



საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებელი  
**სტრატეგია**  
**2011-2015**

თბილისი, 2011 წლის ნოემბერი



*წინამდებარე გამოცემაში გამოთქმული მოსაზრებები ავტორისეულია და არ ასახავს გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის ან გაეროს განვითარების პროგრამის თვალსაზრისს.*



*Empowered lives.  
Resilient nations.*

## სარჩევი

1. შესავალი .....	1
2. ხედვა და მისია.....	2
3. სტრატეგიული მიზნები.....	3
3.1. საზოგადოებრივი ფუნქციის შესრულება .....	4
3.2. მაუწყებლის საზოგადოებრივი დანიშნულების მახასიათებლები.....	6
3.3. მაუწყებლის, როგორც საჯარო ორგანიზაციის ეკონომიკა....	6
4. შესაძლებლობები და რისკები .....	8
5. პროგრამული სტრატეგია .....	10
6. ფუნქციური სტრატეგიები	
6.1. ფინანსური სფერო .....	13
6.2. ტექნიკური და პროექტის რეზიუმე.....	21
6.2.1 ინფრასტრუქტურა (“ტექნოლოგიური პლატფორმა”).....	24
6.2.2 მონიტორინგი და უსაფრთხოება.....	27
6.2.3 მედიასაშუალებების მართვა.....	28
6.2.4 საორგანიზაციო სტრუქტურა.....	30
6.3. უძრავი ქონების მართვა.....	32
6.4. მოძრავი ქონების მართვა .....	33
6.5. ადამიანური რესურსები.....	35
6.6. რეკლამა.....	37
6.7. საზოგადოებასთან ურთიერთობა .....	39
6.8. არქივის მენეჯმენტი.....	40
7. ორგანიზაციული სტრუქტურა .....	42
8. კანონმდებლობა .....	43
9. განსახორციელებელი აქტივობების მოკლე შეჯამება და განრიგი.....	45

# 1. შესავალი

წარმოდგენილი სტრატეგია არის დოკუმენტი, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს საზოგადოებრივი მაუწყებლის გრძელვადიანი განვითარება და მისი საქმიანობა უფრო გასაგები და გამჭვირვალე გახადოს მენეჯმენტისთვის, თანამშრომლებისთვის, სამეურვეო საბჭოსთვის და განსაკუთრებით საზოგადოებისთვის.

სტრატეგია უზრუნველყოფს მაუწყებლის მუშაობას, რომელიმე ადმსრულებელი რგოლის ან მმართველობითი ორგანოს მოქმედების მანდატის ვადის ხანგრძლივობის მიუხედავად. მომავალმა ხელმძღვანელებმა “ამერიკა ხელახლა კი არ უნდა აღმოაჩინონ”, არამედ უკვე არსებულ სამოქმედო გეგმას უნდა დაეყრდნონ. ყველა მათგანს შეიძლება ჰქონდეს საკუთარი ინდივიდუალური მიდგომა, თუმცა ეს არ გულისხმობს უკვე დადგენილი ზოგადი დებულებების თავიდან განსაზღვრას.

საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებლის სტრატეგიის პროექტი შემუშავებულია ევროპის მაუწყებელთა კავშირის (EBU) ექსპერტების დახმარებით და მასში გათვალისწინებულია ევროპაში მოქმედი საზოგადოებრივი მაუწყებლების გამოცდილება.

დოკუმენტი მომზადდა არა მხოლოდ საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებლის ექსპერტებისა და ხელმძღვანელების ძალისხმევით, არამედ საზოგადოების ფართო სპექტრის წარმომადგენელთა მონაწილეობით. ეს შესაძლებელი გახდა საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებლის 37 თანამშრომლის უშუალო ჩართვით, სამეურვეო საბჭოს რამდენიმე წევრთან და 50-მდე გარეშე პირთან ხანგრძლივი კონსულტაციების შედეგად. (ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების “SWOT” ანალიზის მომზადებისას გამოიკითხა არაერთი მედიაექსპერტი, პარლამენტარი, სამეცნიერო ინსტიტუტების, პოლიტიკური პარტიების, სამინისტროების, სამოქალაქო საზოგადოების, არასამთავრობო და საქართველოში მოქმედი უცხოური ორგანიზაციების წარმომადგენელი).

ეს სტრატეგია ასევე კარგი გზამკვლევაა ქვეყანაში სხვადასხვა ორგანიზაციებისა თუ საკანონმდებლო ორგანოს წარმომადგენელთათვის და საჭირო დოკუმენტია, მომავალში უცხოური დახმარების პროგრამებისთვის. მაუწყებლის განვითარებაში ნებისმიერი პირის ჩართვა მისასალმებელია, თუ ის ხელს უწყობს მაუწყებლის სტრატეგიის მიზნებისა და ამოცანების განხორციელებას და მისი მხრიდან რაიმე განსხვავებული პარადიგმების ქადაგების ხასიათი არა აქვს.

მადლობას ვუხდით ევროპის მაუწყებელთა კავშირს (EBU) პროექტში ექსპერტთა აქტიური ჩართვისთვის, იმ იმედით, რომ ისინი ასევე აქტიურ მონაწილეობას მიიღებენ სტრატეგიის განხორციელებისას. ასევე მადლობას ვუხდით გაეროს განვითარების პროგრამას (UNDP) და შვედეთის საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს (Sida) პროექტში მონაწილე ექსპერტების მუშაობის დაფინანსებისთვის.

კმაყოფილები ვართ იმით, რომ რამდენიმე უცხოურმა ორგანიზაციამ (ევროკავშირი, USAID/IREX და სხვები) საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებლისთვის დახმარების სურვილი გამოთქვა და შემდგომი ქმედებების განხორციელებისას ისინი წინამდებარე სტრატეგიას დაეყრდნობიან. აღსანიშნავია, რომ ევროკავშირის დახმარების პროექტი პირველი და დაუყოვნებელი/დროული რეაგირება იქნება, რაც ძალიან მნიშვნელოვანია წინამდებარე სტრატეგიის წარმატებისა და ხორცშესხმისათვის.

აღნიშნული დოკუმენტის მეშვეობით მოხერხდება სხვადასხვა სახის არაკოორდინირებული (შესაძლოა კეთილი განზრახვებით, მაგრამ) ხშირად ურთიერთსაწინააღმდეგო ექსპერტული დახმარების და რჩევების თავიდან აცილება. ამიერიდან, მკაფიოდ განსაზღვრული სამოქმედო გეგმა ყველას მისცემს საშუალებას თავისი წვლილი შეიტანოს სსმ-ს განვითარებაში შეთანხმებული მიზნების ფარგლებში. ყველა შემდგომი ქმედების კოორდინაცია უნდა განხორციელდეს საზოგადოებრივი მაუწყებლის მიერ.

## 2. ხედვა და მისია

### *ხედვა*

საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებელი არის საჯარო, არაკომერციული, ელექტრონული მედიასაშუალება და მისი ამოცანაა შექმნას და ეთერში გაუშვას მაღალი ხარისხის და მრავალფეროვანი შინაარსის რადიო, სატელევიზიო და მულტიმედიური პროდუქტი.

გადაცემები შეუზღუდავად ხელმისაწვდომი უნდა იყოს საქართველოს ყველა მოქალაქისთვის, მათი შინაარსი უნდა ითვალისწინებდეს საზოგადოების საჭიროებებს და მათი მიღება შესაძლებელი უნდა იყოს ყველა ხელმისაწვდომი ტექნიკური საშუალებებით.

### *მისია*

საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებელი არის საჯარო დაწესებულება და უნდა ემსახურებოდეს მთელი საქართველოს მოსახლეობის ინტერესებს. მისი პროგრამები უნდა იყოს შემეცნებითი ხასიათის და ითვალისწინებდეს მთელი ქვეყნის მოსახლეობის, მათ შორის უმცირესობების და განსხვავებული ინტერესების მქონე ჯგუფების საჭიროებებს. საზოგადოებრივმა მაუწყებელმა უნდა იზრუნოს მრავალფეროვანი ინფორმაციის და ცოდნის გავრცელებაზე და აგრეთვე ხელი შეუწყოს საქართველოს ავთენტური ორიგინალური პროდუქციის (authorship) შექმნას.

თანამედროვე საზოგადოების განვითარების საწინდარია ობიექტური ინფორმაცია, ინფორმირებული აუდიტორია, ღირებული იდეების და ინიციატივების გავრცელება, მემკვიდრეობის პატივისცემა და გაფრთხილება, ყველა მოქალაქის (ეთნიკური უმრავლესობის და უმცირესობების) ენის, კულტურული ტრადიციებისა და თვითმყოფადობის შენარჩუნება, დიალოგი და ურთიერთპატივისცემა, მტრული მოწოდებების უარყოფა და საზოგადოებრივი ინტერესების დაცვა სხვადასხვა ვიწრო პოლიტიკური, ეკონომიკური, თუ სხვა სახის მანიპულაციებისგან.

საზოგადოებრივი მაუწყებლის მისიაა, მსოფლიოს სხვა ქვეყნებს გააცნოს საქართველოს და მასში მცხოვრები ეთნიკური უმცირესობების თვითმყოფადობა, ენა, კულტურა და იდენტურობა.

ამ მისიის წარმატებით შესრულება შესაძლებელია მხოლოდ მოტივირებული თანამშრომლების პროფესიონალიზმით და ძალისხმევით, მაღალი დონის ორგანიზაციული კულტურით და საქმისადმი კეთილსინდისიერი მიდგომით.

საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებლის სტრუქტურა უნდა იყოს იმდენად მოქნილი, რომ შეესაბამებოდეს დროის მოთხოვნას და მუდამ ცვალებადი გარემოს გამოწვევები მიიღოს.

საქართველოს სახელმწიფომ და მთავრობამ უნდა უზრუნველყოს შესაბამისი პირობები საზოგადოებრივი მაუწყებლის ფუნქციონირებისათვის, საქართველოს კონსტიტუციისა და კანონმდებლობის, კერძოდ კი 2004 წლის 23 დეკემბრის მაუწყებლობის შესახებ კანონის შესაბამისად (მასში შესული ყველა ცვლილებით 20.05.2005, 02.06.2005, 28.12.2005, 29.12.2006, 02.03.2007, 27.06.2008, 15.07.2008, 29.12.2008, 31.10.2008, 27.03.2009, 31.07.2009, 24.09.2009, 03.11.2009, 25.12.2009 და 19.04.2011 წწ.), ასევე ევროსაბჭოს, გაეროს, იუნესკოს წევრი ქვეყნებისთვის სავალდებულო კონვენციების, დადგენილებების, რეკომენდაციების და ევროპის მაუწყებელთა კავშირის (EBU) (რომლის აქტიური წევრიცაა საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებელი) წესდებისა და სტანდარტების გათვალისწინებით.

საქართველოს სახელმწიფო და მთავრობა პირველ რიგში უნდა იყოს საზოგადოებრივი მაუწყებლის ადეკვატური დაფინანსების სისტემის და სარედაქციო დამოუკიდებლობის გარანტი, ხოლო საზოგადოებრივმა მაუწყებელმა, თავის მხრივ, უნდა შეინარჩუნოს პოლიტიკური ნეიტრალიტეტი, უზრუნველყოს გამოხატვის თავისუფლება და ხელი შეუწყოს ორიგინალური, ავთენტური პროდუქციის შექმნას.

აუცილებელია უზრუნველყოფილ იქნას საზოგადოებრივი მაუწყებლის ხელმძღვანელობის სტაბილურობა და მართვის სისტემის მდგრადობა, როგორც გრძელვადიანი განვითარების მნიშვნელოვანი წინაპირობა.

კანონმდებლობა უნდა იყოს სტაბილური და ურყევი, ხოლო აუცილებელი ცვლილებები ხორციელდებოდეს საჯარო განხილვების შედეგად, განსაკუთრებით მედიის და მაუწყებლობის სფეროს პროფესიონალთა აზრის გათვალისწინებით.

### **3. სტრატეგიული მიზნები**

ზრდადი კონკურენციის მიუხედავად, საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებელი ვალდებულია გამოყოს აუცილებელი რესურსი და სათანადო ძალისხმევა დახარჯოს მრავალმხრივი და მრავალფეროვანი შინაარსის პროგრამების შესაქმნელად, რათა დააკმაყოფილოს სხვადასხვა ინტერესების მქონე განსხვავებული ჯგუფების მოთხოვნები.

გასათვალისწინებელია შემდეგი სტრატეგიული მიზნები:

- ა) საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებლის რადიოს და ტელევიზიის ერთობლივი მოქმედებით, ახალი მედიაპროდუქტების შეთავაზება, ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია ინტერნეტ - პორტალის განვითარება.
- ბ) ინტერნეტ პორტალისა და სავარაუდოდ, რადიოს გარდა, წინამდებარე სტრატეგიის მოქმედების პერიოდში არ უნდა მოხდეს პროგრამების რაოდენობის მატება. ამის ნაცვლად, საჭიროა ყურადღება გამახვილდეს გადაცემების ხარისხის და ვიზუალური ესთეტიკის გაუმჯობესებაზე, რაც უნდა ეყრდნობოდეს მაყურებელთა აუდიტორიის ემპირიული კვლევის ანალიზს;
- გ) წარმოების და მაუწყებლობის დიგიტალიზაცია; (ციფრულ ფორმატში გადაყვანა).
- დ) ბაზარზე პოზიციის განმტკიცება, განსაკუთრებით ზოგადი პოზიციონირების გაუმჯობესება;
- ე) ფინანსური სტაბილურობა და საიმედოობა, მეტი ფინანსური დამოუკიდებლობა და გამჭვირვალობა. ამასთანავე, დაფინანსების წყაროების დივერსიფიცირება.
- ვ) „დ“ და „ე“ პუნქტებში აღწერილი მიზნების მისაღწევად დაგეგმარების და წარმოების შესაბამისი მექანიზმების გამოყენება და დამხმარე პროცესების და სამსახურების ორგანიზება.
- ზ) ხელმძღვანელობის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები, უნდა ეყრდნობოდეს შესაბამის დარგში უკვე დაგროვილ ცოდნას, მეთოდებს და გამოცდილებას.
- თ) საზოგადოების მხარდაჭერის სტიმულირება დიალოგის და კონსენსუსის გზით;
- ი) საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებლის თანამშრომლებში კორპორატიული იდენტობის და კმაყოფილების დონის ამაღლება;
- კ) ორგანიზაციული სტრუქტურის თანმიმდევრული მოდერნიზაცია და ადაპტაცია ახალი მოთხოვნებისადმი.

**3.1. საზოგადოებრივი საქმიანობის ფუნქცია** საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებლის საქმიანობის მიზანია არა ფინანსური მოგება, არამედ თავისი ხედვითა და მისიით განპირობებული ამოცანების და კანონით დადგენილი ვალდებულებების შესრულება.

საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებელი უნდა ემსახუროდეს საზოგადოებას, იყოს დამოუკიდებელი, სანდო, თანამედროვე, მოქნილი, ეფექტური, პროფესიონალური და ტექნოლოგიურად მაღალგანვითარებული დაწესებულება.

დასახული ამოცანების განხორციელება უნდა ხდებოდეს შრომის ორგანიზების, მართვის, ადმინისტრირებისა და საბაზრო ეკონომიკის შესაფერისი სტანდარტების მიხედვით.

საზოგადოებრივი მაუწყებლისთვის ისევე მნიშვნელოვანია აუდიტორიის ქცევის ემპირიული მაჩვენებლების მუდმივი ანალიზი, როგორც კომერციული კომპანიებისთვის. ამავდროულად, მისი გამოყენება განსაკუთრებული გონიერებით უნდა ხდებოდეს პროგრამის შინაარსობრივი მხარის, საეთერო ბადის შედგენისას და პროგრამული კონცეფციის შემდგომი შეფასების დროს. სრულყოფილი მოდელის გარეშე და კრიტიკული აუდიტორიის პირობებში, საზოგადოებრივი მაუწყებელი კარგავს თავის საზოგადოებრივ ფუნქციას და საბოლოო ჯამში ფინანსურად გაუმართლებელ ტვირთად იქცევა. ამდენად, ყოველი კონკრეტული პროგრამის შინაარსი და

ფორმატი (დრამატურგის ელემენტების ჩათვლით), განსაკუთრებული სიფრთხილით უნდა შეიქმნას.

აღნიშნულის გათვალისწინებით, საქართველოს საზოგადოებრივმა მაუწყებელმა უნდა მიიღოს შემდეგი ზომები:

- მუდმივად გააუმჯობესოს პროდუქციის ხარისხი;
- თავისი ქმედებებით ეცადოს გააუმჯობესოს რეპუტაცია და გაზარდოს საზოგადოების ნდობა;
- მეტი ინვესტიცია ჩადოს არსებულ და ახალ კონტენტში;
- ადეკვატურად შეაფასოს კონკურენცია კომერციული მედიაკომპანიების მხრიდან.
- დაარეგულიროს წარმოების პროცესები და დააწესოს სტანდარტები;
- უზრუნველყოს კადრების სისტემატიური ტრენინგი და ხელი შეუწყოს პროფესიონალური კადრების განვითარებას.

**ზემოაღნიშნული ზომების განსახორციელებლად აუცილებელია :**

- კრეატიული და ინოვაციური იდეების წახალისება და პროგრამების მოსამზადებელი პროცესის გაუმჯობესება;
- პროგრამების შემუშავების, დამზადების და შემდგომი კონტროლის პროცედურების დახვეწა;
- პროგრამების შინაარსის (კონტენტის) მუდმივი ტესტირება და აუდიო-ვიზუალური მხარის შემოწმება (ლოგო, წარმოების და რედაქტირების ხარისხი, საარქივო მასალების გამოყენება, მუსიკის ხარისხი და შესაბამისობა);
- დამოუკიდებელ პროდიუსერებთან, კულტურის სფეროში მომუშავე ორგანიზაციებთან და ადგილობრივ ხელისუფლებასთან უფრო მჭიდრო თანამშრომლობა;
- საჯარო ღონისძიებების და აქციების ხშირი მოწყობა და კარგად გაშუქება საქართველოს ყველა რეგიონიდან.
- თანამშრომლობის და ერთობლივი წარმოების განვითარება საერთაშორისო და რეგიონალურ ორგანიზაციებთან. განსაკუთრებით ევროპის მაუწყებელთა კავშირთან (EBU) და ევროპის რეგიონალური მაუწყებლების გაერთიანებასთან (Circom-regional).

### **3.2. მაუწყებლის საზოგადოებრივი დანიშნულების მახასიათებლები**

- შინაარსობრივად მრავალფეროვანი და კრეატიული გადაცემები, სიზუსტე, სოლიდურობა და სენსაციურობაზე უარის თქმა, ანალიტიკური, კონტექსტში გასაგები და რელევანტური, მრავალპროფილიანი, მიმდინარე და ისტორიული მნიშვნელობის მოვლენების და პერსპექტივების წარმოჩენა;
- ხარისხი, სანდობა და პასუხისმგებლობა;
- მაღალი პროფესიული სტანდარტები;
- ცალკეული ვიწრო ინტერესებისგან დამოუკიდებლობა;

- ორიგინალური და ადგილობრივი წარმოების პროდუქციის დიდი რაოდენობა;
- პროგრამების ყოვლისმომცველი და სრულყოფილი ასორტიმენტი (ახალი ამბები, ანალიტიკა, მიმოხილვა, შემეცნება, ელიტარული და მასობრივი კულტურა, გართობა და სპორტი);
- რეიტინგის მიუხედავად, საჭირო გადაცემები სოციალური და ეთნიკური უმცირესობებისთვის;
- გადაცემების ხელმისაწვდომობა (ყველა შესაძლო ტექნიკური პლატფორმის მეშვეობით);
- უმნიშვნელოვანესი ეროვნული საგანძურის - არქივის პერსპექტიული როლი და მისი რეალური ღირებულების დადგენა (ვალორიზაცია), რათა შესაძლებელი გახდეს მისი კომერციული თვალსაზრისით გამოყენება, როგორც საქართველოში, ასევე ქვეყნის ფარგლებს გარეთ.

### 3.3. მაუწყებლის, როგორც საჯარო ორგანიზაციის ეკონომიკა

ნაკლებად მოსალოდნელია საზოგადოებრივი ფონდებიდან რაიმე დამატებითი ფინანსური რესურსების მიღება. გამონაკლისი შეიძლება იყოს ციფრულ მაუწყებლობაზე გადასვლისთვის საჭირო ერთჯერადი ინვესტიცია. აქედან გამომდინარე, საზოგადოებრივი მაუწყებლის სამომავლო გეგმების განხორციელებისთვის დამატებითი თანხების მობილიზება, შიდა რესურსების ოპტიმალური მართვით უნდა მოხდეს; პრაქტიკული შესაძლებლობის შემთხვევაში, არაპროგრამული ნაწილის წარმოება უნდა ხდებოდეს გარე რესურსების მეშვეობით (აუთსორსინგი), საჭიროა კომერციული პოტენციალის გამოყენება, დაშვებული სარეკლამო გაყიდვების, უძრავი ქონების მართვის, ტექნიკური მომსახურების და სარეზერვო სიმძლავრეების ეფექტური გაყიდვის პოლიტიკის მეშვეობით, ასევე ახალი მედიაპლატფორმებისთვის პროდუქციის გაყიდვიდან მიღებული შემოსავლებით.

ამის განხორციელება შეუძლებელია სწორი ორგანიზების, ხარჯების გამჭვირვალობის და მათი სწორი მართვის გარეშე.

ამიტომაც, გამართული პროგრამული, საწარმოო თუ ფინანსური გეგმების შემუშავებისთვის და შემდგომი განხორციელებისთვის აუცილებელია ადეკვატური სამუშაო პროცესების და საწარმოო სტანდარტების დაწესება. უნდა განისაზღვროს სხვადასხვა ჟანრის და შინაარსის პროგრამის ერთი წუთის რეალური ღირებულება. პროცესები უნდა გაიწეროს თანმიმდევრული (ორწლიანი) და ინტერაქტიული (ქვევიდან ზევით და პირიქით) განხორციელების მეთოდით, თითოეული სტრუქტურული ერთეულის სრული პროგრამული და ფინანსური ავტონომიის გათვალისწინებით.

აქედან გამომდინარე, წინამდებარე სტრატეგიის ვადაში, დღეისათვის სსმ-ში არსებული მუშაობის მეთოდები და დინამიკა საფუძვლიანად უნდა შეიცვალოს, ხოლო ორგანიზაციული სტრუქტურა და სამუშაო პროცედურები მასთან შესაბამისობაში უნდა იყოს მოყვანილი.

უნდა განისაზღვროს ცალკეული პროგრამის და მთლიანი წარმოების რეალური ღირებულება. ამის მისაღწევად საჭიროა:



- განისაზღვროს წარმოების სტანდარტები და ნორმატივები, გაიწეროს ტექნიკური და საწარმოო საჭიროებები, საკადრო და დროის რესურსი.
- ნებისმიერი საწარმოო, საკადრო და ტექნიკური რესურსების გამოყენების თუ შესყიდვის დაგეგმვა უნდა ხდებოდეს დადგენილი წესით.
- წლიური ბიუჯეტის (ბიზნეს გეგმის) შედგენა უნდა ხდებოდეს პროგრამული და საწარმოო ხარჯების, ასევე სხვა დამხმარე სერვისების (ადმინისტრაცია, მენეჯმენტი, სამეურნეო და სხვა ხარჯები) ღირებულების დეტალური მონაცემების გამოყენებით.

ბიუჯეტის (ბიზნეს გეგმის) მომზადება უნდა ხდებოდეს სტანდარტული პროცედურის მიხედვით - პროგრამების იდეების შემუშავება, საწარმოო და ფინანსური საჭიროებების დეტალური ანალიზი და შეფასება, საბოლოო დოკუმენტის მომზადება, სამეურნეო საბჭოს სხდომაზე დამტკიცება და შემდგომი განხორციელება.

წლიური ბიუჯეტის ფარგლებში მაუწყებლის თითოეული შემოქმედებითი ჯგუფისთვის უნდა განისაზღვროს ფინანსური რესურსი, რომლის შესაბამისი წესებისა და სტანდარტების დაცვით განკარგავაზეც პასუხისმგებელი თავად იქნება .

შესაბამისად, თითოეული ჯგუფის მიერ რესურსების დასაბუთებული და ეკონომიური ხარჯვა სათანადოდ უნდა დაფასდეს და პირიქით, არასწორ მართვას სათანადო სანქციები უნდა მოსდევდეს.

ხელმძღვანელობამ უნდა აკონტროლოს ბიუჯეტის შედგენის პროცესი, მიიღოს საბოლოო ვარიანტი და მთელი წლის განმავლობაში უზრუნველყოს მისი განხორციელება. ყოველი წლის განმავლობაში გამოვლენილი დადებითი და უარყოფითი ფაქტორები, შემდგომი წლის ბიუჯეტის შედგენისას უნდა იყოს გათვალისწინებული.

სამეურნეო საბჭომ მუდმივად უნდა აკონტროლოს მენეჯმენტის მიერ ბიზნეს გეგმის შესრულების პროცესი.

გადაწყვეტილებების უცაბედად მიღება და დაუგეგმავი ქმედებები მხოლოდ გამონაკლისის სახით უნდა იყოს დაშვებული.

