

საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია



# საჯარო-პირმო პარტნიორობა



# საჯარო-კერძო პარტნიორობა

კვირე სმითი

თბილისი  
2015

კვლევა განხორციელდა საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაციის მიერ პროექტის - “ანგარიშვალდებული და გამჭვირვალე მმართველობის ხელშეწყობა საქართველოში” - ფარგლებში, “ღია საზოგადოების ფონდების” (OSF) ფინანსური მხარდაჭერით.

გამოცემაზე პასუხისმგებელია საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია და მისი შინაარსი არ გამოხატავს დონორის ოფიციალურ პოზიციას.



**ავტორი: კეკელიძე რ. სემიონი**

**რედაქტორი: ხათუნა ყვირაღაშვილი**

**ტექ. რედაქტორი: ირაკლი სპანიძე**

**გამოცემაზე პასუხისმგებელი: თამარ გვარამაძე  
სულხან სალაძე**

---

აიწყო და დაკაბადონდა  
საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაციაში.  
ჯ. კახიძის ქ. 15 თბილისი 0102 საქართველო  
(+995 32) 295 23 53, 293 61 01  
ვებ-გვერდი: [www.gyla.ge](http://www.gyla.ge)  
ელ-ფოსტა: [gyla@gyla.ge](mailto:gyla@gyla.ge)

აკრძალულია აქ მოყვანილი მასალების გადაბეჭდვა, გამრავლება ან გავრცელება კომერციული მიზნით, ასოციაციის წერილობითი ნებართვის გარეშე

## ს ა რ ჩ ე ვ ი

1. საჯარო-კერძო პარტნიორობის განსაზღვრება .....	5
1.1. შესავალი .....	5
1.2. სტრუქტურები .....	6
1.3. მოქნილობა .....	9
1.4. სექტორები .....	10
1.5. შემოსავლის წყარო: მომხმარებელი/მთავრობა .....	11
2. საჯარო-კერძო პარტნიორობის სტრუქტურების უპირატესობები .....	12
2.1. ფინანსური .....	12
2.2. ზიარი რისკი .....	12
2.3. მეტი საიმედოობა .....	13
2.4. სახსრების ეფექტური ხარჯვა .....	14
2.5. მომსახურების დაჩქარებული მიღება .....	14
2.6. უცხოური ინვესტიციების მოზიდვის ხელშეწყობა .....	15
2.7. საერთაშორისო დაფინანსების ხელმისაწვდომობა .....	16
2.8. საერთაშორისო გამოცდილების ხელმისაწვდომობა ....	16
3. მთავრობის მიერ საჯარო-კერძო პარტნიორობის პროექტების ზედამხედველობა .....	17
3.1. საჯარო-კერძო პარტნიორობის განყოფილება .....	17
4. სახელშეკრულებო ჩარჩო .....	20
4.1. უპირატესობები .....	20
4.2. უარყოფითი მხარეები .....	21
4.3. გაერო/გაეროს ინდუსტრიული განვითარების ორგანიზაცია/გაეროს კომისია/საერთაშორისო საეაჭრო სამართლის კომისია .....	22
4.4. გაერთიანებული სამეფოს მთავრობა .....	27

5. მამოძრავებელი ფაქტორები .....	28
5.1. ინფრასტრუქტურის საჭიროება .....	28
5.2. არსებული ინფრასტრუქტურა .....	29
5.3. ხარისხი .....	29
5.4. ფოკუსი .....	30
5.5. თანამედროვე მოთხოვნები .....	30
5.6. ცვლილებები .....	31
5.7. გაზრდილი მოლოდინები .....	31
5.8. მთავრობის საჭიროებები .....	32
6. ფინანსირება .....	34
6.1. ინფრასტრუქტურული ხარჯები .....	34
6.2. საჭიროებები ვს ფინანსური რესურსები .....	34
6.3. ხარჯები .....	35
6.4. ფულადი ნაკადები .....	39
7. ცოდნის გადაცემა .....	40
7.1. მიღებული გამოცდილება .....	40
7.2. მტკივნეული გამოცდილება .....	43
8. მთავრობის წვლილი .....	45
8.1. სერიოზული მიზნები .....	45
8.2. კოორდინირება / ცენტრალიზებული ცოდნა .....	47
8.3. კორპორაციული მართვა .....	48
8.4. რეპუტაცია/ მიღწევები .....	48

წინამდებარე ნაშრომი მოკლედ მიმოიხილავს საჯარო-კერძო პარტნიორობას, მის უპირატესობებს, შექმნისა და მართვის წესებს, რატომ არის ასეთი პარტნიორობა საჭირო და როგორ ხდება მისი დაფუძნება. ნაშრომი აგრეთვე ეხება სხვადასხვა ქვეყანაში არსებულ პრაქტიკას, მაგრამ არ მოიცავს ამომწურავ ინფორმაციას რომელიმე კონკრეტული ასპექტის შესახებ. თუმცა, საჭიროების შემთხვევაში, შესაძლებელია საჯარო-კერძო პარტნიორობის თაობაზე უფრო ამომწურავი დოკუმენტის შედგენა.

## **1. საჯარო-კერძო პარტნიორობის განსაზღვრება**

### **1.1. შესავალი**

ბოლო 20 წლის განმავლობაში საჯარო-კერძო პარტნიორობა სულ უფრო მეტი მნიშვნელობას იძენს სხვადასხვა სახის სოციალური, ეკონომიკური თუ ინფრასტრუქტურული პროექტების განსახორციელებლად და დასაფინანსებლად. ასეთ ფორმატში თანამშრომლობა არა მხოლოდ დისკუსიების მზარდი ინტერესის საგანს წარმოადგენს, არამედ, რაც უფრო მნიშვნელოვანია, მსგავსი პარტნიორობის ფარგლებში, მსოფლიოს მასშტაბით, სულ უფრო და უფრო მეტი პროექტი ფინანსდება. თუმცა, აღნიშნული პროცესი დროებით შეაფერხა ბოლოდროინდელმა გლობალურმა ეკონომიკურმა რეცესიამ.

ისეთ ქვეყნებში, როგორცაა გაერთიანებული სამეფო, საჯარო-კერძო პარტნიორობას მრავალი წელია იყენებენ და სულ უფრო აქტიურად. შედეგად, ასეთი პროექტების რაოდენობა დღითიდღე იზრდება. ბოლო პერიოდში, საჯარო-კერძო პარტნიორობის აქტიურ მომხმარებლებად იქცნენ ისეთი ქვეყნები, როგორებიც არიან ინდოეთი და ავსტრალია, ხოლო არაერთ ქვეყანაში აღნიშნული პრაქტიკა ცოტა ხნის წინ დაინერგა და მისი გამოყენება პირველად ხდება. ეს განსაკუთრებით ეხება ქვეყნებს სწრაფად მზარდი ეკონომიკით. მაგალითად, ბოლო ოცი წელია საჯარო-კერძო პარტნიორობის პრაქტიკა გამოიყენება ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებში, მაშინ როდესაც სუბსაჰარულ აფრიკაში მისი დანერგვა ახლა მიმდინარეობს.

## ისტორიული მიმოხილვა

საჯარო-კერძო პარტნიორობა, ფართო გაგებით, სიახლეს არ წარმოადგენს. თუმცა, თავად ტერმინი ცოტა ხნის წინ დამკვიდრდა. საჯარო-კერძო პარტნიორობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია კონცესიური ხელშეკრულება, ხოლო კონცესიური ურთიერთობები გარკვეული სახით უკვე არსებობდა შუა საუკუნეებში.

მე-19 საუკუნეში გაერთიანებულ სამეფოში ინდუსტრიული რევოლუციის დროს ტრანსპორტისა და საჯარო მომსახურების სექტორში მნიშვნელოვანი ინფრასტრუქტურული პროექტების დიდი ნაწილი სწორედ კერძო ინვესტიციებით განხორციელდა.

შესაძლებელია ითქვას, რომ საჯარო სექტორის სამუშაოების კერძო სექტორის სახსრებით დაფინანსების ფართოდ გამოყენების პრაქტიკა დაიწყო გაერთიანებულ სამეფოში 1992 წელს, „კერძო საფინანსო ინიციატივის“ ფარგლებში. დღესდღეობით საჯარო და კერძო სექტორს შორის თანამშრომლობის აღნიშნულ ფორმატს სულ უფრო და უფრო მეტი ქვეყნისთვის მოაქვს სარგებელი, რომლებიც გაერთიანებული სამეფოსა და სხვა ქვეყნების წარმატებულ მაგალითს მისდევენ.

## 1.2. სტრუქტურები

ფრაზა „საჯარო-კერძო პარტნიორობა“ ზოგადი ტერმინია, რომელიც სხვადასხვა სახის ბევრ სტრუქტურას აერთიანებს. ზოგიერთი მათგანი საჯარო-კერძო პარტნიორობის ძირითად ასპექტებს შეიცავს, ზოგი კი – მხოლოდ რამდენიმეს. დამაბნეველია ისიც, რომ საჯარო-კერძო პარტნიორობის სინონიმად ხშირად იხმარება ტერმინები: „მშენებლობა-ექსპლუატაცია-ტრანსფერი“, „მშენებლობა-ექსპლუატაცია-ფლობა-ტრანსფერი“, „მშენებლობა-ფლობა-ექსპლუატაცია“, „დიზაინი-მშენებლობა-დაფინანსება-ექსპლუატაცია“, კონცესია და სხვა. ჩვენ განვიხილავთ საჯარო-კერძო პარტნიორობის სხვადასხვა სტრუქტურიდან ყველაზე გავრცელებულს.

ზოგადად, საჯარო-კერძო პარტნიორობა გულისხმობს საჯარო და კერძო სექტორებს შორის გრძელვადიან თანამშრომლობას იურიდიული კონტრაქტის საფუძველზე. კონტრაქტს, ხშირ შემთხვევაში, „საპროექტო შეთანხმება“ ჰქვია. პარტნიორო-

ბის ფარგლებში ხდება კერძო სექტორის ფულადი სახსრებისა და გამოცდილების გამოყენება საჯარო ინფრასტრუქტურისა თუ მომსახურების პროექტების განსახორციელებლად, რასაც მრავალი სხვა სარგებელიც მოაქვს. პროექტის შედგენასთან, მშენებლობასთან, ექსპლუატაციასა და დაფინანსებასთან დაკავშირებული რისკების ძირითად ნაწილს პროექტის პარტნიორი კერძო კომპანია ან კონსორციუმი იღებს საკუთარ თავზე, ხოლო მთავრობა იტოვებს იმ რისკებისა და პასუხისმგებლობების ტვირთს, რომელთა მოგვარებაც მთავრობის დონეზე უკეთესად არის შესაძლებელი. ხშირ შემთხვევაში, კერძო სექტორს წარმოადგენს სამშენებლო და საექსპლუატაციო კომპანიების კონსორციუმი, თავიანთ მსესხებლებსა და ინვესტორებთან ერთად.

როგორც წესი, კერძო სექტორის კონტრიბუციას, დაფინანსების ძირითად ნაწილთან ერთად, წარმოადგენს ექსპერტიზა, ტექნიკური ცოდნა, ეფექტურობა, მსგავსი პროექტების განხორციელებით მიღებული გამოცდილება და სხვა პრაქტიკული სარგებელი, ხოლო საჯარო სექტორისას — გარკვეული აქტივები (მაგ. არსებული გასაახლებელი ობიექტი ან მინა ახალი პროექტისათვის), სუბსიდიები ან საგადასახადო შეღავათები. უმეტეს შემთხვევაში, კონტრაქტის ხანგრძლივობასა და შემოსავლის ნაკადს განსაზღვრავს პროექტი და გამოყენებული სტრუქტურა.

საჯარო-კერძო პარტნიორობის ძირითადი პრინციპებია:

- მომსახურების მიწოდება აქტივების მეშვეობით;
- რისკების ეფექტური გადანაწილება;
- გადახდების განხორციელება მიღწეული გაზომვადი შედეგების შესაბამისად;
- ფულადი სახსრების ეფექტური ხარჯვა;
- გადასახდელი თანხა ნაწილდება კონტრაქტის სრულ ხანგრძლივობაზე.

ქვემოთ დეტალურად განვიხილავთ საჯარო-კერძო პარტნიორობის აღნიშნულ ასპექტებს.

### 1.2.1. აუტოსრსინგი

საჯარო და კერძო სექტორებს შორის თანამშრომლობის ყველაზე მარტივ ფორმას წარმოადგენს გარკვეული მომსახ-



ურებების აუტოსორსინგი, ანუ საქმიანობის გარკვეული სფეროების გადაცემა კონტრაქტის საფუძველზე, რაც ხორციელდება მარტივი კომერციული კონტრაქტის საშუალებით. აღნიშნული კონტრაქტის საფუძველზე კერძო კომპანია ახდენს გარკვეული საჯარო მომსახურების მიწოდებას მხარეებს შორის წინასწარ შეთანხმებული ფასის სანაცვლოდ. ასეთ შემთხვევაში, კერძო სექტორი საკუთარ თავზე იღებს რისკების ძირითად ნაწილს, თუმცა, არ უზრუნველყოფს პროექტის დაფინანსებას. კონტრაქტის ეს სახეობა საჯარო-კერძო პარტნიორობის განსაზღვრების განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენს.

### **1.2.2. ერთობლივი საწარმოები**

როგორც ნებისმიერი სხვა ერთობლივი საწარმოს შემთხვევაში, კონტრაქტი იდება ორ ან მეტ მხარეს შორის. ერთ-ერთი მათგანი ავტორიზებული სახელმწიფო ორგანოა, რომელიც კერძო სექტორთან ერთიანდება კონკრეტული საწარმოს შექმნის მიზნით. აღნიშნულის ფარგლებში, ხშირად აქვს ადგილი კონკრეტული მიზნის მქონე ერთობლივი კომპანიის დაარსებას, ხოლო დაფინანსებასა და ექსპლუატაციასთან დაკავშირებული რისკები ნაწილდება მხარეებს შორის.

მიუხედავად იმისა, რომ ხსენებული სტრუქტურა საჯარო-კერძო პარტნიორობის ერთ-ერთ სახეობას წარმოადგენს, ხშირად იგი ასეთი პარტნიორობის ძირითად მოთხოვნებს არ აკმაყოფილებს და, შესაბამისად, წინამდებარე ნაშრომის ფარგლებს სცდება. საჯარო-კერძო პარტნიორობა, ზოგ შემთხვევაში, წარმოებს ერთობლივი საწარმოს სახით, თუმცა, ერთობლივი საწარმოების უმრავლესობა, უბრალოდ, საწარმოების გაერთიანებას წარმოადგენს და საჯარო-კერძო პარტნიორობას არ უკავშირდება.

### **1.2.3. მშენებლობა-ექსპლუატაცია-ტრანსფერი/ მშენებლობა-ფლობა-ექსპლუატაცია-ტრანსფერი**

მშენებლობა-ექსპლუატაცია-ტრანსფერისა და მშენებლობა-ფლობა-ექსპლუატაცია-ტრანსფერის ტექნოლოგიები მრავალი წელია პროექტების შესაძგენად გამოიყენება და საჯარო-კერძო პარტნიორობის ყველაზე გავრცელებულ საფუძველებს წარმოადგენს. აღნიშნულის ფარგლებში, პროექტის გან-

ვითარება, მათ შორის დაფინანსება, დიზაინი, მშენებლობა და ექსპლუატაცია გარკვეული ვადით, ძირითადად, კერძო სექტორის პასუხისმგებლობას განეკუთვნება. ექსპლუატაციის ვადის ხანგრძლივობა შესაძლოა 25-30 წელსაც აღწევდეს. აღნიშნული ვადის გასვლის შემდგომ პროექტი უკან გადაეცემა საჯარო სექტორს.

