

# საქართველოს ეროვნული ოლიმპიური კომიტეტი

## სტრატეგიული გეგმა 2025–2028

---

### შესავალი

საქართველოს ეროვნული ოლიმპიური კომიტეტის (სეოკ) მთავარი პრიორიტეტია განსაკუთრებული წვლილი შეიტანოს სპორტისა და ოლიმპიური მოძრაობის განვითარების საქმეში მთელი ქვეყნის მასშტაბით ოლიმპიური ქარტიის პრინციპების შესაბამისად. სეოკ-ის მიზანია თავისი სტრატეგიული მიზნების განხორციელება ეროვნულ, რეგიონულ და საერთაშორისო დონეზე. საქართველოს ეოკ-მა ეფექტურად გამოიყენა როგორც სახელმწიფოს, ისე ოლიმპიური სოლიდარობის პროგრამებით შეთავაზებული შესაძლებლობები. მიუხედავად ამისა, სეოკ-ის მისიის ეფექტური განხორციელება მოითხოვს დიდ პასუხისმგებლობას მომავალი წლებისთვის. ორგანიზაციის მმართველობაში კვლავ დიდი როლი ენიჭება შემდგომ განვითარებას და სწორედ ამ მიზანს ემსახურება აღნიშნული სტრატეგიული გეგმა – სეოკ-ის საქმიანობის მაქსიმალური გაძლიერების მიზნით.

მიმდინარე სტრატეგიული გეგმა განსაზღვრავს არა მხოლოდ ორგანიზაციის მიზნებსა და დაგეგმილ აქტივობებს, არამედ იმ სფეროებს, სადაც საჭიროა გაუმჯობესება როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე დაინტერესებული მხარეების საქმიანობაში. მნიშვნელოვანია, რომ სახელმწიფოსა და ოლიმპიური სოლიდარობის პროგრამების ფარგლებში შეთავაზებული ცოდნის, გამოცდილებისა და შესაძლებლობების შესახებ ინფორმაციის გავრცელება და გაზიარება სპორტის ეროვნული ფედერაციებისთვის მოხდეს მიზანმიმართულად და გონივრულად.

---

### სეოკ-ის ხელმძღვანელობა

სახელი	თანამდებობა
ლერი ხაბელოვი	პრეზიდენტი
ემზარ ზენაიშვილი	გენერალური მდივანი
ელგუჯა ბერიშვილი	პირველი ვიცე-პრეზიდენტი
მამუკა ხაბარელი	ვიცე-პრეზიდენტი
ნინო სალუქვაძე	ვიცე-პრეზიდენტი

## მისია

ოლიმპიური ქარტიის საფუძველზე საქართველოში ოლიმპიური მოძრაობის ხელშეწყობა, მხარდაჭერა და დაცვა, კარგი მმართველობის პრინციპების დამკვიდრების უზრუნველყოფის მიზნით.

---

## ხედვა

ქართველ სპორტსმენტა წარმატებაა – ოლიმპიური შედეგების გაუმჯობესება ყოველ ოლიმპიურ ციკლში. მეტი მედალი, მეტი პოზიტიური გამოცდილება და გაუმჯობესებული სერვისები ჩვენი ოლიმპიელებისთვის. სპორტსმენტა ერთიანი ხმის გაძლიერება საქართველოს ოლიმპიური მოძრაობის უკეთესი მომავლისთვის.

---

## საქართველოს სეოკ-ის ძირითადი ღირებულებები

სეოკი წარმოადგენს ოლიმპიურ იდეალებზე დაფუძნებულ ორგანიზაციას, რომელიც მხარს უჭერს სამართლიანობისა და პატიოსნების პრინციპებს და ხელმძღვანელობს შემდეგი ძირითადი ღირებულებებით:

- სრულყოფილება
  - ეფექტიანობა
  - მდგრადობა
  - სპორტსმენტა კეთილდღეობა
  - კარგი პრაქტიკა
  - მემკვიდრეობა
  - გამჭვირვალობა და ანგარიშვალდებულება
- 

ოლიმპიური ქარტიის თანახმად, სეოკ-ის ძირითადი ღირებულება, ისევე როგორც მსოფლიოს ყველა ეროვნული ოლიმპიური კომიტეტისთვის, არის ოლიმპიური მოძრაობის უნივერსალურობა – მეგობრობის, პატივისცემისა და სრულყოფილების დაცვით.

გარდა ამისა, ჩვენი პატარა ქვეყნის მდიდარი ოლიმპიური ისტორია და ქართველ სპორტსმენტა მიერ მოპოვებული 140 ოლიმპიური მედალი (44 ოქრო, 38 ვერცხლი და 58 ბრინჯაო) 1952 წლის ოლიმპიური თამაშებიდან 2024 წლამდე წარმოადგენს როგორც ორგანიზაციის, ისე ქვეყნის მთავარ მემკვიდრეობას.

---

## სრულყოფილება

წარმატებისკენ სწრაფვა გვამოძრავებს და ყველაფერს ვაკეთებთ, რომ მივალწიოთ ჩვენს სრულ პოტენციალს.

---

## გუნდურობის სულისკვეთება

თანადგომისა და თანამშრომლობის გარემოს შექმნა ჩვენს წევრებს შორის ეფექტიანი ერთობლივი მუშაობისთვის.

---

## უწყვეტი განათლება

უწყვეტი სწავლის პროცესის ხელშეწყობა და ახალგაზრდა თაობისა და ორგანიზაციების განვითარება.

---

## სპორტსმენთა კეთილდღეობა

სპორტსმენები ოლიმპიური მოძრაობის უმთავრესი ძალაა და ყველა ძალისხმევა და რესურსები უნდა იყოს მიმართული მათ განვითარებასა და მოტივაციაზე.

