწიფოს სურს რეგისტრირებული ქორწინების მაჩვენებლის გაზრდა, როგორც წესი, ქორწინების რეგისტრაციის სერვისს ხდის სუბსიდირებულ სერვისად.

6. სამართლებრივი და მარეგულირებელი ჩარჩო: საჯარო სერვისისათვის დაფინანსების მეთოდების არჩევანი შეიძლება შეზღუდული იყოს არსებული კანონებითა და რეგულაციებით. მაგალითად, გარკვეული გადასახადები ან მოსაკრებლები შეიძლება იყოს აკრძალული ან შეზღუდული სამართლებრივი ჩარჩოდან გამომდინარე. მარეგულირებელ მოთხოვნებთან შესაბამისობამ ასევე შეიძლება გავლენა მოახდინოს დაფინანსების არჩევანზე, განსაკუთრებით საჯარო-კერძო პარტნიორობის შემთხვევაში, რამდენადაც კანონმდებლობა შეიძლება ზღუდავდეს მსგავსი ტიპის თანამშრომლობას სახელმწიფოს საქმიანობის კონკრეტულ სფეროებში.
7. სერვისის სპეციფიკური მახასიათებლები: მსხვილი კაპიტალური პროექტები, როგორცაა ინფრასტრუქტურული სერვისები, შეიძლება დაფინანსდეს ობლიგაციების ან საჯარო-კერძო პარტნიორობის მეშვეობით, ხოლო მიმდინარე საოპერაციო ხარჯები შეიძლება დაიფაროს რეგულარული გადასახადებით ან მომხმარებლის მიერ გადახდილი საფასურით. მოკლევადიანი ან საპილოტე პროექტების შემთხვევაში კი მთავრობამ შეიძლება გამოიყენოს გრანტები ან დროებითი დაფინანსების წყაროები. შესაბამისად, გრძელვადიანი სერვისები, როგორც წესი, ეყრდნობა უფრო სტაბილურ დაფინანსების მექანიზმებს.

საჯარო სერვისისათვის შესაბამისი და მდგრადი დაფინანსების მოდელის შერჩევის მიზნით, მთავრობამ გულდასმით უნდა შეაფასოს ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორი, რათა დაადგინონ დაფინანსების ყველაზე შესაფერისი მეთოდი თითოეული საჯარო სერვისის შემთხვევაში. მიზანია დაბალანსდეს სერვისის საჭიროებები ხელმისაწვდომ რესურსებთან, თანასწორობასთან, ეფექტურობასა და პოლიტიკურ მიზანშეწონილობასთან მიმართებაში (European Commission, 2016).

საჯარო სერვისების დაფინანსებასთან დაკავშირებული რისკები

საჯარო სერვისების დაფინანსების მოდელის შერჩევის პროცესთან შესაძლოა დაკავშირებული იყოს რამოდენიმე რისკი, რამაც შესაძლოა გავლენა მოახდინოს მომსახურების მიწოდების ეფექტურობასა და მდგრადობაზე. აუცილებელია, თითოეული რისკის წინასწარ განხილვა და შეფასება, რათა არ მოხდეს საჯარო სერვისის მიწოდების პროცესის შეფერხება. აღნიშნული რისკებიდან განსაკუთრებით ხაზგასასმელია შემდეგი:

შემოსავლების არასტაბილურობა: გადასახადებიდან მიღებული შემოსავალი შეიძლება იცვლებოდეს ეკონომიკურ ციკლებთან ერთად, რაც გავლენას მოახდენს საჯარო სერვისების დაფინანსების სტაბილურობაზე. შემოსავლის კონკრეტულ წყაროებზე დამოკიდებულება ცალკე გასათვალისწინებელი გარემოებაა, კერძოდ, შემოსავლების ერთ ან მეზღუდულ რაოდენობაზე გადაჭარბებულმა დამოკიდებულებამ შეიძლება შექმნას არასტაბილური გარემო საჯარო სერვისის მიწოდების პროცესში, თუ ეს წყაროები შემცირდება.

სამართლებრივი და მარეგულირებელი რისკები: საკანონმდებლო ჩარჩოსა და რეგულაციების ცვლილებებმა შეიძლება გავლენა მოახდინოს დაფინანსების მექანიზმებზე და საჯარო სერვისების მიწოდების ფინანსურ დაგეგმვაზე. კომპლექსურ რეგულაციებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფას შეუძლია გაზარდოს ადმინისტრაციული ხარჯები და შეამციროს მომსახურებისთვის ხელმისაწვდომი რესურსები, რამაც საბოლოოდ შეიძლება საჯარო ორგანიზაციებს უზიდავოს შეცვალოს საჯარო სერვისის დაფინანსების მოდელი და სუბსიდირებული საჯარო სერვისის გახდეს კომერციული საჯარო სერვისი.

გარე ფაქტორები, ბუნებრივი კატასტროფები, პანდემია: მოულოდნელმა მოვლენებმა, როგორცაა ბუნებრივი კატასტროფები, შეიძლება მნიშვნელოვნად შეცვალოს სახელმწიფოს პრიორიტეტები და ის რესურსები რაც ადრე მიმართული იყო საჯარო სერვისების მიწოდების უზრუნველსაყოფად, გამოყენებულ იქნას აღნიშნული ფორსმაჟორული სიტუაციების დროს სასიცოცხლოდ აუცილებელი სერვისების უზრუნველსაყოფად. ანალოგიურად, პანდემიებმა შეიძლება გამოიწვიოს სერვისებზე მოთხოვნის გაზრდა და მოითხოვოს მნიშვნელოვანი დამატებითი დაფინანსება.

დეოგრაფიული ცვლილებები: მოსახლეობის რაოდენობისა და დემოგრაფიის ცვლილებამ შეიძლება გავლენა მოახდინოს საჯარო სერვისებზე მოთხოვნაზე და შემოსავლების გამომუშავების უნარზე. დემოგრაფიის ცვლილების პარალელურად, ასევე მნიშვნელოვანი რისკია ურბანიზაცია. სწრაფმა ურბანიზაციამ შეიძლება ზენოლა მოახდინოს ურბანულ სერვისებსა და ინფრასტრუქტურაზე, რაც მოითხოვს მნიშვნელოვან ინვესტიციებს.

ტექნოლოგიური რისკები: სერვისების მიწოდებისას ტექნოლოგიაზე მზარდმა დამოკიდებულებამ შეიძლება საჯარო ორგანიზაციები დააყენოს კიბერუსაფრთხოების საფრთხეების წინაშე. ცალკე რისკია, ტექნოლოგიური მოძველება, კერძოდ ტექნოლოგიური სისტემების მდგრადი განვითარების უგულვებელყოფამ, შეიძლება გამოიწვიოს სისტემების მოძველება და არაეფექტურობა.

საზოგადოების მოლოდინები: საზოგადოების მოლოდინების გაზრდამ უფრო მაღალი ხარისხის და ყოვლისმომცველი სერვისების მიმართ შეიძლება გადააჭარბოს არსებულ დაფინანსებას. ასევე რისკია საზოგადოების წინააღმდეგობა დაფინანსების ახალი მექანიზმების მოძიების მიმართ, მაგალითად, ახალი გადასახადებისა ან მოსაკრებლების დაწესება სერვისის დაფინანსების მიზნით. შესაბამისად, შეიძლება შეზღუდოს დამატებითი შემოსავლის გამომუშავების შესაძლებლობა.

აღნიშნული რისკების შესამცირებლად მთავრობებს შეუძლიათ გამოიყენონ რამდენიმე სტრატეგია:

1. შემოსავლების წყაროების დივერსიფიკაცია: შემოსავლის ერთ წყაროზე დამოკიდებულების შემცირება.
2. გონივრული ფისკალური მენეჯმენტი: დაბალანსებული ბიუჯეტის შენარჩუნება და ვალის დონის პასუხისმგებლობით მართვა.
3. ეფექტურობის გაუმჯობესება: ადმინისტრაციული პროცესების გამარტივება და შესყიდვების პრაქტიკის გაუმჯობესება.
4. ძლიერი ფინანსური კონტროლი: ძლიერი შიდა კონტროლის განხორციელება კორუფციისა და თაღლითობის თავიდან ასაცილებლად.
5. დაინტერესებული მხარეების ჩართულობა: დაინტერესებული მხარეების ჩართვა გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში, რათა უზრუნველყოფილ იქნას დაფინანსების პრიორიტეტები საზოგადოების საჭიროებებთან შესაბამისობაში.

გამოყენებული ლიტერატურა:

- საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაცია. (2015). საჯარო მმართველობის რეფორმის გზამკვლევი 2020. სამთავრობო გეგმებისა და ინიციატივების სამსახური. [https://www.gov.ge/files/423_49307_626772_PAR_Geo_Draft\(1\).pdf](https://www.gov.ge/files/423_49307_626772_PAR_Geo_Draft(1).pdf)
- Borge, L.-E., & Rattso, J. (2004). The relationship between costs and user charges: The case of Norway utility service.
- Chapman, B. (2017). Government managing risk: Income-contingent loans for social and economic progress. Routledge.
- Coase, R. H. (1960). The problem of social cost. *Journal of Law and Economics*, 3(1). <https://www.journals.uchicago.edu/doi/epdf/10.1086/466560>
- Commission Directive 80/723/EEC on the transparency of financial relations between Member States and public undertakings, OJ L 195, 29.7.1980.(1980). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:31980L0723>
- European Commission. (2016). Study on the financing models for public services in the EU and their impact on competition. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2763/251648>
- Gadrey, J. (2000). The characterization of goods and services: An alternative approach. *Review of Income and Wealth*, 46(3). <https://www.roiw.org/2000/369.pdf>
- Lloyds Bank Foundation. (2024). Lloyds Bank Foundation for England and Wales – Specialist Programme. Lloyds Bank Foundation for England and Wales. <https://fundingforall.org.uk/funds/lloyds-bank-foundation-for-england-and-wales-specialist-programme/>
- National Audit Office. (2013). Deciding prices in public services markets: Principles for value for money.
- Parry, G., Newnes, L., & Huang, X. (2011). Goods, products and services. In *Service Design and Delivery*. Springer.
- SIGMA, OECD. (2014). SIGMA country assessment reports: Montenegro assessment report and priorities report.
- Smith, P. C. (2017). *Formula funding of public services*. Routledge.
- The Committee of Public Accounts. (n.d.). *Delivering high quality public services for all*.

საჯარო სერვისის ტრანსფორმაცია: საჯარო სერვისების კომერციალიზაცია, საჯარო-კერძო პარტნიორობა

აღნიშნულ თავში განსაზღვრულია საჯარო სერვისების კომერციალიზაციის მნიშვნელობა, რაც გულისხმობს საჯარო სერვისების კომერციულ სერვისებად გარდაქმნის პროცესს და მოიცავს საჯარო სერვისების მიწოდების დროს თავისუფალ ბაზარზე ორიენტირებული პრინციპების დანერგვას. თავში დეტალურად არის მიმოხილული აღნიშნული პროცესის მნიშვნელოვანი ასპექტები, მათ შორის: თავისუფალი ბაზრის ისეთი მექანიზმების დანერგვა, როგორცაა კონკურენცია, ფასების მართვა, კერძო სექტორის ჩართულობა, საჯარო-კერძო პარტნიორობის თანამშრომლობის მოდელის (Public-Private partnership, ე.წ. PPP) გამოყენება, აუტსორსინგის პრაქტიკა, შემოსავლის გენერირებაზე აქცენტის გაკეთება, რაც გულისხმობს საჯარო სერვისების მიწოდების დროს მოსაკრებლების და გადასახადების დაწესებაზე ყურადღების გამახვილებას და ოპერატიულობისა და ეფექტურობის გაუმჯობესება.

თავში ასევე განხილულია საჯარო სერვისების კომერციალიზაციის მიზნები და სარგებელი, ასევე თანმდევნი ტენდენციები, მათ შორის: ფასიანი საჯარო სერვისების ზრდა და კომერციალიზაციის პრაქტიკის გაფართოება, საჯარო-კერძო პარტნიორობის პრაქტიკის გაზრდა და პრივატიზაციის შემთხვევების მატება.

თავში ასევე დეტალურად არის მიმოხილული კომერციალიზაციის ერთ-ერთი მეთოდის, საჯარო-კერძო პარტნიორობის მოდელი, მისი მახასიათებლები, ფორმები, ფუნდამენტური პრინციპები, დაკავშირებული რისკები და შეზღუდვები.

საჯარო სერვისების კომერციალიზაცია

საჯარო სერვისის კომერციალიზაციის პროცესი ნიშნავს საჯარო სერვისების კომერციულ სერვისებად გარდაქმნისა და საჯარო სერვისების კერძო სექტორზე გადაცემის პროცესს, ისევე როგორც, საჯარო სერვისების კომერციალიზაცია გულისხმობს

თავისუფალ ბაზარზე ორიენტირებული პრინციპების დანერგვის პროცესს საჯარო სერვისების მართვის, დაფინანსებასა და მიწოდების პროცესებში, რომლებიც ტრადიციულად უზრუნველყოფილია მთავრობის ან საჯარო სექტორის მიერ. აღნიშნული პროცესი ხშირად მოიცავს სხვადასხვა სტრატეგიების გამოყენებას სერვისების მიწოდების პროცესში, რათა ისინი უფრო ეფექტური გახდეს, გაიზარდოს აქცენტი შემოსავლის გამომუშავებაზე და საბოლოოდ შექმნას საჯარო სერვისების მდგრადად განვითარების შესაძლებლობა.

საჯარო სერვისების კომერციალიზაციის პროცესის ძირითადი ასპექტებია:

- ბაზრის მექანიზმების დანერგვა საჯარო სერვისების მიწოდების პროცესში: საჯარო სერვისების მართვა ხდება საბაზრო პრინციპების გამოყენებით, როგორცაა კონკურენცია, ფასების კონკურენტულობა და მოგების მიღების ამოცანის დასახვა. იმ საჯარო სერვისებისთვის, რომლებიც ადრე უფასო იყო ან ფინანსდებოდა ბიუჯეტის ხარჯზე, კერძოდ, გადასახადებით, მომხმარებლებს საკომისიოების ან გადასახადების გადახდა უწევთ.
- კერძო სექტორის ჩართულობა იზრდება საჯარო სერვისების მიწოდების პროცესში: იზრდება შემთხვევების რაოდენობა, როდესაც საჯარო სექტორის მომსახურებები გადაეცემა კერძო სექტორის წარმომადგენლებს ისეთი მექანიზმების მეშვეობით, როგორცაა საჯარო-კერძო პარტნიორობა (Public-Private partnership, ე.წ. PPP), პრივატიზაცია ან აუტსორსინგი. აღნიშნული მექანიზმები უფრო და უფრო ხშირად გამოიყენება საჯარო ორგანიზაციების მიერ საჯარო სერვისების მიწოდების პროცესის ოპტიმიზაციის მიზნით.
- შემოსავლის გენერირებაზე აქცენტის გაკეთება: შემოსავლის გამომუშავება მოსაკრებლების, გადასახადების ან კომერციული საქმიანობების მეშვეობით საჯარო სერვისების დასაფინანსებლად უფრო და უფრო აქტუალური ხდება. როგორც წესი, საჯარო ორგანიზაციები იწყებენ გადასახადების დაწესებას საჯარო სერვისებისათვის ან ქმნიან დამატებით სერვისებს კომერციული მოგების მიღების მიზნით.
- ოპერატიულობასა და ეფექტურობაზე აქცენტის გაკეთება / საოპერაციო სრულყოფილების (excellence) დანერგვა: საჯარო ორგანიზაციები იწყებენ ბიზნესის საუკეთესო პრაქტიკების დანერგვას საჯარო სექტორში ეფექტურობის გაზრდის, მომსახურების მიწოდების პროცესის უკეთ მართვისა და მიწოდების

ხარისხის გასაუმჯობესებლად. ოპერაციების გამართივება და ავტომატიზაცია, ახალი საინფორმაციო ტექნოლოგიების დანერგვა და შესრულებაზე დაფუძნებული მენეჯმენტის იმპლემენტაცია ემსახურება როგორც ეფექტიანობის გაზრდას, ასევე ხარჯების ოპტიმიზაციას (Lee, 2006, pp. 605-606).

კომერციალიზაციის პროცესის მიზნები და პოტენციური სარგებელი შემდეგნაირად გამოიყურება:

1. იზრდება ეფექტურობა: კომერციალიზაცია ხშირად იწვევს უფრო დიდ ოპერაციულ ეფექტურობას კერძო სექტორის ექსპერტიზისა და კონკურენტული პრაქტიკის ადაპტაციის გამო.
2. საჯარო ორგანიზაციისთვის მცირდება საჯარო სერვისების წარმოქმნის ფისკალური ტვირთი: მომხმარებლის საკომისიოების, საჯარო სერვისის საფასურისა და კერძო სექტორის წარმომადგენლებთან პარტნიორობის სხვადასხვა მოდელების მეშვეობით, საჯარო ორგანიზაციები იწყებენ შემოსავლის გენერაციას, რაც ამსუბუქებს საჯარო სერვისის წარმოქმნისათვის საჭირო ფინანსურ ტვირთს სახელმწიფო ბიუჯეტებზე.
3. ხდება ინვესტიციების მოზიდვა: ხდება კერძო ინვესტიციების მოზიდვა საჯარო ინფრასტრუქტურისა და სერვისებისთვის, რაც ამცირებს სახელმწიფოს მხრიდან პირდაპირი ინტერვენციასა და სახელმწიფო ხარჯების საჭიროებას. საჯარო-კერძო პარტნიორობის მოდელის გამოყენებას საჯარო სერვისების მიწოდების პროცესში და კომერციალიზაციას შეუძლია კერძო ინვესტიციების მოზიდვას შეუწყოს ხელი ინფრასტრუქტურისა და სერვისების გაუმჯობესებისთვის, რაც უფრო ნაკლებ ტვირთად აწვება ბიუჯეტს.
4. უმჯობესდება საჯარო სერვისის ხარისხი: კონკურენტული გარემოს შექმნამ და მოგების გენერაციის მოტივებმა შეიძლება აიძულოს მომსახურების მიმწოდებლები გააუმჯობესონ მომსახურების ხარისხი.
5. იზრდება სერვისებზე ხელმისაწვდომობა: იზრდება მომსახურების ეფექტურობა და ხარისხი კონკურენციისა და კერძო სექტორის ჩართულობის გამო. კომერციალიზაციამ შეიძლება გამოიწვიოს სერვისების მიწოდების ქსელის გაფართოება და ხელმისაწვდომობის გაუმჯობესება იმ ექსპერტიზაზე და გამოცდილებაზე დაყრდნობით, რომელიც უფრო მარტივად არის ხელმისაწვდომი კერძო სექტორისათვის.

6. მოქნილობის უზრუნველყოფა: საჯარო სერვისების მიწოდების პროცესში შეინიშნება უფრო მეტი ოპერაციული მოქნილობა და ადაპტაციის უნარი. სექტორის წარმომადგენლებმა შეიძლება მომხმარებელს შესთავაზონ უფრო მეტი მოქნილობა და რეაგირება სერვისების მართვასა და მიწოდების პროცესში, კერძოდ, მოქნილობა მომსახურების საათებში და სერვისების მორგება კონკრეტული საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად უფრო მარტივად ხდება ხელმისაწვდომი.

კომერციალიზაციის პროცესის მნიშვნელოვანი ბენეფიტების მიუხედავად, მთავარი შეკითხვა მაინც მდგომარეობს შემდეგში, არის თუ არა ტენდენცია, რომ საჯარო სერვისები უფრო და უფრო კომერციული სერვისები გახდეს. ბოლო რამდენიმე ათწლეულის განმავლობაში შეინიშნებოდა საჯარო სერვისების კომერციალიზაციის ტენდენცია. ტენდენცია რეალურ გარემოში შემდეგია:

გაიზარდა ფასიანი საჯარო სერვისების წილი: მთავრობები სულ უფრო მეტად ეყრდნობიან მომხმარებლის საკომისიოებსა და გადასახადებს საჯარო სერვისების დასაფინანსებლად, ხარჯების ტვირთი მეტად გადააქვთ მომხმარებლებზე, ვიდრე მომსახურების დაფინანსება მთლიანად გადასახადებით.

გაფართოვდა საჯარო-კერძო პარტნიორობის (PPPs) გამოყენების პრაქტიკა და ინფრასტრუქტურული პროექტების პარალელურად აქტიურად გამოიყენება საჯარო სერვისების პირდაპირი მიწოდების მიზნით. მნიშვნელოვნად გაიზარდა პარტნიორობა საჯარო და კერძო სექტორებს შორის. აღნიშნული თანამშრომლობის ფარგლებში აქტიურად ხდება კერძო სექტორის ინვესტიციების და გამოცდილების გამოყენება საჯარო სერვისების მიწოდებისთვის. ინფრასტრუქტურული პროექტები, როგორცაა ფასიანი გზები, ხიდები და ჯანდაცვისა და განათლების ზოგიერთი სერვისიც კი ფინანსდება და იმართება PPP-ების მეშვეობით.

გახშირდა საჯარო სერვისების პრივატიზაციის შემთხვევები: პრივატიზაციის ტენდენცია გულისხმობს საჯარო სერვისების საკუთრების და მართვის უფლებამოსილების კერძო სექტორის წარმომადგენლებზე გადაცემას.

ბაზარზე დაფუძნებული მექანიზმების დანერგვა: საჯარო სერვისების მიმწოდებლები აინტეგრირებენ ბაზარზე დაფუძნებულ მექანიზმებს საჯარო სერვისების

მინოდების პროცესში, როგორცაა კონკურენტული გარემო, შესრულებაზე დაფუძნებული ნახალისება, შეფასების ინოვაციური მოდელები, პროცესების ავტომატიზაცია, ფასის ოპტიმიზაციის სხვადასხვა მოდელები.

შესრულებისა და ეფექტურობის საზომი მექანიზმების დანერგვა საჯარო სერვისების მინოდების პროცესში: მზარდი აქცენტი კეთდება შესრულებისა და ეფექტურობის შეფასებებზე სხვადასხვა ინდექსებისა და მექანიზმების გამოყენებით, რაც ხშირად შთაგონებულია კერძო სექტორში არსებული პრაქტიკით. შესრულების ინდიკატორების დანერგვა, მომხმარებელთა კმაყოფილების გამოკითხვები და კერძო სექტორისათვის დამახასიათებელი მომსახურების ხარისხის სტანდარტების შეფასებები უფრო და უფრო ხშირად გვხვდება საჯარო სექტორში (McCourt, 2013, pp. 3-7).

მთავრობები უფრო ლოიალურები ხდებიან საჯარო სერვისების კომერციალიზაციისადმი რამდენიმე მიზეზის გამო, რაც ხშირად გამოწვეულია ეკონომიკური, ოპერატიული და პოლიტიკური ფაქტორების კომბინაციით, მათ შორის:

- შედეგად იღებენ საჯარო სერვისების ეფექტურობისა და ხარისხის გაუმჯობესებას კერძო სექტორის ექსპერტიზისა და კონკურენტული პრაქტიკის გამოყენებით. კერძო კომპანიებს ხშირად შემოაქვს ინოვაციური მიდგომები, ტექნოლოგიური წინსვლა და მენეჯმენტის ეფექტური მართვის მოდელები, რამაც შეიძლება გააუმჯობესოს მომსახურების მინოდება.
- ფინანსური შეზღუდვები რბილდება, საჯარო ორგანიზაციები უკეთ უმკლავდებიან საბიუჯეტო ზენოლას და ახერხებენ შეამცირონ ფინანსური ტვირთი სახელმწიფო ბიუჯეტებზე. ასევე კომერციალიზაციამ შეიძლება ხელი შეუწყოს დამატებითი შემოსავლის გამომუშავებას, რაც ამცირებს გადასახადის გადამხდელთა მხრიდან საჯარო სერვისის მინოდების დაფინანსების საჭიროებას.
- ხდება ფოკუსირება ძირითად ფუნქციებზე. მთავრობებს უჩნდებათ რესურსი ფოკუსირება მოახდინონ თავიანთ ძირითად ფუნქციებსა და სტრატეგიულ პრიორიტეტებზე. არაძირითადი სერვისების კომერციალიზაციამ შეიძლება გამოათავისუფლოს სახელმწიფოს რესურსები და მთავრობას მისცეს შესაძლებლობა ყურადღება გადაიტანოს არსებითი საჯარო ფუნქციების გაუმჯობესებაზე, როგორცაა სამართალდამცავი და სოციალური სერვისები.
- მარტივდება მზარდი მოთხოვნის დაკმაყოფილება, კერძოდ მომსახურებაზე

მზარდი მოთხოვნის დაკმაყოფილება სახელმწიფო ხარჯების პროპორციულად გაზრდის გარეშე ხდება (Saxena, 2010, pp. 146-147).

საჯარო სერვისების კომერციალიზაციის პროცესთან დაკავშირებული რისკები

საჯარო სერვისების კომერციალიზაცია ბევრ პოტენციურ სარგებელს სთავაზობს როგორც საჯარო ორგანიზაციებს, ასევე საჯარო სერვისის მომხმარებლებს, მათ შორის ეფექტურობის გაზრდას, მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას, მეტ მოქნილობასა და ოპერატიულობას, ისევე როგორც ფინანსური ტვირთის შემცირებას. თუმცა, კომერციალიზაციის პროცესს თან ახლავს მნიშვნელოვანი რისკებიც, რომლებიც დაკავშირებულია თანასწორობისა და თანაბარი წვდომის უზრუნველყოფასთან, ანგარიშვალდებულებასთან და ღირებულების პოტენციურ ზრდასთან. აღნიშნული სარგებელისა და რისკების დაბალანსება გადამწყვეტია იმის უზრუნველსაყოფად, რომ კომერციალიზაციის მცდელობები აკმაყოფილებდეს საზოგადოების საჭიროებებს და ინარჩუნებდეს მომსახურების ხარისხსა და ხელმისაწვდომობას ყველასათვის თანაბრად. მთავრობებმა ფრთხილად უნდა შეიმუშაონ და მართონ კომერციალიზაციის პროცესები რისკების შესამცირებლად და ყველა დაინტერესებული მხარისთვის დადებითი შედეგების მისაღწევად.

სერვისების კომერციალიზაციამ შეიძლება გამოიწვიოს დაბალი შემოსავლის ან მარგინალიზებული მოქალაქეთა ჯგუფებისათვის აუცილებელ სერვისებზე ხელმისაწვდომობის შემცირება, რამდენადაც სუბსიდირების შემცირების ტენდენციამ და საჯარო სერვისებისათვის საფასურის დაწესებამ, შეიძლება აღნიშნული ჯგუფები მონყვლადი გახადოს და მნიშვნელოვნად შეამციროს მათი მხრიდან სერვისის მოხმარება. მაგალითად, საზოგადოებრივი ტრანსპორტის ან ჯანდაცვის სერვისებზე გაზრდილმა საფასურმა შეიძლება არაპროპორციულად იმოქმედოს დაბალშემოსავლიან პირებზე (Eaton & Kaiser and & Smoke, 2011, pp. 50-53).

ასევე მნიშვნელოვანია ხარისხსა და მოგების მიღების მოტივებს შორის ბალანსის გამონახვა. კერძო პროვაიდერებმა შეიძლება უპირატესობა მიანიჭონ მომგებიანობას მომსახურების ხარისხთან მიმართებაში, რაც პოტენციურად გამოიწვევს მომსახურების ხარისხის შემცირებას. პრივატიზებულ სერვისებში ხარჯების შემცირე-

ბის მიზნით გამოყენებულმა ზომებმა შეიძლება გამოიწვიოს მომსახურების დონის დაქვეითება ან უსაფრთხოების ზომების დარღვევაც კი.

ანგარიშვალდებულება და გამჭვირვალობა ასევე მნიშვნელოვანი საკითხია. საჯარო სერვისების კერძო სექტორზე გადაცემამ შეიძლება შეამციროს გამჭვირვალობა და ანგარიშვალდებულება, რაც გართულებს საზოგადოების მხრიდან პროვაიდერებზე შესაბამისი პასუხისმგებლობის დაკისრებას.

მონოპოლიების ჩამოყალიბების საშიშროებაც გასასთვალისწინებელი საკითხია. კომერციალიზაციამ შეიძლება გამოიწვიოს მონოპოლისტური პრაქტიკების დამკვირდება. თუ ერთი პროვაიდერი დომინირებს ბაზარზე, აღნიშნული შეამცირებს კონკურენციას და შეზღუდავს არჩევანის თავისუფლებას მომხმარებლისათვის, რაც საბოლოოდ შეიძლება აისახოს ერთის მხრივ სერვისის ხარისხზე, ხოლო მეორე მხრივ, სერვისის ფასზე.

საზოგადოებრივი კონტროლის დაკარგვა ასევე მნიშვნელოვანი რისკია. პრივატიზაციამ და კომერციალიზაციამ შეიძლება გამოიწვიოს პირდაპირი საზოგადოებრივი კონტროლის დაკარგვა ძირითად საჯარო სერვისებზე. მოქალაქეებს რჩებათ ნაკლები პირდაპირი მექანიზმი მოახდინონ გავლენა საჯარო სერვისის მიწოდების პროცესზე ან საჯარო სერვისის მიმწოდებელზე.

გაურკვეველი გრძელვადიანი შედეგები - კომერციალიზაციის გრძელვადიანი შედეგები შეიძლება იყოს გაურკვეველი და ძნელად პროგნოზირებადი, კერძოდ, ისეთი რისკები, როგორცაა მომსახურების შეფერხება ან ფინანსური არასტაბილურობა ნაკლებად კონტროლირებადი ხდება სახელმწიფოს მხრიდან.

შეჯამების სახით უნდა აღინიშნოს, რომ საჯარო სერვისების კომერციალიზაცია გულისხმობს საბაზრო პრინციპების გამოყენებას საჯარო სერვისების მენეჯმენტსა და დაფინანსებაში, ხშირად ეფექტურობის გაზრდის, მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებისა და სახელმწიფო სახსრებზე დამოკიდებულების შემცირების მიზნით. მიუხედავად იმისა, რომ მას შეუძლია მთელი რიგი ბენეფიტები შესთავაზოს საჯარო ორგანიზაციებსა და მოქალაქეებს, აღნიშნული პროცესი ასევე შეიცავს რისკებს, რომლებიც საჭიროებს გულდასმით მართვას, რათა უზრუნველყოს ძირითადი სერვისების ხელმისაწვდომობა და ეფექტიანობა.

საჯარო კერძო-პარტნიორობა

საჯარო-კერძო პარტნიორობა წარმოადგენს ჩარჩოს, რომელიც, აღიარებს და სტრუქტურირებას უკეთებს მთავრობის როლს სოციალური პასუხისმგებლობის შესრულებაში, სექტორის წარმატებულ რეფორმირებაში და საზოგადოებრივი ინვესტიციების განხორციელებაში და ამასთანავე, ამ პროცესებში რთავს კერძო სექტორს.

საჯარო -კერძო პარტნიორობა - წარმოადგენს სახელმწიფოსა და კერძო სექტორს შორის ხელსაყრელი თანამშრომლობის მოდელს, რომლის მიზანია მნიშვნელოვანი საზოგადოებრივი სიკეთის შექმნა, როგორც ეროვნულ, ასევე რეგიონულ და ადგილობრივ დონეებზე. შესაბამისად, საჯარო-კერძო პარტნიორობა წარმოადგენს ერთგვარ თანამშრომლობის სქემას, რომელიც შესაძლებლობას აძლევს სახელმწიფოს თავისი სოციალური პასუხისმგებლობა შეასრულოს გაცილებით ეფექტურად და ეფექტიანად, აღნიშნულ პროცესში კერძო სექტორის შემოყვანით. ასევე, სახელმწიფოს შესაძლებლობა საკუთარი სოციალური-საჯარო პასუხისმგებლობა შეასრულოს ეფექტურად და ეფექტიანად და ჩართოს კერძო სექტორი საჯარო სექტორის პასუხისმგებლობის ქვეშ არსებული საჭიროებების მოგვარების პროცესში. (Asian Development Bank, 2018, pp. 3-4)

საჯარო და კერძო პარტნიორობა (PPP) არის ერთობლივი შეთანხმება სამთავრობო უწყებებსა და კერძო სექტორის ორგანიზაციებს შორის საჯარო სერვისების ან ინფრასტრუქტურული პროექტების მიწოდების მიზნით. საჯარო და კერძო პარტნიორობა იყენებს ორივე სექტორის ძლიერ მხარეებსა და რესურსებს, რათა მიაღწიონ შედეგებს, რომლებსაც ვერც ერთი ვერ მიაღწევს მარტო. საჯარო და კერძო პარტნიორობის ძირითადი ასპექტები მოიცავს საერთო ინვესტიციებს, რისკების მართვას და პასუხისმგებლობას მომსახურების მიწოდებაზე.

მეოცე სუკუნის 90-იანი წლების ბოლოდან შეინიშნება საჯარო-კერძო პარტნიორობის გამოყენების ზრდის ტენდენცია. ქვეყნები უფრო და უფრო ხშირად მიმართავენ მას, როგორც ეკონომიკური ზრდის ტემპის დაჩქარების, ინფრასტრუქტურის სწრაფად და ხარისხიანად განვითარების, საზოგადოებისათვის გაუმჯობესებული სერვისების მიწოდების ერთ-ერთ ახალ საშუალებას.

საჯარო კერძო პარტნიორობის თანამედროვე კონცეფციამ ფორმალური აღიარება

დიდ ბრიტანეთში 1980-იან წლებში მოიპოვა. დიდი ბრიტანეთის მთავრობამ პრემიერ-მინისტრ მარგარეტ ტეტჩერის დროს დაიწყო კერძო სექტორის ჩართულობის ხელშეწყობა საჯარო ინფრასტრუქტურულ პროექტებში ეფექტიანობის გაუმჯობესებისა და სახელმწიფო ხარჯების შესამცირებლად. ამავე პერიოდში აღინიშნა საჯარო კერძო პარტნიორობის მოდელის ფორმალიზაცია, რომელიც ფოკუსირებული იყო ისეთ პროექტებზე, როგორცაა გზები, საავადმყოფოები და სკოლები. შეერთებულმა შტატებმა ასევე დაიწყო საჯარო კერძო პარტნიორობის ფორმალიზება 1990-იან წლებში, განსაკუთრებით ინფრასტრუქტურულ პროექტებში, როგორცაა მაგისტრალები და საზოგადოებრივი სატრანსპორტო სისტემები.

საჯარო და კერძო პარტნიორობის ძირითადი მახასიათებლები შემდეგნაირად გამოიყურება:

ინვესტიციების მოზიდვა ხდება კერძო სექტორიდან: როგორც საჯარო, ისე კერძო სექტორი ხელს უწყობს ისეთი რესურსების მოზიდვას კერძო სექტორიდან, როგორცაა კაპიტალი, ექსპერტიზა, მართვის მოდულები და ისეთი ტექნოლოგიები, რომელიც ხელმისაწვდომი არ არის საჯარო სექტორში. მოდელი მოქმედებს შემდეგი სქემის მიხედვით, მაგალითად, კერძო კომპანიას შეუძლია ინვესტიცია განახორციელოს ახალი ავტომაგისტრალის მშენებლობაში, ხოლო მთავრობა უზრუნველყოფს მიწას და მარეგულირებელ მხარდაჭერას.

რისკის გაზიარება ხდება ორივე მხარეს შორის: პროექტთან დაკავშირებული რისკები, როგორცაა ფინანსური, საოპერაციო და სამშენებლო რისკები, გაზიარებულია საჯარო და კერძო პარტნიორებს შორის.

გრძელვადიანი თანამშრომლობა: საჯარო კერძო პარტნიორობა ხშირად მოიცავს გრძელვადიან შეთანხმებებს, რომლებიც მოიცავს რამდენიმე წელს ან თუნდაც ათწლეულს, სტაბილურობისა და უწყვეტობის უზრუნველსაყოფად.

ინოვაცია და ექსპერტიზა: კერძო სექტორის პარტნიორებს შემოაქვს სპეციალიზებული ექსპერტიზა, ტექნოლოგია და ინოვაციური მიდგომები პროექტში. კერძო კომპანიებმა შეიძლება შემოიტანონ მოწინავე სამშენებლო ტექნიკა ან მართვის პრაქტიკა, რომელიც აუმჯობესებს პროექტის შედეგებს.

შემოსავლის გამომუშავება: კერძო პარტნიორმა შეიძლება გამოიმუშაოს შემოსა-

ვალი მომხმარებლის გადასახადებისან სხვა კომერციული საქმიანობების მეშვეობით, რაც ხელს უწყობს საწყისი ინვესტიციისა და საოპერაციო ხარჯების დაფარვას.

კაპიტალზე ხელმისაწვდომობა: იყენებს კერძო სექტორის დაფინანსებას საჯარო ინფრასტრუქტურისა და სერვისების დასაფინანსებლად, რაც ამცირებს სახელმწიფო ბიუჯეტზე ტვირთს.

გაძლიერებული ეფექტურობა: იყენებს კერძო სექტორის გამოცდილებას და მართვის პრაქტიკას მომსახურების მიწოდების ეფექტურობისა და ხარისხის გასაუმჯობესებლად (Gerrard, 2001, pp. 47-54).