ხსენებული პრაქტიკის აღსანიშნავად, ხშირად გამოიყენება დიზაინი-მშენებლობა-დაფინანსება-ექსპლუატაცია, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც საქმე ეხება მაგისტრალებთან დაკავშირებულ პროექტებს. იგი გარკვეული თვალსაზრისით, მშენებლობა-ფლობა-ექსპლუატაცია-ტრანსფერის ვარიაციას წარმოადგენს.

#### **1.2.4. მშენებლობა-ფლობა-ექსპლუატაცია**

აღნიშნული კატეგორიის პროექტები იმ პროექტების მსგავსია, რომლებიც კატეგორია მშენებლობა-ფლობა-ექსპლუატაცია-ტრანსფერში ერთიანდება, ერთი განსხვავებით — არ ხდება პროექტების უკან გადაცემა სახელმწიფო სექტორის მფლობელობაში. შესაბამისად, აქტივები რჩება კერძო სექტორის საკუთრებაში. ამ ტიპის პროექტები აღიქმება კერძო სექტორის პროექტებად, რომელსაც სახელმწიფო, კონტრაქტის საფუძველზე, ზედამხედველობას უწევს.

#### **1.3. მოქნილობა**

საჯარო-კერძო პარტნიორობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი დამახასიათებელი თვისებაა მოქნილობა იურიდიული და ფინანსური სტრუქტურის ორგანიზების კუთხით, რაც მოცემული პროექტისათვის ყველაზე ეფექტური სტრუქტურის შერჩევის საშუალებას იძლევა, სხვადასხვა ვარიაციის მოსინჯვის გზით. როგორც აღვნიშნეთ, კერძო-საჯარო პარტნიორობა სხვადასხვა სტრუქტურასა და ტექნიკას აერთიანებს და, ამ კუთხით, პროექტის პარტნიორებს თითქმის უსაზღვრო არჩევანს სთავაზობს.

ზოგიერთი სტრუქტურა მარტივი აუტოსონინგისა თუ ერთობლივი საწარმოს შეთანხმებების მსგავსია, ხოლო ზოგიერთი მათგანი, მაგალითად, მშენებლობა-ექსპლუატაცია-მფლობელობა სრულ პრივატიზაციასთან არის ახლოს. სტრუქტურის

სახეობა დამოკიდებულია მოცემულ პროექტზე და იმაზე, თუ რა რაოდენობის რისკი სურს იტვირთოს თითოეულმა პარტნიორმა, აგრეთვე, სახელმწიფოს მიერ საჯარო-კერძო პარტნიორობაში შესვლის მიზეზებზე; ასევე იმაზე, თუ რამდენი მსგავსი პროექტი განხორციელდა მოცემულ ქვეყანასა თუ სექტორში (ასეთის არსებობის შემთხვევაში), რა დროსაც პროექტის განხორციელება წარსული გამოცდილების გამოყენებით მოხდება.

რეალისტური მოლოდინებისა და ღია აზროვნების მიდგომის წყალობით, ხშირ შემთხვევაში, საჯარო-კერძო პარტნიორობის საშუალებით ხორციელდება ისეთი პროექტები, რომელთა განხორციელებაც აღნიშნული პარტნიორობის გარეშე შეუძლებელი იქნებოდა. მნიშვნელოვანია, აგრეთვე აღინიშნოს, რომ საჯარო-კერძო პარტნიორობის სტრუქტურის გამოყენება პროექტის განხორციელების ან გაუმჯობესების გარანტიას არ წარმოადგენს.

#### **1.4. სექტორები**

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, საჯარო-კერძო პარტნიორობა სხვადასხვა საშუალებას აერთიანებს და პროექტის განხორციელების მოქნილ გზას წარმოადგენს. სწორედ ამიტომ, პარტნიორობის აღნიშნული ფორმა ეკონომიკის სხვადასხვა სექტორში თითქმის შეუზღუდავად გამოიყენება.

ამასთან, არსებობს სექტორები, სადაც საჯარო-კერძო პარტნიორობა უფრო ადვილად ინერგება, აგრეთვე – სექტორები, რომლებიც სხვა სექტორებზე მეტად პრიორიტეტულია. შესაბამისად, პრაქტიკულად ყველა ქვეყანაში რიგი სექტორების ათვისება ხდება პირველ ეტაპზე, ნაწილის კი – გარკვეული დროის შემდეგ. ეს დამოკიდებულია სექტორის შესაბამისი პროექტების „მამოძრავებელ ძალებზე“, რომლებსაც დეტალურად ქვემოთ განვიხილავთ.

ზოგადად, საჯარო-კერძო პარტნიორობით, პირველ რიგში, ტრანსპორტისა და მუნიციპალური ინფრასტრუქტურის სექტორები სარგებლობენ, კერძოდ, პროექტები, რომლებიც უკავშირდება:

- გზატკეცილებს;
- ხიდებს;

- აეროპორტებს;
- წყალს/ნარჩენი წყლის გადამამუშავებელ ქარხნებს;
- ენერჯიას.

საჯარო-კერძო პარტნიორობა აგრეთვე გამოიყენება შემდეგ სოციალურ პროექტებში:

- საავადმყოფოები;
- სკოლები;
- პენიტენციური დაწესებულებები.

ის, თუ ეკონომიკის რომელ სექტორებში მოხდება საჯარო-კერძო პარტნიორობის დანერგვა, პირველ რიგში, დამოკიდებულია კონკრეტულ ქვეყანაში არსებულ ინდივიდუალურ პირობებზე.

მნიშვნელოვანია იმ სექტორებისა და პროექტების მასშტაბები, რომლებიც საჯარო-კერძო პარტნიორობის განვითარებაში მონაწილე როლს თამაშობენ. კერძოდ, ყველა დაინტერესებული მხარისათვის გაცილებით მარტივი იქნება უფრო მცირე ზომისა და, პოლიტიკური თვალსაზრისით, ნაკლებად სენსიტიური პროექტებით დაწყება, რათა უფრო კომპლექსურ პროექტებზე გადასვლამდე მოხდეს გამოყენებული დისციპლინების შესახებ ცნობიერების ამაღლება.

### **1.5. შემოსავლის წყარო: მომხმარებელი/მთავრობა**

საჯარო-კერძო პარტნიორობის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ასპექტს წარმოადგენს შემოსავლის წყარო პარტნიორი კერძო სექტორისათვის. საჯარო-კერძო პარტნიორობის კონცეფცია ითვალისწინებს როგორც პროექტებს, სადაც შემოსავლის წყაროა მთავრობა, რეგულარული ან მოწოდებული მომსახურების/საქონლის შესაბამისი გადახდების სახით, ასევე კონცესიებს, სადაც შემოსავლის ძირითადი წყარო მომხმარებელია, რომელიც კერძო სექტორის მიერ დაწესებულ საფასურს იხდის. პროექტის შემოსავლის წყაროს შესაძლოა წარმოადგენდეს მხოლოდ მომხმარებელი ან მხოლოდ მთავრობა, ანდა – ორივე ერთად, რაც დამოკიდებულია პროექტის სახეობასა და მხარეებს შორის გაფორმებულ კონტრაქტზე.

## **2. საჯარო-კერძო პარტნიორობის სტრუქტურების უპირატესობები**

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, საჯარო-კერძო პარტნიორობა სხვადასხვა სტრუქტურას აერთიანებს, რომელთა გამოყენება საკმაოდ მოსახერხებელია, რის გამოც ეკონომიკის არაერთ სექტორში განსახორციელებელი პროექტებისათვის იგი იდეალურ მოდელს წარმოადგენს. რა რეალური სარგებელი მოაქვს საჯარო-კერძო პარტნიორობას და რა განაპირობებს მის ეფექტურობას? ქვემოთ განხილულია პარტნიორობის რამდენიმე ძირითადი უპირატესობა.

### **2.1. ფინანსური**

პარტნიორობის მთავარი უპირატესობა მისი ფინანსური ან, უფრო ზუსტად, საბიუჯეტო მხარეა, რომელსაც დეტალურად მოგვიანებით განვიხილავთ. ზოგადად კი, საჯარო-კერძო პარტნიორობა ისეთი პროექტების განხორციელების საშუალებას იძლევა, რომელთა იმპლემენტაცია შეუძლებელი იქნებოდა მწირი სამთავრობო რესურსების გამო. ის ფაქტი, რომ პროექტის განვითარებასთან დაკავშირებული ხარჯები საჯარო-კერძო პარტნიორობის სტრუქტურის გამოყენებით პროექტის ხანგრძლივობაზე გადანაწილებული, არა მხოლოდ პროექტების უფრო მალე დასრულებას განაპირობებს, არამედ მთავრობას ასევე თავიდან ააცილებს დიდ პროექტებთან დაკავშირებულ ფინანსურ გაურკვევლობას. ეს კი მთავრობას საშუალებას აძლევს, საკუთარი ფინანსური რესურსები უფრო ეფექტურად გამოიყენოს.

### **2.2. ზიარი რისკი**

საჯარო-კერძო პარტნიორობის სტრუქტურის ერთ-ერთ ძირითად პრინციპს წარმოადგენს რისკის ეფექტური განაწილება და გაზიარება. საჯარო-კერძო პარტნიორობის განვითარების ადრეულ ეტაპზე მთავრობამ, შესაძლოა, მარტივად მიიჩნიოს, რომ „რისკის გაზიარება“ კერძო სექტორზე რისკის მაქსიმალურად დიდი ნაწილის გადაცემას გულისხმობს, რაც შესაძლებელია, თუმცა – ნაკლებად ეფექტური. კერძო სექტორს შეუძლია, სრულად იტვირთოს რისკი, მაგრამ ამისათვის საჭირო იქნება პრემიუმის შეცვლა გარკვეული რისკების საკუთარ თავზე აღების და/ან დაზღვევის ასანაზღაურებლად.

რისკების ეფექტური გადანაწილება გულისხმობს კერძო სექტორის მიერ რისკის იმ ნაწილის საკუთარ თავზე აღებას, რომლის შეფასება თუ გაკონტროლება მას ყველაზე უკეთ შეუძლია, ხოლო მთავრობის მიერ – რისკის იმ ნაწილის საკუთარ თავზე აღებას, რომლის კონტროლიც მას ყველაზე უკეთ შეუძლია, ან რომელიც ერთმნიშვნელოვნად ექცევა მთავრობის ჩვეულებრივი საქმიანობის ფარგლებში.

როგორც წესი, კერძო სექტორი საკუთარ თავზე იღებს ფინანსური რისკების უმეტეს ნაწილს, როგორცაა მშენებლობასა და პროექტის დროულად დასრულებასთან დაკავშირებული რისკები, ასევე რისკები, რომლებიც შეეხება მოვლა-პატრონობას და მოთხოვნის კლებას შექმნილ პროდუქტთან მიმართებით.

მთავრობა, ძირითადად, საკუთარ თავზე იღებს რისკებს, რომლებიც უკავშირდება კანონმდებლობის ცვლილებას და საბიუჯეტო საკითხებს, აგრეთვე, პროდუქტზე მოთხოვნის გარკვეულ დონემდე კლებას, რაც პროექტის სახეობაზეა დამოკიდებული.

რისკის ეფექტური გადანაწილება ხელს უწყობს პროექტის ეფექტურად მართვასა და ხარჯების შემცირებას პროექტის სრული ხანგრძლივობის მანძილზე. იგი აგრეთვე მთავრობას იცავს არაერთი რისკისა და მოულოდნელი სამომავლო ხარჯისგან.

### **2.3. მეტი საიმედოობა**

რისკის ძირითადი ნაწილის კერძო სექტორზე გადანაწილება ხელს უწყობს მეტ საიმედოობას მთავრობის სასარგებლოდ. მეტი საიმედოობა, პირველ რიგში, უკავშირდება პროექტის ღირებულებას, ვინაიდან საჯარო-კერძო პარტნიორობა ემყარება კონტრაქტს, რომელშიც შესასრულებელი სამუშაოს ღირებულება წინასწარ არის განსაზღვრული. მიუხედავად იმისა, რომ წინასწარ განსაზღვრული კონტრაქტის ფარგლებში შესასრულებელი სამუშაოები, ერთი შეხედვით, საწყის ეტაპზე უფრო ძვირი ჯდება, მთავრობის მიერ განხორციელებული ინფრასტრუქტურის პროექტების უმრავლესობა, როგორც წესი, წინასწარ განსაზღვრულ ხანგრძლივობასა და ღირებულებას აჭარბებს. საბოლოოდ კი, გაცილებით მეტი ჯდება, რამაც შესაძლოა მთლიან პროექტს შეუქმნას საფრთხე.

დამტკიცებული ფაქტია, რომ როდესაც ობიექტის მშენებლობას აწარმოებს კონსორციუმი, რომელიც მის მოვლა-პატრონობაზე პასუხისმგებელი მომდევნო წლების განმავლობაში, მშენებლობის ხარისხი გაცილებით უკეთესია, ვიდრე ჩვეულებრივი სამშენებლო კონტრაქტის შემთხვევაში, ვინაიდან ხარისხიანი მშენებლობა კერძო სექტორს საშუალებას აძლევს, მოვლა-პატრონობის ხარჯები მინიმუმამდე დაიყვანოს და ობიექტის მოვლა-პატრონობასა და შეკეთებაში ნაკლები დრო და სახსრები დახარჯოს. შედეგად, მთავრობა იღებს ხარისხიან მომსახურებას დაბალ და წინასწარ განსაზღვრულ ფასად.

#### **2.4. სახსრების ეფექტური ხარჯვა**

საჯარო-კერძო პარტნიორობა უწყობს ხელს არა მხოლოდ მომსახურების წინასწარ განსაზღვრულ ფასად მიღებას, არამედ სახსრების ეფექტურად ხარჯვასაც, ვინაიდან კერძო სექტორთან თანამშრომლობა ზრდის პროდუქტიულობას და სხვა არაერთი სარგებელი მოაქვს. რისკების გადანაწილების მსგავსად, სახსრების ეფექტური ხარჯვა საჯარო-კერძო პარტნიორობის ერთ-ერთ ძირითად პრინციპს წარმოადგენს. ამ თემას უფრო დეტალურად მოგვიანებით განვიხილავთ.

#### **2.5. მომსახურების დაჩქარებული მიღება**

წინასწარ განსაზღვრული ღირებულების მქონე კონტრაქტის დროს მხარეების ინტერესში შედის ობიექტის დროულად ჩაბარება. აქედან გამომდინარე, საჯარო-კერძო პარტნიორობით განხორციელებული საჯარო სექტორის პროექტები იშვიათად აჭარბებს დადგენილ ხანგრძლივობას. გაერთიანებული სამეფოს ეროვნული აუდიტის სამსახურის მიერ 2014 წელს გამოქვეყნებული ანგარიშის თანახმად, მთავრობის მიერ განხორციელებული ფართომასშტაბიანი პროექტების 16% აჭარბებდა წინასწარ განსაზღვრულ ხანგრძლივობასა თუ ბიუჯეტს. ხშირად კერძო სექტორის წარმომადგენლები ობიექტის ექსპლუატაციისა და მოვლა-პატრონობისათვის ანაზღაურებას იღებენ მაშინვე, როგორც კი ობიექტის ექსპლუატაცია შესაძლებელი გახდება, რაც ერთგვარ სტიმულს წარმოადგენს ობიექტის დროულად ჩასაბარებლად. როგორც წესი, მთავრობის ინტერესში შედის, რომ ობიექტი საექსპლუატაციო მზადყოფნაში მო-

ვიდეს მაქსიმალურად მოკლე ვადაში. დეტალებს განსაზღვრავს მხარეებს შორის გაფორმებული კონტრაქტი.