#### 4. შესაძლებლობები და რისკები

ცხრილში წარმოდგენილია საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებლის ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების (SWOT) ანალიზი:

ძლიერი მხარეები:	სუსტი მხარეები:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• უმველესი და ყველაზე გამოცდილი ელექტრონული მედია საქართველოში</li> <li>• ქვეყნის მასშტაბით პროგრამების ყველაზე მრავალფეროვანი არჩევანი</li> <li>• ყველაზე ცნობილი რადიო, ქვეყანაში ყველაზე დიდი აუდიტორიით</li> <li>• რადიოს კარგი პოზიცია ბაზარზე და ზრდადი სატელევიზიო რეიტინგი</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ბაზარზე ძლიერი კონკურენცია</li> <li>• კანონმდებლობის ხშირი ცვლილება</li> <li>• შეზღუდული სარეკლამო შემოსავლები</li> <li>• მონოპოლიზირებული სარეკლამო ბაზარი, რომელიც მხოლოდ რეიტინგებით არ რეგულირდება.</li> <li>• შედარებით დაბალი სატელევიზიო ბაზრის ხვედრითი წილი (share) და რეიტინგები საწყის ეტაპზე</li> <li>• შედარებით სუსტი საზოგადოებრივი იმიჯი და ნდობა</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ბოლო 1,5 წლის განმავლობაში განხორციელებული პოზიტიური ცვლილებების შედეგად, სარედაქციო დამოუკიდებლობის და ნდობის ხარისხის ზრდა</li> <li>• ახალი სატელევიზიო პროდუქტების (საპარლამენტო მე-2 არხი და პირველი საინფორმაციო კავკასიური არხი- PIK) წარმატება და მათი შემდგომი განვითარების პერსპექტივები</li> <li>• საქართველოში საუკეთესო აუდიო-ვიზუალური და ფონოგრაფიული არქივი (აუდიო და ვიდეო ფონდი)</li> <li>• გამოცდილი შემოქმედებითი და ტექნიკური პერსონალი</li> <li>• ტელე და რადიო კორესპონდენტების არსებული ქსელი</li> <li>• მდიდარი საწარმოო პოტენციალი</li> <li>• მინიმალური, მაგრამ რეალური დაფინანსების წყარო</li> <li>• უძრავი ქონების გამოყენების პოტენციალი</li> <li>• ციფრულ მაუწყებლობაზე გადასვლისთვის აუცილებელი მინიმუმალური ბაზა</li> <li>• სწრაფი ტრანსფორმაციის შესაძლებლობა</li> <li>• სინერჯის და ახალი კონტენტის შექმნის შესაძლებლობა</li> <li>• პოტენციური პარტნიორები ადგილობრივი მაუწყებლების სახით.</li> <li>• ინტეგრირებულობა საერთაშორისო გარემოში</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• წარსულში საზოგადოებასთან ურთიერთობის არასწორი პოლიტიკა, ზოგადად მოქალაქეებთან, სამოქალაქო საზოგადოების წარმომადგენლებთან და არასამთავრობო ორგანიზაციებთან მიმართებაში</li> <li>• ასაკოვანი კადრები (საშუალო ასაკია 50 წელი და მეტი)</li> <li>• რეგულარული ტრენინგების სისტემის არარსებობა</li> <li>• ორგანიზაციულ ერთეულებს შორის არასწორი კომუნიკაცია</li> <li>• შემოქმედებითი პროცესის და ბიუჯეტის არასწორი დაგეგმვა და შესრულება</li> <li>• პროექტების არასწორი მართვა</li> <li>• გადაცემების და დამხმარე სისტემების არასისტემატური ანალიზი</li> <li>• ხარისხის კრიტერიუმების და განსაზღვრული მიზნების არარსებობა</li> <li>• სუსტი კორპორატიული კულტურა, თანამშრომლების დაბალი მოტივაცია და ცვალებად გარემოში ადაპტაციის სირთულე.</li> <li>• გაურკვეველი იერარქიული დონეები</li> <li>• უწყურადღებო დამოკიდებულება საქმიანობის ეფექტურად და ეკონომიურად წარმართვის მიმართ.</li> <li>• სტანდარტების არარსებობა</li> <li>• გაუმართავი სამუშაო პროცესები, რომლებიც ძირითადად ეფუძნება გამოცდილებას და არა მონაცემების ემპირიულ ანალიზს</li> <li>• გაუმართავი საინფორმაციო ტექნოლოგიები (IT)</li> </ul>
---	--

შესაძლებლობები	საფრთხეები
<ul style="list-style-type: none"> <li>• პოლარიზებულ მედია გარემოში, არსებობს მოთხოვნილება მიუკერძოებელ და სანდო მაუწყებელზე</li> <li>• მაუწყებლობის სფეროში კონკურენცია მეტწილად მოძველებული უცხოური ფორმატებით წარმოებს.</li> <li>• არ არსებობს კონკურენცია ბეჭდურ მედიასთან. მოსახლეობის უმრავლესობა უპირატესობას ანიჭებს ელექტრონულ მედიასშუალებებს.</li> <li>• ხარჯების ოპტიმიზაციის და ხარისხის და პროდუქტიულობის გაზრდის დიდი, მაგრამ გამოუყენებელი პოტენციალი</li> <li>• ხარჯების შემცირება შესაძლებელია სამუშაო პროცესების გაანალიზების და გამართვის შემთხვევაში</li> <li>• თანამედროვე გამოსახულება და ხმა, განსაკუთრებით ახალი ამბების და საზოგადოებრივ-პოლიტიკურ, დოკუმენტური ფილმების, საბავშვო და ახალგაზრდულ, საგანმანათლებლო და სპორტულ გადაცემებში (ვერბალური და ვიზუალური ანალიზი)</li> <li>• ახალი საზოგადოებრივი მედიასშუალებისთვის (Public Service Media) დამახასიათებელი ფორმატების გამოყენება, ევროპის მაუწყებელთა კავშირის პარტნიორი ორგანიზაციების კვლევების გამოყენებით.</li> <li>• ვებ მაუწყებლობისთვის მულტიმედიური პროდუქციის წარმოება ხელს შეუწყობს კონტენტის განახლებას.</li> <li>• ახალ კონტენტთან დაკავშირებით, სატელეკომუნიკაციო ოპერატორებთან სტრატეგიული პარტნიორობის და თანამშრომლობის პერსპექტივა</li> <li>• უძრავი ქონება პერსპექტიულ ადგილას, რომლის გაყიდვის ან გაცვლის მეშვეობით შესაძლებელი გახდება ახალი ტელერადიო ცენტრის მშენებლობა ციფრული მაუწყებლობის ყველა საჭიროებების გათვალისწინებით</li> <li>• თავისუფალი საწარმოო სიმძლავრეების და საარქივო მასალების კომერციული გამოყენება.</li> <li>• დამხმარე საქმიანობის აუტოსორსინგი და ფიქსირებული ხარჯების შემცირებით თანხების დაზოგვა პროგრამებისთვის.</li> <li>• პროგრამების გაცვლისა და გაყიდვის შესაძლებლობების ზრდა, ხარისხის გაუმჯობესებასთან ერთად.</li> <li>• ევროკავშირთან მჭიდრო ურთიერთობები იძლევა გრანტების და სუბსიდიების მიღების, ასევე მრავალ ტენდერში და პროექტში მონაწილეობის შესაძლებლობებს და ზრდის უცხოური ორგანიზაციებისგან დახმარების მიღების ან თუნდაც ხელსაყრელი სესხების აღების შესაძლებლობას.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• გარემოში ცვლილებების მიმართ არაადეკვატურმა რეაგირებამ შეიძლება გამოიწვიოს ბაზარზე დამკვიდრებული პოზიციის და რეიტინგის დაცემა, ასევე რეპუტაციის და საზოგადოებრივი მხარდაჭერის შემცირება</li> <li>• სტანდარტების და ხარისხის კრიტერიუმების არარსებობამ შეიძლება გამოიწვიოს არასწორი გადაწყვეტილებების მიღება და სტრატეგიული მიზნებიდან გადახვევა</li> <li>• არასწორმა დაგეგმვამ შეიძლება გაზარდოს დანახარჯები და შეამციროს კომერციული შემოსავლები (რეკლამიდან და სხვა)</li> <li>• ერთიანი მიდგომის გარეშე იზრდება არაეფექტური მუშაობის და ზედმეტად ინდივიდუალური მიდგომის რისკი.</li> <li>• ძლიერი კონკურენციის შედეგად სსმ-ს მიმართ ინტერესის კლება</li> <li>• მოდერნიზაციის პროცესი შეიძლება შეაფერხოს ზოგიერთი ქმედებების, მათ შორის, წარმოების ციფრულ ფორმატებზე გადაყვანის, საჭირო რეორგანიზაციის და ინტერნეტ პორტალის დაგვიანებამ.</li> <li>• საზოგადოებრივი მაუწყებლის დამოკიდებულება ფინანსურ სუბსიდიებზე და პოლიტიკური ზეგავლენის ქვეშ მოქცევის რისკი.</li> <li>• სახელმწიფო ტენდერების და შესყიდვების რთული სისტემა, მოკლევადიანი სამუშაო კონტრაქტები და დასაქმების ერთიანი სტრატეგიის არარსებობა.</li> <li>• კანონმდებლობის და სამართლებრივი ჩარჩოს ხშირი ცვლილებების შესაძლებლობა</li> <li>• მედიის ბიზნესი (და მათ შორის მარკეტინგი) ეფუძნება არა კომერციულ პრინციპებს, არამედ დაკავშირებულია პოლიტიკურ ინტერესებთან და გამოხატავს პოლიტიკურად პოლარიზებულ გარემოს.</li> <li>• სახელმწიფო დონეზე ციფრულ მაუწყებლობაზე გადასვლის სტრატეგიის დაგვიანებული შემუშავება</li> </ul>

## 5. პროგრამული სტრატეგიები

დღევანდელი მდგომარეობა:

საქართველოს მოქმედი კანონმდებლობის თანახმად, საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებელი არის საჯარო სამართლის იურიდიული პირი (მუხლი 15) და მაუწყებლობს სამ სატელევიზიო და სამ რადიო არხზე (მუხლი 17).

ნამდვილ საზოგადოებრივ მაუწყებლად ჩამოყალიბებისთვის ჯერ კიდევ განსახორციელებელი რჩება კანონმდებლობით განსაზღვრული რიგი საკითხები.

საზოგადოების ნდობა პროგრამებისადმი, განსაკუთრებით საინფორმაციო სფეროში, ჯერ კიდევ დაბალია, თუმცა ბოლო 1,5 წლის განმავლობაში პროგრესი შეინიშნება.

მეორე (საპარლამენტო) არხის დაფუძნებამ უზრუნველყო ყველა მხარის, უმთავრესად ოპოზიციური ძალებისა და მოძრაობების, თანაბარი და დაბალანსებული მისაწვდომობა.

სატელევიზიო არხი “PIK” (“ახლოებს მსოფლიოს კავკასიასთან და კავკასიას მსოფლიოსთან”) ქმნის დამატებით შესაძლებლობას რეგიონში დაბალანსებული ინფორმაციის გაცვლასა და მშვიდი თანაცხოვრებისთვის. არხი ასევე კარგი მოტივია თანამედროვე და მრავალფეროვანი მაუწყებლობის განვითარებისთვის.

არსებითად დაიხვეწა და შეიცვალა ორი რადიოარხის მაუწყებლობა, თუმცა, რადიოს მნიშვნელობიდან გამომდინარე, მას უფრო მეტი ყურადღება უნდა დაეთმოს სსმ-ს მხრიდან, რაც ასევე ფინანსურ მხარდაჭერას და ტექნიკურ მოდერნიზაციას გულისხმობს.

გაიზარდა ნაციონალური უმცირესობებისთვის შეთავაზებული პროგრამების რაოდენობა რეგიონალ ტელევიზიებთან თანამშრომლობის გზით, რაც უფრო მეტ ადამიანს აძლევს ყურების, მოსმენის, შემეცნებისა და ინტეგრაციის შესაძლებლობას.

ფილმეტრების საშუალებით აუდიტორიის კვლევა არასრულყოფილია, რადგან შეზღუდული ფინანსური რესურსების გამო, სრულად არ მოიცავს ქვეყნის მთელ მოსახლეობას (მხოლოდ ქალაქების მოსახლეობა, რაც მთელი მოსახლეობის 60%-ია), თუმცა ეს მონაცემები დიდი ხნის მანძილზე არსებობს და შესაძლებელია მათზე დაყრდნობით შედარებითი ანალიზის გაკეთება.

შეიძლება ითქვას, რომ საზოგადოებრივი მაუწყებლის ხვედრითი წილი (Share) იზრდება და დღეისთვის ჯამური მაჩვენებლის მიხედვით, სულ მცირე 10%-ს შეადგენს.

კიდევ უფრო უკეთეს პოზიციებს იკავებს საზოგადოებრივი მაუწყებლის ვებ გვერდი, რომლის ერთჯერადი ნახვის რეიტინგი (bounce rate) შეადგენს 31.34 %-ს (2011 წლის აგვისტოს მონაცემები). ონლაინ სერვისი იხვეწება, როგორც შინაარსობრივად, ასევე ვიზუალურად და სამომავლოდ კიდევ უფრო მეტად უნდა განვითარდეს.

სისტემატიური ტრენინგებისა და სპეციალიზირებული კადრების ნაკლებობა, განსაკუთრებით ჟურნალისტებს შორის, არ იძლევა კომპეტენტური კითხვების დასმის და საგამომიებო ხასიათის კონტენტის განვითარების საშუალებას.

თოქ-შოუების და ღია დისკუსიების რაოდენობა გაიზარდა, თუმცა ეთერი სხვადასხვა ჟანრში შესრულებულ უფრო მეტ პირდაპირ და ინტერაქტიულ პროგრამას მოითხოვს.

სირთულეებს ქმნის ასევე თანამედროვე ტექნიკური აღჭურვილობის ნაკლებობა.

მიუხედავად იმისა, რომ სსმ-ს აქვს თავისი შიდა ქცევის კოდექსი, (რომელიც პირდაპირ გადმოღებულია BBC-ს სახელმძღვანელოდან), იგი ყოველდღიური პრაქტიკული გამოყენებისთვის მოუხერხებელია. მაუწყებელმა ასევე უნდა დაიცვას კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის მიერ მიღებული მაუწყებელთა ქცევის კოდექსი.

სსმ-ს მიმართ საზოგადოებაში ნდობის ამაღლებისთვის რეკომენდირებული იქნებოდა, საზოგადოებრივი მაუწყებლის თანამშრომლობა სხვადასხვა ავტორიტეტულ ჟურნალისტურ კავშირებთან.

## **მიზანი:**

მიუხედავად იმისა, რომ ციფრული ტექნოლოგიების დანერგვა იძლევა არხების რაოდენობის გაზრდის საშუალებას, შეზღუდული მატერიალური რესურსების გამო, წინამდებარე სტრატეგიაში არ არის გათვალისწინებული პროგრამული ნაწილის არსებითი გაფართოება. ამის ნაცვლად სტრატეგიული პრიორიტეტი იქნება პროგრამული პროდუქციის ხარისხის თანმიმდევრული გაუმჯობესება, პირველი, მეორე და მესამე (PIK) სატელევიზიო არხების მოდერნიზაცია, კულტურაზე ორიენტირებული მესამე რადიოარხის დაარსება და თანამედროვე ინტერნეტ პორტალის (ვებ-გვერდის) განვითარება, რომელიც გააერთიანებს რადიოსა და ტელევიზიას და ამავდროულად განახორციელებს უახლესი ინფორმაციის მიწოდებას, ორივე მედიასაშუალების ინტერაქტიულ პრომოუშენს, “ლაივ სტრიმინგს” (ინტერნეტის მეშვეობით გადაცემების ცოცხალ რეჟიმში მაუწყებლობა) და გადაცემების (მათ შორის არქივის) მოთხოვნის სერვისს.

ყველა სამაუწყებლო საშუალება (პირველი არხი, მეორე არხი, PIK-ი და სამი რადიოარხი) უნდა ფუნქციონირებდეს საერთო პროფესიონალური სტანდარტისა და სარედაქციო პოლიტიკის პირობებში. აუცილებელია პროგრამული და ტექნიკური სიმძლავრეების განვითარება ერთობლივი პროგრამების შესაქმნელად, რაც შეამცირებს ხარჯებს. PIK -ის პროდუქტი გამოყენებული უნდა იყოს სხვა გადაცემებში და პირიქით.

საჭიროა ტელე-რადიო არხების ღამის მაუწყებლობის განხორციელება ინტერნეტ პორტალის საშუალებით, რაც დამატებით ხარჯებს არ მოითხოვს.

ყველა არხის ბადის დაგეგმვა უნდა ეყრდნობოდეს სამიზნე აუდიტორიის ზუსტ შესწავლას. ყოველი ზოლისთვის განსაზღვრული მინიმალური რესურსი ასახული უნდა იყოს წლიურ ბიუჯეტში.

მაუწყებლის მიზანია, 2015 წლისთვის ტელევიზიის ხვედრითი წილის (share) 15%-მდე გაზრდა, ხოლო რადიომსმენელთა აბსოლუტური უმრავლესობის მოზიდვა.

აუდიტორიის მოზიდვა უნდა მოხდეს საზოგადოებრივი მაუწყებლისთვის დამახასიათებელ განსაკუთრებულ სეგმენტებში (დილის პროგრამა, ახალი ამბები, საზოგადოებრივი თოქ-შოუები, საგანმანათლებლო პროგრამები, სპორტული გადაცემები და სხვა). საჭიროა ახალი ყოველდღიური სატელევიზიო სლოტის (ზოლის) შექმნა, დაახლოებით 22.00 საათზე (როგორც ეს არის ევროპის მაუწყებელთა კავშირის წევრ ტელევიზიებში: Newsnight, Tagesthemen, Porta a porta). ეს საზოგადოებრივ მაუწყებელს წარმოაჩენს, როგორც დღის თემის ყველაზე საიმედო,

ზუსტ და ოპერატიულ მომწოდებელს. ინტერნეტ საიტის/პორტალი უნდა გახდეს ხელმისაწვდომი, ყველაზე მიმზიდველი და ყურებადი, რადგან საზოგადოებრივი მაუწყებლის უპირატესობაა ორი ტიპის მედიასაშუალების (რადიო+ტელევიზია) სინერგიის შესაძლებლობა, კორესპონდენტების ქსელი და საერთაშორისო პარტნიორობა (ევროვიზიის ახალი ამბების გაცვლის პროგრამა - EVN exchange).

სამომავლოდ სტრატეგიული მიზანია კორესპონდენტების ქსელის გაფართოება, რაც განპირობებულია საქართველოს მოსახლეობისთვის პირველწყაროდან ინფორმაციის მოპოვების საჭიროებით.

განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს, სამომავლოდ მეორე (საპარლამენტო) არხის იერსახის გაუმჯობესებას.

ქუთაისში გადასვლის შემდგომ, საჭიროა ამაყმად არსებული მიღწევების შენარჩუნება (ფაქტების პირდაპირი და ობიექტური პრეზენტაცია) და სხვა ისეთი გადაცემების დამატება, რაც ხელს შეუწყობს პოლიტიკური და ინფორმაციული კულტურის ამაღლებას. მათ შორის საჭიროა მეტი ანალიტიკური დებატები და შემეცნებითი პროგრამები. ასევე გადაცემები, რომლებიც ასახავენ საქართველოს ისტორიას და მსოფლიოს საუკეთესო გამოცდილების და საზოგადოებრივი აზრის გავრცელებით ხელს უწყობენ სამოქალაქო ცნობიერების ამაღლებას.

უნდა დამკვიდრდეს და უფრო გრძელვადიანი გახდეს დამოუკიდებელ პროდიუსერებთან თანამშრომლობა, ისევე, როგორც ეს ევროპის მაუწყებელთა კავშირის (EBU) წევრ ორგანიზაციებშია მიღებული. ამის მიზანია, პროგრამების ხარისხის გაუმჯობესება, კონკურენტული გარემოს შექმნა, ყველაზე კრეატიული და ნიჭიერი რესურსების მოზიდვა და კონკურენტის შედეგად ხარჯების შემცირება.

საოპერაციო და საპროგრამო გეგმების შედგენისას დაცული უნდა იყოს აუცილებელი პროფესიული სტანდარტები და პროცედურები, რაც მოიცავს დაგეგმვის ყველა კომპლექსურ ელემენტს (პროგრამირება, ფინანსები, ადამიანური რესურსები, წარმოება, ტექნოლოგია).

## 6. ფუნქციური სტრატეგიები

### 6.1. ფინანსური სფერო

#### *მდგომარეობა:*

საზოგადოებრივი მაუწყებელი თავისი ბუნებით არის მხარჯავი ორგანიზაცია. მისი ძირითადი საქმიანობის დაფინანსება ხდება სახელმწიფო ბიუჯეტიდან გამოყოფილი თანხებით. 2010 წელს სსმ-ს სრული შემოსავალი იყო 43,9 მილიონი ლარი (19,1 მილიონი ევრო), მათ შორის კომერციული შემოსავალი 5,6 მლნ ლარი (2,5 მილიონი ევრო, 12,7%). საჯარო დაფინანსება განსაზღვრულია კანონის მიხედვით და შეადგენს მთლიანი შიდა პროდუქტის (მშპ) არანაკლებ 0,12%-ს. მშპ-ს მნიშვნელოვანი ზრდა არ არის მოსალოდნელი. აგრეთვე ნაკლებად სავარაუდოა კომერციული შემოსავლების მატების პერსპექტივა. 2011 წლის მონაცემებით ამ თანხამ 3,0-3,5 მილიონი ლარი შეადგინა, ხოლო 2012 წელს, იგივე პირობებში სავარაუდო შემოსავალია 3,0-4,0 მილიონი ლარი.

ოფიციალურად გამოცხადებული 8%-იანი ინფლაციის და საქონელსა და მომსახურებზე ფასების რეალურად 12-13%-ით ზრდის გათვალისწინებით, შეიძლება ითქვას, რომ სახელმწიფო დაფინანსების მნიშვნელოვანი მატება წინა წელთან შედარებით არ მოხდება.

წლიური კაპიტალური დანახარჯები შეადგენდა 2,5-3,0 მილიონ ლარს. თუმცა, მომდევნო 4-5 წლის განმავლობაში მაუწყებელმა უნდა განახორციელოს რამდენიმე მნიშვნელოვანი საინვესტიციო პროექტი, რომელთა დაფინანსება მოხდება ან მაუწყებლის არსებული ბიუჯეტის ფარგლებში ან ზოგიერთ იშვიათ შემთხვევაში (მაგ. ციფრულ მაუწყებლობაზე გადასვლა) სახელმწიფო ბიუჯეტიდან სპეციალური მიზნობრივი ფინანსური დაფინანსებით. დაანგარიშების მიხედვით რეალური საინვესტიციო დანახარჯები მომავალი 5 წლის მანძილზე შეადგენს 5 მილიონ ლარამდე ყოველწლიურად.

მიუხედავად საბიუჯეტო ბალანსირების ძირითადი პრინციპებისა, ბოლო წლების განმავლობაში ორგანიზაცია განიცდის დანაკარგს (ფულადი სახსრების დეფიციტს). 2010 წლისათვის საერთო დანახარჯმა, კაპიტალური დანახარჯების ჩათვლით, შეადგინა 45,4 მილიონი ლარი (19,7 მილიონი ევრო), დეფიციტური ფულადი სახსრების მოძრაობამ შეადგინა 1,4 მილიონი ლარი. ამის გამო, 2010 წლისათვის წარმოიშვა დავალიანება 13,9 მილიონი ლარის (6,0 მილიონი ევრო) ოდენობით. აქედან ბანკისთვის გადასახდელმა დავალიანებამ 3,2 მილიონი ლარი შეადგინა. ევროპის მაუწყებელთა კავშირის (EBU) დავალიანებამ 6,5 მილიონი ლარი და სახელმწიფო ვალმა 4,2 მილიონი ლარი. შემუშავებულ იქნა საბანკო კრედიტებისა და ევროპის მაუწყებელთა კავშირის მიმართ არსებული დავალიანების გადახდის სქემა და მისი ღირსეულად შესრულებისათვის საჭიროა საოპერაციო საქმიანობასთან დაკავშირებული ფინანსური საკითხების სწორად გადაწყვეტა.

მაუწყებლის ხარჯების სტრუქტურა სხვა სამაუწყებლო კომპანიების მსგავსია. კაპიტალური დანახარჯების გარდა, საერთო დანახარჯებიდან 36% მომუშავე პერსონალზე მიდის. 2010 წლისათვის დაანგარიშებული ინფლაციის მაჩვენებელი 7%-ს შეადგენდა. თუ გავითვალისწინებთ იმას, რომ ინფლაციის დონე უცვლელი დარჩება, შედეგად მივიღებთ სახელფასო ფონდის ყოველწლიურ ზრდას 1.5-2.0 მილიონი ლარის ოდენობით.

სუფთა ფინანსური ხასიათის პრობლემების შეჯამება:

- საჯარო დაფინანსების მკვეთრი ზრდა არ არის მოსალოდნელი;
- კომერციული შემოსავლის შემცირება (თუ არ შეიცვლება ძირითადი სტრატეგიული მიდგომა ან არ მოხდება შემოსავლის წყაროს დივერსიფიკაცია);
- საინვესტიციო დანახარჯების ზრდა მომავალი 5 წლის განმავლობაში;
- სახელფასო ფონდის ყოველწლიური ზრდა 1.5-2.0 მილიონი ლარით;
- საბანკო სესხის ყოველწლიური გადასახადი - 1.5 მილიონი ლარი;

პოზიტიურად შეიძლება შეფასდეს ფინანსური პოტენციალი, რომელიც კოსტავას ქუჩაზე განლაგებულ მაუწყებლის ტელე-რადიო კომპლექსის შენობა-ნაგებობებს აქვს და არქივის სწორი მართვის შემთხვევაში მიღებული მოგება. გარდა ამისა, შეიძლება მთავრობასთან მოლაპარაკება ძველი სახელმწიფო ვალის რესტრუქტურირების თაობაზე.

მიუხედავად ამ შესაძლებლობებისა, ფინანსური დაგეგმვა პირველ რიგში, უნდა დაიწყოს საოპერაციო ხარჯების შემცირების (ან მაქსიმალურად სტაბილიზაციის) ზუსტი გაანგარიშებით. საოპერაციო რესურსებში იგულისხმება ყველა ის პირდაპირი და დამხმარე დანახარჯები, რაც დაკავშირებულია პროგრამების შექმნასთან, გარდა კაპიტალური დანახარჯებისა. ასეთი მკაცრი ფინანსური გეგმა მოითხოვს ცვლილებებს საორგანიზაციო მოწყობაში (უფრო კომპაქტური სტრუქტურა, კარგად გაწერილი პასუხისმგებლობებით, მთელ კომპანიაში დამხმარე რგოლის პროპორციულად შეკვეცა), დაგეგმვის და კონტროლის ახლებურ მიდგომას და ამავდროულად პროგრამული ჟანრების პრიორიტეტულობის მკაცრ განსაზღვრას.