---

## გამჭვირვალობა და ანგარიშვალდებულება

პასუხისმგებლობა ჩვენს ქმედებებზე და ასევე იმ ვალდებულებებზე, რისი შესრულებაც ამ ეტაპზე ვერ მოხერხდა. შესრულებული სამუშაოს გამჭვირვალობის აუცილებლობა მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის სანდოობის ასამაღლებლად.

## მთავარი მოქმედების სფეროები (სტრატეგიული პრიორიტეტები)

- ოლიმპიზმის ფუძემდებლური პრინციპებისა და ღირებულებების პოპულარიზაცია საქართველოში სპორტისა და განათლების სფეროში

ოლიმპიური საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელების საშუალებით ყველა დონეზე

- მაღალი მიღწევების სპორტის ხელშეწყობა ქვეყნის მასშტაბით, მოსახლეობის მასობრივი ჩართვა "სპორტი ყველასთვის" აქტივობებში და სპორტული პერსონალის მომზადებაში წვლილის შეტანა
- სპორტში ნებისმიერი სახის დისკრიმინაციისა და ძალადობის წინააღმდეგ ზომების მიღება
- უსაფრთხო, თანასწორი და ინკლუზიური გარემოს უზრუნველყოფა ყველა სპორტსმენისთვის, რათა მათ შეძლონ საკუთარი პოტენციალის სრულად გამოვლენა, ოლიმპიურ თამაშებში მონაწილეობა. ამასთანავე, ჯანსაღი ცხოვრების წესის გავრცელება მთელ კონტინენტზე
- საქართველოს საუკეთესო ოლიმპიელთა მზადება ოლიმპიური თამაშებისთვის
- საქართველოს სპორტული მოძრაობის სანდოობისა და ერთიანობის უზრუნველსაყოფად, სეოკ-მა უნდა წარმოაჩინოს მმართველობის უმაღლესი სტანდარტი. გამჭვირვალობა წარმოადგენს ევროპის ოლიმპიური კომიტეტების სტრატეგიული დღის წესრიგი 2030-ის მთავარ ელემენტს და სეოკი ამ მიზნით უზრუნველყოფს მმართველობის სტრუქტურების ოპტიმიზაციას სეოკ-ისა და სპორტის ეროვნული ფედერაციების ინტერესებიდან გამომდინარე
- Olympic Agenda 2020+5 და Olympism365-ის შესაბამისად, სეოკ იღებს პასუხისმგებლობას სპორტის საშუალებით გაეროს მდგრადი განვითარების მიზნების მხარდასაჭერად, მათ შორის გენდერული თანასწორობის, ჯანმრთელობისა და განათლების მიმართულებით
- სეოკი განახორციელებს შესაბამის ღონისძიებებს სოკის მიერ აკრძალული პრეპარატებისა და პროცედურების წინააღმდეგ
- კულტურისა და ხელოვნების განვითარების ხელშეწყობა სპორტისა და ოლიმპიზმის სფეროში
- სპორტსმენების, შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე სპორტსმენების, მწვრთნელების, მსაჯების, სპორტის სხვა წარმომადგენლებისა და ვეტერანების ინტერესების დაცვა დადგენილი წესის შესაბამისად
- ქალთა ფართო ჩართულობის ხელშეწყობა მასობრივ და მაღალი მიღწევების სპორტში და მათი ინტეგრაცია სპორტისა და ოლიმპიური მმართველობის სტრუქტურებში
- სახელმწიფოსა და არასამთავრობო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობის პროცესში სეოკ-ის ავტონომიის შენარჩუნება და ნებისმიერი პოლიტიკური, რელიგიური ან ეკონომიკური ზემოქმედებისგან თავის არიდება, რაც შეიძლება ხელს უშლიდეს ოლიმპიური ქარტიის მოთხოვნების განხორციელებას საქართველოში
- აქტიური მონაწილეობა „სამართლიანი თამაშების“ ღონისძიებებში და სპორტული ეთიკის პრინციპების დაცვა ქვეყანაში

---

## **მთავარი მიზნები:**

**მიზანი 1.** თანამშრომლობა აღიარებულ ეროვნულ სპორტულ ფედერაციებთან (NSFs), IOC-სა და EOC-თან, სპორტსმენტა აქტიური მხარდაჭერის მიზნით.

**მიზანი 2.** სპორტსმენტა გარემოცვის (ანტურაჟი) და ოლიმპიური მოძრაობის წევრთა მხარდაჭერა NSFs-ისა და სპორტსმენტა ყოველდღიური საქმიანობის გასაუმჯობესებლად რეგიონალური სპორტული ორგანიზაციების მონაწილეობით, სემინარებისა და საგანმანათლებლო ვორქშოპების ორგანიზებით ადგილობრივი და საერთაშორისო ექსპერტების ჩართვით,

**მიზანი 3.** პროგრამებისა და პროექტების შემუშავება და განხორციელება IOC-ისა და EOC-ის მხარდაჭერით, რომელთა მიზანია სპორტსმენტა გაძლიერება, მწვრთნელების საგანმანათლებლო პროექტების მხარდაჭერა, ეროვნული სპორტული სტრუქტურის გაუმჯობესება და ნიჭიერი სპორტსმენტების ჩართვა ოლიმპიური თამაშებისა და სხვა მნიშვნელოვანი ღონისძიებებისთვის მზადებისა და შედეგების გაუმჯობესების მიზნით.

**მიზანი 4.** სეოკ-ის წარმომადგენლობა ოლიმპიურ და სპორტულ ღონისძიებებზე, გენერალურ ასამბლეებსა და სემინარებზე, რომლებიც იმართება IOC-ის, EOC-ისა და ANOC-ის ეგიდით.