უფრო მნიშვნელოვანია ის ფაქტი, რომ კერძო სექტორის ინვესტიციების გამოყენებით ხდება საჯარო სექტორის პროექტების დაფინანსება, რაც საჯარო სექტორს საშუალებას აძლევს, განახორციელოს უფრო მეტი პროექტი და უზრუნველყოს უფრო მეტი საჯარო მომსახურების მიწოდება დროის განსაზღვრულ პერიოდში, ვიდრე ეს შეზღუდული სახელმწიფო დაფინანსების ფარგლებში იქნებოდა შესაძლებელი.

ახალი საავტომობილო გზის 5 ან 10 წელიწადზე ადრე გაკეთებამ შესაძლოა გადამწყვეტი გავლენა იქონიოს ქვეყნის ეკონომიკაზე, რაც საჯარო სექტორის პროექტების განსახორციელებლად კერძო სექტორის გამოყენების ძირითად სარგებელს წარმოადგენს. თუმცა, მიღებული სარგებლის ზუსტად განსაზღვრა რთულია.

## **2.6. უცხოური ინვესტიციების მოზიდვის ხელშეწყობა**

მსოფლიოს მასშტაბით მთავრობები უცხოური ინვესტორების მოზიდვას ცდილობენ, ვინაიდან უცხოურ ინვესტიციებს აშკარა დადებითი გავლენა აქვს ქვეყნის ერთობლივ შიდა პროდუქტზე, სამუშაო ადგილებზე, გადასახადებსა და ეკონომიკის სხვადასხვა ასპექტზე. ძირითადი ინფრასტრუქტურული პროექტები დიდი ოდენობის ინვესტიციებს საჭიროებს, რაც უცხოური ინვესტიციების მოზიდვის იდეალურ შესაძლებლობას წარმოადგენს იმ შემთხვევაში, თუ კორპორატიული მმართველობის, საგადასახადო და სხვა საკითხები მისაღებია.

ზოგიერთი ქვეყნისათვის პრიორიტეტულია ხელსაყრელი საინვესტიციო კლიმატის უზრუნველყოფა, ხოლო ზოგიერთი ქვეყანა უცხოური პირდაპირი ინვესტიციების მისაზიდად სხვადასხვა სახის მასტიმულირებელ პირობებს აწესებს.

ზოგიერთი პროექტი შესაფერისია იმ სპეციალურ ეკონომიკურ ზონებში განხორციელებისათვის, რომლებიც პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოსაზიდად შეიქმნა.

უცხოური ინვესტიციების წახალისება საჯარო-კერძო პარტნიორობის პროექტებში ინვესტირებისათვის მაქსიმალურად ეფექტურ საშუალებას წარმოადგენს ქვეყანაში პოტენციური ინვესტორების მოსაზიდად.



## **2.7. საერთაშორისო დაფინანსების ხელმისაწვდომობა**

ნებისმიერი ქვეყნის ინტერესშია საერთაშორისო საფინანსო ბაზრებზე – როგორც კაპიტალის, ისე სესხის – ხელმისაწვდომობის ქონა. რთული და ფართომასშტაბიანი ფინანსური სტრუქტურის გათვალისწინებით, საჯარო-კერძო პარტნიორობის პროექტები მესაფერის პირობებში აღნიშნული ბაზრების გამოყენების იდეალურ შესაძლებლობას წარმოადგენს.

საერთაშორისო დაფინანსების მიზნობრივად გამოყენება ქვეყნისათვის კიდევ უფრო აადვილებს საერთაშორისო ფინანსურ ბაზრებზე არსებული რესურსების ხელმისაწვდომობას გაზრდილი ხანგრძლივობითა და დაბალი საპროცენტო განაკვეთით, თუმცა, ეს ყველაფერი, პირველ რიგში, ინდივიდუალურ პროექტზეა დამოკიდებული.

საერთაშორისო საფინანსო ბაზრებზე ხელმისაწვდომობისთვის საჯარო-კერძო პარტნიორობის სტრუქტურების გამოყენება ზრდის ქვეყნის პროფილს აღნიშნულ ბაზრებზე, ქვეყანას ეხმარება ბაზრების დამოუკიდებლად ათვისებაში და ხელს უწყობს დაბალი საპროცენტო განაკვეთით გრძელვადიანი სესხის მიღებაში.

## **2.8. საერთაშორისო გამოცდილების ხელმისაწვდომობა**

საჯარო-კერძო პარტნიორობა ქვეყანას საშუალებას აძლევს, ხელი მიუწვდებოდეს როგორც საერთაშორისო ფინანსურ ბაზრებზე არსებულ გამოცდილებაზე, ისე მშენებლობის, ხელშეკრულებების დადების, საინჟინრო ტექნოლოგიის, მოვლა-პატრონობისა და ექსპლუატაციის კუთხით არსებულ საერთაშორისო გამოცდილებაზე, ასევე, მსოფლიო დონის ინფრასტრუქტურის ან ნებისმიერი სხვა მნიშვნელოვანი პროექტის განხორციელებისა და ობიექტის ექსპლუატაციისთვის საჭირო ყველა მომსახურებაზე.

პროექტის განხორციელებაში, კონტრაქტორების გარდა, მონაწილეობენ გამოცდილი ბანკირები, ბუღალტრები, კონსულტანტები და სხვა პროფესიონალები. მათთან თანამშრომლობით მთავრობა მნიშვნელოვან საერთაშორისო გამოცდილებას იძენს, რომლის გამოყენებასა და გაზიარებას სამომავლოდ შეძლებს.

### **3. მთავრობის მიერ საჯარო-კერძო პარტნიორობის პროექტების ზედამხედველობა**

#### **3.1. საჯარო -კერძო პარტნიორობის განყოფილება**

ქვეყნების უმრავლესობაში მოქმედებს სპეციალური საჯარო-კერძო პარტნიორობის განყოფილება, რომელიც ახორციელებს პროექტების ზედამხედველობას. თუმცა, მნიშვნელოვნად განსხვავდება ამ განყოფილებების ფუნქციები და მდებარეობა. აღნიშნული კი საჯარო-კერძო პარტნიორობის პროექტების საბოლოო წარმატების განმსაზღვრელ კრიტიკულ ფაქტორს წარმოადგენს.

სპეციალური განყოფილების საჭიროებას განაპირობებს ის ფაქტორი, რომ შესაბამისი უნარ-ჩვევები, ტრადიციულად, განეკუთვნება კერძო სექტორს და არა საჯარო სექტორს. საჯარო-კერძო პარტნიორობის პროექტის განსახორციელებლად მთავრობას ესაჭიროება შესაბამისი უნარ-ჩვევები, რათა პროექტის შედგენა და რისკების განაწილება კერძო სექტორისათვის მიმზიდველი ფორმით მოხდეს. მთავრობას აგრეთვე ესაჭიროება კონტრაქტის მართვის გამოცდილება პროექტის სხვადასხვა ასპექტის საზედამხედველოდ. „მსოფლიო ბანკის“ მიერ საერთაშორისო პრაქტიკის ანალიზმა ცხადყო, რომ მოწოდებული მომსახურების სახეობები შესაძლოა მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდეს და მოიცავდეს ყველაფერს – ძირითადი ფუნქციებიდან დაწყებული, თითქმის მთლიანი როლის ჩათვლით.

საჯარო-კერძო პარტნიორობის განყოფილება თითქმის ყველა ქვეყანაში მთავრობის სხვა უწყებებს ინფორმაციასა და კონსულტაციას სთავაზობს, რაც, შესაძლოა, მოიცავდეს სტანდარტულ კონტრაქტებს ან დეტალურ პროცედურებს საჯარო-კერძო პარტნიორობის პროექტების გამოვლენის, შეფასებისა და შესყიდვებისთვის. შესაბამისად, პროექტის შესაძლებლობების შეფასებისა და ანალიზის მარეგულირებელი წესების მხრივ, საჯარო-კერძო პარტნიორობის პროექტები ჩვეულებრივი შესყიდვის პროექტების მსგავსია, ვინაიდან მათზე შესყიდვის ერთნაირი მარეგულირებელი წესები ვრცელდება. თუმცა, ზოგიერთი განყოფილების როლი აღნიშნულზე მეტია. მაგალითად, კანადაში საჯარო-კერძო პარტნიორობის განყოფილება ხსენებულ პრაქტიკას უწევს პოპულარიზაციას, ვინაიდან ქვეყნები რომელთათვისაც საჯარო-კერძო პარტნიორობა უცხოა, ხში-

რად ასეთ მიდგომას ეწინააღმდეგებიან. თუმცა, როგორც კი ისინი უკეთ ეცნობიან საჯარო-კერძო პარტნიორობის შესახებ ინფორმაციას, მათი დამოკიდებულება რადიკალურად იცვლება. ზოგიერთი განყოფილება, მაგალითად, გუჯირათის ინფრასტრუქტურის განვითარების საბჭო ინდოეთში მომხმარებელს სრულ მომსახურებას სთავაზობს, მათ შორის, საჯარო-კერძო პარტნიორობის პროექტისათვის სამზადისის დაფინანსებას, ამასთან, აქტიურად მონაწილეობს პროექტის განვითარებაში, კონტრაქტის მონიტორინგში და ამტკიცებს პროექტებს.

მთავარ საკითხს წარმოადგენს ის, თუ რამდენად საჭიროა, აღნიშნული განყოფილებები იყოს კონკრეტულ სექტორზე მორგებული. ეს ძირითადად დამოკიდებულია განხორციელებული პროექტების რაოდენობაზე. სექტორზე მორგებული განყოფილებების მაგალითებია კერძო ენერჯო ინფრასტრუქტურის საბჭო პაკისტანში, რომელიც ენერჯო-პროექტების განხორციელებას უწყობს ხელს, აგრეთვე, პენიტენციარული სამსახური და გზების სააგენტო გაერთიანებულ სამეფოში. თუ ინდივიდუალურ სექტორებში განხორციელებული პროექტების რაოდენობა არც ისე მაღალია, საჭიროა არა სექტორზე მორგებული, არამედ ცენტრალური, ზოგადი სახის განყოფილება. გაერთიანებულ სამეფოში ადგილობრივი ხელისუფლება, რომელიც სკოლებსა და საავადმყოფოებთან დაკავშირებულ პროექტებს ახორციელებს, ცენტრალური ორგანოების მხარდაჭერაზეა დამოკიდებული, რაც ყველაზე ეფექტურ და პროდუქტიულ გადანაცვლებას წარმოადგენს.

საჯარო-კერძო პარტნიორობის განყოფილებები ცალკე განყოფილებებად მოქმედებს, მაგრამ არსებული სამთავრობო უწყების ფარგლებშია შექმნილი. ეს სამთავრობო უწყება, როგორც წესი, ფინანსთა სამინისტროა, რაც ასეთი პროექტების დაფინანსების უფლების მიღების მნიშვნელობაზე მეტყველებს. რა თქმა უნდა, არსებობს სხვა ვარიანტებიც, მათ შორის, საჯარო-კერძო პარტნიორობის განყოფილებები, რომლებიც არსებული სახელმწიფო ინსტიტუტებისგან უფრო დამოუკიდებლები არიან.

განსხვავებული პრაქტიკის მაგალითია სამხრეთ აფრიკის საჯარო-კერძო პარტნიორობის განყოფილება, სადაც მთავარი როლი კერძო სექტორიდან მოწვეულ გრძელვადიან კონსულტანტებს აკისრიათ. განყოფილება უფრო დამოუკიდებლად ფუნქციონირ

რებს, თუ იგი ავტონომიურ საფუძველზე არის შექმნილი და მთავრობის განუყოფელ ნაწილს არ წარმოადგენს, მაგალითად, ფილიპინების მშენებლობის, ექსპლუატაციისა და ტრანსფერის ცენტრი ან პაკისტანის კერძო ენერგო-ინფრასტრუქტურული საბჭო.

კიდევ უფრო მეტი დამოუკიდებლობა აქვს კომპანიას, რომელსაც მთავრობა ფლობს, თუმცა, მისგან განცალკევებულია და, რომელსაც ზედამხედველობას უწევს საჯარო და კერძო სექტორების წარმომადგენელთა საბჭო, მაგალითად, „ბრიტანული კოლუმბიის პარტნიორობა“ კანადაში. ყველაზე მეტი დამოუკიდებლობა აქვს ერთობლივ საწარმოს, რომელიც ნაწილობრივ კერძო კომპანიების მფლობელობაშია, მაგალითად, „გაერთიანებული სამეფოს პარტნიორობა“, რომელიც 2000 წელს დაარსდა და მისი აქციების 51%-ს ფლობდა კერძო სექტორი. პარტნიორობის საქმიანობის ძირითად სფეროს წარმოადგენდა საჯარო-კერძო პარტნიორობის პროექტების სტრუქტურულიზაცია და მოლაპარაკებების წარმოება, აგრეთვე, ყველა სხვა შესაბამისი კომერციული ასპექტი, ხოლო ანაზღაურებას გაფორმებული კონტრაქტების მიხედვით იღებდა. მიუხედავად ამისა, მისი მუშაობის ეფექტურობა საკამათო აღმოჩნდა და 2010 წელს დაიხურა.

ნებისმიერ ქვეყანაში საჯარო-კერძო პარტნიორობის პრაქტიკის წარმატებით დაწერგვა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული პოლიტიკური ნების არსებობაზე; შესაბამისად, საჯარო-კერძო პარტნიორობის სამსახური მაქსიმალურად თვალსაჩინო უნდა იყოს და ძლიერი გავლენა გააჩნდეს.

ცალკე სამსახურის შექმნა კერძო სექტორის მონაწილეობას მეტ მნიშვნელობას სძენს, ხოლო წარმატებული საჯარო-კერძო პარტნიორობის პროექტებისათვის მნიშვნელოვანია, რომ მეორე მხარეს კარგად ესმოდეს კერძო სექტორის მიდგომა და მუშაობის პრინციპები, მაგრამ პროექტების შედგენა მთავრობის პოლიტიკური პერსპექტივებისა და ამოცანების მიხედვით უნდა მოხდეს. სწორედ ამიტომ, საჯარო-კერძო პარტნიორობის განყოფილების როლი უნდა იყოს არა პოლიტიკის განსაზღვრა, არამედ კერძო სექტორის მნიშვნელოვანი თანამონაწილეობით დაფინანსებული პროექტების დაკავშირება სახელმწიფო პოლიტიკასთან.

## 4. სახელმეკრულებო ჩარჩო

მსოფლიოს არაერთმა ქვეყანამ განახორციელა გარკვეული ღონისძიებები საჯარო-კერძო პარტნიორობის შესაბამისი სახელმეკრულებო ჩარჩოს შესადგენად. ჩარჩოს არსებობას არაერთი უპირატესობა აქვს და, ზოგადად, მის მზარდ გამოყენებას მთავრობა და საერთაშორისო ორგანიზაციები უჭერენ მხარს. ყველაზე თვალსაჩინო მაგალითს გაერო, ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია და ევროკავშირი წარმოადგენენ, რომელთაც საკმაოდ ფართო და ყოვლისმომცველი სამუშაოები გასწიეს აღნიშნულ თემასთან დაკავშირებით. თუმცა, არაერთი თეორიტიკოსი და პრაქტიკოსი ამ საკითხს სიფრთხილით ეკიდება და მიაჩნია, რომ სახელმეკრულებო ჩარჩოზე ზედმეტი დამოკიდებულება გარკვეულ შეზღუდვებს აწესებს, რამაც შესაძლოა უპირატესობები გადაწონოს.

### 4.1. უპირატესობები

სახელმეკრულებო ჩარჩოს ყველაზე აშკარა უპირატესობა ის არის, რომ ყოველი ახალი პროექტი კონტრაქტის სტრუქტურის ხელახალ შედგენას არ საჭიროებს. ვინაიდან დაფინანსების სტრუქტურა და უფლება-მოვალეობების, რისკებისა და სარგებლის გადანაწილება სხვადასხვა მხარეს შორის საკმაოდ რთული და შრომატევადი პროცესია, ეს იმას ნიშნავს, რომ ნებისმიერი პროექტის სტრუქტურისა და დამატებით ფინანსურ ხარჯებს მოითხოვს.

