

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის  
სახელმწიფო უნივერსიტეტი

მაგისტრანტი: ნიკოლოზ ტაბატაძე

საქართველოში სპორტის მენეჯმენტის გამოწვევები  
კალათბურთის ფედერაციის შემთხვევის ანალიზის  
საფუძველზე

სახელმწიფო მართვისა და საჯარო პოლიტიკის სამაგისტრო პროგრამა

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია საჯარო მმართველობის  
მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: ნანი მაჭარაშვილი,

სახელმწიფო მართვისა და საჯარო პოლიტიკის სამაგისტრო პროგრამის  
ხელმძღვანელი,

ასოცირებული პროფესორი

თბილისი, 2018

## ანოტაცია

თანამედროვე მსოფლიოში სპორტი მხოლოდ გასართობი საშუალება აღარ არის და ის იქცა ეკონომიკური და სოციალური ცხოვრების ძალიან დიდ ნაწილად. სპორტი პოლიტიკისა და ყოველდღიური ცხოვრების არაერთ სფეროს უკავშირდება: იგი დაკავშირებულია უზარმაზარ ფინანსებსა და ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებასთან; სოციალური თვალსაზრისით, სპორტს აქვს გამაჯანსაღებელი ხასიათი და ახალგაზრდული ცხოვრების გაუმჯობესებისათვის საუკეთესო პროგრამას წარმოადგენს; სპორტს გამაერთიანებელი ფუნქციაც აქვს, რადგან ერთი იდეის გარშემო შეუძლია ათასობით და ასი ათასობით ადამიანის შეკვრა, ხშირად ეროვნულ დონეზეც კი.

საქართველოში სპორტი, როგორც მენეჯმენტის სფერო, არ ყოფილა განვითარებული და მხოლოდ ცალკეული სპორტის სახეობების ფედერაციების დონეზე ხდებოდა მართვა, თუმცა არ არსებობდა ერთიანი, კონკრეტული პოლიტიკა, ხედვა და არც აღიქმებოდა სპორტი, როგორც სამეცნიერო დარგი. სპორტის მენეჯმენტი საქართველოს რეალობისათვის ახალი მოვლენაა. სპორტის მენეჯმენტის დანერგვის აქტუალურობაზე მეტყველებს ისიც, რომ საქართველოს ხელისუფლების მიერ ჯანდაცვაში ჩადებული თანხები ძალიან მაღალია, სპორტის მენეჯმენტის განვითარება კი სამომავლოდ ამ თანხებს მინიმუმამდე შეამცირებს.

კვლევის მიზანია დადგინდეს, რა ეტაპზეა საქართველოში სპორტის მენეჯმენტის განვითარება და როგორია მისი წინსვლის პერსპექტივები, მისი განვითარება რამდენად თანხვდება საერთაშორისო მასშტაბით გავრცელებულ კარგი მმართველობის პრინციპებს. მიზნის მისაღწევად, კვლევის ამოცანაა კალათბურთის, ფეხბურთის ფედერაციისა და რაგბის ეროვნული კავშირის ანალიზის საფუძველზე, დადგინდეს რამდენად ხდება მართვა სპორტის მენეჯმენტის კარგი მმართველობის პრინციპების შესაბამისად. ამასთანავე, კვლევის ამოცანაა საექსპერტო მოქალაქეთა პოზიციების კვლევის გზით დადგინდეს, როგორია სპორტით დაინტერესებული და

ამ სფეროში მომუშავე ადამიანების შეხედულებები საქართველოში სპორტის მენეჯმენტის დანერგვასთან დაკავშირებით, რა ეტაპზეა საქართველოში სპორტის მენეჯმენტის განვითარება და როგორია მისი წინსვლის შესაძლებლობები.

კვლევის საგანია საქართველოს სპორტის მენეჯმენტის განვითარების პერსპექტივები კარგი მმართველობის პრინციპების საფუძველზე, ხოლო კვლევის ობიექტია კალათბურთის, ფეხბურთის ფედერაცია და რაგბის ეროვნული კავშირი; ასევე, კვლევის ობიექტია სპორტის სფეროში მომუშავე და სპორტის დაინტერესებული ადამიანები და მეორეული წყაროები, სადაც ჩანს სპორტის მენეჯმენტის განვითარებისა და კარგი მმართველობის დანერგვის ურთიერთკავშირი.

კვლევის შედეგად გამოიკვეთა საინტერესო და ახალი ტენდენციები: სახელისუფლებო და ოფიციალურ დონეზე კარგი მმართველობის დანერგვა სპორტის მენეჯმენტში პრიორიტეტულია; სპორტის ორგანიზაციები ფორმალურად ცდილობენ კარგი მმართველობის დანერგვას, რათა დაფინანსების წყარო არ დაკარგონ; ოფიციალურად გაწერილი პრინციპები ხშირად არ სრულდება, რაც აფერხებს სპორტის მენეჯმენტის წარმატებას.

## Annotation

Sport is not only relaxing instrument in the modern world and this is big part social and economic life. sport is connecting many things of regulary life: huge finances and economy development. field of vision of social, sport have a fitness mood and this is best program of youthfull people to Improvement health things. sport also have a uniting function to people around one idea, in the same way nation of people.

Sport in Georgia, like a thing managment, Never been developed and only individual sports species federation levels were managed, but was not unity politic da sport was not scienty sphere. Managment of sport is new event for Georgia. In Georgia health policy is insured by government and Sport scientific managment is good prevention for health. The goal of the research is to determine what is the development of sport management in Georgia and what are the prospects of his progress? What is international experience? To achieve the goal, The task of research is: basketball, football and rugby federations based on the analysis of the Union, determine how much management is governed by good governance of sports management. In addition, the task of the research is to examine the expert and citizen's positions in the field of inquiry about how sports and the views of people working in this field in terms of sports management in Georgia, at what stage is development of sport management in Georgia and what is its progress abilities.

The subject of research is the prospects of development of Georgian sports management on the basis of good governance principles and the object of research is: basketball, football federation and rugby national union; also, object of research is workers of sport and people interested in sports. There are secondary sources where there is a link between the development of sports management and the introduction of good governance. From the research we received interesting trends: Goverment official level is a priority in sport management; Sports organizations formally try to introduce good governance in order not to lose the source of financing; The officially formal principles are often not fulfilled, which hinders the success of

sports management.

საქართველოში სპორტის მენეჯმენტის გამოწვევები კალათბურთის ფედერაციის

შემთხვევის ანალიზის საფუძველზე

**თემის აქტუალურობა** - სპორტი მილიონობით ადამიანის ცხოვრების განუყოფელი ნაწილია. სპორტს გავლენა აქვს ადამიანების სოციალური ცხოვრების ძალიან ბევრ ასპექტზე, იგი არა მხოლოდ თავშესაქცევი ან გასართობი მოვლენაა, არამედ მისი განვითარება სახელმწიფოში დაკავშირებულია მოსახლეობის ფსიქიკურ, ფიზიკურ ჯანმრთელობასა და ხშირად, ეკონომიკურ განვითარებასთან. სპორტის კუთხით, ხელისუფლების მიერ გაღებულ ინვესტიციებს უმეტესად შორს მიმავალი გავლენა აქვს, რაც გულისხმობს სამომავლოდ ჯანდაცვის მიმართულებით თანხების დაზოგვას.

სპორტი მხოლოდ გასართობ საშუალებად დიდი ხანია აღარ აღიქმება და მას მეცნიერების დონეზე განიხილავენ. სპორტის მენეჯმენტი, როგორც მართვის ერთ-ერთი დარგი ჯერ კიდევ მეოცე საუკუნეში ჩამოყალიბდა და აქტიურად განვითარდა, განსაკუთრებით ამერიკის ტერიტორიაზე (Chappelet, 2010). ისევე, როგორც მენეჯმენტის ნებისმიერი მიმართულება, სპორტის მენეჯმენტიც საჭიროებს ანალიტიკურ, საკომუნიკაციო და ბიზნესისათვის დამახასიათებელ უნარ-ჩვევებს (Page, 2016). ამერიკისა თუ ევროპის ტერიტორიაზე სპორტის მართვის განვითარება ისეთ დონეს აღწევს, რომ არსებობს უამრავი საბაკალავრო, სამაგისტრო პროგრამა და სპეციალური კურსები, რომელთა კურსდამთავრებულებიც ერთ-ერთ მაღალანაზღაურებად სფეროში საქმდებიან.

ქვეყნებში, სადაც სპორტის მენეჯმენტი სამეცნიერო დონეზე ფუნქციონირებს, სერიოზული სპორტსმენები თავიანთ კარიერას სწორედ აკადემიურ სფეროში იწყებენ, რაც გულისხმობს აკრედიტირებულ უნივერსიტეტებში სპორტის მენეჯმენტის სპეციალურ მიმართულებაზე სწავლას (Page, 2016). ამასთან, სპორტის სფეროს განვითარების ტემპები ძალიან მაღალია, ამის საილუსტრაციოდ გამოდგება აშშ-ის შრომითი სტატისტიკის ბიუროს (The U.S. Bureau of Labor Statistics) მონაცემები,

რომლის თანამადაც სპორტში ფინანსების რაოდენობა მულტი მილარდობით გაიზრდება (Page, 2016). ეს ზრდის დინამიკა ნიშნავს უფრო მეტ შესაძლებლობებს ამ სფეროში მოღვაწე თუ დაინტერესებული, შესაბამისი ცოდნითა და უნარებით აღჭურვილი ადამიანებისათვის.

აღსანიშნავია, რომ სპორტის მენეჯმენტი მხოლოდ სპორტულ აქტივობებს არ მოიცავს, არამედ სპორტული ორგანიზაციების, გაერთიანებების მართვა ძალაუფლებისა და პოლიტიკის ურთიერთმიმართებასაც გულისხმობს (Hums, 2017). სპორტის სფეროში, მენეჯმენტის პროცესში ვითარდება მართვისა და პოლიტიკის მიმართულებები, ეს კი მნიშვნელოვანია სპორტის, როგორც ცალკე ინდუსტრიის, მთლიანად ინდუსტრიულ სამყაროში ინტეგრაციისათვის.

გარდა ამისა, სპორტის მენეჯმენტი ცალკე მდგომი მიმართულება არ არის - იგი კარგი მმართველობის (good governance) ნაწილადაც განიხილება. ბოლო პერიოდში, სპორტული ორგანიზაციები ხშირად ეხვევიან სპორტულ სკანდალებში, რაც კორუფციული ფაქტების გამოვლინებასა და საზოგადოების მხრიდან მეტი გამჭვირვალობის მოთხოვნაზე მიუთითებს. სწორედ ამ კუთხით, სპორტის მენეჯმენტი თანამედროვე სამყაროში ექცევა კარგი მმართველობის ფარგლებში და არსებობს მოლოდინი, რომ სპორტის მართვისას გათვალისწინებული იქნება გამჭვირვალობის, კეთილსინდისიერების, ანგარიშვალდებულებისა და დემოკრატიის პრინციპები (Mrkonjich, 2016).

