დანართი 1. სახელმძღვანელო დოკუმენტი

სსიპ დაცული ტერიტორიების სააგენტოს ტერიტორიული ადმინისტრაციების მენეჯმენტის გეგმის შეფასების მეთოდოლოგია

სახელმძღვანელო

მაისი 2021

შინაარსი

წინასიტყვაობა 2

მენეჯმენტის გეგმა და მისი შემუშავება (ზოგადი მიმოხილვა) 3

ინდიკატორებზე დაფუძნებული მონიტორინგი და შეფასება 13

შეფასების მეთოდოლოგია 16

გამოყენებული ლიტერატურა.. 22

წინასიტყვაობა

სახელმძღვანელო დოკუმენტი განკუთვნილია დაცული ტერიტორიების თანამშრომლებისათვის. დოკუმენტის მიზანია თავი მოუყაროს და ერთიანი სახით წარმოადგინოს ის ძირითადი საკითხები, რომელთა გათვალისწინება მნიშვნელოვანია დაცული ტერიტორიების თანამშრომლებისათვის მენეჯმენტის გეგმების შემუშავების და მენეჯმენტის გეგმის მონიტორინგის პროცესში. დოკუმენტში წარმოდგენელია მენეჯმენტის გეგმის შეფასების მეთოდოლოგია, რომელიც ეკუთვნის ავტორებს.

დოკუმენტი დაფუძნებულია როგორც სამეცნიერო ლიტერატურაზე, ასევე მისი ავტორების მრავალწიან პრაქტიკულ გამოცდილებაზე.

მართვის გეგმა და მისი შემუშავება

(ზოგადი მიმოხილვა)

დაცული ტერიტორიების არსებობის უმნიშვნელოვანესი მიზანია ბიომრავალფეროვნების, ბუნებრივი და კულტურული ფასეულობების დაცვა და კონსერვაცია. თუმცა, აღსანიშნავია, რომ დაცულ ტერიტორიებს გააჩნია სოციალური და ეკონომიკური ფუნქციებიც. დაცული ტერიტორიების არსებობა ხელს უწყობს სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი რესურსების დაცვა - შენარჩუნებას და მდგრად გამოყენებას, როგორიცაა წყალი, ნიადაგი და სხვა. ასევე, იგი ხელს უწყობს მდგრადი ტურიზმის განვითარებას, რაც ადგილობრივი მოსახლეობისათვის დამატებითი და ალტერნატიული შემოსავლის წყარო ხდება. ბევრი დაცული ტერიტორია ადგილობრივი მოსახლეობისათვის წარმოადგენს მათი ცხოვრებისთვის მნიშვნელოვან ადგილს და პირდაპირ კავშირშია მათ ეკონომიკურ საქმიანობასთან. შესაბამისად, ამ ყველაფერს სჭირდება დაცვა და შენარჩუნება.

ვინაიდან დაცულ ტერიტორიებს გააჩნია მრავალმხრივი მიმართულების ამოცანები, აუცილებელია გათვალისწინებული იყოს ღირებულებების ფართო სპექტრი, არსებული და მომავალი თაობებისათვის - ინსტიტუციური მოწყობა, ფილოსოფიური შეხედულებები, არსებული გამოწვევები, ურთიერთდაპირისპირებული მოსაზრებები და კონფლიქტები. ამ ყველაფრის გათვალისწინება, ერთიან ხედვად და მიდგომებად ჩამოყალიბება კი სწორედ მენეჯმენტის გეგმის შემუშავების აუცილებლობას უსვამს ხაზს (Thomas, Middleton, Phillips, & Editor, 2003).

მენეჯმენტის გეგმის არაერთი განმარტება არსებობს, მისი შემუშავება და განვითარება სათავეს მეოცე საუკუნის მეორე ნახევრიდან იღებს და დღეს საკმაოდ გავრცელებული მიდგომაა მთელ მსოფლიოში (Thomas, Middleton, Phillips, & Editor, 2003).

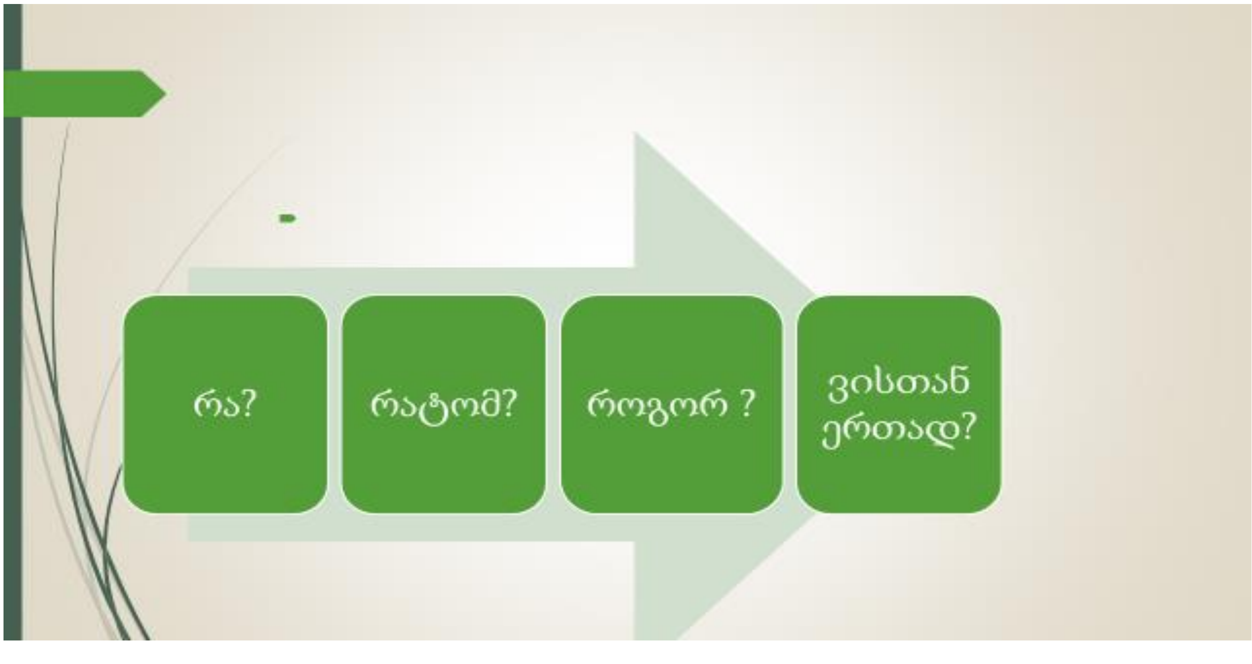
ბუნების დაცვის საერთაშორისო კავშირი IUCN - ის განმარტებით, მენეჯმენტის გეგმა ეს არის: ***დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს მართვის მიდგომებს და მიზნებს, გადაწყვეტილების მიღების პროცესს. გამოიყენება მოცემული პერიოდის განმავლობაში.***

მართვის გეგმები უნდა იყოს ლაკონური (კომპაქტური) დოკუმენტები, რომლებიც განსაზღვრავს ძირითად მახასიათებლებს ან დაცული ტერიტორიების ღირებულებებს, მართვის მიზნებს და ქმედებებს. მენეჯმენტის გეგმა არის მოქნილი დოკუმენტი.