**მიზანი 5.** შესაბამისი კომუნიკაციური სტრატეგიების შემუშავება სეოკ-ის წევრებთან, რათა ხელი შეეწყოს ურთიერთობის გაღრმავებას, მიდგომების და შეხედულებების გაზიარებას საერთო ინტერესებზე, სეოკ-ის საქმიანობის შესახებ ინფორმაციის დროული მიწოდების უზრუნველყოფა.

**მიზანი 6.** IOC-თან მჭიდრო თანამშრომლობით, არსებულ რეალობაზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღება მიმდინარე ოლიმპიური ციკლის ფარგლებში.

**მიზანი 7.** რეგულარული შეხვედრების ორგანიზება დაინტერესებულ მხარეებთან – სოციალური ურთიერთქმედებისა და დიალოგის ხელშესაწყობად. ასეთ შეხვედრებში უნდა მონაწილეობდეს სპორტის ეროვნული ფედერაციების და პარტნიორი მხარეების მინიმუმ 80%.

**მიზანი 8.** სეოკ-მა თავისი წლიური საანგარიშო სესია (გენერალური ასამბლეა) და ნომინაციები უნდა გამოიყენოს საკუთარი ხედვის, პარტნიორული და კომერციული შესაძლებლობების გასაზრდელად. ამასტანავე აუცილებელია სპონსორობის პროგრამის, ციფრული კამპანიის და მიზანმიმართული ბიზნეს ღონისძიებების

შემუშავება, განხორციელება და შეფასება 2025–2028 წლების ოლიმპიური ციკლის ფარგლებში და შემდგომ.

**მიზანი 9.** სეოკ-მა უნდა გადახედოს და გააუმჯობესოს თავისი მმართველობა – მათ შორის ორგანიზაციის ეფექტიანობა და შედეგიანობა – სტრუქტურის გადახედვითა და გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების სისტემების დანერგვით, უზრუნველყოს, ყველა აღმასრულებელი გადაწყვეტილების, ფინანსური ანგარიშისა და სტრატეგიული ქმედების ჩამოყალიბება და ხელმისაწვდომობა NSFs-სა და დაინტერესებული მხარეებისთვის.

**მიზანი 10.** სეოკ-მა უნდა გააძლიეროს მდგრადობაზე ორიენტირებული ქმედებები მდგრადობის პროგრამების შემუშავებით, რაც მოიცავს ნახშირორჟანგის ემისიების შემცირებას, ბუნების დაცვის ინიციატივებს და ქვეყნის მასშტაბით ორგანიზებული ღონისძიებების მდგრადობის სახელმძღვანელოს შემუშავებას.

---

#### კონკურენტული უპირატესობები:

- წარმატებული სპორტული ისტორია: მედლები – ოქრო: 44 / ვერცხლი: 38 / ბრინჯაო: 58 – სულ 140 მედალი
- კვალიფიციური შიდა და გარე სპორტის სპეციალისტთა გამოცდილება
- სახელმწიფოსა და პარტნიორი მხარეების მხარდაჭერა
- სეოკ-ის კარგი რეპუტაცია და ავტორიტეტი საზოგადოებაში

---

#### საქართველოს ეოკ-ის ოლიმპიური მიმოხილვა

საქართველოს ეროვნული ოლიმპიური კომიტეტი დაარსდა 1989 წლის 6 ოქტომბერს. საბოლოო და სრული წევრობა მას მიენიჭა საერთაშორისო ოლიმპიური კომიტეტის მიერ 1992 წლის 9 მარტს მონაკოში IOC-ის 99-ე სესიაზე.

სეოკ-ის უმაღლესი ორგანოა საერთო სესია, რომელიც 134 წევრისგან შედგება. სეოკ-ის აღმასრულებელ საბჭოში 17 წევრია: პრეზიდენტი, გენერალური მდივანი, 3 ვიცე-პრეზიდენტი და 12 წევრი. სეოკ-ის შტატი შედგება 24 თანამშრომლისგან, გენდერული ბალანსის დაცვით, რომლებიც წარმოდგენილნი არიან სხვადასხვა დეპარტამენტებიდან,

სეოკ-ის დაარსების დღიდან მისი მიზანია საქართველოში ოლიმპიური მოძრაობის ხელშეწყობა, მხარდაჭერა და დაცვა ოლიმპიური ქარტიის შესაბამისად.

მიუხედავად მცირე მოსახლეობისა (დაახლოებით 4 მილიონი), 1952 წლის (XV ოლიმპიური თამაშები, ჰელსინკი) და 2024 წლის (XXXIII ოლიმპიური თამაშები, პარიზი) თამაშებს შორის პერიოდში ქვეყანას დაგროვილი აქვს მდიდარი სპორტული და ოლიმპიური ტრადიციები და მნიშვნელოვანი მიღწევები.

ოლიმპიურ თამაშებზე:

- სულ 358 მონაწილე და 140 მედალი (ოქრო: 44, ვერცხლი: 38, ბრინჯაო: 58)
- 37 ოლიმპიური ჩემპიონი, მათ შორის 3 ქალი
- ყოველი 25-ე მონაწილე მედალოსანია, 64%-ს აქვს მედალი
- ყოველი მე-8–9 სპორტსმენი ოლიმპიური ჩემპიონია

---

საქართველოს სეოკ წარმოადგენს არაკომერციულ ორგანიზაციას. ფინანსური რესურსები სეოკ-ის ეფექტური საქმიანობის ერთ-ერთი მთავარი საფუძველია. ძირითადი ფინანსური წყაროებია სახელმწიფო დაფინანსება და ოლიმპიური სოლიდარობის პროგრამები.