PPP-ის წინაპირობები და საბაზისო პრინციპები:

პირველ რიგში, აუცილებელია, არსებობდეს მთავრობის გაცხადებული ნება. ნების გამოხატვის პარალელურად, მნიშვნელოვანია, რომ თანამშრომლობა ითვალისწინებდეს რისკების დივერსიფიკაციას და მისი გადანაწილება ხდებოდეს კერძო სექტორზე და ითვალისწინებდეს საჯარო დანახარჯების შემცირებასა და სწრაფი შედეგის მიღებას. ასევე მნიშვნელოვანი წინაპირობაა, რომ კერძო სექტორის ფოკუსის მიმართვა მოხდეს საჯარო, საზოგადო საჭიროებებსა და საჯარო სფეროში არსებულ პრობლემებზე, ისევე როგორც, ემსახურებოდეს საინვესტიციო გარემოს გაუმჯობესებასა და გარანტიების გაზრდას გარე ინვესტორების მოზიდვის მიზნით.

ასევე, გასათვალისწინებელია ის გარემოებაც, რომ საჯარო-კერძო პარტნიორობის მოდელი, ხელს უწყობს კაპიტალის ბაზრების განვითარებას. აღნიშნულ პროცესში, ასევე პასუხისმგებლობები და ფუნქციები მხარეებს შორის ნაწილდება, მიუხედავად იმისა რომ სერვისზე სახელმწიფოს საკუთრების/კონტროლის უფლებამოსილება ნარჩუნდება. აუცილებლად ხაზგასასმელია ის გარემოებაც, რომ აღნიშნული თანამშრომლობის მოდელი ემყარება მხარეთა შორის თანასწორობისა და გადანაცვების კონსენსუსის გზით მიღების პრინციპებს. დაუშვებელია რომელიმე მხარის იძულება და მონაწილეობა უნდა იყოს ნებაყოფლობითი. აღნიშნულის მიღწევა კი მხარეების საერთო ინტერესისა და საზოგადოებრივი და კერძო ინტერესების თანაკვეთის დროს შეიძლება.

საჯარო-კერძო პარტნიორობის მოდელით თანამშრომლობის დროს, კერძო სექტო-

რის მიერ ხდება ინფრასტრუქტურული სერვისის შექმნა და არა თავად ინფრასტრუქტურული ობიექტის და როგორც წესი, აღნიშნული თანამშრომლობა არის გრძელვადიანი, თუმცა, კერძო ბიზნესის მიერ შესრულებულ სამუშაოზე ხარისხის კონტროლის მექანიზმებს ფლობს სახელმწიფო (Akintoye & Beck & Hardcastle, 2003, pp. 3-24).

საჯარო კერძო პარტნიორობის ფორმები

საჯარო-კერძო პარტნიორობა (PPPs) გამოიყენება საჯარო სერვისებისა და ინფრასტრუქტურული პროექტების ფართო სპექტრის განსახორციელებლად. საჯარო სერვისების ძირითადი ტიპები, რომლებიც ხშირად შექმნილია საჯარო კერძო პარტნიორობის საშუალებით, შემდეგია:

ინფრასტრუქტურის განვითარება - მსხვილი ინფრასტრუქტურული პროექტები, როგორცაა მაგისტრალები ან აეროპორტები, შეიძლება დაფინანსდეს საჯარო-კერძო პარტნიორობის მეშვეობით, საჯარო-კერძო პარტნიორობები ხშირად გამოიყენება სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურის განვითარებისა და მართვისთვის, როგორცაა გზები, ხიდები, გვირაბები და სარკინიგზო სისტემები.

კომუნალური მომსახურება: კერძო სექტორის ჩართულობა ხშირია კომუნალური ინფრასტრუქტურის განვითარებასა და ექსპლუატაციაში, წყლის, კანალიზაციისა და ენერჯეტიკის ჩათვლით.

სერვისის მიწოდება - საჯარო-კერძო პარტნიორობებს შეუძლიათ კერძო სექტორის ჩართვა საჯარო სერვისების ყოველდღიურ მართვასა და მიწოდებაში. საჯარო-კერძო პარტნიორობები შეიძლება გამოიყენებულ იქნას საჯარო საავადმყოფოებისა და ჯანდაცვის დაწესებულებების ასაშენებლად, დასაფინანსებლად და ფუნქციონირებისთვის.

ურბანული განვითარება - საჯარო-კერძო პარტნიორობები გამოიყენება ურბანული განვითარების პროექტებისთვის, მათ შორის შერეული დანიშნულების განაშენიანებისთვის და ხელმისაწვდომი საცხოვრებლების განვითარების მიზნით.

სოციალური მომსახურება - საჯარო-კერძო პარტნიორობებს შეუძლიათ მხარი დაუჭიროონ სხვადასხვა სოციალურ სერვისებსა და სათემო პროგრამებს, რომლებიც

ხშირად ფოკუსირებულია მომსახურების მიწოდებისა და ეფექტურობის გაუმჯობესებაზე (Asian Development Bank, 2018, pp. 21-23.)

საჯარო-კერძო პარტნიორობები მრავალმხრივია და შეიძლება გამოყენებულ იქნას საჯარო სერვისებისა და ინფრასტრუქტურული პროექტების ფართო სპექტრისთვის. კერძო სექტორის ექსპერტიზის, კაპიტალისა და ინოვაციების გამოყენებით, საჯარო-კერძო პარტნიორობები ეხმარება მთავრობებს საჯარო სერვისების უფრო ეფექტურად და ეფექტურ მიწოდებასა და მართვაში. საჯარო-კერძო პარტნიორობების სპეციფიკური გამოყენება განსხვავდება ადგილობრივი საჭიროებების, პრიორიტეტებისა და მომსახურების ან პროექტის ხასიათის მიხედვით.

საჯარო და კერძო პარტნიორობის რისკები:

რისკები, რომელიც დაკავშირებულია საჯარო და კერძო პარტნიორობის გამოყენებასთან საჯარო სერვისებში, შემდეგნაირად გამოიყურება:

ფინანსური რისკები, ხარჯების გადაჭარბება: პროექტის ან სერვისის მიწოდებისათვის საჭირო ხარჯებმა შეიძლება გადააჭარბოს თავდაპირველად დაგეგმილ ბიუჯეტს გაუთვალისწინებელი ხარჯების ან არასწორი გამოთვლების გამო, რამაც შესაძლოა ნეგატიური გავლენა მოახდინოს სერვისის მიწოდებაზე და კითხვის ნიშნის ქვეშ დააყენოს თანამშრომლობის საკითხი. ასევე თუ კერძო პარტნიორის შემოსავლების პროგნოზები ზედმეტად ოპტიმისტურია, აღნიშნულმა შეიძლება შეექმნას ფინანსური სირთულეები, რაც საბოლოოდ შეაფერხებს მომსახურების მიწოდებას.

შესრულების რისკები და მომსახურების ხარისხი: კერძო პარტნიორი შესაძლოა არ აკმაყოფილებდეს შესრულების სტანდარტებს ან მომსახურების ხარისხის მოლოდინს, რაც პოტენციურად იმოქმედებს საზოგადოებისათვის სერვისის ხელმისაწვდომობაზე და სერვისით კმაყოფილებაზე. თუ კერძო პარტნიორი ვერ ახერხებს ოპერაციების ეფექტურად მართვას, ამან ასევე შეიძლება გამოიწვიოს მომსახურების შეფერხება ან არაეფექტურობა.

კონფლიქტური მიზნები: კერძო სექტორის მოგების მიღების მოტივები ხანდახან შეიძლება ეწინააღმდეგებოდეს საჯარო სექტორის მიზნებს, რაც როგორც წესი დაკავშირებულია სამართლიანობის, ხელმისაწვდომობის და საზოგადოებრივი კე-

თილდღეობის შექმნასთან. აღნიშნულმა პოლარიზაციამ შეიძლება გამოიღოს არა-ოპტიმალური შედეგები.

მოკლევადიანი ფოკუსირება: კერძო პარტნიორებმა შეიძლება პრიორიტეტი მიანიჭონ მოკლე ვადაში ფინანსური მოგების მიღებას, და შესაბამისად სერვისის განვითარებისადმი გაცილებით მოკლევადიანი ხედვა ჩამოუყალიბდეს, მაშინ როდესაც საჯარო ორგანიზაციები სერვისის სტაბილიურობის მიზნით გრძელვადიან საჯარო სარგებელის მიღებაზე არიან ორიენტირებულები.

ანგარიშვალდებულება: გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების უზრუნველყოფა შეიძლება იყოს გამონწვევა, როდესაც სერვისები იმართება კერძო პარტნიორების მიერ. გადაწყვეტილების მიღებისა და ოპერაციების გამჭვირვალობის უზრუნველყოფა შეიძლება იყოს რთული, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს ანგარიშვალდებულებისა და ნდობის შემცირება.

საზოგადოებრივი წინააღმდეგობა: აღნიშნულმა თანამშრომლობის მოდელმა შეიძლება გამოიწვიოს საზოგადოების წინააღმდეგობა მოდელისათვის დამახასიათებელი კომერციალიზაციის ასპექტების მიმართ, კერძოდ წინააღმდეგობა საზოგადოების ან სხვადასხვა დაინტერესებული ჯგუფების მხრიდან, განსაკუთრებით თუ არსებობს მოსაზრება, რომ პრივატიზაცია ძირს უთხრის საჯარო სერვისებს ან ზრდის ხარჯებს.

პოლიტიკური რისკები: სამთავრობო ან პოლიტიკურ პრიორიტეტებში ცვლილებამ შეიძლება გავლენა მოახდინოს საჯარო-კერძო პარტნიორობის პროექტების უწყვეტობასა და მხარდაჭერაზე, რაც პოტენციურად გამოიწვევს პროექტთან დაკავშირებით მოლაპარაკებების განახლებას ან პროექტების გაუქმებას.

რისკის არასათანადო განაწილება: თუ რისკები არ არის სათანადოდ განაწილებული საჯარო და კერძო სექტორებს შორის, ამან შეიძლება გამოიწვიოს მხარეებს შორის დავა და არაეფექტურობა. აღნიშნულ შემთხვევაში შეიძლება ასევე დაირღვეს საჯარო-კერძო პარტნიორობის ფუნდამენტური პრინციპი, რაც გულისხმობს გადაწყვეტილების კონსენსუსის პრინციპით მიღებას. მაგალითად, თუ კერძო სექტორს ეძლევა ძალიან დიდი რისკი ადეკვატური კომპენსაციის გარეშე, ამან შეიძლება გავლენა მოახდინოს მათი მხრიდან ნაკისრი ვალდებულებების შესრულებაზე. და-

გეგმვის ფაზაში გაუთვალისწინებელი რისკები, როგორცაა ბუნებრივი კატასტროფები ან ეკონომიკური ვარდნა, შეიძლება გავლენა იქონიოს პროექტის წარმატებაზე (Akintoye & Beck & Hardcastle, 2003, pp. 35-37).

გრძელვადიანი მდგრადობა: იმის უზრუნველყოფა, რომ პროექტი დარჩეს ფინანსურად სიცოცხლისუნარიანი და მდგრადი გრძელვადიან პერსპექტივაში, შეიძლება იყოს რთული, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ შეიცვლება საწყისი გარემოებები, კონტექსტი ან სახელმწიფოს ხედვა.

არსებობს გარკვეული ტიპის საჯარო სერვისები, რომლებიც არ არის რეკომენდებული უზრუნველყოფილი იყოს საჯარო კერძო პარტნიორობის შეთანხმებებით. მომსახურების შესაბამისობა საჯარო კერძო პარტნიორობისთვის დამოკიდებულია სხვადასხვა ფაქტორებზე, როგორცაა მომსახურების ბუნება, საჯარო ინტერესი და კერძო სექტორის ჩართულობის პოტენციალი. ასეთი სერვისებისა და სიტუაციების მაგალითები, როდესაც საჯარო კერძო პარტნიორობები შეიძლება იყოს უვარგისი ან არ არის რეკომენდებული:

მთავრობის ძირითადი ფუნქციების აღსრულების დროს ნაკლებად არის რეკომენდებული საჯარო-კერძო პარტნიორობის მოდელის გამოყენება. ისეთი ფუნქციები, როგორცაა, მაგალითად სასამართლო / მართლმსაჯულების განხორციელება. მართლმსაჯულების სისტემა და მისი ადმინისტრირება, მათ შორის სასამართლოები და სასამართლო პროცესები, როგორც წესი, განიხილება მთავრობის ძირითად ფუნქციად და რეკომენდებულია უშუალოდ საჯარო უწყებების მიერ იყოს მართული მიუკერძოებლობისა და სამართლიანობის უზრუნველსაყოფად (Georgian Government, 2018, pp. 1-18).

ანალოგიურად, რეკომენდებულია თავდაცვისა და უსაფრთხოების უზრუნველყოფის პროცესში ნაკლებად იქნას გამოყენებული საჯარო-კერძო პარტნიორობის მოდელი, რამდენადაც ეროვნული თავდაცვასთან დაკავშირებული საქმიანობები, მათ შორის სამხედრო ოპერაციები, სადაზვერვო თუ ანალიტიკური საქმიანობები შეიძლება მოიცავდეს სენსიტიურ ინფორმაციას ან სახელმწიფო საიდუმლოებას, რომლებიც ძირითადად იმართება ექსკლუზიურად სამთავრობო უწყებების მიერ.

ასევე, ისეთი ძირითადი საჯარო სერვისების მიწოდების პროცესში, როგორცაა

საგანგებო სიტუაციების მართვა ნაკლებად გამოიყენება საჯარო-კერძო პარტნიორობა. ისეთ სიტუაციებში, როგორცაა პანდემია ან საზოგადოებრივი ჯანმრთელობის კრიზისი, ხშირად საჭიროა სწრაფი და კოორდინირებული რეაგირება, რაც უკეთესად მართული იქნება უშუალოდ საზოგადოებრივი ჯანდაცვის ორგანოების მიერ, ვიდრე კომპლექსური საჯარო კერძო პარტნიორობის ორგანიზებით.

მსგავსი პრაქტიკა შეინიშნება ძირითადი სოციალური სერვისების მიწოდების პროცესშიც. ისეთი სერვისები, როგორცაა გადაუდებელი სოციალური დახმარება ან კეთილდღეობის პროგრამები, რომლებიც კრიტიკულია დაუცველი მოსახლეობისთვის, ხშირად იმართება უშუალოდ საჯარო უწყებების მიერ ხელმისაწვდომობისა და თანასწორობის უზრუნველსაყოფად. ანალოგიურად, საყურადღებოა პერსონალური მონაცემების დამუშავებასთან დაკავშირებული საქმიანობები და სერვისები. ის საჯარო სერვისები, რომლებიც მოიცავს დიდი რაოდენობის ან ფართო სპექტრის პერსონალური მონაცემების შეიძლება გამოიწვიოს მონაცემთა კონფიდენციალურობის დარღვევასთან დაკავშირებული საფრთხეები, თუ ისინი იმართება კერძო სექტორის მიერ, მაღალ რისკებთან არის დაკავშირებული.

მიუხედავად იმისა, რომ PPP-ები ბევრ სარგებელს გვთავაზობენ საჯარო ორგანიზაციებს და შეიძლება ეფექტური იყოს საჯარო სერვისების ფართო სპექტრისთვის, ისინი არ არიან შესაფერისი ყველა ტიპის სერვისისთვის. ძირითადი სამთავრობო ფუნქციები, ძირითადი საჯარო სერვისები და მაღალი სენსიტიურობის ან მონოპოლისტური მახასიათებლების მქონე სფეროები ხშირად საჭიროებენ უშუალო საჯარო მენეჯმენტს. გადანყვეტილება PPP-ის გამოყენების შესახებ უნდა ეფუძნებოდეს სერვისის ტიპის, პოტენციური სარგებლისა და რისკების, და საზოგადოებრივი ინტერესების და ანგარიშვალდებულებების უზრუნველყოფის უნარს.

გამოყენებული ლიტერატურა:

- Akintoye, A., Beck, M., & Hardcastle, C. (2003). Public-private partnerships: Managing risks and opportunities. Glasgow Caledonian University.
- Asian Development Bank. (2018). Handbook of public private partnerships. Asian Development Bank. Manila, Philippines.
- Batley, R., & McLoughlin, C. (2009). State capacity and non-state service provision in fragile and conflict-affected states. GSDRC Issues Paper. Birmingham: Governance and Social Development Resource Centre. <http://www.gsdr.org/go/display&type=Document&id=3175>.

- Department for International Development (DFID). (2011). Governance portfolio review: Summary review of DFID's governance portfolio, 2004-2009. London: DFID. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/67458/governance-portfolio.pdf.
- Eaton, K., Kaiser, K., & Smoke, P. (2011). The political economy of decentralization reforms: Implications for aid effectiveness. Washington, D.C: The World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/2e0b5d19-58b5-50d2-8cf6-d1948cb5f607/content>
- Gerrard, M. (2001). Public-private partnership: What are public-private partnerships, and how do they differ from privatizations? In International Monetary Fund .
- Government of Georgia. (2018). Georgian law on public-private partnership. <https://matsne.gov.ge/en/document/view/4193442?publication=0>
- Government of Malaysia. (2014). Government transformation programme: Annual report 2013. http://www.pemandu.gov.my/gtp/upload/Eng_GTP2013_AR_Full.pdf.
- Ho, P. (2012). Governing for the future: What governments can do. RSIS Working Paper No. 248. www.rsis.edu.sg/wp-content/uploads/rsis-pubs/WP248.pdf.
- Lee, E. W., & Haque, M. S. (2006). The new public management reforms and governance in Asian NICs: A comparison of Hong Kong and Singapore. *Governance*, 19(4).
- McCourt, W. (2013). Models of public service reform: A problem-solving approach (Policy Research Working Paper No. 6428). Washington, D.C: The World Bank. http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2013/04/30/000158349_20130430082936/Rendered/PDF/wps6428.pdf
- Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3). https://www.researchgate.net/publication/254349580_The_New_Public_Governance
- Rao, S. (2013). Civil service reform: Topic guide. Birmingham, UK: Governance and Social Development Resource Centre (GSDRC), University of Birmingham. <http://www.gsdrc.org/go/topic-guides/civil-service-reform>.
- Saxena, N. C. (2011). Virtuous cycles: The Singapore public service and national development. Singapore: United Nations Development Programme. https://www.researchgate.net/publication/261476920_Virtuous_Cycles_The_Singapore_Public_Service_and_National_Development_Naresh_C_Saxena_Singapore_United_Nations_Development_Programme_2011_pp_200/link/5a38adf1a6fdccdd41fe481a/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19
- UNDP (2015). From old public administration to the new public service: Implications for public sector reform in developing countries.

საჯარო სერვისის ხელმისაწვდომობა - ფინანსური ხელმისაწვდომობა

აღნიშნულ თავში მიმოხილულია საჯარო სერვისების ხელმისაწვდომობის ფორმები და მისი მნიშვნელობა საზოგადოებრივი კეთილდღეობის უზრუნველყოფის პროცესში. ძირითადი განხილული საკითხებია: საჯარო სერვისების მნიშვნელობა და მისი ხელმისაწვდომობის ფორმები, კერძოდ ფინანსური ხელმისაწვდომობა, გეოგრაფიული ხელმისაწვდომობა, ინფორმაციული ხელმისაწვდომობა, ფიზიკური ხელმისაწვდომობა და ბიუროკრატიული ხელმისაწვდომობა.

ასევე დეტალურად არის მიმოხილული საჯარო სერვისების ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფის მნიშვნელობა და ის დადებითი შედეგები, რაც დგება ხელმისაწვდომი საჯარო სერვისების დახმარებით, კერძოდ: სოციალური სამართლიანობა, ეკონომიკური სარგებელი, დემოკრატიული ღირებულებების გაძლიერება და მოქალაქეებსა და სახელმწიფოს შორის პარტნიორობის ჩამოყალიბება.

ასევე, აღნიშნული თავი აღწერს საჯარო სერვისების ფინანსური ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფის მექანიზმებს, და იმ სოციალურ და ეკონომიკურ ფაქტორებს, რაც გასათვალისწინებელია აღნიშნულ პროცესში. ასევე მოყვანილია შეფასების საერთაშორისო მეთოდები (ინდექსები), რომლებიც აფასებენ საჯარო სერვისების ფინანსურ ხელმისაწვდომობას.

საჯარო სერვისის ხელმისაწვდომობა

საჯარო სერვისების ხელმისაწვდომობა მნიშვნელოვან როლს თამაშობს საზოგადოების განვითარებისა და საერთო კეთილდღეობის შექმნის პროცესში, რადგან ის ხელს უწყობს თანასწორობას, მოქალაქეთათვის შესაძლებლობების შექმნასა და ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესებას. საჯარო სერვისი უნდა იყოს თვისებრივად, პროცედურულად, შინაარსობრივად თანაბრად ხელმისაწვდომი ნებისმიერი მომხმარებლისათვის. სერვისს უნდა ჰქონდეს ისეთი ფორმა, რომ ის დაუძლეველი არ

იყოს მონყვლადი ჭგუფებისა თუ განსაკუთრებული საჭიროების მქონე ბენეფიციარებისათვის (OECD, 2009, P.9).

საჯარო სერვისის ხელმისაწვდომობა გულისხმობს, რომ მოქალაქეებს აქვთ მარტივი, თანაბარი და ეფექტური საშუალებები, რათა მიიღონ საჯარო ორგანიზაციების მიერ მიწოდებული მომსახურება. აღნიშნული მოიცავს რამდენიმე ასპექტს:

1. ფინანსური ხელმისაწვდომობა: საჯარო სერვისები უნდა იყოს ფინანსურად ხელმისაწვდომი, რათა გარანტირებული იყოს, რომ საჯარო მომსახურების ღირებულება, ან მასთან დაკავშირებული ირიბი ხარჯები მოქალაქეებს არ შეუქმნის ხელოვნურ ბარიერებს მათი მოხმარების დროს.
2. გეოგრაფიული / ტერიტორიული ხელმისაწვდომობა: სერვისები ხელმისაწვდომი უნდა იყოს ყველა რეგიონში ან ლოკაციაში, და არ უნდა არსებობდეს დამაბრკოლებელი ბარიერები, რომლებიც შეზღუდავენ სერვისზე წვდომას სხვადასხვა ლოკაციაზე ხელოვნურად.
3. ინფორმაციული ხელმისაწვდომობა: ინფორმაციული სერვისების შემთხვევაში, მათზე წვდომა უნდა იყოს ყველასთვის თანაბრად ხელმისაწვდომი და გასაგები.
4. ფიზიკური ხელმისაწვდომობა: სერვისები ხელმისაწვდომი უნდა იყოს შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირებისთვის და სხვა სპეციალური საჭიროებების მქონე პირებისთვის, მათ შორის შენობებთან და ციფრულ ინტერფეისებთან ფიზიკური წვდომის გათვალისწინებით.
5. ბიუროკრატიული ხელმისაწვდომობა / ადმინისტრაციული ხელმისაწვდომობა: სერვისების მიღების პროცესები და პროცედურები უნდა იყოს მარტივი, მკაფიო და ეფექტური, ყოველგვარი ბიუროკრატიული ბარიერების გარეშე. პროცედურები უნდა იყოს მარტივი და გასაგები, რათა ხელი არ შეუშალოს სერვისის მიღების პროცესს (Nolan-Flecha, 2018, pp. 11-12, pp. 19-21).

საჯარო სერვისების ხელმისაწვდომობა თავის მხრივ მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს საზოგადოების ერთგვაროვან და თანასწორ განვითარებას. საჯარო მომსახურების ხელმისაწვდომობა მნიშვნელოვანია რამდენიმე მიზეზის გამო:

სოციალური სამართლიანობა: საჯარო სერვისების მაღალი ხელმისაწვდომობა ხელს უწყობს ერთგვაროვანი შესაძლებლობების შექმნას ყველასათვის, მიუხედა-

ვად მათი ფინანსური მდგომარეობისა, საცხოვრებელი ღოკაციისა ან სპეციალური საჭიროებებისა. ისინი, ასევე მნიშვნელოვანია სოციალური სამართლიანობისა და თანასწორობის უზრუნველყოფისათვის. სახელმწიფოს ვალდებულებაა უზრუნველყოს ყველა მოქალაქისათვის თანაბარი შესაძლებლობები და სარგებელი, რაც ეხმარება საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფების რეალურ საჭიროებებზე პასუხის გაცემასა და სოციალური უთანასწორობის შემცირებაში.

კეთილდღეობა: საჯარო სერვისებზე თანაბარი წვდომა უზრუნველყოფს, რომ მოქალაქეებს ჰქონდეთ საჭირო რესურსები და სერვისები, როგორცაა განათლება, ჯანდაცვა და უსაფრთხოება, რაც მათი ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესებას უწყობს ხელს.

უფლებების რეალიზება: თითოეული მოქალაქის უფლებაა მიიღოს საჭირო სერვისები, რაც კანონით არის გათვალისწინებული. ხელმისაწვდომობა უზრუნველყოფს, რომ მოქალაქეთა უფლებები რეალურად შესრულდეს.

დემოკრატიული სტაბილურობა: ხელმისაწვდომი საჯარო სერვისები ხელს უწყობს მოქალაქეების აქტიურ ჩართულობას და გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში მონაწილეობას, რაც დემოკრატიული პროცესების სიძლიერის და სტაბილურობის საფუძველია.

ეკონომიური განვითარება: ეფექტურად მიწოდებული საჯარო სერვისები ხელს უწყობს უკეთესი ეკონომიური პირობების შექმნას, რამდენადაც მოქალაქეები უფრო პროდუქტიულნი და ხარჯების მიმართ პასუხისმგებელიანები არიან. ეფექტური და ხელმისაწვდომი სერვისები ხელს უწყობს ეკონომიური აქტივობის ზრდას, რადგან მოქალაქეებს შეუძლიათ უკეთესი შესაძლებლობები მიიღონ.

სამართლებრივი და სოციალური სარგებელი: საჯარო სერვისების ხელმისაწვდომობა ხელს უწყობს მოქალაქეებს ჰქონდეთ უკეთესი სოციალური და ეკონომიური პირობები, რაც სტაბილური და პასუხისმგებელიანი საზოგადოების განვითარების საფუძველია.

საჯარო სერვისები უნდა იყოს შემუშავებული და განხორციელებული მოქალაქეთა მრავალფეროვანი საჭიროებების გათვალისწინებით, რათა ხელი შეუწყოს თანასწორობას, ინკლუზიურობას და საერთო საზოგადოებრივ კეთილდღეობას, გარა-

ნტირებულად უნდა უზრუნველყოს, რომ არავინ იყოს გარიყული ისეთი ბარიერების გამო, როგორცაა ფინანსური შეზღუდვები, გეოგრაფიული მდებარეობა, ფიზიკური შეზღუდვები ან სხვა ფაქტორები (Hegedüs, 2001, p. 5).

საჯარო სერვისების ხელმისაწვდომობის შექმნის პროცესში, მნიშვნელოვანია, პირველ რიგში, სწორად მოხდეს გააზრება თუ ვინ შეიძლება იყვნენ მოწყვლადი მოქალაქეები. მოწყვლადი ჯგუფები ნიშნავს ადამიანთა ჯგუფს, რომლებიც მოკლებულნი არიან გარკვეულ პრვილეგიებს ან, ხელი არ მიუწვდებათ ისეთ საზოგადოებრივ ასპექტებზე, რაც სხვებისთვის ადვილად ხელმისაწვდომია. საზოგადოების მოწყვლადი ჯგუფები შეიძლება იყვნენ როგორც ინდივიდები, ასევე თემები, რომლებიც თავიანთი გარემოებების გამო გამონწევების წინაშე დგანან. აღნიშნული ჯგუფები ხშირად საჭიროებენ განსაკუთრებულ ყურადღებას და მხარდაჭერას კეთილდღეობასა და შესაძლებლობებზე თანაბარი ხელმისაწვდომობის უზრუნველსაყოფად. საყოველთაოდ აღიარებული დაუცველი ჯგუფები მოიცავს შემდეგი ნიშნით გაერთიანებულ მოქალაქეებსა თუ თემებს:

- შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირები: ფიზიკური, სენსორული, ინტელექტუალური ან ფსიქიკური ჯანმრთელობის დარღვევის მქონე პირები, რომლებსაც შეიძლება შეექმნათ ბარიერები სერვისებზე წვდომის, დასაქმებისა და საზოგადოებრივ საქმიანობაში მონაწილეობასთან დაკავშირებით.
- ხანდაზმული პირები: ხანდაზმული პირები, რომლებსაც შეიძლება შეექმნათ ასაკთან დაკავშირებული გამონწევები, მათ შორის ჯანმრთელობის პრობლემები, მობილობის შეზღუდვები და სოციალური იზოლაცია.
- ბავშვები და ახალგაზრდები: განსაკუთრებით ისინი, ვინც იმყოფებიან მინდობით აღზრდაში, ცხოვრობენ სიღარიბეში, ან ძალადობის ან უგულებელყოფის რისკების წინაშე დგანან, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს განვითარების შეფერხება.
- ენობრივი ბარიერის მქონე პირები: ინდივიდები ან თემები, რომლებიც წარმოადგენენ ენობრივ უმცირესობას.
- დაბალი შემოსავლის მქონე ოჯახები / სოციალურად დაუცველი მოქალაქეები - ინდივიდები და ოჯახები, რომლებიც განიცდიან ფინანსურ გაჭირვებას, რამაც შეიძლება შეზღუდოს მათი ხელმისაწვდომობა ძირითად საჭიროებებზე, როგორცაა ჯანდაცვა, განათლება და კომუნალური სერვისები.

- უმცირესობები და მარგინალიზებული ჯგუფები: ჯგუფები, რომელიც, როგორც წესი, რიცხოვნად უმცირესობაშია სახელმწიფოს მოსახლეობის დანარჩენ, დომინანტ ნაწილთან შედარებით. უმცირესობებისა და მარგინალიზებული ჯგუფების წევრები ხშირად ამავე ქვეყნის მოქალაქეები არიან, თუმცა საზოგადოების უმრავლესი ნაწილისაგან ეთნიკური, რელიგიური, ან ენობრივი განსხვავებებით გამოირჩევიან. (OECD, 2009, pp. 9-16)

უმცირესობათა ძირითადი განმასხვავებელი ნიშნებია: 1. უმცირესობის წევრები სხვა ჯგუფებთან შედარებით რაოდენობრივად არათანაბარ მდგომარეობაში იმყოფებიან, 2. უმცირესობათა იდენტიფიცირება თვალნათლივი განმანსხვავებელი ნიშნების მიხედვით შეიძლება მოხდეს, 3. უმცირესობა არის ჯგუფი, რომელსაც ასევე თავად აქვს გაცნობიერებული საკუთარი თავი როგორც მარგინალიზებული თემის წევრი და ღრმად დადრწმუნებული საკუთარ განუმეორებლობაში; 4. არჩევნის ან აუცილებლობის მიხედვით უმცირესობათა წევრები ქორწინებას საკუთარი ჯგუფის წევრებთან ამჯობინებენ.

მარგინალიზებული ჯგუფები კი არიან საზოგადოების ძირითადი ნაწილისაგან გამიჯნული სოციალური ჯგუფები, რომელსაც აბსოლუტურად განსხვავებული ღირებულებები აქვს (კრიმინალური სამყაროს წევრები, მეძავეები, გოთები, დისიდენტები ტოტალიტალურ რეჟიმებში და ა.შ.). აღნიშნულ ჯგუფებს შესაძლოა ჰქონდეთ შეზღუდული წვდომა საჯარო სერვისებზე მთელი რიგი ფიზიკური და ქცევითი ბარიერების გამო, მათ შორის სერვისის მიღების დროს ენობრივი ბარიერი, კულტურული სხვაობა, სტიგმა და ა.შ. ინკლუზიურობა და თანაბარი შესაძლებლობები იმ ჯგუფებისთვის, რომლებსაც შეიძლება შეექმნათ დამატებითი გამოწვევები სერვისის მიღების პროცესში, აუცილებელია. განსაკუთრებით უნდა გამახვილდეს ყურადღება აღნიშნული ჯგუფების საჭიროებებზე, მათ შორის:

ეთნიკური და რეგლიგიური ჯგუფები: ინდივიდები რასობრივი, ეთნიკური ან კულტურული უმცირესობების ჯგუფებიდან, რომლებიც შეიძლება განიცდიან დისკრიმინაციას ან რესურსებსა და შესაძლებლობებზე ხელმისაწვდომობის ნაკლებობას.

ემიგრანტები და იძულებით გადაადგილებული პირები: ემიგრანტი არიან ის პირი, რომელიც ტოვებს თავისი მოქალაქეობის ან მუდმივი საცხოვრებელი ადგილის ქვეყანას და საცხოვრებლად მიემგზავრება სხვა სახელმწიფოში (გაეროს 1948 წლის

ადამიანის უფლებათა საყოველთაო დეკლარაცია (27-ე მუხ.). ხოლო იძულებით გადაადგილებულ პირად, დევნილად ითვლება პირი, რომელიც იძულებული გახდა დაეტოვებინა თავისი მუდმივი საცხოვრებელი ადგილი და გადაადგილებულიყო ქვეყნის ტერიტორიის ფარგლებში იმ მიზეზით, რომ საფრთხე შეექმნა მის ან მასთან მცხოვრები ოჯახის წევრის სიცოცხლეს, ჯანმრთელობას ან თავისუფლებას უცხო ქვეყნის აგრესიის, შიდა კონფლიქტის ან ადამიანის უფლებების მასობრივი დარღვევის გამო. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია აღნიშნული ჯგუფებისათვის სერვისებზე წვდომის უზრუნველყოფა მათი განსაკუთრებული მონყვლადობის გამო.

უსახლკარო პირები: ადამიანები სტაბილური, მუდმივი საცხოვრებლის გარეშე, რომლებსაც არ აქვთ ძირითად სერვისებზე ხელმისაწვდომობა.

ფსიქიკური ჯანმრთელობის პრობლემების ან სპეციალური საჭიროების მქონე პირები: ფსიქიკური ჯანმრთელობის პრობლემების მქონე პირები, რომლებმაც შეიძლება განიცადონ სტიგმა, არაშესაბამისი მხარდაჭერა და მიმღებლობა საზოგადოების მხრიდან და ბარიერები შესაბამისი ზრუნვის მიღების პროცესში.

მართობელა მშობლები: განსაკუთრებით ისინი, ვინც დამოუკიდებლად ზრდიან შვილებს საკმარისი მხარდაჭერის გარეშე, რომლებიც შესაძლოა ფინანსური და სოციალური გამოწვევების წინაშე აღმოჩნდნენ.

ძალადობის მსხვერპლი პირები: პირები, რომლებმაც განიცადეს ოჯახში ძალადობა, სექსუალური ძალადობა ან ძალადობის სხვა ფორმები, რომლებსაც შეიძლება დასჭირდეთ სპეციალიზებული დამხმარე სერვისები (Nolan-Flecha, 2018, pp. 19-21).

აღნიშნული ჯგუფები განიხილება დაუცველად, რამდენადაც მათ შეიძლება შეექმნათ სისტემური ბარიერები სერვისებზე წვდომის პროცესში, გახდნენ დისკრიმინაციის მსხვერპლი და ჰქონდეთ გაცილებით ბევრი გამოწვევა სერვისებზე წვდომის პროცესში ვიდრე არამონყვლად ჯგუფებს, რამაც, ბუნებრივია შეიძლება გავლენა მოახდინოს მათი ცხოვრების ხარისხსა და რესურსებზე ხელმისაწვდომობაზე. მათი საჭიროებების გათვალისწინება და მათთვის საჭირო სერვისებზე წვდომის უზრუნველყოფა გადამწყვეტია თანასწორობისა და სოციალური სამართლიანობის ხელშეწყობისთვის.

საჯარო სერვისების ფინანსური ხელმისაწვდომობა

ფინანსური ხელმისაწვდომობა საჯარო სერვისების კონტექსტში მიუთითებს იმაზე, თუ რამდენად შეუძლიათ ინდივიდებს აღნიშნული სერვისებით სარგებლობა, რამდენად აქვთ საშუალება მნიშვნელოვანი ფინანსური ბარიერების გარეშე მიიღონ საჯარო მომსახურება, რომ აღნიშნული არ აღმოჩნდეს მათთვის არამართლზომიერი ფინანსური ტვირთი. შესაბამისად, საჯარო სერვისი ორიენტირებული უნდა იყოს მომხმარებლის საჭიროებაზე და არა მის გადახდისუნარიანობაზე. საჯარო სერვისი შესაძლოა იყოს კომერციული და სუბსიდირებული, თუმცა მნიშვნელოვანია დეტალურად მოხდეს გააზრება თუ რას ნიშნავს აღნიშნული საჯარო სერვისის ფინანსური ხელმისაწვდომობის კონტექსტში. საჯარო სერვისების ფინანსური ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფის პროცესში, გასათვალისწინებელია რამდენიმე მნიშვნელოვანი გარემოება:

პირველ რიგში, საჯარო სერვისების ფასი უნდა იყოს ისეთი, რომ იგი თანაბრად ხელმისაწვდომი იყოს ყველა მოქალაქისთვის, მათ შორის, განსაკუთრებით დაბალი შემოსავლის მქონე ჯგუფებისათვის. ეს შეიძლება ნიშნავდეს სერვისების შეთავაზებას უფასოდ ან სუბსიდირებული განაკვეთით, რათა უზრუნველყოს, რომ ღირებულებამ არ შეუშალოს ხელი სამიზნე ბენეფიციარებს ჰქონდეთ წვდომა სერვისზე.