მენეჯმენტის გეგმის შემუშავების დროს, უმნიშვნელოვანესი ეტაპია - დაცული ტერიტორიების ღირებულებებისა და საფრთხეების განსაზღვრა. ღირებულებები და საფრთხეები შეგვიძლია წარმოვიდგინოთ, როგორც ფაბულა, საძირკველი, რაზეც უნდა მოხდეს დაცული ტერიტორიების მენეჯმენტის გეგმის დაშენება.

(Thomas, Middleton, Phillips, & Editor, 2003).

მენეჯმენტის გეგმის შემუშავების დროს გასათვალისწინებელია ოთხი, ერთი შეხედვით მარტივი კითხვის დასმა, თუმცა აუცილებელია ამ კითხვებზე ყველა



შესაძლო პასუხის გათვალისწინება და ასახვა: **რა? რატომ? როგორ?** და **ვისთან ერთად?**

როგორც დიაგრამაზეა ნაჩვენები, ეს არის პროცესი, რომელიც ერთმანეთთან არის დაკავშირებული. აღნიშნულ ჯაჭვში თუნდაც ერთი რგოლის ამოვარდნა, საკმაოდ დააზიანებს პროცესს, გეგმის შემუშავების დროს მოხდება მნიშვნელოვანი საკითხების უგულებელყოფა, რაც შემდგომში უარყოფითად აისახება დაცული ტერიტორიის მართვის ეფექტურობაზე.

მენეჯმენტის გეგმის შემუშავება ეს არის **პროცესი** და არა მნიშვნელოვანი ღონისძიება და რაც უმნიშვნელოვანესია ამ პროცესში, ყოველთვის უნდა გვახსოვდეს, რომ მენეჯმენტის გეგმის შემუშავებით პროცესი არ სრულდება. როგორც აღვნიშნეთ, მენეჯმენტის გეგმა აუცილებლად უნდა იყოს მოქნილი დოკუმენტი, ეს კი, თავის თავში გულისხმობს, რომ მენეჯმენტის გეგმა ეს არის დოკუმენტი, რომელიც მუდმივ გადახედვას და განახლებას საჭიროებს (Thomas, Middleton, Phillips, & Editor, 2003).

შევეცადოთ და ზემოთ დასმულ ოთხ, მარტივ შეკითხვას გავცეთ პასუხი:

რა? **რა არის დაცული ტერიტორიის მენეჯმენტის გეგმა?**

დაცული ტერიტორიის მენეჯმენტის გეგმა - ეს არის **ინსტრუმენტი**, რომელიც ეხმარება ამავე დაცული ტერიტორიების მენეჯმენტს, განსაზღვროს და შეასრულოს დასახული ამოცანები - დაგეგმვა, ორგანიზება, თანამშრომლების დაკომპლექტება, წინამძღოლობა, რესურსების ეფექტური გამოყენება და ორგანიზაციის კონტროლი, მიზნების მიღწევისთვის. მენეჯმენტის გეგმა ინსტრუმენტია დაცული ტერიტორიების თანამშროლებისა და დაინტერესებული მხარეებისათვის, რომლის დახმარებითაც მათ შეუძლიათ განსაზღვრონ, როგორ იმართოს ტერიტორია დღეს და მომავალში (Thomas, Middleton, Phillips, & Editor, 2003).

რატომ? რატომ გვჭირდება მენეჯმენტის გეგმა?

როგორც აღვნიშნეთ, პირველ ეტაპზე უმნიშვნელოვანესია, რომ განისაზღვროს დაცული ტერიტორიის **ღირებულებები და საფრთხეები**. ღირებულებების და საფრთხეების განსაზღვრა ხდება ყველა დაინტერესებული მხარის მოსაზრების გათვალისწინებით, რათა მომავალში, დაცული ტერიტორიის მართვის დროს, მოხდეს მათზე შესაბამისი რეაგირება. დასაწყისშივე მნიშვნელოვანია, რომ შეფასდეს და შეჯერდეს ძირითადი ღირებულებები და საფრთხეები, ეს კი, ხელს შეუწყობს პოტენციური კონფლიქტების არსებობის შერბილებას დაცული ტერიტორიისთვის. ღირებულებებზე და საფრთხეებზე, რომლებიც გაზიარებულია ყველა დაინტერესებულ მხარესთან, ხდება მართვის ამოცანების დასახვა, რაც გვეხმარება დაცული ტერიტორიის ეფექტურ მართვაში.