---

## ეროვნული სპორტული ფედერაციები (37)

### ზაფხულის სპორტის სახეობები

მძლეოსნობა, აკადემიური ნიჩბოსნობა, ბადმინტონი, კალათბურთი, კრივი, კანოე, ველოსპორტი, ცხენოსნობა, ფარიკაობა, ფეხბურთი, ტანვარჯიში, ბეისბოლი/სოფტბოლი, ძალოსნობა, ხელბურთი, სქეიტბორდი, გოლფი, ბალახის ჰოკეი, ძიუდო, ჭიდაობა, საწყლოსნო სახელობები, თანამედროვე ხუთჭიდი/ტრიატლონი, ტაეკვონდო, ჩოგბურთი, მაგიდის ჩოგბურთი, სროლა, მშვილდოსნობა, აფროსნობა, კარატე, ფრენბურთი, რაგბი, კლდეზე ცოცვა

### ზამთრის სპორტის სახეობები

ფიგურული ციგურაობა, ბიატლონი, საციგაო სპორტი, /ზობსლეი/სკელეტონი, ყინულის ჰოკეი, კერლინგი, სათხილამურო სპორტი, ტრამპლინიდან ხტომა

წყარო: საქართველოს სეოკ-ის სპორტის დეპარტამენტი

ეროვნული სპორტული ფედერაციების დაფინანსების ძირითადი წყაროებია IOC-ის ოლიმპიური სოლიდარობის პროგრამა, EOC და სახელმწიფო ( სპორტის სამინისტრო).

ჩატარდა SWOT ანალიზი, რომელმაც გამოავლინა შიდა და გარე ფაქტორები დაინტერესებული მხარეების საქმიანობაზე და ოლიმპიური სოლიდარობის პროგრამების ეფექტიანობაზე. ანალიზის შედეგებმა გვიჩვენა ის აუცილებელი ქმედებები, რომლებიც უნდა განხორციელდეს მიმდინარე ოთხწლედში, რათა გაიზარდოს OS პროგრამებით გათვალისწინებული რესურსების ეფექტური გამოყენება.

### **SWOT ანალიზი**

(შიდა და გარე ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ სეოკ-ის საქმიანობასა და ოლიმპიური სოლიდარობის პროგრამების ეფექტიანობაზე)

#### **ძლიერი მხარეები (Strengths):**

- მდიდარი სპორტული და ოლიმპიური ტრადიციები
- წარმატებული სპორტსმენები და მწვრთნელები
- კვალიფიციური და გამოცდილ თანამშრომლები
- ეროვნული და საერთაშორისო დონეზე სანდო რეპუტაცია
- სახელმწიფოსა და პარტნიორი ორგანიზაციების მხარდაჭერა
- საერთაშორისო სპორტულ ინსტიტუტებთან მჭიდრო კავშირები
- მასობრივი სპორტით მზარდი დაინტერესება
- კარგი გენდერული ბალანსი ადმინისტრაციულ სტრუქტურაში

#### **სუსტი მხარეები (Weaknesses):**

- არასაკმარისი ფინანსური რესურსები სპორტის განვითარებისთვის
- სპორტული ინფრასტრუქტურის არასათანადო პირობები რეგიონებში
- მწვრთნელებისა და პერსონალის რაოდენობის გაზრდის აუცილებლობა თანამედროვე გადამზადებაში
- ერთიანი მონაცემთა ბაზის ნაკლებობა სპორტსმენთა პროგრესის მონიტორინგისთვის
- ციფრული და კომუნიკაციური საშუალებების არასათანადო გამოყენება
- კვლევაზე დაფუძნებული პოლიტიკის უკმარისობა
- გარე კომუნიკაციის გაუმჯობესების საჭიროება სპორტის ფედერაციებთან

### შესაძლებლობები (Opportunities):

- ოლიმპიური სოლიდარობისა და EOC-ის პროგრამების აქტიური გამოყენება
- საერთაშორისო ექსპერტების ჩართვა სემინარებსა და ტრენინგებში
- ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა სპორტში
- გენდერული თანასწორობისა და ინკლუზიის მიმართულებით არსებული საერთაშორისო ტენდენციების მხარდაჭერა
- კერძო სექტორის დაინტერესება სპორტში ინვესტირებით
- რეგიონული თანამშრომლობის გაძლიერება
- ციფრული მარკეტინგისა და მედიის გამოყენება ოლიმპიზმის პოპულარიზაციისთვის
- ახალგაზრდების მასობრივი ჩართვა სპორტში

### საფრთხეები (Threats):

- სპორტში დოპინგისა და არაეთიკური ქცევის რისკები
- გარე პოლიტიკური ან ეკონომიკური გავლენა სეოკ-ის დამოუკიდებლობაზე
- სახელმწიფოს დაფინანსების შემცირების რისკი
- მოსახლეობის დიდ ნაწილში ფიზიკური აქტივობის შემცირება
- საერთაშორისო სპორტულ კონკურენციაში მონაწილეობის შესაძლებლობების შემცირება ფინანსური მიზეზებით
- კლიმატური ცვლილებების გავლენა ღია სპორტულ ღონისძიებებზე
- კვალიფიციური კადრების გადინება კერძო სექტორში ან საზღვარგარეთ