კარგ მმართველობაზე საუბრისას, შესაძლებელია ცალკე გამოიყოს ევროკავშირის მასშტაბით, კარგი მმართველობის პრინციპების სპორტის სფეროში ინტეგრაციის საკითხი. ხაზგასასმელია კარგი მმართველობის რამდენიმე პრინციპი, რომელიც ევროკავშირისათვის სპორტის მართვისას საკვანძო მნიშვნელობას იღებს, ესენია: მიზნებისა და ამოცანების სიცხადე, ეთიკის კოდექსის არსებობა, დაინტერესებულ მხარეთა და მათი როლების განსაზღვრა, დემოკრატიის მინიმალური სტანდარტები, დელეგაციების, კომიტეტებისა თუ სხვა ორგანოების ფუნქციების ზუსტი განსაზღვრა,

ეფექტური მენეჯმენტი, იურიდიული პროცედურების გამართულობა, ინკლუზიურობა და ახალგაზრდულ საქმეთა მენეჯმენტი, სპორტის სფეროს საკანონმდებლო ჩარჩოს მოწესრიგება და ანგარიშვალდებულება და გამჭვირვალობა (EU, 2013).

სპორტის მენეჯმენტის კუთხით, ერთ-ერთი ყველაზე განვითარებულია ავსტრალიის ხელისუფლება, რომელსაც სახელმწიფო დონეზე აქვს გაწერილი სპორტის მართვის პრინციპები, რომელთაც სპეციალური ორგანო - ავსტრალიის სპორტის კომიტეტი (Australian Sports Commission) ხელმძღვანელობს (Australian Sports Commission, 2012). სახელმწიფო დონეზე გაწერილი სპორტის დოკუმენტის თანახმად, ავსტრალიის ხელისუფლება ხელმძღვანელობს სპორტის მენეჯმენტის შემდეგი პრინციპებით: მმართველობითი რგოლის მიერ სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმების გაწერა, მართვისას იურიდიული პროცედურებისა და მოთხოვნების დაცვა, მმართველობითი სისტემების კოორდინირებული მოქმედება, შესრულებული სამუშაოს მართვა, დაინტერესებულ მხარეებთან ურთიერთობა და გადაწყვეტილების მიღების ეთიკური საშუალებები (Australian Sports Commission, 2012).

საქართველოში სპორტი, როგორც მენეჯმენტის სფერო, არ ყოფილა განვითარებული და მხოლოდ ცალკეული სპორტის სახეობების ფედერაციების დონეზე ხდებოდა მართვა, თუმცა არ არსებობდა ერთიანი, კონკრეტული პოლიტიკა, ხედვა და არც აღიქმებოდა სპორტი, როგორც სამეცნიერო დარგი. სპორტის სახელმწიფო პოლიტიკის დოკუმენტის (2014-2020) თანახმად, საქართველოში იქმნება საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი, სპორტის მენეჯმენტის განვითარების საფუძვლები, რაც გულისხმობს სპორტის შესწავლას სამეცნიერო და აკადემიურ დონეზე.

სპორტის მენეჯმენტის დანერგვის ტენდენციების შესწავლა განსაკუთრებით საინტერესოა კალათბურთის ფედერაციის მაგალითზე, ვინაიდან, ფედერაციას ახალი პრეზიდენტი ჰყავს, რომელსაც ახალი პოლიტიკის გატარებასა და მენეჯმენტის ცვლილებას უკავშირებენ. სიახლე განსაკუთრებით საინტერესოს ხდის კალათბურთის



ფედერაციის მაგალითის შესწავლას - მენეჯმენტის რა პრინციპები მოქმედებდა 2017 წლამდე და რა პრინციპები გატარდა (ან იგეგმება გატარება) სამომავლოდ. ამასთან, კალათბურთი წარმოადგენს მასობრივი სპორტის სახეობას, განსაკუთრებულ ინტერესს იწვევს საზოგადოებაში და მის მართვასთან დაკავშირებული საკითხების შესწავლა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია. აღსანიშნავია ისიც, რომ მსოფლიოში კალათბურთი ითვლება სპორტის ერთ-ერთ ყველაზე შემოსავლიან სახეობად და მეოთხე ადგილს იკავებს ფეხბურთის, ამერიკული ფეხბურთისა და ბეისბოლის შემდეგ, მაგალითად, კალათბურთის გუნდ „ნიუ იორკ ნიკსის“ წლიური შემოსავალი 3 მილიარდი ამერიკული დოლარია (Forbes, 2017). ამდენად, საინტერესოა, რამდენად ატარებს ან გეგმავს გაატაროს კალათბურთის ფედერაციამ მენეჯმენტის ის პრინციპები, რომლებიც სპორტის მოგებისა და წარმატების გარანტიად მიიჩნევა.

სპორტის მენეჯმენტი საქართველოს რეალობისათვის ახალი მოვლენაა. ამასთანავე, საინტერესოა, როგორ განვითარდება სპორტის მენეჯმენტის პრინციპების დანერგვა ქვეყანაში - მიიღებს ის სპეციფიკურ, საქართველოსათვის დამახასიათებელ სახეს თუ მოხდება საერთაშორისო პრაქტიკის ქართულ რეალობაში გადმოტანა. სპორტის მენეჯმენტის დანერგვის აქტუალურობაზე მეტყველებს ისიც, რომ საქართველოს ხელისუფლების მიერ ჯანდაცვაში ჩადებული თანხები ძალიან მაღალია, სპორტის მენეჯმენტის განვითარება კი სამომავლოდ ამ თანხებს მინიმუმამდე შეამცირებს.

**კვლევის მიზანი** - კვლევის მიზანია, საქართველოს კალათბურთის, ფეხბურთის ფედერაციასა და რაგბის ეროვნულ კავშირში სპორტის მენეჯმენტის ანალიზის საფუძველზე, დადგინდეს, რა ეტაპზეა საქართველოში სპორტის მენეჯმენტის განვითარება და როგორია მისი წინსვლის პერსპექტივები, მისი განვითარება რამდენად თანხვდება საერთაშორისო მასშტაბით გავრცელებულ კარგი მმართველობის პრინციპებს. შესაბამისად, ნაშრომში წარმოდგენილია როგორც საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად საჭირო განვითარების ეტაპები, ასევე კალათბურთის ფედერაციაში მიმდინარე და დაგეგმილი პროცესები.

**კვლევის ამოცანა** - კვლევის ამოცანაა, კალათბურთის, ფეხბურთის ფედერაციისა და რაგბის ეროვნული კავშირის ანალიზის საფუძველზე, დადგინდეს რამდენად ხდება მართვა სპორტის მენეჯმენტის კარგი მმართველობის პრინციპების შესაბამისად. კალათბურთის ფედერაციაში, ამ მხრივ არსებული ვითარება შედარდება საქართველოს რაგბის ეროვნულ კავშირსა და ფეხბურთის ეროვნულ ფედერაციაში მიმდინარე პროცესებსა და გამოწვევებს. ამასთანავე, კვლევის ამოცანაა მოქალაქეთა პოზიციების კვლევის გზით დადგინდეს, როგორია სპორტით დაინტერესებული ადამიანების შეხედულებები საქართველოში სპორტის მენეჯმენტის დანერგვასთან დაკავშირებით.

გარდა ამისა, საექსპერტო ინტერვიუების გამოყენების გზით, დაგეგმილია კომპეტენტური შეხედულებების ანალიზი, თუ რა ეტაპზეა საქართველოში სპორტის მენეჯმენტის განვითარება და როგორია მისი წინსვლის შესაძლებლობები, რამდენად აღსრულდება სპორტის სახელმწიფო პოლიტიკის დოკუმენტში 2020 წლის ჩათვლით გაწერილი ღონისძიებები (სპორტის სახელმწიფო პოლიტიკის ხელშემწყობი უწყებათაშორისი საკოორდინაციო საბჭო, 2013)

**კვლევის საგანი და ობიექტი** - კვლევის საგანია საქართველოში სპორტის მენეჯმენტის პრინციპების დანერგვისას არსებული გამოწვევების შესწავლა. შესაბამისად, კვლევის ობიექტს წარმოადგენს ლიტერატურა, რომელშიც წარმოდგენილია სპორტის მენეჯმენტის ძირითადი პრინციპები. გარდა ამისა, კვლევის ცენტრალური ობიექტია საქართველოს კალათბურთის ეროვნული ფედერაცია, რაგბის ეროვნული კავშირი და ფეხბურთის ეროვნული ფედერაცია.

კვლევის ობიექტები არიან სპორტის ექსპერტები ისეთი ორგანიზაციებიდან, როგორებიცაა საქართველოს პარლამენტის სპორტისა და ახალგაზრდულ საქმეთა კომიტეტი, კალათბურთისა და ფეხბურთის ფედერაციები და რაგბის ეროვნული კავშირი, სპორტისა და ახალგაზრდულ საქმეთა სამინისტრო, საქართველოს სპორტის სამართლისა და მენეჯმენტის სამეცნიერო კვლევითი ცენტრი.

ასევე, კვლევის ობიექტს წარმოადგენს სპორტის სახელმწიფო პოლიტიკის დოკუმენტი 2020, ევროკავშირის სპორტში კარგი მმართველობის დოკუმენტი, ინგლისისა და ავსტრალიის ანალოგიური დოკუმენტები და მათი ანალიზი სპორტის მენეჯმენტის კარგი მმართველობის პრინციპებთან მიმართებაში.

**საკვლევი კითხვა** - რამდენად განაპირობებს საქართველოში სპორტის კარგი მმართველობის პრინციპებით მენეჯმენტი, ქართული სპორტის წარმატებას?

**ქვე-კითხვა** - რამდენად განაპირობებს სპორტული ორგანიზაციების მხრიდან დაფინანსების მიღების სურვილი სპორტის კარგი მმართველობის პრინციპების შესაბამისად მენეჯმენტს?

**ჰიპოთეზა** - რაც უფრო ინტენსიურად ხდება სპორტის მენეჯმენტი კარგი მმართველობის პრინციპების შესაბამისად, მით უფრო წარმატებულია ქართული სპორტის სფერო.

**ქვე-ჰიპოთეზა** - რაც უფრო მეტად სურთ სპორტულ ორგანიზაციებს დაფინანსების მიღება, მით უფრო ინტენსიურად ნერგავენ სპორტის მენეჯმენტის პროცესში კარგი მმართველობის პრინციპებს.

**ცნებათა კონცეპტუალიზაცია** - სპორტის კარგი მმართველობის პრინციპების შესაბამისად მართვაში, ნაშრომის ფარგლებში, იგულისხმება ლიტერატურაზე დაყრდნობით გამოვლენილი რამდენიმე პრინციპი: მეცნიერული მეთოდები (სპორტის, როგორც აკადემიური სფეროს განვითარება და კომპლექსური მიდგომა), გამჭვირვალობა, ანგარიშვალდებულება, კეთილსინდისიერება და დემოკრატია (ხელმძღვანელობის არჩევითობა, გამოხატვის თავისუფლება და სხვ.).

**კვლევის მეთოდები** - ნაშრომის ფარგლებში, გამოყენებულია როგორც მეორეული, ასევე, პირველადი წყაროები. პირველადი წყაროების მოსაპოვებლად, გამოყენებულია თვისებრივი კვლევის მეთოდები. სიღრმისეული ინტერვიუს გზით, მოხდება კალათბურთის ეროვნული ფედერაციის წარმომადგენლებისა და სპორტის

ექსპერტების გამოკითხვა, სპორტის მენეჯმენტის კუთხით არსებული გამოწვევების შესახებ. მეორეული წყაროების კონტენტ-ანალიზის საშუალებით, გამოიყოფა ის ძირითადი ფაქტორები, რაც განაპირობებს სპორტის, როგორც მართვის ერთ-ერთი სფეროს განვითარებას.

გარდა ამისა, კითხვარის საშუალების მოხდება სპორტის დაინტერესებული ადამიანების გამოკითხვა, თუ როგორ წარმოუდგენიათ მათ საქართველოში სპორტის მენეჯმენტის განვითარება. შედარების მეთოდის გამოყენებით, მოხდება ექსპერტების, სპორტის სფეროში მომუშავე ადამიანებისა და სპორტით დაინტერესებულთა პოზიციების შედარება, რამდენად მსგავსი ან განსხვავებულია მათი შეხედულებები სპორტის წინსვლის პერსპექტივებთან დაკავშირებით.

**შერჩევა** - უპირველეს ყოვლისა, მიზნობრივი შერჩევის გამოყენებით, მოხდება იმ კონკრეტულ ადამიანებთან დაკავშირება და ინტერვიუება, რომლებიც მუშაობენ სპორტის მენეჯმენტის სფეროში ან წარმოადგენენ ამ დარგის ექსპერტებს. მათი პოზიციების გაანალიზების საფუძველზე, გამოჩნდება, რამდენად პერსპექტიულია სპორტის მენეჯმენტის პრინციპების დანერგვა საქართველოში და რა ეტაპზეა ამ დროისათვის ჩვენი ქვეყანა.

თოვლის გუნდის პრინციპის გამოყენებით, ნაშრომის ფარგლებში, ელექტრონული კითხვარის გამოყენებით, გამოიკითხება ადამიანები, რომლებიც დაინტერესებულნი არიან სპორტის სფეროთი და მისი განვითარებით. განსაკუთრებით საინტერესოა სპორტით დაინტერესებული ადამიანების, სპორტის სფეროში მომუშავეთა და ექსპერტული მოსაზრებების შედარება სპორტის მენეჯმენტის განვითარებასთან დაკავშირებით.

## ლიტერატურის მიმოხილვა

სპორტის მენეჯმენტს, როგორც ცნებას, მრავალი განსაზღვრება აქვს და თითოეული სხვადასხვა ელემენტებს აერთიანებს. ერთ-ერთი განმარტების თანახმად, სპორტის მენეჯმენტი მოიცავს ყველა იმ უნარს, რომელიც საჭიროა დაგეგმვის, კოორდინაციის, კონტროლის, ბიუჯეტირების, ხელმძღვანელობისა და შეფასებისთვის იმ ორგანიზაციაში, რომლის საბოლოო სერვისი ან პროდუქტი დაკავშირებულია სპორტთან ან ფიზიკურ აქტივობასთან (Damon, Pedersen, & McEvoy, 2011). ამასთანავე, გამოიყოფა ის მიმართულებები (სფეროები), რომლებზეც ზეგავლენას ახდენს სპორტის მენეჯმენტი, ესენია: რეკრეაციული სპორტული პროგრამები, ინდუსტრიული და სამხედრო სპორტული პროგრამები, კოოპრატიულად დაფინანსებული სპორტული ღონისძიებები, განმავითარებელი სპორტული პროგრამები, სპორტული ახალი ამბები და სპორტის მენეჯმენტის აკადემიური პროგრამები (Vanderzwaag, 1998).

სპორტის მენეჯმენტი შესაძლებელია წარმოვიდგინოთ, როგორც დამაკავშირებელი, ერთი მხრივ სპორტსმენებსა და სპორტის მმართველობით რგოლს შორის და მეორე მხრივ, სპორტულ დაწესებულებებსა და სპორტულ მედია საშუალებებს შორის (Encyclopedia, 2007). სპორტის მენეჯმენტი, შესაბამისად, მოიცავს როგორც მმართველობით კომპონენტს და მართვას შიდა ორგანიზაციულ დონეზე, ასევე მასში ერთიანდება კომუნიკაციის ელემენტიც, რაც სპორტული ორგანიზაციების მედია საშუალებებთან ან სხვა სპორტულ დაწესებულებებთან ურთიერთობას გულისხმობს.

სპორტის მენეჯმენტის ისტორია ყოველთვის არ მოიცავდა მმართველობით მექანიზმებს და მასში თანდათან მოხდა მათი ინტეგრირება. სპორტის მენეჯმენტის გარკვეული ასპექტები შესაძლებელია ვიპოვოთ ანტიკურ რომში გლადიატორების ბრძოლის მაგალითზე, ანტიკურ საბერძნეთში ოლიმპიური თამაშების კვალდაკვალ ან ადრეულ საუკუნეებში ფართოდ გავრცელებულ ცხოველთა შებრძოლებებში. თანამედროვე სპორტის ინდუსტრია ძალიან კომპლექსურია და მოიცავს ბიზნესის,

ლეგალურ და მენეჯმენტის კომპონენტებს (Jones & Bartlett learning, 2001). ნავარაუდევია, რომ სპორტის ორგანიზების თანამედროვე მეთოდები დაახლოებით 150 წლის წინ შემუშავდა და დღემდე განიცდის ევოლუციას. ინგლისი არის თანამედროვე სპორტისა და სპორტის მენეჯმენტის სამშობლო (Mandella, 1984). დასავლური სპორტის კულტურაში ინგლისის დომინირების ერთ-ერთი მთავარი საფუძველი ბრიტანეთის იმპერიის ზეგავლენაა, რომლითაც იგი სარგებლობდა მე-18 და მე-19 საუკუნეებში და კოლონიებში არსებულ სპორტის სახეობების ათვისებას ახერხებდა (Mandella, 1984).

თანამედროვე სპორტსა და სპორტულ ღონისძიებებს სპორტულ კლუბურ სისტემაში აქვთ საფუძველი. ეს მოიცავს როგორც აშშ-ის, ისე ევროპის მასშტაბით გავცელებულ სპორტულ სახეობებს. შესაბამისად, კლუბური სპორტული სისტემა განიხილება, როგორც სპორტის მენეჯმენტის ერთ-ერთ ძველ სახეობად, რადგან კლუბური ფორმით ხდებოდა სპორტის მართვა და შესაბამისი გადაწყვეტილებების მიღება (Jones & Bartlett learning, 2001). კლუბური სპორტი საჭიროებდა განსაკუთრებით მენეჯერულ უნარებს, კლუბებისათვის გამიზნულად საუკეთესო სპორტსმენების შერჩევას და შესაბამისად, ადამიანებს, რომლებმაც იცოდნენ ამ საქმის საუკეთესოდ კეთება.

სპორტის მენეჯმენტის საჭიროება აშკარად ჩანს 1957 წელს, როდესაც აშშ-ში, ბეისბოლის კლუბ „ლოს ანჯელეს დოჯერსის“ (Los Angeles Dodgers) მფლობელმა, ვოლტერ ო'მალემ (Walter O'Malley) დაიწყო ისეთი ადამიანის ძებნა, რომელსაც ექნებოდა შესაბამისი ცოდნა და გამოცდილება იმისათვის, რომ ემართა სპორტის სხვადასხვა სახეობის ადამიანთა გაერთიანებები (Mason, Higgins, & Wilkinson, 1981). შესაბამისად, სპორტის მენეჯერები იყვნენ ადამიანები, რომლებიც აერთიანებდნენ მენეჯერულ უნარებსა და პრაქტიკული სპორტის შესახებ ცოდნასა და გამოცდილებას.

ადრეული სპორტის მენეჯმენტის ეპოქაში, სპორტის მენეჯერები ხდებოდნენ ადამიანები, რომელთაც ან სპორტში ჰქონდათ გამოცდილება ან ბიზნესის სფეროში და ნაკლებად პიროვნებები, რომლებიც ორივე სფეროში არსებულ გამოცდილებას

აერთიანებდნენ. თუმცა დღესდღეობით, სპორტის ინდუსტრიაში წარმატებისათვის საჭიროა ორივე კუთხით ცოდნისა და გამოცდილების დაგროვება, შესაბამისად, სწორედ ამიტომ იქცა სპორტის მენეჯმენტი ცალკე მდგომ აკადემიურ სფეროდ (Jones & Bartlett learning, 2001).

თანამედროვე მსოფლიოში სპორტის მენეჯმენტი ძალიან კომპლექსური და მრავალმხრივია და მოიცავს არაერთ ასპექტს. განსაკუთრებით 90-იანი წლებიდან დაიწყო სპორტის მენეჯმენტის, როგორც სამეცნიერო დისციპლინის განვითარება, რასაც ხელი შეუწყო ე.წ. ექსპერიმენტებმა სპორტულ დაწესებულებებში (Mandella, 1984). როგორც სოციალური და მმართველობითი მეცნიერებების არაერთ მიმართულებაში, სპორტის მენეჯმენტშიც დაიწყო კვლევების განხორციელება, სპორტული ორგანიზაციები და სპორტით დაკავებული ადამიანები კი კვლევის ობიექტებად იქცნენ.

21-ე საუკუნეში სპორტის მენეჯმენტი მოიცავს ცოდნის ძალიან ფართო სპექტრს, დაწყებული მენეჯმენტის პრინციპებიდან, დამთავრებული იურისდიქციითა და პოლიტიკის დაგეგმით (Mason, Higgins, & Wilkinson, 1981). ამასთანავე, იმ საკითხის გათვალისწინებით, რომ თანამედროვე მსოფლიო სპორტის ინდუსტრია დიდი რაოდენობით თანხებს გამოიმუშავებს, პროფესიონალი და შედეგზე ორიენტირებული სპორტის მენეჯერები ძალიან მოთხოვნად და რიგ შემთხვევაში, დეფიციტურ თანამდებობებსაც წარმოადგენენ.

სპორტის მენეჯმენტს საუკეთესოდ ეხმიანება ბარკ-ლიტვინის (Burke-Litwin) ორგანიზაციული ქცევისა და ცვლილების თეორია. ამ თეორიის თანახმად, ნებისმიერი სისტემის განვითარებას სჭირდება კომპლექსური მიდგომა და განვითარებაზე გავლენას ახდენენ ისეთი ფაქტორები, როგორებიცაა ლიდერობა, მენეჯმენტი, ინდივიდების მოტივაცია, სტრუქტურა და ორგანიზაციის გამართული სტრატეგია, გამართული მიზნები და ამოცანები, ინდივიდუალური უნარების განვითარებაზე ზრუნვა, ორგანიზაციული კულტურა და ინდივიდუალური საჭიროებების

დაკმაყოფილებაზე ზრუნვა (Burke & Litwin, 1992). ამ თეორიის სპორტის მენეჯმენტთან აშკარა კავშირზე ისიც მეტყველებს, რომ სპორტის კარგი მენეჯერისათვის რიგი მეცნიერები და აკადემიური დაწესებულებები სწორედ ანალოგიურ მოთხოვნებს აწესებენ, ისეთებს, როგორებიცაა თითოეული სპორტსმენის საჭიროებებსა და განვითარებაზე ზრუნვა, ერთიანი სპორტული კულტურის ჩამოყალიბება, მენეჯმენტისა და ბიზნესის პრინციპების კარგად ცოდნა, მიზნებისა და სტრატეგიების დახვეწა, თითოეული თანამშრომლის მოტივაციაზე ზრუნვა და სხვ. (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2015).

საჯარო მენეჯმენტი სხვადასხვა პრინციპებს მოიცავს, იმის მიხედვით, რომელ ქვეყანაშია განვითარებული და როგორია ქვეყნის სპორტული ტრადიციები. სპორტის მენეჯმენტი, პრაქტიკაში წარმატებისათვის, უნდა მოიცავდეს ისეთ ელემენტებს, როგორებიცაა სტრატეგიული დაგეგმარება, ფინანსური მენეჯმენტი, ორგანიზაციული კულტურა, ადამიანური რესურსების მართვა, ლიდერობა და მართვა, მარკეტინგი, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მართვა და სპორტი და მედია (CRC Press, 2018).

სპორტის მენეჯმენტი, გარდა მმართველობასთან დაკავშირებული ელემენტებისა, აერთიანებს ისეთ პრინციპებსა და ინდიკატორებს, როგორებიცაა დაგეგმილი პროგრამის ხარისხი, მომხმარებლებთან დამოკიდებულება და სერვისის დონე, მხარდაჭერა და მდგრადობა (SPORT ASSISTANCE, 2018). ამ პრინციპების რეალურ ცხოვრებაში დანერგვა, ზემოთ ნახსენებ კარგი მმართველობის შესაბამის პრინციპებთან ერთად, ემსახურება სპორტის, როგორც მენეჯმენტის ერთ-ერთი მზარდის სფეროს წარმატებასა და სპორტში მომუშავე ადამიანების მაქსიმალურ განვითარებას.

თუმცა, თანამედროვე სპორტისა და სპორტის მენეჯმენტის უმთავრეს პრინციპებად მაინც დემოკრატიისა და კარგი მმართველობისათვის შესაბამისი ისეთი პრინციპები რჩება, როგორებიცაა გამჭვირვალობა, კეთილსინდისიერება, ანგარიშვალდებულება,



მიზნებისა და ამოცანების სიცხადე, ეთიკურად გამართლებული გადაწყვეტილებები, ჩართულობის მაღალი დონე და მოწესრიგებული საკანონმდებლო ჩარჩო. სწორედ ამ პრინციპებს უნდა ეფუძნებოდეს 21-ე საუკუნეში სპორტის მენეჯმენტი და ამ პრინციპებით ხელმძღვანელობდეს ამ სფეროში მომუშავე ნებისმიერი ადამიანი.

სპორტის მენეჯმენტში მომუშავე ადამიანისათვის გარკვეული ძირეული მახასიათებლებია საჭირო, რათა მან ამ კონკურენტულ სფეროში წარმატებას მიაღწიოს. ამ მახასიათებლებს შორის არის ბიზნესის პრინციპების ცოდნა (თუმცა, ეს მხოლოდ სპორტის მენეჯმენტს არ ეხება და დღეს საჯარო მენეჯმენტის არც ერთი ფორმა არ ფუნქციონირებს ბიზნესისათვის დამახასიათებელი პრინციპების გამოყენების გარეშე), საკომუნიკაციო უნარები, აუდიტორიასა და უშუალო მომხმარებლებზე კონცენტრაცია, ინოვაცია (რადგან სფერო ძალიან სწრაფად იზრდება და ახლებური მიდგომა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია) და სპორტისადმი ემოციური დამოკიდებულება (Grand Canyon University, 2016).

## კარგი მმართველობა და სპორტი

ტრადიციულმა მმართველობამ და მმართველობის ფორმებმა არაერთხელ განიცადა ცვლილება. ამ მხრივ, არც 21-ე საუკუნეა გამონაკლისი, რადგან მმართველობაში ახალი პრინციპები დამკვიდრდა, რომელთა დანერგვის ინტენსივობაც იზომება ხელისუფლების წარმატებისა თუ წარუმატებლობის ხარისხი. თანამედროვეობისა და დემოკრატიისათვის აქტუალურ პრინციპებს ამკვიდრებს კარგი მმართველობა (Good Governance), რომლის წარმატებული დანერგვაც ხშირად დემოკრატიზაციის მაღალ ხარისხზე მიანიშნებს. ვინაიდან მმართველობა მოიცავს როგორც გადაწყვეტილების მიღების, ისე მიღებული გადაწყვეტილებების აღსრულების პროცესს, კარგი მმართველობა კი მაქსიმალური ეფექტურობისათვის ამ პროცესში გარკვეული მეთოდებით მართვას გულისხმობს (United Nations, 2010).

სახელმწიფოს როლი სპორტის მენეჯმენტსა და მის წარმატებაში დიდია. სახელმწიფო ხელისუფლების ორგანოები განსაზღვრავენ სპორტის ძირითად პოლიტიკას და სახელმძღვანელო პრინციპებს, იწერება მოკლე და გრძელ ვადიანი სტრატეგიული გეგმები, დგება შესაბამისი ბიუჯეტი და განისაზღვრება მისი გადანაწილების პრიორიტეტები, რაც მთავარია, წინასწარ განისაზღვრება, მიზნები და მიზნის მიღწევის საშუალებები (Bergsgard, Houlihan, Mangset, Nodland, & Rommetvedt, 2007). განსაკუთრებული აქცენტი სწორედ მიზნის მიღწევის საშუალებებზე კეთდება - როგორია ეს საშუალებები და რამდენად თანხვდება თანამედროვეობისათვის არსებულ გამოწვევებს.

ვინაიდან, სპორტი აღიქმება, როგორც „საზოგადოების სარკე“ (Mirror of Society), იგი ირეკლავს ყველა იმ დადებითსა და უარყოფითს, რაც საზოგადოებაში უკვე არსებობს (Hums & Maclean, 2009). შესაბამისად, სპორტის სფეროშიც არსებობს ის პრობლემები, რაც გავრცელებულია ნებისმიერ საზოგადოებაში: კორუფცია, გემბლინგი, მატჩებთან დაკავშირებული გარიგებები, დისკრიმინაცია, დოპინგი და სხვ. (Hums & Maclean, 2009). ამ ყველაფრის დაძლევისათვის, კარგი მმართველობის პრინციპების დანერგვა

შესაძლებელია განვიხილოთ, როგორც ერთ-ერთი მძლავრი და გლობალურად გავრცელებული მექანიზმი.

კარგი მმართველობა პრინციპთა ერთობლიობას მოიცავს, ამ პრინციპთა რაოდენობა კი სხვადასხვა წყაროსა და ავტორის მიხედვით განსხვავებულია, თუმცა იდეა და ღირებულებები საერთოა. გაეროს (2010) მონაცემებით, კარგი მმართველობა ისეთ რვა პრინციპს მოიცავს, როგორებიცაა ინკლუზიურობა, კონსენსუსი, ანგარიშვალდებულება, გამჭვირვალობა, ეფექტურობა და ეფექტიანობა, კანონის უზენაესობა, სამართლიანობა და პასუხისმგებლობა. ძირითადი განმარტებების თანახმად, კარგი მმართველობა პირდაპირ კავშირშია დემოკრატიის ისეთ ღირებულებებთან, როგორებიცაა საზოგადოების წინაშე ანგარიშვალდებულება და პოლიტიკის გადაწყვეტისა და განხორციელების პროცესის გამჭვირვალობა (Gerring, 1999).

კარგი მმართველობა პოლიტიკის სხვადასხვა სფეროში განსხვავებულად იწვევს და განსხვავებულ, მეტად პრიორიტეტულ ღირებულებებზე აქცენტირებას ახდენს. კარგი მმართველობის პრინციპების სპორტის მენეჯმენტში ინტეგრირების შესახებ პირველი დოკუმენტი 2013 წელს გამოქვეყნდა ევროკავშირში კარგი მმართველობის ექსპერტების მიერ. ექსპერტთა ჯგუფი მოიცავდა როგორც წარმომადგენლებს ევროკავშირის სახელმწიფოებიდან, ასევე არასამთავრობო ორგანიზაციებისა და სპორტული ორგანიზაციების წევრებს. ექსპერტების მთავარი საფუძველი მუშაობის დასაწყებად იყო ის, რომ სპორტული ორგანიზაციები, რომლებიც დღესდღეობით არ იზიარებენ კარგი მმართველობის პრინციპებს, უახლოეს მომავალში მათი ავტონომია საფრთხის წინაშე აღმოჩნდება (EU, 2016).

ევროკავშირის მიერ შემუშავებული დოკუმენტის თანახმად, კარგი მმართველობა სპორტში გულისხმობს ისეთ „ჩარჩოსა და კულტურას, რომლის ფარგლებშიც სპორტული გაერთიანებები ისახავენ მიზნებს, რთავენ დაინტერესებულ მხარეებს, შესრულების ხარისხს უწყვენ მონიტორინგს, აფასებენ და მართავენ რისკს და

შესაბამისად, შეიმუშავებენ სპორტის პოლიტიკას“ (EU, 2016). ამ აქტივობების წარმართვისათვის, შეიმუშავებულია კარგი მმართველობის ათი ძირითადი პრინციპი: მიზნებისა და ამოცანების სიცხადე, ეთიკის კოდექსის არსებობა, დაინტერესებულ მხარეთა იდენტიფიცირება და მათი როლის განსაზღვრა, დემოკრატია და მისი მინიმალური სტანდარტების დანერგვა, უფლებამოსილების დელეგირება და საკომიტეტო პრინციპის არსებობა, მმართველობის პრინციპების დანერგვა, გამართული იურიდიული პროცედურები, ინკლუზიურობა და ახალგაზრდების ჩართულობა, შესაბამისი კანონები და რეგულაციები, ანგარიშვალდებულება და გამჭვირვალობა (EU, 2016).

2004 წელს, ევროპის საბჭო გახდა პირველი ორგანიზაცია, რომელმაც კარგი მმართველობის პრინციპების სპორტში ინტეგრაციის მნიშვნელობაზე გაამახვილა ყურადღება. გარდა ზემოთ ნახსენები პრინციპებისა, რომელთაც დადებითი შედეგის მოტანა შეუძლიათ სპორტის სფეროსათვის, კარგი მმართველობა ზრდის სპორტის პოპულარობას, აძლიერებს სპორტული არასამთავრობო ორგანიზაციების ავტონომიას სამოქალაქო საზოგადოებაში და ხელს უწყობს სპორტს, როგორც მონაწილეობის, ჯანმრთელობისა და სოციალური და ეთნიკური ინტეგრაციის ზრდის ინსტრუმენტს (EU, 2016).