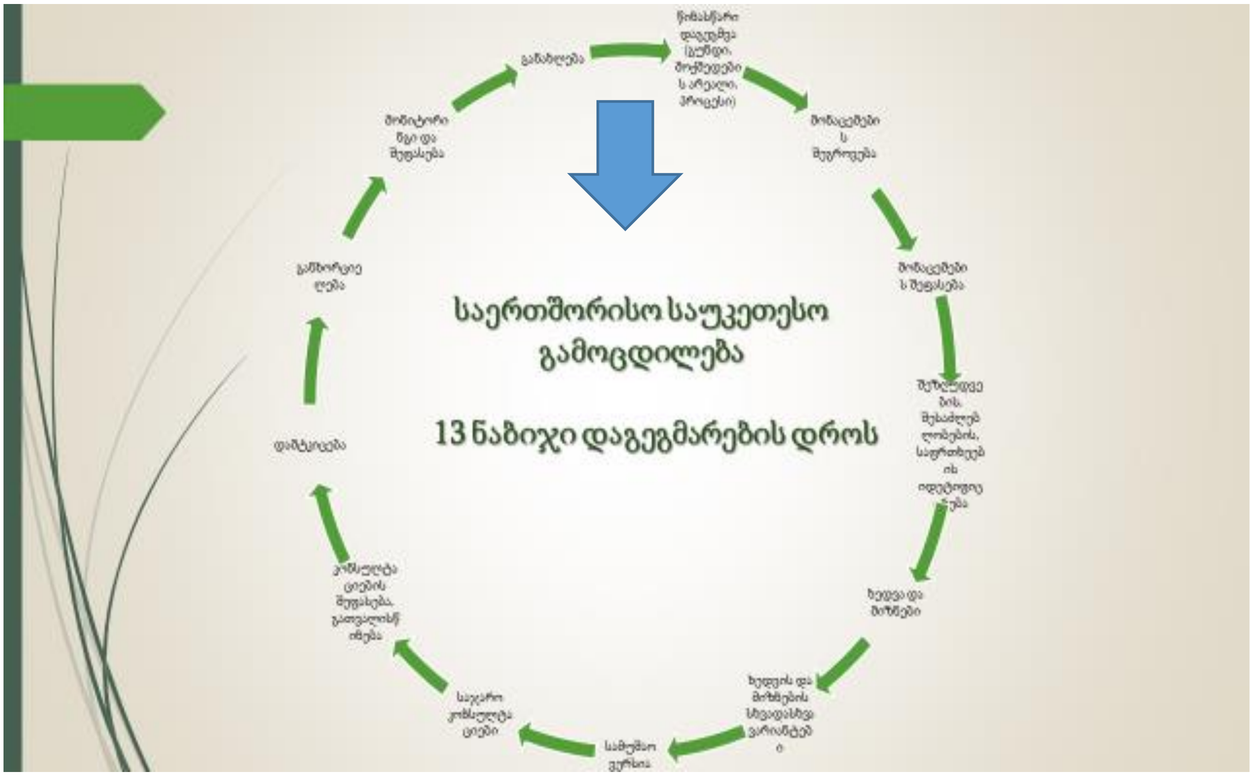
მენეჯმენტის გეგმა გვეხმარება ჩამოვაყალიბოთ კონკრეტული დაცული ტერიტორიის გრძელვადიანი **მიზნების საერთო გაგება;** მართვის გეგმა გვეხმარება **ადამიანური რესურსის ორგანიზებაში, რესურსების სწორად გადანაწილებაში.** მართვის გეგმა ხაზს უსვამს იმ საჭიროებებს, რაც მნიშვნელოვანია დაცული ტერიტორიის თანამშრომლების უნარების და შესაძლებლობების განვითარებისათვის. იგი ხელს

უწყობს **სწავლებას და ადაპტაციური მართვის მოდელის დამკვიდრებას** (Thomas, Middleton, Phillips, & Editor, 2003).

როგორ? **როგორ შევიმუშავოთ მენეჯმენტის გეგმა?**

მენეჯმენტის გეგმის შემუშავების პროცესი, IUCN - ის რეკომენდაციით, რომელიც საუკეთესო საერთაშორისო გამოცდილებას ეყრდნობა, ითვალისწინებს 13 თანმიმდევრულ ნაბიჯს, რომელთა შესრულების დროს, აუცილებლად უნდა გავითვალისწინოთ მოცემული ეტაპების თანმიმდევრობა. ერთის დასრულებას მოჰყვება მეორე და რაც უმნიშვნელოვანესია, ეს პროცესი არ არის სწორხაზოვანი. მენეჯმენტის გეგმის შემუშავების პროცესი უნდა წარმოვიდგინოთ, როგორც წრიული პროცესი, რომლის თავიდან შესრულება მოგვიწევს, განსაზღვრული პერიოდის გასვლის შემდეგ.

1. **წინასწარი დაგეგმვა** - მოიცავს მენეჯმენტის გეგმის შემუშავებაზე (განახლებაზე) პასუხისმგებელი გუნდის ფორმირებას, მისი მოქმედების არეალის განსაზღვრას და სრული პროცესის დაგეგმვას.



2. **მონაცემების შეგროვება** - კონკრეტული დაცული ტერიტორიისათვის საჭიროა არსებული ინფორმაციის შეგროვება - ბიომრავალფეროვნება, გეოგრაფიული მდებარეობა, აღწერილობა, რესურსებით სარგებლობა, ტურიზმი და რეკრეაცია, გარემოსდაცვითი განათლება. ასევე, დაცულ ტერიტორიასთან დაკავშირებით, ყველა მნიშვნელოვანი სტატისტიკური მონაცემის მოპოვება, არსებული კონფლიქტების, ადგილობრივი მოსახლეობის შესახებ ინფორმაციის და სხვა.

3. **მონაცემების შეფასება** - მენეჯმენტის გეგმაზე მომუშავე ჯგუფი ახდენს შეგროვებული მონაცემების დამუშავებას და ანალიზს. ეს ნაბიჯი, მეორე ნაბიჯთან ერთად, წარმოადგენს ყველაზე რთულ და დროში გაწელილ პროცესს. მეორე და მესამე ეტაპის გაერთიანებით, ვიღებთ კონკრეტული დაცული ტერიტორიის სიტუაციურ ანალიზს, რომელიც უმნიშვნელოვანესია შემდგომი ეტაპების შესასრულებლად.

4. **შეზღუდვების, შესაძლებლობების და საფრთხეების იდენტიფიცირება** - სიტუაციური ანალიზი გვაძლევს შესაძლებლობას, რომ გამოვკვეთოთ: ყველა არსებული შეზღუდვა და საფრთხე და, შესაბამისად, მათგან გამომდინარე შესაძლებლობები. მოცემული ეტაპი წარმოადგენს ერთ - ერთ ძირითად ეტაპს და გვაძლევს მიმართულებას, თუ როგორ უნდა გაგრძელდეს შემდგომი პროცესი.

5. **ხედვა და მიზნები** - რას გვინდა რომ მივაღწიოთ მომავალში? სად გვინდა რომ ვიხილოთ კონკრეტული დაცული ტერიტორია, გრძელვადიან პერსპექტივაში? ამ ეტაპზე ხდება **გრძელვადიანი მიზნების პირველადი ჩამოყალიბება.**

6. **ხედვებისა და მიზნების სხვადასხვა ვარიანტები** - ეს ეტაპი მოიცავს პირველადი ხედვებისა და მიზნების გაცნობას დაინტერესებული მხარეებისათვის. ხედვებისა და მიზნების ჩამოყალიბების პროცესში გათვალისწინებული უნდა იყოს ყველა ის ინტერესი, რომელიც კონკრეტულ დაცულ ტერიტორიასთან მიმართებაში, შესაძლოა გააჩნდეს სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეს. აღნიშნულის საფუძველზე კი ხდება საერთო, ყველა დაინტერესებული მხარისათვის მისაღები, ერთიანი ხედვებისა და მიზნების ჩამოყალიბება.