### **დაგეგმვის და კონტროლის სისტემა:**

არსებული ფინანსური გეგმა აღბეჭდავს საერთო დანახარჯებს (მათ შორის კაპიტალური დანახარჯებს) და ფულადი სახსრების მიმოქცევას. სახელმწიფო ბიუჯეტი და კომერციული აქტივები სხვადასხვა ჭრილში განიხილება. ყოველწლიური ბიუჯეტირების საწყის ეტაპზე ხდება კომერციული შემოსავლების პროგნოზირება. ხაზინიდან მისაღები დაფინანსება იგეგმება წინასწარ ცნობილი ფიქსირებული კონტრაქტების და ადამიანურ რესურსებისთვის საჭირო ხარჯების დასაფარად. აქედან გამომდინარე, მთავარ ასპექტს წარმოადგენს ხარჯები და არა სავარაუდო შემოსავლები.

ყოველწლიური ბიუჯეტი იყოფა დეპარტამენტებზე, კონკრეტული მუხლების მიხედვით. იგივე პრინციპით ხდება კვარტალური ანგარიშების წარმოდგენა. საბიუჯეტო მუხლები და ზოგადი ხარჯები გამჭვირვალე და გასაგებია. ფულადი სახსრების მიმოქცევის ანგარიშგება დამაკმაყოფილებელია მსგავსი ტიპის დაფინანსების სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციისთვის. დღეისათვის არსებული აღრიცხვის სისტემით ვერ ხერხდება ანგარიშების წარმოდგენა ცალკეული პროექტების მიხედვით. მიუხედავად ამისა, დღესდღეობით სსმ 30 სატელევიზიო პროექტს ითვლის. ამ ეტაპზე, ყველა ამ პროექტის განხორციელების შესახებ ანგარიშების მომზადება შესაძლებელია არსებული სისტემის გამოყენებით და Excel-ის მეშვეობით.

არ არსებობს გრძელვადიანი დაგეგმვის პროცესი - არც ფინანსური და არც საოპერაციო თვალსაზრისით. ვინაიდან არ არსებობს გაწერილი და დამტკიცებული პროცედურები, გადაწყვეტილებები დანახარჯებთან დაკავშირებით მიიღება კონკრეტული სიტუაციიდან გამომდინარე. დეპარტამენტებს შორის კომუნიკაციის ნაკლებობის გამო, გადაწყვეტილებების



მიღება ფინანსური საკითხების გაუთვალისწინებლად ხდება. კვარტალურ ანგარიშში მოცემულია მხოლოდ დანახარჯების აღრიცხვა. თვიური ან კვარტალური ფულადი სახსრების მოძრაობის უწყისი არ არის წარმოდგენილი, რასაც უკიდურეს შემთხვევაში მივყავართ დეპარტამენტების ხელმძღვანელების მიერ არსებული ფინანსური სიტუაციის არასწორ შეფასებამდე (ან რეალური სურათის არასწორად აღქმამდე).

არსებული საბუღალტრო სისტემა მოძველებულია. მომავალში საჭიროა ინტეგრირებული დაგეგმვის და აღრიცხვის სისტემის შექმნა. ფინანსური ტრანზაქციების შედარებით მცირე მოცულობის გათვალისწინებით (2010 წელს 31 გადაცემის პროექტი, 50 000-ზე მეტ თანხაზე 200 შესყიდვის ინვოისი, 1000 მცირე შესყიდვის ინვოისი) საჭიროა დაუყოვნებლივი და რადიკალური ცვლილებები ანგარიშგების სისტემაში, 2012 წლის დასაწყისში, რაც შესაძლებელია განხორციელდეს არსებული საბუღალტრო სისტემის და მარტივი Excel-ის ცხრილების მეშვეობითაც. ეს ამოცანა უფრო შრომატევადია, მაგრამ განხორციელებადი. სამომავლოდ საჭირო იქნება რესურსების დაგეგმვის (ERP) თანამედროვე სისტემის დანერგვა, თუმცა ნებისმიერ შემთხვევაში მხედველობაში უნდა მივიღოთ ორგანიზაციის შედარებით პატარა ზომა და მცირე მასშტაბიანი საოპერაციო საქმიანობა.

### **მიზანი:**

კომპანიის სტრატეგია ფინანსურ საკითხებთან დაკავშირებით შემდეგია:

- ფინანსური სტაბილურობა და საიმედოობა, ფინანსური დამოუკიდებლობა და გამჭვირვალობა, დაფინანსების წყაროების დივერსიფიკაცია
- ორგანიზაციის საოპერაციო საქმიანობასთან დაკავშირებით სასურველი მიზნების მისაღწევად საჭიროა შესაბამისი დაგეგმვის, წარმოების და ადმინისტრაციული პროცესების დანერგვა.

ამ ზოგადი მიზნებიდან გამომდინარე ფინანსური სტრატეგია მიზნად ისახავს დაგეგმვის ფილოსოფიის შეცვლას, რაც ერთწლიანი დანახარჯების დაგეგმვაზე ორიენტირებული ბიუჯეტის, ყოველი წლის დასაწყისში შედგენის სანაცვლოდ, მოითხოვს შემოსავლებზე ორიენტირებული ბიუჯეტის, სამი წლით წინასწარ გაწერას და ამის მიხედვით ყოველწლიურ ბიუჯეტირებას.

საჭიროა დამკვიდრდეს გრძელვადიანი საოპერაციო და ფინანსური დაგეგმვის პროცესი, რომელიც დაეფუძნება კომერციული შემოსავლების მოზიდვის რეალურ გეგმებს და მთლიანი შიდა პროდუქტის ოფიციალური პროგნოზის მაჩვენებლების მიხედვით, მოსალოდნელ საჯარო დაფინანსებას. სავარაუდო შემოსავლები განიხილება და მტკიცდება გენერალური დირექტორის და სამეურვეო საბჭოს მიერ. დამტკიცებული საშემოსავლო პროგნოზის მიხედვით ხდება ერთიანი სამოქმედო გეგმის შემუშავება.

### **დაგეგმვის და კონტროლის პროცესი:**

ა) წლიური დაგეგმვის პროცესი

**ფაზა 1:** სამწლიანი ფინანსური გეგმის გაწერა (საბიუჯეტო წელი + 2 წელი)

პერიოდი: იანვარი-თებერვალი

პროცესის ხელმძღვანელი: ფინანსური დირექტორი

**წარმოსადგენი ინფორმაცია:**

- კომერციული აქტივობების და შემოსავლების შესახებ, პასუხისმგებელი: მარკეტინგის სამსახური
- სახელმწიფო დაფინანსების ოდენობის შესახებ მშპ-ს 0,12%-ის მიხედვით, პასუხისმგებელი: ფინანსური სამსახური

**შედეგი:** შემდგომი 3 წლის ფინანსური მდგომარეობის (რაოდენობა ლარებში) ერთიანად გააზრება.

**ფაზა 2:** მომდევნო 3 წლის საპროგრამო ოპერაციებისთვის განსაზღვრული რესურსებიდან ორგანიზაციის ფინანსური ვალდებულებების გამოკლება.

პერიოდი: თებერვალი

პროცესის ხელმძღვანელი: ფინანსური დირექტორი

**წარმოსადგენი ინფორმაცია:**

- სსმ-ს დავალიანების სქემა და სხვა ფინანსური ვალდებულებები

პასუხისმგებელი: ფინანსური დირექტორი

- საოპერაციო ინვესტიციები და ახალი ინფრასტრუქტურული პროექტები. პასუხისმგებელი: ტექნიკური და წარმოების დეპარტამენტები
- ფიქსირებული გრძელვადიანი კონტრაქტები, მაგ: ფიქსირებული კონტრაქტები სპორტულ ლიცენზიებზე.

პასუხისმგებელი: გადაცემების ხელმძღვანელები (კოორდინაციას უწევს ფინანსური სამსახური).

**შედეგი:**

ახალი პროგრამების შესაქმნელად განსაზღვრული ძირითადი და დამხმარე რესურსები.

**ფაზა 3:** ორგანიზაციული სტრუქტურის დაგეგმარება მომდევნო 3 წლის მანძილზე

პერიოდი: თებერვალი

პროცესის ხელმძღვანელი: რესურსებზე პასუხისმგებელი დირექტორი (ან გენ. დირექტორის მოადგილე)

წარმოსადგენი ინფორმაცია:

- დამხმარე რესურსების ხარჯები (ფინანსები, ადმინისტრაცია, ადამიანური რესურსები, იურიდიული).
- რაციონალიზაციის პოტენციალი, მათ შორის საპენსიო გეგმა.
- როგორია ფასების მოსალოდნელი ინფლაცია.

**შედეგი:**

- 3 წელიწადზე გაწერილი ფინანსური გეგმა დამხმარე რგოლებისთვის.
- მომდევნო 3 წელიწადზე გაწერილი რესურსები, საპროგრამო საქმიანობისთვის.
- ბიუჯეტირების (ყოველწლიური) ინსტრუქციები დამხმარე სერვისებისთვის.

**ფაზა 4:** მომდევნო 3 წლის გადაცემების გეგმის შემუშავება, მიმართულებების (ჟანრების) და სამაუწყებლო არხების (რადიო, ტელევიზია და ინტერნეტი) მიხედვით.

პერიოდი: მარტი-აპრილი

პროცესის ხელმძღვანელი: გენერალური დირექტორის მოადგილე (კონტენტის დარგში).

საჭირო ინფორმაცია:

- პროგრამების წარმოებისთვის არსებული რესურსების შესახებ (იხ. ფაზა 1-3);
- წინა წელს კონკრეტულ ჟანრზე/არხზე დახარჯული რესურსის დაახლოებითი რაოდენობა;
- შიდა და გარე წარმოების შედარებითი ანალიზი;
- აუდიტორიის და სამიზნე სეგმენტების ანალიზი;

**შედეგი:**

- განსაზღვრული პრიორიტეტები გადაცემების, ჟანრების და არხების მიხედვით მომდევნო 3 წლის განმავლობაში (ასახული ფულად ერთეულებში).
- წინასწარი სტრუქტურა მომავალი საბიუჯეტო წლისთვის, ადამიანური რესურსების და სხვა კრიტიკული რესურსების დასაგეგმად.
- ყოველი ჟანრის და არხის მიხედვით გადანაწილებული გადაცემების ბიუჯეტი, დამხმარე რესურსების გარდა.
- პარამეტრები შიდა და გარე წარმოების განსასაზღვრად.

### **ფაზა 5: ყოველწლიური ბიუჯეტირება**

პერიოდი: შიდა დაგეგმვა - ივნისი-ოქტომბერი, სამეურვეო საბჭოს განხილვები და გადაწყვეტილებები, ნოემბერი-დეკემბერი.

### **საჭირო ინფორმაცია**

- 1-2 ფაზის განმავლობაში მომზადებული ფინანსური მდგომარეობის შესახებ.
- მე-4 ფაზის განმავლობაში განსაზღვრული პრიორიტეტები ჟანრისა და სამაუწყებლო არხების მიხედვით.
- მე-4 ფაზაში განსაზღვრული გადაცემების გარე წარმოების პარამეტრები.

### **შედეგი:**

- გადაცემების პროექტების გეგმა მე-4 ფაზაში განსაზღვრული პრიორიტეტების მიხედვით.
- 3 წლიანი ფინანსური გეგმით განპირობებული, ერთი კალენდარული წლის ბიუჯეტის მიღება.
- ერთი წლის ბიუჯეტი მოიცავს: ფულადი სახსრების მოძრაობის გეგმას, კაპიტალური დანახარჯების გეგმას, დეპარტამენტების მიხედვით გაწერილ ბიუჯეტს, ადამიანური რესურსების გეგმას, გადაცემის პროექტებს, მათ შორის მე-4 ფაზაში ჟანრების/არხების მიხედვით დაგეგმილი პროექტები.

### **ბ) დაგეგმვისა და კონტროლის პროცედურები**

არსებული დაგეგმვისა და ბიუჯეტირების პროცესი ემყარება ანგარიშთა გეგმას და დეპარტამენტების მიხედვით გაწერილ საბიუჯეტო ამოცანებს. ეფექტური, ერთიანი დაგეგმარების წესის ჩამოყალიბებისთვის, საჭიროა არსებობდეს პროგრამის (გადაცემის) პროექტის დაგეგმვის პროცედურა. ფინანსურ დეპარტამენტს ევალება, უზრუნველყოს გრძელვადიანი ფინანსური დაგეგმარების სქემა. პროგრამების (კონტენტის) დეპარტამენტის მოვალეობაა, განსაზღვრული რესურსების ფარგლებში განახორციელოს გადაცემათა პროექტების დაგეგმვის პროცესი. პროექტების დაგეგმვის საჭიროება განსაკუთრებით მწვავედ სატელევიზიო პროგრამებში დგას. ფინანსური დაგეგმვის თვალსაზრისით, ახალი ამბებისა და რადიოს ატქივობა შეიძლება განიხილოს ერთწლიანი პროექტის ჭრილში.

პროექტის დაგეგმვის და კონტროლის პროცედურების ჩამოყალიბება უნდა მოხდეს სამი დეპარტამენტის - პროდიუსინგის, ადამიანური რესურსებისა და ფინანსების ერთობლივი ძალებით. იმის გამო, რომ წარმოებული პროექტების რაოდენობა წელიწადში არც ისე ბევრია (დაახლოებით 30), პროექტების დაგეგმვისა და ანგარიშების (მანუალური) პროცედურა, შეიძლება დაინერგოს 2012 ბიუჯეტური წლის დასაწყისიდან. პროექტის ხარჯთაღრიცხვა, შესაძლებელია და აუცილებელია ემყარებოდეს გარკვეულ დონეზე დადგენილ ღირებულებებს. წარმოებაში, მაგ. სტუდიებში შეიძლება დროის აღრიცხვის უწყისების შემოღება, მაგრამ ასეთი მეთოდი არ გამოდგება ჟურნალისტების საქმიანობაში. წარმოების დეპარტამენტისთვის, უნდა შეიქმნას პროგრამის პასპორტის მსგავსი საბუთი, რომელიც შემდგომში შეიძლება გამოყენებულ იქნას როგორც ბაზა, პროექტებზე დაფუძნებული დაგეგმვისა და კონტროლის სისტემის შესაქმნელად.

შიდა მოხმარებისთვის საჭირო კრიტერიუმის შემუშავებისთვის და გარე წარმოების პროგრამების შესაძენად, აუცილებელია განისაზღვროს წარმოების კატეგორიები, მაგალითად: ელემენტარული, საშუალო და რთული სტუდიური წარმოება.

ეს საშუალებას მოგვცემს უფრო ზუსტად განისაზღვროს ფასები, მოხდეს პროექტების განაწილება, როგორც პროგრამული პრიორიტეტების მიხედვით, ასევე მოცემული ფინანსური ჩარჩოების ფარგლებში. რაც შეეხება პროექტის ხარჯთაღრიცხვას, დეპარტამენტთა შორის პასუხისმგებლობა განაწილებულია შემდეგნაირად:

- პროექტის რესურსები: პროდიუსინგის დეპარტამენტი.
- შრომის ანაზღაურების სტანდარტული ფასები: ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი.
- ხარჯების განაწილების პრინციპები (პირდაპირი ხარჯები + ზედნადებები) ფინანსური დეპარტამენტი.

ბიუჯეტზე პასუხისმგებლობის განაწილება მანამდე უნდა მოხდეს, სანამ დაიწყება პროექტების დაგეგმვისა და ანგარიშების პროცესი. პროექტებისათვის შესაფერისი სააღრიცხვო სისტემის დანერგვის შემთხვევაში, აუცილებელია გადაცემების უშუალო პროდიუსერებს, დაეკისროთ ბიუჯეტზე პასუხისმგებლობა.

#### *გ) ფინანსების ორგანიზაცია, კომპეტენციები და პროცესები*

ფინანსური დეპარტამენტი შედგება 16 ადამიანისგან, საიდანაც 6 ადამიანი მუშაობს შესყიდვებსა და საწყობში. მთავარი ბუღალტერი ექვემდებარება ფინანსურ დირექტორს და პასუხისმგებელია ყოველდღიურ საბუღალტრო საქმიანობაზე. ასევე ფინანსურ განყოფილებაში არის 3 ადამიანი, რომელიც ეხმარება ფინანსურ ბუღალტერს გეგმის შედგენაში. მთავარ ბუღალტერს, რუტინულ ბუღალტრულ აღრიცხვაში, შეუძლია უფრო მეტი მოვალეობის შესრულება და ფინანსური დირექტორისთვის რესურსის გამონთავისუფლება, ორგანიზაციის ფინანსური დაგეგმვის განსახორციელებლად. თუ დაგეგმვის არსებულ გუნდს არ აქვს საკმარისი კომპეტენცია სწორი ბიუჯეტირების განხორციელებისთვის, უნდა დადგეს შიდა როტაციის ან ფინანსური კონტროლის გამოცდილების მქონე ახალი კადრების შერჩევის საკითხი. შესაბამისი დატრენინგების შემდეგ, დაგეგმვის არსებულმა ჯგუფმა შეიძლება აიღოს ყოველთვიური ანგარიშების წარმოების პასუხისმგებლობა. საწყის ეტაპზე, აუცილებელია ადმინისტრაციული საქმიანობის გაუმჯობესება, განსაკუთრებით ანგარიშების წარმოდგენასა და შესრულების კონტროლის მხრივ, ასევე მიზანშეწონილია, სტრუქტურული ცვლილებები ფინანსურ განყოფილებაში.

ფინანსური პროცესები არ არის აღწერილი და არც წერილობით ჩამოყალიბებული. ყველა პროცედურა ხორციელდება ხელით და არ არსებობს ელექტრონული საბუთების მიმოქცევა. იმისათვის, რომ შიდა პროცედურები ეფექტური გახდეს, საჭიროა შეიქმნას ელექტრონული დოკუმენტაციის წარმოების სისტემა. ამა თუ იმ სისტემის დანერგვამდე, უნდა ჩამოყალიბდეს და გაიწეროს მთავარი პროცესი. ასევე პროცესის გაწერა და განსაზღვრა უნდა მოხდეს საინფორმაციო ტექნოლოგიების შერჩევამდე, მიუხედავად იმისა იქნება ეს რომელიმე ERP

სისტემა, თუ ცალკეული მოდულებისგან შემდგარი პროგრამული უზრუნველყოფა. პროცესები და პროდუქციის კლასიფიკაცია დეტალურად უნდა აღიწეროს.

#### *დ) დაგეგმვისა და ბუღალტერიის პროგრამა*

ამჟამინდელი ბუღალტრული სისტემა ვერ უზრუნველყოფს პროექტის ბუღალტრულ აღრიცხვას და არ აქვს სათანადო ანგარიშის ფუნქციები. თუმცა არსებული აღრიცხვების სქემის მოდიფიკაციის შედეგად, გადაცემის პროექტის ანგარიშის პირველი ვერსია შესაძლებელია შეიქმნას 2012 წლის 1 იანვრიდან.

ამავდროულად საჭიროა მომზადდეს დაგეგმვისა და კონტროლის ახალი სისტემის პროგრამული უზრუნველყოფის გეგმა. მომავალში საჭიროა შეიქმნას წარმოების, ადამიანური რესურსების და ხარჯთაღრიცხვის ერთიანი სისტემა. ასევე განსახილველია პროგრამების გაყიდვის და დისტრიბუციის ერთიანი სისტემაში გაერთიანების საკითხი, მომავალში ინტელექტუალური საკუთრების უფლებების მართვის უზრუნველყოფის მიზნით.

დაგეგმვის და კონტროლის მართვის ახალი სისტემის შექმნის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებამდე, აუცილებელია ზემოთაღნიშნული საკითხების მოგვარება. ამ პროცესზე პასუხისმგებელი შეიძლება იყოს ფინანსური დეპარტამენტის ხელმძღვანელი ან რესურსების ხელმძღვანელი. ამ პროცესის განხორციელების დროს მაგალითისთვის შეიძლება გამოყენებულ იქნას მსგავსი მცირე ან საშუალო ზომის პარტნიორი ორგანიზაციის გამოცდილება.

ამ ყველფრის უზრუნველყოფით შეიძლება სწორი ხარჯთაღრიცხვის სისტემის შექმნა.

## **6.2 საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებელი – ტექნიკური პროექტის რეზიუმე**

წინამდებარე დოკუმენტი წარმოადგენს “საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებლისთვის” მომზადებული დეტალური ტექნიკური პროექტის რეზიუმეს. ინდუსტრიაში ტექნიკური თვალსაზრისით არსებულ თანამედროვე სიტუაციაზე დაყრდნობით, არსებული ბაზისა და “საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებლის” წინაშე მდგომი საორგანიზაციო და საბიუჯეტო შეზღუდვების გათვალისწინებით, დოკუმენტში განსაზღვრულია რიგი ამოცანების, სტრატეგიული ვარიანტების და საეტაპო მიჯნებისა. ეს არის ტექნიკური პროექტი, რომელშიც მოცემულია რამდენიმე ვარიანტი, რაც იძლევა იმის შესაძლებლობას, რომ გაკეთდეს საბიუჯეტო გამოთვლები და განხორციელებასთან დაკავშირებული წინადადება. წინამდებარე რეზიუმე ეხება მხოლოდ ტექნიკური პროექტის კონტექსტს, მათ შორის ამოცანებს, მიდგომას და სამომავლო პერსპექტივებს.

### **არსებული სიტუაცია და სამომავლო პერსპექტივები**

ინდუსტრიაში არსებული ყველაზე მნიშვნელოვანი მიმართულებების შესაბამისად, “საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებელი” წამოიწყო ფაილზე დაფუძნებულ ოპერაციებზე გადასვლა, რის შედეგადაც პირველ რიგში შეირჩა Harris -ის ტექნოლოგიური

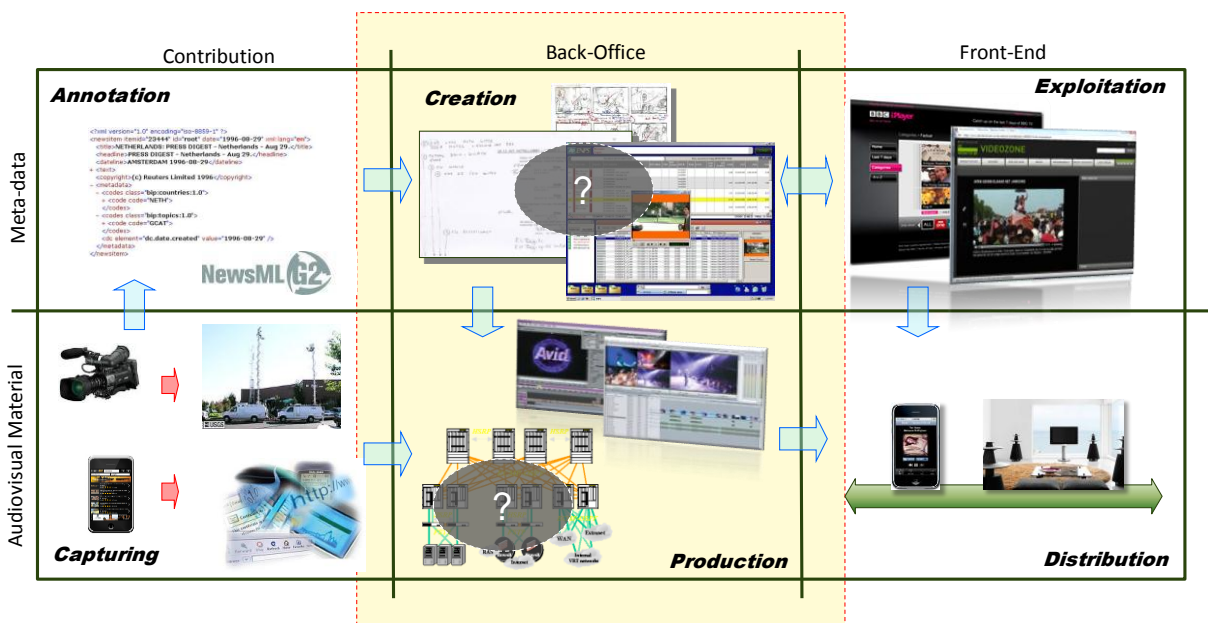
სტეკი, რომელიც მოიცავს Nexio -ს მონაცემთა შენახვის ქსელს (SAN), აღწარმოების სერვერებს, ჩქაროსნული დრაივერების რედაქტორებს და მომავალი წლისათვის დაგეგმილ ოქტოპუსს, როგორც ინტეგრირებული ახალი ამბების კომპიუტერულ სისტემას (NRCS).

არასაინფორმაციო პროდუქციისათვის, დოკუმენტური ფილმებისა და თოქ-შოუების ჩათვლით, "საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებელი" დღეისათვის იყენებს Sony -ს DVCam -ზე დაფუძნებულ ტექნოლოგიებს და Apple Final Cut Pro -ს, წარმოების შემდგომი მიზნებისათვის, MAM სისტემის ჩარევის გარეშე.

საინფორმაციო პროდუქციისათვის "საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებელი" ექსკლუზიურად იყენებს Panasonic P2 თანამედროვე კამერას, Harris -ს (ან Carbon codec-ს HP-ის ავტომატიზებულ სამუშაო სადგურებზე იმ შემთხვევაში, თუ ფაილი საჭიროებს გაერთიანებას ინფორმაციის წამოღებისათვის (ingest), Harris/Velocity -ს შემოქმედებითი რედაქტირებისათვის და Harris -ს - აღწარმოებისათვის. აღწარმოების ბაზად Harris Nexio SAN -ი იყენებს : Qlogic4Gbps -ის ბოჭკოვანი არხების ჩამრთველებს (switches). მიმდინარე წარმოების ქსელი გადართულია layer2-ზე და იყენებს Leitch -ის კომპონენტებს Harris -ის სხვადასხვა სერვერისათვის და შემოქმედებითი რედაქტირებისათვის.

ფაქტობრივი წარმოების გარდა, არქივირების პროცესები რიგ გამოწვევებს მოიცავს. დღეისათვის აუდიოსაშუალებები დაშიფრულია და ინახება ფაილის სისტემაში საიმედოობის უცნობი დონით (კოპირების გარეშე (not backed up)). ვიდეო საშუალებები ინახება ჩამწერ DVD -ებზე, თუმცა არ ვიცით, რა პერიოდის განმავლობაში შეიძლება ჩაითვალოს DVD -ები სანდოდ. ამ მიზნით, "საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებელი" გეგმავს დანერგოს მედიასაშუალებების მართვის სისტემა, რომელიც გათვალისწინებული იქნება დიდ მოცულობებსა და IBM -ის ლენტურ რობოტზე 18 დრაივერით და ლენტებით, თითოეული 1,5 TB.

დღეისათვის საკითხი დგას შედეგნაირად: როგორი ტექნოლოგიური გადაწყვეტილებების მიღება შეიძლება შედარებით მოკლე და ხანგრძლივ პერიოდებში იმისათვის, რომ მოხდეს თანამედროვე მაუწყებლობის საუკეთესო გამოცდილების გაზიარება.



იმისათვის, რომ საშუალება მოგვეცეს ჩამოვაყალიბოთ რაციონალური და თანმიმდევრული ხედვა და შედეგად - ეფექტიანი სამომავლო განხორციელების გეგმა, უნდა გავაფართოოთ ჩვენი პერსპექტივა და გამოვიკვლიოთ უახლოესი მეზობლები ღირებულების შექმნის ჯაჭვის კონტექსტში. როგორც ტექნიკურ პროექტში დეტალურად იქნა აღწერილი, ზოგიერთი შეფასება, რომელიც გაკეთდა საწარმო-ტექნოლოგიური ობიექტის (“ბექ-ოფისი” (მონაცემთა შიდა დამუშავება)) კონტრიბუციისა და დისტრიბუციის ნაწილში (“ინტერფეისული ნაწილი”), მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს მოთხოვნებს იმ გადაწყვეტილებებისა და სამომავლო ვარიანტებისათვის, რომელთა ძიებაშიც იქნება “საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებელი”. პრობლემების დაყოფის მიზნით, განვაცალკევებთ აუდიოვიზუალური მასალებისა (არსებითი) და ინფორმაციის (მეტა-მონაცემები) ნაკადები, რომლებმაც შესაძლოა მოითხოვოს ძირეულად განსხვავებულ გადაწყვეტილებათა სტრატეგიები, ქსელის მასშტაბურობისა და ხარჯის, ფაილის ფორმატებისა და გამოყენებითი პროგრამების კუთხით.

### ძირითადი საკითხები და მიზნები

დისტრიბუციის კუთხით, ინტერნეტის საშუალებით კომპიუტერებზე, პლანშეტებსა და მიერთებულ მოწყობილობებზე გადაცემა (მთავარი ტელევიზიით ან OTT) შეუქცევდად არღვევს ტრადიციული ტელევიზიით [Gartner, IABM] გადაცემის საბაზრო წილს. კოდირების ტექნოლოგიის განვითარების დონე შესაძლებელს ხდის ვიდეოგადაცემას მისაღები ხარისხით, მარტივად, ინტერნეტის საშუალებით ძირითადი კავშირების (100 კბ-დან 1 მგბ/წმ-მდე) გამოყენებით, ხოლო ტრანსპორტირების ღირებულება ისე შემცირდა, რომ ხშირად მასალის ინტერნეტით გაგზავნა გაცილებით იაფია. ააქედან გამომდინარე, თვალსაჩინოა, რომ მაუწყებლებისა და გამომცემლების უმრავლესობა მსოფლიო მასშტაბით შესაძლებლობას აძლევს საბოლოო მომხმარებელს მთლიანად ან ნაწილობრივ გამოიყენოს ტელე და რადიო მასალები ინტერნეტის საშუალებით - ჩვეულებრივ, დროის გარკვეულ დადგენილ პერიოდში (ასე რომ, ის არ წარმოადგენს საარქივო მომსახურებას). ყველაზე ცნობილ მაგალითებად შეიძლება დასახელდეს *BBCiPlayer* (მაღალი რეზოლუციით @3.5 მგბ/წმ-მდე), გერმანული *Mediathek* და მრავალი სხვა. ყველა ტიპის მოწყობილობის დაკმაყოფილების შესაძლებლობა განიხილება, როგორც **360°-Publishing**.

კონტრიბუციის კუთხით, შეიმჩნევა IP-ტექნოლოგიების მუდმივი განვითარება. უკანასკნელ პერიოდში არა მხოლოდ კერძო ქსელები იქნა გამართული IP-ს საშუალებით ფაილების ჯგუფური გადაცემის უზრუნველსაყოფად (მაგალითად, საინფორმაციო სამსახურები), სულ უფრო მეტი ინფორმაციის შეტანა ხდება უშუალოდ ინტერნეტის საშუალებით. იმდენად, რამდენადაც სამომხმარებლო ელექტრონიკა სისტემატურად უმჯობესდება (უახლეს ანდროიდსა ან iOS სმარტფონებს გააჩნია გამოსახულების 5 მეგაპიქსელის რეზოლუცია, რომელიც მნიშვნელოვნად გასცდა სტანდარტულ დეფინიციას), გამოსახულების კოდირება ხშირ შემთხვევაში საკმარისად შესაბამისია საინფორმაციო წარმოებისათვის და მოწყობილობები საშუალებას იძლევა მასალების პირდაპირი გაზიარებისათვის უკაბელო ინტერნეტისა და მესამე თაობის ადაპტერის საშუალებით, აუცილებელი ხდება წარმოების

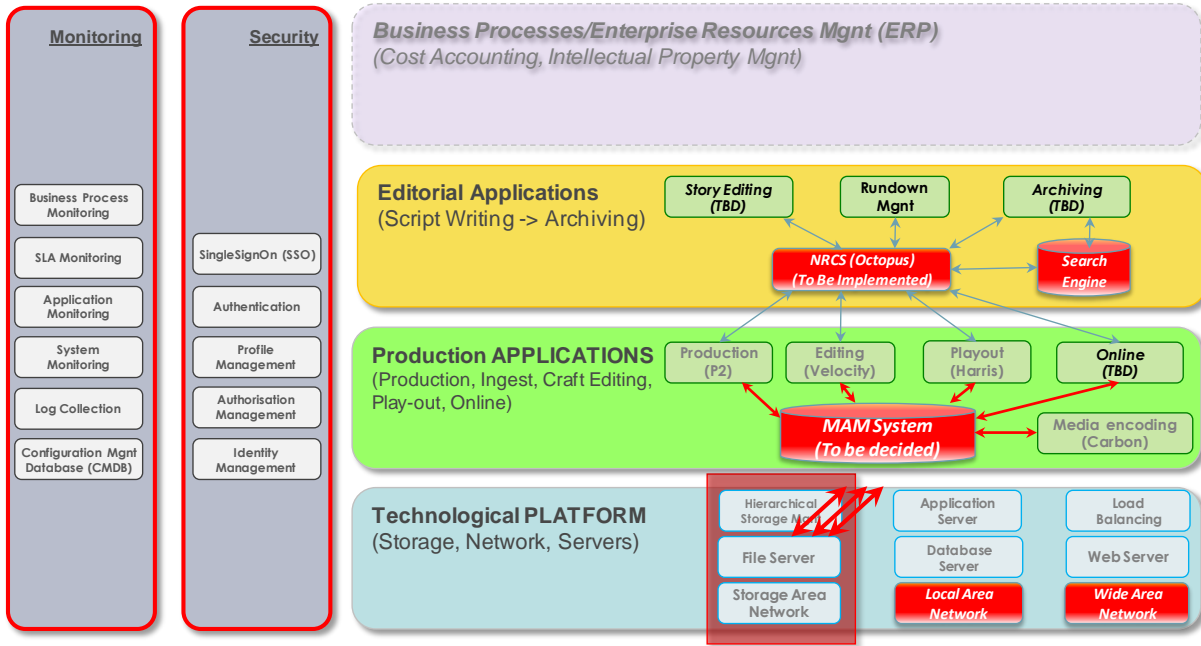


სისტემისათვის დაიშვას ინტერნეტით მასალების შეტანაარსებული ფორმატების ფართო დიაპაზონით.

ამის მიუხედავად, ინფორმაციის შეტანა და გადაცემა IP -ის საშუალებით ქმნის რიგ სპეციფიკურ პრობლემებს წარმოების სისტემისათვის, რომელიც არ არის გათვალისწინებული ტრადიციული მედიასაშუალებების მართვის ('MAM') განხორციელებისა და მისი ძირითადი ინფრასტრუქტურის მიერ. კერძოდ, სფეროში არსებული ეფექტიანი სტანდარტების დეფიციტის გამო, ინფორმაცია უნდა იყოს განსაკუთრებით ადაპტირებული იმისათვის, რომ მიეწოდოს საუკეთესო ხარისხით კონკრეტული გამტარობის პირობებში და კორექტულად ვიზუალიზირებული სხვადასხვა ბრაუზერებსა და მოწყობილობებში.

ზოგადად, "საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებელი" საჭიროებს მართებული პასუხების მოძიებას შემდეგ კითხვებზე: რა სახის ინფრასტრუქტურა (ქსელები, მონაცემთა ბაზა) უნდა განვითარდეს მათ "ბექ-ოფისში", რათა შეიქმნას სტაბილური და რენტაბელური წარმოების პირობები; როგორ უნდა განხორციელდეს NRCS -ისა და სხვა ტექსტური გამოყენებით პროგრამების ინსტალაცია, რათა უზრუნველყოფილი იყოს MAMსისტემასთან კორექტული ურთიერთქმედება და "საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებლის" შემოქმედებით-ტექნოლოგიური პროცესების ხელშეწყობა – როგორც საინფორმაციო, ასევე არასაინფორმაციო ტიპის პროგრამებისათვის. საბოლოოდ, "საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებელი" უნდა გაერკვეს, რომელი მონიტორინგის სისტემები და მხარდაჭერის საშუალებები (დახმარება, მეორე ხაზის მხარდაჭერა, მიწოდების ჯაჭვი) შეძლებს ინტეგრირებული და ავტომატიზებული ტექნოლოგიური პროცესების უზრუნველყოფას. იმის გათვალისწინებით, რომ ავტომატიზებული სისტემის ცალკეული კომპონენტის ფუნქციონირების შეფერხების შედეგები გაცილებით მძიმეა, ვიდრე ჩვეულებრივი ტექნოლოგიური პროცესებისას, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია გარემოს ხელშეწყობა მაკონტროლებელი საშუალებებითა და შესაბამისი ორგანიზაციული ღონისძიებებით, რათა თავიდან ავიცილოთ საწარმოო შტატის ტექნოლოგიური რეგრესი.

კერძოდ, იმ ორგანიზაციების გამოცდილებაზე დაყრდნობით, რომლებმაც გაიარეს ასეთივე გარდამავალი პერიოდი, გამოიკვეთა შემდეგი საკვანძო საკითხები ინფრასტრუქტურის, გამოყენებისა და მხარდაჭერის ორგანიზების დონეზე.



**6.2.1 ინფრასტრუქტურა (“ტექნოლოგიური პლატფორმა”)**

არსებული ადგილობრივი ქსელი დროთა განმავლობაში საკმაოდ გაიზარდა, რაც წარმოადგენს მნიშვნელოვან რისკს. როგორც კი NRCS -ი გაიმართება და პერსონალი შეძლებს პრობი ვიდეოების ნახვას (ჩვეულებრივ, 1-დან 2 მბტ/წმ-ში), დიდი ალბათობით მოიშლება ქსელის მნიშვნელოვანი ნაწილი, პირველ რიგში, ყველაზე სუსტი ურთერთკავშირებიგადამრთველებს შორის.

ჩვენი რჩევაა პროექტის განხორციელება ქსელის სტრუქტურული განახლების მიზნით, სადაც მაგისტრალური ქსელი და წარმოების სერვერები განთავსებული იქნება სპეციალიზებულ საინფორმაციო ცენტრში. იმისათვის, რომ შეიქმნას საიმედო ინფრასტრუქტურა, რომელიც შეიძლება გახდეს ავტომატიზაციის საფუძველი, ქსელის მუშაობის შეფერხებით გამოწვეული შედეგები უნდა იქნას აღმოფხვრილი (არამხოლოდ მინიმუმირებული!). ჩვენი დაჟინებული რჩევაა შეიქმნას მაგისტრალი სრული სარეზერვო არქიტექტურის შესაბამისად.

ზოგადად გლობალური კავშირი ან “საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებლის” კავშირი საჯარო ინტერნეტთან არ არის საიმედო და შესაძლებლობის თვალსაზრისით მნიშვნელოა. დღეისათვის ქსელს გააჩნია 10/5 მბტ/წმ-ში სიჩქარე ჩამოტვირთვა/ატვირთვა, ხოლო მომხმარებლების უმრავლესობა შეზღუდულია 20 კბტ/წმ სიჩქარით. მომავალი NRCS -ი ჟურნალისტებს მისცემს პირდაპირ როიტერის და სხვა საინფორმაციო სამსახურების სერვერებზეწვდომისსაშუალებას, ხოლო EBU 2013 წლის დასაწყისისთვისხელმისაწვდომს გახდის გადაუმუშავებელ მასალას საჯარო ინტერნეტის საშუალებით. სწორედ ამიტომ ჩვენი რჩევაა WAN კავშირის განახლება, სულ მცირე, პროფესიონალი მომხმარებლისათვის მაინც.

მიმდინარე მონაცემთა ბაზის ინფრასტრუქტურა არც საკმარისად საიმედოა და არც იმდენად მასშტაბირებული, რომ შეითავსოს დიდი მოცულობის მედიასაცავის ფუნქციები. ეს მოსაზრება მისაღებია როგორც სხვადასხვა ტიპის IT -ს ბაზის მომსახურებისათვის (აუდიო არქივებისთვის, ფაილების სერვერებისთვის), ასევე აღწარმოების ბაზის მომსახურებისათვის, რომელიც გამოყენებული იქნება ინფორმაციის წაღების (ingest) მიზნებისათვის, ასევე, როგორც

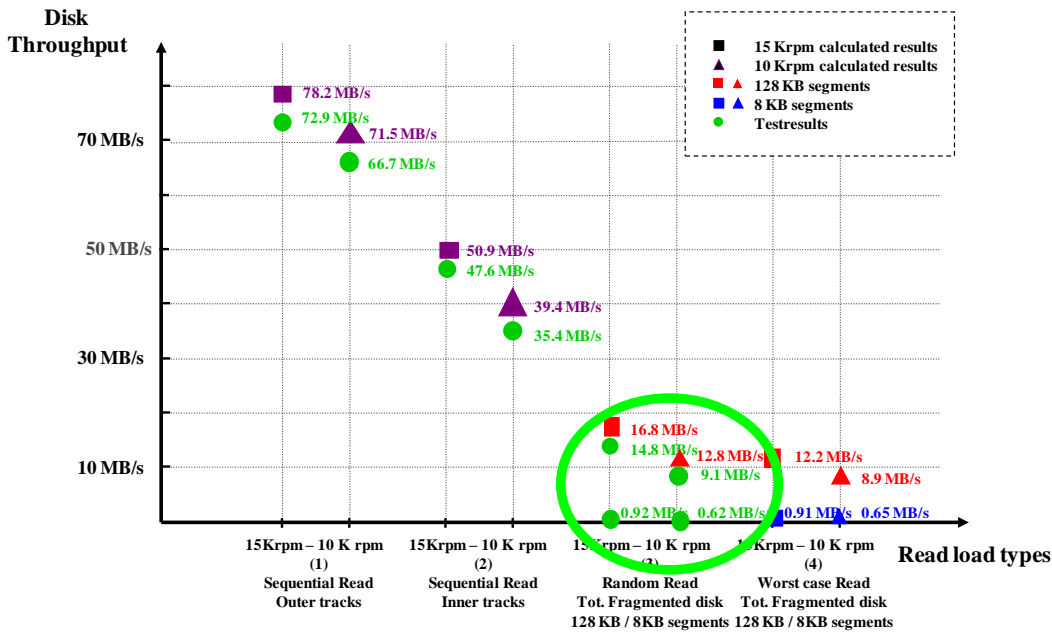
მედიასაცავი, რომელიც ხელს შეუწყობს ახალი ამბების სადგურებს შემოქმედებით რედაქტირებაში.

ჩვენი შეფასებით, *Harris Nexio* სისტემა არ არის მორგებული ingest -ზე, რედაქტირებისა და აღწარმოების სერვისის კომბინირებული გამოყენებისათვის. ის აღიქმება, როგორც ქრონიკულად ნელი სისტემა და მოახდენს სისტემის ვიზუალიზირებას, როგორც მეტად გამოუყენებელს იმ შემთხვევაში, თუ აღდგება RAID. ჩვენი დაჟინებული რჩევაა *NEXIO SAN* სისტემის დიდი სიფრთხილით მართვა და მისი გამოყენების შეზღუდვა. “საქართველოს საზოგადოებრივ მაუწყებელს” ვურჩევთ მოსთხოვოს *Harris* -ს რეალურად არსებულ პირობებში გამოცდილი შესრულების მაჩვენებლები და მოსთხოვოს კომპენსაცია მოწონების შემთხვევაში. ჩვენ ვურჩევთ “საქართველოს საზოგადოებრივ მაუწყებელს” შეისყიდოს სხვა *SAN* სისტემა, რომელიც უპირატესად იყენებს *SAN* განსხვავებულ ტექნოლოგიას მომავალი *MAM* სისტემის მხარდაჭერის მიზნით.

ჩვენ ვურჩევთ “საქართველოს საზოგადოებრივ მაუწყებელს” შეისწავლოს *GPFS* -ის შესაძლებლობები, რომელიც უპირველესია საიმედოობისა და გამტარობის თვალსაზრისით. სავარაუდოდ, ეს ყველაზე რენტაბელური გადაწყვეტილებაა.

რამდენადაც *Nexio SAN* განისაზღვრება 9145 მბტ/წმ-ით ორმაგი სარეზერვო 4 გბტ/წმ-ში სიჩქარიანი ბოჭკოვანი არხის კავშირით, ჩვენ გვჭირდება გამოვიყენოთ 4 გბტ/წმ-იანი არხის მინიმალური გამტარობა, მაგალითად, როდესაც ერთ-ერთი კავშირი დაზიანებულია. 50 მბტ/წმ-იანი ნაკადების, თითო სამონტაჟო სააპარატოზე 4 ნაკადისა და 11 სამონტაჟო სააპარატოს პარალელური გამოყენების პირობებში, ამასთან, ჩარბონ-ის კოდირების 4 სადგურის გათვალისწინებით, რომლებიც ეცდება შეინახოს ფაილები მაქსიმალური შესრულებისა და აღწარმოების სისტემებში (რომლებსაც პრეტენზია გააჩნია უმაღლესი დონის პრიორიტეტზე), ჩვენი შეფასებით, არსებული სისტემა მარტივად გაძლიერდება.

თუმცა, ჩვენი შეფასებით, სისტემა არასაკმარისად განსაზღვრულია. ბოჭკოვანი არხის კავშირის თეორიული ფუნქციონირება სრულიად შეუსაბამოა ზოგადი სამუშაო მახასიათებლების თვალსაზრისით.



გენტის უნივერსიტეტის და VRT-მედიალაბორატორიის მიერ ჩატარებული გათვლები გვიჩვენებს: იმის გათვალისწინებით, რომ დისკების ბუნებრივი მდგომარეობა ფრაგმენტირებულია (ინფორმაცია დატანილია რამდენიმე დისკის ბილიკებზე მაქსიმალური წაკითხვადობის მისაღწევად), გარდა ამისა, გამოიყენება შედარებით ნელი შიდა სექტორები, თითოეული დისკის წაკითხვის საშუალო სიჩქარე რეალურად შეადგენს 10-დან 15 მბტ/წმ-მდე - იმის დაშვებით, რომ დისკების ბლოკების ზომები მომართული იქნება, ყველაზე მცირე, 128 კბტ-ზე. როგორც კი სისტემა ჩაეშვება წარმოებაში (რომლის საშუალებითაც ქემის საცავი მუდმივად განახლებადი იქნება), 14+2 სარეზერვო *Harris* -ის მიერ გამოყენებული ღაჯდ სისტემით, წაკითხვადობა საუკეთესო შემთხვევაში მიაღწევს 140-დან 200 მბტ-მდე წამში, ან 1-დან 1,5 გბტ-მდე წამში! იმ შემთხვევაში, თუ ვერ მოხერხდება დისკის წაკითხვა და RAID -ს დასჭირდება აღდგენა, შესრულების სიჩქარე დაეცემა 1 გბტ/წმ-ზე ქვემოთ.

მედიაინფორმაციის ბაზასთან მჭიდროდაა დაკავშირებული კოდირების ან ვიზუალიზაციის ჯგუფი (ამ შემთხვევაში Carbon Codec -ი). დროის გარკვეულ მომენტში “საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებელი” სავარაუდოდ განიხილავს მედიაინფორმაციის საცავის მონტაჟს - უშუალოდ კოდირების სერვერების საშუალებით ქსელის გადაცემების შენარჩუნებისათვის, აგრეთვე ინფორმაციის წამოღებისა და კოორდინაციის პროცესთა შეფერხების მინიმიზირებისათვის. ნებისმიერ შემთხვევაში (ლოკალური საცავისა თუ SAN-ის გამოყენებისას) ბაზის I/O ფუნქცია განსაზღვრავს კოდირების სრული პროცესის შესრულებას, რაც ბაზის ფუნქციონირებაზე ყურადღებით დაკვირვების დამატებით მიზეზს წარმოადგენს.

## 6.2.2 მონიტორინგი და უსაფრთხოება

დღეისათვის “საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებელს” არ გააჩნია ერთიანი მიდგომა მონიტორინგის სისტემების, გამოყენებითი პროგრამებისა და პროცესების მიმართ. თუმცა უკიდურესად მნიშვნელოვანია ჩამოყალიბდეს სრულიად ავტომატიზებული მონიტორინგის სისტემა, რომელიც შეძლებს შენიშნოს პრობლემები მანამდე, სანამ ის რეალურ საფრთხეს შექმნის. თითოეული სისტემის სიღრმისეული გაგებით, შესრულების კრიტიკულ მაჩვენებლებზე ყურადღებიანი მონიტორინგითა და სიგნალების დონეების სათანადო განსაზღვრით “საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებელი” შეძლებს მნიშვნელოვნად შეაჩეროს სტაგნაცია.

ჩვენი შეფასებით, მარტივი მონიტორინგის გარემოს შექმნა არც ძალიან ძვირია და არც რთული. სისტემებისა და გამოყენებითი პროგრამების უმრავლესობა აღჭურვილია სტანდარტული *SNMP* ადაპტერით და იმართება *MIB* -ით (მართვის საინფორმაციო ბაზა).

*Nagios* (<http://www.nagios.org>) დასაწყისისათვის საუკეთესოა. *Nagios*-ი არის ყველასთვის ხელმისაწვდომი რეგისტრაციის კოლექტორი და შეტყობინების მომსახურება. ის შეიძლება მოერგოს ათასობით სისტემას და გამოყენებით პროგრამას და პასუხობს ყველა სტანდარტს ან სპეციალურად დამზადებულ ადაპტერს. ის შეიძლება გამოყენებული იყოს გამაფრთხილებელი და კრიტიკული შეტყობინების დონეებისთვის და, აუცილებლობის შემთხვევაში, ინციდენტების შესახებ ავტომატური შეტყობინებისათვის.

*Cacti* (<http://www.cacti.net>) არის წამყვანი *MRTG* ინსტრუმენტი, რომელიც გამოიყენება გაერთიანებული მონაცემების კონსოლიდირებისა და გაშუქების მიზნით. ის ქმნის უცვლელი შეტყობინების კონსოლს მთლიანი სისტემის, გამოყენებითი პროგრამებისა და პროცესების დონეთა პარამეტრებისთვის. შედეგად, ის ქმედითი ინსტრუმენტია სისტემის ყოველდღიური მომსახურების პერიოდში და პრობლემების პირველადი მიზეზის ანალიზის პროცესში.

გაცილებითი რთული დავალებები, როგორცაა პარამეტრების ინტერპრეტაცია და კორელაცია, მონაცემთა ბაზის კონფიგურაციის (*CMDB*) მართვა ან ინციდენტების მართვის (იარლიყების შექმნა) სისტემასთან ინტეგრირება, მოითხოვს ტიპურად *HP*-ის (*Open View*), *IBM* (*Tivoli*) ან *Computer Associates* -ის პროგრამულ უზრუნველყოფას, მაგრამ ეს, როგორც წესი, არ წარმოადგენს პირველ ნაბიჯს.

უკანასკნელი საკითხი, დაკავშირებული ინფრასტრუქტურასა და დამხმარე მომსახურებასთან, ეხება უსაფრთხოებას. ჩვეულებრივ ის, რისი შეფასებაც ბოლომდე ვერ მოახერხეს ტექნოლოგიურმა მომწოდებლებმა, უნდა განსაზღვროს “საქართველოს საზოგადოებრივმა მაუწყებელმა”, დასახოს სტრატეგია და მიიღოს გადაწყვეტილება დამხმარე პროგრამებისა და მონაცემთა მართვის შესახებ საწარმოო პერიმეტრში. რაც კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია, “საქართველოს საზოგადოებრივმა მაუწყებელმა” უნდა გაითვალისწინოს, რომ წარმოების დამხმარე პროგრამები (რომლებიც იყენებს კატალოგების მომსახურებას - იდენტიფიკაციის მართვისა და წვდომაზე ნებართვების მიღების მიზნით, ან *DNS* მომსახურებას - დამხმარე პროგრამების მარშრუტიზაციის მიზნით) იმდენადაა საიმედო, რამდენადაც საბაზისო დამხმარე მომსახურების პროგრამები.

დომენის კონტროლიორებისა და რიგი ძირეული მომსახურებების (*DHCP*, *DNS*, დროის სერვერები, ...) ფუნქციონირების მოშლის პოტენციური გავლენის გათვალისწინებით, ჩვენ

დაბეჯითებით ვურჩევთ “საქართველოს საზოგადოებრივ მაუწყებელს” რადიკალურად განახლოს თავისი IT ინფრასტრუქტურა. ეს გულისხმობს ყველა მოძველებული სერვერის თანამედროვე ტექნიკით ჩანაცვლებას. სერვერები, რომლებიც ექსპლუატაციაში იმყოფებოდა სამი-ოთხი წლის მანძილზე, აღარ უნდა გამოიყენებოდეს მნიშვნელოვანი მისიების შესასრულებლად, რადგანაც დროის მონაკვეთი მათი ფუნქციონირების შესაძლო ჩავარდნებს შორის მკვეთრად მცირდება.