ჩასატარებელი სამუშაოების საფუძველი უკვე მზად არის სახელმეკრულებო ჩარჩოს სახით, ხარჯები და დრო დაიზოგება, ხოლო პროექტის დაწყება უფრო ადრე იქნება შესაძლებელი.

სახელმეკრულებო ჩარჩო ნაკლებად გამოცდილ მხარეებს აგრეთვე შესაძლებლობას აძლევს, გამოიყენონ უკვე განხორციელებული პროექტებიდან მიღებული გამოცდილება და სხვა ქვეყნების პრაქტიკა. ხშირად, ასეთ შემთხვევებში, ყველაზე რთული მნიშვნელოვანი დეტალის გაზიარებაა.

საჯარო-კერძო სექტორის განვითარებასა და სახელმეკრულებო ჩარჩოს უფრო ფართოდ გამოყენებასთან ერთად, სულ უფრო აქტიურად გამოიყენება სხვადასხვა სახის პროექტსა და სექტორზე (მაგალითად, გზების პროექტზე, სასმელი/ნარჩენი წყ-

ლის პროექტზე) მორგებული ჩარჩოები. უფრო კონკრეტულად, არსებობს სახელშეკრულებო ჩარჩოთა კრებული, საიდანაც ხდება მოცემული პროექტის შესაბამისი ჩარჩოს შერჩევა და გამოყენება.

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ სახელშეკრულებო ჩარჩო ხელს უწყობს ერთგვაროვანი მიდგომის ჩამოყალიბებას, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მთავრობისათვის, ვინაიდან ერთსა და იმავე სექტორში ხუთი განსხვავებული პროექტის განხორციელება სხვადასხვა პირობით კიდევ უფრო მეტად ართულებს მიმდინარე პროექტების მონიტორინგს.

## 4.2. უარყოფითი მხარეები

სახელშეკრულებო ჩარჩოს გამოყენებას გააჩნია როგორც უპირატესობები, ისე უარყოფითი მხარეები. არსებობს მოსაზრება, რომ ზოგიერთ შემთხვევაში უარყოფითი მხარეები იმდენად ძლიერია, რომ უპირატესობებს გადაწონის.

საჯარო-კერძო პარტნიორობის წარმატების მთავარი მიზეზი მდგომარეობს მის მოქნილობაში, რაც თითქმის ყველა სიტუაციაზე მისი მორგების საშუალებას იძლევა იმ შემთხვევაში, თუკი პროექტის ძირითადი ასპექტები შესაბამისია. მოქნილობა უზრუნველყოფს თითოეულ პროექტში საუკეთესო, ყველაზე ეფექტური და მომგებიანი სტრუქტურის გამოყენებას. ვინაიდან ყველა პროექტი უნიკალურია, საჯარო-კერძო პარტნიორობის ნებისმიერ შემთხვევაში უნიკალური ასპექტები ახასიათებს, რაც მოცემული პროექტისათვის საუკეთესო სტრუქტურას უზრუნველყოფს. შესაბამისად, აღნიშნული მნიშვნელოვნად ართულებს სტანდარტული სტრუქტურისა თუ ჩარჩოს გამოყენებას.

არაერთი თეორიტიკოსისა თუ პრაქტიკოსის მოსაზრებით, ჩარჩოს გამოყენებამ შესაძლოა ღია აზროვნების მიდგომას გარკვეული ბარიერები შეუქმნას. ღია აზროვნების მიდგომა კი, მნიშვნელოვანია ყველაზე შესაფერისი სტრუქტურის შესარჩევად. ნებისმიერ სიტუაციაში სანყის ეტაპზე უკვე არსებული ჩარჩოს გამოყენება და შემდგომ ეტაპებზე მისი მოდიფიცირების შედეგები განსხვავებული იქნება წინასწარ შემუშავებული იდეების არარსებობის პირობებში მიღებული შედეგებისაგან.

სავარაუდოდ, საუკეთესო გამოსავალია სახელმეკრულებო ჩარჩოს ქონა სანყის, ძირითად ეტაპზე, რაც დაზოგავს გარკვეულ დროსა და ხარჯებს, ხოლო პროექტის დეტალების გამორკვევა წინასწარ განსაზღვრული ჩარჩოს გარეშე უნდა მოხდეს, რათა საფრთხე არ შეექმნას ღია აზროვნებასა და მოქნილ მიდგომას.

#### **4.3. გაერო/გაეროს ინდუსტრიული განვითარების ორგანიზაცია/გაეროს კომისია/საერთაშორისო სავაჭრო სამართლის კომისია**

გაეროს ინდუსტრიული განვითარების ორგანიზაციის ფარგლებში გადაიდგა არაერთი ნაბიჯი საჯარო-კერძო პარტნიორობის გამოყენების განვითარებისათვის. ორგანიზაციის ყველაზე ამბიციური ინიციატივაა სტანდარტული ჩარჩო კონტრაქტების სერიის შესაქმნელად განეული სამუშაოები, რომელთა გამოყენებაც მოხდება სხვადასხვა ქვეყანაში მსგავსი კონტრაქტების შესაქმნელად. სახელმეკრულებო ჩარჩოს მომხრე და მონინალმდებე არგუმენტები ზემოთ განვიხილეთ. ისეთი ჩარჩოს შექმნა, რომლის გამოყენებაც შესაძლებელი იქნება სხვადასხვა ქვეყნის მიერ, გაცილებით რთულია, ხოლო პოტენციური ხარვეზების რაოდენობა გაცილებით მეტი, ვიდრე სახელმეკრულებო ჩარჩოს ერთი კონკრეტული ქვეყნისათვის შექმნისას.

1996 წელს გაეროს საერთაშორისო სავაჭრო სამართლის კომისიამ გადაწყვიტა, მოემზადებინა „საკანონმდებლო მეგზური კერძო სექტორის მიერ დაფინანსებული ინფრასტრუქტურული პროექტებისათვის (რომლის სრული ვერსიაც ხელმისაწვდომია ვებ-გვერდზე: [http://www.uncitral.org/pdf/english/texts/procurement/pfip/guide/pfip-e.pdf](http://www.uncitral.org/pdf/english/texts/procurement/guide/pfip-e.pdf)). აღნიშნული ნაშრომი კომისიამ დაამტკიცა 2000 წლის ივლისში. გამოქვეყნდა 222 გვერდიანი წიგნი, რომელშიც სხვადასხვა საკითხთან ერთად განხილულია:

- ზოგადი საკანონმდებლო და ინსტიტუციური ჩარჩო;
- პროექტის რისკები და მთავრობის მხარდაჭერა;
- კონცესიის მონაწილეთა შერჩევა;
- ინფრასტრუქტურის მშენებლობა და ექსპლუატაცია, პროექტის შეთანხმება;
- პროექტის შეთანხმების ხანგრძლივობა, ხანგრძლივობის გაზრდა და შეწყვეტა;

- დავების გადანყვეტა;
- სხვა შესაბამისი საკანონმდებლო სფეროები.

ნაშრომში მოცემულია 71 რეკომენდაცია სხვადასხვა სფეროს შესახებ. რეკომენდაციები იმ ქვეყნებისათვის არის განკუთვნილი, რომელთაც კერძო სექტორის მიერ დაფინანსებული ინფრასტრუქტურული პროექტების ხელშეწყობა სურთ. მეგზური ნარმოადგენს და განმარტავს საუკეთესო პრაქტიკის მაგალითებს და მიზნად ისახავს, მთავრობებს დაეხმაროს მათი იურიდიული ინფრასტრუქტურის ადეკვატურობის შეფასებაში. იგი მთავრობებს ასევე ეხმარება არსებული კანონმდებლობის შეცვლაში საჯარო-კერძო პარტნიორობის სტრუქტურების ნახალისების კუთხით.

მეგზური შეიცავს რეკომენდაციებს, ზოგადად, საკანონმდებლო ჩარჩოს გასაუმჯობესებლად, ასევე, დეტალურ ასპექტებს კონკრეტული პროექტების შესაბამისი კონტრაქტების შესახებ. მართალია, სხვადასხვა ქვეყანაში განსხვავებული სტრუქტურები და სისტემები მოქმედებს, თუმცა, მათი უმრავლესობა სწორედ აღნიშნული რეკომენდაციების საფუძველზე შეიქმნა. რეკომენდაციების მოკლე მიმოხილვას წარმოგიდგინებ ქვემოთ.

### **4.3.1. საკანონმდებლო და ინსტიტუციური ჩარჩო**

ნებისმიერი საკანონმდებლო და ინსტიტუციური ჩარჩო უნდა უზრუნველყოფდეს პროექტების გამჭვირვალობას, სამართლიანობასა და გრძელვადიან მდგრადობას, ამასთან, ინფრასტრუქტურულ პროექტებში კერძო სექტორის მონაწილეობის შემზღვეველ ფაქტორებს უნდა ანეიტრალეზდეს. კანონმდებლობა მკაფიოდ უნდა განსაზღვრავდეს ინსტიტუტების უფლებამოსილებას და აღნიშნული უფლებამოსილების გავრცელების არეალს — იქნება ეს ფართო უფლებამოსილება თუ კონკრეტული სექტორებისა და რეგიონებისთვის განკუთვნილი.

საჭიროა, შეიქმნას მექანიზმები, რომლებიც პროექტის განხორციელებაში ჩართული მხარეების კოორდინაციას შეუწყობს ხელს. აღნიშნული მნიშვნელოვნად შეამცირებს როგორც დროს, ისე ხარჯებს პროექტის განხორციელების ნებისმიერ ეტაპზე. მექანიზმებმა აგრეთვე უნდა უზრუნველყოს ავტონომია და პოლიტიკური დამოუკიდებლობა, ხოლო ყველა პროცედურა და გადანყვეტილება საჯაროდ უნდა იყოს ხელმისაწვდომი.



#### 4.3.2. კონცესიის მონაწილეთა შერჩევა

კანონმდებლობა უნდა უზრუნველყოფდეს გამჭვირვალე და ეფექტურ პროცესს ღია კონკურენციის პირობებში, რათა ნებისმიერმა მონაწილემ შეძლოს მინიმალური წინა-შესარჩევი კრიტერიუმების გადალახვა. საჯარო-კერძო პარტნიორობისათვის საჭირო ფართომასშტაბიანი ექსპერტიზის გათვალისწინებით, კონკურსის მონაწილეებს საშუალება უნდა ჰქონდეთ, დააარსონ კონსორციუმი, მაგრამ ერთ კომპანიას მხოლოდ ერთ კონსორციუმში მონაწილეობის უფლება უნდა ჰქონდეს. პროექტების უმრავლესობა სხვადასხვა ეტაპისგან შედგება — დასაწყისში ხდება კონკურსის მონაწილეთა თავდაპირველი შერჩევა და მათ მინიმალური წინა-შესარჩევი კრიტერიუმები უნდა დააკმაყოფილონ. ზოგიერთ ქვეყანაში აღნიშნული პროცესი წარიმართება მიკერძობებით, ადგილობრივი პარტნიორების სასარგებლოდ. კონკურსის საწყისი მოთხოვნების დაკმაყოფილების შემდგომ მონაწილეები თავიანთ საბოლოო წინადადებებს წარადგენენ.

შეფასებისას ყურადღება უნდა გამახვილდეს: საკონკურსო წინადადების ტექნიკურ სიმყარეზე; ოპერატიულ მიზანშეწონილობაზე; მომსახურების ხარისხზე; სოციალური და ეკონომიკური განვითარების პოტენციალზე. წარმოდგენილი წინადადებები უნდა შეფასდეს შემდეგი ფინანსური კრიტერიუმების მიხედვით: მშენებლობის ამჟამინდელი ღირებულება; მოვლა-პატრონობისა და ხვდა დაკავშირებული ხარჯები; მთავრობის მხრიდან მოსალოდნელი ფინანსური მხარდაჭერა, ასეთის არსებობის შემთხვევაში; შემოთავაზებული ფინანსური სტრუქტურის სიმყარე.

#### 4.3.3. განხორციელება

მხარეებს შორის გაფორმებული საპროექტო შეთანხმება ინფრასტრუქტურული პროექტის მთავარ დოკუმენტს წარმოადგენს და სწორედ ის განსაზღვრავს პროექტის მასშტაბებსა და მიზანს, აგრეთვე, მხარეთა უფლებებსა და მოვალეობებს. სხვადასხვა ქვეყანაში განსხვავებული კანონმდებლობა მოქმედებს. მაგალითად, ზოგიერთ ქვეყანაში მოქმედებს ზოგადი კანონმდებლობა, რომელიც საჯარო-კერძო პარტნიორობას ხელს არ უშლის, ხოლო ზოგიერთ ქვეყანაში საჭიროა არსებული საკანონმდებლო ბაზის ცვლილება, რათა საჯარო-კერძო პარტნიორობა შესაძლებელი გახდეს. რაც უფრო ხალვათია კანონმდებლობა,

მით უფრო ხელსაყრელ პირობებს ქმნის იგი საჯარო-კერძო პარტნიორობის განსავითარებლად, ვინაიდან, მაქსიმალური პროდუქტიულობის უზრუნველსაყოფად, კანონმდებლობის სტრუქტურა უნდა იყოს მოქნილი და ნებისმიერ პროექტზე მორგებადი.

იქიდან გამომდინარე, რომ საჯარო-კერძო პარტნიორობაში მონაწილეობა კერძო სექტორის მხრიდან სხვადასხვა სფერო-ში კომპეტენტურობას საჭიროებს, უმრავლეს შემთხვევაში, საჯარო-კერძო პარტნიორობის კონკურსებში, როგორც წესი, კონსორციუმები მონაწილეობენ. ნარმატივის შემთხვევაში, კონსორციუმში ჩამოაყალიბებს საპროექტო ან სპეციალური დანიშნულების კომპანიას, რომელიც კონტრაქტს მიიღებს და განახორციელებს.

აქტივების ფლობა საჯარო-კერძო პარტნიორობის პროექტებში ტენდერის გამოცხადებასა და განხორციელებაში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს, ვინაიდან სხვადასხვა ქვეყანაში მოქმედებს განსხვავებული პოლიტიკური შეხედულებები იმასთან დაკავშირებით, თუ რა არ შეიძლება გადაეცეს კერძო სექტორს, თუნდაც დროებით სამართავად. ამ მხრივ, შესაბამის დოკუმენტებში კონკრეტული ინფორმაცია უნდა იყოს განერილი.

დაფინანსებას, როგორც წესი, კერძო სექტორის წარმომადგენელი უზრუნველყოფს, ვინაიდან საჯარო-კერძო პარტნიორობის საბაზისო კონცეფცია სწორედ ეს არის. დაფინანსება გულისხმობს ნებისმიერი ობიექტის ასაშენებლად და საექსპლუატაციოდ გასანევ ხარჯებს. იმავდროულად, ზოგიერთ შემთხვევაში, ხარჯების გარკვეულ ნაწილს მთავრობა ფარავს შეთანხმების საფუძველზე, მაგალითად, გზების გამოყენების ერთჯერადი გადასახადი. დაფინანსების ძირითადი ნაწილის მოპოვება ხდება ბანკებიდან და საერთაშორისო კაპიტალის ბაზრებიდან, ხოლო კრედიტორების უზრუნველყოფა ხდება გრძელვადიანი სამთავრობო კონტრაქტების გზით. ტარიფები, რეალიზაციის შესახებ შეთანხმება და გადახდის სხვა ფორმები ნებისმიერი საჯარო-კერძო პარტნიორობის პროექტის ცენტრალური ნაწილია და, შესაძლოა, მომავალში დავის საგანი გახდეს. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია, რომ ნებისმიერი სტრუქტურა შესაბამის დოკუმენტებში დეტალურად იყოს განერილი და, იმავდროულად, სამომავლოდ, ყოველი შემთხვევისათვის, ინარჩუნებდეს მოქნილობას. სატარიფო შეთანხმებაში, როგორც წესი, მოქმედებს

რენტაბელობის ნორმა ან ზღვრული მზარდი საფასური, რაც ხელს შეუწყობს ეფექტურობასა და ორივე მხარეს დაიცავს. თუმცა, ნებისმიერი ასეთი შეთანხმება პროექტის მიმდინარეობის ბოლომდე საჭიროებს გადახედვას შეცვლილ გარემოებებთან შესაბამისობაში მოყვანის მიზნით.