კარგი მმართველობის პრინციპების პოპულარიზაციასთან ერთად, იგი საინტერესო და მისაღები გახდა სპორტის სხვადასხვა გაერთიანებისა და მიმართულებისათვის. 2008 წელს საერთაშორისო ოლიმპიურმა კომიტეტმა შეიმუშავა და გამოაქვეყნა კარგი მმართველობის საბაზისო, უნივერსალური პრინციპები (EU, 2016). დოკუმენტში აღნიშნულია, რომ კარგი მმართველობის პრინციპების მხარდაჭერა და მათი გაძლიერება ოლიმპიზმისათვის უმნიშვნელოვანესია, საერთაშორისო ოლიმპიური კომიტეტისათვის კი ამ ფუნქციის შესრულება ერთ-ერთ უმთავრეს როლად იქცა.

საერთაშორისო ოლიმპიური კომიტეტის მიერ ჩამოყალიბებული პრინციპები თანხვდება ევროკავშირის მიერ გაცხადებულ ძირითად პრინციპებს, ესენია: ხედვა,

მისია და სტრატეგია; სტრუქტურები, რეგულაციები და დემოკრატიული პროცესი; კომპეტენციის უმაღლესი დონე, კეთილსინდისიერება და ეთიკური სტანდარტები; ანგარიშვალდებულება, გამჭვირვალობა და კოტროლი; სოლიდარობა და განვითარება; სპორტსმენტა ჩართულობა, მონაწილეობა და ზრუნვა; ჰარმონიული ურთიერთობები და ხელისუფლებასთან მიმართებაში არსებული ავტონომია (EU, 2016, გვ. 7-8).

გარდა საერთაშორისო ტენდენციისა, აღსანიშნავია, რომ სპორტის მენეჯმენტში საქართველოშიც შეინიშნება კარგი მმართველობის პრინციპების გათვალისწინება და სამომავლო ნაბიჯებიც არის დაგეგმილი. ამ მხრივ საინტერესოა სპორტის სახელმწიფო პოლიტიკის დოკუმენტი, სადაც პერსპექტიულ ღონისძიებებში აშკარად ჩანს კარგი მმართველობის პრინციპების გათვალისწინება. დოკუმენტის თანახმად, 2014-2020 წლებში დაგეგმილი ღონისძიებების შედეგად სპორტის განვითარების კვალდაკვალ გაუმჯობესდება ჯანმრთელობისა და სოციალური მდგომარეობა, შემცირდება საზოგადოებრივ ჯანდაცვაზე გაწეული ხარჯები, ადგილობრივი სპორტის წარმართების ზრდა საერთაშორისო ასპარეზზე, ეკონომიკური განვითარება (დამატებითი სამუშაო ადგილები) და დამატებითი წარმოება (მაგ. სპორტული ეკიპირების).

ზემოთ ნახსენები შედეგების მიღება, სპორტის სახელმწიფო პოლიტიკის დოკუმენტის თანახმად, შესაძლებელია ისეთ პირობებში, როდესაც სპორტულ გაერთიანებებსა და ორგანიზაციებში იარსებებს ფინანსური ანგარიშვალდებულება, გათვალისწინებული იქნება ევროპის სპორტის ქარტიისა და ეთიკის კოდექსის რეკომენდაციები, დაინერგება და შენარჩუნდება ეთიკური სტანდარტები, მოსახლეობა მეტად იქნება ჩართული ფიზიკურ აქტივობასა და მასობრივ სპორტში, შეიქმნება სპორტის ინსტიტუციური განვითარებისათვის შესაბამისი საკანონმდებლო ბაზა და სხვ. (საქართველოს პარლამენტი, 2013).

საგრძნობია, რომ სპორტის განვითარება სახელმწიფო დონეზე სწორედ კარგი მმართველობის პრინციპებს ემყარება, თუმცა, ამავდროულად, საინტერესოა, რამდენად სრულდება ოფიციალურად გაწერილი ღონისძიებები და ითვალისწინებენ თუ არა სპორტული ორგანიზაციები მოცემული პრინციპების დანერგვის აუცილებლობასა და მნიშვნელობას. ამასთანავე, საინტერესოა ის ფაქტორიც, რომ სპორტული გაერთიანებების დაფინანსებისათვის ერთ-ერთ კრიტერიუმად, სხვა მნიშვნელოვან ფაქტორებთან ერთად, ამ ორგანიზაციის მიერ კარგი მმართველობის პრინციპების გამოყენებაც გამოიყენება.

## სპორტული ორგანიზაციების აღიარებისა და დაფინანსების პირობები და კრიტერიუმები

სპორტული ორგანიზაციებისა და გაერთიანებებისთვის ფინანსური რესურსების მართვა-გადანაწილებას საქართველოს სპორტისა და ახალგაზრდობის საქმეთა სამინისტრო ახორციელებდა (გაერთიანების შემდეგ, ამ ფუნქციას, სავარაუდოდ, აღნიშნულთან ერთად, კულტურისა და ძეგლთა დაცვისა და განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროების გაერთიანებული სტრუქტურა შეითავსებს). სპორტულ გაერთიანებებში იგულისხმება ფედერაციები, კავშირები, ასოციაციები და კომიტეტები (სპორტისა და ახალგაზრდობის საქმეთა სამინისტრო, 2016). მიუხედავად იმისა, რომ სახელმწიფო ბიუჯეტი წლის ბოლოსთვის მტკიცდება და განსაზღვრულია, სპორტის სფეროს რა რაოდენობის თანხები უნდა მოხმარდეს, გადამანაწილებელი ორგანო კონკრეტული კრიტერიუმებითა და პირობებით მოქმედებს და ამ პირობების შესაბამისად აძლევს ამა თუ იმ ორგანიზაციას დაფინანსებას.

არსებობს ხუთი ძირითადი კრიტერიუმი და სტანდარტი, რომელთა მიხედვითაც ნაწილდება სპორტის სფეროსათვის განკუთვნილი თანხები. მნიშვნელოვანია, რომ ამ კრიტერიუმებს შორის არის კარგი მმართველობაც, რაც იმას ნიშნავს, რომ კარგი მმართველობის პრინციპის გათვალისწინება სპორტული ორგანიზაციების ფინანსებთან არის მიბმული. კარგი მმართველობა დაფინანსების პირობებში შემდეგნაირად არის განმარტებული: სპორტული ორგანიზაციების კარგი მმართველობის პრინციპი განისაზღვრება შიდა მენეჯმენტის ფუნქციონირების ხარისხით. შიდა ორგანიზაციული და სტრუქტურული მუშაობის შეფასება ხდება რამდენიმე კრიტერიუმზე დაყრდნობით, ესენია: ორგანიზაციის წესდება, სტრუქტურული მოწყობა, მოკლე და გრძელ ვადიანი სტრატეგიული განვითარების გეგმა, კვარტალური და წლიური ანგარიშების წარმოება, მწრფონელთა და მსაჯთა სერტიფიცირება, სტატისტიკის განახლება, სახეობის პოპულარიზაცია, დოპინგთან, ძალადობასა და დისკრიმინაციასთან ბრძოლა, გენდერის საკითხებზე მუშაობა,

ალტერნატიული დაფინანსება (არასახელმწიფო დაფინანსება, სპორნსორები და დონორები) (სპორტისა და ახალგაზრდობის საქმეთა სამინისტრო, 2016).

გარდა კარგი მიმართველობისა, სპორტის ორგანიზაციებზე გადასანაწილებელი თანხის მიმართვისათვის მნიშვნელოვანია სპორტის სახეობის პრიორიტეტულობა, რაც იმას გულისხმობს, რომ სახეობის მიმართ საზოგადოებას გააჩნია განსაკუთრებულად მაღალი ინტერესი და ჩართულობა; ასევე, მნიშვნელოვანია პოპულარობა და ტრადიციები, რომელთაც განსაზღვრავს საყოველთაოდ აღიარებული ქართული ტრადიციები და ბოლო წლების განმავლობაში განხორციელებული კვლევებით დადასტურებული პოპულარობის მაჩვენებელი; წარმატებასა და წარმატების პერსპექტივას დიდი ყურადღება ექცევა და ამ კრიტერიუმს განსაზღვრავს არსებული და ბოლო სამი წლის მანძილზე მიღწეული შედეგები; საბოლოოდ, ფასდება სპორტის კონკრეტული მიმართულების მასობრიობა, რასაც განსაზღვრავს ქვეყანაში სპორტის კონკრეტულ სახეობაში ჩართულ პირთა რაოდენობა (სპორტისა და ახალგაზრდობის საქმეთა სამინისტრო, 2016).

აღნიშნული კრიტერიუმები გამოიყენება სპორტული ორგანიზაციების სხვადასხვა ჯგუფისათვის და თითოეულ ჯგუფთან მიმართებაში, სხვადასხვა კრიტერიუმს ენიჭება პრიორიტეტი. ამასთან, დაფინანსების კრიტერიუმებთან ერთად შემოდის აღიარების კრიტერიუმებიც, რომელიც სპორტული ორგანიზაციის შესაბამისობას ადგენს საერთაშორისო სპორტულ სტანდარტებთან და აღიარებს მას, როგორც ავტონომიურ სპორტულ გაერთიანებას. მაგალითად, გუნდური სპორტის სახეობის ორგანიზაციების, ინდივიდუალური სპორტის სახეობისა და სხვადასხვა სპორტის სახეობების გაერთიანებების აღიარების კრიტერიუმებად გამოიყენება მათი შესაბამის საერთაშორისო სპორტულ ორგანიზაციაში წევრობა, საერთაშორისო ოლიმპიური კომიტეტის, საერთაშორისო არაოლიმპიური კომიტეტისა და მსოფლიო ანტისადოპინგო სააგენტოს მიერ აღიარება, შესაბამის სფეროში მუშაობის გამოცდილება, პოპულარობა, ტრადიციების გათვალისწინება და კარგი



მმართველობის პრინციპების ინტეგრაცია (სპორტისა და ახალგაზრდობის საქმეთა სამინისტრო, 2016).

მასობრივი სპორტის სახეობის ორგანიზაციებისათვის, აღნიშნულ კრიტერიუმებთან ერთად ემატება მასობრიობა, ხოლო კომიტეტების შემთხვევაში შესაბამისი საერთაშორისო სპორტული კომიტეტების წევრობა. აღსანიშნავია, რომ დაფინანსების მისაღებად გამოყოფილ კრიტერიუმებში, სპორტული ორგანიზაციების ყველა ჯგუფის შემთხვევაში გათვალისწინებულია კარგი მმართველობის პრინციპების ინტეგრაცია, რაც კიდევ უფრო ცხადს ხდის იმ ფაქტს, რომ კარგი მმართველობის სტანდარტების ინტეგრირება ქართული სპორტის მენეჯმენტის სფეროში აქტუალური და აუცილებელიც კია, თუკი ორგანიზაციას სურს რომ განვითარდეს და ამისათვის მიიღოს შესაბამისი ფინანსური რესურსები.

მნიშვნელოვანია, რომ პროცენტული გადანაწილება თითოეული კრიტერიუმისათვის სხვადასხვანაირია, ეს პროცენტული გადანაწილება კი გვიჩვენებს, რამდენად მნიშვნელოვანია თითოეული კრიტერიუმის დანერგვა სპორტული ორგანიზაციების მხრიდან. აღსანიშნავია, რომ კარგი მმართველობის პრინციპების გათვალისწინებას დაფინანსებისას მინიმუმ 25 პროცენტთან წილი ენიჭება გუნდური, ინდივიდუალური და სხვადასხვა სპორტის სახეობების ორგანიზაციების შემთხვევაში, ამ კრიტერიუმზე მეტი მნიშვნელობა მხოლოდ სპორტის სახეობის წარმატებასა და წარმატების პერსპექტივას ენიჭება (სპორტისა და ახალგაზრდობის საქმეთა სამინისტრო, 2016).

იმავე პროცენტული რაოდენობა (25%) ენიჭება კარგ მმართველობას მასობრივი სპორტის სახეობების ორგანიზაციების შემთხვევაში, სადაც, კონტექსტიდან გამომდინარე, მხოლოდ მასობრიობის კრიტერიუმი აღემატება. კომიტეტების შემთხვევაში, კარგი მმართველობის პრინციპების გათვალისწინებას წილობრივად 70% ენიჭება (წარმატების პერსპექტივას - 30%), სხვა სპორტული ორგანიზაციების შემთხვევაში კი - 80% (სპორტისა და ახალგაზრდობის საქმეთა სამინისტრო, 2016).

მოცემული მაჩვენებლები ცხადყოფს, რომ კარგი მმართველობა და მისი დანერგვა სპორტის მენეჯმენტის სფეროში დღესდღეობით პრიორიტეტულია, რადგან სპორტის განვითარებისათვის საჭირო თანხების გადანაწილება სწორედ მმართველობის ამ ტიპისათვის დამახასიათებელი პრინციპების ინტეგრაციაზეა დამოკიდებული. ეს მიანიშნებს, რომ საქართველოში სპორტის მენეჯმენტის სფერო მოწოდებულია, ქართულ სპორტულ ორგანიზაციებს შეუქმნას მასტიმულირებელი გარემო იმისათვის, რომ მმართველობისას მაქსიმალურად გამოიყენონ კარგი მმართველობის პრინციპები.

## მასობრივი სპორტის განვითარების საერთაშორისო პრინციპები და პრაქტიკა

სპორტის მენეჯმენტი საერთაშორისო მასშტაბით გაზიარებად სფეროდ იქცა. შესაბამისად, სპორტის მენეჯმენტი, გლობალურად, შესაძლებელია მეტ-ნაკლებად ერთნაირ პრინციპებს ეფუძნებოდეს. უპირველეს ყოვლისა, აღსანიშნავია, რომ სპორტის განვითარების პრინციპები ითვალისწინებს სპორტის უნიკალურობას და ამავდროულად, ცდილობს მენეჯმენტის თანამედროვე პრინციპების ინტეგრაცია მოახდინოს ამ უნიკალურ ბუნებაში.

დღესდღეობით, სპორტის, ისევე, როგორც მენეჯმენტის ნებისმიერი სფეროს განვითარების ერთ-ერთ ძირითად ფაქტორად ერთიანობა და კეთილსინდისიერების განვითარება სახელდება. ამ მიზნით, საერთაშორისო მასშტაბით სპორტული ორგანიზაციებისაგან ეთიკის კოდექსების შექმნა და მათი მიყოლაც მოითხოვება. გარდა იმისა, რომ სპორტის კონკრეტულ, თითოეულ სახეობას აქვს თავისი წესები და გამარჯვების პირობები, ეთიკის კოდექსის შექმნა აუცილებელია, რომელიც თანხვედრაში იქნება როგორც კონკრეტული სპორტის სპეციფიკასთან, ისე ზოგად ეთიკურ მიდგომებთან.

მასობრივი სპორტის განვითარება, 21-ე საუკუნეში, გაცდა ტრადიციულ მიდგომას, რომ სპორტის განვითარებისათვის სპორტსმენის ნიჭი და უნარები საკმარისი იყო. დღესდღეობით, სპორტის ნებისმიერი მიმართულების განვითარების საფუძველი მენეჯმენტია - როგორ იმართება მთლიანად სპორტის სახეობა და როგორია მმართველობის სტილი სპორტის კონკრეტულ ორგანიზაციაში. საინტერესოა, რომ სპორტის მენეჯერები ძალიან ბევრ საკითხს ითვალისწინებენ, რომლებიც ტრადიციული შეხედულებების ფარგლებს მნიშვნელოვნად ცდება, მათ შორისაა:

- სოციალური, ფსიქოლოგიური და ფსიქომეტრიული საფუძვლების გათვალისწინება სპორტის წარმატებისა თუ ბარიერების აღმოფხვრის კუთხით;
- ლიდერული უნარების გამომუშავება მენეჯერებისათვის და მენეჯერული უნარების განვითარებაზე ზრუნვა;

- სპორტის მარკეტინგი უმნიშვნელოვანეს მიმართულებაც იქცა, რადგან ფინანსების მოზიდვისა და გაზრდის მიზნით, სპორტულ ორგანიზაციებს უწევთ თავიანთი პროდუქტი არა მხოლოდ წარმატებული, არამედ აუდიტორიისათვის მიმზიდველიც იყოს. ამასთანავე, აღსანიშნავია, რომ სპორტის მარტეკტინგში აერთიანებენ სტრატეგიულ კომუნიკაციებსაც, რაც მოიცავს ურთიერთობებს როგორც ადგილობრივ ხელისუფლებასთან, ისე ლოკალურ და საერთაშორისო პარტნიორებთან;
- გასათვალისწინებელია სპორტული დაფინანსებისა და ზოგადად ეკონომიკისა და ფინანსების მართვის პრინციპები. ამ მხრივ, სპორტის მენეჯმენტისათვის ორი გზა არსებობს: ერთი მხრივ, შესაძლებელია მენეჯერმა თავად იცოდეს ეს პრინციპები და მართოს სპორტი, მეორე მხრივ კი, დასჭირდება ადამიანი, რომელიც ჩაიბარებს ფინანსებისა და ეკონომიკის მიმართულებას.
- გარდა ფინანსებისა, გასათვალისწინებელია სპორტის სამართლებრივი ასპექტები, რომლებიც დღეს არა მხოლოდ საკანონმდებლო, არამედ შიდა რეგულაციებსაც მოიცავს (WKU, 2017).

მასობრივი სპორტის ადმინისტრირება, არამასობრივი სპორტის მართვისაგან იმით განსხვავდება, რომ მისი აუდიტორია ბევრად ფართოა და შესაბამისად, მარცხისა და წარმატების შემთხვევაში შედეგების გავრცელებაც ბევრ ადამიანზე ახდენს ზემოქმედებას. სპორტის მასობრივი ხასიათიდან გამომდინარე, ერთფეროვანი მიდგომები ვეღარ გამოიყენება და სპორტის მენეჯმენტი, კარგი მმართველობის კვალდაკვალ, მაქსიმალურად გამჭვირვალე ხდება და ამ მხრივ, ხშირად იღებს ბიზნეს ორგანიზაციების მაგალითებსაც. მაგალითად, სპორტული ორგანიზაციების დამახასიათებელ თვისებად, საერთაშორისო მასშტაბით, დღესდღეობით ფინანსების მოზიდვის ერთ-ერთი კარგი საშუალება მასობრივი ღონისძიებების მოწყობაა, სადაც ადამიანებს საკუთარი სურვილის შესაბამისად შეუძლიათ შემოწირულობის გაღება, ასეთი ღონისძიებები კი, შეიძლება იყოს, მასობრივი მსვლელობები ან მასობრივი გარბენი სპორტის კონკრეტული სახეობის მხარდასაჭერად, შემოსული თანხა კი

სწორედ ამ სპორტის განვითარებისაკენ მიმართულ აქტივობებს ხმარდება (Massive, 2015). მაგალითად, 2015 წლის მონაცემებით, ასეთი საყოველთაო და მასობრივი ღონისძიებების საშუალებით შეგროვილი თანხების რაოდენობამ 750 მილიონ ფუნტ სტერლინგს მიაღწია (Massive, 2015).

ცნობილია, რომ 2020 წლისათვის მასობრივი სპორტის მენეჯმენტის ფარგლებში ფინანსების ბრუნვამ შესაძლებელია 2.4 მილიარდს მიაღწიოს, ამიტომ მეცნიერების აზრით, მიდგომის ცვლილება საჭიროებს კარგი მმართველობის ისეთი პრინციპის გათვალისწინებასაც, როგორცაა სერვისის სიმარტივისაკენ ორიენტაცია (Bernardich, 2018). სწორედ ამიტომ, 21-ე საუკუნის ტრენდად იქცა ელექტრონული სპორტის მენეჯმენტის განვითარება - ელექტრონული მექანიზმების გამოყენებით სპორტის მენეჯმენტის პროცესების გაიოლება, რაც, მეცნიერთა აზრით, მეტ ადამიანს მოიზიდავს სპორტის მენეჯმენტში ჩართულობისაკენ და ამავდროულად, უზრუნველყოფს ინფორმაციის გაზიარებას (Bernardich, 2018).

საინტერესოა, რომ დღესდღეობით სპორტის ვერც ერთი სახეობა განვითარდება სრულიად დამოუკიდებლად, ამიტომ ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარება უმნიშვნელოვანეს ტენდენციად იქცა სპორტის წარმატებისათვის. ამას ემატება სპორტის ელექტრონული სახეობების პოპულარობაც, რომელიც ინტერნეტის საშუალებით, განსაკუთრებით თინეიჯერებში აქტიურად ვრცელდება და მასობრივი სპორტის ხასიათს იღებს იმ აუდიტორიის რაოდენობის გათვალისწინებით, რომელსაც ის მოიცავს.

**მასობრივი სპორტის ფედერაციების ფუნქციონირება საქართველოში (ფეხბურთისა და კალათბურთის ეროვნული ფედერაციები, რაგბის ეროვნული კავშირი)**

საქართველოს ფეხბურთის ფედერაცია, წარმოადგენს საქართველოს სამოქალაქო კოდექსის საფუძველზე შექმნილ კერძო სამართლის არასამეწარმეო იურიდიულ პირს. არსებული კანონდებლობის თანახმად, სფფ ფლობს ექსკლუზიურ უფლებას, აწარმოოს ყველა ტიპის საფეხბურთო საქმიანობა საქართველოში სრულიად დამოუკიდებლად და აიღოს ყველა სახის პასუხისმგებლობა საკუთარ თავზე. მისი იურისდიქცია ვრცელდება მთელი ქვეყნის მასშტაბით. ამავდროულად, სფფ არის ქართული ფეხბურთის წარმდგენი საერთაშორისო დონეზე.

სფფ არის ფიფას და უეფას წევრი, რაც ნიშნავს რომ, ის სრულუფლებიანი სამართლებრივი სუბიექტია მსოფლიო ფეხბურთის დიდი ოჯახის. შესაბამისად, სფფ ვალდებულია დაემორჩილოს ფიფას და უეფას განაწესს და შეასრულოს ნაკისრი ყველა ვალდებულება საკლუბო და სანაკრებო დონეზე. ეს ვალდებულებები ძალიან კონტრეტულადაა გაწერილი და იგი რამდენიმე საკვანძო პუნქტს მოიცავს. კერძოდ:

ფეხბურთის საერთაშორისო ასოციაციის მიერ თამაშის დადგენილი წესების დაცვას, დადგენილი პრინციპების შესაბამისად, ერთიანობის, ლოიალურობის და სამარლიანობის ცნებების პატივისცემას, ფიფას და უეფას დებულებების და წესების პატივისცემას და მორჩილებას, ქალაქ ლოზანაში მდებარე სპორტის საარბიტრაჟო სასამართლოს იურისდიქციის აღიარებას და ა.შ.

საქართველოს ფეხბურთის ფედერაციას გააჩნია ძალიან კონკრეტულად და მკაფიოდ გაწერილი მიზნები, რომელთა შორისაც უმთავრესია, საქართველოს ტერიტორიაზე სპორტის ამ სახეობის ხელშეწყობა და მუდმივი განვითარება, კოტროლი და რეგულირება.

ასევე, ფეხბურთში ეროვნულ დონეზე ყველა სახის ღონისძიების დაგეგმვა და ორგანიზება.

საფეხბურთო წესების და ინსტრუქციების შედგენა და მათი შესრულების უზრუნველყოფა.

სფფ ასევე ვალდებულია, დაიცვას მისი წევრები ნებისმიერი საჭირო შემთხვევის არსებობისას.

და კიდევ მრავალი საერთაშორისო ვალდებულების შესრულება, რომელიც განსაზღვრულია ფიფას და უეფას მიერ.

ამ ორგანიზაციის სოციალური მნიშვნელობის როლიდან გამომდინარე, ხაზგასმითაა აღნიშნული, რომ სფფ დამოუკიდებელია ყველა პოლიტიკური სუბიექტისგან და ის ინარჩუნებს ნეიტრალიტეტს რელიგიურ და პოლიტიკურ საკითხებში. მკაცრად იკრძალება ნებისმიერი სახის დისკრიმინაცია, რომლისაგ გამოავლენს სფფ-ის წევრი და ასეთ შემთხვევაში გათვალისწინებულია სასჯელის შესაძლო ზომები.

სფფ-ის მოვალეობებს შორის, ასევე გამოსარჩევია მისი, როგორც საყრდენი ორგანიზაციის როლი, ხელი შეუწყოს თავის წევრებს, კლუბებს, ოფიციალური პირებისა და მოთამაშეებს შორის მეგობრული ურთიერთობების დამყარებას. ამის საპასუხოდ, ფეხბურთში ჩართული ნებისმიერი ორგანიზაცია ვალდებულია დაიცვას და უერთგულოს ფედერაციის პრინციპებს და ღირებულებებს. სსფ ასევე ვალდებულია შემქნას სპეციალური ორგანიზაციები, რომლებსაც შეეძლება საფეხბურთო სუბიექტებს შორის წარმოშობილი შიდა დავები.

#### სტრუქტურა:

სფფ-იას მართავს პრეზიდენტი, რომელიც იერარქიულად ყველაზე მაღალ საფეხურზე იმყოფება. მისი უფლებამოსილებებიც ყველაზე დიდია ამ ორგანიზაციაში, თუმცა ერთპიროვნულ მმართველად ის არ გვევლინება. სფფ-ის მოქმედი პრეზიდენტია

ლევან კობიაშვილი. პრეზიდენტის შემდეგ, მმართველ რგოლში დაწინაურებული თანამდებობაა გენერალური მდივნის პოზიცია, რომელსაც ამჟამად დავით მუჯირი იკავებს. ამის შემდეგ კი მოდის ვიცე-პრეზიდენტის პოსტი, რომელსაც დღევანდელი მოცემულობით, სამი პიროვნება ინაწილებს. ესენი არიან: ნიკოლოზ ჯღარკავა, აკაკი ალადაშვილი, ალექსანდრე იაშვილი და კახა ჭუმბურიძე.

ინდივიდუალურ დონეზე, სწორედ ასე გამოისახება იერარქიული სტრუქტურა თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ თითოეულ მათგანს აუცილებლად ექვემდებარება სხვადასხვა რეგიონული და ორგანიზაციული გაერთიანებები, რომლებიც გაცლებით მასობრივ და დატვირთულ სახეს აძლევენ სტრუქტურულ განაწილებას.

რაგბის კავშირი.

საქართველოს რაგბის კავშირი წარმოადგენს არაკომერციულ იურიდიულ პირს, რომელსაც საკუთარ წესდებაში განსაზღვრული აქვს საქმიანობის მიზნები. მისი მიზნები გარკვეულწილად ტანხვედრაში მოდის სფფ-ის მიზნებთან. კავშირი მიზნად ისახავს რაგბის, როგორც სათამაშო სახეობის პოპულარიზაციას და განვითარებას საქართველოში. კავშირი ცდილობს რომ გააერთიანოს სამოქალაქო და სპორტული ძალისხმევა, რათა მიღწეულ იქნეს მაღალი სპორტული შედეგები. ამ ყველაფრის გაკეთებას, რაგბის კავშირი კონკრეტული საშუალებებით ცდილობს. ესენია:

საქართველოს პირველობის სათანადო დონეზე ჩატარება.

საერთაშორისო ასპარეზზე ქართული რაგბისთვის ღირსეული ავტორიტეტის გამომუშავება.

სხვადასვა ასაკობრივი ეროვნული ნაკრებების მომზადება.

ბავშვთა და მზოარდთა რაგბის განვითარება და რაგბით დაინტერესების ხარისხის გაზრდა.



რაგბიში დასაქმებული პირებისთვის კომპეტენციის ამაღლების ხელშეწყობაზე ზრუნვა.

## სტრუქტურა

რაგბის კავშირის უმაღლესი იერარქიული პირია პრეზიდენტი. მის შემდეგ, ყველაზე დიდი პასუხისმგებლობა ეკისრებათ ვიცე-პრეზიდენტებს, რომელთა რაოდენობაც ორია. მაღალი სპორტული მიღწევების დირექტორი და ოპერაციების დირექტორი ტექნიკურ საკითხებზე აგებენ პასუხს და მათ შემდეგ მარკეტინგის დირექტორი ინაწილებს კომერციულ მხარეზე დაკისრებულ პასუხისმგებლობას.

## საქართველოში სპორტის მენეჯმენტის განვითარების პერსპექტივები (კარგი მმართველობის პრინციპების ინტეგრაცია)

საქართველოში სპორტის მენეჯმენტის განვითარება თავისთავად ახალი მიმართულებაა და შესაბამისად, ამ დარგის შესახებ კვლევები ნაკლებად არსებობს. ამ მხრივ გამონაკლისს საქართველოს სპორტის სამართლისა და მენეჯმენტის სამეცნიერო-კვლევითი ცენტრი წარმოადგენს, რომლის საქმიანობაც ახალია და სპორტის მენეჯმენტის მიმართულებით კვლევების განხორციელებას ითვალისწინებს. კვლევის ფარგლებში სწორედ აღნიშნული ცენტრის მკვლევართან, გიორგი გაბუნიათან ჩატარდა სიღრმისეული ინტერვიუ.

ექსპერტის მოსაზრებით, საქართველოში სპორტის მენეჯმენტის განუვითარებლობას განაპირობებს არა კონკრეტულად ამ სფეროს ჩამორჩენა, არამედ ზოგადად, საქართველოში მენეჯმენტის პრინციპების განუვითარებლობა. მისი აზრით, ნეპოტიზმისა და ფავორიტიზმის წყალობით, ფედერაციებისა და სხვა სპორტული ორგანიზაციების მასშტაბით არ მიმდინარეობს ჯანსაღი პროცესები, შესაბამისად, მენეჯმენტი არ ემყარება იმ პრინციპებს, რომელთა საშუალებითაც შესაძლებელი იქნება არსებული რესურსების პირობებში წარმატების მიღწევა.

მკვლევარი განსაკუთრებულ აქცენტს სპორტის სამართალზე აკეთებს და აღნიშნავს, რომ სპორტის სამართალი, გავრცელებული შეხედულების თანახმად, მხოლოდ კანონმდებლობის ნაწილია მაგრამ თანამედროვე პრინციპებით, ეს ასე არ არის და როგორც კარგი მმართველობის პრინციპებშია გაწერილი, სპორტის მენეჯმენტი გაწერილ ინსტრუქციებსა და რეგულაციებს უნდა მიყვებოდეს, შიდა რეგულირების დოკუმენტები კი სპორტის სამართლის ნაწილად არის აღქმული.

საექსპერტო ინტერვიუები, გარდა აღნიშნულისა, ჩატარდა საქართველოს პარლამენტის სპორტისა და ახალგაზრდობის საქმეთა კომიტეტსა და საქართველოს სპორტისა და ახალგაზრდობის საქმეთა სამინისტროში. გამოიკითხნენ ექსპერტები: ანატოლი კორეპანოვი და ვასილ ლიპარტელიანი. მათი საერთო მოსაზრებაა, რომ

სახელმწიფო ქმნის იმის პლატფორმას და ოფიციალურ გარანტიებს, რომ სპორტის მენეჯმენტმა განვითარების მაღალ დონეს მიაღწიოს და რაც მთავარია, იგი კარგი მმართველობის პრინციპების შესაბამისად მოეწყოს.

ანატოლი კორეპანოვი აღნიშნავს, რომ სპორტის მენეჯმენტის განვითარებისათვის საქართველოში ერთ-ერთი ყველაზე აქტუალური დაფინანსების საკითხია. ვინაიდან, სპორტის კონკრეტულ მიმართულებებს სჭირდებათ შესაბამისი ინფრასტრუქტურისა და კავშირების განვითარება, მათთვის დაფინანსება მთავარი სტიმულატორია, ხოლო სახელმწიფო პოლიტიკის თანახმად, კარგი მმართველობის პრინციპების ინტეგრაციის დაფინანსებაზე მიზმა დადებითად ფასდება, რადგან ორგანიზაციები ცდილობენ გაითვალისწინონ აღნიშნული პრინციპები და შესაბამისად, არ დაკარგონ ფინანსური რესურსების მოზიდვის შანსი.

ექსპერტი, ასევე, ყურადღებას ამახვილებს გამჭვირვალე და გაწერილი პროცედურების წარმართვაზე. სპორტული ორგანიზაცია ნებისმიერი ორგანიზაციის მსგავსია, შესაბამისად მას სჭირდება გაწერილი პრინციპები, პროცედურები, ადმინისტრირების მეთოდები და შეუძლებელია ეს ყველაფერი გაუმჭვირვალედ მოხდეს.

