

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

ნინო ზურაშვილი

**დეველოპერული კომპანიების მართვის ეფექტიანობის
გაუმჯობესების გზები საქართველოში**

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად
წარმოდგენილი სადისერტაციო ნაშრომი

**სამეცნიერო ხელმძღვანელი:
პროფესორი დავით ნარმანია**

თბილისი

2018

შინაარსი

შესავალი.....	1
1.1 სამშენებლო დეველოპმენტის არსი და მახასიათებლები.....	8
1.2 ურბანული მდგრადობა და მდგრადი მშენებლობა	23
1.3 დეველოპმენტის საერთაშორისო რეგულირება და პრაქტიკა	42
თავი II. დეველოპმენტის ეფექტიანობის სოციალურ-ეკონომიკური მახასიათებლები....	55
2.1 სამშენებლო ბიზნესის განვითარების ტენდენციები საქართველოში.....	55
2.2 ურბანული პოლიტიკა და დეველოპმენტის რეგულირება საქართველოში.....	82
2.3 რისკების მენეჯმენტი დეველოპმენტში.....	110
თავი III. დეველოპერული კომპანიების ეფექტიანობის შეფასება	125
3.1 EFQM მოდელი და მისი გამოყენება პრაქტიკაში	125
3.2 Balanced Score ბიზნესის ეფექტიანობის შეფასების მოდელი და მისი გამოყენება 155	
3.3 კვლევის მეთოდოლოგია და შედეგები	169
3.4 დეველოპერული კომპანიების ეფექტიანობის გაუმჯობესების კონკრეტული ამოცანები საქართველოში.....	185
დასკვნები და წინადადებები	189
გამოყენებული ლიტერატურა:	199
დანართი №1.....	213
დანართი № 2.....	219
დანართი №3.....	221

დიაგრამები

დიაგრამა 1.1. სამშენებლო ინდუსტრიაში დახარჯული თანხები ქვეყნების მიხედვით, 2017 წ.	17
დიაგრამა 1.2. მშენებლობათა ღირებულების ზრდა პროცენტულად (ნომინალური ღირებულება), 2017 წ.	20
დიაგრამა 1.3 - სამშენებლო ინდუსტრიის წილი მთლიან შიდა პროდუქტში. ევროპის ქვეყნები, 2017.	22
დიაგრამაზე ნაჩვენებია, რამდენად კომპლექსურია და რამდენ მნიშვნელოვან ფაქტორს მოიცავს ურბანული ცხოვრება:.....	34
.....	34
დიაგრამა 1.4 - ურბანული ცხოვრების კომპლექსური ბუნება.....	34
დიაგრამა 1.5 - ევროპის ურბანული ცვლილებების განმსაზღვრელი ფაქტორები.....	35
დიაგრამა 1.6 - მსოფლიოს ურბანიზაციის პროცესი 1950 წლიდან 2050 წლამდე.....	38
დიაგრამა 1.8 - ავტოპარკის შემაღენლობის ზრდის დინამიკა.....	42
დიაგრამა 2.1 - სამშენებლო დარგის ბრუნვის მოცულობა საწარმოთა ზომის მიხედვით.....	57
დიაგრამა 2.2 - მშენებლობის ბრუნვის მოცულობა რეგიონების მიხედვით.....	57
დიაგრამა 2.3 - არსებული და სამომავლო მიწოდება თბილისში.....	58
დიაგრამა 2.4 - დეველოპერულ პროექტებში ბინების რაოდენობა წლების მიხედვით 2014-2019 წლებში.....	59
დიაგრამა 2.5 - დეველოპერული პროექტები კატეგორიების მიხედვით (ათასი/კვმ).....	60
დიაგრამა 2.6 - მოსახლეობის სიმჭიდროვე უბნების მიხედვით თბილისში.....	61
დიაგრამა 2.7 - ახალაშენებული და მეორადი ბინების ფასები, 2017.....	64
დიაგრამა 2.8 - საცალო ვაჭრობის ფართის მიწოდება თბილისში.....	66
დიაგრამა 2.9 - თანამედროვე სავაჭრო ცენტრების ფართის მიწოდება 2012-2019 წლებში (ათასი კვ. მ.).....	67
დიაგრამა 2.10 - საოფისე ფართის მიწოდება.....	68
დიაგრამა 2.11 - მიმდინარე დეველოპერულ პროექტებში ბინების რაოდენობა ბათუმში, 2014-2018 წლები.....	69
დიაგრამა 2.12 ტრანზაქციათა რაოდენობა ბათუმის საცხოვრებელი უძრავი ქონების ბაზარზე 2012-2017.....	71
დიაგრამა 2.13 ტრანზაქციათა მოცულობა (მლნ. აშშ დოლარი) ბათუმის საცხოვრებელი უძრავი ქონების ბაზარზე 2012-2017.....	72
დიაგრამა 2.14 ტრანზაქციებში ბათუმის საცხოვრებელი უძრავი ქონების წილი ფართის მიხედვით.....	73
დიაგრამა 2.15 ბათუმში საცხოვრებელი უძრავი ქონების საშუალო გასაყიდი ფასი (აშშ დოლარი/1 კვ. მ.), 2012-2017 წლები.....	74