#### 4.3.4. ექსპლუატაცია

შესრულების სტანდარტები, მათ შორის, მომსახურების ხარისხი და ხელმისაწვდომობა მნიშვნელოვანია მთავრობისთვის და, შესაბამისად, კონტრაქტები ყოველთვის შეიცავს საჯარიმო დებულებებს შეთანხმებული სტანდარტების დარღვევისთვის. თუმცა, არაერთი კონტრაქტი ითვალისწინებს ფინანსურ და სხვა სახის მასტიმულირებელ გარემოებებს მინიმალური მოთხოვნების გადასაჭარბებლად.

საჯარო-კერძო პარტნიორობის პროექტები, როგორც წესი, გრძელვადიანი პროექტებია და ხშირად გარდაუვალია კონტრაქტის მიმდინარეობის მანძილზე საკანონმდებლო, ეკონომიკური თუ სხვა სახის ცვლილებები, რომლებმაც, შესაძლოა, შეთანხმებაზე პირდაპირი ან ირიბი გავლენა მოახდინონ. სწორედ ამიტომ, მნიშვნელოვანია, რომ ნებისმიერი კონტრაქტი ითვალისწინებდეს წინასწარ განსაზღვრულ მექანიზმებს სამომავლოდ განხორციელებული ცვლილების შემთხვევაში, აგრეთვე, მექანიზმებს გაუთვალისწინებელი ცვლილებების გასამკლავებლად. თუ ასეთ დებულებებს კონტრაქტი არ ითვალისწინებს, მომავალში დავები გარდაუვალი იქნება.

ნებისმიერი შეთანხმება ითვალისწინებს დავების მოგვარების მკაფიოდ განსაზღვრულ პროცედურას, რომელიც ადგენს დავის საგანს ორივე მხარისათვის და დავის მოგვარების საშუალებებს. მნიშვნელოვანია, პოტენციური დავის საწყის ეტაპებზე გამოვლენა და მოგვარება, სანამ იგი კონტრაქტის სერიოზულ დარღვევაში გადაიზრდება. კონტრაქტების უმრავლესობა დამოუკიდებელ არბიტრაჟს (როგორც წესი, სავალდებულოს) ითვალისწინებს ნებისმიერი დავის გადასაჭრელად, როგორც სწრაფ და იაფ გზას ყველა მხარისათვის, თუმცა, მნიშვნელოვანი დავების დროს დაზარალებული მხარე კომპენსაციას სასამართლოების საშუალებით ითხოვს.

#### 4.3.5. გამჭვირვალობა

გაეროს საერთაშორისო სავაჭრო სამართლის კომისიის მიერ შემუშავებული დოკუმენტის ძირითადი დასკვნა მდგომარეობს იმაში, რომ საჯარო-კერძო პარტნიორობის პროექტები წარმატებული ვერ იქნება იმ შემთხვევაში, თუ პროცესის ყველა ეტაპი ტენდერის გამოცხადებიდან კონტრაქტის მინიჭებამდე, განხორციელებამდე და ექსპლუატაციამდე არ არის გამჭვირვალე. გამჭვირვალობის გარეშე შეუძლებელია სახსრების ეფექტური ხარჯვისა და ხარისხიანი მომსახურების უზრუნველყოფა.

#### 4.4. გაერთიანებული სამეფოს მთავრობა

როგორც უკვე აღინიშნა, გაერთიანებული სამეფოს მთავრობას, „სახაზინო სამუშაო ჯგუფსა“ და „გაერთიანებული სამეფოს პარტნიორობებთან“ თანამშრომლობის სახით, მნიშვნელოვანი გამოცდილება გააჩნია საჯარო-კერძო პარტნიორობაში. საწყის ეტაპზე შემუშავდა თითოეული პროექტის შესაბამისი ინდივიდუალური და განსხვავებული კონტრაქტები, რომლებიც მოგვიანებით მსგავსი პროექტების განხორციელების საფუძვლად იქცა.

სამუშაო ჯგუფის ცენტრალიზებული ორგანოსა და შემდგომში „გაერთიანებული სამეფოს პარტნიორობების“ ფარგლებში აღნიშნული კონტრაქტების სხვადასხვა ასპექტი გაერთიანდა სამომავლო კონტრაქტების სახელშეკრულებო ჩარჩოს სახით. აღნიშნული ჩარჩო საფუძვლად დაედო შემდგომში შედგენილ ყველა კონტრაქტს, რამაც უზრუნველყო ერთგვაროვანი მიდგომა. იმავედროულად, მიჩნეულია, რომ, უმჯობესია, თითოეული შეთანხმების დეტალები ინდივიდუალური პროექტის მოლაპარაკებების ფარგლებში გამოირკვეს, რაც ხელს შეუწყობს და არ შეზღუდავს მოქნილობასა და ინოვაციას. აღნიშნული სტრუქტურა იმუშავებს წარმატებით იმ შემთხვევაში, თუ მხარეები გააცნობიერებენ ჩარჩოს გამოყენების პოტენციურ უარყოფით მხარეებსა და არაერთ სარგებელს.

## 5. მამოქრავებელი ფაქტორები

### 5.1. ინფრასტრუქტურის საჭიროება

ნებისმიერი ქვეყნის კეთილდღეობისათვის საჭიროა კარგი ინფრასტრუქტურა. ინფრასტრუქტურის სხვადასხვა ასპექტი უნდა იყოს არა მხოლოდ საკმარისი რაოდენობის, არამედ კარგი ხარისხის, კარგად აშენებული, მოვლილი და ეფექტურად გამოყენებული. ინფრასტრუქტურა უნდა აკმაყოფილებდეს ქვეყნისა და მოსახლეობის მოთხოვნილებებს და უნდა იყოს რენტაბელური.

ეს ყოველივე ჟღერს მარტივად, თუმცა, მსოფლიოს მასშტაბით მრავალი მთავრობა ვერ ახერხებს ხსენებული მიზნების მიღწევას ინვესტიციების ნაკლებობის გამო. სახელმწიფოები ხშირად ვერ უზრუნველყოფენ ინფრასტრუქტურის სათანადოდ მოვლა-პატრონობას და არ განიხილავენ ეფექტურ გზებს, რათა ინფრასტრუქტურა სამომავლოდ იყოს რენტაბელური.

მთავრობები ხშირად საკითხს მოკლევადიან ჭრილში განიხილავენ (მაგალითად, მხოლოდ იმ ვადის ფარგლებში, რა ვადითაც მთავრობა ან მისი წევრები აირჩევიან) და არ უყურებენ მას გრძელვადიან პერსპექტივაში. შესაბამისად, უმეტეს შემთხვევაში, მთავრობისა და მისი წევრების ინტერესის სფეროს არ წარმოადგენს, თუ რა მდგომარეობაში იქნება ინფრასტრუქტურა 25 წლის შემდეგ, რადგან აღნიშნულზე ზრუნვა მათი ვალდებულება აღარ იქნება.

ზოგიერთი სახის ინფრასტრუქტურა, მაგალითად კომუნიკაცია, ეკონომიკაზე გაცილებით დიდ გავლენას ახდენს, ვიდრე ეს შეიძლება ვინმეს წარმოედგინოს. გზები აღნიშნულის საუკეთესო მაგალითია. თუ კერძო სექტორის დაფინანსებით გზის აშენება შესაძლებელია 5 ან 10 წლით ადრე, ვიდრე საჯარო სექტორის დაფინანსების შემთხვევაში, ეს ეკონომიკას განუზომლად დიდ სარგებელს მოუტანს, ვინაიდან, მისი საშუალებით, გაცილებით ეფექტურად მოხდება ადამიანებისა და საქონლის გადაადგილება.

ხშირად კერძო სექტორი ამჯობინებს ბიზნესის ახალი ინიციატივების სქემას, ვინაიდან ეს მას საშუალებას აძლევს, თავიდანვე აქტიურად ჩაერთოს და მოახდინოს სარგებლის მაქსიმილიზაცია. თუმცა, წარმატებული პროექტი, შესაძლოა,

აგრეთვე გულისხმობდეს უკვე არსებული ობიექტის განახლება და რეაბილიტაციას და, ფინანსური თვალსაზრისით, უფრო მეტად მომგებიანიც იყოს. საჯარო-კერძო პარტნიორობის გამოყენება შესაძლებელია ორივე შემთხვევაში.

## 5.2. არსებული ინფრასტრუქტურა

ნებისმიერ ქვეყანაში უკვე არსებობს ინფრასტრუქტურის გარკვეული დონე, რომელიც სხვადასხვა მიზეზის გამო, შესაძლოა, არსებულ მოთხოვნებსა და საჭიროებებს ვერ აკმაყოფილებდეს, ცუდად იყოს აგებული, მოვლილი ან მოძველებული, არ შეესაბამებოდეს თანამედროვე ტექნოლოგიებსა და საკანონმდებლო ცვლილებებს, ან, სხვადასხვა ფაქტორის გამო, არ იყოს ადეკვატური.

ზოგადად, აღიარებულია, რომ ინფრასტრუქტურის ხარისხი და რაოდენობა გავლენას ახდენს ეკონომიკაზე, ეფექტურობის სხვადასხვა ასპექტზე — წარმოება, ტრანსპორტი, კომუნიკაცია თუ მომსახურება. ეს განსაკუთრებით ეხება ქვეყნებს განვითარებადი ეკონომიკით, სადაც თვალნათლივ ჩანს, რომ ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებას არსებული ინფრასტრუქტურა აფერხებს.

ქვემოთ განხილულია ინფრასტრუქტურის განახლების ძირითადი მიზეზები.

## 5.3. ხარისხი

ხარისხი შეეხება როგორც მშენებლობას, ისე მოვლა-პატრონობას. სამწუხაროდ, არაერთ ქვეყანაში მშენებლობა არ მიმდინარეობს სტანდარტების დაცვითა და საუკეთესო მასალების გამოყენებით. შედეგად, ობიექტი გათვალისწინებულზე ადრე გამოდის მწყობრიდან და ეფექტურად არ მუშაობს.

არაერთ შემთხვევაში, ფულის დაზოგვის მიზნით, ობიექტის მოვლა-პატრონობა ხდება არაადეკვატურად ან საერთოდ არ ხდება. ასეთი მიდგომა ახლო პერსპექტივაში ამართლებს, მაგრამ სამომავლოდ პრობლემებს წარმოშობს. იგი მთელს მსოფლიოში გავრცელებულია, მაგრამ განსაკუთრებით თვალსაჩინოა განვითარებად ქვეყნებში.

#### 5.4. ფოკუსი

ინფრასტრუქტურული პროექტები მრავალი წლის მანძილზე ექსპლუატაციისთვის არის გათვლილი. სამომავლო მოთხოვნის პროგნოზირების მიზნით განეული ძალისხმევის მიუხედავად, გარე ფაქტორების გავლენის შედეგად, მოულოდნელად ბევრი რამ შეიძლება შეიცვალოს. ეს განსაკუთრებით ეხება ახალ, განვითარებად ეკონომიკებს.

ყველაზე თვალსაჩინო მაგალითია საერთაშორისო ვაჭრობის მასშტაბები, რომელიც მკვეთრად იზრდება და უკეთესი სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურის – გზების, რკინიგზების, პორტების საჭიროებას წარმოშობს. იმ შემთხვევაშიც კი, თუ მოქმედებს კარგი რკინიგზა ან გზა, შესაძლოა საჭირო გახდეს მისთვის მიმართულების შეცვლა, მაგალითად, ახალი პორტის მშენებლობის გამო.

ამასთან, გარკვეულ რეგიონებში, რომლებიც ისტორიულად მძიმე მრეწველობის ცენტრებს წარმოადგენს, შესაძლოა აღინიშნოს მოსახლეობის შემცირება, ხოლო დიდ ქალაქებსა და დედაქალაქებში — მაცხოვრებელთა მატება, რაც იმას ნიშნავს, რომ ისეთი მომსახურების მასშტაბები, როგორებიცაა ნარჩენი ნყლის გადამამუშავებელი ქარხანა, განხორციელებული ცვლილების შესაბამისად, შემცირებას ან გაზრდას საჭიროებს.

#### 5.5. თანამედროვე მოთხოვნები

ინფრასტრუქტურა შესაძლოა კვლავ საექსპლუატაციო ფორმაში იყოს, მაგრამ, არსებული თანამედროვე მოთხოვნების გამო, არაადეკვატურად მიიჩნეოდეს, რაც ხშირად სწრაფი ტექნოლოგიური განვითარების შედეგია.

აღნიშნულის საუკეთესო მაგალითს ტელეკომუნიკაციები წარმოადგენს. მობილური ტელეფონების, ინტერნეტის, მონაცემთა ტრეფიკის მასობრივი ზრდა ნიშნავს იმას, რომ მოძველებული კაბელები ბოჭკოვან-ოპტიკური კაბელებით, ტერიტორიული ანძებითა და სატელიტური თეფშებით უნდა შეიცვალოს.

თანამედროვე ტექნოლოგია, როგორც წესი, სანარმოო პროცესს უფრო პროდუქტიულს ხდის, მაგრამ, იმავდროულად, როგორც მწარმოებელთა, ისე პიროვნებათა მხრიდან სულ უფრო მეტი ელექტროენერჯის მიწოდებას საჭიროებს. ამასთან, თანდათან

მნიშვნელოვანი ხდება გარემოს დაცვის საკითხები, რაც არსებული ენერგოსადგურების ადაპტაციას კიდევ უფრო ძვირადღირებულს ხდის და ახალი, სუფთა და უფრო ეფექტური ენერგოსადგურების აშენების საჭიროებას წარმოშობს.

ზოგადად, თანამედროვე მოთხოვნები რაოდენობისა და ხარისხის გაზრდასა და გაუმჯობესებას ითვალისწინებს. იმავდროულად, მხოლოდ უსაფრთხო, იაფსა და ეკოლოგიურად სუფთა ტექნოლოგიებს ეფუძნება. აღნიშნულის გამო, ხშირად ჩინებულ მდგომარეობაში მყოფი ობიექტები გამოუსადეგარი ხდება. განხორციელებული ცვლილებების მასშტაბები და წარსულისაგან განსხვავებული მოთხოვნები ხშირად ახალი ინფრასტრუქტურის საჭიროებას წარმოშობს.

## 5.6. ცვლილებები

როგორც „ფოკუს“-ის თავშია მოცემული, გარე ფაქტორების ცვლილებამ ძალზე განსხვავებული მოთხოვნები შეიძლება წარმოშვას, რომელთა გათვალისწინება დაგეგმვის ეტაპზე არ მოხდა და, რომელიც უნდა დაკმაყოფილდეს. ეს შეიძლება გამოწვეულ იყოს ტრანსპორტისა და მოსახლეობის რაოდენობის ზრდით.

## 5.7. გაზრდილი მოლოდინები

როგორც წესი, ყველა შემდგომი თაობა, მის წინამორბედთან შედარებით, უფრო მეტის მოლოდინშია. მსოფლიოს მასშტაბით განვითარებულ ქვეყნებში ცხოვრების სტანდარტის ურყევი განვითარება შეიმჩნევა და ეს ყველაფერი ინვესტორებს ინფრასტრუქტურაზე მზარდ მოთხოვნებს.