ასევე, აუცილებელია საჯარო სერვისების მიწოდების პროცესში გათვალისწინებული იყოს სუბსიდიები და ფინანსური დახმარება. ფასიანი საჯარო სერვისების მიწოდებისას, აუცილებელია სერვისის მიწოდების პროცესი ითვალისწინებდეს აღნიშნულ სერვისზე სხვადასხვა სახის სუბსიდიებს, ფინანსურ დახმარებას ან შემოსავლის მიხედვით დივერსიფიცირებულ გადასახადს. აღნიშნული მიდგომები ეხმარება საჯარო ორგანიზაციებს უზრუნველყონ, რომ მოწყვლად ჯგუფებსაც ჰქონდეთ წვდომა საჭირო სერვისებზე ყოველგვარი ბარიერების გარეშე.

ასევე, მნიშვნელოვანი ბერკეტია, საჯარო სერვისის საფასურზე უარის თქმა და საფასურისაგან გათავისუფლება. საჯარო ორგანიზაციებმა შესაძლოა საჯარო სერვისები ფინანსურად უფრო ხელმისაწვდომი გახადონ, გარკვეული გადასახადების გაუქმების გზით. აღნიშნულ მექანიზმით შესაძლებელია კონკრეტული ჯგუფებისთვის, როგორცაა დაბალი შემოსავლის მქონე ოჯახები, სტუდენტები, ხანდაზმულები ან შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირები სერვისების მოხმარების საფასურის ტვირთი შემცირდეს.

გამჭვირვალე ფასების დანესება მნიშვნელოვან როლს თამაშობს საჯარო სერვისების ფინანსური ხელმისაწვდომობის გაუმჯობესებაში. მკაფიო ინფორმაცია საჯარო სერვისებთან დაკავშირებული ხარჯების შესახებ, მათ შორის ნებისმიერი შესაძლო დამატებითი მოსაკრებლების ან გადასახადების შესახებ, უნდა იყოს ხელმისაწვდომი საზოგადოებისთვის. აღნიშნული ტიპის გამჭვირვალობა საშუალებას აძლევს ინდივიდებს დაგეგმონ საკუთარი რესურსები სერვისის მიღების პროცესში.

ფინანსური დაგეგმვა და მხარდაჭერა, ასევე მნიშვნელოვანი გასათვალისწინებელი გარემოებებია. დამხმარე სერვისების მიწოდება, როგორცაა ფინანსური კონსულტაცია ან გადახდის გეგმები, შეუძლია დაეხმაროს მოქალაქეებს საჯარო სერვისებთან წვდომასთან დაკავშირებული ხარჯების მართვაში.

ძირითადი საჯარო სერვისების სუბსიდირება, როგორც წესი მოქალაქეთა ფუნდამენტური უფლებების რეალიზებასთან დაკავშირებული სერვისები, როგორცაა, განათლება, ჯანდაცვა, სამაშველო სამსახური უნდა იყოს სუბსიდირებული სახელმწიფოს მხრიდან.

ფინანსური ხელმისაწვდომობა გასათვალისწინებელია როგორც კომერციული, ასევე არაკომერციული საჯარო სერვისების დროს, ისევე როგორც, გასათვალისწინებელია თავად ერთი სერვისის ფარგლებში. სეგმენტური ფინანსური ხელმისაწვდომობა ნიშნავს, კომერციული საჯარო სერვისი იყოს სუბსიდირებული მონყვლადი და მარგინალური ჯგუფებისათვის. მაგალითად, პირადობის მოწმობის გაცემა შესაძლოა იყოს ფასიანი მომსახურება, თუმცა სოციალურად დაუცველის სტატუსის მქონე მოქალაქისათვის მოხდეს აღნიშნული სერვისის სუბსიდირება და უფასოდ მიეწოდოს აღნიშნულ მონყვლად ჯგუფს.

განსაკუთრებით მონყვლადია ჯანდაცვის სერვისები ფინანსური ხელმისაწვდომობის კუთხით. მნიშვნელოვანია სახელმწიფოს მიერ მიწოდებული კომერციული სერვისების იყოს ადაპტირებული სეგმენტურად - მაგალითად საფასური იყოს ცვლადი სოციალურად დაუცველი სტატუსის არსებობის შემთხვევაში.

გაეროს შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა უფლებების კონვენცია იცავს პრინციპს ე.წ. „გონივრულ მისადაგებაზე“, რომლის მიხედვით სახელმწიფოებმა დაყოვნებისა და დამატებითი ხარჯების გარეშე უნდა უზრუნველყონ ფართო საზო-

გადოებისათვის განკუთვნილი ინფორმაციის შშმპ-ისთვის მიწოდება მათთვის გასაგები ფორმით და სხვადასხვა სახის შესაძლებლობის შეზღუდვაზე მორგებული ტექნოლოგიების გამოყენებით, დამტებითი საფასურის გარეშე.

ფინანსური ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა გადამწყვეტია საჯარო სერვისებზე თანაბარი წვდომისთვის. იგი ხელს უწყობს ეკონომიკური ბარიერების თავიდან აცილებას, რათა გამორიცხოთ ადამიანები იმ მხარდაჭერისა და რესურსების მოპოვებაში, რაც მათ სჭირდებათ მათი კეთილდღეობისა და საზოგადოებაში სრულფასოვანი მონაწილეობისთვის (Smith, 2007, pp. 23-48).

ფინანსური ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფის მექანიზმები

საჯარო სერვისების ფინანსურად ხელმისაწვდომობა გულისხმობს ისეთი სტრატეგიებისა და პოლიტიკის განხორციელებას საჯარო სერვისებთან დაკავშირებით, რომლებიც ამცირებს ან აღმოფხვრის ფინანსურ ბარიერებს ძირითად სერვისებზე წვდომისათვის. ამის მისაღწევად რამდენიმე გზა არსებობს:

1. სუბსიდიები და ფინანსური დახმარება: ფინანსური მხარდაჭერის ან სუბსიდიების უზრუნველყოფა დაბალი შემოსავლის მქონე პირებს და ოჯახებს საჯარო მომსახურების ხარჯების დასაფარად. მაგალითად, შემცირებული ან უფასო ჯანდაცვის სერვისების, საგანმანათლებლო პროგრამების ან კომუნალური გადასახადების შეთავაზება მათთვის, ვინც დაბალი შემოსავლის მქონედ ითვლება.

2. Sliding Scale საკომისიო: საჯარო სერვისებზე მცოცავი, ცვალებადი ფასები, სადაც მომსახურების ღირებულება ეფუძნება ინდივიდის გადახდის უნარს. ეს მიდგომა უზრუნველყოფს, რომ დაბალი შემოსავლის მქონე პირები იხდიან ნაკლებს, ხოლო მაღალი შემოსავლის მქონე პირები მეტს, რაც ათანაბრებს სერვისზე ფინანსური წვდომასა და აღნიშნული საჯარო სერვისის ფინანსურ ტვირთს სხვადასხვა ჯგუფებისათვის.

Sliding Scale Clinics: ზოგიერთი ჯანდაცვის კლინიკა, როგორცაა საზოგადოებრივი ჯანდაცვის ცენტრები, იყენებს მზარდი საფასურის სტრუქტურას, რომელიც ეფუძნება პაციენტების შემოსავალს, რათა სამედიცინო მომსახურება უფრო ხელმისაწვდომი გახდეს.

3. უფასო ან დაბალფასიანი სერვისები: ასევე ერთ-ერთი მექანიზმია გარკვეული აუცილებელი სერვისებს უფასოდ ან ნომინალურ ფასად მიწოდება, როგორცაა ძირითადი ჯანდაცვა, დაწყებითი განათლება და გადაუდებელი დახმარების სერვისები. მსგავსი მიდგომა უზრუნველყოფს ყველას თანაბარ წვდომას, მიუხედავად მათი ფინანსური მდგომარეობისა.

მსგავსი შემთხვევაა, საჯარო ბიბლიოთეკები: საჯარო ბიბლიოთეკები სთავაზობენ უფასო წვდომას წიგნებზე, ციფრულ რესურსებზე და საგანმანათლებლო პროგრამებზე, რაც უზრუნველყოფს ყველასათვის თანაბარ შესაძლებლობას ისარგებლოს ფინანსური მდგომარეობის მიუხედავად. ასევე, უფასო საჯარო განათლება: დაწყებითი და საშუალო განათლება, როგორც წესი, უფასოა ბევრ ქვეყანაში, რაც უზრუნველყოფს, რომ ყველა ბავშვს ჰქონდეს საბაზისო განათლება.

4. ფინანსური დახმარების პროგრამები: ასევე შესაძლებელია მიზნობრივი და სეგმენტური ფინანსური დახმარების პროგრამების შემუშავება, რომლებიც უზრუნველყოფენ გრანტებს, სტიპენდიებს ან ვაუჩერებს კონკრეტული საჯარო სერვისებისთვის, როგორცაა განათლება ან ბავშვის მოვლა, კომუნალური მომსახურებები და სხვა.

Special Supplemental Nutrition Program for Women, Infants, and Children (WIC) პროგრამა, მაგალითად, აშშ-ში უზრუნველყოფს ფინანსურ დახმარებას საკვებისა და სამედიცინო სერვისების უზრუნველყოფისა და სხვა სახის დახმარების აღმოჩენის მიზნით დაბალი შემოსავლის მქონე ორსული ქალების, ახალშობილებისა და მცირეწლოვანი ბავშვებისათვის (Hodges, 2024, pp. 31-32).

მსგავსი შემთხვევაა, უფასო კვება სკოლებში: ზოგიერთი სკოლა უზრუნველყოფს უფასო ან დაბალფასიან კვებას დაბალშემოსავლიანი ოჯახების მოსწავლეებისათვის, რაც უზრუნველყოფს, რომ ყველა ბავშვს ჰქონდეს წვდომა საკვებზე სასწავლო პროცესის განმავლობაში.

5. გადახდის გეგმები: ასევე ეფექტური ბერკეტია მომსახურების საფასურის გადახდის მოქნილი მექანიზმების შეთავაზება, რაც გულისხმობს გადახდის განაწილებას. მოქალაქეებს შეუძლიათ გადაიხადონ მომსახურება განვადებით, ვიდრე დაფარონ სრული საფასური წინასწარ. ამან შეიძლება გაუადვილოს მოქალაქეებს

საჯარო სერვისების მისაღებად საჭირო ფინანსების მართვა საჭირო სერვისებზე ნვდომისას.

კომუნალური გადახდის გეგმები: ბევრი კომუნალური მომსახურების მიმწოდებელი კომპანია მომხმარებლებს გვთავაზობს გადახდის გეგმებს, რომლებიც მომხმარებელს საშუალებას აძლევს გადაიხადონ გადასახადები ყოველთვიურად და არა ერთდროულად.

სამედიცინო სერვისებზე გადახდის გეგმები: საავადმყოფოები და ჯანდაცვის პროვაიდერები ხშირად გვთავაზობენ მომხმარებლებს გადახდის გეგმებს, რათა დაეხმარონ პაციენტებს დროთა განმავლობაში გაანაწილონ სამედიცინო მკურნალობის ღირებულება.

6. რეგულარული შეფასება და კორექტირება: საჯარო ორგანიზაციების მხრიდან უნდა მოხდეს საჯარო სერვისების ფინანსური ხელმისაწვდომობის უწყვეტი შეფასება, რაც გულისხმობს საჯარო სერვისების ფინანსურ ხელმისაწვდომობასთან დაკავშირებით შესაბამისი შეფასების გაკეთებას, მომსახურების საფასურში საჭირო კორექტივების შეტანის მიზნით. აუცილებელია, რეგულარულად შეფასდეს საჯარო სერვისების ფინანსური ხელმისაწვდომობა და შევიდეს ცვლილებები მომხმარებლების გამოხმაურებისა და საჭიროებების ცვლილების საფუძველზე.

აღნიშნული შეფასების მიზნით, საჯარო ორგანიზაციები ხშირად იყენებენ შემდეგ ბერკეტებს: უკუკავშირის მექანიზმების დანერგვა სერვისის მიწოდების პროცესში, სამთავრობო უწყებები და სერვისის პროვაიდერები აგროვებენ უკუკავშირს მომხმარებლებისგან ფინანსური ხელმისაწვდომობის ზომების ეფექტურობის შესაფასებლად და მომსახურების პროცესში საჭირო კორექტივების შესატანად.

7. ვაუჩერები და გრანტები: სახელმწიფომ საჯარო სერვისებზე ფინანსური ხელმისაწვდომობის შექმნის მიზნით, შეიძლება სამიზნე ჯგუფებს შესთავაზოს სპეციალიზებული დახმარებები ვაუჩერებისა და გრანტების სახით, მაგალითად კომუნალური მომსახურებებისათვის განკუთვნილი ვაუჩერები, რაც გულისხმობს გარკვეული კომუნალური სერვისების მოხმარებისათვის წინასწარ ვაუჩერის გაცემას, რაც მომხმარებელს ათავისუფლებს მომსახურების საფასურის გადახდისაგან (Griffiths & Kippin & Stoker, 2013, pp. 37 -109, pp. 197-231).

ფაქტორები, რომელიც უნდა იქნას გათვალისწინებული საჯარო სერვისების ფინანსური ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფის პროცესში

საჯარო სერვისებისთვის ფინანსური ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა მოითხოვს რამდენიმე ფაქტორის გულდასმით გათვალისწინებას მოსახლეობის მრავალფეროვანი საჭიროებების ეფექტურად დასაკმაყოფილებლად, მათ შორის მნიშვნელოვანია:

1. შემოსავლის შეფასება: აუცილებელია განისაზღვროს შემოსავლის ზღვრები და ფინანსური კრიტერიუმები, რათა ზუსტად იდენტიფიცირდეს, თუ ვინ არის ის სამიზნე ჯგუფები, რომელთაც ესაჭიროებათ სუბსიდიების, ფასდაკლებების ან სხვა სახის ფინანსური დახმარების მიღება.
2. ეკონომიკური ცვალებადობა: ფინანსური დახმარების დონის დადგენისას გასათვალისწინებელია რეგიონალური ეკონომიკური განსხვავებები და ცხოვრების ხარჯების ვარიაციები.
3. ხარჯების ანალიზი: რეგულარულად უნდა მოხდეს ხარჯების გადახედვა და თავიდან შეფასება, ასევე გაანალიზდეს მომსახურების მიწოდების ხარჯების ცვლილება და ტრენდი, რათა საჯარო ორგანიზაცია დარწმუნებული იყოს, რომ ფინანსური დახმარება და სუბსიდიები სათანადოდ მიზნობრივი და საკმარისია.
4. საფასურის სტრუქტურირება: საფასურის სტრუქტურების შემუშავება, რომელიც აბალანსებს ხარჯების დაფარვის აუცილებლობას მომხმარებლებისთვის ხელმისაწვდომობის შენარჩუნების მიზნით. აუცილებელია ფინანსური დახმარების ან შემცირებული გადასახადების დასადგენად, მკაფიო და სამართლიანი კრიტერიუმების შემუშავება, რათა დახმარება ნამდვილად მოხმარდეს იმ ჯგუფებს, რომელთაც აქვთ შეზღუდული ფინანსური წვდომა სერვისზე. ამასთანავე, აუცილებელია რეგულარული განახლებები.
5. თანაბარი განაწილება: აუცილებელია უზრუნველყოფილი იყოს, რომ ფინანსური დახმარება სამართლიანად ნაწილდებოდეს სხვადასხვა რეგიონებსა და დემოგრაფიულ ნაწილებში, რათა აღმოიფხვრას საჯარო სერვისებზე ხელმისაწვდომობის ნებისმიერი უთანასწორობა.
6. მომსახურების ხარისხი: მიუხედავად საჯარო სერვისის მიწოდების სქემისა,

დაუშვებელია საჯარო სერვისის ხარისხი იცვლებოდეს. განეული მომსახურების ხარისხი, მიუხედავად მომხმარებლების ფინანსური მდგომარეობისა უნდა იყოს ერთგვაროვანი.

7. მომხმარებელთა გამოხმაურება: აუცილებელია შეგროვდეს მომხმარებლის უკუკავშირი სერვისის ფინანსური ხელმისაწვდომობის ზომების ეფექტურობის შესაფასებლად და გაუმჯობესების სფეროების იდენტიფიცირებისთვის.
8. ზემოქმედების შეფასება: რეგულარულად უნდა ჩატარდეს შეფასებები ფინანსური ხელმისაწვდომობის ინიციატივების გავლენის შესაფასებლად და საჭიროებისამებრ მონაცემების საფუძველზე მოხდეს შესწორებები.

იმის განსაზღვრა, თუ რომელ ქვეყანას აქვს საუკეთესო ფინანსურად ხელმისაწვდომი სერვისები, დამოკიდებულია სხვადასხვა ფაქტორზე, მათ შორის კონკრეტულ სერვისებზე და ხელმისაწვდომობის გასაზომად გამოყენებულ კრიტერიუმებზე. თუმცა, რამდენიმე საერთაშორისო რეიტინგი და ინდექსი ფართოდ გამოიყენება საჯარო სერვისების ხელმისაწვდომობის გაზომვის მიზნით. აღნიშნული საერთაშორისო ინდექსები ბუნებრივია ასახავენ ფინანსურ ხელმისაწვდომობასთან დაკავშირებულ ასპექტებს, თუმცა ისინი შეიძლება არ იყოს ფოკუსირებული მხოლოდ ფინანსურ ხელმისაწვდომობაზე. ამის ნაცვლად, ისინი აწვდიან ინფორმაციას უფრო ფართო საკითხებზე, როგორცაა ჯანდაცვის ხელმისაწვდომობა, სოციალური კეთილდღეობა და ცხოვრების საერთო ხარისხი, რომლებიც მჭიდროდ არის დაკავშირებული ფინანსურ ხელმისაწვდომობასთან. აქ მოცემულია რამდენიმე ძირითადი ინდექსი და რეიტინგი, რომლებსაც შეუძლიათ შესაბამისი ინფორმაციის მიწოდება:

1. ადამიანური განვითარების ინდექსი (HDI): ორგანიზაცია: გაეროს განვითარების პროგრამა (UNDP)
2. მსოფლიო ბედნიერების ანგარიში: ორგანიზაცია: მდგრადი განვითარების გადწყვეტილებების ქსელი (SDSN)
3. გლობალური კონკურენტუნარიანობის ანგარიში: ორგანიზაცია: მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმი (WEF)
4. სოციალური პროგრესის ინდექსი (SPI): ორგანიზაცია: სოციალური პროგრესის იმპერატივი
5. ჯანდაცვის ხელმისაწვდომობისა და ხარისხის ინდექსი: ორგანიზაცია: ჯანმრ-

თელობის მეტრიკისა და შეფასების ინსტიტუტი (IHME)

6. მსოფლიო ბანკის ბიზნესის კეთების ანგარიში: ორგანიზაცია: მსოფლიო ბანკი
7. OECD უკეთესი ცხოვრების ინდექსი: ორგანიზაცია: ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია (OECD)
8. ევროსტატის სოციალური დაცვის სტატისტიკა: ორგანიზაცია: ევროსტატი (ევროპული კავშირი)
9. გლობალური ჯანმრთელობის უსაფრთხოების ინდექსი: ორგანიზაცია: ჯონ ჰოპკინსის ჯანმრთელობის უსაფრთხოების ცენტრი

გამოყენებული ლიტერატურა:

- Blöchliger, H. (2008). Market mechanisms in public service provision (OECD Economics Department Working Papers No. 626). OECD. <https://doi.org/10.1787/242062183026>
- Conceição, P. (2024). Human development report 2023/2024. United Nations Development Programme. <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2023-24reporten.pdf>
- Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21. <https://doi.org/10.1023/A:1006053205534>
- Griffiths, S., Kippin, H., & Stoker, G. (2013). Public services - A new reform agenda.
- Hegedüs, J. (2001). Charging development cost, user charges, supporting low income group. In *Public services on local and regional level* (Conference paper). Friedrich Ebert Stiftung, Zagreb Regional Office, Budapest.
- Hodges, L., Toossi, S., Todd, J. E., & Ryan-Claytor, C. (2024). The Special Supplemental Nutrition Program for Women, Infants, and Children (WIC): Background, trends, and economic issues (Economic Information Bulletin No. 267). Economic Research Service. <https://doi.org/10.32873/unl.dc.ekp7h4jfs>
- Kettl, D. F. (2000). *The global public management revolution: A report on the transformation of governance*. Brookings Institution Press.
- Nolan-Flecha, N. (2018). Next generation diversity and inclusion policies in the public service: Ensuring public services reflect the societies they serve (OECD Working Papers on Public Governance No. 34). OECD. <https://doi.org/10.1787/51691451-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2009). *Fostering diversity in the public service*. Public Governance and Territorial Development Directorate Network on Public Employment and Management. GOV/PGC/PEM(2009)1/FINAL.
- Ospina, S. (2001). *Managing diversity in civil service: A conceptual framework for public organizations*. United Nations Expert Group Meeting on Managing Diversity in the Civil Service, United Nations Headquarters, New York, 3-4 May 2001.
- Smith, P. C. (2007). *Formula funding of public services*. OAPEN

საჯარო სერვისის ხელმისაწვდომობა - პროცედურული ხელმისაწვდომობა

თავში განხილულია საჯარო სერვისების მრავალფეროვნებისა და მათი მართვის მნიშვნელობა, თუ რა როლი აქვს მრავალფეროვნების მართვას ინკლუზიური და ეფექტიანი საჯარო სერვისების მიწოდებაში. ასევე, განხილულია მრავალფეროვნების მართვის პრინციპები და კომპონენტები, როგორებიცაა დისკრიმინაციის შეზღუდვა, კულტურული კომპეტენცია, ხელმისაწვდომი კომუნიკაცია და მომხმარებლის სპეციფიკური საჭიროებების გათვალისწინება.

განსაკუთრებით ხაზგასმულია პროცედურული ხელმისაწვდომობის მნიშვნელობა, რომელიც გულისხმობს სერვისზე წვდომის სიმარტივეს, ინფორმაციის სიცხადეს, მრავალენოვანი მხარდაჭერის უზრუნველყოფას და ბიუროკრატიული ბარიერების შემცირებას. ასევე, განხილულია მომხმარებელთა საჭიროებებზე მორგებული დიზაინის, უკუკავშირის მექანიზმებისა და მომხმარებლებისთვის დამატებითი მხარდაჭერის უზრუნველყოფის მნიშვნელობა. თავში ასევე დეტალურად არის მიმოხილული ციფრული საჯარო სერვისების ხელმისაწვდომობის გაუმჯობესების შესაძლებლობები და გამოწვევები.

საჯარო სერვისის მრავალფეროვნება და მისი მართვა

მრავალფეროვნების მართვა, ვინრო გაგებით გულისხმობს სერვისის მიწოდების პროცესში მომხმარებელთა საბაზისო განსხვავებების აღიარებას, თუმცა საჯარო სერვისების მიწოდების პროცესში მრავალფეროვნების მართვის ვინრო გაგებაზე დაყრდნობა არამართებულია. საჯარო სერვისების პროცესში მრავალფეროვნება არსებობს მაშინ, როდესაც საზოგადოების ყველა ჯგუფსა და თემს, მათ შორის ტრადიციულად მარგინალიზებულ ჯგუფებსაც, ისევე როგორც საზოგადოებაში არსებულ ყველა უმცირესობათა ჯგუფს შეუძლია სამართლიანად მიიღოს მონაწილეობა ყველა იმ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, რომელიც ეხება მათთვის მნიშვნელოვან საკითხებს და განსაზღვრავს მათ ცხოვრებასა და მის ხარისხს.

მრავალფეროვნების მართვის პროცესის სწორად გასაგებად მნიშვნელოვანია ისეთი ცნებების სწორად დეფინიცია, როგორებიცაა:

დისკრიმინაცია - საზოგადოების ერთი ჯგუფის მიერ მეორე ჯგუფის უფლებების შეზღუდვა ან დარღვევა მასზე უპირატესობის დემონსტრირების მიზნით, სქესის, რასის, გენდერის, სოციალური სტატუსის, რელიგიური ან პოლიტიკური მრწამსის, სექსუალური ორიენტაციის, ჯანმრთელობის მდგომარეობის ან საქმიანობის ნიადაგზე.

მაგალითად, ქართული კანონმდებლობა განარჩევს დისკრიმინაციის რამდენიმე ფორმას, კერძოდ:

პირდაპირი დისკრიმინაცია არის ისეთი მოპყრობა ან პირობების შექმნა, რომელიც პირს საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი უფლებებით სარგებლობისას ამ კანონის პირველი მუხლით გათვალისწინებული რომელიმე ნიშნის გამო არახელსაყრელ მდგომარეობაში აყენებს ანალოგიურ პირობებში მყოფ სხვა პირებთან შედარებით ან თანაბარ მდგომარეობაში აყენებს არსებითად უთანასწორო პირობებში მყოფ პირებს, გარდა ისეთი შემთხვევისა, როდესაც ამგვარი მოპყრობა ან პირობების შექმნა ემსახურება საზოგადოებრივი წესრიგისა და ზნეობის დასაცავად კანონით განსაზღვრულ მიზანს, აქვს ობიექტური და გონივრული გამართლება და აუცილებელია დემოკრატიულ საზოგადოებაში, ხოლო გამოყენებული საშუალებები თანაბომიერია ასეთი მიზნის მისაღწევად (საქართველოს მთავრობა, 2014, გვ.1).

ირიბი დისკრიმინაცია არის ისეთი მდგომარეობა, როდესაც ფორმით ნეიტრალური და არსით დისკრიმინაციული დებულება, კრიტერიუმი ან პრაქტიკა პირს ამ კანონის პირველი მუხლით გათვალისწინებული რომელიმე ნიშნის გამო არახელსაყრელ მდგომარეობაში აყენებს ანალოგიურ პირობებში მყოფ სხვა პირებთან შედარებით ან თანაბარ მდგომარეობაში აყენებს არსებითად უთანასწორო პირობებში მყოფ პირებს, გარდა ისეთი შემთხვევისა, როდესაც ამგვარი მდგომარეობა ემსახურება საზოგადოებრივი წესრიგისა და ზნეობის დასაცავად კანონით განსაზღვრულ მიზანს, აქვს ობიექტური და გონივრული გამართლება და აუცილებელია დემოკრატიულ საზოგადოებაში, ხოლო გამოყენებული საშუალებები თანაბომიერია ასეთი მიზნის მისაღწევად (საქართველოს მთავრობა, 2014, გვ. 2).

ინკლუზიურობა - არსებობს მაშინ, როდესაც უმწეო თემების და უმცირესობათა ჯგუფების წარმომადგენლები ინანილებენ ძალაუფლებას და მონაწილეობენ გადაწყვეტილების მიღებაში ცალკეული პროექტების, პროგრამებისა და დაწესებულებების (როგორებიცაა მაგალითად, სკოლა და სამუშაო ადგილი) ფარგლებში (Veldsman, 2013, p. 12).

საჯარო სერვისების მიწოდების კონტექსტში მრავალფეროვნება აღნიშნავს ადამიანებს/მომხმარებლებს შორის არსებულ იმ განსხვავებებს, რომლებსაც შეუძლიათ გავლენა იქონიონ სერვისის მიწოდებისა და სერვისით სარგებლობის პროცესზე. საჯარო სერვისების მიწოდების პროცესში მრავალფეროვნების მართვა კი ნიშნავს ისეთი სისტემური ღონისძიებების გატარებას, რომელთა მეშვეობით შესაძლებელი გახდება სერვისით თანაბარი სარგებლობის უზრუნველყოფა საზოგადოების ნებისმიერი წარმომადგენლისათვის, მრავალფეროვნებით მონიჭებული უპირატესობებისა და სარგებლის მაქსიმალური გამოყენება, ხოლო მისი შესაძლო უარყოფითი გავლენის – მინიმუმამდე დაყვანა (Veldsman, 2013, p. 12).

საჯარო სერვისების შემთხვევაში მრავალფეროვნების მართვის პროცესში, მხოლოდ ისეთი პარამეტრების გათვალისწინება როგორცაა ასაკი, სქესი, ოჯახური მდგომარეობა, რასა, წარმომავლობა საკმარისი არაა საჯარო სერვისების ჯეროვნად და მდგრადად მიწოდებისათვის. აუცილებელია, ასევე მომხმარებელთა ქცევითი თავისებურებების კვლევა, და აღნიშნული პერსპექტივიდან გადაწყვეტილებების მიღება ადამიანთა შორის განმასხვავებელი თავისებურებების გავლენებისა და ამ განსხვავებებზე (სქესი, სექსუალური ორიენტაცია და სხვა ადამიანური განსხვავებები) დაფუძნებული შედეგების მინიმიზაციისა და მართვისათვის.

მრავალფეროვნების მართვა არის სამუშაო პროცესი, რომლის მიზანია გარემოს განვითარება და გაუმჯობესება რათა შეიქმნას თანაბარი და სამართლიანი პირობები ნებისმიერი მოქალაქისათვის. (Cox & Blake, 1991, pp.45-46)

მრავალფეროვნების მართვის პროცესის გათვალისწინებას საჯარო სერვისების მიწოდების პროცესში მნიშვნელოვანი პოზიტიური შედეგები შეიძლება მოიტანოს, მათ შორის: გაზარდოს სერვისის მოხმარება, რამდენადაც იგი უფრო ადვილად ახერხებს მომხმარებელთა სხვადასხვა სეგმენტების მოცვასა და დაკმაყოფილებას. ასევე სერვისებით მიღწეული შედეგები არის უფრო მდგრადი და დროში განგრძობ-

ბადი, რაც მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს უთანასწორობისა და დასკრიმინაციის შემცირებას. მრავალფეროვნების ეფექტური მენეჯმენტი ხელს უწყობს მომსახურების ხელმისაწვდომობისა და ხარისხის არაერთგვაროვნებისა და ხარვეზების იდენტიფიცირებას და შესაბამისად ეხმარება საჯარო სერვისის მიწოდებელს შეამციროს აღნიშნული ხარვეზები.

ასევე აღსანიშნავია, რომ სერვისებით მიერ მიღებული ეფექტი, ცვლილება თუ გაუმჯობესება არის არსებითი. სერვისით კმაყოფილება იზრდება როგორც მომხმარებლებში, ასევე დაინტერესებულ მხარეებშიც და სერვისები ხდება უფრო მორგებული და მიზნობრივი. მოსახლეობის მრავალფეროვანი საჭიროებების აღიარება და მათი დაკმაყოფილება უზრუნველყოფს საჯარო სერვისების მორგებას ამ საჭიროებების ეფექტურად დასაკმაყოფილებლად, რაც ხელს უწყობს თანასწორობასა და სამართლიანობას. საზოგადოების ნდობა იზრდება, როდესაც საჯარო სერვისები აღიქმება, როგორც ინკლუზიური და სამართლიანი, ეს ხელს უწყობს სერვისისადმი ნდობის გაზრდას, ისევე როგორც ნდობას საზოგადოების წევრებს შორის. შედეგად, სახეზეა აქტიური მონაწილეობა: სხვადასხვა თემები უფრო მეტად ერთვებიან საჯარო სერვისებთან დაკავშირებული გადანაცვლებების მიღების პროცესში, როდესაც გრძნობენ რომ მათი მონაწილეობა არსებითია და შედეგიანი, რაც კმაყოფილების მაღალ დონეს. ასევე, უმჯობესდება მიღებული გადანაცვლებების ხარისხი. სხვადასხვა გუნდები ხშირად უკეთესად ახერხებენ რეალური საჭიროებების იდენტიფიცირებას და ყველაზე ეფექტიანი გადანაცვლებების მიგნებას, რომლებიც პასუხობენ სხვადასხვა თემის ჯგუფების კომპლექსურ საჭიროებებს. ხდება რესურსების მიზნობრივი განაწილება. სხვადასხვა ჯგუფების სპეციფიკური საჭიროებების გაცნობიერება საშუალებას იძლევა რესურსები უფრო ეფექტურად განაწილდეს, რაც უზრუნველყოფს სერვისების მიღწევას იმათთან, ვისაც ეს ყველაზე მეტად სჭირდება და მცირდება სერვისის მიწოდებაზე საჭირო ხარჯები. მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებული საკითხების პროაქტიულად განხილვამ შეიძლება თავიდან აიცილოს ძვირადღირებული სამართლებრივი გამოწვევები და შეამციროს გამოსასწორებელი ქმედებების საჭიროება (Beer, 2010, pp. 3-13).

მრავალფეროვნების მართვა საჯარო სერვისების მიწოდების პროცესში ეხება ისეთი სტრატეგიებისა და პრაქტიკების გამოყენებას, რომლებსაც საჯარო სექტორის ორგანიზაციები იყენებენ ინკლუზიური გარემოს შესაქმნელად, რომელიც პატივს სცემს

და აფასებს, როგორც მათი თანამშრომლების, ასევე იმ მოსახლეობის მრავალფეროვნებას, პერსპექტივებსა და საჭიროებებს. ეს გულისხმობს მრავალფეროვნების აღიარებას, დათმობასა და აღნიშნული მრავალფეროვნების გამოყენებას სერვისის მიწოდების გასაუმჯობესებლად და სამართლიანობის უზრუნველსაყოფად.

მრავალფეროვნების მართვის ძირითადი კომპონენტები საჯარო სერვისების მიწოდებაში მოიცავს:

არადისკრიმინაციული პოლიტიკის შემუშავება - ისეთი პოლიტიკის შემუშავება და განხორციელება, რომელიც აღკვეთს დისკრიმინაციას რასის, სქესის, ეთნიკური წარმომავლობის, რელიგიის, ასაკის, ინვალიდობის, სექსუალური ორიენტაციისა და სხვა მახასიათებლების მიხედვით.

კულტურული კომპეტენციის ამაღლება და გათვალისწინება სერვისის მიწოდების პროცესში - საჯარო სერვისების მიმწოდებელი საჯარო ორგანიზაციები უნდა ითვალისწინებდნენ საზოგადოების კულტურულ დივერსიფიკაციის ფაქტორს და სერვისის მიწოდების პროცესში კარგად ესმოდეთ მათი მომხმარებლების კულტურული განსხვავებების შესახებ. შესაბამისად, მუდმივად უნდა გააუმჯობესონ მათი უნარი ეფექტურად მოემსახურონ სხვადასხვა თემებს.

ცნობიერების ამაღლების კომპონენტის გათვალისწინება სერვისის მიწოდების პროცესში - მრავალფეროვნების საკითხების შესახებ ინფორმირებულობის ამაღლების ხელშეწყობა აუცილებელია, როგორც საჯარო სერვისების მიმწოდებელი უწყებების თანამშრომლებს, ასევე დაინტერესებულ მხარეებსა და მომხმარებელს შორის.

საჯარო სექტორის კულტურული დივერსიფიკაცია და ფართე წარმომადგენლობა - მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დაქირავება, რომელიც ასახავს მომსახურე საზოგადოების დემოგრაფიულ მონაცემებს, მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს საჯარო სერვისების მიწოდების პროცესს მულტიკულტურულ გარემოში.

დაინტერესებული მხარეების ჩართულობა - საზოგადოების სხვადასხვა დაინტერესებული მხარეების ჩართვა დაგეგმვისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში უზრუნველყოფს იმ გარემოებას, რომ სერვისები აკმაყოფილებს ყველა ჯგუფის საჭიროებებს.

მრავალენოვანი სერვისები: სერვისებისა და ინფორმაციის მიწოდება სხვადასხვა ენებზე მნიშვნელოვანი წინგადადგმული ნაბიჯია სერვისების მიწოდების პროცესში მრავალფეროვნების სწორად გათვალისწინების კუთხით.

ხელმისაწვდომი კომუნიკაციის პროცესისა და არხების უზრუნველყოფა - დივერსიფიცირებული და მრავალფეროვანი საკომუნიკაციო არხები უზრუნველყოფს, რომ კომუნიკაციის მეთოდები ხელმისაწვდომი იყოს შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირებისთვის, როგორცაა შესტების ენის ან ბრაილის შრიფტით ადაპტირებული დოკუმენტაცია.

ბარიერების მოხსნა - აუცილებელია საჯარო სერვისების მიწოდებელმა საჯარო ორგანიზაციებმა მოახდინონ ბარიერების იდენტიფიცირება და მოხსნა, რომლებიც ხელს უშლის გარკვეულ ჯგუფებს სერვისებზე წვდომაში.

რესურსების თანაბარი განაწილება - მრავალფეროვნების სწორად მართვისათვის აუცილებელია რესურსების განაწილების უზრუნველყოფა საზოგადოების ყველა წევრის, განსაკუთრებით მოწყვლადი და მარგინალიზებული თემების წარმომადგენლების საჭიროებების გათვალისწინებით.

მრავალფეროვნების ეფექტური მენეჯმენტით, საჯარო ორგანიზაციებს შეუძლიათ გააძლიერონ თავიანთი შესაძლებლობები, მოემსახურონ საზოგადოების ყველა სეგმენტს ერთგვაროვნად, გააუმჯობესონ საზოგადოების ნდობა და კმაყოფილება და ხელი შეუწყონ უფრო ინკლუზიური და სამართლიანი საზოგადოების ჩამოყალიბებას (Ospina, 2011, pp. 4-6).

მრავალფეროვნების მართვის პრინციპები შემდეგია:

- ტოლერანტული კულტურის პატივისცემა;
- ჯგუფებსა და ინდივიდებს შორის განსხვავებების აღიარება;
- სამართლის უზენაესობა;
- საჯარო სერვისის დივერსიფიკაცია სეგმენტურად ;
- სერვისის მიწოდების პროცესში არადისკრიმინაციული გარემოს შექმნა.