### 6.2.3 მედიასაშუალებების მართვა

ზოგადად, სათანადო MAM სისტემის შერჩევა სერიოზული პრობლემაა. როგორც შესავალშია აღნიშნული, თითქმის ყველა მიმდინარე სისტემა, რომელიც კომერციულად გაყიდვადია, როგორც MAM სისტემა (BlueOrder, რომელიც შეისყიდა Avid -მა, Ardeno, რომელიც შეისყიდა VizRT -მა, Artesia, რომელიც შეისყიდა OpenText -მა და Omnibus, რომელიც შეისყიდა Miranda -მ) შემუშავებულია არქივირებისათვის და უფუნქციოა ინფორმაციის წამოღების, გადაცემისა და ინტელექტუალური საკუთრების მართვის პროცესების ხელშეწყობის თვალსაზრისით. უკლებლივ ყველა ხელმისაწვდომი სისტემა ეყრდნობა მარტივ ტექსტურ ინდექსაციას ძიებისა და ფუნქციონალური საშუალებების აღდგენისათვის და მოითხოვს დამატებით საძიებო დამხმარე პროგრამას, როგორც კი სისტემა 100.000 ერთეულს გადააჭარბებს. ყველა ან თითქმის ყველა რეალური ალტერნატივა იყენებს ადგილობრივად დაინსტალირებულ fat client-ებს, ნაცვლად HTML5-ზე დაფუძნებული ბრაუზერის პროგრამისა, რომელიც სერიოზულ დამატებით შეკეთებას საჭიროებს და ხშირად ხელმისაწვდომი პერსონალური კომპიუტერების მნიშვნელოვან განახლებას მოითხოვს.

ჩვენ ვურჩევთ “საქართველოს საზოგადოებრივ მაუწყებელს” განსაკუთრებული სიფრთხილით დაამუშაოს MAM პროექტი; ვთავაზობთ MAM სისტემისათვის გამოაცხადოს ტენდერი, რომელიც მოახდენს ბაზის აბსტრაგირებას (Avid -იეცდება გაყიდოს ISIS -ი, Harmonic -ი ეცდება გაყიდოს Omneon -ი), რაც რეალურად შეუწყობს ხელს ფაილზე დაფუძნებული წარმოების სამუშაო პროცესს (ის გამოიყენებს სკრიპტებსა და ტექსტებს ისევე, როგორც სხვა ზოგადი ფორმატის ფაილებს) და იქნება ლოგიკურად მორგებული რამდენიმე მილიონ ერთეულზე (ისე, რომ მოიცავდეს საძიებო მექანიზმს, რომელიც ფართოდ შეუწყობს ხელს ტაქსონომიებს).

ჩვენ გვესმის, რომ შესაძლოა ასეთი იდეალური მამ სისტემა ჯერჯერობით კომერციულად ხელმისაწვდომი არ იყოს, მაგრამ მასზე ტენდერის გამოცხადება “საქართველოს საზოგადოებრივ მაუწყებელს” შეუქმნის რეალურ წარმოდგენას დაკვეთილი პროექტების ოდენობის შესახებ, რაც საჭიროა იმისათვის, რომ სისტემამ მოთხოვნები დააკმაყოფილოს.

კერძოდ, ნაკლებ სავარაუდოა, რომ კომერციულად ხელმისაწვდომი MAM სისტემები აღჭურვილი იყოს სათანადო ინსტრუმენტებით IP contribution -ისა ან 360° Publishing -ის დაშვებისათვის. “საქართველოს საზოგადოებრივ მაუწყებელს” მოუწევს შეისყიდოს მესამე მხარის პროგრამული უზრუნველყოფა (VizRT Escenic, Telestream Vantage) ან ჩაერთოს სპეცპროექტის შემუშავებაში. საბოლოო ჯამში, მას შეუძლია გამოიტანოს გარეთ თავისი პრობლემა და ითანამშრომლოს Content Delivery Network (CDN)-თან, მართვის მომსახურების სპეციალიზებულ მიმწოდებელთან (Brightcove, iStreamplanet, Theplatform ან შეთავსებადი). სხვა

შემთხვევაში, არსებული სისტემის გაფართოება რთული და ძალიან ძვირადღირებული ოპერაციაა.

იმის გათვალისწინებით, რომ “საქართველოს საზოგადოებრივ მაუწყებელს” ჯერ არ აქვს დამონტაჟებული MAM სისტემა, ვურჩევთ, ჩართოს საინფორმაციო შინაარსის დისპეტჩერიზაციის ფუნქცია მრავალი ალტერნატიული სადისტრიბუციო არხისათვის, როგორც შესაძლო შეთავაზების საწინდარი. დისპეტჩერიზაციას უნდა შეეძლოს სხვადასხვა კომპრესიებისა და ფაილის ფორმატების დამუშავება, უმჯობესია - html5 ფორმატში შეფუთულის.

თანამედროვე დისტრიბუციის კიდეც ერთ გამოწვევას წარმოადგენს ინფორმაციის შინაარსის ეფექტიანი გამოყენება. თუ ხაზოვანი არხის ცნება არ არსებობს, დისტრიბუტორი ვერ დაეყრდნობა არხს და დროის მომენტს იდენტიფიკაციისა და ნავიგაციის მიზნებისათვის. ამ შემთხვევაში საძიებო სისტემამ უნდა უზრუნველყოს ხელმისაწვდომი მასალების ეფექტიანი გახსნა. ნებისმიერი საძიებო სისტემა შეძლებს მხოლოდ შესაბამისი შედეგის დაბრუნებას იმ შემთხვევაში, თუ ის შევსებული იქნება ინფორმაციის საკმარისად ზუსტი და თანმიმდევრული აღწერებით. ამის უზრუნველყოფა შესაძლებელია მხოლოდ და მხოლოდ მონაცემთა სათანადო მოდელით და ძირითადი მონაცემების ზუსტი მართვით სხვადასხვა სარედაქტორო სისტემაში (სკრიპტის წერა ან ტექსტის რედაქტირება NRCS -ში).

იმის გათვალისწინებით, რომ “საქართველოს საზოგადოებრივ მაუწყებელს” არ აქვს დამონტაჟებული NRCS სისტემა, ვურჩევთ მოიძიოს ისეთი მომწოდებელი, რომელიც უზრუნველყოფს სათანადო მონაცემთა მოდელის **მხარდაჭერას(!)**. რამდენადაც ძირითადი შესრულება პრინციპში არ არის სათანადო, გვინდა შემოგთავაზოთ მხარდაჭერა **NewsML-G2-EBUCore** -სათვის, როგორც მინიმალური მოთხოვნა. NewsML-G2 წარმოადგენს მეტამონაცემების სტანდარტს, მხარდაჭერილს IPTC, EBU, როიტერიტა და მრავალი სხვა საშუალებით. ის არის სრული (არ საჭიროებს არანაირ შემდგომ ინტერპრეტაციასა და ტექნიკურ სახელმძღვანელოებს), საკმარისად დეტალიზებული და არც ისე რთული. EBUCore არის დუბლინ Dublin Core -ის უფრო აშკარა გაფართოება და მისი გამოყენება შესაძლებელია ყველა იმ შემთხვევისათვის, სადაც NewsML შეუსაბამოიქნება.

იმის გათვალისწინებით, რომ “საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებელი” იმყოფება საკუთარი MAM სისტემის მოთხოვნების შეფასების პროცესში, ვურჩევთ გამოიკვლიოს MAM – ისა და შემოქმედებითი რედაქტირების სისტემების კომბინაციები, რომლებსაც შეუძლია ყველაზე ხელმისაწვდომი ფორმატების დამუშავება მასალების სისტემატური გადამუშავების საჭიროების მინიმუმადე დასაყვანად და კრიტიკული პარამეტრების თავიდან ასაცილებლად ინფორმაციის წაღების დონეზე.

#### 6.2.4 საორგანიზაციო სტრუქტურა

ნებისმიერ დიდ თუ მცირე ორგანიზაციაში ჩვეულებრივი ტექნიკური პროცესიდან (სადაც გაკონტროლება მარტივია მექანიკური ჩარევით) ინტეგრირებულ პროცესებზე გადასვლა (სადაც

რამდენიმე ავტომატიზებული ნაბიჯია) იწვევს სტრესს და მენეჯმენტის ცვლილებას. ჩვეულებრივ, ორგანიზაციამ უნდა იზრუნოს თავისი საოპერაციო სისტემის საექსპლოატაციო დონის ამაღლებისათვის. წინააღმდეგ შემთხვევაში არსებობს რისკი, რომ მომხმარებლები დარჩებიან იმედგაცრუებულნი ტექნოლოგიით, რომელიც არ შეესაბამება მოსალოდნელს, ან დაიწყებენ გარშემო არსებული სუბოპტიმალური შემოვლითი სისტემების ათვისებას, ანდა ორგანიზაცია იძულებული გახდება ზედმეტად დაეყრდნოს სარეზერვო პროცედურებს.

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხია საოპერაციო და საპროექტო საქმიანობების ფორმალური გაყოფა. თუ პროექტის ინჟინრებმა ტექნიკური მომსახურებაც უნდა უზრუნველყონ, მაშინ ისინი მეტი ყურადღებით შეასრულებენ შედარებით პრიორიტეტულად აღქმულ დავალებებს და ნაკლებეფექტიანად \_ დანარჩენს. გაცილებით მნიშვნელოვანია შეიქმნას ტექნიკური მხარდაჭერის სამსახური ან მომსახურების განყოფილება. ჭეს სამსახურები უნდა დაკომპლექტდეს ისეთი თანამშრომლებით, რომელიც არ იყვნენ ჩართულნი კონსტრუქციის აწყობის პერიოდში \_ უკანასკნელი, რასაც გააკეთებს სისტემის მენეჯერი, იმის აღიარებაა, რომ შეცდომადაუშვა ან არასწორი შეფასება გააკეთა.

SVT -ის (შვედეთი),NRK -ის (ნორვეგია),VRT -ის (ბელგია) საუკეთესოგამოცდილებაზე დაყრდნობით, ჩვენი რეკომენდაციაა ჩამოყალიბდეს მომსახურების განყოფილება, დაკომპლექტებული სპეციალურად შერჩეული თანამშრომლებით, რომლებიც უფლებამოსილნი იქნებიან საფუძვლიადად გამოიკვლიონ ინციდენტი, განიხილონ განმეორებითი ინციდენტებიპრობლემის ჭრილში, განახორციელონ დელეგირება და ჩაატარონ თითოეული პრობლემის ანალიზი, მისი გამომწვევი მიზეზის დასადგენად. ტიპური შესრულების საკვანძო ინდიკატორებს, რომლის საშუალებითაც იმართება მომსახურების განყოფილება, წარმოადგენს დროის ერთეულში დაფიქსირებული ინციდენტების რიცხვი და გადაუჭრელი პრობლემებისრაოდენობა. ამგვარი ტიპის პროცესები და საორგანიზაციო სტრუქტურა წარმოადგენს ITIL (საინფორმაციოტექნოლოგია საინფორმაციო ბიბლიოთეკა) პროცესების ინსტრუმენტს, რომლის შესწავლასაც რეკომენდაციას ვუწევთ. ([http://en.wikipedia.org/wiki/Information\\_Technology\\_Infrastructure\\_Library](http://en.wikipedia.org/wiki/Information_Technology_Infrastructure_Library)).

## სამომავლო მუშაობა

მაშინ, როდესაც ჩვენ რეკომენდაციას ვუწევთ “საქართველოს საზოგადოებრივ მაუწყებელს” პირველ რიგში აქცენტი მიმართოს იდენტიფიცირებულ პრობლემებზე (რომლებიც მოცავს ERP სისტემის განახლებას და ორგანიზაციულ ცვლილებებს), მას გააჩნია გეგმა, რომელიც სცდება ფაილზე დაფუძნებული წარმოების პროცესს. ეს მოიცავს სისტემის დანერგვას, ძირითადი საკონტროლო სისტემის განახლებას და საწარმოო სისტემის გაფართოებას არქივირების თანამედროვე ოპერაციებით.ყოველივე ეს ღირებული გაფართოება, მაგრამ დამოკიდებულია ასევე სწორ ოპერაციებზე, მასშტაბურობასა და ძირითადი ინფრასტრუქტურისმართვაზე.

ERP სისტემა გარკვეულ ყურადღებას იმსახურებს. ინტეგრირებული გაყიდვებისა და ოპერაციების დაგეგმვა ამყარებს კავშირს პროდუქტის შემუშავების (მაგალითად, სცენარის დაწერა), წარმოების, გადაცემის, ინვენტარიზაციის კონტროლის (უფლებების მართვა), გაყიდვებისა (პირდაპირი გაყიდვების მემწეობით და ირიბი სახელმწიფო მოსაკრებლის



მეშვეობით) და გავრცელების პროცესებს შორის. ერთად-ერთი სისტემა, რომელსაც ძალუძს ამ პროცესების ინტეგრირება(შემდგომი არჩევითი განვითარების გარეშე) არის SAP –ი. მეორეს მხრივ, SAP –ის ან ნებისმიერი სისტემის დანერგვა განიხილება, როგორც გრძელვადიანი პროექტი – ამგვარი სისტემის დანერგვას, ჩვეულებრივ, სჭირდება 12 ან მეტი თვე. ის მოითხოვს მენეჯმენტის არსებით ყურადღებას და მკაცრ სატრენინგო პროგრამებს. ეს დანერგვა “საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებლისათვის” გამოწვევაა, მაგრამ, რა თქმა უნდა, პოტენციური სარგებელიც ადეკვატურად ნმიშვნელოვანი იქნება.

## **დასკვნა**

ეს დოკუმენტი იძლევა “საქართველოს საზოგადოებრივ მაუწყებელში” არსებული და საჭირო წარმოების ინფრასტრუქტურის თავდაპირველ მიმოხილვას. დოკუმენტის მეორე რედაქციაში შევა უფრო დაწვრილებითი ტექნიკური პროექტი.

საიმედო, ინტეგრირებული და ფაილზე დაფუძნებული საწარმოო პროცესის გამართვისთვის დასახული ძირითადი მიზნების გათვალისწინებით, ჩვენი განსაკუთრებული რჩევაა, სასწრაფოდ გაიწეროს სუბსტანციური ქსელის განახლების გრაფიკი, გადახედილი იქნეს მედიასაცავთან დაკავშირებული მოთხოვნები, შეირჩეს შესაბამისი ტექნოლოგია და სათანადოდ იქნეს მართული MAM სისტემის დანერგვა, რომელიც შეძლებს დიდი მოცულობის ელემენტების მართვას. ამის შემდეგ ჩვენი რჩევაა, მოხდეს რამდენიმე ძირითადი მომსახურების (DNS, DHCP, დომენის მკონტროლებლების, დროის სერვერების) არსებითი განახლება, რადგანაც ისინი პირდაპირ მოქმედებს უსაფრთხოებაზე და მთლიანი სისტემის ხელმისაწვდომობაზე. დაბოლოს, ჩვენი წინადადებაა დამხმარე ორგანიზაციების ჩამოყალიბება, რომლებიც შეძლებენ გზების ეფექტიანად დაგეგმვას და ინციდენტებისა და პრობლემების მართვას. გარდა ამისა, “საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებელმა” შესაძლოა ისურვოს გამოკვლევა რიგი საუკეთესო გამოცდილებებისა, რომლებიც ცნობილია, როგორც ITIL პროცესები. საბოლოო ჯამში, სისტემის დანერგვით, რომელიც საშუალებას მისცემს “საქართველოს საზოგადოებრივ მაუწყებელს” მართოს ინტელექტუალური საკუთრების უფლებები, ხარჯთაღრიცხვა, შეთანხმებები, მას უჩნდება განვითარების პოტენციალი, გახდეს ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტიანი და საუკეთესო საზოგადოებრივი მაუწყებელი ევროპაში.

## **6.3. უძრავი ქონების მართვა**

### ***მდგომარეობა:***

საზოგადოებრივი მაუწყებლის ერთ-ერთ მთავარ აქტივს თბილისის ცენტრში, კოსტავას ქუჩის 68 ნომერში მდებარე შენობის კოპლექსი წარმოადგენს, რომელიც 1964 წელს არის აშენებული.

მთლიანი შენობის ფართობი - 34 862 კვ.მ.-ს შეადგენს და სამ ძირითად და ოთხ დამატებით შენობას მოიცავს. ეს შენობები ტერიტორიის 15062 კვ.მ.-ს იკავებს, ხოლო თავისუფალი მიწის სივრცე 19800 კვ.მ.-ია. სულ, საზოგადოებრივი მაუწყებლის საკუთრებაში არსებული შენობის და მიწის ფართობი 50891 კვ.მ.-ია. ქონების შეფასების დამოუკიდებელმა აუდიტორულმა კომპანიამ

INGB LLC-მა, საერთაშორისო მეთოდოლოგიის გამოყენებით და საბაზრო ფასებისა და პროგნოზების გათვალისწინებით, მიწის და შენობების ამჟამინდელი, წმინდა ღირებულება 66,725,748.83 აშშ დოლარად შეაფასა (შენობების ღირებულება 35,652,893.14 აშშ დოლარი, მიწის ღირებულება 31,072,855.69 აშშ დოლარი).

შეფასებაში აღნიშნულია, რომ საბურთალოს რაიონში მდებარე, კოსტავას ქუჩა ერთ-ერთი ცენტრალური და ყველაზე აქტიური ქუჩაა თბილისში, ამიტომ აქ მდებარე შენობების გამოყენება შეიძლება სხვადასხვა კომერციული და საოფისე საქმიანობისთვის. მიწის თავისუფალი ფართობის გამოყენება კი-სამშენებლო მიზნებისთვის და ისეთი დროებითი ნაგებობებისთვის, როგორცაა საგამოფენო დარბაზები, საზაფხულო კაფეები და მსგავსი ტიპის ობიექტები. მომგებიანი ადგილმდებარეობა თავისთავად არ ნიშნავს იმას, რომ შენობებში არსებული სივრცე და საექსპლოატაციო მიწის ფართობი საუკეთესო მდგომარეობაშია. ამიტომ, კომპანია INGB LLC-მა საზოგადოებრივი მაუწყებლის ქონება დაყო, პირველი კლასის ოფისებად, სტანდარტულ ოფისებად, პირველი კლასის და სტანდარტულ საექსპლუატაციო, კომერციულ ფართებად და ზემოთ მითითებული ღირებულებები გამოთვალა.

უძრავი ქონება დატვირთულია იპოთეკით „კორ-სტანდარტ“ ბანკში, 36 თვის განმავლობაში, 2009 წლის 11 ნოემბრიდან 2012 წლის ნოემბრამდე (იპოთეკის დარჩენილი თანხა, მოცემულ დროს, შეადგენს 3 მილიონ ლარს, დაახლოებით 1,7 მილიონ აშშ დოლარს).

საზოგადოებრივი მაუწყებელი, უკვე აქირავებს აუთვისებელი სივრცის ნაწილს. 30 მოიჯარეს დაკავებული აქვს 6049,9 კვ.მ., საიდანაც ყოველთვიური შემოსავალი 76444,3 ლარს (დაახლოებით 43,000 აშშ დოლარი) შეადგენს. მომავალში, ფართები ოპტიმალური საბაზრო პირობების გათვალისწინებით გაქირავდება. ბაზარზე არსებული იჯარის ფასების დაწესების შემთხვევაში 3-დან 5-მდე მილიონი აშშ დოლარის ოდენობით მოგების მიღება შეიძლება. მაგრამ ჯერჯერობით ასეთი პირობებისგან შორს ვართ.

მეორეს მხრივ, შენობები, ძირითადი შენობის ჩათვლით, უკიდურესად ცუდ მდგომარეობაშია. მხოლოდ პირველი კორპუსის სარემონტო სამუშაოები, ტექნოლოგიების ინვესტირების გარეშე, ერთი მილიონი აშშ დოლარის ოდენობის კაპიტალდაზანდებას საჭიროებს.

შენობების რემონტი და აღდგენა ყოველთვის უფრო ძვირია, ვიდრე ახლის აშენება ან შექმნა და მოითხოვს დიდ ცოდნას და თანამედროვე გამოცდილებას.

### **მიზანი:**

თუ გავითვალისწინებთ მდგომარეობის დადებით და უარყოფით მხარეებს, არსებულ საშუალებებს, თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვის და დარჩენილ დროში დანადგარების დამონტაჟების პროცესის სირთულეს, საუკეთესო გამოსავალია ახალი შენობების მოძიება, რომელიც საქართველოს საზოგადოებრივ მაუწყებელს, საშუალებას მისცემს უფრო თანამედროვე და რაციონალურ გარემოში, ერთი ქოლგის ქვეშ იმუშაოს.

საზოგადოებრივი მაუწყებლის მფლობელობაში არსებული უძრავი ქონება, სახელმწიფოს მხრიდან ხელშეწყობის შემთხვევაში, პრობლემის მოგვარების ვარიანტიათა უფრო ფართო სპექტრის გამოყენების საშუალებას იძლევა, ოპტიმალური გამოსავალია არსებული ქონების გაყიდვა და მის ნაცვლად ახლის ყიდვა გარეუბანში, ქალაქის ცენტრიდან მოშორებით (სადაც უძრავი ქონების ფასი უფრო დაბალია); ასევე არსებული ქონების იჯარით გაცემა (ლიზინგი) და

სხვა ქონების დაქირავება ან ინვესტორის მოძიება, რომელიც ახალ შენობაში ჩადებს ინვესტიციას და შემდეგ შენობას საზოგადოებრივ მაუწყებელს მიჰყიდის. ხოლო, საზოგადოებრივი მაუწყებელი, ახალ შენობაში გადასვლის შემდეგ, გაყიდის არსებულ ქონებას. ასევე მოსაგვარებელია ახალ ტექნოლოგიებში ინვესტირების საკითხი - შესაძლებელია თუ არა, რომ უძრავი ქონების და შენობის ღირებულებას შორის, განსხვავება, ტექნოლოგიებში კაპიტალ დაბანდებისთვის იქნას გამოყენებული?

ამ უკანასკნელი ვარიანტის შესახებ მოლაპარაკებები მიმდინარეობს თბილისის მერიასთან. თუმცა, ასევე შესაძლებელია ალტერნატიული გადაწყვეტილებების განხილვაც. ამ პერიოდში, რადგან უკვე დათვლილია არსებული ფასები, შემუშავებული უნდა იქნას პოტენციური შენობის და მისი ტექნოლოგიური აღჭურვის დეტალური გეგმა. ამ თვალსაზრისით, საჭიროა ევროპის სამაუწყებლო ორგანიზაციების საუკეთესო პრაქტიკის და გამოცდილების, ბენჩმარკინგის ანალიზი, განხილვა, შესწავლა და გათვალისწინება.

საზოგადოებრივმა მაუწყებელმა ადგილმდებარეობა 2015 წლისთვის უნდა შეიცვალოს. ეს რთული პროცესია, თუმცა შეუძლებელი არ არის. მუშაობა დაუყოვნებლივ უნდა დაიწყოს, უნდა განისაზღვროს და დაცულ იქნას შესრულების დაწესებული ვადები.

#### **6.4. მოძრავი ქონების მართვა**

##### ***მდგომარეობა:***

01.09.2011 წლის მონაცემებით, საქართველოს საზოგადოებრივ მაუწყებელს, 45 მანქანა ჰყავდა. მათ შორის ყველაზე ახალი გამოშვების მანქანის შეძენა მოხდა 2011 წელს, ხოლო 25 მანქანის შესყიდვა - 2010 წელს. ავტოპარკის უმეტესი ნაწილი ყველა კრიტერიუმის გათვალისწინებით, თანამედროვე და საუკეთესო ფორმაშია.

მანქანებზე ზრუნავენ მძღოლები, ხოლო ავტოსადგომის ტექნიკური მომსახურება უზრუნველყოფილია მწარმოებელი და გამყიდველი კომპანიის გარანტიით (3 წელი).

ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში, საქართველოს საზოგადოებრივმა მაუწყებელმა ამ სფეროში აუტოსორსინგის მოდელი განახორციელა. თუმცა, საქართველოში მანქანების იჯარით გაცემის/ქირავნობის ბაზარი არ არის საკმარისად განვითარებული და შესაბამისად არ არსებობს მისაღები და კონკურენტუნარიანი შემოთავაზება.

აუტოსორსინგის მოდელის ხარჯები ბევრად აღემატება საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებლის მფლობელობაში არსებული მოძრავი ქონების ხარჯებს. ეს დოკუმენტურად არის დასაბუთებული კომპეტენტური კვლევით (ინსორსინგის უპირტესობები, აუტოსორსინგის წინააღმდეგ). კერძო კომპანიისგან, 18 მანქანის ქირაობა ყოველთვიურად დაახლოებით 60,190 ლარი ღირს (გარბენილი კმ-ების საშუალო ღირებულების ჩათვლით), ხოლო მთელი ავტოსადგომისთვის, ინსორსინგის საშუალო, ყოველთვიური ღირებულება - 62,024 ლარს შეადგენს. თუ გავითვალისწინებთ ბოლო პერიოდში ჩადებულ 361,312 ლარის ღირებულების ახალ ინვესტიციას, ინსორსინგისა და აუტოსორსინგის ხარჯებს შორის განსხვავება 314,839 ლარი იქნება, 2011 და 2012 წლებში-629.677 ლარი, აქედან გამომდინარე, სამი წლის დანაზოგი დაახლოებით 900.000 ლარს შეადგენს (360,000 ლარის ღირებულების აქტივებთან ერთად).

### **მიზანი:**

საქართველოს საზოგადოებრივ მაუწყებელს, უნდა ჰყავდეს საქართველოში არსებულ ინფრასტრუქტურის შესაფერისი, უსაფრთხო, კარგად მოვლილი და შეძლებისდაგვარად მინიმალური ცვეთის მქონე სატრანსპორტო საშუალებები.

3 წლიანი ამორტიზაციის ვადა ევროპული სტანდარტია.