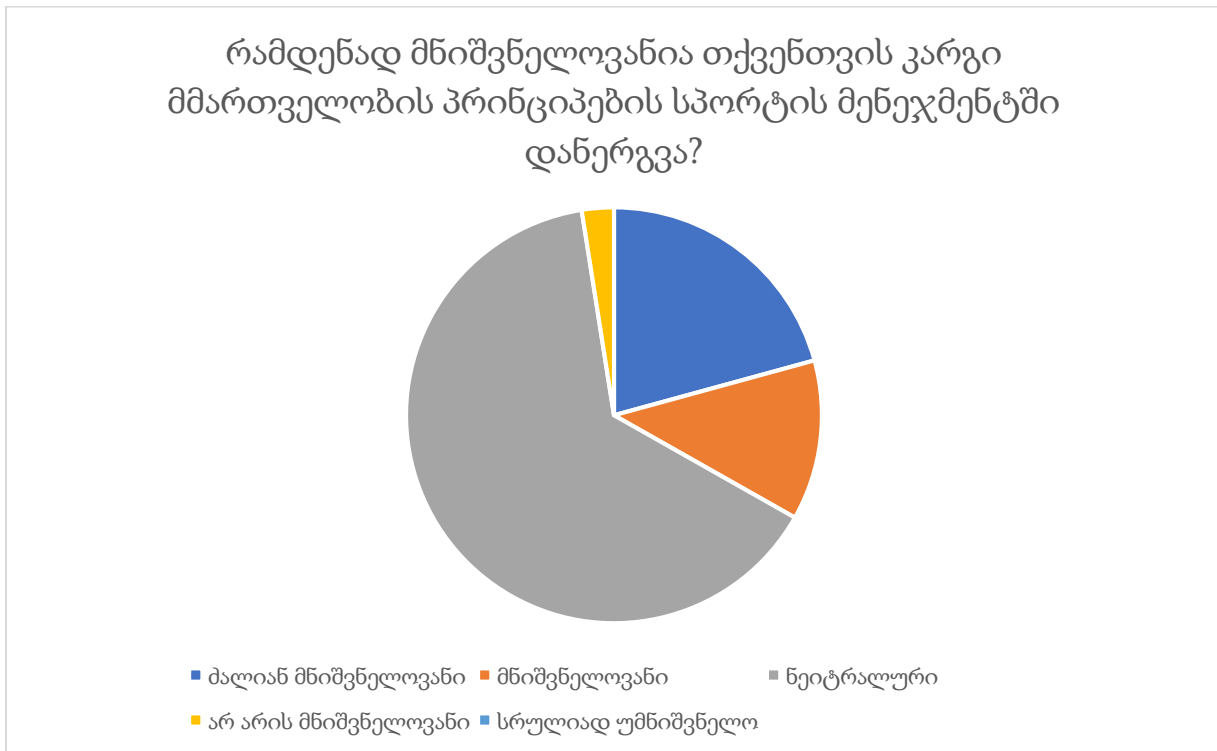
საქართველოს სპორტისა და ახალგაზრდობის საქმეთა სამინისტროში მომუშავე ექსპერტი, ვასილ ლიპარტელიანი, აღნიშნავს კარგი მმართველობის პრინციპების დანერგვის მნიშვნელობას ქართული სპორტის მენეჯმენტისათვის. მისი აზრით, მნიშვნელოვანია, რომ სპორტის მენეჯმენტში კარგი მმართველობის პრინციპების დანერგვა არა მხოლოდ დაფინანსების მოპოვების სურვილის გამო გახდეს სასურველი, არამედ იმიტომაც, რომ ეს ორგანიზაციული კულტურის ნაწილად იქცეს და ცალკე ამ პრინციპებზე აქცენტის გაკეთება და წახალისება, სამომავლოდ საჭიროც კი აღარ გახდეს.

გამოკითხულ ექსპერტებს, ინტერვიუს ფარგლებში უნდა გამოეყოთ სამი ძირითადი პრინციპი, რომელიც კარგი მმართველობის დანერგვის ფარგლებში ვითარდება საქართველოს სპორტულ ორგანიზაციებში და ამასთანავე, მნიშვნელოვანია სპორტის

მენეჯმენტის დანერგვისა და წარმატებისათვის. მათი პასუხების შედეგად, შესაძლებელია გამოიკვეთოს ოთხი ძირითადი პრინციპი, რომელთაც ისინი განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ:

- კეთილსინდისიერება;
- გამჭვირვალობა;
- კანონიერება;
- სამართლიანი დაფინანსების პრინციპები.

სპორტის მენეჯმენტის კარგი მმართველობის პრინციპები ცნობილია ექსპერტებისთვის, მაგრამ საინტერესოა, მოქალაქეები რამდენად მნიშვნელოვნად მიიჩნევენ სპორტის მენეჯმენტისას კარგი მმართველობის პრინციპების ინტეგრაციას. აღმოჩნდა, რომ უმრავლესობისათვის ეს ძალიან მნიშვნელოვანია და მხოლოდ მცირე ნაწილი უყურებს ამ საკითხს ნეიტრალურად.



როგორც ჩანს, სპორტის მენეჯმენტისას კარგი მმართველობის დანერგვა და შემდგომი განვითარება არა მხოლოდ სპორტის სფეროში მომუშავე ადამიანებისათვის, არამედ

უბრალოდ ინტერესის მქონე მოქალაქეებისთვისაც მნიშვნელოვანია. ისინი არნიშნავენ, რომ კეთილსინდისიერება და სანდოობა ნებისმიერი სფეროს გარანტია და ამ მხრივ სპორტი გამონაკლისი ვერ იქნება.

გარდა ამისა, მოქალაქეები აღნიშნავენ, რომ უმჯობესი იქნება საინფორმაციო კამპანიები და ცნობიერების ამაღლება კარგი მმართველობის პრინციპების შესახებ, რადგან მათ სპორტს ნაკლებად უკავშირებენ ხოლმე და ძირითადად პოლიტიკის სხვა დონესთან ხდება ასოცირება. მაგალითად, მათთვის არ იყო ცნობილი ის ფაქტი, რომ სხვადასხვა ტიპის სპორტული ორგანიზაციები სწეორედ კარგი მმართველობის გათვალისწინების შედეგად იღებენ დაფინანსებას ან ფინანსური რესურსების გარეშე რჩებიან.

## დასკვნა

სპორტის, როგორც მენეჯმენტის სფეროდ აღქმა 21-ე საუკუნეში უმნიშვნელოვანესია. სპორტული ორგანიზაციების სათავეში საჭიროა ადამიანები, რომლებიც ერკვევიან მენეჯმენტის პრინციპებში და სპორტი არა სამოყვარული, არამედ აკადემიურ და სამეცნიერო დონეზე იციან.

კვლევის ფარგლებში გამოიკვეთა ჰიპოთეზის მცდარობა ქართული რეალობისათვის, რადგან სპორტის მენეჯმენტისათვის წარმატების საწინდრად მხოლოდ კარგი მმართველობის პრინციპები არ გამოდგება, რადგან ექსპერტთა და მოქალაქეთა აზრით სხვა ბევრი პრობლემის მოგვარებაა საჭირო.

მეორე მხრივ, აღმოჩნდა, რომ დადასტურდა ქვე-ჰიპოთეზა დაფინანსების სურვილისა და კარგი მმართველობის კავშირის შესახებ. თუმცა, აღინიშნა, რომ ეს კარგი ტენდენცია არ არის და უმჯობესი იქნება, თუ კარგი მმართველობა არა მოთხოვნების ან დაფინანსების სურვილის, არამედ ორგანიზაციული კულტურიდან გამომდინარე დაინერგება.

## ბიბლიოგრაფია

- Australian Sports Commission. (2012, March). Sports Governance Principles. Retrieved June 2, 2018, from [https://www.ausport.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0020/644303/CORP\\_33978\\_Sports\\_Governance\\_Principles.pdf](https://www.ausport.gov.au/__data/assets/pdf_file/0020/644303/CORP_33978_Sports_Governance_Principles.pdf)
- Bergsgard, N. A., Houlihan, B., Mangset, P., Nodland, S. I., & Rommetvedt, H. (2007). *Sport Policy: A Comparative Analysis of Stability and Change*. Burlington: Elsevier.
- Bernardich, M. (2018, June 8). eSports, a new challenge for sport management.
- Burke, & Litwin. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 523-545.
- Chappelet, J. L. (2010). Lausanne and sports management.
- CRC Press. (2018, January 9). *Sport Management: Principles and Applications: CRC Press*. Retrieved June 17, 2018, from CRC Press Web site: <https://www.crcpress.com/Sport-Management-Principles-and-Applications/Hoye-Smith-Nicholson-Stewart/p/book/9780815385165>
- Damon, A. P., Pedersen, P. M., & McEvoy, C. D. (2011). *Research Method and Design in Sport Management*. Human Kinetics.
- Encyclopedia. (2007). *Sports Management Professional: Encyclopedia*. Retrieved June 16, 2018, from Encyclopedia Web site: <https://www.encyclopedia.com/economics/news-and-education-magazines/sports-management-professional>
- EU. (2013, September). Principles of Good Governance in Sport. Retrieved June 2, 2018, from [http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy\\_documents/xg-gg-201307-dlvrb12-sept2013.pdf](http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy_documents/xg-gg-201307-dlvrb12-sept2013.pdf)
- EU. (2016, September 22). Enlarged Partial Agreement on Sport (EPAS). Strasbourg.
- Forbes. (2017). *Forbes*. Retrieved from Forbes Web Site.
- Gerring, J. (1999). What Makes a Concept Good? A Criterial Framework for Understanding Concept Formation in the Social Sciences. *The University of Chicago Press Journals*, 357-393.
- Grand Canyon University. (2016, September 8). 5 Qualities of a Successful Sports Manager.
- Hums, M. A. (2017). *Governance and Policy in Sport Organizations*. Routledge.
- Hums, M. A., & Maclean, J. C. (2009). *Governance and Policy in Spor Organizations*. Scottsdale: Holcomb Hathaway Publishers.
- Jones & Bartlett learning. (2001). Foundations of Sport Management.
- Mandella, R. (1984). *Sport: A Cultural History*. New York: Columbia University Press.
- Mason, J. G., Higgins, C. R., & Wilkinson, O. J. (1981). Sports Administration Education 15 Years Later. *Athletic Purchases and Facilities*, 44-45.

Massive. (2015). trends in mass participation events fundraising.

Mrkonjich, M. (2016, September 22). A review of good governance principles and indicators in sport. Strasbourg.

Page, M. (2016, July 6). What is Sports Management?

SPORT ASSISTANCE. (2018). *Criteria and principles of sports management: SPORT ASSISTANCE*. Retrieved June 14, 2018, from SPORT ASSISTANCE Web site:  
<http://sportassistance.cat/management/criteria-and-principles-of-sports-management/>

U.S. Bureau of Labor Statistics. (2015). Sports Manager: Job Description, Duties and Requirements.

United Nations. (2010). What is Good Governance? Bangkok.

Vanderzwaag. (1998). *Principles and Practice of Sport Management*. Sudbury: Jones and Burtlett Publishers.

WKU. (2017, November 6). Sports Management. New York.

საქართველოს პარლამენტი. (2013, მაისი 22). სპორტის სახელმწიფო პოლიტიკის დოკუმენტი. თბილისი.

სპორტის სახელმწიფო პოლიტიკის ხელშეწყობი უწყებათაშორისი საკოორდინაციო საბჭო. (2013, მაისი 22). სპორტის სახელმწიფო პოლიტიკის დოკუმენტი. თბილისი.

სპორტისა და ახალგაზრდობის საქმეთა სამინისტრო. (2016, ივნისი 7). სპორტული ორგანიზაციების აღიარებისა და დაფინანსების კრიტერიუმები.