ცხოვრების თანამედროვე სტილი საჭიროებს უფრო მეტ პროდუქტს და ცხოვრების ყველა სფეროში უფრო მაღალი სტანდარტის მოლოდინით გამოირჩევა – იქნება ეს დასუფთავება, უსაფრთხო წყალი თუ გაუმჯობესებული და უფრო სწრაფი ტრანსპორტი.

ცალკეული პირები განვითარებადი ეკონომიკებისაგან ასევე ითხოვენ ცხოვრების სტილისა და სტანდარტების გაუმჯობესებას და განსაკუთრებული მოუთმენლობით გამოირჩევიან.



იმ შემთხვევაში, თუ ეს ცვლილებები არ ხდება, ბრალი მთავრობას ედება იმის მიუხედავად, გამართლებულია ეს თუ არა.

მაღალი მოლოდინების გაჟღერება განსაკუთრებით უცხოელი ბიზნესმენებისა და ტურისტებისგან ხდება, რადგან ისინი, როგორც წესი, უფრო შეძლებულები არიან და საკუთარ ქვეყანასთან აკეთებენ შედარებას.

## **5.8. მთავრობის საჭიროებები**

ინფრასტრუქტურის განვითარებისა და საჯარო-კერძო პარტნიორობის დანერგვის კუთხით, უმთავრესია მთავრობის საჭიროება, ვინაიდან სწორედ ის წყვეტს, თუ რომელი პროექტი განხორციელდება და რა სახით.

მთავრობის საჭიროებებზე, ისევე როგორც სხვა საჭიროებების უმრავლესობაზე, ხშირად გარე ფაქტორები ახდენენ გავლენას. ნებისმიერი მთავრობა მოწადინებული უნდა იყოს, განავითაროს ქვეყანა, დაიცვას საკუთარი მოქალაქეების უსაფრთხოება და ქონება. მთავრობის მიერ განხორციელებული ქმედებები დამოკიდებულია მათ პოლიტიკურ შეხედულებებზე, ფინანსურ რესურსებსა და მრავალ სხვა ფაქტორზე.

### **5.8.1. მთავრობის სესხები და ბალანსი**

ეფექტური ფინანსური მენეჯმენტი, საპროცენტო განაკვეთი, გადახდისუნარიანობის შეფასება და სხვა მსგავსი ხასიათის საკითხები იცავს ქვეყანას დიდი ოდენობით თანხის სესხებისგან, შესაბამისად, იზღუდება ინფრასტრუქტურის განვითარებისათვის ხელმისაწვდომი სახსრების ოდენობას.

მსოფლიოში ნებისმიერ მთავრობას აქვს სასურველი პროექტების სია, რომელთა დასრულებასაც ესწრაფვის, თუმცა, ყველა მათგანის დაფინანსება უბრალოდ შეუძლებელია. საჯარო-კერძო პარტნიორობის გამოყენებით, ინფრასტრუქტურის განვითარების კუთხით უფრო მეტი პროექტის განხორციელება შეიძლება გაცილებით მოკლე ვადაში. ამის მიუხედავად, მნიშვნელოვანია გვესმოდეს და ანგარიშს ვუწვევდეთ საჯარო-კერძო პარტნიორობების პროექტებთან დაკავშირებულ ფინანსურ რისკებსა და ვალდებულებებს.

## 5.8.2. ხმის მიცემა

საბოლოოდ, ნებისმიერ დემოკრატიულ ქვეყანაში მთავრობის ყველა ქმედება მომავალ არჩევნებში კვლავ გამარჯვების მოპოვებისკენ არის მიმართული, რაც ამომრჩეველთა კმაყოფილების პირდაპირპროპორციულია.

თუ ტექნოლოგიის განვითარებისა და სხვა გარე ფაქტორების კვალდაკვალ მთავრობა ვერ შეძლებს, მომზადებული შეხვედეს ცვლილებებს და მოსახლეობის მზარდ მოლოდინებს, თუ ის ვერ შეძლებს გაუმჯობესებული მომსახურების მიწოდებას, მაშინ ამომრჩეველთა გულის მოგებასაც ვერ მოახერხებს. მთავრობაზეა დამოკიდებული, მონახოს ამ მომსახურების მიწოდების ყველაზე ეფექტური გზა.

საჯარო-კერძო პარტნიორობის სტრუქტურების გამოყენებით, მთავრობებმა შეიძლება უზრუნველყონ საჭირო ინფრასტრუქტურის მიწოდება კარგი ფინანსური მენეჯმენტის საშუალებით და იმის გარანტირებით, რომ ის ან შემდგომი მთავრობა მომავალში რისკებისგან იქნება დაცული.

## 6. ფინანსირება

### 6.1. ინფრასტრუქტურული ხარჯები

მსოფლიოში სულ უფრო მეტი და უკეთესი უფრასტრუქტურის მზარდი მოთხოვნა შეინიშნება. ეს განსაკუთრებით ეხება განვითარებად ეკონომიკებს. შეუძლებელია, რომ განვითარებადი ეკონომიკის ქვეყნებმა საკუთარი რესურსით ან სესხებით შეძლონ საჭირო პროექტების დაფინანსება. ეს არამარტო შეუძლებელი, არამედ არასასურველიცაა.

მაგალითად, 2000 წელს ვარშავამ საჯაროდ განაცხადა, რომ მის მიერ განსაზღვრული აუცილებელი პროექტების ღირებულება 5 მილიარდს შეადგენდა. თუ ვარშავის მაგალითს ერთი ქალაქის საჭიროებების განსაზღვრისათვის გამოვიყენებთ, ადვილად შევამჩნევთ, რომ განვითარებადი ეკონომიკის ქვეყნებში შედარებით აუცილებელი ინფრასტრუქტურული პროექტების ხარჯები ასობით მილიარდ ამერიკულ დოლარს უტოლდება.

სულ ახლახან ინდოეთმა გამოაცხადა სავარაუდო ინფრასტრუქტურული ხარჯები 2012-2017 წლებისთვის, რაც დაახლოებით 692 მილიარდ დოლარს შეადგენს და რომლის 50% კერძო საინვესტიციო პარტნიორების მიერ უნდა განხორციელდეს. დღესდღეობით ინდოეთი საჯარო-კერძო პარტნიორობის ერთ-ერთი მთავარი მომხმარებელია და, როგორც ინდოეთის პრემიერ-მინისტრმა განაცხადა, „საჯარო-კერძო პარტნიორობებს პროექტების განსახორციელებლად გაცილებით მცირე დრო სჭირდებათ, ხოლო მთავრობა საბიუჯეტო გადახარჯვების წინაშე არ დგება. ეს ჩვენ საშუალებას გვაძლევს, არამარტო დავზოგოთ ჩვენი საბიუჯეტო რესურსები, არამედ სერვისის მიწოდების დონეც გავზარდოთ.“

### 6.2. საჭიროებები vs ფინანსური რესურსები

ფინანსური რესურსების საჭიროებებზე მორგება ყველასთვის გამოწვევაა, იქნება ეს კერძო პირი, კომპანია თუ მთავრობა. კერძო სექტორთან ერთად მუშაობითა და საჯარო-კერძო პარტნიორობის სტრუქტურების გამოყენებით, მთავრობებს საშუალება ეძლევათ, მცირე ვადაში უფრო მეტი პროექტი განახორციელონ და უფრო მეტი საჭიროებები დააკმაყოფილონ.

მართალია, ფინანსური რესურსი ამოუწურავი არ არის, თუმცა, თუ პროექტი გამართული და კარგად დაგეგმილია, ეს რესურსი შეიძლება საკმაოდ დიდი და მზარდი იყოს. რა თქმა უნდა, ინფრასტრუქტურული პროექტების ტრადიციული მეთოდებით დაფინანსებასთან შედარებით, ეს რესურსი ამოუწურავია.

თუკი მთავრობას ან მუნიციპალიტეტს აქვს ხელმისაწვდომი ფინანსური რესურსი გადასახადებისა თუ სხვა საბიუჯეტო შემოსავლების სახით, ან თუ მას მართლაც შესწევს უნარი, დაუკავშირდეს საერთაშორისო ფინანსურ ბაზარს, ფინანსური რესურსი საკმარისი იქნება მხოლოდ რამოდენიმე და არა ყველა მნიშვნელოვანი პროექტის დასაფინანსებლად, მაშინ როცა, საჯარო-კერძო პარტნიორობა შესაძლებელს ხდის მთელი რიგი პროექტების განხორციელებას კერძო დაფინანსების გამოყენებით, პროცესში გამოცდილი საჯარო მოხელეების ჩართვით და არსებული ხელშეკრულებების შესრულების სათანადო ზედამხედველობით. თუმცა, მნიშვნელოვანია არ მოხდეს ბევრი პროექტის ერთდროულად წამოწყება ძალიან მცირე დროში.

### 6.3. ხარჯები

საჯარო-კერძო პარტნიორობების სტრუქტურათა გამოყენებით, მთავრობას საშუალება ეძლევა, საგრძნობლად შეამციროს კაპიტალური ხარჯები, ვინაიდან სანყისი ინფრასტრუქტურული ხარჯები ეფექტურად გარდაიქმნება მიმდინარე საოპერაციო ხარჯებად.

ხშირად ამბობენ, რომ საჯარო-კერძო პარტნიორობის ფიქსირებული ღირებულების კონტრაქტებით გათვალისწინებული ხარჯები უფრო მაღალია ვიდრე უფრო ტრადიციული სტრუქტურების მიერ წარმოდგენილი ანალოგიური პროექტები. თუ ნომინალურ ღირებულებას გავითვალისწინებთ, ეს შეიძლება მართალი აღმოჩნდეს, თუმცა, მნიშვნელოვანია გავიაზროთ, რომ, საბოლოო ჯამში, ეს შესაძლოა გაცილებით იაფი დაჯდეს. კონფლიქტი მდგომარეობს იმაში, რომ გადახარჯვისა და ზედმეტი დროის საჭიროების რისკმა საჯარო სექტორიდან კერძო სექტორში გადაინაცვლა. მიუხედავად იმისა, რომ ყველა პროექტში არ გვხვდება გადახარჯვის პრობლემა, ფაქტია – საჯარო სექტორის მიერ განხორციელებულ ბევრ პროექტში ეს ჩვეულებრივი მოვლენაა. აღნიშნული ხაზგასმულია დიდი ბრიტანეთის

აუდიტის ოფისის უკანასკნელ ანგარიშში, რომლის თანახმადაც, გაერთიანებული სამეფოს დიდი პროექტების 16% თავის დროზე და წინასწარ განსაზღვრული ბიუჯეტით ვერ სრულდება. ანალოგიური ფიქსირდება სხვა ქვეყნებშიც. მიუხედავად იმისა, რომ ყველა პროექტი ინდივიდუალურია, ფიქსირებული ღირებულების კონტრაქტები, რომლებიც თავიდანვე მაღალ ხარჯებს ითვალისწინებს, ხშირად უფრო იაფია და ნაკლები რისკის შემცველი, ვიდრე პროექტები, რომლებიც საბოლოოდ დიდი გადახარჯვით ხასიათდება. ეს უკანასკნელი ბევრი სამთავრობო პროექტისთვის არის დამახასიათებელი.

### **6.3.1. სახსრების ღირებულება**

მიუხედავად იმისა, რომ თითოეული პროექტი/ქვეყანა/მუნიციპალიტეტი განსხვავებულია, უმრავლეს შემთხვევაში, კერძო სექტორისათვის საპროცენტო განაკვეთი უფრო მაღალია, ვიდრე ეს იქნებოდა ადგილობრივი ან ცენტრალური მთავრობის შემთხვევაში. სტატისტიკურად, საპროცენტო განაკვეთი გაერთიანებულ სამეფოში შეიძლება 1-3%-ით მეტი იყოს, რაც უკავშირდება პროექტის სტრუქტურას, რომლის მიხედვითაც, კრედიტორებს უფრო მაღალი რისკის განევა უხდებათ, ვიდრე ეს სუვერენული მსესხებლის შემთხვევაში იქნებოდა. სწორედ ამიტომ, აუქციონში მონაწილე კერძო სექტორის წარმომადგენლები ხშირად სუვერენულ გარანტორს მოითხოვენ.

საპროცენტო განაკვეთთან დაკავშირებული ხარჯები მთლიანი პაკეტის მხოლოდ ნაწილია – როგორც წესი, აღნიშნული წარმომადგენს მთლიანი სახსრების მხოლოდ ერთ მესამედს.

თუმცა, საჯარო-კერძო პარტნიორობისათვის დამახასიათებელი სხვა უპირატესობები გადაწონის შედარებით მაღალ საპროცენტო განაკვეთს, რაზეც პროექტის სრული ღირებულების თავში უფრო დეტალურად მოგახსენებთ.

მნიშვნელოვანია ის ფაქტიც, რომ, ვინაიდან საჯარო სექტორის ფინანსური რესურსები შეზღუდულია, სახსრების იმ პროექტებისათვის გამოყენება, რომელთა დაფინანსება სხვა წყაროებიდანაც შეიძლება, გარკვეულ ალტერნატიულ დანახარჯებს უკავშირდება. საჯარო-კერძო პარტნიორობის გამოყენება კერძო დაფინანსებასთან ერთად პროექტების დასაფინანსებლად საბიუჯეტო სახსრების გამოყენების საშუალებასაც იძლევა.

### 6.3.2. პროექტის სრული ღირებულება

საჯარო-კერძო პარტნიორობის უმთავრესი უპირატესობა პროექტის საერთო ღირებულებაში მდგომარეობს.

როგორც აღვნიშნეთ, პროექტის დაფინანსებისას, კერძო სექტორის შემთხვევაში, საპროცენტო განაკვეთი გაცილებით მაღალია, ვიდრე ეს საჯარო სექტორის შემთხვევაში იქნებოდა, თუმცა, როგორც წესი, პროექტის სრული ღირებულება გაცილებით დაბალია. საჯარო-კერძო სტრუქტურის გამოყენება, შესყიდვების ტრადიციული მეთოდების ნაცვლად, უფრო რენტაბელურია პროექტის მიმდინარეობის მანძილზე, თუმცა, რენტაბელურობის ხარისხი კონკრეტულ სექტორსა და ქვეყანაზე დამოკიდებულია.

ამ მხრივ გადაწყვეტია ერთი კონსორციუმის ფარგლებში დიზაინის, მშენებლობისა და შემდგომში ექსპლუატაციის ერთობლიობა. ქვემოთ მოკლედ მიმოვიხილავთ თითოეულ მათგანს.

**დიზაინი.** როდესაც კონსორციუმმა იცის, რომ ობიექტის მოვლა-პატრონობა მისი პასუხისმგებლობაა, იგი დიზაინს იმგვარად დაგეგმავს, რომ უზრუნველყოფილი იყოს ხანგრძლივი ექსპლუატაცია, ამასთან, დაიზოგოს ექსპლუატაციის ხარჯები იმ შემთხვევაშიც, თუ საწყის ეტაპზე უფრო ძვირი დაჯდება. აღნიშნული მიდგომა იშვიათია, როდესაც პროექტს მხოლოდ საჯარო სექტორი ახორციელებს. ამ შემთხვევაში, მთლიანი ყურადღება ეთმობა საწყისი ხარჯების და არა პროექტის სრული ღირებულების მაქსიმალურ შემცირებას.