არსებული სიტუაციის გათვალისწინებით, წინამდებარე სტრატეგიით განსაზღვრული პერიოდისთვის, ინსორსინგის პოლიტიკა ყველაზე ოპტიმალური ვარიანტია, იმ პირობით თუ ქონების შესყიდვის შემდეგ, იფუნქციონირებს გარანტიის და შემდგომი განახლების სერვისი. რაც შეეხება მძღოლებს, ისინი უნდა იყვნენ ოპერატიულები და გააჩნდეთ აუცილებელი პროფესიული თვისებები, რომ საჭიროების შემთხვევაში დახმარება გაუწიონ გადამღებ ჯგუფს და ეს ასახული უნდა იყოს მათ სამუშაოს აღწერილობაში.

75 გამოსადეგარი მანქანა უნდა ჩამოიწეროს ან გაიყიდოს ტენდერის წესით, რადგან მათი შენახვა ზედტ ხარჯებს წარმოქმნის და საზოგადოებრივი მაუწყებლის შენობა-ნაგებობების გარემოს აბინძურებს.

## **6.5. ადამიანური რესურსები**

### **მდგომარეობა:**

2011 წლის 1 სექტემბრისთვის, საქართველოს საზოგადოებრივ მაუწყებელში, PIK-ის ჩათვლით, დასაქმებული იყო 1268 თანამშრომელი (901 - ძირითადი შტატით და 367 - Kanal PIK-ში), ეს მონაცემები მერყეობს მოკლევადიანი ერთთვიანი, ექვსთვიანი და მაქსიმუმ 1 წლიანი კონტრაქტების სისტემის გამო. წინა წლებთან შედარებით, თანამშრომელთა რაოდენობა მნიშვნელოვნად შემცირდა. გამომდინარე იმ ფაქტიდან, რომ სამუშაოს აღწერილობები არ შეესაბამება არსებულ სამუშაო პოზიციებს და საქმიანობის განმარტება მხოლოდ მიახლოებითია, მათი შედარება ევროპის სხვა მაუწყებელ კომპანიებთან ნაკლებადაა შესაძლებელი.

თუმცა, ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ საზოგადოებრივი მაუწყებლის (kanal PIK -ის გარეშე) პროგრამების, წარმოების და ტექნიკურ განყოფილებებში მომუშავე ერთმა თანამშრომელმა - 2010 წელს გამოიმუშავა საშუალოდ 23 საათი. ევროპის საზოგადოებრივ მაუწყებლებში კი ეს მაჩვენებელი ასეთია: მონტენეგროში (RTCG) - 20 საათი, მაკედონიასა და ისლანდიაში - 21,

სლოვაკეთში - 12, ხორვატიაში - 7, სერბეთში - 6,5, იტალიაში - 4, ხოლო BBC-ზე მხოლოდ 1,4 საათი.

ამ ეტაპზე, შეუძლებელია იმ დამხმარე (ადმინისტრაციული, ფინანსური, მარკეტინგის, ადამიანური რესურსების მართვის) სამსახურების შედარება, სადაც სსმ-ს დასაქმებული ჰყავს თანამშრომელთა არაპროპორციული რაოდენობა (ზოგჯერ გაცილებით ნაკლები), თუმცა მათი სამუშაო მოვალეობები ალბათ სხვა ქვეყნის საზოგადოებრივი სამსახურის თანამშრომელთა მოვალეობების მსგავსია.

სამწუხაროდ, დასაქმებულთა სამუშაო სტანდარტების არარსებობის გამო, შეუძლებელია თანამშრომელთა მუშაობის და ხარჯების ეფექტურობის გაზომვა პროგრამების (ცალკეული პროდუქტის მიხედვით), ტექნიკურ და წარმოების სამსახურებში (გამომუშავებული საათების მიხედვით). არც ნათლად ჩამოყალიბებული და დაწერილი სტანდარტები არსებობს, არც გრძელვადიანი (წლიური) დაგეგმარება. ამის ნაცვლად, გამოიყენება გამოცდილებაზე დაყრდნობის მეთოდი, რაც არ იძლევა საიმედო ანალიზისა და შედარებების განხორციელების საშუალებას.

მსგავსი მასშტაბის ორგანიზაციებთან, მაგალითად შვეიცარიის (ტიცინო), კვიპროსის, ირლანდიის, ისლანდიის, ესტონეთის, ლიტვისა და ლატვიის საზოგადოებრივ მაუწყებლებთან შედარების შედეგად შეიძლება ითქვას, რომ საქართველოს საზოგადოებრივ მაუწყებელში თანამშრომელთა რაოდენობა უფრო დიდია სატელევიზიო პროგრამების წარმოებისა და ტექნიკურ სამსახურებში (დაახლოებით 17%-ით), რაც გარკვეულწილად შეიძლება აიხსნას მოძველებული ტექნიკით და პერსონალის არასწორად შერჩევით.

საქართველოში, კომერციული კონკურენციის გათვალისწინებით, სსმ-ს თანამშრომელთა რაოდენობა არაპროპორციულად მაღალია. იმის გათვალისწინებითაც კი, რომ საზოგადოებრივი მაუწყებელი თავისი მისიით და შინაარსით სრულიად განსხვავებული და უფრო ყოვლისმომცველია.

თუმცა, მთავარი შემზღვევადი ფაქტორი შემოსავალია.

მაგალითად, საზოგადოებრივი მაუწყებლის თითო თანამშრომელზე დაგეგმილი და მოსალოდნელი შემოსავლები 2011 წელს (Kanal PIK-ის ჩათვლით) აღწევს 15,063 ევროს, ხოლო ევროპის სხვა ქვეყნებში დაფიქსირდა შემდეგი მონაცემები: მაკედონია €8,777, მოლდოვა €10,890, მონტენეგრო €15,127, ბოსნია და ჰერცეგოვინა €22,994, ხორვატია €57,086, სლოვაკეთი €65,809, შვეიცარია €185,807, ავსტრია €265,512 და დიდი ბრიტანეთი (BBC) € 308.811.

პერსონალის საშუალო ასაკი მაღალია (50 წელი). მიუხედავად არასტაბილური დასაქმების პირობებისა, რაც განპირობებულია მოკლევადიანი, თუმცა განახლებადი საკონტრაქტო სისტემით, სამუშაო სტაჟი ხანგრძლივია და პერსონალის დენადობა ძალიან დაბალი. ფაქტია ისიც, რომ ორგანიზაციის თანამშრომელი შესაძლებელია, თუნდაც თეორიულად, შემცირებულ იქნას ყოველგვარი ახსნა-განმარტების გარეშე. გაუმართლებელია მსგავსი სისტემა, რომელიც განაპირობებს პერსონალის სტრესულ მდგომარეობას და ზრდის ადმინისტრაციულ ხარჯებს ადამიანური რესურსების მართვის კუთხით.

ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური შედგება მხოლოდ ხუთი თანამშრომლისგან, თუმცა ამჟამად იგი არ ასრულებს ამ სამსახურისთვის ჩვეულებრივ მინიჭებულ მოვალეობებს.

## **მიზანი:**

სტრატეგიაში გათვალისწინებული პერიოდის ბოლოს, ფიქსირებული ხარჯები, მითუმეტეს პერსონალთან დაკავშირებული ხარჯები უნდა შემცირდეს და უნდა დაინერგოს პერსონალის გრძელვადიანი დასაქმების პოლიტიკა.

თანამშრომელთა სამსახურში აყვანა, უნდა ეფუძნებოდეს დასაქმების სახელმძღვანელოს და თანამდებობრივ ინსტრუქციებში განსაზღვრულ მკაფიო კრიტერიუმებს, რომელიც ეფუძნება პროფესიული და პრაქტიკული ცოდნის, ისევე როგორც მრავალმხრივი უნარ-ჩვევების და ოპერატიულობის პრინციპებს. ეს სსმ-ს დამსახურებულ თანამშრომლებს გაუჩენს დაწინაურების და მობილურობის პერსპექტივის შეგრძნებას.

გარდა ამისა, დაუყოვნებლივ უნდა გაანალიზდეს და გაკონტროლდეს სამუშაო პროცესები, მსგავსი ტიპის სამაუწყებლო ორგანიზაციების გამოცდილების შესაბამისად. მარეგულირებელი ჩარჩოს და სტანდარტების შემოღება გამოიწვევს, მინიმუმ 10-20% ზედმეტი პერსონალის გამოვლენას, რაც შესამჩნევი ხდება ასევე ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის დროს.

უნდა განისაზღვროს თუ, რომელი სამსახურის აუტოსორსინგი შეიძლება განხორციელდეს.

წინამდებარე სტრატეგიით გათვალისწინებულ პერიოდში აუცილებელია, მაუწყებელში განხორციელდეს სავალდებულო სასწავლო პროგრამები, რაც საჭირო წინაპირობაა ახალი ინვესტიციების, ორგანიზაციისა და სამუშაო შესაძლებლობების გაუჯობესებისთვის. ეს პროგრამები უნდა დაიგეგმოს და იმართებოდეს მაუწყებლის მიერ, თუმცა შესაძლებელია განხორციელდეს ძირითადად მოწვეული ექპერტების მიერ და ტრენინგის პროგრამების მეშვეობით.

უნდა მოხდეს საზოგადოებრივ მაუწყებელში არსებული დეპარტამენტების მოწყობისა და მათი მისიების ხელახალი გადახედვა.

უნდა გაძლიერდეს ადამიანური რესურსების სამსახური, რათა შეძლოს მეტი პასუხისმგებლობის აღება, მათ შორის ხელფასებისა და ფორმალური კოლექტიური ურთიერთობების საკითხების მოგვარება (მაგ. თანამშრომელთა დელეგირება და ორგანიზაციის შიგნით პროფ.კავშირების ორგანიზება).

## **6.6. რეკლამა**

2010 წელს სსმ-ს სარეკლამო შემოსავალმა €1,215,120 შეადგინა, რაც საერთო შემოსავლის 8,2 %-ია და EBU-ს წევრების სარეკლამო შემოსავლების საშუალო მაჩვენებელზე გაცილებით ნაკლებია. EBU-ს წევრ მაუწყებლებში, სადაც რეკლამა, შეზღუდვებით, მაგრამ მაინც დაშვებულია (იხ. ცხრილი), სარეკლამო შემოსავლები 25 %-ს აღწევს.

აღსანიშნავია, რომ სსმ-ს სარეკლამო სამსახურის ჯგუფი, უფროსის ჩათვლით შედგება 4 თანამშრომლისგან.

საქართველოში, არ არსებობს სარეკლამო ბაზრის მთლიანი მოცულობის ოფიციალური მონაცემები, თუმცა ყველა თანხმდება, რომ 2008 წლის შემდეგ შემოსავლებმა ამ სფეროში მნიშვნელოვანი კლება განიცადეს. სირთულეები არსებობს ქვეყნის სარეკლამო ბაზრის ზომისა და ეკონომიკის განვითარების მასშტაბებიდან გამომდინარე.

სავარაუდო გამოთვლებით, სამაუწყებლო სექტორის მთლიანი სარეკლამო ბრუნვა შეადგენს 36-38 მილიონ აშშ დოლარს, რომლის უმეტესობა ნაწილდება ორ კომერციულ ტელევიზიას შორის - რუსთავი 2 და იმედი.

ბოლო წლებში, ამ ორ მაუწყებელს შორის შექმნილმა კონკურენციამ, მათ შორის ფასდაკლებების სისტემამ, გამოიწვია ერთი მედია ორგანიზაციის (ჯენერალ მედიის) ჩამოყალიბება, რომელიც კოორდინაციას უწევს საეთერო დროის გაყიდვებს და დაწესებული აქვს 10 %-იანი საკომისიო გადასახადი თითოეულ ტრანზაქციაზე. მათი ინფორმაციით, ასეთი მიდგომის შედეგად მაუწყებლებს სარეკლამო შემოსავლები გაეზარდათ 12 % - ით, თუმცა სავარაუდოდ ამან კონკურენტუნარიან გარემოზე უარყოფითად იმოქმედა და შეზღუდა მცირე სამაუწყებლო კომპანიების აქტიურობა ბაზარზე..

პრობლემა იმაში მდგომარეობს, რომ გაყიდვები ეყრდნობა არა მხოლოდ GRP - ს (Gross Rating Product) არამედ დამოკიდებულია სხვა გარემოებებზე. მაგალითად, გამყიდველებსა და მყიდველებს შორის ერთმანეთის მიმართ განსაკუთრებულ დამოკიდებულებაზე. ასეთი სიტუაცია განსაკუთრებით მიუღებელია საზოგადოებრივი მაუწყებლისათვის. რეკლამასთან მიმართებაში თავისი განსხვავებული პოზიციის გამო და იგი არ უნდა დაემსგავსოს კომერციული მაუწყებლობებს.

2011 წელს, კანონმდებლობაში შეტანილი ცვლილების შემდეგ, საქართველოს საზოგადოებრივ მაუწყებელს, დაუწესდა შემდეგი შეზღუდვები: რეკლამის განთავსება დაშვებულია მხოლოდ სპორტული რეპორტაჟების, ბუნებრივ ჭრებსა და საერთაშორისო ფესტივალებისა და კონკურსების ჩვენების დროს (მაგ. ევროვიზიის სიმღერის კონკურსი). სხვა შემთხვევაში ნებადართულია მხოლოდ სპონსორობა (პროდუქტის განთავსების ჩათვლით - product placement). ინტერნეტის საშუალებებზე შუზღუდვები არ არსებობს.

მიუხედავად ზემოთხსენებული ფაქტებისა, SWOT ანალიზის ფარგლებში სარეკლამო სააგენტოებთან გავლილი კონსულტაციების შედეგად გაირკვა, რომ სსმ-ს 50%-ით მეტი შემოსავლის მოზიდვის რეალური პოტენციალი აქვს.. გაირკვა, რომ სააგენტოებს ამ ამოცანის შესრულება შეუძლიათ.

სპონსორობაში შედის ისეთი აქტივობებიც, რომლებიც ამჟამად გამოუყენებელია (ამინდის პროგნოზის სპონსორობა, წამყვანების ტანსაცმელი და მაკიაჟი, პროდუქტის განთავსება (product placement), ღონისძიების ორგანიზება, ღონისძიების პრომოუშენისათვის Video Wall-ის გამოყენება და ამით დამატებითი თანხების მიღება, შეთანხმებები სატელეკომუნიკაციო ოპერატორებთან და ა.შ. (არქივისა და ტექნიკური მომსახურების ონლაინ გაყიდვები).

სსმ-ს შუამავალი სააგენტოების გარეშე, თავად შეუძლია უფრო აგრესიული მარკეტინგული საქმიანობა აწარმოოს. ასევე შეიძლება ადგილობრივ ხელისუფლებასთან და ტურიზმის სექტორის წარმომადგენლებთან უფრო მჭიდრო კონტაქტების დამყარება.

**მიზანი:**

სარეკლამო შემოსავლის გაზრდა საჭიროა პროგრამული და საოპერაციო საქმიანობის დაგეგმვაში ცვლილებების განსახორციელებლად., რათა პროცესი უფრო ოპერატიული, ამომწურავი და უწყვეტი გახდეს. შემოსავლის გაზრდა მხოლოდ უფრო ხარისხიანი და მიმზიდველი გადაცემებით (როგორც მიდგომის ასევე წარმოების თვალსაზრისით) შეიძლება.

მარკეტინგული საქმიანობის მოტივაციის და პროდუქტიულობის ასამაღლებლად ოპტიმალური გზა არის მოსამეზნი. ამავდროულად საქმის წარუმატებლად შესრულებისთვის შესაბამისი სანქციები უნდა მოქმედებდეს.

მაუწყებელმა, ღია და პირდაპირი ურთიერთობები უნდა დაამყაროს კომპანიებთან და არ შევიდეს პირდაპირ კონკურენციაში რომელიმე კომერციულ ტელე-რადიო კომპანიასთან.

შეზღუდული რესურსების მქონე პატარა ქვეყნებში, სადაც საბიუჯეტო დაფინანსება ძირითად შემოსავლის წყაროს წარმოადგენს და ჭირს დამატებითი რესურსების მოძიება, მარკეტინგი და რეკლამირება არის საზოგადოებრივი მაუწყებლის დამოუკიდებლობისა და სანდოობის გაზრდის ერთ-ერთი წინაპირობა. საკანონმდებლო შეზღუდვების გათვალისწინებით, გულმოდგინედ უნდა შეფასდეს ყველა შესაძლებლობა და გამოვლინდეს ყველა შესაძლო ინოვაციური მიდგომა.

**6.7. საზოგადოებასთან ურთიერთობა**

**მდგომარეობა:**

საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებლის, საზოგადოებრივ საქმეთა სამსახური საზოგადოების და მოქალაქეების მოთხოვნების და ინტერესების დასაკმაყოფილებლად შეიქმნა და შესაბამისად, მას სათანადო ყურადღება უნდა დაეთმოს. მთავრობა, პარლამენტი და პოლიტიკური პარტიები საზოგადოების ერთ, თუმცა მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენს.

საქართველოს სამოქალაქო საზოგადოების და არასამთავრობო ორგანიზაციების ფართო ქსელი აქვს, რაზეც აქცენტის გაკეთება აუცილებელია. საზოგადოების კეთილგანწყობის მოპოვება არა მხოლოდ მაღალი ხარისხის პროგრამების საშუალებით, არამედ თანამედროვე და უწყვეტი კომუნიკაციით არის შესაძლებელი. გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს მულტიმედიურ პორტალს (ვებგვერდი) და საქმიანობის გამჭვირვალობის მაღალ დონეს. საჯარო დაფინანსების გამოყენების არსი სწორედ ამას ითვალისწინებს, იგივეს



გულისხმობს საერთაშორისო დოკუმენტებში (ევროპის საბჭო, ევროპის მაუწყებელთა კავშირი EBU) გათვალისწინებული ვალდებულებები.

საქართველოს საზოგადოებრივ მაუწყებელის იმიჯი, საზოგადოებაში არ არის საკმაოდ მაღალი, რაც შეიძლება აიხსნას ამ ორგანიზაციის მემკვიდრეობის, პოლიტიკური ვითარების და კონკურენციის გარემოებების გათვალისწინებით. იმიჯის გასაუმჯობესებლად საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებელი ვერ იყენებს იმ შესაძლებლობებს, რომელიც თავისივე პროგრამებში აქტიური დიალოგის, საერთაშორისო შედარებების და მაგალითების ხშირად გამოყენებით არის მიღწევადი.

### **მიზანი:**

თანამედროვე და აქტიური ჯგუფი უკვე შეიქმნა, მაუწყებელში საზოგადოებასთან პროფესიული კომუნიკაციის დამყარების მიზნით და ამის ერთ-ერთი მაგალითია ცოტა ხნის წინ დაფუძნებული ჟურნალი "მაუწყებელი". საჭიროა ამ ჯგუფის კიდევ უფრო გაძლიერება და მისთვის უფრო მეტი ფუნქციების დაკისრება: მედიასთან ურთიერთობა, კომუნიკაცია კრიზისულ სიტუაციაში, საზოგადოების ფართო მასებთან კომუნიკაცია (თემატური აქციების ორგანიზებით, პროგრამებში რედაქტორებისა და ცნობილი სახეების წარმოჩენით, რომლებიც სისტემატურად უნდა გამოჩნდნენ ხალხში, სისტემატური ღონისძიებებით დედაქალაქში და დანარჩენ საქართველოში, ავტორთა წახალისებით), კორპორატიული იმიჯის (ლოგოებისა და სლოგანების მოდერნიზაცია/უნიფიკაცია, ამავე დროს ქვეყნის ისეთი მიზნების ხელშეწყობა, როგორცაა ექსპორტი, ტურიზმი, ინვესტიციების მოზიდვა, სპორტი, მემკვიდრეობის დაცვა, კულტურის გამყარება, ევროკავშირში ინტეგრაცია და ა.შ.) და შიდა კომუნიკაცია.

შიდა კომუნიკაცია, რომლის განხორციელება შესაძლებელია ინფორმაციული ტექნოლოგიების სისტემის მეშვეობით. ეს უზრუნველყოფს თანამშრომლებს შორის ურთიერთობების გამყარებას, გაშინაურებას, ინფორმაციის გაცვლის გამარტივებას და ინტერაქტიულ უკუკავშირს (შეთავაზებები და კრიტიკა). ამის მიღწევა მნიშვნელოვანი ხარჯების გარეშეა შესაძლებელი, კარგი ორგანიზების შემთხვევაში. ნაკლები ხარჯებით, ეფექტური და ერთიანი მუშაობის მისაღწევად, საჭიროა განიხილოს საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახურის, მარკეტინგის სამსახურთან ინტეგრაციის შესაძლებლობა.

## **6.8. არქივის მენეჯმენტი**

### **მდგომარეობა:**

არქივი - საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებლის ერთ-ერთი ყველაზე დიდი განძია. ქვეყანაში არავის აქვს მსგავსი მოცულობის მასალა, რომელიც აერთიანებს საქართველოს ისტორიას და საავტორო ნამუშევრებს.

მაგალითად: რადიო ფონოგრაფიული (აუდიო) არქივი ინახავს 3 მილიონზე მეტ ერთეულ ჩანაწერს, მუსიკალურ მასალებს, რომელთა დიდი ნაწილი ადგილობრივ საავტორო ნამუშევრებს წარმოადგენს, რაც ფასდაუდებელი მემკვიდრეობა და ისტორიული დოკუმენტია.

გარდა ამისა, ფონოგრამების არქივი შეიცავს რადიოსპექტაკლებს, დოკუმენტურ გადაცემებს, საბავშვო გადაცემებს, გამოსვლებს და ინტერვიუებს.

ტელეგადაცემების არქივი 12 117 ფირს (35 მმ და 16 მმ) შეიცავს. მათ შორის არის 1663 სატელევიზიო ფილმი. 8000 ასლი, 2454 სატელევიზიო გადაცემა და ტელესიუჟეტი. ვიდეომასალის, 3900 ერთეული ვიდეო ფორმატშია შენახული, 47 ერთეული C ვიდეო ფორმატში, 3208 Betacam ფირებზე, 6466 ერთეული SVHS ფირებზე, ხოლო 3954 DVCAM / DVC, 4660 DVD კასეტებზე.

მათ გამოყენებას ხელს უშლის რამდენიმე გარემოება, ზოგიერთი პროექტორი ან ჩამწერი მანქანა გამოუსადეგარია ან სათადარიგო ნაწილები აკლია.

საარქივო მასალების უმეტესობა, კერძოდ, უძველესი და ყველაზე ღირებული ფილმები სათანადოდ შენახული არ არის.

საინფორმაციო მასალები დაარქივებულია მხოლოდ სამაუწყებლო შოუების სახით (გრაფიკით) და არა როგორც ორიგინალი მასალა. პრობლემაა ისიც, რომ არქივზე პასუხისმგებლობა რამოდენიმე განყოფილებაზეა გადანაწილებული, რაც ხელს უშლის გადაწყვეტილებების მიღებას. როგორც წესი, გამოუქვეყნებელი და გამოუყენებელი ჩანაწერები არ არის დაარქივებული (მხოლოდ გამონაკლის შემთხვევებში, მიუხედავად იმისა, რომ ასეთი მასალა ნამდვილი საგანძური შეიძლება იყოს). ENV გააცვლითი მასალები რომლებიც წარმოადგენს საერთაშორისო მასალების დიდ საექსპლოატაციო რესურსს საერთოდ არ არის დაარქივებული.

სსმ-ში ასევე ინახება 1 390 თემატური კატეგორიის შესაბამისი ფოტო მასალა. თითოეული კატეგორია 1-დან 14-მდე ფოტო დოკუმენტს მოიცავს.

საარქივო მასალების უმეტესობა გულმოდგინე პერსონალის ხელშია. 27 ადამიანი მასალების დახარისხებაზე, რეგისტრაციაზე და კოდირებაზე მუშაობს. არქივის მასალები ინახება შეუსაბამო გარემოში, სადაც ტემპერატურა ხშირად იცვლება და მასალებს საფრთხეს უქმნის.

სულ ცოტა ხნის წინ, დაიწყო ზოგიერთი მასალის ციფრულ ფორმატში გადატანა: აუდიო ფონდის 20 000 საათის (2 ტერაბაიტი) მასალა, იუნესკოს დახმარებით, უკვე ციფრულ ფორმატში გადატანილი და კოდირებულია.

ციფრულ ფორმატშია გადატანილი Q ფორმატის 300 ვიდეო, თითქმის ყველა C ფორმატის ვიდეო, Betacam-ის დიდი რაოდენობა (2175 ერთეული) და 641 SVHS, 2095 DVCAM / DVD კასეტა. სამწუხაროდ, ძველი ფილმებიდან რომლებიც ყველაზე მეტი საფრთხის ქვეშაა, მხოლოდ 2000 ერთეულია ჯერ-ჯერობით ციფრულ ფორმატზე გადატანილი და კოდირებული.

აქ თავს იჩენს ტექნოლოგიური პრობლემა. ფილმის გადაცემა აუცილებლად უნდა მოხდეს HD ფართო კადრიანი ტექნოლოგიით, მაგრამ მასალების უმეტესობა შექმნილია DVCAM/DVD-ზე-რაც სამომავლოდ გამოყენებისთვის გამოუსადეგარია.

საარქივო მასალების ნაწილი უკვე იმართება კომპიუტერული პროგრამის დახმარებით. ვიდეოფონდის სამიეზო სისტემა 14 629 საათის ქრონომეტრაჟის კოდირებულ ვიდეო მასალას შეიცავს.

ეს სოლიდური ბაზაა, რომელიც მუდმივ განახლებას საჭიროებს. მონაცემთა კატეგორიების მოცულობა უნდა გაფართოვდეს, ხოლო აუდიო და ვიდეო არქივი უნდა გაერთიანდეს.

### **მიზანი:**

მაშინ, როდესაც საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებლის არქივი ამ ორგანიზაციის ერთ-ერთი ძირითადი აქტივია, მას მეტი ყურადღება და პრიორიტეტული ადგილი უნდა დაეთმოს.

არქივი არა მხოლოდ ისტორიული და კულტურული მემკვიდრეობის მნიშვნელოვანი წყაროა, არამედ მას აქვს დამატებითი შემოსავლის მოზიდვის პოტენციალი.