რას ნიშნავს პროცედურული ხელმისაწვდომობა საჯარო სერვისების შემთხვევაში

პროცედურული ხელმისაწვდომობა საჯარო სერვისების კონტექსტში გულისხმობს საჯარო სერვისების მიწოდების პროცესის სიმარტივეს, რომლის ფარგლებშიც ნებისმიერი საჭიროების მომხმარებელს შეეძლება ჰქონდეს თანაბარი წვდომა საჯარო სერვისზე, ამასთანავე, საჯარო სერვისთან დაკავშირებული პროცესების გადასახლად არ სჭირდება დამატებითი ქმედებების განხორციელება და ნავიგაცია აღნიშნულ პროცესებში, არის არადისკრიმინაციული და უზრუნველყოფილია თავისუფალი არჩევანი.

პროცედურული ხელმისაწვდომობის შეფასებისათვის, აუცილებელია რამდენიმე ფაქტორის გაანალიზება. პირველ რიგში ყურადღება უნდა მიექცეს გამოყენების სიმარტივეს, რამდენად მარტივია მომხმარებლებისათვის მიმართონ საჯარო ორგანიზაციას ან მოითხოვონ მომსახურება. აღნიშნული ასევე გულისხმობს, სერვისებზე წვდომის სიმარტივეს, რომლითაც ინდივიდებს შეუძლიათ მიიღონ და გამოიყენონ საჯარო სერვისები, მათ შორის, რამდენად მოსახერხებელია განაცხადის გაკეთების პროცესები, სერვისის მოთხოვნა, საჯარო სერვისის მიმწოდებელთან კომუნიკაცია და ა.შ. ასევე, მნიშვნელოვანი გასათვალისწინებელი ფაქტორია ინფორმაციის სიცხადე, თუ რამდენად ნათელი და გასაგებია ინსტრუქციები და მოთხოვნები საჯარო სერვისის მოხმარების პროცესში.

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი საჯარო სერვისის მიწოდების დროს ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფის პროცესში ინფორმაციის ხელმისაწვდომობაა, კერძოდ სერვისების შესახებ ინფორმაციის სიცხადე და ხელმისაწვდომობა, მათ შორის მოთხოვნები, პროცედურები და დასაშვებობის კრიტერიუმები. ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა მჭიდროდ არის დაკავშირებული ისეთ ფაქტორთან, როგორცაა დახმარების ხელმისაწვდომობა: მხარდაჭერა რამდენად ხელმისაწვდომია იმ პირებისთვის, რომლებსაც სჭირდებათ დახმარება სისტემაში ნავიგაციაში.

ცალკე გასათვალისწინებელი ფაქტორებია საკომუნიკაციო არხების მრავალფეროვნება, თუ რამდენად მრავალფეროვანია საჯარო სერვისთან დაკავშირებული საკომუნიკაციო არხები ან პირიქით, ხომ არ არის შეზღუდული საკომუნიკაციო არხების რაოდენობა განსხვავებული საჭიროების მოქალაქეებისათვის. ასევე, ენა და ფორმატი: რამდენად არის უზრუნველყოფილი ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა მრავალ ენაზე და ხელმისაწვდომ ფორმატებში სხვადასხვა საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად.

საყურადღებო ფაქტორია პროცესის გამჭვირვალობაც: რამდენად ნათელი და გასაგებია სერვისებზე წვდომის საფეხურები და მოთხოვნები და რამდენად გამჭვირვალეა აღნიშნული პროცესები. და ბოლოს, პასუხისმგებლობა და დროულობა: რამდენად სწრაფად და ეფექტურად პასუხობენ საჯარო ორგანიზაციები მოქალაქეთა თხოვნებს და ამუშავებენ განაცხადებს (OECD, 2013, pp. 19-39).

საჯარო ორგანიზაციები იღებენ სხვადასხვა ზომებს, რათა საჯარო სერვისები გახადონ პროცედურულად უფრო ხელმისაწვდომი:

- 1. პროცესების გამარტივება:** პროცედურების გამარტივება და სტანდარტიზაცია სირთულის შესამცირებლად და მათზე ნავიგაციის გასაადვილებლად არის ერთერთი საბაზისო ნაბიჯი რაც შეიძლება საჯარო ორგანიზაციებმა გადადგან პროცედურული ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფის პროცესში. აღნიშნული შეიძლება მოიცავდეს საჯარო სერვისის მისაღებად აუცილებელი დოკუმენტაციის შემცირებას, ნაბიჯების კონსოლიდაციას და სერვისის მიწოდების პროცესში მკაფიო და მარტივი ენის გამოყენებას ფორმებსა და ინსტრუქციებში. ბევრმა ქვეყანამ საჯარო სერვისების პროცედურების გამარტივებას ონლაინ პორტალების საშუალებით მიაღწია, სადაც მომხმარებლებს შეუძლიათ მიიღონ მომსახურება მყისიერად და ასევე, რეალურ დროში მოიძიონ დახმარება საჭიროების შემთხვევაში.
- 2. ციფრული პლატფორმების დანერგვა:** ონლაინ პლატფორმებისა და პორტალების საშუალებით საჯარო სერვისების მიწოდება, მნიშვნელოვნად ეხმარება პროცედურული ხელმისაწვდომობის გაზრდაში საჯარო ორგანიზაციებს. აღნიშნული მეთოდის გამოყენების დროს გასათვალისწინებელია ის გარემოება, რომ სერვისის მიღების მთელი ციკლი უნდა იყოს ციფრულად ხელმისაწვდომი, კერძოდ ინფორმაციის მიღება, განაცხადის გაკეთება, კონსულტაცია, სერვისის საბოლოოდ მიღება და ა.შ.
- 3. ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის მართვა:** ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის გაზრდას ინფორმაციული ასიმეტრია მნიშვნელოვნად ამარტივებს. ინფორმაციის ასიმეტრია ნიშნავს, რომ საჯარო სერვისის მიწოდების პროცესში დაცული უნდა იყოს მინიმალური ჩარევის პრინციპი. მინიმალური ჩარევის პრინციპი ნიშნავს ერთის მხრივ საჯარო უწყებამ სერვისის შექმნის ან მიწოდების დროს არ გამოიყენოს იმაზე მეტი პერსონალური მონაცემი ვიდრე ეს

საჭიროა სერვისის წარმოქმნისათვის. მინიმალური ჩარევის პრინციპი: ჯანდაცვის სერვისებით სარგებლობისას სამუშაო ადგილის, პოზიციისა და ხელფასის მითითება განაცხადში. დარღვეულია მინიმალური ჩარევის პრინციპი. აღნიშნული ინფორმაცია არაა არსებითი სერვისით სარგებლობის პროცესში. ასევე - საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის სერვისებით სარგებლობისათვის აუცილებელია სულადობის წარდგენა (თელასი, ჯორჯიან უოთერ ანდ ფაუერი, ყაზტრანსგაზ-თბილისი, ენერგო-პრო ჯორჯია, გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია, სოკარ ჯორჯია გაზი და საქორგაზი). აღნიშნული ინფორმაცია მოპოვებადია ელექტრონულად და არ საჭიროებს მოქალაქის მხრიდან მატერიალური სახით დოკუმენტის მიწოდებას. კიდევ ერთი მაგალითი: საჯარო სამსახურში დასაქმებისას წარსადგენი დოკუმენტია ცნობა ნასამართლეობის შესახებ. აღნიშნული ინფორმაცია მოპოვებადია ელექტრონულად და არ უნდა საჭიროებდეს მოქალაქის მხრიდან მატერიალური სახით აღნიშნული ინფორმაციის წარდგენას.

4. **ბიუროკრატიული ბარიერების აღმოფხვრა:** საჯარო სერვისის მიწოდების პროცესში მნიშვნელოვანია შემცირებული იყოს ბიუროკრატიული პროცედურები და ზედმეტი ბარიერები, რაც გულისხმობს სერვისის მიღებისათვის ნაკლებად მნიშვნელოვანი ან არასაჭირო ეტაპების გაუქმებას ან სხვა ეტაპებთან გაერთიანებას, შეერთებას. ბიუროკრატიული ბარიერების გამარტივების ყველაზე იოლი და ყველაზე სწრაფად აღსრულებადი საშუალებაა ერთი სარკმლის პრინციპით სერვისის მიწოდების მოდელი. ერთი სარკმლის პრინციპში როგორც ფიზიკურ, ასევე ციფრულ სივრცესაც გულისხმობს.
5. **მრავალენოვანი მხარდაჭერა:** აუცილებელია ინფორმაციისა და სერვისების მიწოდება მრავალ ენაზე უფრო ფართო ხელმისაწვდომობის უზრუნველსაყოფად.
6. **მომხმარებლისთვის მოსახერხებელი დიზაინი:** იმის უზრუნველყოფა, რომ ფორმები, ციფრული პორტალები და სხვა ადმინისტრაციული ხელსაწყოები შექმნილია მომხმარებლის გამოცდილების გათვალისწინებით, რაც მათ ინტუიციურ და მარტივ გამოყენებას უწყობს ხელს.
7. **მომხმარებელთა უკუკავშირის მექანიზმების უზრუნველყოფა:** უკუკავშირის მრავალფეროვანი არხების შექმნა მომხმარებლებისთვის აუცილებელია, რათა უზრუნველყოფილი იყოს უკუკავშირის შეგროვება მომხმარებლების

გამოცდილებაზე და შესაბამისად, შესაძლებელი გახდეს მათ საჭიროებებზე მორგებული გაუმჯობესებების შეთავაზება.

როგორ შეიძლება ციფრული საჯარო სერვისები გახდეს პროცედურულად ხელმისაწვდომი

ციფრული საჯარო სერვისები შეიძლება გახდეს პროცედურულად ხელმისაწვდომი სხვადასხვა მექანიზმების საშუალებით, რაც მიზნად ისახავს, რომ ყველა მომხმარებელს, განურჩევლად მათი შესაძლებლობებისა და გარემოებებისა, შეუძლია ადვილად წვდომა საჯარო სერვისებზე. ყველაზე ხშირად გამოიყენება შემდეგი სტრატეგიები:

ინტუიციური ინტერფეისები: ისეთი ინტერფეისები, რომლებზეც მარტივია ნავიგაცია, მკაფიო მენიუებით, ღილაკებით და ინსტრუქციებით.

მომსახურების ტესტირება: მომსახურების ტესტირება სხვადასხვა ჯგუფებთან, მათ შორის შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირებთან, ხელმისაწვდომობის პოტენციური ხარვეზების იდენტიფიცირებისა და გადაწყვეტის მიზნით.

ხელმისაწვდომი ფორმატები: ინფორმაციის ხელმისაწვდომ ფორმატებში მიწოდება, როგორცაა გასაგები ენა და ვიზუალი, ბრაილის შრიფტის გამოყენება, აუდიო და ელექტრონული ფორმატები, რომლებიც თავსებადია ეკრანის წამკითხველებთან.

მრავალენოვანი მხარდაჭერა: სერვისების მრავალ ენაზე შეთავაზება, და ამასთანავე ენის შეცვლის მარტივი და მოსახერხებელი ოფცია ციფრულ პლათფორმაზე.

ციფრული პლათფორმების ადაპტირებადი, ე.წ. რესფონსივ დიზაინი: ციფრული სერვისები ხელმისაწვდომი უნდა იყოს სხვადასხვა მონაცემობებზე, მათ შორის სმარტფონებსა და ტაბლეტებზე, ხოლო დიზაინის ინტერფეისები, უნდა ადაპტირდებოდნენ ეკრანის სხვადასხვა ზომებსა და რეზოლუციებზე.

დამხმარე ტექნოლოგიების თავსებადობა: პლათფორმებს უნდა შეეძლოთ ეკრანის წამკითხველთან თავსებადობა. ვებსაიტები და აპლიკაციები კარგად უნდა მუშაობდნენ ეკრანის წამკითხველებთან და სხვა დამხმარე ტექნოლოგიებთან თუ გაჯეტებთან.

ინსტრუქციები და მიმდინარე რეჟიმში დახმარება: მკაფიო ინსტრუქციები და კონტექსტუალური დახმარება მთელი პროცესის განმავლობაში უნდა იყოს უზრუნველყოფილი. მაგალითად, Help Desks და Chatbots ინტეგრირება პლათფორმებზე.

უნყვეტი გაუმჯობესება: პლათფორმების, ინსტრუქციებისა და სერვისის მიწოდების პროცესის რეგულარულად განაახლება და გაუმჯობესება მომხმარებლის გამოხმაურებისა და ხელმისაწვდომობის აუდიტის საფუძველზე.

კონფიდენციალურობა და უსაფრთხოება: მონაცემთა დაცვის აუცილებელი ბერკეტებისა და ინსტრუქციების იმპლემენტაცია. მომხმარებლის პერსონალური ინფორმაცია დაცული უნდა იყოს და კონფიდენციალურობის პოლიტიკა მკაფიოდ იყოს განსაზღვრული.

უსაფრთხო ავთენტიფიკაცია: ავთენტიფიკაციის უსაფრთხო, მაგრამ ხელმისაწვდომი მეთოდები, როგორცაა მრავალფაქტორიანი ავთენტიფიკაცია (Flumian, 2018, pp. 7-19).

ერთი ფანჯრის მეთოდი არის უაღრესად ეფექტური გზა საჯარო სერვისების პროცედურული ხელმისაწვდომობისთვის. აღნიშნული მიდგომა გულისხმობს, რამოდენიმე სერვისის ერთ ლოკაციაზე (ფიზიკური ან ციფრული) გაერთიანებას, რაც ამარტივებს პროცესს მომხმარებლებისთვის და ამცირებს მასზე წვდომის ბარიერებს. ერთი სარკმლის პრინციპით მომსახურებს მიწოდებას აქვს მთელი რიგი უპირატესობები, რაც განაპირობებს მის ეფექტიანობასა და პროცედურული ხელმისაწვდომობის ზრდის ხელშეწყობას:

გამარტივებული წვდომა: მომხმარებლებს შეუძლიათ სხვადასხვა სერვისზე წვდომა ერთ ადგილას, რაც გამორიცხავს რამდენიმე სააგენტოსა თუ ვებსაიტზე ნავიგაციის აუცილებლობას. აღნიშნული ზოგავს დროს და ამცირებს პროცესს.

შემცირებული ბიუროკრატია: სერვისების ერთ ადგილას მიწოდებამ შეიძლება გაამარტივოს პროცესები და შეამციროს მომხმარებლებისგან საჭირო დოკუმენტაციისა და ადმინისტრაციული ნაბიჯების რაოდენობა.

გაუმჯობესებული ეფექტურობა: იზოგება დრო და მომხმარებლებს შეუძლიათ შეასრულონ მრავალი დავალება ერთ ვიზიტში ან ონლაინ სესიაში, რაც ამცირებს სერვისებზე წვდომისთვის საჭირო დროსა და ძალისხმევას.

უფრო სწრაფი დამუშავება: სერვისების ერთ სივრცეში ინტეგრირებამ შეიძლება გამოიწვიოს სერვისის მიწოდებისათვის აუცილებელი დამუშავების დროის შემცირება, რადგან ინფორმაციის უფრო ადვილად გაზიარება შესაძლებელია დეპარტამენტებსა თუ უწყებებს შორის.

პერსონალიზებული დახმარება: საჯარო სერვისის მიწოდებაზე პასუხისმგებელ პირებს შეუძლიათ უზრუნველყონ უფრო პერსონიფიცირებული მხარდაჭერა, გაუწიონ დახმარება მომხმარებლებს ამ პროცესში და დააკმაყოფილონ მათი კონკრეტული საჭიროებები. მსგავსი მიდგომების დანერგვა უფრო მარტივია ერთი სარკმლის პრინციპით სერვისების მიწოდების დროს.

რესურსების უკეთესი გამოყენება: ხარჯთეფექტურობის კუთხით, სერვისების კონსოლიდაცია შეიძლება იყოს უფრო ხარჯთეფექტური საჯარო ორგანიზაციისათვის, შეუძლია შეამციროს მრავალი სერვისცენტრისათვის საჭირო რესური, ისევე როგორც საკადრო რესურსიც. ასევე არსებული პერსონალის უფრო ეფექტურად გამოყენება ხდება. პერსონალი შეიძლება იყოს ჯვარედინად დატრენინგებული სხვადასხვა სერვისების შესასრულებლად, რაც აუმჯობესებს საერთო ეფექტურობას და რეაგირებას.

სერვისების კოორდინაცია: უკეთესმა კოორდინაციამ სხვადასხვა სერვისებს შორის შეიძლება გამოიწვიოს უფრო ინტეგრირებული და ეფექტური გადაწყვეტილებები მომხმარებლებისთვის.

გაზრდილი გამჭვირვალობა და ანგარიშვალდებულება: ერთი სარკმლის პრინციპით საჯარო სერვისების მიწოდების დროს ხდება უფრო მკაფიო და თანმიმდევრული და ინფორმაციის მიწოდება უზრუნველყოფილია მომხმარებლისათვის უფრო ნაკლებ დროში.

საჯარო სერვისების პროცედურულ ხელმისაწვდომობასთან დაკავშირებული რისკები

თუ საჯარო სერვისები პროცედურულად ხელმისაწვდომი არაა, აღნიშნულმა შეიძლება წარმოიშვას რამდენიმე რისკი:

გამორიცხვა: გარკვეული ჯგუფები, როგორცაა შეზღუდული შესაძლებლობის

მქონე პირები, ენობრივი ბარიერის მქონე პირები, ან მარგინალიზებული თემების წარმომადგენლები, შეიძლება გამოირიცხონ ძირითადი სერვისებზე წვდომისგან, რაც ამძაფრებს უთანასწორობას.

გაზრდილი ფინანსური ტვირთი: რთული და მიუწვდომელი პროცესები შეიძლება მძიმე ფინანსურ ტვირთად დააწვეს მომხმარებლებს, რაც ართულებს საჭირო სერვისების მიღებას. ამან შეიძლება გამოიწვიოს იმედგაცრუება და საერთო ჩართულობის შემცირება საჯარო სერვისებში. აღნიშნული გარემოების გამო, მომხმარებლებსაც და სერვისის პროვაიდერებსაც შეიძლება გაეზარდოთ ხარჯები სერვისის არაეფექტურობის, შეცდომებისა და დამატებითი რესურსების საჭიროების გამო, რომლებიც დაკავშირებულია რთულ პროცედურებიდან.

შეცდომები და არასწორი მენეჯმენტი: რთულმა ან გაურკვეველმა პროცედურებმა შეიძლება გამოიწვიოს შეცდომები, რამაც შეიძლება უარყოფითად იმოქმედოს სერვისის მიწოდებაზე და მომხმარებლის კმაყოფილებაზე.

დაბალი შესაბამისობა: როდესაც პროცესები ძნელად გასაგებია, მომხმარებელმა შეიძლება ვერ შეასრულონ მოთხოვნები, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს შეუსაბამობა და მომხმარებელთა მოთხოვნების დადებითად გადაწყვეტის მაჩვენებლის შემცირება.

ნდობის შემცირება: თუ მომხმარებლებს უჭირთ წვდომა ან ნავიგაცია საჯარო სერვისებზე, მათ შეიძლება დაკარგონ ნდობა ამ ინსტიტუტების მიმართ. ნდობის შემცირებამ შეიძლება შეამციროს საზოგადოების ნდობა სამთავრობო სერვისების ეფექტურობისა და სამართლიანობის მიმართ.

გაზრდილი უთანასწორობა: მარგინალიზებულ და დაუცველ ჯგუფებს შეიძლება გაუჭირდეთ სერვისებზე წვდომა, რაც უფრო დიდ სოციალურ და ეკონომიკურ უთანასწორობას გამოიწვევს.

საჯარო სერვისების ადმინისტრაციული ხელმისაწვდომობის გაზომვა გულისხმობს ხარისხობრივი და რაოდენობრივი მეთოდების ერთობლიობას, რათა შეფასდეს, რამდენად ადვილად და ეფექტურად შეუძლია მომხმარებელთა სხვადასხვა ჯგუფებს აღნიშნულ სერვისებზე წვდომა. რამდენიმე ძირითადი მიდგომა, რომლებიც გამოიყენება ადმინისტრაციული ხელმისაწვდომობის გასაზომად შემდეგია:

მომხმარებელთა კმაყოფილების გამოკითხვები, რომლებიც აფასებენ მომხმარებლის კმაყოფილებას სერვისის მიწოდების სხვადასხვა ასპექტებით, მათ შორის მართივი წვდომის, ინფორმაციის სიცხადისა და საერთო გამოცდილებით.

Net Promoter Score (NPS), რომელიც აფასებს მომხმარებლების მიერ სერვისის სხვებისთვის რეკომენდაციის გაწევის ალბათობას, რაც უზრუნველყოფს მომხმარებლის კმაყოფილების და ხელმისაწვდომობის შესახებ ინფორმაციას (Baquero, 2022, p. 2).

სერვისის გამოყენების მონაცემები - სერვისის გამოყენების მონაცემების ანალიზი სხვადასხვა დემოგრაფიულ ჯგუფში (ასაკი, სქესი, ეთნიკური წარმომავლობა, ინვალიდობის სტატუსი) თანაბარი წვდომის უზრუნველსაყოფად, ასევე სერვისებზე წვდომის მომხმარებელთა რაოდენობის გაზომვა დაშვებულ პოპულაციასთან შედარებით, ხაზს უსვამს ტერიტორიებს, რომლებსაც ნაკლები ათვისება აქვთ.

ციფრული ხელმისაწვდომობის აუდიტი: ვებსაიტებისა და ონლაინ პლატფორმების შეფასება ვებ კონტენტის ხელმისაწვდომობის სახელმძღვანელო პრინციპებთან (WCAG) შესაბამისობის მიზნით, რათა უზრუნველყოფილი იყოს მათი ხელმისაწვდომობა შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე მომხმარებლებისთვის.

დამუშავების დრო: განაცხადების დამუშავებისა და სერვისების მიწოდებისთვის საჭირო დროის გაზომვა, აქცენტი ეფექტურობაზე და ლოდინის დროის მინიმიზაციაზე.

შეცდომის სიხშირე: შეცდომის ან პრობლემების სიხშირის თვალყურის დევნება სერვისის მიწოდებისას, რაც შეიძლება მიუთითებდეს ხელმისაწვდომობის ბარიერებზე.

არსებობს რამდენიმე საერთაშორისო ინდექსი, რომლებიც გამოიყენება საჯარო სერვისების პროცედურული ხელმისაწვდომობის გასაზომად. აღნიშნული ინსტრუმენტები ეხმარება შეფასდეს, რამდენად მარტივად და ეფექტურად შეუძლიათ მოქალაქეებს წვდომა და საჯარო სერვისების გამოყენება:

1. ელექტრონული მმართველობის განვითარების ინდექსი (EGDI): გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის მიერ გამოქვეყნებული EGDI აფასებს ელექტრონული მმართველობის განვითარების დონეს გლობალურად. ის ზომავს სამ გა-

ნზომილებას: ონლაინ სერვისებს, სატელეკომუნიკაციო ინფრასტრუქტურას და ადამიანურ კაპიტალს.

2. ბიზნესის კეთების სიმარტივის ინდექსი: მსოფლიო ბანკის მიერ შემუშავებული ინდექსი აფასებს ბიზნესის კეთების სიმარტივეს სხვადასხვა ქვეყანაში სხვადასხვა ფაქტორების გაზომვით, მათ შორის მარეგულირებელი პროცესების სიმარტივისა და ეფექტურობისა და ბიზნესის საჯარო სერვისების ხელმისაწვდომობის გზით.
3. გლობალური კონკურენტუნარიანობის ინდექსი (GCI): შედგენილია მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმის მიერ. GCI აფასებს ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობას სხვადასხვა ფაქტორზე დაყრდნობით, მათ შორის საჯარო სერვისებისა და ინფრასტრუქტურის ეფექტურობას. ის იძლევა ხედვას საჯარო სერვისების საერთო ეფექტურობისა და ხელმისაწვდომობის შესახებ ეკონომიკური კონკურენტუნარიანობის კონტექსტში.
4. ადამიანური განვითარების ინდექსი (HDI): შექმნილია გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP) მიერ. HDI ზომავს ქვეყნის საშუალო მიღწევებს ჯანდაცვაში, განათლებაში და შემოსავალში. მიუხედავად იმისა, რომ არ არის მხოლოდ ორიენტირებული ადმინისტრაციულ ხელმისაწვდომობაზე, HDI-ს შეუძლია უზრუნველყოს არაპირდაპირი ხედვა იმის შესახებ, თუ რამდენად ხელმისაწვდომი და ეფექტურია საჯარო სერვისები ადამიანის განვითარებაში წვლილისთვის.
5. საჯარო სექტორის გამჭვირვალობის ინდექსი: ზომავს საჯარო სექტორის საქმიანობის გამჭვირვალობას, მათ შორის საჯარო სერვისების ინფორმაციისა და პროცესების ხელმისაწვდომობას. გამჭვირვალობა მჭიდროდ არის დაკავშირებული ხელმისაწვდომობასთან, რადგან მკაფიო და ღია ინფორმაცია ხელს უწყობს საჯარო სერვისების უფრო მარტივ წვდომას.
6. ინკლუზიურობის ინდექსი: ზომავს რამდენად ინკლუზიურია საჯარო სერვისები ისეთი ფაქტორების გათვალისწინებით, როგორცაა ენობრივი მხარდაჭერა, კულტურული კომპეტენცია და მარგინალიზებული ჯგუფებისთვის ხელმისაწვდომობა. აფასებს რამდენად კარგად აკმაყოფილებს საჯარო სერვისები სხვადასხვა საჭიროებებს და უზრუნველყოფს თანაბარ ხელმისაწვდომობას ყველა მოქალაქისთვის.

აღნიშნული ინდექსები და მეტრიკა ეხმარება მთავრობებსა და ორგანიზაციებს შეაფასონ და გააუმჯობესონ საჯარო სერვისების ადმინისტრაციული ხელმისაწვდომობა.

გამოყენებული ლიტერატურა:

- Baquero, A. (2022). Net promoter score (NPS) and customer satisfaction: Relationship and efficient management. *Sustainability*, 14(4), 2011. <https://doi.org/10.3390/su14042011>
- Basset-Jones, N., Brown, R. B., & Cornelius, N. (2007). Delivering effective diversity management through effective structures. *Systems Research and Behavioral Science*, 24(1).
- Beer, J. M. (2010). Diversity management's paradoxical negation of diversity. *The International Journal of Diversity in Organizations, Communities and Nations*, 10(4).
- Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organisational competitiveness. *The Executive*, 5(3).
- Flumian, M. (2018). The management of integrated service delivery. *Innovations in Public Service Delivery*, (6). <http://dx.doi.org/10.18235/0001050>
- Government of Georgia. (2014). Law of Georgia on the Elimination of All Forms of Discrimination. <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/2339687?publication=3>
- Moilanen, T., & Salminen, A. (2007). Comparative study on the public service ethics of the EU member states. University of Helsinki and University of Vaasa.
- Ospina, S. (2011). Managing diversity in civil service: A conceptual framework for public organizations. United Nations.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2013). Access to public services: Affordability. Government at a glance 2013 (Special feature – Serving citizens). https://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2013_gov_glance-2013-en
- The World Bank. (2004). Public sector roles in strengthening social responsibility.
- The Committee on Standards in Public Life. (2014). Ethical standards for providers of public services.

საჯარო სერვისის ხელმისაწვდომობა - ტერიტორიული ხელმისაწვდომობა

თავში განხილულია საჯარო სერვისების ტერიტორიულ ხელმისაწვდომობასთან დაკავშირებული საკითხები, კერძოდ: ტერიტორიული ხელმისაწვდომობის განმარტება, როგორ განსაზღვრავს გეოგრაფიული ფაქტორები გარემოებას, თუ რამდენად ადვილად შეუძლიათ მოქალაქეებს წვდომა საჯარო სერვისებზე მათი საცხოვრებელი ადგილის გათვალისწინების გარეშე, ის ბარიერები და ფაქტორები, რაც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ტერიტორიულ ხელმისაწვდომობაზე. ასევე მიმოხილულია საფოსტო ინდექსის ლატარია - კონცეფცია, რომელიც აღნიშნავს, რომ სერვისების ხელმისაწვდომობა და ხარისხი დამოკიდებულია მოქალაქის საცხოვრებელი ადგილზე. კონცეფცია ხაზს უსვამს უთანასწორობას, რომელიც შესაძლოა წარმოიშვას სხვადასხვა რეგიონებსა და ლოკაციებზე.

აღნიშნულ თავში დეტალურად არის განხილული ყველა ის ბარიერი, რომლებიც ხელს უშლის ტერიტორიულ ხელმისაწვდომობას, მათ შორის გეოგრაფიული ბარიერები, ტრანსპორტირების პრობლემები, ეკონომიკური, ციფრული რესურსების ნაკლებობა, ტექნოლოგიებზე და ინტერნეტზე შეზღუდული წვდომა, ენობრივი და კულტურული ბარიერები და სერვისების განსხვავებები. ხაზგასმით არის აღნიშნული, რომ აუცილებელია მიწოდებული სერვისების თანაბრად განაწილება და მოქალაქეების წვდომის უზრუნველყოფა, რათა ყველა მოქალაქემ, მიუხედავად მათი საცხოვრებელი ადგილისა, მიიღოს ხარისხიანი საჯარო სერვისები.

ტერიტორიული ხელმისაწვდომობა

ტერიტორიული ხელმისაწვდომობა საჯარო სერვისების მიწოდების პროცესში, მოიზრებს თუ რამდენად ადვილად შეუძლიათ მომხმარებლებს ჰქონდეთ წვდომა საჯარო სერვისებზე გეოგრაფიული ფაქტორის გათვალისწინების გარეშე და რამდენად მარტივად შეუძლიათ გამოიყენონ აღნიშნული სერვისები საკუთარი საცხოვრებელი ადგილის მიუხედავად.

კარგი ტერიტორიული ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა ნიშნავს, რომ სერვისები თანაბრად ხელმისაწვდომია ყველა მოქალაქისათვის, მიუხედავად იმისა, თუ სად ცხოვრობენ ისინი. საჯარო სერვისების ტერიტორიული ხელმისაწვდომობა მოიცავს რამდენიმე მნიშვნელოვან გასათვალისწინებელ ფაქტორებს, როგორცაა:

1. **მანძილი:** რა მანძილი უნდა გაიარონ მოქალაქეებმა სერვისზე წვდომისთვის. რამდენად თანაბარ პირობებში არიან მოქალაქეები საჯარო სერვისებზე წვდომის დროს მიუხედავად მათი საცხოვრებელი ადგილისა.
2. **ტრანსპორტირება:** საჯარო სერვისის მისაღებად უნევთ თუ არა რაიმე სახეობის ტრანსპორტით გადაადგილება მოქალაქეებს და რამდენად ხელმისაწვდომი და მოსახერხებელია სატრანსპორტო ვარიანტები.
3. **სერვისების განაწილება:** როგორ ხდება სერვისების განაწილება სხვადასხვა ტერიტორიებზე, რაც უზრუნველყოფს, რომ ადმინისტრაციული ცენტრებიდან დაშორებულ ლოკაციებზე მაცხოვრებელ მოქალაქეებს აქვთ შესაბამისი, იდენტური წვდომა სერვისებზე, როგორც ადმინისტრაციულ ცენტრში მაცხოვრებელ მოქალაქეებს.
4. **ბარიერები:** ფიზიკური, ეკონომიკური ან სოციალური ბარიერები, რომლებმაც შეიძლება ხელი შეუშალოს მოქალაქეებს სერვისებზე წვდომაში უფრო მეტია ადმინისტრაციული ცენტრიდან მოშორებით მაცხოვრებელი მოქალაქეებისათვის (OECD, 2013, pp. 149-150).

ტერიტორიული ხელმისაწვდომობის დროს აუცილებლად გასათვალისწინებელია, რომ სერვისის მიწოდების უზრუნველყოფა უნდა მოხდეს ნებისმიერ ტერიტორიულ ერთეულში ნებისმიერი საჭიროების მქონე მოქალაქისათვის.

ტერიტორიული ხელმისაწვდომობის არსის მარტივად აღსაწერად, ხშირად იყენებენ ტერმინს - საფოსტო ინდექსის ლატარია, ე.წ. Postcode lottery. საფოსტო ინდექსის ლატარია ნიშნავს, როდესაც სერვისების, როგორც ხელმისაწვდომობა, ასევე მათი ხარისხი, დამოკიდებულია საცხოვრებელ ადგილზე. ტერმინი საფოსტო ინდექსის ლატარია საჯარო სერვისების მიწოდების პროცესში აღნიშნავს მომსახურების ხარისხის, ხელმისაწვდომობისა და ხელმისაწვდომობის ცვალებადობას გეოგრაფიული მდებარეობიდან გამომდინარე. იგი ხაზს უსვამს უთანასწორობას, რომელიც შეიძლება წარმოიშვას მომსახურების მიწოდების პროცესში არსებული განსხვავ-

ვებების გამო სხვადასხვა რეგიონსა და ლოკაციაზე, რაც ხშირად განისაზღვრება საფოსტო ინდექსით ან რეგიონით, სადაც მოქალაქეები ცხოვრობენ. აღნიშნულმა გარემოებამ შეიძლება გამოიწვიოს არათანაბარი წვდომა ძირითად სერვისებსა და რესურსებზე. სერვისების დიდი ნაწილი, როგორც წესი, ხელმისაწვდომია ცენტრში (ქალაქები, რეგიონული ცენტრები და ა.შ.). სერვისების ხელმისაწვდომობა და მათი ხარისხი იკლებს რეგიონებში, ისევე როგორც მოქალაქეების ინფორმირებულობა სერვისებთან დაკავშირებით (Redhead & Lynch, 2024, p.1).

საფოსტო ინდექსის ლატარიაზე გავლენას ახდენს რამოდენიმე გარემოება:

- 1. გეოგრაფიული განსხვავებები და სერვისებზე წვდომა:** ხშირად ლოკაციის მიხედვით მომსახურების არათანაბარი ხარისხი შეინიშნება. სხვადასხვა რეგიონში მცხოვრებმა მოქალაქეებმა შეიძლება მიიღონ მომსახურების ხარისხის განსხვავებული დონე, მიუხედავად იმისა, რომ მათ აქვთ იგივე სერვისებზე წვდომის უფლება. მაგალითად, ჯანდაცვის სერვისები, საგანმანათლებლო სერვისები და სოციალური ზრუნვის მომსახურებები შეიძლება იყოს უფრო ხელმისაწვდომი და უფრო მაღალი ხარისხის ცენტრალურ რეგიონებში, მაშინ როდესაც ცენტრიდან მოშორებულ რეგიონებში აღნიშნული სერვისები იყოს უფრო შეზღუდული და ნაკლებად ხარისხიანი. ზოგიერთ რეგიონს შეიძლება ჰქონდეს უკეთესი წვდომა საჯარო სერვისებზე, როგორცაა ჯანდაცვის დაწესებულებები, სკოლები ან სოციალური სერვისები უფრო მაღალი დაფინანსების, უკეთესი ინფრასტრუქტურის ან მომსახურების მიწოდების უფრო ეფექტური მოდელების გამო. ამის საპირისპიროდ, სხვებს შეიძლება ჰქონდეთ შეზღუდული წვდომა ან ნაკლები რესურსები.
- 2. დაფინანსების ვარიაციების სიმრავლე:** საჯარო სერვისების დაფინანსება ზოგჯერ არათანაბრად ნაწილდება, რაც იწვევს მომსახურების მიწოდების უთანასწორობას. უფრო მჭიდროდ დასახლებულ და ადმინისტრაციულ ცენტრთან ახლოს მდებარე ლოკაციებზე, მოქალაქეებს შეუძლიათ მიიღონ მეტი რესურსი, მაგრამ ეს ყოველთვის არ არის საკმარისი ადგილობრივი უთანასწორობის ეფექტურად მოსაგვარებლად.

აღნიშნული საკითხის მაგალითად შეგვიძლია მოვიყვანოთ, რამოდენიმე შემთხვევა, კერძოდ:

ჯანდაცვის სერვისების შემთხვევაში, სპეციალიზებულ სამედიცინო მკურნალობაზე ან დაწესებულებებზე ხელმისაწვდომობა შეიძლება მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდეს საცხოვრებელი ადგილის მიხედვით. ზოგიერთ რეგიონს აქვს წვდომა მეორე და მესამე დონის ჯანდაცვის სერვისებსა და სამედიცინო დაწესებულებებზე, სადაც უახლესი ტექნოლოგიები და თანამედროვე სამედიცინო გაიდლაინები არის ხელმისაწვდომი, მაშინ როცა რიგ რეგიონებში მხოლოდ პირველადი ჯანდაცვის სერვისებია ხელმისაწვდომი.

განათლება: საგანმანათლებლო რესურსები და შესაძლებლობები შეიძლება განსხვავდებოდეს, უფრო მჭიდროდ დასახლებულ რეგიონებში, სადაც სკოლებს აქვთ უკეთესი დაფინანსება, საშუალებები და კლასგარეშე აქტივობების უფრო ბევრი ალტერნატივები, ვიდრე ნაკლებად დასახლებულ რეგიონებში.

სოციალური სერვისები: სოციალური სერვისების ხელმისაწვდომობა და ხარისხი, როგორცაა საბინაო დახმარება, ფსიქიკური ჯანმრთელობის მხარდაჭერა, შინმოვლის სერვისები და პროფესიული სწავლების პროგრამები, შეიძლება განსხვავდებოდეს რეგიონის მიხედვით. ადმინისტრაციულ ცენტრებში, როგორც წესი უფრო დიდი არჩევანია აღნიშნული მომსახურებებთან დაკავშირებით, ვიდრე არაადმინისტრაციულ ცენტრებში მაცხოვრებელი მომხმარებლებისათვის.

