

საჯარო ინვესტიციების მართვა მუნიციპალურ დონეზე

გზამკვლევი ადგილობრივი თვითმმართველობის მოხელეთათვის

გზამკვლევი შედგენილ იქნა პროექტის "Riadenie verejnych financii na miestnej samospravnej urovni v Gruzinsku/საჯარო ინვესტიციების მართვა მუნიციპალურ დონეზე საქართველოში" ფარგლებში, რომელიც განხორციელდა ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის სახელმწიფო მართვის ინსტიტუტებისა და სკოლების ქსელის (NISPAcee) და საქართველოს ადგილობრივ თვითმმართველობათა ეროვნული ასოციაციის (NALAG) მიერ სლოვაკეთის საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს (Slovak Aid) ფინანსური ხელშეწყობით.

This manual was developed in the frame of the project No. SAMRS/2010/06/01 "Riadenie verejnych financii na miestnej samospravnej urovni v Gruzinsku / Managing public investments on municipal level in Georgia" jointly implemented by NISPAcee (The Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe) and NALAG (The National Association of Local Authorities of Georgia) with the support of Slovak Aid – the Slovak Agency for International Development Cooperation.

განსაკუთრებული მადლობა გვინდა გადავუხადოთ პროექტის მენეჯმენტს, ტრენერებს და ექსპერტებისა გუნდს, რომელთაც წვლილი შეიტანეს გზამკვლევის მომზადებაში:

იურაი ნემეჩი, სლოვაკეთი
პეტერ კრისტოფი, სლოვაკეთი
ჰუსამ მუსა, სლოვაკეთი
პეტერ პისარი, სლოვაკეთი
ლუდმილა გაიდოსოვა, სლოვაკეთი
ელენა ზაკოვა, სლოვაკეთი
დავით მელუა, საქართველო
აკაკი ძაგანია, საქართველო
მზია მიქელაძე, საქართველო
ირაკლი ხმალაძე, საქართველო
ლაშა ლაბაძე, საქართველო
გრიგოლ მოდებაძე, საქართველო
მაია გრიგოლია, საქართველო
მაკა ჭითანავა, საქართველო
ლევან ურუშაძე, საქართველო
ივანე ჟორჟოლიანი, საქართველო
ეკატერინე ბერიშვილი, საქართველო
კახა გურგენიძე, საქართველო

წიგნში ავტორთა მიერ გამოთქმული მოსაზრებები შესაძლოა არ გამოხატავდეს NISPAcee-ის NALAG-ს და SlovakAid-ის მოსაზრებებსა და ხედვებს.

NISPAcee წარმოადგენს საერთაშორისო ასოციაციას რომელიც მუშაობს საჯარო ადმინისტრირების საკითხებზე. მის მიზანს წარმოადგენს დემოკრატიული მმართველობის ეფექტიანობისა და გაძლიერების ხელშეწყობა და საჯარო ადმინისტრირებისა და პოლიტიკის მოდერნიზაცია NISPAcee –ის რეგიონში.

Copyright (c) 2012 by NISPAcee

The Network of Institutes and Schools of Public Administration in
Central and Eastern Europe

www.nispa.org

ISBN 978-80-89013-59-3

სარჩევი

შესავალი	4
თავი I. საჯარო საინვესტიციო პროექტის შეფასება	5
1.1 შესავალი	5
1.2. საინვესტიციო პროექტის შეფასების ეკონომიკური ასპექტები	6
1.3. ხარჯების შეფასება	15
1.4. მენეჯმენტის ციკლი და პროექტის ციკლი	17
1.5. ხარჯისა და სარგებლის ანალიზი	18
1.6. შესავალი ინვესტიციების შეფასებაში	21
1.7. ხარჯისა და სარგებლის ანალიზი (CBA)	24
1.8. პრაქტიკული მაგალითი-საველოსიპედო ბილიკის დაგების შეფასება	32
თავი II. პროგრამული ბიუჯეტირება	34
2.1. პროგრამული ბიუჯეტირება: შესავალი	34
2.2 გამოყენებული რესურსები (input), შუალედური (output) და საბოლოო (outcome) შედეგები	39
2.3 ბიუჯეტის სტრუქტურა - ძირითადი პროგრამები	40
2. 4 მიზნები, ინდიკატორები და ამოცანები	42
2.5 პარკებისა და რეკრეაციის ზოგადი დანახარჯების მიმოხილვა	45
დანართი 1. სახელმწიფო ბიუჯეტის პროგრამული ბიუჯეტის ფორმატით შედგენის მეთოდოლოგია	50
თავი III. საჯარო შესყიდვები	69
3. 1. ევროკავშირის წესები	70
3.2. საჯარო შესყიდვების ქართული კანონმდებლობა	71
3.3 როგორ ვმართოთ საჯარო შესყიდვების ოპერაციები საქართველოში	72
დანართი 2 (საჯარო საინვესტიციო პროექტის შეფასება)	86
დანართი 3 (პროგრამული ბიუჯეტირება)	104
დანართი 4 (საჯარო შესყიდვები)	113

შესავალი

საქართველოს ადგილობრივი თვითმმართველობის ეროვნული ასოციაციის მიერ 2012 წელს NISPAcee-სთან თანამშრომლობით და სლოვაკეთის საგარეო საქმეთა სამინისტროს დაფინანსებით განხორციელდა პროექტი "საჯარო ინვესტიციების მართვა მუნიციპალურ დონეზე საქართველოში". პროექტი მიზნად ისახავდა სახელმწიფო ფინანსების ეფექტური მენეჯმენტის ხელშეწყობას მუნიციპალურ დონეზე.

მართვის ამ სფეროში კანონმდებლობა მუდმივად იცვლება და მრავალი სიახლე იწვევს, შესაბამისად ადგილობრივ საჯარო მოხელეთა სწავლება განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს. ამ პროექტის ფარგლებში 120-მდე საჯარო მოხელემ გაიარა ტრენინგი შემდეგ საკითხებზე: საჯარო შესყიდვები, პროგრამული ბიუჯეტირება და ინვესტიციების მართვა.

ვიმედოვნებ, ეს სახელმძღვანელო მნიშვნელოვან დახმარებას გაუწევს ადგილობრივი თვითმმართველობების მოხელეებს. იგი უდაოდ დაეხმარება ჩვენს ფინანსისტებს წარმატებული ევროპული პრაქტიკისა და თანამედროვე მიდგომების გაცნობაში, საჯარო ფინანსების ეფექტური მენეჯმენტში.

მინდა მადლობა გადაუხადო სლოვაკ ექსპერტებს, პროექტის განხორციელებაში ჩართულ ქართველ კოლეგებს და სლოვაკ ხალხს, რომელთა დახმარებითაც შესაძლებელი გახდა ამ პროექტის განხორციელება. და ბოლოს, განსაკუთრებულად მინდა მოვიგონო ქალბატონ მზია მიქელაძის ღვაწლი, რომლის დაუღალავი შრომის შედეგი იყო ეს პროექტი, ვინც რუდუნებით მუშაობდა სახელმძღვანელოს სტრუქტურასა და შინაარსზე. სამწუხაროდ მას ამ სახელმძღვანელოს დასრულება არ დასცალდა, იგი უდროოდ დააკლდა თითოეულ ჩვენგანს და სრულიად საქართველოს.

დავით მელუა

საქართველოს ადგილობრივ თვითმმართველობათა ეროვნული ასოციაციის აღმასრულებელი დირექტორი

წინამდებარე გზამკვლევი წარმოადგენს პროექტის მდგრადობის სტრატეგიის ნაწილს. გზამკვლევის მიზანია, გახდეს სასარგებლო ინსტრუმენტი იმ ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარებისათვის, რომელიც საქართველოს მუნიციპალიტეტებში პროექტის განხორციელების შედეგად იქნა აკუმულირებული.

გზამკვლევი დაფუძნებულია ზოგად თეორიულ ცოდნაზე, ევროპულ პრაქტიკაზე, საქართველოს მოქმედ კანონმდებლობასა და არსებულ სიტუაციაზე ტრენინგების მიმდინარეობის სამი ძირითადი სფეროს მიხედვით: საჯარო შესყიდვები, პროგრამული ბიუჯეტირება და ინვესტიციების მართვა.

ვინაიდან პროექტის ძირითადი ბენეფიციარები თვითმმართველობის ორგანოების წარმომადგენლები არიან, გზამკვლევი შეიძლება გამოყენებულ იქნას როგორც მათი პროფესიული განვითარების სტრატეგია, ასევე ის საინტერესო იქნება სხვა საჯარო მოხელეებისა და დაინტერესებულ პირთათვის.

აუცილებელია აღვნიშნოთ, რომ გზამკვლევი ვერ ჩაანაცვლებს საქართველოს ოფიციალურ იურიდიულ და ინფორმაციულ დოკუმენტებს, ის წარმოადგენს მხოლოდ კანონის ცალკეული მუხლებისა განმარტებას, ამარტივებს მკითხველის მისაწოდომობას საუკეთესო პრაქტიკის მაგალითებთან და ძირითად პრაქტიკულ საკითხებთან, რომლებიც დაკავშირებულია ადგილობრივი თვითმმართველობის სამი რთული ამოცანის გადაწყვეტასთან - შესყიდვები, ბიუჯეტის დაგეგმარება და ინვესტიციები.

გზამკვლევის შედგება თავებისა და ქვეთავებისაგან, იწყება ზოგადი ნაწილისაგან და სრულდება კონკრეტული მაგალითებით. გთხოვთ გაითვალისწინოთ, რომ საჯარო ფინანსების მართვა არ არის მხოლოდ ოფიციალური რეგულაციების შესრულება, არამედ ასევე აზროვნების სფეროს წარმოადგენს. შესაბამისად, თუ თქვენ გსურთ გახდეთ კარგი სპეციალისტები, არა მარტო კანონებს უნდა იცნობდეთ, არამედ მათი გააზრებაც უნდა შეგეძლოთ.

ასევე უნდა ავლიშნოთ, რომ კანონმდებლობა ხშირად იცვლება როგორც საქართველოში, ასევე ევროკავშირში, იმისათვის, რომ კარგი სპეციალისტები იყოთ, თვალყური უნდა ადევნოთ ცვალებად რეალობას და მუდმივად განაგრძოთ სწავლა.

იურაი ნემეჩი

პროექტის ექსპერტი

თავი I. საჯარო საინვესტიციო პროექტის შეფასება

1.1. შესავალი

საფინანსო დაწესებულებები, სამთავრობო ან სხვა უწყებები, საერთაშორისო ორგანიზაციები პროექტის შეფასებას ძირითადად ახორციელებენ პროექტის განმახორციელებელი ორგანოებისთვის სესხების, სააქციო დაფინანსებისა თუ გრანტების დამტკიცებამდე. პროექტის შეფასების მრავალი კარგად ცნობილი მეთოდიარსებობს. მაგალითად, ცენტრალურმა ხელისუფლებამ დროდადრო შეიმუშავა შემოიღოს პოტენციური პროექტების შემოწმების გარკვეული პროცედურები, რათა გამოეყოფა ფედერალური გრანტები საინვესტიციო პროექტების განხორციელებისთვის ადგილობრივი ხელისუფლების მიერ.

როგორია ვითარება ამ მხრივ საქართველოში? დღესდღეობით, საკანონმდებლო ბაზის არარსებობის გამო საქართველოს საჯარო სექტორში თითქმის არ ხდება რაიმე დონეზე პროექტის შეფასება. მუნიციპალიტეტებს არ გააჩნიათ შესაბამისი ადამიანური და მატერიალური რესურსები რომ თავად განახორციელონ ინვესტიციების შეფასება მუნიციპალიტეტის საკუთრებაში არსებული რესურსების ასათვისებლად. 2011-2017 წლებისთვის საქართველოს რეგიონული განვითარების სტრატეგიულ რეკომენდაციებში ხაზგასმით ითქვა, რომ რეგიონულ ადმინისტრაციასა და ადგილობრივ ხელისუფლებას აქვს უმნიშვნელო როლი საინვესტიციო პროექტების შემუშავებასა და უცხოური ინვესტიციების მოზიდვაში, რაც შეუძლებელს ხდის ეკონომიკური პროცესების სტიმულირებას. ამჟამად ისინი არ ფლობენ აღნიშნული საქმიანობის განსახორციელებლად საჭირო სათანადო რესურსებსა და კარგად ფორმულირებულ და არაორაზროვან სამართლებრივ უფლებამოსილებებს.

საქართველოში ყველა საინვესტიციო პროექტი ადგილობრივი ხელისუფლების დონეზე ძირითადად ხორციელდება რეგიონული განვითარების ფონდის (RDF) ან მუნიციპალური განვითარების ფონდის (MDF) მიერ.

RDF აქცენტს აკეთებს გრძელვადიან და განვითარებაზე ორიენტირებულ თბილისის მიღმა არსებულ მზარდ და დინამიურ მცირე და საშუალო ზომის საწარმოებში (SMEs) ინვესტირებაზე. RDF-ის ფარგლებში საინვესტიციო პროექტის წარდგენის ინიციატორები შეიძლება იყვნენ ცენტრალური ხელისუფლების აღმასრულებელი ორგანოები, სახელმწიფო რწმუნებული და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოები, აგრეთვე უცხოელი ინვესტორები და ადგილობრივი საწარმოები, რომლებიც პროექტების თანადაფინანსების სურვილს გამოთქვამენ და იღებენ განსაზღვრულ ვალდებულებებს. ფონდმა შეიმუშავა რეგიონული განვითარების გეგმა რომელშიც მიზნობრივი სექტორები პრიორიტეტების მიხედვითაა დალაგებული. ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოები განსაზღვრავენ რეგიონული განვითარების პრიორიტეტულ ამოცანებს და ინვესტიციების როლს ამ ამოცანების გადაწყვეტაში, თუმცაეს არ ხდება რაიმე საფუძვლიან ანალიზზე დაყრდნობით. უფრო მეტიც, ზოგიერთი ადგილობრივი ხელისუფლება პასიურად მონაწილეობს ამ პროცესებში და არც საინვესტიციო პროექტების ინიციატორებად გვევლინებიან. უმეტესწილად, საჯარო ინვესტიციებთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებები ცენტრალიზებულია.

MDF-ის მთავარი მიზნებია ადგილობრივი თვითმმართველობის ერთეულის ინსტიტუციონალური და საფინანსო შესაძლებლობების გამყარება და განვითარების მხარდაჭერა, ადგილობრივ ინფრასტრუქტურასა და სერვისების განვითარებაში ფინანსური რესურსების დაბანდება, ადგილობრივი საზოგადოებისთვის ძირითადი ეკონომიკური და სოციალური სერვისების გაუმჯობესება გრძელვადიან შედეგებზე გათვლით. გადაწყვეტილების მიღების პროცესი დამოკიდებულია მუნიციპალიტეტის ტიპზე. დღესდღეობით MDF მუნიციპალიტეტებს ორ კატეგორიად ყოფს: ისინი ვისაც შეუძლია თანა-დაფინანსება და ვისაც არ შეუძლია (ე.წ. კრედიტუნარიან და არაკრედიტუნარიან მუნიციპალიტეტებად). ორივე შემთხვევაში MDF თავად აწარმოებს პროექტის შეფასებას და ადგილობრივი მმართველობა არაა ჩართული პროცესში.

პროექტის შეფასების მთავარი როლი ინვესტორთა ინტერესების დაცვაში მდგომარეობს. მმართველობის ინტეგრირებულ სისტემაში, რომლის პასუხისმგებლობის ფარგლებში ექცევა მთლიანად ეკონომიკა, პროექტების ეფექტურობა და ეფექტიანობა საზოგადოებრივი კეთილდღეობის უზრუნველყოფას ემსახურება.

თუმცა შესაძლებელია პროექტის შეფასება განხორციელებულ იქნას ინვესტორების, კრედიტორების ან გრანტის გამცემი ორგანოების მიერ, ამ შემთხვევაში დიდი რისკის ქვეშ როგორც წესი განმარტებული ორგანო ხვდება. თუ პროექტი არაადეკვატურად და არაკომპეტენტურადაა მომზადებული, განმარტებული ორგანო ფინანსური რისკის, ეკონომიკური რესურსების გაფლანგვის, მიზნად დასახული მომსახურების შეუსრულებლობისა და პოტენციური პოლიტიკური კრახის წინაშე აღმოჩნდება.

ამგვარად, მიუხედავად იმისა, რომ გარე დამკვირვებელისთვის პროექტის შეფასება შეიძლება ჩაითვალოს დამოუკიდებელი ხასიათის ანალიზად, ის უნდა მივიჩნიოთ ისეთ საქმიანობად რომელიც შიდა სპეციალისტებმა უნდა განახორციელონ, რათა დაცული იქნას დაინტერესებული მხარის ინტერესები. გრანტების, კრედიტების და სხვა კაპიტალ-დაფინანსების მიღების განაცხადების მოსამზადებელი პროცესები არაპირდაპირ გულისხმობს პროექტის შეფასებას, ეს უნდა იყოს თანმდევი განუყოფელი ნაწილი, რადგან კითხვებს, რომლებიც პროექტის დამფინანსებლებს გაუჩნდებათ, პროექტის მესვეურნი თავად უნდა უსვამდნენ საკუთარ თავს.

პროექტის შეფასება შეიძლება წარმოგვიდგეს როგორც კომპლექსური და ზუსტად განსაზღვრული პროცესი, რომელიც გულისხმობს პროექტის ტექნიკურ-ეკონომიკურ დასაბუთებასა და ამის შემდგომ გეგმის მომზადებას. მართლაც, ეს არის ფორმალური პროცესის ნაწილი, რადგან სხვაგვარად შეუძლებელია ეფექტურად პროექტის შეფასება მისი საფუძვლიანი დამუშავების გარეშე.

თუმცა აქ გარკვეულ დილემას ვაწყდებით. პროექტის მომზადება, ანალიზი და შეფასება მოითხოვს ფულს, დროს და რესურსებს სანამ რაიმეს შექმნა დაიწყება. ზოგჯერ, ამ მიზეზის გამო (ასევე პოლიტიკური თუ სხვაგვარი ზეწოლის გამოც) შეფასება მიჩნეულია როგორც შემაყოვნებელი ან დამაბრკოლებელი საფეხური, რომელიც სავარაუდოდ გამოიწვევს გეგმის მისაღები ვარიანტის შეკვეცას ან საერთოდ მის განხორციელებაზე ხელის აღებას. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ სრული ფინანსური, ეკონომიკური და სხვა რელევანტური ფაქტორების სათანადოდ შეუფასებლობა არაა კეთილგონივრული, არც სასარგებლო და არც ეკონომიკურად ეფექტური გადაწყვეტილება. გარდა ამისა, კიდევ ერთი დილემა არსებობს: პროფესიული კომპეტენტურობის მიუხედავად ბუღალტრები და ფინანსური ანალიტიკოსები არ ქმნიან პროექტებს. პროექტები ძირითადად პოლიტიკური, ადმინისტრაციული თუ კომერციული ხედვიდან მიიღება, რომელიც რამოდენიმე წამყვანი ფიგურის თავდადებისა და ლიდერობის უნარის შედეგია. ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ რაც არ უნდა საფუძვლიანად გაკეთდეს პროექტის შეფასება არავის ძალუძს საბოლოო შედეგების ზუსტი გათვლა. არსებობს შემთხვევები როცა პროექტში ჩადებული ინვესტიცია თავიდან არ ამართლებს, მაგრამ მომავალში აღმოჩენილა მომგებიანი ხანგრძლივი პერიოდის მანძილზე.

ზემოთქმულიდან გამომდინარე, პროექტის ავტორებისა და შემსრულებლებისთვის უნდა აღინიშნოს შემდეგი: პირველი, შეიძლება მათ საფუძვლიანად ვერ გაითავისონ პროექტის შეფასების სპეციფიკა. მათ უნდა ისწავლონ მუდმივი კონსულტაციების წარმოება ამ საქმის პროფესიონალებთან. მეორე, პროექტის შექმნის პროცესში მხედველობაში უნდა ჰქონდეთ პოტენციური ხარჯები და განხორციელებისთვის საჭირო ფინანსები. არ უნდა დაავიწყდეთ რომ ხარჯის გაზრდა გააძნელებს საჭირო დაფინანსების მოძიებას და შესაბამისად პროექტის განხორციელების ალბათობა შემცირდება. ამ ყველაფრის უგულვებელყოფით მათი შრომა ფუჭად ჩაივლის, თუ არ ჩავთვლით იმ შემეცნებით გამოცდილებას რაც ასეთ სამუშაო პროცესებს ყოველთვის თან ახლავს. აქედან გამომდინარე პროექტის შეფასება განმარტებული ორგანოს შიგნით დასაქმებულმა ან დაქირავებულმა დამოუკიდებლად მომუშავე პროფესიონალთა გუნდმა უნდა განახორციელოს.

1.2. საინვესტიციო პროექტის შეფასების ეკონომიკური ასპექტები

საინვესტიციო პროექტის განხორციელების წინაპირობაა კვლევის წარმოება და გეგმის მონახაზის მომზადება, ვიდრე კონტრაქტის ოფიციალურად გაფორმების პროცესი დაიწყება. მოსამზადებელი სამუშაოების ჩატარება აუცილებელია, რადგან პროექტის დაწყების შემდეგ რთულია მასშტაბების შემცირება. რადგან უმეტესობა პროექტებისა მოცულობითია და არასწორმა ნაბიჯებმა შეიძლება გრძელვადიან იარაღსა და ეკონომიკური შედეგები გამოიღოს. უფრო კონკრეტულად კი შეიძლება ადგილი ჰქონდეს რესურსების ამოწურვას (ან არასათანადოდ გამოყენებას) როცა უპირაინი იქნებოდა იგივე რესურსების უფრო სარგებლიანად უტილიზაცია.

საჯარო საინვესტიციო პროექტების უმრავლესობა არ არისმოგების მიღებაზე ორიენტირებული პროექტები. ზოგჯერ, არასათანადო პრიორიტეტიზაციით ხდება სოციალურ-ეკონომიკური სარგებლის მომტანი პროექტების დაჩრდილვა და შემოსავალზე გათვლილი ნაკლებად პრიორიტეტული პროექტების განხორციელება, თუმცა ეს შემოსავლები ხშირად ვერ ფარავენ ჩადებულ კაპიტალს და სხვა გაწეულ არაპირდაპირხარჯებს¹.

არჩევანის გაკეთებასხშირად ართულებს არასათანადო საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემები. საჯარო სექტორის ნაღდ ანგარიშებზე დაფუძნებული საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემები ძირითადად მხოლოდ ზედაპირულ ფინანსურ ინფორმაციას აწვდიან გადაწყვეტილების მიმღებებს. გარდა ამისა, მთავრობათა შორის საფინანსო ურთიერთობების რთული ხასიათიდან გამომდინარე აქცენტი ძირითადად კეთდება დაფინანსების წყაროზე და არა მის გამოყენებაზე. საჯარო ინვესტიციისთვის ამოსავალი წერტილია საჭირო სერვისის შექმნა ან არსებული გაუმჯობესება. პროექტის შემოსავლისუნარიანობა მეორეხარისხოვანია, თუმცა ესეც უნდა იქნას გათვალისწინებული ფინანსურ და ეკონომიკურ ანალიზში. მარტივად რომ ვთქვათ,ამა თუ იმ შემთავაზებული საჯარო პროექტის პერსპექტიულობის განმსაზღვრელი ძირითადი ფაქტორებია:

- ა) არსი-კეთილგონივრულია თუ არა და
- ბ) რამდენად მიღწევადია - რეალურად თუ ამოქმედდება.

შეფასება საჭიროა შემდეგი მიმართულებებით (ა) პოლიტიკური, (ბ) იურიდიული, (გ) ეკონომიკური, (დ) ფინანსური, (ე) სოციალური, (ვ) კომერციული, (ზ) ტექნიკური, (თ) გარემოსთან დაკავშირებული და (ი) ინსტიტუციონალური შედეგების მიზანშეწონილობაზე მსჯელობა.

ა) პოლიტიკური მიზანშეწონილობა

რაც არ უნდა კეთილგონივრული ჩანდეს პროექტი სხვადასხვა კუთხით, მთავრობისა თუ ადგილობრივი ხელისუფლების პოლიტიკურ ხედვასთან თანხვედრაში უნდა იყოს. პროექტი, რომელიც პოლიტიკურ რეალობას ვერ ესადაგება თავიდანვე განწირულია. მაგალითად, საჯარო სექტორის წარმომადგენლების მიერ რაიმე კომერციული წამოწყება არც თუ ისე გონივრულია, როცა არსებული პოლიტიკური კლიმატი პრივატიზებას უფრო ანიჭებს უპირატესობას. ან თუ მაგალითად, სამთავრობო პოლიტიკა ორიენტირებულია ნაკლებად განვითარებული რეგიონების განახლება-აღმშენებლობაზე, უფრო პრივილეგირებულ რეგიონებს ნაკლებად უნდა ჰქონდეთ პრიორიტეტულობის მოლოდინი.

პროექტი, რომელსაც არ გააჩნია გამართლებული ეკონომიკური, ფინანსური, ტექნიკური თუ სხვა კრიტერიუმები შეიძლება განხორციელებული იყოს მხოლოდ წმინდა პოლიტიკური ანგარიშებით. ვთქვათ, დაგეგმილი გზის მშენებლობის პროექტი ნაკლებად მიმზიდველია ეკონომიკურად და ფინანსურად, ან უფრო რთულად განსახორციელებელია ტექნიკური თვალსაზრისით, ვიდრე სხვა მსგავსი პროექტი ალტერნატიული გზის შეთავაზების. ამ ორიდან იმაზე შეჩერდება არჩევანი, რომელსაც წამყვანი პოლიტიკური ჯგუფის მხარდაჭერა ან შესაძლო სამხედრო ღირებულებები გააჩნია და არა იმაზე, რომელიც სხვა მხრივ უფრო გამართლებული ალტერნატივაა.

ბ) იურიდიული მიზანშეწონილობა

ნათელია, რომ კანონის საწინააღმდეგო პროექტი განხილვის საგანი ვერ გახდება. მთავრობის, ადგილობრივი ხელისუფლებისა თუ სხვა სუბიექტებისსაქმიანობის, კანონის ფარგლებში პროექტის განხორციელებისთვისაც, უნდა მოიპოვებოდეს იურიდიული საყრდენი. შესაძლოა შემთავაზებული პროექტი კანონიერი იყოს, მაგრამ მისი დაფინანსების წყარო ან შემოსავლების წარმოება-კანონსაწინააღმდეგო. მაგალითად, ფულის სესხება, მოსაკრებლის ამოღება ან თუნდაც ბიუჯეტის ათვისება შეიძლება შეიზღუდოს ნორმატიული თუ ადმინისტრაციული კანონის ფარგლებში. კანონებთან თავსებადობა ასევე გასათვალისწინებელია კონტრაქტის გაფორმების, დასაქმების, მიწის შეძენის, შემამსუბუქებელი გარემოებების შემოღების, ინდუსტრიული უსაფრთხოების, პროექტის განხორციელების სხვა მრავალ ასპექტთან და მომავალი მენეჯმენტის საკითხებთან მიმართებაშიც.

¹მრავალ თანამედროვე საბუღალტრო აღრიცხვების სისტემაში შეიძლება არ დაფიქსირდეს გარკვეული ხარჯები, განსაკუთრებით კი კაპიტალის ათვისებასთან დაკავშირებული.

გ) ეკონომიკური მიზანშეწონილობა

პროექტის ანალიზის ამოსავალი წერტილი, რომელსაც ამ საქმეში გამოცდილები უდიდეს მნიშვნელობას ანიჭებენ, არის პროექტის რენტაბელურობა. გადაწონის თუ არა პროექტის განხორციელებისა და ამოქმედების ხარჯებს მისი ეკონომიკური სარგებელი? ეკონომისტთა და სხვა პროფესიონალთა განხილვისა და კამათის საგანი ხშირად გამხდარა ეს ერთის მხრივ სასაუბროდ ადვილი, თუმცა რთულად პროგნოზირებადი ცნებები. მთავარი სირთულე ფინანსური დანახარჯებისა და სარგებლის ზუსტი გათვლა და არასაფინანსო ხასიათის სარგებლისა და ხარჯების ზუსტი შეფასების გაკეთებაა.

ეკონომიკური ანალიზის ჭეშმარიტებას არა მხოლოდ სწორი დასკვნები განაპირობებს (რომლებიც ხშირად ექვს იწვევს), არამედ ისდეტალური ანალიზი, რომლის შედეგიცაა ეს დასკვნები. ასეთი ანალიზის პროცესში ყურადღება ეთმობა ისეთ საკითხებს, რომლებიც სხვა შემთხვევაში ყურადღების მიღმა შეიძლება დარჩეს, ზოგჯერ გამიზნულადაც. არასწორი მონაცემების უარყოფითი შედეგები ხშირად გამოსწორებადია თუ არჩევანის შესაძლო ვარიანტების შედარებისთვის ეკონომიკური ანალიზი გამოიყენება. გავრცელებული მაგალითია ყველაზე მცირე დანახარჯიანი გადაწყვეტილების შერჩევა, იმ ალტერნატიულ პროექტებს შორის რომლის გარკვეული მონაცემები სხვადასხვაა მაგრამ მაინც ერთი მიმართულებითაა ტენდენციური.

ის ფაქტი, რომ აბსოლუტური სიზუსტის მიღწევა შეუძლებელია არ არის მიზეზი ეკონომიკური რეალობის უგულვებელყოფისა და პირიქით, ზოგჯერ რიცხვებით და ფორმულებით გატაცება საღი აზრის დაკარგვის სერიოზულ საფრთხეს წარმოადგენს. ამგვარი ანალიზის ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი, არა მხოლოდ პროექტის განხორციელებელი ორგანოს, არამედ მთლიანად საზოგადოების ეკონომიკურ სარგებელზე ყურადღების გამახვილებაა.

ეკონომიკური ანალიზი ჩვეულებისამებრ მუდმივ ფასებში გამოისახება (მაგ. ინფლაციას არ ექცევა ყურადღება) რადგან მნიშვნელოვანია არა ფული არამედ ამ ფულით შეძენილი საქონლის თუ სერვისების რეალური ღირებულება. თუმცა ასეთი პროცედურის სიზუსტე მხოლოდ მაშინაა შესაძლებელი თუ ინფლაციური პროცესი ყველა დანახარჯზე ერთნაირად მოქმედებს. ეს უფრო მეტად წარმოუდგენელია ზოგიერთ ეკონომიკურად რეგრესირებულ რეგიონებში, სადაც სამშენებლო სამუშაოები ნაკლებია და ამდენად უფრო ძვირიც, რასაც თან ერთვის უმუშევრობის მაღალი დონით გამოწვეული დაბალი ანაზღაურება.

მაგალითისთვის, ავიღოთ საცხოვრებლის, საზოგადოებრივი მომსახურების (მაგ: წყლის ან სატრანსპორტო), კაპიტალური სამშენებლო ან ურბანული განვითარების პროექტი, სადაც დანახარჯები ანაზღაურდება მომავალში გაწეული მომსახურების საფასურით, უძრავი ქონების გაყიდვით, ქირის ან ბეგარის ამოღებით. ჩადებული კაპიტალის შედარებით მცირე ოდენობამ და მისმა მზარდმა რეალურმა ღირებულებამ განსაკუთრებით თუ ის იმპორტირებულია ეკონომიკაში, შეიძლება გამოიწვიოს ფასების ზრდა რაც გადააჭარბებს პირადი შემოსავლების ზრდას უმუშევრობის გამო. ეს ის პირადი შემოსავლება, საიდანაც უნდა მოხდეს დანახარჯების ამოღება საბოლოოდ.

ეკონომიკური ანალიზი ყველა სხვა ფაქტორის უცვლელობას ვარაუდობს რაც იშვიათად მართლდება რა თქმა უნდა. ის არც იმ ადმინისტრაციულ და პოლიტიკურ პრობლემათა გადაწყვეტას ითვალისწინებს, რომლებიც ეხება საგადასახადო ბაზის, მოსაკრებელისა და კომუნალური გადასახადების ჩასწორება-ცვლილებას და რომლებიც ეკონომიკური ხასიათისაა მაგრამ ფინანსური ანალიზზე აისახება შედეგობრივად (იხილეთ ქვემოთ). ამას თავის მხრივ სერიოზული პოლიტიკური შედეგები აქვს.

ეკონომიკური ანალიზის პრინციპების უკეთ აღსაქმელად განვიხილოთ ფრიად გამარტივებული მაგრამ ნათელი მაგალითი გზის საფარის გაუმჯობესების პროექტისა. პრინციპების თვალნათლივ დანახვისთვის, გამოთვლითმა პრობლემებმა რომ არ შეგვაფერხოს აქ მოყვანილი რიცხვები, ფულისა და დროის ოდენობები არაა მაინცდამაინც რეალური. ჩვენი მიზანია საერთო ფინანსური და ეკონომიკური სტრატეგიის წარმოჩენა.

მამასადამე განხილული იქნება ადგილობრივი ხელისუფლების მიერ განხორციელებული მარტივი, მაგრამ ტიპური პროექტი. ეს გახლავთ გზის განახლება მისი გაფართოებით, საფარის ან დატვირთვის გაძლების შესაძლებლობების გაუმჯობესებით. ვიგულისხმობთ რომ გზა გამოიყენება ძირითადად საქონლის გადასაზიდად ბაზარზე გაყიდვისთვის. თუ ადგილობრივი წარმოებისა ამ საქონლისპირობით ერთეულად ავიღებთ „ტონას“, მაშინ გზასთან დაკავშირებული ვაჭრობის სიმულირება ასე შეიძლება:

მწარმოებლისთვის ერთი „ტონის“ წარმოების ღირებულება = €100

ტრანსპორტზე დანახარჯი ბაზარზე 100 „ტონის“ ერთ ჯერზე გადაზიდვისას = €20,000

თითო „ტონის“ ტრანსპორტირების ხარჯი = (€20,000/100) = €200

ერთი „ტონის“ მინიმალური გასაყიდი ფასი ბაზარზე = €(100 + 200) = €300

ვივარაუდოთ, რომ გზა ცუდ მდგომარეობაშია და მასზე დღეში 500 ერთეული ტრანსპორტი მოძრაობს. შემოთავაზებული პროექტით გზის შეკეთება €500 მილიონი ჯდება და გამძლეობის ხანგრძლივობა 5 წელია. ამის შემდეგ ახალი ფართომასშტაბიანი სარეკონსტრუქციო სამუშაო იქნება ჩასატარებელი. ხუთი წლის მანძილზე კი ყოველ წელს €18 მილიონია საჭირო გზის მოვლა-შენახვისთვის.

გზაზე მოძრაობის პირობების გაუმჯობესება ტრანსპორტთან დაკავშირებულ ხარჯებს 5%-ით შეამცირებს. აქედან გამომდინარე თითოეული „ტონის“ ტრანსპორტირება დაჯდება €90 (€200-ის მაგივრად) და მინიმალური გასაყიდი ფასი იქნება €290.

ამით თითოეულ „ტონაზე“ €10, ხოლო ერთ სატვირთო საქონელზე დღეში €1,000 დაიზოგება. 500 სატვირთოზე ყოველდღიურად ჯამში €500,000 დაიზოგება. თუ წელიწადში 300 სამუშაო დღეზე გავითვლით სრული დანახოვი €150 მილიონი იქნება.

წლიური წმინდა ეკონომიკური სარგებელი (€მ.):	
წლიური დანახოვი	150
წლიური გზის მოვლა-შენახვის ხარჯები	18
სხვაობა	132

თუ ვივარაუდებთ რომ საწყისი კაპიტალური ხარჯებისთვის თანხა (€500 მილიონი) ნასესხებია წლიური 10%² -იანი განაკვეთით 5 წლით(ინფლაციის ფაქტორი იგნორირებულია), სესხზე გადასახდელი თანხა ყოველწლიურად თითქმის ზუსტად €132 მილიონი იქნება.

მამასადაბე 10%-იანი (ან ნაკლები) საპროცენტო განაკვეთის შემთხვევაში ეკონომიკური ხარჯები ანაზღაურდება ეკონომიკური სარგებლით. როგორც ეკონომისტები ამბობენ, პროექტის „ეკონომიკური უკუგების განაკვეთი“ 10% იქნება. ეს მარტივი მაგალითია დისკონტირებული ფულადი ნაკადის მეთოდისა (DCF), რომელსაც ხშირად იყენებენ ეკონომიკურ ანალიზში. ზემოთ მოყვანილ შემთხვევაში დისკონტირებული ფულადი ნაკადის უფრო ფორმალური აღრიცხვა შემდეგნაირად გამოიყურება (€ მილიონებში):

წელი	მთლიანი ღირებულება	მთლიანი სარგებელი	დისკონტის ფაქტორი	დისკონტირებული ღირებულება	დისკონტირებული სარგებელი
	€	€		€	€
0	500	-	1	500	
1	18	150	0.90909	16	136
2	18	150	0.82645	15	125
3	18	150	0.75131	14	113

²როგორც ქვემოთ ჩანს, პროექტის დაფინანსების ნომინალურ საპროცენტო განაკვეთთან შედარებით ეს ვარაუდი შეიძლება არ იყოს რეალობასთან დაახლოებული. სინამდვილეში, ბაზრის საპროცენტო განაკვეთი არის ინფლაციით გაზრდილი რეალური განაკვეთი. არსებობს მრავალი ფაქტორი რომლებიც გავლენას ახდენენ მიმდინარე და ნომინალურ საპროცენტო განაკვეთებზე, რაც აქ არ ჩანს. ამიტომ 10% ავიღეთ საქმის გასამარტივებლად, რასაც ხშირად მიმართავენ საერთაშორისო პრაქტიკაშიც.

4	18	150	0.68301	12	102
5	18	150	0.62092	11	93
	-----	-----		-----	-----
	590	750		568	568

ნათელია რომ მთავრობისთვის, ადგილობრივი ხელისუფლებისა თუ საჯარო ორგანოსთვის საწყისი ფინანსური დანახარჯები შეადგენდა €00 მილიონს, შემდგომ კი - €8 მილიონს ყოველწლიურად (ინფლაციის იგნორირებით) და ამასთან პირდაპირ შემოსავალს არ იღებს, გარდა შესაძლო საბაჟო მოსაკრებელის ამოღებისა. სწორედაც რომ ფინანსურ წაგებასთან გვაქვს საქმე რომელიც მოსაკრებელის დაწესებით უნდა ანაზღაურდეს. თუმცა რეალური წმინდა ეკონომიკური სარგებელიც სახეზეა, რომელიც გაცილებით მეტი შეიძლება იყოს ვიდრე თავიდან ჩანდა, რადგან ფასის შემცირებით მეტი მეტი „ტონა“ საქონელი გაიყიდება. გარდა ამისა, მგზავრობის ხარჯების შემცირებით გზას მეტი მომხმარებელი გაუჩნდება და ამგვარად გაიზრდება მათი ეკონომიკური სარგებელი³.

საბაზრო ძალები სავარაუდოდ ხელს შეუწყობენ სარგებელის თანაბარ გადანაწილებას მწარმოებელს, გადამზიდველს, საცალო მოვაჭრესა და მომხმარებელს შორის. დამატებითი ეკონომიკურ სარგებელს მიიღებენ გზის სხვა მომხმარებლებიც საჯარო თუ კერძო სექტორიდან. ადგილობრივ ხელისუფლებას ექნება შესაძლებლობა გაზარდოს ქონებისა და ბიზნესის გადასახადი თუ მათი ამოღება კანონით გათვალისწინებულია, მაგრამ ამის ალბათობა ადგილობრივი სახელისუფლებო ორგანოს ხედვიდან გამომდინარე ძალზედ მცირეა ხოლმე როგორც წესი. შემოსავალის ან ბიზნესის მოგების გაზრდა სახელმწიფოს საგადასახადო შემოსავლებსაც გაზრდის უფრო მაღალი საშემოსავლო ან კორპორაციული დაბეგრვის ხარჯზე. ამით ორი მთავარი რამ გამოიკვეთება. პირველი ის, რომ გაუმჯობესებული ეკონომიკური აქტივობის ფონზე ადგილობრივი საგადასახადო შემოსავლები არაა მზარდი-თუნდაც ისეთ შემთხვევაში სადაც ადგილობრივმა ხელისუფლებამ (როგორც ამ მაგალითშია მოცემული) მთავარი როლი ითამაშა (და თითქმის მთლიანად თავის თავზე აიღო სრული დანახარჯები) მის სტიმულაციაში.

მეორე გახლავთ ის, რომ ეკონომიკური ანალიზისთვის, როგორც უკვე მივუთითეთ, არსებითად არა აქვს მნიშვნელობა მთლიანი ეკონომიკის რომელ სექტორში აღინიშნება სარგებლი. ეკონომიკის დარგისთვის მნიშვნელოვანია რესურსების ათვისების საერთო ეკონომიკური ეფექტურობა და ამდენად არ ეძიება ვინ იგებს და ვინ ზარალდება! ასევე არა აქვს არსებითი მნიშვნელობა საჯარო სექტორში კონკრეტულად სად შეიძლება ყველაზე უკეთ რეალიზდეს საგადასახადო შემოსავლები. გადასახადების დაწესება მართლაც რომ არაა სარგებლის მიღების საშუალება. მათი წარმოშობა მთავრობის პოლიტიკური გადაწყვეტილებების შედეგია საზოგადოებრივი სარგებლისთვის ფულის ასათვისებლად.

ზემოთ მოყვანილი ანალიზიდან გამომდინარე, გზის რეკონსტრუქცია უმცირესი ეკონომიკური დანახარჯია ქვეყნისა თუ მთლიანი საზოგადოებისთვის. ამგვარად ქვეყნის სხვა რეგიონებიდან თუ საზღვარგარეთიდან შემოსულთან შედარებით ადგილობრივი მუშახელი, მასალა, სერვისები და აღჭურვილობა უფრო ოპტიმალურად იქნება გამოყენებული.

დ) ფინანსური მიზანშეწონილობა

ეკონომიკური ანალიზი აუცილებელია, მაგრამ გადაწყვეტილების მისაღებად ის არაა საკმარისი. მიუხედავად იმისა, რომ ეკონომიკური ხარჯი და სარგებელი მხოლოდ ადგილობრივი ხელისუფლების დონეზე არ აისახება, ეკონომიკურად გამართლებული პროექტი შეიძლება მაინც გარკვეული ფინანსური სტრესის მომტანი იყოს საჯარო სექტორისთვის. ფინანსური ანალიზის გაკეთება ეკონომიკურ ანალიზთან ერთად აუცილებელია. პირველ რიგში, უნდა არსებობდეს ინვესტიციისთვის საჭირო თანხების არსებობის გარანტია. ასევე, შესაძლებელი უნდა იყოს ინვესტიციის ფინანსური შედეგის მართვა შესაბამისი ხელმძღვანელობის მიერ.

³სამწუხაროდ გზის მომხმარებელთა რაოდენობის ზრდის გამო გაიზრდება გზის მომხმარებლისა და შენახვის ხარჯებიც, რადგან ახალი მომხმარებლის გამოჩენა შეუძლებელია, „ახალი მომხმარებელი“ შესაძლოა წმინდა ეკონომიკური დანაკარგის კომპონენტად იქცეს. ეს ნაწილობრივ იმის შედეგია რომ ერთი მომხმარებლის მიერ მეორე მომხმარებლისთვის გამოწვეულ ხარჯებს (როგორცაა, გარემოს დაზიანება, საცობების, ფიზიკური ან პირადი საფრთხის წარმოშობა) არა აქვთ გავლენა მათ ქვეყანაზე (გარდა იმ შემთხვევებისა როცა ცდილობენ ააცილონ საკუთარ თავს ეს შემთხვევები!). ამგვარად მათ ვუწოდებთ „გარე ფაქტორებს“. ისინი გარკვეულწილად „უფასო მომხმარებლები“ იქნებიან თუ არ დაეკისრებათ პასუხისმგებლობა გამოწვეული დანახარჯებისთვის.

გავაგრძელოთ გზის შეკეთების პროექტის მაგალითის განხილვა, რომელიც სავარაუდოდ €50 მილიონი დაჯდება. ვთქვათ სრული დაფინანსების 20%-ს (€100 მილიონი) სახელმწიფო გრანტი შეადგენს, ხოლო დანარჩენი გადანაწილდება შემდეგნაირად:

	€მ.
სახელმწიფო (სუბსიდირებული) სესხი (6%)	50
ადგილობრივი ხელისუფლების კუთვნილი კაპიტალი (მიმდინარე პერიოდისთვის 5%-ად ინვესტირებული)	50
გამოშვებული ფასიანი ქაღალდები (8%)	300
	€400

პროექტის სხვადასხვა ხარჯებს პირობითად დავყოფთ კატეგორიებად. დავუშვათ, წლიური ინფლაცია 4%-ია, რაც მოვლას-შენახვის ხარჯებზე ასახება..

6%-იანი კრედიტი, რომელსაც ადგილობრივი ხელისუფლება იღებს ცენტრალური ხელისუფლებისგან უნდა დაიფაროს 5 წელიწადში⁴ ანუიტეტის (თანაბარი პერიოდული გადახდებით) მეთოდით. €50 მილიონიანი სესხის იგივე მეთოდით დაფარვა მოითხოვს წლიურ გადასახადს €1.87 მილიონის ოდენობით.

ამორტიზაციის განრიგი ასეთ სახეს მიიღებს (€მილიონი):

წელი	ანუიტეტი	პროცენტი	ძირითადი ამორტიზაცია	მიმდინარე ბალანსი
0	0	0	0	50
1	11.87	3	8.87	41.13
2	11.87	2.47	9.4	31.73
3	11.87	1.9	9.97	21.76
4	11.87	1.31	10.56	11.2
5	11.87	0.67	11.2	0

ნავარაუდევია ადგილობრივი ხელისუფლების კუთვნილი თანხა (€50 მილიონი) ყოველწლიურად €10 მილიონით დაიფარება 5 წლის განმავლობაში. როგორც სესხის შემთხვევაში, ყოველწლიურად 5% სარგებლის განაკვეთი იკარგება თანხის დაფარვასთან ერთად⁵. საინვესტიციო ფონდის დაფარვის განრიგი შემდეგნაირად გამოიყურება:

⁴ამორტიზაციის ეს მეთოდი სახლის იპოთეკური სესხის მსგავსია.

⁵პროექტს ყოველთვის არ მოეთხოვება საინვესტიციო ფონდის დაფარვა (ან საპროცენტო სარგებლის გადახდა). ეს დამოკიდებულია საფინანსო პოლიტიკაზე. თუმცა ეკონომიკური გაგებით ასეთი ხარჯი მაინც არსებობს სადაც სისტემაში. საკითხავია მხოლოდ რომელი ანგარიშია (ან ვინაა ეკონომიკაში) მისი მიმღები.

წელი	საინვესტიციო ფონდის შევსება	პროცენტი	დაუფარავი თანხა
0	0	0	50
1	10	2.5	40
2	10	2	30
3	10	1.5	20
4	10	1	10
5	10	0.5	0

იგულისხმება, რომ ობლიგაციების ნომინალური ფასით გამოშვება და განაღდება ვადისთვის მათი გამოსყიდვა საამორტიზაციო ფონდიდან, 5%-ანი სარგებლის მიღებაზე გათვლილი⁶.

ობლიგაციებზე სარგებლის გადახდა სავარაუდოდ ყოველწლიურად⁷ ხდება „კუპონის“ 8%-იანი განაკვეთით. მაშასადამე €300 მილიონის 8%-იანი საპროცენტო სარგებელი ყოველწლიურად შეადგენს €24 მილიონს. ქვემოთ იხილეთ განლევადი ფონდის ცხრილი (€მილიონებში):

წელი	განლევადი ფონდის კონტრიბუცია	ინვესტიციის პროცენტი	დაგროვილი ბალანსი (ნაშთი)
0	0	0	0
1	54.29	0	54.29
2	54.29	2.71	111.3
3	54.29	5.57	171.16
4	54.29	8.56	234.01
5	54.29	11.7	300

ფულადი ნაკადების (€მილიონებში) გამარტივებულმა ფინანსურმა ანალიზმა შეიძლება გვიჩვენოს შემდეგი:

	წელი1	წელი2	წელი3	წელი4	წელი5	წელი6
საფონდო მოთხოვნები:	€	€	€	€	€	€
კაპიტალური ხარჯები						
მიწა						
სამშენებლოსამუშაოები	50					
აღჭურვილობა	200					
მასალები	75					
ადმინისტრაცია	150					
მოვლა-შენახვა:	25					
კონტრაქტორები		11	11	12	12	13
პირდაპირისერვისი		6	6	6	7	7
ზედამხედველობა		1	1	1	1	1

⁶ მრავალ ქვეყანაში კანონით გათვალისწინებულია მიზნობრივი საჯარო ფონდების უსაფრთხო დაბანდება მაგალითად სახელმწიფო ფასიანი ქაღალდების გამოშვებით. ასეთ ფასიან ქაღალდებს ინვესტორთა მიერ საზოგადოების ნდობის მოპოვების აღსანიშნავად „მეურვეთა“ ობლიგაციები უწოდეს.

⁷ მაგალითი გამარტივებულია ადვილად გასაგები რომ იყოს. რეალურად კი ფასიანი ქაღალდის სარგებლის გადახდა ნახევარ წელიწადში ერთხელ ხდება. გადახდის მეთოდებიც ჩვეულებრივ უფრო რთულია, მაგრამ გამარტივების შემთხვევაში მაინც ჩანს ძირითადი პრინციპები.

სესხით უზრუნველყოფა:						
სახელმწიფო:						
პროცენტი (6%)	3	3	2	1	1	
ამორტიზაცია	9	9	10	11	11	
ფასიანი ქაღალდები:						
პროცენტი (8%)	24	24	24	24	24	
განლევადი ფონდი (5%)	54	54	54	54	54	
საინვესტიციო ფონდი:						
სარგებლის დანაკარგი (5%)	3	2	2	1	1	
გადახდები	10	10	10	10	10	
სულ	500	121	120	121	121	122
ფონდის რესურსები:						
ფედერალური გრანტი	100					
სახელმწიფო კრედიტი	50					
საინვესტიციო ფონდი	50					
ობლიგაციები	300					
ადგ. გადასახადი, სხვადაგილ.		121	120	121	121	122
შემოსავლები ან სახ. გრანტები						
სულ	500	121	120	121	121	122

ბუნებრივია დამატებითი მოსაკრებელის შემოღება უარყოფითად აღიქმება. ასევე მე-6 წელს, შემდეგი რეკონსტრუქციის დროს პროექტის ხარჯები შეიძლება გაზრდილი იყოს წლიური 4%-ით, რაც €44 მილიონს გადააჭარბებს. საჭირო იქნება ახალი გრანტისა თუ სესხის მოძიება. ამასობაში ადგილობრივ ხელისუფლებას გასტუმრებული იქნება საწყისი პროექტისთვის აღებული ვალი სარგებლის ჩათვლით. საინვესტიციო ფონდი და საპროცენტო სარგებელი ანაზღაურებული იქნება. ამდენად სარწმუნოა მისთვის ახალი სესხის ვალდებულებების აღების შესაძლებლობა. ახალი სესხების აღებას მისი დადებითი საკრედიტო რეიტინგიც შეუწყობს ხელს.

ეს პროექტის დაგეგმვის სხვა ასპექტზე მიუთითებს. გარკვეულ ქონებაში ინვესტიცია თავისთავად გულისხმობს ამ ქონების ოპერირების, მოვლა-შენახვისა თუ განახლებისთვის საჭირო ფინანსური ვალდებულებების აღებასაც. ქონება არა ცალკე არამედ სამომავლო მომსახურების ნაწილად განიხილება.

როგორც მაგალითიდან ჩანს, პროექტის ფინანსურმა ანალიზმა უწყვეტი სამუშაო პროცესის უზრუნველყოფისთვის საჭირო მზარდი ფულადი ნაკადების წინასწარი მონაცემები უნდა მოგვცეს. პროექტის ფარგლებში გენერირებული და მთავრობის ან პროექტის განმახორციელებელი ორგანოს მთლიან ფულად ნაკადები გაერთიანდება. აქედან გამომდინარე საერთო ფინანსების ნაკლებობამ შეიძლება მოვლა-შენახვის ხარჯების შეკვეცა ან სესხის ვალდებულებების შეუსრულებლობა განაპირობოს. პროექტის ასეთი განვითარება სერიოზულ უკუშედეგებამდე მიგვიყვანს. მაგალითად შესაძლოა დაქირავებული კონტიგენტის ხელფასების ანაზღაურებამ არასაკმარისი რესურსები დატოვოს ინფრასტრუქტურის რღვევისა და საკრედიტო ღირებულების დაკარგვის თავიდან ასაცილებლად.

წლიურ საგადასახადო მოსაკრებელთან დაკავშირებული პრობლემები შეიძლება შემცირდეს ან თავიდან აცილებულ იქნას მომხმარებელთა წინასწარი კონტრიბუციებით ან სხვა ფინანსური მეთოდებით. მაგალითად გზების განახლების შემთხვევებში ფართოდაა გავრცელებული გზების მომიჯნავე სუბიექტების მომავალში მიღებული სარგებლისთვის წინასწარი დაბეგრვის პრაქტიკა. თუმცა აქ განხილულ კონკრეტულ შემთხვევაში ძირითადი ბენეფიციარები არიან იმ საქონლის მწარმოებლები, რომელიც პირობითად „ტონით“ ავლნიშნეთ. გზასთან არავითარი შეხება არ იქნება საწარმო და მარკეტინგულ ორგანოებს. ვერც გზის მომიჯნავე სუბიექტები მიიღებენ დიდ სარგებელს მოკლე ვადაში. ასე რომ, თუ არ მოხდა ბენეფიციარების იდენტიფიცირება-რაც შეიძლება რეალურ სიტუაციასთან შედარებით უფრო მარტივი იყოს ამ მაგალითის შემთხვევაში-ადგილობრივი და სახელმწიფო საგადასახადო სისტემა შემოსავლების სათანადო გადანაწილებასთან ერთად შეიძლება ერთადერთი გზა იყოს ხარჯების ვალდებულებების გაზიარებისა ადგილობრივ, რეგიონულ თუ ქვეყნის მასშტაბით მოსახლეობას შორის.

ფინანსურ ანალიზში გათვალისწინებულია ზოგიერთი წლიური გასავლის მთავრობის უმაღლესი ორგანოების (სახელმწიფო ან ფედერალური) მიერ გამოყოფილი გრანტებით დაფარვა. ამის დეტალურ

განხილვას არ ექნება ადგილი, რადგან მათი წარმომავლობა სახელმწიფო საკანონმდებლო გადაწყვეტილებათა და პოლიტიკურ მოლაპარაკებათა შედეგია.

ე) სოციალური მიზანშეწონილობა

მრავალი პროექტი, განსაკუთრებით ჯანმრთელობისა და განათლების პროექტები სოციალურ სარგებელზეა გათვლილი. სარგებელთან ერთად სოციალურ დანახარჯებსაც ექნება ადგილი. პროექტის დაწყებამდე სავარაუდო სოციალური სარგებელიც და დანახარჯებიც მაქსიმალურად უნდა იყოს დათვლილი და გათვალისწინებული.

სოციალური სარგებლის ფაქტორი არსებითად მოქმედებს საკანონმდებლო გადაწყვეტილებებზე, რამაც პროექტის განხორციელების პირობების შექმნა უნდა უზრუნველყოს. მაგალითისთვის წარმოვიდგინოთ სიტუაცია, სადაც გზის მშენებლობის პროექტმა მხოლოდ 4 წლიანი სარგებელი მოიტანა. კაპიტალის ღირებულებაზე ნაკლები უკუგების მაჩვენებლის გამო პროექტი უარყოფილი იქნება ეკონომიკური თვალსაზრისით. თუმცა შესაძლოა გზამ კომერციული გადაზიდვების გარდა საავადმყოფოსთან, სკოლასთან ან ეროვნულ პარკთან მისვლა გაამარტივოს. სწორედ ამ სარგებლის გამო, რომლის გამოთვლაც შეუძლებელია, პროექტის განხორციელება შეიძლება გამართლებულად ჩაითვალოს.

ზოგჯერ გზების (და სხვა სატრანსპორტო სისტემების) დიზაინი, მიმართულება თუ პრიორიტეტულობა საინვესტიციო პროგრამებში ემსახურება კერძო სექტორის განვითარებას, მაგრამ ამავდროულად იგი ადგილობრივი სოციალური და ეკონომიკური სარგებლის მომტანიცაა. განსაკუთრებით კისოციალური და ეკონომიკური სარგებლის მომტანი თემატური პარკებისა და სპორტული სტადიონების მშენებლის პროექტებია. ვინ სარგებლობს და ვინ იხდის (მარგინალურ) სახელმწიფო ხარჯებს? ხშირად რთული და საკამათო საკითხებია, რომლებიც პოლიტიკურ ხასიათსაც ატარებენ და ხშირად საარჩევნო პლატფორმის მნიშვნელოვანი ნაწილია. ასეთ შემთხვევებში ეკონომიკური, სოციალური და ფინანსური საკითხები მეორეხარისხოვანი ან იგნორირებულია.

ვ) კომერციული მიზანშეწონილობა

ყველა პროექტი ჩვენი მაგალითის ჩათვლით გარკვეულ კომერციულ აქტივობებს მოიცავს, რაც მხედველობაში უნდა იქნას მიღებული. ამათგან ძირითადია:

1. საქონლის და მომსახურების შესყიდვა ქვეყანაში ან (ხანდახან) მის ფარგლებსგარეთ;
2. სამშენებლო სამუშაოებზე კონტრაქტების გაფორმება;
3. ფულადი სახსრების მართვა და სხვა საბანკო ოპერაციები;
4. რეკრუტირება და სამუშაო ძალების დასაქმება;
5. კომუნალური მომსახურებით უზრუნველყოფა, როგორცაა დენი, წყალი და ტელეფონი.

ზ) ტექნიკური მიზანშეწონილობა

რა თქმა უნდა ყველა პროექტი ტექნიკურად მიზანშეწონილი უნდა იყოს. ამას ინჟინრები და სპეციალისტები შესაბამისი შეფასების და ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთების საფუძველზე განსაზღვრავენ. ძალზედ მნიშვნელოვანია რომ ტექნიკურმა მიზანშეწონილობამ არსებული პრობლემის მოგვარების ეკონომიკურად ყველაზე გამართლებული ხერხი გამოავლინოს. ამისათვის საჭიროა პროექტის მთლიანი სასიცოცხლო ციკლის განხილვა მშენებლობის, შესყიდვის, ოპერირების, მოვლა-შენახვის და საბოლოო ლიკვიდაციის⁸ საფეხურების ჩათვლით. მხოლოდ ამ გზით შეიძლება მოხდეს

⁸ მაგალითად, შესაძლოა საჭირო იყოს მექანიკური საწარმოს დაშლა და ადგილზე ნარჩენების შესაბამისად ლიკვიდირება, ამ ადგილის მომავალში უსაფრთხო გამოყენებისთვის. ერთის მხრივ ტექნიკურ მიზანშეწონილობას და მეორეს მხრივ ეკონომიკურ და ფინანსურ მიზანშეწონილობას შორის პირდაპირი კავშირი არსებობს. პროექტის დიზაინში ტექნიკური თვალსაზრისით საჭირო მაგრამ არა აუცილებელი დეტალების გამო პროექტის მშენებლობა და მოვლა-შენახვა უფრო ძვირი დაჯდება, რაც არსებითად არ გააუმჯობესებს ეკონომიკურ (თუ სხვა) სარგებლის მაჩვენებელს. სხვაგვარი ეკონომიკურად გამართლებული პროექტი ამგვარად შეიძლება არაეკონომიკური აღმოჩნდეს და მოსახლეობას გადასახადების გარდა

მოცემული პირობებისთვის ყველაზე მისაღები რესურსების, სტანდარტებისა და ტექნოლოგიების გამოყენების უზრუნველყოფა.

თ) ინსტიტუციონალური მიზანშეწონილობა

ამა თუ იმ პროექტის განხორციელების მიზანია გარკვეული სერვისის შექმნა. ეს ვერ მოხდება თუ ამ შესაბამის ორგანოს (რომელმაც სერვისი უნდა აწარმოოს) არ გააჩნია სათანადო და კომპეტენტური რესურსები. მას უნდა გააჩნდეს საჭირო კვალიფიკაციის კადრი და პროექტის ფარგლებში გათვალისწინებული რესურსები და აღჭურვილობა.

ინსტიტუციონალური სრულყოფილებისთვის საჭიროა სწორი პოლიტიკა, ადეკვატური რესურსები, კარგი ორგანიზებულობა, სათანადო მოტივაცია და სხვა საჭირო უნარის ქონა. ეს ყველაფერი განმახორციელებელ ორგანოსაც უნდა გააჩნდეს და იმ საზოგადო და ადმინისტრაციულ გარემოსაც სადაც ის ოპერირებს.

ი) გარემოსთან დაკავშირებული მიზანშეწონილობა

უფრო და უფრო მეტი ყურადღება ექცევა პროექტების გარემოზე გავლენას. განსაკუთრებით ისეთი პროექტების შემთხვევაში, რომლებიც გარემოს ფიზიკური თუ ესთეტიკური ზარალის პოტენციურ საშიშროებას ქმნიან. ზოგჯერ ასეთი უარყოფითი გავლენის იდენტიფიცირება მარტივია და მისი გაუვნებელყოფის ზომების გათვალისწინება შეიძლება პროექტის მშენებლობისა და ოპერირების პროცესებში. უმეტეს შემთხვევებში კი გარემოსთან დაკავშირებული პრობლემები რთული და სადაოა, რომლებიც საბოლოოდ პოლიტიკურ ხასიათს იძენენ. მაგალითად, შესაძლოა ადვილად იქნას მიღწეული შეთანხმება პოტენციურად გარემოს დამაზინძურებელი საწარმოს აშენების შესახებ, კონკრეტული დაცვის მექანიზმებით აღჭურვის შემთხვევაში. რთულია დასაბუთო განაცხადი მიმდინარე პროექტის მიერ ბუნებრივი სილამაზის, ტერიტორიის ან ეროვნული მემკვიდრეობის დაზიანების, დაკარგვის ან განადგურების შესახებ. ეს განსაკუთრებით ეხება ეკონომიკურად მომგებიან პროექტებს, როცა გარემოსთან დაკავშირებული ხარჯები და პრობლემათა მოგვარების საშუალებები იგნორირებულია.

გარემოსთან დაკავშირებული პრობლემები მნიშვნელოვანწილად უკავშირდება პროექტის დაფინანსებას. როგორც გარემოს დამაზინძურებელი ქარხნის მაგალითშია, პროექტის გეგმის დამტკიცებისთვის შეიძლება საჭირო იყოს გარემოს დაცვის მექანიზმების მოთხოვნების დაკმაყოფილება. ასევე შეიძლება მოითხოვონ გარემოს დაზარალების გამანეიტრალებელი ობიექტების აგება პროექტის მფლობელის ხარჯებით, ან შეზღუდონ მფლობელის კუთვნილი ინფრასტრუქტურის რესურსების სრული ათვისება. პირობების წაყენებამ მესაკუთრეებისთვის შეიძლება პროექტის განვითარების პროცესში ცვლილებების შეტანა გამოიწვიოს, რისი მიზანიც გარემოსთან დაკავშირებული (და სხვა) დანახარჯების კომპენსირება იქნება, რაც სხვა შემთხვევაში შეიძლება მოსახლეობისგან გაღებული ხარჯი ყოფილიყო.

ეს საკითხები დიდი დავის საგანია, რადგან ისინი კერძო საკუთრების უფლებებსა და საზოგადოებრივი კეთილდღეობის დაპირისპირებას უკავშირდება.

1.3. ხარჯების შეფასება

პროექტის განხილვამდე დანახარჯების შეფასება უნდა მომზადდეს. გზის გაუმჯობესების მაგალითში გამარტივების მიზნით ორი რამ იქნა ნავარაუდევი; პროექტის განხორციელება ერთ ეტაპად უნდა მომხდარიყო და გაუთვალისწინებელი ხარჯის დაფარვასაც არ იყო გათვალისწინებული. ორივე ვარაუდი არარეალურია.

ნაცვლად ამისა წარმოიდგინეთ სხვა პროექტი გზის, საცხოვრებელი კომპლექსის ან წყლის მიწოდების სისტემის მშენებლობა, რომლის განხორციელება იგეგმება ორი წლის განმავლობაში. დანახარჯების შეფასებაში შევა:

არასავალდებულო ფინანსური ვალდებულებები დააწვეს ტვირთად. გარდა ამისა სოციალური და ეკონომიკური თვალსაზრისით გამოყენების წახალისება შეიძლება შეაფერხოს მაღალმა ფასებმა.

- ძირითადი ხარჯები;
- დროის გაჭიანურების ხარჯების დაფარვა;
- გაუთვალისწინებელი სამუშაოების ხარჯების დაფარვა;
- ფასების ცვლილებით გამოწვეული (ფინანსური გაუთვალისწინებლობა) ხარჯების დაფარვა;
- პროექტის დაფინანსების უზრუნველყოფა მის საბოლოო ექსპლუატაციამდე.

დროის შესაძლო გაჭიანურების პრობლემა მოგვარდება დაგეგმვის დროს განხორციელების პერიოდის გახანგრძლივებით. ამ შემთხვევაში ორი წლის ნაცვლად შეიძლება სამ წლიანი ვადის აღება. სხვა ჩასწორებები დანახარჯების ცხრილში აღირიცხება შემდეგნაირად:

ხარჯების ჩამონათვალი	მთლიანი სავარაუდო ხარჯი	წელი 1	წელი 2	წელი 3
მიწა	25	25	-	-
სამშენებლო სამუშაოები	225	75	100	50
აღჭურვილობა და მასალები	200	80	60	60
	-----	-----	-----	-----
ჯამი	450	180	160	110
საინჟინრო საქმიანობა და ზედამხედველობა	75	25	25	25
ადმინისტრაცია	25	10	10	5
	-----	-----	-----	-----
წმინდა საბაზო ხარჯი	550	215	195	140
ფიზიკური გაუთვალისწინებლობა	55	21	20	14
	-----	-----	-----	-----
მთლიანი საბაზო ხარჯი	605	236	215	154
ჩრდილოვანი ფასები	34	5	13	16
	-----	-----	-----	-----
მთლიანი დანახარჯები	639	241	228	170
მშენებლობის პერიოდში გადახდილი პროცენტი	82	10	28	44
	-----	-----	-----	-----
სრული დაფინანსება	721	231	256	214
	=====	=====	=====	=====

მიწის ხარჯები შეტანილია პირველი წლის დანახარჯებში, თუმცა ამ გასავალს პროექტის ფიზიკური სამუშაოების დაწყებამდე შეიძლება ჰქონდეს ადგილი მიწის შესყიდვის (ან მისი ექსპლუატაციისთვის დაწესებული შეზღუდვების შემსუბუქების უფლებების მოპოვების) საჭიროებისთვის. ეს ფაქტორი თითქმის ყველა საჯარო ინფრასტრუქტურის განვითარების პროექტში ფიგურირებს. იმ შემთხვევებშიც როცა მიწა უკვე საჯარო სექტორის საკუთრებაშია მისი სხვა მიზნებისთვის ათვისება ნამდვილ ეკონომიკურ ხარჯს წარმოადგენს, რაც გათვალისწინებულ უნდა იქნას ეკონომიკურ ანალიზში და დაფინანსების გეგმის დანახარჯების შეფასებაში⁹.

სამშენებლო სამუშაოებისა და აღჭურვილობისთვის საჭირო ძირითადი დანახარჯების გარდა პროექტს საინჟინრო მომსახურების სხვა გასავალიც ექნება. ეს ექნება ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთების,

⁹ თუ საჯარო სექტორის საბუღალტრო აღრიცხვებით ვხელმძღვანელობთ, უპრიანია მიწის ტრანსფერის შეფასება მიმდინარე საბაზო ღირებულებებით. როგორც ინფლაციის გამო ცვლილებების შემთხვევაში, აქაც გასავლის აღრიცხვა ნავარაუდევია ყოველი წლის შუაში, იმავე დღეს როცა მოხდა სესხის გატანა. ამით წლის განმავლობაში უფრო ადრე და მოგვიანებით განხორციელებული გადახდები კომპენსირდება, რომლებმაც სავარაუდოდ ერთმანეთი უნდა დააბალანსონ.

დიზაინის, საკონტრაქტო საბუთების მომზადების, შესყიდვების მონიტორინგის, მშენებლობისა და ობიექტის ჩაბარების ხარჯები შუალედური გადახდების ხარჯებთან ერთად.

საჭირო იქნება აგრეთვე იურიდიული, ფინანსური და ზოგადად ადმინისტრაციული სამსახურის გაწევა. მოყვანილ მაგალითში ამ სერვისების ხარჯები გარკვეულწილად წინა ფაზებისკენ იქნა გადასროლილი, რაც რეალურადაც მოსალოდნელია.

გაუთვალისწინებული სამუშაოების წარმოება წმინდა საბაზო ხარჯების 10%-ს შეადგენს წლიდან წლამდე. მათი დაჯამებით ვიღებთ სრულ სავარაუდო ღირებულებას მუდმივ ფასებში ინფლაციისა და ფინანსური დანახარჯების გათვალისწინების გარეშე. ეს ის დანახარჯია, რომელიც ჩვეულებისამებრ ეკონომიკური ანალიზის საფუძველს ქმნის, რადგანაც იგი პროექტის დანახარჯებს მუდმივ ფასებში წარმოადგენს და ფინანსურ ასპექტებს დისკონტირებული ფულადი ნაკადების მეთოდით განსაზღვრავს. საბაზისო დანახარჯებს დაემატება ინფლაციის ხარჯები. მაგალითში ნავარაუდები ინფლაციის მაჩვენებელი 4%-ია. კონკრეტული ინფორმაციის არ არსებობის გამო მისაღებია მივიჩნიოთ, რომ ყველა გასავალი ყოველ წელს საშუალოდ 2 ივლისს აღირიცხება. ამ თარიღისთვის მოსალოდნელი ინფლაციის ნახევარი იქნება დაფიქსირებული და შესაბამისად ყველა მომდევნო წელს ინფლაციის ხარჯები 1/2, 1-1/2 და 2-1/2 წლიანი ინფლაციის განაკვეთით ანაზღაურდება. ინფლაციის ხარჯების დაფარვისა და ფასების გაუთვალისწინებელ ცვლილებათა დამატება გვამძლევს მთლიანი პროექტის სავარაუდო ღირებულებას.

ამ მაგალითში ყველა სხვა დეველოპერული პროექტის მსგავსად არსებობს დროითიპერიოდი პირველი ხარჯის გაღებასა და საკუთრების ოპერირების დაწყების ან გაყიდვის თარიღს შორის. როგორც წყლის მიწოდების ან ურბანული ტრანზიტის სისტემის შემთხვევაში, მოსალოდნელია ამ ქონების უტილიზაცია შემოსავლების მისაღებად. გზების შემთხვევაში კი შესაძლოა მათი გამოყენება არასაშემოსავლიანისაგან მომსახურების მიზნით. ქონების რეალიზაცია შესაძლებელია გაყიდვებით ან მათი გადაცემით იმ ორგანოსთვის ვინც მათ საზოგადოებრივ მოხმარებაზეა პასუხისმგებელი. ყველა მოცემულ შემთხვევაში, მშენებლობის დაფინანსებისთვის გამოყოფილ სესხებზე პროცენტი გასანადღებელი იქნება მშენებლობის პერიოდში.

მშენებლობის პერიოდში გადასახდელი პროცენტი მნიშვნელოვანი და რთული ელემენტია ფინანსური, ეკონომიკური და საფასო თვალსაზრისით. ვთქვათ ზემოთ ნახსენები პროექტის შემთხვევაში ყველა დანახარჯი ბანკის 8%-იანი ულიმიტო სესხით ფინანსდება, რომელიც მომავალში დაიფარება გაყიდვების ხარჯზე ან უფრო გრძელ ვადიანი დაფინანსებით, როგორცაა სამშენებლო სამუშაოების აქციებში ჩაშვება.

როგორც ინფლაციის გამო ცვლილებების შემთხვევაში, აქაც გასავლის აღრიცხვა ნავარაუდებია ყოველი წლის შუაში, იმავე დღეს როცა მოხდა სესხის გატანა. ამით წლის განმავლობაში უფრო ადრე და მოგვიანებით განხორციელებული გადახდები კომპენსირდება, რომლებმაც სავარაუდოდ ერთმანეთი უნდა დააბალანსონ.

1.4. მენეჯმენტის ციკლი და პროექტის ციკლი

ციკლის მეთოდოლოგია შეიძლება გამოყენებულ იქნას როგორც ქვეყნის მასშტაბით (მაგ: გარემოს დაცვა) ისე ადგილობრივი (მაგ: წყლის მიწოდებისა და საკანალიზაციო გაყვანილობა) პროგრამების მენეჯმენტისთვის. მენეჯმენტის ციკლს იყენებენ საოპერაციო პროგრამების მენეჯმენტის საკანონმდებლო ბაზის შექმნისას ქვეყნის, რეგიონალურ და ადგილობრივ დონეზე.

პროექტის იდეის დაბადებიდან მის დასრულებამდე არის კონკრეტული ეტაპები რომელთა ერთობლიობასაც „პროექტის ციკლს“ უწოდებენ. პროექტის ციკლი ყველა ტიპის პროექტს შეიძლება მოიცავდეს.

პროექტის წარმატებისთვის აუცილებელია ინტეგრალური ანალიზის ჩატარება პროექტის იდენტიფიცირებისა და (პროექტის მონახაზის ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთების საფუძველზე) ფორმულირების (პროექტის ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთების საფუძველზე) ეტაპებზე. ევროპული, ეროვნული და შიდა საკანონმდებლო ბაზა პასუხისმგებლობათა გადანაწილებისა და პროექტის კომპეტენციისთვის საჭირო საყრდენს წარმოადგენს.

მენეჯმენტის ციკლსა და პროექტის ციკლს შორის მთავარი განსხვავება მეთოდოლოგიის გამოყენებაა. მენეჯმენტის ციკლი განსაზღვრავს პროცესებისა და პროცედურების წარმართვის წესებს სისტემის დონეზე, ხოლო პროექტის ციკლი - კონკრეტული პროექტის დონეზე.

თუმცა ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ ზემოთხსენებული მეთოდოლოგიები ერთმანეთს ავსებენ, რაც პროცესებისა და პროექტების მართვის ხარისხის დონეს განაპირობებს.

1.5. ხარჯისა და სარგებლის ანალიზი

საინვესტიციო პროექტების შეფასების ძირითადი მეთოდი ხარჯისა და სარგებლის ანალიზია (CBA). მარტივად რომ ვთქვათ, CBA მეთოდი საშუალებას გვაძლევს შევაფასოთ საინვესტიციო პროექტის სოციალური ხარჯი და სოციალური სარგებელი.

სოციალური ხარჯისა და სარგებლის ცნებების არსი განვმარტეთ CBA მეთოდის განსაზღვრებაში ზემოთ. თუმცა ტერმინი „სოციალური ხარჯი“ შეიძლება იმას გულისხმობდეს, რომ კომპანიის შიგნით გენერირებული ხარჯები არაა სოციალური ხასიათის. მოცემული პროექტისთვის ანალიტიკური თვალსაზრისით ამ ტერმინს გარე ფაქტორებით გამოწვეული დანახარჯები უფრო შეესაბამება. გარე დანახარჯებია ყველა დანახარჯი, რომელიც არა განპირობებული ინდივიდის მიერ წარმოქმნილი ხარჯებით.

ხარჯისა და სარგებლის კორექციისა და შეფასების პროცესი მიმდინარეობს საინვესტიციო პროექტის მთელი სასიცოცხლო ციკლის განმავლობაში რომელიც მოიცავს:

- წინა საინვესტიციო ფაზას (პროგრამირებისა და საპროექტო სამუშაოები);
- საინვესტიციო ფაზას (ინვესტიციის განხორციელება);
- სამუშაო ფაზას.

CBA ანალიზის ჩატარება შესაძლოა კარგი იყოს ახალი ინვესტიციის განსახორციელებლად გადაწყვეტილების მიღების პროცესშიც და არსებული ობიექტების ეფექტურობის დადგენაშიც. ჩვენთვის უფრო საინტერესოა ახალი საინვესტიციო პროექტების ანალიზი და შეფასება წინა-საინვესტიციო ფაზაში. UNIDO მეთოდოლოგიის მიხედვით წინა საინვესტიციო ფაზა მოიცავს შემდეგ საფეხურებს:

- საინვესტიციო შესაძლებლობების იდენტიფიცირება (შესაძლებლობების შესწავლა);
- ვარიანტების ანალიზი და მათი საწყისი შერჩევა;
- ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთების მოსამზადებელი კვლევა;
- ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთება;
- პროექტის შეფასება და საინვესტიციო გადაწყვეტილებების მიღება.

პროექტის დაგეგმარებას დამატებითი კვლევების წარმოება ახლავს თან. მათ დამოუკიდებლად ატარებენ და შემდგომ ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთების მოსამზადებელი კვლევას ან ტექნიკურ-ეკონომიკურ დასაბუთებას ურთავენ.

პროექტისთვის CBA ორივე ზემოთ ნახსენებ ეტაპზე უნდა მოხდეს და ის უწყვეტი პროცესი უნდა იყოს. მხოლოდ ასეთი მიდგომა თუ გამორიცხავს არაეფექტური პროექტების ადრეულ გამოვლენას. ამის გათვალისწინებით, ჩვენ ყურადღებას გავამახვილებთ საინვესტიციო პროექტის ხარჯისა და სარგებლის ანალიზზე როგორც ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთების ნაწილზე.

თუ რას მოიცავს ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთებისა და კვლევის საბოლოო ფორმის ანალიზი დამოკიდებულია სხვადასხვა ფაქტორებზე. თუმცა გავრცელებული სტანდარტისგან დამოუკიდებლად, პროექტის ფინანსური ანალიზი და შეფასება განუყოფელი ელემენტებია არიან. ევროპული დაფინანსებით წარმოებული დიდი საინვესტიციო პროექტების შემთხვევაში საჭიროა ეკონომიკური ანალიზი და შეფასება.

პროექტის ფინანსური შეფასება მოიცავს პროექტის აუცილებელი დანახარჯებისა და ფინანსურ კატეგორიებში გამოხატული მოსალოდნელი წმინდა სარგებლის შეფასებასა და ანალიზს. ამ შეფასების ამოცანაა პროექტის ინვესტიციებისა და დამფინანსებლების თვალთახედვით პროექტის ფინანსური ლეგიტიმურობის განსაზღვრა.

ეკონომიკური (მაკროეკონომიკური) შეფასება განსაზღვრავს ხელისუფლების მიერ მთლიანად ეკონომიკის განვითარებისთვის დასახული მიზნების მიღწევაში პროექტის პოტენციურ წვლილს ანუ პროექტის ხარჯისა და სარგებლის ანალიზს ეკონომიკური კუთხით. მაკროეკონომიკური ანალიზისა და შეფასებისგან განცალკევებით შეიძლება იქნას განხილული პროექტის გავლენა რეგიონალურ და ადგილობრივ განვითარებაზე.

საინვესტიციო პროექტის ეკონომიკური ანალიზი და შეფასება შეიძლება განხორციელდეს CBA მეთოდის გამოყენებით. ასეთი ანალიზი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ინფრასტრუქტურაში განხორციელებული ინვესტიციისთვის, მაგრამ იგი აქ გარკვეულ პრობლემებთანაა დაკავშირებული. ინფრასტრუქტურის პროექტების დანახარჯების კორექცია არ წარმოადგენს სირთულეს, მაგრამ სარგებლის განსაზღვრა ხშირად პრობლემატურია. ამ სარგებელთა ზუსტი იდენტიფიკაცია ხშირად ვერ ხერხდება და დაახლოებითი შედეგების დათვლა რთულია.

სრული სარგებლის იდენტიფიცირების პრობლემების მიუხედავად, მაინც აქვს მნიშვნელობა გარკვეული მონაცემების შეფასების მცდელობას. ეს არის ერთადერთი გზა ფინანსური ანალიზის შედეგად მიღებული სარგებლის კორექციისა ისე, რომ გათვალისწინებული იქნას საბაზრო ჩავარდნები, რომლის მიზეზი ხშირ შემთხვევაში არის გარე ფაქტორები. ამ დანახარჯისთვის საინვესტიციო გადაწყვეტილებების ნაწილი არარაციონალურია სოციალური კუთხით, რადგან ინდივიდს არ ეკისრება ფინანსური ვალდებულება მიღებული სარგებლისთვის. გარე დანახარჯი გადაიქცევა შიდა დანახარჯად თუ ინდივიდის მიერ წარმოქმნილ ხარჯებს თავადვე აანაზღაურებს.

სხვადასხვა საინვესტიციო პროექტებს შეზღუდული რესურსებით ვახორციელებთ. ხშირად პროექტის მოთხოვნები აჭარბებს ხელმისაწვდომი რესურსების ლიმიტს და ასეთ სიტუაციაში აუცილებელია ამ ლიმიტების ოპტიმალურად გამოყენების შესახებ ინფორმაციის მიწოდება. CBA ერთერთი მეთოდია რომელიც გვამოწმებს სხვადასხვა ალტერნატიული ღონისძიებების შედარების საშუალებას, რაც გადაწყვეტილების მიღების პროცესში გვეხმარება შეზღუდული რესურსების პირობებში.

CBA-ს მიხედვით სარგებელი წარმოდგენილია დაგეგმილი აქტივობების დადებითი შედეგების სახით, ხოლო დანახარჯები-სარგებლის საპირისპიროდ ანუ უარყოფითი შედეგების სახით. ეს მეთოდი გამოიყენება სიტუაციებში სადაც დაგეგმილი აქტივობების ეკონომიკური ხარჯისა და სარგებლის განსაზღვრა შესაძლებელია.

ხარჯისა და სარგებლის ანალიზის ჩასატარებლად აუცილებელია პასუხები გვექონდეს შემდეგ კითხვებზე:

- რა მიზნების მიღწევა უნდა მოხდეს?
- რა საშუალებების ჩვენს ხელთ არსებული?
- რა იქნება ჩვენი საქმიანობის შედეგი?
- რა კავშირია სხვა პრობლემებთან?

ზოგჯერ ამ ეტაპზე ამოცანის განსაზღვრა შესაძლებელია სამუშაო წვლილის მნიშვნელოვანწილად შემცირებით. შესაძლოა ყველა მოცემული სარგებელი ერთ კატეგორიას მივაკუთვნოთ. ამისათვის ხარჯის ეფექტურობის ანალიზი უნდა იქნას გამოყენებული, რომელიც მოცემული შედეგის უმცირესი დანახარჯით შეფასების შესაძლებლობას იძლევა. CBA მეთოდი კი გვეხმარება იმ შემთხვევაში, როცა სახეზეა დაგეგმილი საქმიანობის გავლენათა ისეთი მაჩვენებლები, რომელთა შედარებაც შეუძლებელია და პრობლემას წარმოადგენს სხვადასხვა შედეგის მქონე საქმიანობებისთვის ოპერაციული პრიორიტეტების მინიჭება .

CBA-ს ეტაპებია:

1. მიზნების განსაზღვრა;
2. პროექტის იდენტიფიცირება;
3. ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთება და ვარიანტების ანალიზი;
4. ფინანსური ანალიზი;
5. ეკონომიკური ანალიზი;
6. მულტი-კრიტერიუმების ანალიზი;

7. მდგრადობისა და რისკის ანალიზი.

ქვემოთ მოყვანილია ხარჯისა და სარგებლის ანალიზზე დაფუძნებული გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ცხრილი.

		ეკონომიკური ეფექტურობა	
		დიახ	არა
ფინანსური მიზანშეწონილობა	დიახ	პროექტი არის ეკონომიკურად დამოუკიდებელი და საზოგადოებისთვის სარგებლის მომტანი	პროექტი მომგებიანია, მაგრამ არ უნდა განხორციელდეს
	არა	პროექტი უნდა განხორციელდეს და საჭიროებს მხარდაჭერას, რადგან მხარდაჭერის გარეშე ვერ განხორციელდება	პროექტი წამგებიანია და არაეფექტური- ის არ განხორციელდება

პროექტების უმრავლესობისთვის CBA-ს არასათანადო ჩართვა შეფასების პროცესში ბევრ ქვეყანაში იწვევს ხარჯისა და სარგებლის ანალიზის შედეგებსა და სხვადასხვა პროგრამების მიერ დადგენილ პრიორიტეტებს შორის შეუსაბამობას, რაც ქვეყანისთვის დამატებით ვალდებულებებთან და ხარჯებთან ასოცირდება.

1.6. შესავალი ინვესტიციების შეფასებაში

დროული და გამარტივებული ეკონომიკური და ფინანსური ანალიზი დაგეხმარებათ გამოაანგარიშოთ პროექტის სუსტი მხარეები. როგორც წესი სისუსტეები პროექტის განხორციელების უკვე ისეთ ეტაპზე იჩენს ხოლმე თავს, როდესაც უკვე ბევრი ძალისხმევა და რესურსია დახარჯული და არჩევანი რჩება მხოლოდ პროექტის შეჩერება ან საფუძვლიანი რესტრუქტურისა. სხვადასხვა მეთოდოლოგიის გამოყენება კი საშუალებას იძლევა, განვსაზღვოთ პროექტის წარმატების ალბათობა და რესურსები მივმართოთ ნამდვილად კარგი პროექტებისკენ.

გადაწყვეტილების მიღება ინვესტიციებთან დაკავშირებით არის მთავარი, განვითარების ნებისმიერი სტრატეგიისთვის. ეკონომიკური ზრდა და კეთილდღეობა დამოკიდებულია კაპიტალის პროდუქტიულობაზე, ინფრასტრუქტურაზე, ადამიანურ კაპიტალზე და ა.შ. განვითარების ყველა ეს ინგრედიენტი მოითხოვს ეკონომიკურ რესურსებს დღეს, ხვალინდელი სარგებლის იმედი. ინვესტირება ტელეკომუნიკაციაში ან სავაჭრომობილო გზებში სარგებელს მოუტანს საზოგადოებას პროექტის განხორციელებისთანავე. ხოლო ინვესტირება ზოგად განათლებაში ნიშნავს ფსონის ჩამოსვლას მომავალი თაობებისთვის და მოითხოვს დაახლოებით 20 წელიწადს რომ მივიღოთ შედეგი დღეს განხორციელებული ინვესტიციისგან.

ყოველთვის, როდესაც გადაწყვეტილებას ვიღებთ ინვესტიციასთან დაკავშირებით, უნდა ავწონ-დავწონოთ ხარჯები და სარგებელი. უნდა გამოვთვალოთ და შევადაროთ ხარჯი და სარგებელი მაშინაც კი, როდესაც ისინი სხვადასხვა წელს არიან.

რა არის ფინანსური და ეკონომიკური ანალიზი?

პროექტის ფინანსური ანალიზი ხორციელდება იმისთვის, რომ დადგინდეს რამდენად მომგებიანია ინვესტირება კომერციული სექტორისთვის. ეკონომიკური ანალიზი, რომელსაც ხარჯისა და სარგებლის ანალიზსაც (CBA) უწოდებენ, არის ფინანსური ანალიზის გავრცობა. ეკონომიკური ანალიზი ტარდება სახელმწიფოსა და საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ რათა დადგინდეს უნდა განახორციელონ თუ არა ესა თუ ის პროექტი თუ პოლიტიკა და რამდენად სასარგებლო იქნება იგი საზოგადოებრივი კეთილდღეობისთვის. CBA გვეხმარება გავცეთ პასუხები ისეთ კითხვებს, როგორცაა:

- უნდა ავაშენოთ თუ არა ახალი ხიდი, თუ საბორნე სერვისი გავაუმჯობესოთ?
- ექსპორტზე ორიენტირებული ალუმინის ქარხანა ავაშენოთ, თუ გადაუმუშავებელი მადანი გავიტანოთ ექსპორტზე?
- რომელი საწვავი გამოვიყენოთ ელექტროენერჯის გენერირებისთვის?
- მიწა იჯარით გავცეთ კერძო ინვესტორზე თუ გავყიდოთ?

იმისათვის, რომ სახელმწიფომ უპასუხოს ასეთი ტიპის შეკითხვებს, უნდა ჩაატროს ჯერ ფინანსური ანალიზი რათა დაადგინოს რამდენად მომგებიანი იქნება ეს პროექტი კომერციული თვალსაზრისით, ხოლო შემდეგ ეკონომიკური ანალიზი საზოგადოების კეთილდღეობის ცვლილების დასადგენად. ეკონომიკური ანალიზის ჩატარება საჭიროა რამოდენიმე მიზეზის გამო. უპირველესი არის ის რომ, სახელმწიფოს როგორც წესი აქვს უფრო ფათოდ განსაზღვრული და რთული მიზნები. ამ მიზნებს შეიძლება მიაღწიოს ისეთი პროექტების განხორციელებით რომლებიც შექმნიან საზოგადოებრივ საქონელს ან სოციალური სერვისებს გაუმჯობესებს და არა მხოლოდ ისეთი პროექტებით რომლებიც მოგების მაქსიმიზაციაზეა გათვლილი. და თუკი სახელმწიფოს მიზანი არის მხოლოდ მოგების მაქსიმიზაცია, უკეთესი იქნება თუ კერძო სექტორი განახორციელებს ამ პროექტს რადგან ამ შემთხვევაში მიზანი უფრო ეფექტურად მიიღწევა. ეკონომიკური ანალიზის (CBA-ის) სხვა ასევე მნიშვნელოვანი მიზეზი მდგომარეობს იმაში, რომ ხშირად ფაქტორებისა და საქონლის ბაზრებზე ფასები დამახინჯებული და არასრულყოფილია. ბევრ ქვეყანაში სხვადასხვა ტიპის პოლიტიკა ხორციელდება გადასახადებთან, სუბსიდიებთან, ტარიფებთან, ფასის კონტროლთან, მონოპოლიებსა თუ მონოფსონიებთან დაკავშირებით რაც იწვევს საბაზრო ფასების დამახინჯებას ისე, რომ ისინი აღარ ასახავენ ნამდვილ ეკონომიკურ ღირებულებას. თუკი სახელმწიფოს უნდა, რომ განსაზღვროს რომელი პროექტი შეიტანს დადებით წვლილს საზოგადოებრივი კეთილდღეობის ამაღლებაში, დამახინჯებული

ფასების გამოყენება არ მისცემს ნამდვილ და სწორ სურათს საზოგადოებრივი ხარჯისა და სარგებლის შესახებ. ამიტომ ანალიზისას ითვლიან ე.წ. ჩრდილოვან ფასებს.

პროექტის ფინანსური ანალიზი

პროექტის ფინანსური ანალიზის შედეგად ირკვევა რამდენად მომგებიანია მოცემული პროექტის განხორციელება კერძო ინვესტორისთვის, რომელიც მხოლოდ საკუთარი ფირმის მოგების მაქსიმიზაციაზე ზრუნავს. ფინანსური ანალიზის დროს გამოიყენება მიმდინარე საბაზრო ფასები ყოველგვარი კორექტირების გარეშე რადგან ინვესტორები საბაზრო ფასებს იხდიან და ირჩევენ ისეთ პროექტს საიდაც ყველაზე მეტი შემოსავალი დარჩება გადასახადების გადახდის, კრედიტის გასტუმრების და ყველა ტიპის პროცენტის გადახდის შემდეგ. ფინანსური ანალიზის დროს კერძო ინვესტორები არ ითვალისწინებენ პროექტის შედეგების გავლენას სხვა ადამიანებსა თუ ფირმებზე (არ ითვალისწინებს გარეგან ეფექტებს).

ზოგიერთ სიტუაციაში შეიძლება სახელმწიფო ორგანომაც დასახოს ფინანსური მოგებაზე გათვლილი პროექტი. მაგალითად შესაძლებელია, რომ ელექტროენერჯის მწარმოებელ ორგანოს დაევალოს კომერციული თვალსაზრისით ოპერირება. ნებისმიერ მოცემულ ტარიფად, მოსალოდნელია, რომ ამ ორგანომ თავისი მიწოდების მაქსიმიზაცია გააკეთოს წარმოებისა და დისტრიბუციის ხარჯების მინიმიზაციის საფუძველზე. შესაძლებელია, რომ ელექტროენერჯის მწარმოებელი ორგანო იდგეს რამდენიმე ალტერნატიული საწარმოო პროექტის წინაშე. სიმარტივისთვის დავუშვათ, რომ ელექტროენერჯის მწარმოებელმა ორგანომ უნდა აირჩიოს წარმოების ორი პროექტიდან ერთ-ერთი: ელექტროენერჯის ნახშირით წარმოება ან ჰიდროელექტროსადგური. ცხრილი 1-ში მოცემულია ორივე შესაძლო პროექტის შემოსავლები და ხარჯები.

ცხრილი 1. ალტერნატიული ელ.წარმოების პროექტების ფინანსური შეფასება

	პროექტი A (ნახშირით)	პროექტი B (ჰიდრო)
ფინანსური დანახარჯები	500	550
ფინანსური სარგებელი	600	600
წმინდა სარგებელი	100	50

რადგან, ფინანსური შეფასების საფუძველზე წმინდა სარგებელი (სარგებელი-დანახარჯები) პროექტ A-ს უფრო მაღალი აქვს მწარმოებელი ორგანო აირჩევს პროექტ A-ს.

პროექტის ეკონომიკური შეფასება

უფრო ხშირად, სახელმწიფოს სურს, რომ თავისმა უწყებებმა დაისახონ უფრო ფართე მიზნები და არა წმინდა ფინანსური. სახელმწიფოც და ხალხიც ასეთ დროს ელოდება ასეთი ტიპის უწყებებისგან "საზოგადოებრივი საქონლის" (ფასი=0) წარმოებას და სოციალური კეთილდღეობის გაზრდას და არა ოპერირების ხარჯების შემცირებას, ან მოგების მაქსიმიზაციას. ასეთ დროს სახელმწიფო ორგანოებმა უნდა შეაფასონ როგორ გავლენას მოახდენს პროექტის განხორციელება მთლიან საზოგადოებაზე, თუნდაც ეს არ აისახებოდეს ფინანსურ ბალანსზე. ასეთ დროს გამოიყენება CBA.

ფინანსური ანალიზისგან განსხვავებით, ეკონომიკური ანალიზის დროს ყველა ტიპის ხარჯი და სარგებელი აღიწერება ფულად ნაკადში. ფულადი ნაკადი არის პროექტის მიერ მისი სიცოცხლის პერიოდში გამოწყვეული ხარჯი და მისგან შექმნილი სარგებელი, მოცემული ცხრილების სახით.

არსებითია, რომ ეკონომიკური ანალიზი მოიცავს პროექტის განხორციელებისთვის საჭირო ყველა რესურსის ხარჯს და მისი შედეგებით გამოწვეულ ყველა სარგებელს ისე, რომ ისინი ასახავდნენ ნამდვილ ეკონომიკურ ხარჯს და ნამდვის ეკონომიკურ სარგებელს. ასეთი გზით ჩატარებული ანალიზის შედეგად თუ წმინდა ეკონომიკური სარგებელს დადებითს მივიღეთ იმას ნიშნავს, რომ პროექტის წვლილი ქვეყნის ეკონომიკური კეთილდღეობის გაზრდაში იქნება დადებითი.

დავუბრუნდეთ ზემოთ მოყვანილ მაგალითს. დავუშვათ, რომ სახელმწიფომ დაავალა ელექტროენერჯის მწარმოებელ ორგანოს არა მოგების არამედ საზოგადოებრივი კეთილდღეობის მაქსიმიზაცია. ელექტროენერჯის ნახშირით წარმოებამ (პროექტი A) შესაძლოა გამოიწვიოს გარემოს დაბინძურება, რაც შეამცირებს მიმდებარე ტერიტორიაზე აგრო-პროდუქტების წარმოებას. რადგან პროექტი A ქმნის ასეთ

უარყოფით გარე ეფექტს, ამ პროექტის საზოგადოებრივი დანახარჯი უფრო დიდია ვიდრე დავთვალეთ ფინანსური ანალიზისას.

დავუშვათ, ნახშირით გამოწვეული გამონახობის გამო პროექტის სიცოცხლის-ხანგრძლივობის პერიოდში ახლომდებარე ხორბლის მწარმოებლებს შემოსავალი შეუვიწყრდებათ 75 ლარით. ასეთ დროს, სახელმწიფო აირჩევს პროექტ B-ს (იხ. ცხრილი 2).

ცხრილი 2. ალტერნატიული ელ.წარმოების პროექტების ეკონომიკური შეფასება.

	პროექტი A (ნახშირით)	პროექტი B (ჰიდრო)
ეკონომიკური დანახარჯები ¹⁰	500	550
ეკონომიკური სარგებელი	600	600
გარემოს დაზიანებების ხარჯები	75	0
წმინდა ეკონომიკური სარგებელი	25	50

ჩრდილოვანი ფასები

ქვეყანაში ისეთი პოლიტიკის არსებობა, როგორც არის მაგალიდათ მინიმალური ხელფასის კანონი, იწვევს შრომის ბაზარზე ფასების დამახინჯებას. ასეთ დროს ხელფასები არის წონასწორულზე მაღლა და იქმნება უმუშევრობა.

ამავდროულად, საპროცენტო განაკვეთი ადგილობრივ კაპიტალის ბაზარზე შეიძლება იყოს არანორმალურად (ხელოვნურად) დაბალი, რაც კაპიტალისა და კაპიტალზე ორიენტირებული სექტორების მაგალითად ჰიდროელექტროსადგურის მიერ ნაწარმოები ელექტორენერჯის ფასებს დაბლა სწევს. ამიტომ საზოგადოებრივი კეთილდღეობა შესაძლოა გაუმჯობესდეს მუშახელზე ორიენტირებული ტექნოლოგიების დანერგვით, მაგალითად ნახშირის გამოყენებით ელ.ენერჯის წარმოებისას, რომელიც გაზრდის ადგილობრივ დასაქმებას და დაზოგავს შეზღუდულ კაპიტალს. პროექტის შეფასების დროს, სადაც გამოიყენება ადგილობრივი კაპიტალი და მუშახელი აუცილებელია ფასების შესწორება. ამისთვის საჭიროა შრომისა და კაპიტალის ნამდვილი ეკონომიკური ღირებულებების განსაზღვრა. დამახინჯებული ხელფასებისა და საპროცენტო განაკვეთის კორექტირების შედეგად შევძლებთ პროექტის შეფასების პროცესში დავადგინოთ შრომისა და კაპიტალის, როგორც საწარმოო ფაქტორების რეალური ეკონომიკური ღირებულება. (ჩრდილოვანი ფასების დადგენის ერთ-ერთი მეთოდი არის გამარტივებული General Equilibrium Model-ზოგადი წონასწორობის მოდელი).

ჩრდილოვანი ფასების დადგენის შედეგად მივიღეთ, რომ ჰიდროელექტროსადგურით ელექტორენერჯის წარმოების ეკონომიკური დანახარჯი უფრო მაღალია ვიდრე ფინანსური (550 დან გაიზარდა 590_მდე), რადგან ხელოვნურად დაბალი საპროცენტო განაკვეთის გამო ფინანსური დანახარჯი კაპიტალზე ნაკლები გექნოდა (იხ. ცხრილი 3).

ცხრილი 3. ალტერნატიული ელ.წარმოების პროექტების ეკონომიკური შეფასება ფასების კორექციის შემდეგ.

	პროექტი A (ნახშირით)	პროექტი B (ჰიდრო)
ეკონომიკური დანახარჯები	500	590
ეკონომიკური სარგებელი	600	600
გარემოს დაზიანებების ხარჯები	75	0
წმინდა ეკონომიკური სარგებელი	25	10

შედავად კი მივიღეთ, რომ მოუხედავად ნახშირის მიერ გამოწვეული დაზიანებებისა, სახელმწიფო აირჩევს პროექტ A-ს, რადგან მას მეტი კეთილდღეობის მოტანა შეუძლია.

სოციალური კეთილდღეობა

ტრადიციული ეკონომიკური ანალიზი ეყრდნობა იმ დაშვებას, რომ საზოგადოების კეთილდღეობა იზრდება ზუსტად იმდენით რამდენის გადახდისთვისაც არიან მზად იმ საქონლისა და მომსახურებისთვის რომელსაც პროექტი ქმნის.(მაგალითად რა უღირს სოფლის მოსახლეს აშენებული ხიდი, ანდა რა უღირს ურბანული დასახლებაში მოხინადარს დასუფთავებული ქუჩები) თუმცა მთავრობას შესაძლებელია განსხვავებულად ანაღვლებდეს პროექტის დადებითი და უარყოფითი გარეგანი ეფექტების "მსხვერპლი" საზოგადოებრივი ჯგუფები. მართალია მთავრობა ცდილობს ჯამური კეთილდღეობის მაქსიმიზაციას, მაგრამ ამავდროულად ზრუნავს შემოსავლების თანაბარ

¹⁰ ეკონომიკური დანახარჯი უდრის ფინანსურ დანახარჯს ამ მაგალითში.

გადანაწილებაზე. აქედან გამომდინარე, ჩვენს მაგალითში, შეიძლება მთავრობამ გადაწყვიტოს რომ საზოგადოებისთვის ფერმერის შემოსავლის 1 ლარით შემცირება ტოლფასია პროექტის შედეგად ნაწარმოები ელექტროენერჯის მომხმარებლის მიერ მიღებული 2 ლარის სარგებლის. (შეიძლება რომ იმ ფერმერებს რომლებიც დაბინძურებით ზარალდებიან აქვთ კრედიტები და ვალის გადაუხდელობის გამო მათ შეიძლება დაკარგონ ფერმები). ამიტომ სოციალური სარგებლისა და დანახარჯების შეფასების დროს შეიძლება ჩაითვალოს რომ ხორბლის მწარმოებლების დანაკარგი 75-ის მაგივრად არის 150. (იხ ცხრილი 4).

ცხრილი 3. ალტერნატიული ელ.წარმოების პროექტების ეკონომიკური შეფასება.

	პროექტი A (ნახშირით)	პროექტი B (ჰიდრო)
ეკონომიკური დანახარჯები	500	590
ეკონომიკური სარგებელი	600	600
გარემოს დაბინძურების ხარჯები	150	0
წმინდა ეკონომიკური სარგებელი	-50	10

საზოგადოებრივი კეთილდღეობის გაანალიზების შედეგად სახელმწიფო გადაწყვეტს, რომ ელექტროენერჯია აწარმოოს ჰიდროელსადგურის მეშვეობით (პროექტი B)

ფინანსურად მომგებიანი პროექტი ყოველთვის სასარგებლო იქნება საზოგადოების კეთილდღეობისთვისაც მაშინ და მხოლოდ მაშინ თუ არ იქნება დამახინჯებული ფასები და გადასახადები, ვაჭრობაზე დაწესებული შეზღუდვები, გარე ეფექტები და საზოგადოებრივი საქონელი და ა.შ.,

1.7. ხარჯისა და სარგებლის ანალიზი (CBA)

CBA BABA)ისბრივიცეთ პასუხები ისეთ კითხვებს, როგორიცაა:

- უნდაA)ისბრივიცეთ პასუხები ისეთ კითხვებს, როგორიცაა: (პროექტი აწყვ
- ექსპორტზებრივიცეთ პასუხები ისეთ კითხვებს, როგორიცაა: (პროექტი აწყვეტსნაბარ გადანაწილებაზე. აქედან
- კომპიუტერებისიციეთ პასუხები ისეთ კითხვებზე ადგილობრივად ვაწარმოოთ?
- რომელიტერებისიციეთ პასუხები ისეთ კითხვებზე ადგილობრივად ვაწარმ

ტექნიკის აღწერა

ხარჯისასრებისიციეთ პასუხები ისCBA) არის სასრებისიციეთ პასუხები ისეთ კითხვებზე ადგილობრივად ვაწარმოოთ?აწყვეტსნაბარ გადანაწილებაზე. აქედან გამომდინარე,ვესტიციებს, თუმცა იგივე მეთოდოლოგია შეიძლება გამოყენებულ იქნას კერძო ინვესტიციების, სხვადასხვა რეფორმებისა თუ საგადასახადო განაკვეთის ცვლილების შედეგად მიღებული ეკონომიკური გავლენის შეფასებისთვის. CBA_BAს სასრებისიციეთ პასუხები ისეთ კითხვებზე ადგილობრივად ვაწლის ანალიზის მეშვეობით დაადგინოს რამდენად მისდებია პროექტი სოციალური კეთილდღეობის კუთხით.

გამოყენებულისიციეთ პასუხები ისეთ კითხვებზე ადგილ

1. ეკონომიკურისიციეთ პასუხები ისეთ;
2. მათიომიკურისიციეთ პასუხები ისეთ კითხვებზე ად;
3. ეკონომიკურისიციეთ პასუხები ისეთ კი;
4. ეკონომიკური ამონაგების დათვლა, შესაბამისი ინდიკატორების გამოყენებით.

ტექნიკის მიზანი

საინვესტიციოამონაგების დათვლა, შესაბამისი ინდიკატორების გამოყენებით მემშვეობით დაადგინოს რამდენად

ტრადიციულიიამონაგები (ფინანსურიიამონაგების დათვლა, შესაბამისი ინდიკატორებთავარი უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ მხედველობაში იღებს გარეგან ეფექტებს, ალტერნატიულ ხარჯებს/სარგებელს და აანალიზებს მათ.

გარემოებები სადაც CBA გამოიყენება

შეიძლებაეზამონაგების დათვლა, შესაბამისი ინდიკატორებთავარი უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რმცა ის მალევე გავრცელდა დიდ ბრიტანეთსა და შტატებში, სადაც განსაკუთრებით სატრანსპორტო და ჰიდროტექნიკურ სამუშაოების სექტორში გამოიყენებოდა. მოგვიანებით CBA_ის სისტემატიური გამოყენება დანერგულ იქნა ისეთი საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ როგორცა მსოფლიო ბანკი. დღეს CBA_ს ანალიზი მნიშვნელოვან როლს თამაშობს სხვადასხვა პროექტების შეფასებაში.

ზოგადადაეზამონაგების დათვლა, შესაბამისი ინდიკატორებთავარი უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რმცა ის მალევე გავრცელდა დიდ ბრიტანეთსა და შტატებში, სადაც განსაკუთრებით სატრანსპორტო ეკონომიკური გავლენის შესაფასებლად. CBA გამოიყენება როცა ინტერვენციის ეფექტი სცილდება უბრალო ფინანსურ ეფექტს კერძო ინვესტორისთვის. იგი ჩვეულებრივ გამოიყენება ძირითადი ინფრასტრუქტურული პროექტების, განსაკუთრებით ტრანსპორტისა და გარემოს დაცვის სექტორებში, სადაც უფრო ადვილია არასაბაზრო ეფექტების დათვლა და მონეტარიზაცია. CBA ასევე გამოიყენება ჯანდაცვის, განათლებისა და კულტურული მემკვიდრეობის სექტორებში პროექტების შესაფასებლად.

CBA დადაეზამონაგების დათვლა, შესაბამისი ინდიკატორებთავარი უპირატესობა მდგომარეუმცა პრინციპში შესაძლებელია მისი გამოყენებით დაითვალოს ეკონომიკური გავლენა სხვადასხვა პოლიტიკური პარამეტრების ცვლილებით გამოწვეული (მაგ.: საბაჟო ტარიფი).

ანალიზის ძირითადი საფეხურები

ხარჯისა არჯისაები რითადი ების დათვლა, შესაბამისი ინდიკა

- ტექნიკური ექნიჟინრო ნაწილი,სადაც პროექტის ტექნიკური მახასიათებლების იდენტიფიცირება ხდება.
- ფინანსურიო ნაწილი,სადაც პროექტის ტექნიკური მახასიათებლების იდენტიფიცირება ხდება.უმცა პრინციპში შესაძლებელია მისი გამო
- ეკონომიკურიწილი,სადაც პროექტის ტექნიკური მადაწყებული ფინანსური ანალიზით, რომელიც იდენტიფიცირებასლი,სადაც ყველა შემოსავალსა და გასავალს ფარდობითი საბაზრო ფასებში, სებშითისაებასლი,სადაც პროექტის ტექნიკური მთელი რიგი შესწორებები, რომელიც საშუალებას გვაძლევსასიებასლი,სადაც პროექტის ტექნიკური მახასიათებ გადავიდეთსსაჯარო ინვესტიციისებასლი,სადაც

ცხრილი 1

საფეხური 1: პროექტის იდენტიფიცირება, ტექნიკური და მოთხოვნის ანალიზი	•რა არის პროექტის ტექნიკური მახასიათებლები? რა პოტენციური მოთხოვნის დააკმაყოფილებას აპირებს პროექტი?
საფეხური 2: ფინანსური ანალიზი, დისკონტირებული ფულადი ნაკადების მეთოდი	•ფინანსური მდგრადობისა და უკუგების დათვლა
საფეხური 3: ფისკალური ეფექტების კორექცია	•ეკონომიკურ ანალიზში განაკვეთები, გადასახადები, სუბსიდიები და სხვა ფისკალური ეფექტები არ გაითვალისწინება. საზოგადოების კუთხიდან ეს არის ტრანსფერი და არა ფულადი ნაკადი
საფეხური 4: პოზიტიური და ნეგატიური გარე ფაქტორების დათვლა	•პროექტის გარეგანი ეფექტების აღწერა და მონეტარიზაცია
საფეხური 5: საბაზრო ფასებიდან ჩრდილოვან ფასებამდე	•ჩრდილოვანი ფასების გამოყენება ალტერნატიული დანახარჯის დასათვლელად
საფეხური 6: პროექტის ეკონომიკური უკუგების დათვლა	•სოციალური დისკონტის განაკვეთის გამოყენება ხარჯებისა და სარგებლის ნაკადების დისკონტირებისათვის. წმინდა მიმდინარე ღირებულებისა და შიდა უკუგების განაკვეთის დათვლა

შენიშვნა: 3,4,5,6 საფეხურები განეკუთვნება ეკონომიკურ ანალიზს.

საფეხური 1. პროექტის იდენტიფიცირება, ტექნიკური ანალიზი და მოთხოვნის ანალიზი

ცხადია რომ აუცილებელია შეფასების ობიექტის იდენტიფიცირება, ობიექტის რომლისთვისაც CBA_ს გამოყენებას ვაპირებთ. ეს ეტაპი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ჯგუფური პროექტებისთვის ან პროექტის სხვადასხვა ნაწილებისთვის ან რაიმე დიდი პროექტის ისეთი ფაზებისთვის, რომელთაც გააჩნიათ საკუთარი დაგეგმვის ავტონომია.

პროექტის იდენტიფიცირება გულისხმობს იმ სოციალური და ეკონომიკური მიზნების ნათლად განსაზღვრას რომელსაც უნდა მიაღწიოს.

ტექნიკური ანალიზი ხორციელდება, რათა დავრწმუნდეთ რამდენად შესაძლებელია დაპროექტებული სამუშაოების წარმოება ტექნიკური თვალსაზრისით. ეს მოიცავს საინჟინრო ასპექტებს, ასევე მენეჯმენტს, მარკეტინგულ და ორგანიზაციულ საკითხებს. შემოთავაზებულმა პროექტმა უნდა აჩვენოს რომ ის არის საუკეთესო შესაძლო ალტერნატივებს შორის.

საფეხური 2. ფინანსური ანალიზი

ფინანსური ანალიზი არის ამოსავალი წერტილი შემდგომი ეკონომიკური ანალიზის. იგი გვაძლევს ყველა საჭირო მონაცემს რესურსებსა და საბოლოო პროდუქტზე, მათ ფასებზე და როგორ არიან გადანაწილებული დროში. ფინანსური ანალიზი ემსახურება:

- ცხრილების შექმნას ფულადი ნაკადების ანალიზისთვის
- ფინანსური შესაძლებლობების შეფასებას (მდგრადობის შემოწმებას)
- ფინანსური სარგებლის შეფასებას კერძო ინვესტორის ამპულიდან

ფინანსური მიზანშეწონილობა (გამოსადეგობა) არის მნიშვნელოვანი პირობა პროექტის სიცოცხლიაუნარიანობისთვის, მაგრამ ფინანსური კომფორტი არ არის აუცილებელი: პირიქით, თუ პროექტი არის ძალიან ხელსაყრელი კერძო ინვესტორისთვის მაშინ ნაკლებადაა საჭირო იმის გადაწყვეტა თუ რამდენად ხელსაყრელია საჯარო დაფინანსება. ფინანსური ანალიზი ხორციელდება დისკონტირებული ფულადი ნაკადების მეთოდის გამოყენებით. დისკონტის განაკვეთის არჩევა გადამწყვეტია ხანგრძლივი დროის მანძილზე გაწეული ხარჯებისა და მიღებული სარგებლის წონების შესადარებლად. დისკონტის განაკვეთი არის განაკვეთი, რომლის მიხედვითაც მომავალში რაღაც პერიოდში მიღებული სარგებლის დღევანდელ ღირებულებას ვიგებთ. ეს მეთოდი ითვალისწინებს მხოლოდ პროექტის ცხად (ფაქტობრივ) ფულად შემოსავლებსა და გასავლებს და არ მოიცავს ისეთ საბუღალდრო კოვენციებს როგორცაა ამორტიზაცია, მარაგები და ა.შ.

ფულადი შემოსავლები და ხარჯები აისახება იმ დროს როცა ის ხდება. აქედან გამომდინარე, აუცილებელია დროის მონაკვეთი რომელიც მიზნულია პროექტის სიცოცხლის ციკლთან და უნდა დადგინდეს არა მხოლოდ შემოსავლები და ხარჯები, არამედ ისიც თუ როგორია მათი მოსალოდნელი გადანაწილება ამ დროის მონაკვეთზე.

ზემოთ ნახსენები დროის მონაკვეთის ბოლო წელს შესაბამისი ნარჩენი ღირებულება გამოითვლება როგორც ინვესტიციის ხარჯის პროცენტი. (მაგალითად, თუ დანადგარი შევიძინეთ 1000 ლარად და მისი საექსპლოატაციო პერიოდის გასვლის შემდეგ ჩავაბარეთ ჯართში 50 ლარად, ეს ნიშნავს რომ ნარჩენი ღირებულება წარმოადგენს 5%-ს ანუ 50 ლარს) ეს წარმოადგენს პოტენციურ საშემოსავლო ნაკადს, რაც შეუძლია პროექტს კვლავ გამოიმუშაოს განსაზღვრული დროის მონაკვეთის შემდგომაც. ეს ნაკადი შეიძლება ჩათვლილ იქნასპროექტის ლიკვიდაციის ღირებულებაში.

ფინანსური ანალიზი შედგება ძირითადი მონაცემების შემაჯამებელი სამი ცხრილისა და მნიშვნელოვანი ინდიკატორების დასათვლელი დამატებითი სამი ცხრილისგან.

საწყისი სამი ცხრილი:

- საინვესტიციო ხარჯები და ნარჩენი ღირებულება. ეს მოიცავს უძრავი ქონების ღირებულებას (მიწა, შენობა ნაგებობები), წინა საწარმოო ხარჯებს (ლიცენზია, პატენტი და ა.შ), ვარიაციებს საბრუნავ კაპიტალში (ნაღდი ფული, აქციები, მიმდინარე ვალდებულებები) და ნარჩენ ღირებულებას, როგორც ერთ დადებით პუნქტს დროის მონაკვეთის ბოლო წელს.
- ოპერირების ხარჯები და შემოსავლები, აქ შედის ყველა საოპერაციო ხარჯი (ნედლეული, შრომა, დენი, მოვლა) და შესაძლო შემოსავლები (სატარიფო და არასატარიფო შემოსავალი).
- დაფინანსების წყაროები, მათ შორის კერძო ინვესტირება, ყველა საჯარო წვლილი (ადგილობრივი, ეროვნული, საზოგადოების დონეზე), სესხები და სხვა დაფინანსების წყაროები.

ფინანსური ანალიზის სამი შემაჯამებელი ცხრილი ძირითადი ინდიკატორების გამოსათვლელად:

- ფინანსური მდგრადობის ცხრილი. მოიცავს ყველა ელემენტს პირველი სამი ცხრილიდან. შემოსავლებსა და ხარჯებს შორის ბალანსის დათვლით ჩვენ ვიღებთ დაგროვილ გენერირებულ ნაღდ ფულს (ალგებრული ჯამი მიმდინარე წლის ბალანსისა და წინა წლამდე დაგროვილი თანხის, იხილე ცხრილი 2). ფინანსური მდგრადობა უზრუნველყოფილია თუ დაგროვილი გენერირებული თანხა მეტია ან ტოლია ნულზე ყველა წლისთვის. პირიქით, თუ დაგროვილი გენერირებული თანხა უარყოფითია თუნდაც მხოლოდ ერთი წლისთვის, პროექტი არ არის ხელმისაწვდომი (შესაძლებელი) ფინანსური თვალსაზრისით და აუცილებელი გახდება პროექტის სტრუქტურის ცვლილება რათა შევაფასოთ იგი.
- პროექტის უკუგების დასათვლელი ცხრილი არის საწყისი პირველი და მეორე ცხრილების ნაერთი. დანახარჯები შეიცავს ყველაფერს: ინვესტიციას, ოპერირების ხარჯებს, ნებისმიერ

შემოსავლებს, პლიუს ნარჩენი ღირებულება. შესაბამისი განაკვეთით დადისკონტირებული ბალანსის დათვლით, შესაძლებელია დავითვალოდ ფინანსური წმინდა მიმდინარე ღირებულება და ფინანსური შიდა უკუგების განაკვეთი (იხილეთ ცხრილი 3 და ცხრილი 4)

ცხრილი 2

ქვემოთ მოცემული მაგალითი, გამარტივებული პირობებით, მიმოიხილავს თუ როგორ ჩაიწერება ინვესტიციის ხარჯები და შემოსავლები წლების მიხედვით. აქვე უნდა აღინიშნოს რომ მხოლოდ ფულადი ნაკადების ასპექტზე ვაკეთებთ.

იმისთვის რომ დავითვალოდ დაგროვილი გენერირებული ფული, ვითვლით ბალანსს, რომელიც მარტივად სხვაობაა შემოსავლებსა და დანახარჯებს შორის

წელი	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
შემოსავალი	10	12	12	12	12	15	12	12	12	20
ხარჯი	9	11	12	10	10	18	11	11	11	15
ნაშთი	1	1	0	2	2	-3	1	1	1	5

ყოველი წლისთვის დაგროვილი გენერირებული ფული არის უბრალოდ არითმეტიკული ჯამი წინა წლების ნაშთების

წელი	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
დაგროვილი ფული	1	2	2	4	6	3	4	5	6	11

დასკვნა: იქიდან გამომდინარე , რომ დაგროვილი ფული ყოველი პერიოდისთვის დადებითია, პროექტი ფინანსურად მდგრადია.

ცხრილი 3

ამ ცხრილში ნაჩვენებია თუ რას ნიშნავს დისკონტირებული შემოსავლები და ხარჯები. ეს მაგალითიც მთლიანად ეყრდნობა მონეტარულ შემოსავლებსა და ხარჯებს. წმინდა მიმდინარე ღირებულება არის დისკონტირებული ნაშთები შემოსავლებსა და ხარჯებს შორის.

$$NPV(s) = \sum_{t=0}^n a_t s_t = \frac{S_0}{(1+i)^0} + \frac{S_1}{(1+i)^1} + \dots + \frac{S_n}{(1+i)^n}$$

წმინდა მიმდინარე ღირებულების (NPV_ს) დასათვლელად საჭიროა გვკონდეს ნაშთები ყოველი წლისთვის (S_i) და შესაბამისი ფინანსური დისკონტის განაკვეთი (i), რომელიც ზომავს ინდივიდების დროით პრეფერენციებს და საშუალებას გვაძლევს ავჯამოთ სხვადასხვა პერიოდში მიღებული ნაშთები. დისკონტის კოეფიციენტი ითვლება ფინანსური დისკონტის განაკვეთის გამოყენებით $1/(1+i)^n$

წელი		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
შემოსავალი		0	5	12	12	12	15	12	12	12	20
დანახარჯი		9	11	12	10	10	18	11	11	11	15
ნაშთი		-9	-6	0	2	2	-3	1	1	1	5
დისკონტის განაკვეთი	5%										
დისკონტის კოეფიციენტი		0.952	0.907	0.864	0.823	0.784	0.746	0.711	0.677	0.645	0.614

$$NPV = (-9) \cdot 0.952 + (-6) \cdot 0.907 + (0) \cdot 0.864 + (2) \cdot 0.823 + (2) \cdot 0.784 + (-3) \cdot 0.746 + (1) \cdot 0.711 + (1) \cdot 0.677 + (1) \cdot 0.645 + (1) \cdot 0.614 = -7.94$$

შენიშვნა: NPV_ს დასათვლელად ექსელში მარტივად ვიყენებთ შემდეგ ფორმულას =npv(i,balance). სადაც i არის დისკონტის განაკვეთი (ჩვენს მაგალითში i=0,05), ხოლო balance არის ნაშთების სტრიქონი.

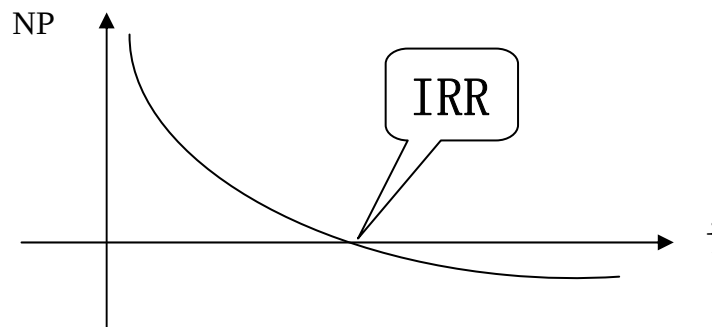
დასკვნა: წმინდა მიმდინარე ღირებულება მივიღეთ უარყოფითი რაც იმას ნიშნავს რომ პროექტის შემოსავლების დისკონტირებული ღირებულება უფრო ნაკლებია ვიდრე ხარჯების დისკონტირებული ღირებულება (ანუ პროექტი ფინანსურად წამგებიანია)

ცხრილი 4

უკუგების შიდა ნორმა(IRR) არის დისკონტის განაკვეთის (i) ისეთი მნიშვნელობა რომლისთვისაც NPV ხდება ნულის ტოლი. განმარტებიდან გამომდინარე IRR-ის საპოვნელად უნდა ამოვხსნათ შემდეგი განტოლება:

$$\sum_{t=0}^n a_t s_t = \frac{S_0}{(1 + IRR)^0} + \frac{S_1}{(1 + IRR)^1} + \dots + \frac{S_n}{(1 + IRR)^n} = 0$$

გრაფიკულად:



უკუგების შიდა ნორმა ასევე მარტივად შეიძლება დაითვალოს ექსელში შემდეგი ბრძანებით: =irr(balance). ჩვენს მაგალითში IRR არის -7%, რაც კიდევ ერთხელ ადასტურებს რომ პროექტი ფინანსურად წამგებიანია.

საფეხური 3. ფისკალური ეფექტების კორექცია

კერძო ინვესტორის ხედვით ჩატარებული ფინანსური ანალიზის დროს განხილული არის ისეთი პუნქტები როგორცაა მაგალითად მოგების გადასახადი, რომელსაც კერძო ინვესტორი თავის ხარჯებში ატარებს. მაგრამ საზოგადოების ხედვით მოგების გადასახადი არც სოციალურ ხარჯს და არც სარგებელს არ წარმოადგენს, ეს არის უბრალოდ ტრანსფერი საზოგადოების ერთი ჯგუფიდან მეორე ჯგუფში და ჯამურ კეთილდღეობას არ ცვლის. ფისკალური ეფექტის სხვა მაგალითი შეიძლება იყოს სუბსიდიები, ასევე გადასახადების გავლენა შუალედურ და საბოლოო საქონლის საბაზრო ფასზე.

ამ საფეხურზე ორი ტიპის შესწორება ხორციელდება:

- ყველა ფისკალური ეფექტი (გადასახადები, სუბსიდიები) უნდა იქნას აღმოფხვრილი.
- საბაზრო ფასები უნდა შესწორდეს ზემოთ აღნიშნული ფისკალური ეფექტების მიხედვით.

საფეხური 4. პოზიტიური და ნეგატიური გარე ეფექტების დათვლა

პროექტის შეფასებისას საჯარო მოხელემ უნდა გაითვალისწინოს გარეგანი ეფექტები. გარეგანი ეფექტები არის საზოგადოებრივი ხარჯი ან სარგებელი რომელიც მქდავანდება პროექტის ფარგლებს მიღმა და გავლენას ახდენს მესამე პირზე ყოველგვარი ფულადი კომპენცისის გარეშე. როგორც ასეთი ისინი არ აღინუსხებიან საბაზრო მექანიზმების მეშვეობით და მათი მონეტარიზაცია არ ხორციელდება, რადგან ეს ეფექტები ტრანსფორმირდება რეალური ცვლადების საშუალებით რომლებიც ინდივიდების კეთილდღეობაზე ახდენენ გავლენას. ასეთი ეფექტები, რომელიც გავლენას ახდენენ სხვადასხვა

სახოგადობრივი ჯგუფის კეთილდღეობაზე, უნდა იქნას დათვლილი და შემდგომ მონეტარიზაცია უნდა გაუკეთდეს რათა ანალიზში იქნან გამოყენებულნი.

პროექტის მიერ გენერირებული გარე ეფექტების იდენტიფიცირება შესაძლებელია მარტივი იყოს, მაგრამ მათი რაოდენობრივად დათვლა ხშირად რთულია. ეფექტების რაოდენობრივად დათვლის შემდგომ საჭიროა მათი მონეტარიზაცია, ფულადი ღირებულებების მიენიჭება. ამ პროცედურას სჭირდება ბევრი აპროქსიმაცია (მიახლოებითი გაანგარიშება), სტანდარტული მეთოდები, რომლებიც აპრობირებულია საერთაშორისო დონეზე. გარე ეფექტების მონეტარიზაციის ცნობილი მაგალითებია დროის ღირებულების დათვლა, ადამიანის სიცოცხლის ღირებულების შეფასება და სხვა. მაგალითად, მონეტარიზაციის ერთ-ერთი გზა არის საბაზრო მექანიზმის აგება რომელიც აფასებს ადამიანთა პრეფერენციებს გამოკითხვის (გადახდისთვის მზადყოფნის კითხვარით) ან უკვე არსებული მონაცემების გაანალიზებით (purchasing habits). ასევე მნიშვნელოვანია პროექტის გარე ეფექტების ფართე გაგებით შეფასება, როგორცაა პროგრამის/პროექტის სოციალური, გარემოს და გენდერული ეფექტები.

საფეხური 5. საბაზრო ფასებიდან ჩრდილოვან ფასებამდე

ბოლო შესწორებისთვის საჭიროა დადგინდეს კონვერტაციის ფაქტორი, რომლის საბაზრო ფასზე ნამრავლი გვაძლევს ჩრდილოვან ფასს. ეს შესწორება აუცილებელია, რადგან ბაზრები არ არის სრულყოფილი და შესაბამისად საბაზრო ფასი შეიძლება არ ითვალისწინებდეს საქონლის იმ ალტერნატიულ ღირებულებას, რომელიც მას შეიძლება გააჩნდეს. თუ ფასები დამახინჯებულია, მაშინ მისი გამოყენება არ მოგვცემს საზოგადობრივი კეთილდღეობის სწორ შეფასებას.

შუალედური და საბოლოო საქონლის საბაზრო ფასების კორექტირებისთვის გამოიყენება:

- ზღვრული დანახარჯები, არასამეწარმეო საქონლისთვის როგორცაა მიწა, ადგილობრივი სატრანსპორტო სერვისი და ა.შ;
- ფასი საზღვარზე (border price), სავაჭრო საქონლისთვის;
- სტანდარტული კონვერტაციის ფაქტორი (standard conversion factor) მცირე არასავაჭრო საქონლისთვის

ხშირად ხელფასები დამახინჯებულია (არ ასახავს მუშახლის ზღვრულ პროდუქტიულობას). ორი შესაძლო მეთოდი არსებობს კონვერტაციის ფაქტორის დასათვლელად:

- ავიღოთ კონვერტაციის ფაქტორი ერთზე ნაკლები მაშინ როდესაც მაღალია უმუშევრობის დონე¹¹ (მუშახელზე ხარჯების შემცირებით პროექტის წმინდა ეკონომიკური ღირებულება იზრდება ფინანსურ ანალიზთან შედარებით)
- დავთვალოთ შემოსავლის მულტიპლიკატორი რომელიც ასახავს სამუშაო ადგილების შექმნის პოზიტიურ გარე ეფექტს.

რადგან ეკონომიკური ანალიზში მისათითებელი ფასი არის ალტერნატიული ღირებულება (ეს არის საუკეთესო ალტერნატივა კონკრეტული რესურსების შესაძლო გამოყენების) ცხადია რომ როდესაც არის მაღალი უმუშევრობის დონე კონვერტაციის ფაქტორი იქნება ერთზე ნაკლები (მუშახელის რესურსების გამოყენების ალტერნატივა ამ შემთხვევაში იქნება უმუშევრობა). სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ უმუშევრობის არსებობის პირობებში ყოველთვის შესაძლებელია შევთავაზოთ მუშახელს საბაზრო (დამახინჯებულ) ხელფასზე ნაკლები. საპირისპირო სიტუაციაში კონვერტაციის ფაქტორი იქნება ერთზე მეტი, რაც იმას ნიშნავს რომ სავარაუდოდ პროექტში ჩავრთავთ უფრო კვალიფიციური და შესაბამისად უფრო პროდუქტიულ მუშახელს.

სტანდარტული კონვერტაციის ფაქტორი არის მიახლოება რომელიც გამოიყენება მცირე არა-სავაჭრო საქონლის ფასის კონვერტაციისთვის (მსხვილი არა-სავაჭრო საქონლისთვის გამოიყენება სპეციფიკური კონვერტაციის ფაქტორი). სტანდარტული კონვერტაციის ფაქტორი განისაზღვრება შემდეგი ფორმულით: $SCF = \frac{M+X}{(M+T_m)+(X-T_x)}$, სადაც M არის მთლიანი იმპორტი, X არის მთლიანი ექსპორტი, T_m არის იმპორტზე გადასახადი, ხოლო T_x არის ექსპორტზე გადასახადი.

¹¹ უმუშევრობის მაღალი დონეზე ხელფასი მეტია წონასწორულ ხელფასზე.

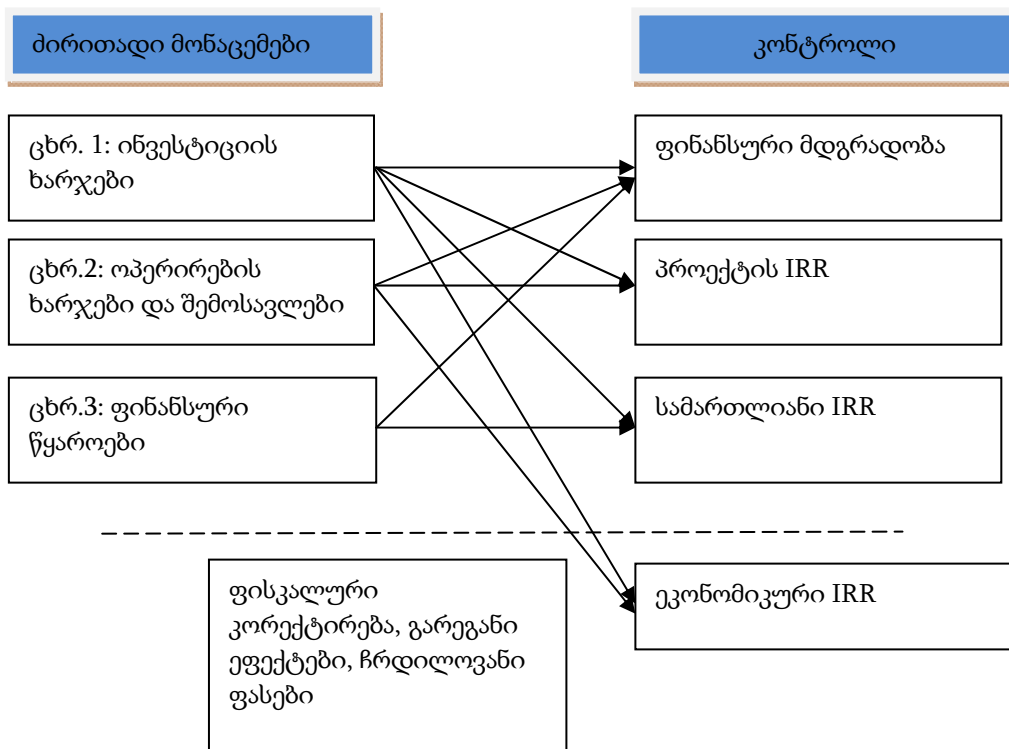
საფეხური 6. პროექტის ეკონომიკური უკუგების დათვლა

წინა საფეხურებზე გახორციელებული სამი ტიპის კორექციის შედეგად ჩვენ მივიღებთ ეკონომიკური ანალიზისთვის საჭირო მონაცემებს, რომელიც მოიცავს პირველ და მეორე საწყის ცხრილებს, რომლებიც დაკორექტირებულია: ფისკალური ეფექტების, გარეგანი ეფექტების და ფასების კორექციის მიხედვით. ეკონომიკური სარგებლის დასათვლელად საჭიროა ახალი, დაკორექტირებული, მონაცემებისთვის კიდევ ერთხელ დავითვალოდ NPV და IRR (იხილეთ ცხრილი 3 და ცხრილი 4).

მოსალოდნელია რომ ეკონომიკური IRR იქნება უფრო მაღალი ვიდრე ფინანსური. თუ ეს ასე არ მოხდა მაშინ აღნიშნული პროექტი განსახორციელებლად უფრო მისაღები იქნება კერძო ინვესტორისთვის ვიდრე საჯარო სექტორისთვის (გარდა იმ შემთხვევებისა, როდესაც პროექტს გააჩნია ისეთი საზოგადოებრივი სარგებელი, რომლის მონეტარიზაციაც ვერ მოხერხდა).

ეკონომიკური ინდიკატორების დათვლა საშუალებას გვაძლევს რანგირება მოვახდინოთ პროექტების და გვეხმარება ალტერნატივების განსაზღვრაში.

ცხრილი 6 ფინანსური და ეკონომიკური ანალიზისთვის საჭირო ძირითადი მონაცემები



CBA მეთოდის ძლიერი და სუსტი მხარეები

ძლიერი მხარეები

- გვაძლევს საშუალებას რომ დავასკვნათ რამდენად მისაღებია პროექტის განხორციელება საჯარო სექტორისთვის სოციო-ეკონომიკური კუთხით;
- გვაძლევს პროექტების რანგირების საშუალებას;
- გვაძლევს ეკონომიკური ხარჯისა და სარგებლის იდენტიფიცირების საშუალებას.

სუსტი მხარეები

- არ ითვალისწინებს გადანაწილების ეფექტებს;
- არ ითვალისწინებს ისეთი ეკონომიკური ხარჯსა და სარგებელს რომლის მონეტარიზაციაც არ ხერხდება;
- ხანდახან იყენებს მონეტარიზაციის საეჭვო მეთოდს სხვადასხვა ტიპის ხარჯისა და სარგებლისთვის.

1.8. პრაქტიკული მაგალითი-საველოსიპედო ბილიკის დაგების შეფასება

ჩვენ განვიხილავთ ხარჯისა და სარგებლის გაანგარიშებას შემდეგ პრაქტიკულ მაგალითზე: საველოსიპედო ბილიკის დაგება ორ ქალაქს შორის. პროექტი მოიცავს 20 კილომეტრიანი საველოსიპედო ბილიკის დაგებას და მოვლა-პატრონობას, რომელიც ვარგისი იქნება მომდევნო 10 წლისთვის.

სინამდვილეში ამ პროექტის განხორციელება მოიცავს ბევრ სხვა დეტალსაც, რომელსაც ტრენინგის მიზნებიდან გამომდინარე ამ ეტაპზე უგულებელვყოფთ და განვიხილავთ მხოლოდ პროექტის ფინანსურ და ეკონომიკურ ანალიზს. რიცხვები, რომელიც ამ მაგალითშია მოყვანილი არის პირობითად დასახელებული, იმისთვის რომ უკეთესად მოვახდინოთ გაანგარიშების სხვადასხვა ასპექტების დემონსტრირება.

პროექტის მიზნების განსაზღვრა:

ქვემოთ მოცემული ანალიზის მიზანი არის ორ ქალაქს შორის საველოსიპედო ბილიკის დაგების მომგებიანობის განსაზღვრა. პროექტი განხორციელდება იმ შემთხვევაში თუ ის მომგებიანი იქნება ადგილობრივი თვითმმართველობისთვის, რომელმაც უნდა განახორციელოს პროექტი. ასევე ამ პროექტის ერთ-ერთ მიზნად შეიძლება განხილულ იყოს ტურიზმის განვითარების ზრდა. ველოსიპედის ბილიკის დაგება გავლენას მოახდენს ველოსიპედისტი ტურისტების მარშრუტის დაგეგმვაზე, რაც თავისთავად გულისხმობს იმას, რომ ტურისტები ეწვევიან იმ რეკრიაციულ ადგილებს, რომლებიც არსებობს ქალაქში. ადამიანები ასევე გამოიყენებენ ბილიკს მეზობელ ქალაქთან კომუნიკაციისთვის. რადგან ველოსიპედი არის ტრანპორტირების საშუალება, სავარაუდოდ შემცირდება ავტოსაგზაო ავარიების რიცხვი.

ფინანსური და ეკონომიკური ანალიზი

შემდეგი 2 ცხრილი გვიჩვენებს პროექტის ფინანსურ და ეკონომიკურ ანალიზს. დავუშვათ რომ დისკონტის განაკვეთი არის 4% (რომელიც შეესაბამება საზოგადოებრივი რესურსების გამოყენების ალტერნატიულ განაკვეთს). ფინანსური ანალიზის დროს ვხედავთ, რომ საზოგადოებისთვის პროექტის განხორციელება წამგებიანია (NPV არის 0-ზე ნაკლები). ეს ასე რომ არ იყოს, ეს პროექტი განხორციელდებოდა კერძო სექტორის მიერ.

თუმცადა, პირველ ცხრილში NPV გაანგარიშებულია მხოლოდ ცხადი (პირდაპირი) დანახარჯებსა და სარგებლზე დაყრდნობით, რასაც ფინანსურ ანალიზს უწოდებენ. ცხადია, რომ ბილიკის დაგებას სხვა ბევრი ალტერნატიული როგორც დანახარი ასევე სარგებელი აქვს. მომდევნო ცხრილებში უკვე შეგვიძლია ვნახოთ იმ სხვა ხარჯებისა და სარგებლის ფინანსური ასპექტები, რომელიც შეიძლება პროექტმა მოუტანოს ქალაქს, ამას ეკონომიკური ანალიზი ეწოდება. ეკონომიკურ ანალიზში ჩართულია ისეთი ცვლადები, როგორცაა შემცირებული გამონაბოლქვი, შემცირებული ავტო-საგზაო შემთხვევების რიცხვი, გაზრდილი შემოსავალი, რომელიც გამოიწვია ტურისტების რაოდენობის ზრდამ ქალაქში, რეკრიაციული ზონების განვითარების პერსპექტივა და ა.შ. ამ ინდიკატორების შესაფასებლად შეიძლება ჩატარდეს მოქალაქეების გამოკითვა, რათა დადგინდეს მათი სავარაუდო პრეფერენციები.

აღსანიშნავია, ფინანსურსა და ეკონომიკურ ანალიზს შორის განსხვავება. მუნიციპალიტეტის მიერ განხორციელებული ინვესტიციები ორიენტირებული არის საზოგადოებრივ კეთილდღეობაზე, რომელიც მოიცავს ყველა ტიპის სარგებელს რაც შეიძლება პროექტმა მოიტანოს (მაგალითად, გადასახადებთან შემოსავლების ცვლილება, ტურისტებისგან მიღებული სარგებელი, სხვა ქალაქის მოსახლეობის სარგებელი და ა.შ.). ასეთი (ეკონომიკური) მოგება ცხადია ბევრად უფრო მეტია, ვიდრე კერძო ინვესტირებისას (ფინანსური ანალიზი) დათვლილი მოგება. გაანგარიშებებიდან ჩანს, რომ თუკი პროექტს კერძო ინვესტორი განახორციელებს, ის არ აფასებს იმ სარგებელს სრულად რასაც ბილიკი მოუტანს მთლიან საზოგადოებას (ცხრილი სადაც წმინდა მიმდინარე ღირებულება უარყოფითია). ეს არის ისეთი პროექტი, რომელიც საჯარო სექტორმა უნდა განახორციელოს. მოცემულ შემთხვევაში, ვხედავთ, რომ აღნიშნული პროექტის ეკონომიკური სარგებელი დადებითია.

ფინანსური ანალიზი											
წლები	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ბილიკის მშენებლობა	-10,000,000										
ბილიკის მოვლა-პატრონობა		-100,000	-104,000	-108,160	-112,486	-116,986	-121,665	-126,532	-131,593	-136,857	-142,331
გაზრდილი შემოსავლები გადასახადებიდან და მოსაკრებლებიდან		400,000	420,000	441,000	463,050	486,203	510,513	536,038	562,840	590,982	620,531
ნაღდი ფულის წლიური ბრუნვა	-10,000,000	300,000	316,000	332,840	350,564	369,217	388,848	409,506	431,247	454,125	478,200
NPV	-6,944,624										

ეკონომიკური ანალიზი											
წლები	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ბილიკის მშენებლობა	-10,000,000										
ბილიკის მოვლა-შეკეთება		-100,000	-104,000	-108,160	-112,486	-116,986	-121,665	-126,532	-131,593	-136,857	-142,331
ბენზინგასამართი სადგურების შემცირებული შემოსავლები		-40,000	-41,600	-43,264	-44,994.6	-46,794.3	-48,666.1	-50,612.8	-52,637.3	-54,742.8	-56,932.5
ტურიზმით გაზრდილი შემოსავლები, გადასახადების ჩათვლით		6,000,000	6,420,000	6,869,400	7,350,258	7,864,776	8,415,310	9,004,382	9,634,689	10,309,117	11,030,755
შემცირებული გამონაბოლქვით მიღებული სარგებელი		1,000,000	1,080,000	1,166,400	1,259,712	1,360,489	1,469,328	1,586,874	1,713,824	1,850,930	1,999,005
ავტო-საგზაო შემოხვევების შემცირება		2,500,000	2,600,000	2,704,000	2,812,160	2,924,646	3,041,632	3,163,298	3,289,829	3,421,423	3,558,280
რეკრეაციული ზონების განვითარების პერსპექტივა		1,300,000	1,352,000	1,406,080	1,462,323	1,520,816	1,581,649	1,644,915	1,710,711	1,779,140	1,850,305
ნაღდი ფულის წლიური ბრუნვა	-10,000,000	10,660,000	11,306,400	11,994,456	12,771,967	13,553,741	14,386,254	15,272,937	16,217,460	17,223,753	18,296,014
NPV	102,711,242										

თავი II. პროგრამული ბიუჯეტირება

2.1. პროგრამული ბიუჯეტირება: შესავალი

ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურის მქონე ბიუჯეტი გვიჩვენებს სად დაიხარჯა ფული, მაგრამ არ გვიჩვენებს რა შედეგი მოიტანა ფულის დახარჯვამ. ტრადიციული ბიუჯეტი დაჯგუფებულია ორგანიზაციული და ხარჯვითი კატეგორიების მიხედვით (მაგ., შრომის ანაზღაურება, საქონელისა და მომსახურების შეძენა).

ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურის მქონე ბიუჯეტი შეიძლება იყოს ეფექტიანი ისეთ სიტუაციებში, როდესაც ხარჯებში არ იცვლება ან ადგილი აქვს მცირე, ზღვრულ ცვლილებებს. ის მარტივია შედგენის და ფუნქციონირების თვალსაზრისით, მაგრამ არაა მოქნილი და რგორც წესი, არ იძლევა საჭირო ცვლილებების განხორციელების საშუალებას (მაგალითად, როცა გადასაწვეტია რომელი ხარჯვითი პროგრამა უნდა შეიზღუდოს და რომელი არა).

ეკონომიკური განვითარების და თანამშრომლობის ორგანიზაცია (OECD) განმარტავს პროგრამულ ბიუჯეტირებას როგორც ბიუჯეტირებას, რომელიც ფულად სახსრებს აკავშირებს საქმიანობის შედეგებთან. პროგრამული ბიუჯეტირების სხვა განმარტებებში ყურადღება გამახვილებულია რომ ბიუჯეტირების ეს მოდელი მოიცავს ინფორმაციას რეალური ან შეფასებული შედეგების შესახებ; რომ აქ ცხადად ჩანს დამოკიდებულება განსახორციელებელ მიზნებსა და ამ მიზნების მისაღწევად გასაწევ დანახარჯებს შორის.

პროგრამული ბიუჯეტში ნათლად არის მოცემული რისი მიღწევა გვსურს. იგი შემოსავლებსა და ხარჯების აკავშირებს საზოგადოებრივ მიზნებთან და სვამს შემდეგ კითხვას: რა უნდა იქნას მიღწეული დახარჯული რესურსებით? პროგრამული ბიუჯეტი პასუხობს შემდეგ შეკითხვას: რას იღებენ მოქალაქეები საკუთარი ფულის სანაცვლოდ? სწორედ ეს არის გზა, რითაც პროგრამული ბიუჯეტი ფოკუსირდება შუალედურ და საბოლოო შედეგებზე. შესაბამისად

რა თანხას მივიღებ?

ამ კითხვის ნაცვლად პროგრამული ბიუჯეტი პასუხობს შემდეგ კითხვას

რა შედეგს მომიტანს ეს თანხა?

პროგრამული ბიუჯეტი მართლაც მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია თანამედროვე საჯარო ფინანსების მართვის სფეროში. მისი მთავარი უპირატესობები შეიძლება შემდეგნაირად ჩამოვყალიბოთ:

- a) აუმჯობესებს მომსახურების მიწოდების დაგეგმვას;
- b) ხელს უწყობს კორუფციასთან ბრძოლას გამჭვირვალობის გაზრდის მეშვეობით.
- c) წარმოადგენს „საკომუნიკაციო ხიდს“ მოსახლეობასა და თვითმმართველობას შორის;
- d) ხელს უწყობს მართვის ეფექტიანობისა გაზრდისა და კონტროლის გაუმჯობესებას;
- e) საშუალებას იძლევა მოხდეს პროგრამების რეორგანიზება.

პროგრამული ბიუჯეტის ხარჯების კლასიფიცირდება ხდება საქმიანობების მიხედვით. ბიუჯეტი განსაზღვრავს საქმიანობების შუალედურ (output) და საბოლოო შედეგებს. მაგალითის სახით იხილეთ ამონარიდი სლოვაკეთის ქალაქ პრევიზიზიდან 2011 წლის ბიუჯეტიდან:

ქ. პრევიზიონალური ბიუჯეტი

	2011	2012	2013
	ბიუჯეტი	ბიუჯეტი	ბიუჯეტი
	€	€	€
	30.11.2010	30.11.2010	30.11.2010
	1	2	3
შემოსავლები :	32 154 440	24 113 235	24 040 171
მიმდინარე	22 207 674	23 537 782	23 987 282
კაპიტალური	3 418 468	575 453	52 889
ფინანსური ოპერაციებიდან	6 528 298	0	0
ხარჯები:	32 154 440	24 113 235	24 040 171
მიმდინარე	21 041 417	21 770 016	22 338 145
კაპიტალური	9 408 357	575 453	52 889
ფინანსური ოპერაციებიდან	1 704 666	1 767 766	1 649 137
ბალანსი	0	0	0
პროგრამა 1: დაგეგმვა, მენეჯმენტი და კონტროლი	246 243	165 102	177 302
მიმდინარე	246 243	155 102	167 302
კაპიტალური	0	10 000	10 000
ფინანსური ოპერაციებიდან	0	0	0
პროგრამა 2: მარკეტინგი	91 723	103 394	106 023
მიმდინარე	91 723	103 394	106 023
კაპიტალური	0	0	0
ფინანსური ოპერაციებიდან	0	0	0
პროგრამა 3: შიდა მომსახურება	190 575	162 050	177 780
მიმდინარე	190 575	162 050	177 780
კაპიტალური	0	0	0
ფინანსური ოპერაციებიდან	0	0	0
პროგრამა 4: მოქალაქეთა მომსახურება	195 056	199 041	202 541
მიმდინარე	195 056	199 041	202 541
კაპიტალური	0	0	0
ფინანსური ოპერაციებიდან	0	0	0
პროგრამა 5: საზოგადოებრივი უსაფრთხოება	995 630	1 062 270	1 098 490
მიმდინარე	995 630	1 062 270	1 098 490
კაპიტალური	0	0	0
ფინანსური ოპერაციებიდან	0	0	0
პროგრამა 6: დასუფთავების ღონისძიებები	1 911 300	2 059 945	2 059 945
მიმდინარე	1 877 300	2 025 945	2 025 945
კაპიტალური	34 000	34 000	34 000
ფინანსური ოპერაციებიდან	0	0	0
პროგრამა 7: კომუნიკაციები	969 494	460 610	486 971
მიმდინარე	350 728	431 000	481 000
კაპიტალური	618 766	29 610	5 971
ფინანსური ოპერაციებიდან	0	0	0
პროგრამა 8: ტრანსპორტი	1 066 498	1 136 621	1 136 621
მიმდინარე	1 066 498	1 136 621	1 136 621
კაპიტალური	0	0	0
ფინანსური ოპერაციებიდან	0	0	0
პროგრამა 9: განათლება	11 829 239	9 119 819	9 266 972
მიმდინარე	9 271 671	9 119 819	9 266 972
კაპიტალური	2 557 568	0	0
ფინანსური ოპერაციებიდან	0	0	0
პროგრამა 10: სპორტი	1 091 620	888 446	948 441
მიმდინარე	659 918	729 115	789 110
კაპიტალური	272 371	0	0
ფინანსური ოპერაციებიდან	159 331	159 331	159 331
პროგრამა 11: კულტურა	331 873	536 052	563 852
მიმდინარე	331 873	536 052	563 852
კაპიტალური	0	0	0
ფინანსური ოპერაციებიდან	0	0	0
პროგრამა 12: გარემოს დაცვა	2 150 524	2 060 955	1 697 480
მიმდინარე	1 122 149	1 307 030	1 442 480
კაპიტალური	835 475	498 925	0
ფინანსური ოპერაციებიდან	192 900	255 000	255 000
პროგრამა 13: სოციალური მომსახურება	2 075 113	2 178 251	2 128 832
მიმდინარე	1 909 170	2 012 308	2 073 518
კაპიტალური	0	0	0
ფინანსური ოპერაციებიდან	165 943	165 943	55 314
პროგრამა 14: საბინაო-კომუნალური მეურნეობა	5 790 119	711 432	711 782
მიმდინარე	27 928	25 500	25 850
კაპიტალური	5 090 177	2 918	2 918
ფინანსური ოპერაციებიდან	672 014	683 014	683 014
პროგრამა 15: ბიზნესის ხელშეწყობა	565 478	555 478	547 478
მიმდინარე	51 000	51 000	51 000
კაპიტალური	0	0	0
ფინანსური ოპერაციებიდან	514 478	504 478	496 478
პროგრამა 16: ადმინისტრაციული დანახარჯები	2 653 955	2 713 769	2 729 661
მიმდინარე	2 653 955	2 713 769	2 729 661
კაპიტალური	0	0	0
ფინანსური ოპერაციებიდან	0	0	0

პროგრამა 6: დასუფთავების ღონისძიებები

მისია: ეფექტიანი და ფისკალურად დაბალანსებული დასუფთავების ღონისძიებების სისტემა, რომელიც ორიენტირებული იქნება გარემოს დაცვაზე.

	2010	2011	2012	2013
ბიუჯეტი (EUR)	1883 625	1 911 300	2 059 945	2 059 945

კომენტარი:

პროგრამა მოიცავს ყველა ღონისძიებას რომელიც უკავშირდება ქალაქის დასუფთავებას - ნარჩენების შეგროვება, ტრანსპორტირება, განცალკევება და გადამუშავება. ის ასევე აფინანსებს კანალიზაციის მენეჯმენტის მცირე ნაწილს, კერძოდ, ნაწვიმარი წყალის შემაგროვებელი ადგილების დასუფთავებას.

ქვეპროგრამა 6.1: ნარჩენების შეგროვება, ტრანსპორტირება და გადამუშავება

მისია: ნარჩენების სისტემური და ეკოლოგიური გადამუშავება

	2010	2011	2012	2013
ბიუჯეტი (EUR)	1 842 068	1 911 300	1 975 300	1 975 300

პასუხისმგებელი ორგანო	რეგიონული განვითარების და მშენებლობის დეპარტამენტი									
მიზანი	ნარჩენების ეფექტიანი ხარჯ ეფექტიანი შეგროვება და ტრანსპორტირება, რომელიც უპასუხებს მოსახლეობის მოთხოვნილებებს									
ინდიკატორი	შუალედური/საბოლოო შედეგები					შეგროვებული ნარჩენები, ტონა				
წელი	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
დაგეგმილი მიზანი		25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000			
მიღწეული შედეგი 31.12.		21 438	20 008.3							
ინდიკატორი	შუალედური/საბოლოო შედეგები					განცალკევებული ნარჩენების % წილი შეგროვებული ნარჩენებიდან				
წელი	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
დაგეგმილი მიზანი		20 %	25 %	30 %	35 %	37 %	38 %			
მიღწეული შედეგი 31.12.		22.75 %	21.2 %							

2. საქართველოს რეალობა

საქართველო ბიუჯეტის პროგრამულ დაგეგმვაზე გადადის:

- სახელმწიფო ბიუჯეტი პროგრამული ბიუჯეტის ფორმატით უნდა მომზადდეს 2012 წლისათვის;

- ავტონომიური რესპუბლიკებისა და ადგილობრივი თვითმმართველობების ბიუჯეტები პროგრამული ფორმატით უნდა მომზადდეს 2013 წლიდან.

უკვე არსებობს საცდელი (პილოტური) პროექტები საქართველოს მთავრობის # 284 განკარგულებით, 2010 წლის 10 მარტი.

საქართველოს კანონმდებლობაში პროგრამული ბიუჯეტი განმარტებულია როგორც მხარჯავი დაწესებულებების მიერ დასახული პრიორიტეტების მისაღწევად განსახორციელებელი პროგრამების, პროექტების, ღონისძიებებისა და მათი ბიუჯეტების მოსალოდნელი შედეგებისა და შეფასების ინდიკატორთა ერთობლიობა (საქართველოს საბიუჯეტო კოდექსი, 2009-12-18)

მაგალითი: სახელმწიფო ბიუჯეტის პრიორიტეტები

პრიორიტეტი - რეგიონული განვითარება, ინფრასტრუქტურა და ტურიზმი(ათასი ლარი)

პროგრამის კოდი	პროგრამის დასახელება	2012 წელი	ბიუჯეტიდან დაფინანსება	საკუთარი ფინანსები	2013 წელი	2014 წელი	2015 წელი
25 04	წყალმომარაგების ინფრასტრუქტურის რეაბილიტაცია	161 225, 4	161 225, 4	0, 0	64 400, 0	33 350, 0	223750, 0

(ათასი ლარი)

წყალმომარაგების ინფრასტრუქტურის რეაბილიტაცია (25 04)	
პროგრამის განმახორციელებელი ორგანო	რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო; მუნიციპალური განვითარების ფონდი (MDF) ; შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია“
პროგრამის აღწერა და მიზანი	საქართველოს რეგიონის მოსახლეობისა და ორგანიზაციებისათვის ეკოლოგიურად სუფთა და გაფილტრული წყლის მიწოდება; წყალმომარაგებისა და საკანალიზაციო ინფრასტრუქტურის რეაბილიტაცია და აღდგენა საქართველოს დიდ ქალაქებსა და სოფლებში; მუნიციპალიტეტებში წყლის გამწმენდი ნაგებობების რეაბილიტაცია; ტურისტებზე ორიენტირებულ სექტორებში ინფრასტრუქტურული წყალმომარაგების პროექტების რეალიზება, რომელიც ხელს შეუწყობს ტურიზმის სექტორის განვითარებას საქართველოში.
მოსალოდნელი შედეგები (Possible outcomes)	რეგიონის მოსახლეობისათვის წყალმომარაგების გაუმჯობესება და რეგულირებადი საკანალიზაციო სისტემები
შედეგების შეფასების ინდიკატორები (Indicators of estimation of outcomes)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. რეაბილიტირებული საკანალიზაციო სისტემების ოდენობა 2. წყალმომარაგების დროის ხანგრძლივობა 24 საათის განმავლობაში. 	

პროგრამული ბიუჯეტის შესაძლო ფორმატი:

1. პროგრამის კოდი		2. პროგრამის დასახელება	
3. პროგრამის განმახორციელებელი ორგანიზაცია			
4. პროგრამის მოსალოდნელი საბოლოო შედეგი			
5. საბოლოო შედეგის შეფასების ინდიკატორი			
6: ქვეპროგრამები/ღონისძიებები და ბიუჯეტი ღონისძიებების მიხედვით:			
კოდი	ქვეპროგრამის/ღონისძიების დასახელება		
	ქვეპროგრამის/ღონისძიება №1		
	ქვეპროგრამის/ღონისძიება №2		
	ქვეპროგრამის/ღონისძიება №3		
	ქვეპროგრამის/ღონისძიება №n		
პროგრამის ჯამი სულ			
7. ინფორმაცია ქვეპროგრამების/ღონისძიებების შესახებ			
კოდი	ქვეპროგრამის/ღონისძიების დასახელება	განხორციელების სავარაუდო ვადები	
	ქვეპროგრამის/ღონისძიება №1		
ქვეპროგრამის/ღონისძიების აღწერა და მიზანი			
	შეფასების ინდიკატორები		
	1. რაოდენობრივი ინდიკატორი		
	2. ხარისხობრივი (ეფექტურობის) ინდიკატორი		

როგორ შევადგინოთ პროგრამული ბიუჯეტი საქართველოსათვის

საქართველოში, ისევე როგორც გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნების უმეტესობაში, პროგრამული ბიუჯეტის დანერგვის პროცესში ყველა საბიუჯეტო ხარჯი არაა გაწერილი პროგრამის სახით. არსებობს შესაძლებლობა სხვადასხვა მხარჯავი დაწესებულებების (მაგალითად სახელმწიფო დაცვის სამსახურის, სადაზვერვო სამსახურების, საპატრიარქოს, და ა.შ.), ხარჯები არ იყოს წარმოდგენილი პროგრამების სახით, მაგრამ მიუხედავად ამისა ამ დაწესებულებებმა უნდა წარმოადგინონ ფინანსური სახსრების გამოყენების ანგარიში.

პროგრამული ბიუჯეტის შედგენისა და ოპერირებისათვის აუცილებელია:

- ა) ვიცოდეთ რა კავშირია პროგრამების განსახორციელებლად საჭირო რესურსებს, შულებდურ და საბოლოო შედეგებს შორის;
- ბ) ვიცოდეთ როგორ განვსაზღვროთ და შევადგინოთ მუნიციპალური პროგრამების სტრუქტურა;
- გ) სამუშაოს შესრულების შეფასება, კერძოდ კი კონკრეტული მიზნებისა და ამოცანების დასახვა და მათი შეფასების ინდიკატორების შედგენა (როგორც წესი, პროგრამული ბიუჯეტის დანერგვის პროცესში წარმოქმნილი პრობლემების უმეტესობა ინდიკატორების სწორად შედგენას უკავშირდება).

2.2 გამოყენებული რესურსები (input), შუალედური (output) და საბოლოო (outcome) შედეგები

1. **გამოყენებული რესურსები** არის რესურსები, რომლებიც გამოიყენება პროგრამის შუალედური შედეგის მისაღწევად (გამოსახული ფინანსური თუ არაფინანსური ციფრებით). მაგალითები: ხელფასი, ნამუშევარი საათები, მატერიალური ხარჯები, პერსონალი, საკანცელარიო საქონელი, სატრანსპორტო საშუალებები და სხვ. როგორც წესი, გამოყენებული რესურსების უმეტესობა მარტივად გაზომვადია.

2. **შუალედური შედეგები** ეს არის პროდუქტი, რომელიც წარმოქმნება პროგრამის მიწოდების პროცესში. მისი გაზომვა ხდება წარმოებული პროდუქციის რაოდენობით. მაგალითები: ვიზუალურად დათვალიერებული მიწების კილომეტრაჟი, მოქალაქეთა რაოდენობა რომლებმაც მიიღეს მომსახურება, მიღებული სტუდენტების რაოდენობა და ა.შ. შუალედური შედეგების შეფასება მარტივად ხდება. ქართული რეალობიდან გამომდინარე პროგრამის რაოდენობრივი შეფასების ინდიკატორები სწორედ მათ შეფასებას ახდენენ.

3. **საბოლოო შედეგები** წარმოადგენს პროგრამა / მომსახურების ხარისხობრივ შედეგებს. ისინი პასუხობენ კითხვაზე თუ "რატომ" ხდება მომსახურების გაწევა. მაგალითები: ხანძრით გამოწვეული სიკვდილისა და დაზიანებების შემცირება; ჩვილების მცირე წონით დაბადებების შემთხვევათა შემცირება და ა.შ. ქართული რეალობიდან გამომდინარე შეიძლება ითქვას, რომ საბოლოო შედეგების შეფასებას პროგრამის ხარისხობრივი ინდიკატორები ახდენენ. ხშირად საბოლოო შედეგების შეფასება გართულებულია, რადგან ძნელია კავშირის დანახვა გამოყენებულ რესურსებსა და მათ შორის.

პროგრამული ბიუჯეტში ასევე შეიძლება გამოყენებული იქნას ეფექტიანობის მაჩვენებლები, რომლებიც წარმოადგენენ გამოყენებული რესურსებისა და შედეგების თანაფარდობას. ეფექტიანობის მაჩვენებელი ნათლად ასახავს რამდენად კარგად არის გამოყენებული რესურსები პროდუქციისა და მომსახურების მიწოდების პროცესში. მაგალითები: ერთი ერთეულის ხარჯი - 1 ტონა ნაგავის შეგროვების ხარჯი, ერთი მგზავრის ტრანსპორტირების ხარჯი; მწარმოებლობა - თითოერთი საჩივრის განხილვაზე დახარჯული დრო, ერთი მუშაკის მიერ განხილული გეგმების რაოდენობა და ა.შ.

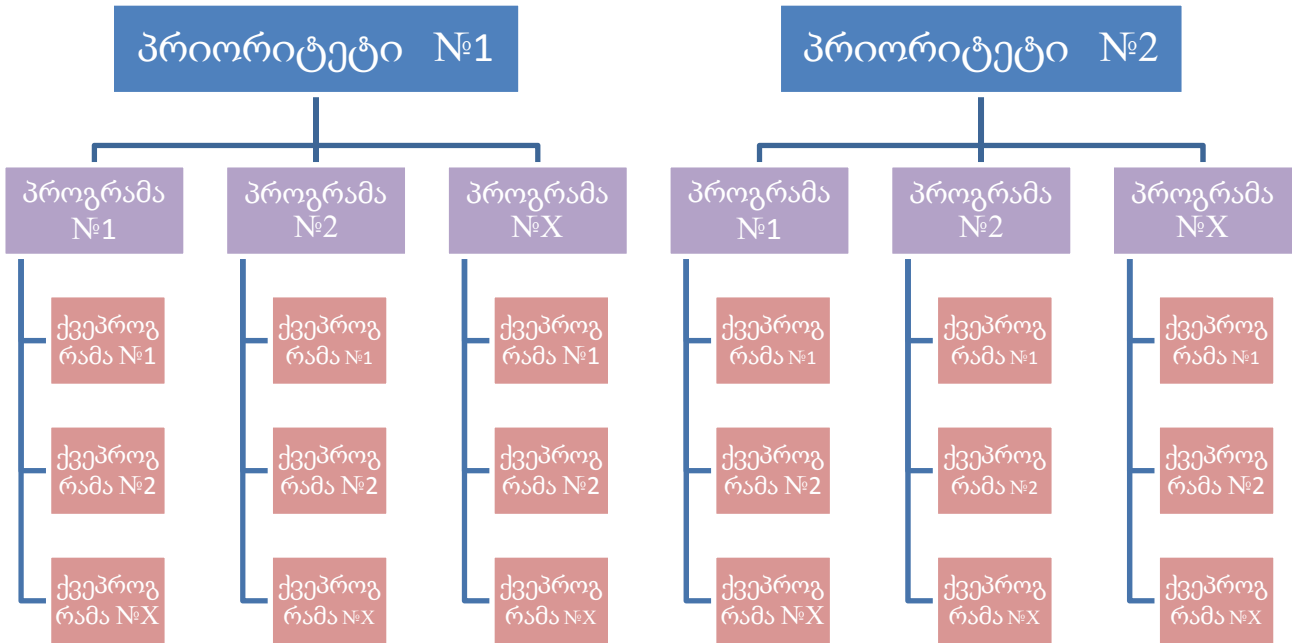
სავარჯიშო:

შუალედური თუ საბოლოო შედეგია?

- მოქალაქეთა პროცენტული რაოდენობის შემცირება, რომლებიც თავს არ გრძნობენ უსაფრთხოდ საზოგადოებრივი თავშეყრის ადგილებში
- უმუშევრობის შემცირება
- არალეგალური ემიგრანტების რაოდენობის შემცირება
- უმუშევართა რაოდენობის გაზრდა, რომლებმაც მიიღეს მონაწილეობა გადამზადების პროგრამებში

2.3 ბიუჯეტის სტრუქტურა -ძირითადი პროგრამები

პროგრამული ბიუჯეტის სტრუქტურას ფორმალურად ასეთი სახე აქვს:



საქართველოს მუნიციპალიტეტებს შეიძლება შევთავაზოთ გამარტივებული მიდგომა პროგრამული ბიუჯეტისა, კერძოდ მისი სტრუქტურირება ძირითადი ხარჯვითი კატეგორიების მიხედვით (ისევე როგორც სლოვაკეთის შემთხვევაში).

მუნიციპალური ხარჯების ძირითად სფეროებია:

I. საერთო დანიშნულების
II. თავდაცვა
III. საზოგადოებრივი წესრიგი და უსაფრთხოება
IV. ეკონომიკური საქმიანობა
V. გარემოს დაცვა
VI. საბინაო - კომუნალური
VII. ჯანმრთელობის დაცვა
VIII. დასვენება კულტურა და რელიგია
IX. განათლება
X. სოციალური დაცვა

ასეთი მიდგომით პროგრამული ბიუჯეტის ძირითადი პრინციპების გათვალისწინება მოხდება. კერძოდ:

- პროგრამა წარმოადგენს ბიუჯეტით განსაზღვრული პრიორიტეტებისა და მიზნების მისაღწევად განსახორციელებელი ღონისძიებების ერთობლიობას;
- პროგრამის დასახელება უნდა იყოს მოკლე და ინფორმაციული (მაგ: ბუნების კონსერვაცია, ნარჩენების მართვა და ა.შ);
- პროგრამა უნდა ჩამოყალიბდეს მხარჯავი დაწესებულებების კომპეტენციიდან გამომდინარე;
- ერთი პროგრამის განმახორციელებელი უნდა იყოს ერთი მხარჯავი დაწესებულება
- პროგრამა უნდა ფოკუსირდებოდეს საზოგადოების მიზნებზე;
- პროგრამა უნდა იყოს ნათელი და შედეგზე ორიენტირებული;
- პროგრამა უნდა ფარავდეს საკუთარ ხარჯებს;
- პროგრამა კოორდინაციას უნდა უწევდეს თვითმმართველობის საქმიანობას, შეამციროს საქმიანობის დუბლირება და გააუმჯობესოს დაგეგმვა;
- პროგრამამ უნდა უზრუნველყოს ადგილობრივი მუნიციპალიტეტების ანგარიშვალდებულების გაუმჯობესება მოქალაქეების მიმართ.

საქართველოს ავტონომიური რესპუბლიკებისა და ადგილობრივი თვითმმართველობების ბიუჯეტები პროგრამული ფორმატით უნდა მომზადდეს 2013 წლიდან. ადგილობრივი თვითმმართველობებისათვის პროგრამული ბიუჯეტის შედგენის მეთოდოლოგია საქართველოს ფინანსთა მინისტრის 2011 წლის 8 ივლისს ბრძანებით # 385 მიღებულ უნდა იქნეს 2012 წლის 1 მარტამდე.

მიუხედავად ზემოთ აღნიშნულისა, მიმდინარე ეტაპზე ნაწილი ადგილობრივი თვითმმართველობებისა საქართველოში შეიმუშავენ პროგრამებს ადგილობრივი მიზნებიდან გამომდინარე ქვემოთ მოცემული სტრუქტურით.

უნდა იყოს ინფორმაცია პრიორიტეტზე მიმართული სახსრების შესახებ, მასში შემავალი პროგრამების მიხედვით.

შემდგომ თითოეულ პროგრამაზე წარმოდგენილი უნდა იყოს:

1. პროგრამული კლასიფიკაციის კოდი;
2. პროგრამის დასახელება;
3. პროგრამის განმახორციელებელი;
4. პროგრამის აღწერა;
5. პროგრამის მოსალოდნელი საბოლოო შედეგი;
6. საბოლოო შედეგის შეფასების ინდიკატორები;
7. ინფორმაცია მასში შემავალი ქვეპროგრამების/ღონისძიებების შესახებ, კერძოდ:
 - პროგრამული კლასიფიკაციის კოდი (კანონის მე-5 თავის შესაბამისად);
 - ქვეპროგრამის/ღონისძიების დასახელება;
 - განმახორციელებელი ორგანიზაცია (ან მისი სტრუქტურული ერთეული);
 - ქვეპროგრამის/ღონისძიების აღწერა;
 - ქვეპროგრამის/ღონისძიების მოსალოდნელი შუალედური შედეგი;
 - შუალედური შედეგის შეფასების ინდიკატორები;

2. 4 მიზნები, ინდიკატორები და ამოცანები

მიზნების განსაზღვრა, შუალედური და საბოლოო შედეგების შეფასება ბევრ რისკთანაა დაკავშირებული. შეცდომებმა შეიძლება დააკნინოს პროგრამული ბიუჯეტის დადებითი მხარეები. ძირითად რისკებს შეადგენს:

გამრუდებული ქცევა (Distorting behavior) – საჯარო მოსამსახურეები ორინტრიბულები ხდებიან სამუშაოს შეფასების ინდიკატორზე, ამიტომ არასწორად შეჩეულმა ინდიკატორმა შეიძლება სასურველი შედეგი არ მოგვცეს. თუ საგზაო პოლიცია ფასდება ჯარიმებიდან შეგროვებული თანხის შესაბამისად, პოლიციის თანამშრომლები მოძრაობის უსაფრთხოების უზრუნველყოფის ნაცვლად (რაც მათი საქმიანობის მთავარი მიზანი და შედეგია), სავარაუდოდ განათავსებენ რადარების ისეთ ადგილებში, სადაც გადამეტებული სიჩქარით მოძრაობის დიდი ალბათობაა. უნივერსიტეტების დაფინანსება სტუდენტთა რაოდენობის მიხედვით იწვევს ჩარიცხულ სტუდენტთა რაოდენობის ზრდას და სავარაუდოდ უნივერსიტეტში სწავლების ხარისხის შემცირებას.

დახარჯულ რესურსებსა და შუალედურ/საბოლოო შედეგებს შორის კავშირი ხშირ შემთხვევაში ცხადი არაა და დიდი სიფრთხილეა საჭირო მათი შეფასებისას.

- ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა – სხვა გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნების (სომხეთი, სლოვაკეთი) მაგალითები მიუთითებს იმაზე, რომ პროგრამულმა ბიუჯეტირებამ შეიძლება მიიღოს ბიუროკრატიული ამოცანის სახე და არ გამოიღოს სასურველი შედეგები, შესაბამისად მხოლოდ ხარჯებთან იყოს დაკავშირებული მისი შემოღება.
- მონაცემთა დაბალი ხარისხი.
მთავარი პრინციპები რითაც უნდა მიხელმძღვანელოთ პროგრამულ ბიუჯეტირებაზე გადასვლისას მდგომარეობს შემდეგში:
 - გავზომოთ ის, რისი გავზომვაც გვსურს და არა რა ის, რაც ადვილი გასაზომია;
 - შესრულების შეფასების ინდიკატორების შექმნისას გავითვალისწინოთ პოლიტიკის სხვადასხვა საკითხები და შესაბამისად, ბიუჯეტის შედგენის პროცესში ჩავრთოთ პოლიტიკის გამტარებელი ორგანოს თანამშრომლები;
 - მიზნებისა და ამოცანების დასახვის პროცესი ალვიქვით როგორც პოზიტიური რამ;
 - გამოვიჩინოთ მოთმინების უნარი, რადგან მდგრად გაუმჯობესებას დრო სჭირდება;
 - არ უნდა დავისახოთ ისეთი მიზანი/ამოცანა, რომელზეც პროგრამით გაწერილი საქმიანობები ვერ მოახდენს გავლენას;
 - არ უნდა დავისახოთ ისეთი შესრულების შეფასების ინდიკატორი, რომლის შეფასების ხარჯიც გადააჭარბებს მის სარგებელს;
 - არ მივუთითოთ ძალიან ბევრი შესრულების შეფასების ინდიკატორი და მიზნები.

მიზნები და ამოცანები

პროგრამის მიზანში უნდა აისახოს ის შედეგი, რომლის მიღწევაც სურს პროგრამას ან ორგანიზაციას (მაგალითად, თვითმმართველობა ან თვითმმართველობის სამსახური). მიზანი განსაზღვრავს სასურველ შედეგს ან რეზულტატს.

მაგალითი:

საქალაქო ტრანსპორტი: მოწესრიგებული საგზაო მოძრაობა, მინიმალური შეფერხებები ტრანსპორტისა და ფეხით მოსიარულეების მოძრაობისას, უბედური შემთხვევების პრევენცია;

ქალაქგანათება: მაგისტრალური, ცენტრალური და შიდა კვარტალური გზების განათება, ამ კუთხით მოქალაქეების უსაფრთხოების უზრუნველყოფა.

პროგრამის ამოცანა ეს არის კონკრეტული შედეგი, რომლის მიღწევა ხორციელდება დროის კონკრეტულ მონაკვეთში. ამოცანაში ჩამოყალიბებული უნდა იყოს შემდეგი: რა უნდა განხორციელდეს, ვისთვის და რა დროისათვის.

ამოცანების განსაზღვრისას გამოიყენება ისეთი სიტყვები, როგორცაა: ზრდა, შემცირება, დასრულება, პროფილაქტიკა, შენარჩუნება და სხვა.

მაგალითი:

- საცხოვრებელი ბინათმშენებლობის ერთეულების გაზრდა მომავალ ფინანსურ წელს 2%-ით;
- წყალმომარაგების ქსელში წყლის გაჟონვის შემცირება 25%-ით;
- ქალაქის საქმიან ნაწილში კომერციული საწარმოების რიცხოვნობის გაზრდა 10%-ით.

შესრულების შეფასების ინდიკატორები

საქართველოს კანონმდებლობის შესაბამისად პროგრამულ ბიუჯეტირებაში შეიძლება იყოს 5 ტიპის ინდიკატორი: რაოდენობრივი, ხარისხობრივი, ხარჯზე მიბმული, ეფექტიანობის ან/და ეფექტურობის.

- ✓ რაოდენობრივი ინდიკატორები აღწერს ქვეპროგრამის ფარგლებში მისაღებ შედეგებს კატეგორიაში „რამდენი“;
- ✓ ხარისხობრივი ინდიკატორები აფასებს გაწეული მომსახურების თუ მიღებული შედეგის ხარისხს;
- ✓ ხარჯზე მიბმული ინდიკატორები აფასებს ქვეპროგრამის შედეგს გაწეულ ხარჯთან მიმართებაში;
- ✓ ეფექტიანობის ინდიკატორები - ამ ტიპის ინდიკატორები გვაწვდიან ინფორმაციას მიღწეული შედეგის მიზანშეწონილობაზე დახარჯულ რესურსებთან მიმართებაში;
- ✓ ეფექტურობის ინდიკატორები აფასებს მიღწეული შედეგის გავლენას მანამდე არსებულ სიტუაციასთან მიმართებაში;

ბოლო სამი შეიძლება შეჯგუფდეს შედარებით ინდიკატორებში. შესაბამისად ინდიკატორები შეგვიძლია ჩამოვაყალიბოთ შემდეგნაირად:

- a/ რაოდენობრივი – შუალედური შედეგი
- b/ ხარისხობრივი – საბოლოო შედეგი
- c/ შედარებითი

შეფასების ინდიკატორების შემუშავებისას მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული, რომ ისინი უნდა იყოს **FABRIC!**

• ფოკუსირებული (Focused) - ჭარბი ინფორმაციის თავიდან ასაცილებლად იმაზე მეტი ინდიკატორი არ უნდა იყოს, ვიდრე საჭიროა ძირითად მიზნების შეფასებისათვის. შესაბამისად, შესრულების ინდიკატორი უნდა იყოს ორიენტირებული ორგანიზაციის მიზნებსა და ამოცანებზე;

• სასარგებლო (Appropriate) – შეგროვებული ინფორმაცია უნდა იყოს სათანადო და სასარგებლო დაინტერესებული მხარეებისათვის, ანუ პოლიტიკის განმახორციელებლებს უნდა აწვდიდეს შინაარსობრივ და ღირებულ ინფორმაციას;

• დაბალანსებული (Balanced) – შესრულების შეფასების ინდიკატორებმა უნდა მოგვცეს დაბალანსებული სურათი, რომელიც მოიცავს მისაღწევი შედეგის ყველა ასპექტს. აუცილებელია, რომ თავიდან ავიცილოთ გამრუდებული სტიმულები (როცა ძირითადი

აქცენტი კეთდება მხოლოდ ორგანიზაციის მიზნების ნაწილზე და ხდება შეუფასებელი საქმიანობის უგულვებელყოფა) და უნდა გვქონდეს რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლები;

- ძლიერი (Robust) - ინდიკატორები ისე უნდა იყოს შედგენილი რომ გაუძლოს პოლიტიკური ინტერესებისა თუ ორგანიზაციული ცვლილებებს;
- ინტეგრირებული (Integrated) - შესრულების შეფასების ინდიკატორები ინტეგრირებული უნდა იყოს ორგანიზაციის დაგეგმვისა და მართვის პროცესებთან;
- ხარჯეფექტური (Cost effective) - საჭირო ინფორმაციის გამოყენებული რესურსები უნდა იყოს პროპორციული იმ სარგებელს, რომელიც ამ ინფორმაციას მოაქვს. არა მხოლოდ ფულადი ხარჯების, არამედ არა ფულადი ხარჯების გათვალისწინებაც უნდა მოხდეს. უკვე არსებული მონაცემების გამოყენება შეამცირებს ხარჯებს.

პროგრამის ამოცანები

პროგრამის ამოცანები უნდა იყოს **SMART!**

- კონკრეტული (Specific) - იყავით კონკრეტულები რისი მიღწევაც გინდათ მასთან დაკავშირებით. კერძოდ:
 - ✓ გამოიყენეთ კი/არა მაჩვენებელი ;
 - ✓ გამოიყენეთ აბსოლუტური მაჩვენებელი:100
 - ✓ მიუთითეთ პროცენტი: %
 - ✓ მიუთითეთ ინტერვალი: მინიმალური - მაქსიმალური;
 - ✓ მიუთითეთ მიმართულება: საბაზისო წელთან შედარებით შემცირება / გაზრდა;
 - ✓ დასახეთ შესადარისი ნიშნული: საქართველოს თვითმმართველი ერთეულების საუკეთესო ხუთეული.
- გაზომვადი (Measurable) - ამოცანა უნდა იყოს გაზომვადი, ანუ უნდა არსებობდეს შესაბამისი მონაცემები. მონაცემები შეიძლება მიღებულ იქნას:
 - ✓ ინფორმაციული სისტემებიდან
 - ✓ გამოკითხვებიდან
 - ✓ კვლევებიდან
- მიღწევადი (Achievable) - უნდა იყოს რეალისტური, რათა არ მოხდეს მოსალოდნელი შედეგის ზედმეტად ოპტიმისტური ან პირიქით ზედმეტად პესიმისტური შეფასება.
 - ✓ ძალიან დაბალი = არაეფექტურია
 - ✓ ძალიან მაღალი = მოტივაცია ქრება
- შედეგზე ორიენტირებული (Responsible) - ამოცანის დასახვაში მონაწილეობა უნდა მიიღონ იმ ადამიანებმა, რომლებიც უშუალოდ იქნებიან მის შესრულებაზე პასუხისმგებელნი.
- დროული (Time-bound) - ამოცანის შესრულების ვადები უნდა იყოს განსაზღვრული.

2.5 პარკები და რეკრეაცია

ედვარდ სვიკლასი, პასუხისმგებელი პირი
 ოფისი: (860) 584-6160
 edwardswicklas@ci.bristol.ct.us

ქალაქი ბრისტოლი, კონსტიტუციური
 2010-2011 ბიუჯეტი
 პარკებისა და რეკრეაციის ზრდადი დანახარჯების მიმოხილვა

კოდი	აღწერა	წინა წლები, შაბტი 2008-2009	თავდაპირველი ბიუჯეტი 2009-2010	კონსტიტუციური ბიუჯეტი 2009-2010	ბიუჯეტი 2010-2011
17000	პარკები და რეკრეაცია	\$2,277,582	\$2,401,750	\$2,399,901	\$2,327,590
	პარკები და რეკრეაცია - მთლიანი ხარჯები	\$2,277,582	\$2,401,750	\$2,399,901	\$2,327,590

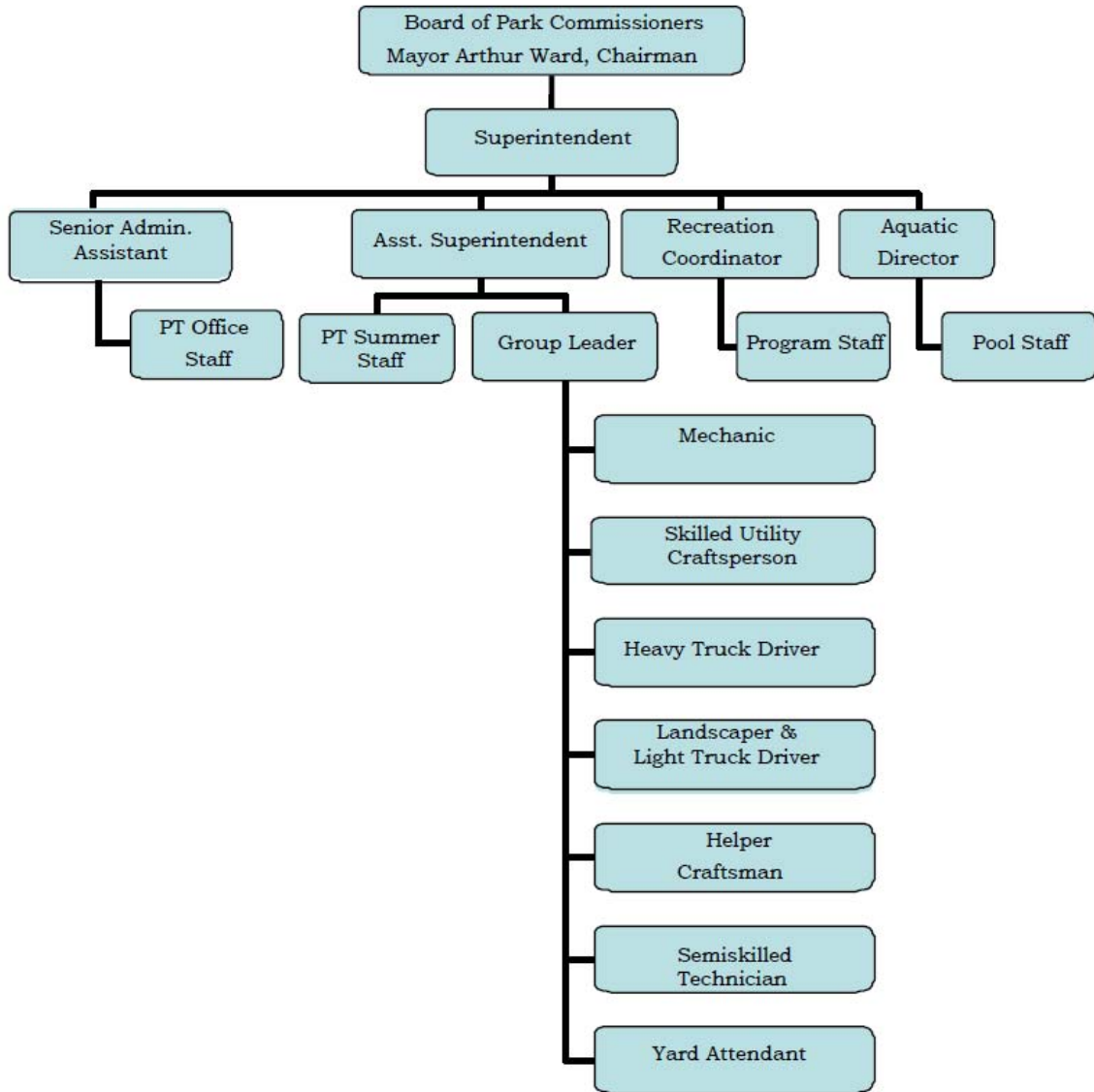
მომსახურების აღწერა

ბრისტოლის პარკებისა და რეკრეაციის დეპარტამენტი გახდა ლიდერი სოციალურ მომსახურების სფეროში საზოგადოებრივი პარკების, მოედნებისა და გასართობი ობიექტების განვითარებისა და მოვლა-პატრონობის გზით.

დეპარტამენტი ცდილობს აამაღლოს საზოგადოების განწყობა და წვლილი შეიტანოს ბრისტოლის მოქალაქეთა ცხოვრებაში. დეპარტამენტი არ არის ადგილობრივი ხელისუფლების იზოლირებული ერთეული, მჭიდრო კავშირშია სხვა ერთეულებთან და ცდილობს მოახდინოს ყველა სხვა უწყებების ინტეგრირება ამ საქმეში, რომელთა სამქიანობებიც უკავშირდება მოქალაქეთა დასვენებასა და რეკრეაციას.

დეპარტამენტის პროფესიული კადრები მოიცავს 22 სრული თანამშრომლებს და 175ზე მეტ ნახევარი განაკვეთით სეზონურად მომუშავე თანამშრომლებს.

დეპარტამენტი სთავაზობს საჯარო დასვენების პროგრამებს ყველა ასაკის ადამიანებს, აფინანსებს სპეციალური ღონისძიებებსა და განსაკუთრებული მნიშვნელობის პროგრამების, ეხმარება საზოგადოების ჯგუფებს დასვენებისას. კომპლექსი მოიცავს: ორ გარე საცურაო აუზის, სამ წყლის პარკები, თხუმეტ ტენისის კორტს, ექვს ქვიშის ფრენბურთის მოედანს, შვიდ თევზჭერის ადგილს, ექვს კალათბურთის კორტს, გოლფის მოედანს, სარბენ ბილიკს, ტურისტულ ბილიკების, ცხრა ფეხბურთის მოედანს და სხვ.



2010 ფისკალური წლის ძირითადი მიღწევები:

- ✓ ჰობს ბრიჯის ნაკრძალზე სარემონტო სამუშაოების დასრულება
- ✓ WW I Cannon და Hiker ის ქანდაკების აღდგენა
- ✓ Rockwell-ის პარკის მესამე ფაზის დასრულება, რომელიც დაგეგმილი იყო 2010 წლის ივნისში, მოიცავს რამდენიმე ისტორიული შენობის, კერძოდ პავილიონის, სამრეკლოს, საზაფხულო სახლისა და სადგურის რემონტს
- ✓ Casey Softball Field-ის ცვლილების დიზაინის დასრულება

2011 ფისკალური წლის ძირითადი მიზნები

- ✓ Casey Softball Field-ის განახლების დაწყება და დასრულება
- ✓ Kern Park-ის განახლების დაწყება და დასრულება
- ✓ Pine Lake-ის განახლების დაწყება და დასრულება
- ✓ Mill, და Rockwell Park გზები

გრძელვადიანი მიზნები

- ✓ Muzzy Field-ის და Page Park-ის განახლება და სრული გენერალური გეგმის შესრულება.
- ✓ Rockwell-ის პარკის ისტორიული აბანოს განახლება

შეფასების ინდიკატორები:

რაოდენობრივი:

2009 წლის საზაფხულო პროგრამის მონაწილეები	7.491
2009-2010 შემოდგომა, ზამთარი და გაზაფხულის მონაწილეები	9.064
აუზზე დასწრება სულ	22.446

საჯარო პარკებისა და სკვერების რაოდენობა	17
ჰექტარი	700
მოედნები	9
საცურო აუზები, გარე	2
საცურო აუზები, შიდა	1
გარე ყინულის საციგურაო ობიექტები	5
განათებული ჩოგბურთის კორტი (ასფალტის)	5
განათებული ჩოგბურთის კორტი (ასფალტის)	10
კალათბურთის მოედანი	6
ფრენბურთის მოედანი (განათებული)	6
სათევზაო ადგილები	7
ფეხბურთის მოედანი	2
აკვა პარკი	3

ხარჯებისა და კადრების მიმოხილვა

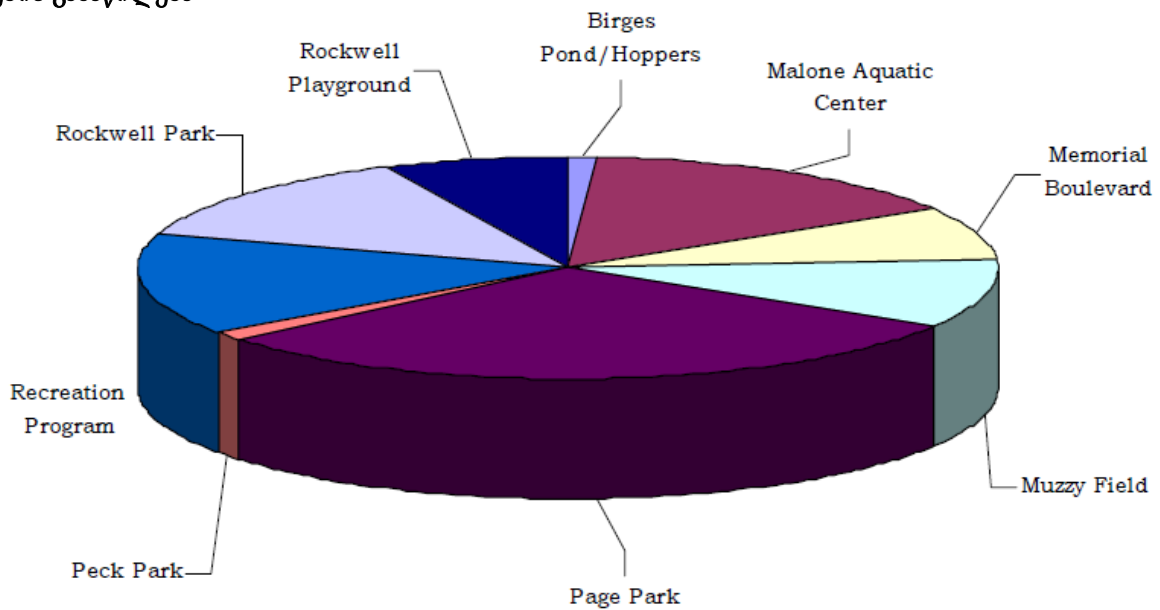
	2009 ფაქტი	2010 შეფასება	2011 ბიუჯეტი
შრომის ანაზღაურება	\$1,644,984	\$1,721,158	\$1,653,705
მუდმივი განაკვეთზე მყოფი ჯადრების რაოდენობა	23	23	22

დამატებითი ინფორმაცია:

პარკების დეპარტამენტი ხარჯების განაწილება ნაჩვენებია ქვემოთ მოცემულ ცხრილსა და გრაფიკზე. განაწილების საფუძველს წარმოადგენს თითოეული პარკის მოვლა-პატრონობაზე გაწეული დრო და გვიჩვენებს ბიუჯეტის რა პროცენტი დაეთმო ამას.

Birges Pond/Hoppers	1%	Page Park	30%
Malone Aquatic Center	15%	Peck Park	1%
Memorial Boulevard	8%	Recreation Program	15%
Muzzy Field	10%	Rockwell Park	13%
		Rockwell Playground	7%

პარკების განაწილება



ბიუჯეტი:

Budget Highlights

0017000 PARKS AND RECREATION			PRIOR YEAR ACTUAL 2008-2009	ORIGINAL BUDGET 2009-2010	REVISED BUDGET 2009-2010	BUDGET REQUEST 2010-2011	JOINT BOARD 2010-2011
OBJECT	PROJECT	DESCRIPTION					
SALARIES							
514000		REGULAR WAGES & SALARIES	\$1,087,844	\$1,127,205	\$1,111,835	\$1,115,285	\$1,074,265
515100		OVERTIME WAGES & SALARIES	84,598	98,875	98,875	96,465	92,815
515200		PART TIME WAGES & SALARIES	25,727	28,290	28,290	32,025	32,025
515300		SEASONAL WAGES	436,281	462,690	474,573	457,480	447,815
517000		OTHER WAGES	10,534	6,785	7,585	6,785	6,785
TOTAL SALARIES			\$1,644,984	\$1,723,845	\$1,721,158	\$1,708,040	\$1,653,705
CONTRACTUAL SERVICES							
522000		233 ALLOWANCE	\$250	\$0	\$0	\$0	\$0
531000		PROFESSIONAL FEES & SERVICES	27,272	35,000	35,000	37,940	37,940
541000		UTILITIES	206,910	222,215	222,215	222,215	222,215
541100		WATER AND SEWER CHARGES	27,094	37,000	37,000	37,000	37,000
542140		CITY REFUSE	3,419	4,000	4,000	4,000	4,000
543000		REPAIRS AND MAINTENANCE	53,655	39,000	39,000	39,000	39,000
543100		MOTOR VEHICLE SERVICE & REPAIR	4,630	7,600	7,600	7,600	7,600
553000		TELEPHONE	3,106	3,300	3,300	3,500	3,500
553100		POSTAGE	1,237	1,640	1,640	1,640	1,640
554000		TRAVEL REIMBURSEMENT	571	2,500	2,500	1,620	1,620
555000		PRINTING & BINDING	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
557700		ADVERTISING	1,296	1,300	1,300	1,300	1,300
581120		CONFERENCES AND MEMBERSHIPS	345	500	500	300	300
581200		VANDALISM	0	2,700	2,700	2,700	2,700
TOTAL CONTRACTUAL SERVICES			\$330,785	\$357,755	\$357,755	\$359,815	\$359,815
SUPPLIES							
561400		MAINTENANCE SUPPLIES	\$94,425	\$91,800	\$91,800	\$90,000	\$90,000
561800		PROGRAM SUPPLIES	67,817	64,800	64,800	64,000	64,000
562000		HEATING FUELS	32,985	23,715	23,715	15,890	15,890
562600		MOTOR FUELS	34,000	20,110	20,110	30,530	30,530
563000		MOTOR VEHICLE PARTS	13,156	16,000	16,000	16,000	16,000
563100		TIRES	2,289	3,000	3,000	3,000	3,000
569000		OFFICE SUPPLIES	809	950	950	950	950
TOTAL SUPPLIES			\$245,481	\$220,375	\$220,375	\$220,370	\$220,370
CAPITAL OUTLAY							
570400	07025	SKID STEER	\$2,475	\$0	\$0	\$0	\$0
570400	09035	THERAPEUTIC STEPS FOR POOL	2,432	0	638	0	0
570400	09036	DIVING BOARD FOR INDOOR POOL	3,035	0	0	0	0
570400	09037	LEAF LOADER	16,291	0	0	0	0
570400	10008	SKID STEER	0	7,000	7,000	0	0
570900	10007	PICNIC TABLES	0	1,800	1,800	0	0
570905		PARK SMALL EQUIPMENT	1,874	2,000	2,000	2,000	2,000
570999		2011 EQUIPMENT REQUEST	0	0	0	35,300	3,700
TOTAL CAPITAL OUTLAY			\$26,107	\$10,800	\$11,438	\$37,300	\$5,700
OTHER/MISCELLANEOUS							
520400		WORKERS COMPENSATION	\$55,000	\$55,000	\$55,000	\$60,500	\$60,500
552100		LIABILITY INSURANCE	30,225	34,175	34,175	27,500	27,500
591500		TFR ISFUND	(55,000)	0	0	0	0
TOTAL OTHER/MISCELLANEOUS			\$30,225	\$89,175	\$89,175	\$88,000	\$88,000
TOTAL PARKS AND RECREATION			\$2,277,582	\$2,401,950	\$2,399,901	\$2,413,525	\$2,327,590

საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო
ბრძანება

პროგრამული ბიუჯეტის შედგენის მეთოდოლოგიის დამტკიცების თაობაზე

საქართველოს საბიუჯეტო კოდექსის მე-9 მუხლის მე-3 ნაწილის საფუძველზე ვბრძანებ:

1. დამტკიცდეს წლიური სახელმწიფო ბიუჯეტის პროგრამული ბიუჯეტის ფორმატით შედგენის მეთოდოლოგია (დანართი 1).
2. საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს შესაბამის სტრუქტურულ ერთეულებს დაევალოს:
 - ა) პროგრამული ბიუჯეტის დანერგვის მიზნით 2011 წლის 31 აგვისტომდე „საქართველოს საბიუჯეტო კოდექსში“ ცვლილებების შეტანის თაობაზე“ საქართველოს კანონის პროექტის მომზადება.
 - ბ) 2012 წლის 1 მარტამდე ავტონომიური რესპუბლიკების რესპუბლიკური და ადგილობრივი თვითმმართველი ერთეულების ბიუჯეტების პროგრამული ბიუჯეტის ფორმატით შედგენის მეთოდოლოგიის შემუშავება.
3. ეს ბრძანება ამოქმედდეს 2011 წლის 11 ივლისიდან.

საქართველოს ფინანსთა მინისტრი

დიმიტრი გვინდაძე

სახელმწიფო ბიუჯეტის პროგრამული ბიუჯეტის ფორმატით შედგენის მეთოდოლოგია

1. შესავალი

საქართველოს საბიუჯეტო პროცესში ბოლო წლებში განხორციელებული მნიშვნელოვანი რეფორმების შემდგომი ეტაპია ბიუჯეტის პროგრამულ დაგეგმვაზე გადასვლა. 2009 წელს მიღებული საქართველოს საბიუჯეტო კოდექსის მიხედვით საკანონმდებლო დონეზე მოხდა აღნიშნული ვალდებულების აღიარება, კერძოდ, სახელმწიფო ბიუჯეტი პროგრამული ბიუჯეტის ფორმატით უნდა მომზადდეს 2012 წლისთვის, ხოლო ავტონომიურმა რესპუბლიკებმა და ადგილობრივმა თვითმმართველმა ერთეულებმა მათი ბიუჯეტები პროგრამული ბიუჯეტის ფორმატით უნდა მოამზადონ 2013 წლისათვის.

პროგრამული ბიუჯეტის მეთოდოლოგიის შემუშავება მიზნად ისახავს, საბიუჯეტო პროცესში ჩართული ყველა მხარისათვის შეძლებისდაგვარად ნათელი წარმოდგენის შექმნას პროგრამული ბიუჯეტის შედგენისა და ანგარიშების პროცესთან დაკავშირებულ საკითხებზე. შესაბამისად პირველ რიგში აუცილებელია განიმარტოს თავად პროგრამული ბიუჯეტის არსი და მისი შემოღების მიზანშეწონილობა.

პროგრამული ბიუჯეტის ძირითადი უპირატესობა ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურის მქონე ბიუჯეტთან შედარებით, იმაში მდგომარეობს, რომ პროგრამული ბიუჯეტი საშუალებას იძლევა დაგეგმვის პროცესიდანვე ბიუჯეტი ორიენტირებული იყოს შედეგებზე. პროგრამულ ფორმატში ნათელია მიზეზ-შედეგობრივი კავშირი კონკრეტულ ღონისძიებაში ჩადებულ ფინანსურ რესურსებსა და მიღებულ შედეგებს შორის, რაც სახელმწიფო ფინანსების ეფექტურად გამოყენების უმნიშვნელოვანესი წინაპირობაა. ასევე, პროგრამული ბიუჯეტი საშუალებას იძლევა მთელი ბიუჯეტი დავინახოთ მის დაფინანსებით გასატარებელი ძირითადი პროგრამების და მათი შედეგების თვალსაზრისით და არა მხოლოდ ორგანიზაციულ ჭრილში.

პროგრამული ბიუჯეტის შესრულების შეფასებისას ნათლად უნდა გამოჩნდეს მიღწეული შედეგები და არა მხოლოდ ათვისებული ასიგნებები, შესაბამისად პროგრამული ბიუჯეტის შესრულების შეფასებისას აქცენტი გადატანილი უნდა იყოს დაგეგმილ და მიღებულ შედეგს შორის არსებულ განსხვავებაზე და არა მხოლოდ მხარჯავი დაწესებულების და მისი საბიუჯეტო ორგანიზაციებისათვის დამტკიცებული და დაზუსტებული გეგმით გათვალისწინებულ ასიგნებებსა და საკასო შესრულებას შორის არსებულ განსხვავებებზე.

პროგრამული ბიუჯეტის უპირატესობა სწორედ ისაა, რაშიც მდგომარეობს მის დანერგვასთან დაკავშირებული ყველაზე დიდი პრობლემა. პროგრამული ბიუჯეტის დაგეგმვა შედეგზეა ორიენტირებული, მის ამოსავალ წერტილს წარმოადგენს მისაღები საბოლოო და შუალედური შედეგები და არა მხოლოდ პროგრამების განმახორციელებლებზე გადანაწილებული რესურსები. შესაბამისად უნდა დაიგეგმოს ჯერ შედეგი და ის ინდიკატორები, რომელთა საშუალებითაც შედეგის გაზომვა გახდება შესაძლებელი, შემდეგ ითვლება შედეგის მისაღწევად აუცილებელი ხარჯები და ბიუჯეტის დაგეგმვისას შესაბამისობაში მოდის ერთმანეთთან პროგრამის დასახული მიზნის მისაღწევად საჭირო და არსებული რესურსები.

ბოლო წლების მანძილზე პილოტურ სამინისტროებთან პროგრამულ ბიუჯეტზე გადასვლის კონცეფციის შესამუშავებლად ჩატარებული სამუშაოებისა და საერთაშორისო გამოცდილების შედეგად გამოიკვეთა რა მიმართულებით უნდა განვითარდეს გარდამავალი ეტაპი, რა შესაძლო სირთულეები იქნება გადასალახი პროგრამული ბიუჯეტის ფორმატის მთელ ბიუჯეტზე გავრცელების შემდეგ და რა მეთოდებით შეიძლება გარდამავალი ეტაპი მაქსიმალურად მოქნილი იყოს სახელმწიფო სექტორისთვის.

წინამდებარე მეთოდოლოგიის შემუშავება მიზნად ისახავს უკვე ჩატარებული სამუშაოებიდან მიღებული გამოცდილებისა და სხვადასხვა საერთაშორისო ორგანიზაციების რეკომენდაციების საფუძველზე წარმოადგინოს პროგრამულ ბიუჯეტზე გადასვლასთან დაკავშირებული საკითხების დეტალური განმარტება, პროგრამული ბიუჯეტის კანონის ფორმატი და მეთოდური მითითებები

მხარჯავი დაწესებულებებისათვის, რაც მათ გაუადვილებთ ტრადიციული ბიუჯეტის სტრუქტურიდან პროგრამული ბიუჯეტის ფორმატზე გადასვლას.

თავიდანვე უნდა აღინიშნოს, რომ გარდამავალი ეტაპი საკმაოდ რთული და შრომატევადი პროცესი იქნება. საწყის ეტაპზე, რომელიც გულისხმობს 3 წლიან პერიოდს, განსაკუთრებით რთული იქნება ბიუჯეტის ახალი ფორმატით აწყობა და თავად ეს მეთოდოლოგიაც გახდება გადახედვის საგანი შემდგომი დახვეწის მიზნით. პროგრამული ბიუჯეტის დანერგვის საწყის ეტაპზე შესრულების შეფასების ინდიკატორები ინფორმაციული სახის იქნება. შეფასების ინდიკატორები არ დამტკიცდება წლიური ბიუჯეტის კანონით და ისინი წარმოდგენილი იქნება ბიუჯეტის დანართებში. პირველი ეტაპზე შეფასების შესრულების ინდიკატორების მსგავსი სახით წარმოდგენა საშუალებას მოგვცემს დაიხვეწოს მათი შემუშავების მეთოდები და ინდიკატორებით წარმოდგენილი ინფორმაცია გახდეს მაქსიმალურად რეალური, ზუსტი და შესრულების ეფექტურად გაზომვის საშუალება.

წინამდებარე მეთოდოლოგია მოიცავს შემდეგ საკითხებს:

- ქვეყნის ძირითადი მონაცემების და მიმართულებების (BDD) დოკუმენტი - დოკუმენტის, როგორც ბიუჯეტის დაგეგმვის პროცესის პირველი ეტაპის განხილვა, მისი შემადგენელი ნაწილები და მასში მოცემული ინფორმაციის დატვირთვა ზოგადად საბიუჯეტო პროცესთან მიმართებაში.

- პროგრამული ბიუჯეტის სტრუქტურა - როგორ აიწყობა პროგრამული ფორმატის წლიური ბიუჯეტის კანონი, რა თავებისგან შედგება იგი და რას მოიცავს თითოეული მათგანი;

- პროგრამა, როგორც პროგრამული ბიუჯეტის ძირითადი კატეგორია - მეთოდოლოგიის დიდი ნაწილი ეთმობა თავად პროგრამის, როგორც პროგრამული კლასიფიკაციის ძირითადი კატეგორიის განსაზღვრას, მის სახეებს და ტიპებს, ასევე პროგრამის შემადგენელი ელემენტების (ქვეპროგრამები/ღონისძიებები) დახასიათებას. აქვეა წარმოდგენილი პროგრამის საბოლოო შედეგების და მისი შესრულების შეფასების ინდიკატორების აღწერა;

- პროგრამული ბიუჯეტის დანართი და მისი შევსების ინსტრუქცია - პროგრამის, მისი ქვეპროგრამების, განმახორციელებლების, საბოლოო შედეგების, მიღწეული შედეგების შეფასების ინდიკატორების, დაფინანსების წყაროებისა და მოცულობის შესახებ რა ინფორმაცია უნდა იყოს წარმოდგენილი დანართში

- კაპიტალური ბიუჯეტის დანართი და მისი შევსების ინსტრუქცია - რა ინფორმაცია უნდა იყოს წარმოდგენილი კაპიტალურ პროექტებთან მიმართებაში;

- პროგრამული ბიუჯეტის შესრულების ანგარიში - როგორ უნდა აიწყოს პროგრამული ბიუჯეტის შესრულების ანგარიში, რომელიც დაფუძნებული იქნება ინდიკატორების საშუალებით მიღწეული შედეგების გაანალიზებაზე და არა მხოლოდ ასიგნებების ათვისებაზე; ასევე წარმოდგენილია კაპიტალური ბიუჯეტის შესრულების შეფასების ანგარიშის ფორმატი;

- გარდამავალი ეტაპი - მეთოდური მითითებები მხარჯავი დაწესებულებებისათვის, როგორ შეიძლება განხორციელდეს ორგანიზაციული სტრუქტურის მქონე ბიუჯეტის გადაწყობა პროგრამულ ფორმატში;

2. ქვეყნის ძირითადი მონაცემებისა და მიმართულებების (BDD) დოკუმენტი

საქართველო სახელმწიფო ბიუჯეტის მომზადების პირველი ეტაპი იწყება ყოველი წლის პირველ მარტამდე, როდესაც საქართველოს მთავრობა განსაზღვრავს იმ მხარჯავი დაწესებულებების ნუსხას, რომლებიც უნდა ჩაერთონ დასაგეგმი წლებისათვის ქვეყნის ძირითადი მონაცემებისა და მიმართულებების დოკუმენტის მომზადებაში. მთავრობის მიერ ასევე განისაზღვრება იმ სხვა მხარჯავი დაწესებულებების ჩამონათვალი, რომლებიც სამინისტროებთან ერთად ვალდებულები იქნებიან თავიანთი ბიუჯეტის პროექტი წარმოადგინონ პროგრამული ფორმატით.

მხარჯავი დაწესებულებების განსაზღვრასთან ერთად მთავრობის დადგენილებით უნდა განისაზღვროს იმ ინფორმაციის ნუსხა და მათი მომზადების ვადები, რომელიც საქართველოს ფინანსთა სამინისტრომ უნდა გამოიყენოს ქვეყნის ძირითადი მონაცემებისა და მიმართულებების დოკუმენტის მომზადების პროცესში.

საქართველოს მთავრობის დადგენილების შესაბამისად ფინანსთა სამინისტროში წარდგენილი უნდა იყოს არანაკლებ შემდეგი ინფორმაცია:

- გასული ორი წლის განმავლობაში, პრიორიტეტების ფარგლებში დაგეგმილ პროგრამებსა და ღონისძიებებზე მიმართული სახსრები და მათი განხორციელებით მიღწეული შედეგები;

- მიმდინარე წლისთვის არსებული პრიორიტეტების ფარგლებში დაგეგმილ პროგრამებსა და ღონისძიებებზე გამოყოფილი სახსრები და მათი განხორციელებით მოსალოდნელი შედეგები;
- დასაგეგმი წლებისათვის მხარჯავი დაწესებულებების პრიორიტეტების ჩამონათვალი, მათი მოკლე აღწერა, მოსალოდნელი შედეგები და შედეგების შეფასების ინდიკატორები;
- დასაგეგმი წლების პრიორიტეტების საშუალოვადიანი ბიუჯეტი, რომელიც ჩაშლილი უნდა იყოს პროგრამების მიხედვით;
- დასაგეგმი წლისათვის მხარჯავ დაწესებულებებში დასაქმებულთა საორიენტაციო ზღვრული მოცულობები;
- დასაგეგმი წლებისათვის გამოსაყოფი ასიგნებების საორიენტაციო ზღვრული მოცულობები.

აღნიშნული ინფორმაციის მიღების შემდგომ საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო საქართველოს სამინისტროებთან კონსულტაციების საფუძველზე ამზადებს ინფორმაციას საქართველოს სამინისტროების ძირითადი მიმართულებებისა და ძირითადი მაკროეკონომიკური პროგნოზების შესახებ, რომელიც წარედგინება საქართველოს მთავრობას.

საქართველოს მთავრობის სხდომაზე განხილვის შემდგომ აღნიშნული ინფორმაცია ეგზავნება საქართველოს პარლამენტს. საქართველოს პარლამენტის შესაბამისი კომიტეტების დასკვნების გათვალისწინებით საქართველოს სამინისტროები ამტკიცებენ მათ საშუალოვადიან სამოქმედო გეგმებს და უგზავნიან საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს.

საქართველოს სამინისტროების საშუალოვადიანი სამოქმედო გეგმების, მხარჯავი დაწესებულებების მიერ წარმოდგენილი ინფორმაციის, მაკროეკონომიკური პროგნოზებისა და პროგნოზირებული საფინანსო რესურსის საფუძველზე საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო ამზადებს ქვეყნის ძირითადი მონაცემებისა და მიმართულებების დოკუმენტის პირველად ვარიანტს.

ქვეყნის ძირითადი მონაცემებისა და მიმართულებების დოკუმენტში საქართველოს საბიუჯეტო კოდექსით გათვალისწინებული ინფორმაცია წარმოდგენილი უნდა იყოს შემდეგი სტრუქტურის მიხედვით:

- დოკუმენტის პირველ ნაწილში წარმოდგენილი უნდა იყოს საქართველოს მთავრობის მიერ დასახული მიზნები, რისი მიღწევა სურს საშუალოვადიან პერიოდში და რა ძირითადი სამოქმედო გეგმები აქვს დასახული აღნიშნული მიზნების მისაღწევად.
- მეორე ნაწილში აღწერილი უნდა იყოს ქვეყანაში არსებული მაკროეკონომიკური სიტუაციის მოკლე ანალიზი, ძირითადი მაკროეკონომიკური ინდიკატორების ფაქტიური და საპროგნოზო მაჩვენებლები და მათი აღწერა;
- მაკროეკონომიკური სიტუაციის აღწერის შემდგომ წარმოდგენილი უნდა იყოს გასული ორი წლის ბიუჯეტის შესრულების საბოლოო შედეგები, შემოსულობების ფაქტიური მაჩვენებლები და ბიუჯეტიდან დაფინანსებული მნიშვნელოვანი ღონისძიებები;
- შემდგომ ნაწილში მოცემული უნდა იყოს მიმდინარე საბიუჯეტო წლის და დასაგეგმი წლების ნაერთი და სახელმწიფო ბიუჯეტის აგრეგირებული მაჩვენებლები და საფინანსო რესურსის პროგნოზების მოკლე აღწერა;
- დოკუმენტის მეხუთე ნაწილში წარმოდგენილი უნდა იყოს დასაგეგმი წლებისათვის სახელმწიფო ბიუჯეტის დაფინანსებაზე მყოფი ორგანიზაციების რიცხოვნობის და ასიგნებების საორიენტაციო ზღვრული მოცულობები. ასიგნებების საორიენტაციო ზღვრულ მოცულობაში არ უნდა იყოს გათვალისწინებული დონორების მიერ დაფინანსებული პროგრამები და მათ ფარგლებში სახელმწიფოს თანადაფინანსებისა და თანამონაწილეობისთვის საჭირო ასიგნებები. ზღვრული მოცულობების გაანგარიშებისას საქართველოს ფინანსთა სამინისტრომ უნდა გაითვალისწინოს შემდეგი გარემოებები:
 - საქართველოს პარლამენტის და საქართველოს კონტროლის პალატის ზღვრულ მოცულობებში უნდა გაითვალისწინოს საქართველოს პარლამენტის შესაბამისი დადგენილებით გათვალისწინებული ასიგნებები;
 - საქართველოს საკონსტიტუციო სასამართლოს და საერთო სასამართლოების ასიგნებების განსაზღვრისას, საქართველოს საბიუჯეტო კოდექსის 42-ე მუხლის შესაბამისად არ უნდა

- შეამციროს აღნიშნული ორგანიზაციების ხარჯების მოცულობა მიმდინარე წლის მოცულობასთან შედარებით;
- საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს შეთხვევაში უნდა გაითვალისწინოს, რომ საქართველოს პროკურატურისათვის გამოყოფილი ხარჯების მოცულობა არ უნდა იყოს წინა წლის შესაბამის მოცულობაზე ნაკლები;
 - საქართველოს კულტურის და ძეგლთა დაცვის და საქართველოს სპორტისა და ახალგაზრდობის სამინისტროების ასიგნებების ზღვრული მოცულობების განსაზღვრისას საქართველოს საბიუჯეტო კოდექსის 44-ე მუხლის მოთხოვნები;
 - საშტატო განრიგით გათვალისწინებულ თანამშრომელთა რაოდენობა და მათი თანამდებობრივი სარგობის წლიური მოცულობა გაითვალისწინოს მიმდინარე წელს მოქმედი საშტატო განრიგის მიხედვით;
 - შტატგარეშე თანამშრომელთა სახელფასო ფონდი განსაზღვროს არაუმეტეს მიმდინარე წელს არსებული ოდენობისა;
 - მივლინებების, ოფისის, ტრანსპორტის, ტექნიკის და იარაღის ექსპლოატაციისა და მოვლა-შენახვის (გარდა საქართველოს თავდაცვის და შინაგან საქმეთა სამინისტროების) და საბიუჯეტო ორგანიზაციის ფუნქციონირებასთან დაკავშირებული სხვა მიმდინარე ხარჯები განსაზღვროს გასული და მიმდინარე წლების სტატისტიკური მონაცემების გათვალისწინებით. ამასთან აღნიშნული ხარჯები არ უნდა იყოს მიმდინარე წლის გეგმიურ მაჩვენებელზე მეტი;
 - პროგრამების და მათ ფარგლებში განსახორციელებელი ქვეპროგრამებისა და დონისძიებებისათვის საჭირო თანხები განსაზღვროს მათი შესრულების გასული და მიმდინარე სტატისტიკური ინფორმაციის და საფინანსო რესურსის პროგნოზის გათვალისწინებით. გარდა ამისა პროგრამების ბიუჯეტის განსაზღვრისას გაანალიზებულ უნდა იქნეს გასულ წლებში შესაბამისი პროგრამის ფარგლებში დაგეგმილი და ფაქტიურად მიღწეული შედეგები;
 - პრემიერ-მინისტრის სიტყვიერი დავალებების შესაბამისად, ფინანსთა სამინისტრო უფლებამოსილია შეამციროს ან გაზარდოს ზემოთაღნიშნული პრინციპებით გაანგარიშებული ზღვრული მოცულობები;
- დოკუმენტის მეექვსე ნაწილში წარმოდგენილი უნდა იყოს მთავრობის მიერ დასახული მიზნების მისაღწევად დაგეგმილი პრიორიტეტული მიმართულებები, თითოეული მათგანის მოკლე აღწერა, მათ ფარგლებში მხარჯავი დაწესებულებების მიერ დაგეგმილი პროგრამები, მათი აღწერა და მოსალოდნელი შედეგები;
 - დოკუმენტის ბოლო ნაწილში მოცემული უნდა იყოს მთავრობის მიერ განსაზღვრული პრიორიტეტული მიმართულებების ფარგლებში მხარჯავი დაწესებულებების მიერ დაგეგმილი თითოეული პროგრამის დაფინანსების მოცულობა დასაგეგმი საბიუჯეტო წლებისათვის. აღნიშნულ ნაწილში წარმოდგენილი უნდა იყოს პროგრამის განხორციელებაზე მიმართული მთლიანი სახსრები და მათ შორის გამოყოფილი უნდა იყოს ბიუჯეტით გასათვალისწინებელი თანხის მოცულობა;
 - დოკუმენტს თან უნდა ახლდეს შესაბამისი დანართები, სადაც წარმოდგენილი იქნება განახლებული მაკროეკონომიკური პროგნოზები;

3. ბიუჯეტის სტრუქტურა

პროგრამულ ბიუჯეტზე გადასვლის შემდგომ ბიუჯეტის კანონში ძირითადი ყურადღება გამახვილებული იქნება დაგეგმილი პროგრამების მოსალოდნელ შედეგებზე და არა საბიუჯეტო ორგანიზაციებისათვის გამოყოფილ ასიგნებებზე, რისი გათვალისწინებითაც ბიუჯეტის კანონის პროექტი უნდა შემუშავდეს შემდეგი სტრუქტურის მიხედვით:

3.1 - სახელმწიფო ბიუჯეტის ძირითადი მაჩვენებლები (პირველი თავი)

აღნიშნული თავში წარმოდგენილი იქნება სახელმწიფო ბიუჯეტის ბალანსი საბიუჯეტო კლასიფიკაციის მიხედვით. მონაცემები წარმოდგენილი უნდა იყოს გასული და მიმდინარე წლებისათვის, ხოლო დასაგეგმი წლის მონაცემები უნდა დაიყოს საბიუჯეტო და დონორების დაფინანსებად. ასევე აღნიშნული თავი უნდა მოიცავდეს ინფორმაციას სახელმწიფო ბიუჯეტის შემოსულობების და გადასახდელების მთლიანი მაჩვენებლებისა და ნაშთის ცვლილების შესახებ.

3.2 - სახელმწიფო ბიუჯეტის შემოსავლები (მეორე თავი)

აღნიშნულ თავში წარმოდგენილი უნდა იყოს შემოსავლების ჩაშლა საბიუჯეტო კლასიფიკაციის მიხედვით და მონაცემები წარმოდგენილი უნდა იყოს როგორც დასაგეგმი, ასევე გასული და მიმდინარე წლებისათვის.

3.3 - სახელმწიფო ბიუჯეტის ხარჯები, არაფინანსური აქტივები და მათი ფუნქციონალური კლასიფიკაცია (მესამე თავი)

აღნიშნულ თავში წარმოდგენილი უნდა იყოს ხარჯების მთლიანი მოცულობა, არაფინანსური აქტივების ზრდის მთლიანი მოცულობა ჩაშლილი მხარჯავი დაწესებულებების მიხედვით, არაფინანსური აქტივების კლების მთლიანი მოცულობა ჩაშლილი საბიუჯეტო კლასიფიკაციის ძირითადი კატეგორიების მიხედვით და ხარჯების და არაფინანსური აქტივების ზრდის ფუნქციონალური კლასიფიკაცია.

3.4 - სახელმწიფო ბიუჯეტის მთლიანი სალდო, ფინანსური აქტივებისა და ვალდებულებების ცვლილება (მეოთხე თავი)

აღნიშნულ თავში წარმოდგენილი უნდა იყოს:

- სახელმწიფო ბიუჯეტის მთლიანი სალდოს მოცულობა;
- ფინანსური აქტივების ზრდის და კლების მოცულობები ჩაშლილი საბიუჯეტო კლასიფიკაციის მიხედვით გასული, მიმდინარე და დასაგეგმი წლებისათვის;
- სახელმწიფო ვალების ზრდის მოცულობა, მათ შორის საერთაშორისო საფინანსო ორგანიზაციებისა და უცხო ქვეყნების მთავრობების მიერ საქართველოს მთავრობისათვის გამოსაყოფი გრძელვადიანი საინვესტიციო, შეღავათიანი კრედიტები ჩაშლილი პროექტების მიხედვით გასული, მიმდინარე და დასაგეგმი წლებისათვის;
- ვალდებულებების კლების მაჩვენებელი გასული, მიმდინარე და დასაგეგმი წლებისათვის;
- შესაბამისი წლის ბოლოსათვის სახელმწიფო ვალის საპროგნოზო ზღვრული მოცულობა ჩაშლილი კრედიტორების (გარდა სახელმწიფო ფასიანი ქაღალდების) მიხედვით;

3.5 - სახელმწიფო ბიუჯეტის პრიორიტეტები და პროგრამები (მეხუთე თავი)

აღნიშნულ თავში წარმოდგენილი იქნება სახელმწიფო ბიუჯეტის პრიორიტეტები, ამ პრიორიტეტების ფარგლებში, შესაბამისი წლის განმავლობაში სახელმწიფო ბიუჯეტით გამოყოფილი ასიგნებებით მხარჯავი დაწესებულებების მიერ განსახორციელებელი პროგრამები (ქვეპროგრამები/ღონისძიებები), მათი აღწერა და მიზანი.

ძირითადად ყველა პროგრამა დაკავშირებული უნდა იყოს ქვეყნის პრიორიტეტებთან და განხორციელდეს ამ პრიორიტეტების მიზნების მისაღწევად, თუმცა ბიუჯეტში შესაძლებელია იყოს წარმოდგენილი რამდენიმე პროგრამა, რომელიც არ ემსახურება კონკრეტულ პრიორიტეტულ მიმართულებას, მაგრამ მის ფარგლებში დაგეგმილ ქვეპროგრამებს და ღონისძიებებს მნიშვნელოვანი როლი ენიჭება სახელმწიფო ფუნქციების შესასრულებლად და მათი განხორციელება ყველა პრიორიტეტისათვის აუცილებელია.

3.5.1 - პროგრამა

პროგრამა წარმოადგენს ბიუჯეტით განსაზღვრული პრიორიტეტების მიზნების მისაღწევად განსახორციელებელი ღონისძიებების ერთობლიობას, რომლებიც დაჯგუფებულია მსგავსი შინაარსის მიხედვით და ხორციელდება გრძელვადიან პერიოდში ერთი საბოლოო შედეგის მისაღწევად.

ბიუჯეტით განსაზღვრული პროგრამისათვის აუცილებელია შესაბამისი წლის ბიუჯეტის კანონით გამოყოფილი იყოს ასიგნებები და ქონდეს შესაბამისი პროგრამული კოდი.

პროგრამები უნდა ჩამოყალიბდეს მხარჯავი დაწესებულებების კომპეტენციის და იურიდიული მანდატიდან გამომდინარე. ერთი პროგრამის განმახორციელებელი უნდა იყოს ერთი მხარჯავი დაწესებულება.

უმეტეს შემთხვევაში პროგრამები უნდა იყოს გრძელვადიანი და მუდმივი, თუმცა შესაძლებელია სპეციფიკიდან გამომდინარე არსებობდეს პროგრამები, რომლებიც განხორციელდება კონკრეტული წლის განმავლობაში.

ბიუჯეტის მე-5 თავში წარმოდგენილი უნდა იყოს თითოეული პროგრამის აღწერა და მიზანი, ანუ უნდა გაიწეროს რა ღონისძიებებია დაგეგმილი პროგრამის ფარგლებში და რას უნდა მივაღწიოთ პროგრამის განხორციელებით.

პროგრამა რამდენიმე ტიპის შეიძლება იყოს, მაგრამ ყველა მათგანი უნდა წარმოადგენდეს იმ ღონისძიებების ერთობლიობას, რომლებიც ემსახურებიან საერთო საბოლოო შედეგების მიღებას, პრიორიტეტის მიზანს. პროგრამას უნდა ქონდეს მისი მიზანი და ბიუჯეტი.

პროგრამა შინაარსით ძირითადად შეიძლება იყოს:

- **მართვის და რეგულირების**

პროგრამა განეკუთვნება ამ ტიპს, თუ იგი მოიცავს ისეთ ღონისძიებებს, რომლებიც ადმინისტრაციული ხასიათისაა და ხელს უწყობს სისტემის გამართულ ფუნქციონირებას ან/და დაკავშირებულია შესაბამის სფეროში სახელმწიფო პოლიტიკის შემუშავებასთან და სხვადასხვა საკითხების რეგულირებასთან. ამ ტიპის პროგრამა შესაძლოა იყოს წმინდა ადმინისტრირების და მართვის, როდესაც მოიცავს მხოლოდ ისეთ ღონისძიებებს, როგორცაა აპარატის შენახვის ხარჯები, ხოლო თუ პროგრამაში ადმინისტრაციულ საკითხებთან დაკავშირებული ღონისძიებების გარდა ასევე ერთიანდება პოლიტიკის დამგეგმავი სტრუქტურული დანაყოფების მიერ გასატარებელი ღონისძიებებიც მაშინ პროგრამის ეს ტიპი უფრო რეგულირების ხასიათს იძენს.

სამინისტროების უმრავლესობაში არსებობს როგორც სამინისტროს ფუნქციონირების ტექნიკურ საკითხებზე მომუშავე, ასევე შესაბამის სფეროში პოლიტიკის შემუშავებელი დეპარტამენტები, რისი გათვალისწინებითაც სამინისტროების აპარატები, იმ შემთხვევაში თუ ისინი არ წარმოადგენენ რომელიმე კონკრეტული პროგრამის შემადგენელ ნაწილს, მიზანშეწონილია ჩამოყალიბდეს როგორც შესაბამისი სფეროს პოლიტიკის შემუშავების და პროგრამების მართვის პროგრამა, რომელიც შინაარსით განეკუთვნება „მართვისა და რეგულირების“ პროგრამის ტიპს, ხოლო თუ აპარატი მოიცავს მხოლოდ ადმინისტრაციულ და ფუნქციონირებისთვის აუცილებელ ხარჯებს ჩამოყალიბდეს, როგორც „პროგრამების ადმინისტრირება და მართვა“, რომელიც ასევე „მართვისა და რეგულირების“ ტიპის პროგრამას განეკუთვნება

- **მომსახურების მიწოდების**

ამ ტიპის პროგრამა ორიენტირებულია კონკრეტულ გრძელვადიან შედეგებზე ან/და ემსახურება მუდმივ მიზანს. ასეთ პროგრამებში ერთიანდება ისეთი ღონისძიებები, რომლებიც უშუალოდ მომსახურებას უწყევს ბენეფიციარს და არ ახდენს მის სუბსიდირებას. მისი ქვეპროგრამებისთვის მოკლევადიანი შედეგები განისაზღვრება კონკრეტული რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლებით. ასეთ შემთხვევაში სახელმწიფოს დაფინანსებით ხორციელდება ისეთი ღონისძიებები, რომლების ბენეფიციარიც პირდაპირ მოსახლეობა ან მათი მომსახურე არამომგებიანი დაწესებულებებია.

- **სუბსიდირების**

მსგავსი ტიპის პროგრამების ქვეპროგრამები და ღონისძიებები მიზნად ისახავენ სხვადასხვა სოციალური ფენის ან ობიექტების სუბსიდირებას, სახელმწიფო მხრიდან დახმარების და თანამონაწილეობის სახით. სუბსიდირების პროგრამების ქვეპროგრამების შეფასების ინდიკატორები ასევე გამოისახება რაოდენობრივ ინდიკატორებში, ხოლო პროგრამის საბოლოო შედეგი ხშირ შემთხვევაში იქნება მოსახლეობის გარკვეული ფენის მდგომარეობის ან გარკვეული სფეროს მდგომარეობის მნიშვნელოვანი გაუმჯობესების გამოხატულება, რომელიც ასევე შეფასდება სათანადო ინდიკატორებით;

- **ინფრასტრუქტურული**

აღნიშნული პროგრამის ფარგლებში განსახორციელებელი ქვეპროგრამები ძირითად ემსახურება სხვადასხვა ინფრასტრუქტურის განვითარებას, მშენებლობას, რეაბილიტაციას ან აღჭურვას. პროგრამის შუალედური შედეგი უმეტეს შემთხვევაში იქნება მსხვილი ობიექტის და ობიექტთა ჯგუფის გამართული ინფრასტრუქტურა, ხოლო საბოლოო შედეგი ის ეფექტი, რასაც აღნიშნული ინფრასტრუქტურა ემსახურება მსგავსი პროგრამების შეფასების ინდიკატორების უმეტესობის გამოსახვა შესაძლებელია რაოდენობრივ ინდიკატორებში. ამ ტიპის პროგრამების უმრავლესობა თავის მხრივ მოხვედბა კაპიტალური ბიუჯეტის დანართშიც.

პროგრამა ხანგრძლივობის მიხედვით შეიძლება იყოს:

- **მიმდინარე** (მუდმივი) - როდესაც მოიცავს ისეთ საკითხებს რაც მხარჯავი დაწესებულებისთვის კანონმდებლობით განსაზღვრული ძირითადი ფუნქციაა და მუდმივად ხორციელდება;
- **მრავალწლიანი** - როდესაც ემსახურება რომელიმე პრობლემის გადაწყვეტას, ახალი პოლიტიკის შემუშავებას, ახალი სისტემის ან მომსახურების დანერგვას და ა.შ. პროგრამების უმეტესობა მრავალწლიანი უნდა იყოს, ვინაიდან ის უნდა ემსახურებოდეს გლობალური საბოლოო შედეგის მიღწევას, ისეთი ტიპის ღონისძიებები, რომელთა საბოლოო შედეგი მალევე მიიღწევა (ერთი წლის მანძილზე) ძირითად შემთხვევაში უნდა ჩამოყალიბდეს ქვეპროგრამების სახით, რომელიც თავისმხრივ პროგრამის შემადგენელი ნაწილია.
- **ერთწლიანი** (მოკლევადიანი) – იშვიათ სპეციფიკურ შემთხვევაში, როდესაც პროგრამის საბოლოო მიზნის მიღწევა შესაძლებელია ერთი საანგარიშო წლის განმავლობაში პროგრამა შესაძლოა მოკლევადიანიც იყოს. მოკლევადიანი პროგრამა შესაძლებელია იყოს იმ შემთხვევაში, თუ შედეგი რომელიც პროგრამის დასრულების შედეგად მიიღწევა საბოლოოა და იგი თავის მხრივ არ წამოადგენს სხვა პროცესის შემადგენელ ნაწილს;

გარდა პროგრამებისა სახელმწიფო ბიუჯეტით შესაძლებელია დაფინანსდეს ისეთი მხარჯავი დაწესებულებები, რომლებსაც მთავრობის დადგენილებით განსაზღვრული ნუსხის თანახმად არ ევალებათ ბიუჯეტის პროექტის პროგრამული ფორმატით წარმოდგენა, მაგრამ, მათ არსებითი მნიშვნელობა ენიჭებათ ქვეყნის ფუნქციონირებისათვის. იმ შემთხვევაში, თუ მხარჯავი დაწესებულება ბიუჯეტში წარმოდგენილი არ არის პროგრამული სტრუქტურის მიხედვით, მე-5 თავში აუცილებელია გაიწეროს თუ რას ემსახურება მისი ფუნქციონირება.

პროგრამების გამოვლენისას მხარჯავმა დაწესებულებამ უნდა გაითვალისწინოს, შემდეგი ფაქტორები:

- პროგრამა უნდა შეესაბამებოდეს მთავრობის მიერ განსაზღვრულ ქვეყნის რომელიმე პრიორიტეტს;
- თუ მხარჯავი დაწესებულების ძირითადი ფუნქციისა და ადმინისტრირების ხარჯების გამოყოფა შეუძლებელია ადმინისტრირების ხარჯებიც გაერთიანდება იმ ძირითად პროგრამასთან, რომელსაც ემსახურება მხარჯავი დაწესებულება;
- პროგრამის განმახორციელებელი და საბოლოო შედეგების მიღწევაზე პასუხისმგებელია მხოლოდ ერთი მხარჯავი დაწესებულება, ხოლო პროგრამის ფარგლებში ქვეპროგრამების განმახორციელებელი შესაძლებელია იყოს ამავე მხარჯავი დაწესებულების კონტროლს დაქვემდებარებული რამდენიმე საბიუჯეტო ორგანიზაცია. პროგრამის ფარგლებში განსახორციელებელი ქვეპროგრამებს უმეტეს შემთხვევაში ერთი განმახორციელებელი ეყოლება.
- მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული, რომ პროგრამა იქნება პროგრამული ბიუჯეტის ძირითადი კატეგორია, რომელსაც ექნება წლიური საბიუჯეტო კანონით დამტკიცებული გეგმა.

3.5.2 - ქვეპროგრამები/ღონისძიებები

პროგრამების გამოკვეთის შემდეგ აუცილებელია მისი კვლავ დაყოფა ძირითად მიმართულებებად ანუ ქვეპროგრამებად, რომელთაც უმეტეს შემთხვევაში ეყოლება შესაბამისი მხარჯავი დაწესებულების

კონტროლს დაქვემდებარებული ერთი განმახორციელებელი საბიუჯეტო ორგანიზაცია და იქნება კონკრეტული შედეგის მისაღებად აუცილებელი ღონისძიებების ერთობლიობა. ქვეპროგრამებიც შინაარსობრივად იყოფა იგივე ტიპებად, როგორც პროგრამები.

ქვეპროგრამა დაკავშირებულია შუალედურ შედეგებთან, მისი განხორციელების შემდეგ უნდა მიიღწეს კონკრეტული მდგომარეობა, რაც თავის მხრივ ხელს უწყობს პროგრამის საბოლოო შედეგის მიღწევას. ქვეპროგრამა თავისი შინაარსით უნდა გაიწეროს დასაგეგმი წლის მასშტაბით, მას უნდა ჰქონდეს კონკრეტული შედეგი, რისი მიღწევაც შესაძლებელია ერთ საანგარიშო წლის მანძილზე.

ბიუჯეტის კანონში აუცილებელია წარმოდგენილი იყოს თითოეული ქვეპროგრამის აღწერა, მიზანი და დაფინანსების მოცულობა. დაფინანსების მოცულობის წარმოდგენა აუცილებელი არ არის იმ პროგრამების ქვეპროგრამებზე, რომლებიც თავისი შინაარსით განეკუთვნება „მართვისა და რეგულირების ტიპს“.

მისი შინაარსიდან და მოცულობიდან გამომდინარე ქვეპროგრამა შესაძლოა თავის მხრივ მოიცავდეს ღონისძიებებს. ღონისძიები და მათი დაფინანსება უმეტეს შემთხვევაში ვერ მოხვდება პროგრამული ბიუჯეტის კანონის ძირითად თავებში, მიუხედავად ამისა, პროგრამული ბიუჯეტის შედგენისას აუცილებელია თითოეული პროგრამის და ქვეპროგრამის ფარგლებში გასატარებელი ღონისძიებების ზუსტი ჩამონათვალის და აღწერის განსაზღვრა, ვინაიდან რეალურად სწორედ წარმატებულად განხორციელებული თითოეული ღონისძიების მოკლევადიან შედეგზეა დამოკიდებული მთლიანი პროგრამის შესრულების ხარისხი.

სამინისტროებმა და სხვა მხარჯავმა დაწესებულებებმა მიზანშეწონილია ქვეპროგრამები ისე ჩამოაყალიბონ, რომ თითოეული მათგანის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი იყოს ერთი საბიუჯეტო ორგანიზაცია (ან მისი სტრუქტურული ერთეული), ამასთან შესაძლებელია ერთი საბიუჯეტო ორგანიზაცია ახორციელებდეს რამდენიმე ქვეპროგრამას.

ისეთი პროგრამები, რომლებიც ძირითადად დაკავშირებულია ინფრასტრუქტურული პროექტების განხორციელებასთან, შესაძლებელია დაიყოს არა ქვეპროგრამებად არამედ სხვადასხვა კაპიტალურ პროექტებად, თუმცა თავისი შინაარსით აღნიშნული პროექტებიც ქვეპროგრამებს წარმოადგენს.

3.6 - საბიუჯეტო ასიგნებები და პროგრამების დაფინანსება (მეექვსე თავი)

აღნიშნულ თავში წარმოდგენილი უნდა იყოს საბიუჯეტო წლის განმავლობაში განსახორციელებელი პროგრამებისათვის სახელმწიფო ბიუჯეტიდან გამოყოფილი ასიგნებები და იმ მხარჯავი დაწესებულებების დაფინანსების მოცულობა, რომლებიც ბიუჯეტში არ არიან წარმოდგენილი პროგრამული სტრუქტურით. ასევე ამ თავში წარმოდგენილი იქნება კანონმდებლობით განსაზღვრული სხვადასხვა კატეგორიის საერთო-სახელმწიფოებრივი მნიშვნელობის გადასახდელებისათვის გამოყოფილი ასიგნებები.

პროგრამები და მათი დაფინანსება დაჯგუფებული უნდა იყოს მხარჯავი დაწესებულებების მიხედვით. თითოეული მხარჯავი დაწესებულების დაფინანსების მთლიანი მოცულობა, აღნიშნულ თავში გათვალისწინებული ყველა პროგრამა, ქვეპროგრამა და ღონისძიება ჩაშლილი უნდა იყოს საბიუჯეტო კლასიფიკაციის „ხარჯების ეკონომიკური კლასიფიკაციის“ პირველი თანრიგის მიხედვით, ხოლო „არაფინანსური აქტივების და მათზე ოპერაციების“ და „ფინანსური აქტივებისა და ვალდებულებების და მათზე ოპერაციების კლასიფიკაციის“ მეორე თანრიგის მიხედვით. ამასთან, საბიუჯეტო კლასიფიკაციის „ხარჯები“-ს კატეგორიაში აუცილებელია გამოყოფილი იყოს „შრომის ანაზღაურების“ მუხლით გათვალისწინებული ასიგნებები. ამავე თავში უნდა იყოს წარმოდგენილი მხარჯავი დაწესებულების სამტატო რიცხოვნობა.

წლიურ სახელმწიფო ბიუჯეტის კანონში პროგრამის დაფინანსება წარმოდგენილი უნდა იყოს როგორც დასაგეგმი, ასევე გასული და მიმდინარე წლებისათვის. ამასთან, დასაგეგმი წლის ასიგნებები გაყოფილი უნდა იყოს საბიუჯეტო სახსრებად და დონორების დაფინანსებად.

იმის გათვალისწინებით, რომ პროგრამულ ფორმატში ბიუჯეტი პირველად შემუშავდება 2012 წელს, 2012 წელს პროგრამული ფორმატით ბიუჯეტი წარმოდგენილი იქნება მხოლოდ 2012 წლისთვის (დასაგეგმი წელი), ხოლო 2013 წელს 2012-2013 წლებისთვის (მიმდინარე და დასაგეგმი წლები).

3.7 - ავტონომიური რესპუბლიკების და ადგილობრივი თვითმმართველი ერთეულების (მეშვიდე თავი)

აღნიშნულ თავში წარმოდგენილი უნდა იყოს დეტალური ინფორმაცია ავტონომიური რესპუბლიკებისა და ადგილობრივი თვითმმართველი ერთეულებისათვის წლიური სახელმწიფო ბიუჯეტის კანონით გათვალისწინებული ტრანსფერების შესახებ.

წარმოდგენილი უნდა იყოს ავტონომიური რესპუბლიკების და თითოეული თვითმმართველი ერთეულის მიხედვით ტრანსფერის მთლიანი მოცულობა და მათი ჩაშლა, თუ რამდენს შეადგენს გათანაბრებითი, მიზნობრივი და სპეციალური ტრანსფერი.

მიზნობრივი ტრანსფერის გამოყოფის შემთხვევაში აუცილებელია მიეთითოს თუ რომელი დელეგირებული ღონისძიებების დასაფინანსებლად არის გამოყოფილი აღნიშნული ტრანსფერი.

3.8 - მარეგულირებელი ნორმები (მერვე თავი)

აღნიშნულ თავში წარმოდგენილი უნდა იყოს ის ძირითადი მუხლები, რომლებმაც საბიუჯეტო წლის განმავლობაში უნდა დაარეგულირონ ბიუჯეტის აღსრულებასთან დაკავშირებული საკითხები.

4. ბიუჯეტის თანდართული მასალები

საქართველოს საბიუჯეტო კოდექსის მიხედვით საქართველოს პარლამენტს ქვეყნის ძირითადი მონაცემებისა და მიმართულებების დოკუმენტთან და წლიურ სახელმწიფო ბიუჯეტის კანონის პროექტთან ერთად წარედგინება სახელმწიფო ბიუჯეტის პროექტის თანდართული მასალები, რომლებიც მოიცავს:

- კანონის პროექტის განმარტებით ბარათს, სადაც წარმოდგენილი უნდა იყოს ძირითადი მაკროეკონომიკური ინდიკატორების და ფისკალური მაჩვენებლების პროგნოზები და მათი აღწერა, ასევე უნდა მოიცავდეს ბიუჯეტის კანონის პროექტით გათვალისწინებულ ძირითად პროგრამებსა და ღონისძიებებს და მათი დაფინანსების მოცულობას;
- მიმდინარე წლის ბიუჯეტის შესრულების მოკლე მიმოხილვას;
- წლიური საბიუჯეტო კანონის ამოქმედებისათვის საჭირო საკანონმდებლო ცვლილებების პაკეტს;

პროგრამული ბიუჯეტის დანერგვის პარალელურად სახელმწიფო ბიუჯეტის კანონის პროექტის თანდართულ მასალებს ასევე დაემატება ინფორმაციული დანართების ორი პაკეტი:

1. პროგრამული ბიუჯეტის დანართი, სადაც ბიუჯეტით გათვალისწინებულ თითოეულ პროგრამაზე წარმოდგენილი იქნება დეტალური ინფორმაცია;
2. კაპიტალური ბიუჯეტის დანართი, სადაც წარმოდგენილი იქნება ინფორმაცია ბიუჯეტით დაფინანსებული ყველა კაპიტალური პროექტის შესახებ;

4.1. პროგრამული ბიუჯეტის დანართი

პროგრამების შესახებ ძირითადი ინფორმაცია წარმოდგენილი უნდა იყოს ბიუჯეტის კანონის მე-5 თავში, კერძოდ კანონის ძირითად ნაწილში მოცემული იქნება სრული ინფორმაცია თუ რას ემსახურება პროგრამა, რა ძირითადი ქვეპროგრამების და ღონისძიებებისგან შედგება ის და რა მიზნის მიღწევას დაგეგმილი მისი განხორციელებით.

პროგრამული ბიუჯეტის დანართში წარმოდგენილი იქნება პროგრამასთან დაკავშირებული ისეთი ინფორმაცია, რომელიც პროგრამული ბიუჯეტის დანერგვის საწყის ეტაპზე საქართველოს პარლამენტის მიერ არ დამტკიცდება და არ მიეცემა კანონის იურიდიული ძალა. ამის მთავარი მიზეზი არის ის გარემოება, რომ პროგრამული ბიუჯეტის დანერგვის საწყის ეტაპზე საკმაოდ რთული იქნება მოსალოდნელი შედეგების და შეფასების ინდიკატორების სწორად განსაზღვრა და მათი თავიდანვე კანონით დამტკიცების შემთხვევაში შესაძლებელია დადგეს ზოგიერთი პროგრამის ან/და ქვეპროგრამის განმახორციელებლის პასუხისმგებლობის საკითხი, რაც პროგრამულ ბიუჯეტთან დაკავშირებულ საუკეთესო პრაქტიკად არ განიხილება, ვინაიდან პროგრამული ბიუჯეტის დანერგვის საწყის ეტაპზე საკანონმდებლო პასუხისმგებლობის დაკისრება ხელს შეუშლის პროგრამული ბიუჯეტის სისტემის შემდგომ განვითარებას.

მოსალოდნელი შედეგებისა და შეფასების ინდიკატორების საკანონმდებლო დონეზე აყვანა ეტაპობრივად უნდა განხორციელდეს, მაშინ როდესაც პროგრამებისა და ქვეპროგრამების განმახორციელებლებს ექნებათ სათანადო გამოცდილება და პროგრამების მართვის პრაქტიკა.

მიუხედავად იმისა, რომ საწყის ეტაპზე პროგრამული ბიუჯეტის დანართში მოცემული ინფორმაცია არ დამტკიცდება და არ ექნება კანონის ძალა, მას მაინც დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, ვინაიდან ბიუჯეტის შესრულების ანგარიშებში ძირითადი აქცენტი სწორედ აღნიშნულ ინფორმაციაზე იქნება გადატანილი.

პროგრამული ბიუჯეტის დანართში ინფორმაცია წარმოდგენილი უნდა იყოს პრიორიტეტების მიხედვით და უნდა მოიცავდეს ყველა პროგრამის დაფინანსებას და შესაბამისად პრიორიტეტზე მიმართული სახსრების მთლიან ჯამს. ასევე თითოეული პროგრამის განხორციელებით მოსალოდნელ საბოლოო შედეგს და ამ შედეგის შეფასების ინდიკატორებს და პროგრამების ფარგლებში განსახორციელებელი ქვეპროგრამების/ღონისძიებების განხორციელებით მოსალოდნელ შუალედურ შედეგებს და მათი შეფასების ინდიკატორებს.

პროგრამული ბიუჯეტის დანართი წარმოდგენილი უნდა იყოს შემდეგი სტრუქტურით:

- პირველ ნაწილში წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია პრიორიტეტზე მიმართული სახსრების შესახებ, მასში შემავალი პროგრამების მიხედვით, კერძოდ:

პროგრამის კოდი	პრიორიტეტის დასახელება	დასაგეგმი წელი		დასაგეგმს + 1 წელი		დასაგეგმს + 2 წელი	დასაგეგმს + 3 წელი		
		მთლიანი დაფინანსება	მ.შ. ბიუჯეტით გამოყოფილი თანხა	მთლიანი დაფინანსება	მ.შ. ბიუჯეტით გამოყოფილი თანხა	მთლიანი დაფინანსება	მ.შ. ბიუჯეტით გამოყოფილი თანხა	მთლიანი დაფინანსება	მ.შ. ბიუჯეტით გამოყოფილი თანხა
	პროგრამა N1-ის დასახელება								
	პროგრამა N2-ის დასახელება								
	პროგრამა N3-ის დასახელება								
	პროგრამა N...-ის დასახელება								
	სულ პრიორიტეტზე მიმართული სახსრები								

- შემდგომ თითოეულ პროგრამაზე წარმოდგენილი უნდა იყოს:
 - პროგრამული კლასიფიკაციის კოდი;
 - პროგრამის დასახელება;
 - პროგრამის განმახორციელებელი;
 - პროგრამის აღწერა;
 - პროგრამის მოსალოდნელი საბოლოო შედეგი;
 - საბოლოო შედეგის შეფასების ინდიკატორები;
 - ინფორმაცია მასში შემავალი ქვეპროგრამების/ღონისძიებების შესახებ, კერძოდ:
 - პროგრამული კლასიფიკაციის კოდი (კანონის მე-5 თავის შესაბამისად);
 - ქვეპროგრამის/ღონისძიების დასახელება;
 - განმახორციელებელი ორგანიზაცია (ან მისი სტრუქტურული ერთეული);
 - ქვეპროგრამის/ღონისძიების აღწერა;
 - ქვეპროგრამის/ღონისძიების მოსალოდნელი შუალედური შედეგი;
 - შუალედური შედეგის შეფასების ინდიკატორები;

4.2. შუალედური და საბოლოო შედეგები

პროგრამული ბიუჯეტის, როგორც შედეგზე ორიენტირებული ბიუჯეტის ძირითადი მიზანი არის ის თუ რამდენად კარგად არის წარმოდგენილი ის შედეგი, რისთვისაც ესა თუ ის პროგრამა ხორციელდება. პროგრამულ ბიუჯეტში გამოიყენება **შუალედურ** (output) და **საბოლოო** (outcome) შედეგები.

საბოლოო შედეგი შინაარსით გლობალურია და ძირითადად **პროგრამების შედეგს** წარმოადგენს. ეს არის მდგომარეობა, რომელიც წინასწარ დაგეგმილი და გაანალიზებული პოლიტიკის განხორციელების

შედეგად უნდა დადგეს. საბოლოო შედეგი გულისხმობს გარკვეული პრობლემის სრულად აღმოფხვრას, არსებითად ახალი მდგომარეობის დამყარებას, ახალი წესის დანერგვას, მნიშვნელოვან გაუმჯობესებას შესაბამის სფეროში, რომელიც გავლენას ახდენს ქვეყნის პრიორიტეტებზე. საბოლოო შედეგის მიღწევა უმეტეს შემთხვევაში მხოლოდ მრავალწლიანი მცდელობის შემდეგ მიიღწევა და მისი დადგომა ხშირ შემთხვევაში გულისხმობს, პროგრამის მთლიანად ან არსებული ფორმით არსებობის შეწყვეტას. თუმცა ისეთი პროგრამებისთვის, რომლებიც თავისი შინაარსით მუდმივია და ემსახურება სახელმწიფოს მიერ განსახორციელებელ ძირითად საქმიანობას, საბოლოო შედეგიც ზოგადი ხასიათისაა, მდგომარეობის სტაბილურად შენარჩუნებაზე ან გაუმჯობესებაზე მიმართული და დასახული შედეგის მიღწევა ამ შემთხვევაში ვერ იქნება პროგრამის დასრულების ნიშანი.

შუალედური შედეგი საბოლოო შედეგისგან განსხვავებით თავისი შინაარსით წარმოადგენს პროგრამის ფარგლებში კონკრეტული ქვეპროგრამების/ღონისძიების გატარების შედეგად მიღებულ პროდუქტს. ის ბევრად უფრო კონკრეტულია ვიდრე საბოლოო შედეგი, უმეტეს შემთხვევაში გამოისახება კონკრეტული ციფრებით ან სხვა რაოდენობრივ გამოხატულებაში და წარმოადგენს არა პროგრამის დასრულების ნიშანს, არამედ მისი საბოლოო მიზნის მიღწევისგან გადადგმულ ნაბიჯებს და თავის მხრივ ზომავს ამ გზაზე მიღწეულ პროგრესს.

შესაბამისად საბოლოო შედეგები განისაზღვრება პროგრამისთვის, ხოლო შუალედური შედეგები მისი ქვეპროგრამებისთვის (ღონისძიებებისათვის), განსახვავებულია მათი შესრულების შეფასების ინდიკატორებიც.

საბოლოო შედეგის მიღწევის ვადად განისაზღვრება პროგრამის მიმდინარეობის პერიოდი, ხოლო შუალედური შედეგის შესრულებისთვის მისი დადგომის ვადა უმეტეს შემთხვევაში ერთწლიანია (საბიუჯეტო წელზე მიზმული). შუალედური შედეგები თავის მხრივ შესაძლებელია საბოლოო შედეგის მიღწევისკენ პროგრესის მაჩვენებლად იქნეს გამოყენებული.

თავად წლიური ბიუჯეტის კანონში გაწერილი უნდა იყოს პრიორიტეტების ფარგლებში განსახორციელებელი პროგრამების (ქვეპროგრამების) აღწერა და მათი მიზნები, ხოლო შუალედური და საბოლოო შედეგები აღწერილი იქნება ბიუჯეტის თანდართულ მასალებში.

პროგრამული ბიუჯეტის შედგენისას მხარჯავი დაწესებულებების მხრიდან დიდი ყურადღება უნდა დაეთმოს საბოლოო და შუალედური შედეგების სწორად ჩამოყალიბებას. შედეგი უნდა ასახავდეს იმ სამომავლო მდგომარეობას, რისთვისაც ხორციელდება პროგრამა და მისი ქვეპროგრამა. შედეგები ჩამოყალიბებული უნდა იყოს ნათლად და კონკრეტულად, ხოლო მისი მიღწევის გზები წარმოდგენილი უნდა იყოს პროგრამის (ქვეპროგრამის/ღონისძიების) აღწერაში.

პროგრამების საბოლოო შედეგებზე პასუხისმგებელია მთლიანად მხარჯავი დაწესებულება და მისი მენეჯმენტი, ვინაიდან სწორედ ისინი გეგმავენ და მართავენ პროგრამებს, ხოლო პროგრამების ფარგლებში დაგეგმილი ქვეპროგრამების და ღონისძიებების შედეგების მიღწევაზე პასუხისმგებელი უნდა იყოს მისი განმახორციელებელი საბიუჯეტო ორგანიზაცია (ან მისი რომელიმე სტრუქტურული ერთეული, ვისაც უშუალოდ ევალება ქვეპროგრამის (ღონისძიების) განხორციელება).

4.3 - შესრულების შეფასების ინდიკატორები

პროგრამების, ქვეპროგრამების და მათ ფარგლებში განსახორციელებელი ღონისძიებების აღწერა წარმოადგენს შესრულების შეფასების ინდიკატორების შემუშავების ბაზას. შესრულების ინდიკატორი წარმოადგენს მიღწეული შედეგების შეფასების საშუალებას, თუ რამდენად აღწევს პროგრამა დასახულ მიზნებს. შეფასების ინდიკატორების განსაზღვრისას აუცილებელია კარგად მოხდეს გააზრება თუ რა განსხვავებაა პროგრამის საბოლოო შედეგსა და მისი ქვეპროგრამების ფარგლებში მისაღწევ შუალედურ შედეგებს შორის. პროგრამის საბოლოო შედეგი არის ის სასურველი მდგომარეობა, რომლითაც ფართო საზოგადოება ისარგებლებს, ხოლო ქვეპროგრამების ფარგლებში მისაღები შუალედური შედეგები წარმოადგენს კონკრეტულ და გაზომვად ერთეულებში მოცემულ ინფორმაციას, როგორცაა მიღებული პროდუქტების რაოდენობა, გაწეული მომსახურების ხარისხი, ბენეფიციართა რაოდენობა და ა.შ. საბოლოო შედეგის ინდიკატორი ზომავს პროგრამის ძირითადი მისიის განხორციელებას და ხშირად მისი გაზომვა ერთწლიან პერიოდზე შეუძლებელია. შესაბამისად პროგრამის საბოლოო შედეგის ინდიკატორი მრავალწლიანია ან მოიცავს პროგრამის განხორციელების მთელ ვადას და წლიური შეფასებისთვის შესაძლებელია გამოყენებული იქნეს პროგრესის მაჩვენებლები ანუ საბოლოო შედეგის მისაღწევად განსახორციელებელ ღონისძიებათა რა ნაწილია შესრულებული საანგარიშო პერიოდის ბოლოს. საბოლოო შედეგების შეფასების ინდიკატორები არ შეიძლება იყოს ერთჯერადი და მოკლევადიანი, შესრულების შეფასების პროცესი განგრძობითი პროცესია და უნდა მისწრაფოდეს ხარისხის მუდმივი კონტროლისაკენ. შესრულების შეფასების ინდიკატორების ჭარბად გამოყენება ასევე

არაეფექტურ შედეგს იძლევა, შესაბამისად თითოეულ მოსალოდნელ შედეგზე წარმოდგენილი უნდა იყოს არაუმეტეს 5 ინდიკატორი.

გასათვალისწინებელია, რომ მართვის და რეგულირების ტიპის პროგრამებსა და ქვეპროგრამებზე, რომლებიც წმინდა ადმინისტრაციული ხასიათისაა შესრულების შეფასების ინდიკატორების წარმოდგენა აუცილებელი არ არის.

შედეგების ინდიკატორი უნდა ზომავდეს მიზანს, რომელიც არის რეალისტური და მიღწევადი. შეფასების ინდიკატორების შემუშავებისას მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული, რომ ისინი უნდა იყოს:

- სასარგებლო – პოლიტიკის განმახორციელებლებს უნდა აწვდიდეს შინაარსობრივ და ღირებულ ინფორმაციას;
- შედეგზე ორიენტირებული – უნდა გამოხატავდეს დასახულ შედეგთან მიმართებას;
- ნათელი და გაზომვადი – იოლად აღქმადი და გასაგები ენით აღწერილი, რათა ყველა დაინტერესებულმა მხარემ შეძლოს მისი გაგება, გამოყენება და მათი მეშვეობით მიღწეული შედეგების შეფასება;
- შესაბამისი და მიღწევადი – ინდიკატორი უნდა იქნეს შერჩეული მოსალოდნელი შედეგის შესაბამისად, ადექვატურად უნდა ზომავდეს მას და უნდა იყოს რეალისტური, რათა არ მოხდეს მოსალოდნელი შედეგის ზედმეტად ოპტიმისტური ან პირიქით ზედმეტად პესიმისტური შეფასება;
- შედარებითი – უნდა იძლეოდეს შესაძლებლობას მოხდეს მიღწეული შედეგების შეფასება დროის სხვადასხვა პერიოდში;

შესრულების შეფასების ინდიკატორები შეიძლება იყოს რაოდენობრივი, ხარჯზე მიზნული, ხარისხობრივი, ეფექტიანობის ან/და ეფექტურობის და ყველა მათგანი უნდა აკმაყოფილებდეს გადამოწმებადობის პრინციპს.

- ✓ რაოდენობრივი ინდიკატორები აღწერს ქვეპროგრამის ფარგლებში მისაღებ შედეგებს კატეგორიაში „რამდენი“;
- ✓ ხარისხობრივი ინდიკატორები აფასებს გაწეული მომსახურების თუ მიღებული შედეგის ხარისხს;
- ✓ ხარჯზე მიზნული ინდიკატორები აფასებს ქვეპროგრამის შედეგს გაწეულ ხარჯთან მიმართებაში;
- ✓ ეფექტიანობის ინდიკატორები - ამ ტიპის ინდიკატორები გვაწვდიან ინფორმაციას მიღწეული შედეგის მიზანშეწონილობაზე დახარჯულ რესურსებთან მიმართებაში;
- ✓ ეფექტურობის ინდიკატორები აფასებს მიღწეული შედეგის გავლენას მანამდე არსებულ სიტუაციასთან მიმართებაში;

4.4 - კაპიტალური ბიუჯეტის დანართი

საქართველოს საბიუჯეტო კოდექსი ითვალისწინებს 2012 წლიდან პროგრამულ ბიუჯეტთან ერთად კაპიტალური ბიუჯეტის მომზადებას, რომელიც თავისი შინაარსით საინვესტიციო ხასიათის პროგრამული ბიუჯეტია, შესაბამისად პროგრამული ბიუჯეტის შემადგენელი ნაწილია და ბიუჯეტის კანონის ერთ-ერთ დანართად იქნება წარმოდგენილი.

კაპიტალურ ბიუჯეტში მოცემული ყველა პროექტი თავის მხრივ წარმოადგენს წლიური ბიუჯეტის კანონის რომელიმე პროგრამას ან მის შემადგენელ ნაწილს, თუმცა კაპიტალურ დანართში თავს მოიყრის სახელმწიფო ბიუჯეტიდან დაფინანსებული ყველა კაპიტალური პროექტი და მის ფარგლებში განსახორციელებელი ღონისძიებები. დანართში წარმოდგენილი პროექტები დაჯგუფებული იქნება მათი შინაარსიდან გამომდინარე და არა მხარჯავი დაწესებულებების მიხედვით.

კაპიტალური ბიუჯეტის ფორმირებისას გასათვალისწინებელია, რომ ყველა ის თანხა, რომელიც წლიური ბიუჯეტის კანონში წარმოდგენილია „არაფინანსური აქტივების ზრდის“ მუხლით არ წარმოადგენს კაპიტალურ პროექტს და პირიქით, შესაძლებელია კაპიტალური პროექტის შემადგენელი ნაწილი იყოს ხარჯების მუხლით გათვალისწინებული ასიგნებები. წლიური ბიუჯეტის კანონში ფინანსური აქტივების ზრდის მუხლით წარმოდგენილი ასიგნებები ასევე შესაძლებელია იყოს კაპიტალური პროექტი, იმის გათვალისწინებით, რომ აღნიშნული მუხლიდან ხშირ შემთხვევაში

ასიგნებები მიემართება სახელმწიფო წილობრივი მონაწილებით შექმნილი საწარმოების დაკრედიტების ან/და კაპიტალის ზრდისთვის და სახელმწიფო საწარმოები ახორციელებენ მსხვილ კაპიტალურ პროექტებს.

გარდა ამისა, შესაძლებელია სხვადასხვა კაპიტალური პროექტები განხორციელდეს სახელმწიფო და კერძო სექტორის ერთობლივი დაფინანსებით. ამ შემთხვევაში ბიუჯეტსა და მის დანართებში წარმოდგენილი იქნება მხოლოდ ბიუჯეტიდან გამოყოფილი დაფინანსება, თუმცა პროექტის აღწერაში აუცილებლად უნდა იყოს მითითებული, თუ რა თანხას შეადგენს კერძო სექტორის დაფინანსება და აღწერილი უნდა იყოს სახელმწიფო და კერძო სექტორის ვალდებულებები.

ისეთი კაპიტალური პროექტები, რომელთათვისაც წლიური სახელმწიფო ბიუჯეტის კანონით დაფინანსება გამოყოფილი არ არის, არ უნდა იყოს წარმოდგენილი არც ბიუჯეტის დანართებში.

კაპიტალურ ბიუჯეტში ძირითადად იგულისხმება ისეთი მსხვილი პროექტები, რომელთაც საინვესტიციო ხასიათი გააჩნიათ, ანუ პროექტის ფარგლებში შექმნილი საბოლოო პროდუქტი თავად უნდა გახდეს ეკონომიკური აქტივობის შემადგენელი ნაწილი ან მნიშვნელოვნად უნდა უწყობდეს ხელს ეკონომიკურ განვითარებას. კაპიტალური პროექტები გულისხმობს მსხვილი ინფრასტრუქტურის შექმნას ან არსებულის მნიშვნელოვან და არსებით გაუმჯობესებას. ამასთან, შესაძლებელია იყოს ისეთი კაპიტალური პროექტები, რომელიც პირდაპირ არ არის დაკავშირებული ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებასთან, მაგრამ მთავრობის რომელიმე პრიორიტეტის შემადგენელი ნაწილია (მაგ. სკოლების რეაბილიტაცია, სასოფლო-სამეურნეო ტექნიკის განახლება და სხვა). ყველა კაპიტალური პროექტი, რომლისთვისაც სახელმწიფო ბიუჯეტიდან გამოყოფილია დაფინანსება, აუცილებელია დაკავშირებული იყოს საქართველოს მთავრობის მიერ განსაზღვრულ რომელიმე პრიორიტეტთან.

კაპიტალური პროექტი უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ პირობებს:

- მშენებლობა-რეაბილიტაციის შემთხვევაში მისი ღირებულება არ უნდა იყოს 50,0 ათას ლარზე ნაკლები და შექმნილი პროდუქტის გამოყენების ვადა 5 წელზე ნაკლები;
- მანქანა-დანადგარების და სხვა აღჭურვილობის (გარდა სამხედრო ტექნიკის, იარაღისა და სხვა სამხედრო აღჭურვილობისა), ასევე პროგრამული უზრუნველყოფის შექმნის შემთხვევაში, ერთეულის ან მთლიანი პროექტის ღირებულება არ უნდა იყოს 150,0 ათას ლარზე ნაკლები, ხოლო მათი გამოყენების ვადა 3 წელზე ნაკლები;
- პროექტის ღირებულება მოიცავს პროექტთან დაკავშირებულ ყველა ხარჯს, მათ შორის პროექტირების, მოსამზადებელი სამუშაოების, ტრანპორტირების და კანონმდებლობით გათვალისწინებულ გადასახადების ხარჯებს;

შესაძლებელია მხარჯავ დაწესებულებას ქონდეს მსგავსი შინაარსის რამდენიმე მცირე კაპიტალური პროექტი და თითოეული მათგანი არ აკმაყოფილებდეს ზემოთმოცემულ პირობებს, ამ შემთხვევაში აღნიშნული პროექტები შინაარსობრივად უნდა გაერთიანდეს და ჩამოყალიბდეს ერთი პროექტის სახით და შედარებით მცირე პროექტები ბიუჯეტის დანართში წარმოდგენილი იქნებიან მისი ქვეპროექტების სახით.

შესაძლებელია არსებობდეს ისეთი პროექტები, რომლებიც ვერ აკმაყოფილებენ ზემოთ მოცემულ პირობებს, მაგრამ მათი მნიშვნელობიდან გამომდინარე წარმოდგენილი იყოს კაპიტალური პროექტის სახით.

წლიური საბიუჯეტო კანონის კაპიტალური დანართი დაყოფილი იქნება ორ ნაწილად. პირველ ნაწილში წარმოდგენილი იქნება ყველა პროექტის დაფინანსების მოცულობა. დაფინანსების მოცულობა უნდა მოიცავდეს პროექტის მთლიან ღირებულებაზე სახელმწიფო ბიუჯეტიდან გაწეულ და დაგეგმილ ხარჯს და წარმოდგენილი უნდა იყოს შემდეგი ცხრილის მიხედვით:

პროექტის კოდი	დასახელება	ბიუჯეტიდან პროექტის მთლიანი დაფინანსება	გასული წლის ჩათვლით გაწეული ხარჯი	მიმდინარე წელი	დასაგეგმი წელი	დასაგეგმს + 1 წელი	დასაგეგმს + 2 წელი	დასაგეგმს + 3 წელი	შემდგომ წლებში გასაწევი ხარჯი
	პროექტი N1								
	ქვეპროექტი N1								
	ქვეპროექტი N2								
	ქვეპროექტი N...								
	პროექტი N2								
	ქვეპროექტი N1								

მოცემულ ცხრილში პროექტის ფარგლებში შესაძლებელია გაერთიანდეს სხვადასხვა მხარჯავი დაწესებულებების მიერ დაგეგმილი კაპიტალური პროექტები და ქვეპროექტების სახით იყოს წარმოდგენილი აღნიშნული პროექტის ფარგლებში თითოეული მხარჯავი დაწესებულების კაპიტალური პროექტები.

დანართის მეორე ნაწილში წარმოდგენილი უნდა იყოს თითოეული პროექტის და ქვეპროექტის აღწერა და შემდეგი ინფორმაცია:

- მთავრობის რომელი პრიორიტეტის ფარგლებში ხორციელდება პროექტი;
- პროექტის განმახორციელებელი;
- რა შედეგს უნდა ველოდეთ პროექტის დასრულების შემდგომ;
- პროექტის მთლიანი ღირებულება;
- პროექტის დაფინანსების წყაროები, მათ შორის ბიუჯეტიდან გამოყოფილი წყაროები გაშლილი დონორების, ასევე გრანტების და კრედიტების მიხედვით;
- დასაგეგმი წლის განმავლობაში პროექტით გათვალისწინებული ძირითადი ღონისძიებები;

კაპიტალური პროექტის შუალედურ შედეგად შეიძლება განვიხილოთ ის მსხვილი ინფრასტრუქტურული პროდუქტი, რომლის შესაქმნელადაც განხორციელდა პროექტი, ხოლო საბოლოო შედეგი უფრო გლობალურია და წარმოადგენს იმ მდგომარეობას ან ეფექტს ქვეყნის ეკონომიკის ან რომელიმე სფეროს განვითარებაზე რისთვისაც განხორციელდა პროექტი. მაგალითად დიდი ელექტროსადგურების ქსელის მშენებლობის პროექტის შუალედურ შედეგად შეიძლება განვიხილოთ თავად ელექტროსადგურების ქსელი დასრულებული სახით, ხოლო საბოლოო შედეგი შეიძლება იყოს ენერგეტიკული უსაფრთხოების გაზრდა ან ელექტროენერჯის ექსპორტის ზრდა.

ვინაიდან კაპიტალური პროექტები თავის მხრივ პროგრამული ბიუჯეტის ნაწილია და შესაბამისად მათი შესრულების შეფასების ინდიკატორები წარმოდგენილია პროგრამების აღწერაში კაპიტალური ბიუჯეტის დანართი შესრულების შეფასების ინდიკატორების ნაწილს აღარ ითვალისწინებს.

5. ბიუჯეტის შესრულების წლიური ანგარიში და კვარტალური მიმოხილვა

საქართველოს საბიუჯეტო კოდექსის შესაბამისად ყოველი კვარტლის დასრულებიდან ერთი თვის ვადაში საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო ამზადებს და საქართველოს პარლამენტს წარუდგენს სახელმწიფო ბიუჯეტის შესრულების მიმოხილვას, ხოლო წლის დასრულებიდან 3 თვის ვადაში საქართველოს პარლამენტს წარედგინება გასული წლის ბიუჯეტის შესრულების წლიური ანგარიში.

ვინაიდან ბიუჯეტით დაგეგმილი პროგრამების და ქვეპროგრამების უმეტესობა გრძელდება მთელი წლის განმავლობაში და ზოგიერთი მათგანის განხორციელება, მათი სპეციფიკიდან გამომდინარე შესაძლოა იწყებოდეს საბიუჯეტო წლის დაწყებიდან რამდენიმე თვის შემდეგ, შეუძლებელი იქნება კვარტალური მიმოხილვების დროს გაანალიზდეს საანგარიშო პერიოდში მიღწეული შედეგები. ასევე შეუძლებელია იქნება იმ ინდიკატორების გამოყენებით რომლებიც პროგრამებისთვის ძირითადად გათვლილია გრძელვადიან პერიოდზე, ხოლო ქვეპროგრამებისათვის ერთ საბიუჯეტო წელზე, შეფასდეს წლის გარკვეულ პერიოდში მიღწეული შედეგები.

მიუხედავად იმისა, რომ პროგრამული ბიუჯეტის დანერგვის შემდგომ ძირითადი ყურადღება გამახვილებული იქნება სხვადასხვა პროგრამებისა და ქვეპროგრამების განხორციელებით მიღწეულ შედეგებზე, კვარტალური შესრულების მიმოხილვაში მაინც ძირითადად წარმოდგენილი იქნება ინფორმაცია დაგეგმილი და ფაქტიური ფისკალური მონაცემების შესახებ. საბიუჯეტო პროცესში შიდა კონტროლის მექანიზმის ჩართვის მიზნით მხარჯავი დაწესებულებების შიდა აუდიტის სამსახურებმა უნდა უზრუნველყონ პროგრამების შესრულების კვარტალური მონიტორინგი და აუდიტი შერჩევითი მეთოდით, რათა შეფასდეს საბოლოო და შუალედური შედეგისკენ წინსვლის პროგრესი.

ბიუჯეტის ექვსი თვის შესრულების მიმოხილვაში გარდა ფისკალური მონაცემებისა, ასევე წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია დაგეგმილი პროგრამების მიმდინარეობის შესახებ.

გარდა ამისა, ბიუჯეტის ექვსი თვის შესრულების მიმოხილვის ანგარიშს თან უნდა დაერთოს საქართველოს მთავრობის მიერ განსაზღვრული საჯარო სამართლის იურიდიული პირების ბიუჯეტების ექვსი თვის შესრულების ფაქტიური მაჩვენებლები.

ბიუჯეტის შესრულების კვარტალური მიმოხილვებისგან განსხვავებით ბიუჯეტის შესრულების წლიურ ანგარიშში, ფისკალურ მაჩვენებლებთან ერთად წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია გასული საბიუჯეტო წლის განმავლობაში განხორციელებული პროგრამების და მიღწეული შედეგების შესახებ.

ბიუჯეტის შესრულების წლიური ანგარიში უნდა მომზადდეს შემდეგი სტრუქტურის მიხედვით:

1. თავი პირველი

- პირველ თავში წარმოდგენილი უნდა იყოს სახელმწიფო ბიუჯეტის ბალანსი საბიუჯეტო კლასიფიკაციის მიხედვით და მასში ასახული უნდა იყოს ინფორმაცია როგორც გეგმიური, ასევე ფაქტიური ფისკალური მაჩვენებლების შესახებ; ასევე აღნიშნული თავი უნდა მოიცავდეს ინფორმაციას სახელმწიფო ბიუჯეტის შემოსულობების და გადასახდელების მთლიანი მაჩვენებლებისა და ნაშთის ცვლილების შესახებ.

2. თავი მეორე

- პირველ ნაწილში მოცემული უნდა იყოს გასული წლის მაკროეკონომიკური ანალიზი და ინფორმაცია მთლიანი შიდა პროდუქტის რეალური ზრდის და ნომინალური მაჩვენებლების, ინფლაციის, განხორციელებული ინვესტიციების და სხვა მაკროეკონომიკური ინდიკატორების შესახებ;
- მეორე ნაწილში უნდა იყოს ნაერთი ბიუჯეტის შემოსულობების (ვალდებულებების ზრდის გარეშე) მიმოხილვა და ძირითადი კატეგორიების მიხედვით გეგმიური და ფაქტიური შესრულების მაჩვენებლები;
- მესამე ნაწილში წარმოდგენილი უნდა იყოს სახელმწიფო ბიუჯეტის შემოსულობების (ვალდებულებების ზრდის გარეშე) მიმოხილვა, მათი გეგმიური და ფაქტიური შესრულების მაჩვენებლები. აღნიშნული მაჩვენებლები ჩაშლილი უნდა იყოს არანაკლებ იმავე დონეზე, როგორც ისინი წარმოდგენილი იქნებიან წლიურ სახელმწიფო ბიუჯეტის კანონში. ამასთან, ინფორმაცია გრანტების შესახებ, გარდა წლის განმავლობაში საბიუჯეტო ორგანიზაციების მიერ მიღებული გრანტების და მიზნობრივი დაფინანსებისა, მოცემული უნდა იყოს დონორებისა და პროექტების მიხედვით;

3. თავი მესამე

- მესამე თავში წარმოდგენილი უნდა იყოს შემდეგი ინფორმაცია:
 - სახელმწიფო ბიუჯეტიდან გაწეული გადასახდელების აგრეგირებული მაჩვენებლები;
 - ბიუჯეტიდან დაფინანსებული მნიშვნელოვანი ღონისძიებები;
 - გადასახდელები ფუნქციონალური კლასიფიკაციის ძირითადი კატეგორიების მიხედვით;
 - საერთო სახელმწიფოებრივი გადასახდელებით გათვალისწინებული ასიგნებების ათვისების მდგომარეობა;
 - ავტონომიური რესპუბლიკებისა და ადგილობრივი თვითმმართველი ერთეულებისათვის გადაცემული ტრანსფერების შესახებ, თოთოეული ტერიტორიული ერთეული მიხედვით;

4. თავი მეოთხე

- მეოთხე თავში წარმოდგენილი უნდა იყოს შემდეგი ინფორმაცია:
 - მთლიანი სალდოს ფაქტიური მაჩვენებელი;
 - ფინანსური აქტივების ზრდის და კლების მაჩვენებლები;
 - სახელმწიფო ბიუჯეტის თავისუფალი ნაშთის მოცულობა წლის დასაწყისისა და ბოლოსათვის;
 - სახელმწიფო ვალდებულებების ზრდის მაჩვენებელი;
 - წლის განმავლობაში გამოშვებული ფასიანი ქაღალდების მოცულობა;

- საგარეო წყაროებიდან მიღებული კრედიტები ჩაშლილი დონორებისა და პროექტების მიხედვით;
- ვალდებულებების კლების მაჩვენებელი;
- საშინაო სახელმწიფო ვალის მომსახურებასა და დაფარვაზე მიმართული სახსრები და საშინაო სახელმწიფო ვალის მოცულობა;
- საგარეო სახელმწიფო ვალის მომსახურებასა და დაფარვაზე მიმართული სახსრები და საგარეო სახელმწიფო ვალის მოცულობა ჩაშლილი კრედიტორების მიხედვით;

5. თავი მეხუთე

- მეხუთე თავში წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია სახელმწიფო ბიუჯეტით განსაზღვრული პრიორიტეტების ფარგლებში განხორციელებული პროგრამების, ქვეპროგრამების, ღონისძიებების და მიღწეული შედეგების შესახებ;

6. თავი მეექვსე

- აღნიშნულ თავში წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია მხარჯავი დაწესებულებების მიხედვით პროგრამების, ქვეპროგრამების და ღონისძიებებისათვის გამოყოფილი ასიგნებების და მათი ფაქტიური შესრულების შესახებ;

ბიუჯეტის წლიური შესრულების ანგარიშს დანართების სახით თან უნდა ახლდეს ინფორმაცია საქართველოს მთავრობის მიერ განსაზღვრული საჯარო სამართლის იურიდიული პირების ბიუჯეტების წლიური შესრულების ფაქტიური მაჩვენებლების, ასევე პროგრამებისა და კაპიტალური პროექტების შესრულების შესახებ.

1. ინფორმაცია პროგრამის შესრულების შესახებ

- პირველ ნაწილში წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია პროგრამების მიხედვით დაგეგმილ და ფაქტიურ ფისკალურ მაჩვენებლებთან დაკავშირებით

პროგრამის კოდი	პრიორიტეტის დასახელება	გეგმა		საკასო შესრულება	
		მთლიანი დაფინანსება	მ. შ. ბიუჯეტით გამოყოფილი თანხა	მთლიანი დაფინანსება	მ. შ. ბიუჯეტით გამოყოფილი თანხა
	პროგრამა N1-ის დასახელება				
	პროგრამა N2-ის დასახელება				
	პროგრამა N3-ის დასახელება				
	პროგრამა N4-ის დასახელება				
	პროგრამა N5-ის დასახელება				
	პროგრამა N...-ის დასახელება				
	სულ პრიორიტეტზე მიმართული სახსრები				

- მეორე ნაწილში წლიური ბიუჯეტის კანონით გათვალისწინებულ ყველა პროგრამაზე, ქვეპროგრამაზე და ღონისძიებაზე წარმოდგენილი უნდა იყოს:
 - პროგრამული კლასიფიკაციის კოდი;
 - დასახელება;
 - განმახორციელებელი;

- წლიური ბიუჯეტის კანონის დანართით გათვალისწინებული მოსალოდნელი შედეგი;
- წლის ბოლოსთვის მიღწეული შედეგი;
- შედეგის შეფასების ინდიკატორები;
- განმარტება დაგეგმილთან შედარებით განსხვავებული შედეგის მიღწევის შემთხვევაში;

2. ინფორმაცია კაპიტალური პროექტის შესრულების შესახებ

- პირველ ნაწილში წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია პროგრამების მიხედვით დაგეგმილ და ფაქტიურ ფისკალურ მაჩვენებლებთან დაკავშირებით

პროექტის კოდი	დასახელება	ბიუჯეტიდან პროექტის მთლიანი დაფინანსება	გასული წლის ჩათვლით გაწეული ხარჯი (საანგარიშო პერიოდის გარდა)	საანგარიშო პერიოდში დაგეგმილი თანხა	საანგარიშო პერიოდის საკასო შესრულება	შემდგომ წლებში დარჩენილი თანხა
	პროექტი N1					
	ქვეპროექტი N1					
	ქვეპროექტი N2					
	ქვეპროექტი N...					
	პროექტი N2					
	ქვეპროექტი N1					
	ქვეპროექტი N2					
	ქვეპროექტი N...					
	პროექტი N...					
	ქვეპროექტი N1					
	ქვეპროექტი N2					
	ქვეპროექტი N...					
	სულ კაპიტალური ბიუჯეტი					

- დანართის მეორე ნაწილში წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია თოთოეული პროექტის და ქვეპროექტის ფარგლებში განხორციელებული სამუშაოების შესახებ.

6. ორგანიზაციული სტრუქტურიდან პროგრამულ ბიუჯეტზე გარდამავალი ეტაპი

პროგრამულ ბიუჯეტზე გადასასვლელად აუცილებელია რამდენიმე ეტაპის გავლა, რათა მხარჯავმა დაწესებულებამ შეძლოს მისთვის დამტკიცებული ორგანიზაციული სტრუქტურიდან ძირითადი ღონისძიებების გამოტანა და მათი პროგრამებად გადაჯგუფება. პროგრამების დაგეგმვის დროს მხარჯავმა დაწესებულებამ უნდა გაიროს რამდენიმე ეტაპი:

- დებულებიდან და კომპეტენციიდან გამომდინარე ჩამოაყალიბოს მისი ძირითადი მიზნები და ამოცანები;
- განიხილოს მისი მიზნები და ამოცანები ქვეყნის პრიორიტეტებთან მიმართებაში და პირიქით ქვეყნის პრიორიტეტებიდან გამომდინარე გამოავლინოს მის მიერ განსახორციელებელი შესაძლო ამოცანები;
- ორგანიზაციული სტრუქტურიდან უნდა გამოიტანოს ის ძირითადი ღონისძიებები, რასაც მის კონტროლს დამქვემდებარებული საბიუჯეტო ორგანიზაციები ახორციელებენ;

- მოახდინოს განსახორციელებელი ღონისძიებების და დაწესებულების ძირითადი ფუნქციების და ამოცანების ერთმანეთთან დაკავშირება;
- მსგავსი ფუნქციის ან მიზნების მიხედვით დააჯგუფოს ღონისძიებები, მათი განმახორციელებლების მიუხედავად;
- დაჯგუფების შედეგად გამოიკვეთება თუ რამდენი პროგრამა უნდა ქონდეს კონკრეტულ მხარჯავ დაწესებულებას;
- მკაფიოდ უნდა განისაზღვროს პროგრამის მიმართება ქვეყნის პრიორიტეტებთან;
- უნდა განისაზღვროს პროგრამის საბოლოო შედეგი, რომლის მიღწევითაც პროგრამა პრიორიტეტით დასახული მიზნების განხორციელებას ემსახურება;
- პროგრამების გამოვლენის შემდეგ მხარჯავი დაწესებულება იწყებს უკუპროცესს, მის დაშლას ქვეპროგრამებად და ღონისძიებაბად;
- უნდა მოხდეს თითოეული ქვეპროგრამის მიერ მისაღწევი შუალედური შედეგების განსაზღვრა და მათი მიღწევის გზების დადგენა, დაფინანსების საორიენტაციო ზღვრული მოცულობის გათვალისწინებით;
- უნდა გამოიკვეთოს არსებული მდგომარეობის ამსახველი მონაცემების ბაზა და დადგინდეს ის ინდიკატორები, რომელთა მიხედვითაც მოხდება შედეგების შესრულების შეფასება;
- თითოეული ქვეპროგრამისთვის/ღონისძიებისთვის უნდა დაითვალოს შედეგების მისაღწევად საჭირო ფინანსური რესურსების მოცულობა (საორიენტაციო ხარჯთაღრიცხვა);
- მხარჯავი დაწესებულებისთვის გამოყოფილი ასიგნებების ზღვრული მოცულობების ფარგლებში განახორციელოს ასიგნებების პროგრამებზე გადანაწილება;

თავი III. საჯარო შესყიდვები

საჯარო შესყიდვები: შესავალი

სახელმწიფო შესყიდვები არის პროცესი რომელიც მოიცავს შესაბამისი საჯაროდაწესებულების მიერ როგორც წესი კომერციული მომწოდებლებისაგან რესურსების შეძენას ან მართვას. თანამედროვე ეკონომიკებში „სახელმწიფო შესყიდვების“ ხარჯები მშპ-ს 10–20%-მდე ინტერვალში მერყეობს. ევროკავშირისთვის ეს ციფრი ბიუჯეტის 16%-ია. მონაცემები ცხადყოფს რომ გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნები ხარჯავენ მეტს სახელმწიფო შესყიდვების საშუალებით ვიდრე უფრო განვითარებული ქვეყნები. ამ გარემოების გათვალისწინებით უდაოა რომ საქართველოში ეს მონაცემი მშპ-ს 15%-თან ახლოსაა. საჯარო რესურსების ამ მასშტაბით გამოყენების პირობებში ნათელია რომ საჯარო შესყიდვების ეფექტიანობა/ხარისხი საქართველოში საჯარო ფინანსების ჯანსაღობის ერთ-ერთი დეტერმინანტია. სახელმწიფო შესყიდვების საკანონმდებლო და ადმინისტრაციული ჩარჩო, ევროკავშირის ზოგადი რეგულაციებისა თუ საქართველოს ნაციონალურ რეგულაციებზე დაყრდნობით მოიცავს ქვემოთ მოცემულ პრინციპებს, რომელიც საფუძვლად უდევს შესყიდვების თაობაზე გადაწყვეტილებებს:

- **ეფექტიანობის და პროპორციონალობის პრინციპს** გააჩნია სპეციფიური მიზანი მიიღოს საუკეთესო ღირებულება შეზღუდული საჯარო ფინანსების პირობებში. ეს ასევე მოიცავს შესყიდვების პროცესთან დაკავშირებული ხარჯების კონტროლს როგორც შემსყიდველი ადმინისტრაციისთვის, ასევე მიმწოდებლებისათვის. ამისთვის საკვალიფიკაციო და კონტრაქტის გამარჯვებულის გამოვლენის მოთხოვნები ისე უნდა იქნას შედგენილი რომ არ იყოს დისპროპორციული კონკრეტული საქონლის, სერვისების ან სამშენებლო სამუშაოების მომწოდებლებთან მიმართებაში.
- **არა-დისკრიმინაციის პრინციპი** კრძალავს დისკრიმინაციას ნაციონალობის ან სხვა კრიტერიუმის საფუძველზე. მაგალითისათვის, არც-ერთ შემსყიდველ ორგანიზაციას არ აქვს უფლება უპირატესობა მიანიჭოს ადგილობრივ კომპანიას მხოლოდ იმიტომ რომ იგი მდებარეობს კონკრეტულ მუნიციპალიტეტში რაც დაარღვევს კონკურენციას-საშუალებას მიიღოს საუკეთესო შეთავაზება ბაზრისაგან.
- **თანასწორი მოპყრობის პრინციპი** მჭიდროდ არის დაკავშირებული არა-დისკრიმინაციის პრინციპთან; უფრო სპეციფიკურად ის განსაზღვრავს რომ ყველა მიმწოდებლის მიმართ მოპყრობა უნდა იყოს თანაბარი და პოტენციურმა მომწოდებლებმა რომლებიც არიან ჩართული შესყიდვების პროცედურაში. უნდა მიიღონ ერთიდაიგივე ინფორმაცია შესაბამის დროს, ამასთან შეფასება უნდა იყოს სამართლიანი, პატიოსანი და მიუკერძოებელი რაც თავიდან აგვარიდებს კორუფციას და ინტერესთა კონფლიქტს.
- **გამჭვირვალობის პრინციპის მიხედვით**, პროგნოზირებადობა და ღიაობა უნდა ახასიათებდეს შესყიდვების პროცესს. ეს გულისხმობს წესების, პროცესების, ჩანაწერების და გადაწყვეტილებების გამჭვირვალობას ასევე საკონტრაქტო დოკუმენტაციის ისე შედგენას რომელიც გასაგები და არაბუნდოვანია და მოიცავს შესასყიდი საქონლის მიმართ ყველა მოთხოვნის ჩამონათვალს.
- **ორმხრივი ურთიერთდაიარების პრინციპი** გულისხმობს რომ დოკუმენტები და სერთიფიკატები რომელიც გაცემულია ერთი ქვეყნის მიერ უნდა იქნეს აღიარებული მეორე ქვეყნის მიერაც.
- **სხვა მნიშვნელოვანი პრინციპები** გულისხმობს შესყიდვის სამსახურის თანამშრომელთა მიუკერძოებლობას და ანგარიშვალდებულობას რაც იმის გარანტიაა რომ მოსამსახურეები პასუხს აგებენ საკუთარ ქმედებებსა და გადაწყვეტილებებზე, ამავდროულად კონფიდენციალურად ინახავენ

ინფორმაციას ტენდერის შინაარსისა და შესყიდვის სხვა პროცედურებზე. კონფიდენციალურია ასევე დამატებით გამოთხოვილი ინფორმაცია ტენდერში მონაწილისაგან რომლის გასაჯაროებამ შეიძლება შელახოს ინტელექტუალური საკუთრება ანდა კომერციული საიდუმლოება. დაუშვებელია ტენდერში მონაწილეთა ჩაბმა სატენდერო დოკუმენტაციის მომზადების პროცესში. მათ ასევე არ უნდა ჰქონდეთ კონფიდენციალური ინფორმაციის წვდომა სატენდერო კომისიისგან. შესყიდვის სამსახურის თანამშრომლები უნდა იყვნენ სამუშაოს ერთგული, თავაზიანი, სამართლიანი და ხელმისაწვდომი საზოგადოებისათვის. თანამშრომლები უნდა იყვნენ თანამიმდევრულნი თავიანთ ადმინისტრაციულ მიდგომებში და პატივი სცენ ლეგიტიმურ და გონივრულ მოლოდინებს რომელიც საზოგადოებაში არსებობს მათ მიმართ.

სახელმწიფო შესყიდვის პროცესი შეიძლება აღიწეროს შემდეგი სქემით:

სახელმწიფო შესყიდვების 7 ეტაპი



პირველი სამი ეტაპისათვის, ჩვენ გამოვიყენებთ დაგეგმვას, როგორც გამაერთიანებელ ტერმინს.

3. 1. ევროკავშირის წესები

დიდად სავარაუდოა რომ საქართველო უფრო მეტად მოახდენს სახელმწიფო შესყიდვების კანონმდებლობის ჰარმონიზებას ევროკავშირის წესებთან, შესაბამისად ჩვენ მოკლედ მიმოვიხილავთ ევროკავშირის კანონმდებლობის მთავარ დოკუმენტს - **დირექტივა 2004/18/EC**.

დირექტივა მოიცავს შესყიდვების შემდეგი პროცედურების არჩევანს:

ღია პროცედურა: ყველა დაინტერესებულ მხარეს აქვს შესაძლებლობა წარადგინოს სატენდერო წინადადება (მიუხედავად ამისა მხოლოდ იმ სატენდერო წინადადებების შეფასება მოხდება რომელიც აკმაყოფილებს შემსყიდველი ორგანიზაციის მიერ დაწესებულ შერჩევის კრიტერიუმებს, თუ ასეთი დაწესებული იქნა წინასწარ). მონაწილეებთან მოლაპარაკება დაუშვებელია. დირექტივაში არ არის შეზღუდვა ამ პროცედურის გამოყენების შესახებ

შეზღუდული პროცედურა: ყველა დაინტერესებულ მხარეს აქვს შესაძლებლობა გამოთქვას ინტერესი ტენდერში მონაწილეობაზე მაგრამ მხოლოდ ისინი იქნებიან მიწვეულნი სატენდერო განაცხადის წარსადგენად რომლებიც აკმაყოფილებენ შემსყიდველი ორგანიზაციის მიერ დადგენილ შერჩევის კრიტერიუმებს. მონაწილეებთან მოლაპარაკება დაუშვებელია. დირექტივაში არ არის აკრძალვა პროცედურის გამოყენების თაობაზე.

მოლაპარაკების პროცედურა განზრახულობის გამოქვეყნებით: ამ მოლაპარაკების პროცედურის დროს განზრახულობა უნდა იქნეს გამოქვეყნებული ევროკავშირის ოფიციალურ ჟურნალში. ტენდერში მონაწილეები მიწვეულნი არიან რათა მოლაპარაკონ კონტრაქტის პირობები შემსყიდველ ორგანიზაციასთან. ეს პროცედურა შეიძლება გამოყენებულ იქნას მხოლოდ ლიმიტირებულ შემთხვევებში (მაგალითად კონტრაქტის სპეციფიკაცია შეუძლებელია სათანადოდ დადგინდეს).

მოლაპარაკების პროცედურა განზრახულობის წინასწარი გამოქვეყნების გარეშე: ამ პროცედურის გამოყენებისას, შემსყიდველს უფლება აქვს ევროკავშირის ოფიციალურ ჟურნალში გამოქვეყნების გარეშე მოლაპარაკოს კონტრაქტი მის მიერ შერჩეულ კონტრაქტორთან. ეს პროცედურა შეიძლება იქნას გამოყენებული ლიმიტირებულ შემთხვევებში რომელიც აღწერილია დირექტივაში:

- უკიდურესი აუცილებლობა გამოწვეული გაუთვალისწინებელი მოვლენებით. გამოიყენება ბუნებრივი მოვლენების დროს და არა შესყიდვისათვის აუცილებელი მჭიდრო ვადების პირობებში

- ტექნიკური ან ხელოვნებასთან დაკავშირებული მიზეზები რომელიც დაკავშირებულია ექსკლუზიურ უფლებებთან: კონტრაქტი შეიძლება შესრულებულ იქნას მხოლოდ ერთი კონკრეტული ეკონომიკური ოპერატორის მიერ. ეს პროცედურა ძალიან იშვიათად გამოიყენება, როგორც წესი ბაზარზე ერთზე მეტი პოტენციური მიმწოდებელია.
- დამატებითი სამუშაოებისათვის ან სერვისებისათვის რომელიც არ იყო გათვალისწინებული თავდაპირველ კონტრაქტში (არ უნდა აღემატებოდეს თავდაპირველი ღირებულების 50%-ს), მაგრამ მისი განცალკევება ტექნიკურად ან ეკონომიკურად შეუძლებელია, ამასთან აუცილებელია კონტრაქტის დასრულებისთვის.

კონსკურენტული დიალოგი (მხოლოდ კომპლექსური კონტრაქტებისთვის)

დირექტივა აღწერს შესყიდვების ყველა პროცედურას მისი ინიცირებიდან კონტრაქტის ხელმოწერამდე.

3.2. საჯარო შესყიდვების ქართული კანონმდებლობა

ძირითადი საკანონმდებლო წყარო არის შესყიდვების შესახებ საქართველოს კანონი რომელიც მიღებულია 2008 წლის 18 მაისს და დაფუძნებულია UNCITRAL მოდელზე (გაეროს კომისია საერთაშორისო სავაჭრო კანონმდებლობაზე)

კანონის მიზანია

- ა) სახელმწიფო შესყიდვებისათვის გამოყოფილი სახსრების რაციონალური ხარჯვა
- ბ) საქონლის, სერვისების და სამშენებლო სამუშაოების სახელმწიფოსათვის მიწოდების პროცესში ჯანსაღი კონკურენციის უზრუნველყოფა
- გ) სახელმწიფო შესყიდვების პროცესში მონაწილეებისათვის სამართლიანი და არადისკრიმინაციული მოპყრობა
- დ) სახელმწიფო შესყიდვების საჯაროობის უზრუნველყოფა
- ე) უნიფიცირებული სახელმწიფო შესყიდვების ელექტრონული სისტემის ჩამოყალიბება და მის მიმართ საჯარო ნდობის შექმნა

1.12.2010 დან ელექტრონული შესყიდვები სავალდებულოა:

- ელექტრონული ტენდერი– 200000 ლარზე ზემოთ, განაცხადების წარდგენის მინიმალური ვადა 20 დღე
- გამარტივებული ელექტრონული ტენდერი –5000 დან 200 000 ლარამდე. განაცხადების წარდგენის მინიმალური ვადა 3 დღეა
- პირდაპირი შესყიდვა– 5000 ლარამდე
- ჩარჩო კონტრაქტები
- შერჩევის კრიტერიუმები არ არის განსაზღვრული კანონით. შემსყიდველ ორგანიზაციებს უფლება აქვთ თვითონ განსაზღვრონ კრიტერიუმები.
- გამარჯვებულის გამოვლენა- უმდაბლესი ფასი

ელექტრონული აუქციონების დადებითი და უარყოფითი მხარეები

- + ტენდერის მონაწილეებისთვის ხარჯების მინიმუმზაცია
- + საჯარო რესურსების გამჭვირვალე და ეფექტური გამოყენება
- + სუბიექტური (გაუმართლებელი) გადაწყვეტილებების შეზღუდვა შემსყიდველების მხრიდან
- + შესყიდვების შესახებ ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის ზრდა
- + შესყიდვების პროცედურების გამარტივება

+ კონკურენციის ზრდა.

- ელექტრონული აუქციონები არის ეფექტიანი კონკურენტულ ბაზრებზე. ეფექტიანობა მინიმალურია მონოპოლიურ ბაზრებზე
- ელექტრონულმა ტენდერებმა შეიძლება შეამციროს კონკურენცია
 - ნაციონალური სტანდარტების არ ქონის პირობებში ძნელია აკონტროლო ხარისხი
 - ფარული ხარჯები არ მიიღება მხედველობაში
 - მიმწოდებლები არ არიან დაინტერესებული მცირე ზომის ტენდერებში (მოჭორებულ რეგიონებში)

სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტო და მისი როლი

სააგენტოს ძირითადი ფუნქციები შემდეგია:

- ა) შეიმუშაოს და გამოუშვას კანონქვემდებარე აქტები და სტანდარტული სატენდერო დოკუმენტაცია რომელიც აუცილებელია კანონის აღსასრულებლად, ასევე საერთაშორისო სტანდარტებთან ჰარმონიზაცია
- ბ) შემსყიდველი ორგანიზაციებიდან მიღებული ანგარიშების საფუძველზე განახორციელოს კვლევა, სახელმწიფო შესყიდვების სიტუაციის რეგულარული ანალიზი ქვეყანაში და საქართველოს მთავრობას წარუდგინოს რეკომენდაციები რათა მიღებულ იქნას შესაბამისი გადაწყვეტილებები
- გ) შეიმუშაოს სპეციალური ტრენინგის პროგრამები, ტრანინგ-მეთოდოლოგიური პროგრამები და დოკუმენტაციის სტანდარტული ფორმები, ჩაატაროს ვორკშოპები და ტრენინგები ცენტრალური და ადგილობრივი ხელისუფლებისათვის, მედიისთვის და სხვა დაინტერესებული უწყებებისთვის
- დ) შეიმუშაოს, სრულყოს შესყიდვების ერთიანი საინფორმაციო ბაზა და განახორციელოს ზედამხედველობა
- ე) მიაწოდოს რჩევები და კონსულტაციები შემსყიდველ ორგანიზაციებს
- ვ) გაუწიოს დახმარება თანამედროვე საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების თაობაზე სახელმწიფო შესყიდვების სისტემაში
- ზ) უზრუნველყოს შესაბამისი კანონქვემდებარე აქტების და ბიულეტენების ხელმისაწვდომობა შესყიდვების საჯაროობისთვის
- თ) განიხილოს საჩივრები შესყიდვების პროცესში;
- ი) განახორციელოს ზედამხედველობა შესყიდვების პროცედურების ლეგიტიმურობის თაობაზე და შეიმუშაოს პოლიტიკა შესყიდვების პროცესების რეგულაციისთვის;
- კ) მომწოდებელთა შავი სიის წარმოება

3.3 როგორ ვმართოთ საჯარო შესყიდვების ოპერაციები საქართველოში

ორი მთავარი ასპექტი განსაზღვრავს შესყიდვების სისტემის მართვის სპეციფიკას საქართველოში:

- საქართველო არის გარდამავალი ეკონომიკა სადაც არსებობს რიგი არაკონკურენტული ბაზრები
- მიმწოდებლის გამოსავლენად არის მხოლოდ ერთი კრიტერიუმი- მინიმალური ფასი

ამ პირობებში სახელმწიფო შესყიდვების დაგეგმვის ეტაპი არის გადამწყვეტი და ჩვენ უფრო მეტად გავამახვილებთ ყურადღებას ამ ასპექტზე

3.3.1 შესყიდვების დაგეგმვა /შესყიდვების სტრატეგია

სანამ მოხდება საჯარო შეტყობინების გაკეთება (რომლის შემდეგაც ჩვენ აღარ შეგვიძლია დაგეგმვის ეტაპზე დაშვებული შეცდომების გამოსწორება) შემდეგი ძირითადი ნაბიჯების გადადგმა საჭირო:

- შესყიდვების საჭიროების განსაზღვრა (ტიპი, რაოდენობა)
- შესყიდვის კომისიის ჩამოყალიბება
- შესყიდვის სავარაუდო ღირებულების განსაზღვრა

- შესყიდვისათვის სახსრების გამოყოფა
- ყველაზე მისაღები პროცედურის შერჩევა
- გადაწყვეტილების მიღება როგორ და სად გამოვაქვეყნოთ სატენდერო განცხადება
- დოკუმენტაციის მომზადება რაც უნდა წარედგინოს მონაწილეებს (ინსტრუქციები, ტექნიკური სპეციფიკაცია, კონტრაქტის ფორმა)

3.3.1.1 შესყიდვის საჭიროება

შემსყიდველმა ორგანიზაციამ თავდაპირველად უნდა მოახდინოს საქონლის, სერვისების და სამუშაოების განსაზღვრა რომლის შესყიდვაც მას ესაჭიროება. კანონი ამბობს: "შემსყიდველმა ორგანიზაციამ უნდა განახორციელოს შესყიდვა წინასწარ შედგენილი და დამტკიცებული წლიური გეგმის მიხედვით, რომლის შინაარსი და წესი დამტკიცებულია კანონქვემდებარე აქტით. შემსყიდველმა შეტყობინება უნდა გაუგზავნოს სააგენტოს იმ შემთხვევაში როდესაც საქმე ეხება გრძელვადიან შესყიდვას ან რაც დადგენილია კანონის მე-3 მუხლის 1 პუნქტია "ა-დ" ქვეპუნქტებით ისევე როგორც საჯარო სამართლის იურიდიული პირების მიერ სახსრების გამოყენებისას. ამასთან შეტყობინების გაგზავნამდე მიღებულ უნდა იქნეს ფინანსთა სამინისტროს ან შესაბამისი მუნიციპალიტეტის საფინანსო სამსახურის თანხმობა. გრძელვადიანი შესყიდვა უნდა იქნეს ასახული ყოველწლიურად შესყიდვების გეგმებში.

"ყოველწლიური შესყიდვების გეგმა უნდა იქნეს დამტკიცებული შემსყიდველი ორგანიზაციის ხელმძღვანელის მიერ და უნდა წარედგინოს სააგენტოს არაუგვიანეს 20 კალენდარული დღისა შესაბამისი ბიუჯეტის დამტკიცების თაობაზე ნორმატიული აქტის გამოქვეყნებიდან"

"თუ შემსყიდველი ორგანიზაცია დაფუძნდა ან იღებს დამატებით დაფინანსებას წყაროებიდან რომელიც მოცემულია კანონის 3 მუხლის 1-პუნქტის "ა.ე" და "ა.ვ" ქვეპუნქტებში, შემსყიდველი ორგანიზაციის ხელმძღვანელი ვალდებულია დაამტკიცოს შესყიდვების წლიური გეგმა და წარუდგინოს სააგენტოს მომდევნო თვის 20 რიცხვამდე"

მაგალითი: შესყიდვების გეგმა

დანართი N1	
სახელმწიფო შესყიდვების გეგმის წლიური ფორმა	
1. შედგენის თარიღი _____	2. შემსყიდველი ორგანიზაციის საიდენტიფიკაციო კოდი _____
3. შემსყიდველი ორგანიზაციის დასახელება _____	4. დაფინანსების წყარო _____
5. სახელმწიფო შესყიდვების წლიური გეგმის შესაბამისად დაფინანსების წყაროდან მიღებული მთლიანი სახსრები _____ლარი	

N	ერთულის კოდი	ერთულის დასახელება	სავარაუდო ღირებულება	შესყიდვის საშუალება	შესყიდვის სავარაუდო ვადები	მიწოდების სავარაუდო ვადები	შენიშვნა
1	2	3	4	5	6	7	8
	შესყიდვების კოორდინატორი						
				(ხელმოწერა)			
	შემსყიდველი ორგანიზაციის ხელმძღვანელი						
				(ხელმოწერა)			

შესყიდვების საჭიროების დადგენისათვის ორი წყარო შეიძლება დაგვეხმაროს - წინა წლის ბიუჯეტი და საინვესტიციო გეგმა. მნიშვნელოვანია განვასხვაოთ:

- ა) რეგულარული შესყიდვები (მაგ. საოფისე ქაღალდი)
- ბ) არარეგულარული შესყიდვები (მაგალითად ახალი შენობის აღჭურვა ინვენტარით)

რეგულარული შესყიდვები

შესყიდვების სტრატეგიის დაგეგმვისას გათვალისწინებულ უნდა იქნეს გასული პერიოდის განმავლობაში ანალოგიური შესყიდვების გამოცდილება (გათვალისწინების შესაძლებელი სტრატეგიებია: მოვახდინოთ მიღებული შედეგების იდენტიფიკაცია, გამოვიკვლიოთ კონტრაქტების პირობების შესრულების მდგომარეობა, გავესაუბროთ გაფორმებულ კონტრაქტებზე პასუხისმგებელ პირებს, შევისწავლოთ აუდიტის რეპორტები და ა.შ). შემდეგი საკითხები უნდა გავითვალისწინოთ დაგეგმვის ამ ეტაპზე:

- წარსულში გაფორმებული კონტრაქტების სტრატეგიების გათვალისწინება
- მოვახდინოთ მიღებული შედეგების იდენტიფიკაცია
- გავესაუბროთ დასრულებულ კონტრაქტებზე პასუხისმგებელ პირებს
- შევისწავლოთ კონტროლისა და აუდიტის რეპორტები

კანონი მკაცრია და კრძალავს სახლემწიფო შესყიდვების ხელოვნურ დაყოფას ("გულისხმობს ერთგვაროვანი საქონლის რაოდენობის ან მოცულობის შემცირებას ან დაყოფას როდესაც შემსყიდველმა ორგანიზაციამ წინასწარ იცის რომ მიმდინარე წლის განმავლობაში აუცილებელი იქნება დამატებით ანალოგიური საქონლის შესყიდვა და ამისათვის თანხები წინასწარ არის გაწერილი შესყიდვების გეგმაში")

საწინააღმდეგო სიტუაცია გვაქვს საერთაშორისო სტანდარტის მიხედვით- ნორმალურ პირობებში, განმეორებითი მიწოდება დარეგულირებულია არის ჩარჩო კონტრაქტების მეშვეობით, როდესაც

მიმწოდებლები არიან შერჩეულნი კონკურენტული პროცედურის მიხედვით (3-5 წლის ვადით), იმ შემთხვევაშიც როდესაც ხდება წლის განმავლობაში მცირე მოცულობებით შესყიდვა. ალტერნატიული შესაძლებლობაა გარკვეული რაოდენობა მიმწოდებლების წინასწარი კვალიფიკაცია კონკრეტული საქონლის ჯგუფის მიხედვით და ელექტრონული აუქციონების მეშვეობით გამარჯვებულის გამოვლენა.

განსხვავებით რეგულარული შესყიდვისა, როდესაც მუნიციპალიტეტმა წინასწარ იცის შესასყიდი საქონლის რაოდენობა და მოცულობა, არარეგულარული შესყიდვების თაობაზე გადაწყვეტილების შეფასება უნდა მოხდეს წინასწარ. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საქათველოს შემთხვევაში როდესაც გამარჯვებულის გამოვლენის კრიტერიუმს წარმოადგენს მინიმალური ფასი. მუნიციპალიტეტმა ზუსტად უნდა იცოდეს რა უნდა შეისყიდოს, ასევე რატომ ჭირდება შესაბამისი საქონლის, მომსახურების ან სამშენებლო სამუშაოების შესყიდვა

ტიპიური კითხვებია:

რა არის საჭირო პარამეტრები მოცემული ავტონომობილისთვის, ქსეროქსისთვის, კომპიუტერისთვის...?

ვინ არიან პოტენციური მიმწოდებლები - საბაზრო მოკვლევა?

რა რისკებია მოთხოვნილი საქონლის არასრულყოფილად აღწერის შემთხვევაში?

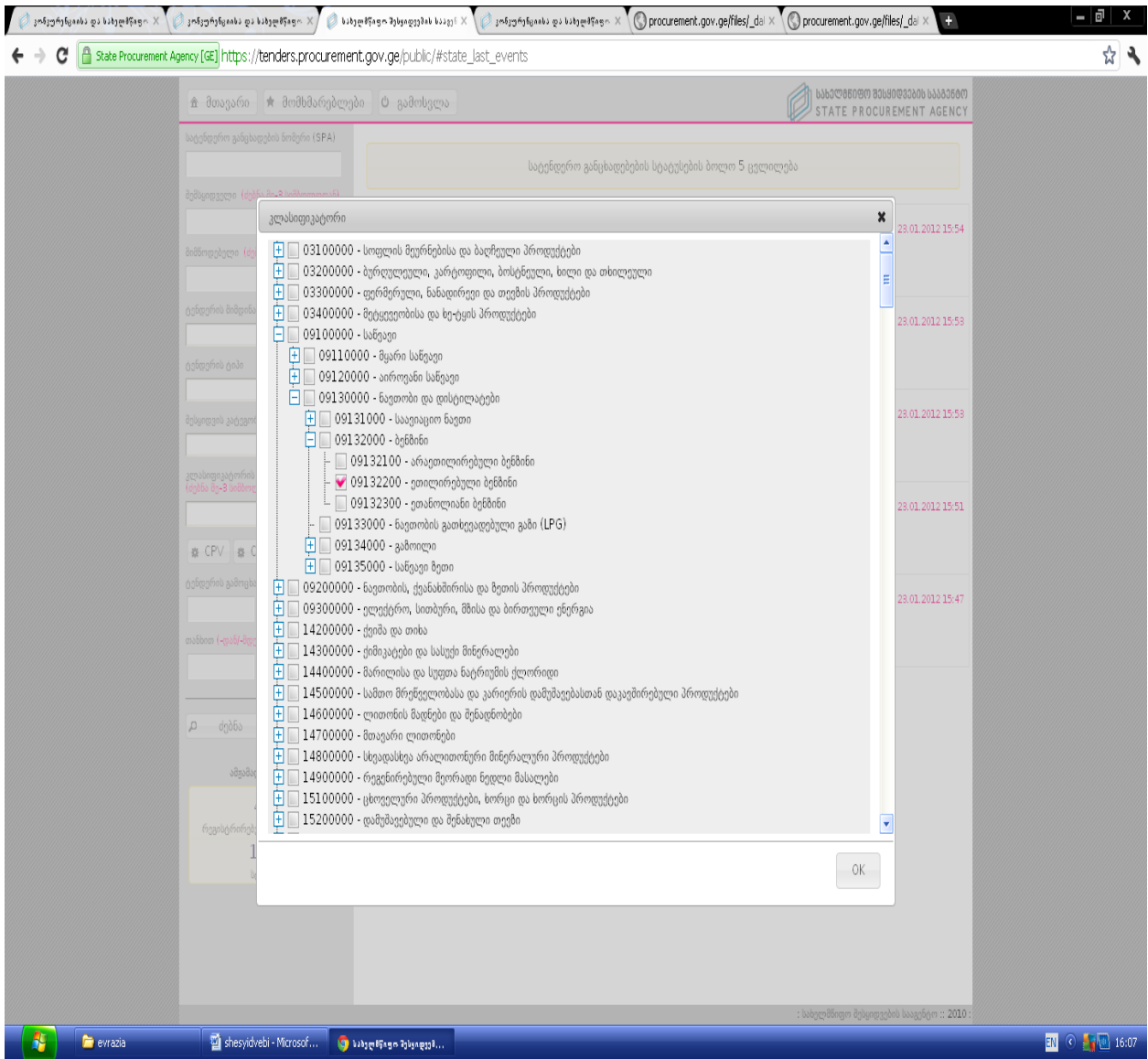
რა არის ფინანსური და სხვა სახის შედეგები მუნიციპალიტეტისათვის – განსაკუთრებით მომავალი ექსპლუატაციის ხარჯები (დაბალი შესყიდვის ფასმა შეიძლება გამოიწვიოს ექსპლუატაციის მაღალი ხარჯები)?

CPV

შესასყიდი ერთეულების კლასიფიცირება ერთგვაროვნების მიხედვით. კლასიფიკატორი დაყოფილია 4 დონედ რომელიც ერთმანეთთან ლოგიკურ კავშირშია. მათ შორის პირველი დონე აერთიანებს ჯგუფებს, ჯგუფები აერთიანებს კლასს და კლასი აერთიანებს კატეგორიებს. ზოგიერთ შემთხვევაში კატეგორიები აერთიანებს ქვე-კატეგორიებს.

კლასიფიკატორი შედგება ძირითადი კოდებისაგან რაც განსაზღვრავს შესყიდვის ერთეულს. კლასიფიკატორის ძირითადი კოდები შეიცავს 8 ციფრს, სადაც:

- ა) პირველი სამი ციფრი განსაზღვრავს ერთეულს (ობიექტის ერთგვაროვნებას) (მაგ. XXX00000- სადაც XXX ერთეულის (ობიექტის ერთგვაროვნების) განმსაზღვრელი ციფრები);
- ბ) პირველი ოთხი ციფრი განსაზღვრავს ჯგუფს (მაგ. XXXX0000- სადაც XXXX არის ჯგუფის განმსაზღვრელი ციფრები);
- გ) პირველი ხუთი ციფრი განსაზღვრავს კლასს (მაგ. XXXXX000- სადაც XXXXX არის კლასის განმსაზღვრელი ციფრები);
- დ) პირველი ექვსი ციფრი განსაზღვრავს კატეგორიას (მაგ. XXXXXX00 - სადაც XXXXXX არის კატეგორიის განმსაზღვრელი ციფრები);
- ე) ბოლო ორი ციფრი გამოიყენება რათა მოვახდინოთ შესყიდვის ერთეულის იდენტიფიცირება



3.3.1.2 სავარაუდო კითხვები ბაზრის კვლევისას

ვინ იქნება დაინტერესებული შესყიდვაში მონაწილეობის მიღებით (მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული შესასყიდი საქონლის ტიპი, ღირებულება ტექნიკური კომპლექსურობა და ა.შ)?
 აქვთ პოტენციურ გამყიდველებს შესაძლებლობა შეასრულონ კონტრაქტი (გათვალისწინებულ უნდა იქნეს ბაზარზე არსებული მდგომარეობა, ფასების ცვლილება, ტექნოლოგიების ცვლილება, ახალი ინოვაციები, ძირითადი მომწოდებლების წარმოების მასშტაბები, პოტენციური მომწოდებლების მიერ წარსულში პირობების შესრულების ხარისხი და ა.შ)?
 საკმარისია მომწოდებლების რაოდენობა ჯანსაღი კონკურენციისთვის (მხედველობაში უნდა მივიღოთ კანონით დადგენილი მონაწილეთა მინიმალური რაოდენობა, მონაწილეთა შესაძლო უარი ტენდერის მონაწილეობის პროცესში და ა.შ)?
 რას ფიქრობენ პოტენციური მომწოდებლები შემსყიდველი ორგანიზაციის შესაძლო შეთავაზებაზე (მხედველობაში უნდა მივიღოთ სატენდერო წინადადების მომგებიანობა პოტენციური მომწოდებლებისათვის)?
 რა რეპუტაცია აქვს შემსყიდველ ორგანიზაციას პოტენციური მომწოდებლების თვალში (წარსულში დასრულებული შესყიდვების პროცედურების შედეგები და შესაძლო უარყოფითი გავლენა გაუქმებული/შეწყვეტილი ტენდერების არსებობის შემთხვევაში)?
 არსებობს შესყიდვის განხორციელებისათვის რაიმე სხვა ალტერნატიული გზები?

როგორ გაიგებს შემსყიდველი ორგანიზაცია ამ ალტერნატივების შესახებ (შეხვედრები პოტენციურ მომწოდებლებთან, კონსულტანტების დაქირავება ა.შ)?

რამ შეიძლება წახალისოს/გაანელოს ინტერესი (გასათვალისწინებელია კონტრაქტის ვადები და პირობები, შესყიდვის რეალიზაციის გრაფიკი, კონტრაქტის ხანგძლივობა, მიწოდების ვადები, შესყიდვის პროცედურა, პოლიტიკური, საოპერაციო და სხვა რისკები)?

კონტრაქტის ან პროცედურის რა ასპექტმა შეიძლება იმოქმედოს დამაბრკოლებლად და გამოიწვიოს პოტენციური მომწოდებლების მიერ რისკების გაზრდა რაც ასევე გაზრდის შეთავაზების ფასს?

შეუძლია ბაზარს შემსყიდველ ორგანიზაცია შესთავაზოს ის რაც დადგენილ იქნა შემსყიდველი ორგანიზაციის მიერ საჭიროებების გამოვლენის სტადიაზე?

რამდენად მაღალია ინტერესი კონკრეტული შესყიდვის მიმართ და რა გარემოებებმა შეიძლება მოახდინონ გავლენა ამ ინტერესზე?

რამდენად იცის თქვენმა ორგანიზაციამ კონკრეტულ ბაზარზე არსებული ტექნიკური და ბიზნეს საკითხების შესახებ?

როგორ მოიქცევა შემსყიდველი ორგანიზაცია როდესაც შეიტყობს პოტენციური მომწოდებლების დამოკიდებულების თაობაზე კონკრეტული ტენდერის მიმართ?

რა რისკი აქვს მოცემულ გარემოში გამარჯვებულის შერჩევას უმდაბლესი ფასის კრიტერიუმის გამოყენებით?

რა არის კონტრაქტის საუკეთესო ვადა – ბალანსი მოკლევადიანი კონტრაქტების კონკურენტული ღირებულისა და გრძელვადიანი კონტრაქტების სტაბილურობისა და განგრძობადობის ფაქტორების გათვალისწინებით?

საჭიროა და ეფექტიანია შესასყიდი საგანი დაიყოს ლოტებად?

3.3.1.3 ტიპური შეცდომები/პრობლემები დაგეგმვის პროცესში საქართველოში:

კანონით განსაზღვრულია რომ შემსყიდველმა ორგანიზაციამ, შესყიდვის დაგეგმვის პროცესში უნდა გამოიკვლიოს ბაზარი და კვლევის საფუძველზე განსაზღვროს შესასყიდი ერთეულის ფასი. სამწუხაროდ დღეისათვის შემსყიდველ ორგანიზაციებს არ აქვთ რაიმე ინსტრუქცია (მეთოდოლოგია) საბაზრო კვლევის ჩასატარებლად. ამიტომ, ზოგიერთ შემთხვევაში სავარაუდო ფასი ტენდერის დროს არ შეესაბამება რეალურ საბაზრო ფასს.

3.3.1.4 სატენდერო კომისიის ჩამოყალიბება

კანონი ადგენს ნათელ წესებს:

„ელექტრონული ტენდერი ტარდება სატენდერო კომისიის მიერ რომელიც შედგება შემსყიდველი ორგანიზაციის მინიმუმ სამი წევრისაგან, რომელსაც აყალიბებს შემსყიდველი ორგანიზაციის ხელმძღვანელი“.

შემსყიდველი ორგანიზაციის ხელმძღვანელი, მისი მოადგილე, სტრუქტურული დანაყოფების ხელმძღვანელები უნდა იქნან დასახელებული სატენდერო კომისიის წევრებად. იმ შემთხვევაში თუ შესაბამისი კანდიდატების რაოდენობა არასაკმარისია, შემსყიდველი ორგანიზაციის სხვა თანამშრომლები შეიძლება იქნენ დასახელებული კომისიის წევრებად.

სატენდერო კომისიის ფარგლებში, საჭიროების შემთხვევაში შეიძლება მოწვეულ იქნენ შესაბამისი დარგის სპეციალისტები და კონსულტანტები, რომელთაც ექნებათ საკონსულტაციო ხმა.

იმისათვის რომ სატენდერო კომისია უზრუნველყოფილ იქნას ორგანიზაციული და ტექნიკური დახმარებით, შემსყიდველი ორგანიზაციის ხელმძღვანელის გადაწყვეტილებით იქმნება სამდივნო რომელიც შედგება დაწესებულების თანამშრომლებისაგან. სამდივნოს ხელმძღვანელობს სატენდერო კომისიის თავმჯდომარე“.

3.3.1.5 სატენდერო ღირებულების განსაზღვრა

როდესაც განსაზღვრავს შესყიდვის სავარაუდო ღირებულებას, ორგანიზაციამ უნდა გაითვალისწინოს მთლიანი ღირებულება მიმდინარე და მომდევნო ფისკალური წლებისათვის. ასევე საქონლის, სერვისების და სამუშაოების ღირებულება, დამატებითი ხარჯები როგორცაა პრემიები, როიალტი, მოსაკრებლები და საპროცენტო განაკვეთი ასევე სხვა ხარჯები რომელიც მოსალოდნელია შესყიდვის განხორციელების პროცესში.

კანონი არ ადგენს შესყიდვის ღირებულების განსაზღვრის პროცესს მაგრამ ეს იმას არ ნიშნავს რომ ეს ეტაპი უნიშვნელოა. კანონის თანახმად სწორედ სავარაუდო ღირებულება განსაზღვრავს შესყიდვის პროცედურას.

3.3.1.6 სახელმწიფო შესყიდვების სახსრებით უზრუნველყოფა

შესყიდვებისთვის ფინანსური რესურსები გამოიყოფა შემდეგი წყაროებიდან:

- სახელმწიფო ბიუჯეტის სახსრები;
- აფხაზეთისა და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკების ბიუჯეტების სახსრებით;
- თვითმმართველი ერთეულის ბიუჯეტების სახსრებით;
- საჯარო სამართლის იურიდიული პირების სახსრებით, სახელმწიფო წილობრივი მონაწილეობით შექმნილი საწარმოების სახსრებით, სახელმწიფო არაკომერციული იურიდიული პირები;
- კრედიტები და ინვესტიციები რომელიც მიღებულია სახელმწიფო გარანტიით;
- გრანტები;
- სხვა კერძო შემოსულობები;

3.3.1.7 პროცედურის შერჩევა

შესყიდვის პროცედურის შერჩევა უნდა მოხდეს დაგეგმვის ეტაპზე. შერჩევა ძირითადად დამოკიდებულია შესყიდვის ღირებულებაზე (სხვა სპეციფიური ფაქტორები აღწერილია კანონში). პროცედურის შემდეგი არჩევანია:

1. ელექტრონული ტენდერი – სახელმწიფო შესყიდვის მეთოდი ერთგვაროვანი საქონლის შესასყიდად რომლის ღირებულება ტოლია ან აღემატება 200,000 ლარს
2. გამარტივებული ელექტრონული ტენდერი – სახელმწიფო შესყიდვის მეთოდი ერთგვაროვანი საქონლის შესასყიდად რომლის ღირებულება 200,000 ლარზე ნაკლებია
3. გამარტივებული შესყიდვა – სახელმწიფო შესყიდვის მეთოდი რომლის გამოყენებაც შესაძლებელია კანონის 101 (3) პუნქტის შემთხვევაში ან იმ ერთგვაროვანი საქონლის შესასყიდად, რომლის ღირებულება 5000 ლარზე ნაკლებია.

გამარტივებული ელექტრონული ტენდერი მუნიციპალიტეტებმა შეიძლება გამოიყენონ შემდეგ შემთხვევებშიც:

ა) საქონლის მიწოდება, სამუშაოების შესრულება ან სერვისის მიწოდება არის მხოლოდ ერთი კონკრეტული დაწესებულების ექსკლუზიური უფლება და არ არსებობს შესასყიდი საგნის გონივრული ალტერნატივა. შემდეგი არ შეიძლება ჩაითვალოს ექსკლუზიურ უფლებად:

ა) თუ შესასყიდი საქონლის ან მომსახურების ღირებულება აღემატება 2 000 000 ლარს ან სამუშაოების ღირებულება აღემატება 4 000 000 ლარს და ქვეყნის გეოგრაფიულ საზღვრებთან გონივრულ სიახლოვეს არსებობს კომპანია რომელსაც შეუძლია ანალოგიური საქონლის, მომსახურების ან სამუშაოების შესრულება;

ა. თუ სავარაუდო ღირებულება არ აღემატება 2 000 000 ლარს საქონლის და მომსახურების შემთხვევაში და 4 000 000 ლარს სამუშაოების შემთხვევაში და ქვეყნის შიგნით სხვა დაწესებულებას აქვს შესაძლებლობა მოაწოდოს ანალოგიური საქონელი, მომსახურება ან სამშენებლო სამუშაო.

ბ) გადაუდებელი აუცილებლობის შემთხვევაში; ამ შემთხვევაში, შესყიდული საქონლის, მომსახურების ან სამუშაოების მოცულობა არ უნდა აღემატებოდეს მოცულობას რომელიც უკიდურესი აუცილებლობით გამოწვეული პრობლემის აღმოსაფხვრელადაა საჭირო;

გ) შემსყიდველი ორგანიზაციის გადაწყვეტილებით რათა მოახდინოს მიმწოდებლისაგან უკვე შესყიდული საქონლის ხარისხის გაუარესების პრევენცია ან უზრუნველყოს მისი შემდგომი ექსპლუატაცია შესაბამისად აუცილებელია შესყიდვის განხორციელება იგივე მიმწოდებელთან ან მის ქვეკონტრაქტორთან (რომელის ვინაობა უკვე გაფორმებული კონტრაქტითაა განსაზღვრული) გარდა

იმ შემთხვევისა როდესაც შესასყიდი საგნის სავარაუდო ღირებულება აღემატება თავდაპირველად შესყიდული საქონლის ღირებულებას.

დ) შესყიდვის განხორციელება განსაზღვრულია პრეზიდენტის ბრძანებულებით ან მთავრობის დადგენილებით რათა მოხდეს საჯარო მნიშვნელობის ღონისძიების ჩატარება შეზღუდულ ვადებში;

ე) ერთი ან რამდენიმე ავტომობილი, კომპიუტერული მოწყობილობა ან ელექტრონული მოწყობილობა რომელს ჩამონათვალი განსაზღვრულია შესაბამისი ნორმატიული აქტით იცვლება ერთი ან რამდენიმე ახალი ავტომობილით, კომპიუტერული მოწყობილობით ან ელექტრონული მოწყობილობით და გააჩნია იგივე ან გაუმჯობესებული თვისებები. ამ შემთხვევაში ახალი მანქანის, კომპიუტერული მოწყობილობის ან ელექტრო მოწყობილობის ნაწილის ანაზღაურება ხდება ძველი ტექნიკის დაბრუნებით;

ბ) საქართველოს მთავრობის დადგენილებით დამტკიცებული ავტომობილების მოვლა შენახვისათვის აუცილებელი სათადარიგო ნაწილების და საპოხ-საცხები მასალების ხარჯები რომელთაც გააჩნიათ საგარანტიო პერიოდი.

იმ შემთხვევაში თუ არსებობს რაიმე ბუნდოვანება, უმჯობესია გამოყენებულ იქნას "უკეთესი" პროცედურა (შემსყიდველი ორგანიზაციის გადაწყვეტილებით გამარტივებული შესყიდვით შესაძენი საგანი შეიძლება შეირჩეს გამარტივებული ელექტრონული ტენდერის პროცედურით; ისევე როგორც გამარტივებული ელექტრონული ტენდერის პროცედურით შესაძენი საგანი შეიძლება შეირჩეს ელექტრონული ტენდერის პროცედურის მეშვეობით).

კანონი ასევე იძლევა ორეტაპიანი ტენდერის გამოყენების საშუალებას. ეს არის ახალი მექანიზმი, რომელიც გათვალისწინებულია კანონით მაგრამ პრაქტიკაში ჯერ არ გამოიყენება.

შავი სია: იმ შემთხვევაში თუ მიმწოდებელი არაკეთილსინდისიერია, კანონი ითვალისწინებს მიმწოდებლის დისკვალიფიკაციას. სერიოზული დარღვევების შემთხვევაში მიმწოდებელი ხვდება შავ სიაში ერთი წლის განმავლობაში და ასევე ჩამოერთმევა კონტრაქტის გაფორმებისას გადახდილი საგარანტიო თანხა.

3.3.1.8 გადაწყვეტილება როგორ და სად გამოვაქვეყნოთ სატენდერო განაცხადი

წესები ნათლად არის განსაზღვრული კანონმდებლობით.

„როდესაც ცხადდება ელექტრონული ტენდერი, სატენდერო კომისია შემსყიდველი ორგანიზაციის სახელით ანთავსებს სატენდერო წინადადებას და დოკუმენტაციას ქართულ ენაზე სახელმწიფო შესყიდვის უნიფიცირებულ ელექტრონულ სისტემაში. შემსყიდველი ორგანიზაციის გადაწყვეტილებით სატენდერო წინადადება შეიძლება იქნას განთავსებული ელექტრონულ სისტემაში ინგლისურ ენაზეც. ინგლისურ ენაზე განთავსება სავალდებულოა იმ შემთხვევაში თუ საქონლის და მომსახურების სავარაუდო ღირებულება აღემატება 2 000 000 ლარს და 4 000 000 ლარს სამუშაოების შემთხვევაში.

ელექტრონული და გამარტივებული ელექტრონული ტენდერის შემთხვევაში სატენდერო შეტყობინება და დოკუმენტაცია განთავსდება უნიფიცირებულ სახელმწიფო შესყიდვების სისტემაში რომელსაც მიენიჭება უნიკალური კოდი და ითვლება ოფიციალურად გამოქვეყნებულად. შემსყიდველმა ორგანიზაციამ უნდა გადაიხადოს სატენდერო შეტყობინების განთავსების მოსაკრებელი უნიფიცირებული ელექტრონული სისტემის მეშვეობით. სატენდერო წინადადება დამატებით უნდა გამოქვეყნდეს გაზეთ "24 საათში" რომლის წესს ადგენს ქვენორმატიული აქტი. გაზეთ "24 საათში" გამოქვეყნება უზრუნველყოფილია სააგენტოს მიერ. საჭიროების შემთხვევაში შემსყიდველი ორგანიზაცია უფლებამოსილია გამოიყენოს დამატებითი გაზეთი სატენდერო წინადადების და დოკუმენტაციის გავრცელებისთვის.

სახელმწიფო შესყიდვების უნიფიცირებულ ელექტრონულ სისტემაში შესყიდვების პროცესში მონაწილეობის მისაღებად ელექტრონული გარანტია უნდა იქნას წარდგენილი სააგენტოში. ელექტრონული გარანტიის წარდგენის წესი და პირობები, ასევე ოდენობა და გარანტიის სახეები დგინდება კანონქვემდებარე აქტით.

განაცხადის ვადები ასევე დადგენილია კანონით:

1. ელექტრონული ტენდერი: სატენდერო კომისია განათავსებს სატენდერო შეტყობინებას და დოკუმენტაციას უნიფიცირებულ ელექტრონულ სისტემაში მინიმუმ 20 დღით ადრე განაცხადების მიღების საბოლოო ვადის ამოწურვიდან.

2. გამარტივებული ელექტრონული ტენდერი: სატენდერო კომისია განათავსებს სატენდერო შეტყობინებას და დოკუმენტაციას უნიფიცირებულ ელექტრონულ სისტემაში მინიმუმ 3 დღით ადრე განაცხადების მიღების საბოლოო ვადის ამოწურვიდან. განაცხადების მიღების და შეფასების ვადა უნდა იყოს მინიმუმ 2 დღე.

სატენდერო წინადადება უნდა მოიცავდეს შემდეგ ინფორმაციას:

- ტენდერის ტიპი;
- სატენდერო განაცხადის ნომერი;
- შემსყიდველი ორგანიზაციის დასახელება;
- ტენდერის ჩატარების ზუსტი დრო;
- განაცხადების მიღების დაწყების და დასრულების დღე და ზუსტი დრო;
- შესასყიდი ერთეულის სავარაუდო ღირებულება;
- მითითება, განაცხადი უნდა მოიცავდეს დღგ-ს თუ მის გარეშეა;
- სასაქონლო კლასიფიკაციის კოდი და მისი შესაბამისი CPV კოდი;
- შესასყიდი საგნის რაოდენობა ან მოცულობა;
- შესყიდვის ან მიწოდების პირობები;
- შეთავაზებული ფასის შემცირების ბიჯი
- ელექტრონული გარანტიის ოდენობა;
- სახელი და გვარი შესყიდველი ორგანიზაციის ხელმძღვანელისა რომელმაც განათავსა სატენდერო წინადადება სისტემაში, განათავსების ზუსტი დრო
- ელექტრონული გარანტიის მოქმედების ვადა;
- price-list-ის სავარაუდო ხარჯები (თუ ასეთი არსებობს);

სატენდერო წინადადების მაგალითი

ტენდერის ტიპი	გამარტივებული ელექტრონული ტენდერი
სატენდერო განაცხადების ნომერი	SPA110032251
ტენდერის მიმდინარეობის სტატუსი	ხელშეკრულება დადებულია
შემსყიდველი	ქ. თბილისის მერია
ტენდერის გამოცხადების თარიღი	21. 12. 2011 17:58
წინადადებების მიღება იწყება	22. 12. 2011 00:03
წინადადებების მიღება მთავრდება	26. 12. 2011 12:30

შესყიდვის სავარაუდო ღირებულება 18`500 GEL

სატენდერო წინადადება
წარმოდგენილი უნდა იყოს დღგ-ს გათვალისწინებით

შესყიდვის კატეგორია 39200000-ავეჯეულობა

კლასიფიკატორის (CPV)კოდები

39298910 – საშობაო ნაძვის ხე

დამატებითი ინფორმაცია

ა) საშობაო ნაძვის ხის შესყიდვა.
ბ) ელექტრონული გარანტიის მოქმედების
მინიმალური ვადა - არანაკლებ 30 კალენდარული
დღე სატენდერო წინადადებების წარდგენის
დაწყების ეტაპიდან.

შესყიდვის რაოდენობა ან მოცულობა 5 ცალი.

მოწოდების ვადა ხელშეკრულების გაფორმებიდან არაუგვიანეს 2
კალენდარულ დღეში.

შეთავაზების ფასის კლების ბიჯი 74 GEL

გარანტიის ოდენობა 185 GEL

გარანტიის მოქმედების ვადა 30 დღე

3.3.1.9 დოკუმენტაციის მომზადება ტენდერში მონაწილეთათვის წარსადგენად (ინსტრუქციები, ტექნიკური სპეციფიკაციები, კონტრაქტის მონახაზი)

სატენდერო დოკუმენტაცია წარმოადგენს ბაზისს პოტენციური მონაწილეების ინფორმირებისათვის შესყიდვების პროცედურის პირობების და ვადების თაობაზე. შემსყიდველი ორგანიზაცია ამზადებს სატენდერო დოკუმენტაციას იმგვარად რაც საშუალებას მისცემს მონაწილეს წარმოადინოს გამართული წინადადება. ეს ბაზისია პოტენციური მონაწილეების ინფორმირებისათვის ტენდერის პროცედურით გათვალისწინებული პირობების შესახებ შესასყიდი საქონლის, სამუშაოს თუ მომსახურების თაობაზე რაც გამოიხატება შესაბამისი ინფორმაციის წარდგენაში რათა მათ მოამზადონ შესაბამისი წინადადებები. სატენდერო დოკუმენტაცია იმგვარად უნდა იქნას შედგენილი რაც ხელს შეუწყობს კონკურენციას ანუ არ უნდა შეიცავდეს ელემენტებს რაც შეზღუდავს კონკურენციის ელემენტს და დააწესებს უსამართლო უპირატესობას ზოგი მონაწილის მიმართ. სატენდერო დოკუმენტაცია უნდა იყოს სტანდარტული და სატენდერო მიწოდებული ერთგვაროვნად პროცედურის მონაწილეთათვის.

სატენდერო დოკუმენტაცია უნდა იქნეს მომზადებული შემსყიდველი ორგანიზაციის საჭიროებების მიხედვით და უნდა იქნას ჰარმონიზებული შესაბამის შესყიდვის პროცედურაზე არსებულ წესებთან. დოკუმენტაცია ხელმისაწვდომი უნდა იყოს ყველა დაინტერესებული მხარისათვის.

შემსყიდველმა ორგანიზაციამ არ უნდა დააკონკრეტოს შესასყიდი საქონლის ტექნიკური თვისებები რომელიც გამომდინარეობს ამა თუ იმ ბრენდის, საქონლის დამამზადებელი საწარმოს ან პროდუქციის მოდელიდან. თუ შემსყიდველ ორგანიზაციას არ აქვს შესაძლებლობა აღწეროს საქონელი რომელიც

გასაგებია ყველა პოტენციური მონაწილისთვის, მინიშნებას კონკრეტულ მარკაზე, პატენტზე ან მწარმოებელზე აუცილებლად თან უნდა ერთოდეს სიტყვები „ან ეკვივალენტი“
სატენდერო დოკუმენტაციის ძირითადი ელემენტები განსაზღვრულია კანონით:

- ა) საკვალიფიკაციო მოთხოვნები რომელიც მონაწილემ უნდა დააკმაყოფილოს
- ბ) საქონლის რაოდენობა, სამუშაოს მოცულობა ან სერვისის მიწოდების ვადები, საქონლის, მომსახურების ან სამუშაოს მიწოდების ტიპი და ადგილი.
- გ) შესასყიდი ობიექტის ტექნიკური და რაოდენობრივი მახასიათებლების სრული აღწერა მათ შორის ტექნიკური სპეციფიკაცია, გეგმები, ნახაზები და ესკიზები;
- დ) კონტრაქტის ის აუცილებელი პირობები და მოთხოვნები, რომელიც შემსყიდველი ორგანიზაციისთვის წინასწარ ცნობილია, აგრეთვე მინიშნება კონტრაქტის ტიპზე და საბანკო გარანტიაზე (თუ მოითხოვება)
- ე) მეთოდი რომელიც უნდა იქნას გამოყენებული შეთავაზების ფასის განსაზღვრისთვის, იმის მინიშნებით საქონლის, მომსახურების ან სამუშაოების გარდა რა ხარჯები უნდა იქნას გათვალისწინებული (ტრანსპორტირება, დაზღვევა, გადასახადები, ა.შ)
- ვ) დამატებითი ინფორმაციის მოთხოვნის გზები და პროცედურა ასევე სატენდერო წინადადების დაზუსტების წესი
- ზ) სატენდერო კომისიის სამდივნოს წევრის სახელი და გვარი და საკონტაქტო ინფორმაცია რომელიც უფლებამოსილია ინფორმაციის გაცემაზე და სატენდერო ინფორმაციის დაზუსტებაზე;
- თ) მითითება საკომუნიკაციო სერვისების ალტერნატიული შესყიდვის შესახებ (როდესაც აუცილებელია)

3.3.1.10 საკვალიფიკაციო მოთხოვნები

შემსყიდველმა ორგანიზაციამ უნდა დააწესოს საკვალიფიკაციო მოთხოვნები რომელთა დაკმაყოფილებაც მონაწილეებს მოეთხოვებათ რათა ჩაითვალოს მონაწილეობისათვის ვარგისად თითოეული ტენდერის ჩატარებისას. საკვალიფიკაციო მოთხოვნები უნდა იყოს სამართლიანი და არადისკრიმინაციული რაც მიზნად ისახავს ჯანსაღი კონკურენციის წახალისებას.

სატენდერო კომისია მსჯელობს კანდიდატების კომპეტენციის შესახებ იმ კრიტერიუმების შესაბამისად რაც მოცემულია გამოწვევებულ სატენდერო განცხადებაში. მონაწილეების კომპეტენციის განსაზღვრისას კომისიამ არ უნდა დააწესოს დისკრიმინაციული ან დამატებითი ფინანსური, ტექნიკური ან ადმინისტრაციული მოთხოვნები რომელიც არ არის მოცემული განცხადებაში. აქ არის მოცემული რამდენიმე მაგალითი საკვალიფიკაციო კრიტერიუმების შესახებ: კანდიდატის ძირითადი საქმიანობა, პოზიტიური ფინანსური მაჩვენებლები ბოლო სამი წლის განმავლობაში, მინიმალური გამოცდილება ანალოგიური საქონლის მიწოდებაში ბოლო სამი წლის განმავლობაში, შეთავაზებული პერსონალის გამოცდილება და პირობები, მოთხოვნილი მოწყობილობების, ფართის, სატრანსპორტო საშუალებების მიმართ მინიმალური მოთხოვნები, სერთიფიკატები და მოწმობები რომელიც ადასტურებს მონაწილის უნარებს, კრიტერიუმები მონაწილეთა ჯგუფის და ჯგუფის თითოეული მონაწილის მიმართ, სხვა მოთხოვნები რომელსაც შემსყიდველი ორგანიზაცია ჩათვლის საჭიროდ პრეტენდენტების უნარების დასადგენად. ამასთან, შემსყიდველი ორგანიზაცია აწესებს მინიმალურ პარამეტრებს თითოეული საკვალიფიკაციო მოთხოვნის მიმართ რომელიც განსაზღვრულია სატენდერო დოკუმენტაციით. თითოეული მონაწილე უნდა შეესაბამებოდეს მინიმალურ პარამეტრებს რათა იბრძოდეს კონტრაქტის მოსაპოვებლად.

3.1.11 შესასყიდი ობიექტის ტექნიკური და რაოდენობრივი მახასიათებლები

შემსყიდველი ორგანიზაცია, შესყიდვის ობიექტის ტექნიკური და ხარისხობრივი მახასიათებლების აღწერისას ვალდებულია დაიცვას გამოყენებული აღწერილობის, ტექნიკური სპეციფიკაციების, დიზაინის, ნახაზების და ესკიზების შესაბამისობა სტანდარტებთან, დექნიკურ ინდიკატორებთან, ტერმინოლოგიასთან და სიმბოლიკასთან რაც აღიარებულია საქართველოში და საერთაშორისო პრაქტიკაში.

შემსყიდველი ორგანიზაცია ვალდებულია მიაწოდოს შესაბამის სტანდარტზე თუ ის გამოიყენება პრაქტიკაში. შესასყიდი ობიექტის აღწერისას დაუშვებელია სავაჭრო ნიშანის, პატენტის, მოდელის ან მწარმოებლის მითითება. ამ შემთხვევებში, შესასყიდი ობიექტის აღწერისას ტერმინები როგორცაა „მსგავსი“, „ეკვივალენტი“ უნდა იქნას გამოყენებული.

არარეგულარული შესყიდვების დროს ჩვენ რეკომენდაციას გაძლევთ გამოიყენოთ საკონსულტაციო მომსახურება იმისათვის რომ აღიწეროს შესასყიდი ობიექტი სამართლიანად და ობიექტურად. ელექტრონული ტენდერების დროს არასწორი ფორმულირებისას რისკები მაღალია. იმ საქონლის ტექნიკური სპეციფიკაციების აღწერისათვის, რომლის შექმნასაც შემსყიდველ ორგანიზაციას აქვს დაგეგმილი სატენდერო დოკუმენტაცია უნდა შეიცავდეს ტენდერის პირობების შემდეგ რელევანტურ კომპონენტებს და აღწერებს:

- ა) შესასყიდი საქონლის ჩამონათვალს, მათ შორის საქონლის თვისებებს, ინსტრუქციებს, საქონლის ინსტალაციისთვის საჭირო პერსონალის მოთხოვნას, გაყიდვის შემდგომ სერვისებს და ა.შ
- ბ) საქონლის ექსპლუატაციის პერიოდში საჭირო დამხმარე მასალების და სერვისების ჩამონათვალს
- გ) ნიმუშების და მონაცემების აღწერა რომელიც უნდა იქნას წარდგენილი განაცხადთან ერთად
- დ) ტექნიკური კონფიგურაცია
- ე) გარემოზე ზეგავლენა და უსაფრთხოების სტანდარტები რომელიც დაცული უნდა იქნას საქონლის ექსპლუატაციისას
- ვ) ტრენინგების ტიპი და მასშტაბი რომელიც მიეწოდება შემსყიდველ ორგანიზაციას, აგრეთვე მიმწოდებლის მიერ კონსულტაციების მიცემის შესაძლებლობა

იმ მომსახურების ტექნიკური სპეციფიკაციების აღწერისათვის, რომლის შექმნასაც შემსყიდველ ორგანიზაციას აქვს დაგეგმილი სატენდერო დოკუმენტაცია უნდა შეიცავდეს ტენდერის პირობების შემდეგ რელევანტურ კომპონენტებს და აღწერებს:

- ა) მისაწოდებელი სერვისის ზოგადი შინაარსი და დანიშნულება
- ბ) სერვისის დეტალური აღწერა და ამოცანების აღწერა რაც უნდა განახორციელოს მიმწოდებელმა
- გ) სერვისის მიწოდების ვადები და პირობები
- დ) ნიმუშების და მონაცემების აღწერა რომელიც უნდა იქნას წარდგენილი განაცხადთან ერთად
- ე) ტრენინგების ტიპი და მასშტაბი რომელიც მიეწოდება შემსყიდველ ორგანიზაციას, აგრეთვე მიმწოდებლის მიერ კონსულტაციების მიცემის შესაძლებლობა

მომსახურების შესყიდვისას, აუცილებელია მიეთითოს ტექნიკური სპეციფიკაციის შემდეგი საკითხები:

- ა) პროექტის ამოცანები
- ბ) მიმწოდებელთა შესაძლებლობა წარადგინონ საკუთარი მეთოდოლოგია და პერსონალი, აგრეთვე პროექტის ამოცანების კომენტირების შესაძლებლობა
- გ) წამყვანი პერსონალის შესახებ ინფორმაცია
- დ) წამყვანი პერსონალის წარსული გამოცდილების, აკადემიური მიღწევების და ა.შ. ინფორმაცია

იმ სამუშაოების ტექნიკური სპეციფიკაციების აღწერისათვის, რომლის შექმნასაც შემსყიდველ ორგანიზაციას აქვს დაგეგმილი სატენდერო დოკუმენტაცია უნდა შეიცავდეს ტენდერის პირობების შემდეგ რელევანტურ კომპონენტებს და აღწერებს:

- ა) შესასრულებელი სამუშაოს მიზანი და ზოგადი აღწერა
- ბ) შესასრულებელი სამუშაოს დეტალური აღწერა, მათ შორის ინფორმაცია მშენებლობის, რეკონსტრუქციის, განახლების, რეაბილიტაციის, და ა.შ შესახებ
- გ) შესასყიდი სამუშაოს ყველა კომპონენტის დეტალური აღწერა
- დ) შესასრულებელი სამუშაოს დიზაინის და იერსახის დეტალური აღწერა, მათ შორის ტექნიკური პირობები და ვადები, შესაბამისი სტანდარტები და რეგულაციები
- ე) გარემოზე ზეგავლენა და უსაფრთხოების სტანდარტების დაცვა
- ვ) ტექნიკური დოკუმენტაცია, ნახაზები, საოპერაციო სახელმძღვანელოები რაც უნდა მიეწოდოს კონტრაქტორებს

3.3.2 კონტრაქტის აუცილებელი პირობები და ვადები

მიღებული საერთაშორისო პრაქტიკა რაც ასევე უნდა იქნას გაზიარებული საქართველოში არის კონტრაქტის ნიმუშის თანდართვა სატენდერო დოკუმენტაციაზე. ასეთი ნიმუში შეიძლება შეიცავდეს შემდეგ ელემენტებს:

- კონტრაქტის მხარეები
- კონტრაქტის საგანი

- კონტრაქტის შედგენის ენა
- კონტრაქტის მთლიანი ღირებულება
- კონტრაქტის ხანგძლივობა
- საბანკო გარანტია, მოქმედების ვადები და პირობები
- საქონლის, მომსახურების და სამუშაოების მიწოდების დინამიკა
- კონტრაქტის პირობების შესრულების გაჭიანურებაზე ან შეუსრულებლობაზე ჯარიმების ოდენობა
- ჯილდო კონტრაქტის ვადაზე ადრე შესრულების შემთხვევაში
- გადახდის მოთხოვნის წარდგენის ვადები და პირობები
- კონტრაქტის ანაზღაურების ვადები და პირობები
- წინასწარი გადახდის ვადები და პირობები (ოდენობა, გარანტია, დასაბუთება)
- რაოდენობრივი და ხარისხობრივი კონტროლის პირობები და ვადები
- სამუშაოების შესრულების ინსპექტირება
- საქონლის, მომსახურების, სამუშაოს მიწოდების ფორმა
- კონტრაქტით გაუთვალისწინებელი დამატებითი სამუშაოს შესრულების პირობები და ვადები
- კონტრაქტის დანართების აღწერა
- ქვე-კონტრაქტები და ქვე-კონტრაქტორები
- მოქმედი საკანონმდებლო რეგულაციები
- ფორს-მაჟორი
- დაზღვევა
- გარანტიები და გარანტიის აღსრულების ვადები და პირობები
- საგარანტიო პერიოდი
- სერვისები
- ტრეინინგი
- სარალის ანაზღაურება
- დავების გადაწყვეტა
- კონტრაქტის შეწყვეტის და გაუქმების პირობები

3.3.3 სატენდერო დოკუმენტაციაში ცვლილებების შეტანა და დამატებითი ინფორმაცია მონაწილეთათვის

იმ შემთხვევაში თუ განაცხადების წარდგენის ვადა ფიქსირებულია, სატენდერო დოკუმენტაციაში ცვლილებების შეტანის შემთხვევაში შემსყიდველი ორგანიზაცია ვალდებულია მყისიერად და უსასყიდლოდ აცნობოს ცვლილებების თაობაზე ტენდერის მონაწილეებს.

კანონის თანახმად: „სატენდერო კომისია უფლებამოსილია შეიტანოს ცვლილებები სატენდერო შეტყობინებაში და სატენდერო დოკუმენტაციაში, გარდა ცვლილებისა რაც ეხება ელექტრონულ შესყიდვას და საქონლის ერთგვაროვნებას. ეს ცვლილებები უნდა განთავსდეს სახელმწიფო შესყიდვების უნიფიცირებულ ელექტრონულ ბაზაში არა უგვიანეს 5 დღისა განაცხადების წარდგენის ვადის ამოწურვამდე“.

3.3.4 განაცხადების წარდგენა

სატენდერო წინადადებები და შესაბამისი დოკუმენტაცია, აგრეთვე მიმწოდებელთა კვალიფიკაციო დამადასტურებელი დოკუმენტები უნდა წარდგეს სატენდერო კომისიაში სატენდერო დოკუმენტაციამ მითითებული პირობებით

სატენდერო კომისია იკრიბება ელექტრონული ტენდერის, გამარტივებული ელექტრონული ტენდერის დროს. გამარტივებული შესყიდვის შემთხვევაში, სატენდერო კომისიის შეხვედრა მიზანშეუწონელი და არასავალდებულოა.

3.3.5 გამარჯვებულის გამოვლენა

განაცხადების წარდგენის დასრულებიდან 5 დღის ვადაში კვალიფიციურ მონაწილეებს შესაძლებლობა აქვთ წარადგინონ სატენდერო წინადადება უნიფიცირებულ სახელმწიფო შესყიდვების სისტემაში და შეამცირონ წინადადების ფასი ელექტრონული აუქციონის მეშვეობით.

ელექტრონული აუქციონის შედეგების საფუძველზე სატენდერო კომისიას გამოაქვს წინადადება ტენდერის გამარჯვებული მონაწილის თაობაზე.

სატენდერო კომისია ვალდებულია სახელმწიფო შესყიდვების ელექტრონულ სისტემაში გამოაქვეყნოს კონტრაქტი გამარჯვებულ მონაწილესთან და ელექტრონულ ტენდერთან დაკავშირებული დოკუმენტაცია რომლის ვადები და წესი განისაზღვრება კანონქვემდებარე აქტით.

3.3.6 კონტრაქტის გაფორმება

სახელმწიფო შესყიდვების კონტრაქტი ფორმდება შემსყიდველ ორგანიზაციასა და გამარჯვებულ მონაწილეს შორის.

შემსყიდველი ორგანიზაციის გადაწყვეტილებით კონტრაქტი შეიძლება გაფორმდეს ქართულ ისევე როგორც ინგლისურ ენაზე. იმ შემთხვევაში თუ კონტრაქტი ფორმდება ინგლისურად ის უნდა გადმოითარგმნოს ქართულად კანონმდებლობით დადგენილი წესით.

იმ შემთხვევაში თუ გამარჯვებული უარს ამბობს ან დისკვალიფიცირებულია კონტრაქტის გაფორმებისათვის, შემსყიდველი ორგანიზაცია უფლებამოსილია გამართოს საკონტრაქტო მოლაპარაკებები მეორე საუკეთესო მონაწილესთან ან ხელახლა გამოაცხადოს სატენდერო პროცედურა.

დახართი #2.

ინვესტიციები

ივანე ჟორჯოლიანი
ლაშა ლაბაძე
მაია გრიგოლია

თბილისი
2011

ინვესტიციების როლი თვითმმართველი ქალაქებისა და მუნიციპალიტეტების განვითარებაში

- რა არის ინვესტიცია?
ინვესტიციად მიიჩნევა ყველა სახის ქონებრივი და ინტელექტუალური ფასეულობა ან უფლება, რომელიც დაბანდდება და გამოიყენება შესაძლო მოგების მიღების მიზნით საქართველოს ტერიტორიაზე განხორციელებულ სამეწარმეო საქმიანობაში.
- რა შეიძლება განხილულ იყოს ინვესტიციად:
 - ფულადი სახსრები, წილი, აქციები და სხვა ფასიანი ქაღალდები;
 - უძრავი და მოძრავი ქონება - მიწა, შენობა-ნაგებობები, მოწყობილობები და სხვა მატერიალური ფასეულობა;
 - მიწით ან სხვა ბუნებრივი რესურსებით სარგებლობის უფლება, პატენტი, ლიცენზია, "ნოუ-ჰაუ", გამოცდილება და სხვა ინტელექტუალური ფასეულობა;
 - კანონით აღიარებული სხვა ქონებრივი ან ინტელექტუალური ფასეულობა ან უფლება.

გეგმა

1. ინვესტიციების როლი მუნიციპალიტეტების განვითარებაში. დღევანდელი საინვესტიციო პოლიტიკა.
2. საჯარო და კერძო ინვესტიციები მუნიციპალიტეტებში
3. ინვესტიციების შეფასება - ფინანსური და ეკონომიკური ანალიზი
4. პროცენტი და ფულის დროითი ღირებულება
5. კაპიტალური ბიუჯეტირება
 - უკუგების პერიოდი
 - დისკონტირებული უკუგება
 - წმინდა მომდინარე ღირებულება
 - შიდა უკუგების ნორმა
6. ხარჯისა და სარგებლობის ანალიზი

საქართველოს კანონმდებლობა ინვესტიციებთან დაკავშირებით

- ვინ შეიძლება იყოს საქმიანობის სუბიექტი (ინვესტორი) და ობიექტი?
ინვესტორად ითვლება ფიზიკური ან იურიდიული პირი, აგრეთვე საერთაშორისო ორგანიზაცია, რომელიც ახორციელებს ინვესტიციებს საქართველოში.
- უცხოელ ინვესტორად ითვლება:
 - უცხოეთის სახელმწიფოს მოქალაქე;
 - მოქალაქეობის არქონე პირი, რომელიც მუდმივად არ ცხოვრობს საქართველოს ტერიტორიაზე;
 - საქართველოს მოქალაქე, რომელიც მუდმივად ცხოვრობს საზღვარგარეთ.
 - იურიდიული პირი, რომელიც რეგისტრირებულია საქართველოს საზღვრებს გარეთ.
 - საწარმო, რომელშიც უცხოელი ინვესტორის წილი შეადგენს არანაკლებ 25%-ს, სარგებლობს იმავე უფლებებით, როგორც უცხოელი ინვესტორი.

ტრეინინგის მიზანი

ტრეინინგის უპირველეს მიზანს წარმოადგენს ინვესტიციების შეფასების ტექნიკის დანერგვა, რომელიც საშუალებას მისცემს მუნიციპალიტეტებს უკვე დახვეწილი საინვესტიციო პროექტი წარმოადგინონ!

ვინ შეიძლება იყვნენ რეგიონული საინვესტიციო პროექტების წარდგენის ინიციატორები?

რეგიონული განვითარების ფონდის ფარგლებში ინვესტიციური პროექტების წარდგენის ინიციატორები შეიძლება იყვნენ ცენტრალური ხელისუფლების აღმასრულებელი ორგანოები, სახელმწიფო რწმუნებული - გუბერნატორი და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოები, აგრეთვე უცხოელი ინვესტორები და ადგილობრივი საწარმოები, რომლებიც სახელმწიფო პროექტებზე თანადაფინანსების სურვილს გამოთქვამენ და აიღებენ განსაზღვრულ ვალდებულებებს.

საქართველოს რეგიონული განვითარების სტრატეგიული რეკომენდაციები 2011-2017 წლებისთვის

“რეგიონული ადმინისტრაციისა და ადგილობრივი ხელისუფლების უმნიშვნელო როლი საინვესტიციო პროექტების შემუშავებაში და ადგილებზე უცხოური ინვესტიციების მოზიდვაში, მუშაობების ხდის ეკონომიკური პროცესების სათანადო სტიმულირებას რეგიონებში; ამჟამად, ისინი არ ფლობენ აღნიშნული საქმიანობის განსახორციელებლად როგორც სათანადო რესურსებს, ისე კარგად ფორმულირებულ და არაორაზროვან სამართლებრივ უფლებამოსილებებს”

თვითმმართველი ერთეულის საკუთარი უფლებამოსილებები

საქართველოს ორგანული კანონი ადგილობრივი თვითმმართველობის შესახებ. თავი III, მუხლი 16 გ) 2009-12-28

ინვესტიციების მიმართულებების, საკუთარი, აგრეთვე ერთობლივი მიზნობრივი პროგრამების განსახორციელებლად საჭირო სახსრების განსაზღვრა და თვითმმართველ ერთეულში ინვესტიციების ხელშეწყობა საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით; ხელშეკრულების დამტკიცება ერთობლივი პროექტების განხორციელების მიზნით სხვა თვითმმართველ ერთეულთან საბიუჯეტო სახსრების გაერთიანების შესახებ.

რეგიონული განვითარების პრიორიტეტული ამოცანები

ცენტრალური ხელისუფლების ადმინისტრაციებთან ორგანიზაციულ და სახელმწიფო რწმუნებულებას - გუბერნატორებთან, ადგილობრივმა თვითმმართველობის ორგანოებთან უნდა განსაზღვრონ რეგიონული განვითარების პრიორიტეტული ამოცანები და ინვესტიციების როლი ამ ამოცანების გადაწყვეტაში.

რეგიონში უნდა გამოიყოს პრიორიტეტული დარგები და სფეროები, რომლებიც მიმზიდველია უცხოელი ინვესტიციებისათვის ინვესტიციებისა და ერთობლივი საწარმოების შესაქმნელად

აქედან გამომდინარე, ჩვენი შეხვედრის უმთავრეს მიზანს წარმოადგენს თვითმმართველი ერთეულების საჯარო მოხელეთა გააქტიურება საინვესტიციო პროექტების შემუშავება-შეფასების კუთხით.

საჯარო ინვესტიციები

საკუთრების მუნიციპალური განვითარების ფონდი დღეს არსებობს "რეგიონის განვითარების გეგმა" რომელიც მომზადებულია მისახლეობის მონაწილეობით.

არაკრედიტუნარაზი (Window 1)	კრედიტუნარაზი (Window 2)
85% გრანტი	30% გრანტი
15% თანამონაწილეობა	20% თანამონაწილეობა
	50% კრედიტი

შენიშვნა: კრედიტი წარმოადგენს 10 წლიან სესხს, წლიური 12%, 1 წ. საშუალო პერიოდით

პრიორიტეტებს ადგენს მუნიციპალიტეტი, სმგვ არის მხოლოდ პროექტის განმხორციელებელი ერთეული.

სმგვს დაეხმება, მუხლი 2 ფონდის ვალდებულებები და ფუნქციები, ე.წ. ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანიზაციისა და მისახლეობის ინფრასტრუქტურულ მიკროპროექტებს განხორციელებს.

საჯარო ინვესტიციები

საჯარო ინვესტიცია - ეს არის ინვესტიცია, რომელსაც ახორციელებს სახელმწიფო / თვითმმართველი ერთეული და რომლის მიზანია საზოგადოებრივი კეთილდღეობის გაუმჯობესება და არაა ორიენტირებული ფინანსურ მოგებაზე

საჯარო ინვესტიციების მაგალითებია: **საქართველოს მუნიციპალური განვითარების ფონდის** მიერ განხორციელებული პროექტები.

ფონდის 1999 წლამდე პროექტის განხორციელების ეტაპები:

- წინადადებების მოღება
- წინადადებების გადარჩევა
- სწავლება პროექტის მოსამზადებლად
- პროექტების მიღება
- პროექტების გადარჩევა
- ტენდერის გამოცხადება
- გამარჯვებული კომპანიის გამოვლენა

კერძო ინვესტიციები მუნიციპალიტეტებში

განსხვავებით სახელმწიფო ინვესტიციებისგან, კერძო ინვესტიციები ფინანსურ მოგებაზეა გათვლილი.

კერძო ინვესტიციების მოსაზიდად საჭიროა შესაბამისი ინფრამატიკის ინვესტიციები მიტანა. იგულისხმება პროექტების დაწერა მაღალ დონეზე, რომლის ყველაზე მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია ინვესტიციის შეფასება. ასევე იმ საჭირო სტატისტიკის ადგილობრივ დონეზე წარმოება, რაც საინვესტიციო გარემოს რეალურად აღწერს.

ამ ეტაპზე, განსხვავებით საერთაშორისო გამოცდილებიდან, პოტენციურ განხორციელების ინვესტიციების შეფასება და ეკონომიკური ანალიზის ფუნქცია შეთავსებულია აქვე სმგვ-ს.

პროექტის ფინანსური ანალიზი

- პროექტის ფინანსური ანალიზის შედეგად ირკვევა რამდენად მომგებიანია მოცემული ინვესტიციის განხორციელება კერძო ინვესტიორისთვის, რომელიც მხოლოდ საკუთარი ფირმის მოგების მაქსიმიზაციაზე ზრუნავს.
- მაგალითი:** ელექტროენერჯის მწარმოებელ ორგანოს დაეკავალა კომერციული თვალსაზრისით ოპერირება.

ელ წარმოების ალტერნატიული პროექტების ფინანსური შეფასება:

	პროექტი A (ნახშირით)	პროექტი B (ჰიდრო)
ფინანსური დანახარჯები	500	550
ფინანსური სარგებელი	600	600
წმინდა სარგებელი	100	50

ტრენინგის ეს მასალები და თვითონ ტრენინგიც შეიქმნა იმ ამბიციით, რომ დაეხმაროს საჯარო მოხელეს ინვესტირებასთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილების მიღებაში ჯერ კიდევ პროექტის განხორციელებამდე, მაშინაც კი, როდესაც მხოლოდ იდეა არსებობს. დროული და გამართვებული ეკონომიკური და ფინანსური ანალიზი არის პროექტის წარმატების გარანტი.

პროექტის ეკონომიკური შეფასება

- ეკონომიკური ანალიზი მოიცავს პროექტის განხორციელებისთვის საჭირო ყველა რესურსის ხარჯს და მისი შედეგებით გამოწვეულ ყველა სარგებელს ისე, რომ ისინი ასახავდნენ რეალურ ეკონომიკურ ხარჯს და რეალურ ეკონომიკურ სარგებელს.
- მაგალითი:** დავეშვათ, რომ სახელმწიფომ დაავალა ელექტროენერჯის მწარმოებელ ორგანოს არა მოგების, არამედ საზოგადოებრივი კეთილდღეობის მაქსიმიზაცია.

	პროექტი A (ნახშირით)	პროექტი B (ჰიდრო)
ეკონომიკური დანახარჯები	500	550
ეკონომიკური სარგებელი	600	600
გარემოს დაზარების ხარჯები	75	0
წმინდა ეკონომიკური სარგებელი	25	50

რა არის ფინანსური და ეკონომიკური ანალიზი?

- პროექტის ფინანსური ანალიზი ხორციელდება იმისთვის, რომ დადგინდეს რამდენად მომგებიანია ინვესტირება კომერციული თვალსაზრისით.
- ეკონომიკური ანალიზი ხორციელდება სახელმწიფოს/თვითმმართველი ერთეულის მიერ, რათა დადგინდეს რამდენად სასარგებლო იქნება ინვესტიცია საზოგადოებრივი კეთილდღეობისთვის.

პროექტის ეკონომიკური შეფასება

• ჩრდილოვანი ფასები

დამახინჯებული ფასები: პროექტის შეფასების დროს, სადაც გამოიყენება ადგილობრივი კაპიტალი და მუშახელი აუცილებელია ფასების კორექტირება. ამისთვის საჭიროა შრომისა და კაპიტალის ნამდვილი ეკონომიკური ღირებულებების განსაზღვრა.

	პროექტი A (ნახშირით)	პროექტი B (ჰიდრო)
ეკონომიკური დანახარჯები	500	590
ეკონომიკური სარგებელი	600	600
გარემოს დაზიანებულების ხარჯები	75	0
წმინდა ეკონომიკური სარგებელი	25	10

პროექტის ეკონომიკური შეფასება

• სოციალური კეთილდღეობა

მართალია თავიანთი ცდილობა ჯამური კეთილდღეობის მაქსიმიზაციას, მაგრამ ამავდროულად ზრუნავს შემოსავლების თანაბარ გადანაწილებაზე. აქედან გამომდინარე, ჩვენს მაგალითში, შეიძლება მთავრობამ გადაწყვიტოს, რომ საზოგადოებისთვის ფერფერის შემოსავლის 1 ლარით შემცირება, ტოლფასაა პროექტის შედეგად წარმოიქმნება ელექტროენერჯიის მომხმარებლის მიერ მიღებული 2 ლარის სარგებლის.

	პროექტი A (ნახშირით)	პროექტი B (ჰიდრო)
ეკონომიკური დანახარჯები	500	590
ეკონომიკური სარგებელი	600	600
გარემოს დაზიანებულების ხარჯები	150	0
წმინდა ეკონომიკური სარგებელი	-50	10

ფულის დროითი ღირებულება

- ინვესტიციები უკუშეგებას ზოგჯერ ადრე იძლევა ზოგჯერ გვიან.
- უნდა შეგვეძლოს გამოვივსოთ და შევადაროთ ხარჯი და სარგებელი მაშინაც კი, როდესაც ისინი დროის სხვადასხვა პერიოდში არიან მოცემულნი.
- დღეს ერთი ლარი უფრო ძლიერი ვიდრე ერთი წლის შემდეგ იქნება. შესაბამისად დღეს ლარი უფრო ეფექტურად შეიძლება იქნას ინვესტირებული.

პროცენტი და ფულის დროითი ღირებულება

თუ დღეს განვხვობთ ინვესტიციას 100 ლარის ოდენობით, რომლიდანაც კელოდებით 8% _ იან წლიურ სარგებელს, რამდენს მივიღებთ 2 წელიწადში?

ერთ წელიწადში:

$$100 + 0.08 \times 100 = (1.08) \times 100 = 108 \text{ ლარი}$$

ორ წელიწადში:

$$(1.08) \times 108 = 116.64 \text{ ლარი}$$

ან

$$(1.08)^2 \times 100 = 116.64 \text{ ლარი}$$

პროცენტი და ფულის დროითი ღირებულება

- მოკვანიდ მაგალითში იგულისხმება, რომ ყოველ შემდგომ პერიოდში პროცენტი ერთიანება არა მარტო ძირითად თანხას, არამედ ადრე დარიცხულ პროცენტსაც
- ამავდროულად იგულისხმებოდა რომ დარიცხვა ხდებოდა წლის ბოლოს და ვისარგებლეთ ფორმულით:
- **მაგალითი:** თუ დეპოზიტზე დავდებთ 100 ლარს, 2 წლის კადით, წლიური 8%-ით, პროცენტის **კვარტალში ერთხელ დარიცხვით**, გამთავრებული დეპოზიტის თანხა ვადის დამთავრებისას.

$$F_n = P(1 + r)^n$$

პროცენტი და ფულის დროითი ღირებულება

მაგალითი: თუ დეპოზიტზე დავდებთ 100 ლარს, 2 წლის კადით, წლიური 8%-ით, პროცენტის **კვარტალში ერთხელ დარიცხვით**, გამთავრებული დეპოზიტის თანხა ვადის დამთავრებისას

$$F_n = P\left(1 + \frac{i}{m}\right)^{mn} = 100\left(1 + \frac{0.08}{4}\right)^{4*2} = 117.2$$

ფორმულიდან ჩანს, რომ თუკი ბანკი სხვა პირობებს შეუცვლევდა ვაზრდის წლის განხვავებაში დარიცხვების პერიოდების რაოდენობას, გაიზრდება დეპოზიტზე დარიცხული თანხაც

პროცენტი და ფულის დროითი ღირებულება

დღევანდელი ღირებულება იმ ფულისა რომელიც n პერიოდის ბოლოს უნდა მივიღოთ შეიძლება გამოითვალოს შემდეგი ფორმულით :

$$P = F_n \left[\frac{1}{(1 + r)^n} \right]$$

პროცენტი და ფულის დროითი ღირებულება

ვთქვათ, ფასიანი ქაღალდი 100 ლარს მოგვცემს ორი წლის შემდეგ. რა არის ამ 100 ლარის დღევანდელი ღირებულება, თუ ინვესტორს შეუძლია მიიღოს 12% სარგებელი მისი სხვა ინვესტიციებიდან?

$$P = 100 \left[\frac{1}{(1 + .12)^2} \right]$$

$$P = 100 (0.797)$$

$$P = 79.7$$

პროცენტი და ფულის დროითი ღირებულება

თუ ინვესტორი იღებს 12% სარგებელს თავის სხვა ინვესტიციებიდან, მაშინ რა იქნება მისთვის იმ ფასიანი ქაღალდის დღევანდელი ღირებულება რომელიც 100 ლარს გვაძლევს ორი წლის შემდეგ?

მიმდინარე ღირებულება = 79.70

რას ნიშნავს ეს?

თუ 79.70 ლარის ინვეტიციას გააკეთებს ეს ინვესტორი, ის მიიღებს 100 ლარს ორ წელიწადში.

ფულის დროითი ღირებულება

მაგალითი: თქვენ აპირებთ წარმოებაში დანერგოთ ახალი საწარმოო ხაზი, რომელიც მოგიტანთ დამატებით ფულად ნაკადებს შემდეგი თანმიმდევრობით, 100 ლარი პირველი წლის ბოლოს, 200 ლარი მეორე წლის ბოლოს და 300 ლარი მესამე წლის ბოლოს. გამოთვალეთ ასეთი ფულადი ნაკადის დისკონტირებული ღირებულება 10% -იანი უკუგების ნორმის გათვალისწინებით.

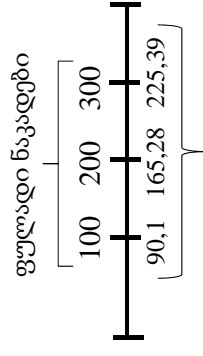
ფულის დროითი ღირებულება

$100 \times 0.797 = 79.70$ მიმდინარე ღირებულება

პერიოდი	10%	განაკვეთი	12%	14%
1	0.909	0.893	0.797	0.877
2	0.826	0.712	0.769	0.769
3	0.751	0.675		0.675

ორი წლის (პერიოდის) ბოლოს მიღებული ერთი ლარის მიმდინარე ღირებულება არის 0.797, 12% -იანი სარგებლის განაკვეთის შემთხვევაში.

ფულის დროითი ღირებულება

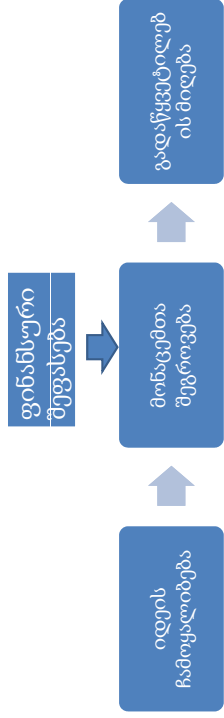


დისკონტირებული ფულადი ნაკადები

$$P = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+r)^t}$$

კაპიტალური ბიუჯეტირება

კაპიტალური ბიუჯეტირება (ანუ ინვესტიციის შეფასება) არის გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ისეთ ინვესტიციებთან/შესყიდვებთან დაკავშირებით როგორცაა: ახალი დანადგარის შეძენა, ძველის განახლება, ახალი ქარხნის აშენება, მიწის შეძენა, კვლევითი პროექტის განხორციელება.



კაპიტალური ბიუჯეტირება: გრძელვადიანი აქტივების შესყიდვის დაგეგმვის პროცესი

მაგალითი:

ვთქვათ ჩვენმა ფირმამ უნდა გადაწყვიტოს შეიძინოს თუ არა ახალი დანადგარი რომელიც 500 ლარი ღირს, და რომელიც მომდევნო 8 წლის მანძილზე 150 ლარით გავგიზრდის შემოსავალს.

- როგორია გადაწყვეტილების მიღების პროცესი?
- იქნება თუ არა ახალი დანადგარი მომგებიანი?
- ამ ინვესტიციიდან მივიღებთ თუ არა მაღალ უკუგებას?

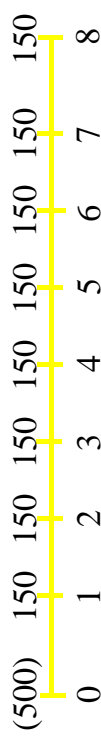
კაპიტალური ბიუჯეტირება

გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმები:

- უკუგების პერიოდი
- დისკონტირებული უკუგება
- წმინდა მიმდინარე ღირებულება (NPV)
- მომგებიანობის ინდექსი (PI)
- შიდა უკუგების ნორმა (IRR)

უკუგების პერიოდი

- უკუგების პერიოდი გვიჩვენებს რამდენ ხანში აანაზღაურებს პროექტი საწყისი ინვესტიციას



უკუგების პერიოდი

წელი	ფულადი ნაკადი	აკუმულირებული ფულადი ნაკადი
0	-500	
1	150	150
2	150	300
3	150	450
4	150	600
5	150	750
6	150	900
7	150	1050
8	150	1200

პროექტს სჭირდება 3 წელზე მეტი და 4 წელზე ნაკლები საწყისი ინვესტიციის 500 ლარის მისაღებად.

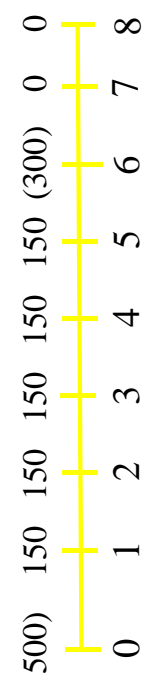
უკუგების პერიოდის სისუსტეები

- ფირმის მიერ დადგენილი სტანდარტი შეიძლება იყოს სუბიექტური
- არ ითვალისწინებს ფულის დროით ღირებულებას
- არ ითვალისწინებს დადგენილ უკუგების ნორმას
- არ ითვალისწინებს პროექტის ყველა ფულად ნაკადს

უკუგების პერიოდი

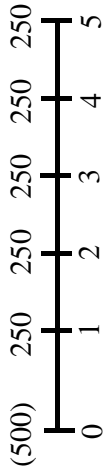
- უფრო მეტი სიზუსტისთვის, უკუგების პერიოდის დასათვლელად შეგვიძლია გამოვიყენოთ შემდეგ ფორმულას:
- $უკუგების\ პერიოდი = 3 + (500 - 450) / 150 = 3,33$ წელს
- არის თუ არა 3.33 წელი მისაღები პერიოდი?
- როგორც წესი ფირმები/ორგანიზაციები აწესებენ გარკვეულ სტანდარტს, მაგალითად თუ მიღებული აქვთ უკუგების პერიოდი 5 წელი, ეს ნიშნავს რომ 3.33 წელი მისაღებია.

უკუგების პერიოდის სისუსტეები

- არ ითვალისწინებს პროექტის ყველა ფულად ნაკადს
- 
- ცხადია რომ ეს პროექტი არ არის მომგებიანი, მაგრამ უკუგების პერიოდის კრიტერიუმის მიხედვით ის მისაღებია (ანალოგიურად წინა მაგალითისა)

დისკონტირებული უკუგება

- ფულად ნაკადებს დისკონტირებას ვუკეთებთ დადგენილი უკუგების ნორმით
- უკუგების პერიოდის ტექნიკას ვიყენებთ უკვე დისკონტირებულ ნაკადებზე



დისკონტირებული უკუგება-მაგალითი

წელი	ფულადი ნაკადი	დისკონტირებული ფულადი ნაკადი (14%)	აკუმულირებული დისკონტირებული ფულადი ნაკადი
0	-500	-500	
1	250	219,30	219,30
2	250	192,37	411,67
3	250	168,74	580,41

უკუგების პერიოდი = $2 + (500 - 411,67) / 168,74 = 2,52$ წელი

სუსტი მხარეები:

- ფირმის მიერ დადგენილი უკუგების პერიოდის სტანდარტი არის სუბიექტური
- არ ითვალისწინებს ყველა ფულად ნაკადს

სხვა მეთოდები

1. წმინდა მიმდინარე ღირებულება (NPV)
2. მომგებიანობის ინდექსი (PI)
3. შიდა უკუგების ნორმა (IRR)

ყველა ეს გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმი:

- იკვლევს ყველა ფულად ნაკადს
- ითვალისწინებს ფულის დროით ღირებულებას
- ითვალისწინებს დადგენილ უკუგების ნორმას

წმინდა მიმდინარე ღირებულება (NPV)

- წმინდა მიმდინარე ღირებულება (NPV)
- ინვესტიციის წმინდა მიმდინარე ღირებულება არის დისკონტირებული ფულადი ნაკადების ჯამი.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+r)^t} - I$$

- თუ NPV დადებითია (>=0), მაშინ პროექტი მისაღებია,
- თუ NPV უარყოფითია, მაშინ პროექტი მიუღებელია

წმინდა მიმდინარე ღირებულება (NPV) მაგალითი

გამსაზღვრელი დისკონტის განაკვეთი : 10 %

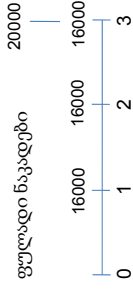
წელი	0	1	2	3	4	5
ფულადი ნაკადები	-500	250	250	250	250	250
მიმდინარე ღირებულება	-500	$\frac{250}{(1+0.1)^1}$	$\frac{250}{(1+0.1)^2}$	$\frac{250}{(1+0.1)^3}$	$\frac{250}{(1+0.1)^4}$	$\frac{250}{(1+0.1)^5}$

$$NPV = \frac{250}{(1+0.1)^1} + \frac{250}{(1+0.1)^2} + \frac{250}{(1+0.1)^3} + \frac{250}{(1+0.1)^4} + \frac{250}{(1+0.1)^5} - 500$$

დისკონტირებული ფულადი ნაკადების ჯამი — საწყისი ინვესტიცია

NPV=447.7 => მისაღებია

წმინდა მიმდინარე ღირებულება (NPV) მაგალითი



$$\text{მიმდინარე ღირებულება (Present Value)} = \frac{16,000}{(1+0.07)^1} + \frac{16,000}{(1+0.07)^2} + \frac{36,000}{(1+0.07)^3} \approx 58,315$$

- თუ ამ დანადგარში 35000 ლარს გადავიხდით, მაშინ ამ ინვესტიციის წმინდა მიმდინარე ღირებულება იქნება
- $NPV = 58,315 - 35,000 = 23,315$ ლარი
- ეს დანადგარი მაქსიმუმ 58 315 გვეიღებს

წმინდა მიმდინარე ღირებულება (NPV) მაგალითი

ვთქვათ, აპირებთ დანადგარის შექმნას, რომელიც ყოველწლიურად 16 000 ლარით გაგიზრდით შემოსავალს. დანადგარი იმუშავებს 3 წელი და შემდეგ შეძლებთ მის გაყიდვას 20 000 ლარად.

კითხვა:

1. რა იქნება NPV თუ ეს დანადგარი 35 000 ლარად შემოგთავაზებს? (დისკონტის განაკვეთი 7%)
2. მაქსიმუმ რამდენს გადაიხდით ამ დანადგარის შექმნისთვის?

მომგებიანობის ინდექსი (PI)

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+r)^t} - I$$

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+r)^t}}{I}$$

- თუ PI მეტია ან ტოლია 1-ის მაშინ მისაღებია.
- თუ PI ნაკლებია 1-ზე მაშინ არ არის მისაღებია.

შიდა უკუგების ნორმა (IRR)

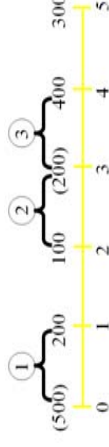
- IRR არის ფირმის მიერ ინვესტირებული კაპიტალის უკუგება. მარტივად რომ ვთქვათ, IRR არის ის უკუგება, რომელსაც ფირმა გამოიმუშავებს პროექტიდან.
- IRR არის დისკონტის ისეთი განაკვეთი, რომლისთვისაც ფულადი ნაკადების მიმდინარე ღირებულება უდრის საწყის ხარჯს, რაც იგივეა რომ ვთქვათ $NPV=0$.

შიდა უკუგების ნორმა (IRR)

- IRR არის გადაწყვეტილების მიღების კარგი მეთოდი თუ ფულადი ნაკადები მოცემულია შემდეგი სახით :
-++++++

(ანუ ინვესტიცია გვაქვს საწყის ეტაპზე "-" ნიშნით, ხოლო ყოველ შემდგომ პერიოდში ფულადი ნაკადები დადებითია)

- პრობლემა: თუ ფულადი ნაკადები არის ნიშნობრივად, შეიძლება მივიღოთ რამდენიმე IRR, მაგალითად მსგავსი ფულადი ნაკადების შემთხვევაში ++++



შიდა უკუგების ნორმა (IRR)

$$IRR: \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+IRR)^t} = I$$

$$\text{ან } NPV = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+IRR)^t} - I = 0$$

- თუ IRR მეტია ან ტოლია დადგენილ უკუგების ნორმაზე, მაშინ პროექტი მისაღებია.

- თუ IRR ნაკლებია დადგენილ უკუგების ნორმაზე, მაშინ პროექტი არ არის მისაღები.

შიდა უკუგების განაკვეთის მეთოდი მაგალითი:

- კომპანია ალტას შეუძლია შეიძინოს 104,320 ლარის ღირებულების აპარატურა, რომელიც წელიწადში დაზოგავს 20,000 ლარის საოპერაციო ხარჯს
- აპარატურის ვარგისანობის ვადაა 10 წელი.



შიდა უკუშვების განაკვეთის მეთოდი
მაგალითი:

რადგან ყოველწლიური შემოსავალი უცვლელია, IRR_ის დათვლა მარტივადია შესაძლებელია

$$PV \text{ კოეფიციენტი} = \frac{\text{მოთხოვნილი ინვესტიცია}}{\text{წლიური სარგებელი}}$$

$$\frac{104,320}{20,000} = 5.216$$

5.216 გვიჩვენებს 10 წლის მანძილზე ყოველწლიურად დაზოგილ 1 ლარზე რა ინვესტიცია უნდა გავიღოთ დღეს

შიდა უკუშვების განაკვეთის მეთოდი
მაგალითი:

- კომპანია ალტას შემუშოვა შეიშინის €104,320 ღირებულების აპარატურა, რომელიც წელიწადში დაზოგავს €20,000 სარგებელი ხარჯს
- აპარატურის ვარგისანობის ვადაა 10 წელი

ამ პროექტის IRR არის 14%. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ 14% იან ინვესტიციასთან გვაქვს საქმე

თუ პროექტის IRR მეტია ან ტოლია კომპანიის მიერ განსაზღვრულ უკუშვების ნორმაზე მაშინ მათი ეს პროექტი მისაღებია

შიდა უკუშვების განაკვეთის მეთოდი
მაგალითი:

PV კოეფიციენტის პოვნის შემდეგ ვიყენებთ ცხრილს

მე-10 პერიოდის ხაზის გასწვრივ მოძებნეთ კოეფიციენტი 5.216. შესაბამისი სვეტის სათაური არის 14%.

Periods	10%	12%	14%
1	0,909	0,893	0,877
2	1,736	1,690	1,647
...
9	5,759	5,328	4,946
10	6,145	5,650	5,216

შიდა უკუშვების ნორმა (IRR)

წელი	ფულადი ნაკადი	დისკონტის განაკვეთი	NPV
0	-90	5%	30.63
1	60	10%	22.40
2	70	20%	8.61
		30%	(2.43)
		40%	(11.43)

ცხრილში მოცემულია IRR_ის დათვლის ტრივიალური მეთოდი: უნდა ამოვარჩოთ ისეთი დისკონტის განაკვეთი სადაც NPV=0 (IRR=28%)

ხარჯისა და სარგებლის ანალიზი (CBA)

- ხარჯისა და სარგებლის ანალიზი - არის საჯარო ინვესტიციების შედეგის ეკონომიკური შეფასების მეთოდი . თუმცა CBA მეთოდოლოგია იგივე წარმატებით შეიძლება გამოყენებული იყოს კერძო პროექტების შეფასებისთვის.
- დისკონტირებული ეკონომიკური ხარჯებისა და სარგებლის შედარების საფუძველზე, ამ მეთოდის ამოცანაა განსაზღვროს რამდენად მიზანშეწონილია პროექტი სოციალური კეთილდღეობის კუთხით.
- CBA გვხმარება სხვადასხვა ეკონომიკური მიზნების პრიორიტეტიზაციაში, რათა ოპტიმალურად გადავანაწილოდ არსებული რესურსები.

გარემოებები სადაც CBA გამოიყენება

- ხარჯისა და სარგებლის ანალიზი დაიბადა მეცხრამეტე საუკუნის საფრანგეთში.
- მოგვიანებით CBA-ის სისტემატიური გამოყენება დაწერა იქნა ისეთი საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ როგორცაა მსოფლიო ბანკი.
- იგი ძირითადად გამოიყენება ინფრასტრუქტურული პროექტებს, განსაკუთრებით ტრანსპორტისა და გარემოს დაცვის სექტორებში.
- CBA ასევე გამოიყენება ჯანდაცვის, განათლებისა და კულტურული მემკვიდრეობის სექტორებში პროექტების შესაფასებლად.

ხარჯისა და სარგებლის ანალიზი (CBA)

- CBA შეიძლება გამოყენებული იქნას როგორც ახალი პროექტის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისთვის ასევე მიმდინარე პროექტის შეფასებისთვის. ჩვენ ყურადღებას გავამახვილებთ ახალი პროექტების შეფასებაზე, ე.ი. წინა საინვესტიციო ფაზაზე.
- ხარჯისა და სარგებლის ანალიზში ხდება:
 - ეკონომიკური ეფექტის პროგნოზირება
 - მათი დათვლა შესაბამის მეთოდოლოგიებით
 - ეკონომიკური ეფექტების მონეტარიზაცია
 - ეკონომიკური უკუგების დათვლა, შესაბამისი ინდიკატორების გამოყენებით

ანალიზის ძირითადი საფეხურები

- ხარჯისა და სარგებლის ანალიზი შედგება სამი ნაწილისაგან:
- ტექნიკური საინჟინრო ნაწილი
 - ფინანსური ანალიზი
 - ეკონომიკური ანალიზი

საფეხური 1: პროექტის იდენტიფიცირება, ტექნიკური და მოთხოვნის ანალიზი	• რა არის პროექტის ტექნიკური მახასიათებლები? რა პოტენციური მოთხოვნის დააკმაყოფილებს აპირებს პროექტი?
საფეხური 2: ფინანსური ანალიზი, დისკონტირებული ფულადი ნაკადების მეთოდით	• ფინანსური მდგრადობისა და უპუნუქების დათვლა
საფეხური 3: დისკალური ეფექტების კორექცია	• უკონტროლო ანალიზში განაკვირები, გადასახადები, სესხადონები და სხვა ფაქტორები უკონტროლოდ დაზარალებს პროექტის დაბრუნებას და დაზარალებს ნაკადი
საფეხური 4: პოზიტიური და ნეგატიური გარე ფაქტორების დათვლა	• პროექტის გარეგანი ფაქტორების აღწერა და მონიტორინგის დათვლა
საფეხური 5: საბაზრო ფაქტორებიდან ჩრდილოვან ფასებამდე	• რეალური ფასების გამოყენება: ალტერნატიული დასაბარჯის დათვლა
საფეხური 6: პროექტის ეკონომიკური უკუხეობის დათვლა	• სოციალური დისკონტის განაკვირების გამოყენება ხარჯებისა და სარგებლის ნაკადების დისკონტირებისათვის, წინადა მიმდინარე ღირებულებისა და მისი უპუნუქების განაკვირების დათვლა

საფეხური 1-6-ს შორის არსებული კავშირები

საფეხური 2. ფინანსური ანალიზი

ეს საფეხური შედგება სამი ნაწილისაგან:

- ცხრილების შექმნა ფულადი ნაკადების ანალიზისთვის
- ფინანსური მდგრადობის შემოწმება
- ფინანსური სარგებლობის შეფასება

საფეხური 1. პროექტის იდენტიფიცირება, ტექნიკური ანალიზი და მოთხოვნის ანალიზი

- პროექტის იდენტიფიცირება - სოციალური და ეკონომიკური მიზნების ნათლად განსაზღვრა.
- ტექნიკური ანალიზი - რამდენად განხორციელდება, რამდენად შესაძლებელია დაპროექტებული სამუშაოების წარმოება ტექნიკური თვალსაზრისით. იგი მოიცავს საინჟინრო ასპექტებს, ასევე შენეჯმენტს, მარკეტინგულ და ორგანიზაციულ საკითხებს.
- მოთხოვნის ანალიზი - პროექტმა უნდა აჩვენოს რომ ის არის საუკეთესო შესაძლო ალტერნატივებს შორის (ალტერნატივად შეიძლება ჩაითვალოს არაფრის გაკეთება ან მიზნიანული გაკეთება მიზნის მისაღწევად)

საფეხური 2. ფინანსური ანალიზი

- საინვესტიციო ხარჯები და ნარჩენი ღირებულება
 - ეს მოიცავს უძრავი ქონების ღირებულებას (მიწა, შენობა ნაგებობები), წინა საწარმოო ხარჯებს (ლოგოტი, პატენტი და ა.შ.), ვარიაციებს სამრეწველო კაპიტალში (ნაღდი ფული, აქციები, მიმდინარე ვალდებულებები) და ნარჩენ ღირებულებას, როგორც ერთ დადებით ბუნებას დროის მონაკვეთის ბოლო წელს.
- ოპერირების ხარჯები და შემოსავლები
 - აქ შედის ყველა საინვესტიციო ხარჯი (ხედული, შრომა, დენი, მოვლა) და შესაძლო შემოსავლები (სატარიფო და არასატარიფო შემოსავალი).
- დაფინანსების წყაროები
 - მათ შორის კერძო ინვესტირება, ყველა საჯარო წვლილი (ადგილობრივი, ეროვნული, საზოგადოების დონეზე), სესხები და სხვა დაფინანსების წყაროები.

საფეხური 2. ფინანსური ანალიზი

ფინანსური მდგრადობის შემოწმება - საწყისი ცხრილებიდან ვითვლით ე.წ. დაგროვილ გენერირებულ ფულს.

წელი	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
შემოსავალი	10	12	12	12	12	15	12	12	12	20
ხარჯი	9	11	12	10	10	18	11	11	11	15
ნაშთი	1	1	0	2	2	-3	1	1	1	5
დაგროვილი ფული	1	2	2	4	6	3	4	5	6	11

პროექტი ფინანსურად მდგრადია თუ დაგროვილი გენერირებული თანხა დადებითია ყოველი წლისთვის, პროექტის სიცოცხლისუნარიანობის მანძილზე.

საფეხური 2. ფინანსური ანალიზი

წელი	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
შემოსავალი	10	12	12	12	12	15	12	12	12	20
ხარჯი	9	11	12	10	10	18	11	11	11	15
ნაშთი	1	1	0	2	2	-3	1	1	1	5
დისკონტის განაკვეთი	5%									
დისკონტის კოეფიციენტი	0.95	0.91	0.864	0.82	0.78	0.75	0.71	0.68	0.64	0.61
დისკონტირებული ფულადი ნაკადი	0.95	0.91	0.00	1.65	1.57	-2.24	0.71	0.68	0.64	3.07

წმინდა მიმდინარე ღირებულება (NPV)=7.93

საფეხური 2. ფინანსური ანალიზი

- პროექტის ფინანსური უკუვების დათვლა:
 - პირველ რიგში კითვლით პროექტის წმინდა მიმდინარე ღირებულებას

$$NPV(S) = \sum_{t=0}^n a_t \cdot S_t = \frac{S_0}{(1+i)^0} + \frac{S_1}{(1+i)^1} + \dots + \frac{S_n}{(1+i)^n}$$

- S_t - ნაშთი ყოველი წლისთვის
- i - დისკონტის განაკვეთი
- $1/(1+i)^n$ - დისკონტის კოეფიციენტი

საფეხური 2. ფინანსური ანალიზი

წელი	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
შემოსავალი	0	5	12	12	12	15	12	12	12	20
დანახარჯი	9	11	12	10	10	18	11	11	11	15
ნაშთი	-9	-6	0	2	2	-3	1	1	1	5
დისკონტის განაკვეთი	5%									
დისკონტის კოეფიციენტი	0.952	0.907	0.864	0.823	0.784	0.746	0.711	0.677	0.645	0.614

$$NPV = (-9) \cdot 0.952 + (-6) \cdot 0.907 + (0) \cdot 0.864 + (2) \cdot 0.823 + (2) \cdot 0.784 + (-3) \cdot 0.746 + (1) \cdot 0.711 + (1) \cdot 0.677 + (1) \cdot 0.645 + (5) \cdot 0.614 = 7.94$$

დასკვნა: წმინდა მიმდინარე ღირებულება მივიღეთ უარყოფითი რაც იმას ნიშნავს რომ პროექტის შემოსავლების დისკონტირებული ღირებულება უფრო ნაკლებია ვიდრე ხარჯების დისკონტირებული ღირებულება (ამუ პროექტი ფინანსურად წამგებელია)

საფეხური 2. ფინანსური ანალიზი

შიდა უკუფეხების ნორმა

დისკონტის განაკვეთის (i) ისეთი მნიშვნელობა რომლისთვისაც NPV ხდება ნულის ტოლი. განმარტებიდან გამომდინარე IRR_ის საპოვნელად უნდა ამოგხსნათ შემდეგი განტოლება

$$\sum_{t=0}^n a_t \cdot r^t = \frac{S_0}{(1+IRR)^0} + \frac{S_1}{(1+IRR)^1} + \dots + \frac{S_n}{(1+IRR)^n} = 0$$

ფინანსური თვალსაზრისით IRR არის ის მაქსიმალური საპროცენტო განაკვეთი რისი გადახდაც შეუძლია პროექტს.

საფეხური 5. საბაზრო ფასებიდან ჩრდილოვან ფასებამდე

- ბაზრები არასრულყოფილია - ფასები დამახინჯებული
- შუალედური და საბოლოო საქონლის საბაზრო ფასების კორექტირების გამოიყენება:
 - ზღვრული დანახარჯები, არასამეწარმეო საქონლისთვის როგორცაა მიწა, ადგილობრივი სატრანსპორტო სერვისი და ა.შ.
 - სასაზღვრო ფასი (border price), სავაჭრო საქონლისთვის;
 - სტანდარტული კონვერტაციის ფაქტორი (standard conversion factor) მცირე არასავაჭრო საქონლისთვის

საფეხური 3. დისკალური ეფექტების კორექცია:

კერძო ინვესტიორის ხედვით ჩატარებული ფინანსური ანალიზის დროს განხილული არის ისეთი პუნქტები როგორცაა მაგალითად მოგების გადასახადი, რომელსაც კერძო ინვესტორი თავის ხარჯებში ატარებს. მაგრამ საზოგადოების ხედვით მოგების გადასახადი არც სოციალურ ხარჯს და არც სარგებელს არ წარმოადგენს, ეს არის უბრალოდ ტრანსფერი საზოგადოების ერთი ჯგუფიდან მეორე ჯგუფში და ჯამურ კეთილდღეობას არ ცვლის.

საფეხური 4. პოზიტიური და ნეგატიური გარე ეფექტების დათვლა:

გარეანი ეფექტები არის საზოგადოებრივი ხარჯი ან სარგებელი რომელიც მუდამდგება პროექტის ფარგლებს მიღმა და გავლენას ახდენს მესამე პირზე ყოველგვარი ფულადი კომპენსაციის გარეშე. ასეთი ეფექტები, რომელიც გავლენას ახდენს სხვადასხვა საზოგადოებრივი ჯგუფის კეთილდღეობაზე, უნდა იქნას დათვლილი და შემდგომ მიმეტარიხაცა უნდა გაუკეთდეს რათა ანალიზში იქნას გამოყენებული.

საფეხური 6. პროექტის ეკონომიკური უკუფეხების დათვლა

წინა საფეხურებზე გახორციელებული კორექციების შედეგად ჩვენ მივიღებთ ეკონომიკური ანალიზისთვის საჭირო მონაცემებს, რომელიც დავორექტირებთ ფისკალური ეფექტების, გარეგანი ეფექტების და ჩრდილოვანი ფასების მიხედვით. ეკონომიკური სარგებლის დასათვლელად საჭიროა ახალი, დაკორექტირებული, მონაცემებისთვის კიდევ ერთხელ დავითვალოდ NPV და IRR

CBA მეთოდის ძლიერი და სუსტი მხარეები

ძლიერი მხარეები

- გვამლევს საშუალებას რომ დავასკვნათ რამდენად მისაღებია პროექტის განხორციელება საჯარო სექტორისთვის სოციო-ეკონომიკური კუთხით.
- გვამლევს პროექტების რანჟირების საშუალებას.
- გვამლევს ეკონომიკური ხარჯისა და სარგებლის იდენტიფიცირების საშუალებას.

სუსტი მხარეები

- არ ითვალისწინებს ისეთი ეკონომიკური ხარჯისა და სარგებელს რომლის მონეტარიზაციაც არ ხერხდება.
- ხანდახან იყენებს მონეტარიზაციის საუკვეთ მეთოდს სხვადასხვა ტიპის ხარჯისა და სარგებლისთვის.

დანართი #3.

პროგრამული ბიუჯეტირება



ქითანაგა
ISET
ლი მკვლევარი

თბილისი 2011

კურსის მიზანი:

კურსის მიზანს წარმოადგენს მონაწილეებს წარმოედგინა შეუქმნას შემდეგ საკითხებზე:

- ✓ რას წარმოადგენს პროგრამული ბიუჯეტირება;
- ✓ რითი განსხვავდება პროგრამული ბიუჯეტი ტრადიციული ბიუჯეტისაგან;
- ✓ პროგრამული ბიუჯეტის დადებითი მხარეები და განხორციელებისათვის დაკავშირებული პრობლემები;
- ✓ პროგრამული ბიუჯეტის სტრუქტურა და მისი შედეგა.

რატომ პროგრამული ბიუჯეტირება?

- საქართველო ბიუჯეტის პროგრამულ დაგეგმვაზე გადადის;
- საქელმწიფო ბიუჯეტი პროგრამული ბიუჯეტის ფორმატით უნდა მომზადდეს 2012 წლისათვის;
- ავტონომიური რესპუბლიკებისა და ადგილობრივი თვითმმართველობების ბიუჯეტები პროგრამული ფორმატით უნდა მომზადდეს 2013 წლიდან.
- უკვე არსებობს საცდელი (პილოტური) პროექტები საქართველოს მთავრობის № 284 განკარგულებით. 2010 წლის 10 მარტი.

ბიუჯეტი - განმარტება

- ბიუჯეტი – საქართველოს ცენტრალური, ავტონომიური რესპუბლიკებისა და ადგილობრივი ხელისუფლების ფუნქციების და კაღდარეგულირების შესრულების მიზნით მზადდება შემოსულობების განაწილება, გადასახდელუბისა და საშლის ცვლილების ერთობლიობა, რომელიც დამტკიცებულია საქართველოს ცენტრალური, ავტონომიური რესპუბლიკების, და ადგილობრივი ხელისუფლების შესაბამისი ორგანოების მიერ (საქართველოს საბიუჯეტო კოდექსი, 2009-12-18)
- ბიუჯეტი - ეს არის გეგმა, თუ როგორ უნდა იქნეს გამოყენებული მიმდინარე ფისკალურ წელს გამოყოფილი რესურსები. ბიუჯეტი არის გადაწყვეტილებების მიღების და, ამავე დროს, ანგარიშების, იარაღი იმის შესახებ, თუ როგორ შესრულდა ეს გადაწყვეტილებები
- ტრადიციულად, საქართველოში თვითმმართველობის ბიუჯეტები მომზადებულია მცირე დეტალებით, დაჯგუფებული ორგანიზაციული და სარეკლამო კატეგორიების მიხედვით. მაგალითისათვის მოცემულია ერთერთი ხაერით ბიუჯეტიდან ამონარიდები.

რამში სჭირდება მუნიციპალიტეტს პროგრამული ბიუჯეტი?

- მომსახურების მიწოდების დაბეჭდვის გაუმჯობესება;
- გამჭვირვალობის ამაღლება;
- გამოიყენება როგორც “საკომუნუკაციო ხიდი” მოსახლეობასა და თვითმმართველობას შორის;
- მართვის ეფექტიანობის გაუმჯობესება.

დანერგვასთან დაკავშირებული პრობლემები

- შესრულებული სამუშაოს ინდიკატორებისა და შედეგების შეფასება;
- ძნელია საჭირო რესურსებსა და შედეგებს შორის მჭიდრო კავშირის გამოვლენა;
- მონაცემების ხარისხი;
- პროგრამული ბიუჯეტის სარგებელი ცოტა მოგვიანებით ხდება თვალსაჩინო.

11

დადებითი მხარეები/უპირატესობები:

- მოსახლეობის მიზნების, მოთხოვნებისა და შესაძლებლობის გამოთვლა;
- ბიუჯეტის გამჭვირვალობის უფრო მაღალი ხარისხი;
- საზოგადოების მიზნების შესრულება;
- კორდინირებული და ეფექტიანი მართვის უზრუნველყოფა;
- მდგრადი და ჯანსაღი ფინანსური პროგრამის განხორციელება;
- ხაზს უსვამს მისაღებ შედეგს.

10

პროგრამული ბიუჯეტის ძირითადი კატეგორიები

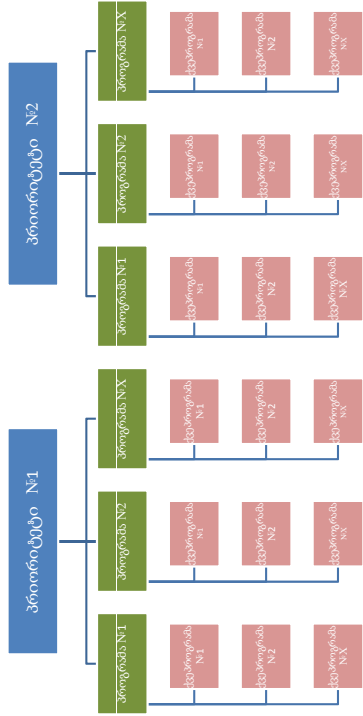
- პროგრამებსა და ქვეპროგრამებს, რომლებიც უშუალოდ დაკავშირებული არიან ბიუჯეტით განსაზღვრულ პრიორიტეტებთან;
- პროგრამის მიზნებს ან/და მოსალოდნელ შედეგებს;
- მიზნების მისაღწევად განსახორციელებელ ღონისძიებებსა და მათ აღწერას;
- შედეგების შეფასების ინდიკატორებს;
- პროგრამების საშუალოვადიან დაფინანსებას.

პროგრამა

- **პროგრამა** წარმოადგენს ბიუჯეტით განსაზღვრული პროორიტეტების მიზნების მისაღწევად განსახორციელებელი ღონისძიებების ერთობლიობას
- პროგრამის დასახელება უნდა იყოს მოკლე და ინფორმაციული (მაგ. ბუნების კონსერვაცია, ნარჩენების მართვა და ა.შ);
- პროგრამები უნდა ჩამოყალიბდეს მხარჯავი დაწესებულებების კომპეტენციიდან გამომდინარე;
- **ერთი პროგრამის** განმახორციელებელი უნდა იყოს **ერთი მხარჯავი დაწესებულება**;
- ბიუჯეტში წარმოდგენილი უნდა იყოს თითოეული პროგრამის **აღწერა და მიზანი**.

პროგრამული ბიუჯეტი

1. პროგრამის კოდი	2. პროგრამის დასახელება
3. პროგრამის განმახორციელებელი ორგანიზაცია	
4. პროგრამის მოსალოდნელი საბიუჯეტო შედეგი	
5. საბიუჯეტო შედეგის შეფასების ინდიკატორი	
6. ქვეპროგრამული ღონისძიებები და ბიუჯეტი	
კოდი	ქვეპროგრამის/ღონისძიების დასახელება
	ქვეპროგრამის/ღონისძიება №1
	ქვეპროგრამის/ღონისძიება №2
	ქვეპროგრამის/ღონისძიება №3
	ქვეპროგრამის/ღონისძიება №n
პროგრამის ჯამი სულ	
7. ინფორმაცია ქვეპროგრამის/ღონისძიების შესახებ	
კოდი	ქვეპროგრამის/ღონისძიების დასახელება
	განხორციელების საგარეურო ვადები
	ქვეპროგრამის/ღონისძიება №1
ქვეპროგრამის/ღონისძიების აღწერა და მიზანი	
შეფასების ინდიკატორები	
	1. რაოდენობრივი ინდიკატორი
	2. ხარისხობრივი (კუთვნილების) ინდიკატორი



პროორიტეტები

პროორიტეტი უნდა ეხებოდეს ორგანიზაციის **ფუნქციონირ** **ფუნქციას**, რატომ არსებობს ეს ორგანიზაცია

მაგალითი:

1. სოციალურად დაუცველი დაუცველი ფენების სოციალური პირობების გაუმჯობესება;
2. ქალაქის კეთილმოწყობისა და ინფრასტრუქტურის განვითარება;
3. საცხოვრებელი შენობების კეთილმოწყობა .

პროგრამის ტიპები

- **მართვის და რეგულირების**
 - ერთიანდება ისეთი ღონისძიებები, რომელიც ადმინისტრაციული ხასიათისა და ხელს უწყობს სისტემის განათვიწყებულ მუშაობას და შესაბამისად ჩამოყალიბდება როგორც „პროგრამების ადმინისტრირება“ და „მართვა“.
 - ამდენ ტიპს განეკუთვნება ისეთი ღონისძიებები, რომელიც შესაბამის სფეროში სახელმწიფო პოლიტიკის შემუშავებას უზრუნველყოფს.
- **მომსახურების მიწოდების**
 - ერთიანდება ისეთი ღონისძიებები, რომლებიც უზრუნველყოფს მომსახურებას, ან ახდენს მის სუბსიდირებას;
- **სუბსიდირების**
 - მსგავსი ტიპის პროგრამების ქვეპროგრამები და ღონისძიებები მიზნად ისახავს სხვადასხვა სოციალური ფუნქციის განხორციელებას, სახელმწიფო მართლმად დახმარების და თანამართლებულობის სახით;
- **ინფრასტრუქტურული**
 - აღნიშნული პროგრამის ფარგლებში განსახორციელებული ქვეპროგრამები ძირითად ემსახურება სხვადასხვა ინფრასტრუქტურის განვითარებას, მშენებლობას, რეაბილიტაციას ან აღდგენას;

პროგრამების ელემენტები:

- ✓ მიზანი;
- ✓ პროგრამის მენეჯერი;
- ✓ ძირითადი ფინანსური ინფორმაცია;
- ✓ პრობლემების და არსებული მდგომარეობის აღწერა;
- ✓ სამოქმედო გეგმა;
- ✓ საბოლოო შედეგზე ორიენტირებული შესრულებული სამუშაოს შეფასების მაჩვენებლები.

პროგრამის გამგელების ძირითადი პრინციპები

- ✓ განსაზღვრავს ყველაზე პრიორიტეტულ საქმიანობას
- ✓ ნათელი და შედეგზე ორიენტირებული;
- ✓ ფარავს საკუთარ ხარჯებს;
- ✓ საზოგადოების მიზნებზე ამახვილებს ყურადღებას;
- ✓ კოორდინაციას უწყებს თვითმმართველობის საქმიანობას, რომ შემცირდეს დუბლირება და გაუმჯობესდეს დაგეგმვა;
- ✓ ხელს შეუწყობს თვითმმართველობასა და ხალხს შორის ურთიერთობას;
- ✓ შეესაბამება მუნიციპალიტეტის ფისკალურ მდგომარეობას.

პროგრამის მიზანი

- მიზანში უნდა აისახოს ის შედეგი, რომლის მიღწევაც სურს პროგრამას ან ორგანიზაციას (მაგალითად, თვითმმართველობა ან თვითმმართველობის სამსახური). მიზანი განსაზღვრავს სასურველ შედეგს ან რეზულტატს.
- მაგალითი:
- ✓ *საქალაქო ტრანსპორტი*: მოწოდებული საზოგადოებრივი მინიმალური შეფერხებები ტრანსპორტისა და ფეხით მოსიარულეების მოძრაობისას, უბედური შემთხვევების პრევენცია;
 - ✓ *ქალაქანათება*: მაგისტრალური, ცენტრალური და შიდა კვარტალური გზების განათება, ამ კუთხით მოქალაქეების უსაფრთხოების უზრუნველყოფა;

პროგრამის ამოცანა

ამოცანა ეს არის კონკრეტული შედეგი, რომლის მიღწევა ხორციელდება დროის კონკრეტულ მონაკვეთში. ამოცანაში ჩამოყალიბებული უნდა იყოს შემდეგი: – **რა უნდა განხორციელდეს, ვისთვის და რა დროისათვის.**

ამოცანების განსაზღვრისას გამოიყენება ისეთი სიტყვები, როგორცაა: *ხრდა, შემცირება, დასრულება, პროფილაქტიკა, შენარჩუნება*, და სხვა

- მაგალითი:
- საცხოვრებელი ბინათმშენებლობის ერთეულების გაზრდა მოხვალ ფინანსურ წელს 2%-ით.;
 - წყალმომარაგების ქსელში წყლის გაჟონვის შემცირება 25%-ით;
 - ქალაქის საქმიან ნაწილში კომერციული საწარმოების რიცხოვნობის გაზრდა 10%-ით.;

შუალედური და საბოლოო შედეგები

- **შუალედური შედეგი** საბოლოო შედეგისგან განსხვავებით თავისი შინაარსით წარმოადგენს პროგრამის ფარგლებში კონკრეტული **ქვეპროგრამების/ლობების** გატარების შედეგად მიღებულ პროდუქტს;
- შუალედური შედეგი ბევრად უფრო კონკრეტულია კიდრე საბოლოო შედეგი;
- საბოლოო შედეგის მიღწევის ვადად განისაზღვრება პროგრამის მიმდინარეობის პერიოდი, ხოლო შუალედური შედეგის შესრულებისთვის მისი დადგომის ვადა უმეტეს შემთხვევაში ერთწლიანია (საბოუჯეტო წელზე მიზმული);
- **შედეგი უნდა ასახავდეს იმ სამომავლო მდგომარეობას, რისთვისაც ხორციელდება პროგრამა და მისი ქვეპროგრამა;**

შუალედური და საბოლოო შედეგები

- პროგრამული ბიუჯეტის, როგორც შედეგზე ორიენტირებული ბიუჯეტის ძირითადი მიზანია არის ის თუ რამდენად კარგად არის წარმოდგენილი ის შედეგი, რისთვისაც ეს თუ ის პროგრამა ნორეკოდება. პროგრამულ ბიუჯეტში გამოიყენება **შუალედური** (output) და **საბოლოო** (outcome) შედეგები.
- **საბოლოო შედეგი** შინაარსით გლობალურია და ძირითადად **პროგრამების შედეგს** წარმოადგენს. ეს არის მდგომარეობა, რომელიც წინასწარ დადგენილი და გაანალიზებული პოლიტიკის განხორციელების შედეგად უნდა დადგეს;
- საბოლოო შედეგი გულისხმობს გარკვეული პრობლემის სრულად აღმოფხვრას, არსებობდა ახალი მდგომარეობის დამყარება, ახალი წესის დაწესება, მნიშვნელოვან გამოწვევებთან შესაბამისი სფეროში, რომელიც გველენს ახდენს ქვეყნის პროორიტეტებზე;
- საბოლოო შედეგის მიღწევა უმეტეს შემთხვევაში შილილი მრავალწლიანი მდგომარეობის შედეგად მიიღწევა და მისი დადგომა ხშირ შემთხვევაში გულისხმობს, პროგრამის მთლიანად ან არსებული ფორმით არსებობის შეწყვეტას;

სამოქმედო გეგმის შედგენა

სამოქმედო გეგმა გულისხმობს იმ ქვეპროგრამების (ლობების/ქეების) გაკერას დროში, რომელთა საშუალებითაც მოხდება დასახეული ამოცანების გადაჭრა.

სამოქმედო გეგმა საშუალებას იძლევა დაგინახოთ:

- ✓ უშუალოდ რა ღონისძიებებზე ხე დაიხარჯება სამსახურის ბიუჯეტში;
- ✓ რამდენად პასუხობს წარმოდგენილი პროგრამები სამსახურის ამოცანების გადაჭრასა და მიზნების მიღწევას;
- ✓ როგორ არის თანხები პროორიტეტების მიხედვით გადანაწილებული;
- ✓ რა წილი აქვს თითოეულ ღონისძიებას სამსახურის მთლიან ბიუჯეტთან მიმართებით.

ქვეპროგრამები/დონისძიებები

- პროგრამების გამოკვეთის შემდეგ აუცილებელია მისი კვლავ დაყოფა ძირითად **მიმართულებებად** ანუ **ქვეპროგრამებად**.
- **ქვეპროგრამა** წარმოადგენს კონკრეტული შედეგის მისაღებად აუცილებელი ღონისძიებების ერთობლიობას და შინაარსობრივად იყოფა იგივე ტიპებად, როგორც პროგრამები;
- ქვეპროგრამა დაკავშირებულია შუალედურ შედეგებთან, მისი განხორციელების შემდეგ უნდა მიიღწეს კონკრეტული მდგომარეობა, რაც თავის მხრივ ხელს უწყობს პროგრამის საბოლოო შედეგის მიღწევას;
- ქვეპროგრამა თავისი შინაარსით უნდა გაიწიროს დასაგეგმი წლის მასშტაბით, მას უნდა ჰქონდეს კონკრეტული შედეგი, რისი მიღწევაც შესაძლებელია ერთ სააგარეო წლის მანძილზე.

პროგრამა : ინფრასტრუქტურის განვითარების პროგრამა:

ქვეპროგრამები

- L1 გარე განათების ექსპლუატაცია;
- L2 გარე განათების საარქიტექტო-სახარჯთაღმდებელი სამუშაოები;
- L3 ქუჩების დასუფთავება;
- L4 ნაგებობების ექსპლუატაცია;
- L5 საინფორმაციო ტექნოლოგიების ექსპლუატაცია;
- L6 სავაჭრო მოძრაობის ორგანიზება და უსაფრთხოება;
- L7 გამწვანების, მწკნელ საფარის მოვლა-აპტორნიობის და შედარების ექსპლუატაცია;
- L8 ბაღებისა და სკვერების რეაბილიტაციისთვის, კაპიტალური განვითარების (გრუნტისა და საფარი) პროგრამის შემუშავებისთვის საარქიტექტო-საინჟინერო სამუშაოები;
- L9 წყალმომარაგების ქვეპროგრამა;
- L10 ქალაქის გარე იერსახის (მრავალსართულიანი ბინების ფასადების და სახურავების) კეთილმოწყობა;
- L11 ქალაქში მარტო ტიპის სპორტული მოედნების მოწყობის კაპიტალური განვითარება (პავილიონი);
- L12 სახეობრივად დაფიქრებული თანამედროვე ავტოტრასების განვითარება (2-წლიანი).

შესრულების ინდიკატორები:

- უნდა ეფუძნებოდეს პროგრამის მიზნებს და ამოცანებს;
- უნდა აფასებდეს პროგრამის შედეგებს;
- უნდა იძლეოდეს საშუალებას შევადაროთ რესურსების განაწილება დროში ;
- უნდა ზომავდეს ეფექტურობას და ეფექტიანობას;
- უნდა იყოს კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, შედეგი ორიენტირებული და დროული (SMART)

მაგალითები: პროგრამებისა და შესაბამისი ქვეპროგრამების სია, რომელიც უნდა შეყვანეს პროგრამულ ბიუჯეტში

პროგრამა : ადმინისტრირების განვითარების პროგრამა

ქვეპროგრამები

- L1 თვითმმართველობის ორგანიზაციის საკანცელარიო საქონლის შესყიდვა;
- L2 თვითმმართველობის ორგანიზაციის საკანცელარიო უსრულებლობა;
- L3 თვითმმართველობის ორგანიზაციის კომპიუტერული პროგრამებით უსრულებლობა;
- L4 თვითმმართველობის ორგანიზაციის (საინჟინერო, საინჟინერო-კონსტრუქციული) "წლის სამომავლო გეგმების" საქვადგენილო ფორმების, ეფექტიანობის, და ეფექტურობის "ანგარიშები" საქვადგენილო ფორმები, მათი კომპიუტერული ქსელში განთავსება;
- L5 თვითმმართველობის ორგანიზაციის კონსტრუქციების შესყიდვა;
- L6 ადგილობრივი თვითმმართველობის უწყისების კაპიტალური შექმნა;
- L7 ტერიტორიული მართვის სამსახურის ქვეპროგრამა "ბინის მესაკუთრეთა ამხანაგების დაფუძნების ხელშეწყობა".

შესრულებული სამუშაოს შეფასების ინდიკატორების შემუშავება

ინდიკატორის 4 ტიპი:

❑ ჩადებულ რესურსების ინდიკატორი (Input)

გამოყენებული რესურსების სახიში

❑ პირდაპირი შედეგების ინდიკატორი (Output)

წარმოებული პროდუქციის რაოდენობა (შემოქმედებული მიღების რაოდენობა, იმ ადამიანთა რაოდენობა ვისაც გაქვს მიმსახურება)

3. ეფექტის/საბოლოო შედეგის ინდიკატორები (Outcome)

დანახარჯი გაწეული მიმსახურების ერთეულზე

4. ეფექტიანობის ინდიკატორი (Efficiency)

პროგრამული ბიუჯეტის დანართი

- **მასალოდენელი შედეგები და მათი შეფასების ინდიკატორები**
წარმოდგენილი იქნება ბიუჯეტის თანდართულ მასალებში, ისინი არ დამტკიცდება და არ ექნება კანონის იურიდიული ძალა;
- მიუხედავად იმისა, რომ საწყის ეტაპზე პროგრამული ბიუჯეტის დანართში მოცემული ინფორმაცია არ დამტკიცდება და არ ექნება კანონის ძალა, მას მაინც დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, ვინაიდან ბიუჯეტის შესრულების ანგარიშებში ძირითადი აქცენტი სწორედ აღნიშნულ ინფორმაციაზე იქნება გადატანილი;

შედეგების შეფასების ინდიკატორები

- **ინდიკატორი** წარმოადგენს მიღწეული შედეგების შეფასების საშუალებას, თუ რამდენად აღწევს პროგრამა დასახულ მიზნებს;
- შეფასების ინდიკატორების განსაზღვრისას აუცილებელია კარგად მიხედოს გაზიარება თუ რა განსხვავება პროგრამის *საშუალო შედეგს* და მისი *კენჭობა* რამდენიმე ფარგლებში მისაღწევ *შუალედურ შედეგებს* შორის;
- საბოლოო შედეგის ინდიკატორი ზომსებს პროგრამის ძირითადი მიზნის განხორციელებას და ხშირად მისი გაზომვა ერთიანი პერიოდზე შეუძლებელია;
- მართვის და რეგულირების ტიპის პროგრამებსა და ქვეპროგრამებზე, რომლებიც წინადა ადმინისტრაციული ხარისხისაა შესრულების შეფასების ინდიკატორების წარმოდგენა აუცილებელი არ არის;
- პროგრამული ბიუჯეტის მთლიანობაში განსაზღვრულია, რომ თითოეული მისალოდნელ შედეგზე წარმოდგენილი უნდა იყოს არაუმეტეს 5 ინდიკატორი;

შედეგების შეფასების ინდიკატორები

- შედეგების ინდიკატორი უნდა ზომავდეს მიზანს, რომელიც არის რეალისტური და მიღწევადი უნდა იყოს;
- შეფასების ინდიკატორების შემუშავებაში უნდა იქნეს მიღებული, რომ ისინი
 - **სასარგებლო** - პოლიტიკის განმარტორციელებებს უნდა აწვდიდეთ შინაარსობრივ და ლირიკულ ინფორმაციას;
 - **შედეგზე ორიენტირებული** - უნდა გამოხატავდეს დასახულ შედეგთან მიმართებას;
 - **ნათელი და გაზომვადი** - იოლად აღწხადი და გასაგები ერთადწერილი, რათა ყველა დაინტერესებულმა მხარემ შეძლოს მისი გაგება, გამოყენება და მათი შემცობით მიღწეული შედეგების შეფასება;
 - **შესაძლებელი და მიღწევადი** - ინდიკატორი უნდა იქნეს შერჩეული მისალოდნელი შედეგის მიხედვით და შესაძლებელი უნდა ზომავდეს და უნდა იყოს რეალისტური, რათა არ მიხედოს მისალოდნელ შედეგს ზედმეტად ოპტიმისტური ან პირიქით ზედმეტად პესიმისტური შეფასება;
 - **შედარტობი** - უნდა ითვლიდეს შესაძლებლობას მიხედოს მიღწეული შედეგების შეფასება დროის სხვადასხვა პერიოდში;

ინდიკატორის ტიპები	განსაზღვრება	მაგალითები
1. რაოდენობრივი ინდიკატორები	აღწერს ქვეპროგრამის ფარგლებში მისაღებ შედეგებს კატეგორიაში „რამდენი“;	- იმ მოქალაქეების რაოდენობა, რომელთაც მიიღეს მომსახურება - აღდგენილი ტბის საფარის მოცულობა - გატანილი ნაგვის რაოდენობა - ავტობუსების მარშრუტების რაოდენობა - დახმარების ოდენობა 1000 მოსახლეზე, რომელთა ასაკო არის 65 წელი ან მეტი - მიქმედი გარე განათების რაოდენობა
2. ხარისხობრივი ინდიკატორები	აფასებს გაცემული მომსახურების თუმცაღმეული შედეგის ხარისხს	- მომსახურებით კმაყოფილი მოქალაქეთა პროცენტული მაჩვენებელი წლის ბოლის; - შესაქმნედი სამუშაოების სიხშირე; - საშუალო მოცდის დრო; - ავტობუსის მომსახურებით მოსარგებლე მგ ზაერების პროცენტული მაჩვენებელი და ა.შ.

ინდიკატორის ტიპები	განსაზღვრება	მაგალითები
3. ხარჯზე მიბნული ინდიკატორები	აფასებს ქვეპროგრამის შედეგს გაწეულ ხარჯთან მიმართებაში	- სკ კაფარატი ტბის საფარის სათანადო მდგომარეობაში შენარჩუნების ღირებულება; - ერთი საოჯახო ჰეურნიკების ნაგვის გატანის ღირებულება - დანახარჯი მომსახურებით უკმაყოფილო მოქალაქეთა 1%-ით შემცირებასთან მიმართებით; - დანახარჯი გრადცვლილია რაოდენობის 1%-ით შემცირებასთან მიმართებით
4. ეფექტიანობის ინდიკატორები	გაწევიდან ინფორმაციას მიღებული შედეგის მიზანშეწონილობაზე დახარჯულ რესურსებთან მიმართებაში	- ერთი მუშაკის მიერ განხილული გეგმების რაოდენობა; - თითოეულ საოჯახო განხილვაზე დახარჯული დრო
5. ეფექტიანობის ინდიკატორები	აფასებენ მიღებული შედეგის გავლენას მანამდე არსებულ სიტუაცია სთან მიმართებაში	- უმუშევრობის დონის პროცენტული შემცირება; - ახალი ავტობუსებით გადაწყვენილ მომსახურება რაოდენობა

სახელმწიფო შესყიდვები

ირაკლი ხმალაძე

შესყიდვების საერთაშორისო პრინციპები

თანასწორი მიპყრობა (არა დისკრიმინაცია): ყველა მომწოდებელის მიმართ მოთხოვნები უნდა იყოს ერთნაირი შესყიდვის ყველა ეტაპზე დისკრიმინაცია, გამსაკუთრებით წარმოშობის ქვეყნის მიხედვით დაუშვებელია.

ურთიერთადაირება:

პროფესიული კვალიფიკაცია და სერტიფიკატები გაცემული ერთი ქვეყნის მიერ აღარებულია მეორე ქვეყნის მიერ და პირიქით.

პროპორციულობა:

საქონელი/მომსახურება/სამუშაოები შესყიდულ უნდა იქნას ისეთი მეთოდის საშუალებით რაც ყველაზე მეტად პასუხობს მის შესყიდვის მიზანს.

გამჭვირვალობა და პროფინორმირებადობა:

გამჭვირვალობა, პროფინორმირებადობა და საჯაროობა უნდა ახასიათებდეს შესყიდვების პროცესს, კერძოდ, ინსტრუქციები, დოკუმენტაცია და პროცესი გასაგები და არაუზღუდავი უნდა იყოს ტენდერის ყველა მოხაჯილისთვის.

კონფიდენციალობა:

პირების შემყიდველმა ირგანოზაცია არ უნდა გაამხილოს ტენდერში მიწაწილუ პირების კომერციული საიდუმლოება.

ეფექტიანობა:

მინიმალური დანახარჯით მაქსიმალური შედეგის (მაღალი ხარისხის საქონლის ან მომსახურების) მიღება.

სახელმწიფო შესყიდვების მნიშვნელობა

სახელმწიფო შესყიდვები (საქონლის, მომსახურების და სამუშაოების შესყიდვა) მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ეკონომიკაში. მთლიან შიდა პროდუქტში, ქვეყნების მიხედვით მისი წილი 10-20%-ია. ევროკავშირის ქვეყნებში მისი წილი 16%-ია.

სახელმწიფო შესყიდვის ფორმა (1)

ღია ტენდერი

- ✗ ყველა დანტერესებულ მხარეს აქვს შესაძლებლობა მიიღოს მონაწილეობა ტენდერში (მაგრამ მხოლოდ ისინი ვინც აცხადებენ შესყიდვის პროტერიუმებს იქნებიან შეფასებულნი)
- ✗ პრეტენდენტებთან მოლაპარაკება დაუშვებელია
- ✗ არ არსებობს შეზღუდვები შესყიდვის ამ ფორმის გამოყენების შესახებ.

სახელმწიფო შესყიდვის ფორმა (2)

შეზღუდული პროცედურა

- ✗ ყველა დაინტერესებული მხარეს აქვს შესაძლებლობა გამოთქვას ტენდერში მონაწილეობის ინტენსი, მაგრამ მხოლოდ იმინი იქნება მიჩვენული ტენდერზე რომლებიც აკმაყოფილებენ შემსყიდველი ორგანიზაციის მიერ დადგენილ შერჩევის კრიტერიუმებს
- ✗ მონაწილეებთან მოლაპარაკება დაუშვებელია.
- ✗ არ არის რაიმე შეზღუდვა მეტოდის გამოყენების შესახებ.

სახელმწიფო შესყიდვის ფორმა (3-2)

- ✗ შესყიდვის ამ ფორმის დროს ორგანიზაცია აწარმოებს მოლაპარაკებას განზრახულობის შერჩეულ მიწოდებულთან განზრახულობის წინასწარ გამოცვენების გარეშე
- ✗ ეს პროცედურა შეიძლება იქნას გამოყენებული მხოლოდ განსაკუთრებული შემთხვევების დროს (ფორმ მაყორი, ცქკალური უფლებები).

სახელმწიფო შესყიდვის ფორმა (4)

კონკურენტული დიალოგი (მხოლოდ ძალიან კონპლექსური ტენდერების დროს)

სახელმწიფო შესყიდვის ფორმა (5)

“ჩარჩო” კონტრაქტები

სახელმწიფო შესყიდვის ფორმა (3-1)

მოლაპარაკება განზრახულობის გამოყენებით

- ✗ მოლაპარაკების პროცედურის დროს შესაბამისი განზრახულობა წინასწარ უნდა იქნას გამოცვენებული.
- ✗ შემსყიდველი ორგანიზაცია იწვევს პრეტენდენტებს კონტრაქტის პირობებზე მოსალაპარაკებლად.
- ✗ ეს პროცედურა შეიძლება გამოყენებულ იქნას მხოლოდ გამოწვევის შემთხვევებში (მაგ. ტექნიკური პირობების ჩამოყალიბება უძნელდება შესყიდველ ორგანიზაციას)

სახელმწიფო შესყიდვის ეტაპები

შესყიდვების დაგეგმვა

ეკონომიკური, ტექნიკური პირობები; შესყიდვის დრო და ვადები; შესყიდვის ფორმა; დაფინანსების წესი შესყიდვის გამოცხადება

სატენდერო დოკუმენტაცია, საკვალიფიკაციო მოთხოვნები, ტექნიკური აღწერილობა, წინადადების წარდგენის ვადები, საქონლის მომსახურების მიწოდების ადგილი, ვადები;

გამარჯვებულის გამოვლენა:

უმდაბლესი ფასი: ყველაზე დაბალი ფასის მქონე შეთავაზება იმარჯვებს. ტენდერის სხვა ელემენტი მხედველობაში არ მიიღება

ეკონომიკურად ყველაზე ხელსაყრელი (MEAT): ფაქტორები გარდა ფასისა, როგორცაა ხარისხი, ტექნიკური მახასიათებლები, ექსპლოატაციის ხარჯები და მიწოდების ვადები მიიღება მხედველობაში

საქართველოს შესყიდვების სისტემა

- კანონი შესყიდვების შესახებ მიღებულია 2005 წლის 18 მაისს
- ეფუძნება UNCITRAL მოდელს (United Nations Commission on International Trade Law)
- 2010 წლის 1 დეკემბრიდან განიცადა ფუნდამენტური ცვლილებები – დაინერგა ელექტრონული შესყიდვების სისტემა

შესყიდვის ფორმები საქართველოში

- ელექტრონული ტენდერი – კონტრაქტის ღირებულება აღემატება 200 000 ლარს. წინადადებების წარდგენის მინიმალური ვადა – გამოცხადებიდან 20 დღე
- გამარტივებული ელექტრონული ტენდერი – კონტრაქტის ღირებულება 5000–დან 200 000 ლარამდე. წინადადების წარდგენის მინიმალური ვადა 3 დღე
- გამარტივებული შესყიდვა – 5000 ლარამდე – პირდაპირი წესით შესყიდვა
- კონკურსი – საპროექტო მომსახურების სახელმწიფო შესყიდვის ალტერნატიული საშუალება
- კონსოლიდირებული ტენდერი (ჩარჩო კონტრაქტების ანალოგია)

შერჩევის და გამარჯვების კრიტერიუმები

- საკვალიფიკაციო და შერჩევის კრიტერიუმები არ არის დადგენილი კანონმდებლობით. სატენდერო კომისიებს აქვთ უფლებამოსილება დაადგინონ ეს კრიტერიუმები სატენდერო დოკუმენტაციაში.
- გამარჯვებული პრეტენდენტი შეირჩევა ელექტრონული “ონლაინ” აუქციონის მეშვეობით – რომელიც შეთავაზებს ყველაზე დაბალ ფასს



შესყიდვების ელექტრონული სისტემის ძირითადი მიზნები

ტენდერში მონაწილეობასთან დაკავშირებული ხარჯების მინიმიზაცია; სახელმწიფო სახსრების რაციონალური და გამჭვირვალე ხარჯვის უზრუნველყოფა;

შესყიდვების პროცედურებში სუბიექტური გადაწყვეტილებების მაქსიმალურად აღმოფხვრა;

შესყიდვებთან დაკავშირებული ინფორმაციაზე წვდომის მაქსიმალური გათვალისწინება;

შესყიდვების პროცედურების გამარტივება;

შესყიდვების პროცესში კონკურენციის გაზრდა.



რეფორმის ზოგიერთი დადებითი შედეგი ბიზნესისათვის

სატენდერო წინადადებების მიღების საწყის ეტაპზე აღარ არის სავალდებულო ყველა მონაწილის მიერ სხვადასხვა ადმინისტრაციული ორგანიზებიდან (საგადასახადო ორგანიზები, საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტო, სასამართლო და სხვ.) შესაბამისი ცნობების წარდგენა.

აღნიშნული ცნობების (საკვალიფიკაციო მინიჭების) წარდგენის ვალდებულება კვირდება მხოლოდ იმ პრეტენდენტს, რომელიმანაც უნდა დააბინოს სახელმწიფო შესყიდვის შესახებ ხელშეკრულება.

პრეტენდენტების შეფასების უპირატესობის მინიჭება ხდება მხოლოდ ობიექტური და თვლადი კრიტერიუმების – ფასის მიხედვით, სხვა დანარჩენი კრიტერიუმები (ხარისხი, მოწოდების ვადა, გამოცდილება და სხვ.) უნდა აკმაყოფილებდეს შემოცდილების მიერ წინასწარ დადგენილ მოთხოვნებს

ხარისხისა და სხვა მახასიათებლების მიმართ კრიტერიუმები კი არ გაუქმდა, არამედ შეიცვალა შეფასების წესი – **პლუს/მინუსი** ქულების მაგივრად).



რეფორმის ზოგიერთი დადებითი შედეგი ბიზნესისათვის

გაუქმდა სატენდერო მოსაკრებელი და 200 ლარის ნაცვლად ტენდერში მონაწილეობის სავალდებულო **50 ლარი გახდა** (ეკონომია ყოველ ტენდერში მონაწილეობისას 150 ლარის ოდენობით);

სახელმწიფო შესყიდვების ელექტრონული სისტემის მეშვეობით ჩატარების შედეგად მნიშვნელოვნად **მეორდება დროის, მატერიალური რესურსებისა და სხვა ლოგისტიკური ხარჯები**.

აღმოიხვეწა ე.წ. **გაფორმებული უთანასწორობა**, როდესაც რეგიონალური კომპანიების მონაწილეობა თბილისში გამოცხადებულ ტენდერებში უფრო მეტ ხარჯებთან იყო დაკავშირებული, ვიდრე ადგილობრივი კომპანიების.



რეფორმის ზოგიერთი დადებითი შედეგი ბიზნესისათვის

ელექტრონულ ტენდერებში **საფასურის გადახდა** ხდება საბანკო პლასტიკური ბარათით, რაც გამოიწვევს (და უკვე გამოიწვია: დღეისთვის სისტემაში დარეგისტრირებულია **5054** მიმწოდებელი) ათასობით კომპანიის გადასვლას ანგარიშსწორების თანამედროვე და მოქნილ მეთოდებზე.

საბანკო გარანტიის წარდგენა შესაძლებელია ორი მეთოდით – პლასტიკური ბარათით ან ელექტრონული საბანკო გარანტიის მეშვეობით.

მიხდა ელექტრონული ტენდერის ჩატარების მინიმალური ზღვარის სულ ცოტა **20 ჯერ დაწვას (5 000 ლარამდე)**, რაც უზრუნველყოფს სახელმწიფო შესყიდვების განხორციელებას მაქსიმალურად გამჭვირვალე და კონკურენტულ გარემოში.



რეგორმის ზოგადი დადებითი შედეგი ბიზნესისათვის

სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტო ხდება უფრო მეტად **ორგანიზაციულ** მოქმედების **გაწევაზე**, ვიდრე ადმინისტრაციული ზემოქმედების მექანიზმების გამოყენებაზე. (მაგ. კომპანიებისათვის ელ. შეტყობინების გზაზე მათთვის საინტერესო თემებზე ელ. ტენდერის გამოცხადების თაობაზე);

სამოქმედო ორგანიზაციებისა და კომპანიების შესახებ საინფორმაციო **მოზარეობა ბაზის შექმნა**;

ბაზარზე მოთხოვნის და მიწოდების შესახებ დეტალური ინფორმაციის კონსოლიდირება **ერთ ვებ-გვერდზე**.

ბიზნესის დაგეგმვისთვის საჭირო **ანალიტიკური ინფორმაციის** მიღების შესაძლებლობა;

სამოქალაქო საზოგადოების **პარტიკიპაციული ჩართვა** შესყიდვებთან დაკავშირებული დავების გადაწყვეტაში. შეიქმნა დავების სამკორომედო გზაზე განხილვა 26 საქმე



აქტიურ შესყიდვებით ათეული (იანვარ-მაისი, 2011, წელი: შესყიდვების სააგენტო)

ორგანიზაციის დასახელება	რაო დ.	საგ. ღირებ.	მინ. ღირებ.	ეკონომია
თბილისის მერია	127	20584080	18633460	1950620
შემოსავლების სამსახური	95	7136017	6920272	215745
შსს დავის პოლიციის დეპარტამენტი	84	5578670	5320920	257750
ქუთაისის მერია	80	8900984	8470810	430174
ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი	77	1511859	1408893	102966
საგარეო ურთიერთობების დეპარტამენტი	75	27179254	25060595	2118659
ფინანსთა სამინისტრო	70	1651858	1602044	49814
ბათუმის მერია	70	29220075	28581107	638968
ზნაგან საქმეთა სამინისტრო	67	8173468	7991407	182061
შსს განსაკუთრებულ დავებთან დაკავშირებული	66	10932323	10658303	274020




ზოგადი მონაცემები (იანვარ-მაისი, 2011, წელი: შესყიდვების სააგენტო)

გამოცხადებული ტენდერი	13 420
შესყიდვით ორგანიზაცია	1 947
მიმწოდებელი	5 073
6 594 ტენდერის მონაცემი	
საგ. ღირებულება	579 809 448
მინ. ღირებულება	493 889 699
ეკონომია, GEL	85 919 749
ეკონომია, %	14.81%




ტენდერში მონაწილეთა მაქსიმალური რაოდენობა (იანვარ-მაისი, 2011, წელი: შესყიდვების სააგენტო)

შესყიდვით	ტენდერის #	მონაწილე	შესყიდვის ტიპი
1 შსს განსაკუთრებულ დავებთან დაკავშირებული	SFA110008272	11	სამშენებლო სამუშაო
2 ქ. თბილისის, ძველი თბილისის რაიონის გაგვიანება	SFA110002192	11	სამშენებლო სამუშაო
3 ქ. თბილისის მერია	SFA110002001	11	სამშენებლო სამუშაო
4 საგანმანათლებლო და სამეცნიერო ინფრასტრუქტურის განვითარების სააგენტო	SFA110008181	11	სამშენებლო სამუშაო
5 ქ. თბილისის მერია	SFA110006355	12	სამშენებლო სამუშაო
6 მარტვილის მუნიციპალიტეტის კულტურის ცენტრი	SFA110007201	12	სამშენებლო სამუშაო
7 ქართული ფილმი	SFA110008521	13	ბიზნეს მომსახურება
8 გამოცემის ცენტრული ცენტრი	SFA110003018	13	სამშენებლო სამუშაო
9 ქ. ქუთაისის მერია	SFA110008900	14	სამშენებლო სამუშაო
10 ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი	SFA110004769	14	სამშენებლო სამუშაო
11 სახელმწიფო სამატარო ავადგენა	SFA110001246	14	სამშენებლო სამუშაო
12 გარდასახვის მუნიციპალიტეტი	SFA110008804	16	სამშენებლო სამუშაო




აქტიურ მიწოდებულთა ათეული (იანვარ - მაისი, 2011, წყარო: შესყიდვების სააგენტო)

მონაწილე	ტენდერი მონაწილეობა	გამარჯვებული ტენდერი	თანა
1 შპს "კავკასუს ონლაინ"	79	40	645 181
2 ცენტრ ჰაუსი	83	29	948 501
3 აღდაგი ბისაი	86	47	976 624
4 ჯიბიაი პოლიდინგი	88	27	8 39 818
5 ესაბი	95	28	703 944
6 ახალი მივარე	112	47	834 653
7 "ფორმატი"	129	41	593 814
8 თეგეტა მოტორსი	196	117	3 725 702
9 სილენტი	201	118	2 025 738
10 ვისოლ გეტროლოუმ ჯორჯია	213	171	22 852 616




ჩველაზე მეორადორებული ტენდერები (იანვარ - მაისი, 2011, წყარო: შესყიდვების სააგენტო)

No	საგ.დირებულება	მიწ. შეთავაზება
SPA110006970	9086000	3748800
SPA110010312	14250000	14033000
SPA110008558	15028552	15028552
SPA110005285	18000000	12800000
SPA110008157	23000000	22155000



ტენდერები შესყიდვის კატეგორიის მიხედვით (იანვარ - მაისი, 2011, წყარო: შესყიდვების სააგენტო)

შესყიდვის კატეგორია	რაოდენობა	საგ.დირებულება
ნავთობპროდუქტები, საწვავი, ელექტრობა და ენერჯის სხვა წყაროები	2437	398 040 487
საოფისი და კომპიუტერული მანქანები, მოწყობილობები და მარაგი,	1159	27 929 719
საკვები, სასმელები, თამბაქო და მონათესავე პროდუქტები	942	41 088 842
სამშენებლო სამუშაო	879	229 424 419
შეკეთება და ტექნიკური მომსახურება	748	29 620 988



მაქსიმალური ეკონომია (იანვარ - მაისი, 2011, წყარო: შესყიდვების სააგენტო)

No	საგ. დირებ	მიწ. დირებულება	ეკონომია
SPA110006378	3400000	2545000	855 000
SPA110007452	3070000	2194000	876 000
SPA110006047	5632000	4695850	936 150
SPA110009355	3569540	2549785	1 019 755
SPA110006972	2263800	1000000	1 263 800
SPA110008602	1890000	424800	1 465 200
SPA110005359	2973100	1499990	1 473 110
SPA110004446	6000000	3300000	2 700 000
SPA110005285	18000000	12800000	5 200 000
SPA110006970	9086000	3748800	5 337 200

ელექტრონული შესყიდვის სისტემის შედეგები

- სახსრების ეკონომია მიღწეულია, რა მდგომარეობაა ელექტიანობის კუთხით?
- გაიზარდა სახსრების ეკონომია და ამაღლდა გამჭვირვალობა. იფიქრება თუ არა პრეზიდენტის და მთავრობის სარეკლავო ფონდების განხორციელება დაექვემდებაროს შესყიდვების კანონს?
- რა ინტერესი/შედეგი შეიძლება მოჰყვეს კონსოლიდირებული ტენდერის გამოყენებას?
- გაუმჯობესდა თუ არა სიტუაცია სახელმწიფო შესყიდვების დაგეგმვის კუთხით?
- რის მიხედვით აღგენენ საბიუჯეტო ორგანიზაციები შესასყიდი საქონლის და მომსახურების სავარაუდო ღირებულებას (ბაზრის კვლევა, წინა წლების გამოცდილება, ?)

გამოწვევები

- ელექტრონული აუქციონი იძლევა ელექტურ შედეგს იქ სადაც მაშალა კონკურენცია, ხოლო შედეგი დაბალი კონკურენციის პირობებში მინიმალურია
- გასაანალიზებელია ხომ არ გამოიწვევს ელექტრონული შესყიდვების სისტემა კონკურენციის შექცირებას
- ნაციონალური ხარისხის სტანდარტის არარსებობის პირობებში რთულია ხარისხის კონტროლი
- მიმდინარე ხარჯებთან ერთად გასათვალისწინებელია ფარული ხარჯები (ქსპლუატაციის ხარჯები, გარემოზე ზეგავლენა და ა.შ)
- მიმწოდებლების ნაკლები ინტერესი მცირე მოცულობის ტენდერების ან ტენდეროვლად მოწოდებულ შემსყიდველი ორგანიზაციების მიმართ