**მშენებლობა.** დიზაინის მსგავსად, როდესაც კონსორციუმმა იცის, რომ მისი პასუხისმგებლობაა ობიექტის მოვლა-პატრონობა, იგი გაცილებით მეტ სიფრთხილეს გამოიჩინებს მშენებლობის დროს ხარისხის უზრუნველსაყოფად. გამოცდილების თანახმად, არაერთი პროექტი უფრო ადრე სრულდება, ვინაიდან ეს თავად კონსორციუმის ინტერესებშია. ეს ნიშნავს, რომ ობიექტის ექსპლუატაცია და, შესაბამისად, სარგებლის მიღება უფრო მალე იქნება შესაძლებელი, ვიდრე ჩვეულებრივი შესყიდვის დროს. 1999 წელს, გაერთიანებული სამეფოს ეროვნული აუდიტორული ოფისის მიერ წარმოებული გაანგარიშების თანახმად, წინასწარ განსაზღვრულ ვადაზე ადრე დასრულდა იმ პროექტების 30%, რომლებიც საჯარო-კერძო პარტნიორობით

არ განხორციელდა, ხოლო გაერთიანებული სამეფოს სახანო სახანოს მიერ გამოქვეყნებული დასკვნის თანახმად, წინასწარ განსაზღვრულ ვადაზე ადრე დასრულდა იმ პროექტების 89%, რომლებიც საჯარო-კერძო პარტნიორობის გამოყენებით განხორციელდა. აღნიშნული მსოფლიოს სხვა ქვეყნებსაც ეხება.

**მოვლა-პატრონობა.** ვინაიდან დიზაინისა და მშენებლობის პროცესში მთელი ყურადღება ეთმობა ხარისხს, მნიშვნელოვნად მცირდება მოვლა-პატრონობასთან დაკავშირებული ხარჯები სხვა საჯარო სექტორის ობიექტებთან შედარებით და, რა თქმა უნდა, ამ ობიექტების მოვლა-პატრონობაც გაცილებით უკეთესად ხორციელდება. კონტრაქტი უზრუნველყოფს გარკვეული სტანდარტების დაცვას, თუმცა ეს კონსორციუმის ინტერესებშიც შედის, ვინაიდან კარგად მოვლილი ობიექტი საბოლოოდ იაფი ჯდება.

**ეფექტურობა.** მარტივად რომ ვთქვათ, თანამედროვე ობიექტი, რა სახისაც არ უნდა იყოს, უფრო ეფექტურად მუშაობს, ვიდრე ძველი. შესაბამისად, მცირდება გასანევი მომსახურების ხარჯიც. აღნიშნული, უკეთეს დიზაინთან, მშენებლობის უკეთეს ხარისხთან და უკეთეს მოვლა-პატრონობასთან ერთად, საზოგადოდ, მეტ ეფექტურობას განაპირობებს. ტრადიციულ სახელმწიფო დაფინანსებასთან შედარებით, სარგებლის მიღება უფრო სწრაფად არის შესაძლებელი საჯარო-კერძო პარტნიორობის სტრუქტურების გამოყენებით.

**ინოვაცია.** როდესაც კონსორციუმები მოქმედებენ კონკურენტულ გარემოში და დამატებით სარგებელს ეძებენ პროექტისთვის, რომელშიც თავად იქნებიან ჩართულები არაერთი წლის მანძილზე, ისინი უფრო მეტად შეეცდებიან, მოძებნონ ინოვაციური გზები საერთო ხარჯების შესამცირებლად. აღნიშნულის მიღწევა შესაძლებელია დიზაინისა თუ კონსტრუქციის ნებისმიერ ეტაპზე მოვლა-პატრონობისა და ექსპლუატაციის გზით. ინოვაციის დანერგვა აგრეთვე შესაძლებელია კერძო სექტორის მიერ სრულად აღებული რისკის ხარჯზე. ამგვარად, საჯარო სექტორი შეძლებს ისარგებლოს ინოვაციით, ყოველგვარი რისკის განევის გარეშე.

**მიდგომა.** ფაქტია, რომ არაერთი მთავრობა, ხარჯ-სარგებლის ანალიზისას, ყველაზე მეტად სანყისი ხარჯებით არის დაინტერესებული. კერძო სექტორის კონსორციუმში უფრო მეტად არის მზად იმისათვის, რომ გადაიხადოს მაღალი თანხა სანყის ეტაპზე, თუ ეს მთლიან დანახარჯებს შეამცირებს.

#### 6.4. ფულადი ნაკადები

შესყიდვების პროცესში გათვალისწინებული უნდა იყოს არა მხოლოდ მოგება-ზარალის ანგარიში და საბალანსო უწყისი, არამედ ფულადი ნაკადებიც. საჯარო-კერძო პარტნიორობის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი სარგებელი ის არის, რომ პროექტის დასაწყისში საჭირო ნაღდი ფულის რაოდენობა მნიშვნელოვნად მცირდება და მომდევნო წლებში მიღებული შემოსავლიდან გადახდის საშუალებას იძლევა. შესაბამისად, ტრადიციული მეთოდებისგან განსხვავებით, პროექტი ერთიანად დაფინანსებას არ საჭიროებს და სამომავლოდ უკეთესი დაგეგმარების საშუალებას იძლევა. შედეგად, შესაძლებელია რამდენიმე პროექტის ერთად განხორციელება, რაც ხელისუფლებას საჭირო ინფრასტრუქტურული გაუმჯობესების საშუალებას აძლევს.



## 7. ცოდნის გადაცემა

ერთ-ერთი მთავარი სარგებელი, რაც საჯარო-კერძო პარტნიორობის გამოყენებას ახლავს თან, არის მეორადი პროდუქტი. ვერ ვიტყვით, რომ ერთ-ერთი მიზეზი, რის გამოც ნებისმიერი მთავრობა საჯარო-კერძო პარტნიორობის სტრუქტურის გამოყენებას ცდილობს, არის მათი სურვილი, აიმაღლონ ბიზნეს განათლება, თუმცა, ცოდნის მიღება უდავოდ დიდი სარგებელია, განსაკუთრებით მაშინ, როცა ქვეყანა ტრანსფორმაციას განიცდის საბაზრო ეკონომიკისკენ.

### 7.1. მიღებული გამოცდილება

ამ პროცესში გამოცდილება შეიძინა როგორც საჯარო, ისე კერძო სექტორმა. რა თქმა უნდა, საჯარო სექტორს უფრო მეტი გამოცდილება სჭირდებოდა, რადგან საჯარო-კერძო პარტნიორობები ძირითადად კერძო სექტორის უნარებზეა აგებული, რისი გამოყენებაც საჯარო სექტორის მიერ ახლა ხდება. თუმცა, ვინაიდან, საჯარო-კერძო პარტნიორობის მთავარი მიზანი უკეთესი, უფრო ეფექტური სახელმწიფო მომსახურების მიწოდებაა, საჭიროა, კერძო სექტორი გათვითცნობიერდეს საჯარო მომსახურების განვითარების დამახასიათებელ თავისებურებებში.

სწავლების პროცესი ხანგრძლივია და, სხვა სფეროების მსგავსად, არასოდეს სრულდება. საჯარო სექტორის წარმომადგენლებმა უნდა შეითვისონ რიგი ახალი რთული უნარ-ჩვევები, რათა შეძლონ კონტრაქტებზე მოლაპარაკება და მათი მონიტორინგი. თუ ეს არ მოხდა საჯარო სექტორი გაუშვებს ბევრ დეტალსა და სარგებელს, რადგან კერძო სექტორისათვის არ არის დამახასიათებელი მოლაპარაკებების დროს დათმობაზე წასვლა.

#### 7.1.1. გაერთიანებული სამეფოს გამოცდილება

როგორც უკვე ვნახეთ, საჯარო-კერძო პარტნიორობა საფუძველს შუასაუკუნეებში იღებს, თუმცა, მისი სტრუქტურის ჩამოყალიბება თანამედროვე ფორმით, რეალურად, ალბათ დაახლოებით 1992 წელს განხორციელდა.

გაერთიანებული სამეფო პიონერად გვევლინება ბევრ ინოვაციურ ფინანსურ სტრუქტურასა და სამთავრობო დაფინანსების სხვა სფეროებში, ისევე როგორც კერძო სექტორთან ურთიერ-

თობებში, როგორცაა საზოგადოებრივი მომსახურებების პრივატიზება და სავალდებულო ტენდერები. საჯარო-კერძო პარტნიორობის სტრუქტურული დაფინანსება პრივატიზებისა და სავალდებულო ტენდერების ლოგიკური განვითარებაა, რომელიც ორივე მათგანის ელემენტებს აერთიანებს და, მართლაც, ალბათ ორივეს მოიცავს საჯარო-კერძო პარტნიორობის ვრცელ განმარტებაში.

გაერთიანებულმა სამეფომ პრივატიზების პროცესი 1980-იანი წლების ადრეულ პერიოდში დაიწყო. ამ პროცესს წლები დასჭირდა და შედეგად მანამდე სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული საწარმოები კერძო სექტორის საკუთრებაში გადავიდა. ბაზარმა და ეკონომიკურმა ფაქტორებმა უზრუნველყო, რომ ახლად პრივატიზებულ კომპანიებს უფრო ეფექტურად ემუშავათ და კერძო სექტორის გამოცდილება საქმიანობის მაქსიმალური გაუმჯობესებისა და მომგებიანობისაკენ მიემართა. მიუხედავად იმისა, რომ ამ პროცესს ხშირად სამუშაო ადგილების შემცირება ახლდა, ახალმა კომპანიებმა შეძლეს თავის დამკვიდრება სახელმწიფოს მხრიდან მუდმივი დაფინანსების წყაროს გარეშე. წარმოდგენილი იყვნენ სხვადასხვა სფეროში მოღვაწე კომპანიები, როგორცაა: ტელეკომუნიკაციები, საბანკო სფერო, სპილენძის წარმოება, ელექტროენერჯის წარმოება, ტრანსპორტი, ნავთობი და გაზი და სხვა.

80-იან წლებში ბევრი საზოგადოებრივი სამსახური საჯარო ტენდერზე იქნა გატანილი. საზოგადოებრივი მომსახურების სფეროები – როგორცაა ნავის გატანა-დასუფთავება, ტექნიკური უზრუნველყოფა და საზოგადოებრივი კვება – იძულებულნი იყვნენ, კონკურენცია გაენიათ კერძო სექტორისთვის და საუკეთესო ხარისხისა და ფინანსურად ხელმისაწვდომი მომსახურება შეეთავაზებინათ. აღნიშნულმა პროცესმა კიდევ ერთხელ დაადასტურა, რომ ახალი რეჟიმი უფრო ეფექტურად უძღვებოდა მომსახურების ამ სფეროებს, ვიდრე ეს უნინ, ადგილობრივი მმართველობის ხელში ხდებოდა.

ამჯერად თავს შევიკავებთ ამ ორი პროგრამის პოლიტიკის დეტალების განხილვისაგან, თუმცა, უდავოა, რომ შეთავაზებული მომსახურების ეფექტურობა და სხვაობა ხარჯებში ნამდვილად შთამბეჭდავი იყო.

1992 წელს ბრიტანეთის მთავრობამ გააუქმა კანონმდებლობის ნაწილი, რომელიც საზოგადოებრივ პროექტებში კერძო და-

ფინანსებას ზღუდავდა და საჯარო-კერძო პარტნიორობების გამოყენება უფრო დაჩქარდა. იზრდებოდა წარმატებით დაფინანსებული პროექტების რიცხვი, რადგან, როგორც საჯარო, ისე კერძო სექტორი მეტ გამოცდილებას იძენდა. 1997 წელს ბრიტანეთის მთავრობამ აღიარა ცენტრალიზებული საკოორდინაციო ორგანოს ჩამოყალიბების საჭიროება. შედეგად, დაფუძნდა ფინანსთა სამინისტროს სპეციალური ჯგუფი.

#### **7.1.1.1. სფეროები**

საჯარო-კერძო პარტნიორობების სტრუქტურები ფართოდ გავრცელდა გაერთიანებულ სამეფოში. იმ სფეროების უმრავლესობა, რომლებიც აღნიშნულმა სტრუქტურებმა მოიცვეს, მომგებიანი აღმოჩნდა.

**ტრანსპორტი.** ხიდები საჯარო-კერძო პარტნიორობის ერთ-ერთ პირველ პროექტს წარმოადგენდა. მდინარეთა გადაკვეთა არის ერთადერთი მაგისტრალური ინფრასტრუქტურა, რომლის გამოყენებაზეც საფასურის გადასახდელად ბრიტანეთის საზოგადოება ყოველთვის მზად იყო. ამის მიუხედავად, დღესდღეობით ბევრი მაგისტრალი, რომელიც საჯარო-კერძო პარტნიორობის საშუალებით შენდება, ხშირად ჩრდილოვანი გადახდის მექანიზმს მიმართავს. ეს ხდება იმ შემთხვევებში, როცა მთავრობა მოსაკრებელს უხდის ოპერატორს თითოეულ ავტომანქანაზე, რომელიც მაგისტრალს იყენებს, იმის მაგივრად, რომ თავად მომხმარებლებს დააკისროს ეს ვალდებულება. ბევრი მაგისტრალისა და ხიდის შენარჩუნება დღესდღეობით საჯარო-კერძო პარტნიორობის საფუძველზე ხორციელდება, რომლებიც შემდგომში აქტიურად გამოიყენება სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურაში. დაახლოებით 10 წლის წინ ლონდონის მეტროს გაფართოება, რაც 8 მილიარდი ფუნტი დაჯდა, დიდი საზოგადოებრივი მსჯელობის საგანი გახდა საჯარო-კერძო პარტნიორობის მიერ შემოთავაზებული კონტრაქტის გარკვეულ საკითხებთან მიმართებით.

**ციხეები.** ციხის ფუნქციონირების უზრუნველყოფის უმთავრესი საკითხები, როგორიცაა მისი მშენებლობა, მოწყობა – ფინანსირებიდან პატიმართა ტრანსპორტირების ჩათვლით – საჯარო-კერძო პარტნიორობების საშუალებით ხორციელდება. საკითხი ეხება როგორც დიდი მოცულობის ციხეებს, ისე პოლიციის წინასწარი დაკავების ცენტრებს.

**ქონება.** ბევრი სამინისტროს ქონებრივმა საჭიროებამ წლებთან ერთად მნიშვნელოვანი ცვლილება განიცადა. იმის გათვალისწინებით, რომ საჯარო სექტორს ქონების დაფინანსების დიდი გამოცდილება აქვს, ის უპრობლემოდ თავსდება საჯარო-კერძო პარტნიორობის სტრუქტურაში. თავდაცვის სამინისტრომ განსაკუთრებით დიდი ფინანსური რესურსი გამოათავისუფლა, რომელიც შეიძლება უკეთესად იყოს გამოყენებული სხვა სფეროში.

**ჯანდაცვა.** ყველაზე რეალური გავლენა, რაც საჯარო-კერძო პარტნიორობებმა ჯანდაცვის სისტემაზე მოახდინეს, გამოიხატებოდა ახალი საავადმყოფოების შექმნაში. დღესდღეობით საქმიანობა ყველა მიმართულებით ხორციელდება (მაგალითად, დიზაინი, მშენებლობა, ტექნიკური უზრუნველყოფა, საკვები და სანიტარიული უზრუნველყოფა). გამონაკლისს მხოლოდ ძირითადი სამედიცინო პერსონალი წარმოადგენს, თუმცა, ეს საკითხიც განხილვის ეტაპზეა. რაც შეეხება უფრო მცირე მასშტაბებს, მოხდა ახალი მცირე მოცულობის საზოგადოებრივი ჯანდაცვის ცენტრების უზრუნველყოფა.

**სკოლები.** საავადმყოფოების მსგავსად, სკოლების ფუნქციონირებასთან დაკავშირებულ თითქმის ყველა ასპექტს საჯარო-კერძო პარტნიორობები განსაზღვრავს. გამონაკლისს მხოლოდ ძირითადი საგანმანათლებლო პერსონალი წარმოადგენს.

ამ მოკლე მიმოხილვაში შეუძლებელია შევეხოთ ყველა ფორმას, რითაც დიდ ბრიტანეთში ბოლო 20 წლის განმავლობაში საჯარო-კერძო პარტნიორობების გამოყენება მოხდა, თუმცა, შეიძლება თამამად ითქვას, რომ დღესდღეობით ბრიტანეთის მთავრობის მიერ შემოთავაზებული მომსახურების უმეტესობაში საჯარო-კერძო პარტნიორობა ფიგურირებს.