### ადამიანური რესურსები და შესაძლებლობების განვითარება

გლობალიზაციის, კომერციალიზაციისა და ანგარიშვალდებულების ზრდამ სპორტის ინდუსტრიაში ბოლო რამდენიმე ათწლეულის განმავლობაში აიძულა სპორტული ორგანიზაციები, მოერგონ უფრო დახვეწილ მენეჯმენტურ სისტემებს და გადართულიყვნენ „ბიზნესზე ორიენტირებულ“ მიდგომაზე (Taylor, Doherty, & McGraw, 2015). ამ ფაქტორებმა გავლენა მოახდინა როგორც სპორტული შეჯიბრებების მასშტაბებსა და ორგანიზებაზე, ასევე სპორტის მართვისა და მმართველობის ფორმებზე, ასევე სპორტსმენების, მწვრთნელების, მენეჯერებისა და ხელმძღვანელი პირების ადგილობრივი, ეროვნული და საერთაშორისო დონეზე გადაადგილების მრავალმხრივ დინამიკაზე. Taylor, Doherty და McGraw მიიჩნევენ, რომ ადამიანური რესურსები კრიტიკულად მნიშვნელოვანია სპორტული ორგანიზაციის სხვა არამატერიალურ აქტივებთან ერთად. ნიჭიერი ადამიანების მოზიდვა, განვითარება და შენარჩუნება სპორტულ ორგანიზაციებს აძლევს იმ

რესურსებს, რაც საჭიროა წარმატებისა და კონკურენტუნარიანობისთვის. ამ ადამიანებისთვის სათანადო ხელმძღვანელობის, გადამზადებისა და რესურსების მიწოდება მნიშვნელოვანია როგორც მათი ეფექტიანობისთვის, ისე საქართველოს ოლიმპიური კომიტეტის (სეოკ) წარმატებისთვის.

Girginov, Peshin და Belousov (2017) ხაზს უსვამენ სპორტული ორგანიზაციების გაძლიერების სტრატეგიულ მნიშვნელობას, რადგან ისინი განიხილებიან როგორც სპორტის მმართველი და პასუხისმგებელი ერთეულები, რომელთაც ენდობიან საჯარო რესურსების მართვასა და ფართო საზოგადოებისთვის სპორტული სერვისების მიწოდებაში. შესაბამისად, მათ მოეთხოვებათ საზოგადოებრივი ღირებულების შექმნა. ამ კვლევის კონტექსტში ეს ნიშნავს რესურსების ეფექტიან გავრცელებას საზოგადოებრივი სარგებლის მისაღწევად.

Gazley და Christensen (2008) გამოყოფენ შესაძლებლობების (capacity) ოთხ მთავარ კომპონენტს:

- ადამიანური რესურსები (მაგ., მოტივაცია, ცოდნა, გამოცდილება);
- გარე ფაქტორები (მაგ., კავშირები, ნდობა, სფეროს ლოგიკა);
- ინფრასტრუქტურა (მაგ. ორგანიზაციული კულტურა, კვლევა, ტექნოლოგიები);
- ფინანსური რესურსები (მაგ., ბიუჯეტი, აქტივები, შრომის ხარჯი).

შესაძლებლობები მჭიდროდაა დაკავშირებული შესაძლებლობების განვითარების (capacity building) იდეასთან. Honadle (1981) აღნიშნავს, რომ შესაძლებლობა ნიშნავს შესრულების შესაძლებლობას, ხოლო შესაძლებლობების განვითარება გულისხმობს ორგანიზაციის მცდელობას გააუმჯობესოს ეს შესაძლებლობები.

Zinke (2006) გამოყოფს ორგანიზაციული შესაძლებლობების ხუთ ძირითად კომპონენტს:

1. **ქმედების უნარი** – ასახავს ორგანიზაციის იდენტობასა და სტრატეგიულ განზრახვებს, მისი განვითარების მიმართულებასა და მოტივაციას;
2. **შედეგების შექმნის უნარი** – ორგანიზაციის უნარი უზრუნველყოს მომსახურება და გაზარდოს თავისი უნარი, პროდუქტიულობა და შედეგები;
3. **ურთიერთობის უნარი** – როგორ ურთიერთობს ორგანიზაცია გარემოსთან, როგორ კონკურენციას უწევს სხვა პარტნიორებს რესურსების მოსაპოვებლად;
4. **ადაპტაციისა და განახლების უნარი** – გარემოს ცვლილებებთან ადაპტაციისა და ინოვაციის უნარი;
5. **კოორდინაციის უნარი** – ასახავს ორგანიზაციის შიდა თანხვედრის უზრუნველყოფის საჭიროებას, რათა განსაზღვროს თავისი სპეციალიზაცია და განსხვავდეს კონკურენტებისგან.

ეს შესაძლებლობები პირდაპირ უკავშირდება სტრატეგიულ გეგმას. მნიშვნელოვანი როლი ენიჭება სეოკ-ის სტრატეგიული გეგმის განვითარებას და მის განხორციელებას, სპორტის ეროვნული ფედერაციებისა (სფ) და დაინტერესებული მხარეების თანამშრომლობის ფარგლებში, განსაკუთრებით ოლიმპიური სოლიდარობის (OS) ფონდების ეფექტურ გამოყენებას. სფ-ებმა უნდა შეძლონ რესურსების დაგეგმვა და მართვა გარემო ზეწოლისა და ცვლილებების პირობებში.

**Sportanddev.org** ონლაინ პლატფორმა (2013) აღნიშნავს, რომ შესაძლებლობების განვითარება გამოწვევებთანაა დაკავშირებული, როგორცაა:

- არაკვალიფიციური მწვრთნელები,
- მწვრთნელების მიერ სპორტის გამოყენება შესაბამისი პროფესიული და პედაგოგიური ცოდნის გარეშე,
- ენობრივი ბარიერები და სხვა.

ექსპერტები თვლიან, რომ შესაძლებლობების განვითარების მოდელები, რომლებიც დასავლური ქვეყნების მაგალითზეა დაფუძნებული, ხშირად არ არის გამოსადეგი განვითარებადი ქვეყნების რეალობისთვის. ამიტომ, ეს მოდელები ადგილობრივ კონტექსტთან ადაპტირებული უნდა იყოს.

პლატფორმა გამოყოფს შესაძლებლობების განვითარების სამ დონეს:

- **ინდივიდუალური დონე:** ადამიანური რესურსების განვითარება, მაგ., მწვრთნელების გადამზადება
- **ორგანიზაციული დონე:** ორგანიზაციული განვითარება, მაგ., ცხოვრებისეული უნარების ინტეგრირება სპორტულ პროგრამებში
- **ინსტიტუციური დონე:** ინსტიტუციური განვითარება, მაგ., კერძო სექტორთან პარტნიორობის უნარის განვითარება სპორტული პროექტების განხორციელებისთვის

სეოკს შეუძლია გამოიყენოს პროექტის ფარგლებში პირველ და მეორე დონეზე დაფუძნებული შესაძლებლობების განვითარება, რათა გააუმჯობესოს სპორტსმენების, მწვრთნელების და ადმინისტრატორების ცნობიერება OS პროგრამების შესახებ. ეს განხორციელდება მონიტორინგის ჯგუფთან შეთანხმებული მეთოდოლოგიის საფუძველზე.

**განათლება** ტრენინგის შედეგად მიღებული სწავლის ძირითადი შედეგია. Millar და Doherty (2016) ამტკიცებენ, რომ ტრენინგის შედეგად მუშაობის გაუმჯობესება მხოლოდ მაშინ ხდება, როდესაც სწავლა რეალური პროცესია. მიღებული ცოდნა და მისი გამოყენება საქმიანობაში არის სწავლის ძირითადი ინდიკატორი (Holton, 2000; Lim და Morris, 2006; Yamnill და McLean, 2001). Millar და Doherty ხაზს უსვამენ, რომ

ტრენინგის დიზაინი უნდა შეესაბამებოდეს მონაწილეთა საჭიროებებს და ისე უნდა იქნას მიწოდებული, რომ მიღებული ცოდნის სამუშაო გარემოში გამოყენება გახდეს შესაძლებელი. სწორი დიზაინი წარმოადგენს სასწავლო პროცესისა და შემდგომი შესრულების შუალედურ რგოლს, რაც ტრენინგის ეფექტიანობას განსაზღვრავს.

Van Emmerik (2008) აღნიშნავს, რომ ყველა ორგანიზაცია, მათ შორის ეროვნული ოლიმპიური სპორტული ორგანიზაციები (NPSO-ები), შედგება ინდივიდებისგან, რომლებიც ერთიანდებიან კონკრეტული სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად. იმ ინდივიდების ერთობლივმა საქმიანობამ, რომლებიც ერთად მუშაობენ, შეიძლება მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინოს ორგანიზაციის შესაძლებლობებზე ამ მიზნების მიღწევაში (Van Emmerik, 2008). შესაბამისად, სეოკ-ის წარმომადგენლებისთვის ოლიმპიური სოლიდარობის (OS) პროგრამებთან დაკავშირებული შესაძლებლობების განვითარება წარმოადგენს ერთ-ერთ იმ მეთოდთაგანს, რომელიც შეიძლება გამოყენებულ იქნას პროექტის მიზნის მისაღწევად. ამოცანების რამდენიმე წევრზე განაწილება ზრდის მონიტორინგისა და სოლიდარობის მიერ დაფინანსებული სხვადასხვა პროექტების შემდგომი კონტროლის ეფექტიანობას.

Linnell-ის (2003) მიხედვით, შესაძლებლობები ნიშნავს ორგანიზაციის უნარს, ეფექტიანად შეასრულოს თავისი მისია და იყოს მდგრადი გრძელვადიან პერსპექტივაში. შესაძლებლობები ასევე გულისხმობს ინდივიდუალური უნარებისა და კომპეტენციების დონეს. საქართველოს ეროვნული ოლიმპიური კომიტეტი ფლობს შესაბამის შესაძლებლობებს ორგანიზაციის ყველა ძირითადი მიმართულებით: მმართველობა, ლიდერობა, მისია და სტრატეგია, ადმინისტრირება (მათ შორის ადამიანური რესურსების მართვა, ფინანსური მართვა და იურიდიული საკითხები), პროგრამების დაგეგმვა და განხორციელება, დაფინანსების მოძიება და შემოსავლების გენერირება, მრავალფეროვნება, პარტნიორობა და თანამშრომლობა, შეფასება და სხვა.

კვლევითი პროექტის ფარგლებში ყურადღება გამახვილებულია ინდივიდუალური შესაძლებლობების განვითარებაზე, რაც მოიცავს ლიდერობის, ადვოკატირების, ტექნიკური, საორგანიზაციო და სხვა პიროვნული და პროფესიული ეფექტიანობის უნარებს (Whittle, Colgan და Rafferty, 2012).

არსებობს მრავალი სტატია შესაძლებლობების განვითარების შესახებ, რომლებიც სასარგებლოა აღნიშნული პროექტისთვის. ზოგადი მიდგომები ხაზს უსვამს შემდეგ მნიშვნელოვან ასპექტებს:

- ეფექტური კომუნიკაცია
- მენტორობისა და მხარდაჭერითი ზედამხედველობის უზრუნველყოფა
- გუნდურობა და თანამშრომლობის კულტურა
- ორგანიზაციის ადგილობრივ კონტექსტთან შესაბამისობა

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ზოგიერთი კვლევა შესაძლებლობებს პირამიდის ან იერარქიის მოდელით სტრუქტურირებს. ეს გავლენას ახდენს როგორც შესაძლებლობების შეფასების, ისე ჩარევების დაგეგმვის პროცესზე. კომპანია McKinsey & Company (2009) არასამთავრობო ორგანიზაციების შესაძლებლობებს განიხილავს როგორც შვიდი ძირითადი ელემენტისგან შემდგარ პირამიდას, რომელიც მოიცავს შემდეგს:

- სამი ზედა დონე: იმედები და მისწრაფებები, სტრატეგია, ორგანიზაციული უნარები
- სამი ძირითადი ელემენტი: სისტემები და ინფრასტრუქტურა, ადამიანური რესურსები, ორგანიზაციული სტრუქტურა
- და კულტურული ელემენტი, რომელიც ყველა დანარჩენს აკავშირებს ერთმანეთთან

McKinsey-ს აზრით, ორგანიზაციის შესაძლებლობების განვითარება ყველა ამ შვიდი ელემენტის გარშემო კოორდინირებულად უნდა მოხდეს, რაც უზრუნველყოფს მაქსიმალურ სოციალურ შედეგს.