7. **სამუშაო ვერსია** - პირველადი სამუშაო ვერსიის შემუშავება, რომელიც მოიცავს სიტუაციურ ანალიზს, გრძელვადიან მიზნებს და პროგრამებს, რომელიც მზადაა პირველადი განხილვისა და კონსულტაციებისათვის.

8. **საჯარო კონსულტაცია** - პირველადი დოკუმენტი ხელმისაწვდომი ხდება ყველა დაინტერესებული მხარისათვის, შემდგომი შენიშვნებისა და კომენტარების გათვალისწინებით. ხდება გონივრული ვადის გამოყოფა, დაინტერესებული მხარეებისგან შენიშვნებისა და კომენტარების მიღებისათვის.

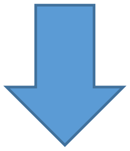
9. **კონსულტაციების და შენიშვნების დამუშავება, შეფასება და გათვალისწინება** - მოცემულ ეტაპზე, მართვის გეგმის შემუშავებაზე პასუხისმგებელი ჯგუფის მიერ, ხდება მიღებული შენიშვნების და კომენტარების დამუშავება და ყველა რელევანტური და გონივრული შენიშვნის და კომენტარის გათვალისწინება.

10. **დამტკიცება** - კონსულტაციების მიღებისა და შენიშვნების გათვალისწინების შემდეგ, მენეჯმენტის გეგმის საბოლოო სამუშაო ვერსიაზე მუშაობა დასრულებულია. დასრულებული მენეჯმენტის გეგმის მიღებას და დამტკიცებას ახორციელებს შესაბამისი უწყება. მენეჯმენტის გეგმები შესაძლოა დამტკიცდეს - უშუალოდ სააგენტოს ან შესაბამისი სამინისტროს მიერ.

    საბოლოო სამუშაო ვერსიის შემუშავების შემდეგ, ხდება შესაბამისი სააგენტოს მიერ დოკუმენტის დამტკიცებისათვის საჭირო პროცედურების გავლა. საქართველოს შემთხვევაში, მენეჯმენტის გეგმა, როგორც ტექნიკური რეგლამენტი, მტკიცდება საქართველოს მთავრობის მიერ, პრემიერ მინისტრის ხელმოწერით.

11. **განხორციელება** - იწყება მენეჯმენტის გეგმის დამტკიცებიდან და განსაზღვრულია დროის კონკრეტული პერიოდისთვის. მენეჯმენტის გეგმების სასიცოცხლო ციკლი შეიძლება იყოს - 5, 6 ან 10 წლიანი. საქართველოს შემთხვევაში, ახალი მენეჯმენტის გეგმების მოქმედები პერიოდი განისაზღვრა 9 წლით.

12. **მონიტორინგი და შეფასება -** მენეჯმენტის გეგმა არის მოქნილი დოკუმენტი, რომელიც იძლევა გადახედვის და ცვლილებების შესაძლებლობას. ამისათვის კი უმნიშვნელოვანესია - მენეჯმენტის გეგმის მონიტორინგი. მონიტორინგის დროს ვლინდება საჭიროებები და ნაკლოვანებები, ქმედებების შესრულების მდგომარეობა. შესაბამისად, ხდება მისი ადაპტირება და ცვლილება. მენეჯმენტის გეგმა მოიცავს შუალედურ გადახედვას და საჭიროებისამებრ განახლებას. ამის განსახორციელებლად საჭიროა გეგმის მუდმივი მონიტორინგი.



13. **განახლება** - დოკუმენტის სასიცოცხლო ციკლის დასრულების შემდეგ ხდება მისი განახლება და ვიწყებთ სრულ პროცესს - პირველი ნაბიჯიდან (Thomas, Middleton, Phillips, & Editor, 2003).

ვისთან ერთად? **ვისთან ერთად შევიმუშავოთ მენეჯმენტის გეგმა?**

დაინტერესებული მხარეების იდენტიფიცირება წარმოადგენს უმნიშვნელოვანესს ნაბიჯს მენეჯმენტის გეგმის შემუშავების პროცესში. დაინტერესებული მხარეების იდენტიფიცირებისას პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ შეკითხვას: ვის რა გავლენა და ინტერესი აქვს კონკრეტულ დაცულ ტერიტორიაზე? ინტერესები შეიძლება დაკავშირებული იყოს რესურსებით სარგებლობასთან, ეკონომიკურ საქმიანობასთან, კულტურულ ფასეულობებთან და ტრადიციებთან. აღნიშნულ პროცესში გათვალისწინებული უნდა იყოს ყველას ინტერესი, **ვისაც თავისი ქმედებით შეუძლია გავლენა იქონიოს კონკრეტულ დაცულ ტერიტორიაზე.**

დაინტერესებული მხარეების სწორად შერჩევა, მათთან თანამშრომლობა, მათი მონაწილეობა და ჩართულობა მენეჯმენტის გეგმის შემუშავების დროს, მთლიან პროცესს ხდის გამჭვირვალეს. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია - ადგილობრივი მოსახლეობის ინტერესების გათვალისწინება, ვინაიდან მათზე პირდაპირ აისახება დაცული ტერიტორიების არსებული

და სამომავლო ქმედებები. პროცესში მათი ჩართულობა, ერთის მხრივ, ხელს უწყობს დაცული ტერიტორიის მიმართ საკუთრების შეგრძნების ჩამოყალიბებას და მეორეს მხრივ, ერთგვარი მექანიზმია კონფლიქტების შერბილების კუთხით, დაცული ტერიტორიის ადმინისტრაციასა და ადგილობრივ მოსახლეობას შორის (Thomas, Middleton, Phillips, & Editor, 2003).

მონაწილეობა - პროცესი, რომლის გზითაც ხდება ჯგუფების და ინდივიდების ჩართვა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და რომლის დროსაც დაინტერესებული მხარეები ზეგავლენას ახდენენ და ზემოქმედებენ დაცული ტერიტორიის დაგეგმვაზე, მართვაზე და შეფასებაზე.