დიაგრამა 2.16 დასრულებული საცხოვრებელი უძრავი ქონება ქუთაისში, 2012-2019	.75
დიაგრამა 2.17 ტრანზაქციათა რაოდენობა საცხოვრებელი უძრავი ქონების ბაზრის სეგმენტის მიხედვით 2012-2017 წლებში.....	77
დიაგრამა 2.18 ტრანზაქციათა მოცულობა საცხოვრებელი უძრავი ქონების ბაზარზე ქუთაისში, 2012-2017 მლნ. აშშ დოლარი.....	78
დიაგრამა 2.19 ტრანზაქციათა მოცულობაში საცხოვრებელი უძრავი ქონების წილი ფართის მიხედვით ქუთაისში, 2012-2017.....	78
დიაგრამა 2.20 მშენებლობის დარგში დასაქმებულთა რაოდენობა.....	79
დიაგრამა 2.21 - მშენებლობის დარგში დასაქმებულთა შრომის საშუალო თვიური ანაზღაურება.....	80
დიაგრამა 2.22 - მშენებლობის დარგში დასაქმებულთა შრომის საშუალო თვიური ანაზღაურება რეგიონების მიხედვით.....	81
დიაგრამა 2.23 - დეველოპერული კომპანიების რისკმენეჯმენტის პროცესი.....	115
დიაგრამა 2.24 - რისკის ანალიზის ტექნიკა, რომლებსაც პრაქტიკაში იყენებენ სამშენებლო კომპანიები.....	122
დიაგრამა 2.25 - რისკების თავიდან აცილების ტექნიკა სამშენებლო კომპანიებში.....	123
დიაგრამა 3.1 - EFQM Excellence Model (EFQM, 2009).....	134
დიაგრამა 3.2 - რადარის ლოგიკა.....	137
დიაგრამა 3.3 - რადარის კომპონენტები.....	138
დიაგრამა 3.4 დაბალანსებული ანგარიშის სტრატეგიული გეგმის რუკა.....	161
დიაგრამა 3.5 - კომპანიათა ეფექტიანობის მაჩვენებელი.....	172
დიაგრამა 3.6 - პრიორიტეტული კრიტერიუმები.....	173
დიაგრამა 3.7 - შედეგები კრიტერიუმების მიხედვით.....	174
დიაგრამა 3.8 - მოდელის მიხედვით კომპანიების ეფექტიანობის შეფასების დიაგრამა.....	176
დიაგრამა 3.9 კომპანიათა ეფექტიანობის მაჩვენებელი Balanced Scorecard-ის მოდელის მიხედვით.....	177
დიაგრამა 3.10 პრიორიტეტული კრიტერიუმები Balanced Scorecard-ის მოდელის მიხედვით.....	178
დიაგრამა 3.11 შედეგები Balanced Scorecard-ის მოდელის მიხედვით.....	178
დიაგრამა 3.12 - რესპონდენტთა ასაკი.....	183
დიაგრამა 3.13 - გამოკითხულთა განათლება.....	183
დიაგრამა 3.14 - გამოკითხულთა სამუშაო გამოცდილება.....	184
დიაგრამა 3.15 - ხდება თუ არა კომპანიის ეფექტიანობის შეფასება.....	184

ცხრილები

ცხრილი 1.1 ურბანული პოპულაციის ზრდა მსოფლიოს რეგიონებში.....	27
ცხრილი 1.2 - ურბანიზაციის დონე და სიმდიდრე.....	27

ცხრილი 1.3 - ძირითადი დემოგრაფიული მაჩვენებლები.....	40
ცხრილი 2.1 - თბილისში მიმდინარე ძირითადი დეველოპერული პროექტები.....	60
ცხრილი 2.2 - ახალაშენებული ბინების საშუალო გასაყიდი ფასი (1 კვ. მ/აშშ დოლარი) უბნების მიხედვით თბილისში 2012-2017 წლებში.....	63
ცხრილი 2.3 - მეორადი ბინების საშუალო გასაყიდი ფასი (1 კვ.მ/ აშშ დოლარი) უბნების მიხედვით თბილისში 2012-2017 წლებში.....	64
ცხრილი 2.4 - ბათუმში განხორციელებული მასშტაბური დეველოპერული პროექტები.....	70
ცხრილი 2.5 მსხვილი დეველოპერული კომპანიები ქუთაისში.....	76
ცხრილი 3.1 - EFQM მოდელის შეფასების დონეები.....	139
ცხრილი 3.2 - შეფასების სისტემა.....	140
ცხრილი 3.3 - შეფასების სისტემა.....	141
ცხრილი 3.4 - საბოლოო ქულის მიღების ტექნიკა.....	142
ცხრილი 3.5 კრიტერიუმების შეფასებები.....	143
ცხრილი 3.6 ბიზნესის მართვის ეფექტიანობის შეფასების მაჩვენებლები Balanced Scorecard-ისა და EFQM მოდელის მიხედვით.....	221
ცხრილი 3.7 კრონბახის აღფას მნიშვნელობები.....	179
ცხრილი 3.8 ფინანსური შედეგები Balanced Scorecard-ისა და EFQM მოდელის მიხედვით.....	223

შესავალი

თემის აქტუალობა. ეკონომიკური ზრდა თითოეული ქვეყნის სტრატეგიული მიზანია. განვითარებადი ქვეყნების ეკონომიკური ზრდის მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს სამშენებლო ბიზნესი. ქვეყნის ეკონომიკური ვითარება მკაფიოდ აისახება მასზე. როდესაც ეკონომიკური ზრდა ნელდება, სამშენებლო პროცესიც დაკნინებისკენ მიდის. მოკლევადიან პერიოდში სხვა ინდუსტრიები განაგრძობს ფუნქციონირებას.

სამშენებლო ინდუსტრია ბიზნესის ერთ-ერთი ყველაზე აქტიური დარგია მთელ მსოფლიოში. მას დიდი გავლენა აქვს ქვეყნის ეკონომიკაზე. განვითარებად ქვეყნებში სამშენებლო ბიზნესის განვითარება მხოლოდ მომიჯნავე ინდუსტრიების განვითარებას კი არ უწყობს ხელს, არამედ დადებითად მოქმედებს ქვეყნის სოფლის მეურნეობაზე, სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურაზე, სამუშაო ადგილების რაოდენობაზე და ა.შ. ინფრასტრუქტურულ პროექტებს თავიანთი წვლილი შეაქვთ ეროვნულ მთლიან შიდა პროდუქტში, რაც პირდაპირ ქვეყნის ეკონომიკური კეთილდღეობის ზრდისკენაა მიმართული. სამშენებლო ინდუსტრიის განვითარებას თან სდევს სამუშაო ადგილების მატება. სამშენებლო ინდუსტრია არის ბიზნესი, სადაც თითოეული პროექტის განხორციელებას შეიძლება ჰქონდეს მნიშვნელობა ქვეყნის ეკონომიკისთვის, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც საქმე ეხება განვითარებად ქვეყნებს - ისეთებს, როგორც არის საქართველო.

მშენებლობა საქართველოსთვისაც წარმოადგენს საკმაოდ აქტიურ ბიზნესსექტორს, რომლის წილიც მთლიან შიდა პროდუქტში 13.1%-ია.

მშენებლობის ბუმი საქართველოში დაიწყო 2011 წლიდან და პიკს მიაღწია 2013 წელს. 2013 წლიდან შეინიშნება მშენებლობათა შემცირების ტენდენცია. 2016-2017 წლებში მოხდა ტურისტული ნაკადის ზრდა. ტურისტების მატებამ განაპირობა სასტუმროებსა და საოჯახო ტიპის საცხოვრებლებზე მოთხოვნის ზრდა, რამაც, თავის მხრივ, გაზარდა მოთხოვნა სამშენებლო პროდუქტზე. განსაკუთრებით გაზრდილია საცხოვრებელ ბინებზე მოთხოვნა. ქვეყანაში სამშენებლო პროცესში ჩართულნი არიან არა მხოლოდ რეზიდენტი, არამედ არარეზიდენტი კომპანიებიც,

განსაკუთრებით – აჭარაში. ბათუმში ბევრი თურქული კომპანია აშენებს მრავალსართულიან საცხოვრებელ კომპლექსებს. სამშენებლო სექტორში კონკურენციის ზრდასთან ერთად კომპანიებისთვის აქტუალური გახდა ძალების მობილიზება მომხმარებლების მოსაზიდად, რათა არ გაკოტრდნენ ბაზარზე ახალი მოთამაშეების შემოსვლის გამო. ქართული დეველოპერული კომპანიები დადგნენ ახალი გამოწვევის წინაშე, გაეზარდათ საკუთარი ეფექტიანობა სტაბილური განვითარების უზრუნველსაყოფად. ეფექტიანობის შეფასება სამშენებლო ბიზნესისთვის განვითარების გაგრძელების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია.

ეფექტიანობის შეფასების პროცესი მოიცავს ინფორმაციის შეკრების, დაