



ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის
სახელმწიფო უნივერსიტეტი

მარიამ დარჩიაშვილი

ნაშრომი შესრულებულია ბიზნეს ადმინისტრირების
მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

სახელმწიფო საწარმოთა ეფექტიანი მართვის აქტუალური
საკითხები საქართველოში

ნაშრომის ხელმძღვანელი: დავით ნარმანია,
ეკონომიკის დოქტორი

თბილისი, 2019

ანოტაცია

სამაგისტრო ნაშრომი ეძღვნება სახელმწიფო საწარმოთა ეფექტიანი მართვის აქტუალურ საკითხებს საქართველოში. ნაშრომი მოიცავს: ანოტაციას, შესავალ ნაწილს, ძირითად ნაწილს, დასკვნებსა და რეკომენდაციებს.

ძირითად ნაწილში განხილულია სახელმწიფო საწარმოთა დაარსებისა და გაუქმების კრიტერიუმები, მართვის აქტუალური საკითხები: სტრუქტურა, საკადრო პოლიტიკა, ფინანსური და მენეჯერული ანგარიშგება, ხარისხის მართვა; გაანალიზებულია დღეისათვის სახელმწიფო საწარმოებში არსებული ზოგადი მდგომარეობა, პრობლემები და უცხოური გამოცდილება. აგრეთვე კონკრეტულად შესწავლილია 3 სახელმწიფო საწარმო: „თბილისის სატრანსპორტო კომპანია“, „საქართველოს სახელმწიფო ელექტროსისტემა“ და „საქართველოს რკინიგზა“. მოცემული კომპანიები შედიან უმსხვილეს საწარმოთა სიაში, ბრუნვისა და დასაქმებულთა რაოდენობის მიხედვით, ამიტომ, დიდი სოციალურ-ეკონომიკური მნიშვნელობიდან გამომდინარე, საინტერესოა მათი საქმიანობის განხილვა. კვლევაში გამოყენებულია მათი ყოველწლიური ანგარიშგებები, სხვადასხვა არასამთავრობო ორგანიზაციის კვლევები და კონკრეტულ საკითხებზე ქართველ მეცნიერთა შეხედულებები.

ნაშრომის ბოლოს მოცემულია დასკვნები და რეკომენდაციები, სადაც გაანალიზებულია, როგორც თეორიული, აგრეთვე პრაქტიკული ნაწილი და მოცემულია რეკომენდაციები.

Annotation

Master's thesis is devoted to topical issues of effective management of state enterprises in Georgia. The work includes: title page, content, annotation, introduction, main part, as well as conclusions and recommendations.

The main part deals with the criteria for creating and abolishing state-owned enterprises, and pressing management issues: structure, personnel policy, financial and management reporting, and quality management. Analyzed the current state of state-owned enterprises, problems and foreign experience. I also studied 3 state-owned enterprises "Tbilisi Transport Company", "Georgian State Electric System" and "Georgian Railway". These companies are included in the list of the largest enterprises in terms of turnover and the number of employees, so consideration of their social activities is interesting. Their annual reports, studies of various NGOs and the opinions of Georgian scientists on specific issues were used.

At the end of the work, conclusions and recommendations are given, which are analyzed as a theoretical and practical part and recommendations are given.

სარჩევი

ანოტაცია.....	2
Annotation.....	3
შესავალი.....	5
თავი 1. სახელმწიფო საწარმოთა არსი და მათი დაფუძნების მიზეზები	7
1.1 სახელმწიფო საწარმოთა მნიშვნელობა ქვეყნის ეკონომიკაში.....	7
1.2 პრივატიზაციის როლი სახელმწიფო საწარმოთა მართვაში და მისი უცხოური ანალოგიები	15
1.3 სახელმწიფო საწარმოთა სექტორული გადანაწილება.....	24
თავი 2 სახელმწიფო საწარმოთა მართვა.....	36
2.1 სახელმწიფო საწარმოთა მართვის მოდელები	36
2.2 საწარმოთა მართვა: სტრუქტურა და საკადრო პოლიტიკა.....	46
თავი 3. ეფექტიანი მართვა და ქართული სახელმწიფო საწარმოების ანალიზი	56
3.1 კვლევაში ჩართული კომპანიების მიმოხილვა	56
3.2 საწარმოთა კონტროლი და ხარისხის მართვა.....	68
დასკვნები და რეკომენდაციები	84
გამოყენებული მასალები.....	88

შესავალი

სახელმწიფო საწარმოები ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ. საზოგადოებისათვის მათ აქვთ, როგორც ეკონომიკური, ასევე სოციალური დანიშნულება. გარკვეული დარგების ნაციონალიზაცია კრიზისის დროს, ხშირად, სახელმწიფოს მხრიდან, საწარმოთა გაკოტრებისაგან დაცვის მთავარ ბერკეტს წარმოადგენს.

მიუხედავად მრავალი დადებითი ფაქტორისა, სახელმწიფო საწარმოთა არსებობას შესაძლოა ჰქონდეს ნეგატიური შედეგებიც, რომლებიც, პირველ რიგში, მათი არაეფექტიანი მართვიდან მომდინარეობს. სახელმწიფო საწარმოთა მართვა მეტად სპეციფიკურ მიდგომას საჭიროებს, რადგანაც მოქმედებს მთლიანად ქვეყნის განვითარებაზე, როგორც მაკროეკონომიკურ, ასევე -მიკროეკონომიკურ დონეზე.

საბჭოთა კავშირის დაშლის შედეგად გამოწვეულმა ეკონომიკურმა ტრანსფორმაციამ საქართველო ახალი გამოწვევების წინაშე დააყენა. საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლამ და კერძო საკუთრების გაჩენამ, სხვა პოსტსოციალური ქვეყნების მსგავსად, გაუაზრებელ, მასშტაბურ პრივატიზაციის პროცესთან მიგვიყვანა. მიუხედავად ამისა, ათეულობით წლის განმავლობაში, საქართველოში მის ზომებთან, ეკონომიკურ განვითარებასთან შეუსაბამო ოდენობის სახელმწიფო საწარმო ფიქსირდებოდა, რომელთა უმეტესობა არამომგებიანი და არაფუნქციონირებადი იყო. ამ დროისათვის, სსიპ „სახელმწიფო ქონების სააგენტოს“ დაქვემდებარებაში შედის 97 საწარმო, აქედან 69 შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება და 28 -სააქციო საზოგადოება.¹

საქართველოში არსებულ სახელმწიფო საწარმოთა საქმიანობის, მათი მართვის მეთოდებისა და ამ სფეროში დღეისათვის არსებული რეალობის შესწავლის მიზნით, ჩატარებულია კვლევა. ამ პროცესში გამოყენებულია კომპანიების ყოველწლიური ანგარიშგებები, საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის სტატისტიკური მონაცემები, სხვადასხვა არასამთავრობო ორგანიზაციის კვლევები და შეფასებები. რაც, საბოლოო ჯამში, ზოგად წარმოადგენას გვიქმნის ამ სფეროში არსებული პრობლემებისა და გამოწვევების შესახებ. უფრო კონკრეტულად კი, განხილულია სამი მსხვილი

¹http://nasp.gov.ge/pages/?%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%AC%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%9B%E1%83%9D%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98=&page_id=22

საწარმოს საქმიანობა. ესენია „თბილისის სატრანსპორტო კომპანია“, „საქართველოს სახელმწიფო ელექტროსისტემა“ და „საქართველოს რკინიგზა“. მოცემული კომპანიები წარმოადგენენ ქვეყნის უმსხვილეს დამსაქმებლებს და მოღვაწეობენ საზოგადოებისათვის უმნიშვნელოვანეს სექტორებში, ასე, რომ მაღალი სოციალურ-ეკონომიკური მნიშვნელობიდან გამომდინარე, მათ მიმართ მუდმივად იქნება საზოგადოების ინტერესი, რაც კვლევის პროცესში მათი შესწავლის აუცილებლობას უსვამს ხაზს.

ნაშრომში განხილულია სახელმწიფო საწარმოების მიმართ სხვადასხვა მეცნიერის, საერთაშორისო კვლევის შეფასება და ანგარიშები. მოყვანილია მართვის მეთოდების სახესხვაობა, მისი ელემენტები, კონცეფციები, ეფექტიანობის ამაღლების გზები. განხილულია სხვადასხვა ქვეყნის ეკონომიკური რეფორმა სახელმწიფო საწარმოთა მართვის საკითხებში და მათი გამოცდილების საქართველოში დანერგვის საშუალებები.

თავი 1. სახელმწიფო საწარმოთა არსი და მათი დაფუძნების მიზეზები

1.1 სახელმწიფო საწარმოთა მნიშვნელობა ქვეყნის ეკონომიკაში

სახელმწიფოს წილობრივი მონაწილეობით შექმნილი საწარმოები განსაზღვრავენ ეკონომიკის სხვადასხვა სექტორის სტაბილურობას და შეუძლიათ ქვეყნის მდგრად განვითარებას მნიშვნელოვნად შეუწყონ ხელი.² გარდა დიდი ეკონომიკური მნიშვნელობისა, რიგ სახელმწიფო საწარმოებს აქვთ არსებითი სოციალური გავლენა საზოგადოებაზე.³ მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში ამ ორგანიზაციებს განსხვავებული სახელით მოიხსენიებენ, თუმცა OECD-ის მიერ შემუშავებული საყოველთაოდ მიღებული განმარტების თანახმად, სახელმწიფო საწარმოები, ესაა: „საწარმოები, რომელთა კონტროლს მნიშვნელოვან წილად სახელმწიფო ახორციელებს სრული მფლობელობით, საკონტროლო პაკეტის ფლობით ან მის გარეშე- აქციების მნიშვნელოვანი ნაწილის ფლობით. ამ განმარტებაში იგულისხმება სახელმწიფოს საკუთრებაში არსებული საწარმოები, რომლებსაც ფლობს ცენტრალური ან ფედერალური მთავრობა, ასევე, რეგიონალური და ადგილობრივი მთავრობები”.

სახელმწიფო საწარმო ესაა ერთგვარი იურიდიული პირი, სამეწარმეო სუბიექტი, რომლის დაფუძნებაც ხდება ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროში შემავალი საჯარო სამართლის იურიდიული პირის-სახელმწიფო ქონების ეროვნული სააგენტოს მეშვეობით.

როგორც ვიცით, საქართველოს სამოქალაქო კოდექსის თანახმად, პირები ორ კატეგორიად იყოფიან, ფიზიკური პირები და იურიდიული პირები. იურიდიული პირების განსხვავებული სახეების მიუხედავად, მათ აერთიანებს შემდეგი: ყოველი იურიდიული პირი წარმოადგენს ორგანიზაციულ წარმონაქმნს, განსაზღვრული

²Comparative Report on Corporate Governance on State Owned Enterprises; OECD; 2006, p. 27.

³Sodali and Governance Consultants S.A.; The Importance of the Corporate Governance in State Owned.

მიზნით და დამფუძნებლებისგან განცალკევებული ქონებით, მრავალჯერადი მოქმედებების შესასრულებლად.

იურიდიული პირები, თავის მხრივ, იყოფიან საჯარო სამართლის და კერძო სამართლის იურიდიულ პირებად. კერძო სამართლის იურიდიულ პირს შეუძლია განახორციელოს ნებისმიერი სახის საქმიანობა, თუ იგი არ არის აკრძალული კანონით. ისინი იყოფიან სამეწარმეო (კომერციულ) და არასამეწარმეო (არაკომერციულ) იურიდიულ პირებად. სახელმწიფო უფლებამოსილია, დააფუძნოს ორი სახის საწარმო: შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება და სააქციო საზოგადოება.⁴

გარდა სახელმწიფო საწარმოთა ზემოთ დასახელებული ტიპებისა, სახელმწიფო კონტროლს ექვემდებარება შემდეგი თვისებრივად მცირედით განსხვავებული საწარმოები:

- ადგილობრივი თვითმმართველობისა და ავტონომიური რესპუბლიკების მიერ დაარსებული საწარმოები-ვინაიდან, საწარმოში წილები აქვს სახელმწიფოსგან დამოუკიდებელ ერთეულებს: ადგილობრივ თვითმმართველობას ან საქართველოს შემადგენლობაში შემავალ რომელიმე ავტონომიურ რესპუბლიკას, ისინი სახელმწიფო საწარმოთა კატეგორიაში არ გადიან, თუმცა ემსახურებიან სახელმწიფოს შემადგენელი ნაწილების მიზნებს.

- სახელმწიფო საწარმოების შვილობილი კომპანიები-რადგანაც მოცემულ კომპანიებში წილის უმუალო მესაკუთრეა სახელმწიფოს მიერ დაფუძნებული კერძო სამართლის იურიდიული პირი, ისინი არ ითვლებიან სახელმწიფო საწარმოებად. მიუხედავად ამ გარემოებისა, სახელმწიფოს აქვს მათზე ფაქტიური კონტროლის განხორციელების ბერკეტები.

- არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირები-აღნიშნული ტიპის ორგანიზაციები საწარმოებად არ ითვლებიან, რადგანაც არ ეწევიან სამეწარმეო საქმიანობას (არ არიან მოგებაზე ორიენტირებულნი), თუმცა მათ საკუთრებაში შეიძლება არსებობდეს კერძო საწარმოები, რომლებზეც სახელმწიფოს კონტროლის განხორციელების შესაძლებლობა აქვს.⁵

⁴სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული საწარმოების მართვა, გამჭვირვალობა და ანგარიშვალდებულება საქართველოში; საია; IDFI; 2016 წელი; გვ. 6.

⁵სახელმწიფო აუდიტის სამსახური; ეფექტიანობის აუდიტის ანგარიში; გვ. 11.

- სახელმწიფოების, ადგილობრივი თვითმმართველობებისა და ავტონომიური რეპუბლიკების სსიპ-ების მიერ დაფუძნებული კერძო საწარმოები- სსიპ სამართლებრივ ურთიერთობებში გამოდის, როგორც დამოუკიდებელი სამართლებრივი ერთეული, იურიდიული პირის სტატუსის/სახელით, ამიტომ ეს კომპანიები არ იწოდებიან სახელმწიფო საწარმოებად.

დღეისათვის, ეკონომისტების მხრიდან, ხშირია დებატები იმის თაობაზე, თუ რომელი საწარმოები იქნება საზოგადოებისთვის უფრო მომგებიანი, რომელი უფრო მოახდენს პროდუქციისა ან/და მომსახურების ხარისხიან და იაფ მიწოდებას. სახელმწიფო, როგორც ბიზნესის მკეთებელი, შესაძლოა არც თუ ისე ეფექტიანი იყოს და ბაზარზე არაჯანსაღი კონკურენცია შექმნას. ეკონომიკის განვითარებაში მისი მთავარი როლი ხელსაყრელი ბიზნესგარემოს შექმნაა. იმ შემთხვევაში, თუ სახელმწიფო კომპანიას კერძო სექტორში კონკურენტები ჰყავს, ბუნებრივია, მათი არსებობის აუცილებლობა აღარ იქნება. გარდა ამისა, სახელმწიფო საწარმოთა დიდი ოდენობა თავისთავად იწვევს საბიუჯეტო ხარჯების ზრდას და რაც უფრო იზრდება მათი რიცხვი, იზრდება საწარმოთა საქმიანობის კონტროლისათვის აუცილებელი რესურსების მოცულობაც.

კერძო და მუნიციპალურ საწარმოებს აქვთ როგორც საერთო, ასევე განმასხვავებელი მახასიათებლები. ძირითად განმასხვავებლად კი შემდეგი ფაქტორები გვევლინება:

- ისინი დაფუძნებულნი არიან საჯარო სამართლის დაწესებულების მიერ (მუნიციპალიტეტი);
- სამეთვალყურეო საბჭო და მთავარი ხელმძღვანელი (CEO) მტკიცდება/ ინიშნება მუნიციპალიტეტის მხრიდან;
- აუცილებლად უნდა ეწეოდეს საჯარო სერვისის მიწოდებას. კერძო სერვისის მიწოდება მუნიციპალური საწარმოს მიერ ბაზარზე კონკურენციის შეზღუდვად მიიჩნევა და არაა მიზანშეწონილი;
- მუნიციპალური საწარმო ანგარიშვალდებულია დამფუძნებლის (მუნიციპალიტეტის) წინაშე;

- საჯარო საწარმოს შემოსავლები და ხარჯები შესაძლოა სრულად ან ნაწილობრივ იყოს საჯარო, გამომდინარე მისი საჯარო ხასიათიდან;
- საჯარო საწარმოს მოეთხოვება გამჭვირვალობა და ანგარიშვალდებულება, ასევე კორპორაციული და სოციალური პასუხისმგებლობა;
- საჯარო საწარმოს აუდიტი და კონტროლი ხორციელდება მუნიციპალიტეტის მხრიდან. თუმცა, მუნიციპალიტეტის მოწვევით აუდიტი შესაძლოა ჩაატაროს დამოუკიდებელმა აუდიტმა, სპეციალური მეთოდოლოგიის საფუძველზე.⁶

საჯარო და კერძო საწარმოებს ერთნაირი აქვთ გადასახადები და მოსაკრებლები. სხვა შემთხვევაში დისკრიმინაცია და არათანაბარი კონკურენცია იქნება ბაზარზე. დაუშვებელია რომელიმე მუნიციპალური საწარმო ჩადგეს სხვებისაგან განსხვავებულ საგადასახადო საფინანსო რეჟიმში. განსხვავებულ/ დისკრიმინაციულ მიდგომებს ეწინააღმდეგება ევროპული დირექტივებიც.⁷

საჯარო საწარმოების შექმნის ან შენარჩუნების არგუმენტად არსებობს რამდენიმე ფაქტორი, რომელიც ერთიანდება ოთხ ძირითად ჯგუფში:

1. იდეოლოგიური პირობა;
2. პოლიტიკური თუ ეკონომიკური ძალაუფლების შექმნა-კონსოლიდაცია;
3. ისტორიული მემკვიდრეობა და ინერცია;
4. ეკონომიკურ პრობლემებზე პრაგმატული პასუხისმგებლობა.⁸

უფრო კონკრეტულად კი ეს ფაქტორები შესაძლებელია შემდეგნაირად წარმოვადგინოთ:

1. ბაზრის სტიმულირება-სიტუაცია, როდესაც კერძო სუბიექტები ნაკლებად არიან დაინტესებულნი რაიმე კონკრეტული საქმიანობით, აუცილებელია ეკონომიკაში სახელმწიფოს ჩარევა გარკვეული პროდუქციისა და მომსახურების მიწოდების უზრუნველსაყოფად.

2. მაღალმოთხოვნად დარგებში(ჯანდაცვა, განათლება და ა.შ) სახელმწიფოს ჩართვა, როდესაც არსებობს რისკი, რომ მხოლოდ კერძო მეწარმე სუბიექტების მხრიდან

⁶In-Depth Guide to Public Company Auditing: The Financial Statement Audit (2011), The Center for Audit Quality, Washington DC .

⁷ Narmania D; Efficient Management of Municipal Enterprises; p. 3.

⁸Narmania D; Efficient Management of Municipal Enterprises; p. 2.

ვერ განხორციელდება აღნიშნული პროდუქციისა თუ მომსახურების საკმარისი ოდენობით მიწოდება.

3. საშიშროება იმისა, რომ კერძო მეწარმეების მიერ მოხდება ისეთი პროდუქციის/ მომსახურების გადაჭარბებით წარმოება, რასაც უარყოფითი გარეგანი ეფექტი აქვს (მაგალითად, გარემოს დაბინძურება).⁹

4. როდესაც წარმოების რომელიმე სფეროში პოლიტიკური ან ეკონომიკური გარემო არ არის უსაფრთხო (იგულისხმება, როგორც ღია კონფლიქტის, ტერორისტული ან კრიმინალური აქტების საშიშროება, ისე გადამეტებული დაბეგვრა, მარეგულირებელი ნორმების გამკაცრება, ბანკების გაკოტრების რისკი და არასტაბილური ურთიერთობები მიმწოდებლებთან და მომხმარებლებთან).¹⁰ ასეთ დროს სახელმწიფოს არ შეუძლია ინვესტორებს დაპირდეს, რომ შეუქმნის სტაბილურ ბიზნეს გარემოს და ამის გამო მცირდება ინვესტიციების რაოდენობა.¹¹

მაგალითად, ირლანდიაში სახელმწიფო საწარმოები დაფუძნდა და ძირითადად ფუნქციონირებს ენერგეტიკის, წყალმომარაგების, მყარი ნარჩენების გადამუშავებისა და სატრანსპორტო მომსახურების სექტორებში. შვედეთში-კომუნიკაციების, ენერგეტიკის, საბანკო მომსახურების და კულტურის სფეროებში, მათი რაოდენობა 60-ს არ აღემატება.¹²

იმისათვის რომ, სახელმწიფო საწარმოთა არსებობა მომგებიანი იყოს, როგორც სახელმწიფოსთვის, ასევე მთლიანად საზოგადოებისთვის, უნდა არსებობდეს საწარმოთა ეფექტური მართვისა და ფუნქციონირებისთვის აუცილებელი სახელმწიფო პოლიტიკა. აქ უნდა იყოს გაწერილი სახელმწიფო საწარმოთა დაფუძნების, მართვის, კონტროლის ყველა ასპექტი. საწარმოებში არსებული პრობლემები რამდენიმე ჯგუფში შეგვიძლია გავაერთიანოთ. პირველ რიგში, ესაა სახელმწიფო საწარმოთა დაფუძნება. საწარმოთა შექმნის პროცესში უნდა გვექონდეს ყველა ის აუცილებლობა, რამაც ლოგიკურად გამოიწვია, სახელმწიფოს მხრიდან, ამ ნაბიჯის გადადგმა, მოცემული

⁹სახელმწიფო აუდიტის სამსახური; ეფექტიანობის აუდიტის ანგარიში; გვ. 23.

¹⁰<https://www.pilgrimsgroup.com/news.php?id=140>.

¹¹The Corporate Governance of Commercial State Owned Enterprises of Ireland, Dublin 2009, p. 12.

¹²სახელმწიფო აუდიტის სამსახური; ეფექტიანობის აუდიტის ანგარიში.

სიტუაციიდან გამომდინარე, ეს ქმედება უნდა წარმოადგენდეს საუკეთესო ალტერნატივას, თუნდაც მოკლევადიანი მიზნების შესრულებისათვის. უკვე დაარსებული საწარმოები კი მოითხოვენ სერიოზულ კონტროლსა და რეგულირებას, რაც ეხება მათი მართვის საკითხებს, საკადრო პოლიტიკას, ანგარიშვალდებულებას, გამჭვირვალებას და ა.შ.

OECD-ის მიერ ჩატარებული კვლევების ანგარიშიდან ირკვევა, რომ შესწავლილი ქვეყნების ნახევარზე მეტში შემუშავებულია სახელმწიფო საწარმოთა მართვის ყველა ასპექტის მომცველი სპეციალური კანონმდებლობა. დანარჩენი ქვეყნების უმეტესობაში კი იყენებენ სხვა სახის რელევანტურ კანონებს, რომლებიც ამ სპეციალური კანონმდებლობის გარეშე აკონტროლებენ საწარმოთა საქმიანობას, ასეთ მიდგომას იყენებს, მაგალითად, დიდი ბრიტანეთი.¹³ კვლევებმა აგრეთვე აჩვენა, რომ სპეციალური კანონმდებლობა შემუშავებულია ძირითადად იმ სახელმწიფოებში, სადაც მეტი ასეთი საწარმო არსებობს. ხოლო ქვეყნებში, სადაც შედარებით ცოტა სახელმწიფო საწარმოა, ან რომლებიც სახელმწიფო საწარმოების მიმართ ნაკლებად იდეოლოგიური და სტრუქტურირებული მიდგომით ხასიათდებიან, არსებული კანონმდებლობის გამოყენების და ადაპტირების ტენდენცია უფრო ძლიერია.¹⁴

საქართველოს მაგალითიც სწორედ ამ ყველაფერს ადასტურებს. ბოლო ათწლეულებში არარსებულმა მკაფიო ხედვამ, კრიტერიუმებმა და სპეციალურმა კანონმდებლობამ, გამოიწვია ათასზე მეტი სახელმწიფო საწარმოს ჩამოყალიბება, რომელთაც არ გააჩნდათ არანაირი სტრატეგიული დანიშნულება თუ ბაზრის სტიმულირების მიზანი. წლების განმავლობაში ამ საწარმოთა უმრავლესობა იმყოფებოდა რთულ ფინანსურ მდგომარეობაში, არ იყო მომგებიანი ან საერთოდ არ ფუნქციონირებდა.

სახელმწიფო საწარმოთა დასაფუძნებლად შემდეგი კრიტერიუმები გვაქვს:

- სამართლებრივი აქტი, რომელმაც უნდა დაარეგულიროს ბაზარი, უზრუნველყოს მისი სიცოცხლისუნარიანობა, კონკურენტუნარიანობა და თანაბარი

¹³კორუფციასთან ბრძოლა სახელმწიფო დანახარჯების გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების გაზრდის გზით; საია; გვ. 22.

¹⁴კორუფციასთან ბრძოლა სახელმწიფო დანახარჯების გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების გაზრდის გზით; საია; გვ. 23.

პირობები შეუქმნას როგორც სახელმწიფო, ისე კერძო საკუთრებაში მყოფ საწარმოებს; აღნიშნული ნორმატიული აქტით მკაფიოდ უნდა იმიჯნებოდეს სახელმწიფოს, როგორც საბაზრო პოლიტიკის განმსაზღვრელი და საწარმოებში პარტნიორის უფლებამოსილებების განმახორციელებელი სუბიექტის ფუნქციები (ამასთანავე, აუცილებელია, რომ აღნიშნული ფუნქციები იყოს სხვადასხვა სახელმწიფო უწყების კომპეტენციაში).¹⁵

- სახელმწიფოს, როგორც პარტნიორის პოლიტიკა და სტრატეგია, რომელშიც ნათლად იქნება განსაზღვრული სახელმწიფოს ხედვა და მიზნები სახელმწიფო საწარმოებთან მიმართებაში, აგრეთვე მისი როლი და აღნიშნული როლის განხორციელების გზები. სტრატეგიით, ასევე განსაზღვრული უნდა იყოს:

- კრიტერიუმები, რომლის საფუძველზეც შესაძლებელია სახელმწიფო საწარმოს დაარსება, აგრეთვე საკითხები, თუ რატომ უნდა დაფუძნდეს კერძო სამეწარმეო სუბიექტი და არა - ა(ა)იპ, სსიპ ან სხვა ტიპის იურიდიული პირი;

- კრიტერიუმები, რომლის მიხედვითაც განისაზღვრება ქვეყნისათვის მნიშვნელოვანი საწარმოები, რომლებზე მმართველობაც სახელმწიფომ უნდა შეინარჩუნოს;

- სახელმწიფო საწარმოთა კორპორაციული მმართველობის კოდექსი, რომელშიც შესასრულებლად სავალდებულო ან/და სარეკომენდაციო ნორმების სახით ასახული იქნება საწარმოთა მართვის ძირითადი პრინციპები და საფუძვლები. მსგავსი სახის სამართლებრივი აქტები განსაზღვრავენ სახელმწიფოს მიერ პარტნიორის უფლებამოსილებების განხორციელების წესებს და მეთოდებს, ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმებს, მმართველი ორგანოების (სამეთვალყურეო და დირექტორთა საბჭოები) დაკომპლექტების წესებსა და მათ უფლება-მოვალეობებს, საწარმოს ფინანსური ინფორმაციისა და საქმიანობის შესახებ ანგარიშების გამოქვეყნების (გამჟღავნების) წესებს და ა.შ.

თუ გადავხედავთ სახელმწიფო საწარმოთა მართვის მსოფლიო გამოცდილებას და მოწინავე ორგანიზაციების კვლევებს, აღმოვაჩინთ, რომ არსებობს ეკონომიკის

¹⁵სახელმწიფო საწარმოების მართვისა და განკარგვის ეფექტიანობის აუდიტი; 2015 წელი; გვ. 21.

განვითარებისა და საწარმოთა რიცხვის შემცირების თვალსაჩინო დამოკიდებულება. საწყის ეტაპზე, სახელმწიფო საწარმოთა დაფუძნება საკმაოდ ეფექტურად მიიჩნეოდა, მაგრამ მათი კონტროლისა და რეგულირების მრავალმა წარუმატებელმა მაგალითმა მათი საქმიანობის შედეგები ეჭვქვეშ დააყენა. ზოგადად, დღეისათვის, სახელმწიფო საწარმოების არსებობას წარსულის გადმონაშთად უფრო მიიჩნევენ, რადგანაც მსოფლიო ეკონომიკა კაპიტალისტური მოდელით ვითარდება და ის ქვეყნებიც კი, რომლებიც კაპიტალისტური სულისკვეთებით არ ხასიათდებიან, უკვე ცდილობენ ბაზარზე ორიენტირებულ ეკონომიკურ მოდელებს მიჰყვნენ. პირდაპირი კონტროლის გარეშეც კი, მთავრობას მაინც რჩება ბიზნესის რეგულირების მრავალი ეფექტური საშუალება.

სწორედ ამიტომ, სახელმწიფო საწარმოების პროცენტული წილი ბევრად უფრო მაღალია კონტროლირებად და დაბალგანვითარებულ ეკონომიკებში, შესაბამისად ამ ქვეყნებში არსებობს პოლიტიკურად მოტივირებული გადაწყვეტილებების მიღების დიდი ალბათობა. საშუალო და დაბალი შემოსავლების მქონე ქვეყნების მიერ ბოლო 20-30 წლის განმავლობაში განხორციელებული პრივატიზაციის პროცესის მიუხედავად, სახელმწიფო საწარმოთა წილი კვლავ მაღალ დონეზე ნარჩუნდება. ამ მოსაზრებას ამყარებს მსოფლიო ბანკის 2006 წლის ანგარიშიც - „სახელმწიფო საწარმოების კორპორაციული მართვის გამოწვევა გარდამავალი ბაზრებისათვის“. მთლიან წარმოებულ პროდუქციაზე სახელმწიფო საწარმოების წილი შემდეგნაირია: აფრიკა-20%, აზია-12%, ლათინური ამერიკა -10%, ხოლო ზოგიერთი სექტორში, მაგალითად საბანკო სფერო 50 % და მეტი. „სახელმწიფო საწარმოები, ჩვეულებრივ, კერძო კომპანიებზე ნაკლებად პროდუქტიულია და მათ პოლიტიკოსები საკუთარი მომხრეების პატრონაჟისთვის და დასაჯილდოებლად იყენებენ. ამ პროცესში, სახელმწიფო საწარმოები თავისკენ მიმართავენ როგორც კერძო სექტორის, ისე სახელმწიფოს სხვა პრიორიტეტული სფეროებისთვის საჭირო რესურსებს. არაეფექტური სახელმწიფო საწარმოების დასახმარებლად რესურსების მოძიების აუცილებლობა, ასევე, იწვევს საფინანსო სისტემებისა და მონეტარული პოლიტიკის გამრუდებას, რაც ზოგჯერ უფრო ფართომასშტაბიანი მაკროეკონომიკური კრიზისების წარმოქმნასაც უწყობს ხელს“-ნათქვამია ანგარიშში.

1.2 პრივატიზაციის როლი სახელმწიფო საწარმოთა მართვაში და მისი უცხოური ანალოგიები

როგორც განვითარებული, ასევე განვითარებადი ქვეყნების ეკონომიკაში დგება მომენტი, როდესაც სახელმწიფოს დაქვემდებარებაში მყოფი საწარმო ვეღარ ასრულებს მასზე დაკისრებულ მოვალეობებს, ხდება არაეფექტიანი და წამგებიანი. ასეთ დროს ყველაზე მისაღები მოქმედებაა სახელმწიფო საწარმოს პრივატიზება. სიცოცხლის უუნარო საწარმოების ტვირთისგან ეკონომიკის გადარჩენის მიზნით, საწარმოს ლიკვიდაცია გვევლინება, როგორც ეფექტიანობის მთავარი ძალა. თუმცა ფინანსური და სოციალური შედეგებიდან გამომდინარე, მთავრობებს არ სურთ დიდი ფირმების დახურვა საჯარო თუ კერძო სექტორში.¹⁶

როგორც წესი, სახელმწიფო აქტივების პრივატიზაცია შეიძლება მრავალ მიზანს ემსახურებოდეს, ამასთან პრივატიზაციის პოლიტიკის უმეტესობის 2 მთავარ მიზანს წარმოადგენს:

- ეფექტიანობის და ასევე პროდუქტიულობის ზრდა;
- დამატებითი შემოსავლების მიღება და დამატებითი ინვესტიციების მოზიდვა.

აღსანიშნავია, რომ პრივატიზება გვევლინება, სახელმწიფოს მხრიდან, საწარმოთა ეფექტიანობის ამაღლების მნიშვნელოვან ბერკეტად, უშუალოდ აქტივების გასხვისების პროცესამდე. ის გამოდის, როგორც საწარმოთა მმართველების ერთგვარი მოტივატორი საბოლოო შედეგების გაუმჯობესების საქმეში და შეუძლია:

- **აამაღლოს შრომის ნაყოფიერება**, რამდენადაც საწარმოთა მფლობელებსა და მმართველებს თავიანთი მდგომარეობის გაუმჯობესებისა და გაკოტრების აღბათობის შემცირების მიზნით, უჩნდებათ ეფექტიანად მოქმედების სურვილი და მისწრაფება;
- **შეამციროს საქონლის დეფიციტი და სიჭარბე**- საწარმოებმა ეფექტიანი მოქმედების უზრუნველსაყოფად ყურად უნდა იღონ მომხმარებელთა სურვილები. ეს მოითხოვს იმის ანალიზსა და შესწავლას, რა სახის და როგორი ხარისხის პროდუქცია

¹⁶ M. Shirley, M. (July 1983); *Managing State-Owned Enterprises*; p. 54.

სჭირდება მყიდველებს, მომხმარებელთა რაოდენობის განსაზღვრას, რომელსაც შეუძლია აღნიშნული საქონლის შექმნა;

- **გააძლიეროს კონკურენცია.** პრივატიზაცია ხელს უწყობს სახელმწიფო საწარმოთა მონოპოლიური უფლებების შემცირებასა და კონკურენციის განვითარებას.¹⁷

გარდამავალ ქვეყნებში საკუთრების განსახელმწიფოებრიობისა და პრივატიზების საკვანძო პრინციპებად მიჩნეულ უნდა იქნეს კომპლექსურობა, ეტაპობრიობა, მრავალფეროვნება, დარგებისა და სუბიექტების სპეციფიკის გათვალისწინება, ამ პროცესის გონივრული სახელმწიფოებრივი რეგულირება.¹⁸

თავდაპირველად, სახელმწიფო საწარმოების პრივატიზებისას უნდა შევავასოთ საწარმოს გასხვისების მიზანშეწონილობა, ამავე დროს გათვალისწინებული უნდა იყოს ისეთი ფაქტორები და გარემოებები, როგორებიცაა:

- გამოიწვევს თუ არა სახელმწიფოს მიერ ბუნებრივი მონოპოლიის მქონე ბიზნესის დაკარგვა პროდუქციის ან მომსახურების ხარისხის გაუარესებას.
- როგორი გავლენა ექნება საწარმოს გაყიდვას ბაზარზე მყოფ სხვა კონკურენტებზე;
- მოიტანს თუ არა ეს პროცესი დამატებითი ინვესტიციების მოზიდვას და ასევე რეგიონულ განვითარებას და ა.შ.

მას შემდეგ, რაც გადაწყდება საწარმოს აქტივების, ან მთლიანად საწარმოს პრივატიზება, სასურველია, მოხდეს საპრივატიზებო ფასის სწორად განსაზღვრა, ამას განსაკუთრებით ყურადღება ექცევა პირდაპირი მიყიდვის დროს იმისათვის, რომ მოხდეს მაქსიმალური სარგებლის მიღება ობიექტის გასხვისებიდან.

საპრივატიზაციო ფასის სწორი განსაზღვრა შედარებით მარტივია აქტივების პრივატიზების დროს, რადგანაც ბაზრის ანალიზის, მისი საბაზრო ღირებულების განსაზღვრაა შესაძლებელი. საწარმოს წილების პრივატიზება კი მეტად რთული პროცესია, ძალიან რთულია მისი ოპტიმალური საპრივატიზებო საფასურის განსაზღვრა, რადგან იგი ბევრ ასპექტზეა დამოკიდებული, ამასთან ეს შეიძლება მოხდეს

¹⁷ ბახტაძე ლ.; გარდამავალი ხანის ეკონომიკა ; თბილისი 2006 წელი; გვ. 34.

¹⁸ ბახტაძე ლ.; გარდამავალი ხანის ეკონომიკა; თბილისი 2006 წელი; გვ. 32.

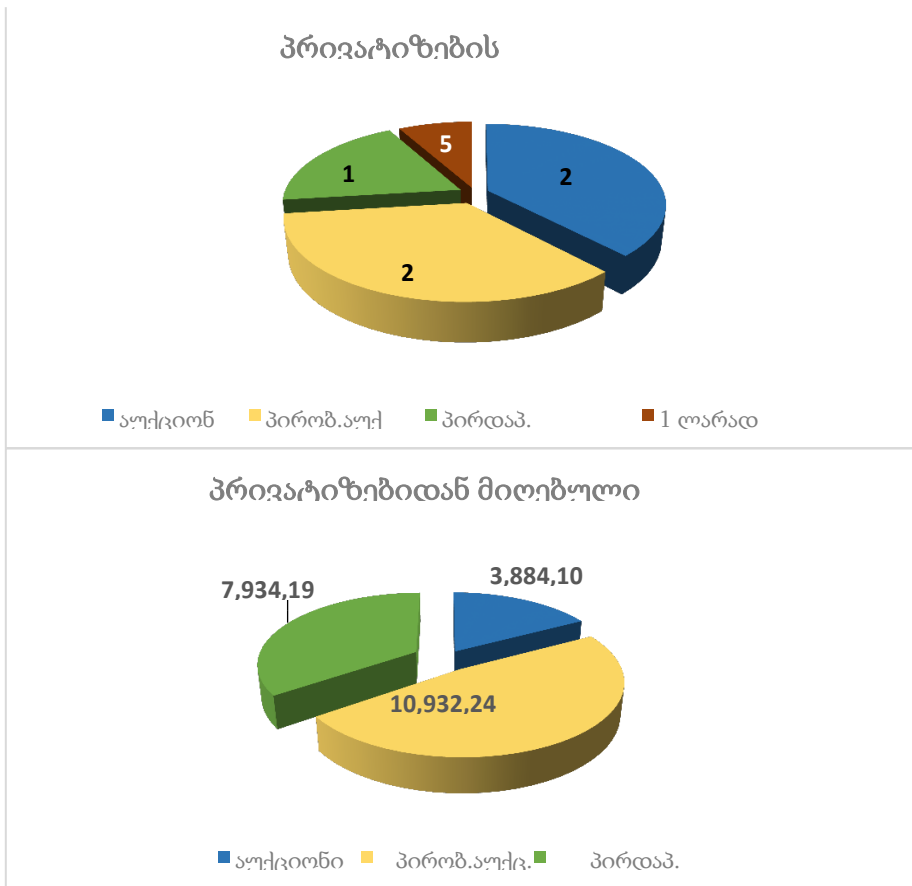
სხვადასხვა კრიტერიუმის მითითებით. მაგალითის სახით, შეგვიძლია მოვიყვანოთ მსოფლიო ბანკის მიერ გამოცემული ნაშრომი, სადაც, ამ საკითხთან დაკავშირებით, სხვადასხვა მეთოდია გაანალიზებული. ამასთანავე, აქ წარმოდგენილია ისეთი კრიტერიუმები, რომლებითაც ხდება სახელმწიფოს მფლობელობაში არსებული საწარმოების ღირებულების განსაზღვრა. ეს კრიტერიუმები მოიცავენ:

- საწარმოს ხარჯებს და შემოსავლებს;
- მომგებიანობას;
- დივიდენდების გადახდის უნარს;
- განსახორციელებელ და განხორციელებულ ინვესტიციებს;
- ვალდებულებებს და ასევე აქტივების საბაზრო ღირებულებას;
- დისკონტირებულ ფულადი ნაკადის მეთოდს.

ამ და სხვა მონაცემებისა და კრიტერიუმების შეფასების საფუძველზე, შესაძლებელია, რომ შემუშავდეს ფორმულა და მისი დახმარებით, მოხდეს საწარმოს ღირებულების და საპრივატიზებო ფასების გამოთვლა.

განვიხილოთ ინფორმაცია სხვადასხვა ფორმით განხორციელებული პრივატიზებების რაოდენობებისა და მიღებული შემოსავლების შესახებ, რომელსაც ადგილი ჰქონდა 2012-2013 წლებში.

დიაგრამა 1: 2012-2013 წლებში ჩატარებული პრივატიზების ოდენობა და მიღებული თანხები.



წყარო: სახელმწიფო საწარმოების მართვისა და განკარგვის ეფექტიანობის აუდიტი; 2015 წელი

მას შემდეგ, რაც განისაზღვრება საპრივატიზებო საფასური, მნიშვნელოვანია პოტენციური მყიდველის/ინვესტორის სწორად შეფასება, განსაკუთრებით იმ დროს, როდესაც ქონების გაყიდვა ხდება სიმბოლურ ფასად (1 ლარად) და იმ დროს, როდესაც მყიდველს აქვს ვალდებულება, რომ თანხის გადახდასთან ერთად განახორციელოს ინვესტიცია. ასევე სასურველია, რომ დადგინდეს, თუ რამდენად აქვს შესაძლებლობა მყიდველს, რომ დროულად გადაიხადოს საპრივატიზებო საფასური და ასევე შეძლოს საპრივატიზებო ვალდებულების სათანადოდ შესრულება.

ექსპერტებს აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით აქვთ შენიშვნები, რადგან, მათი აზრით, ზოგიერთი ინვესტორის მიერ კონტრაქტის მოპოვება უფრო ადვილად ხდება, ვიდრე ამ კონტრაქტით გათვალისწინებული ვალდებულებების შესრულებაა. ლოგიკურია იმის თქმა, რომ უნდა მოხდეს ინვესტორთა სათანადოდ შეფასება.

ამ საკითხთან დაკავშირებით, სხვა ფაქტორებთან ერთად, მნიშვნელოვანია შემდეგი 3 გარემოების გათვალისწინება:

- პრივატიზების ოპტიმალური საფასურის განსაზღვრა;
- პოტენციურ მყიდველთა შეფასება;
- პრივატიზაციის მიზანშეწონილობის განსაზღვრა;

ჩვენს ქვეყანაში ამ პროცესს ახორციელებს სსიპ „სახელმწიფო ქონების სააგენტო“. იგი შეიძლება განხორციელდეს აუქციონის ან პირდაპირი მიყიდვის ფორმით. თავად სააგენტოს აქვს შემუშავებული ინსტრუქცია, რომელიც ეხება სახელმწიფო ქონების პრივატიზებას და ასევე საწარმოს შესაბამის ფორმაში გადაცემას და რომელიც დამტკიცდება უახლოეს პერიოდში, ამასთან 2014 წლიდან სააგენტოს მიერ იქნა დანერგილი პრივატიზების პროცესის ძირითადი ინსტრუქციები. ეს ინსტრუქცია განსაზღვრავს, როგორც სააგენტოს მიერ ქონების პრივატიზებისა და სასყიდლიან სარგებლობაში გადაცემის წესებსა და პირობებს, ასევე წარმოებაში მონაწილე სტრუქტურულ ერთეულებს და მხარეებს, მათ უფლებებსა და მოვალეობებს.

აღსანიშნავია ისიც, რომ განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს პოტენციურ მყიდველთა (ინვესტორთა) შეფასებას აუქციონისა და პირდაპირი მიყიდვის დროს და შესყიდვა უნდა მოახდინონ მათ, ვინც საპრივატიზებო საფასურის გადახდასთან ერთად გარკვეული თანხის ინვესტიციის ჩადებს ან დამატებით სხვა ვალდებულებას შეასრულებს. აქედან გამომდინარე, აუცილებელია, მოხდეს ინვესტორთა სათანადოდ შეფასება და იმის დადგენა, თუ რამდენად აქვს ინვესტორს იმის შესაძლებლობა, რომ აღნიშნული ვალდებულებები შეასრულოს.

საინტერესო იქნება, თუკი განვიხილავთ პრივატიზებასთან დაკავშირებულ ღონისძიებებს.

ცხრილი 1: პრივატიზებასთან დაკავშირებული ღონისძიებების დანერგვის მდგომარეობა.

პროცედურები	სტატუსი	განსახორციელებელი ღონისძიება
ინსტრუქციაში გაწერილ პროცესთა კონკრეტულობა	✓	შესრულებულია
შესაბამის სტრუქტურულ ერთეულთა ჩართულობა	✓	შესრულებულია

მიზანშეწონილობის დადგენა	ნაწილობრივ	შესამუშავებელი აკრიტიკიუმები
საფასურის განსაზღვრის წესი	ნაწილობრივ	შესამუშავებელია მეთოდოლოგია და
ინვესტორთა შეფასების სისტემა	X	არ არის შესრულებელი

წყარო: სახელმწიფო საწარმოების მართვისა და განკარგვის ეფექტიანობის აუდიტი; 2015 წელი

ასევე თვალი გადავავლოთ, თუ რამდენად კარგად ასრულებდნენ ინვესტორები მათ მიერ აღებულ ვალდებულებებს.

ცხრილი 2: 2011-2013 წლებში ინვესტორის მიერ აღებული ვალდებულებების შესრულების მდგომარეობა.

ობიექტი	წილები/აქციები	აქტივები	სულ
რაოდენობა	48	10	58
მთლიანი საფასური	21,940,118	1,100,423	23,040,541
საინვესტიციო ვალდებულებები	10,100,000	3,000,000	13,100,000
ჩადებული ინვესტიციები	100,000	–	100,000
განუხორციელებელი/ სადავო ინვესტიციები	8,000,000	–	8,000,000
მიმდინარე საინვესტიციო ვალდებულებები	2,000,000	3,000,000	5,000,000
სხვა შეუსრულებელი ვალდებულებები	–	საავადმყოფოს ფუნქციონირების დაწყების უზრუნველყოფა – წინოწმინდა	–

წყარო: სახელმწიფო საწარმოების მართვისა და განკარგვის ეფექტიანობის აუდიტი; 2015 წელი

დასკვნის სახით, ამ საკითხთან დაკავშირებით, შეიძლება ითქვას, რომ ის ინსტრუქცია, რომელიც პრაქტიკაში გამოიყენება, შეიძლება წინ გადადგმულ ნაბიჯად ჩაითვალოს, რადგან აქამდე არ არსებობდა ისეთი სამართლებრივი დოკუმენტი, სადაც დეტალურად იქნებოდა გაწერილი პრივატიზების პროცესი. ამას გარდა, შეიძლება დადებითად ჩავთვალოთ ის ფაქტიც, რომ ამ პროცესში ჩართულია ყველა

სტრუქტურული ერთეული და საკითხები წყდება სპეციალურად შექმნილ კომიტეტზე.¹⁹

იმისათვის, რომ გაიზარდოს სახელმწიფო საწარმოების ეფექტიანობა, დიდი ყურადღება უნდა მიექცეს სხვა ქვეყნების გამოცდილების შესწავლასა და მათ გაზიარებას. მაგალითის სახით, საინტერესო იქნება თუკი განვიხილავთ ბალტიისპირეთის ქვეყნებს, რადგანაც მათ შემლეს რეფორმების წარმატებულად განხორციელება, განსაკუთრებით კი სოფლის მეურნეობაში.

ლიტვაში სოფლის მეურნეობის სექტორში დასაქმებულია დაახლოებით 227 000 ადამიანი და ისინი ქმნიან მშპ-ს 6%-ს. ამ ქვეყანაში სასოფლო-სამეურნეო მიწების ფართობი შეადგენს დაახლოებით 3.5 მლნ. ჰექტარს.

რაც შეეხება ლატვიას, ამ ქვეყანაში 1.86 მლნ ჰექტარი სასოფლო-სამეურნეო მიწაა და აქედან მუშავდება დაახლოებით 1.2 მლნ. ამ დარგში დასაქმებულთა რაოდენობა სულ დასაქმებულთა 1.3 %-ს შეადგენს, და აქ მიღებული პროდუქტების ექსპორტის დიდი ნაწილი რუსეთში გადის.

ესტონეთში სოფლის მეურნეობის დარგი ნაკლებადაა განვითარებული. მიუხედავად იმისა, რომ ამ სფეროს შემცირების ტენდენცია ახასიათებს, მათი აგრო-პროდუქტები მაინც პოპულარობით სარგებლობს რუსეთის ბაზარზე.

ამჯერად უშუალოდ გადავიდეთ პრივატიზების საკითხზე. ლიტვაში ეს პროცესი ორ ძირითად ეტაპად განხორციელდა. პირველი ეტაპი მიმდინარეობდა 1991-1995 წლებში და იგი მოიცავდა საყოველთაო პრივატიზაციას ისეთი საშეღავათო პირობებით, რომლის დროსაც საკუთრების კერძო მფლობელები როგორც თანხას იხდიდნენ, ასევე ინვესტიციების განხორციელების ვალდებულებას იღებდნენ. მეორე ეტაპი 1996 წლიდან დაიწყო, იყო შედარებით ლიბერალური და, ამასთანავე საკუთრების უფლებას კერძო მესაკუთრეს მხოლოდ თანხის გადახდის სანაცვლოდ ანიჭებდა. ეს პროცესი შეეხო სასოფლო სამეურნეო სექტორსაც. ამ დროს გასხვისდა დაახლოებით 1600 სახელმწიფო საწარმო. პრივატიზაციის მეორე ეტაპის დროს კი ამ სექტორში ჩამოყალიბდა დაახლოებით 6000 ახალი საწარმო.

¹⁹სახელმწიფო საწარმოების მართვისა და განკარგვის ეფექტიანობის აუდიტი; 2015 წელი; გვ. 60.

ამ ყველაფრის მიუხედავად, ლიტვა 2010 წლისთვის მაინც ფლობდა დაახლოებით 5.3 მილიარდი დოლარის ღირებულების საწარმოებს. ამასთან, აღნიშნული საწარმოები დიდ როლს არ თამაშობდნენ ქვეყნის ეკონომიკაში. ლიტვის მთავრობამ დაიწყო რეფორმა 2010 წელს და იგი მიზნად ისახავდა, რომ გაზრდილიყო ამ საწარმოების გამჭვირვალობა, ანგარიშვალდებულება და ეფექტიანობა. რეფორმის ფარგლებში მოხდა ლიტვის მთავრობის მიერ ახალი სტანდარტების მიღება და ისინი მკაცრად არეგულირებდნენ საწარმოების ანგარიშვალდებულების ხარისხს. ამ სტანდარტების მიხედვით, საწარმო ვალდებული იყო, რომ მოემზადებინა და საკუთარ ვებ-გვერდზე განეთავსებინა კვარტლური და ასევე წლიური ანგარიშები, ფინანსური მაჩვენებლების მიხედვით. აღნიშნული სტანდარტების განხორციელება და დაცვის კონტროლი ლიტვის ეკონომიკის სამინისტროს სპეციალურ ქვეგანყოფილებას დაევალა. ლიტვის მთავრობამ 2012 წელს ახალი დირექტივები გამოსცა, რომლებიც იმ აუცილებელ კრიტერიუმებს განსაზღვრავდა, რაც უნდა დაკმაყოფილებულიყო ახალი საწარმოს შექმნის შემთხვევაში:

- ეფექტიანი და გამჭვირვალე სამეთვალყურეო საბჭო;
- ძლიერი მენეჯმენტი;
- მკაფიო მიზნები და ამოცანები.

ამის შედეგად მივიღეთ ის, რომ ლიტვაში დღეისათვის მხოლოდ 19 სახელმწიფო საწარმოა არსებობს.

ლიტვის მსგავსად, ლატვიაშიც მოხდა აქტიური საპრივატიზაციო პროცესების წარმართვა, დამოუკიდებლობის გამოცხადების შემდეგ. ამ ქვეყნის მთავრობამ უკვე 90-იანი წლების დასაწყისში მიიღო რამდენიმე მნიშვნელოვანი საკანონმდებლო აქტი და სხვადასხვა ასეთი რეგულაცია დააწესა. ამის საფძველზე, იქნა ლიკვიდირებული სახელმწიფოს ხელში არსებული კომპანიები სასოფლო-სამეურნეო სექტორში და სახელმწიფო ქონება გასხვისდა კერძო სექტორზე. ამ პროცესის მართვა ხდებოდა ლატვიის სოფლის მეურნეობის სამინისტროს დაქვემდებარებაში არსებული პრივატიზაციის კომისიის მიერ, რომელიც ამ პროცესებში მოქმედებდა სახელმწიფოს სახელით. ეს კომისია აქტიურად მუშაობდა წლების განმავლობაში და კონკრეტული საწარმოების აქტივებისა და ქონების შეფასებას, შემდგომში კი მის პრივატიზაციას

ახდენდა. ასევე, კომისია ადგენდა იმ პირობებს, რომლებსაც ადგილი ჰქონდა საწარმოს აქტივების და სახელმწიფო ქონების გასხვისების დროს. მაგალითის სახით, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ერთ-ერთი აუცილებელი მოთხოვნა ბიზნეს-გეგმის წარმოდგენა იყო. აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ პრივატიზაციამ ამ ქვეყანაში ხელი შეუწყო კოოპერატივების ჩამოყალიბებას და მივიღეთ ის, რომ მთლიანად გასხვისებული ქონების 60% მოხვდა კოოპერატივების, ხოლო დანარჩენი ნაწილი-კერძო ფირმების ხელში. შეიძლება ითქვას, რომ ლატვიაში აღარ არსებობს სახელმწიფო საწარმოები.

ესტონეთში, დაახლოებით 1990 წლის შემდგომ, დაიწყო პრივატიზების პროცესი. ამ ქვეყანამ საბჭოთა კავშირის დაშლამდე გადასცა კოლექტიურ საკუთრებაში მყოფი მიწები კერძო ფერმერებს და ამით მისცა მათ უფლება, გაერთიანებინათ საკუთარი მიწა მეზობლებთან ერთად. დამოუკიდებლობის მოპოვების პირველივე წლიდან მთავრობამ ღიად გამოაცხადა, რომ მისი მიზანი იქნებოდა თავისუფალი ბაზარი და ფასების ლიბერალური პოლიტიკა. ამასთან, ამ კუთხით, ცვლილებები 1991 წლიდან დაიწყო, როგორც სოფლის მეურნეობის საწარმოების, ასევე მიწების სრული განკერძოების ჩათვლით და ეს პროცესი 1997 წლისთვის დასრულდა. ამ პროცესის ერთ-ერთი შემადგენელი მნიშვნელოვანი ფაქტორი ევროპულ გაერთიანებებში შესვლა იყო.

ესტონეთის მთავრობამ 1995 წელს მიიღო „სოფლის მეურნეობის ბაზრის რეგულირების აქტი“, რომელიც მიზნად ისახავდა სოფლის მეურნეობაში აუცილებელი სტანდარტების შემოღებას.

შეიძლება ითქვას, რომ დღევანდელ დღეს ესტონეთის მთავრობა არც ფლობს და არც მართავს სასოფლო-სამეურნეო საწარმოებს. ამის შედეგი იყო ის, რომ მთლიანი სასოფლო-სამეურნეო მიწის 60% ეკუთვნის კერძო მფლობელებს, რომლებსაც მიწებს ადრეც ფლობდნენ, ხოლო 40% გადაეცა ახალ მესაკუთრეებს.

დასკვნის სახით, შეიძლება ითქვას, რომ ამ ქვეყნებში პრივატიზაციის პროცესი დაახლოებით საერთო მეთოდებით მიმდინარეობდა. ამასთან კარგი იქნება თუ მოცემული პერიოდის მახასიათებლებს ჩვენი ქვეყნის მთავრობაც გაითვალისწინებს:

- მთავრობის როლის შემცირება საბაზრო ეკონომიკაში;
- სწრაფი მოქმედება პრივატიზების პროცესში;
- პრივატიზაციის პროცესის გამჭვირვალობა და სიმარტივე;

- გარდაქმნის პოლიტიკას გარკვეული დანახარჯების მოაქვს.

1.3 სახელმწიფო საწარმოთა სექტორული გადანაწილება

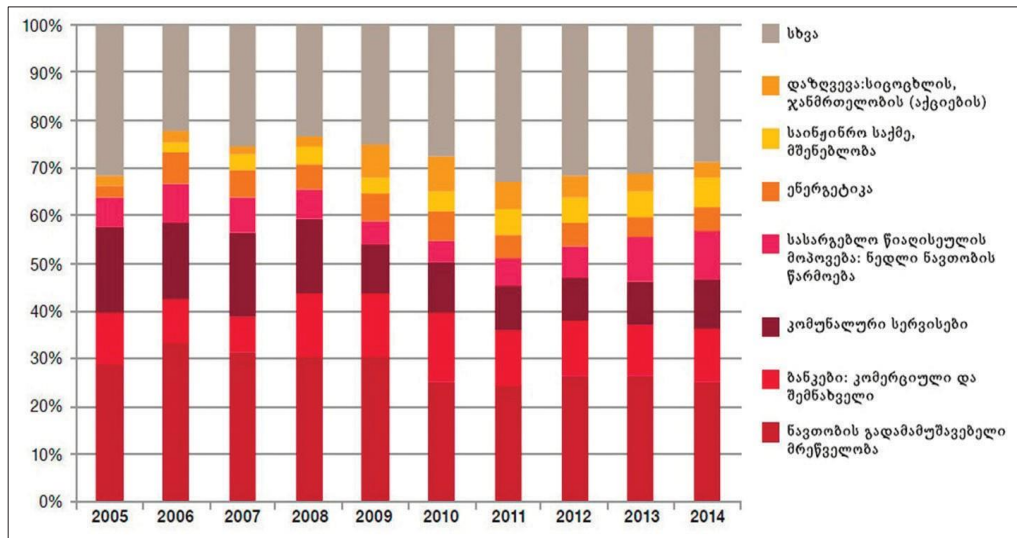
მრავალი ნეგატიური მომენტის მიუხედავად, უნდა ითქვას, რომ, სახელმწიფოს მხრიდან, ეკონომიკაში ჩარევა და ზოგიერთი სექტორის ნაციონალიზაცია, მოულოდნელ, კრიზისულ სიტუაციებში შესაძლოა ბევრი კომპანიის გაკოტრებისგან ხსნის და მთლიანად ეკონომიკის დაცვის საშუალება გახდეს. რა თქმა უნდა, ამ პროცესს დროებითი ხასიათი უნდა ჰქონდეს და შემდგომში კვლავ პრივატიზაციის პროცესს უნდა დაექვემდებაროს. მსგავს კრიზისულ სიტუაციებში მოიაზრება მაგალითად 2008-2009 წლების ეკონომიკური კრიზისი, როდესაც მრავალი ქვეყნის მთავრობამ, ეკონომიკაში ჩარევის გზით, მოახერხა საკუთარი საფინანსო სერვისების სექტორის კომპანიების გაკოტრებისგან დაცვა. ბოლო წლებში ჩინეთის ეკონომიკის ზრდისგან საკუთარი წარმოების დასაცავად ამართლებენ აგრეთვე, სახელმწიფოს მხრიდან, მსხვილი კომპანიების შექმნის ფაქტსაც. ამ მოსაზრებას ამყარებს აგრეთვე ჟურნალ „Fortune“-ის 500 უდიდესი კომპანიის სიაში შემავალი სახელმწიფო საწარმოთა წილის 9%-დან 23%-მდე ზრდაც. საქართველოს მაგალითიდან, ამ კუთხით, აღსანიშნავია 2010 წლიდან დაწყებული ბიზნეს ერთეულების შექმნის ტენდენცია სოფლის მეურნეობის სფეროში. ასეთ ქმედებებს მთავრობა ამართლებდა „ბაზრის ჩავარდნის“ აღმოფხვრის საბაბით, თუმცა საწარმოთა ეფექტიანობა კრიტიკულად დაბალი იყო და ეს მიდგომაც უშედეგო აღმოჩნდა.

არსებობს გარკვეული სექტორები, რომელთა მთავრობის პირდაპირ კონტროლს დაქვემდებარებას ბევრად უფრო ეფექტური შედეგი მოაქვს საზოგადოებისთვის, ვიდრე ამას კერძო კომპანიები შეძლებდნენ, მაგრამ აღსანიშნავია ის ფაქტიც, რომ ეკონომიკის სიმწიფის ზრდასთან ერთად ასეთი შემთხვევები პრაქტიკაში სულ უფრო იშვიათად გვხვდება. შესაბამისად, შესაძლებელია სახელმწიფო საწარმოთა რაოდენობის შემცირება მთავრობის იდეოლოგიასა და ეკონომიკის განვითარების პირდაპირპროპორციულ დამოკიდებულებაში განვიხილოთ. ის სექტორები კი, სადაც სახელმწიფო ოპერირებს, სამ ძირითად ჯგუფში ერთიანდება:

- თავდაცვასთან დაკავშირებული დარგები-სადაც შედიან თავდაცვის მრეწველობაში ჩართული კომპანიები (მოწინავე და კაპიტალისტურ ქვეყნებში მათი წილი მცირდება ან საერთოდ არ არის წარმოდგენილი).
 - ძირითადი ინფრასტრუქტურა და საზოგადოებრივი სერვისები-საკვანძო საზოგადოებრივი სერვისებისა და სხვა მათთან დაკავშირებული სერვისების მიმწოდებელი კომპანიები. ეს სერვისები მოიცავს: პირველად სექტორს (ნავთობისა და გაზის სექტორები, მინერალების მოპოვება; კომუნალური სექტორი (ენერგეტიკა, წყალმომარაგება); ტრანსპორტის სექტორი (სარკინიგზო ქსელი, ავტობუსების მომსახურება); მედია, ტელეკომუნიკაცია, ბანკები, ფინანსური სექტორის სხვა კომპანიები და ა.შ.
 - მრეწველობის მხარდაჭერა და სამუშაო ადგილების შენარჩუნება-დროებითი ღონისძიებების ან, ერთგვარად, სახელმწიფო სტრატეგიის შედეგად, დიდი რაოდენობით ხალხის დასაქმების მიზნით, სამრეწველო კომპანიების ფინანსური მხარდაჭერა, საქონელზე იმპორტის გადასახადების დაწესება, რაც შესაძლებელია ზარალის მომტანიც კი იყოს.
- თუ შევხედავთ „ფრაისვოტერკუპერსის“ 2014 წლის ანგარიშს, დავინახავთ, რომ ჟურნალ „Fortune“-ის 500 უმსხვილეს კომპანიაში შემავალი სახელმწიფო საწარმოებიც ზემოთ აღნიშნულ სექტორებს მოიცავენ.

~

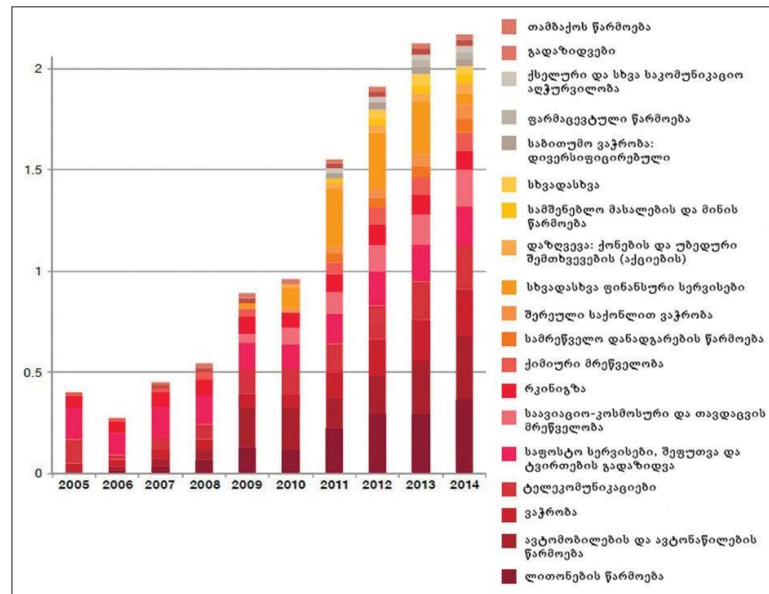
დიაგრამა 2: „Fortune”-ის 500 უმსხვილეს კომპანიაში შემავალი სახელმწიფო საწარმოების სექტორული გადანაწილება.



წყარო: კორუფციასთან ბრძოლა სახელმწიფო დანახარჯების გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების გაზრდის გზით; საია.

რაც შეეხება იმ ახალ სექტორებს, სადაც სახელმწიფო საწარმოთა წილი ყველაზე მეტად იზრდება, აქ ვხვდებით შემდეგ ტენდენციას: იზრდება მოთხოვნა ლითონების, ავტომობილებისა და ავტონაწილების წარმოებაზე; ტელეკომუნიკაციებზე; საფოსტო, შეფუთვისა და ტვირთების გადაზიდვის სერვისებზე; საავიაციო მრეწველობასა და თავდაცვაზე.

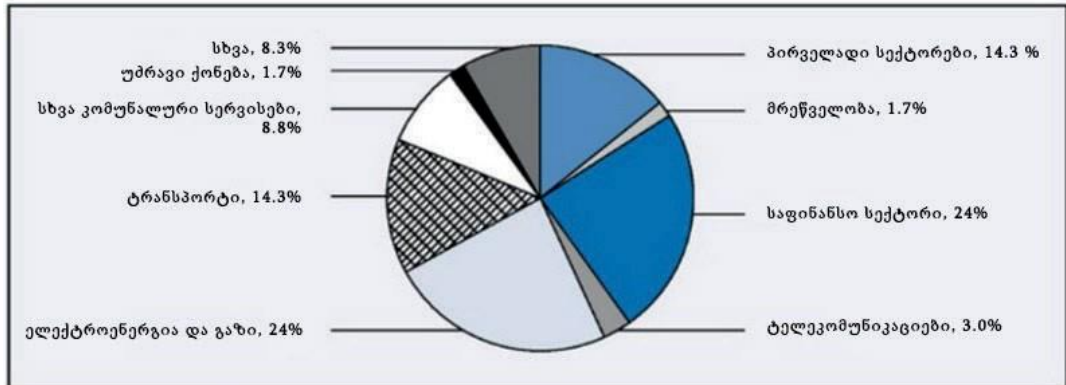
დიაგრამა 3: სახელმწიფო საწარმოთა ახალი სექტორები „ფრანსისკოტერკუპერსის“ 2014 წლის ანგარიშის მიხედვით.



წყარო: კორუფციასთან ბრძოლა სახელმწიფო დანახარჯების გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების გაზრდის გზით; საია.

დაახლოებით მსგავსი შედეგები აჩვენა OECD-ის კვლევებმაც, სადაც შესულია არა მხოლოდ 500 კომპანიაში შემავალი მსხვილი საწარმოები, არამედ მსოფლიოს ქვეყნების სახელმწიფო საწარმოთა ზოგადი მოცემულობა.

დიაგრამა 4: სახელმწიფო საწარმოთა სექტორული განაწილება OECD-ის კვლევების მიხედვით.



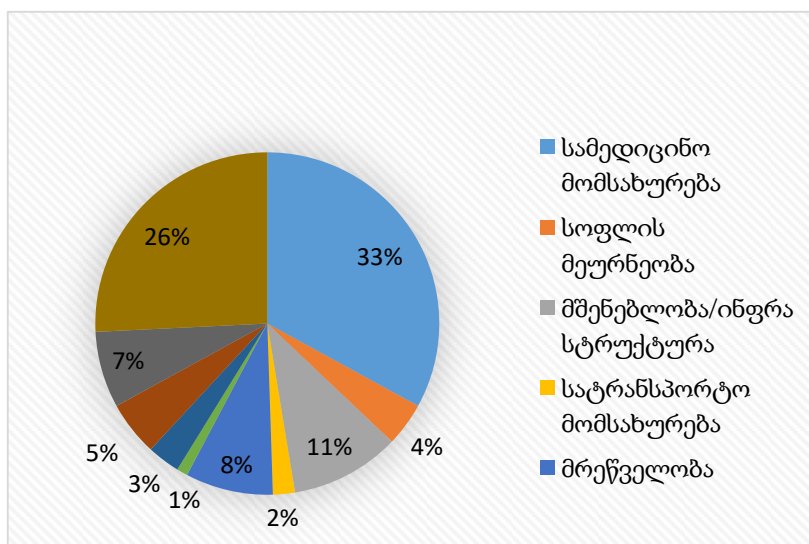
წყარო:კორუფციასთან ბრძოლა სახელმწიფო დანახარჯების გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების გაზრდის გზით; საია

ამ ორივე კვლევიდან, საბოლოოდ, შეიძლება დავასკვნათ, რომ სახელმწიფო საწარმოთა სექტორული გადანაწილება გეოგრაფიული მიკუთვნებისა და კომპანიათა მოცულობების მიუხედავად, დიდად არ იცვლება.

2014 წლის მონაცემებით საქართველოს სახელმწიფო საწარმოთა დარგობრივ გადანაწილებაში ჭარბობს სამედიცინო მომსახურება, სოფლის მეურნეობა და მომსახურება. სიტუაცია არ იცვლება აგრეთვე 2016 წლის მონაცემებითაც, სადაც კვლავ სამედიცინო მომსახურება და სოფლის მეურნეობა დომინირებს.

დღეისათვის კი გვაქვს შემდეგნაირი მონაცემები :

დიაგრამა 5: საქართველოს სახელმწიფოს მართვაში მყოფი საწარმოები საქმიანობის სფეროს მიხედვით.



წყარო:სახელმწიფოს მიერ დაფუნდებული საწარმოების გამჭვირვალობა და ანგარიშვალდებულება; საია; 2015 წელი.

აღსანიშნავია, რომ მოცემულ დიაგრამებში განხილულია მხოლოდ საწარმოთა ფაქტობრივი ოდენობები, თუმცა თუ შევისწავლით მათი ბრუნვის მოცულობებს, აღმოჩნდება, რომ უმსხვილესი სახელმწიფო საწარმოები აკონტროლებენ ენერგეტიკის, ნავთობისა და ნავთობპროდუქტების, სატრანსპორტო სფეროებს. ამ მხრივ, ქართული რეალობა დიდად არ განსხვავდება უცხოური გამოცდილებისაგან, სადაც სახელმწიფო საწარმოები ძირითადად წარმოდგენილია მსგავს მაღალშემოსავლიან სფეროებში. კომპანიები ხშირად აკონტროლებენ პოტენციურად ყველაზე მომგებიან საქმიანობებს, როგორცაა ნავთობი და ნავთობპროდუქტები.²⁰

სსიპ „ქონების მართვის სააგენტოს“ ბოლო მონაცემების მიხედვით, მათ დაქვემდებარებაში არსებული სახელმწიფო საწარმოთა ოდენობა შეადგენს 97 კომპანიას, საიდანაც 69 შეზღუდული პასუხისმგებლობის ხოლო 28 -სააქციო საზოგადოებაა, ხოლო სს „საპარტნიორო ფონდი“ აქტივების პორტფელში შედის 5 სახელმწიფო საწარმო. მათი მთლიანი ბრუნვა აჭარბებს 3.4 მილიარდ ლარს, ხოლო დასაქმებულთა რაოდენობა აღემატება 60 ათას კაცს. ბრუნვის მიხედვით ორი უმსხვილესი სახელმწიფო საწარმო, სს „ესკო“ და სს „საქართველოს რკინიგზა“, შედის

²⁰ M.Shirley M.;Managing State-Owned Enterprises; July 1983; p. 13.

საქართველოს 20 უმსხვილესი საწარმოს სიაში, აგრეთვე 3 უმსხვილეს დამსაქმებელს შორისაა სს „საქართველოს რკინიგზა“.

სახელმწიფო საწარმოთა მართვის ეფექტიანობის შესასწავლად მოცემულ ნაშრომში განხილულია 3 უმსხვილესი საწარმო: შპს „თბილისის სატრანსპორტო კომპანია“, სს „საქართველოს რკინიგზა“ და სს „საქართველოს სახელმწიფო ელექტროსისტემა“. კვლევის მიზანს წარმოადგენს ამ კომპანიების შესახებ მოპოვებული ინფორმაციის საფუძველზე მათი არსებობის აუცილებლობის, მიზნების, მართვის, საქმიანობის საბოლოო შედეგების გაანალიზება. სამივე კომპანიას გააჩნია საქმიანობის განსხვავებული მისია, მიზნები, მოღვაწეობენ სხვადასხვა სექტორში ჰყავთ სხვადასხვა მაკონტროლებელი ორგანო.

აღსანიშნავია, რომ შპს „თბილისის სატრანსპორტო კომპანია“ შედის მერიის უშუალო დაქვემდებარებაში და ჰყავს სავალდებულო შემმოწმებელი, სს „საქართველოს სახელმწიფო ელექტროსისტემა“ ექვემდებარება სსიპ „სემეკის“ მკაცრ კონტროლს, ხოლო სს „საქართველოს რკინიგზა“ მუდმივად ატარებს კერძო აუდიტს, რომელის შედეგებსაც განათავსებს საკუთარ ვებ გვერდზე. საწყის ეტაპზე გავეცნოთ კომპანიების მოკლე მიმოხილვას :

თბილისის სატრანსპორტო კომპანია (ყოფილი შპს „თბილისის მეტრო“), რომლის 100%-იანი წილის მფლობელია თბილისის მთავრობა, ოპერირებს 1966 წლიდან, როდესაც გაიხსნა მეტროპოლიტენის პირველი მონაკვეთი დიდუბე რუსთაველის მიმართულებით. ამჟამად თბილისის მეტროს საექსპლუატაციო არეალი წარმოადგენს დაახლოებით 60 კმ მანძილის მიწისქვეშა საგვირაბო კონსტრუქციას, ორი დამოუკიდებელი ხაზით და 23 სადგურით, რომელსაც ყოველ 3,5-4 წუთის ინტერვალით ემსახურება მოძრავი შემადგენლობები ორი სამატარებლო დეპოთი. 2009 წელს კომპანიას საკუთრებაში გადაეცა მუნიციპალური ავტობუსები და მასთან დაკავშირებული უძრავი ქონება სამი ავტოპარკისა და ერთი სერვისცენტრის სახით. 2012 წელს კომპანიის საქმიანობის არეალი კიდევ უფო გაფართოვდა და მის აქტივებს დაემატა ახლადაშენებული რიყე ნარიყალას გზა. ოპერატიულობისა და უსაფრთხოების თვალსაზრისით, თბილისის სატრანსპორტო კომპანიას გააჩნია დამოუკიდებელი ციფრული და ენერგომომარაგების სადისპეტჩერო ქსელი, სადაც გაერთიანებულია მისი

ყველა სტრუქტურული ერთეული.²¹

საერთაშორისო პრაქტიკიდან გამომდინარე, ტრანსპორტის სოციალურ-ეკონომიკური მნიშვნელობა სულ უფროდაუფრო იზრდება. საზოგადოებრივი ტრანსპორტის საერთაშორისო ასოციაცია მიზნად ისახავს 2025 წლისათვის მსოფლიოში საზოგადოებრივი ტრანსპორტის საბაზრო წილის გაორმაგებას.²²

აღსანიშნავია ტრანსპორტის, როგორც ეკონომიკის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი დარგის როლი, რომელიც არა მარტო უზრუნველყოფს მეურნეობის და მოსახლეობის მოთხოვნილებებს გადაზიდვებში, არამედ, როგორც შრომის ტერიტორიული განაწილების ფორმირებისა და განვითარების მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა, წარმოადგენს ინფრასტრუქტურის უმსხვილეს შემადგენელ ნაწილს და გავლენას ახდენს ცალკეული რეგიონების და მთლიანად ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების დინამიურობასა და ეფექტიანობაზე.²³

აქედან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ თბილისის სატრანსპორტო კომპანია აკმაყოფილებს საჯარო საწარმოს არსებობის კრიტერიუმებს, მიეკუთვნება მაღალმოთხოვნად და სოციალურ-ეკონომიკურად მნიშვნელოვან დარგს. არსებული რეალობიდან და გამოწვევებიდან გამომდინარე, მას შემუშავებული აქვს მკაფიოდ განსაზღვრული ხედვა - ვაქციოთ საზოგადოებრივი ტრანსპორტი - ავტომობილის მიმზიდველ და რეალურ ალტერნატივად. მისია კი შემდეგნაირია: თბილისელებისა და ქალაქის სტუმრებისათვის საიმედო, მოხერხებული და ინტეგრირებული სატრანსპორტო სისტემის საშუალებით, მაღალი ხარისხის მგზავრობის მომსახურების შეთავაზება; ინფრასტრუქტურის და სერვისების მუდმივი განახლებით ქალაქის განვითარების პროცესში წვლილის შეტანა; კომპანიაში დასაქმებულთათვის საუკეთესო შრომითი და სოციალური პირობების შექმნა.²⁴

²¹ http://ttc.com.ge/index.php?lang_id=GEO&sec_id=72 .

²² ხარაბაძე ე., საბაური ლ., სრესელი ნ., კვატაშიძე ნ., ჯიქია მ.; შპს „თბილისის სატრანსპორტო კომპანიის“ ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესების რეზერვები; თბილისი 2016; გვ. 14 .

²³ ხარაბაძე ე., საბაური ლ., სრესელი ნ., კვატაშიძე ნ., ჯიქია მ.; შპს „თბილისის სატრანსპორტო კომპანიის“ ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესების რეზერვები; თბილისი 2016; გვ. 44 .

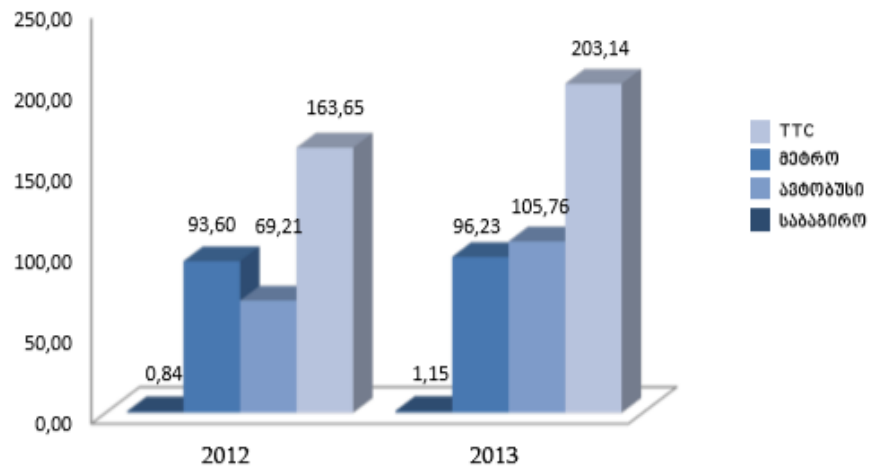
²⁴ თბილისის სატრანსპორტო კომპანია; წლიური ანგარიში; 2013 წელი; გვ. 4 .

იმისათვის, რომ ხელი შეუწყონ საზოგადოებრივი ტრანსპორტზე მოთხოვნის ზრდას, ევროპის განვითარებული ქვეყნები მუდმივად ცდილობენ პირადი ავტომანქანების გამოყენების შემცირებას, პირადი ტრანსპორტის ფლობის, ტარების, პარკირების, დროის გარკვეულ პერიოდში გამოყენების შეზღუდვის გზით.

თუ გადავხედავთ თბილისის სატრანსპორტო კომპანიის ყოველწლიურ ანგარიშებს, შევნიშნავთ რომ გატარებული ღონისძიებების შედეგად, საზოგადოებრივ ტრანსპორტზე მოთხოვნა ყოველწლიურად, განუხრელად იზრდება.

დიაგრამა 5: საქართველოს სახელმწიფოს მართვაში მყოფი საწარმოები საქმიანობის სფეროს მიხედვით.

მგზავრთა გადაყვანის დინამიკა წლების მიხედვით (მლნ)



წყარო: თბილისის სატრანსპორტო კომპანია; წლიური ანგარიში; 2013 წელი;

ბოლო მონაცემების მიხედვით, მეტროთი ყოველდღიურად სარგებლობს 440 ათას ადამიანზე მეტი, ავტობუსით- 400 ათასი, საბაგიროთი კი საშუალოდ 5 ათასამდე ადამიანი. თუ ამ მაჩვენებლებს შევადარებთ ბოლო 5 წლის ანალოგიურ მონაცემებს, ამ მცირე შუალედშიც კი, შესამჩნევია, რომ საზოგადოებრივი ტრანსპორტი არ კარგავს თავის აქტუალობას და დედაქალაქის მცხოვრებთა გადაადგილებაში ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი როლი უკავია.

მომდევნო კომპანია, რომელიც შესწავლილია ნაშრომში, ეს არის სს „საქართველოს სახელმწიფო ელექტროსისტემა“, რომელიც ელექტროენერჯის გადამცემი ქსელის ერთ-

ერთი მსხვილი მფლობელია.

სსე-ს საქმიანობის ძირითადი მიმართულებებია:

- ელექტროენერჯის გენერაციისა და მოხმარების დაგეგმვა და კოორდინაცია;
- ელექტროგადამცემ ქსელთან მიერთების უზრუნველყოფა;
- ელექტროგადამცემი ქსელის განვითარება (საერთაშორისო და შიდა ელექტროგადამცემი ხაზების და ქვესადგურების მშენებლობა);
- ელექტროგადამცემი ქსელის ტექნიკური მხარდაჭერა.²⁵

სსე-ს გადამცემი ინფრასტრუქტურა შედგება 3 350 კმ. სიგრძის ელექტროგადამცემი ხაზებისა და 90 ქვესადგურისგან. კომპანია არ აწარმოებს ელექტროენერჯიას. ის ახორციელებს ელექტროენერჯის გადაცემას ჰიდრო, თბო და ქარის ელექტროსადგურებიდან ელექტროენერჯის გამანაწილებელ კომპანიებამდე (სს „თელასი“, სს „ენერჯ-პრო ჯორჯია“) და პირდაპირ მომხმარებლებამდე (მსხვილი საწარმოები). გამანაწილებელი კომპანიები ელექტროენერჯიას აწვდიან საბოლოო მომხმარებელს, ხოლო პირდაპირი მომხმარებლები მოიხმარენ საკუთარი მიზნებისთვის. სსე, ასევე, მართავს მეზობელ სახელმწიფოებთან დამაკავშირებელ ყველა ელექტროგადამცემ ხაზს.²⁶

სსე-ს მისიაა ელექტროენერჯის გადაცემის უსაფრთხო, საიმედო, ეკონომიკურად დასაბუთებული, ეფექტიანი და ყველა მომხმარებლისთვის ხელმისაწვდომი სისტემის განვითარება, შენარჩუნება და მართვა.²⁷

ამიტომ ცდილობს საკუთარი საქმიანობა მაქსიმალურად მიუსადაგოს ეროვნულ პოლიტიკას და მის მიზნებს, რაც საკუთარ თავში მოიაზრებს მეტ ენერგოდამოუკიდებლობასა და სუფთა, მდგრადი რესურსების განვითარებას. კომპანიის უმაღლესი მენეჯმენტი თვლის, რომ ეს სტრატეგია მოითხოვს ინვესტირებას ახალ გადამცემ ინფრასტრუქტურაში და სსე არის სწორედ ის საწარმო, რომელიც მაქსიმალურად ერგება ამ საქმეში ეროვნული ლიდერის პოზიციას.

²⁵ <http://www.gse.com.ge/chvens-shesakheb/ras-vsakmianobt>.

²⁶ <http://www.gse.com.ge/chvens-shesakheb/ras-vsakmianobt>.

²⁷ <http://www.gse.com.ge/cnvens-shesakheb/amotsanebi-da-faseulobebi> .

აღსანიშნავია, რომ საქართველოს სახელმწიფო ელექტროსისტემა წარმოადგენს, საქართველოს ენერჯეტიკისა და წყალმომარაგების კომისიის მხრიდან, მკაცრად რეგულირებად საწარმოს. კომპანიის საქმიანობა რეგულირდება საქართველოს კანონმდებლობით, მათ შორის, ელექტროენერჯეტიკისა და ბუნებრივი გაზის შესახებ საქართველოს კანონით, ელექტროენერჯის (სიმძლავრის) ბაზრის წესებით, ქსელის წესებით და მარეგულირებელი ორგანოსა და საქართველოს მთავრობის მიერ ზემოაღნიშნული კანონმდებლობის საფუძველზე გაცემული სხვა შესაბამისი ნორმატიული აქტებით.²⁸ აგრეთვე, აქციათა 100%-ის მფლობელია სახელმწიფო საინვესტიციო ფონდი-„საპარტნიორო ფონდი“, მართვის უფლება კი გადაცემული აქვს საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს.

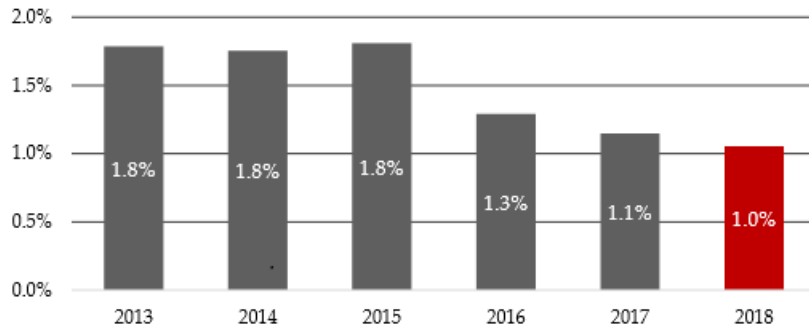
კვლევაში განხილული მესამე კომპანიაა სს „საქართველოს რკინიგზა“. მისი 100%-იანი წილის მფლობელია საქართველოს საპარტნიორო ფონდი. კომპანია შედგება სამი ბიზნეს ერთეულისგან: ინფრასტრუქტურა, სატვირთო და სამგზავრო. სს „საქართველოს რკინიგზა“ მუდმივად ზრუნავს ახალი ტვირთების მოზიდვასა და მათი ტრანსპორტირების უსაფრთხოებაზე, მგზავრთა მომსახურების გაუმჯობესებაზე, ინფრასტრუქტურის მოდერნიზაციაზე და თანამედროვე მართვის სისტემების დანერგვაზე. კომპანიას 2015 წელს მინიჭებული აქვს მართვის ხარისხის საერთაშორისო სერტიფიკატი ISO 9001:2008, 2017 წელს კი ISO 9001:2015.²⁹

აღსანიშნავია კომპანიის უმნიშვნელოვანესი როლი საქართველოს ეკონომიკაში და მის პარტნიორ ქვეყნებს შორის (აზერბაიჯანი, სომხეთი, ყაზახეთი, ტაჯიკეთი, თურქეთი და თურქმენეთი) ძლიერი ეკონომიკური ურთიერთობების შენარჩუნებაში. ის წარმოადგენს ერთ-ერთ უმსხვილეს გადასახადების გადამხდელს და კორპორატიულ დამსაქმებელს, შემოსავლების მხრივ, კი საერთო მოცულობა საქართველოს მთლიანი შიდა პროდუქტის 1 %-ს აღწევს.

ცხრილი 3. საქართველოს რკინიგზის შემოსავლების წილი საქართველოს მშპ-ში;

²⁸ <http://www.gse.com.ge/chvens-shesakheb/samartlebrivi-charcho>.

²⁹ <http://www.railway.ge/mtavari-gverdi/chvens-shesakheb/>.



წყარო: www.geostat.ge

კომპანიის მისიაა სატრანზიტო დერეფნების განვითარებით, სარკინიგზო ინფრასტრუქტურის მოდერნიზაციით და ხელმისაწვდომი სამგზავრო ტარიფების შენარჩუნებით, სახელმწიფოს უსაფრთხოებისა და ეკონომიკის მდგრადი განვითარების ხელშეწყობა. ამისათვის კი შემდეგი სახის საქმიანობას მიმართავს:

- სატვირთო გადაზიდვების მართვა;
- მოძრავ საშუალებათა მართვა;
- სატვირთო გადაზიდვების კლიენტებთან ურთიერთობა;
- სატარიფო პოლიტიკის შემუშავება და განვითარება;
- აღრიცხვა და აღრიცხვიანობის სისტემის მართვა.³⁰

როგორც ვიცით, სახელმწიფო საწარმოთა სტრატეგია და სასურველი შედეგები უნდა უკავშირდებოდეს მთავრობის ხედვასა და სტრატეგიას შესაბამის დონეზე (ეროვნული, რეგიონალური ან ადგილობრივი). ამან, თავის მხრივ, უნდა უზრუნველყოს მიმდინარე მიზანი და მისია სახელმწიფო საწარმოსათვის.³¹ შესწავლილი სახელმწიფო საწარმოთა მაგალითზე, შეიძლება ითქვას, რომ ისინი თავიანთი საქმიანობით, მისიითა და ზოგადი ხედვით, პასუხობენ სახელმწიფო საწარმოთა არსებობის უპირველეს მოთხოვნებს. თუმცა ეს მხოლოდ მინიმალური მოთხოვნის საკითხებია და სწორედ ამიტომ შემდგომ

³⁰ <http://www.railway.ge/misia-khedva-mizani/>.

³¹ State-Owned Enterprises Catalysts for public value creation?; Pwc; 2015; p. 31.

თავებში განხილულია სახელმწიფო საწარმოთა ეფექტიანი მართვის მომდევნო ელემენტები.

თავი 2 სახელმწიფო საწარმოთა მართვა

2.1 სახელმწიფო საწარმოთა მართვის მოდელები

სახელმწიფო საწარმოების მართვა სპეციფიკურ მიდგმებს საჭიროებს. ერთი მხრივ, ისინი გარკვეულ კომერციულ საწყისებზე დაფუძნებული ორგანიზაციებია (როგორც შპს, სააქციო საზოგადოება და ა.შ.), მეორე მხრივ, კი მართვის განსხვავებული სტილი აქვთ (მაგ. ჰყავთ მუნიციპალური სამეთვალყურეო საბჭო) და განსხვავებულია ბიუჯეტის ფორმირების წყაროებიც (შესაძლოა ჰქონდეთ როგორც მუნიციპალური დაფინანსება, ასევე სატარიფო და კომერციული შემოსავლები). ამიტომაც, მუნიციპალური საწარმოები ე.წ. ჰიბრიდულ წარმონაქმნებად იწოდებიან და მათი შესწავლა მულტიდისციპლინურია.³² კომერციული ორგანიზაციების მსგავსად, აქაც გამოიყენება მართვის შემდეგი ფუნქციები: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია, ორგანიზაცია, კონტროლი, მაგრამ განსხვავებულია მათი რეალიზაციის ინსტრუმენტები. სახელმწიფო საწარმოებს უნდა გააჩნდეთ სტრატეგიული, გრძელვადიანი გეგმები, თუმცა მოულოდნელი საჭიროებებიდან გამომდინარე მათი მუშაობა უნდა იყოს მოქნილი და ოპერატიული.³³

საერთაშორისო პრაქტიკაში განასხვავებენ კორპორაციული მმართველობის სამ ძირითად მოდელს: ცენტრალიზებული, დეცენტრალიზებული და დუალისტური. ცენტრალიზებული მმართველობის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ქვეყანაში არსებული ყველა სახელმწიფო საწარმო შედის ერთი მაკოორდინებელი ორგანოს მმართველობის სფეროში და აღნიშნული ორგანო საწარმოების მიმართ ახორციელებს პარტნიორის,

³²Narmania D.; Efficient Management of Municipal Enterprises; p. 1.

³³Narmania D.; Efficient Management of Municipal Enterprises; p. 2.

ფაქტობრივად, ყველა უფლებამოსილებას (გამონაკლისი შეიძლება იყოს რაიმე კონკრეტული ფუნქცია, რომლის განხორციელების სპეციალური უფლებამოსილება გააჩნდეს პრემიერ-მინისტრს, სპეციალურად შექმნილ საბჭოს და ა.შ.)³⁴

ცენტრალიზებული კორპორაციული მმართველობის მოდელი უკვე დიდი ხანია მოქმედებს ბელგიაში, პოლონეთში, ჰოლანდიაში, საფრანგეთში, ნორვეგიაში და ა.შ.

დეცენტრალიზებული მოდელი -არის ყველაზე ტრადიციული, რომლის მიხედვითაც სახელმწიფო საწარმოები, სფეროების მიხედვით, გადანაწილებულნი არიან შესაბამის სამინისტროებს შორის.³⁵ მსგავსი მოდელი მოქმედებდა გაერთიანებულ სამეფოში 2003 წლამდე; ასევე, ფაქტობრივად, დეცენტრალიზებული იყო მმართველობა სლოვენიაშიც 2009 წლის ბოლომდე.³⁶ ეს სისტემა, დღეისათვის, ითვლება მოძველებულად და თითქმის ყველა ქვეყანა ცდილობს, ახალი ეფექტიანი სისტემების დანერგვას.

ორმაგი მმართველობის სისტემა (ე.წ. დუალისტური მოდელი)- გულისხმობს უფლებამოსილებათა გადანაწილებას ცენტრალურ მაკოორდინებელ ორგნოსა და საჯარო მმართველობის შესაბამისი სექტორის სამინისტროებს შორის. ³⁷ აღნიშნული ტიპის მმართველობას ვხვდებით OECD-ის სახელმწიფოებში (მათ შორის ახლად გაწევრიანებულ სახელმწიფოებში) როგორებიცაა: გერმანია, შვეიცარია, იტალია, მექსიკა, ჩილე, თურქეთი და ა.შ.³⁸ გარდა ამ სამი მოდელისა, არსებობს კიდევ ერთი, ე.წ. ჰიბრიდული მოდელი, რომელიც გულისხმობს რომელიმე ზემოთხსენებული ორი სისტემის ერთიანობას.

დღეისათვის მმართველობის ყველაზე მისაღებ ფორმად ცენტრალიზებული მოდელი ითვლება, სწორედ ამიტომ ყველა განვითარებული ქვეყანა, თუ ჯერ კიდევ არაა ამ მოდელის მიმდევარი, ცდილობს მალევე გადავიდეს ამ ფორმაზე. ცენტრალიზებული მოდელის დადებით მხარეს წარმოადგენს სახელმწიფო საწარმოთა მართვის უფლებამოსილებების ერთ ორგანოში მოქცევა. ეს კი განსაკუთრებით მისაღები უნდა

³⁴The Government of the Republic of Slovenia; Policy of Corporate Governance on State Owned.

³⁵ Comparative Report on Corporate Governance on State Owned Enterprises ; OECD ;2006, p. 27.

³⁶სახელმწიფო საწარმოების მართვისა და განკარგვის ეფექტიანობის აუდიტი; 2015 წელი; გვ. 25.

³⁷Comparative Report on Corporate Governance on State Owned Enterprises ; OECD; 2006, p. 28.

³⁸სახელმწიფო საწარმოების მართვისა და განკარგვის ეფექტიანობის აუდიტი; 2015 წელი; გვ. 26.

იყოს დაბალგანვითარებული, პატარა ქვეყნებისთვის, რომელთაც თავიანთი შეზღუდული ოდენობის კვალიფიციური კადრების თავმოყრა სწორედ ამ ორგანოში შეეძლება. აქვე უნდა აღნიშნოს, რომ არაეფექტურად დაკომპლექტებული და კორუფციისკენ მიდრეკილი მმართველობითი ორგანო დიდი საშიშროების მატარებელია, მათი ნეგატიური ზეგავლენა შესაძლოა ყველა სახელმწიფო საწარმოზე გავრცელდეს.

საქართველოში სახელმწიფო ქონებისა და სახელწიფო საწარმოთა მართვასა და განკარგვასთან დაკავშირებულ საკითხები სსიპ „სახელმწიფო ქონების სააგენტოს“ კომპეტენციაში შედის. სახელმწიფო ქონების (მათ შორის სახელმწიფო საწარმოების) მართვაში/განკარგვაში შეიძლება მოვიაზროთ სარგებლობა, პრივატიზება, მართვის უფლებით გადაცემა, რეალიზაცია, ლიზინგის ფორმით გადაცემა და რეგისტრაციის გაუქმება/ლიკვიდაცია საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით.

„სახელწიფო ქონების სააგენტო“ დაფუძნდა 2012 წლის 17 სექტემბერს და იგი ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს სისტემაში შემავალი სსიპ-ია. მის მთავარ მიზანს წარმოადგენს სახელმწიფოს წილობრივი მონაწილეობით შექმნის და მოქმედ საწარმოებში პარტნიორის (აქციონერის) უფლებამოსილების განხორციელება. შესაბამისად, როგორც პარტნიორი, იგი იღებს გადაწყვეტილებებს შემდეგ საკითხებზე:

- სახელმწიფოს წილობრივი მონაწილეობით მოქმედი საწარმოს კაპიტალში ცვლილების განხორციელება;
- საწარმოების ბიზნეს-გეგმების დამტკიცება;
- საწარმოების მიერ სასესხო ვალდებულებების და კრედიტები აღება;
- თავისი კომპეტენციის ფარგლებში, საწარმოების წმინდა მოგების განაწილება;
- საწარმოების რეორგანიზაცია, ლიკვიდაცია, რეაბილიტაციისა და გაკოტრების საქმის წარმოების გახსნა;
- საწარმოების ქონების დროებით სარგებლობაში გადაცემა, ჩამოწერა, გაყიდვა, გირაოთი, იპოთეკით და საქართველოს სამოქალაქო კოდექსით გათვალისწინებული სხვა ფორმებით დატვირთვა.³⁹

³⁹სახელმწიფო საწარმოების მართვისა და განკარგვის ეფექტიანობის აუდიტი; 2015 წელი; გვ. 30.

კანონმდებლობით დადგენილ ყველა ამ უფლება-მოვალეობას სააგენტო ახორციელებს შემდეგი სტრუქტურული ქვედანაყოფების საშუალებით:

- ანალიტიკური დეპარტამენტი- მისი დანიშნულებაა საწარმოების ფინანსური ანალიზი და შესაბამისი რეკომენდაციების სააგენტოსთვის მომზადება;
- მომსახურების მხარდაჭერის დეპარტამენტის სახელმწიფო საწარმოთა მართვის სამსახური- ახორციელებს სამეწარმეო და არასამეწარმეო იურიდიული პირების დაფუძნებასთან, მმართველობაში არსებულ საწარმოებში პარტნიორის უფლება-მოვალეობის შესრულებასა და არსებული წილების/აქციებისა თუ ქონების განკარგვასთან დაკავშირებულ საკითხების მოგვარებას;
- იურიდიული დეპარტამენტის სასამართლოსთან ურთიერთობის სამსახური- სამსახური ახორციელებს წარმომადგენლობას სახელმწიფოს წილობრივი მონაწილეობით შექმნილ საწარმოებთან დაკავშირებულ სამოქალაქო, ადმინისტრაციულ და სისხლის სამართლის საქმეებზე, თუ სააგენტო წარმოადგენს მხარეს ან მესამე პირს. ამასთან, აღნიშნული საწარმოს ხელმძღვანელობაზე უფლებამოსილი პირი ვალდებულია, ადმინისტრაციული ორგანოს წინააღმდეგ სარჩელის აღძვრამდე ორი კვირის ვადაში წერილობით აცნობოს სააგენტოს. ასევე, საწარმოს ხელმძღვანელი ვალდებულია, სასამართლოს შეტყობინების მიღებიდან ერთი კვირის ვადაში წერილობით მიაწოდოს ინფორმაცია ქონების სააგენტოს იმ სასამართლო დავის შესახებ, რომელშიც საწარმო წარმოადგენს მოპასუხე მხარეს.⁴⁰

2014 წლიდან ძალაში შევიდა „სახელმწიფო ქონების ეროვნულ სააგენტოს“ ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც შემუშავდა „სინერჯი ჯგუფის“ დახმარებით. სტრუქტურის მთავარი დანიშნულებაა სახელმწიფო ქონების პროაქტიულ გაყიდვებსა და მომხმარებელთა მომსახურების ხარისხის ზრდაზე ორიენტირება.⁴¹

ყველა საწარმოს შემთხვევაში, სააგენტოს სამინისტროებზე დელეგირებული აქვს პარტნიორის ყველა უფლებამოსილება, მაგრამ ის იტოვებს ბერკეტს-სააგენტოს თანხმობის გარეშე შეუძლებელია, სამინისტროების მხრიდან, საწარმოთა განკარგვა, ლიკვიდაცია, გაკოტრება, ქონების რეალიზაცია, კაპიტალში შეტანა ან/და კაპიტალიდან

⁴⁰სახელმწიფოს მიერ დაფუძნებული საწარმოების გამჭვირვალობა და ანგარიშვალდებულება; საია; 2015 წელი; გვ. 8.

⁴¹სახელმწიფო საწარმოები საქართველოში და მათი ეფექტიანობა, სოფლის მეურნეობის დარგის ანალიზი; IDFI, გადასახადის გადახდელთა კავშირი; 2014 წელი; გვ. 31.

ამოღება, გადაუდებელი შესყიდვების განხორციელება, დირექტორის ცვლილება, უფლებრივად დატვირთვა და ა.შ. (რიგ საწარმოებთან მიმართებაში, სამინისტროებს, ასევე არ აქვთ სესხების აღებისა და ინვესტიციების განხორციელების უფლება სააგენტოს თანხმობის გარეშე).⁴² სასურველია, თუ საწარმოთა მართვის პროცესის ხელშეწყობის მიზნით შემუშავდება ყველა მმართველი სამინისტროსთვის უნიფიცირებული საწარმოთა მართვის პოლიტიკა, რაც ხელს შეუწყობდა ერთიანი ხედვის გატარებას.

გარდა ამისა, ფინანსურად გამართული სახელმწიფო საწარმოები სს „საპარტნიორო ფონდის“ საკუთრებაში შედის. სს „საპარტნიორო ფონდი“ შეიქმნა 2011 წელს სატრანსპორტო, ენერგეტიკისა და ინფრასტრუქტურის სფეროში არსებული მსხვილი სახელმწიფო საწარმოების კონსოლიდაციის ბაზაზე. ფონდის მთავარი დანიშნულებაა საქართველოში ინვესტიციების წახალისება საინვესტიციო პროექტების განვითარების საწყის ეტაპზე თანამონაწილეობის გზით.

• „საპარტნიორო ფონდის“ საქმიანობა ხორციელდება ორი ძირითადი მიმართულებით:

1. აქტივების მართვა: ფონდის მართვაში არსებული აქტივების ჯამურმა ბრუნვამ 2017 წელს 750 მილიონ აშშ დოლარს გადააჭარბა. ფონდის აქტივების პორტფელი შედგება შემდეგი სტრატეგიული მნიშვნელობის კომპანიებისგან:

- საქართველოს რკინიგზა- 100% წილი
- საქართველოს ნავთობისა და გაზის კორპორაცია- 100% წილი
- საქართველოს სახელმწიფო ელექტროსისტემა- 100% წილი
- ელექტროენერგეტიკული სისტემის კომერციული ოპერატორი- 100% წილი
- სს თელასი -24.5% წილი

2.საინვესტიციო საქმიანობა.⁴³

⁴²სახელმწიფო საწარმოების მართვისა და განკარგვის ეფექტიანობის აუდიტი; 2015 წელი; გვ. 30.

⁴³ <http://www.fund.ge/who-we-are>.

საპარტნიორო ფონდის მფლობელი სახელმწიფოა, მმართველობით ორგანოებს წარმოადგენს სამეთვალყურეო საბჭო და ადმინისტრაციული ორგანო, საკონსულტაციო ორგანოს- საინვესტიციო საბჭო. სამეთვალყურეო საბჭოს ხელმძღვანელობს პრემიერ-მინისტრი ასევე საბჭოში შედის მთავრობის 4 წარმომადგენელი და ბიზნესსექტორიდან მოწვეული 4 პირი. საინვესტიციო საბჭო შედგება ექსპერტებისა და კერძო სექტორის წარმომადგენლებისაგან. მის წევრთა რაოდენობასა და შემადგენლობას სამეთვალყურეო საბჭო ამტკიცებს.⁴⁴

საქართველოში არსებული მმართველობითი მოდელის ანალიზიდან გამომდინარე, ვხედავთ, რომ საქმე გვაქვს, როგორც დეცენტრალიზებული, ასევე დუალისტური სისტემის ნიშნებთან. დუალისტური მოდელის მსგავსად, გვაქვს სააგენტო, როგორც მაკოორდინებელი ორგანო, თუმცა მოდელისაგან განსხვავებით, უფლებამოსილებანი არ არის სააგენტოსა და სამინისტროებს შორის გადანაწილებული და პარტნიორის ყველა უფლებამოსილებას ახორციელებენ შესაბამისი სამინისტროები. მსოფლიოს განვითარებული ქვეყნების გამოცდილებას თუ გავიზიარებთ, საქართველოსთვისაც მიზანშეწონილი იქნება ტიპიურ დუალისტურ მოდელზე გადასვლა, რომლის მომდევნო ნაბიჯიც მმართველობის სრული ცენტრალიზაცია იქნებოდა.

OECD-ის, მსოფლიო ბანკის, „საერთაშორისო გამჭვირვალობის“, „გლობალური პატიოსნების“, „ფრანსვოთერკუპერსისა“ და მრავალი სხვა ორგანიზაციის მიერ ჩატარებული ყველა ძირითადი კვლევა აჩვენებს, რომ სახელმწიფო საწარმოები მეტად ხასიათდებიან არაეფექტური კორპორაციული მართვითა და კორუფციის მაღლი დონით, ვიდრე ანალოგიური არასახელმწიფო ორგანიზაციები.⁴⁵

ამის მიზეზები კი შემდეგია:

⁴⁴ საქართველოს სახელმწიფო საწარმოები: გამჭვირვალობა, ანგარიშვალდებულება და კორუფციის პრევენცია;საერთაშორისო გამჭვირვალობა-საქართველო; 2016 წელი; გვ. 38.

⁴⁵ კორუფციასთან ბრძოლა სახელმწიფო დანახარჯების გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების გაზრდის გზით; საია; გვ. 27.

არამკაფიო, ურთიერთსაწინააღმდეგო მიზნები⁴⁶- ასეთ პრობლემას ვაწყდებით, როგორც დეცენტრალიზებული, ასევე ცენტრალიზებული მოდელით მართვის დროს. პირველ შემთხვევაში, თითოეული სამინისტრო აქცენტს საკუთარ მიზნებზე აკეთებს, ცენტრალიზებული მოდელის დროს კი სახელმწიფოს უჭირს ბალანსის დაცვა მოგებაზე ორიენტირებულ და სოციალური მიზნებს შორის. კონფლიქტების თავიდან ასაცილებლად, აუცილებელია მკაფიოდ განისაზღვროს სამინისტროების მფლობელობის სტრუქტურა და სახელმწიფომ უპირატესობა მიანიჭოს საუკეთესო ალტერნატივას კომერციულ და სოციალურ მიზნებს შორის.

პოლიტიკური გავლენისაგან თავისუფლება- იმისათვის, რომ სახელმწიფო საწარმოებმა თავიანთი ფუნქციები ეფექტურად შეასრულონ, აუცილებელია მათი მართვისა და პოლიტიკური გავლენის ერთმანეთისაგან გამიჯვნა. განსაკუთრებით კი, ეს ეხება მაღალი დონის მენეჯერების, ფინანსური მართვისა და გამჭვირვალობის საკითხებს.

ფინანსური მენეჯმენტი-სამწუხაროდ, არასწორი ფინანსური მენეჯმენტის პრაქტიკა სახელმწიფო საწარმოებში ფართოდაა გავრცელებული. ეს შესაძლოა გამოწვეული იყოს, როგორც არაკვალიფიციური კადრებით, აგრეთვე წინასწარ განზრახული და თაღლითური გზით არასწორი ფინანსური მონაცემების მიწოდებით სუსტი რეგულაციებით, ფარულ გარიგებებში მონაწილეობით და ა.შ.⁴⁷ პრობლემის აღმოფხვრის უმთავრესი გზებია მკაფიო ანგარიშგების წარდგენა და ფინანსური მონიტორინგი. ფინანსური ანგარიშგების აუდიტი უნდა ჩატარდეს დამოუკიდებელი, კარგი რეპუტაციის მქონე აუდიტორული ფირმის მიერ, მიღებული ინფორმაცია კი - გამჭვირვალობის უზრუნველსაყოფად და სანდოობის ხარისხის ასამაღლებლად, მაღევე უნდა გასაჯაროვდეს. მსოფლიოს ნებისმიერ ქვეყანაში სახელმწიფო საწარმოთა ბუღალტერია უნდა წარმოებდეს „ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო

⁴⁶კორუფციასთან ბრძოლა სახელმწიფო დანახარჯების გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების გაზრდის გზით; საია; გვ. 27.

⁴⁷კორუფციასთან ბრძოლა სახელმწიფო დანახარჯების გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების გაზრდის გზით; საია; გვ. 28.

სტანდარტების შესაბამისად, ხოლო როცა საქმე გვაქვს მსხვილ სახელმწიფო საწარმოებთან, უმჯობესია აუდიტი კარგი რეპუტაციის მქონე, მსხვილი, საერთაშორისო ფირმის საშუალებით განხორციელდეს.⁴⁸

რეგულირება-ნებისმიერი სახის რეგულირების მიზანი იმის უზრუნველყოფაა, რომ რეგულირების ობიექტებმა კანონების, გაიდლაინების თუ მათთვის დაწესებული სხვა შეზღუდვების ფარგლებში იმოქმედონ და მათი ეფექტურობა კონკრეტული დასახული მიზნების მიღწევის მიხედვით და სხვა მსგავს ერთეულებთან შედარების გზით გაიზომოს. ამის მიუხედავად, გამჭვირვალობის უზრუნველყოფის და კორუფციის შემცირების თვალსაზრისით, რეგულირება, ალბათ, ყველაზე სუსტი რგოლია, რადგან თავად მარეგულირებლების დიდი ნაწილი არაკომპეტენტური კადრებით არის დაკომპლექტებული, მაღალი დონის მენეჯერების მხრიდან არაჯეროვან გავლენას განიცდის, ან, უბრალოდ, კორუფციაშია ჩართული.⁴⁹

კორუფცია- კორუფცია სახელმწიფო საწარმოებში ერთ-ერთ ფართოდ გავრცელებულ პრობლემას წარმოადგენს. თუ მენეჯმენტი დაკომპლექტებულია გამოცდილი, მაღალი კვალიფიკაციის თანამშრომლებით და შიდა ორგანიზაციული აუდიტიც სათანადოდ ჩატარდება, კორუფციის არსებობის რისკი მინიმუმამდე იქნება დაყვანილი.⁵⁰

ზემოთ ჩამოთვლილი დარღვევების თავიდან აცილების ერთ-ერთი ეფექტიანი მეთოდია სახელმწიფო საწარმოთა საქმიანობის მაქსიმალური გამჭვირვალებობა. ბოლო წლებში, ამ მხრივ ჩატარებული კვლევებით, დადგინდა რომ, პირველ რიგში, ხარვეზები იკვეთება სახელმწიფო საწარმოთა საქმიანობის მარეგულირებელ კანონმდებლობაში:

- კანონმდებლობა არ ადგენს სახელმწიფო საწარმოს დაარსების კრიტერიუმებს და ლეგიტიმურ მიზნებს;
- არ არსებობს სახელმწიფო საწარმოების გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების ერთიანი სისტემა;

⁴⁸კორუფციასთან ბრძოლა სახელმწიფო დანახარჯების გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების გაზრდის გზით; საია; გვ. 28.

⁴⁹კორუფციასთან ბრძოლა სახელმწიფო დანახარჯების გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების გაზრდის გზით; საია; გვ. 29.

⁵⁰კორუფციასთან ბრძოლა სახელმწიფო დანახარჯების გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების გაზრდის გზით; საია; გვ. 30.

- ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის სფეროში არსებული კანონმდებლობა (მცირე გამონაკლისების გარდა) სახელმწიფო საწარმოებზე არ ვრცელდება;
- კანონმდებლობა არ ადგენს სახელმწიფო საწარმოების დირექტორებისა და დირექტორთა საბჭოების წევრების დანიშვნისა და გათავისუფლების გამჭვირვალე წესებს, რაც მნიშვნელოვანი ხარვეზია ამ საწარმოებში ინტერესთა კონფლიქტისა და კორუფციის, ასევე მათ საქმიანობაში პოლიტიკური ჩარევის პრევენციის მხრივ;
- არ არსებობს სახელმწიფო საწარმოების მოგების განაწილების მკაფიო მეთოდოლოგია და ქმედითი სისტემა;
- სახელმწიფო ქონების ეროვნული სააგენტო არ არის სახელმწიფო საწარმოების საქმიანობის მაკოორდინირებელი ეფექტური ორგანო.⁵¹
სწორედ ეს ხარვეზები გვევლინება საწარმოთა მართვის ეფექტიანობის ხელისშემშლელ ფაქტორებად და შედეგად ვიღებთ არც თუ ისე სახარბიელო რეალობას. მსხვილი სახელმწიფო საწარმოების საქმიანობის ანალიზიდან დადგინდა, რომ:
- არაერთგვაროვანი და არადადამაკმაყოფილებელია საწარმოების პრაქტიკა როგორც ინფორმაციის პროაქტიულად გამოქვეყნების, ისე მოთხოვნის შემთხვევაში ინფორმაციის გაცემის მხრივ;
- საწარმოებს არ აქვთ ინტერესთა კონფლიქტისა და კორუფციის პრევენციის შიდა მექანიზმები;
- აშკარად იკვეთება პოლიტიკური ზეგავლენა საწარმოების მართვაზე, რაც მმართველ თანამდებობებზე ხელისუფლებასთან დაახლოებული პირების დანიშვნაში გამოიხატება;
- გამოვლენილია სახელმწიფო საწარმოებში თანამდებობის პირთა ოჯახის წევრების დასაქმების არაერთი შემთხვევა⁵²

სახელმწიფო საწარმოთა მართვის გამჭვირვალების მაღალი სტანდარტები ატარებს

⁵¹ საქართველოს სახელმწიფო საწარმოები: გამჭვირვალებობა, ანგარიშვალდებულება და კორუფციის პრევენცია; საერთაშორისო გამჭვირვალობა-საქართველო; 2016 წელი; გვ. 7.

⁵² საქართველოს სახელმწიფო საწარმოები: გამჭვირვალებობა, ანგარიშვალდებულება და კორუფციის პრევენცია; საერთაშორისო გამჭვირვალობა-საქართველო; 2016 წელი; გვ. 7.

არა მხოლოდ ანტიკორუფციული ბერკეტის ფუნქციას, არამედ მნიშვნელოვანი სოციალური და ეკონომიკური გავლენიდან გამომდინარე, პირდაპირ კავშირშია მოსახლეობის მხრიდან ნდობის ხარისხთან. დღეისათვის არ არსებობს ერთიანი მიდგომა ინფორმაციის გაცემის მხრივ, თუმცა საერთაშორისო პრაქტიკაზე დაყრდნობით შესაძლებელია ითქვას, რომ საწარმოთა მართვასთან დაკავშირებული რისკების პრევენციის საუკეთესო საშუალება კომპანიების მხრიდან მეტი ღიაობა და ინფორმაციის პროაქტიული გამოქვეყნებაა. კანონმდებლობით ასეთი ვალდებულებები ეკისრებათ, მაგალითად ბრაზილიის, ესტონეთისა და ესპანეთის სახელმწიფო საწარმოებს. ინფორმაციის ის სახეობები კი, რომელიც სასურველია გამოქვეყნდეს, შემდეგნაირია:

- ინსტიტუციური ინფორმაცია და შიდა რეგულაციები;
- ორგანიზაციული ინფორმაცია: ინფორმაცია პერსონალის შესახებ, სახელმწიფო საწარმოში დასაქმებულ თანამდებობის პირების სახელები და საკონტაქტო დეტალები;
- საწარმოს საქმიანობასთან დაკავშირებული ინფორმაცია: სტრატეგიული გეგმები, აქტივობები, მოხსენებები და შეფასებები;
- გადაწყვეტილებები და აქტები: დოკუმენტები და მონაცემები, რომლებიც გამოიყენება გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, განსაკუთრებით კი მაშინ, როდესაც გადაწყვეტილება საზოგადოებას შეეხება;
- ინფორმაცია საზოგადოებრივი მომსახურების შესახებ;
- ინფორმაცია ბიუჯეტის შესახებ: შემოსავალი და დანახარჯები ხელფასის შესახებ ინფორმაციის ჩათვლით;
- ინფორმაცია ღია შეხვედრების შესახებ: მოსახლეობის ინფორმირება, თუ როგორ შეიძლება დაესწრონ მსგავს შეხვედრებს;
- გადაწყვეტილების მიღების პროცედურებისა და საზოგადოებრივი ჩართულობის შესახებ ინფორმაცია;
- ინფორმაცია სუბსიდიების შესახებ: სუბსიდიების მიმღები, მიზნები, რაოდენობა და იმპლემენტაცია;
- ინფორმაცია საჯარო შესყიდვების შესახებ: კრიტერიუმები, ტენდერების შედეგები, კონტრაქტების ასლები, მოხსენებები იმპლემენტაციის შესახებ;

- ინფორმაცია მონაცემთა ბაზებისა და რეესტრების შესახებ, რომლებსაც ორგანიზაცია ფლობს;
- გამოცემული პუბლიკაციების შესახებ ინფორმაცია;
- ინფორმაცია მონაცემებზე წვდომის უფლებების შესახებ: მონაცემების მიღების ბოლო ვადები, ინფორმაციის გაცემაზე პასუხისმგებელი პირები.⁵³

2.2 საწარმოთა მართვა: სტრუქტურა და საკადრო პოლიტიკა

ნებისმიერი სახელმწიფო საწარმოს მენეჯმენტის საბოლოო მიზანი კომპანიის ეფექტიანი მართვაა და სამომავლოდ ამ ეფექტიანობის გაუმჯობესება. სახელმწიფო საწარმოთა ეფექტიანი მართვის შედეგად მოგებული რჩება ადგილობრივი მოსახლეობა, რომელსაც შეეძლება საჯარო სერვისების ხარისხიანი, დროული, ხელმისაწვდომი და იაფი სახით მიღება.

საწარმოთა ეფექტიანობის შესაფასებლად გამოიყენება ისეთი მაჩვენებლები და ინსტრუმენტები, როგორცაა: მოგება-ზარალის თანაფარდობა, დანაკარგების მინიმიზაცია, გარე აუდიტი, სოციალური პასუხისმგებლობა და სხვა. შედარებით რთული ანალიზის ფორმაა მონაცემების შემუშავების ანალიზი (Data Envelopment Analysis –DEA), რომელიც არის არაპარამეტრული მეთოდი ოპერაციულ კვლევებში და ეკონომიკაში. ის ეფუძნება 50 შეფასებად ინდიკატორს და გამოიყენება წარმოების ზღვრების შეფასების მიზნით. საბოლოო ჯამში კი ეფექტიანობა ჯამური შეწონილი მიღებული შედეგის ჯამურ შეწონილ ჩადებულ რესურსებთან თანაფარდობაში გამოიხატება:⁵⁴

$$\text{ეფექტიანობა} = \frac{\text{ჯამური შეწონილი მიღებული შედეგი}}{\text{ჯამური შეწონილი ჩადებული რესურსები}}$$

საბოლოოდ კი, გამოყოფენ ეფექტიანობის შემდეგ ძირითად მაჩვენებლებს:

- სამუშაოს/პროდუქციის ხარისხიანი მიწოდება;

⁵³ საქართველოს სახელმწიფო საწარმოები: გამჭვირვალობა, ანგარიშვალდებულება და კორუფციის პრევენცია; საერთაშორისო გამჭვირვალობა-საქართველო; 2016 წელი; გვ. 12.

⁵⁴Narmania D.; Efficient Management of Municipal Enterprises; p. 3.

- სერვისის მაქსიმალურად დაბალ ფასში მიწოდება;
- სერვისის დროული მიწოდება;
- სერვისის ხელმისაწვდომობა.

ეფექტიანობის მიღწევის ერთ-ერთ მთავარ კრიტერიუმად გვევლინება აგრეთვე სწორი საკადრო პოლიტიკისა და სტრუქტურის შემუშავება.

მდგრადი საკადრო პოლიტიკის შემუშავება სახელმწიფო საწარმოთა მართვის ერთ-ერთი უმთავრესი ელემენტია. თუ გავითვალისწინებთ განვითარებული ქვეყნების გამოცდილებას, მიზანშეწონილი იქნება, პირველ რიგში, საკადრო აუდიტის განხორციელება, რაც ადამიანური რესურსების საჭიროების გამოვლენის და ამ საჭიროებაზე დაფუძნებული საკადრო პოლიტიკის გატარების საშუალებას მოგვცემს. სახელმწიფო საწარმოებს უნდა შეეძლოთ დასაქმებულებს საუკეთესო შრომითი ხელშეკრულება შესთავაზონ, რომელშიც სამუშაო პროგრამა დეტალურად იქნება გაწერილი. ამასთანავე, აუცილებელია, სამუშაო პროგრამები მოქნილი, ცვალებადი და ადაპტირებადი იყოს მოულოდნელ საბაზრო პირობებთან, შეეძლოს მდგრადი სამუშაო ნაკადის შენარჩუნება, ხელსაყრელი სამუშაო გარემოს შექმნა და ა.შ.

აღსანიშნავია, რომ სახელმწიფო საწარმოთა მენეჯერებს, უმეტეს შემთხვევაში, მაღალი ბრუნვის მაჩვენებელი აქვთ. ეს კი გამოწვეულია, როგორც პრობლემურ საწარმოებში კომპეტენტური კადრების არასაკმარისი ოდენობის, აგრეთვე პოლიტიკური ცვლილებების გამო.⁵⁵ აგრეთვე, კომპანიაში მიღწეული ინსტიტუციონალური წარმატება ხშირად აიხსნება კარგი მენეჯერის მმართველობით. კომპეტენტური პერსონალი, ეჭვგარეშეა, აუცილებელია ნებისმიერი ეფექტური საწარმოსათვის, მაგრამ ისინი არ მუშაობენ ვაკუუმში. პერსონალს მუდმივად სჭირდება სტიმულები, მოზიდვისა და წახალისების მიზნით, აგრეთვე იმისათვის, რომ იყვნენ საწარმოსათვის უფრო მეტად ეფექტიანები.⁵⁶

კორპორაციული მმართველობის ძირითადი პრინციპების თანახმად, სახელმწიფოს,

⁵⁵ M.Shirley M; Managing State-Owned Enterprises; July 1983; p. 50 .

⁵⁶ M.Shirley M; Managing State-Owned Enterprises; July 1983; p. 48.

როგორც პარტნიორის, ერთ-ერთი უმთავრესი მოვალეობაა საწარმოს მმართველი პირებისა და თანამშრომლებისათვის ისეთი შრომის ანაზღაურებისა და წახალისების სისტემის (სქემის) შემუშავება და იმპლემენტაცია, რომელიც უნდა ემსახურებოდეს საწარმოს გრძელვადიან ინტერესებს და მოტივაციას აძლევდეს კვალიფიციურ კადრებს. ამიტომაც, აუცილებელია სახელმწიფოს ჰქონდეს ანაზღაურებისა და წახალისების ისეთი სისტემა, რომელიც, ერთი მხრივ, უზრუნველყოფს კვალიფიციური კადრების მოზიდვას სახელმწიფო საწარმოებში სამუშაოდ და, მეორე მხრივ, მინიმუმამდე დაიყვანს საწარმოს მმართველი პირების მხრიდან შეუსაბამოდ მაღალი ხელფასებისა და დაუმსახურებელი პრემიების გაცემის რისკს.

შრომის ანაზღაურების გასაანგარიშებლად იყენებენ შემდეგ მონაცემებს:

- შრომის ანაზღაურების საშუალო ოდენობა მსგავს ინდუსტრიაში(მაგალითად, ხელფასი შეიძლება იყოს ინდუსტრიაში ხელფასის საშუალო ოდენობის არა უმეტეს ექვსმაგი ოდენობის, როგორც ეს არის პოლონეთში, თუმცა გამონაკლისები დაშვებულია მსხვილ და სტრატეგიულად მნიშვნელოვან საწარმოებთან მიმართებაში; მსგავსი სისტემაა სლოვაკეთშიც);
- ბიზნესის რისკის დონე;
- სამუშაოს სირთულე;
- საწარმოს სიდიდე და ა.შ.⁵⁷

სახელმწიფო საწარმოს მენეჯერის უნარ-ჩვევები უნდა იყოს მისი კერძო სექტორის წარმომადგენლებთან უფრო ახლოს, ვიდრე მთავრობის ბიუროკრატებისა. თუმცა ბევრ განვითარებად ქვეყანაში მენეჯერები ითვლებიან სამოქალაქო სექტორის ნაწილად. მაშინაც კი, როცა ეს ასე არ არის, მათი ხელფასები იშვიათად შეესაბამება კერძო სექტორის ხელფასებს. მიუხედავად იმისა, რომ მსხვილი კორპორაციების მართვის პრესტიჟი და გამოწვევები ხშირად აბალანსებს დაბალ ანაზღაურებას, დაბალი ხელფასები, როგორც წესი, ხელს უშლის კვალიფიციური მენეჯერების შენარჩუნებას და ზრდის კადრების დენადობას.⁵⁸

⁵⁷სახელმწიფო საწარმოების მართვისა და განკარგვის ეფექტიანობის აუდიტი; 2015 წელი; გვ. 47.

⁵⁸ M.Shirley M; Managing State-Owned Enterprises; July 1983; p. 48.

აღსანიშნავია, რომ ზოგიერთ ქვეყანაში შრომის ანაზღაურება და პრემიების გაცემა დამოკიდებულია საწარმოს საქმიანობის ეფექტიანობაზე, რომელიც შეიძლება გაიზომოს, როგორც ყოველწლიური, ასევე გრძელვადიანი მიზნებისა და ამოცანების შესრულებიდან გამომდინარე.

რაც შეეხება საქართველოს, აქ არ არსებობს რაიმე ზოგადი დოკუმენტი, სადაც გაწერილი იქნებოდა სახელმწიფო საწარმოთა მუშაკების შრომის ანაზღაურების, პრემიების ოდენობების განსაზღვრის პრინციპები და კრიტერიუმები. მართვაზე პასუხისმგებელი უწყებები დამოუკიდებლად შეიმუშავებენ საწარმოთა ხელმძღვანელი პირების შრომის ანაზღაურების ოდენობას, ისინი კი, თავის მხრივ, დანარჩენი თანამშრომლების შრომის ანაზღაურების სიდიდეს ადგენენ. საქართველოს მთავრობის 2014 წლის 15 ივლისის დადგენილებით, დაწესდა საჯარო მოხელეთა პრემიების ზედა ზღვარი და გაცემის მაქსიმალური სიხშირე, მაგრამ აქ არ არის გაწერილი საწარმოში დასაქმებულთა შედეგზე დაფუძნებული შრომის ანაზღაურების პრინციპები.

ერთ-ერთი მასშტაბური კვლევა შრომის ანაზღაურების საკითხებში საქართველოს სახელმწიფო საწარმოებში (იგულისხმება ბიზნეს საქმიანობის მხრივ აქტიურ საწარმოები) ჩატარებულია 2013 წელს სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის მიერ. ანგარიშიდან ირკვევა, რომ ჯამში საწარმოთა თანამშრომლებზე მოცემულ წელს, გაცემულია 63.6 მილიონი ლარის ანაზღაურება, რომლის 25%-ს შეადგენს ადმინისტრაციის პერსონალზე გაცემული თანხები, მართვის უფლებით სამინისტროებზე გადაცემულ საწარმოებში დასაქმებულებზე კი გაცემული 130.3 მილიონი ლარი (ანგარიშში არ შედის ყველაზე დიდი კომპანიის- სს საქართველოს რკინიგზის მონაცემები).

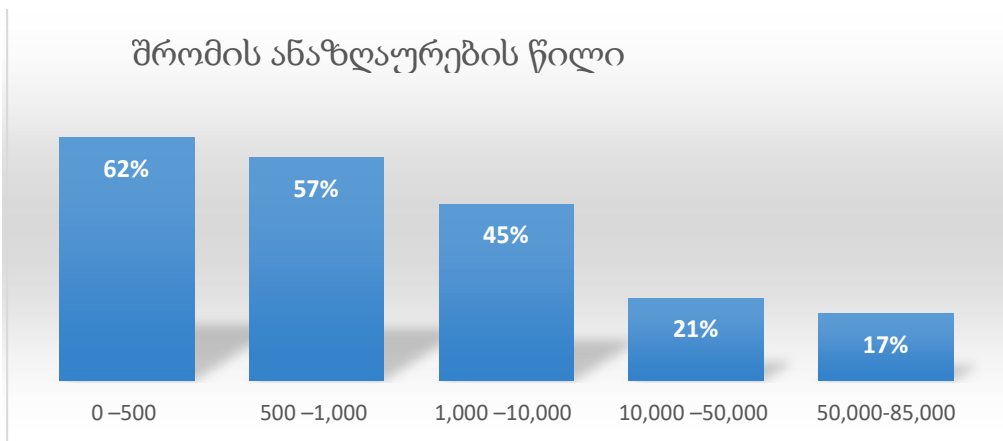
ცხრილი 4: შრომის ანაზღაურებაზე გაწეული ხარჯი 2013 წელს.

მმართველი	სააგენტო ¹⁴⁰	სამინისტროები	ჯამი
საწარმოების რაოდენობა	65	15 ¹⁴¹	80
ადმინისტრაციის შრომის ანაზღაურება (ათასი ლარი)	15,100	38,900	54,000
მთლიანი შრომის ანაზღაურება (ადმინისტრაციის ჩათვლით, ათასი ლარი)	63,600	130,300	193,900
ადმინისტრაციის თანამშრომელთა რაოდენობის შეფარდება სულ დასაქმებულებთან	16%	21.2%	-
ადმინისტრაციის მუშაკის საშუალო წლიური შრომის ანაზღაურება (ათასი ლარი)	13	18.7	-
საშუალო წლიური შრომის ანაზღაურება (ადმინისტრაციის გარდა, ათასი ლარი)	8	11.8	-

წყარო: სახელმწიფო საწარმოების მართვისა და განკარგვის ეფექტიანობის აუდიტი; 2015 წელი

იმის გათვალისწინებით, რომ ყველა საწარმოს გააჩნია განსხვავებული საქმიანობის სფერო, სიდიდე, ბიზნეს პორტფელი, სტრატეგიული მნიშვნელობა და ა.შ, რთულია განისაზღვროს, რამდენად ადეკვატურია გაცემული შრომის ანაზღაურების მოცულობები.

დიაგრამა 8: შრომის ანაზღაურების ხვედრითი წილი მიღებული შემოსავლებიდან.



წყარო: სახელმწიფო საწარმოების მართვისა და განკარგვის ეფექტიანობის აუდიტი; 2015 წელი

როგორც დიაგრამიდან ჩანს, შრომის ანაზღაურების ხარჯების სიდიდე

დამოკიდებულია საწარმოთა შემოსავლების ოდენობაზე, მაღალი შემოსავლების მქონე საწარმოებში შრომის ანაზღაურებაზე მოდის შემოსავლების 17-21 %, დაბალ შემოსავლიანში კი-შესაძლოა ეს რიცხვი 60 %-საც აღწევდეს. ამ ფაქტის ერთგვარ გამართლებას წარმოადგენს ის, რომ საწარმოთა 80%-ზე მეტი მომსახურების სფეროშია ჩართული, სადაც ხელფასების წილი გაცილებით მაღალია.

საქართველოში სახელმწიფო საწარმოთა ბოლო წლების კვლევებიდან გამომდინარე, შეგვიძლია სიტუაციის გაუმჯობესების შემდეგი ნაბიჯები მოვიყვანოთ:

- სსიპ „სახელმწიფო ქონების ეროვნულმა სააგენტომ“ უნდა შეიმუშავოს შრომის ანაზღაურების სახელმძღვანელო დოკუმენტი.
- საწარმოებში უნდა ტარდებოდეს საკადრო აუდიტი, რომელიც გააანალიზებს არსებულ სიტუაციას და გამოავლენს საჭიროებებს;
- თანამშრომლების დანიშვნა უნდა ხდებოდეს აყვანის ზუსტი პროცედურებით და კრიტერიუმებით, საკონკურსო კომისიების მიერ. უნდა არსებობდეს პროფესიული გადამზადების პროგრამები.

ნებისმიერი სახელმწიფო საწარმოს მენეჯმენტის საბოლოო მიზანი კომპანიის ეფექტიანი მართვაა და სამომავლოდ ამ ეფექტიანობის გაუმჯობესება. სახელმწიფო საწარმოთა ეფექტიანი მართვის შედეგად მოგებული რჩება ადგილობრივი მოსახლეობა, რომელსაც შეეძლება საჯარო სერვისების ხარისხიანი, დროული, ხელმისაწვდომი და იაფი სახით მიღება.

ზემოთ ჩამოთვლილი მიზნების მიღწევა შეუძლებელია ადეკვატურად შერჩეული ორგანიზაციული სტრუქტურისა და საკადრო პოლიტიკის გარეშე. პირველ რიგში, განვიხილოთ უმაღლესი მენეჯმენტი, მისი ფუნქციები, არჩევის წესი და ა.შ.

საწარმოს მმართველობითი სტრუქტურა სამი ინსტიტუტისგან შედგება - სახელმწიფო (როგორც მფლობელი), დირექტორთა საბჭო და მენეჯმენტი. საწარმოს საქმიანობის სწორად წარმართვის პროცესში დირექტორთა საბჭოს განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს:

- სახელმწიფოს, როგორც მფლობელს, საწარმოებისაგან კონკრეტული მოლოდინები აქვს. სწორედ ამიტომ სახელმწიფო საწარმოს კონკრეტულ ამოცანებსა და მიზნებს უსახავს;

- დირექტორთა საბჭო დასახული მიზნების მისაღწევი სტრატეგიის შედგენაზე მუშაობს და პროცესის მონიტორინგს ახორციელებს;
- საწარმოს მენეჯმენტი მათთვის დასახული ამოცანის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი, ანგარიშვალდებული კი ბორდის წინაშეა;

სახელმწიფო საწარმოს მმართველობით სტრუქტურაში დირექტორთა საბჭოს ცენტრალური ადგილი უკავია. საწარმოს ეფექტიანად მართვის პროცესში დირექტორთა საბჭოს საქმიანობას გადაწყვეტი მნიშვნელობა აქვს. სწორედ ამიტომ საბჭოს მაღალი ავტონომიურობის ხარისხი და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში გარე ჩარევების არარსებობა საწარმოს წარმატებული საქმიანობის წინაპირობებია გარდა ამისა საბჭო შუამავლის ფუნქციას ასრულებს სახელმწიფოს (მფლობელსა) და საწარმოს მენეჯმენტს შორის. საბჭოს ვალდებულებაა, ორივე ინსტიტუტის ინტერესს ემსახუროს.⁵⁹

ნებისმიერი კომპანიის ეფექტურ მართვაში წამყვანი როლი უკავია დირექტორთა საბჭოებს. მათ შორის, სახელმწიფოს წილობრივი მონაწილეობით დაფუძნებული კომპანიების მუშაობის შესწავლისას დიდი ყურადღება ექცევა იმას, თუ რამდენად კვალიფიციური და კომპეტენტური დირექტორებით არის საბჭო დაკომპლექტებული, შეუძლია თუ არა მათ ერთობლივ საქმიანობას კომპანიის ოპერაციულ და ფინანსურ მაჩვენებლებზე დადებითი გავლენის მოხდენა. საერთაშორისო პრაქტიკის თანახმად, დირექტორთა საბჭოებში პროფესიონალიზმის უფრო მაღალი დონის მისაღწევად სასურველია:

- საბჭოს წევრობის კანდიდატების ნორმირების სტრუქტურირებული და გამჭვირვალე პროცესის დანერგვა;
- სახელმწიფოს, როგორც მესაკუთრის, დირექტორთა საბჭოებისა და მენეჯმენტის შესაბამისი როლების განსაზღვრა და საბჭოების ძირითადი პასუხისმგებლობებით აღჭურვა, როგორცაა სტრატეგიის დადგენა, მთავარი აღმასრულებელი ოფიცრის (CEO) არჩევა და მისი ზედამხედველობა; რისკების მენეჯმენტი;
- საბჭოს პროფესიონალიზმის გაძლიერება სამეთვალყურეო/დირექტორთა

⁵⁹ კორუფციასთან ბრძოლა სახელმწიფო დანახარჯების გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების გაზრდის გზით; საია; გვ 19 .

საბჭოს თავმჯდომარისა და მთავარი აღმასრულებელი ოფიცრის/აღმასრულებელი დირექტორის (CEO) ფუნქციებისა და მოვალეობების გამიჯვნით საბჭოს კომიტეტების განვითარებით და ა.შ

- საბჭოს წევრების ანაზღაურებისა და მათი საქმიანობის შეფასების პოლიტიკისა და პრაქტიკის განსაზღვრა;

- დირექტორთა საბჭოს წევრებისათვის ტრენინგების ჩატარება;⁶⁰

სწორად შერჩეული დირექტორთა/სამეთვალყურეო საბჭოს, თავის მხრივ, სახელმწიფო საწარმოში კვალიფიციური მენეჯმენტის დანიშვნისა და შენარჩუნების ფუნქცია აკისრია. მიუხედავად იმისა, რომ ეს პრაქტიკა სახელმწიფოთა დიდ ნაწილში კვლავაც არაა დანერგილი, მან უკვე აჩვენა თავისი ეფექტური შედეგები. კერძოდ კი-კვალიფიციური საბჭოები აძლიერებენ მენეჯმენტზე ზედამხედველობის ფუნქციას და უზრუნველყოფენ აღმასრულებელი მენეჯერის ანგარიშვალდებულებას საბჭოს და არა მთავრობის წინაშე. ამით კიდევ უფრო მცირდება მთავრობის ოპერაციული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში ჩარევის რისკი, რაც შეგვიძლია საწარმოს მართვაში დადებით მომენტად მივიჩნიოთ. მიხედვით, საკანონმდებლო დონეზე ან საწარმოს წესდების თანახმად საწარმოს მართვის პროცესში მაღალი დონის მენეჯრების შერჩევა და დანიშვნა აღმასრულებელი დირექტორის კომპეტენციის სფეროს მიეკუთვნება. გამონაკლისს წარმოადგენს ე.წ დუალისტური მართვის მოდელი, რომელშიც მაღალი რანგის მენეჯერების დანიშვნა ერთ შემთხვევაში საბჭოს პრეროგატივაა, ხოლო სხვა შემთხვევებში სახელმწიფოსი. (პირველ შემთხვევა დასაშვებია და მეორე არასახარბიელოა).⁶¹

მას შემდეგ, რაც დირექტორთა საბჭო შესაბამისი კომპეტენტური კადრებით დაკომპლექტდება, ამ ორგანომ საკუთარ თავზე უნდა აღოს მთავარი გადაწყვეტილებების მიღება. დირექტორთა საბჭო ასრულებს ისეთ მნიშვნელოვან ფუნქციებს, როგორცაა კომპანიის მიზნების განსაზღვრა, სტრატეგიული გეგმების

⁶⁰ კორუფციასთან ბრძოლა სახელმწიფო დანახარჯების გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების გაზრდის გზით; საია; გვ. 15.

⁶¹ კორუფციასთან ბრძოლა სახელმწიფო დანახარჯების გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების გაზრდის გზით; საია; გვ. 15.

შემუშავება და ა. შ. განვითარებული ქვეყნები, საუკეთესო პრაქტიკის თანახმად, ცდილობენ კონტრაქტებსა და მენეჯმენტთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღებაში სახელმწიფოს როლი შეამცირონ, ამ ფუნქციების საბჭოებზე დელეგირების გზით.

დირექტორთა საბჭოს ამ უფლებამოსილებებით გაძლიერება შესაძლებელია ეტაპობრივად მოხდეს და შემდეგ ნაბიჯებს მოიცავდეს:

- პირველი ეტაპი - დირექტორთა საბჭოს საწარმოს საქმიანობის საკვანძო ასპექტების ზედამხედველობის საშუალება უნდა მიეცეს. პარალელურად, სახელმწიფო უნდა ეთანხმებოდეს მთავარ აქტივობებს;

- ეტაპობრივად- მენეჯმენტის ზედამხედველობის უფლება დირექტორთა საბჭოზე დელეგირდეს; ბიუჯეტი, სამოქმედო სტრატეგია, ძირითადი დანახარჯები-სახელმწიფოს პოლიტიკა იმგვარად უნდა იყოს წარმართული, რომ ამ საკითხებზე თანხმობისა და ხელმძღვანელობის მიუხედავად, ბორდის ავტონომიურობა არ შეიზღუდოს.

- აღმასრულებელი დირექტორის არჩევა, ინტერესთა კონფლიქტის პრევენცია, ფინანსური რეპორტირების სანდოობაა, შიდა კონტროლის მექანიზმები, რისკების მართვა და შიდა აუდიტი- ბორდის საქმიანობაში სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა;

- დირექტორთა საბჭოს საბოლოო მიზანია, ფლობდეს სრულ ძალაუფლებასა და დამოუკიდებლობას, ისე, როგორც ეს კანონითაა დადგენილი.

- დირექტორთა საბჭოს უფლებამოსილებების გაძლიერებისა და მის მიერ აღმასრულებელი მენეჯმენტის ზედამხედველობის კუთხით, მნიშვნელოვანია, რომ სახელმწიფო საწარმოს აღმასრულებელი დირექტორისა და დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარის სამუშაო ფუნქციები მკაფიოდ იყოს განცალკევებული.⁶²

დირექტორთა საბჭოს დაკომპლექტების წესის დახვეწისა და ჩარჩო პოლიტიკის დანერგვის მიზნით შემდეგ საშუალებებს მიმართავენ:

- დაბალანსებული საბჭოების შექმნა;
- საბჭოს წევრების შერჩევისა და დათხოვნისას პროფესიონალიზმის კრიტერიუმის

⁶² კორუფციასთან ბრძოლა სახელმწიფო დანახარჯების გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების გაზრდის გზით; საია; გვ. 20.

(professional criteria) შემოღება;

- საბჭოს წევრობის კანდიდატების ნორმირების სტრუქტურირებული პროცესის განვითარება;
- საბჭოს წევრობაზე ნომინირებული კანდიდატების დროული დანიშვნა და პროცესისა და შედეგების საჯაროობა⁶³.

პროფესიონალიზმის კრიტერიუმების შემოღებაში გულისხმობენ იმ განსაკუთრებული უნარების განსაზღვრას, რაც კონკრეტული საწარმოს სამეთვალყურეო/დირექტორთა საბჭოს წევრს უნდა გააჩნდეს. გამოყოფენ შერჩევისა და დათხოვნის კრიტერიუმებს.

შერჩევის კრიტერიუმები მოიცავს: განათლებისა და გამოცდილების მინიმალურ მოთხოვნებს; ინდუსტრიულ, ფინანსურ, ბიზნესის, სამართლებრივ უნარებს, აგრეთვე სასურველია კანდიდატს კერძო სექტორში მუშაობის გამოცდილებაც ჰქონდეს. შერჩევის პროცესში, მნიშვნელოვანია, განისაზღვროს ისეთი კრიტერიუმები, რომელთა ფლობა კანდიდატის ძლიერ მხარეს წარმოადგენს, ან პირიქით - მის საფუძველზე მოხდება დისკვალიფიკაცია.

დათხოვნის კრიტერიუმები-საბჭოს წევრები განსაზღვრული ვადით უნდა დაინიშნონ. როგორც წესი, ეს ვადა ერთიდან სამ წლამდეა. ბევრ შემთხვევაში, მიუხედავად იმისა, რომ საბჭოს წევრებს ამ პოსტზე ყოფნის განსაზღვრული ვადები აქვთ, ისინი შეიძლება დაუსაბუთებლად შეცვალონ ან დაითხოვონ, ან პირიქით, შეუზღუდავად გაუგრძელონ საბჭოს წევრობის ვადები. ორივე შემთხვევაში, მკაფიო კრიტერიუმები უნდა არსებობდეს დირექტორების დათხოვნის პროცესისთვის. დათხოვნის სტანდარტები უფრო მკაცრი უნდა იყოს სახელმწიფო საწარმოებისთვის, ვიდრე კერძო სექტორის კომპანიებისთვის, რათა კორუფციული რისკები და პოლიტიკური ან სხვა სახის ჩარევა თავიდან იქნეს აცილებული.

სახელმწიფო საწარმოს მენეჯერს უნდა ჰქონდეს ის 4 უნიკალური თვისება, რაც მომავალში მას დაეხმარება საწარმოს სწორად მართვაში:

⁶³ კორუფციასთან ბრძოლა სახელმწიფო დანახარჯების გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების გაზრდის გზით; საია; გვ. 15.

- უნარი - ჰქონდეს დრო და რესურსი, რომ კარგად შეასრულოს საკუთარი ფუნქციები და გაუმკლავდეს დამატებით პასუხისმგებლობას;
- შესაძლებლობა - ჰქონდეს აუცილებელი და შესაბამისი გამოცდილება და ცოდნა მართვისათვის, დაგეგმვისათვის იმ მიზნით, რომ გაზარდოს საწარმოს ფასეულობა დამოუკიდებლობის აუცილებელი ხარისხის შენარჩუნებით;
- გარკვეულობა (გამჭვირვალობა) - კარგად ესმოდეს სახელმწიფო საწარმოს მიზნები და ამოცანები, რომელიც უნდა შეთანხმდეს მფლობელებსა და მენეჯერებს შორის;
- პატიოსნებისკენ სწრაფვა - ემსახუროს მოქალაქეებს იმ მიზნით, რომ შექმნას საზოგადოებრივი ფასეულობები.⁶⁴

თავი 3. ეფექტიანი მართვა და ქართული სახელმწიფო საწარმოების ანალიზი

3.1 კვლევაში ჩართული კომპანიების მიმოხილვა

ახლა კი გადავიდეთ კონკრეტულად კვლევის პროცესში განხილულ კომპანიებზე, მათ ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე, საკადრო პოლიტიკასა და ფაქტობრივ მაჩვენებლებზე.

საქართველოს რკინიგზა არის ერთ-ერთი უმსხვილესი კორპორატიული დამსაქმებელი საქართველოში, დაახლოებით 13,000 თანამშრომლით, 2018 წლის 31 დეკემბრის მონაცემების მიხედვით. სამუშაოების ხასიათიდან გამომდინარე, დასაქმებულთა უმეტესობას მამაკაცები წარმოადგენენ. კომპანიის საკადრო პოლიტიკის მთავარი მიზანია:

- ხელმძღვანელობის მიერ ეფექტური ლიდერის როლის შესრულება, რაც გულისხმობს, ერთი მხრივ, ისეთი მიზნების ჩამოყალიბებას, რომლებიც ორიენტირებულია განვითარებაზე, წარმატებაზე, ზრდასა და ფინანსურ მოგებაზე და, მეორე მხრივ, თითოეული თანამშრომლის საერთო ძალისხმევით აღნიშნული მიზნების მიღწევის უზრუნველყოფას;

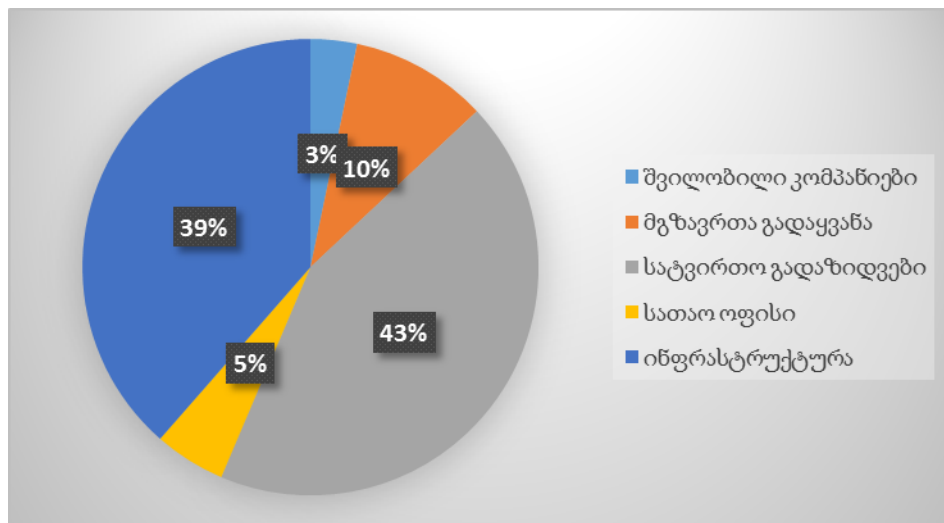
⁶⁴ State-Owned Enterprises Catalysts for public value creation?; Pwc; 2015; p. 10.

- თანამშრომლის მიერ საკუთარი პასუხისმგებლობებისა და ფუნქციონირების ზედმიწევნით ცოდნა და საქმის კარგად კეთება ყოველთვის, ყოველ ჯერზე;

- კომპანიაში მიმდინარე პროცესებში, მიღებულ გადაწყვეტილებებში თანამშრომელთა მაქსიმალური ჩართულობისა და თანამონაწილეობის უზრუნველყოფა ღია კომუნიკაციისა და გუნდური მუშაობის საშუალებით;

- თანამშრომლებისთვის პოზიტიური სამუშაო გარემოს შექმნა, მათ მოტივაციასა და შრომით კმაყოფილებაზე მუდმივი ზრუნვა ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტური სისტემების დანერგვის გზით;

დიაგრამა 9. საქართველოს რკინიგზის დასაქმებულთა გადანაწილება საქმიანობის ადგილის მიხედვით;



წყარო: Georgian Railway; Annual Report 2018

საქართველოს რკინიგზის მმართველობის ორგანოებია: აქციონერთა საერთო კრება; სამეთვალყურეო საბჭო; დირექტორთა საბჭო (მენეჯმენტის საბჭო).

დირექტორთა საბჭო შედგება ხუთი წევრისგან: აღმასრულებელი დირექტორი; CFO; სატვირთო ტრანსპორტირების SBU- ის დირექტორი; სამგზავრო ტრანსპორტირების SBU- ის დირექტორი; და ინფრასტრუქტურის SBU- ის დირექტორი. აღმასრულებელი

დირექტორი უფლებამოსილია ზედამხედველობა გაუწიოს დირექტორთა საბჭოს, სამეთვალყურეო საბჭოს და აქციონერთა გადაწყვეტილებების აღსრულებას, ასევე დირექტორთა საბჭოს წევრებისა და კომპანიის სხვა მენეჯერების წევრების ფუნქციების გავრცელება ბრძანებების გაცემის მიზნით, ინსტრუქციები და სხვა მიმართულებები.

კომპანიის დირექტორთა საბჭო ახორციელებს შემდეგ ამოცანებს: ახორციელებს კომპანიის მიმდინარე საქმიანობას; ზედამხედველობს კომპანიის დამფუძნებლების ოპერაციებს და მათ მართვაში მოვალეობის შესრულებას; უზრუნველყოფს აქციონერთა და სამეთვალყურეო საბჭოს სხდომის გადაწყვეტილების შესრულებას; განსაზღვრავს კომპანიის პოლიტიკას, შიდა რეგულაციებს და ნებისმიერ სხვა მარეგულირებელ დოკუმენტს, რომელიც დამტკიცდება სამეთვალყურეო საბჭოს მიერ და უზრუნველყოფს მათ განხორციელებას; იღებს გადაწყვეტილებებს ნებისმიერ სხვა საკითხზე, რომელიც შეიძლება დაინიშნოს დირექტორთა საბჭოს, სამეთვალყურეო საბჭოს მიერ ან / და აქციონერთა საერთო კრებაზე.⁶⁵

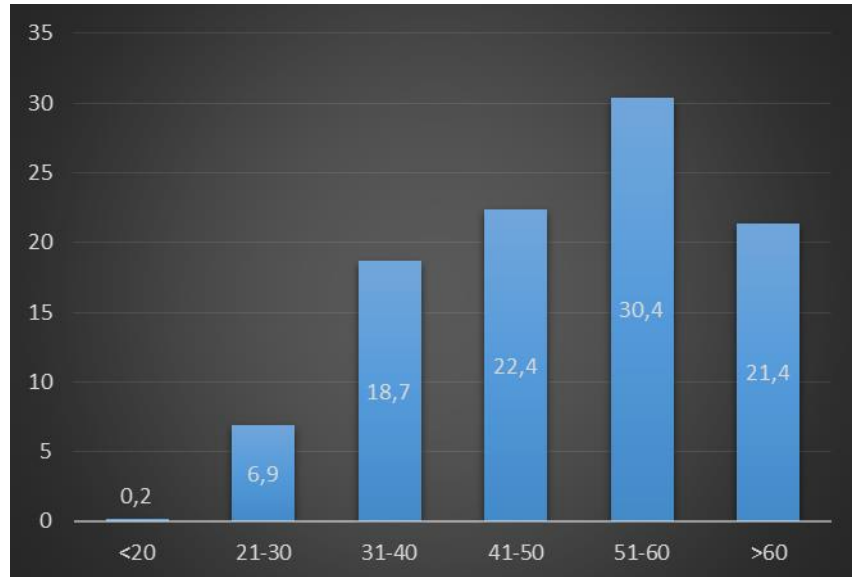
სამეთვალყურეო საბჭო ინიშნება აქციონერთა საერთო კრებაში, რომელიც ამჟამად შედგება ექვსი წევრისგან, რომელთაგან ორი დამოუკიდებელი არასამთავრობო აღმასრულებელი დირექტორია. სამეთვალყურეო საბჭოს რომელიმე წევრი შეიძლება იყოს დირექტორთა საბჭოს წევრი. თუმცა დირექტორთა საბჭოს წევრებმა არ უნდა შეადგინონ სამეთვალყურეო საბჭოს უმრავლესობა. სამეთვალყურეო საბჭოს სხდომები ტარდება მინიმუმ კვარტალში ერთხელ.

სამეთვალყურეო საბჭო ზედამხედველობს დირექტორთა საბჭოს საქმიანობას, აწესებს და თანამდებობიდან ათავისუფლებს გენერალურ დირექტორსა და სხვა დირექტორებს აქციონერთა საერთო კრების შეთანხმების საფუძველზე და ამტკიცებს კომპანიის პოლიტიკასა და სხვა რეგლამენტურ დოკუმენტებში ცვლილებებს მოწვეული ექსპერტების ან ცალკეული წევრების დახმარებით, რომლებიც პირადად შეისწავლიან ანგარიშებსა და ქონებას. იგი ასევე წყვეტს ისეთ საკითხებს, როგორცაა ახალი ბიზნეს

⁶⁵ Georgian Railway; Annual Report 2018; p. 14.

მიმართულებების დაწყება და მიმდინარე საქმიანობის შეწყვეტა, განსაზღვრავს კომპანიის პოლიტიკისა და სტრატეგიის ზოგად პრინციპებს.⁶⁶

დიაგრამა 10. საქართველოს რკინიგზის დასაქმებულთა ასაკობრივი დისტრიბუცია;



წყარო: Georgian Railway; Annual Report 2018

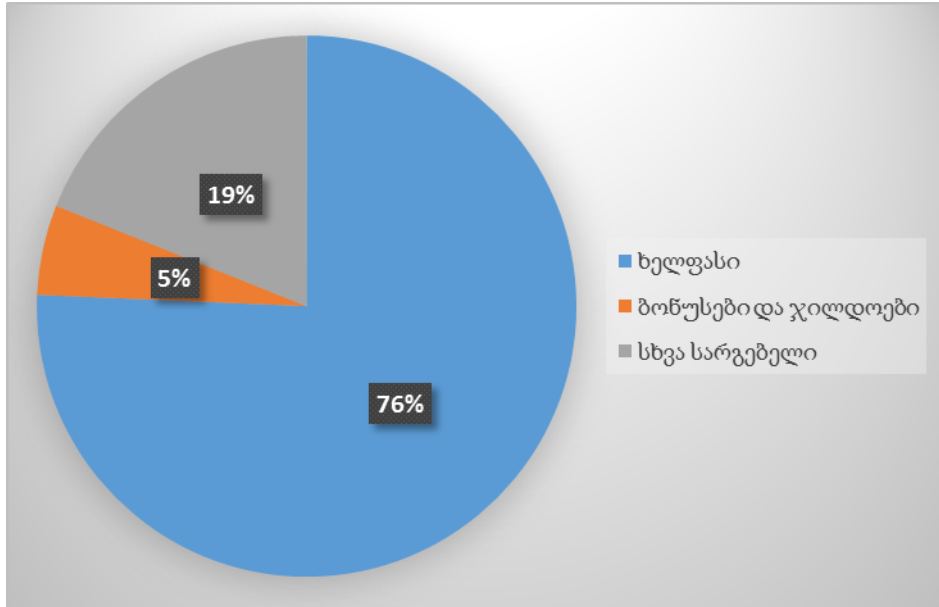
თანამშრომელთა საშუალო ასაკი 48 წელია. კომპანია რთავს მათ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, რაც მუშაობის უფრო კომპლექსურ ხასიათს ატარებს, თანამშრომლებს განვითარების საშუალებას აძლევს და, ამავდროულად, კომპანია მუდმივად ხელს უწყობს დასაქმებულთა ეფექტურობასა და ცოდნის დონის ამაღლებას, სამუშაოს სხვადასხვა საფეხურზე მუდმივი ტრენინგების ჩატარების გზით, ასევე თანამშრომლებს და მათ ოჯახის წევრებს უწევს სოციალურ დახმარებას, როგორცაა სამედიცინო დაზღვევა, გარკვეული ძვირადღირებული ოპერაციების დაფინანსება, რომლებზეც არ ვრცელდება ჯანმრთელობის დაზღვევა. კომპანია იუწყება, რომ მათი თანამშრომელთა ბრუნვის მაჩვენებელი დაახლოებით 6% -ს შეადგენს.

რკინიგზის სახელფასო ფონდი 2018 წლის მონაცემებით შეადგენდა 154.338 მლნ ლარს. სახელფასო ხარჯები არ არის დამოკიდებული ტრანსპორტირების მოცულობაზე,

⁶⁶ Georgian Railway; Annual Report 2018; p.13.

ასე რომ დასაქმებულთა ხელფასი ფიქსირებულია. სახელფასო ხარჯები კი შემდეგნაირადაა გადანაწილებული :

დიაგრამა 11. საქართველოს რკინიგზის სახელფასო ფონდის ელემენტები;

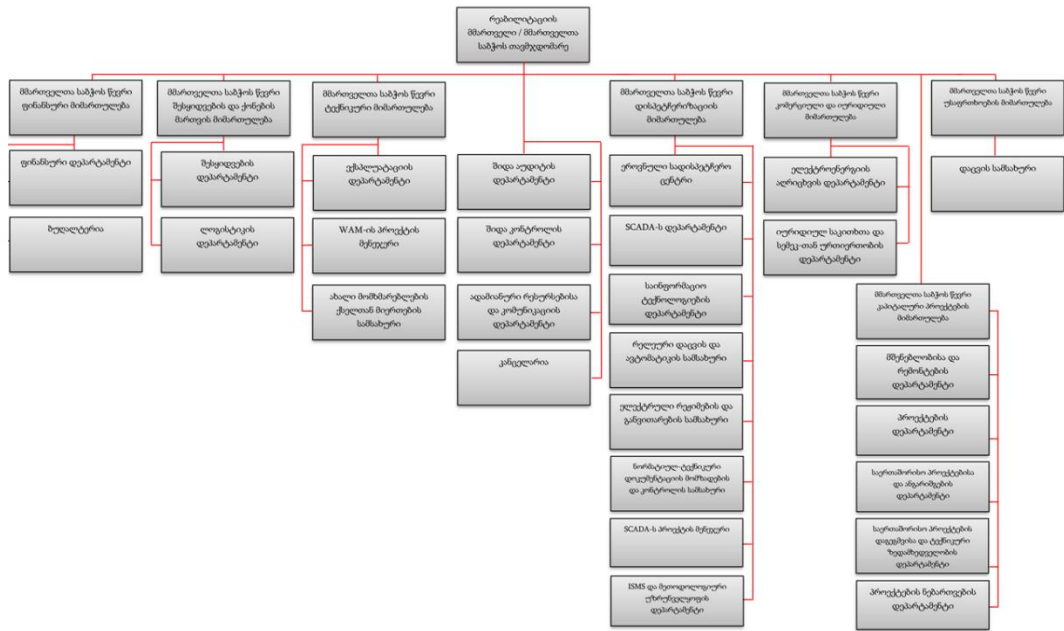


წყარო: Georgian Railway; Annual Report 2018

აღსანიშნავია, რომ წინა წლის ანალოგიურ მაჩვენებლებთან შედარებით, ხელფასი შემცირდა 7,4%-ით, ბონუსები და ჯილდოები გაიზარდა 20,8%-ით, ხოლო სხვა სარგებელი გაიზარდა 85 %-ით, რამაც საბოლოო ჯამში გამოიწვია მთლიანი სახელფასო ფონდის 4,1%-იანი ზრდა.

საქართველოს სახელმწიფო ელექტროსისტემა მოქმედებს მისი აქციონერების მიერ დამტკიცებული წესდების საფუძველზე. წესდების მიხედვით, სსე-ს მმართველობითი სტრუქტურა შედგება აქციონერთა საერთო კრებისგან და რეაბილიტაციის მმართველის/მმართველთა საბჭოს თავმჯდომარისგან.

ცხრილი 5. სსე-ს ორგანიზაციული სტრუქტურა;



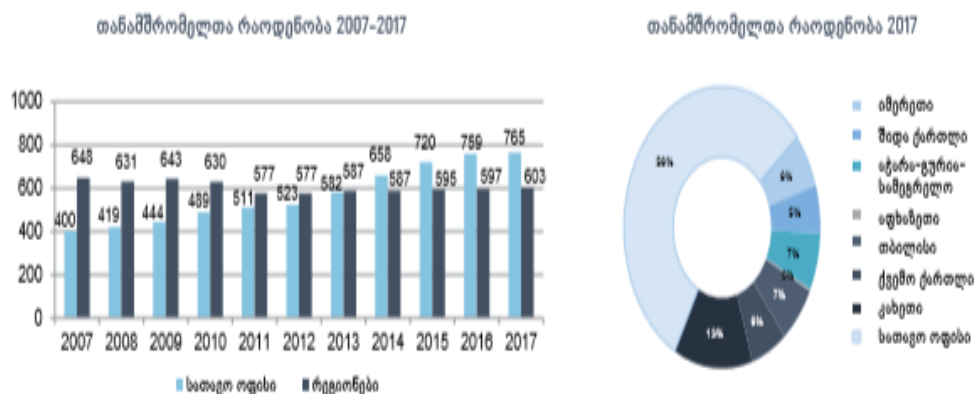
წყარო: <http://www.gse.com.ge/chvens-shesakheb/mmartveloba/organizatsiuli-struktura>

კომპანიის ხელმძღვანელობა საკადრო პოლიტიკაში იყენებს შემდეგ მიდგომებს :

- მუდმივად ითვალისწინებს დაინტერესებული მხარეების მოთხოვნებს და ახდენს მათ ინფორმირებას სიახლეების შესახებ;
- მუდმივად მუშაობს მომსახურების გაუმჯობესებაზე ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის გზით, უსაფრთხოების ნორმების და გარემოს დაცვითი მოთხოვნების გათვალისწინებით. მუდმივად სრულყოფს კომპანიის ინფრასტრუქტურას;
- განსაზღვრავს და აფასებს რისკებს და შესაძლებლობებს, რომლებსაც შეუძლიათ გავლენა იქონიონ სსე-ს მიერ გაწეული მომსახურების ხარისხზე და დაინტერესებული მხარეების კმაყოფილების ამაღლებაზე;
- ქირაობს კვალიფიციურ თანამშრომლებს, მათი შესაფერის თანამდებობებზე დასაქმების და შენარჩუნების მიზნით, ინტენსიურად ატარებს მთელი პერსონალის ტრენინგს მათი კომპეტენციის ასამაღლებლად;
- უზრუნველყოფს სსე-ს უმაღლესი ხელმძღვანელობის და მთელი პერსონალის ჩართულობას ხარისხის მართვის სისტემის ფუნქციონირებაში, რომელიც ვრცელდება მთელს ორგანიზაციაზე.

კომპანიაში დასაქმებულია 1 400-მდე თანამშრომელი. პერსონალის განვითარების მიზნით, ბოლო წლებში ჩატარდა 40395 სატრენინგო საათი. სასწავლო პროგრამებს დაესწრო თანამშრომლების 66%. ტრენინგ-საათების წლიურმა მაჩვენებელმა თითოეულ თანამშრომელზე შეადგინა 30კაც/საათი. სასწავლო ცენტრმა, ახალგაზრდა სპეციალისტების გადამზადების პროგრამის ფარგლებში, მოამზადა 19 მსმენელი აქედან 19-ვე დასაქმდა სსე-ში.

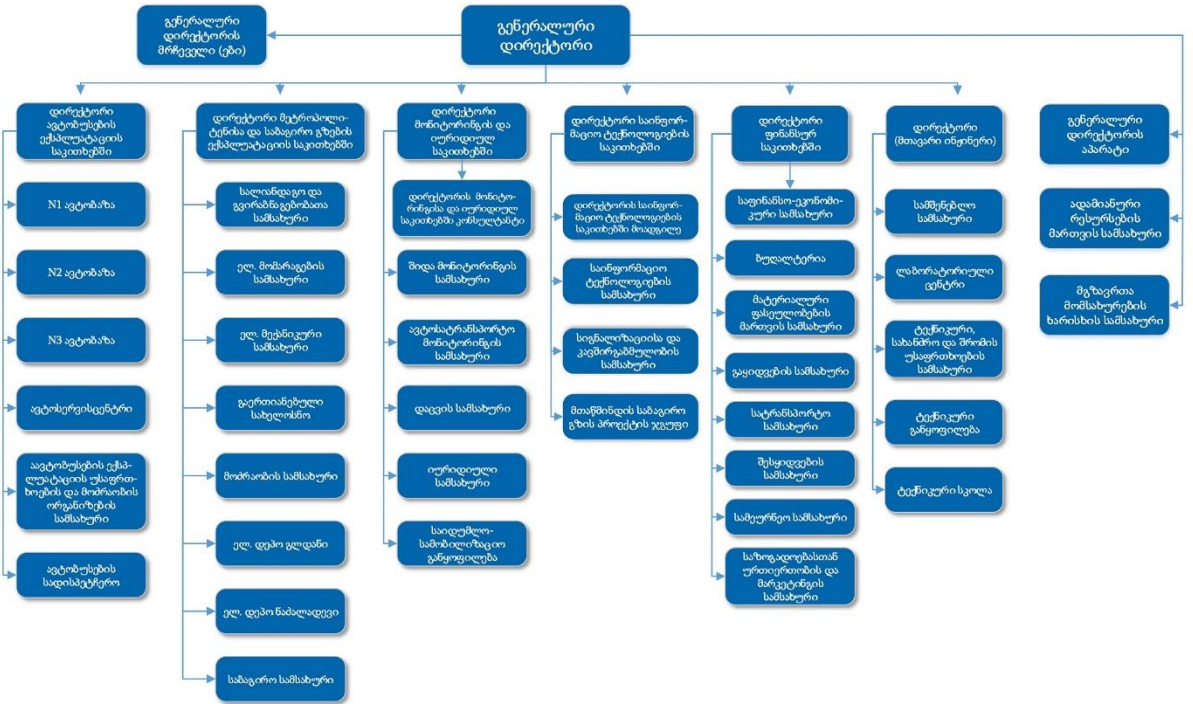
დიაგრამა 12. თანამშრომელთა რაოდენობა წლების მიხედვით.



წყარო: საქართველოს სახელმწიფო ელექტროსისტემა; 2017 წლის ანგარიში; გვ 51

თბილისის სატრანსპორტო კომპანია აერთიანებს თბილისის ავტობუსებს, მეტროპოლიტენს, საბაგირო გზებსა და თბილისის პარკინგს. ამჟამად კომპანიაში 6200 ადამიანია დასაქმებული. კომპანიის სტრუქტურა შემდეგნაირია :

დიაგრამა 13. თბილისის სატრანსპორტო კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურა;



წყარო: http://ttc.com.ge/index.php?lang_id=GEO&sec_id=62

კომპანიის თანამშრომლები სარგებლობენ შემდეგი პირობებით:

- აქვთ გარანტირებული ხელფასი და სტაბილური გადახდის განრიგი;
- ჯანმრთელობის დაზღვევა;
- რეგულირებული სამუშაო საათები და ცვლები;
- დამატებითი ანაზღაურება ზეგანაკვეთური სამუშაოს შემთხვევაში.

გარდა ამისა, კომპანია ქალებს დამატებით პირობებსაც უქმნის:

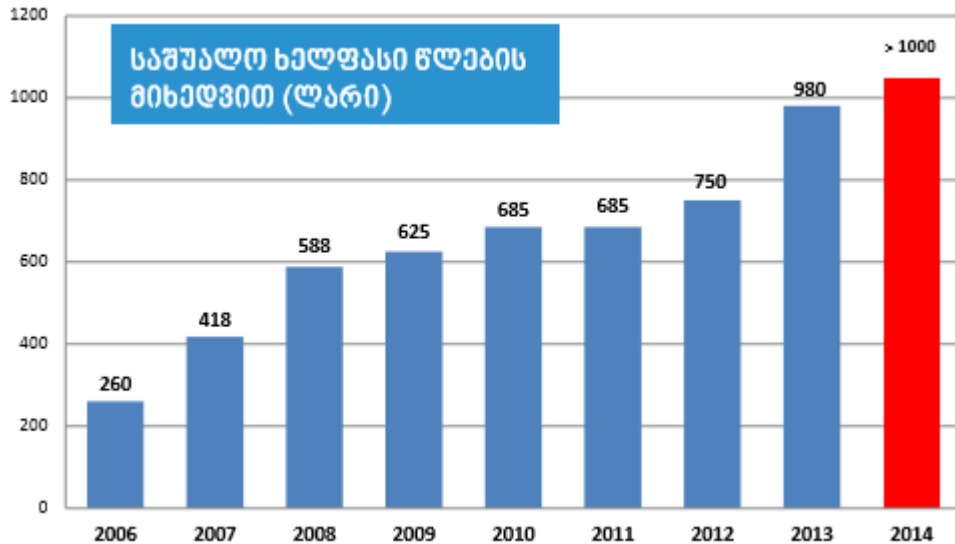
- ბონუსი „დედის დღეს“;
- შემცირებული სამუშაო საათები 10 წლამდე ასაკის შვილების დედებისთვის;
- დამატებითი ბონუსი ბავშვის შეძენის შემთხვევაში;
- თბილი და წამახალისებელი გარემო.

თანამშრომელთა სოციალური მდგომარეობა და მათი პირობების გაუმჯობესება კომპანიის ერთ-ერთ ძირითად და პრიორიტეტულ მიმართულებას წარმოადგენს. კომპანიის ყველა თანამშრომელი დაზღვეულია საწარმოს ხარჯით და სარგებლობს შეუზღუდავი და უფასო მგზავრობის უფლებით როგორც მეტროპოლიტენით, ასევე

ავტობუსებით. კომპანიას დაწესებული აქვს მნიშვნელოვანი შეღავათები და ფულადი დახმარებები თანამშრომელთათვის დაოჯახების, ბავშვის შეძენის და ოჯახის წევრის გარდაცვალების შემთხვევაში. მეტროპოლიტენში დასაქმებულები, რომლებიც მუშაობენ მძიმე და მავნე პირობებში, კანონმდებლობით განსაზღვრული შვებულების გარდა, სარგებლობენ დამატებითი (ანაზღაურებადი) შვებულებით და იღებენ ყოველთვიურ ფულად კომპენსაციას სახელფასო დანამატის სახით. 2012 წელს მხოლოდ ზემოაღნიშნული სოციალური პროექტების განხორციელებით, კომპანიის თანამშრომლებმა დამატებით მიიღეს 1,3 მლნ ლარის როგორც ფულადი, ასევე არაფულადი სახის სარგებელი. ამას გარდა 2012 წლის განმავლობაში ორჯერ განხორციელდა თანამშრომელთათვის ხელფასების მატება. ივლისის თვეში 6,5 მლნ ლარით მოიმატა დასაქმებულთა შრომის ანაზღაურების წლიურმა ფონდმა, ხოლო საშუალო ხელფასი გაიზარდა 16%-ით, 2012 წლის დეკემბერში მიღებულ იქნა გადაწყვეტილება და 2013 წლის 1 იანვრიდან სახელფასოს ფონდი 9,6 მლნ ლარით ზრდის შესახებ, რამაც კომპანიას საშუალება მისცა დიფერენცირებულად გაეზარდა დასაქმებულთა ხელფასები საშუალოდ 20%-ით.⁶⁷

დიაგრამა 14. საშუალო ხელფასი წლების მიხედვით.

⁶⁷ თბილისის სატრანსპორტო კომპანია; წლიური ანგარიში; 2013 წელი; გვ. 21.



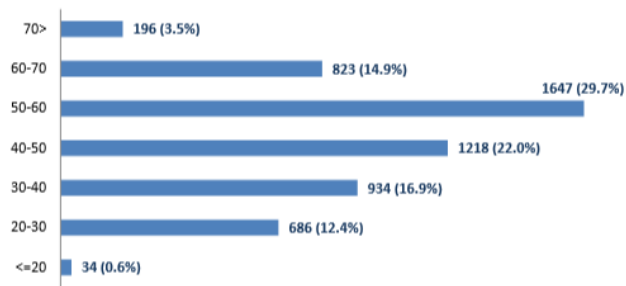
წყარო: თბილისის სატრანსპორტო კომპანია; წლიური ანგარიში; 2013 წელი; გვ 39

ნებისმიერ მრავალრიცხოვან და მრავალპროფილურ ორგანიზაციაში თანამშრომელთა დენადობა მუდმივი პროცესია, დღის წესრიგში პერმანენტულად დგას წასული კადრების ახლით შეცვლის ამოცანა. კომპანიის ამოცანაა, ერთი მხრივ, შეინარჩუნოს კვალიფიციური თანამშრომლები, იზრუნოს მათ ტრეინინგსა და პროფესიულ ზრდაზე და, მეორე მხრივ, მოიზიდოს ახალი ადამიანური რესურსები, რომელიც ახალ ენერჯიასა და ბიძგს მისცემს კომპანიის განვითარებას. ასევე მნიშვნელოვანი როლი ენიჭება ახლად დაქირავებულ და სტაჟიან თანამშრომლებს შორის ცოდნის გაზიარებას. კომპანია განსაკუთრებით აფასებს იმ თანამშრომლებს მიერ გაწეულ სამუშაოს, რომლებიც მრავალი წელია ერთგულად ემსახურებიან ქალაქის ტრანსპორტს. საწარმოში მუშაობისთვის არ არსებობს ასაკობრივი ცენზი, კომპანიაში დასაქმებულია 600-მდე საპენსიო ასაკის ადამიანი, რომლებიც სრულფასოვნად ახორციელებენ მათზე დაკისრებულ სამუშაოს, ხოლო საწარმოს უზუცესი თანამშრომელი 86 წლის ასაკშიც აგრძელებს შრომით საქმიანობას.⁶⁸

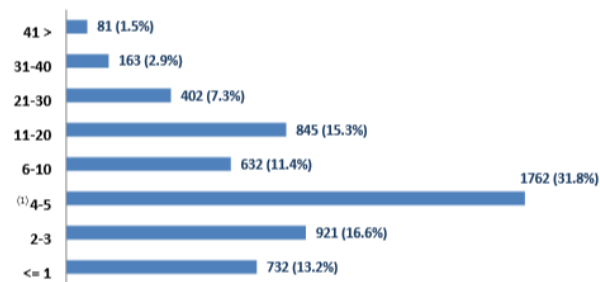
დიაგრამა 15. თანამშრომელთა დისტრიბუცია ასაკისა და სამუშაო სტაჟის მიხედვით.

⁶⁸ თბილისის სატრანსპორტო კომპანია; წლიური ანგარიში; 2012 წელი; გვ. 14.

თანამშრომელთა დისტრიბუცია ასაკის მიხედვით 2013 წელი



თანამშრომელთა დისტრიბუცია სამუშაო სტაჟის მიხედვით 2013 წელი



წყარო: თბილისის სატრანსპორტო კომპანია; წლიური ანგარიში; 2013 წელი; გვ 65

კომპანიის მთავარი ამოცანა პერსონალის მიმართ არის, ერთი მხრივ, კვალიფიციური თანამშრომლების შენარჩუნება, მათ პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა და, მეორე მხრივ, ახალი ადამიანური რესურსების მოზიდვა, რომლებიც ახალი ენერჯითა და ხედვით ხელს შეუწყობენ კომპანიის შემდგომ განვითარებას. კომპანიაში ფუნქციონირებს ტექნიკური სკოლა, სადაც კვალიფიკაციის ამაღლებისა და შენარჩუნების მიზნით, სამუშაო პროცესიდან მოუწყვეტლად, პერიოდულ ტექნიკურ სწავლებას გადიან მეტროპოლიტენის კუთხით, სხვადასხვა პოზიციაზე დასაქმებული თანამშრომლები (ელექტრომატარებლის და ესკალატორის მემანქანეები, შემდუღებლები, მჭირხნავეები და სხვ.). თანამშრომელთა სოციალური მდგომარეობა და მათი პირობების გაუმჯობესება კომპანიის ერთ-ერთ ძირითად და პრიორიტეტულ მიმართულებას წარმოადგენს. ამ მხრივ გამორჩეული იყო 2013 წელი, რასაც ხელი შეუწყო შრომის კანონმდებლობის ცვლილებამაც.⁶⁹

⁶⁹თბილისის სატრანსპორტო კომპანია; წლიური ანგარიში; 2013 წელი; გვ. 38.

3.2 საწარმოთა კონტროლი და ხარისხის მართვა

სახელმწიფო საწარმოთა ეფექტიანი მართვის პროცესში კიდევ ერთი საკვანძო ელემენტია, კომპანიის სწორი ფინანსური პოლიტიკის შემუშავება, ფინანსური რესურსების მიზნობრივი ხარჯვა და ამ პროცესების, შესაბამისი ორგანოების მხრიდან, მუდმივი კონტროლი. აღსანიშნავია, რომ სახელმწიფო საწარმოთა განსხვავებული კლასიფიკაცია ართულებს მათი ფინანსური საქმიანობის განზოგადებას. უფრო მეტიც, ხელმისაწვდომი ინფორმაციის მცირე მოცულობა წარმოდგენას გვიქმნის მხოლოდ ზოგად შედეგებზე.⁷⁰

სახელმწიფო საწარმოებზე მონიტორინგისათვის აუცილებელია გამართული და ამავე დროს მოქნილი ანგარიშვალდებულების სისტემის დანერგვა. ამის გარეშე, თითქმის შეუძლებელი იქნება, რომ დადგინდეს, თუ როგორ ასრულებს საწარმო თავის ფუნქციებს და რამდენად აღწევს ის საკუთარ მიზნებს. ამ სისტემის დანერგვა საწარმოში მოიცავს, როგორც ბუღალტრული აღრიცხვის სტანდარტების დანერგვას, ასევე შიდა აუდიტის ერთეულის გამართულად ფუნქციონირებას და ანგარიშგების სისტემის შემუშავებას.

ჩვენი ქვეყნისთვის მნიშვნელოვანია, რომ შესაბამისმა სააგენტოებმა კოორდინაცია გაუწიონ მართვის უფლებით გადაცემულ საწარმოებს, ასევე კარგი იქნება, თუკი დაინერგება მოქნილი და სრულყოფილი კონტროლის სისტემა.

საჯარო ფინანსების მართვაში ეფექტიანობის ხარისხის გაზრდა გულისხმობს, როგორც ამ სექტორის ფინანსური ანგარიშგებების გამჭვირვალობის ზრდას, ასევე აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების (IFRS) დანერგვასაც. აღნიშნულ კომპონენტში შეყვანილნი არიან სახელმწიფო საწარმოები. ამას გარდა, კარგი იქნება, თუკი შეიქმნება ფინანსური ანგარიშგების მექანიზმი ყველა სახელმწიფო საწარმოსთვის, შემუშავდება მონიტორინგის სტრუქტურა და, მის მიხედვით, მოხდება ყველა საწარმოს ფინანსური საქმიანობის შეფასება.

როგორც წესი, პრაქტიკაში სახელმწიფო საწარმოების საქმიანობის ანგარიშგების 2 დონეს განიხილავენ: ინდივიდუალური დონე და ცენტრალური დონე. პირველი დონე მოიცავს საწარმოების ამოცანების და ასევე გეგმების გაწერას. ამის შემდეგ ხდება

⁷⁰ M. Shirley M; Managing State-Owned Enterprises; July 1983; p.10 .

შესაბამისი ინდიკატორების განსაზღვრა, ასევე ამ ამოცანების შესრულების კონტროლი. პირველი დონე ასევე გულისხმობს საწარმოთა მონიტორინგს და, მათი მხრიდან, ანგარიშების წარმოდგენას გარკვეული პერიოდულობით. ინდივიდუალური დონის მესამე წევრი გულისხმობს ფისკალური წლის შემდეგ, საწარმოთა მხრიდან, წლიური ანგარიშის წარდგენას მათ მიერ განხორციელებული საქმიანობის შესახებ. ეს ანგარიში უნდა მოიცავდეს:

- საწარმოს საქმიანობის შესაბამისობის შეფასებას კორპორაციული მმართველობის პრინციპებთან.
- საწარმოს ფინანსურ შედეგებს და წლის განმავლობაში განხორციელებული საქმიანობის დეტალურ აღწერას;
- დასახული ამოცანების შესრულების მდგომარეობას.

ინდივიდუალური დონე მოიცავს 3 ეტაპს: *ex ante*, მიმდინარე და *ex post*.

ცენტრალური დონის ანგარიშის მიზანია სრულყოფილი და კონსოლიდირებული ინფორმაციის არსებობა ყველა სახელმწიფო საწარმოს საქმიანობის შესახებ და ასევე ამ არსებული სურათის ნათლად წარმოჩენა. იგი მოიცავს საწარმოთა ფინანსური საქმიანობისა და მათი (როგორც საწარმოს) ღირებულების ამსახველ მონაცემებს და მასში დამოუკიდებლად უნდა იყოს წარმოდგენილი ინფორმაცია სახელმწიფოსათვის სტრატეგიულად და კომერციულად ყველაზე მნიშვნელოვანი რამდენიმე საწარმოს შესახებ. ეს სისტემა უკვე დიდი ხანია, რაც დანერგილია პოლონეთში, კანადაში, დანიაში, ფინეთში, ნიდერლანდების სამეფოში, შვედეთში, ავსტრალიაში, ნორვეგიაში და ა.შ.

საქართველოში არც ცენტრალური დონის და არც ინდივიდუალური დონის სისტემები არაა დანერგილი. აქედან გამომდინარე, კარგი იქნება, თუკი შესაბამისი ორგანო შეიმუშავებს კონტროლის სისტემას, რომლითაც მოხდება სახელმწიფო საწარმოების მონიტორინგი. ამას გარდა კარგი იქნება სხვა დამატებითი მექანიზმების შეიმუშავება და გამოყენება, კერძოდ კი:

- ფინანსური ანგარიშების საერთაშორისო სტანდარტების (IFRS) დანერგვა (განსაკუთრებით მსხვილ საწარმოებში);

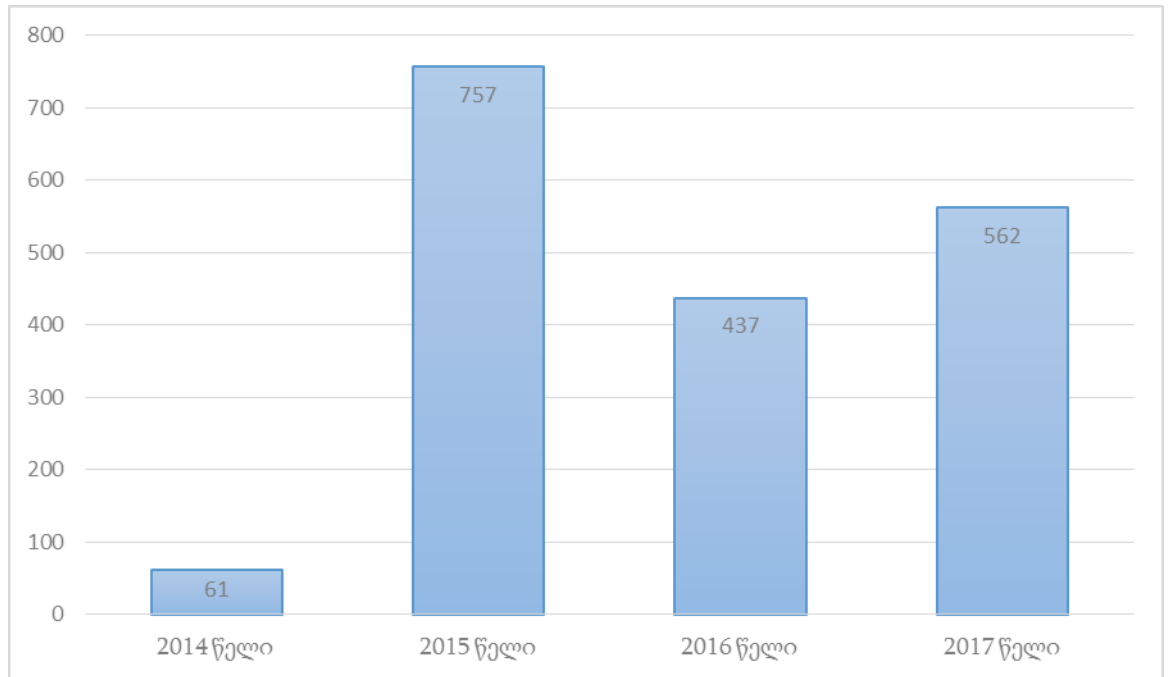
- შიდა აუდიტი- აღნიშნული ერთეულის გამართულად ფუნქციონირების გარეშე შეუძლებელია მონიტორინგის ეფექტიანად განხორციელება, საწარმოს პროდუქტიულობის ზრდა და დასახული ამოცანების მიღწევის უზრუნველყოფა;
- საწარმოს საქმიანობის შეფასება გარე დამოუკიდებელი აუდიტორის მიერ- აღნიშნული მოთხოვნა განსაკუთრებით აქტუალურია მსხვილ საწარმოებთან მიმართებაში. გარე აუდიტის ფუნქცია მნიშვნელოვანია იმისდა მიუხედავად, მოწმდება თუ არა საწარმო პერიოდულად ქვეყნის უმაღლესი აუდიტორული ინსტიტუტის მიერ.

კონტროლის პროცესში, აღსანიშნავია ისიც, რომ სახელმწიფო საწარმოების უმეტესობას არ აქვს ჩამოყალიბებული საქმიანობის მიზნები და ძირითადი მიმართულებები, ასევე მათ არ აქვთ განსაზღვრული საქმიანობის მოკლევადიანი (3-5-წლიანი) ან გრძელვადიანი (10-15-წლიანი) გეგმები.

დღესდღეობით არსებული ანგარიშგების სისტემა შეიცავს მნიშვნელოვან ხარვეზებს და ამის გამო ვერ ხერხდება სახელმწიფო საწარმოების მიერ მაკონტროლებელი ორგანოს მიმართ სრულყოფილი ანგარიშების წარდგენა, განსაკუთრებით კი მოგება-ზარალისა და ეფექტიანობის თვალსაზრისით. ასევე არაა დანერგილი სახელმწიფო საწარმოების უმეტესობაში ეფექტიანი შიდა აუდიტის სისტემა და იშვიათად ხდება მათი შემოწმება გარე, დამოუკიდებელი აუდიტის მიერ.

ბოლო მონაცემების მიხედვით, საქართველოში სახელმწიფო საწარმოთა ზარალი ასობით მილიონ ლარს აჭარბებს, შესამჩნევი მატებაა 2014-2015 წლებს შორის, როდესაც საწარმოთა მთლიანი ზარალი გაიზარდა 696 მილიონი ლარით. ამ ნეგატიურ შედეგებს აქვს სხვადასხვა მიზეზი: მაგალითად 2017 წლის მონაცემებით, საპარტნიორო ფონდმა 441 მლნ ლარით იზარალა, ამის მთავარ მიზეზად ასახელებენ , სს „საქართველოს რკინიგზისა“ და სს „საქართველოს სახელმწიფო ელექტროსისტემების“ მხრიდან, „თბილისის შემოვლითი რკინიგზისა“ და „ საქართველოს სახელმწიფო ელექტროსისტემის“ შვილობილი კომპანიის შპს „ენერგოტრანსის“ წმინდა საოპერაციო ფულადი ნაკადების დაგეგმილზე მნიშვნელოვნად ნაკლებობით, ეს უკანასკნელი კი- ელექტროენერჯის ტრანზიტით გამოწვეული საბიუჯეტო ფულადი ნაკადების დეფიციტითაა განპირობებული.

დიაგრამა 16: სახელმწიფო კომპანიების ზარალი წლების მიხედვით.



წყარო: www.geostat.ge

არაეფექტური ფინანსური მენეჯმენტის მიზეზებად მსოფლიოს სხვადასხვა მეცნიერი მრავალ ფაქტორს გამოყოფს. მაგალითად იმ პოლიტიკური ვალდებულებების შესრულება, რაც სახელმწიფო საწარმოებს, კერძო კომპანიებისაგან განსხვავებით, შესაძლოა ხშირად მოუწიოთ და ეს არ ეხება მხოლოდ განვითარებად ქვეყნებს. მიუხედავად იმისა, რომ დასავლეთის განვითარებულმა ქვეყნებმა შექმნეს სრულყოფილი საბაზრო და სამართლებრივი სისტემები, როდესაც საწარმო საკუთარ თავზე იღებს პოლიტიკურ ვალდებულებებს, მთავრობამ უნდა უზრუნველყოს სუბსიდიები საწარმოს დანაკარგების ასანაზღაურებლად, რაც საწარმოებს შორის, დაბალ ეფექტურობას იწვევს.⁷¹

არაეფექტური ფინანსური მენეჯმენტის კიდევ ერთ, მნიშვნელოვან მიზეზად გვევლინება მორალური რისკის, ე.წ. მორალური ჰაზარდის საფრთხე. ესაა მდგომარეობა, როდესაც სახელმწიფო საწარმოთა ხელმძღვანელები რბილი საბიუჯეტო შეზღუდვის ფარგლებში, სახელმწიფოს მხრიდან, ფინანსურ დახმარებას ელიან. ბევრ

⁷¹ Lin yifu J; New paradigm for interpreting the Chinese economy;2014 ; p. 106.

ყოფილ სოციალისტურ ქვეყანაში, როგორცაა საბჭოთა კავშირი და იუგოსლავია, სახელმწიფო საწარმოები კვლავაც აგრძელებენ დაფინანსების მიღებას, საქმიანობის შედეგების მიუხედავად.⁷²

თბილისის სატრანსპორტო კომპანიის 2018 წლის ანგარიშის მიხედვით, კომპანიის მიერ ფინანსური ანგარიშგება მომზადებულია ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტების და ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტების საბჭოს მიერ გამოცემული ინტერპრეტაციების შესაბამისად.

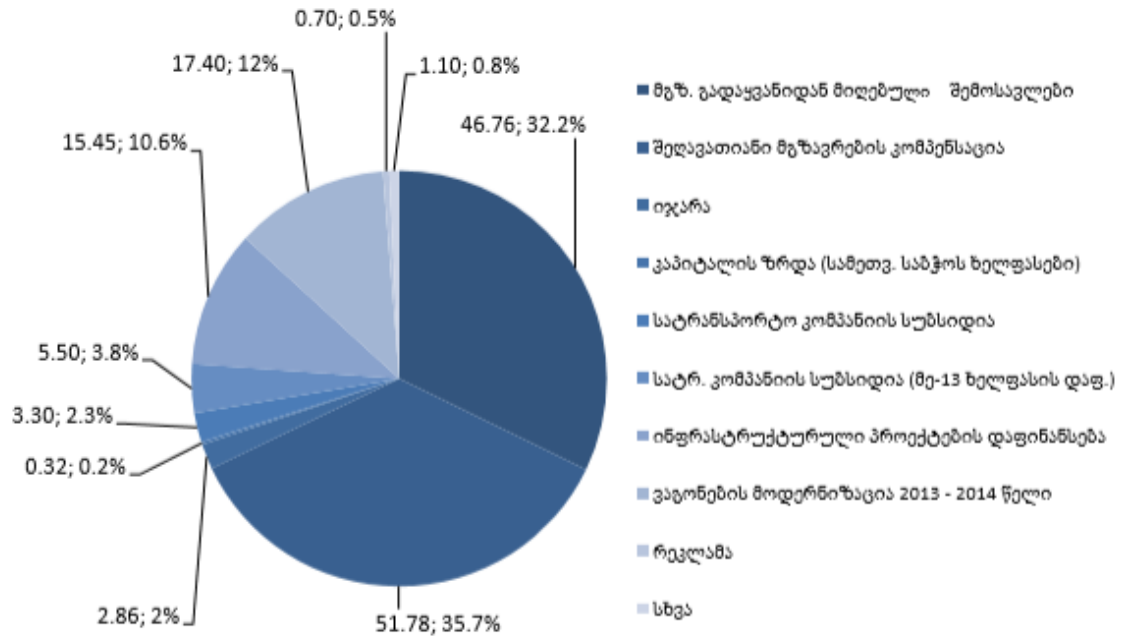
ამჟამად მუნიციპალური ტრანსპორტის საქმიანობა ფინანსდება შემდეგი წყაროებიდან:

- მოძრავი შემადგენლობის სალონში მგზავრების მიერ მგზავრობის ღირებულების გადახდის შედეგად მიღებული შემოსავლები;
- კორპორატიული სარგებლობის სამგზავრო ბილეთების რეალიზაციით მიღებული შემოსავლები;
- მუნიციპალური სატრანსპორტო საწარმოების რეალიზაციის მიღმა საქმიანობით მიღებული შემოსავლები(სათავსოების იჯარა, რეკლამა და სხვა);
- საბიუჯეტო დაფინანსება(დოტაცია);⁷³

დიაგრამა 17. თბილისის სატრანსპორტო კომპანიის შემოსავლების სტრუქტურა.

⁷² Kwame Sundaram J; Demonizing state-owned enterprises.

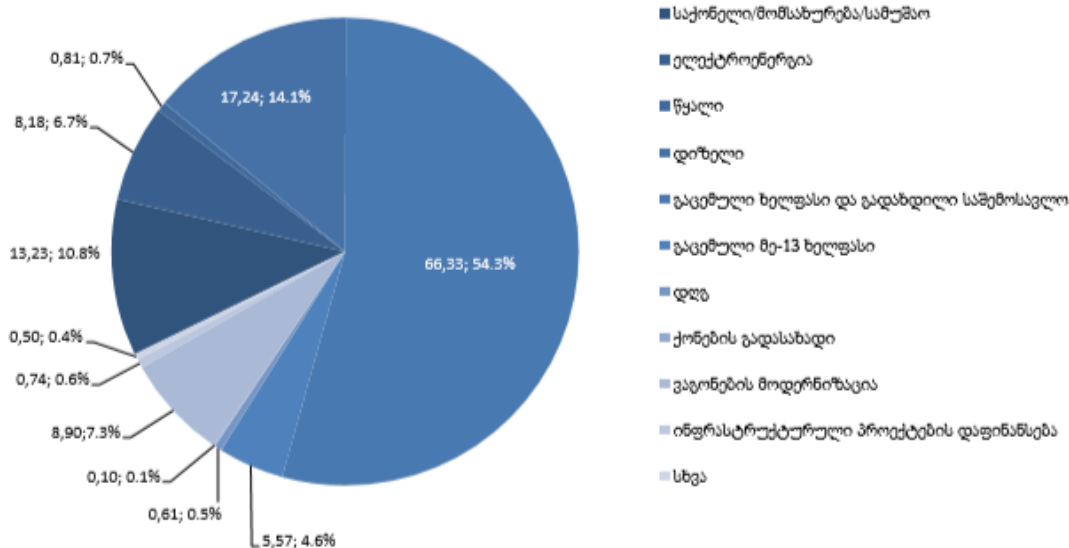
⁷³ BIBLIOGRAPHY \l 1079 ხარაბაძე ე., საბაური ლ., სრესელი ნ., კვატაშიძე ნ., ჯიქია მ.; შპს „თბილისის სატრანსპორტო კომპანიის“ ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესების რეზერვები; თბილისი 2016; გვ. 47



დიაგრამა 17. წყარო: შემოსავლების სტრუქტურა; თბილისის სატრანსპორტო კომპანია; წლიური ანგარიში; 2013 წელი; გვ 52

დანახარჯების დიდი წილი მოდის გაცემულ ხელფასსა და გადახდილ საშემოსავლოზე(54,3%), საქონელსა და მომსახურებაზე(10,8%) და დიზელზე (14,1%).

დიაგრამა 18. თბილისის სატრანსპორტო კომპანიის ხარჯების სტრუქტურა.

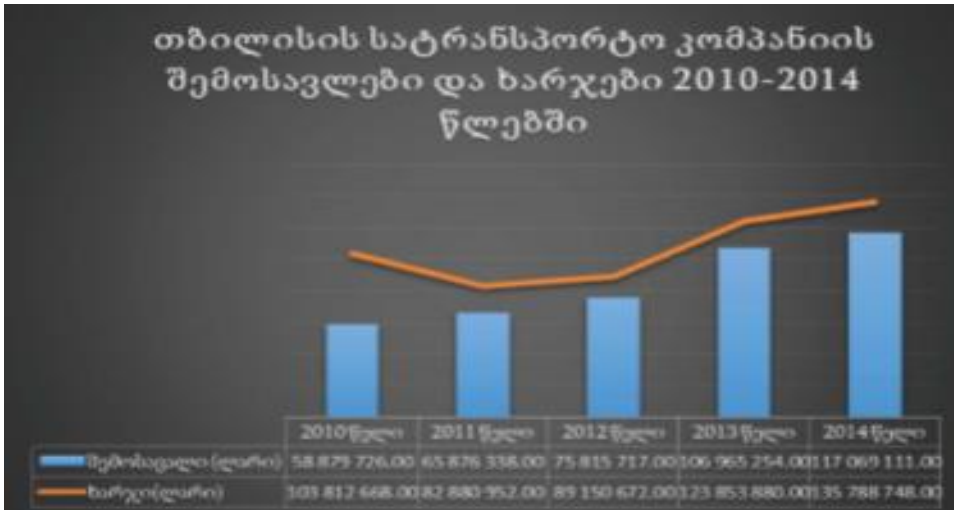


წყარო: თბილისის სატრანსპორტო კომპანია; წლიური ანგარიში; 2013 წელი; გვ. 56

თუ გადავხედავთ 2010-2014 წლის მონაცემებს, კომპანიის შემოსავლები 2011 წლიდან ზრდის ტენდენციით ხასიათდება, თუმცა ყოველ მოცემულ წელს, ხარჯები მნიშვნელოვნად აღემატება შემოსავლებს, რასაც სხვადასხვა მიზეზი აქვს.

- იმ დანახარჯების არასაკმარისი საბიუჯეტო დაფინანსება, რომლებიც დაკავშირებულია მგზავრობის საფასურის გადახდაზე შეღავათების რეალიზებასთან;
- მცდარი სატარიფო პოლიტიკა;
- მგზავრობის მოსაკრებლების დაბალი დონე;
- მოძრავი შემადგენლობის დაძველება;
- მუნიციპალური ტრანსპორტიდან ქსელის არადამაკმაყოფილებელი მდგომარეობა;
- არაეფექტური საგადასახადო და ნორმატიულ-სამართლებრივი რეგულირება.

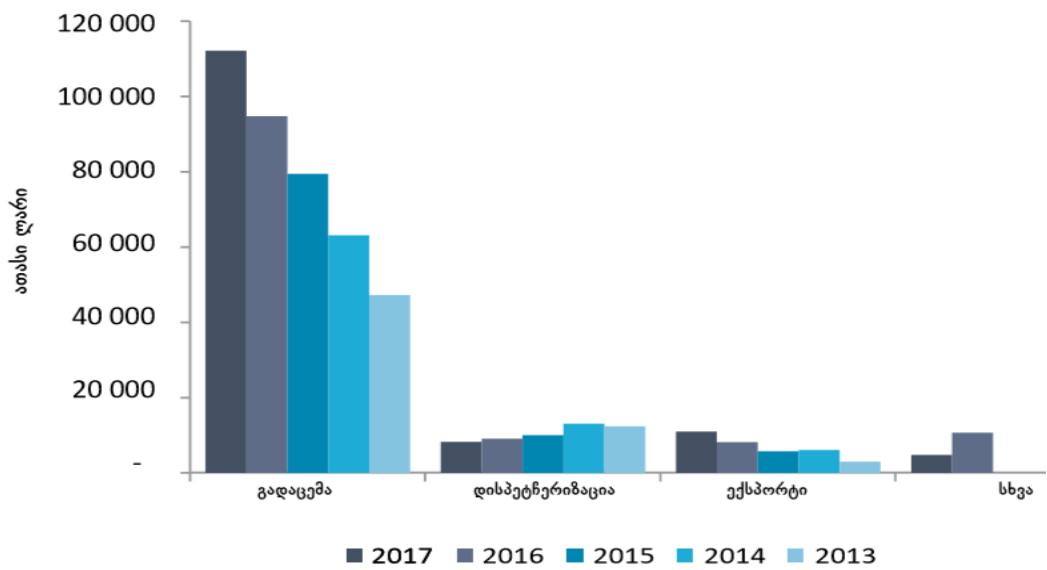
დიაგრამა 19. თბილისის სატრანსპორტო კომპანიის შემოსავლები და ხარჯები;



წყარო: შპს „თბილისის სატრანსპორტო კომპანიის“ ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესების რეზერვები; ელენე ხარაბაძე, ლევან საბაური, ნანა სრესელი, ნადეჟდა კვატაშიძე, მერაბ ჯიქია; თბილისი 2016.

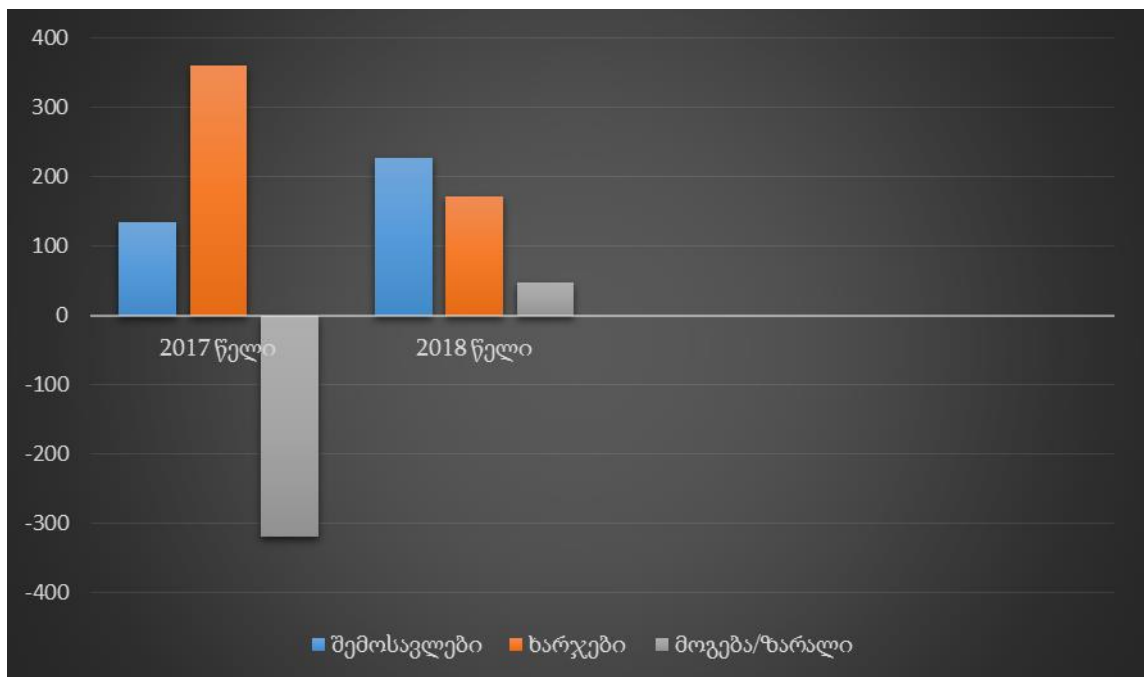
საქართველოს სახელმწიფო ელექტროსისტემაში და მის შვილობილ კომპანიებში კონსოლიდირებული ფინანსური ანგარიშის აუდიტი ტარდება დამოუკიდებელი აუდიტორული კომპანიის KPMG Georgia Ltd მიერ. სსე-ს შემოსავლებს ძირითადად წარმოადგენს გადაცემა-დისპეტჩერიზაციის მომსახურებიდან მიღებული შემოსავლები. ბოლო წლებში მისი მოცულობა სულ უფროდაუფრო იზრდება, რაც უმეტესწილად განპირობებულია საქართველოს ენერჯეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის მიერ ტარიფის დადგენის მეთოდოლოგიის ცვლილებით-ყოველწლიური დაანგარიშების პრინციპით, რამაც გამოიწვია კომპანიის შემოსავლის ზრდა გადაცემის ნაწილში. სსე-ს შემოსავლები და ხარჯები შემდეგნაირად იცვლებოდა :

დიაგრამა 20: სსე-ს შემოსავლები 2013-2017 წლებში.



წყარო: საქართველოს სახელმწიფო ელექტროსისტემა; 2017 წლის ანგარიში; გვ 19.

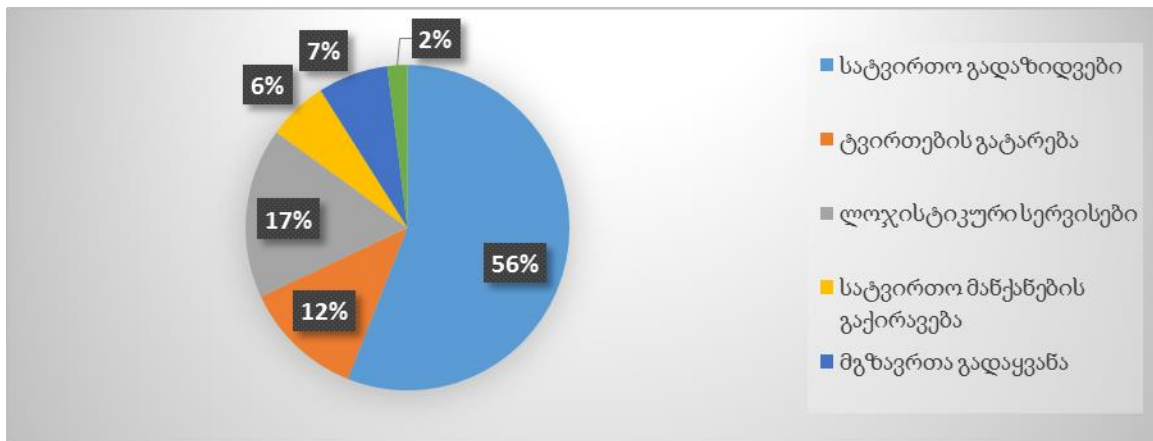
დიაგრამა 21. სსე-ს შემოსავლები, ხარჯები და მოგება 2017-2018 წლებში.



საქართველოს სახელმწიფო ელექტროსისტემა; 2017 წლის ანგარიში;

ისევე, როგორც საქართველოს სახელმწიფო ელექტროსისტემების, აგრეთვე საქართველოს რკინიგზის აუდიტს ახორციელებს აუდიტორული კომპანია KPMG Georgia Ltd. ბოლო წლების მონაცემების მიხედვით, საქართველოს რკინიგზის შემოსავლების უმეტესობა მიღებულია სატვირთო გადაზიდვებიდან, ამიტომ საბოლოო შედეგები ძალიან მგრძობიარეა გადაზიდვების მიმართ. სატვირთო გადაზიდვების შემოსავალი შედგება თხევადი და მშრალი ტვირთების გადაზიდვისგან მიღებული შემოსავლებისგან. 2018 წელს თხევადი და მშრალი ტვირთის შემოსავლები შეადგენდა 42 და 58 პროცენტს. სატრანზიტო გადაზიდვების მოცულობა უმეტესად მოდის ევროპასა და ცენტრალურ აზიას შორის ვაჭრობაზე.⁷⁴

დიაგრამა 22. საქართველოს რკინიგზის შემოსავლების სტრუქტურა;



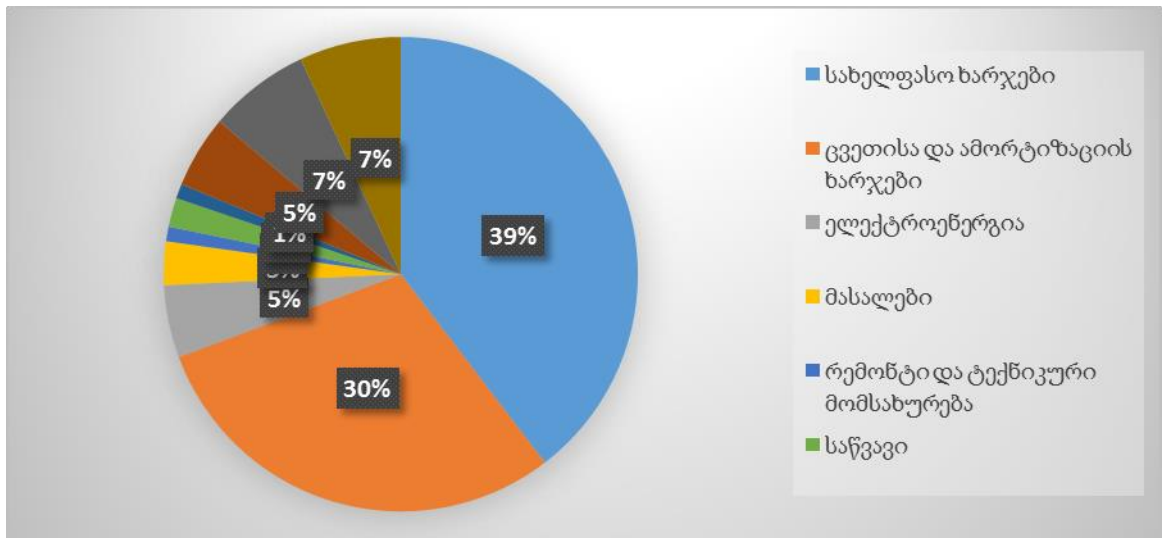
წყარო: Georgian Railway; Annual Report 2018

საოპერაციო ხარჯების უმეტესობა არის ფიქსირებული. ცვლადი ხარჯები, რომლებიც დამოკიდებულია სატრანსპორტო მოცულობაზე, მოიცავს: სატვირთო მანქანების ქირის ხარჯს, ელექტროენერგიას, საწვავი მასალების ხარჯებს, სარემონტო და ტექნიკურ ხარჯებს.⁷⁵

დიაგრამა 23. საქართველოს რკინიგზის ხარჯების სტრუქტურა.

⁷⁴ Georgian Railway; Annual Report 2018; p. 52.

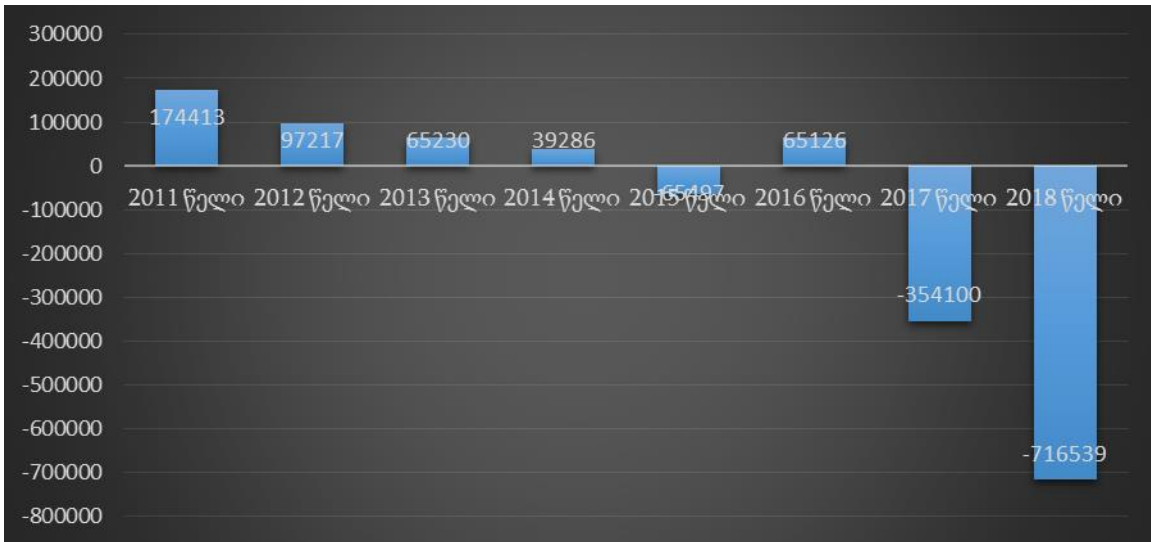
BIBLIOGRAPHY \ 1033 Georgian Railway; Annual Report 2018; p. 70.



წყარო: Georgian Railway; Annual Report 2018

ბოლო ათწლეულის განმავლობაში საქართველოს რკინიგზის შემოსავლები აღემატებოდა ხარჯებს და კომპანია საანგარიშგებო წელს მოგებით ამთავრებდა, თუმცა ეს ტენდენცია 2017 წლიდან შეიცვალა, როცა კომპანიის ზარალმა 350 მლნ ლარს გადააჭარბა. 2018 წელს უკვე ფიქსირდება ზარალის გაორმაგებული ოდენობა. კომპანიის წარმომადგენლები და სპეციალისტები ამ უარყოფით შედეგებს ლარის კურსის ცვალებადობას, „შემოვლითი რკინიგზის“ განუხორციელებელ პროექტსა და ტვირთბრუნვის შემცირებას მიაწერს.

დიაგრამა 24. საქართველოს რკინიგზის მოგება/ზარალი წლების მიხედვით;



წყარო: <http://www.railway.ge/finansuri-angarishgebebi-2/>

სახელმწიფო საწარმოთა ეფექტიანი მართვის პროცესში, მათი მაღალი სოციალური პასუხისმგებლობიდან გამომდინარე, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება არა მხოლოდ რაოდენობრივ მაჩვენებლებს, არამედ ხარისხობრივ შეფასებასაც. მომსახურების ხარისხის თავისებურება ისაა, რომ მისი რიცხოვნული შეფასება ძალიან რთულია, ხარისხის მაჩვენებელთა უმრავლესობა ვერ ფასდება რაოდენობრივად, მაგალითად კომფორტის დონე, საინფორმაციო მომსახურება და სხვა. მეორე თავისებურებაა- მომსახურების კომპლექტურობა, ანუ მოიცავს მომსახურების ყველა შესაბამის ასპექტს. მომხმარებელი ირჩევს პროდუქტს, რომელიც კომპლექტურად, ინტეგრირებულად უზრუნველყოფს მის მოთხოვნებს, ამიტომ მომსახურების ხარისხი ფასდება კომპლექტურად/ინტეგრირებულად, ყველა ქვემომსახურების გათვალისწინებით, საექსპერტო შეფასებისა და მომხმარებელთა გამოკითხვის მეთოდით.

სახელმწიფო საწარმოები წარმოადგენენ მაღალი ინტერესის ობიექტებს და, პირველ რიგში, აუცილებელია მათი საქმიანობის შედეგების გასაჯაროება, სრული გამჭვირვალობა, მრავალწლიანი გეგმების შემუშავება, მოკლევადიანი და გრძელვადიანი მიზნების განსაზღვრა. გადავიდეთ უშუალოდ კვლევაში განხილულ კომპანიებზე.

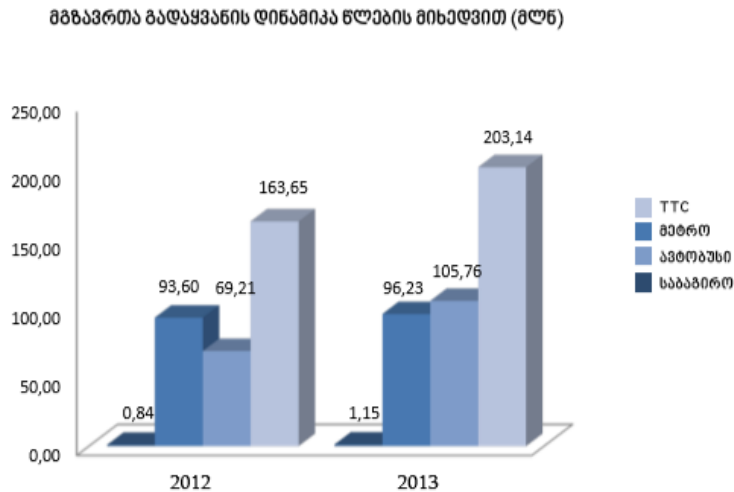
თბილისის სატრანსპორტო კომპანიის მთავარ მიზანს წარმოადგენს მომხმარებელთათვის უსაფრთხო და კომფორტული მგზავრობის შეთავაზება. ტრანსპორტის ხარისხის მაჩვენებლებს აჯგუფებენ ტექნიკურ-ეკონომიკური, კომფორტისა და ეკოლოგიურობის მახასიათებლების მიხედვით. ევროპული სტანდარტების მიხედვით, დადგენილია ხარისხის 8 ატრიბუტი: ვარგისიანობა; მისაწვდომობა; ინფორმაცია; დრო; კლიენტთა მომსახურება; კომფორტი; უსაფრთხოება; გარემოზე ზემოქმედება.

ამ კუთხით, დიდი ნაბიჯები გადაიდგა 2013 წლიდან, როდესაც კომპანიამ მოახდინა საქმიანობის სრული დისპეტჩერიზაცია და მომხმარებელს შესთავაზა მრავალი ახალი სერვისი:

- საინფორმაციო მომსახურება;
- საბილეთო სისტემა;
- ავტობუსის გაჩერებებზე განთავსებული საინფორმაციო დაფები ავტობუსების მარშრუტებისა და გრაფიკების შესახებ;
- მგზავრთა მონიტორინგის განვითარება;
- ელექტრო ტაბლოები ავტობუსის გაჩერებაზე;
- კამერების დამონტაჟება მეტროს სადგურებში;
- საინფორმაციო მაჩვენებლები მოტროპოლიტენის სადგურებში და ორენოვანი გამოცხადება;
- თბილისის მეტროპოლიტენისა და ავტობუსების მარშრუტების, გაჩერებების და განრიგების ინფორმაციის ინტეგრაცია გუგლის სისტემაში;
- შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირთათვის ხელმისაწვდომი გარემოს შექმნა;
- ეკოლოგია -ტრანსპორტის სექტორის ემისიების შემცირება და ენერგოეფექტურობა;
- ელექტრონული საჯარიმო ქვითრები და მონიტორინგის სამსახურის რებრენდინგი;

თუ დავაკვირდებით მგზავრთა გადაყვანის დინამიკას 2012-2013 წლებში, შედეგი თვალსაჩინოა, გადაყვანის მოცულობა გაიზარდა თითქმის 25%-ით, რაც კომპანიისთვის და ზოგადად მომხმარებლებისათვის დიდი შედეგია.

დიაგრამა 25. მგზავრთა გადაყვანის დინამიკა წლების მიხედვით.



წყარო: თბილისის სატრანსპორტო კომპანია; წლიური ანგარიში; 2013 წელი; გვ. 7

მგზავრთა უსაფრთხო და კომფორტული გადაადგილება წარმოადგენს მომდევნო კომპანიის, საქართველოს რკინიგზის, ამოსავალ მიზანს. კომპანია ორიენტირებულია სისტემის მუდმივ დახვეწასა და გაუმჯობესებაზე, საკანონმდებლო, კლიენტების და ყველა სხვა დაინტერესებული მხარის მიერ წამოყენებული მოთხოვნების გათვალისწინებაზე, შეძლებისდაგვარად დაკმაყოფილებაზე და შესაბამისად განვითარებაზე, მიჰყვება მუდმივი განვითარების კონცეფციას და იყენებს დანერგილ ხარისხის მართვის სისტემას და საერთაშორისო სტანდარტს ISO 9001:2015, როგორც ჩარჩოს საკუთარი საქმიანობის, პროცესების გაზომვისა და გაუმჯობესებისთვის. ყოველდღიური საქმიანობა, დაგეგმვისა და გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი ეფუძნება შემდეგ ძირითად პრინციპებს:

- ორიენტაცია კლიენტზე და სწრაფვა მისი მოლოდინებისა და მოთხოვნების დაკმაყოფილებაზე, რაც გულისხმობს კლიენტთა მოსაზრებების მიღების, მათი ანალიზის და მათზე ადეკვატურად რეაგირების გამართული და ეფექტური მექანიზმების არსებობას;

– კლიენტებთან, პარტნიორებთან, თანამშრომლებთან თუ ფილიალთან დაკავშირებულ სხვა მხარეებთან ურთიერთობისას პატიოსნებისა და სამართლიანობის პრინციპების დაცვა და მათთვის მაქსიმალური სარგებლის შექმნა;

– ქვეყნის კანონმდებლობის განუხრელად დაცვა;

– სწრაფვა ფილიალის მუდმივი განვითარებისა და გაუმჯობესებისკენ, რაც გულისხმობს როგორც პროცესების მიმდინარეობის მუდმივ მონიტორინგს, პერიოდულ შემოწმებას, შესაბამისი გამოსასწორებელი და პრევენციული ღონისძიებების დროულ გატარებას, ისე თითოეული თანამშრომლის პროფესიულ განვითარებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებაზე ზრუნვას;

– მომწოდებლებისა და კონტრაქტორების შერჩევისა და კონტროლის გამართული პროცესის არსებობა, რაც, საბოლოო ჯამში, დადებითად აისახება თავად ფილიალის მიერ მიწოდებული პროდუქტისა და მომსახურების ხარისხზე.⁷⁶

სს „საქართველოს სახელმწიფო ელექტროსისტემის“ ხარისხის პოლიტიკის მიზანია ელექტროენერჯის გადაცემისა და დისპეტჩერიზაციის უსაფრთხო, საიმედო, ეკონომიკურად დასაბუთებული, ეფექტიანი და ყველა მომხმარებლისათვის ხელმისაწვდომი სისტემის მართვა, შენარჩუნება და განვითარება. ამ მიზნით, კომპანიის ხელმძღვანელობა მჭიდროდ თანამშრომლობს ყველა დაინტერესებულ მხარესთან - მომხმარებლებთან, მიმწოდებლებთან, კომპანიის თანამშრომლებთან, აქციონერებთან, მაკონტროლებელ და ზედამხედველ ორგანოებთან. 2017 წლიდან ISO- 9001:2015 სტანდარტის ახალი ვერსიის შესაბამისობის სერტიფიკატის მოპოვებით, სსე ბიზნეს სამყაროში წამყვან პოზიციებზე მყოფ კომპანიებს შორის იკავებს ადგილს.⁷⁷

სამუშაოებისა სპეციფიკისა და მაღალი რისკის შემცველი გარემოდან გამომდინარე, თანამშრომლების ჯანმრთელობა და უსაფრთხოება კომპანიის უმაღლესი პრიორიტეტია. მაღალი ძაბვის ობიექტებზე მომუშავე პერსონალს, ყოველწლიურად უტარდება სწავლება: ტექნიკური მოწყობილობების ექსპლუატაციის წესებში, შრომის უსაფრთხოებისა და ხანძარსაწინააღმდეგო ღონისძიებებში, აგრეთვე, პირველადი

⁷⁶ <http://www.railway.ge/khariskhis-martvis-politika/>.

⁷⁷ საქართველოს სახელმწიფო ელექტროსისტემა; 2017 წლის ანგარიში; გვ. 52.

(ექიმადელი) დახმარების საკითხებში. პერსონალის სამუშაოზე დაშვება ხდება მათი კვალიფიკაციის და უსაფრთხოების ჯგუფის გათვალისწინებით. ამის შედეგად, ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში გადაცემაში შენარჩუნებულია უსაფრთხოების უმაღლეს მაჩვენებელი, დაკარგული სამუშაო დღეებისა და აღრიცხული ტრავმების ნულოვანი ნიშნულები.

ხარისხის მართვის მომდევნო მნიშვნელოვანი კომპონენტი კი ქსელის საიმედოობაა. რამდენიმე წლის განმავლობაში კომპანიამ უზარმაზარი ინვესტიციები განახორციელა ქსელის საიმედოობის უზრუნველსაყოფად და გათიშვებისა და ავარიების რისკის მინიმუმამდე დასაყვანად. გადამცემ ხაზებსა და ქვესადგურებში პირველადი და მეორადი მოწყობილობების შეცვლამ და შეკეთებამ დისტანციური მართვის ელექტრონული სისტემებისა და უახლესი აღწერვილობის დანერგვა-დამონტაჟებამ ხელი შეუწყო გადამცემი სისტემის სრული გათიშვების რიცხვის შემცირებასა და მომხმარებლებისათვის მაღალი ხარისხის მომსახურების გაწევას.

არსებული მონაცემები მეტყველებს იმაზე, რომ ქართულმა სახელმწიფო საწარმოებმა დაიწყეს მნიშვნელოვანი ნაბიჯების გადადგმა მაღალი ხარისხის მომსახურების გაწევის მიზნით, რაც საკმაოდ დადებითი მომენტია, მათი სოციალურ-ეკონომიკური მნიშვნელობიდან გამომდინარე. აგრეთვე, უნდა ითქვას რომ ამ კუთხით განხორციელებულ პროექტებსა და დანახარჯებს ნამდვილად მოჰყვა მომხმარებელთა მხრიდან მოთხოვნისა და, შესაბამისად კომპანიების შემოსავლების ზრდა, რაზეც კომპანიათა მიერ გამოქვეყნებული წლიური ანგარიშგებებიც მეტყველებენ.

დასკვნები და რეკომენდაციები

როგორც ვხედავთ, სახელმწიფო საწარმოთა მართვის ყველა ეტაპსა და დონეზე, აუცილებელია, სახელმწიფოში შემუშავებული იყოს შესაბამისი მარეგულირებელი დოკუმენტები. სახელმწიფო საწარმოთა მიმართ უნდა არსებობდეს გარკვეული სახელმწიფო პოლიტიკა, რომელიც გამომდინარეობს როგორც მთავრობის, ასევე საზოგადოების ინტერესებიდან.

სამწუხაროდ, საქართველოში, ამ კუთხით ჯერ კიდევ ბევრი პრობლემაა აღმოსაფხვრელი. სახელმწიფო საწარმოთა დაფუძნებიდან მის პრივატიზებამდე, ყველა ეტაპზე, სახელმწიფო უნდა მოქმედებდეს გააზრებულად, მიჰყვეს მათი მართვის ეფექტურ პოლიტიკას. არსებული რეალობა კი გვიჩვენებს, რომ საწარმოთა უმეტესობა საქმიანობს ისე, რომ არა თუ გრძელვადიანი და მოკლევადიანი მიზნები, არამედ მისია და ხედვაც არ აქვს შემუშავებული.

აუცილებელია, დროულად გამოვლინდეს არამომგებიანი საწარმოები, რომელთაც არანაირი პოზიტიური შედეგი არ მოაქვთ სახელმწიფოსთვის და მოხდეს მათი პრივატიზაცია. ამ პროცესში ჩართული უნდა იყოს მაღალკვალიფიცირებული დამოუკიდებელი სააუდიტორო ფირმა , უნდა განისაზღვროს საპრივატიზებო კომპანიის რეალური ღირებულება და გაყიდვის შემდგომი ოპერაციები მისი ახალი მფლობელის მხრიდან. 2012 წლიდან დღემდე, მას შემდეგ, რაც დაფუძნდა საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს დაქვემდებარებული სსიპ „სახელმწიფო ქონების სააგენტო“, სახელმწიფო საწარმოთა რაოდენობა შემცირდა 1129-დან 97-მდე, რაც ცალსახად წინ გადადგმული ნაბიჯია, რადგანაც ამ კომპანიების დიდი ნაწილი არ ფუნქციონირებდა და სახელმწიფოსთვის არანაირი სარგებელი არ მოჰქონდა.

აღსანიშნავია, რომ სსიპ „სახელმწიფო ქონების სააგენტო“-ს მიერ 2014 წელს მიღებული პრივატიზების პროცესის ძირითადი ინსტრუქციები, რომელიც პრაქტიკაში გამოიყენება, შეიძლება წინგადადგმულ ნაბიჯად ჩაითვალოს, რადგან აქამდე არ არსებობდა ისეთი სამართლებრივი დოკუმენტი, სადაც იქნებოდა დეტალურად გაწერილი პრივატიზების პროცესი. ამას გარდა, შეიძლება დადებითად ჩავთვალოთ ის

ფაქტიც, რომ ამ პროცესში ჩართულია ყველა სტრუქტურული ერთეული და საკითხები წყდება სპეციალურად შექმნილ კომიტეტზე.

არასასურველი შედეგების თავიდან აცილების ერთ-ერთი საუკეთესო გზაა სახელმწიფო საწარმოთა საქმიანობის გამჭვირვალობა. აუცილებელია, ამ კუთხით, სახელმწიფოს გააქტიურება და, კომპანიების მხრიდან, სტანდარტების შესაბამისი ანგარიშების წარმოდგენა. სახელმწიფო საწარმოთა მართვის გამჭვირვალობის მაღალი სტანდარტები ატარებს არა მხოლოდ ანტიკორუფციული ბერკეტის ფუნქციას, არამედ მნიშვნელოვანი სოციალური და ეკონომიკური გავლენიდან გამომდინარე, პირდაპირ კავშირშია, მოსახლეობის მხრიდან, ნდობის ხარისხთან. დღეისათვის არ არსებობს ერთიანი მიდგომა ინფორმაციის გაცემის მხრივ, თუმცა საერთაშორისო პრაქტიკაზე დაყრდნობით შესაძლებელია ითქვას, რომ საწარმოთა მართვასთან დაკავშირებული რისკების პრევენციის საუკეთესო საშუალება, კომპანიების მხრიდან, მეტი ღიაობა და ინფორმაციის პროაქტიული გამოქვეყნებაა. საქართველოში მსხვილი სახელმწიფო საწარმოთა მხოლოდ მცირე ნაწილი განათავსებს საკუთარ ყოველწლიურ ანგარიშგებებს და გასცემს ინფორმაციას მათი საქმიანობის შესახებ, დანარჩენი კომპანიები, განსაკუთრებით კი დაბალი ბრუნვის მქონენი, ასაჯაროვებენ მხოლოდ მინიმალური მოცულობის ინფორმაციას, ან საერთოდ უარს ამბობენ მათ გამოქვეყნებაზე.

სიტუაციიდან გაუმჯობესების მიზნით გადადგმული პირველი ქმედითი ნაბიჯი იქნებოდა საწარმოთა მართვის ცენტრალიზებულ მოდელზე გადასვლა, რომლის საშუალებითაც ყველა საწარმო დაექვემდებარება ერთ ხედვასა და პოლიტიკას, კონტროლი გახდება შედარებით სწრაფი და გამჭვირვალე, მოხდება კვალიფიციური კადრების ერთ სისტემაში თავმოყრა.

მომდევნო ეტაპზე, სახელმწიფოს საწარმოთა ეფექტიანად სამართავად, შემუშავებული უნდა ჰქონდეს შესაბამისი კანონმდებლობა, სადაც დეტალურად იქნება გაწერილი საწარმოთა საქმიანობის ყველა დონეზე მათი მარეგულირებელი კანონები. ვფიქრობ, ეს პროცესი არ მოითხოვს რაიმე განსაკუთრებულ ძალისხმევასა და დანაკარგებს, რადგანაც სახელმწიფო საწარმოთა მართვის საკითხები მსოფლიოს ქვეყნების ეკონომიკისთვის უკვე აღარ წარმოადგენს ახალ გამოწვევას. პრაქტიკაში

დაგროვებული მრავალი სამეცნიერო კვლევის, უცხოური გამოცდილების საფუძველზე შესაძლებელი იქნებოდა ქართულ ეკონომიკაზე მორგებული კანონების შემოღება.

საწარმოთა ეფექტიან მართვაში სახელმწიფოს როლი უნდა განვიხილოთ მაღალკვალიფიციური მენეჯერების როლის თანადროულად. სრულყოფილი კანონმდებლობისა და რეგულაციების პირობებშიც კი, საქმიანობის შედეგები ვერ იქნება მომგებიანი, თუ საწარმოს ეყოლება არაკვალიფიციური კადრებით დაკომპლექტებული ორგანიზაციული სტრუქტურა. კომპანიებმა უნდა შემოიღონ თავიანთი სპეციფიკის შესაბამისი პროფესიონალიზმის კრიტერიუმები, რის საფუძველზეც მოხდება უმაღლესი მენეჯმენტის შერჩევა. აქ დეტალურად უნდა იყოს გაწერილი როგორც შერჩევის, აგრეთვე დათხოვნის კრიტერიუმები.

პირველ რიგში, აქ ყურადღება უნდა გამახვილდეს დირექტორთა/სამეთვალყურეო საბჭოებზე, იმაზე, თუ რამდენად კვალიფიციური და კომპეტენტური დირექტორებით არის საბჭო დაკომპლექტებული, შეუძლია თუ არა მათ ერთობლივ საქმიანობას კომპანიის ოპერაციულ და ფინანსურ მაჩვენებლებზე დადებითი გავლენის მოხდენა. შემდგომში სწორედ ისინი არიან კვალიფიციური მენეჯმენტის დანიშვნასა და შენარჩუნებაზე პასუხისმგებელი. მიუხედავად იმისა, რომ ეს პრაქტიკა სახელმწიფოთა დიდ ნაწილში კვლავაც არაა დანერგილი, მან უკვე აჩვენა თავისი ეფექტური შედეგები. კერძოდ კი- კვალიფიციური საბჭოები აძლიერებენ მენეჯმენტზე ზედამხედველობის ფუნქციას და უზრუნველყოფენ აღმასრულებელი მენეჯერის ანგარიშმალდებულებას საბჭოსა და არა მთავრობის წინაშე, რითაც კიდევ უფრო მცირდება მთავრობის ოპერაციული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში ჩარევის რისკი, რაც შეგვიძლია საწარმოს მართვაში დადებით მომენტად მივიჩნიოთ.

კვალიფიციურ მენეჯერებს კომპანიის მართვაში აკისრიათ სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი ფუნქციები, კერძოდ კი ისინი შეიმუშავენ საკადრო პოლიტიკას, აკომპლექტებენ საწარმოს მომუშავეებით, ამტკიცებენ ახალ პროექტებს, აკონტროლებენ მიღწეულ შედეგებს. განსაკუთრებით დიდი როლი ენიჭება მომსახურების მართვას. როგორც ვიცით, სახელმწიფო საწარმოების საქმიანობაში ამოსავალი წერტილი, განსხვავებით კერძო სექტორისა, არ არის ფინანსური მაჩვენებლები, არამედ საზოგადოებრივი სარგებელი. იმ შემთხვევაში, თუ კომპანიას არ შეუძლია მასზე

დაკისრებული მოვალეობების შესრულება, კარგავს საზოგადოების ნდობას, ხდება ზარალიანი, რომლის შენახვისთვისაც სახელმწიფო ბიუჯეტიდან გაიხარჯება დიდი ოდენობის თანხები. ამ დროს უმჯობესი იქნება მის მაგივრად ბაზარზე კერძო ფირმის შემოსვლა, თუმცა აღსანიშნავია, რომ სახელმწიფო საწარმოებს შეუძლიათ მომსახურების ხარისხის ამაღლების საფუძველზე, საკმაოდ დადებითი შედეგები მიიღონ. ამ მოსაზრებას ამყარებს, მაგალითად „თბილისის სატრანსპორტო კომპანიის“ ანგარიშგებების შესწავლა, სადაც თვალნათლივ ჩანს სატრანსპორტო მომსახურებაზე მოთხოვნის მკვეთრი ზრდა, მისი დისპეტჩერიზაციის შემდგომ.

და ბოლოს, მას შემდეგ, რაც საწარმოთა მენეჯერები საქმიანობას წარმართავენ სრულყოფილი კანონმდებლობის ჩარჩოებში, გახდიან ამ პროცესს გამჭვირვალეს, მარეგულირებელ ორგანოებს უკვე შეეძლებათ არსებული ნაკლოვანებების შემჩნევა და მათი დროული აღმოფხვრა შესაბამისი ქმედითი ღონისძიებების გატარების გზით. საბოლოოდ კი მივიღებთ სახელმწიფო საწარმოთა იმ მინიმალურ ოდენობას, რომელთაც საქმიანობის ეფექტურად წარმართვა და საზოგადოებისათვის სარგებლის მოტანა შეეძლებათ დიდი დანაკარგებისა და ხარჯების გარეშე.

გამოყენებული მასალები:

- ✓ ბახტაძე ლ.; გარდამავალი ხანის ეკონომიკა ; თბილისი 2006 წელი.
- ✓ პავლიაშვილი ს.; სახელმწიფო საწარმოთა მართვის სრულყოფისათვის. ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“ 2010 წელი.
- ✓ ხარაბაძე ე., საბაური ლ., სრესელი ნ., კვატაშიძე ნ., ჯიქია მ.; შპს „თბილისის სატრანსპორტო კომპანიის“ ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესების რეზერვები; თბილისი 2016.
- ✓ ეფექტიანობის აუდიტის ანგარიში;სახელმწიფო აუდიტის სამსახური.
- ✓ თბილისის სატრანსპორტო კომპანია; წლიური ანგარიში; 2013 წელი.
- ✓ კორუფციასთან ბრძოლა სახელმწიფო დანახარჯების გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების გაზრდის გზით; საია.
- ✓ საქართველოს სახელმწიფო საწარმოები: გამჭვირვალება, ანგარიშვალდებულება და კორუფციის პრევენცია; საერთაშორისო გამჭვირვალობა-საქართველო; 2016 წელი.
- ✓ სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული საწარმოების მართვა, გამჭვირვალობა და ანგარიშვალდებულება საქართველოში. საია; IDFI; 2016 წელი.
- ✓ სახელმწიფო საწარმოები საქართველოში და მათი ეფექტიანობა, სოფლის მეურნეობის დარგის ანალიზი; IDFI, გადასახადის გადახდელთა კავშირი; 2014 წელი.
- ✓ სახელმწიფო საწარმოების მართვისა და განკარგვის ეფექტიანობის აუდიტი; 2015 წელი.
- ✓ Kwame Sundaram J.; Demonizing state-owned enterprises.
- ✓ Lin Yifu J.; New paradigm for interpreting the Chinese economy; 2014.
- ✓ M.Shirley M. (July 1983). Managing State-Owned Enterprises.
- ✓ Narmania D.; Efficient Management of Municipal Enterprises.
- ✓ Comparative Report on Corporate Governance on State Owned Enterprises; OECD; 2006.
- ✓ Georgian Railway; Annual Report 2018.
- ✓ In-Depth Guide to Public Company Auditing: The Financial Statement Audit (2011), The Center for Audit Quality, Washington DC.
- ✓ Policy of Corporate Governance on State Owned. The Government of the Republic of Slovenia.
- ✓ State-Owned Enterprises Catalysts for public value creation?; Pwc ; 2015.
- ✓ The Corporate Governance of Commercial State Owned Enterprises of Ireland, Dublin 2009.
- ✓ The Importance of the Corporate Governance in State Owned. Sodali and Governance Consultants S.A.

- ✓ http://ttc.com.ge/index.php?lang_id=GEO&sec_id=62.
- ✓ <http://www.fund.ge/who-we-are>
- ✓ <http://www.gse.com.ge/chvens-shesakheb/ras-vsakmianobt>.
- ✓ <https://www.pilgrimgroup.com/news.php?id=140>.
- ✓ <http://www.railway.ge/mtavari-gverdi/chvens-shesakheb/>