მონაწილეობის ტიპები:

Ø ინფორმირება

Ø კონსულტირება

Ø ერთობლივი გადაწყვეტილება

Ø ერთობლივი ქმედება

მენეჯმენტის გეგმის შემუშავების შესახებ საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის მინისტრის მიერ დამტკიცებული სახელმძღვანელო დოკუმენტი - ტექნიკური რეგლამენტი **„დაცული ტერიტორიების მენეჯმენტის გეგმის სტრუქტურის, შინაარსისა და თემატური ნაწილების შემუშავების მეთოდოლოგიის მომზადების ეტაპებისა და პროცედურების შესახებ"** (შემდგომში მინისტრის ბრძანება) განსაზღვრავს დაინტერესებული მხარეების მონაწილეობასა და ჩართულობას მენეჯმენტის გეგმის შემუშავების პროცესში, რომელიც ითვალისწინებს დაინტერესებული მხარეების ჩართულობის გეგმის შემუშავებას, ამასთანავე, ტექნიკურ რეგლამენტში განმარტებულია: „*ინტენსიური მონაწილეობა აუცილებელია იმ შემთხვევებში, როდესაც ადგილობრივი მოსახლეობა ან სხვა დაინტერესებული მხარეები იყენებენ ან სარგებლობენ დაცული ტერიტორიების ბუნებრივი რესურსებით ან ზეგავლენას ახდენენ დაცული ტერიტორიის ღირებულებებზე*"(გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო, 2014).

მენეჯმენტის გეგმის სტრუქტურა (გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო, 2014):

ინდიკატორებზე დაფუძნებული მონიტორინგი და შეფასება

მენეჯმენტის გეგმის განხორციელების პერიოდიდან იწყება მენეჯმენტის გეგმის მონიტორინგის პროცესი. მენეჯმენტის გეგმის მონიტორინგის მიზანს, პირველ რიგში, წარმოადგენს ის, რომ გავარკვიოთ - **რამდენად ეფექტურად მიმდინარეობს მენეჯმენტის გეგმის შესრულება,** დავაკვირდეთ - **რა გავლენა აქვს მენეჯმენტის გეგმას დაცული ტერიტორიების საქმიანობაზე,** რის საფუძველზეც, მოხდება მენეჯმენტის გეგმაში გაწერილი **საქმიანობების და აქტივობების ადაპტირება,** ხოლო იქ, სადაც მონიტორინგის და შეფასების დროს გამოვლინდება ნაკლოვანებები, უნდა მოხდეს **რესურსების გადანაწილება და ქმედებების განახლება** საქმიანობების გასაუმჯობესებლად. ყოველივე ეს კი შესაძლებლობას გვაძლევს, განვსაზღვროთ, **რამდენად თანხვედრაშია** მენეჯმენტის გეგმის შესრულება - წინასწარ შემუშავებულ **გრძელვადიან მიზნებთან და ამოცანებთან** (Thomas, Middleton, Phillips, & Editor, 2003).

IUCN-ის რეკომენდაცია მენეჯმენტის გეგმის მონიტორინგის საკითხებთან დაკავშირებით, შემოიფარგლება ორი მნიშვნელოვანი ასპექტით: (1) შესაბამისობა მართვის სისტემებთან და პროცესების მიზანშეწონილობა, რომელიც იზომება მენეჯმენტის გეგმის განხორციელებისას მიღწეული შედეგებით, ამ შედეგების მიღებისათვის გამოყენებული პროცესის შეფასებით და (2) დაცული ტერიტორიის მიზნების მიღწევით / შესრულებით, რომელიც იზომება კონკრეტული პროდუქტ(ებ)ის იდენტიფიცირებით და მართვის შედეგებით (Thomas, Middleton, Phillips, & Editor, 2003, გვ. 52).

მინისტრის ბრძანება მენეჯმენტის გეგმის შემუშავებასთან დაკავშირებით, მოიცავს მენეჯმენტის გეგმის მონიტორინგის საკითხებს:

მუხლი 11. მენეჯმენტის გეგმის შესრულების მონიტორინგი

დაცული ტერიტორიის მენეჯმენტის გეგმის შესრულების მონიტორინგი უნდა შედგებოდეს შემდეგი კომპონენტებისაგან:

ა) მენეჯმენტის გეგმაში განსაზღვრული პროგრამების მიზნების მიღწევის პროგრესის შეფასების ინდიკატორები;

ბ) მონიტორინგის გეგმა, რომელიც განსაზღვრავს, თუ ვინ და რა პერიოდულობით მოახდენს მენეჯმენტის გეგმაში განსაზღვრული მიზნების მიღწევის პროგრესის შეფასებას.

(გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო, 2014).

მენეჯმენტის გეგმის უმნიშვნელოვანესი ნაწილია - მენეჯმენტის გეგმის პროგრამები. მენეჯმენტის გეგმის პროგრამები მოიცავს: ბიომრავალფეროვნების კონსერვაციის და მონიტორინგის, პატრულირებისა და კანონაღსრულების, საფრთხეებზე რეაგირების, ბუნებრივი რესურსების მდგრადი გამოყენების, ეკოტურიზმის, გარემოსდაცვითი განათლების, საზოგადოებასთან ურთიერთობის და ადმინისტრაციის პროგრამებს. თითოეული პროგრამისათვის, უმეტეს შემთხვევაში, ხდება ორი ან მეტი მიზნისა და ამოცანის შემუშავება და მათგან გამომდინარე, კონკრეტული ქმედებების ჩამოყალიბება. იმისათვის, რომ გარკვეული პერიოდის შემდეგ განვახორციელოთ სრულყოფილი მონიტორინგი, მნიშვნელოვანია, თითოეული განსაზღვრული მიზნის, ამოცანისა და ქმედებისთვის შემუშავებულ იქნას შესაბამისი ინდიკატორი. ინდიკატორები იძლევა შესაძლებლობას, რომ შევაფასოთ და გავზომოთ, რამდენად შესრულდა ჩვენი მიზანი და რას მივაღწიეთ.

უნდა აღინიშნოს, რომ არის შემთხვევები, როცა მიზნები და ამოცანები არ არის საკმარისად ნათელი და, შესაბამისად, მისი გაზომვის საშუალებებიც - ინდიკატორები არ იძლევა რეალურად სიტუაციის შეფასებისა და გაზომვის შესაძლებლობას.

ინდიკატორი არის მიზნის მიღწევის დონის მაჩვენებელი. ინდიკატორის საშუალებით შესაძლებელია შევაფასოთ / გავზომოთ შესრულების ხარისხი დადგენილი კრიტერიუმების ან მოთხოვნების საფუძველზე.

რაც უფრო სწორად არის შერჩეული ინდიკატორი, რაც უფრო კონკრეტული, ლაკონური და სპეციფიკურია ის, მით უფრო მარტივია შესაბამისი ქმედების განხორციელების და ამოცანის მიღწევის პროგრესის გაზომვა.

ინდიკატორების შემუშავების დროს უნდა ვიხელმძღვანელოთ ე.წ. SMART პრინციპით:

Specific – კონკრეტული

Measurable – გაზომვადი

Achievable – მიღწევადი

Realistic – რეალისტური

Time bound - დროში გაწერილი

Specific / კონკრეტული - ინდიკატორი უნდა იყოს კონკრეტული და ადვილად გასაგები, ზედმიწევნით უნდა უპასუხოს მხოლოდ იმ სასურველ შედეგს (და არა რომელიმე სხვას), რომლის გასაზომადაც იგი შემუშავდა.

Measurable / გაზომვადი - ინდიკატორის ძირითადი ფუნქცია, რომ გაზომოს გავლენა, ამოცანის თუ აქტივობის შედეგი, სწორედ ამ კრიტერიუმში ვლინდება. მნიშვნელოვანია, ინდიკატორი იძლეოდეს პროგრესის გაზომვის საშუალებას. თუ ინდიკატორი არის კონკრეტული და ადვილად გასაგები, მისი გამოყენებით გაზომვა შესაძლებელია სხვადასხვა გზით.

Achievable / მიღწევადი - ინდიკატორი უნდა იყოს მიღწევადი. რამდენად არის შესაძლებელი კონკრეტული შედეგის მიღწევა.

Realistic / რეალისტური - ინდიკატორის ერთ - ერთი მთავარი ფუნქციაა, რომ მიზნები, ამოცანები და ქმედებები არ იყოს ზედმეტად ამბიციური და არც მოკრძალებული.

Time bound / დროში გაწერილი - ინდიკატორი უნდა გვაძლევდეს კონკრეტულ დროის პერიოდს ამა თუ იმ ქმედების განსახორციელებლად.

იმისათვის, რომ ინდიკატორები იყოს SMART მიდგომის გათვალისწინებით შედგენილი, ისინი უნდა პასუხობდეს შემდეგ შეკითხვებს:

S - რა გვინდა გავაკეთოთ?

M - საიდან ვარკვევთ, რომ შედეგზე გავალთ?

A - მაქვს თუ არა შესაძლებლობა / უნარი მის შესასრულებლად?

R - რეალისტურია? ძალიან ამბიციური ხომ არ არის?

T - ზუსტად როდის?

შეფასების მეთოდოლოგია

მენეჯმენტის გეგმის შეფასების მეთოდოლოგია შექმნილია საქართველოს დაცული ტერიტორიების ადმინისტრაციებისათვის. სტანდარტიზებული მეთოდოლოგია დაცული ტერიტორიების სააგენტოს და კონკრეტულ ადმინისტრაციას გაუადვილებს მენეჯმენტის ეფექტურობის შეფასებას, მენეჯმენტის გეგმით გათვალისწინებული ქმედებების შესრულების მდგომარეობის შეფასებას, საჭიროების შემთხვევაში - გადახედვას და ადაპტირებას. მენეჯმენტის გეგმის შესრულების ეფექტურობის შეფასებისათვის შესაძლებელია სხვადასხვა მეთოდის გამოყენება.

მიზნების და ქმედებების პროგრესის შეფასებისათვის გამოიყენება ინდიკატორები, რომლებიც შეიძლება იყოს ხარისხობრივი / თვისობრივი ან რაოდენობრივი. გარკვეული ქმედებების შესრულება შესაძლებელია შეფასდეს ყოველწლიურად, ასევე პერიოდულად განსაზღვრული ინტერვალით და მენეჯმენტის გეგმის მოქმედების დასრულებისას.

მენეჯმენტის გეგმის მონიტორინგი და შეფასება შესაძლებელია განხორციელდეს როგორც გარე რესურსით, ასევე შიდა რესურსით.

დაცული ტერიტორიების სააგენტოსა და ტერიტორიული ადმინისტრაციისათვის მნიშვნელოვანია შიდა რესურსის გამოყენება. ამ შემთვევაში, საჭირო არ არის დამატებითი ფინანსური რესურსი. გარდა ამისა, მსგავსი მიდგომა ხელს შეუწყობს ტერიტორიული ადმინისტრაციების თანამშრომლების შესაბამისი უნარების განვითარებას, რაც დადებითად აისახება მენეჯმენტის ეფექტურობის გაზრდაზე.

შიდა რესურსის გამოყენებით მონიტორინგი და მისი ჩართულობის გაზრდა დადებითად აისახება მენეჯმენტის გეგმის შესრულებაზე, რადგან მენეჯმენტის გეგმა გახდება ყოველდღიური სამუშაო დოკუმენტი. ამ გზით, ადმინისტრაციის მენეჯერ(ებ)ს საშუალება ეძლევა თავად გაზომოს, დააკვირდეს სხვადასხვა ამოცანის განხორციელებას და მიზნის მიღწევის პროცესს და მყისიერი რეაგირება მოახდინოს საჭიროებისამებრ.

საქართველოს დაცულ ტერიტორიების ადმინისტრაციების მიერ ყოველწლიურად ხდება მენეჯმენტის გეგმით გათვალისწინებული საქმიანობების შეფასება და ანგარიშგება სააგენტოსთან, ძირითადად ეს არის ინფორმაცია ნარატიული სახით, რომელიც რიგ შემთხვევაში არ იძლევა ნათელ და რეალურ სურათს მენეჯმენტის გეგმის შესრულებასთან მიმართებაში.
რაც შეეხება შემუშავებულ მეთოდოლოგიას - შეფასება ხდება Excel / ექსელის ცხრილის გამოყენებით. მისი შემუშავებისათვის ამოსავალი იყო ე.წ. ,,განტის ცხრილი“ / Gantt Chart. ამ მიზნისთვის მოხდა მისი ადაპტირება, გარკვეული საჭიროებების ჩამატება და ჩამოყალიბება.