### **შესაძლებლობების ჩარჩო მოდელი (McKinsey - Venture Philanthropy Partners, 2009)**

განსაკუთრებით აღსანიშნავია ინდივიდუალური შესაძლებლობების განვითარების პოზიტიური გავლენა ორგანიზაციულ განვითარებაზე. თანამშრომელთა შესაძლებლობების გაზრდილი დონე ორგანიზაციებს საშუალებას აძლევს, უფრო ეფექტიანად მიაღწიონ თავიანთ მიზნებს და განახორციელონ მისია. ორგანიზაციული განვითარება ასევე მოიცავს შემდეგ ორგანიზაციულ ელემენტებს:

- **სტრატეგიისა და პოლიტიკის განვითარება** – გრძელვადიანი დაგეგმვა, მისიის კონკრეტულ მიზნებად და მეთოდებად გადაქცევა;
- **ორგანიზაციული სწავლის უნარი** – გამოცდილებიდან სწავლა და ამ უკუკავშირის გამოყენება პოლიტიკის ფორმულირებისა და განხორციელების პროცესში;
- **ორგანიზაციული სტრუქტურა** – როლების, პოზიციებისა და პასუხისმგებლობების ფორმალური და არაფორმალური განაწილება და კოორდინაცია;
- **სისტემები** – ორგანიზაციის ყოველდღიური პროცესების მარეგულირებელი შიდა მექანიზმები: ადმინისტრირება, დაგეგმვა, ბიუჯეტირება, აღრიცხვა, ანგარიშგება, მონიტორინგი და შეფასება, სწავლა;
- **ქსელური თანამშრომლობა** – ურთიერთობების შენარჩუნების და შესაბამის აქტორებთან კოორდინაციის უნარი;

- **ტექნიკური კომპეტენცია** – კონკრეტული ტექნიკური ამოცანების შესასრულებლად საჭირო უნარების და რესურსების ფლობა, რაც სფეროსა და სექტორზეა დამოკიდებული.

კვლევითი პროექტის ფარგლებში შესაძლებლობების განვითარება და ადამიანური რესურსების განვითარება (HRD) იქნება გათვალისწინებული, რათა გაუმჯობესდეს სეოკ-ისა და ეროვნული სპორტული ფედერაციების (NSFs) თანამშრომლების ექსპერტიზა და უნარები. ინდივიდუალურ დონეზე შესაძლებლობების განვითარება ხელს შეუწყობს ოლიმპიური სოლიდარობის პროგრამების მართვისა და შემდგომი კონტროლის ეფექტიანობის გაზრდას შესაბამის დონეებზე.

ეროვნული ფედერაციების 60%-მა აქტიურად გამოიყენა ოლიმპიური სოლიდარობის პროგრამები სპორტსმენების პროგრამების ფარგლებში. პროგრამების ყველაზე დიდი წილი მოდის ზაფხულის სპორტის ფედერაციებზე, რაც განპირობებულია ზაფხულის სპორტის უფრო მაღალი განვითარების დონით, შედარებით ზამთრის სპორტთან.

საქართველოს ოლიმპიური ისტორია გამორჩეულია მოპოვებული მედლების რაოდენობით 1952 წლის ჰელსინკის ოლიმპიური თამაშებიდან მოყოლებული. მხოლოდ ზაფხულის ოლიმპიურ თამაშებზე საქართველოს ანგარიშზეა 44 ოქროს მედალი, რომელიც 38 ოლიმპიურმა ჩემპიონმა მოიპოვა.

**საერთაშორისო ოლიმპიური კომიტეტის ოლიმპიური სოლიდარობის პროგრამები – 2020–2024**

<b>აღწერა</b>	<b>რაოდენობა</b>
სპორტის ადმინისტრატორთა კურსები	6 კურსი
პარიზი 2024-ის სპორტსმენთა სტიპენდიები	232,000 აშშ დოლარი
ASMC	3
მილანო-კორტინა 2026-ის სპორტსმენთა სტიპენდიები	105,000 აშშ დოლარი
IOC და EOC სუბსიდიები	170,000 აშშ დოლარი

**შენიშვნა:**

GNOC-მა განახორციელა დივერსიფიცირებული პროექტები OS-ის ფინანსური მხარდაჭერით, მათ შორის: მწვრთნელების ტექნიკური კურსები, სპორტსმენთა კომისიის ფორუმები, ოლიმპიური დღის ღონისძიებები და სხვადასხვა ინიციატივები ოლიმპიური თემატიკით.