ყველაზე პრიორიტეტულია, რომ არქივს ჰყავდეს უმაღლესი განათლების მქონე კვალიფიციური მენეჯერი, რომელიც პასუხისმგებელი იქნება ერთიანი არქივის მართვასა და მის ციფრულ მოდერნიზაციაზე. ეს არქივი უნდა შეიცავდეს ყველა არსებულ საარქივო მასალას, ხოლო, დაარქივება უნდა ხდებოდეს ერთიანი სტანდარტის საფუძველზე. მასალის ღირებულების შესახებ გადაწყვეტილების მიღება, პროფესიული შეფასების გზით უნდა ხდებოდეს და არა რედაქტორების გადაწყვეტილებით. აუცილებელია უფრო ადეკვატური შენახვის პირობების უზრუნველყოფა, ან შესაბამისი დანადგარების (ტენიანობის მაკონტროლებელი, კონდიციონერი) დამონტაჟება, ტემპერატურის ცვალებადობის შესაფერხებლად.

უნიკალური მასალების ყოველდღიური განადგურება დაუყოვნებლივ უნდა შეჩერდეს (დაარქივდეს ნედლი (clean feed) მასალა ან საინფორმაციო პროგრამების, საერთაშორისო გაცვლების, EVN-ს, მნიშვნელოვანი რეპორტაჟები-ს პარალელური დაარქივება განხორციელდეს და ა.შ.). აღნიშნული ქმედება დიდ ფინანსებს არ მოითხოვს, საჭიროა კარგი ორგანიზება და უფრო პროფესიონალური მიდგომა.

არქივის ციფრულ ფორმატზე გადატანა მთავარ პრიორიტეტს წარმოადგენს. უნდა შეიქმნას ვადებში და ბიუჯეტში გაწერილი პროექტი, რათა ეროვნული და საერთაშორისო წყაროებიდან და ფინანსების მოთხოვნა იყოს შესაძლებელი.

ციფრული არქივი (შესაფერის ფორმატში), იძლევა ახალ შესაძლებლობებს, მისი კომერციული გამოყენებისთვის (ადგილობრივ და საერთაშორისო დონეზე) და შეიძლება მნიშვნელოვანი შემოსავლის წყარო გახდეს სხვადასხვა კომერციულ პლატფორმებზე განთავსების მეშვეობით (მათ შორის სსმ-ს ინტერნეტ პორტალზე).

## **7. შიდა ორგანიზაციის ადაპტაცია (თანამდებობების ცხრილი)**

### **მოვალეობათა ინსტრუქცია**

#### **მდგომარეობა:**

მენეჯმენტი შედგება ექვსი განყოფილებისგან და სამი სამსახურისგან, რომლებიც ანგარიშვალდებულნი არიან უშუალოდ გენერალური დირექტორის წინაშე. გენერალურმა დირექტორმა უნდა უზრუნველყოს სხვადასხვა ზომის და ინტენსივობის (განსაკუთრებით, ძალზედ აქტიური ახალი ამბების და საზოგადოებრივ-პოლიტიკური პროგრამების დეპარტამენტის) საქმიანობის ეფექტური მართვა, რომელიც დამოკიდებულია ადმინისტრაციული გადაწყვეტილებების მოქნილობაზე.

დღესდღეობით არ შეიძლება იმის თქმა, რომ ორგანიზაცია სათანადოდ აკონტროლებს, როგორც რადიოს, ასევე ტელევიზიის შიდა წარმოების და სამაუწყებლო ბადის დანახარჯებს. ეს საკითხი დამოკიდებულია ხარჯების მართვის სისტემის დანერგვაზე, რომლის საფუძველზეც, საქართველოს საზოგადოებრივ მაუწყებელს შეუძლია საკუთარი პერსონალის მუშაობის უფრო ზუსტად გაკონტროლება.

## **მიზანი:**

თანამდებობების ინსტრუქციათა სახელმძღვანელო, წარმოადგენს სტრატეგიის შესრულების საბოლოო ეტაპს. შესაბამის სამუშაო პროფილების ხელახლა განსაზღვრის და უნიფიცირების საშუალებით, მან უნდა უზრუნველყოს, ორგანიზაციის ადაპტირება ახალი ტექნოლოგიების პირობებში, გათვალისწინებულ უნდა იქნას, რომ თანამდებობრივი ინსტრუქციები აუცილებელია მულტიმედიური და ბი-მედიური ინტერნეტ მაუწყებლობის რეალიზაციისთვის.

თანამდებობების განსაზღვრა, უნდა იყოს, უშუალოდ რადიოს და ტელევიზიის დირექტორის პასუხისმგებლობა. თანამდებობრივმა სახელმძღვანელომ, უნდა უზრუნველყოს მონაცემები ტექნიკური დარგის (მათ შორის გაერთიანებული საინფორმაციო ტექნოლოგიების დეპარტამენტის) ადეკვატური მართვისთვის.

სსმ-ს ყველა სამაუწყებლო არხს - რადიო 1 და 2, I არხი, II არხი და PIK, ახალი ამბები და ვებ-პორტალს - უნდა ჰქონდეს გამჭვირვალე იერარქიული სტრუქტურა (მთავარი რედაქტორი/პროდიუსერი). ყველა მათგანმა უნდა გამოიყენოს ერთი და იგივე სარედაქციო, ეთიკური, პროდაქშენის (წარმოების) და ფინანსური სტანდარტები.

საუკეთესო ორგანიზაციული მოდელის შესაქმნელად საჭიროა, კარგად დაცდილი გამოცდილი მართვის თეორიის გამოყენება, რომელის მიხედვით დაუშვებელია ერთი მენეჯერის მიერ ხუთზე მეტი სექტორის მართვა.

მოდელი ასე გამოიყურება: გენ. დირექტორი და ერთის მხრივ პროგრამების, ტექნიკური და წარმოების სამსახურები და მეორეს მხრივ ადმინისტრაცია, ფინანსები, ადამიანური რესურსები, მარკეტინგი და იურიდიული.

ამ ორ სფეროს, კოორდინირებას გაუწევს, გენერალური დირექტორის ორი მოადგილე (ეს შეიძლება იყოს რომელიმე დეპარტამენტის არსებული ხელმძღვანელი, რომელიც ასევე სხვებს გაუწევს კოორდინირებას). საზოგადოებასთან ურთიერთობა მარკეტინგის მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია.

## **8. კანონმდებლობა**

არსებული კანონი მაუწყებლობის შესახებ, მყარი საფუძველია საზოგადოებრივი მაუწყებლის საქმიანობისთვის. კანონი შეესაბამება ევროსაბჭოს და ევროკავშირის ფარგლებში შემუშავებულ ყველა შესაბამის სტანდარტს. პრობლემას წარმოადგენს კანონში მოულოდნელი და არასაკმარისად განხილული ცვლილებების შეტანის არსებული პრაქტიკა.

სტაბილურობა და პროგნოზირებადობა მნიშვნელოვანია მედიის ფუნქციონირებისათვის და მისი სტრატეგიული ამოცანებისა და მიზნების განხორციელებისთვის.

აქედან გამომდინარე, წინამდებარე სტრატეგიის მოქმედების პერიოდში არ იქნება საჭირო რაიმე ახალი საკანონმდებლო ცვლილების ინიცირება, საერთაშორისო სტანდარტების მნიშვნელოვანი ცვლილებით გამოწვეული შემთხვევების გარდა.

ერთადერთ ბუნდოვან საკითხად რჩება (წინა წლის მთლიანი შიდა პროდუქტის ბიუჯეტის 0,12% ოდენობით) დაფინანსების მეთოდის სამომავლო პერსპექტივა და კითხვა იმის თაობაზე, თუ რამდენად შესაძლებელია შემოსავლის აღნიშნული წყაროს საშუალებით, საქართველოს საზოგადოებრივი მაუწყებლის, ყველა საჭიროებების დაკმაყოფილება წინამდებარე სტრატეგიის პერიოდში. სტანდარტულ საოპერაციო ხარჯებთან ერთად, აუცილებელია ასევე ახალი ციფრული ტექნოლოგიისთვის საჭირო ინვესტიციების უზრუნველყოფა. საინვესტიციო პროცესის დაგვიანება და ამ პროცესის სამზე მეტ ეტაპად დაყოფა მიზანშეწონილი არ არის. აგრეთვე, სასწრაფოდ მოსაგვარებელია საგარეო და საშინაო ვალების გასტუმრების საკითხები.

გამომდინარე ზემოაღნიშნულიდან, ფინანსური საკითხი საკანონმდებლო დონეზე უნდა მოგვარდეს, რაც შეიძლება სწრაფად და სავარაუდოდ სარეზერვო ფონდიდან თანხების მიზნობრივი გამოყოფით.

მოსაგვარებელია „სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ“ კანონის ფარგლებში მოქმედი პროცედურების საკითხი, განსაკუთრებით მომსახურების შესყიდვასთან დაკავშირებით, რომელიც ამჟამად ფასის უპირატესობას ითვალისწინებს და არა ხარისხის.

კანონმდებლობით გათვალისწინებული ყველა ზომა, უნდა იყოს გამოყენებული საზოგადოებრივი მაუწყებლის მუშაობის ხარისხის გაუმჯობესების და მდგრადი განვითარების, ასევე უფრო მოქნილ და გრძელვადიან დასაქმებაზე ორიენტირებული სისტემის ჩამოყალიბებისთვის.

## 9. პასუხისმგებელი მხარეების, საქმიანობის და ვადების ჩამონათვალი

15 ნოემბერი, 2011	ყოველთვიური ანგარიშგების წესის შემუშავება	არჩილ კუბლაშვილი-ფინანსური სამსახურის ხელმძღვანელი
15 ნოემბერი, 2011	არქივის რეორგანიზაციის პროექტის შემუშავება	ვაჟა ზუბაშვილი, ნუგზარ ქელბაქიანი
2011 წლის ნოემბრის და დეკემბრის განმავლობაში	სსმ-ს 2 თანამშრომლის ტრენინგი რომელიმე EBU_ს წევრ ორგანიზაციაში (2-3 კვირა)	EBU, მაია ბიჭიკაშვილი-ადმინისტრაციული დეპარტამენტის ხელმძღვანელი
1 დეკემბერი, 2011	მულტიმედიური ვებ-პორტალის პროექტის შემუშავება	თამარ კაციტაძე, ლაშა თავართქილაძე (ვებ)
1 დეკემბერი, 2011	ციფრული ტექნიკის შეძენის დაგეგმვა და პრიორიტეტების დასახვა	გიორგი ბარათაშვილი - ტექნიკური სამსახურის ხელმძღვანელი, არჩილ კუბლაშვილი-ფინანსური სამსახურის ხელმძღვანელი
15 დეკემბერი, 2011	საზოგადოებრივი მაუწყებლის დებულებების დამტკიცება	სამეურვეო საბჭო
15 დეკემბერი, 2011	გადაცემების, წარმოების, და ფინანსური გეგმის მომზადება და დამტკიცება.	გენერალური დირექტორი, დირექტორები, სამსახურების უფროსები, საბჭო
1 იანვარი, 2012	მენეჯმენტის ყოველთვიური ანგარიშის შედგენა, Excel -ის ფორმატში	არჩილ კუბლაშვილი-ფინანსური სამსახურის ხელმძღვანელი
15 იანვარი, 2012	ორგანიზაციის შინაგანაწესი და თანამდებობრივი ინსტრუქციები	გია ბაქრაძე-ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის ხელმძღვანელი
15 იანვარი, 2012	საზოგადოებრივი მაუწყებლის	გია ბაქრაძე-ადამიანური

	შიდა ტრენინგის გეგმის პრეზენტაცია	რესურსების მართვის სამსახურის ხელმძღვანელი, გიორგი ბარათაშვილი - ტექნიკური სამსახურის ხელმძღვანელი
15 იანვარი, 2012	გადაცემების შედგენის და წარმოების სტანდარტების შემუშავება	გია ბაქრაძე, პროგრამებთან და პროდაქშენთან ერთად
იანვარი, 2012	სხვადასხვა რეგიონებში სსმ-ს PR აქციების და კამპანიების პრეზენტაცია	მენეჯმენტი, მარკეტინგი (საზოგადოებრივ საქმეთა სამსახური)
იანვარი/თებერვალი	EBU-სემინარი თემაზე მენეჯმენტი და ბიზნეს პროცესები	EBU, ბორის ბერგანტი
თებერვალი 2012	ახალი შენობის დაგეგმარების პროექტის მომზადების საწყისი ეტაპი, კონსულტაციები ევროპაში უახლესი პროექტების შესწავლის მიზნით, ვიზიტები გერმანიაში, დანიაში, უნგრეთში, და ა.შ.	მენეჯმენტის ჯგუფი EBU-ს დონორების მხარდაჭერით
1 თებერვალი 2012	ოფისების გამოყენებასთან დაკავშირებით პროექტის შექმნა და საჭირო ინვესტიციების განსაზღვრა	გიორგი ჭნტურია, გუნდთან ერთად
1 თებერვალი 2012	მენეჯმენტის ყოველთვიური ანგარიშის განხილვა	არჩილ კუბლაშვილი მენეჯმენტთან ერთად
1 თებერვალი 2012	ციფრული ტექნოლოგიების შესყიდვის ტენდერის გამოცხადება - პირველი ეტაპი	გიორგი ბარათაშვილი - ტექნიკური სამსახურის ხელმძღვანელი, არჩილ კუბლაშვილი- ფინანსური სამსახურის ხელმძღვანელი
2012 წლის პირველი მეოთხედი	IT-ის პროგრამული გადაწყვეტილებების სკანირება	გიორგი ბარათაშვილი- ტექნიკური სამსახურის ხელმძღვანელი
მარტი 2012	რადიოს მე-3 არხის კონცეფციის შემუშავება	ნიკა ცერცვაძე- რადიოს ხელმძღვანელი

1 მარტი 2012	2013 წლის დაგეგმვის პროცესის დაწყება და 2014 წლის მარკეტინგული პროგნოზის გაკეთება	გენერალური დირექტორი, დირექტორები, რედაქტორები და სხვა მენეჯერები
1 მარტი 2012	საჯარო პრეზენტაციების და ციფრულ ტექნოლოგიებთან დაკავშირებით ინფორმაციის გავრცელების პროექტის შემუშავება	ზურაბ ჭელიძე, მარკეტინგი (საზოგადოებრივ საქმეთა სამსახური), საერთაშორისო პარტნიორების და მთავრობის მხარდაჭერით
ივნისი 2012 (ყოველ 6 თვეში)	სტრატეგიის წარმატების მიმოხილვა	EBU/საზოგადოებრივი მაუწყებელი
ივლისი 2012	2013 წლის გეგმის დამტკიცება	სამეურვეო საბჭო
1 ოქტომბერი 2012	ახალი შენობის პროექტის შემუშავების დასრულება (სამშენებლო, ტექნოლოგიური ნაწილი)	გენერალური დირექტორი, ტექნიკური დირექტორი, გენერალური დირექტორის მოადგილე ადმინისტრაციის დარგში
1 იანვარი 2013	ციფრული ტექნიკის სატენდერო შესყიდვის მე-2 ფაზის გამოცხადება	გიორგი ბარათაშვილი-ტექნიკური სამსახურის ხელმძღვანელი
1 იანვარი 2013	რადიოს მე-3 არხის (კულტურა) შექმნა	ნიკა ცერცვაძე- რადიოს ხელმძღვანელი
1 მარტი 2013	2014 წლის დაგეგმვის პროცესის დაწყება და 2015 წლის პროგნოზების გაკეთება	გენერალური დირექტორი, დირექტორები, სამსახურების უფროსები
1 ივნისი 2013	2014 წლის გეგმის დასრულება	გენერალური დირექტორი, დირექტორები, სამსახურების უფროსები
ივლისი 2013	2014/15 წლის გეგმის დამტკიცება	სამეურვეო საბჭო
1 იანვარი 2014	ციფრული ტექნიკის შესყიდვის ტენდერის მე-3 ფაზის გამოცხადება	გიორგი ბარათაშვილი - ტექნიკური სამსახურის ხელმძღვანელი, არჩილ კუბლაშვილი-ფინანსური სამსახურის ხელმძღვანელი
1 მარტი 2014	2015 წლის დაგეგმვის დაწყება და 2016 წლის პროგნოზირება	გენერალური დირექტორი, დირექტორები, სამსახურების უფროსები



1 ივნისი 2014	2015/2016 დასრულებული გეგმა	გენერალური დირექტორი, დირექტორები, სამსახურების უფროსები
ივლისი 2014	2015/2016 წლის გეგმის დამტკიცება	სამეურვეო საბჭო

დაგეგმვა		
ნოემბრის განმავლობაში 2011	2013-2015 წლების ფინანსური მდგომარეობა, პილოტური ვერსია	არჩილ კუბლაშვილი-ფინანსური სამსახურის ხელმძღვანელი
2011 დეკემბერი - 2012 მარტი	ბიზნეს გეგმა	გენერალური დირექტორის მოადგილე ადმინისტრაციის დარგში, არჩილ კუბლაშვილი-ფინანსური სამსახურის ხელმძღვანელი
2011 წლის დეკემბრიდან (ყოველკვირეული შეხვედრები)	ფინანსურ დეპარტამენტსა და დეპარტამენტის ხელმძღვანელებს შორის კომუნიკაციის ინტენსივობის გაზრდა	არჩილ კუბლაშვილი-ფინანსური სამსახურის ხელმძღვანელი
დეკემბერი 2011-მარტი 2012	ფინანსური პროცესების აღწერა	არჩილ კუბლაშვილი-ფინანსური სამსახურის ხელმძღვანელი
2012 წლის იანვარიდან, 2012 წლის აპრილამდე პერიოდის განმავლობაში	ფინანსური განყოფილების პასუხისმგებლობების და ფუნქციების გამართვა	არჩილ კუბლაშვილი-ფინანსური სამსახურის ხელმძღვანელი

2012 წლის იანვრიდან, 2012 წლის აპრილამდე პერიოდის განმავლობაში	3-წლიანი (2013-2015) დაგეგმვის პროცესის დაწყება	გიორგი ჭანტურია, კოორდინაცია: არჩილ კუბლაშვილი-ფინანსური სამსახურის ხელმძღვანელი
1 იანვრიდან, 2012 წლის აპრილამდე	მართვის სისტემების ალტერნატივების განხილვა	კოორდინაცია: გენერალური დირექტორის მოადგილე ადმინისტრაციის დარგში-მაია ბიჭიკაშვილი
1 იანვრიდან, 2012 წლის მაისამდე	მთავარი ბუღალტრისთვის დამატებითი ფუნქციების მინიჭება	არჩილ კუბლაშვილი-ფინანსური სამსახურის ხელმძღვანელი
1 აპრილი, 2012	მართვის ინტეგრირებული სისტემის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება	კოორდინაცია: ტექნიკური/ფინანსური/ გენერალური დირექტორის მოადგილე ადმინისტრაციის დარგში
1 მაისი 2012	3-წლიანი გეგმის მიხედვით 2013 წლის საბიუჯეტო ინსტრუქციების შემუშავება	გიორგი ჭანტურია, კოორდინაცია: არჩილ კუბლაშვილი-ფინანსური სამსახურის ხელმძღვანელი
მაისი-აგვისტო 2012	საბუღალტრო სისტემის განხორციელების პირველი ეტაპი	კოორდინაცია: არჩილ კუბლაშვილი, მენეჯმენტის გუნდი
2012 წლის ივნისიდან, 2012 წლის ოქტომბრამდე პერიოდის განმავლობაში	2013 წლის ბიუჯეტირება	გიორგი ჭანტურია, კოორდინაცია: არჩილ კუბლაშვილი-ფინანსური სამსახურის ხელმძღვანელი
1 ნოემბერი 2012	2013 წლის ბიუჯეტის დამტკიცება სამეურვეო საბჭოს მიერ	ლევან გახელაძე

**წინამდებარე დოკუმენტი შედგენილია საქართველოს საზოგადოებრივ მაუწყებელთან თანამშრომლობით:**

- გიორგი ჭანტურია, გენერალური დირექტორი
- მათა ბიჭიკაშვილი, ადმინისტრაცია და საერთაშორისო ურთიერთობები
- გიორგი გაჩეჩილაძე, ტელევიზიის გენერალური პროდიუსერი
- დოდო შონავა, მე-2 არხის გენერალური პროდიუსერი
- ხათუნა ბერძენიშვილი, საინფორმაციო და საზოგადოებრივ პოლიტიკური პროგრამების დეპარტამენტის ხელმძღვანელი
- რამაზ ბლუაშვილი, დოკუმენტური პროგრამების ხელმძღვანელი
- ნიკა ცერცვაძე, რადიოს ხელმძღვანელი
- მალხაზ ვარდოსანიძე, აღმასრულებელი პროდიუსერი, ეროვნული უმცირესობების ენებზე მაუწყებლობა
- ზურაბ დვალი, მთავარი პროდიუსერი, ეროვნული უმცირესობების ენებზე მაუწყებლობა
- არჩილ კუბლაშვილი, ფინანსური დეპარტამენტის ხელმძღვანელი
- დავით არველაძე, მარკეტინგის სამსახური უფროსი
- გიორგი ბარათაშვილი, ტექნიკური დეპარტამენტის ხელმძღვანელი
- გია ბაქრაძე, ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის უფროსი
- პაატა ბუაძე, იურიდიული განყოფილება
- დიმიტრი ბერძენიშვილი, იურიდიული განყოფილება
- ნათია მრელაშვილი, იურიდიული განყოფილება
- ვაჟა ზუბაშვილი, არქივის მენეჯერი
- მამუკა გერმანიშვილი, ავტომეურნეობის ჯგუფის უფროსი
- ნატალია ტყემელაშვილი, სარეკლამო განყოფილების უფროსი

- რუსუდან ახვლედიანი, სოციოლოგი
- თამარ ახვლედიანი, სოციოლოგი
- ალექსანდრე ბურჭულაძე, ადგილობრივი კონსულტანტი
- თინათინ ბერძენიშვილი, საზოგადოებრივ საქმეთა დეპარტამენტი
- ირაკლი ტაბლიაშვილი, საზოგადოებრივი მაუწყებლის ჟურნალის რედაქტორი
- ვაჟა მაღნარაძე, პროდიუსინგის სამსახური
- ნუგზარ ქელბაქიანი, IT ტექნიკური მომსახურება
- ზურაბ გუჯაბიძე, ტექნიკური პროდიუსერი, ახალი ამბები
- ალექსანდრე დარჩია, IT, სამაუწყებლო ტექნოლოგიები,
- ზურაბ კოდალაშვილი, გენერალური დირექტორის მოადგილე, Kanal PIK
- ეკატერინე კოტრიკაძე, ახალი ამბების ხელმძღვანელი, Kanal PIK
- დიმიტრი ბიტ-სულიმანი, გენერალური დირექტორის მრჩეველი

საზოგადოებრივი საბჭოს წევრებთან კონსულტაციით:

- ლევან გახელაძე, სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარე
- მამუკა ფაჩუაშვილი, სამეურვეო საბჭოს თავმჯდომარის მოადგილე
- შორენა შავერდაშვილი, სამეურვეო საბჭოს წევრი
- დავით აფრასიძე - სამეურვეო საბჭოს წევრი

## SWOT ანალიზი ჩატარდა შემდეგი პირების მონაწილეობით:

- კობა თურმანიძე, დირექტორი, კავკასიის კვლევითი/რესურსების ცენტრი CRRC
- ნინო გოგოლაძე, მმართველი დირექტორი, TV MR GE (Nielsen)
- გიორგი ლომინაძე, „იმედის“ აღმასრულებელი დირექტორი
- ილია კიკაბიძე, „მასტროს“ აღმასრულებელი დირექტორი
- ნინო ჯანგირაშვილი, „კავკასიის“ დირექტორი
- ზურაბ ცხოვრებაძე, წინამძღვარი, საპატრიარქოს ტელევიზიის, ერთსულოვნება“ უფროსის მოადგილე
- ზურაბ მეთედლიშვილი, დიაკვანი
- ლაშა ტულუში, მთავარი რედაქტორი, ყოველდღიური გაზეთი „რეზონანსი“
- ზვიად ქორიძე, ჟურნალისტთა ქარტია
- ია ანთაძე, თავმჯდომარე, სამოქალაქო განვითარების ინსტიტუტი
- ზურაბ გუმბარიძე, აღმასრულებელი დირექტორი, „საერთო მედია“
- ნატალია ძიმიჯური, მედიამენეჯერი, „მაგიმედია“
- ვიქტორია კუხიანიძე, კომერციული მენეჯერი, „მაგიმედია“
- ევა რობაქიძე, დირექტორი, 10&Company
- რამინსარქისიანი, მენეჯერი, Indent
- ალექსანდრე ბურჭულაძე, მენეჯერი, Innova
- ნიკოლოზ რურუა, საქართველოს კულტურის და ძეგლთა დაცვის მინისტრი
- გიგა ბოკერია, საქართველოს ეროვნული უშიშროების საბჭოს თავმჯდომარე
- ირაკლი ჩიქოვანი, საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომიტეტის დირექტორი
- ჩიორა თავთაქიშვილი, პარლამენტის წევრი, იურიდიულ საკითხთა კომიტეტის თავმჯდომარის მოადგილე
- თამარ ბერუჩაშვილი, ელჩი, ევროპულ და ევროატლანტიკურ სტრუქტურებში ინტეგრაციის საკითხებზე სახელმწიფო მინისტრის მთავარი მრჩეველი
- კახა ბენდუქიძე, პროფესორი, თავისუფალი უნივერსიტეტის დამაარსებელი