საფოსტო ინდექსის ლატარია ხაზს უსვამს სამართლიანი დაგეგმვისა და რესურსების თანაბრად განაწილების აუცილებლობას, რათა სახელმწიფომ უზრუნველყოს, რომ თითოეულ მოქალაქეს, მიუხედავად იმისა, თუ სად ცხოვრობს, ჰქონდეს ხარისხიან საჯარო სერვისებზე სამართლიანი წვდომა ((Redhead & Lynch, 2024, pp. 2-8).

ბარიერები რაც ხელს უშლის ტერიტორიულ ხელმისაწვდომობას საჯარო სერვისებზე

რამდენიმე ბარიერმა შეიძლება შეაფერხოს ტერიტორიული ხელმისაწვდომობა საჯარო სერვისებზე, მათ შორის:

გეოგრაფიული ბარიერები: მოშორებულ ან ნაკლებად დასახლებულ რეგიონებში შეიძლება სერვისის მიმწოდებელი ცენტრები იყოს მოშორებული, რაც ართულებს წვდომას ადექვატური ტრანსპორტის გარეშე.

ტრანსპორტის პრობლემები: საზოგადოებრივი ტრანსპორტის ნაკლებობამ, ან უხარისხო გზებმა შეიძლება ხელი შეუშალოს მოქალაქეებს სერვისების მიღებაში.

ეკონომიკური ბარიერები: ტრანსპორტირებასთან ან მომსახურების მიღების საფასურთან დაკავშირებული ხარჯები შეიძლება განსხვავდებოდეს რეგიონების მიხედვით, რაც გულისხმობს იმას, რომ რაც უფრო მოშორებულია სერვისი, მით უფრო დიდი ფინანსური რესურსები სჭირდებათ მოქალაქეებს მათ მისაღებად.

ციფრულ რესურსებზე წვდომა ან სერვისის ხარისხი: ტექნოლოგიებზე ან ინტერნეტზე შეზღუდულმა წვდომამ შეიძლება გავლენა იქონიოს მოქალაქეების უნარზე, გამოიყენონ ონლაინ სერვისები.

ენობრივი და კულტურული ბარიერები: სერვისები, რომლებიც მიუწვდომელია მრავალ ენაზე ან არ არის კულტურულად მგრძობიარე, შეიძლება შეაფერხოს წვდომა სხვადასხვა მონყვლადი ჯგუფისა და უმცირესობების წარმომადგენლებისათვის.

დროის შეზღუდვები: სერვისები, რომლებიც ხელმისაწვდომია მხოლოდ შეზღუდულ საათებში, შეიძლება არ მოერგოს დასაქმებულ ან სხვა ვალდებულებების მქონე პირებს, მაშინ როდესაც სერვისი არ არის ტერიტორიულად ხელმისაწვდომი და მოქალაქეებს უნევთ დიდ მანძილზე გადაადგილება სერვისის მისაღებად.

ადმინისტრაციული და ბიუროკრატიული ბარიერები: კომპლექსური პროცედურები ან ინფორმაციის ნაკლებობა სერვისებზე წვდომის შესახებ შეიძლება ხელის შემშლელი გარემოება გახდეს მოქალაქეებისათვის და შექმნას შეფერხება სერვისების ეფექტურად გამოყენებაში. ასევე, რთული პროცედურები კიდევ ერთი დამაბკოლებელი გარემოებაა. სერვისებზე წვდომის ხანგრძლივმა, რთულმა პროცესებმა შეიძლება ხელი შეუშალოს მოქალაქეს საჭირო დახმარების მიღებაში.

წითელი ლენტის ეფექტი: გადაჭარბებულმა რეგულაციებმა, სერვისის მიწოდების პროცესში მრავალი უწყებისა თუ სტრუქტურული ერთეულის ჩართულობამ, შეიძლება გამოიწვიოს შეფერხებები და გაართულოს მოქალაქეებისათვის საჯარო სერვისების სისტემაში ნავიგაცია. ასევე გასათვალისწინებელია ისიც, რომ არასაკმარისმა ან გაურკვეველმა ინფორმაციამ სერვისებზე წვდომის შესახებ, საჭირო პრერეკვიზიტების არ არარსებობამ განაცხადის გაკეთების დროს, შეიძლება ასევე შეაფერხოს წვდომა.

არაეფექტური კოორდინაცია: ცუდმა კოორდინაციამ სხვადასხვა უწყებებსა თუ დეპარტამენტებს შორის შეიძლება გამოიწვიოს შეფერხება, რამაც შეიძლება გააორმაგოს სერვისის მისაღებად და ასევე მისაწოდებლად საჭირო ძალისხმევა ან შედეგად მივიღოთ საჯარო სერვისების ფრაგმენტაცია.

ზედმეტად ფორმალიზებული ურთიერთქმედება: უპიროვნო ან ბიუროკრატიულმა პროცესმა, რომელიც მოკლებულია მოქალაქესთან პირისპირ ურთიერთქმედებას ან მოქალაქის საჭიროებებზე მორგებულ კომუნიკაციას, შეიძლება დატოვოს მოქალაქეები სერვისის მისაღებად საჭირო მხარდაჭერის გარეშე ან გაუცხოებულად, რაც ამცირებს საბოლოოდ სერვისზე მოთხოვნას (Heights, 2023, pp 13-26).

სერვისები, რომლებზეც ყველაზე ხშირად მოქმედებს ტერიტორიული ხელმისაწვდომობის შეზღუდვები, მოიცავს:

ჯანდაცვის სერვისები: მოშორებულ რაიონებში შეიძლება არ იყოს ახლომდებარე სამედიცინო დაწესებულებები ან პროფესიონალები, რაც აფერხებს დროულ დახმარებას.

განათლება: სკოლები და საგანმანათლებლო რესურსები შესაძლოა კონცენტრირებული იყოს ქალაქებში, რაც უზღუდავს მოსწავლეებს რეგიონებიდან განათლებაზე წვდომას.

საზოგადოებრივი ტრანსპორტი: საზოგადოებრივი ტრანსპორტის არათანაბარმა ინკლუზიურობამ და ადაპტირებამ სხვადასხვა ლოკაციებზე, ისევე როგორც სატრანსპორტო საშუალებების ალტერნატივების რაოდენობის სხვაობამ შეიძლება შექმნას განსხვავებული საცხოვრებელი პირობები შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირებისათვის, რაც სხვა საჯარო სერვისებზე წვდომასაც აფერხებს აღნიშნული სამიზნე ჯგუფის შემთხვევაში.

სოციალური სერვისები: სოციალური დახმარების სერვისებზე წვდომა, როგორცაა სასურსათო დახმარება ან საბინაო დახმარება, შეიძლება შეზღუდული იყოს ცენტრიდან მოშორებულ ადგილებში.

გადაუდებელი დახმარების სერვისები: გეოგრაფიულმა იზოლაციამ, რელიეფის დივერსიფიკაციამ, ლანშაფტის თავისებურებებმა შეიძლება შეაფერხოს სა-

სწრაფო-სამაშველო სამსახურების სერვისების მიწოდების პროცესი, ისევე როგორც პოლიციის, სახანძროსა ან კატასტროფის სერვისების მობილიზება.

დასაქმების სერვისები: დასაქმების ცენტრები და კარიერული კონსულტაციები შესაძლოა კონცენტრირებული იყოს დიდ ქალაქებში, რაც ართულებს შორეულ რეგიონებში მცხოვრებთათვის დასაქმების ხელშეწყობის მხარდაჭერას (Public Services Committee, 2020, pp. 18-26).

საჯარო სერვისების ტერიტორიული ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა

საჯარო სერვისების ტერიტორიული ხელმისაწვდომობა უზრუნველყოფს ყველა რეგიონს, მათ შორის დაშორებულ ან ნაკლებად დასახლებულ ტერიტორიებს, ჰქონდეს ადეკვატური წვდომა ძირითად სერვისებზე. რამდენიმე სტრატეგია, რომელიც გამოიყენება ტერიტორიული ხელმისაწვდომობის გასაუმჯობესებლად:

დეცენტრალიზაცია - საჯარო სერვისების მიწოდების დეცენტრალიზაცია მოიცავს რამდენიმე მიმართულებას. პირველ რიგში დეცენტრალიზაციის პროცესი შეიძლება გულისხმობდეს საჯარო სერვისების მიმწოდებელი უწყებების ადგილობრივი წარმომადგენლობებისა და ოფისების გახსნას ყველა ისეთ ლოკაციაზე, სადაც საჯარო სერვისზე წვდომა არის მოსალოდნელი. აღნიშნული მეთოდი საბაზისო და სამთავრობო უწყებებისა და სერვისების ადგილობრივი ფილიალების შექმნა პირველ რიგში მნიშვნელოვნად ამცირებს მგზავრობის ხანგრძლივობას, ტრანსპორტირების ხარჯებს და მოქალაქეებს აძლევს შესაძლებლობას იდენტური სერვისი მიიღონ საცხოვრებელი ლოკაციის მიუხედავად.

სერვისის ტრანსფორმაცია - სერვისის ტრანსფორმაცია ნიშნავს, როდესაც საჯარო სერვისის ხელმისაწვდომობის გაზრდის მიზნით, იგი ერთი უწყებიდან გადაეცემა მეორე უწყებას, რომელსაც აქვს შესაძლებლობა უკეთესი ტერიტორიული ხელმისაწვდომობა უზრუნველყოს. აღნიშნული შემთხვევის მაგალითად გამოდგება განათლების დამადასტურებელი დოკუმენტების აპოსტილით დამოწმებისა და ლეგალიზაციის სერვისი. აღნიშნული სერვისი სსიპ განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის კომპეტენციაა. სერვისის მიღება 2011 წლამდე მხოლოდ სსიპ განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნულ ცენტრში იყო შესაძლებელი

- ლოკაცია თბილისი. რეგიონებში სერვისით სარგებლობა შეუძლებელი იყო. 2012 წლიდან აღნიშნული სერვისი გადაეცა სსიპ იუსტიციის სახლსა და სსიპ სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს. დღეს სერვისის მიღება შესაძლებელია მთელი ქვეყნის მასშტაბით: 15 იუსტიციის სახლში, 70-ზე მეტ საზოგადოებრივ ცენტრსა და სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს ტერიტორიულ ოფისებში მთელი ქვეყნის მასშტაბით.

ასევე, კიდევ ერთი მაგალითია, საჯარო რეესტრის სერვისები - საჯარო რეესტრის სერვისების მიღება შესაძლებელია იუსტიციის სახლის ფილიალებსა და საჯარო რეესტრის ტერიტორიულ ოფისებში. სოფლების დიდი ნაწილისათვის სერვისი ლოკალურად მიუწვდომელი იყო. 2010 წლიდან სერვისი გადაეცა ლიბერთი ბანკს და ყველა ლოკაცია სადაც ფუნქციონირებს ლიბერთი ბანკის „ექსპრეს ფილიალი“ შესაძლებელია საჯარო რეესტრის სერვისების ნაწილის მიღება.

უფლებამოსილების დელეგირება მოიაზრებს მიდგომას, როდესაც რეგიონულ ან ადგილობრივ მთავრობებს საშუალება ეძლევა მოქალაქეებს მიაწოდონ ცენტრალური ხელისუფლების სერვისები, რომლებიც მორგებული იქნება ლოკალურ კონტექსტსა და მათი საჭიროებების სპეციფიკაზე.

მობილური სერვისები: შორეულ რაიონებში სამედიცინო, საგანმანათლებლო ან ადმინისტრაციული მომსახურების უზრუნველსაყოფად აღჭურვილი მანქანების გამოყენება. მაგალითად, მობილური კლინიკების ქეისი, ე.წ. "მფრინავი ექიმების" სერვისი კენიაში, რომელიც უზრუნველყოფს სამედიცინო დახმარებას შორეულ რეგიონებში მობილური/მოძრავი განყოფილებების გამოყენებით.

ციფრული სერვისები: ონლაინ პლატფორმების საშუალებით საჯარო სერვისების მიწოდების პრაქტიკა ფართოდ გამოყენებულია ფიზიკური გადაადგილების საჭიროების შემცირების მიზნით. საჯარო სერვისების მიწოდების ალტერნატიულ არხად ყველაზე ხშირად მოიაზრება ციფრული სერვისები. როგორც წესი, ციფრული სერვისები ეფექტურად ზრდის სერვისების ხელმისაწვდომობას. ისინი ასევე ხელს უწყობს სერვისების დანახარჯების შემცირებას. ციფრული სერვისები მდგრადია და ნაკლებად რისკიანი მომართვიანობის გაზრდის ან შემცირების შემთხვევაში. მნიშვნელოვანია ლოკალური კონტექსტისა და მოწყვლადი ჯგუფების თავისებურებების გათვალისწინება (OECD, 2018, pp. 3-47).

ლოკალური კონტექსტის გათვალისწინების მაგალითი: საქართველოში ინტერნეტზე წვდომის სტატისტიკა შემდეგია, 2020 წლისათვის ქვეყნის 90 % იყო დაფარული მაღალი ხარისხის ინტერნეტით. საქართველო ინტერნეტზე ხელმისაწვდომობის კუთხით, მსოფლიოში 85-ე ადგილზეა მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმის მონაცემების მიხედვით, რომელიც მსოფლიოს 138 ქვეყნის მონაცემებს აერთიანებს. მსოფლიოში ინტერნეტზე წვდომის ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი ევროპაშია - ევროპის მოსახლეობის 77,4%-ს აქვს ინტერნეტზე წვდომა, ხოლო ყველაზე დაბალი მაჩვენებელი კი აფრიკაშია, სადაც ინტერნეტზე წვდომა მოსახლეობის 28,3%-ს აქვს. 2015 წლის რეიტინგის მიხედვით, საქართველოში ინტერნეტზე წვდომა მოსახლეობის 43%-ს ჰქონდა, შესაბამისად სერვისების ციფრულ ფორმატში მიწოდებამ შესაძლოა ეფექტიანად და სრულად ვერ უზრუნველყოს საჯარო სერვისების ტერიტორიული ხელმისაწვდომობა, რამდენადაც ამ ფორმატში სერვისები დაუბრკოლებლად მხოლოდ მოქალაქეთა 43%-ისათვის იქნება ხელმისაწვდომი (IDFI, 2020, pp 2-5).

სერვისის ბენეფიციართა სეგმენტის გათვალისწინებაც მნიშვნელოვანი პირობაა. სოციალური სერვისების მომხმარებლები, როგორც წესი არიან სოციალურად დაუცველი მოქალაქეები, რომელთაც შესაძლოა თანამედროვე ტექნოლოგიებზე წვდომა არ ჰქონდეთ, ასევე შესაძლოა არ ჰქონდეთ შესაბამისი უნარები. შესაბამისად, მსგავსი სერვისების მიწოდება ელექტრონული გზით ალტერნატივის გარეშე განსაკუთრებით რეგიონებში ვერ გაზრდის მის ხელმისაწვდომობას.

Outreach Programs: პროგრამების შემუშავება, სადაც შესაბამისი პროფილური პროფესიონალთა გუნდები, ადგილზე სტუმრობენ შორეულ ლოკაციებზე მაცხოვრებელ მოქალაქეებს სერვისების უზრუნველსაყოფად, როგორცაა ვაქცინაციის პროგრამა, პირველადი ჯანდაცვის სერვისები, პროფილაქტიკური კვლევები, სოციალური მხარდაჭერის სერვისები.

საზოგადოებრივი ცენტრები და მრავალი სერვისის გამაერთიანებელი პაბები: ინტეგრირებული სერვის ცენტრები, რომლებიც მომხმარებლებს სთავაზობენ მრავალ საჯარო სერვისს ერთ ლოკაციაზე, როგორცაა ჯანდაცვა, სოციალური მომსახურება და ადმინისტრაციული მხარდაჭერა ხშირად მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს საჯარო სერვისებზე წვდომას. აღნიშნული სინერგია ბევრ სხვადასხვა

სერვისს შორის დამატებით მნიშვნელოვნად ზრდის საჯარო სერვისების შესახებ ინფორმირების დონეს.

არასამთავრობო ორგანიზაციების ჩართულობა: პარტნიორობა არასამთავრობო ორგანიზაციებთან სპეციალიზებული სერვისების მიწოდების მიზნით, როგორცაა ჯანდაცვა, განათლება და სოციალური კეთილდღეობა, პროფესიული განათლება და ა.შ.

Pop-up სერვისები: დროებითი სერვისის პუნქტები, რომლებიც საჭიროებისამებრ განლაგებულია სხვადასხვა ადგილას, მაგალითად, საზოგადოებრივი ღონისძიებების დროს ან კონკრეტული საჭიროებების საპასუხოდ.

გაფართოებული სამუშაო საათები: სერვისების შეთავაზება ტრადიციული სამუშაო საათების მიღმა სხვადასხვა სამიზნე ჯგუფების გრაფიკის დასაკმაყოფილებლად.

აღნიშნულ ალტერნატივების ეფექტიანად განხორციელებას შეუძლია მნიშვნელოვნად გააუმჯობესოს საჯარო სერვისების ტერიტორიული ხელმისაწვდომობა, რაც უზრუნველყოფს, რომ ყველა მოქალაქეს, განურჩევლად მათი მდებარეობისა და საცხოვრებელი ლოკაციისა, ჰქონდეს თანაბარი წვდომა ძირითად სერვისებზე.

როგორ უწყობს ხელს დეცენტრალიზაცია ტერიტორიული ხელმისაწვდომობის გაზრდას

დეცენტრალიზაცია აძლიერებს საჯარო სერვისებზე ტერიტორიულ ხელმისაწვდომობას უფლებამოსილების და რესურსების განაწილებით ცენტრალური ხელისუფლებიდან ადგილობრივ დონეზე. აღნიშნული პროცესი ხელს უწყობს საჯარო სერვისების რეაგირების, ეფექტურობისა და ეფექტიანობის გაზრდას სხვადასხვა ლოკაციებზე. დეცენტრალიზაცია ადგილობრივ დონეზე ახდენს ისეთი ბერკეტების მობილიზებასა და გაძლიერებას, რაც მნიშვნელოვანია საჯარო სერვისების ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფისათვის, მათ შორის:

1. აძლიერებს ადგილობრივ თვითმმართველობისა თუ საჯარო ორგანიზაციების ავტონომიას და გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გაუმჯობესებას უწყობს ხელს. საჯარო სერვისებთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებები ხდება უფრო

მომხმარებელზე ორიენტირებული და მომხმარებელზე მორგებული, რამდენადაც ადგილობრივ ხელისუფლებას უკეთ ესმის მათი თემის სპეციფიკური საჭიროებები და პრეფერენციები. დეცენტრალიზაცია მათ საშუალებას აძლევს შექმნან და განახორციელონ გადაწყვეტილებები, რომლებიც უფრო აქტუალური და ეფექტურია მათი რეგიონებისთვის.

2. რეაგირება მოქალაქეების საჭიროებებზე ხდება უფრო სწრაფი. ადგილობრივ ხელისუფლებას შეუძლია უფრო სწრაფად უპასუხოს იმ გამოწვევებს, რაც ადგილობრივ თემში წარმოიქმნება. ცენტრალურ ხელისუფლების ჩართულობამ შესაძლოა გადაწყვეტილების მიღების და აღსრულების პროცესი უფრო დააყვანოს ბიუროკრატიული პროცესების გამო.
3. რესურსების განაწილება ხდება უფრო მიზნობრივი. დეცენტრალიზებული მმართველობა საშუალებას აძლევს ადგილობრივ ხელისუფლებას გაანაწილონ რესურსები რეგიონული პრიორიტეტების მიხედვით, რაც უზრუნველყოფს თანხების მიმართულებას იქ, სადაც ყველაზე მეტად არის საჭიროა. შესაბამისად, რესურსები უფრო ეფექტურად და ეფექტიანად ნაწილდება. ადგილობრივ ხელისუფლებას შეუძლია მართოს და გამოიყენოს რესურსები უფრო ეფექტურად, შეამციროს ხარჯვა და უზრუნველყოს უკეთესი სერვისების მიწოდება.
4. ძლიერდება ანგარიშვალდებულება და გამჭვირვალობა საჯარო სერვისების მიწოდების პროცესთან დაკავშირებით. უფრო აქტიური და ხელმისაწვდომი ზედამხედველობის შესაძლებლობა ეძლევათ მოქალაქეებს. მოქალაქეებს შეუძლიათ უფრო ადვილად დააკისრონ პასუხისმგებლობა ადგილობრივ თვითმმართველობას მომსახურების მიწოდებაზე, ვიდრე ცენტრალურ ხელისუფლებას, რაც საბოლოოდ იწვევს ადგილობრივი ხელისუფლების გამჭვირვალობის უფრო მაღალ ხარისხს.
5. თემის ჩართულობა იზრდება სერვისების მიწოდების პროცესში. დეცენტრალიზაცია ხელს უწყობს ადგილობრივი თემების უფრო მეტ ჩართულობას გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში, ხელს უწყობს სერვისზე საკუთრებისა და პასუხისმგებლობის გრძნობას.
6. უმჯობესდება სერვისის მიწოდება, რამდენადაც სერვისებთან სიახლოვე იზრდება. დეცენტრალიზაცია ხშირად გულისხმობს ადგილობრივი ოფისებისა და სერვის ცენტრების შექმნას, რაც ამცირებს მანძილს, რომელიც მოქალაქეებს სჭირდებათ გადაადგილებაზე საჯარო სერვისებზე წვდომისთვის. ასევე, სპეცი-

ალიზებული სერვისები ხდება უფრო მრავალფეროვანი. ადგილობრივ თვითმმართველობებს შეუძლიათ განავითარონ სპეციალიზებული სერვისები, რომლებიც კონკრეტულად აკმაყოფილებენ მათი თემის უნიკალურ საჭიროებებს და აუმჯობესებენ ცხოვრების ხარისხს.

7. საჯარო სერვისების მიწოდების პროცესი ხდება უფრო ინოვაციური და მოქალაქეთა უნიკალურ საჭიროებებზე მორგებული. თითოეული თემის განსხვავებული საჭიროებები და კონტექსტი, აიძულებს ადგილობრივ თვითმმართველობებს გამოიყენონ მრავალფეროვანი მიდგომები და ამასთანავე შეიმუშავონ ადაპტირებადი პოლიტიკა. ადგილობრივ ხელისუფლებას შეუძლია სწრაფად მოახდინოს პოლიტიკისა და პროგრამების ადაპტირება უკუკავშირის და ცვალებადი გარემოებების საფუძველზე, რაც გამოიწვევს მომსახურების მიწოდების მუდმივ გაუმჯობესებას.

ადგილობრივი თვითმმართველობების უფლებამოსილების გაძლიერებით, დეცენტრალიზაცია ხელს უწყობს საჯარო სერვისების უფრო ხელმისაწვდომობას, შესაბამისობას და ეფექტურობას, რითაც აუმჯობესებს მოსახლეობის ცხოვრების ხარისხს ყველა რეგიონში (Kettl, 2000, pp. 4-8).

აღნიშნული ალტერნატივების გავლენა საჯარო სერვისების ბიუჯეტებზე შეიძლება განსხვავდებოდეს კონკრეტული მიდგომისა და მისი განხორციელების მიხედვით, კერძოდ:

1. მობილურმა სერვისებმა შესაძლოა გაზარდოს სერვისის მიწოდების ხარჯები: მობილური ცენტრების (მაგ., მობილური კლინიკების ან ბიბლიოთეკების) შექმნა და შენარჩუნება შეიძლება ძვირადღირებული იყოს სპეციალიზებული მანქანების, აღჭურვილობისა და ოპერატიული პერსონალის საჭიროების გამო. თუმცა, აღნიშნული ხარჯების მოცულობა უნდა შეფასდეს იმავე სერვისების მიწოდებისათვის საჭირო მყარი, სტაციონარული სერვისებისათვის საჭირო ხარჯებთან შედარებით.
2. ციფრული და ონლაინ სერვისებისათვის საჭიროა დიდი საწყისი ინვესტიცია: ციფრული პლატფორმებისა და სერვისების შემუშავება და დანერგვა ხშირად მოითხოვს მნიშვნელოვან წინასწარ ინვესტიციას ტექნოლოგიასა და ინფრასტრუქტურაში. თუმცა, სერვისის გამართვის შემდეგ, მათ შეუძლიათ შეამცირონ

საოპერაციო ხარჯები და გააუმჯობესონ ეფექტურობა დროთა განმავლობაში.

3. სატელიტური და აუთრიჩ ოფისებისათვის საჭირო დამატებითი დანახარჯები: სატელიტური ოფისების ან გარე პროგრამების შექმნა და ფუნქციონირება გულისხმობს დამატებით ხარჯებს პერსონალზე, საშუალებებსა და ლოჯისტიკაზე. ამის მიუხედავად, მათ შეუძლიათ პოტენციურად დაზოგონ ხარჯები ოპერაციების დეცენტრალიზებით და მომხმარებლებისთვის გადაადგილების ხარჯების შემცირებით.
4. საზოგადოებრივი ცენტრები და სხვადასხვა სერვისის გამაერთიანებელი ჰაბებისათვის საჭიროა უფრო მაღალი საწყისი ხარჯები: საზოგადოებრივი ცენტრების და სხვადასხვა სერვისის გამაერთიანებელი ჰაბების მშენებლობა ან განახლება შეიძლება მოიცავდეს მნიშვნელოვან კაპიტალურ ხარჯებს. თუმცა, მათ შეუძლიათ გამოიწვიონ გრძელვადიანი დაზოგვა კონსოლიდირებული სერვისების მიწოდებისა და სერვისების დუბლირების შემცირებით.
5. დეცენტრალიზაცია და ადგილობრივი გაძლიერება იწყვეს ბიუჯეტის ზრდას: სერვისების დეცენტრალიზაციამ შეიძლება გამოიწვიოს ადგილობრივი თვითმმართველობების ბიუჯეტის გაზრდა დამატებითი ადმინისტრაციული და ოპერატიული რესურსების საჭიროების გამო. თუმცა, მას ასევე შეუძლია მოჰყვეს რესურსების უფრო ეფექტური გამოყენება და მთლიანი ხარჯების შემცირება ადგილობრივი საჭიროებების უფრო ეფექტურად დაკმაყოფილებით.
6. მოქნილი მომსახურების საათები და ადგილები ზრდის საოპერაციო ხარჯებს: მომსახურების საათების გახანგრძლივებამ შეიძლება გაზარდოს პერსონალის ანაზღაურებისა და საოპერაციო ხარჯები. თუმცა, აღნიშნულ ზომებს ასევე შეუძლია გააუმჯობესოს სერვისის ხელმისაწვდომობა და პოტენციურად შეამციროს მომხმარებლის მგზავრობასთან და გამოტოვებულ სერვისებთან დაკავშირებული ხარჯები.

მიუხედავად იმისა, რომ ზოგიერთი ალტერნატივა შეიძლება მოიცავდეს გაზრდილ წინასწარ ან საოპერაციო ხარჯებს, ისინი ხშირად იწვევს გრძელვადიან ეფექტურობას, გაუმჯობესებულ სერვისებს და უკეთეს შედეგებს, რაც შეიძლება გაამართლოს საწყისი ინვესტიციები. აღნიშნული ხარჯების დაბალანსება უპირატესობებთან არის გასაღები იმისთვის, რომ საჯარო სერვისები იყოს ხელმისაწვდომი და მდგრადი.

ფაქტორები, რომლებიც უნდა იქნას გათვალისწინებული ტერიტორიული ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფისას

ტერიტორიული ხელმისაწვდომობის დაგეგმვისა და გაუმჯობესებისას გასათვალისწინებელია რამდენიმე ფაქტორი:

1. **გეოგრაფიული განაწილება:** მნიშვნელოვანია გაანალიზდეს მოსახლეობისა და სერვისების გეოგრაფიული განაწილება, რათა მოხდეს სერვისების თანაბარი განაწილება განსაკუთრებით დაუცველ ან შორეულ რაიონებში.
2. **სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურა:** უნდა შეფასდეს სატრანსპორტო საშუალებების ხელმისაწვდომობა და ხარისხი, მათ შორის გზები, საზოგადოებრივი ტრანსპორტის ალტერნატივები და სერვისებამდე მისასვლელი სხვა საშუალებები.
3. **სერვისის მდებარეობა და სამუშაო საათები:** მნიშვნელოვანია რომ სერვისების მიწოდება ორგანიზებული იყოს მოქალაქეებისათვის მაქსიმალურად ხელმისაწვდომ ადგილებში და ასევე სამუშაო საათები აკმაყოფილებდეს სხვადასხვა ჯგუფების, მათ შორის სხვადასხვა სამუშაო გრაფიკის მქონდე მოქალაქეების საჭიროებებს.
4. **ღირებულება:** აუცილებელია გაანალიზდეს სერვისებზე წვდომის ხელმისაწვდომობისათვის საჭირო აკუმულირებული ხარჯების ოდენობა, კერძოდ სერვისის ღირებულების, ტრანსპორტირების ხარჯებისა და მომსახურების მისაღებად სხვა საჭირო სერვისების საფასურის ჩათვლით, ეკონომიკური ბარიერების თავიდან ასაცილებლად.
5. **ციფრული წვდომა:** უნდა შეფასდეს სერვისების ციფრული ალტერნატივების ხელმისაწვდომობა, იმის უზრუნველსაყოფად, რომ ციფრული პლატფორმები იყოს მოსახერხებელი და ხელმისაწვდომი მათთვის, ვისაც აქვს შეზღუდული ინტერნეტი ან ტექნოლოგიური ცოდნა.
6. **კულტურული და ენობრივი ბარიერები:** სერვისების უზრუნველყოფილი უნდა იყოს მრავალ ენაზე და უნდა გაითვალისწინოს კულტურული სენსიტიურობა სხვადასხვა პოპულაციის საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად.
7. **საზოგადოების საჭიროებები და პრეფერენციები:** საზოგადოებების, კონკრეტული საჭიროებებისა და პრეფერენციების იდენტიფიცირება შესაბამისი სერვისებისა და წვდომის მეთოდების მორგების მიზნით

8. **სერვისებს შორის კოორდინაცია:** სხვადასხვა სერვისებსა და სააგენტოებს შორის კოორდინაციის გაუმჯობესება, რათა გამარტივდეს წვდომა და შემცირდეს ჭარბი რაოდენობა.

აღნიშნული ფაქტორების გათვალისწინება ხელს უწყობს სერვისების მიწოდების უფრო ინკლუზიური და ეფექტური სისტემის შექმნას, რაც უზრუნველყოფს, რომ ყველა ინდივიდს ჰქონდეს თანაბარი წვდომა მათი მდებარეობისა და გარემოებების მიუხედავად.

გამოყენებული ლიტერატურა:

- Chapman, R. A. (Ed.). (2000). *Ethics in public service for the new millennium* (p. 219). Ashgate.
- Council of Europe. (2012). *Access to public services: Affordability*. In *European judicial systems – Edition 2012 – Efficiency and quality of justice*. Strasbourg.
- IDFI. (2020). *ინტერნეტის ხელმისაწვდომობისა და გამოყენების ტენდენციები საქართველოში*. Swedish International Development Cooperation Agency, Sida.
- Innovations in Public Service Delivery. (2018). *The management of integrated service delivery* (Issue No. 6).
- Kettl, D. F. (2000). *The global public management revolution: A report on the transformation of governance*. Brookings Institution Press.
- OECD. (2013). *Access to public services: Affordability*. In *Government at a glance 2013* (pp. 52). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/gov_glance-2013-52-en
- OECD. (2018). *Next generation diversity and inclusion policies in the public service: Ensuring public services reflect the societies they serve* (OECD Working Papers on Public Governance No. 34).
- OECD. (2023). *Personalised public services for people in vulnerable situations in Lithuania: Towards a more integrated approach*. Golan Heights.
- Reoch, A., & Thomson, K. (2018). *What is access?* Bureau of Infrastructure, Transport and Regional Economics (BITRE) Staff Paper. BITRE.
- Redhead, G., & Lynch, R. (2024). *The unfairness of place: A cultural history of the UK's 'postcode lottery'*. *Health & Place*, 90, 103301. <https://doi.org/10.1016/j.healthplace.2024.103301>
- United Nations. (2001). *Managing diversity in civil service: A conceptual framework for public organizations*.
- House of Lords. (2020). *A critical juncture for public services: Lessons from COVID-19*. Public Services Committee 1st report of session 2019–21. Ordered to be printed 10 November 2020 and published 13 November 2020.

ელექტრონული მმართველობა და საჯარო სერვისების ციფრული ტრანსფორმაცია

აღნიშნულ თავში განხილული საკითხები ეხება ელექტრონული მმართველობის სისტემას, რომლის მიზანია სახელმწიფო მართვის პროცესის გაუმჯობესება ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენებით. თავში განხილულია ელექტრონული მმართველობის ძირითადი საკითხები: ელექტრონული მმართველობის ცნება, საჯარო სერვისების ონლაინ ხელმისაწვდომობის აუცილებლობა და მნიშვნელობა, საჯარო სერვისების მიწოდების დროს ციფრული კომუნიკაცია, მონაცემთა ინტეგრაცია და გაზიარება საჯარო სერვისების მიმწოდებლებს შორის, პროცესების ავტომატიზაცია და ღია მონაცემების მნიშვნელობა სერვისების ხელმისაწვდომობის გაუმჯობესების კუთხით.

ასევე განხილულია, ციფრული მმართველობის 4 მიმართულება: G2C (სახელმწიფო მოქალაქეებისათვის), G2B (სახელმწიფო ბიზნესისთვის), G2E (სახელმწიფო მოხელეებისათვის) და G2G (მმართველობა მმართველობისათვის) და საჯარო სერვისების ციფრული ტრანსფორმაციის პროცესის ეტაპები, თავისებურებები და გავლენა მომხმარებლებზე და ბოლოს, საჯარო სერვისების დიגיტალიზაციის რისკები და გამონწვევები.

საჯარო სერვისების ციფრული ტრანსფორმაცია

ელექტრონული მმართველობა ეფუძნება ინფორმაციისა და კომუნიკაციათა ტექნოლოგიების გამოყენებას ქვეყნის მართვის პროცესში, როგორც ადგილობრივი თვითმმართველობის, ასევე სახელმწიფო მმართველობის ეროვნულ დონეზე. ელექტრონულ მმართველობაში იგულისხმება ინფორმაციული ტექნოლოგიის გამოყენება სამთავრობო სერვისის მხარდასაჭერად და მოქალაქეთა ჩართულობის გაზრდის უზრუნველსაყოფად.

ელექტრონული მმართველობა იძლევა შესაძლებლობას შეიქმნას სახელმწიფო

ორგანიზაციების ვებგვერდები, განთავსდეს ინფორმაცია მათი საქმიანობის, ბიუჯეტების მდგომარეობის, კონკურსების, ვაკანსიების შესახებ, ხელმისაწვდომი გახდეს მნიშვნელოვანი მოვლენები, ახალი ამბები. ელექტრონულ მმართველობას შეუძლია სახელმწიფო სექტორის ყოველდღიური მუშაობა გახადოს გაცილებით რაციონალური, ხალხთან დაახლოებული და ეკონომიური, დაზოგოს ფინანსები და ადამიანური რესურსები. გაცილებით უფრო ეფექტიანი ხდება სახელმწიფოს ურთიერთობა საზოგადოებასთან, მოქალაქესთან, რეგიონებთან, ბიზნესთან, ასევე თვით სახელმწიფო სტრუქტურებს შორის ურთიერთობა. ელექტრონული მმართველობა აადვილებს და აჩქარებს საქმეთა წარმოებას და მოქალაქეთა მომსახურებას (Mollerup, 2016, pp. 9-12).

ელექტრონული მთავრობა ან ელექტრონული მთავრობა გულისხმობს ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენებას, განსაკუთრებით ინტერნეტისა და ონლაინ პლატფორმების, სამთავრობო სერვისების მიწოდების, მოქალაქეებთან ურთიერთობისა და საჯარო ადმინისტრაციის უფრო ეფექტურად მართვის მიზნით. იგი მოიცავს მთელ რიგ აქტივობებს და ინსტრუმენტებს, რომლებიც მიმართულია მთავრობის ოპერაციების ხელმისაწვდომობის, გამჭვირვალობისა და ეფექტურობის გაუმჯობესებაზე, მათ შორის:

ონლაინ სერვისები და პორტალები - სამთავრობო სერვისები უზრუნველყოფილია ვებსაიტებისა და ონლაინ პორტალების საშუალებით, რაც მოქალაქეებს საშუალებას აძლევს ონლაინ მიიღონ ისეთი სერვისები, როგორცაა ნებართვების გამოთხოვა, გადასახადების გადახდა და ინფორმაციის მოთხოვნა და ა.შ.

ციფრული კომუნიკაცია - მთავრობები იყენებენ ელექტრონულ ფოსტას, სოციალურ მედიას და ონლაინ შეტყობინებების პლატფორმებს მოქალაქეებთან კომუნიკაციისთვის, განახლებების მიწოდებისა და გამოხმაურების მისაღებად. ონლაინ პლატფორმები ხელს უწყობს საჯარო კონსულტაციებს, გამოკითხვებსა და ფორუმებს, სადაც მოქალაქეებს შეუძლიათ მონაწილეობა მიიღონ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და უზრუნველყონ უკუკავშირი შემუშავებული პოლიტიკისა და პროექტების შესახებ.

ცენტრალიზებული მონაცემთა ბაზები - ელექტრონული მმართველობის სისტემები ხშირად მოიცავს ინტეგრირებულ მონაცემთა ბაზებს, რომლებიც იძლევა

მონაცემთა ეფექტური მართვისა და გაზიარების საშუალებას სხვადასხვა სამთავრობო უწყებებსა და სააგენტოებს შორის. აღნიშნული მონაცემები როგორც წესი აუმჯობესებს მონაცემთა ანალიზის პროცესს და შედეგად საჯარო ორგანიზაციები ახერხებენ ინფორმირებული გადაწყვეტილებების მიღებას, სერვისების გასაუმჯობესებლად და ტენდენციებისა და საჭიროებების დასადგენად.

ავტომატიზირებული პროცესები - ელექტრონული მმართველობა იძლევა რუტინული ადმინისტრაციული ამოცანების ავტომატიზაციის შესაძლებლობას, დოკუმენტაციის დამუშავების დროის შემცირებას და საერთო ეფექტურობის გაუმჯობესებას. ასევე უმჯობესდება დოკუმენტების მენეჯმენტი. დოკუმენტების მართვის ციფრული სისტემები ხელს უწყობს დოკუმენტების უკეთ ორგანიზებას, მოძიებას და გაზიარებას სამთავრობო უწყებებსა და მოქალაქეთა შორის.

ღია მონაცემები - ელექტრონული მმართველობის მრავალი ინიციატივა მოიცავს ღია მონაცემთა პოლიტიკას, სადაც არასენსიტიური სამთავრობო მონაცემები საჯაროდ ხელმისაწვდომი ხდება გამჭვირვალობის ხელშეწყობისა და მონაცემების საფუძველზე ინოვაციების გასააქტიურებლად.

დისტანციური წვდომა - ელექტრონული მმართველობის სერვისები აადვილებს დისტანციურ წვდომას სახელმწიფო სერვისებზე ფიზიკური გადაადგილების გარეშე და ქმნის 24/7 ხელმისაწვდომობას. ონლაინ სერვისებზე წვდომა შესაძლებელია ნებისმიერ დროს, რაც აუმჯობესებს მომხმარებლის მდგომარეობას.

მთლიანობაში, ელექტრონული მმართველობა მიზნად ისახავს გააძლიეროს სამთავრობო სერვისების ეფექტურობა, ხელმისაწვდომობა და გამჭვირვალობა, გახადოს მთავრობასთან ურთიერთობა უფრო მოსახერხებელი და შეამციროს ადმინისტრაციული ტვირთი როგორც მოქალაქეებზე, ასევე სახელმწიფო უწყებებზე (Mollerup, 2016, pp. 17-20).

ელექტრონული მთავრობის მიზნები

ელექტრონული მმართველობის მიზნების განსაზღვრა, მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული თავად სახელმწიფოს პრიორიტეტებსა და სტრატეგიულ ხედვაზე, თუმცა, მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ფართოდ აღიარებულია შემდეგი 4 მიზანი:

უნყვეტი მომსახურება - მოსახლეობის უნყვეტი მომსახურება მისი საჭიროებიდან და სურვილებიდან გამომდინარე, ნებისმიერ დროს და ნებისმიერ ადგილას.

ბიუროკრატიის აღმოფხვრა - პროცესების ავტომატიზაცია და გაციფრულება ხელს უწყობს ელექტრონული დოკუმენტბრუნვის დანერგვას, რაც უზრუნველყოფს დანახარჯების შემცირებას და ადმინისტრაციული პროდუქტიულობის გაზრდას.

მცოდნე მთავრობა - მართვისა და გადაწყვეტილების მიღების ოპტიმიზაცია სხვადასხვა უწყებაში, დეპარტამენტებსა და რგოლებში გაბნეული ცოდნისა და ინფორმაციის ინტეგრაციისა და მათ შორის ბარიერების მოხსნის გზით.

გამჭვირვალე მთავრობა - ელექტრონულად შენახული და ქსელში განთავსებული დოკუმენტების ღიაობა და მათი მისაწვდომობა, ელექტრონული მონიტორინგი და აუდიტი (UN, 2020, pp. 14-15).

ელექტრონულ მმართველობას აქვს ოთხი ძირითადი მიმართულებაა:

G2C – Government to Citizen „სახელმწიფო მოქალაქეებისათვის“ – ელექტრონული მმართველობა მოქალაქეებისათვის მოიცავს ურთიერთქმედებებსა და ტრანზაქციებს სახელმწიფო უწყებებსა და ცალკეულ მოქალაქეებს შორის, კერძოდ ონლაინ სერვისებს, როგორცაა განაცხადი პასპორტებზე, მართვის მოწმობებზე ან სოციალურ შეღავათებზე, საჯარო ინფორმაციისა და მომსახურების პორტალები, სადაც მოქალაქეებს შეუძლიათ მიიღონ ინფორმაცია მთავრობის სერვისებისა და პოლიტიკის შესახებ, ელექტრონული ხმის მიცემის და მოქალაქეთა ჩართულობის პლატფორმები საჯარო კონსულტაციებში ან ადგილობრივ მმართველობაში მონაწილეობისთვის.

G2B - Government to Business „სახელმწიფო ბიზნესისთვის“-კერძო კომპანიებისთვის. ეხება ურთიერთქმედებებს და ტრანზაქციებს სახელმწიფო უწყებებსა და ბიზნესებს შორის. მაგალითად, ონლაინ ბიზნესის რეგისტრაცია და ლიცენზირება, საგადასახადო შეტანისა და გადახდის სისტემები ბიზნესისთვის, შესყიდვების პროცესები, სადაც ბიზნესის წარმომადგენლებს შეუძლიათ განაცხადი შეიტანონ.

G2E - Government to Employee „სახელმწიფო მოხელეებისათვის“- საჯარო მომსახურებისთვის. ეხება ურთიერთქმედებას სამთავრობო უწყებებსა და მათ თანამ-

შრომლებს შორის. მაგალითად, ადამიანური რესურსების მართვის სისტემები სახელფასო, შეღავათებისა და თანამშრომელთა ჩანაწერების დასამუშავებლად. შიდა საკომუნიკაციო ინსტრუმენტები და პლატფორმები მთავრობის თანამშრომლებისთვის ტრენინგზე, შესრულების შეფასებასა და სამუშაოსთან დაკავშირებულ სხვა რესურსებზე წვდომისათვის. ონლაინ პლატფორმები შვებულების მოთხოვნის, ხარჯების, პრეტენზიებისა და სხვა ადმინისტრაციული ამოცანების წარდგენისთვის.

G2G - Government to Government „მმართველობა მმართველობისათვის“ - სხვადასხვა დარგის და დონის ეროვნულ, ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებს შორის. ეხება ურთიერთქმედებას და მონაცემთა გაცვლას სხვადასხვა სამთავრობო უწყებებსა თუ დეპარტამენტებს შორის. მაგალითად, მონაცემთა გაზიარებისა და ინტეგრაციის სისტემები, რომლებიც სხვადასხვა სამთავრობო უწყებებს საშუალებას აძლევს წვდომა და გამოიყენონ ერთმანეთის მონაცემები უფრო ეფექტური სერვისების მიწოდებისა და პოლიტიკის შემუშავებისთვის. ერთობლივი პლატფორმები ერთობლივი პროექტებისა და ინიციატივებისთვის ხელისუფლების სხვადასხვა დონეებს შორის. უწყებათაშორისი საკომუნიკაციო სისტემები საგანგებო სიტუაციებზე რეაგირების კოორდინაციის ან ჯვარედინი პოლიტიკის განხორციელებისთვის (Taghi Taghavifard & Hejazinia, 2021, pp 533-537).

თითოეული მიმართულება გადამწყვეტ როლს ასრულებს უფრო ეფექტური, გამჭვირვალე და პასუხისმგებელი ელექტრონული მმართველობის სისტემის შექმნაში, რაც საბოლოოდ აუმჯობესებს საჯარო ადმინისტრაციისა და სერვისების მიწოდების საერთო ეფექტურობას.

საჯარო სერვისების ციფრული ტრანსფორმაცია

ციფრული ტრანსფორმაცია საჯარო სერვისების კონტექსტში გულისხმობს ციფრული ტექნოლოგიების ინტეგრაციას სერვისების მიწოდების ყველა ასპექტში. ის მოიცავს პროცესების, ურთიერთქმედებებისა და სტრატეგიების გადახედვას ეფექტურობის, ხელმისაწვდომობისა და მომხმარებლის გამოცდილების გასაუმჯობესებლად. საჯარო სერვისების ციფრული ტრანსფორმაციის პროცესში რამდენიმე მნიშვნელოვანია ფაქტორია გასათვალისწინებელი:

ციფრული სტრატეგიის შემუშავება პირველი ნაბიჯია: ყოვლისმომცველი ციფრული

სტრატეგიის შემუშავება, რომელიც შეესაბამება საჯარო სექტორის საერთო მიზნებს და პასუხობს კონკრეტულ საჭიროებებსა და გამოწვევებს. ციფრული ტრანსფორმაციის პროცესში მნიშვნელოვანია შესაბამისი კომუნიკაციის თანხლება. უმაღლესი ხელმძღვანელობის მხარდაჭერა მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს ციფრული ტრანსფორმაციის პროცესის წარმატებას.

ტექნოლოგიების ინტეგრაცია/ინფრასტრუქტურის მოდერნიზაცია: IT ინფრასტრუქტურის განახლება ციფრული სერვისების მხარდასაჭერად, ქსელის შესაძლებლობების გაძლიერება და კიბერუსაფრთხოების მტკიცე ზომების უზრუნველყოფა.

პროცესის ავტომატიზაცია და ოპტიმიზაცია: სამუშაო პროცესის ავტომატიზაცია, რუტინული და განმეორებადი ამოცანების ავტომატიზაცია ეფექტურობის გასაუმჯობესებლად და მანუალური სამუშაოების შესამცირებლად, როგორცაა მიღებული განაცხადებისა და აპლიკაციების დამუშავება და მოთხოვნების ანალიზი.

პროცესის ხელახალი დიზაინი: ბიზნეს პროცესების რეინჟინერია ციფრული ინსტრუმენტების გამოყენებისა და არაეფექტურობის აღმოსაფხვრელად.

მონაცემთა ინტეგრაცია: მონაცემთა კონსოლიდაცია სხვადასხვა წყაროდან ერთიანი ხედვის უზრუნველსაყოფად და გადაწყვეტილების მიღების გასაუმჯობესებლად. მონაცემთა ანალიტიკის გამოყენება ტენდენციების პროგნოზირებისთვის და შესაბამისი გადაწყვეტილებების მიღებისათვის.

გაუმჯობესებული მომხმარებლის გამოცდილება (UX): ციფრული სერვისების შემუშავება მომხმარებლის საჭიროებებზე და პრეფერენციებზე ფოკუსირებულად, იმის უზრუნველყოფა, რომ ინტერფეისები იყოს ინტუიტიური, ხელმისაწვდომი და რეაგირებადი.

უკუკავშირის მექანიზმები: უკუკავშირის სისტემების დანერგვა მომხმარებლის უკუკავშირის შეგროვებისა და ანალიზისთვის ციფრული სერვისების უწყვეტი გაუმჯობესებისთვის.

დივერსიფიცირებული საკომუნიკაციო არხები: მრავალი არხის (მაგ., სოციალური მედიის, ელ. ფოსტის, ჩეთბოტების) უზრუნველყოფა, რათა მოქალაქეები დაუკავშირდნენ საჯარო სერვისების მიმწოდებლებს უფრო მარტივად, მათთვის მოსახერხებელი არხით და მიიღონ გამოხმაურება.

კონფიდენციალურობის დაცვა: პერსონალური მონაცემების დაცვისათვის აუცილებელი ბერკეტების უზრუნველყოფა და შესაბამის რეგულაციებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფა.

საჯარო სერვისების დიგიტალიზაციისას პროცესი თავის მხრივ საჭიროებს შემდეგი ეტაპების გავლას:

პირველ რიგში უნდა განისაზღვროს მკაფიო მიზნები და ამოცანები სერვისების დიგიტალიზაციისთვის, რათა ტრანსფორმაციის პროცესი შეესაბამებოდეს საერთო საჯარო სექტორის სტრატეგიებს და დააკმაყოფილოს კონკრეტული საჭიროებები. მიზნის იდენტიფიცირების შემდეგ, უნდა შემუშავდეს დეტალური საგზაო რუკა და განხორციელების ვადები, ფაზების, ეტაპების და საბოლოო ვადების ჩათვლით. მაქსიმალურად უნდა მოხდეს მოქალაქეთა ჩართვა სერვისების დიგიტალიზაციის პროცესში, ისევე როგორც ბიზნესისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების წარმომადგენლების პროცესის დასაწყისში, რათა იდენტიფიცირდეს მათი საჭიროებები და მოლოდინები.

დიგიტალიზაციის პროცესში მნიშვნელოვანია გარანტირებული იყოს თანამშრომლობას სხვადასხვა სამთავრობო დეპარტამენტებსა და უწყებებს შორის, ინტეგრირებული და თანმიმდევრული სერვისების უზრუნველსაყოფად. უნდა შეირჩეს ისეთი ტექნოლოგიები, რომლებსაც შეუძლიათ მასშტაბირება და ადაპტირება მომავალ საჭიროებებთან და მომხმარებელთა რაოდენობის ზრდასთან. ასევე უზრუნველყოფილი უნდა იყოს, რომ ახალ ციფრულ სისტემებს შეუძლიათ ინტეგრირება არსებულ სისტემებთან და მონაცემთა ბაზებთან, რათა გაამარტივონ პროცესები და თავიდან აიცილონ დუბლირება. ელექტრონული სერვისები უნდა შეიქმნას ისეთი ტექნოლოგიით, რომ დროთა განმავლობაში არ მოძველდეს, რისთვისაც აუცილებელია პროგრამირების უახლესი ტენდენციების გათვალისწინება, კერძოდ მობილურზე, პლანშეტზე მორგებული სოფტები ე.წ. Responsive Apps. ელექტრონული სერვისების მიმწოდებელი უწყებები დაცული უნდა იყვნენ კიბერშეტევებისაგან შესაბამისი უსაფრთხოების ზომების წინასწარ გათვალისწინების გზით. სისტემები, მარტივად უნდა ადაპტირდნენ ცვალებად საჭიროებებთან, ტექნოლოგიებთან და მომხმარებლის მოლოდინებთან.

მომხმარებლის ინტერფეისი უნდა იყოს ინტუიციური და მოსახერხებელი, რათა

გაუმჯობესოს სერვისის მიღება. ამასთანავე, გარანტირებული იყოს მონაცემთა დაცვა, მონაცემთა დაცვის მკაცრი ზომები პერსონალური და მგრძობიარე ინფორმაციის დასაცავად. სერვისზე წვდომას ასევე ამარტივებს მრავალენოვანი ვარიანტების უზრუნველყოფა სხვადასხვა ენაზე მოლაპარაკე მომხმარებლებისათვის (OECD, 2020).

ძირითადი რისკები ან გამოწვევები საჯარო სერვისების დიგიტალიზაციასთან დაკავშირებით

საჯარო სერვისების დიგიტალიზაციას მრავალი სარგებელი მოაქვს როგორც მომხმარებლის, ასევე თავად სერვისის მიმწოდებლისათვის, მაგრამ მას ასევე თან ახლავს რამდენიმე რისკი და გამოწვევა, რომელთა სწორად მართვა საჭიროა საჯარო სერვისების მიწოდების უზრუნველსაყოფად. ძირითადი რისკები და გამოწვევებია:

კიბერუსაფრთხოების საფრთხეები - ციფრული სისტემები შეიძლება იყოს დაუცველი გარე მხარეების შემოეტების მიმართ, რაც გამოიწვევს მონაცემთა გარღვევას და სენსიტიურ ინფორმაციაზე არავტორიზებულ წვდომას.

ხელმისაწვდომობის უთანასწორობა - ყველა მოქალაქეს არ აქვს თანაბარი წვდომა ციფრულ ტექნოლოგიებზე ან ინტერნეტზე, რამაც შეიძლება შექმნას უთანასწორობა მომსახურებაზე ხელმისაწვდომობაში. ამას ემატება ისიც, რომ მომხმარებელთა ნაწილს შეიძლება არ ჰქონდეს აუცილებელი უნარები ან მოწყობილობები ციფრული სერვისების ეფექტურად გამოყენებისთვის.

ურთიერთთანამშრომლობის ნაკლებობა ან არათანაბარი მზაობა - სხვადასხვა სისტემებისა და პლატფორმების შეუფერხებლად მუშაობის უზრუნველყოფა შეიძლება რთული იყოს, განსაკუთრებით სხვადასხვა სამთავრობო უწყებებში.

მაღალი საწყისი დანახარჯები - ციფრული სერვისების განვითარება და დანერგვა შეიძლება მოითხოვოს მნიშვნელოვანი წინასწარი ინვესტიცია. ასევე, ციფრული სერვისების შენარჩუნება მოიცავს მუდმივ ხარჯებს ტექნიკური მომსახურების, განახლებებისა და მხარდაჭერისთვის.

მარეგულირებელი გამოწვევები - ციფრულ სერვისებთან, მონაცემთა დაცვასთან და ხელმისაწვდომობასთან დაკავშირებული სხვადასხვა კანონებისა და რეგულაციე-

ბის დაცვა შეიძლება იყოს რთული ამოცანა. ამას თან ერთვის სწრაფად განვითარებადი ციფრული სტანდარტებისა და რეგულაციების დაცვა, რომელიც მოითხოვს მუდმივ მონიტორინგსა და ადაპტაციას.

გამოყენების პრობლემები - არასწორად შემუშავებულმა ინტერფეისებმა შეიძლება გამოიწვიოს მომხმარებლის იმედგაცრუება და მოხმარების მაჩვენებლები შეამციროს.

საზოგადოებრივი ნდობა - ციფრული სერვისების მიმართ საზოგადოების ნდობის ჩამოყალიბება და შენარჩუნება მოითხოვს გამჭვირვალობას, უსაფრთხოებას და ეფექტურ კომუნიკაციას.

მიუხედავად იმისა, რომ დიגיტილიზაციას შეუძლია მნიშვნელოვნად გააუმჯობესოს მრავალი საჯარო სერვისი, არის რამდენიმე სფერო, სადაც ეს შეიძლება ნაკლებად მიზანშეწონილი იყოს სერვისების გაციფრულება, მათ შორის ხაზგასასმელია შემდეგი სფეროები:

- სერვისები, რომლებიც საჭიროებენ პერსონალური ურთიერთქმედების მაღალ დონეს, ისეთი სერვისები, რომლებიც მოიცავს სენსიტიურ პირად საკითხებს, როგორცაა ფსიქიკური ჯანმრთელობა, რთული სოციალური მხარდაჭერა.
- ხანდაზმულთა მოვლის სერვისები - ხანდაზმულთა შინმოვლა და მხარდაჭერა ხშირად მოითხოვს ფიზიკურ ყოფნას და ადამიანურ ურთიერთქმედებას, რაც ციფრულმა სერვისებმა შეიძლება სრულად ვერ გაიმეოროს.
- სერვისები ციფრული გამორიცხვის მაღალი რისკით, კერძოდ ისეთი თემები, სადაც შეზღუდულია ინტერნეტზე წვდომა ან არ არსებობს ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურა, სერვისების დიგიტილიზაციამ შესაძლოა გააძლიეროს არსებული უთანასწორობა და მსგავსი თემები დატოვოს სერვისების მიღმა.
- უაღრესად კონფიდენციალური ან მგრძნობიარე ტრანზაქციები, მაგალითად, სამართლებრივი და სასამართლო პროცესები. ზოგიერთმა სასამართლო პროცესმა შეიძლება მოითხოვოს კონფიდენციალურობისა და უსაფრთხოების მკაცრი ზომები, რაც ართულებს დიგიტილიზაციას მონაცემთა დარღვევის რისკისა და კონფიდენციალურობის პრობლემების გამო.
- სენსიტიური სამედიცინო ინფორმაცია: მიუხედავად იმისა, რომ ჯანდაცვის ზოგიერთი ასპექტი შეიძლება ციფრული იყოს, უაღრესად მგრძნობიარე სამედი-

ცინო ინფორმაცია და პროცედურები შეიძლება მოითხოვდეს მკაცრ დაცვას და პერსონალურ ურთიერთქმედებას.

- კრიტიკული ინფრასტრუქტურისა და გადაუდებელი დახმარების სერვისები: მიუხედავად იმისა, რომ ციფრულ ინსტრუმენტებს შეუძლიათ დახმარება გაუწიონ საგანგებო სიტუაციებზე რეაგირებას, პირდაპირი კომუნიკაცია და კოორდინაცია პირველ მოპასუხეებთან შეიძლება კვლავ მოითხოვდეს ტრადიციულ მეთოდებს დაუყოვნებლივ და ეფექტიანი ქმედებების უზრუნველსაყოფად.
- სერვისები, რომლებიც საჭიროებენ დეტალურ შემოწმებას და ვალიდაციას, პიროვნების ავთონთიფიკაციის უსაფრთხო გზებს. სანამ ციფრული იდენტიფიკაციის სისტემები ვითარდება, ზოგიერთი პროცესი, რომელიც მოითხოვს პირადობის მკაცრ შემოწმებას და დადასტურებას, შესაძლოა კვლავ დაეყრდნოს პირად შემოწმებას თაღლითობის თავიდან ასაცილებლად და სიზუსტის უზრუნველსაყოფად (OECD, 2010).

გაზრდის თუ არა დიგიტალიზაცია საჯარო სერვისებზე წვდომას

დიგიტალიზაციამ შეიძლება მნიშვნელოვნად გაზარდოს საჯარო სერვისებზე წვდომა. ციფრული პლატფორმები საშუალებას აძლევს მოქალაქეებს მიიღონ სერვისები ნებისმიერი ადგილიდან ინტერნეტის საშუალებით, რაც ამცირებს ფიზიკური ოფისების მონახულების აუცილებლობას. ონლაინ სერვისები ხელმისაწვდომია დღის ნებისმიერ მონაკვეთში, რაც უზრუნველყოფს სერვისებზე წვდომას რეგულარული სამუშაო საათების მიღმა.

დიგიტალიზაციამ შეიძლება ხელი შეუწყოს ნაკლებად დასახლებულ ან ადმინისტრაციული ცენტრებიდან მოშორებულ ლოკაციებზე მაცხოვრებელ მოქალაქეებს მიიღონ ისეთი სერვისები შეუფერხებლად, რომელიც სხვაგვარად შეიძლება ხელმისაწვდომი იყოს მხოლოდ ურბანულ ცენტრებში. მომხმარებლისთვის მოსახერხებელი ინტერფეისებს, კარგად შემუშავებულ ციფრულ პლატფორმებს შეუძლიათ გაამარტივონ სერვისებზე წვდომის პროცესი, რაც გაუადვილებს მომხმარებლებს ნავიგაციას და ტრანზაქციების დასრულებას.

სერვისების მიწოდება სხვადასხვა არხებით სხვადასხვა პრეფერენციებსა და საჭიროებებს ითვალისწინებს. ასევე ციფრული პლატფორმები შეიძლება შეიცავდეს

მრავალენოვან ვარიანტებს და ხელმისაწვდომობის ფუნქციებს (მაგ., ეკრანის წამკითხველი მხედველობითი დაქვეითებული ადამიანებისთვის), რათა მოემსახუროს სხვადასხვა საჭიროების მქონე მომხმარებლებს. ციფრულ პლატფორმებს შეუძლიათ უზრუნველყონ უახლესი ინფორმაცია სერვისების, აპლიკაციის სტატუსისა და სხვა შესაბამისი დეტალების შესახებ, რაც მომხმარებლებს ეხმარება ინფორმირებულები იყვნენ. ონლაინ სერვისებზე წვდომით, ინდივიდებს შეუძლიათ დაზოგონ ტრანსპორტირებისა და სერვისის მიღებისათვის საჭირო სხვა ხარჯები.

დიגיტილიზაციამ ასევე შეიძლება გამოიწვიოს სახელმწიფო რესურსების უფრო ეფექტური გამოყენება, შეამციროს რა ფიზიკურ ინფრასტრუქტურასთან დაკავშირებული ხარჯები. ციფრულ სისტემებს შეუძლიათ დააჩქარონ აპლიკაციებისა და მოთხოვნების დამუშავება, რაც გამოიწვევს მომსახურების უფრო სწრაფ მიწოდებას. ციფრული სისტემების ავტომატიზაციასა და ინტეგრაციას შეუძლია სერვისის მიწოდების გამარტივება, შეფერხებებისა და შეცდომების შემცირება.

ციფრულ პლატფორმებს შეუძლიათ ხელი შეუწყონ მოქალაქეების ჩართულობას უკუკავშირის მექანიზმების საშუალებების გამოყენებით გამოკითხვებისა და ონლაინ კონსულტაციების მეშვეობით, რაც საშუალებას მისცემს საზოგადოების მეტად აქტიურად ჩაერთოს გადაწყვეტილების მიღებაში.

მთლიანობაში, საჯარო სერვისების გაციფრულებას აქვს პოტენციალი, გახადოს საჯარო სერვისები უფრო ხელმისაწვდომი მოქალაქეებისთვის მოსახერხებელი, ეფექტური და მოსახერხებელი ვარიანტების მიწოდებით. თუმცა, აუცილებელია იმის უზრუნველსაყოფად, რომ ციფრული სერვისები ინკლუზიურად არის შემუშავებული და ყველა მომხმარებლის საჭიროებების გათვალისწინება, რათა რეალურად გაზარდოს სერვისებზე წვდომა და სარგებლობა.

ძირითადი KPI-ები, რომლებიც გამოიყენება ციფრული საჯარო სერვისების გასაზომად

ძირითადი შესრულების ინდიკატორები (KPI), რომლებიც გამოიყენება ციფრული საჯარო სერვისების გასაზომად:

მომხმარებელთა რაოდენობა: მომხმარებელთა მთლიანი რაოდენობა, რომლებიც მოიხმარს ციფრულ სერვისებს.

გამოყენების სიხშირე: რამდენად ხშირად მოიხმარს მომხმარებელი ციფრულ სერვისს.

მომხმარებლის დემოგრაფია: რამდენად დივერსიფიცირებულია მომხმარებელთა დემოგრაფია.

სერვისის მიწოდების ეფექტურობა იზომება შემდეგი ინდიკატორებით:

დამუშავების დრო: ტრანზაქციის ან პროცესის დასასრულებლად საჭირო საშუალო დრო (მაგ. განაცხადის დამუშავების დრო, პასუხის მიღების დრო).

დასრულების კოეფიციენტი: მომხმარებელთა პროცენტი, რომლებიც წარმატებით ასრულებენ თავიანთ ტრანზაქციებს ან მოთხოვნებს, მათთან შედარებით, ვინც იწყებს მათ და ბოლომდე არ მიყავს ქმედება.

ავტომატიზაციის სიჩქარე: ავტომატიზირებული პროცესების პროპორცია იმ პროცესებთან შედარებით, რომლებიც საჭიროებენ ხელით ჩარევას.

ხარჯების ეფექტურობა იზომება შემდეგი ინდიკატორებით: 1) ღირებულება თითო ტრანზაქციაზე: მთავრობის მიერ გაწეული საშუალო ღირებულება ციფრული სერვისის მიწოდებისთვის თითო ტრანზაქციაზე. 2) ოპერაციული ხარჯები: მთლიანი ხარჯები, რომლებიც დაკავშირებულია ციფრული სერვისების გაშვებასთან და შენარჩუნებასთან, ინფრასტრუქტურის, განვითარებისა და მხარდაჭერის ხარჯების ჩათვლით.

მომხმარებლის კმაყოფილება: 1) მომხმარებელთა კმაყოფილების ქულა (CSAT); 2) Net Promoter Score (NPS): მიუთითებს მომხმარებლების მიერ ციფრული სერვისის სხვებისთვის რეკომენდაციის განწვევის ალბათობაზე, რაც ასახავს საერთო კმაყოფილებას და ლოიალობას. 3) მომხმარებლის გამოცდილების (UX) რეიტინგი: მომხმარებელთა გამოხმაურება ციფრული სერვისის გამოყენების სიმარტივეზე, დიზაინზე და საერთო მომხმარებლის გამოცდილებაზე.

სისტემის გამართულობისა და უსაფრთხოების ხარისხი კი ფასდება შემდეგი ინდიკატორებით: 1) Uptime: ციფრული სერვისის ფუნქციონირებისა და მომხმარებლებისთვის ხელმისაწვდომი დროის პროპორცია, კერძოდ ხარვეზების ხანგრძლივობა შეფარდებული სისტემის გამართულად მოშაობის დროსთან, რაც ასახავს სისტემის

საიმედოობას. 2) ჩატვირთვის დრო: საშუალო დრო, რომელიც სჭირდება ციფრული სერვისების ჩატვირთვისა და მომხმარებლის ინტერაქციისთვის მზადყოფნას. 3) შეცდომის კოეფიციენტი: შეცდომების ან წარუმატებლობის სიხშირე, რომელსაც მომხმარებლები აწყდებიან ციფრულ სერვისთან ურთიერთობისას. 4) მხარდაჭერის რეაგირების დრო: საშუალო დრო, რომელიც საჭიროა მომხმარებლის მხარდაჭერის მოთხოვნებსა და დაყენებულ ღია საკითხებზე პასუხების გასაცემად და გადასაჭრელად. 5) კონვერტაციის კოეფიციენტი: მომხმარებელთა პროცენტი, რომლებიც წარმატებით ასრულებენ სასურველ მოქმედებას და იღებენ შედეგს (მაგ., ფორმის გაგზავნა, სერვისის მოთხოვნა) მომხმარებელთა საერთო რაოდენობასთან შედარებით, ვინც იწყებს პროცესს. 6) მომხმარებელთა შეკავების მაჩვენებელი: მომხმარებელთა პროცენტი, რომლებიც უბრუნდებიან ციფრული სერვისის ხელახლა გამოყენებას განსაზღვრული პერიოდის განმავლობაში.

აღნიშნული ინდიკატორები გამოიყენება ციფრული საჯარო სერვისების ეფექტიანობის მონიტორინგისა და შეფასების მიზნით, რათა საჯარო ორგანიზაციები დარწმუნდნენ, რომ სერვისები აკმაყოფილებენ მომხმარებელთა საჭიროებებს.

აქვე აღნიშვნას საჭიროებს, რომ ციფრული მმართველობისა და ციფრული სერვისების საერთო სურათის შესაფასებლად ხშირად იყენებენ შემდეგ ინდექსს, რომელიც ზომავს ციფრული საჯარო სერვისების ეფექტიანობასა და გავლენას გლობალურად:

1. გაეროს ელექტრონული მმართველობის განვითარების ინდექსი (EGDI): გამოქვეყნებულია გაეროს ეკონომიკური და სოციალური დაცვის დეპარტამენტის (UNDESA) მიერ. EGDI ზომავს ელექტრონული მმართველობის განვითარების დონეს ქვეყნებში. ის დაფუძნებულია სამ ძირითად კომპონენტზე: ონლაინ სერვისების ინდექსი (OSI), სატელეკომუნიკაციო ინფრასტრუქტურის ინდექსი (TII) და ადამიანური კაპიტალის ინდექსი (HCI). EGDI უბრუნველყოფს მთავრობების ციფრული შესაძლებლობების ყოვლისმომცველ შეფასებას, ფოკუსირებულია ონლაინ სერვისების, ინფრასტრუქტურისა და ადამიანური კაპიტალის ხელმისაწვდომობასა და ხარისხზე.
2. ევროკომისიის ციფრული ეკონომიკისა და საზოგადოების ინდექსი (DESI): DESI აფასებს ევროკავშირის წევრი ქვეყნების ციფრულ მუშაობას და აკონტროლებს

მათ პროგრესს ციფრულ კონკურენტუნარიანობაში. ინდექსი მოიცავს ინდიკატორებს კავშირის, ადამიანური კაპიტალის, ინტერნეტ სერვისების გამოყენების, ციფრული ტექნოლოგიების ინტეგრაციისა და ციფრული საჯარო სერვისების შესახებ.

3. WGI მსოფლიო ბანკის მმართველობის ინდიკატორები: მიუხედავად იმისა, რომ აღნიშნული ინდექსი არ არის ექსკლუზიურად ორიენტირებული ციფრული საჯარო სერვისების შეფასებაზე, მსოფლიო ბანკის მმართველობის ინდიკატორები აფასებენ მთავრობის ეფექტურობისა და ხარისხის ასპექტებს, რაც შეიძლება ასახავდეს ციფრული ინიციატივების გავლენას. ძირითადი ინდიკატორები მოიცავს მთავრობის ეფექტურობას, რეგულირების ხარისხს და კორუფციის კონტროლს, მათ შორის იძლევა ხედვას იმის შესახებ, თუ როგორ აღიქმება და სრულდება მმართველობა და საჯარო სექტორის მენეჯმენტი, ციფრული სერვისების ჩათვლით.
4. OECD-ის ციფრული მმართველობის ინდექსი: OECD ციფრული მმართველობის ინდექსი აფასებს ციფრული საჯარო სერვისების ეფექტიანობას წევრ და პარტნიორ ქვეყნებში. ის აფასებს ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენების ხარისხს სამთავრობო სერვისების, პოლიტიკის განხორციელების და მოქალაქეთა ჩართულობის გასაუმჯობესებლად.

გამოყენებული ლიტერატურა:

- Adam, M. (2016). Digital government strategies for transforming public services in the welfare areas. OECD Comparative Study.
- Department of Economic and Social Affairs, United Nations. (2020). UN e-government survey 2020: Digital government in the decade of action for sustainable development (EP #20-01016). United Nations, UNON Publishing Services Section – ISO 14001:2004 Certified. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-e-Government-Survey-2020>
- Mollerup, A. (2016). Digital government strategies for transforming public services in the welfare areas. Public Governance and Territorial Development (GOV) Directorate of the OECD.
- OECD. (2010). Denmark: Efficient e-government for smarter public service delivery. OECD e-Government Studies. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264087118-en>
- OECD. (2020). Digital government in Chile: Improving public service design and delivery. OECD Digital Government Studies. <https://doi.org/10.1787/b94582e8-en>
- Taghavifard, M. T., & Hejazinia, R. (2021). E-Government 2.0: Model of users, services, and communication styles: Focusing on developing countries. International Journal of Management, Accounting and Economics, 8(7).
- Welby, B., & Tan, E. H. Y. (2022). Designing and delivering public services in the digital age. OECD Working Party of Senior Digital Government.

საჯარო სერვისების ეფექტიანობა - მონიტორინგი და შეფასების პროცესები

აღნიშნულ თავში განხილულია საჯარო სერვისების ეფექტიანობა, რაც გულისხმობს, რამდენად ეფექტურად გამოიყენება რესურსები, როგორცაა დრო, ფული და ადამიანური ძალისხმევა, სასურველი შედეგების მისაღწევად. ეფექტიანობა არის სერვისის ხარისხის მაქსიმიზაცია და, პარალელურად, ხარჯების მინიმიზაცია. ასევე მიმოხილულია საჯარო სერვისების ეფექტიანობის განსაზღვრისათვის მნიშვნელოვანი პროცესები, როგორცაა მონიტორინგი და შეფასება.

მონიტორინგი და შეფასება არის საჯარო სერვისების მიწოდების პროცესის მნიშვნელოვანი პროცესები. მონიტორინგი გულისხმობს მონაცემების სისტემატურ შეგროვებას, რათა შეამოწმოს, თუ როგორ მიმდინარეობს აქტივობების განხორციელება. მისი მიზანია შეინარჩუნოს დაგეგმილი შედეგები და დროულად გამოავლინოს სერვისის წარმოქმნის პროცესში არსებული ხარვეზები. შეფასება კი გულისხმობს ეფექტიანობის, გავლენისა და საერთო ღირებულების შეფასებას, რათა განისაზღვროს, რამდენად სრულდება ორგანიზაციის მიზნები და რა გავლენას ახდენს სერვისი საზოგადოებაზე.

თავში ასევე მომხილულია მონიტორინგის და შეფასების პროცესების ძირითადი მახასიათებლები, ეტაპები, მიზნები, მეთოდები და ინდიკატორების მაგალითები რაც ხშირად გამოიყენება საჯარო სერვისების ეფექტიანობის შესაფასებლად.

რას ნიშნავს ეფექტიანობა საჯარო სერვისებთან დაკავშირებით

საჯარო სერვისების კონტექსტში, ეფექტიანობა, როგორც წესი, გულისხმობს, თუ რამდენად კარგად და ეფექტიანად არის გამოყენებული ისეთი რესურსები, როგორცაა დრო, ფული და ადამიანური რესურსი სასურველი შედეგების მისაღწევად. ეფექტიანობა, პირველ რიგში, ეხება მომსახურების ისეთი პარამეტრების მაქსიმიზაციას, როგორცაა, მაგალითად, მომსახურების ხარისხი და მომსახურების მიწოდების

დების შედეგად მიღწეული შედეგები, და მეორეს მხრივ, მინიმუმამდე შემცირება ისეთი რესურსების როგორიცაა, ხარჯები და ძალისხმევა, რაც საჭიროა აღნიშნული სერვისის წარმოქმნისათვის. ეფექტიანობის კენცეფციის სწორად გასაგებად, ხშირად მოჰყავთ საზოგადოებრივი ტრანსპორტის მაგალითი. კერძოდ, საზოგადოებრივი ტრანსპორტის ეფექტიანობა შეიძლება ნიშნავდეს საიმედო და დროულ მომსახურებას, მაშინ როდესაც ისეთი საოპერაციო ხარჯები, როგორიცაა ტრანსპორტის გაახლების, სანჯავის, მომსახურებისა და დასუფთავების ხარჯები, დაბალია. ჯანდაცვის სფეროში, ეს შეიძლება მოიცავდეს რაც შეიძლება მეტი მომხმარებლისათვის მაღალი ხარისხის მოვლის სერვისის მიწოდებას ზედმეტი დანახარჯების გარეშე. მთლიანობაში, ეფექტიანობა მიზნად ისახავს სერვისების ეფექტურობის გაუმჯობესებას და ამავე დროს, უზრუნველყოფს მათ მდგრადობას და ხარჯთეფექტურობას.

მონიტორინგი და შეფასება

მონიტორინგი და შეფასება არის ურთიერთდაკავშირებული პროცესი, თუმცა არა იდენტური, რომლებიც გამოიყენება საჯარო სერვისების, პროექტების ან პროგრამების შესრულებისა და გავლენის შესაფასებლად. მათი ძირითადი განსხვავებები შემდეგში მდგომარეობს: მონიტორინგი არის მონაცემთა და ინფორმაციის სისტემატური შეგროვების მიმდინარე პროცესი, რათა თვალყური ადევნოს პროექტის, პროგრამის ან სერვისის პროგრესს რეალურ დროში. ის ყურადღებას ამახვილებს ყოველდღიურ ოპერაციებზე და მყისიერ შესრულებაზე. მონიტორინგის მთავარი მიზანია უზრუნველყოს, რომ აქტივობები ხორციელდება დაგეგმილი მოლოდინის მიხედვით და ადრეულ ეტაპზე გამოავლენს ნებისმიერ საკითხს ან გადახრას განსაზღვრული გეგმიდან. აღნიშნული პროცესი ეხმარება საჯარო ორგანიზაციებს დროული კორექტირების განხორციელებასა და ისეთი გადაწყვეტილების მიღებაში, რათა არ მოხდეს დასახული მიზნიდან გადახვევა და სერვისის მიწოდების პროცესს ხარვეზი და დაბრკოლება არ შეექმნას.

მონიტორინგი მოიცავს რეგულარული და უწყვეტი დაკვირვების პროცესს, როგორც მიმდინარე პროცესების, ასევე მიღებული შედეგების შესახებ. ის ხშირად მოიცავს შესრულების ინდიკატორების თვალყურის დევნებას, მონაცემთა შეგროვებას და პროგრესის შესახებ დასკვნების მომზადებას, ისევე როგორც შესაბამისი მაკორექტირებელი რეკომენდაციების გაცემას, თუ ამის საჭიროება იკვეთება.

მონიტორინგი შეიძლება იყოს ყოველდღიური, ყოველკვირეული ან ყოველთვიური, რაც დამოკიდებულია მომსახურების ან პროექტის სპეციფიკაზე და კონტექსტზე. მაგალითად, მომსახურების მიწოდების პროცესში, შესაძლოა უფრო ეფექტური იყოს უფრო მჭიდრო ინტერვალების გამოყენება მონიტორინგის პროცესში, მაშინ როცა ხანგრძლივადიანი სამთავრობო პროგრამის შემთხვევაში, მჭიდრო ინტერვალები და ინტენსიური მონიტორინგის პროცესი, შესაძლოა მიზანშეწონილი საერთოდ არ იყოს.

მონიტორინგისაგან განსხვავებით, შეფასება არის პროექტის, პროგრამის ან სერვისის ეფექტიანობის, ზემოქმედების, გავლენისა და საერთო ღირებულების შეფასების სისტემატური პროცესი. ის მოიცავს შედეგებისა და მიღებული გავლენის ანალიზს იმის დასადგენად, მიღწეულია თუ არა საჯარო მომსახურებისა თუ საჯარო ორგანიზაციის მიზნები და ამოცანები. შეფასების მთავარი მიზანია შეაფასოს ჩარევის წარმატება ან წარუმატებლობა, გაიგოს მისი გავლენა და წარმოადგინოს შეხედულებები მომავალი გაუმჯობესებისთვის. ის ხშირად გულისხმობს მსჯელობას მომსახურების ან პროექტის ხარისხის, ეფექტიანობისა და ღირებულების შესახებ.

შეფასება ფოკუსირებულია შედეგებსა და ზემოქმედებებზე, როგორც მოკლევადიან, ისე გრძელვადიან პერიოდში. იგი ადგენს მიღწეულია თუ არა მიზნები და თუ კი, მაშინ რამდენად მიღწეულია ისინი. ანალოგიურად წარუმატებლობის შემთხვევაში, რატომ არ არის მიღწეული შედეგი და რა იყო ამის გამომწვევი მიზეზები.

შეფასება, როგორც წესი, ტარდება კონკრეტულ, წინასწარ განსაზღვრულ ინტერვალებში, მაგალითად, პროექტის ან პროგრამის თითოეული და ფინალური ფაზის ბოლოს, ან პერიოდულად მისი სასიცოცხლო ციკლის განმავლობაში. ეს შეიძლება იყოს ერთჯერადი შეფასება ან განმეორებადი, პროექტის ან მომსახურების საჭიროებებსა და სპეციფიკაზე დაყრდნობით, მაგალითად, საზოგადოებრივი ჯანდაცვის პროგრამის საერთო გავლენის შეფასება, ახალი საგანმანათლებლო ინიციატივის ეფექტიანობის შეფასება და საზოგადოების განვითარების პროექტის გრძელვადიანი სარგებლის შეფასება (OECD, 2021, pp. 11-16).

აღნიშნულ ორ პროცესში არსებული ძირითადი განსხვავებებია:

ფოკუსირება: მონიტორინგი ხაზს უსვამს მიმდინარე აქტივობების თვალყურის დევ-

ნებას და ზედამხედველობას და უშუალო შესრულებას. შეფასება ფოკუსირებულია განხორციელების შემდეგ საერთო ეფექტიანობის, ზემოქმედებისა და შედეგების შეფასებაზე.

მიზანი: მონიტორინგი მიზნად ისახავს უზრუნველყოს აქტივობების მდგრადად, გეგმის მიხედვით განხორციელება და პოტენციური პრობლემების ადრეულ ეტაპზე იდენტიფიცირება, რათა დროულად მოახდინოს მაკორექტირებელი ქმედებების ინიცირება. შეფასება მიზნად ისახავს ინტერვენციის წარმატებისა და გავლენის დადგენას, მომავალი გადაწყვეტილებების შესახებ ფაქტებზე დაფუძნებული დასკვნებისა და სანდო ინფორმაციის მიწოდებას.

დრო: მონიტორინგი უწყვეტი, ხშირი და როგორც წესი განგრძობადი პროცესია. შეფასება კი პერიოდული და ხშირად ტარდება პროექტის განხორციელების დასკვნით ეტაპზე, ან სერვისის განხორციელების ძირითად საკვანძო ეტაპებზე.

სფერო: მონიტორინგი თვალყურს ადევნებს სერვისის წარმოქმნისა და მიწოდების პროცესებს და მიღებულ შედეგებს, მათ შესაბამისობას თავდაპირველ ამოცანასთან, ხოლო შეფასება, განიხილავს შედეგებს, ზემოქმედებას და საერთო ეფექტიანობას, მათ შორის თავდაპირველი ამოცანის რელევანტურობის საკითხსაც.

ორივე პროცესი აუცილებელია საჯარო სერვისების ეფექტური მართვისა და გაუმჯობესებისთვის. მონიტორინგი უზრუნველყოფს აუცილებელ ინფორმაციას ყოველდღიური მენეჯმენტისთვის, ხოლო შეფასება გვთავაზობს ინფორმაციას მომსახურების ან პროექტის საერთო წარმატებისა და გავლენის შესახებ (Hill, 2018, pp. 82-93).

როგორ ხდება საჯარო სერვისების მონიტორინგი და შეფასება

საჯარო სერვისების მონიტორინგი და შეფასება ხდება სხვადასხვა მეთოდებითა და ბერკეტების გამოყენებით, მათ შორის ფართოდ გავრცელებული პრაქტიკები შემდეგია:

შესრულების ძირითადი ინდიკატორების საშუალებით მომსახურების მიწოდების პროცესის შეფასება (KPI): სპეციფიკური საზომი ინდიკატორები, ნიშნულები, რომელიც გამოიყენება საჯარო სერვისების შედეგიანობის გასაზომად. მაგალითები მოიცავს სასწრაფო დახმარების სერვისებზე რეაგირების დროს, მომხმარებლის ლო-

დინის პერიოდს, წარმატების მაჩვენებელს, მიწოდებული სამედიცინო ჩარევების სისწორეს და ა.შ.

მომსახურების ხარისხის გაზომვა შესაბამისი ხარისხის ინდიკატორების დახმარებით: ისეთი პარამეტრების, როგორცაა მომხმარებელთა კმაყოფილება, საჩივრების რაოდენობა და სიმწვავე, მომსახურების მიწოდების სტანდარტებთან შესაბამისობა, მომსახურების პროცესში დაშვებული შეცდომების რაოდენობა და სიმწვავე, როგორც წესი გამოიყენება მომსახურების ხარისხთან და შედეგიანობასთან დაკავშირებით დასკვნების გასაკეთებლად აუცილებელი მონაცემებია.

მომხმარებელთა გამოკითხვების გზით მომხმარებლების უკუკავშირისა და სერვისის მიღებასთან დაკავშირებით მათი გამოცდილების შესახებ ინფორმაციის შეგროვება: გამოხმაურება საჯარო სერვისების მომხმარებლებისგან, რომელიც აღწერს მათი კმაყოფილების დონეს და ასევე წარმოაჩენს გაუმჯობესების საჭიროებებსა და სივრცეს მნიშვნელოვანი ბერკეტია მომსახურების მონიტორინგისა და შეფასების პროცესებისათვის (OECD, 2021, pp. 38-65).

შედარებითი ანალიზი (Benchmarking): შესრულების მაჩვენებლების შედარება მსგავსი ორგანიზაციების ან სერვისების მაჩვენებლებთან, რათა გამოვლინდეს საუკეთესო პრაქტიკა და გაუმჯობესების საჭიროებები.

საჯარო სერვისების მონიტორინგის პროცესი მოიცავს რამდენიმე საკვანძო საფეხურს, რათა უზრუნველყოს სერვისების ეფექტიანი და ეფექტური მიწოდება, კერძოდ მათ შორის შემდეგ სტრუქტურირებულ მიდგომებს:

1. მიზნებისა და ინდიკატორების განსაზღვრა - მკაფიო მიზნების დასახვა არის აუცილებელი წინაპირობა. პირველ რიგში, უნდა განისაზღვროს საჯარო სერვისისა თუ პროგრამის მიზნები და სასურველი შედეგები. მიზნები უნდა იყოს კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, შესაბამისი და დროში შეზღუდული (SMART). აღნიშნული ეტაპის შემდეგ, თითოეულ მიზანთან მიმართებაში უნდა მოხდეს ძირითადი შესრულების ინდიკატორების (KPIs) იდენტიფიცირება. უნდა შეირჩეს ისეთი ინდიკატორები, საზომი ერთეულები, რომელიც გამოყენებული იქნება მიზნების მიღწევის პროგრესის გასაზომად. KPI უნდა ასახავდეს შესრულების კრიტიკულ ასპექტებს, როგორცაა მომსახურების ხარისხი, ეფექტურობა, ეფექტიანობა და მომხმარებლის კმაყოფილება.

2. მონიტორინგის გეგმის შემუშავება - უნდა შეიქმნას მონიტორინგის ჩარჩო, სადაც გამოკვეთილი იქნება ის პროცესები, ინსტრუმენტები და მეთოდოლოგიები, რომლებიც გამოყენებული იქნება მონაცემთა შეგროვებისა და ანალიზისთვის. აღნიშნული გეგმა ასევე უნდა მოიცავდეს მონიტორინგის სიხშირის, მონაცემთა მოძიების წყაროებსა და პროცესზე პასუხისმგებელ მხარეებს (Hill, 2018, pp. 62-68).
3. მონაცემების შეგროვება - მონაცემთა შეგროვება ხდება წინასწარ არჩეულ KPI-ებზე დაყრდნობით. ეს შეიძლება მოიცავდეს სხვადასხვა მეთოდს, როგორცაა გამოკითხვები, მოხსენებები, დაკვირვებები და სისტემის მონაცემების შეგროვება და ანალიზი. მონაცემთა შეგროვების სიზუსტის უზრუნველყოფა არის აღნიშნული ეტაპის მნიშვნელოვანი ნაწილი. შესაბამისი პროცედურების და პროტოკოლების განხორციელება/იმპლემენტაცია უზრუნველყოფს შეგროვებული მონაცემების სიზუსტეს, სანდოობასა და თანმიმდევრულობას.
4. მონაცემთა ანალიზი - მონაცემების შეგროვების შემდეგ ხდება მიღებული პროგრესის, ე.წ. შესრულების, იმავე მიღებული შედეგების მიმოხილვა. შეგროვებული მონაცემების ანალიზი აუცილებელია რათა შეფასდეს, აკმაყოფილებს თუ არა სერვისი თავის ამოცანებსა და მიზნებს. ტენდენციების და პრობლემების იდენტიფიცირება არის ანალიზის თანმდევი პროცესი. მონაცემთა ანალიზის დროს უნდა მოხდეს შაბლონების, ტენდენციებისა და პოტენციური პრობლემური საკითხების იდენტიფიცირება, რომლებსაც შესაძლოა ყურადღებას საჭიროებდეს მომავალში.
5. ანგარიშის წარდგენა და საბოლოო დასკვნების მომზადება - ანალიზის შემდეგ ხდება ანგარიშის მომზადება. უნდა შედგეს მონიტორინგის შედეგების მკაფიო და ყოვლისმომცველი რეპრეზენტაცია. ანგარიშები უნდა შეიცავდეს ძირითად მიგნებებს, მონაცემთა ტენდენციებს და გამოვლენილ ნებისმიერ საკითხს. შედეგების კომუნიკაცია უნდა მოხდეს მიზნობრივად. საჭიროების შემთხვევაში ანგარიშები უნდა გაზიარდეს დაინტერესებულ მხარეებთან, მათ შორის მენეჯმენტთან, თანამშრომლებთან და რიგ შემთხვევაში საზოგადოებასთან. აუცილებელია, რომ ინფორმაცია იყოს ხელმისაწვდომი და გასაგები.
6. მაკორექტირებელი ქმედებები და ზომები - აღმოჩენილი პრობლემების მოგვარება უნდა იყოს საბოლოო ამოცანა, რაც მონიტორინგის ანგარიშის წარდგენის შემდეგ უნდა მოხდეს. დასკვნების საფუძველზე, უნდა განხორციელდეს

მაკორექტირებელი ქმედებები გამოვლენილი საკითხების, პრობლემის და ხარვეზებისა ან გეგმიდან გადახრის გადასაჭრელად. აღნიშნული შეიძლება მოიცავდეს პროცესების კორექტირებას, რესურსების გადანაწილებას ან სხვა გაუმჯობესების განხორციელებას. ცვლილებების განხორციელება გულისხმობს საჭირო ცვლილებების იმპლემენტაციას სერვისის მიწოდებისა და მუშაობის გასაუმჯობესებლად, მონიტორინგის შედეგებზე / მიგნებებზე დაყრდნობით.

7. განხილვა და დახვეწა - აუცილებელია, თავად მონიტორინგის პროცესის შეფასებაც მოხდეს პერიოდულად. უნდა გადაიხედოს თავად მონიტორინგის პროცესი, რათა ის იყოს ეფექტური და აქტუალური. საჭიროებისამებრ, შესაძლებელია კორექტირება პროცესის გასაუმჯობესებლად, ისევე როგორც KPI-ების გაახლება და ინდიკატორების მოდერნიზება საჭიროების შემთხვევაში.
8. უკუკავშირი და სწავლება - დაინტერესებული მხარეების უკუკავშირის გამოყენება მონიტორინგის პროცესში მომავალი დაგეგმვისა და გადანყვეტილების მიღებისათვის მნიშვნელოვანია, ისევე როგორც, მონიტორინგის შედეგად მიღებული გაკვეთილების გაზიარება ადამიანური რესურსების უნარების გასაძლიერებლად და სამომავლო სერვისების მიწოდების გასაუმჯობესებლად (OECD, 2021, pp. 99-123).

საჯარო სერვისების შეფასების პროცესი გულისხმობს მათი ეფექტურობის, ეფექტიანობის, გავლენის და საერთო საოპერაციო ღირებულების სისტემატურ შეფასებას. საჯარო სერვისების შეფასების პროცესის ძირითადი ეტაპები შემდეგნაირად გამოიყურება:

შეფასების მიზნები - შეფასების მიზანი წინასწარ უნდა განისაზღვროს, როგორცაა მომსახურების ეფექტიანობის, გავლენის ან ეფექტურობის შეფასება. უნდა დაზუსტდეს რისი სწავლა ან მიღწევა უნდა მოხდეს შეფასების გზით. წინასწარ უნდა განისაზღვროს შეფასების შეკითხვები, ჩამოყალიბდეს კონკრეტული საკითხები და კითხვები, რომლებსაც შეფასება განიხილავს. აღნიშნული საკითხები უნდა გამომდინარეობდეს და/ან შეესაბამებოდეს სერვისის მიზნებს და ფოკუსირებული იყოს ძირითად ასპექტებზე, როგორცაა შედეგები, გავლენა და მიღებული გაკვეთილები.

შეფასების გეგმის შემუშავება - შეფასების ჩარჩო წინასწარ უნდა შედგეს, გამოიკვეთოს შეფასების მიდგომა, მეთოდოლოგია და კრიტერიუმები. აღნიშნული ჩარჩო უნდა მოიცავდეს ინფორმაციას, თუ რა მეთოდები იქნება გამოყენებული ანალიზის

დროს, კერძოდ ხარისხობრივი თუ რაოდენობრივი მეთოდები, ასევე უნდა განსაზღვრავდეს მონაცემთა მოპოვების სანდო და შეთანხმებულ წყაროებს და შეფასების, დათვლის ტექნიკას. ძირითადი შესრულების ინდიკატორების (KPIs) იდენტიფიცირებაც ამავე ეტაპზე უნდა მოხდეს. ინდიკატორები უნდა შეესაბამებოდეს შეფასების კითხვებსა და მიზნებს. ასევე უნდა შეიქმნას ვადები და ბიუჯეტი შეფასების პროცესთან დაკავშირებით, თავისი განრიგით, განაწილებული რესურსებით, ბიუჯეტისა და პასუხისმგებელი პირების ჩათვლით (Hill, 2018, pp. 62-68).

მონაცემების შეგროვება - ინფორმაციის შეგროვების დროს გამოიყენება სხვადასხვა მეთოდი, შეფასების კითხვებისა და შესაბამისი მონაცემების შესაგროვებლად. აღნიშნული მეთოდები შეიძლება მოიცავდეს გამოკითხვებს, ინტერვიუებს, ფოკუს ჯგუფებს, დოკუმენტების მიმოხილვას და შესრულების მონაცემებს. მონაცემთა ხარისხის უზრუნველყოფა აუცილებელია აღნიშნულ პროცესში, ისევე როგორც, შესაბამისი პროცედურებისა და პროტოკოლების დანერგვა, რათა უზრუნველყოფილი იყოს შეგროვებული მონაცემების სიზუსტე, სანდოობა და შესაბამისობა.

მონაცემთა ანალიზი - მონაცემების ანალიზის შედეგად დგინდება მიაღწია თუ არა სერვისმა დასახულ მიზნებს და როგორ იმოქმედა მის სამიზნე აუდიტორიაზე. შესაბამისი სტატისტიკური ან თემატური ანალიზის მეთოდები უნდა შეირჩეს წინასწარ. ანალიზის შედეგად უნდა მოიძებნოს ტენდენციები, მომხმარებელთა ქცევის ცვლილებები და გაუმჯობესების სფეროები, რომლებიც უნდა შეფასდეს როგორც რაოდენობრივად, ასევე ხარისხობრივად.

დასკვნების ინტერპრეტაცია - უნდა შეაფასდეს ეფექტიანობა და ეფექტურობა, დადგინდეს, რამდენად წარმატებით შეასრულა სერვისმა მიზნები და ამოცანები. შეაფასდეს მომსახურების შესაბამისობა, ეფექტიანობა, ეფექტურობა და ხარისხი. ასევე უნდა შეაფასდეს ზემოქმედება, გაანალიზდეს სერვისის უფრო ფართო ზემოქმედება საზოგადოებაზე ან სამიზნე მომხმარებელთა ჯგუფზე, ნებისმიერი არასასურველი შედეგების ჩათვლით.

შეფასების ანგარიშის მომზადება და წარდგენა - დასკვნების შედგენა და გაზიარება უნდა მოხდეს დაინტერესებულ მხარეებთან. ანგარიში უნდა მოიცავდეს მიზანს, მეთოდოლოგიას, მიგნებებს, დასკვნებსა და რეკომენდაციებს. მონაცემები წარმოდგენილი უნდა იყოს ნათლად და გასაგებად.

რეკომენდაციების შემუშავება - შეფასების შედეგად უნდა მოხდეს გაუმჯობესების შეთავაზება. შეფასების საფუძველზე, დაინტერესებულ მხარეებს უნდა მიენოდოს რეკომენდაციები სერვისის გასაუმჯობესებლად. ეს შეიძლება მოიცავდეს პროცესების, რესურსების ან პოლიტიკის ცვლილებების შეთავაზებას. ასევე შეიძლება მოიცავდეს გაუმჯობესების ინსტრუქციას, თუ როგორ უნდა მოგვარდეს ნებისმიერი გამოვლენილი პრობლემა ან გამოიყენონ ძლიერი მხარეები მომავალი დაგეგმვისთვის.

ცვლილებების განხორციელება - შეფასების პროცესი ასევე შეიძლება მოიცავდეს დაინტერესებულ მხარეებთან მუშაობას რეკომენდებული ცვლილებებისა და გაუმჯობესებების განხორციელებლად. რეკომენდაციები ჩართული უნდა იყოს მომსახურების დაგეგმვისა და მიწოდების პროცესებში. ბუნებრივია, ყოველი გაუმჯობესების შემდეგომ მნიშვნელოვანია შემდგომი მონიტორინგი, თვალყურის დევნება როგორ მიმდინარეობს ცვლილებების განხორციელება, რამდენად ეფექტიანია ისინი, მიღებულია თუ არა სასურველი გაუმჯობესება (Bonturi, 2019, pp. 51 – 62).

მიმოხილვა და ასახვა -და ბოლოს უნდა შეფასდეს თავად შეფასების პროცესი. უნდა გადაიხედოს თავად შეფასების პროცესი, რათა გამოვლინდეს მიღებული გაკვეთილები ან გაუმჯობესების სფეროები, რა მუშაობდა კარგად და რა შეიძლება გაკეთდეს სხვაგვარად მომავალ შეფასებებში.

საჯარო სერვისების შეფასების მეთოდები

არსებობს საჯარო სერვისების შეფასების სხვადასხვა მეთოდი. მეთოდის არჩევანი დამოკიდებულია შეფასების მიზნებზე, მომსახურების ბუნებაზე და ხელმისაწვდომ რესურსებზე. საჯარო სერვისების შეფასების მიზნით ყველაზე ხშირად მიმართავენ შემდეგ მეთოდებს:

1. რაოდენობრივი მეთოდები
2. ხარისხობრივი მეთოდები
3. შერეული მეთოდები
4. ზემოქმედების შეფასება

რაოდენობრივი მეთოდები:

რაოდენობრივი კვლევები მოიცავს სტრუქტურირებული პასუხების შეგროვებას მომხმარებლებისგან ან დაინტერესებული მხარეებისგან კმაყოფილების, ეფექტიანობისა და სხვა ფაქტორის შესაფასებლად. აღნიშნული მეთოდი სასარგებლოა დიდი რაოდენობით მონაცემების შესაგროვებლად, რომლებიც შეიძლება სტატისტიკურად გაანალიზდეს.

შესრულების მეტრიკა, ბენჩმარკი: მონაცემები, რომლებიც დაკავშირებულია შესრულების ძირითად ინდიკატორებთან (KPI), როგორცაა მომსახურების მიწოდების დრო, ხარჯების ეფექტიანობა და მომხმარებლისათვის დამდგარი შედეგები, რაც გულისხმობს კონკრეტული, წინასწარ განსაზღვრული მეტრიკის საშუალებით შედეგების გაზომვას შედეგიანობის შესაფასებლად.

სტატისტიკური ანალიზი: სტატისტიკური ანალიზის მეთოდი გამოიყენება ცვლადებს, ტენდენციებსა და შაბლონებს შორის ურთიერთობების შესაფასებლად. აღნიშნული მოიცავს მეთოდებს, როგორცაა რეგრესიული ანალიზი, კორელაცია და ჰიპოთეზის ტესტირება.

ეფექტიანობის ინდექსი აფასებს გამოყენებული რესურსების (დრო, ფული, ადამიანური რესურსი) შეფარდებას შედეგებთან (მიღწეულ შედეგებთან) მიმართებაში. იგი მოიცავს მომსახურების ერთეულზე ღირებულებას, გამომუშავებას და რესურსების გამოყენების განაკვეთებს.

ზემოქმედების შეფასება: სერვისის გავლენის შეფასების მიზნით, ხდება სიტუაციის შეფასება სერვისის მიწოდებამდე და მისი მიწოდების შემდეგ. პირველადი სურათის შეფასებიდან მიღებული მონაცემები დარდება დამდგარ შედეგებსა და მიღებულ ცვლილებებს და ხდება შესაბამისი დასკვნის ჩამოყალიბება. აღნიშნული მეთოდი ეხმარება საჯარო ორგანიზაციებს სერვისის ძალისხმევით მიღწეული ცვლილებების შეფასებაში.

ხარისხობრივი მეთოდები

თვისებრივი კვლევები მოიცავს სიღრმისეულ, ნახევრად სტრუქტურირებულ ან სტრუქტურირებულ ინტერვიუებს დაინტერესებულ მხარეებთან, სერვისის მომხმა-

რებლებთან ან პროვაიდერებთან, რათა შეგროვდეს დეტალური შეხედულებები და მოსაზრებები სერვისის შესახებ.

ფოკუს ჯგუფები: მომხმარებლებთან ან დაინტერესებულ მხარეებთან ჯგუფურ დისკუსიები მათი გამოცდილების, აღქმებისა და გამოცდილების გასაუმჯობესებლად.

შემთხვევის შესწავლა: კონკრეტული შემთხვევების ან სერვისების მიწოდების მაგალითების დეტალური ანალიზი, რათა გამოიკვეთოს ნარმატებები, გამონწვევები და მიღებული გაკვეთილები.

შერეული მეთოდები

შერეული მეთოდებიდან აღსანიშნავია რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მონაცემების კომბინაცია და ხარჯ-ეფექტურობის ანალიზი. თითოეულს თავისი მიზანი და მეთოდოლოგია გააჩნია, კერძოდ:

რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მონაცემების კომბინაცია: როგორც რაოდენობრივი, ასევე ხარისხობრივი მეთოდები სერვისის ყოვლისმომცველი ხედვის უზრუნველსაყოფად. მაგალითად, გამოკითხვებს შეიძლება დაემატოს ინტერვიუები, რათა ასევე გაკეთდეს თვისებრივი დასკვნები.

ხარჯ-ეფექტურობის ანალიზი (CEA): სხვადასხვა ინტერვენციის ხარჯების შედარება მათ ეფექტურობასთან მიმართებაში. აღნიშნული მეთოდი სასარგებლოა ერთი და იმავე შედეგის მისაღწევად სხვადასხვა მიდგომების შედარებითი მნიშვნელობის შესაფასებლად. ხარჯ-ეფექტურობის თანაფარდობა არის ანალიზის მეთოდი, რომელიც გამოიყენება მომსახურების ან ინტერვენციის ეკონომიკური ეფექტიანობის შესაფასებლად, მისი დანახარჯების მიღწეულ შედეგებთან შედარების გზით. იგი ეხმარება გადაწყვეტილების მიმღებს იმის დადგენაში, თუ რა ჯდება კონკრეტული შედეგის მიღწევა (Muennig, 2007, pp. 1-10).

ხარჯ-ეფექტიანობის გაზომვის მეთოდი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

1. ჯამური ღირებულების იდენტიფიცირება: ჯამური ხარჯები, რომლებიც დაკავშირებულია მომსახურებასთან ან ინტერვენციასთან, მოიცავს ყველა შესაბამის ხარჯს, როგორცაა პირდაპირი ხარჯები, არაპირდაპირი ხარჯები და სხვა დაკავშირებული ხარჯები.

2. შედეგის განსაზღვრა: როდენობრივად განისაზღვრება სერვისით ან ინტერვენციის შედეგად მიღწეული შედეგი ან სარგებელი, რაც შეიძლება შეფასდეს სხვადასხვა გზით, კონტექსტიდან გამომდინარე, როგორცაა გადარჩენილი სიცოცხლის რაოდენობა, დამუშავებული შემთხვევების ან მიწოდებული მომსახურების ჯამური რაოდენობები.
3. ხარჯსა და სარგებელს შორის თანაფარდობის გამოთვლა: საბოლოოდ ორივე მონაცემის თანაფარდობით გამოითვლება ხარჯ-ეფექტურობის თანაფარდობა.

დაბალი ხარჯების ეფექტურობის კოეფიციენტი მიუთითებს იმაზე, რომ მომსახურება ან ინტერვენცია უფრო ხარჯთეფექტურია, რადგან იგივე შედეგის მიღწევა ნაკლები ღირს. პირიქით, უფრო მაღალი თანაფარდობა მიუთითებს ნაკლებ ეფექტურობაზე. აღნიშნული მეთოდი სასარგებლოა სხვადასხვა ინტერვენციების ან სერვისების შესადარებლად, რათა დადგინდეს, რომელი უზრუნველყოფს რესურსის საუკეთესო და ეფექტიან ხარჯვას, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც რესურსები შეზღუდულია (Muennig, 2007, pp. 19-32).

მომხმარებლის კმაყოფილება - საჯარო სერვისების შეფასების პროცესის ნაწილი

მომხმარებლის კმაყოფილება არის საჯარო სერვისების შეფასების პროცესის მნიშვნელოვანი კომპონენტი. ის იძლევა ღირებულ შეხედულებებს იმის შესახებ, თუ რამდენად აკმაყოფილებს სერვისი მისივე მომხმარებლების საჭიროებებსა და მოლოდინებს. მომხმარებლის კმაყოფილება ის მნიშვნელოვანი იარაღია საჯარო სერვისების შემთხვევაში, რომლის დახმარებითაც შესაძლებელია გაიზომოს რამდენად პასუხობს საჭიროებას აღნიშნული სერვისი, რამდენად ახერხებს არსებითი საჭიროების მოგვარებას.

მომხმარებლის კმაყოფილება ყოველთვის უფრო მაღალია, ვიდრე მოქალაქის. მოქალაქე ყოველთვის ადარებს სერვისს კერძო სექტორის სერვისს, მოქალაქე არ არის მომხმარებელი, უშუალო შეხება არ ჰქონია სერვისთან, ასე რომ მისი კმაყოფილება იქმნება საჯარო სერვისზე არსებულ ზოგადი წარმოდგენებით. კონკრეტული სერვისით კმაყოფილება ყოველთვის უფრო მაღალია, ვიდრე მთლიანად/ზოგადად საჯარო სექტორით, ან მთლიანად საჯარო სერვისებით.

როგორც წესი მომხმარებლებს შორის კმაყოფილება უფრო მაღალია. იზრდება კმაყოფილების დონე ელექტრონული სერვისების შეთავაზების შემთხვევებში. კმაყოფილება იზრდება ინდივიდუალური მიდგომისა და კულტურული თავისებურებების გათვალისწინების დროს, ასევე, პროცესის გამჭვირვალობა ზრდის სერვისით კმაყოფილებას

მომხმარებლის კმაყოფილების ხედვა უნდა იყოს კომპლექსური. საჯარო ორგანიზაციები უნდა კონცენტრირდნენ არ მხოლოდ ერთი კონკრეტული სერვისით გამოწვეული კმაყოფილების დონეზე, არამედ მომხმარებლის მთლიან გამოცდილებაზე, რაც მას აქვს საჯარო ორგანიზაციასთან ურთიერთობის დროს. მაგალითად: იუსტიციის სახლით კმაყოფილება - იუსტიციის სახლის შემთხვევაში არ უნდა შეფასდეს მხოლოდ ერთი კონკრეტული, მაგალითად ბიომეტრიული პასპორტის სერვისით გამოწვეული კმაყოფილება. უნდა შეფასდეს მომხმარებელს მთლიანად რა გამოცდილება აქვს იუსტიციის სახლთან ურთიერთობის პროცესში - ანუ ორგანიზაციასთან კომუნიკაციის მთლიანი პროცესი.

როგორ ჯდება მომხმარებლის კმაყოფილება შეფასების პროცესში:

- გამოკითხვები და კითხვარები
- ინტერვიუები და ფოკუს ჯგუფები
- ონლაინ გამოხმაურების ფორმები
- საჩივრებისა და წინადადებების სისტემები

მომხმარებელთა კმაყოფილების მონაცემების ანალიზის დროს აუცილებელია შეჯამდეს გამოკითხვის პასუხები, გამოხმაურება და სხვა მონაცემები მომხმარებლის კმაყოფილების საერთო სურათის მისაღებად. ასევე აუცილებელია ტენდენციების იდენტიფიცირება. უნდა მოიძებნოს ტენდენციები, რათა იდენტიფიცირდეს საერთო საკითხები ან მაღალი კმაყოფილების სფეროები, ისევე როგორც პოტენციური ხარვეზები. ანალიზის პროცესში ცალკე საკითხია სეგმენტის ანალიზი. კმაყოფილების დონეები უნდა გაანალიზდეს როგორც ჯამურად, ასევე მომხმარებელთა სხვადასხვა ჯგუფში, დემოგრაფიულ სეგმენტებში კონკრეტული საჭიროებებისა და პრობლემების დასადგენად.

კმაყოფილების შედეგების ანალიზის შემდეგ აუცილებელია მიღებული ინფორმაციის სწორად გამოყენება. კმაყოფილების მონაცემების გამოყენება აუცილებელია,

რათა ინფორმირებული გადაწყვეტილებების მიღება მოხდეს სერვისის გაუმჯობესების, რესურსების განაწილებისა და პოლიტიკის ცვლილებების მიზნით. გამოვლენილი საკითხების მოგვარება და ცვლილებების განხორციელება მომხმარებლის გამოხმაურების საფუძველზე, მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს მომსახურების ხარისხისა და ეფექტიანობას.

აუცილებელია რეგულარულად თვალყურის დევნება კმაყოფილების დონის ცვლილებებზე მუდმივი გაუმჯობესების უზრუნველსაყოფად. კმაყოფილების შედეგები დაინტერესებულ მხარეებთან გაზიარება აღნიშნული მიზნის მიღწევისათვის მნიშვნელოვანი ნაბიჯია.

გამოყენებული ლიტერატურა:

- Baredes, B. (2022). Serving citizens: Measuring the performance of services for a better user experience. OECD Working Papers on Public Governance, No. 52. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/65223af7-en>.
- Bouckaert, G. (1992). Introducing TQM: Some elements of measurement and control. Athens: National Center of Public Administration.
- Hill, K. (2018). Toolkit for the preparation, implementation, monitoring, reporting, and evaluation of public administration reform and sector strategies: Guidance for SIGMA partners. SIGMA Paper No. 57. OECD, Paris.
- Muennig, P. (2007). Cost-effectiveness analysis in health: A practical approach. John Wiley & Sons. https://books.google.ge/books/about/Cost_Effectiveness_Analysis_in_Health.html?id=nTH6Fi33QgkC&source=kp_cover&redir_esc=y.
- OECD. (2011). Delivering public services effectively: Estonia - Towards a single government approach, Chapter 6.
- OECD. (2019). Governance as an SDG accelerator: Country experiences and tools, Chapter 4. Monitoring, evaluation, and audit institutions. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/0d6c5866-en>.
- OECD. (2019). Productivity in public procurement - A case study of Finland: Measuring the efficiency and effectiveness of public procurement.
- OECD. (2021). Monitoring and evaluating the strategic plan of Nuevo León 2015-2030: Using evidence to achieve sustainable development. OECD Public Governance Reviews. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/8ba79961-en>.
- OECD. (2022). Building trust to reinforce democracy: Main findings from the 2021 OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions. Building Trust in Public Institutions. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/b407f99c-en>.
- Productivity Commission (PC). (2016). Approach to performance reporting, Report on Government Services 2016. Canberra. Accessed 19 April 2018.

საჯარო სერვისების ხარისხი - ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმები, მასთან დაკავშირებული სირთულეები

აღნიშნულ თავში განხილულია საჯარო სერვისების მიწოდების ხარისხის უზრუნველყოფისა და ხარისხის მართვის საკითხები, მათ შორის: ხარისხის განსაზღვრა და ხარისხის სხვადასხვა განზომილებები, როგორცაა ეფექტურობა, ეფექტიანობა, ხელმისაწვდომობა, საიმედოობა, პასუხისმგებლობა, მომხმარებელთა კმაყოფილება, თანასწორობა, უსაფრთხოება და სხვა. თითოეული განზომილება აჩვენებს, როგორ უნდა აკმაყოფილებდეს სერვისი მომხმარებლის საჭიროებებსა და მოლოდინებს.