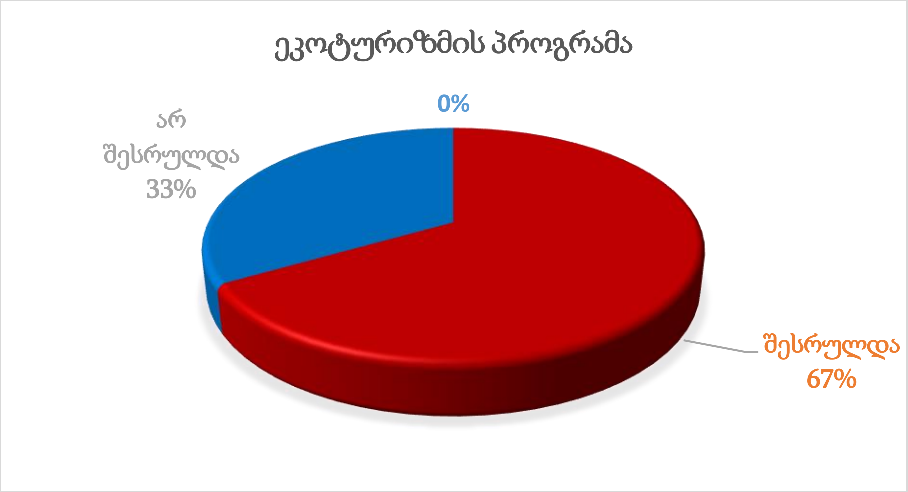
- შეფასების ცხრილი არის მარტივი.
- კარგად ჩანს განხორციელებული და განსახორციელებელი ქმედებები.
- რა ქმედება განხორცილდა და რა არა, შეუსრულებლობის მიზეზი. *მაგალითად: დაფინანსების არარსებობა, ან ადამიანური რესურსის ნაკლებობა.*
- წლიდან წლამდე ჩანს მენეჯმენტის გეგმით დაგეგმილი ქმედებების შესრულების პროცენტული მაჩვენებელი, პროგრამების მიხედვით.
- ადმინისტრაციის მენეჯერისათვის მოსახერხებელია აქტივობების განხორციელების მონიტორინგი ცხრილის გამოყენებით.

- სამუშაო დოკუმენტი დაყოფილია სამუშაო გვერდებად, პროგრამების მიხედვით. მენეჯმენტის გეგმის თითოეული პროგრამა ცალკე გვერდზეა განთავსებული. მათში მოცემულია:
- პროგრამის დასახელება;
- პროგრამის მიზნები;
- ქმედებები;
- ინდიკატორები და შეფასების ინდიკატორები;
- შესრულების პროცენტი;
- შესრულების სტატუსი;
- შესრულების წელი;

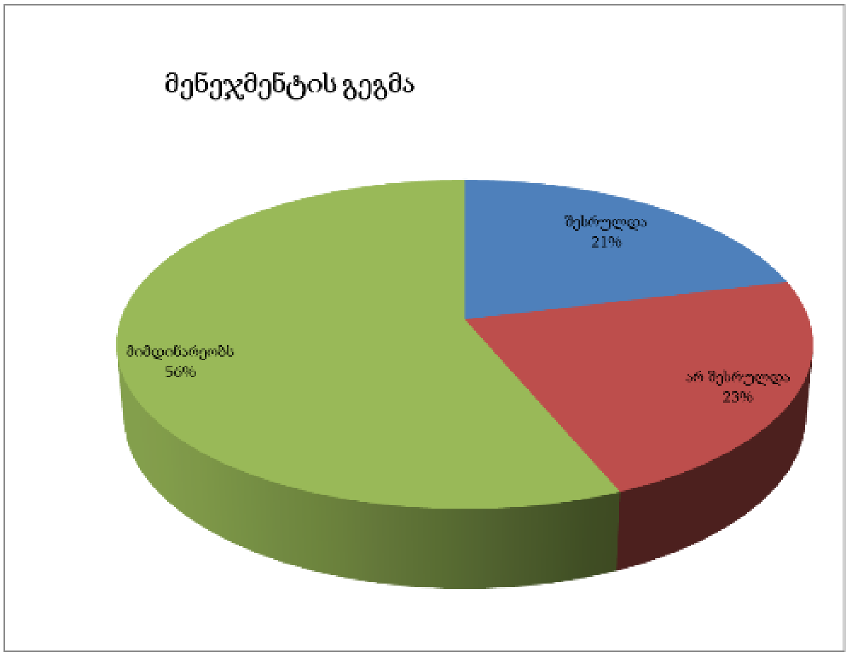
ნიმუში 1

3. ბუნებრივი რესურსების მდგრადი გამოყენების პროგრამა										
მიზანი	ქმედებები	ინდიკატორები	შეფასების ინდიკატორები	არსებული	შესასრულებელი	შესრულებული	საშუალო შესრულების %	შესრულების სტატუსი	კომენტარი / განმარტება	შესრულების წელი
მიზანი 5. ალგეთის ეროვნული პარკის ტრადიციული გამოყენების ზონის ბუნებრივი რესურსები მდგრადად გამოიყენება მის სიახლოვეს მცხოვრები მოსახლეობის მიერ. ინდიკატორი 5: შესაგროვებელი მაღალი პრიორიტეტულობის ბუნებრივი რესურსების ხელმისაწვდომობის საშუალო ვადიანი (5 წელი) ტენდენცია სტაბილურია მენეჯმენტის გეგმის განხორციელების მე-5 წელს.	5.1. ტყის ინვენტარიზაციისა და ტყის მართვის დაგეგმვის განხორციელება და ხელშეწყობა ალგეთის ეროვნული პარკის მთელ ტერიტორიაზე, მათ შორის ჭრის მდგრადი კვოტების დადგენა.	მომზადებული ტყის ინვენტარიზაციისა და მენეჯმენტის გეგმა.	ტყის მართვის გეგმის დოკუმენტი. 2 დოკუმენტი	0	2	1	50%	მიმდინარეობს	მომზადებულია ინვენტარიაზაციის გეგმა	2022
	5.2. მდელოების, მათ შორის საძოვრებისა და სათიბების ინვენტარიზაციის და მენეჯმენტის დაგეგმვის პროცესის ინიცირება და ხელშეწყობა ეროვნული პარკში.	იმ კომუნიკაციის არსებობა, რომელიც მიზნად ისახავს სათიბისა და საძოვრების ინვენტარიზაციას და მენეჯმენტის გეგმის შემუშავების ინიცირებას.	წერილების/ ელექტრონული კორესპონდენციის ასლები. თანხმობის წერილი ან ხელშეკრულება	0	2	1	50%	მიმდინარეობს	არსებობს 1 შეთანხმების დკუმენტი	2021
	5.3. წყლის რესურსების მენეჯმენტისა და მონიტორინგის გეგმის შემუშავების ინიცირება და ხელშეწყობა (დაბინძურების შემცირება მოუწესრიგებელი კანალიზაციიდან) ეროვნული პარკის და ბუნების ძეგლების წყალშემკრებისთვის.	კომუნიკაციები, რომლებიც მიზნად ისახავს წყლის რესურსების მენეჯმენტისა და მონიტორინგის გეგმის შექმნას.	წერილების/ ელექტრონული კორესპონდენციის ასლები. / 3 თანხმობის წერილი ან ხელშეკრულება	0	3	0	0%	არ შესრულდა	არ შესრულდა	2022
	5.4. თანამშრომლობა ადგილობრივ მოსახლეობასთან, მუნიციპალურ ხელისუფლებასა და რეგიონულ მრჩეველთა საბჭოსთან ეროვნული პარკის და ბუნების ძეგლების ბუნებრივი რესურსების მდგრად გამოყენებაზე.	შემთხვევების რაოდენობა, როდესაც ადგილობრივი დაინტერესებული მხარეები მონაწილეობენ ბუნებრივი რესურსების მართვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.	ეროვნული პარკის ადმინისტრაციის გადაწყვეტილებების ოქმი ბუნებრივი რესურსების მართვის შესახებ, ადგილობრივი დაინტერესებული მხარეების ჩართულობით. წელიწადში 1 ოქმი 1 შეთანხმება	0	9	9	100%	შესრულდა	შესრულებულია 9 ოქმით	