## 7.2. მტკივნეული გამოცდილება

ჭეშმარიტებაა, როცა ამბობენ, რომ არ შეიძლება ყველა შეძენილი გამოცდილება კარგი იყოს. მათ შორის, აუცილებლად იქნება მტკივნეული გაკვეთილები. თუმცა, ბევრ შემთხვევაში, ცუდი გამოცდილებიდან უფრო მეტის შესწავლა შესაძლებელი, რადგან ბოლოს ხდება ანალიზი, თუ რატომ არ გამოვიდა ესა თუ ის საქმე ისე, როგორც მოსალოდნელი იყო.

გამონაკლისი არც ბრიტანეთის გაერთიანებული სამეფო ყოფილა. მიუხედავად იმისა, რომ ბრიტანეთს საკმაოდ კარგი გამოცდილება ჰქონდა, მტკიცენიული გაკვეთილები აქაც გვხვდება. ამის მიზეზი მრავალია, თუმცა, ყველა გამოცდილების გამოყენება მოხდა ახალი ხელშეკრულებების დასადებად და პროცესის გამოსასწორებლად. იმდენად, რამდენადაც საჯარო-კერძო პარტნიორობის გამოყენების შესახებ საზოგადოება არ იყო სათანადოდ ინფორმირებული, მათთვის ასევე უცნობი დარჩა ის რეეოლუციური ცვლილებები, რომლებიც აღნიშნული ინსტიტუტის გამოყენებამ გამოიწვია საჯარო სფეროში სერვისების მიწოდებისა და დაფინანსების კუთხით.

მთელი რიგი გახმაურებული პრობლემების გამო, საზოგადოებას ხშირად უარყოფითი დამოკიდებულება აქვს საჯარო-კერძო პარტნიორობებისადმი. ამის მიზეზია მათი არაინფორმირებულობა ყველა ფაქტორის შესახებ. დასაწყისად, რომ, მიუხედავად უკვე მიღებული ძირითადი სარგებლისა, საზოგადოება არ არის გათვითცნობიერებული ამის შესახებ.

ერთ-ერთი „გახმაურებული წარუმატებლობა“ უკავშირდება უნგრეთში საავტომობილო გზის პროექტს. აღნიშნულ ფაქტს იმ პერიოდში დიდი გამოხმაურება მოჰყვა, ვინაიდან ეს იყო ამ ტიპის პირველი პროექტი და მის დაფინანსებაში ევროპის განვითარებისა და რეკონსტრუქციის ბანკი იყო ჩართული. წარუმატებლობის მიზეზები უფრო კომპლექსურია, თუმცა, არსებობდა რამდენიმე კონკრეტული ასპექტი: საავტომობილო გზა იყო ძალიან მოკლე, გადასახადი მგზავრობისათვის მაღალი, ხელშეკრულება არ იყო საკმარისად მოქნილი, ურთიერთობა საჯარო და კერძო სექტორს შორის არ იყო სათანადოდ კარგი, საავტომობილო გზის სიახლოვეს უფასო პარალელური გზა გადიოდა და მთავრობის ქმედება, დაეშოშმინებინა მომხმარებლები, მხოლოდ აუარესებდა მდგომარეობას.

როგორც წესი, სიძნელების ფონზე მიღებულმა გამოცდილებამ მომავალი პროექტების განხორციელებისას უნდა უზრუნველყოს ანალოგიური პრობლემების თავიდან აცილება. თუმცა, ამან გამოიწვია რეგიონში საჯარო-კერძო პარტნიორობების მნიშვნელობის დაგვიანებული გააზრება. დროულად ვერ მოხერხდა წარსული სიძნელების გაანალიზება და იმ სარგებლის გააზრება, რაც ასეთი პროექტების სწორად განხორციელებას შეიძლებოდა მოჰყოლოდა.

## 8. მთავრობის წვლილი

რადგან კერძო-საჯარო პარტნიორობა საჯარო და კერძო სექტორს შორის ხანგრძლივ პარტნიორობას ნიშნავს, მთავრობის წვლილი, როგორც პროექტის სანყის ეტაპზე, ისე მთელი პერიოდის განმავლობაში, უმნიშვნელოვანესია. მთავრობის მიერ განეული საქმიანობით ადვილად განვასხვავებთ წარმატებულ და წარუმატებელ პროექტებს.

ნებისმიერი პროექტისა და ქვეყნის გრძელვადიანი რეპუტაციისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ მთავრობის წვლილი ვრცელდებოდეს მხოლოდ წინასწარ შეთანხმებულ სფეროებზე, მთავრობამ გაუძლოს ცდუნებას და არ შეიჭრას კერძო სფეროსათვის პროექტის ფარგლებში გადაცემულ კომპეტენციებში.

კერძო-საჯარო პარტნიორობების წარმატებისთვის ბევრი მნიშვნელოვანი ელემენტია საჭირო, მაგრამ ყველაზე მთავარი მაინც პოლიტიკური ნებაა. პოლიტიკური ნების წყალობით ყველაფრის მიღწევა შესაძლებელი, ხოლო მის გარეშე არაფერი გამოდის. მთავრობის წვლილი ბევრ სფეროზე ვრცელდება და რამდენიმე ქვემოთ იქნება განხილული.

### 8.1. სერიოზული მიზნები

ნებისმიერ მთავრობას მსოფლიოს ნებისმიერ წერტილში სურს, რომ მას უსმენდნენ, როდესაც ჭეშმარიტებას ამბობს. ხშირად ეს მარტივია. თუმცა, ამბობდე ჭეშმარიტებას, ნამდვილად ამას გულისხმობდე და შესაბამისადვე მოქმედებდე, ყოველთვის ერთსა და იმავეს არ ნიშნავს. ეს განსხვავება სიტყვებს, ზრახვასა და ქმედებას შორის შეიძლება სხვადასხვა ფაქტორზე იყოს დამოკიდებული ან სიტყვების უკან რეალური ზრახვა არ არსებობდეს.

რადგანაც ზენოლა ინფრასტრუქტურის განვითარებაზე გრძელდება, განვითარებადი ეკონომიკის ქვეყნებში მთავრობა ჭეშმარიტების თქმას იწყებს. როგორც ამ ნაშრომის დასაწყისში იყო აღნიშნული საჯარო-კერძო პარტნიორობები მოიაზრება ინფრასტრუქტურული პროექტების მომავალი განვითარების კონტრიბუტორად, განსაკუთრებით განვითარებად ბაზარზე. ამ ფაქტს მთავრობები სულ უფრო მეტად აღიარებენ, მაგრამ გულისხმობენ კი ისინი ნამდვილად იმას, რასაც ამბობენ?

დიდი ინფრასტრუქტურული პროექტისათვის საჯარო-კერძო პარტნიორობის სტრუქტურის ჩამოყალიბება ძალზე რთული ამოცანაა და საჭიროებს ყველა მონაწილე მხარის მოქნილობას, ინოვაციურობას და ჯგუფური პრინციპით მოქმედებას. ამის მიღწევა კი შეუძლებელი იქნება, თუ რომელიმე მონაწილე მხარე პროექტის გრძელვადიანი წარმატების ერთგული არ არის.

### **8.1.1. საკანონმდებლო ცვლილება**

საკანონმდებლო საკითხები ნებისმიერ საჯარო-კერძო პარტნიორობის საფუძველს წარმოადგენს და, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ყველა მონაწილე მხარე შეთანხმდება პროექტის სტრუქტურაზე, პროექტი განვითარებას ვერ ჰპოვებს, თუ სტრუქტურის ყველა საკითხი ეროვნული კანონმდებლობით არ არის ნებადართული.

თუკი კანონმდებლობაში წინასწარ არ მოხდა ცვლილებების განხორციელება, შესაძლოა, მთავრობამ ვერ მოახერხოს კერძო სექტორის სერიოზული ინტერესის მხარდაჭერა ან საჭირო გახდეს პროექტის არაოპტიმალურად სტრუქტურირაცია.

სავარაუდოდ, საწყისი პროექტების დროს დადგება საკანონმდებლო ცვლილებების განხორციელების საჭიროება, იქნება ეს კონცესიური კანონები, საგადასახადო საკითხები, უსაფრთხოება, კორპორაციული მმართველობა თუ სხვა, ქვეყნებისა და პროექტების მიხედვით.

კანონი მხოლოდ იმ შემთხვევაში შეიძლება შეიცვალოს, თუ მასპინძელ მთავრობას სერიოზული მიზნები აქვს და ეს განსაკუთრებით მაშინ ვლინდება, როცა კანონები სწრაფ ცვლილებას საჭიროებს. ნებისმიერ შემთხვევაში, მთავრობის განზრახვის სერიოზულობა გამოიხატება მის მიერ განხორციელებულ ქმედებაში და არა – სიტყვებში.

### **8.1.2. გადაწყვეტილების მიღება**

ფაქტია, რომ დიდი ორგანიზაციები გადაწყვეტილების მიღების პროცესში არ არიან სწრაფები და კოალიციური მთავრობებიც, ძლიერი, უმრავლესობით დაკომპლექტებული მთავრობისაგან განსხვავებით, ნელი ტემპით გამოირჩევიან. კოალიციურ მთავრობაში გადაწყვეტილების მიღების პროცესის შენელების მიზეზი შეიძლება იყოს ფრაქციებს შორის შეუთანხმებლობა.

კერძო-საჯარო პარტნიორობის ინფრასტრუქტურული პროექტების კომპლექსურობის გათვალისწინებით, მნიშვნელოვანია, რომ გადაწყვეტილების მიღება ხდებოდეს სწრაფად. წინააღმდეგ შემთხვევაში, პროექტი განწირულია გაჩერებისა და კოლაფსისთვის. მთავრობა, რომელიც პროექტით დაინტერესებულია, უფრო სწრაფი და მოქნილია გადაწყვეტილების მიღებისას, ვიდრე მთავრობა, რომლის ზრახვებიც სერიოზულობით არ გამოირჩევა.

## **8.2. კოორდინირება / ცენტრალიზებული ცოდნა**

როგორც ვნახეთ, გაერთიანებული სამეფოს კომპეტენცია საჯარო-კერძო პარტნიორობების კუთხით სწრაფად იზრდებოდა. ამის მიზეზი კი, ცენტრალიზებული ორგანოს ჩამოყალიბება იყო.

როდესაც მთავრობა პირველად იღებს გადაწყვეტილებას საჯარო-კერძო პარტნიორობის გამოყენების შესახებ, საჭირო ხდება ძალიან ბევრი რამის სწავლა მოკლე დროში, რაც, თავისთავად, გულისხმობს არაერთი შეცდომის დაშვებასა თუ ხელშეკრულების პირობების არასათანადოდ ფორმულირებას. ცენტრალიზებული ორგანოს გარეშე – რომელიც კოორდინაციას გაუწევს, როგორც არსებულ პროექტებს, ისე კომუნიკაციას სახელისუფლებო დანესებულებებსა და სხვადასხვა მუნიციპალიტეტს შორის – აღნიშნული პროცესები განსაკუთრებით დიდ სირთულეებთან იქნება დაკავშირებული.

საჯარო-კერძო პარტნიორობის ორგანოს ჩამოყალიბებით, მთავრობამ უნდა უზრუნველყოს, რომ საკანონმდებლო ცვლილებები ყველა პროექტს ითვალისწინებდეს და ერთი პროექტისა თუ დარგის საჭიროებები უნებლიედ წინააღმდეგობაში არ მოვიდეს სხვა პროექტსა თუ დარგთან.

სავარაუდოდ, საჯარო-კერძო პარტნიორობის ორგანო უმნიშვნელოვანეს როლს ასრულებს დასაწყისში. ის შექმნილია საჯარო-კერძო პარტნიორობების მხარდასაჭერად და იმისათვის, რომ მინისტრებმა, მაღალი რანგის თანამდებობის პირებმა გაიაზრონ ამ სტრუქტურის არსი და მისი გამოყენებით მიღებული სარგებელი. ასეთი მხარდაჭერის გარეშე რთული იქნება საჭირო გადაწყვეტილებებისა თუ საკანონმდებლო ცვლილებების მიღება. გარდა ამისა, როცა სრულად ხდება სტრუქტურის არსის



გააზრება, უფრო სავარაუდოა, რომ მთავრობის სიტყვები რეალურ ქმედებად გადაიქცეს.

### **8.3. კორპორაციული მართვა**

კორპორაციული მართვა არის საერთაშორისო ფინანსების ერთადერთი საკითხი, რომელმაც, საჯარო-კერძო პარტნიორობების ტერმინის მსგავსად, მზარდი ტენდენცია აჩვენა. ის მრავალსფეროს მოიცავს და, გარკვეულნილად, შეიძლება სხვადასხვა თემას და ხალხს ეხებოდეს. ეს ორი საკითხი ერთმანეთთან მჭიდროდ არის დაკავშირებული, რადგანაც საჯარო-კერძო პარტნიორობის პროექტების გასაგრძელებლად, პირდაპირი უცხოური ინვესტიციებისათვის, მისაღები უნდა იყოს კორპორაციული მართვის დონე.

ძირითადად, კორპორაციული მართვა ეხება ისეთ საკითხებს, როგორცაა კონტრაქტების გაფორმების გამჭვირვალობა, სასამართლო პროცესის სამართლიანი წარმართვა, ინვესტორთა და მცირე აქციონერთა უფლებების დაცვა, რეგულირება, სათანადო და დროული ინფორმაციის მიწოდება და სხვა.

თუ პოტენციური პარტნიორი უკმაყოფილოა ქვეყნის კორპორაციული მართვით, შედეგად პარტნიორი ან უფრო რთულ (და, მაშასადამე, ძვირ) სტრუქტურას მოითხოვს რისკის შესამცირებლად, ან საერთოდ შეიკავებს თავს პროექტში მონაწილეობისგან.

### **8.4. რეპუტაცია/ მიღწევები**

ქვეყნის რეპუტაცია ან მისი მიღწევები, როგორც წესი, ქვეყნის მთავრობაზეა დამოკიდებული, თუმცა, ცუდი რეპუტაციის შემთხვევაში, მისი შეცვლა უკვე ძნელია და ხშირად არსებობს ეროვნული მახასიათებლები, თუ როგორ მოიქცევა ესა თუ ის მთავრობა.

რეპუტაცია მოიცავს ყველა სფეროს, სადაც მთავრობას შეიძლება წვლილი მიუძღოდეს, დაწყებული იმით, თუ რამდენად სერიოზულია მათი განზრახვა, რამდენად სწრაფად იღებენ განწყვეტილებებს ან ცვლილებებს კანონმდებლობაში, დამთავრებული კორპორაციული მართვის საკითხებით. პოტენციურმა

პარტნიორმა უნდა გაითვალისწინოს, თუ როგორ მოქმედებდა ქვეყანა თუ მთავრობა წარსულში.

ამ კონტექსტში ჩვენ ვგულისხმობთ არა მხოლოდ პარტნიორებს კერძო სექტორიდან, არამედ ბანკებსა და პროექტის სხვა დამფინანსებლებსაც, რაც გაცილებით მნიშვნელოვანია. თუ ქვეყანას ცუდი რეპუტაცია აქვს, ის ვერ შეძლებს დიდი პროექტებისათვის დაფინანსების მოპოვებას, ან ეს დაფინანსება, დიდი რისკების გათვალისწინებით, გაცილებით ძვირი იქნება.

ხშირად მთავრობები სრულად ვერ აცნობიერებენ ქვეყნის რეპუტაციასა და მიღწევებს. შესაძლებელია, მათ შეიტანონ ცვლილებები ერთ პროექტში, თუმცა, რა გავლენა ექნება მას ქვეყნის რეპუტაციასა და მომავალ პროექტებზე?