ასევე, მიმოხილულია ხარისხის მენეჯმენტის თავისებურებები საჯარო სერვისების მიწოდების პროცესში, აღწერილია რა ხარისხის მენეჯმენტის სისტემური მიდგომები, მათ შორის ხარისხის დაგეგმვა, უზრუნველყოფა, კონტროლი და გაუმჯობესება, მომხმარებელზე ფოკუსირება, მტკიცებულებებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილების მიღება, რესურსების ოპტიმიზაცია და უწყვეტი გაუმჯობესება. ასევე თავად, ხარისხის მართვის პროცესის მნიშვნელობა და მასთან დაკავშირებული რისკები. თავში ხაზგასმულია, რომ ხარისხის მართვა უზრუნველყოფს საჯარო სერვისების უფრო ეფექტურ და გამჭვირვალე მიწოდებას, რაც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს საზოგადოებასა და მომხმარებელთა ნდობაზე.

ასევე მიმოხილულია ხარისხის მენეჯმენტის პრევენციული ფუნქცია, რისი ძირითადი მიზანია პოტენციური პრობლემების იდენტიფიცირება და პრევენცია. გულისხმობს რისკების დროულად აღმოჩენას, მათი შეფასებასა და შესაბამის პრევენციულ ქმედებებს. აღნიშნული მიდგომა საშუალებას იძლევა, შემცირდეს შეცდომების ალბათობა და გაუმჯობესდეს საერთო სამუშაო პროცესი.

ხარისხის უზრუნველყოფა საჯარო სერვისების მიწოდების პროცესში

საჯარო სერვისების კონტექსტში, ხარისხი ნიშნავს თუ რამდენად ახერხებს სერვისი მომხმარებლის საჭიროებისა და მოლოდინის დაკმაყოფილებას, რამდენად არის შესაბამისობაში დადგენილ სტანდარტთან და ასრულებს დასახულ მიზანს. იგი მოიცავს სხვადასხვა განზომილებებს და შეიძლება შეფასდეს რამდენიმე ძირითადი კრიტერიუმით. ხარისხის ძირითადი განზომილებები საჯარო სერვისებში შემდეგია:

ეფექტურობა: რამდენად აღწევს სერვისი დასახულ შედეგებსა და მიზნებს. მაგალითად, საზოგადოებრივი ჯანდაცვის ინიციატივა ეფექტურია, თუ ის ამცირებს დაავადების სიხშირეს სამიზნე მოქალაქეთა ჯგუფში.

ეფექტიანობა: ხარისხი, რომლითაც სერვისი იყენებს რესურსებს (დრო, ფული, ადამიანური რესურსი) სასურველი შედეგის მისაღწევად. ეფექტიანი სერვისი ამცირებს დანახარჯებს და ზრდის ეფექტს, ან არსებული დანახარჯების შემთხვევაში ცდილობს შედეგის მაქსიმიზაციას.

ხელმისაწვდომობა: სიმარტივე, რომლითაც მომხმარებლებს შეუძლიათ მიიღონ და გამოიყენონ სერვისი. აღნიშნული მოიცავს ფიზიკურ ხელმისაწვდომობას (მაგ. მდებარეობა) და პროცედურულ ხელმისაწვდომობას (მაგ. განაცხადის გაკეთების პროცესების სიმარტივე და ინკლუზიურობა).

საიმედოობა: სერვისის თანმიმდევრულობა და საიმედოობა. სანდო სერვისები კარგად მუშაობს დროთა განმავლობაში და რეგულარულად აკმაყოფილებს მომხმარებლის მოლოდინებს.

პასუხისმგებლობა: სერვისის უნარი დააკმაყოფილოს მომხმარებლის საჭიროებები და დაუყოვნებლივ უპასუხოს შეკითხვებს, მოთხოვნებს, საჩივრებს ან ქცევის ცვლილებებს, რაც განისაზღვრება იმით, თუ რამდენად სწრაფად და ეფექტურად მოერგება სერვისი მომხმარებლის საჭიროებებს.

მომხმარებელთა კმაყოფილება: მომხმარებელთა კმაყოფილების საერთო დონე, რომელიც ასახავს მათ აღქმას სერვისის ხარისხზე. კმაყოფილების ცნება მოიცავს მომხმარებლის კმაყოფილებას სერვისის მიწოდების სხვადასხვა ასპექტებით, რო-

გორიცაა პერსონალის პროფესიონალიზმი, მომსახურების მიწოდების პროცესის სიმარტივე და საიმედოობა, შედეგის ეფექტურობა და ა.შ.

თანასწორობა: სერვისის სამართლიანობა და ინკლუზიურობა, რომელიც უზრუნველყოფს მის ხელმისაწვდომობას ნებისმიერი საჭიროების მქონე მომხმარებლისათვის და უზრუნველყოფს თანაბარ მოპყრობას ყველასთან, მიუხედავად მათი ეთნიკური, რელიგიური, გენდერული კუთვნილებისა.

უსაფრთხოება: სერვისი უზრუნველყოფს მომხმარებლის უსაფრთხოებას და თავიდან აცილებს ზიანს. მაგალითად, საზოგადოებრივი უსაფრთხოების სამსახურმა ეფექტურად უნდა დაიცვას მომხმარებლები პოტენციური რისკებისგან (Löffler, 2001, pp. 1-12).

საჯარო სერვისის ხარისხის უზრუნველყოფის დროს მნიშვნელოვანია შემდეგი გარემოებების გათვალისწინება:

- საჯარო სერვისის ხარისხის უზრუნველყოფა სახელმწიფოს პირდაპირი პასუხისმგებლობაა;
- საჯარო სერვისის ხარისხი არ უნდა იყოს დამოკიდებული მის ფინანსურ მომგებიანობაზე;
- საჯარო სერვისის ხარისხის კონტროლი უნდა მოხდეს რამდენიმე დონეზე;
- საჭიროების სწორად განსაზღვრა, რათა სერვისმა რეალურად გადაჭრას პრობლემა;
- პრობლემის სწორად იდენტიფიცირება ზრდის შანსს, რომ სერვისმა ზუსტად უპასუხოს საჭიროებას.
- საჭიროების სწორად იდენტიფიცირება ამცირებს სერვისის ადმინისტრირებისათვის აუცილებელ ხარჯებს;
- საჭიროებაზე სწორად მორგებული სერვისის შექმნა ამცირებს მისი წარმოქმნისათვის საჭირო საშუალებებს, შესაბამისად ამცირებს მის საფასურს.

ხარისხის მენეჯმენტი საჯარო სერვისების მიწოდების პროცესში

ხარისხის მენეჯმენტი საჯარო სერვისების მიწოდების პროცესში გულისხმობს სისტემურ მიდგომას იმის უზრუნველსაყოფად, რომ საჯარო სერვისები აკმაყოფილებდეს ხარისხის დადგენილ სტანდარტებს, ეფექტურად პასუხობდეს მომხმარებ-

ბელთა საჭიროებებსა და მოლოდინებს. ხარისხის მენეჯმენტის პროცესი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს: დაგეგმვა, კონტროლი და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება მათი ეფექტურობის, ეფექტიანობისა და სანდოობის გაზრდის მიზნით. თითოეული ეტაპი აერთიანებს მთელ რიგ ქმედებებს, მათ შორის:

ხარისხის დაგეგმვა: მაღალი ხარისხის სერვისების მიწოდებისთვის საჭირო პროცესების, რესურსების და სტანდარტების დადგენა, რაც მოიცავს ხარისხის მიზნების განსაზღვრას, შესრულების ინდიკატორების შერჩევას და მომსახურების მიწოდების პროცედურების დადგენას.

ხარისხის უზრუნველყოფა: პროცესების დანერგვა იმის უზრუნველსაყოფად, რომ მომსახურება აკმაყოფილებს წინასწარ განსაზღვრულ ხარისხის სტანდარტებს. აღნიშნული გულისხმობს გაიდლაინების, პროტოკოლების და შემოწმებების, მონიტორინგის სისტემების შექმნას ხარისხის მოთხოვნებთან თანმიმდევრულობისა და შესაბამისობის უზრუნველსაყოფად.

ხარისხის კონტროლი: სერვისის მიწოდების პროცესის მონიტორინგი და გაზომვა ხარისხის სტანდარტების დაცვის უზრუნველსაყოფად. აღნიშნული ეტაპი მოიცავს ინსპექტირების, აუდიტისა და მიმოხილვის ჩატარებას მოსალოდნელი ხარისხის დადგენილი სტანდარტისაგან ნებისმიერი გადახრის გამოსავლენად და გამოსასწორებლად.

ხარისხის გაუმჯობესება: ქმედებათა ერთობლიობა, რომელიც ემსახურება ახალი გზებისა და მიდგომების მოძიებასა და აღმოჩენას მომსახურების ხარისხის გასაუმჯობესებლად, გამოხმაურების, შესრულების მონაცემებისა და საუკეთესო პრაქტიკის საფუძველზე. ხარისხის გაუმჯობესება ასევე გულისხმობს გასაუმჯობესებელი სფეროების განსაზღვრას, ცვლილებების განხორციელებას და მათი გავლენის შეფასებას.

მომხმარებელზე ფოკუსირება: სერვისის მომხმარებლების საჭიროებებისა და მოლოდინების პრიორიტეტიზაცია, რაც გულისხმობს მათი მოთხოვნების გაგებას, მათი გამოხმაურებისა და უკუკავშირის ძიებას და აღნიშნული ინფორმაციის გამოყენებას სერვისის მიწოდების გასაუმჯობესებლად.

მტკიცებულებებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილების მიღება: მონაცემთა და მტკიც-

ცებულებების გამოყენება მომსახურების ხარისხის შესახებ ინფორმირებული გა-
დანყვეტილებების მისაღებად. მოიცავს როგორც საჯარო სერვისის მიწოდებისა
და მოხმარების მონაცემების ანალიზს, მომხმარებელთა გამოხმაურებას და ასევე
სხვა შესაბამის ინფორმაციას გაუმჯობესებისთვის.

ხარისხის სტანდარტების განსაზღვრა: ხარისხის მკაფიო და გაზომვადი სტანდა-
რტების დადგენა მომხმარებლის საჭიროებებზე, მარეგულირებელ მოთხოვნებზე
და საუკეთესო პრაქტიკაზე დაყრდნობით.

ხარისხის მენეჯმენტის გეგმების შემუშავება: დეტალური გეგმების შემუშავება,
რომლებიც ასახავს, თუ როგორ განხორციელდება ხარისხის მართვა, დაგეგმვის,
უზრუნველყოფის, კონტროლისა და გაუმჯობესების პროცესების ჩათვლით.

გამოხმაურების შეგროვება: მომხმარებლის უკუკავშირის შეგროვება და ანალიზი
გაუმჯობესების სფეროების გამოსავლენად. ცვლილებების განხორციელება და
მათი გავლენის მონიტორინგი მომსახურების ხარისხზე.

რესურსების უკეთესი გამოყენება/ოპტიმიზაცია: რესურსების ეფექტური მართვა
ინვესტს ხარჯების დაზოგვას და სახელმწიფო სახსრების უკეთ განაწილებას. ხარჯე-
ბის ოპტიმიზაცია არის ხარისხის მენეჯმენტის აუცილებელი შემადგენელი კომპო-
ნენტი.

უწყვეტი გაუმჯობესება: ხარისხის გაუმჯობესებაზე მუდმივი ფოკუსირება ხელს
უწყობს ინოვაციას და ადაპტაციას ცვალებად საჭიროებებთან და მოლოდინებთან
(Hopper, 2007, pp. 109-159).

ხარისხის მართვის პროცესის მნიშვნელობა

ხარისხის მართვა რამდენიმე მიზეზის გამო გადამწყვეტია სამთავრობო უწყე-
ბებისთვის, რომლებიც უზრუნველყოფენ საჯარო სერვისებს. პირველ რიგში, ხა-
რისხის მართვის პროცესი აძლიერებს სერვისის მიწოდებას, კერძოდ, აუმჯობესებს
ეფექტურობას. ხარისხის მენეჯმენტი ხელს უწყობს პროცესების გამარტივებას,
პროცესში ზედმეტი ნარჩენების შემცირებას და სერვისების ეფექტურად მიწოდე-
ბის უზრუნველყოფას. აღნიშნული ცვლილებების იმპლემენტაცია სერვისის მი-
წოდების პროცესში ინვესტს რესურსების უფრო ეფექტურ გამოყენებას და მომსა-

ხურების უკეთეს შედეგებს, ისევე როგორც, უზრუნველყოფს თანმიმდევრულობას. შედეგად კი ვიღებთ სერვისის მიწოდების სტანდარტიზაციას, რაც უზრუნველყოფს, რომ ყველა მომხმარებელი მიიღებს იდენტურ სერვისს, იდენტური ხარისხით, მიუხედავად იმისა, როდის ან სად აქვს მასზე წვდომა.

ასევე, ხაზგასასმელია ის გარემოებაც, რომ ხარისხის მართვა, ზრდის მომხმარებლის კმაყოფილებას, რამდენადაც მომხმარებლის საჭიროებები უფრო სწრაფად და ეფექტურად კმაყოფილდება. მომხმარებლის საჭიროებებისა და მოლოდინების გაგებაზე და დაკმაყოფილებაზე ფოკუსირებით, ხარისხის მენეჯმენტი აუმჯობესებს მომხმარებლის კმაყოფილებას და ნდობას საჯარო სერვისების მიმართ. ასევე, უფრო ეფექტურად ხდება უკმაყოფილების მართვაც, კერძოდ, საჯარო ორგანიზაცია უფრო დროულად და მაღალი ჩართულობით მართავს საჩივრებს, უზრუნველყოფს რა მომხმარებელთა გამომხაურებისა და საჩივრების შეგროვებისა და განხილვის სწრაფ და გამჭვირვალე მექანიზმებს, რაც იწვევს უწყვეტ გაუმჯობესებას მომხმარებლის გამოცდილებაზე დაყრდნობით.

ხარისხის მართვის უზრუნველყოფა ასევე აძლიერებს და ამყარებს საზოგადოების ნდობას საჯარო სერვისისა და საჯარო უწყებების მიმართ. ასევე, ხელს უწყობს გამჭვირვალობას. ხარისხის მართვის პროცესები ხშირად მოიცავს მკაფიო კომუნიკაციას ყველა დაინტერესებულ მხარესთან, რაც აძლიერებს გამჭვირვალობას და აყალიბებს საზოგადოების ნდობას. ანგარიშვალდებულების დემონსტრირება ხდება სწორედ მაღალი ხარისხის სერვისების თანმიმდევრული მიწოდებით და მუდმივი აქცენტირებით საზოგადოებისადმი ნაკისრი ვალდებულების შესრულებაზე. მსგავსი კომბინირებული მიდგომების იმპლემენტაციით საჯარო უწყებებს შეუძლიათ გააძლიერონ ნდობა მომხმარებლებსა და დაინტერესებულ მხარეებს შორის (OECD, 2024, pp. 44-46).

მიუხედავად ზემოთ ჩამოთვლილი პარამეტრებისა, ხარისხის მართვის ერთ-ერთი უმთავრესი ამოცანა მაინც სერვისის სტანდარტებთან და რეგულაციებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფა და აღნიშნულ შესაბამისობაში დარწმუნებაა. საჯარო სერვისის მიწოდების პროცესი უნდა იყოს სრულად ჰარმონიზებული საკონმდებლო ჩარჩოსთან და იცავდეს არსებულ რეგულაციებს. ხარისხის მენეჯმენტი უზრუნველყოფს სერვისების შესაბამისობას კანონების, რეგულაციებისა და სტანდარტე-

ბის მოთხოვნებთან, ასევე ამცირებს სამართლებრივი გადაცდომების დადგომის რისკს და უზრუნველყოფს რეგულაციებთან უწყვეტ შესაბამისობას. ბუნებრივია, სტანდარტის არა მხოლოდ იმპლემენტაცია, არამედ მისი შენარჩუნებაც, ხარისხის მართვის პროცესის განუყოფელი ამოცანაა, დარწმუნდეს რომ სერვისი ინარჩუნებს და იცავს დადგენილი ხარისხის სტანდარტს, რაც აუცილებელია ეფექტური საჯარო სერვისების მიწოდებისთვის.

ხარისხის მართვის პროცესი, ასევე ხელს უწყობს საჯარო სერვისების მიწოდების პროცესის მუდმივ გაუმჯობესებას, რამდენადაც მომხმარებლების უკუკავშირზე და მდგრადი პრაქტიკების შესწავლისადმი ღიაობით, ხელს უწყობს ინოვაციას. ხარისხის მენეჯმენტზე ფოკუსირება ხელს უწყობს უწყვეტი გაუმჯობესებისა და ინოვაციების დანერგვის კულტურას, რაც საშუალებას აძლევს საჯარო ორგანიზაციებს მოერგონ ცვალებად საჭიროებებს და გააუმჯობესონ სერვისები დროთა განმავლობაში, განსაზღვრონ გაუმჯობესების შესაძლებლობები დროულად. რეგულარული მონიტორინგისა და შეფასების საშუალებით საჯარო სერვისების მიმწოდებლებს შეუძლიათ გამოავლინონ გაუმჯობესების სფეროები და განახორციელონ ცვლილებები მომსახურების ხარისხის გასაუმჯობესებლად.

მუდმივი განახლებისა და მდგრადი გაუმჯობესების პროცესი, ასევე აუმჯობესებს რესურსების გამოყენებას, რამდენადაც იზრდება რესურსების ეფექტური გამოყენება. ხარისხის მენეჯმენტი ხელს უწყობს რესურსების, მათ შორის პერსონალის, ტექნოლოგიებისა და ბიუჯეტის გამოყენების ოპტიმიზაციას, რაც იწვევს ხარჯების დაზოგვას და საჯარო სახსრების უკეთ განაწილებას. აღნიშნული, თავის მხრივ, ამცირებს ნარჩენებს სერვისის მიწოდების პროცესში. პროცესების გამარტივებით და ეფექტურობის გაუმჯობესებით, მცირდება ან საერთოდ ელიმინირდება არასაჭირო ხარჯები.

ხარისხის მართვა ორგანიზაციულ ინსტიტუციურ განვითარებასაც უწყობს ხელს, რამდენადაც აძლიერებს თანამშრომლების ჩართულობას ორგანიზაციულ პროცესებში და ამტკიცებს ორგანიზაციის ეთიკას, აუმჯობესებს რა სამუშაო ადგილით თანამშრომლეთა კმაყოფილებას. ხარისხის მკაფიო სტანდარტებმა და პროცესებმა შეიძლება გამოიწვიოს უფრო კარგად განსაზღვრული როლები და პასუხისმგებლობები, გააუმჯობესოს სამუშაო კმაყოფილება და მორალი თანამშრომლებს შორის,

ასევე უზრუნველყოს თანამშრომელთათვის საჭირო ტრენინგები და მხარდაჭერა. ხარისხის მენეჯმენტში ინვესტიცია ხშირად მოიცავს ადამიანური კაპიტალის ტრენინგს და განვითარებას, რაც ხელს უწყობს თანამშრომლების ზრდას და აძლიერებს მათ შესაძლებლობებს.

ხარისხის მართვის ასევე მნიშვნელოვანი შესაძლებლობაა ისიც, რომ აღნიშნული პროცესის იმპლემენტაცია ეხმარება ორგანიზაციას ეფექტურად მართოს რისკები. პირველ რიგში მარტივდება რისკების იდენტიფიცირება. ხარისხის მენეჯმენტი მოიცავს რისკების შეფასების და შერბილების სტრატეგიებს, რაც ეხმარება საჯარო სერვისების მიმწოდებლებს წინასწარ განსაზღვრონ და მართონ პოტენციური საკითხები, რამაც შეიძლება გავლენა მოახდინოს მომსახურების მიწოდებაზე და ასევე მოემზადოს გაუთვალისწინებელი შემთხვევებისთვის. ხარისხის მენეჯმენტის დროს აუცილებელია უზრუნველყოფილი იყოს საგანგებო გეგმები თუ პროტოკოლები, რათა მოულოდნელი მოვლენების ან შეფერხებების დროს არ დაბრკოლდეს მომსახურების მიწოდების პროცესი (OECD, 2024, pp. 48-51).

თავის მხრივ, ხარისხის მართვის პროცესი ასევე ავლენს საჯარო სერვისის მიერ შექმნილ ღირებულებას და გავლენას, ნათლად აჩვენებს მიღებულ შედეგებს. ხარისხის მართვის პროცესები იძლევა მონაცემებსა და მტკიცებულებებს მომსახურების მიერ მიღებული შედეგების შესახებ, რაც ასახავს საჯარო სერვისების ღირებულებასა და გავლენას, მხარს უჭერს გადაწყვეტილების მიღებას, უზრუნველყოფს ღირებულ შეხედულებებს გადაწყვეტილების მიღებისთვის, ეხმარება საჯარო ორგანიზაციებს გააკეთონ ინფორმირებული არჩევანი სერვისის გაუმჯობესებისა და რესურსების განაწილების შესახებ.

და საბოლოოდ, აძლიერებს ანგარიშვალდებულებასა და მმართველობის ხარისხს. ხარისხის მართვის სისტემატური პრაქტიკის დანერგვით, საჯარო ორგანიზაციებს შეუძლიათ გაუმჯობესონ მმართველობითი სტრუქტურები და უზრუნველყონ ანგარიშვალდებულება მომსახურების მიწოდებისას და ხელი შეუწყონ გამჭვირვალობის შენარჩუნებას აღნიშნულ პროცესში.

აქვს თუ არა ხარისხის მართვას პრევენციული ფუნქცია?

ხარისხის მენეჯმენტის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფუნქციას წარმოადგენს პრევენ-

ცია, რაც მოიცავს ყოველგვარი პოტენციური ხარვეზის, მომხმარებლის მოთხოვნის, ქცევისა თუ შესაძლო დაბრკოლების დროულად იდენტიფიცირებასა და პრევენციას შესაბამისი ზომების მიღების გზით. ხარისხის მენეჯმენტის პროცესში პრევენციული ფუნქცია გულისხმობს პოტენციური საკითხების პროაქტიულად იდენტიფიცირებას და მათ მოგვარებას, სანამ ისინი პრობლემად გადაიქცევიან. აღნიშნულ მიზანს, ხარისხის მენეჯმენტის დროს, სხვადასხვა მეთოდების გამოყენებით აღწევენ, მათ შორის:

პოტენციური საკითხების იდენტიფიცირება, არის პირველი და მთავარი ამოცანა. იმისათვის რომ შეძლონ რისკის პრევენცია, პირველ რიგში მნიშვნელოვანია რისკის სწორად იდენტიფიცირება და მისი დროულად აღმოჩენა, რასაც მოსდევს რისკის შეფასება. ხარისხის მენეჯმენტის პროცესი მოიცავს როგორც რისკების შეფასებას, ასევე დეფექტების ან პროცესების არაეფექტურობის პოტენციური წყაროების შეფასებას. რისკების ადრეული გამოვლენით, ორგანიზაციებს შეუძლიათ მიიღონ ზომები მათ შესამცირებლად (OECD, 1996, pp. 4-6).

რისკების იდენტიფიცირების ბევრი საშუალება არსებობს, თუმცა ყველაზე მარტივად ხელმისაწვდომი მექანიზმია მომსახურების მიწოდების პროცესის ანალიზი. პროცესების რეგულარული ანალიზი ეხმარება სერვისის მიმწოდებლებს იმ სფეროების იდენტიფიცირებაში, სადაც შეიძლება წარმოიშვას პრობლემები, და შესაბამისად შესაძლებელს ხდის ქმედებების დაკორექტირება მოხდეს მანამ, სანამ პრობლემები გავლენას მოახდენს სერვისის მიწოდებაზე.

პრევენციული ღონისძიებების განხორციელება მნიშვნელოვანია გათვალისწინებული იყოს სერვისის მიწოდების ნებისმიერ ეტაპზე, ამისათვის ხშირად მიმართავენ სერვისის დიზაინის კონტროლის მექანიზმს. კონტროლისა და სტანდარტების დაწესება პროცესების ან სერვისების დიზაინის შემუშავების ფაზაში, რათა თავიდან მოხდეს დეფექტების აცილება და უზრუნველყოფილი იყოს ხარისხი. პრევენციული ქმედებების შემუშავება და განხორციელება რისკის შეფასებასა და ისტორიულ მონაცემებზე დაყრდნობით, პოტენციური პრობლემების თავიდან ასაცილებლად აუცილებელი ქმედებებია.

რისკების პრევენცია, უპირველეს ყოვლისა, ემსახურება მომსახურების პროცესში ხარვეზებისა და შეფერხებების თავიდან აცილებას, და ამასთანავე, მიზანდ ისახავს

პროცესების გაუმჯობესებასა და პროცესის ოპტიმიზაციას. პროცესების მუდმივი გაუმჯობესება აუცილებელია ეფექტურობის გაზრდისა და შეცდომების, ან შეცდომების ალბათობის შესამცირებლად, რაც შეიძლება მოიცავდეს სამუშაო ნაკადების გამარტივებასა და პროცესში არასაჭირო ნაბიჯების აღმოფხვრას.

შედეგად, საჯარო სერვისის მიმწოდებელი იღებს სტანდარტიზაციის მაღალ ხარისხს, სტანდარტული საოპერაციო პროცედურებისა და საუკეთესო პრაქტიკის შექმნა და დანერგვა თანმიმდევრულობის უზრუნველსაყოფად და გადახრების თავიდან ასაცილებლად, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს ხარისხის პრობლემები. (OECD, 1996, pp. 8-11)

შეჯამების სახით, ხარისხის მენეჯმენტის პრევენციული ფუნქცია პოტენციური პრობლემების წინასწარ განჭვრეტა და მოგვარებაა მათ წარმოშობამდე, რათა პროცესები და სერვისები შემუშავებული და მართული იყოს მაღალი ხარისხის შესანარჩუნებისა და პრობლემების თავიდან ასაცილებლად. აღნიშნული პროაქტიული მიდგომა ეხმარება სერვისის მიმწოდებელს შეამციროს შეცდომები, ხარვეზები, არაეფექტურობისა და სერვისის წარუმატებლობის ალბათობა, რაც იწვევს საერთო სამუშაო პროცესის გაუმჯობესებას და მომხმარებლის კმაყოფილებას.

საჯარო სერვისების ხარისხის შესაფასებლად და გასაზომად სხვადასხვა მეთოდის გამოყენებაა შესაძლებელი, მათ შორის ყველაზე ხშირად გამოყენებადი მეთოდებია:

მომსახურების ხარისხის კვლევები: როგორც წესი ყველაზე ფართოდ გავრცელებული კვლევის სახეობაა მომხმარებელთა კმაყოფილების კვლევა და შესაბამისად ყველაზე ხშირად გამოყენებადი პარამეტრიც არის მომხმარებელთა ჯამური ან საშუალო კმაყოფილება. კმაყოფილების გაზომვისათვის აუცილებელია მომხმარებლებისგან გამოხმაურების შეგროვება მიმდინარე თუ მომსახურების მიღების შემდგომ პერიოდში, მათი გამოცდილების და სერვისის სხვადასხვა ასპექტებით კმაყოფილების შესახებ. გამოკითხვები შეიძლება მოიცავდეს კითხვებს ეფექტურობის, სანდოობის, პასუხისმგებლობისა და საერთო კმაყოფილების შესახებ.

სერვისის მიწოდების სტატისტიკური მონაცემების ანალიზი, რაც მოიცავს სერვისის საკვანძო პარამეტრების სტატისტიკური მონაცემების ანალიზს დინამიკაში და

მნიშვნელოვანი ინდიკაციების გამოვლენას. ძირითადი შესრულების ინდიკატორების (KPI) მონიტორინგი, რომლებიც დაკავშირებულია მომსახურების ხარისხთან, როგორცაა რეაგირების დრო, შეცდომის სიხშირე და დასრულების სიჩქარე, მნიშვნელოვან ინფორმაციას იძლევა ხარისხის გაზომვის მიზნებისთვის.

აუდიტი და მიმოხილვა მოიცავს შიდა და გარე რესურსებით აუდიტის ჩატარებას მომსახურების ხარისხის სტანდარტებთან შესაბამისობის შეფასებისა და გაუმჯობესების სფეროების იდენტიფიცირებისთვის.

უკუკავშირის ანალიზი მოიცავს უკუკავშირის არხებიდან მიღებული ინფორმაციის ანალიზის საფუძველზე მომსახურების ხარისხის, სტანდარტისა და ერთგვაროვნების შეფასებას. აუცილებელია აღნიშნული მიზნით ყველა სახის უკუკავშირის გათვალისწინება მოხდეს და არ მოხდეს მიზნობრივად, რომელიმე არხიდან მიღებული უკუკავშირის ანალიზის მიღმა დატოვება. მაგალითად, მომხმარებელთა სტანდარტული უკუკავშირის არხებით მიღებული მონაცემების გარდა, მნიშვნელოვანია გაანალიზდეს მომხმარებელთა პრეტენზიები, საჩივრები და ა.შ. გამოხმაურების გაანალიზება ეხმარება სერვისის მიმწოდებელს მომხმარებლის აღქმის გაგებაში და ხარისხის პრობლემების იდენტიფიცირებაში (Pyzdek & Keller, 2013, pp. 2-7).

Net Promoter Score (NPS) არის ფართოდ გამოყენებული მომსახურების პროცესისა და ხარისხის შეფასების მექანიზმი, რომელიც ასევე იძლევა ინფორმაციას მომხმარებელთა ლოიალობისა და კმაყოფილების შესახებ. NPS გამოთვლის პრინციპი შემდეგია:

Net Promoter Score (NPS): NPS გამოითვლება კითხვაზე პასუხების საფუძველზე: 0-დან 10-მდე მასშტაბით, რამდენად სავარაუდოა, რომ ამ სერვისის თაობაზე რეკომენდაციას გაუწევთ მეგობარს ან კოლეგას? მიღებული პასუხებიდან გამომდინარე, რესპონდენტები იყოფა სამ ჯგუფად:

- პრომოუტერები (მომხმარებლები, რომლებიც მომსახურებას აფასებენ 9-10 ქულით): ენთუზიასტი და ლოიალური მომხმარებლები, რომლებიც, სავარაუდოდ, რეკომენდაციას გაუწევენ სერვისს და დადებით გავლენას მოახდენენ მის რეპუტაციაზე.
- პასიურები (მომხმარებლები, რომლებიც მომსახურებას აფასებენ 7-8 ქულით): კმაყოფილი, მაგრამ არა განსაკუთრებით ენთუზიასტი მომხმარებლები, რომ-

ლებიც ნაკლებად ახდენენ გავლენას სხვებზე.

- მოწინააღმდეგეები (მომხმარებლები, რომლებიც მომსახურებას აფასებენ 0-6 ქულით): უკმაყოფილო მომხმარებლები, რომლებმაც შეიძლება გაავრცელონ უარყოფითი გამოხმაურება და გავლენა მოახდინოს სერვისის რეპუტაციაზე.

მიღებული შედეგებზე დაყრდნობით შესაძლებელია მთელი რიგი დასკვნების გაკეთება, მათ შორის შემდეგ პარამეტრებთან დაკავშირებით:

მომხმარებელთა ლოიალობა და ადვოკატირება: NPS იძლევა ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რამდენად სავარაუდოა, რომ მომხმარებლები რეკომენდაციას გაუწევენ სერვისს, რაც ასახავს მათ საერთო კმაყოფილებას და ლოიალობას. NPS-ის მაღალი ქულები მიუთითებს მომხმარებლის ძლიერ ადვოკატირებასა და კმაყოფილებაზე.

სერვისის ხარისხის ინდიკატორი: მაღალი NPS მიუთითებს იმაზე, რომ სერვისი აკმაყოფილებს ან აღემატება მომხმარებლის მოლოდინს, ხოლო დაბალი NPS მიუთითებს მომსახურების იმ ნაწილებზე, სადაც ხარისხი დაბალია ან ბევრი ხარვეზია. აღნიშნული ხელს უწყობს ძლიერი და სუსტი მხარეების იდენტიფიცირებას სერვისის მიწოდებაში.

მომხმარებლის გამოცდილების შესახებ გამოხმაურება: NPS-ის ანალიზით, საჯარო სერვისებს შეუძლიათ მიიღონ ღირებული გამოხმაურება მომხმარებლის გამოცდილებასა და მათ აღქმაზე. აღნიშნული ინფორმაცია შეიძლება გამოყენებულ იქნას მიზნობრივი გაუმჯობესებისა და მომსახურების საერთო ხარისხის გასაუმჯობესებლად.

ბენჩმარკინგი და შედარება: NPS იძლევა სხვა მსგავს სერვისებთან ან ორგანიზაციებთან შედარების საშუალებას. ბენჩმარკინგი ეხმარება მსგავსი სერვისების მიმწოდებლებსა და მათ მიერ მიწოდებული სერვისების ხარისხთან შედარებით საუკეთესო პრაქტიკის და გაუმჯობესების სფეროების იდენტიფიცირებას.

ფოკუსირება გაუმჯობესებაზე: NPS-ის დაბალი ქულების მიღმა მიზეზების გააზრება შეიძლება დაეხმაროს საჯარო სერვისების მიმწოდებლებს კონკრეტული საკითხების მოგვარებაში და ცვლილებების განხორციელებაში მომხმარებლის კმაყოფილებისა და ლოიალობის გასაუმჯობესებლად.

რეპუტაციის მენეჯმენტი: მაღალი NPS-ს შეუძლია ხელი შეუწყოს საჯარო ორგანიზაციის პოზიტიურ რეპუტაციას, რაც გამოიწვევს მომხმარებლებისა და დაინტერესებული მხარეების ნდობისა და სანდოობის გაზრდას.

ჩართულობა და მოტივაცია: NPS-ის თვალყურის დევნება ეხმარება საჯარო სერვისების მიმწოდებლებს თანამშრომელთა ჩართვასა და მოტივაციის ამაღლებაში, იმ სფეროების ხაზგასმით, სადაც მათი ძალისხმევა პოზიტიურ გავლენას ახდენს ან იმის დადგენა, თუ სად არის საჭირო დამატებითი მხარდაჭერა მომსახურების ხარისხის გასაუმჯობესებლად.

ბუნებრივია, NPS-ს აქვს გარკვეული შეზღუდვებიც, რომელთა შორის აღნიშვნას საჭიროებს:

მომსახურების ყოვლისმომცველი შეფასების ნაკლებობა: მიუხედავად იმისა, რომ NPS იძლევა სასარგებლო ინფორმაციას მომხმარებლის ლოიალობისა და კმაყოფილების შესახებ, ის არ მოიცავს მომსახურების ხარისხის ყველა ასპექტს. ის უნდა იქნას გამოყენებული სხვა მეტრიკებთან და უკუკავშირის მექანიზმებიდან მიღებულ ინფორმაციასთან ერთად ყოვლისმომცველი შეფასებისთვის.

კულტურული განსხვავებები: NPS-ის კითხვებზე მომხმარებლების პასუხები შეიძლება განსხვავდებოდეს კულტურული ფაქტორების მიხედვით, რამაც შეიძლება გავლენა მოახდინოს ქულების შედარებაზე სხვადასხვა რეგიონში ან დემოგრაფიულ ჯგუფებში.

კონტექსტუალური ფაქტორები: NPS უნდა იყოს ინტერპრეტირებული სხვა შესრულების მონაცემებისა და მომხმარებლის გამოხმაურების კონტექსტში, რათა აღწეროს მომსახურების ხარისხის სრული სურათი (Baquero, 2022, p.2).

შეჯამების სახით უნდა აღინიშნოს, რომ, NPS არის მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი საჯარო სერვისების ხარისხის გასაზომად, რადგან ის გვაწვდის ინფორმაციას მომხმარებლის ლოიალობის, კმაყოფილების და გასაუმჯობესებელი სფეროების შესახებ. თუმცა, მას უნდა დაემატოს სხვა მეტრიკები და უკუკავშირის მეთოდები, რათა უზრუნველყოფილ იქნას სერვისის მუშაობის ყოვლისმომცველი გაგება.

გამოყენებული ლიტერატურა:

- Baquero, A. (2022). Net Promoter Score (NPS) and customer satisfaction: Relationship and efficient management. *MPDI. Sustainability*, 14(4), 2011. <https://doi.org/10.3390/su14042011>
- Flynn, N., & Asquer, A. (2017). *Public sector management* (7th ed.). SAGE Publications Ltd.
- Hopper, R. R. (2007). Building capacity in quality assurance: The challenge of context. In OECD/The World Bank, *Cross-border tertiary education: A way towards capacity development* . OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264038493-5-en>
- Kruger, M. (2012). Leading quality management for improved public service delivery. Unpublished manuscript.
- Löffler, E. (2001a). Defining quality in public administration. Paper presented at the NISPAcee Conference, May 10-13, Riga, Latvia. Bristol Business School, University of the West of England, Bristol, UK.
- Löffler, E. (2001b). Quality awards as a public sector benchmarking concept in OECD countries: Some guidelines for quality award organisers. *Public Administration and Development*, 21(1).
- OECD, & Inter-American Development Bank. (2024). Satisfaction with public services. In *Government at a glance* .
- OECD, & The World Bank. (2007). *Cross-border tertiary education: A way towards capacity development*. Edited by S. Vincent-Lancrin. OECD Publishing.
- Pyzdek, T., & Keller, P. (2013). *Handbook for quality management: A complete guide to operational excellence* (2nd ed.). Chapters 2-7.
- Sadkowski, W., & Jedynak, P. (2022). *Quality management and accounting in service industries*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003275022>
- Speyerer Forschungsberichte Nr. 151. (1996). The modernization of the public sector in an international comparative perspective: Concepts and methods of awarding and assessing quality in the public sector in OECD countries (2nd ed.). *Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung: Speyer*. <https://dopus.uni-speyer.de/frontdoor/deliver/index/docId/156/file/FB-151.pdf>