- ჯემალ ვაშაკიძე, კომუნიკაციების,საინფ. ტექნოლოგიების და ინოვაციების დეპ., ეკონომიკის სამინისტრო
- ირაკლი ალასანია, „თავისუფალი დემოკრატიების“ თავმჯდომარე
- ვაკო ავალიანი, „თავისუფალი დემოკრატიების“ პრესმდივანი
- დავით უსუფაშვილი, „საქართველოს რესპუბლიკური პარტიის“თავმჯდომარე
- ვახტანგ ხმაღამე, პროფ.დოქ. „საქართველოს რესპუბლიკური პარტიის“ ეროვნული კომიტეტის წევრი
- გიორგი რუხაძე, საერთაშორისო მდივანი, „ქრისტიან-დემოკრატიულიმოძრაობა“
- კახა ძაგანია, პარლამენტის წევრი, იდეოლოგიური მდივანი, „საქართველოს ლეიბორისტული პარტია“
- მანანა ნაჭყებია, „ლიდერთა საბჭოს“ წევრი, „ახალი მემარჯვენეები“
- ფიქრია ჩიხრაძე, „ლიდერთა საბჭოს“ წევრი, „ახალი მემარჯვენეები“
- თამარ ჩუგოშვილი,„ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაციის“ თავმჯდომარე
- ეკა გიგაური, აღმასრულებელი დირექტორი,Transparency International
- მათიას ჰათერი, უფროსიანალიტიკოსი,Transparency International
- ლიკა ბასილაია-შავგულიძე, მედიაანალიტიკოსი, Transparency International
- ხატია ჯინჯიხაძე, მედია პროგრამის მენეჯერი „ფონდილიასაზოგადოება“
- ბორის იაროჩევიჩი, მინისტრის მრჩეველი, ევროკავშირის დელეგაცია
- დოქ. ოლივერ რესნერი,ატაშე/პროექტისმენეჯერი, ევროკავშირისდელეგაცია
- მარეკ ბეკერმანი, პროექტისმრჩეველი, ევროკავშირი, პოლონეთი
- ქეთი ბაქრაძე, პროექტისმენეჯერი, USAID
- იოახიმ რაფელბერგი, პარტიის ხელმძღვანელი, IREX საქართველო
- ლია ჩახუნაშვილი, დირექტორის მოადგილე, IREX
- დევიდ გეითი,პოლიტიკურიმოხელე, ბრიტანეთის საელჩო
- ლიკა შავიშვილი, კომუნიკაციებისმენეჯერი, ბრიტანეთის საელჩო
- ინიტა პავლოვიჩა, მუდმივი წარმომადგენლის მოადგილე, UNDP
- გიგი ბრეგაძე, პროგრამაზე პასუხისმგებელი პირიUNDP
- ლინა პანტელეევა, პროექტის მენეჯერი, UNDP

მადლობას ვუხდით გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP) მუდმივ წარმომადგენლობას საქართველოში, რომელმაც დააფინანსა EBU ექსპერტების საქართველოში მუშაობა:

- ბორის ბერგანტი (სლოვაკეთი), კოორდინატორი და ანალიტიკოსი
- მარია-რიტა კავონენი (ფინეთი), ფინანსური ექსპერტი
- ბერნარდ ბროიეტი (საფრანგეთი), კადრების ექსპერტი
- მარტენს ვერვესტი (ბელგია), ტექნიკური ექსპერტი
- დეა გველებიანი (საზოგადოებრივი მუშაურობის), გრაფიკა
- ანა მჭედლიშვილი - თარჯიმანი

საზოგადოებრივი მაუწყებლების შემოსავლების შედარება 2009 და 2010\* წლებისთვის

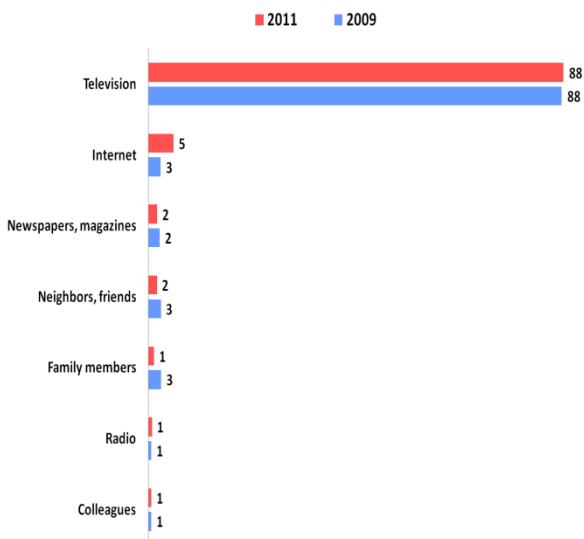
						In millions of Euros
COUNTRY	ORGANISATION	PUBLIC	SUBSCRIPTION	ADVERTISING	OTHER	TOTAL REVENUE
Germany	ARD	61.2	5,412.8	121.0	757.6	6,352.6
United Kingdom	BBC	435.4	3,830.2		1,057.7	5,323.3
Italy	RAI		1,645.0	909.0	416.0	2,970.0
Germany	ZDF	1.0	1,757.0	127.0	161.0	2,046.0
Spain	RTVE	712.5		395.3	40.9	1,148.7
Switzerland	SRG-SSR	15.5	775.3	197.8	62.3	1,050.9
Austria	ORF	1.3	526.4	222.8	169.8	920.3
The Netherlands	NPO	587.7		191.3	79.3	858.3
Norway	NRK	2.5	519.6	3.6	14.8	540.5
Denmark	DR	4.8	455.8	0.5	44.1	505.2
Poland	PR S.A. + TVP S.A.	2.1	114.6	303.2	71.7	491.6
Turkey	TRT	2.3	322.7	19.6	128.1	472.7
Finland	YLE	4.2	388.0		19.0	411.2
Ireland	RTE		200.0	140.0	35.0	375.0
Czech Republic	CT + CR	2.5	296.2	33.7	30.7	363.1
Croatia	HRT	2.1	158.4	32.6	8.0	201.1
Hungary	MR (2008 + MTV)	120.5	27.0	15.9	14.1	177.5
Serbia*	RTS	4.7	105.2	20.3	13.8	144.0
Israel	IBA	0.0	123.7	16.3	0.9	140.9
Slovenia	RTVSLO	2.1	84.9	16.8	25.0	128.8
Slovakia	STV + SR	15.0	77.4	7.8	3.0	103.2
Morocco	MA/RTVM (2004)	14.6	21.0	10.0	2.3	47.9
Cyprus	RIK	29.1		5.1	1.6	35.8
Estonia	ERR	27.2		0.1	2.5	29.8
Iceland	RUV	20.0		7.2	1.4	28.6
BiH*	BHRT		19.5	2.1		22.6
Macedonia	MRT 2001	1.7	8.1	3.1	2.4	15.3
Albania*	RTSH	3.4	7.8	1.4		12.8
Kosovo*	RTK	10.7		1.6		12.3
Georgia *	GPB	16.6		1.6	0.9	19.1
Moldova*	TRM	9.2		0.9		10.1
Montenegro*	RTCG	1.4	7.8 (budget)	1.2	0.9	11.3
Macedonia*	MKRT	4.1	3.2	0.6		7.9

საქართველოს\* მთლიანი შემოსავალი პიკის ჩათვლით, ხოლო პიკის გარეშე 13.3 მილიონი €

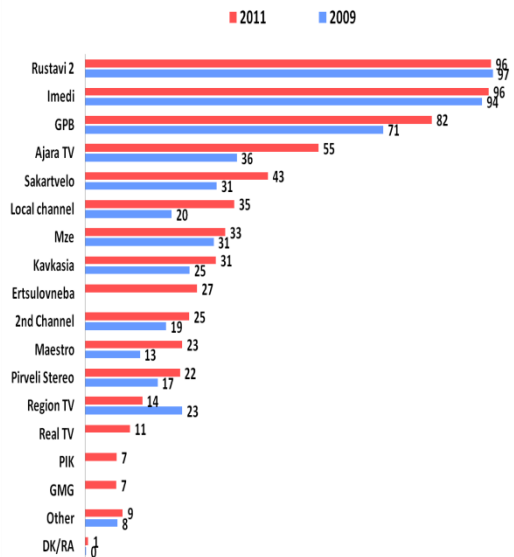


CRRC-ის მიერ 2009 წლის ოქტომბერში და 2011 წლის მარტი/აპრილში ჩატარებული კვლევის შედეგები. შერჩევის ზომა: 2009 :1768, 2011: 2009, მეთოდი: face-to-face ინტერვიუ (პირისპირ ინტერვიუ), შერჩევის სახე: სტრატეფიკაცია და კლასტერიზაცია

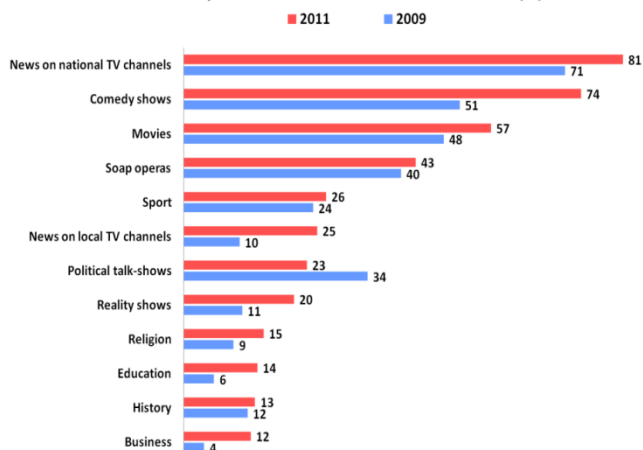
Main source of information about current events in Georgia (%)



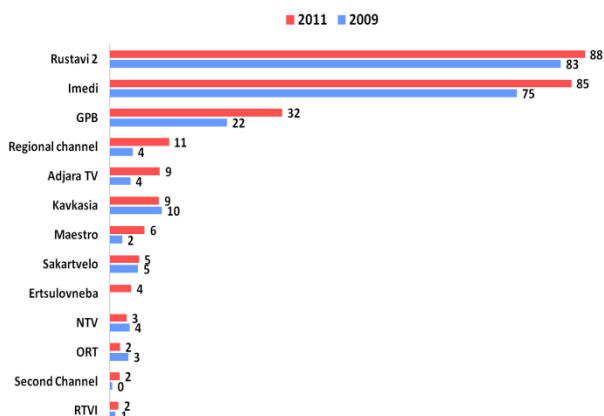
Which Georgian TV channels do you have reception for? (%)



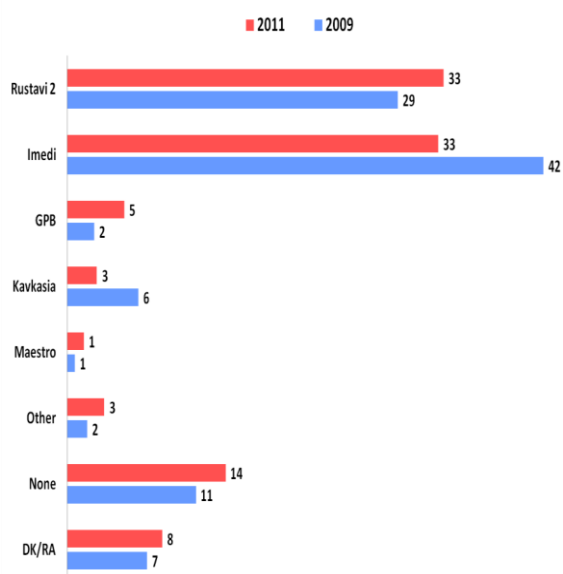
What do you watch at least once a week? - Part 1 (%)



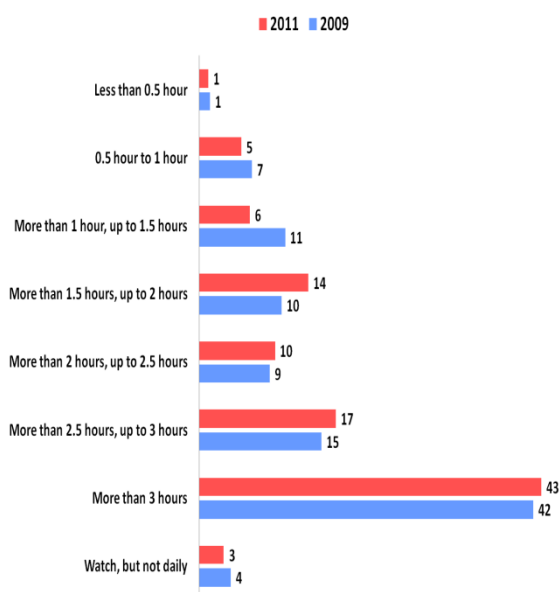
Which TV channels do you usually watch for news related to current events in Georgia? - Part 1 (%)



Which TV channel do you trust the most? (%)



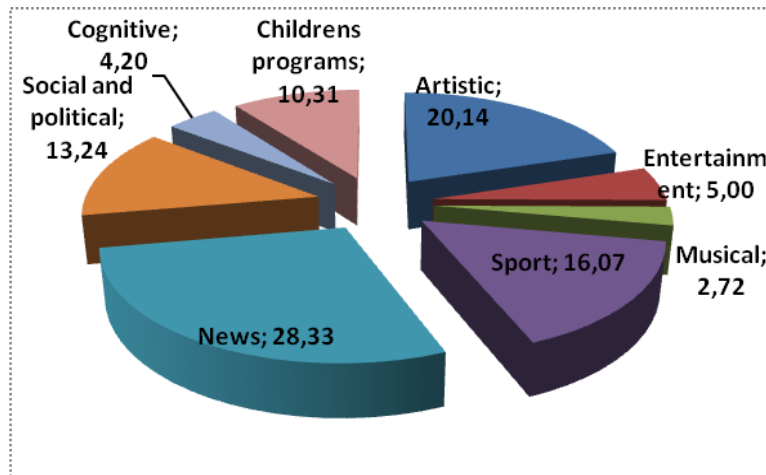
How much time do you spend watching TV during the day? (%)



TV MR GE (Nielsen) -ის მიერ ჩატარებული აუდიტორიის კვლევა

Week			
29.08.2011 - 04.09.2011			
	Target	Total Individuals	
Channel	Day Part <sup>Variable</sup>	AMR %	SHR %
Channel 1	02:00:00 - 25:59:59	1,09%	8,62%
Imedi	02:00:00 - 25:59:59	3,71%	29,26%
MZE	02:00:00 - 25:59:59	0,16%	1,26%
Rustavi2	02:00:00 - 25:59:59	3,24%	25,55%
IST	02:00:00 - 25:59:59	0,16%	1,30%
Music Box	02:00:00 - 25:59:59	0,11%	0,86%
Maestro	02:00:00 - 25:59:59	0,08%	0,64%
Sakartvelo	02:00:00 - 25:59:59	0,57%	4,49%
Real TV	02:00:00 - 25:59:59	0,02%	0,12%

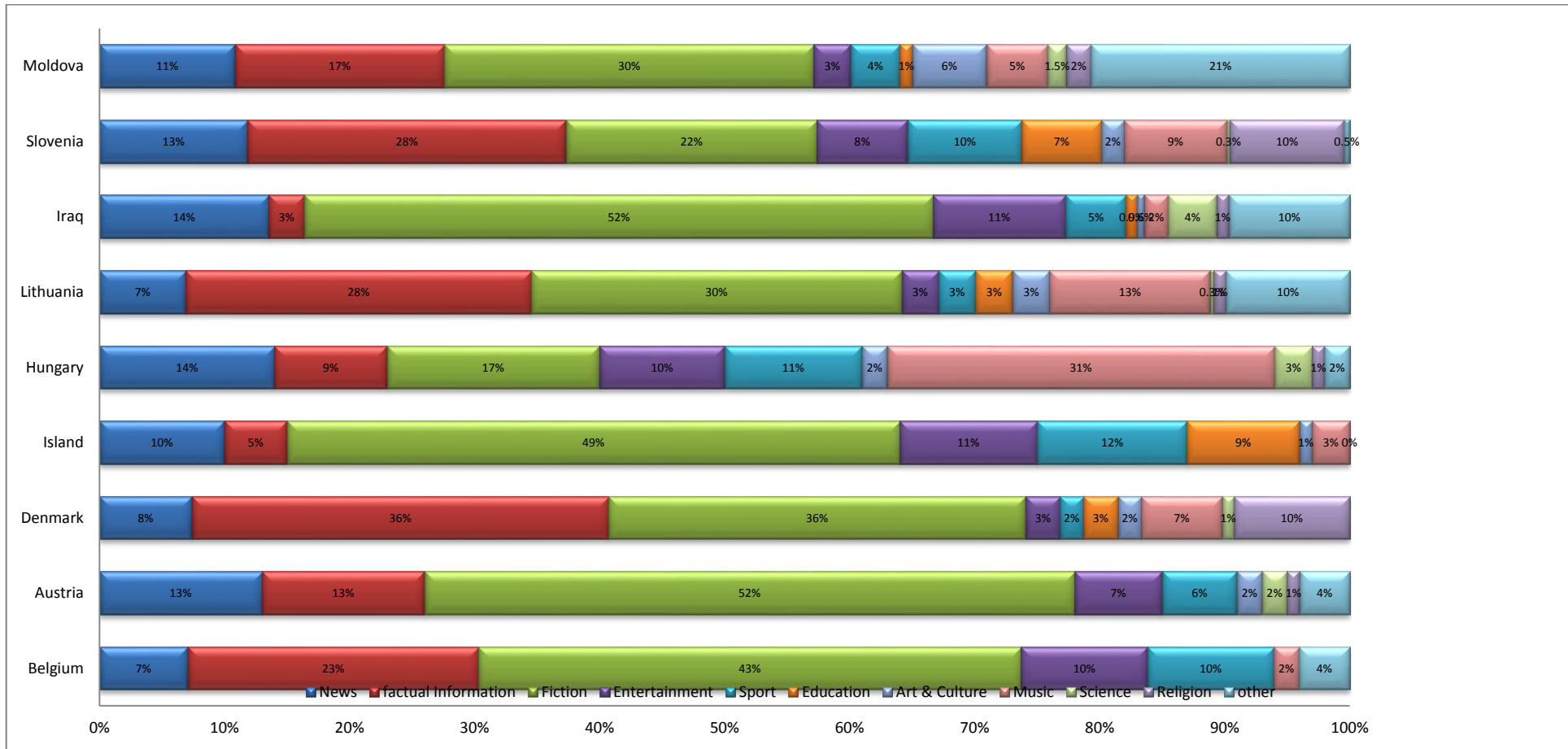
სსმ-ის გადაცემები



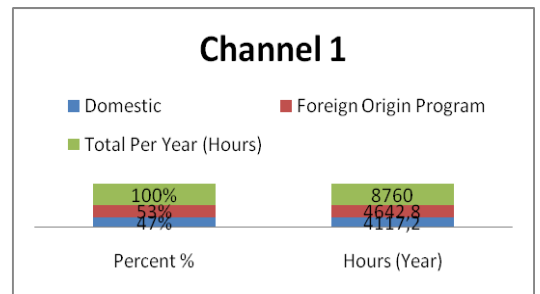
Programs	%
Artistic	20,14
Entertainment	5,00
Musical	2,72
Sport	16,07
News	28,33
Social and political	13,24
Cognitive	4,20
Childrens programs	10,31

100,00

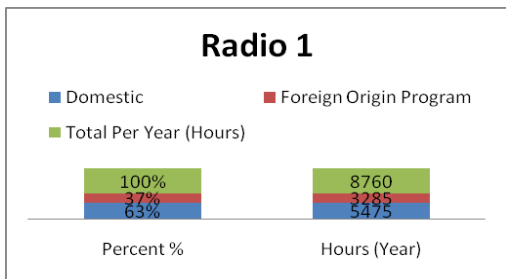
## ევროპული ტელევიზიების შედარება



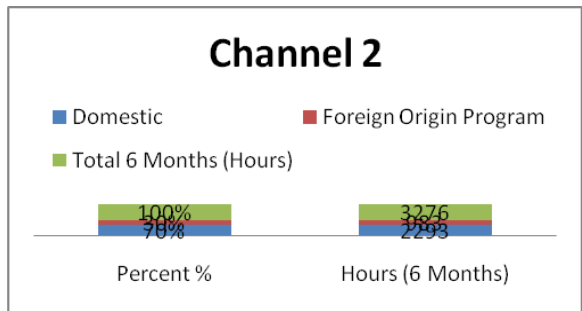
Channel 2	Percent %	Hours (6 Months)
Domestic	70%	2293
Foreign Origin Program	30%	983
<b>Total 6 Months (Hours)</b>	<b>100%</b>	<b>3276</b>



Channel 1	Percent %	Hours (Year)
Domestic	47%	4117,2
Foreign Origin Program	53%	4642,8
<b>Total Per Year (Hours)</b>	<b>100%</b>	<b>8760</b>



Radio 1	Percent %	Hours (Year)
Domestic	63%	5475
Foreign Origin Program	37%	3285
<b>Total Per Year (Hours)</b>	<b>100%</b>	<b>8760</b>



სატელევიზიო  
საათების  
სტრატეგიული  
ის შედეგები

Country	Organisation	Own production	Other	Total	Rerun	Total
Switzerland *	SRG-SSR (total)	7,994	13,595	21,589	26,516	48,105
Italy	RAI (1+2+3)	14,961	4,221	19,182	5,299	24,481
The Czech	CT (1+2)	4,543	2,132	6,675	9,887	16,562
Serbia	RTS total	5,579	3,732	9,311	7,116	16,427
United	BBC (1+2)	9,116	358	9,474	6,773	16,247
France	France TV (2+3)	7,751	3,456	11,207	4,217	15,424
Ireland	RTE total (one + two)	3,117	4,95	8,067	7,031	15,098
Hungary	MTV (m1+m2)	4,308	2,002	6,31	8,342	14,652
Croatia	HRT (1+2)	5,146	3,999	9,145	5,253	14,398
<b>Georgia</b>	<b>GPB (1+2)</b>	<b>7918</b>	<b>6280</b>			<b>14,193</b>
Spain	RTVE (1+2)	6,691	1,48	8,171	5,299	13,472
Norway	NRK (1+2)	3,957	2,417	6,374	6,272	12,646
Finland	YLE (1+2)	3,421	2,313	5,734	6,785	12,519
Poland	TVP (1+2)	3,725	2,377	6,102	6,245	12,347
Macedonia	MKTV (1+2+3)					12,33
Slovenia	RTVSLO (1+2)	4,122	2,42	6,542	5,598	12,141
Denmark	DR (1+2)	3,048	1,343	4,391	6,638	11,029
Sweden	STR/SVT (1+2)	3,05	1,827	4,877	5,855	10,732
Portugal	RTP (1+2)	4,879	3,998	8,877	1,791	10,668
Belgium (the	VRT	3,187	2,302	5,489	4,282	9,771
Montenegro	TVCG (1+2)			5,504	3907	9,411
Estonia	ERR	2,018	1,18	3,198	5,924	9,122
Moldova	TRM (1)					8,665
Germany	ARD total	3,495	1,59	5,085	2,669	7,754
Russia	Channel One Russia	3,787	1,376	5,163	2,333	7,496
BiH	BHRT (1)					7,215
Latvia	LTV	3,281	1,524	4,805	1,087	5,892
Iceland	RUV (TV1)	996	1,271	2,267	1,741	4,008

პროგრამები  
მიხედვით (EBU-ს  
კვლევების და სსმ-



სსმ: ექსპლოატაციაში არსებული  
მოქმედი მანქანები

№	Description	Prod.Date	Quantity	balance cost in Gel	aggregate cost in GEL
1	Truck	1983-06-05	1	-	-
2	OBVAN - KAMAZ (banga)	1989-06-20	2	-	-
3	Ford Transit	1997-01-01	1	-	-
4	Ford Transit	2001-01-01	1	16 000	16 000
5	Chevrolet astro	2002-01-01	1	-	-
6	FORD~TRANZIT	2003-01-01	1	3 920	3 920
7	Reno Vegan	2003-01-01	1	75	75
8	Volkswagen (mini bus)	2003-01-01	1	-	-
9	Gaz-21214'(NIVA)	2005-04-01	8	1 936	15 487
10	HYUNDAI ELANTRA	2008-03-21	1	14 694	14 694
11	GMC YUKON (flyway)	2009-08-11	1	24 790	24 790
12	RENAULT logan	2010-03-10	25	14 974	374 355
13	HYUNDAI Sonata	2011-03-01	1	44 000	44 000
			<b>45</b>		<b>493 321</b>

დასაქმებულთა რაოდენობა,  
ევროპის საზოგადოებრივ  
მაუწყებლებში

Country	Organisation	Number
		of staff
Germany	ARD + ZDF	25.604
United Kingdom	BBC	17.238
France	FTV + RF	13.206
Italy	RAI	9.953
Turkey	TRT (2008)	6.770
Spain	RTVE	5.791
Poland	TVP + PR	5.687
Switzerland	SRG-SSR	5.651
Romania	RO/TVR + ROR	5.647
The Czech Republic	CT + CR	4.383
Sweden	SVT + SR (2008)	3.796
Serbia	RTS	3.589
Croatia	HRT	3.521
Austria	ORF	3.465
Finland	YLE	3.307
Bulgaria	BNT (2006) + BNR	3.006
Belgium (Flemish)	VRT	2.933
Hungary	MTV + MR (2008)	2.565

Country	Organisation	Number
		of staff
Greece	ERT (2004)	2.402
Denmark	DR	2.301
Algier	ENRS (2005)	2.300
Belgium (French)	RTBF	2.273
Portugal	RTP brez RDP	2.255
Ireland	RTE	2.214
Morocco	MA/RTM	2.086
Slovenia	RTVSLO	1.945
Slovakia	STV (2008) +	1.716
Norway	NRK	1.542
Israel	IBA (2005)	1.405
Georgia	GPB	1.268
BiH	BHRT (2010)	985
Macedonia	MKRTV (2010)	900
Moldova	TRM (2010)	834
Lithuania	LTV + LR	747
Montenegro	RTCG (2010)	739
Estonia	ERR	667
Latvia	LRT	579
Cyprus	RIK	453
Iceland	RUV	282

ფინანსური საქმიანობის განვითარების გეგმა	Time frame														
	2011		2012												
	Nov	Dec	Jan	Feb	March	April	May	June	July	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	
<b>Reporting</b>															
* development of monthly management reporting (cash flow)															
* implementation of monthly management report, version 1															
* discussion of monthly management report with the man.team															
* management reporting , version 2															
* planning of excel based project reporting (incl. modification of the chart of accounts if needed)															
* implementation of excel based project reporting															
<b>Planning</b>															
* financial framework for 2013-2015 (initial pilot version)															
* start of the 3 year planning process															
* budgeting instructions for 2013 based on 3 year planning															
* budgeting 2013															
* approval of 2013 budget by the Trustees															
<b>Process development and system planning</b>															
* Business blueprint ( main processes, product classification, type of products )															
* scanning and comparison of possible system alternatives															
* decision of the integrated system solution															
* implementation of accounting system as a first step															
<b>Finance organization</b>															
* increase of the responsibility of the accounting manager															
* description of the finance processes															
* training program for the planning team															
* intensifying the communication between finance and dep.heads ( weekly meetings starting with HR)															
<b>Budget responsibility for program projects</b>															