მენეჯმენტის გეგმის თითოეული პროგრამის მიხედვით შეგვიძლია ვნახოთ ქმედებების შესრულების მაჩვენებელი.



დოკუმენტის ბოლო გვერდზე თავმოყრილია მენეჯმენტის გეგმის ყველა ქმედება, შესაბამისად, შესაძლებელია გეგმის სრული პროგრესის ასახვა.



მენეჯმენტის გეგმის შეფასებისას გამოიყენება ინდიკატორები და დამატებითი შეფასების ინდიკატორები. არსებულ მენეჯმენტის გეგმებში მითითებული ინდიკატორები, რიგ შემთხვევებში, არის ზოგადი და არ პასუხობს ე.წ. ,,სმარტ" ინდიკატორის მოთხოვნებს. შესაბამისად, საჭიროა დამატებითი შეფასების ინდიკატორების შემუშავება, რომლებიც დაგვეხმარება შეფასდეს ამა თუ იმ ქმედების შესრულების პროგრესი. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია ინდიკატორების სწორად

განსაზღვრა და ასახვა ცხრილში. შეფასების ინდიკატორი უნდა იყოს ხარისხობრივი ან რაოდენობრივი.

შეფასების ცხრილში არის ასევე კომენტარების და შენიშვნების სვეტი, სადაც უნდა აღინიშნოს წყარო, რომელიც ადასტურებს ქმედების შესრულებას, ამისათვის Excel ცხრილის შესაბამის სვეტში - ქმედებებში ე.წ. Hyperlink - ის მეშვეობით ვსვამთ დოკუმენტაციას, რომელიც არის ამ ქმედების შესრულების ინდიკატორი. მნიშვნელოვანია ყველა ასეთი დოკუმენტის თავმოყრა ერთ საერთო ფოლდერში / საქაღალდეში.[1]

თუ უკვე მიბმულ ფაილს, ან ფოლდერს, შევუცვლით მდებარეობას (მაგალითად იმავე კომპიუტერის სხვა ფოლდერში ან დისკზე გადაიტანთ) ან სახელს, შეფასების ფაილზე მიბმული დოკუმენტი აღარ გაიხსნება და ეკრანზე გამოიტანს შეცდომის შეტყობინებას. ამის თავიდან ასაცილებლად, შესაძლებელია: 1)უკვე არსებული ჰიპერკავშირის წაშლა და ახალი სახელის / ადგილის მქონე დოკუმენტის მიბმა, ან 2) თავიდანვე სწორად განსაზღვრული სახელის მინიჭება ყველა მისაბმელი დოკუმენტისთვის და მათი ერთ ფოლდერში / საქაღალდეში მოთავსება.

მაგ. ქმედება: ტურისტული თავშესაფრის მშენებლობა

თუ შესრულებულია აღნიშნული, მაშინ ამ ქმედებასთან შეგვიძლია დავაკავშიროთ თავშესაფრის პროექტი, სატენდერო დოკუმენტაცია, ხელშეკრულება, თავშესაფრის ფოტოსურათები, ექსპერტიზის დასკვნა, მიღება ჩაბარება და სხვა შესაბამისი დოკუმენტი,

ჰიპერკავშირად შესაძლოა მითითებული იყოს ვებგვერდის მისამართი (ე.წ.ლინკი), დრაივის დოკუმენტების ან ნებისმიერი სხვა ინფორმაციის მისამართი, რომელიც ონლაინ სივრცეშია და ადასტურებს შესაბამისი აქტივობის შესრულებას (მაგ: ადმინისტრაციის ვებ / სოც გვერდების მუშაობა, ასეთის არსებობის შემთხვევაში, ბიომრავალფეროვნების ფოტო - ვიდეო მასალა, ადგილობრივ მედიასთან თანამშრომლობის სიუჟეტები და ა.შ.

შეფასების გეგმის ნიმუში / იხილეთ თანდართული Excel დოკუმენტში, რომელიც არის შეფასების ძირითადი ინსტრუმენტი. ნიმუში1 .xlsx.

---

[1]უნდა აღინიშნოს, რომ შეფასების ეს მეთოდი გამოიყენება, როგორც შიდა სამუშაო დოკუმენტი, მოითხოვს ყველა ინფორმაციის თავმოყრას, hyperlink - ით შეგვიძლია გადავიდეთ დოკუმენტებში. დოკუმენტი რთულია გასაზიარებლად ან გადასაგზავნად, დიდი მოცულობის გამო.
ამიტომ, მნიშვნელოვანია აღნიშნულ შეფასების მეთოდზე დაყრდნობით, მომზადდეს წლიური თხრობითი ანგარიში, რომელიც იქნება მოკლე, თუმცა ინფორმატიული. შესაძლებელია მომზადდეს სხვადასხვა ფორმატში, მაგ: Word ან Power Point დოკუმენტი.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Thomas, L., Middleton, J., Phillips, A., & Editor, S. (2003). *Guidelines for Management Planning of Protected Areas.* IUCN.

2. გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო. (2014 წლისმარტი, ბრძანება N110). დაცული ტერიტორიების მენეჯმენტის გეგმის სტრუქტურის, შინაარსის და თემატური ნაწილების შემუშავების მეთოდოლოგიის მომზადების ეტაპებისა და პროცედურების შესახებ. თბილისი.https://matsne.gov.ge/document/view/2272614?publication=0