



პერსონალის ორგანიზაციული ქცევა როგორც კომპანიის არამატერიალური აქტივი

რეზიუმე

სტატიაში განხილულია პერსონალის ორგანიზაციული ქცევის განმარტებისადმი სხვადასხვა მიდგომები და აღნიშნულია მისი მნიშვნელობის შესახებ. ცალკე გამოყოფილია შიდაორგანიზაციული ქცევა და ჩამოთვლილია ორგანიზაციული ქცევისგან მისი განმასხვავებელი ნიშნები.

სტატიის ავტორი იხილავს ორგანიზაციულ ქცევაზე მოქმედ ინფორმაციულ, ორგანიზაციულ და კულტურულ ფაქტორებს. კულტურული ფაქტორებიდან განსაკუთრებით აქცევს ყურადღებას მართვის სტილს კომპანიაში, ხოლო ინფორმაციული ფაქტორებიდან – კომუნიკაციებს.

სტატიის ავტორი ურჩევს საქართველოს კომპანიების მენეჯერებს დაიწყოთ თავისი თანამშრომლების ქცევის შესწავლა და გაატარონ ღონისძიებები მის გასაუმჯობესებლად და განსავითარებლად.

თანამედროვე ეპოქა მუდმივი ცვლილებებითა და გარდაქმნებით ხასიათდება. ძირითადად ეს ტექნიკა-ტექნოლოგიური ცვლილებებია. მაგრამ მხოლოდ ტექნიკური ცვლილებები არ განაპირობებს კომპანიის განვითარებას და წარმატებას. კომპანიების მთავარი აქტივი ადამიანია. ადამიანი რომელიც აღჭურვილია ცოდნით, ინტელექტით და ინოვაციური ხედვით. მხოლოდ ასეთი შემოქმედებითი ადამიანები ხდიან კომპანიას წარმატებულად [1, გვ. 18].

დასანანია, რომ საქართველოს კომპანიებში პრაქტიკოსმა მენეჯერებმა ეს მოცემულობა ვერ ვერ გააცნობიერეს და შედეგად ვერც აღიარეს. თუმცა, ამ საკითხით დაინტერესება საზღვარგარეთაც აგერ ეხლა – 80-იანი წლებიდან დაიწყო. საქმე ეხება სამუშაო ადგილებზე ადამიანების შესწავლას, ადამიანებთან ურთიერთობის უნარ-ჩვევებს, ადამიანთა ქცევის ახსნას და მისი უკეთესი მიმართულებით განვითარებას. სწორედ საკითხის სიახლის გამო ადამიანთა ორგანიზაციულ ქცევაზე ცალსახა განმარტებაც კი არ არსებობს.

თეონა ბაგრატიონი

საქართველოს ტექნიკური
უნივერსიტეტის დოქტორანტი
E-mail: teo.bagratiioni@mail.com

ორგანიზაციული ქცევის ცნება პირველად ამერიკელმა ფსიქოლოგმა ფ. როტლისბერგერმა გამოიყენა XX საუკუნის 50-იან წლებში. ორგანიზაციული ქცევა ეს არის ცოდნის ის სფერო, რომლის გარშემო მრავალი მიდგომები და იდეები ჩამოყალიბდა. განვითარების მიხედვით ორგანიზაციულმა ქცევამ შემდეგი პერიოდები გაიარა:

1. კლასიკური მიდგომა. ეს მიდგომა წარმოიშვა იმ პერიოდში, როცა მოხდა მენეჯმენტის ქცევითი ასპექტების გახსნა, ბიძგი მიეცა ეკონომიკური ფსიქოლოგიის განვითარებას. მაგრამ ამ ეტაპზე პიროვნების ფსიქოლოგიური თვისებების აღრიცხვა ხდებოდა მხოლოდ მუშა პროცესის ჩარჩოებში და მისი განხილვაც ხდებოდა მხოლოდ პერსონალის ამორჩევისა და დაქირავებასთან კავშირში. ეს ეტაპი უკავშირდება მეცნიერული მენეჯმენტის ისეთი წარმომადგენლების სახელებს, როგორიც იყვნენ ფ. ტეილორი, ფ. გილბერტი, ა. ფაიოლი და ბ. ემირსონი.

2. კოგნიტური მიდგომა. ეს არის ორგანიზაციული ქცევის ფსიქოლოგიური მიმართულება, რომელიც მომდინარეობს ადამიანის გონებრივი საქმიანობის პირველადობის აღიარებიდან. კოგნიტური მიდგომის დემონსტრირება პირველად მოახდინა ამერიკელმა ფსიქოლოგმა ე. ტოლმენტმა, რომელმაც ივარაუდა, რომ პიროვნების ქცევას უპიროველეს ყოვლისა, აღქმის აქტი აპირობებს [2, გვ. 21].

3. ბიპოვითორისტული მიდგომა. ამ მიდგომის დამფუძნებელი იყო დ. უოტსონი. ის ვარაუდობდა, რომ ადამიანის ქცევა არის სტიმულზე მისი ფიზიოლოგიური რეაქცია [3, გვ. 41].

ამის გარდა, სხვადასხვა მეცნიერებები ასახელებენ სოციალური სწავლების და ადამიანურ რესურსებზე ორიენტირებულ მიდგომებს. **სოციალური სწავლების მიდგომა,** ყველაზე მეტად გამოჩნდა ა. ბანდურას შრომებში [3, გვ. 43]. იგი გვამცნობს, რომ ადამიანები გარე გარემოს შეიცნობენ და ცვლიან მას იმ მიზნით, რომ



პქონდეთ წვდომა მოტივაციურ ფაქტორებზე.
ადამიანურ რესურსებზე ორიენტირებული მიდგომა გულისხმობს ინდივიდის პიროვნულ ზრდას და განვითარებას, მაღალი კომპეტენციების შეძენას, რადგან ადამიანი არის როგორც ორგანიზაციის, ისე საზოგადოების ძირითადი რესურსი.

პერსონალის ორგანიზაციული ქცევის ამ მიდგომების განხილვით ჩვენთვის ნათელი ხდება, რომ თუ ადრე ორგანიზაციის მართვაში პრიორიტეტული იყო წარმოების გაფართოება, კონკურენცია, დომინირება და თვითდამკვიდრება ბაზარზე, ეხლა დომინირებული ხდება ადამიანი და მისი ორგანიზაციული ქცევა. ადამიანი არის ორგანიზაციის უპირატესესი კაპიტალი და უპირატესესი არამატერიალური აქტივი.

მეცნიერი ი. არსენევის მტკიცებით ორგანიზაციული ქცევა არის მეცნიერების სფერო, რომლის სწავლა საჭიროა ორგანიზაციაში ადამიანთა ქცევის გასაგებად და საწინასწარმეტყველოდ და აგრეთვე ამ ქცევის სამართავად [3, გვ. 14]. მეცნიერი დ. კრასოვსკი მიიჩნევს, რომ ორგანიზაციულ ქცევას ეს სახელი იმიტომ ეწოდა, რომ იგი ორგანიზაციებში წარმოიშვა და თანაც, მისი მთავარი ფიგურები არიან ორგანიზაციის ორგანიზატორები, კერძოდ, მაღალი, საშუალო და დაბალი დონის მენეჯერები. და კიდევ იმიტომ, რომ ადამიანები თვითონ არიან თავისი ქცევის ორგანიზატორები [4, გვ. 40].

მ. ჯორჯის და გ. ჯოუნსის განმარტებით პერსონალის ორგანიზაციული ქცევა არის ინსტრუმენტების ნაკრები, რომელიც ორგანიზაციის თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს აღწერონ, გაიგონ და გაანალიზონ სხვა ადამიანების ქცევა კოლექტივში, ხოლო მენეჯერებს ეხმარება ისე მართონ თანამშრომელთა ქცევები მათი შეცვლის ან გაფართოების მიმართულებით, რომ ორგანიზაციის მიზანი მთლიანობაში მიღწეული იქნეს [5, გვ. 31].

მეცნიერი ა. კრუპანინი ორგანიზაციულ ქცევას იხილავს როგორც სისტემას, რომელიც შედგება ურთიერთმომქმედი შემდეგი ფაქტორებისგან [6, გვ. 61]:

- ორგანიზაციის მუშაკთა პიროვნული პარამეტრები;
- ორგანიზაციის პარამეტრები;
- გარე გარემოს პარამეტრები.

მეცნიერ ა. კოჩეტკოვას ორგანიზაციული ქცევა მიაჩნია მეცნიერებად ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანების და მათი ჯგუფების ქცევის შესახებ [7, გვ. 14]. რ. დაფტს – ცოდნის დისციპლინათშორის სფეროდ, რომელიც სწავ-

ლობს ადამიანთა ქცევებს შრომით პროცესში და ა. შ.

ორგანიზაციული ქცევის ზემოთგანხილული განმარტებები საშუალებას გვაძლევს ჩამოვაყალიბოთ მათი ძირითადი ნიშნები:

1. ორგანიზაციული ქცევა არის ცოდნის სპეციალური სფერო (მმართველობითი თეორია).

2. ორგანიზაციული ქცევის შესწავლის ობიექტი არის ორგანიზაცია, როგორც სოციალური სისტემა.

3. ორგანიზაციული ქცევის საგანი არის ინდივიდის, ინდივიდთა ჯგუფების და ორგანიზაციის მთელი კოლექტივის ქცევის ფორმების განვითარების კანონზომიერებები.

ორგანიზაციული ქცევისგან განსხვავებით არსებობს შიდაორგანიზაციული ქცევა. მათ შორის განსხვავებები მოცემულია ცხრილში 1. იგი ორგანიზაციის შიგნით პერსონალის ქცევაში მომხდარ პროცესების გახსნა-განხილვას გულისხმობს. ეს პროცესები ვრცელდება ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელზე, რომლებიც უზრუნველყოფენ ორგანიზაციის ამოცანების მომსახურებას და გადაწყვეტას. ასე რომ, შიდაორგანიზაციული ქცევა ეს არის ორგანიზაციის პერსონალის კომპონენტური მოქმედებების და მიზანშეწონილი ურთიერთქმედებების ერთობლიობა, რომელიც კომპანიის შიგნით მიმდინარეობს.

შიდაორგანიზაციულ ქცევაზე მოქმედებენ ორგანიზაციული, ინფორმაციული და კულტურული ფაქტორები. განვიხილოთ ისინი:

ორგანიზაციის თანამშრომლები ქმნიან ორგანიზაციის მთლიან სოციალურ სისტემას, რომელიც ინდივიდებს აერთიანებს. ისინი შეიძლება გუნდებში და ჯგუფებში იყონ გაერთიანებულნი, ანდა შეიძლება არ იყონ. ეს ინდივიდები ცოცხალი ადამიანები არიან. ისინი თავიანთი კომპეტენციის (პროფესიული ცოდნა) ფარგლებში ფიქრობენ, გრძნობენ და იქცევიან. მეცნიერების დ. ნორტონის და რ. კაპლანის აზრით, მენეჯერს უნდა შეეძლოს სტრატეგიული პროფესიის თანამდებობების გუნდის გამოკვეთა, რომელ თანამდებობაზეც ეს ინდივიდები ყველაზე მაღალ უკუგებას მოგვცემენ [8, გვ. 66] და მხოლოდ ამის შემდეგ დაიწყოს ამ თანამდებობების დასაკავებლად კადრის შერჩევა და დაქირავება.

ნორტონი და კაპლანი ამას **ორგანიზაციულ ფაქტორს** უწოდებენ. ამ მეცნიერების აზრით, ორგანიზაციაში, ჯერ უნდა ვიცოდეთ რომელია ის სტრატეგიული სამუშაო ადგილები, რომლებიც აპირობებენ მის წარმატებას, რა მოეთხოვებათ



ცხრილი 1.

ორგანიზაციული ძეგვის და შიდაორგანიზაციული ძეგვის მსგავსებები და განსხვავებები

შედარების ნიშნები	ორგანიზაციული ქცევა	შიდაორგანიზაციული ქცევა
მომცველობა	ორგანიზაცია, როგორც სოციალური სისტემა	ორგანიზაციის პერსონალის ქმედებების ერთობლიობა
გარე გარემოსთან კავშირი	ითვალისწინებს გარე გარემოს გავლენასაც	განიხილება მხოლოდ ორგანიზაციის შიგნით მომხდარი ქმედებები
დასაქმების სფერო	ქცევითი პროცესები ორგანიზაციის შიგნით და მის გარეთ	შიდაორგანიზაციული პროცესები
განიხილვის სფერო	3 ფაქტორის ურთიერთქმედება: მუშაკის პიროვნული პარამეტრები ორგანიზაციის პარამეტრები გარე გარემოს პარამეტრები	გადაწყვეტილების სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს და ემსახურება ორგანიზაციის ამოცანების და მიზნების შესრულებას

ამ სამუშაო ადგილებზე დაკავებულ ინდივიდებს და მხოლოდ ამ მოთხოვნების გათვალისწინებით ავარჩიოთ კადრი გამოცხადებული პრეტენდენტებიდან. აღნიშნული მეცნიერები არ გვაძლევენ რჩევას, თუ ასეთი მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად კადრები რომელი ცნობილი მეთოდით – პროგნოსტიული, პრაქტიკული, იმიტაციური – შევარჩიოთ. ჩვენი აზრით, ასეთ დროს ყველაზე საუკეთესო მეთოდი იქნება პრეტენდენტისთვის გადასატრელად კონკრეტული სიტუაციის შეთავაზება, ანუ იმიტაციური მეთოდით პრეტენდენტის შეფასება.

პერსონალის შიდაორგანიზაციულ ქცევაზე მოქმედებს **ინფორმაციული ფაქტორიც**. ორგანიზაციის ინფორმაციული კაპიტალი შედგება ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურისა და პროგრამებისგან. პირველი მოიცავს კომუნიკაციურ ქსელს, სტანდარტებს, დაგეგმვას, მეორე კი ცოდნის შესახებ ინფორმაციის პაკეტს. მეცნიერები ჯ. ხოუტორნი და ჯ. კორნერი [9, გვ. 47] ინფორმაციული ფაქტორებიდან განსაკუთრებულ მნიშვნელობას კომუნიკაციას აძლევენ და თვლიან, რომ ორგანიზაციის შიგნით კომუნიკაცია არის წარმოებითი საქმიანობა. ამის გარეშე ფაქტიურად შეუძლებელია ორგანიზაციაში თანამშრომელთა ნებისმიერი საქმიანი ურთიერთობა და მასზე ბევრად არის დამოკიდებული თანამშრომელთა შიდაორგანიზაციული ქცევა.

მართლაც, კომუნიკაციით გადაცემული ინფორმაცია ეხმარება თანამშრომელს გააკეთოს ორ ქცევას შორის არჩევანი თუ გადაცემული ინფორმაცია სწორია, მაშინ ქცევებს შორის არჩევანიც სწორი იქნება.

პერსონალის შიდაორგანიზაციულ ქცევაზე მოქმედებს **ორგანიზაციის კულტურაც**. პრაქტიკა აჩვენებს, რომ მაღალი კულტურის მქონე

ორგანიზაციები მაღალეფექტურებიც არიან. ასეთი კულტურა თავისებურ მიკროკლიმატს ქმნის ორგანიზაციაში, რაც გარკვეულად დადებით გავლენას ახდენს პერსონალიზე. აქ ჩვენ გამოვყოფთ შიდაორგანიზაციული კულტურის ისეთ ელემენტს, როგორიც არის მართვის სტილი. როგორც ცნობილია, იგი არის სამი სახის: ავტოკრატიული, ლიბერალური და დემოკრატიული. პირველი არის მენეჯერის მიერ მკაცრი დავალებების მიცემით მუშაობა, მეორე არის ამ დავალებების შეთანხმება მათ შემსრულებლებთან, ხოლო მესამე – შესასრულებელი საქმეების და დავალებების ფორმირება ორგანიზაციის კოლექტივის კონსტრუქციული წინადადებების ბაზაზე.

თანამედროვე ეპოქაში, როცა ადამიანები სულ უფრო და უფრო განათლებულნი გახდნენ, განა ისინი მოითმენენ, რომ მათ მენეჯერები ავტოკრატიული სტილით ხელმძღვანელობდნენ? რა თქმა უნდა არა. ასეთ პირობებში მათი შიდაორგანიზაციული ქცევა ორგანიზაციისთვის უფრო კეთილსასურველი იქნება ლიბერალური და დემოკრატიული მმართველობის დროს. მაღალგანვითარებული ქვეყნების უმრავლესმა კომპანიებმა ეს კარგად გაითავისეს და სწორედ ასე მართავენ კოლექტივს. მაგალითისთვის მარტო კომპანია ‘სემკო’-ს მოყვანაც კმარა, რომელიც ქ. სან-პაულოში მდებარეობს. მასში ათასამდე ადამიანი მუშაობს. ‘ეს არ არის უბრალო მუშაობა. ისინი ფიქრობენ, ქმნიან და ცხოვრობენ. კომპანია მათთან ერთად ცხოვრობს, იზრდება და ვითარდება. თანამშრომლები გრძნობენ, რომ ისინი კომპანიას ეკუთვნიან, ხოლო კომპანია მათ. იგი მათი ცხოვრების ნაწილია. ეს არაა უბრალო კომერციული ორგანიზაცია. ესაა ერთი დიდი ოჯახი...’ [10, გვ. 17].

მაგრამ ეს კომპანია ყოველთვის არ იყო



ასე ერთ გუნდად შეკრული, დემოკრატია და პიროვნულ თავისუფლებაზე დაფუძნებული ტომი, ვიდრე მას სათავეში არ ჩაუდგა პარვარდის MBA-ს კურსდამთავრებული 20 წლის რიკარდო ზემლერი. მან დაიწყო ამ კომპანიაში ლიბერალიზმისკენ მიმართული ცვლილებების განხორციელება და კომპანია ააგო სამი კომპონენტის – დემოკრატია, მოგების განაწილება და ინფორმაციის საჯაროობა – გარშემო. მან თვითონ თანამშრომელს მისცა უფლება გადაეწყვიტა რა გაეკეთებინა, როგორ გაეკეთებინა და როდის გაეკეთებინა. კომპანია ‘სემკოში’ ამ მიდგომამ კარგად იმუშავა. ყველას უხარია ერთმანეთის წარმატება და ყველა კმაყოფილია თავისი შრომის ანაზღაურებით, რადგან ზემლერმა მათ თვითონ დაანიშნინა თავიანთი ხელფასი. ასეთ პირობებში, როგორ ვიფიქროთ, როგორი იქნება ‘სემკოში’ დასაქმებული პერსონალის შიდაორგანიზაციული ქცევა? რა თქმა უნდა მისაბადი, კეთილსასურველი. მაშ, რა უშლის ხელს ამაში ქართულ კომპანიებს? განა ქართული ანდაზა არ არის ‘შიეცი ნიჭსა გზა ფართო’. ჰოდა, საქართველოს კომპანიები, რას ელოდებით, გადმოიღეთ ზემლერის გამოცდილება. გარწმუნებთ – ცდა ეღირება შედეგად...

საზღვარგარეთის მთელი რიგი კომპანიების, მ. შ. კომპანია ‘სემკო’-ს გამოცდილება გვარწმუნებს, რომ თუ კომპანიის მენეჯმენტი სწორად წარმართავს თავისი თანამშრომლების შიდაორგანიზაციულ ქცევას, იგი ისეთიანად მოაწვობს თავისი არამატერიალური აქტივის (ამ შემთხვევაში მხედველობაში გვაქვს პერსონალის ცოდნა და პროფესიონალიზმი) მატერიალურ აქტივებთან (ფიზიკური და ფინანსური კაპიტალი), შეთანაწყოებს, რომ მათი მუშაობის შედეგი მართლაც იქნება მაქსიმალურად მაღალი.

მაგრამ ეს საკითხი კომპანიაში გარკვეულ ღონისძიებების გატარებას მოითხოვს. მათ შორის ზოგიერთი ღონისძიება სარისკოც შეიძლება იყოს (განა სარისკო არ იყო რ. ზემლერმა რომ უფლება მისცა თანამშრომელს, თვითონ შეეფასებინათ თავიანთი შრომა და საკუთარი თავებისთვის დაენიშნათ ხელფასი?). კომპანია ამაზე უნდა წავიდეს და უპირველესად ყველა ის პრობლემა მოხსნას, რაც ეწინააღმდეგება პერსონალის შიდაორგანიზაციუ-

ლი ქცევის განვითარებას საწარმოში. საქართველოს პირობებისთვის ერთ-ერთ ასეთ დიდ პრობლემად მიგვაჩნია დამქირავებლის და დაქირავებულების შორის ურთიერთობის მოუწესრიგებელი სამართლებრივი ბაზა. მას საქართველოს შრომის კანონი არეგულირებს. ყველასათვის ცნობილია, როგორი აღშფოთება გამოიწვია საქართველოს ახალმა შრომის კანონმა, რომელშიც არავითარი უფლება არ ჰქონდათ დაფიქსირებული დაქირავებულებს.

ზემოთნათქვამიდან გამომდინარე, საქართველოს კომპანიებში დაქირავებული პერსონალის შიდაორგანიზაციული ქცევის ‘გასაკეთილშობილებლად’ ვიძლევიტ წინადადებებს, რომელთა შორის პირველ ადგილს სწორედ დაქირავებულთა და დამქირავებულთა შორის სამართლიან ურთიერთობის ჩამოყალიბებას ვანიჭებთ. მას ჩვენ პარტნიორობა ვუწოდეთ. ეს წინადადებებია:

1. დამქირავებელსა და დაქირავებულთა შორის პარტნიორობის ჩამოყალიბება.
2. პერსონალის ორგანიზაციული ქცევის შესწავლა.
3. სტრატეგიული სამუშაო ადგილების გამოკვეთა და მათზე დასაქმებულთა მოთხოვნების ჩამოყალიბება.
4. თუ კომპანია დიდია, მისი ბიზნეს-ერთეულებად დაყოფა და დივიზიონირების ანუ თავკაცების დანიშვნა, დანარჩენი თანამშრომლების დივიზიონში ასოცირებულ წევრებად შესვლა.
5. კომპანიაში მრჩეველების (მაგალითად, 3-5 კაცი) დანიშვნა, რომლებიც მორიგეობით უხელმძღვანელებენ მას წელიწადში 5-6 თვის პერიოდით.
6. თანამშრომლების დაქირავება 1 წლით (შემოწმების ვადა), რომლის გასვლის შემდეგ მან ღირეჟციას წარუდგინოს თავისი წინადადებები თუ ფირმის რომელ უბანზე იმუშავენ და რას გააკეთებს.
7. თანამშრომლებისთვის მუშაობის გრაფიკის არჩევის უფლების მიცემა.
8. ამ ჩამონათვალში ჩვენ არ შევიტანეთ ხელფასის დანიშვნის უფლება, რადგან ქართველი ხალხი ღარიბია და ჩვენ რომ დაქირავებულებსამის უფლება მივცეთ, ისინი დამქირავებლებს გააკოტრებენ...



გამოყენებული ლიტერატურა:

REFERENCES:

1. რობინსი ს., ტიმოთე კაკი, ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები, თბ., 2009.
2. Васильев Г., Деева Е., Организационное поведение, М., 2005.
3. Арсеньев Ю., Шелобаев С., Давыдова Т., Организационное поведение, 2006.
4. Красовский Ю., Организационное поведение, М., 2004.
5. Джордж Дж., Джоунс Г., Организационное поведение (пер. с англ.), М., 2003.
6. Крупинин А., Организационное поведение, М., 2002.
7. Кочеткова А., Введение в организационное поведение и организационное моделирование, М., 2004.
8. Каплан Р., Нортон Д., Трансформация нематериальных активов в материальные ресурсы, пер. с англ., М., 2005.
9. Огнев С., Организационное консультирование в стиле коучинг, М., 2003.
10. მენეჯმენტი მენეჯერების გარეშე, თანამედროვე ორგანიზაციების მართვა, სტრუქტურების კრებული, სინერჯი-ჯგუფი, თბ., 2012.

11. Robbins S., Timothy Judge, Principles of Organizational Behavior, Tbilisi, 2009
12. Vasileev S., Deeva E., Organizational Behavior, M., 2005
13. Arsenev U., Shelobaev S., Davidova T., Organizational Behavior, 2006
14. Krasovskiy U., Organizational Behavior, M., 2004
15. George G., Jones G., Organizational Behavior (translation from English), M., 2003
16. Krupinin A., Organizational Behavior, M., 2002
17. Kochestkova A., Introduction to Organizational Behavior and Organizational Modeling, M., 2004
18. Kaplan R., Norton D., Transformation of Non-material Assets in Montreal Resources, translation from English, M., 2005

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR OF EMPLOYEES AS AN INTANGIBLE ASSET

TEONA BAGRATIONI
PhD student of GTU
E-mail: teo.bagrationsi@mail.com

Summary

The article discusses different attitudes to defining organizational behavior and refers to its importance. It distinguishes intra-organizational behavior from organizational behavior and lists differentiating factors.

The author also considers the informational, organizational and cultural factors that affect organizational behavior.

From cultural factors, the author pays special attention to management style in the company and communications – from informational factors.

The author gives a recommendation to managers in Georgia to study the behavior of their employees more closely in order to improve and further develop them.



საჯარო-კერძო პარტნიორობის განხორციელება საზოგადოებრივი ინფრასტრუქტურის პროექტებში

რეზიუმე

ლევან კორკელია

სტუ-ს დოქტორანტი

E-mail: l.korkelias@gmail.com

საქართველოს ეკონომიკის ზრდასთან ერთად იზრდება საზოგადოების მოთხოვნა ხარისხიან ინფრასტრუქტურასა და მომსახურებაზე. ამ მიზნის მიღწევა მხოლოდ საბიუჯეტო სახსრებით ხშირად არაეფექტურია, რის გამოც მსოფლიოში ფართოდ გამოიყენება საჯარო და კერძო სექტორთა თანამშრომლობის/პარტნიორობის მექანიზმი. საქართველოში საჯარო და კერძო თანამშრომლობის პრაქტიკა ჯერ კიდევ ახალია და არ არის სათანადოდ დამუშავებული. სტატიაში მოცემულია საჯარო-კერძო პარტნიორობის ტერმინის საერთაშორისოდ მიღებული განმარტებები. საერთაშორისო გამოცდილებაზე დაყრდნობით გახილულია მისი როლი და ადგილი საზოგადოებრივი ინფრასტრუქტურის შექმნასა და მართვაში. მოყვანილია მისი განხორციელების აპრობირებული ფორმები და მეთოდები. ნაშრომში განხილულია საქართველოში საჯარო-კერძო პარტნიორობის განვითარების დინამიკა და არსებული საკანონმდებლო ბაზა.

საკვანძო ტერმინები: საჯარო-კერძო პარტნიორობა, ინვესტიცია, საზოგადოებრივი ინფრასტრუქტურა, რისკების განაწილება, კონცესია.

შესავალი

თანამედროვე მსოფლიოს განვითარებული ქვეყნების გამოცდილების შესწავლა ცხადყოფს, რომ ეკონომიკური ზრდის, შიდა და საგარეო საინვესტიციო პოტენციალის ამაღლების, საზოგადოებისთვის გაუმჯობესებული სერვისების მიწოდებისთვის აუცილებელ პირობას წარმოადგენს ეფექტიანი საზოგადოებრივი ინფრასტრუქტურის არსებობა. ამ მიზნების მისაღწევად საერთაშორისო პრაქტიკაში აპრობირებულ მეთოდს წარმოადგენს საჯარო-კერძო პარტნიორობის მექანიზმი.

კეთილმოწყობილ და საიმედო ინფრასტრუქტურას შეუძლია მოსახლეობას დიდი სარგე-

ბელი მოუტანოს. მსგავსი პროექტების განხორციელება დიდ ძალისხმევს მოითხოვს. საჭიროა ქვეყანაში იყოს სტაბილური პოლიტიკური, ეკონომიკური და საინვესტიციო გარემო. მსოფლიო ბანკის უკანასკნელი ანგარიში ადასტურებს ინფრასტრუქტურულ პროექტებში საჯარო-კერძო პარტნიორობის როლს. კერძოდ, მსოფლიოს მასშტაბით 2014 წელს განხორციელდა 111,7 მლრდ. დოლარის ინვესტიცია, 2015 წელს 111,6 მლრდ. დოლარის, ხოლო მთლიანობაში 2010-2015 წლ. საშუალოდ განხორციელდა 124 მლრდ. დოლარის ინვესტიცია.¹

მსოფლიო ბანკის ანგარიშით 2016 წლისთვის ინფრასტრუქტურული პროექტებიდან ლიდერ პოზიციებს ინარჩუნებენ ენერგეტიკა, წყალმომარაგება და ტრანსპორტის სფეროები.² ჯამში პროექტების ღირებულებამ შეადგინა 71,4 მლრდ. აშშ. დოლარი. მსგავსი პროექტების წარმატებულად განხორციელებისთვის აუცილებელია სახელმწიფოს მხრიდან მოთხოვნების მკაფიო ფორმულირება, სათანადო სამართლებრივი, ფინანსური და ინსტიტუციონალური მხარდაჭერა, პროექტის ეფექტიანი სტრუქტურა და პროცედურების გამჭვირვალობა.

მიუხედავად იმისა, რომ მსოფლიოს მასშტაბით საჯარო ინფრასტრუქტურაში კერძო ინვესტიციათა რაოდენობა განუხრელად მატულობს, მის წარმოქმნასა და გამართულ ფუნქციონირებაზე უპირატესი ვალდებულება კვლავინდებურად სახელმწიფოს რჩება. სახელმწიფოს მონაწილეობის გარეშე საჯარო ინფრასტრუქტურის შექმნა და მოვლა-პატრონობა შეიძლება ეკონომიკურად წამგებიანი აღმოჩნდეს კერძო სექტორისთვის, ხოლო ხელოვნური მონოპოლიების დაუშვებლობა კი მოითხოვს მკაცრ კონტროლს. მეორეს მხრივ, სახელმწიფო ვალდებულია იზრუნოს საჯარო სიკეთის საყოველთაო ხელმისაწვდომობაზე. ვინაიდან ფასწარმოქმნის საბაზრო მეთოდი ამას არ ითვალისწინებს, შესაძლებელია

¹ <http://www.worldbank.org/en/topic/publicprivatepartnerships/overview>

² <http://ppi.worldbank.org/~media/GIAWB/PPI/Documents/Global-Notes/2016-PPI-Update.pdf>



	პროექტების რაოდენობა	თანხა (მლრდ. აშშ. დოლარი)
ენერგეტიკა	162	43,8
ტრანსპორტი	53	25,7
წყალმომარაგება და კანალიზაცია	27	1,9
ჯამი	242	71,4

მისი თანმდევი სოციალურ-ეკონომიკური სარგებლის დაკნინება.

საერთაშორისო პრაქტიკა და გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ საჯარო მომსახურების გაწევა სახელმწიფოს შეუძლია ორი გზით: ერთპიროვნულად ან კერძო სექტორთან ხელშეკრულების საფუძველზე. ურთიერთობის სახელშეკრულებო ფორმას, რომელსაც შემდგომში საჯარო-კერძო პარტნიორობას ვუწოდებთ, არსებობის ხანგრძლივი ისტორია აქვს. მას ფართოდ იყენებდნენ მე-19 საუკუნის დიდ ბრიტანეთში. ამ პერიოდში მუნიციპალური გზების და ხიდების მშენებლობა და მოვლა პატრონობა ხდებოდა კერძო პირების მიერ სპეციალურად შექმნილი სატრასტო ფონდებით. გზებით სარგებლობაზე კი დაწესებული იყო სპეციალური მოსაკრებელი, რომელიც მთლიანად ფარავდა შენახვის დანახარჯებს. ანალოგიური მიდგომით მე-19 საუკუნეში აშენდა ბრუკლინის ხიდი ნიუ-იორკში.

საჯარო-კერძო პარტნიორობის ტერმინის განმარტებისას დარგში მოღვაწე მკვლევარები და საერთაშორისო ორგანიზაციები იყენებენ სხვა და სხვა განმარტებებს. ასე, მაგალითად, გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის ანგარიშის მიხედვით საჯარო-კერძო პარტნიორობა არის საზოგადოებრივი სერვისების კერძო სექტორის მიერ მიწოდების ინოვაციური მეთოდი, რომელიც ფორმდება ხელშეკრულებით სახელმწიფო ორგანოებსა და კერძო პირებს შორის. კერძო სექტორი ასეთ ურთიერთობაში შემოდის საკუთარი კაპიტალით და იღებს პროექტის განსაზღვრულ ბიუჯეტში და ვადებში შესრულების ვალდებულებას და მის თანმდევ რისკებს. განხორციელებული პროექტი მისი დასრულების შემდეგ უნდა იძლეოდეს ეკონომიკურ და სოციალურ უკუგებას და იყოს ორიენტირებული

ლი საზოგადოებრივ სიკეთეზე.³

მსოფლიო ბანკის განსაზღვრებით კი საჯარო-კერძო პარტნიორობა არის შეთანხმება საჯარო და კერძო სექტორს შორის, რომლის დროსაც რიგ მომსახურებას, რომელიც ტრადიციულად სახელმწიფოს იურისდიქციას წარმოადგენს, საკუთარ თავზე იღებს კერძო სექტორი. მხარეთა შორის დადებული ხელშეკრულება ნათლად უნდა ასახავდეს ორივე მხარის უფლება-მოვალეობებს.⁴

მსოფლიო ბანკის მიერ შემუშავებული კლასიფიკაციით არსებობს საჯარო-კერძო პარტნიორობის პროექტების განხორციელების 4 ძირითადი ფორმა⁵. ესენია: 1. მართვაზე კონტრაქტები; 2. კონცესია; 3. ახალი მშენებლობის კონტრაქტი; 4. აქტივების ნაწილობრივი პრივატიზაცია. პრაქტიკაში ამ მომდელების გამოყენება ხდება, როგორც ცალ-ცალკე, ასევე ერთად, რამდენიმე მოდელის კომბინირების გზით. კონკრეტული მოდელის შერჩევა იმაზეა დამოკიდებული თუ რომელ სფეროში იდება შეთანხმება.

მართვაზე კონტრაქტის ფარგლებში საჯარო ორგანიზაცია საკონკურსო შერჩევის მეშვეობით შეარჩევს კერძო კომპანიას, რომელსაც გარკვეული ვადით მართვის უფლებით გადასცემს კერძო პირს. მომსახურების მიწოდებაზე პასუხისმგებლობას და მასზე ზედამხედველობას იტოვებს სახელმწიფო, კერძო კომპანია კი თავის თავზე იღებს ოპერატორის ფუნქციას. კერძო ინვესტორი აქ შემოდის არა საკუთარი ფინანსებით, არამედ ცოდნით, ხოლო კაპიტალური ინვესტიცია კი სახელმწიფოს პასუხისმგებლობად რჩება. კერძო პარტნიორის მოგებას წარმოადგენს წინასწარ განსაზღვრული ფიქსირებული ანაზღაურება მომსახურების გაწევაზე.

კონცესიის ფარგლებში კერძო სექტორი საკუთარ თავზე იღებს მომსახურების მიწოდე-

³ United Nations Economic Commission for Europe, Guidebook on Promoting Good Governance in Public-Private Partnerships, (Printed at United Nations, Geneva (Switzerland), 2008), Part 1, Setting the Scene, Pg 1.

⁴ „მსოფლიო ბანკი“ ელექტრონული რესურსი: <http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/overview/what-are-public-private-partnerships>

⁵ „მსოფლიო ბანკი“, ელექტრონული რესურსი: <http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership>



ბის მთელ პროცესს. მას ეკისრება ობიექტის ექსპლუატაცია, ტექნიკური მომსახურება, მართვა, მშენებლობა და სისტემის რეაბილიტაცია. ოპერატორი კაპიტალურ ინვესტიციებს სრულად იღებს საკუთარ თავზე, თუმცა ობიექტი პროექტის ვადის განმავლობაში და მის შემდგომაც რჩება სახელმწიფო საკუთრებად. ამონაგებს კონცესიონერი იღებს უშუალოდ მომხმარებლისგან. სახელმწიფო კი საკუთარ თავზე იღებს ეფექტიანობის სტანდარტების ჩამოყალიბებას და მათი უზრუნველყოფის კონტროლს.

აქტივების ნაწილობრივი პრივატიზაციის შემთხვევაში საჯარო და კერძო პირები ერთობლივი თანამონაწილეობით ქმნიან ერთობლივ კომპანიას. მისი მართვა ხორციელდება დირექტორთა საბჭოს მიერ, რომელიც დაკომპლექტებულია აქციონერების ან ექსპერტების მიერ. კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურა უნდა იყოს დამოუკიდებელი სახელმწიფოსგან, რათა არ გაჩნდეს პოლიტიკური მიზნების მიღწევის მიზნით მისი გამოყენების შესაძლებლობა. ასეთი ორგანიზაციული სტრუქტურის აშკარა უპირატესობას წარმოადგენს პარტნიორობის ორივე მონაწილე მხარის რისკების თანაბარი გადანაწილება ერთი მხრივ, ასევე, ორივე პარტნიორის მხრიდან კაპიტალური ინვესტიციის განხორციელების ვალდებულება, მეორეს მხრივ. მასში თავს იყრის კერძო სექტორის ფინანსური და საჯარო ორგანიზაციის ინტერესები ადგილობრივი პრობლემების მოგვარებაში.

საჯარო-კერძო პარტნიორობის პროექტების განხორციელების ობიექტს წარმოადგენს სახელმწიფო და მუნიციპალური ქონება ან მომსახურება. ამრიგად, საჯარო-კერძო პარტნიორობის პროექტების განხორციელება მომგებიანია ყველა მხარისთვის. ეს მოსაზრება მყარდება შემდეგი არგუმენტებით. 1. საჯარო ორგანიზაციები საკუთარ ბალანსზე არსებულ ქონებას მათზე საინვესტიციო ვალდებულებით გადასცემენ კერძო სექტორს, მისი ფუნქციონირების ეფექტიანობის და კონკურენციის ასამაღლებლად. 2. კერძო სექტორის სტიმულირებით ის ნაწილობრივ არბილებს სოციალურ-ეკონომიკური პრობლემების სიმწვავეს. საზოგადოებრივი სარგებელი შეიძლება გამოხატული იყოს უფრო ხარისხიანი და ინოვაციური მომსახურების ან პროდუქციის მიღებით, დასაქმების დონის ზრდით და სხვა.

კერძო სექტორის ინტერესი საჯარო-კერძო პარტნიორობაში პირველ რიგში გამოიხატება იმაში, რომ ის ხანგრძლივი ვადით იღებს სარგებლობაში ან ზოგჯერ მფლობელობაშიც სახელმწიფო აქტივებს - ხშირად შედავათიანი პირობე-

ბით. ამით კერძო ინვესტორი ღებულობს საკუთარი პროდუქციის გარანტირებული გასაღების ბაზარს. სახელმწიფოსთან თანამშრომლობით კი მას ეძლევა ჩადებულ ინვესტიციათა დაბრუნების გარანტიები, რადგან სახელმწიფო მასთან ერთად იღებს მომსახურების ან პროდუქციის რენტაბელობის მინიმალური დონის შენარჩუნების რისკს.

საჯარო-კერძო პარტნიორობის პროექტის მომზადება შრომატევადი და ხანგრძლივი პროცესია. ამ ეტაპზე უნდა განისაზღვროს პროექტის მართვის, ფინანსირების და რისკების გადანაწილების ქმედითი მექანიზმი. საჯარო-კერძო პარტნიორობისთვის უმნიშვნელოვანესია კონკურენციის უზრუნველყოფა. ინვესტორები ეძებენ იმ პროექტებს, რომელთაც გააჩნიათ სტრატეგიული დანიშნულება და მკაფიოდ განსაზღვრული მიზნები, სოციალური, ეკონომიკური და ფინანსური უკუგება. პროექტის მომზადების ეტაპზე შემუშავებულმა ტექნიკურ-ეკონომიკურმა დასაბუთებამ ზემოთ მოყვანილ ფაქტორებთან ერთად უნდა გამოავლინოს სამართლებრივი ბარიერები, პოლიტიკური და ეკოლოგიური რისკები. ყველა აღნიშნული ფაქტორი უშუალო ზემოქმედებას ახდენს პროექტის სიცოცხლისუნარიანობასა და წარმატებაზე. ამიტომაც პროექტის მომზადება, ინვესტორთათვის ამომწურავი ინფორმაციის მიწოდება და გამჭვირვალე ტენდერების ჩატარება უზრუნველყოფს კონკურენციის სტიმულირებას უფრო ხარისხიანი და ინოვაციური წინადადებების მისაღებად.

საჯარო-კერძო პარტნიორობის მექანიზმი ფართოდ გამოიყენება ტრანსპორტის, საგზაო ინფრასტრუქტურის, ენერგეტიკის, ელექტრო და წყალმომარაგების, ჯანდაცვის, განათლების, კომუნიკაციის, კომუნალური მომსახურების მიწოდების, ნარჩენების გადამუშავების და სხვა სფეროებში. ყველაზე ფართოდ ამ მექანიზმს იყენებენ დიდი ბრიტანეთი, გერმანია, შვეიცარია, აშშ, ირლანდია, საფრანგეთი, ესპანეთი და იტალია. აზიის ქვეყნებში დიდი აქტიურობა შეინიშნება ჩინეთში, ინდოეთში, იაპონიაში, სამხრეთ კორეასა და ფილიპინებში.

საჯარო-კერძო პარტნიორობის პროექტის განხორციელება რთული და მრავალმხრივი პროცესია. მისი განხორციელება მოითხოვს მრავალ აქტორის ჩართვას, რომელთაგან თითოეული ინაწილებს პროექტის განხორციელებასთან დაკავშირებულ რისკებს. ინფრასტრუქტურული მომსახურების მიწოდებაზე ტენდერში მონაწილეობის მიზნით ინვესტორები ქმნიან საპროექტო კომპანიას, რომელთანაც შემდგომში დგება ხელშეკრულება საჯარო-კერძო პარტნიორობაზე.



საპროექტო კომპანიის მიზანია პროექტის გარშემო გააერთიანოს საჭირო კვალიფიციური პერსონალი, კრედიტორები, სამშენებლო კომპანიები, ოპერატორები, მომსახურების და რესურსების მიმწოდებლები და სხვა აქტორები, რომელთა ჩართვაც უზრუნველყოფს პროექტის განხორციელებას. მიღებული პრაქტიკით კონცინდენტს შეუძლია მოითხოვოს, პროექტში ადგილობრივი კვალიფიციური და არაკვალიფიციური პერსონალის ჩართვა. განხორციელების პარალელურად კი ბიუჯეტის გარკვეული ნაწილის კვლევასა და განვითარებაზე გამოყოფაც. მსგავსი პრაქტიკა ხელს უწყობს უმუშევრობის შემცირებას, ადგილობრივი კადრების გადამზადებას, ინოვაციათა და ტექნოლოგიათა ტრანსფერს და ადგილობრივი ბაზრის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას.

პროექტის ფინანსური უზრუნველყოფისთვის ხშირ შემთხვევაში არასაკმარისია კერძო ინვესტორთა სახსრები და საჭირო ხდება საკრედიტო ორგანიზაციათა მოზიდვა. ასეთად შეიძლება მოგვევლინოს ნებისმიერი სახელმწიფო და კერძო საფინანსო ინსტიტუტი, მათ შორის საერთაშორისო. ფინანსების მოზიდვისთვის მიღებული პრაქტიკაა პროექტის ობლიგაციათა გამოშვება, რომელიც შემდგომში რეალიზდება საფონდო და კაპიტალის ბაზრებზე, ასევე სახელმწიფო სადაზღვევო ფონდების მეშვეობით, რომლებიც აკუმულირებული თანხების გრძელვადიანი ინვესტირების შესაძლებლობებს ეძებენ. საკრედიტო ორგანიზაციები საკუთარ თავზე იღებენ პროექტის განხორციელების მნიშვნელოვან ფინანსურ და ეკონომიკურ რისკებს. მათი დაზღვევის მიზნით კი შეუძლიათ პირდაპირი ხელშეკრულებების დადება პროექტის მონაწილე თითოეულ მხარესთან.

კრედიტორები მონაწილეობენ პროექტის ფინანსური სტრუქტურირების და საპროექტო დოკუმენტაციის მომზადებაში. ისინი არ არიან დაინტერესებულნი ობიექტების მშენებლობის და ექსპლუატაციის პროცესში მონაწილეობით. პროექტის წარმატებით განხორციელების და საკუთარი კაპიტალის დაცვის მიზნით ისინი ქირაობენ კვალიფიციურ პერსონალს, რომელიც ახორციელებს პროექტის მიმდინარეობის ზედამხედველობას.

ინფრასტრუქტურული ობიექტის მშენებლობის მიზნით საპროექტო ორგანიზაცია ხელშეკრულებას აფორმებს სამშენებლო კომპანიასთან. ეს კომპანია საკუთარ თავზე იღებს ობიექტის დაგეგმვას, მშენებლობას და მის წინასწარ გამოცდას ხელშეკრულების პირობების მიხედვით. გაფორმებული ხელშეკრულებით საპროექტო

კომპანია რისკებს ანაწილებს სამშენებლო კომპანიასთან, რესურსების და მომსახურების მომწოდებელთან და ოპერატორთან. მომწოდებელმა უნდა უზრუნველყოს აუცილებელი რესურსების და მომსახურების მიწოდება ფიქსირებულ ფასებში, გარდა ამისა, მანვე უნდა უზრუნველყოს მათი მიწოდებისთვის აუცილებელი ინფრასტრუქტურაც.

მშენებლობის ეტაპის დასრულებისა და ობიექტის ჩაბარების შემდეგ, მის ტექნიკურ უზრუნველყოფას და ექსპლუატაციას უზრუნველყოფს ოპერატორი. ამ საქმიანობის განხორციელებისთვის ოპერატორი იღებს ამონაგებს, რომელიც შეიძლება იყოს ფიქსირებული ან დამოკიდებული იყოს გაწეული მომსახურების ხარისხსა და ოდენობაზე. პროექტის ეფექტიანი განხორციელების სტიმულირებისთვის ხელშეკრულებაში უნდა იყოს გათვალისწინებული მომსახურების ანაზღაურების სქემა და პირობები საჭირო სანქციების და პრემიის გათვალისწინებით.

საჯარო-კერძო პარტნიორობის მოდელების კლასიფიკაცია შესაძლებელია თუ ყურადღებას გავამახვილებთ პარტნიორობის შორის უფლებამოსილებათა და სამუშაოების შესრულებათა საკითხებზე. საინვესტიციო ვალდებულებათა და რისკების გადანაწილების მექანიზმებზე. ქვემოთ მოვიყვანეთ მათი აღნიშვნისთვის საერთაშორისო პრაქტიკაში მიღებულ აბრევიატურებს და განმარტებებს.

1. BOT (BUILD-OPERATE-TRANSFER; მშენებლობა-ოპერირება-გადაცემა) - მოდელის გამოიყენება კონცესიური შეთანხმების დროს. ის ინფრასტრუქტურული ობიექტების მშენებლობისთვის, კერძო კომპანიის მიერ ხელშეკრულების ვადის პერიოდში მის მართვას და შემდგომ სახელმწიფოსთვის გადაცემას;

2. BOOT (Build-Own-Operate-Transfer; მშენებლობა-ფლობა-ოპერირება-გადაცემა) - აბრევიატურიდან ჩანს, რომ აღნიშნული მოდელი ზემოთ მოყვანილის სახესხვაობას წარადგენს, იმ განსხვავებით, რომ წინა შემთხვევაში საპროექტო ორგანიზაცია ხელშეკრულების ვადით თავის თავზე იღებს ობიექტის ფლობის ვალდებულებას;

3. DBOOT (Design - Build - Own-Operate-Transfer; პროექტირება-მშენებლობა-ფლობა-ოპერირება-გადაცემა) თვისობრივად უფრო რთული პროექტია, ვინაიდან საპროექტო ორგანიზაცია იღებს თავის თავზე პროექტის მომზადების ვალდებულებებსაც;

4. BTO (Build-Transfer-Operate; მშენებლობა-გადაცემა-ოპერირება) ამ შემთხვევაში საპროექტო ორგანიზაცია აშენებს ობიექტს, შემდეგ



გადასცემს მას კონცეფციას, რომელიც უკან უბრუნებს მას მართვის უფლებით ხელშეკრულებით განსაზღვრული ვადით;

5. BOMT (Build-Operate-Maintain-Transfer; მშენებლობა - ოპერირება- მომსახურება- გადაცემა) ზემოთ მოყვანილი შემთხვევებისგან განსხვავებით კერძო კომპანია იღებს ვალდებულებას მის მიერ შექმნილი ობიექტის მოვლა-პატრონობაზე;

6. DBFO (Design-Build-Finance-Operate; პროექტირება-მშენებლობა-დაფინანსება-მართვა) ასეთი სახით პროექტების განხორციელების დროს ხაზი ესმევა კერძო პირის მიერ ობიექტის ან მომსახურების მშენებლობის და შემდგომი მართვის დაფინანსების პასუხისმგებლობას;

7. BOO (Build-Own-Operate; მშენებლობა-ფლობა-ოპერირება) შემოთავაზებული მოდელიდან ერთად-ერთია, რომელიც გულისხმობს ხელშეკრულების ვადის გასვლის შემდეგაც ობიექტის კერძო მესაკუთრის მფლობელობაში დარჩენას.

ზემოთ მოყვანილი მაგალითები წარმოადგენს მსოფლიოში საჯარო-კერძო პარტნიორობის ყველაზე ხშირად გამოყენებად მიდგომებს, თუმცა მისი მოქნილობის გამო ეს მოდელებიც ხშირად სახეს იცვლიან ადგილობრივი თავისებურებებისა და მოლოდინებიდან გამომდინარე.

საქართველოსთვის აღნიშნული გამოცდილების გაზიარება მეტად მნიშვნელოვანია. ევროკავშირის და მსოფლიოს სხვა ეკონომიკურად განვითარებული ქვეყნებში საჯარო-კერძო პარტნიორობის როლის ზრდა მიმდინარეობს ეკონომიკის ლიბერალიზაციის, რეგიონალურ და მუნიციპალურ დონეებზე კონკურენციის ზრდის ამადლების საჭიროების, საერთაშორისო საფინანსო ინსტიტუტების და კომპანიების ადგილობრივ ბაზრებზე წვდომის და ინვესტიციათა მოზიდვის აუცილებლობის პარალელურად, საბიუჯეტო დანახარჯების შემცირებითა და ოპ-

ტიმიზაციით. მსოფლიო გამოცდილების გაზიარება აუცილებელია საქართველოში მიმდინარე ადგილობრივი თვითმმართველობის რეფორმის კონტექსტშიც. რეალური ეკონომიკური დეცენტრალიზაციის გარეშე თუ ადგილობრივი ხელისუფლება არ იქნება აღჭურვილი მისი უფლებამოსილებათა ეფექტიანად შესრულებისთვის საჭირო მატერიალური, სამართლებრივი და ინსტიტუციონალური რესურსით, კერძო კომპანიებისთვის კაპიტალდაბანდების რისკი იქნება განუზომლად დიდი.

საქართველოს კონცისიით სარგებლობის გარკვეული გამოცდილება უკვე გააჩნია. ამის ყველაზე თვალნათლივი მაგალითით თბილისის საერთაშორისო აეროპორტია. მისი ოპერირების უფლება 2037 წლამდე კონცესიის ხელშეკრულების საფუძველზე აქვს თურქულ კომპანია TAV-ს. პროექტის მართვა ხდება თ სქემის საფუძველზე, რაც გულისხმობს თურქული კომპანიის მიერ მშენებლობას, ოპერირებას და ხელშეკრულების ვადის დასრულების შემდეგ საქართველოს სახელმწიფოსთვის მის გადაცემას. აღნიშნული საკმიანობიდან კომპანია ღებულობს შემოსავალს ოპერირებიდან, გამოხატულს აეროპორტის ინფრასტრუქტურით მოსარგებლე კომპანიებისა და კერძო პირების მიერ გადახდილი საფასურით. 2005 წლიდან დღემდე TAV-მა მასში განახორციელა 100მლნ. აშშ. დოლარის ოდენობის ინვესტიცია.

მომავალში დაგეგმილი პროექტებიდან ყურადღებას იწვევს ზემო-სვანეთში ნენსკრაჰესის მშენებლობა. პროექტს განახორციელებს სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული საპარტნიორო ფონდი და კორეული სახელმწიფო წყლის კომპანია K-water, BOT სქემით. პროექტის მთლიანი ღირებულება 1 მილიარდ აშშ დოლარს აღწევს. პროექტი გულისხმობს 280 მგვტ. სიმძლავრის ჰიდროელექტრო სადგურის მშენებლობას, რომელიც საქართველოს ყოველწლი-

სუბსექტორი	პროექტების რაოდენობა	ინვესტიციათა ჯამური ოდენობა (მლნ. აშშ დოლარი)
აეროპორტი	2	105
ენერგეტიკა	15	1,542
ტელეკომუნიკაცია	10	1,325
ბუნებრივი აირი	3	145
პორტი	3	468
წყალმომარაგება და კანალიზაცია	1	435



ურად 1,200.00 გგვტ/სთ ელექტროენერგიით მოამარაგებს და მთლიანად ადგილობრივ ბაზარს მოხმარდება. ელექტროენერგიის გამო-მუშავება 2020 წლიდან უნდა დაიწყოს, ხოლო მშენებლობა მთლიანად 2021 წელს დასრულდება. პროექტის განხორციელების ვადა არის 36 წელი, რომლის შემდეგაც შექმნილი ინფრასტრუქტურა უსასყიდლოდ უნდა გადაეცეს საქართველოს მთავრობას. პროექტის დამფინანსებელთა შორის მოიაზრება ევროპის რეკონსტრუქციისა და განვითარების ბანკი, აზიის განვითარების ბანკი, ევროპული საინვესტიციო ბანკი და კორეული განვითარების ბანკი. მოსამზადებელი და სამშენებლო სამუშაოების განხორციელებისთვის შეირჩა იტალიური ინდუსტრიული ჯგუფი "Salini Impregilo". სამშუხაროდ, 2015 წლის აგვისტოში ხელმოწერილი ნენსკრა ჰესის განხორციელების ხელშეკრულება კონფიდენციალურია, მრავალი დეტალი, მათ შორის, მიწის კომპენსაციისა და ტარიფებთან დაკავშირებული საკითხები დღემდე უცნობია.

საქართველოში საჯარო ინფრასტრუქტურაში ინვესტირების შესახებ საინტერესო სტატისტიკას იძლევა მსოფლიო ბანკი. მისი მონაცემებით 1994 - 2015 წლებში სექტორების მიხედვით ჯამში განხორციელდა 4,017 მლრდ. დოლარის ღირებულების პროექტები.⁶

საქართველოს საჯარო სექტორში საჯარო-კერძო პარტნიორობის მოდელის არსი, დაგროვილი მწირი გამოცდილების გამო, ჯერ კიდევ არ არის სრულყოფილად გაგებული. კარგად უნდა გვესმოდეს, რომ ყველა პროექტი, რომელშიც საჯარო და კერძო სექტორი ღებულობენ ერთობლივ მონაწილეობას, არ წარმოადგენს საჯარო-კერძო პარტნიორობას. პროექტი, რომ ასეთად ითვლებოდეს, ის უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ აუცილებელ მოთხოვნებს:

1. საჯარო-კერძო პარტნიორობის პროექტის განხორციელების ობიექტს წარმოადგენს სახელმწიფო ან მუნიციპალური ქონება და მომსახურება;
2. პარტნიორობის იურიდიული გაფორმება საჯარო და კერძო სექტორის წარმომადგენელთა შორის;
3. სახელმწიფო ორგანოთა მიერ პროექტის გარკვეულ ფარგლებში თანადაფინანსება ან კერძო სექტორის მიერ მისი 100%-ით დაფინანსება;
4. რისკების გადანაწილება ხელშეკრულებ-

ის მონაწილე პირთა მიერ.

საქართველოს ხელისუფლებამ საჯარო-კერძო პარტნიორობის განვითარებისკენ პირველი აქტიური ნაბიჯების გადადგმა დაიწყო 2013 წელს. ინფრასტრუქტურულ პროექტებში ინვესტიციათა მოზიდვის მიზნით შეიქმნასოლიდარობის და საპარტნიორო ფონდები, მთავრობის ადმინისტრაციაში დაარსდა ბინზნეს ომბუდსმენის ინსტიტუტი, იმართება საკითხისადმი მიძღვნილი კონფერენციები და სემინარები. საინვესტიციო საქმიანობის ხელშეწყობის მიზნით 2002 წელს შეიქმნა საქართველოს ეროვნული საინვესტიციო ფონდი, ხოლო 2007 წლიდან თავისუფალი ეკონომიკური ზონები. ქართულიმხარე აქტიურად თანამშრომლობს გაერთიანებული ერების ორგანიზაციასთან და ევროპის რეკონსტრუქციისა და განვითარების ბანკთან (EBRD). ამ თანამშრომლობის შედეგად 2016 წელს შეიქმნა "საჯარო და კერძო თანამშრომლობის პოლიტიკის დოკუმენტი". ამ დოკუმენტით საქართველოს მთავრობამ აიღო ვალდებულება კერძო სექტორთან ურთიერთობაში ფართო მასშტაბიანი რეფორმის განხორციელების და საჯარო-კერძო პარტნიორობის მარეგულირებელი კანონმდებლობის შექმნის.

პოლიტიკის დოკუმენტის ტექსტის მიხედვით საჯარო და კერძო თანამშრომლობა გულისხმობს საჯარო და კერძო პარტნიორებს შორის გრძელვადიან სახელშეკრულებო ურთიერთობას, რომლის მიზანია საზოგადოებრივი-საჯარო ინფრასტრუქტურაზე წვდომის ან საჯარო მომსახურების მიწოდების უზრუნველყოფა.⁷ პოლიტიკის დოკუმენტის თანახმად განსაზღვრულია, რომ მომავალში საჯარო-კერძო პარტნიორობის მექანიზმი გამოყენებული იქნება საჯარო ინფრასტრუქტურის და მომსახურების გაწევის თითქმის ყველა სექტორში, ამავედროულად განსაზღვრულია ქვეყნისათვის პრიორიტეტული მიმართულებები. ესენია: 1. ტრანსპორტი; 2. სოციალური ინფრასტრუქტურა; 3. კომუნალური ინფრასტრუქტურა; 4. განზოგადებული სახით- სასჯელაღსრულება, ტურიზმი, სოფლის მეურნეობა, საინფორმაციო ტექნოლოგიები და სპორტული ინფრასტრუქტურა. აქვეა გაკეთებული დათქმა იმის შესახებ, რომ უნდა განისაზღვროს ის სფეროები, რომელშიც ამ მიდგომით პროექტების განხორციელება არ იქნება შესაძლებელი.

საქართველოს მთავრობის მიერ ამჟამად

⁶ <https://ppi.worldbank.org/snapshots/country/georgia>

⁷ „საჯარო და კერძო თანამშრომლობის პოლიტიკის დოკუმენტი“ მუხლი 2. წყარო: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/3298735>