პროგრამების გამოყენებისა და თითოეულ კატეგორიაში დახარჯული თანხების მონაცემები, ასევე სპორტის რაოდენობა და ბენეფიციარების რიცხვი მიუთითებს შემდეგზე:

- იზრდება ინტერესი მენეჯმენტის პროგრამებზე, მათ შორის სპორტის ადმინისტრატორთა კურსებზე, რაც ახალ სფეროს წარმოადგენს ქართულ რეალობაში, რადგან სპორტის უმაღლესი სასწავლებელი გარკვეული წლების განმავლობაში ქვეყანაში არ ფუნქციონირებდა. ახალგაზრდობა და მწვრთნელები აქტიურად მონაწილეობენ მენეჯმენტის პროგრამებში, რაც ზრდის ადმინისტრატორთა, მწვრთნელთა და ადგილობრივი სპეციალისტების კვალიფიკაციას.
- კვლავ დაბალია ადგილობრივი სპორტის სპეციალისტების ჩართულობა საერთაშორისო პროგრამებში, როგორცაა ICECP, MEMOS, NOC-ის გაცვლითი პროგრამები — რაც ძირითადად ეროვნული მწვრთნელების ენობრივი ბარიერებით არის განპირობებული. მიუხედავად ამისა, GNOC, NSFs და IF-ების მჭიდრო თანამშრომლობით ხორციელდება უცხოელი ექსპერტების მოწვევა ცოდნისა და გამოცდილების გასაზიარებლად.
- სპორტის სახეობების და სტიპენდიანტების რაოდენობა იზრდება წინა ოთხწლიან პერიოდთან შედარებით, თუმცა გაუმჯობესება ძირითადად ზაფხულის ოლიმპიური სპორტის სახეობების ხარჯზეა.
- ზამთრის სპორტის ფედერაციები ნაკლებად იყენებენ პროგრამებს. მათ მეტად ჩართვას მნიშვნელოვანი როლი ექნება ნიჭიერი სპორტსმენების გამოვლენაში. ამ მხრივ, კვლავ ყველაზე აქტიურ ფედერაციებად რჩება სათხილამურო სპორტი და ფიგურული ციგურაობა.
- აღსანიშნავია აქტიური ფედერაციების მოთხოვნები მწვრთნელთა ეროვნული კურსების ჩატარებაზე ოთხწლიან პერიოდში რამდენჯერმე, თუმცა OS-ის მიერ განსაზღვრული დაფინანსების ზღვარი ყოველთვის არ იძლევა ყველა მოთხოვნის დაკმაყოფილების საშუალებას.

## ძირითადი პასუხისმგებლობები და ანგარიშვალდებულება:

### 1. სრულყოფის კულტურა და ძირითადი პარტნიორობა:

- კარგი მმართველობის ძირითადი პრინციპების დაცვა
- წარმატებული კომერციული პროგრამა
- ინფორმაციული კომუნიკაცია
- გლობალური სტანდარტების დაცვა სპორტული ეთიკის საკითხებში
- გაძლიერებული თანამშრომლობა მთავრობასთან
- აქტიურობა ოლიმპიური მოძრაობის ფარგლებში

### 2. წარმატებისკენ მუდმივი ლტოლვა Team Georgia-სთვის:

- მაღალი მიღწევების სპორტის განვითარება

- შედეგებზე დაფუძნებული სტანდარტების გამოყენება
- განვითარების გზების მხარდაჭერა
- ელიტური სპორტსმენების მხარდაჭერა

### 3. სოლიდარობის და შესაძლებლობების განვითარება ეროვნული ფედერაციებისთვის:

- ეროვნული ფედერაციების შესაბამისობა და მდგრადობა
- რესურსებით მხარდაჭერა
- სპორტსმენების კეთილდღეობა და მოხალისეების მხარდაჭერა
- სპორტში ლიდერობა

### 4. სპორტი საზოგადოებაში:

- ოლიმპიზმის და ოლიმპიური მოძრაობის პოპულარიზაცია
- მდგრადი განვითარების მიზნების მიღწევა
- სპორტში მონაწილეობის უზრუნველყოფა ყველასთვის

### დასკვნა:

საქართველოს ეროვნული ოლიმპიური კომიტეტის ერთ-ერთი მთავარი პრიორიტეტია ქვეყნის მასშტაბით ოლიმპიური მოძრაობის მდგრადობის ხელშეწყობა და მისი მისიის გავრცელება ყველა რეგიონში. GNOC ბოლო ათწლეულში აქტიურად ცდილობს გამოიყენოს ოლიმპიური სოლიდარობის პროგრამები ეფექტურად, რათა გააუმჯობესოს მდგომარეობა სპორტსმენტა, მწვრთნელთა, პროგრამების, მენეჯმენტის, ოლიმპიური ღირებულებების და სხვა შესაბამისი მიმართულებებით.

მიუხედავად მიღწეული წარმატებისა, ორგანიზაციული მართვის კუთხით არსებობს გაუმჯობესების მოთხოვნილება, რაც ამ კვლევის ფარგლებში გამოიკვეთა. დასახულია მიზნები OS პროგრამების ეფექტიანობის გაზრდის, უკეთესი შედეგების მიღწევის და GNOC-ისა და NSF-ის შესაძლებლობების გაძლიერების მიმართულებით.

კვლევის შედეგად გამოიკვეთა რამდენიმე მიმართულება, რომელიც საჭიროებს გაუმჯობესებას. შემუშავებულია მოქმედების გეგმა მოკლე, საშუალო და გრძელვადიანი მიზნებით. მიუხედავად წარმატებული პროგრამების განხორციელებისა, კვლევამ ასევე გამოავლინა გარკვეული სისუსტეები, რაც საჭიროებს დაძლევას ეფექტური სამოქმედო პროცესების უზრუნველსაყოფად.

დამატებითი დონორების მოძიება დაფინანსების გაზრდის მიზნით წარმოადგენს ერთ-ერთ აქტუალურ საკითხს, რათა მეტმა დაინტერესებულმა პირმა შეძლოს ოლიმპიური პროგრამების ხელმისაწვდომობა და განხორციელება.

ამისთვის, სეოკმა უნდა განაგრძოს აქტიური საქმიანობა წინამდებარე სტრატეგიული გეგმის გასატარებლად, რაც თავის მხრივ გაზრდის თანამშრომლების უნარებს, გაანაწილებს ამოცანებს და გააუმჯობესებს კონტროლის მექანიზმებს.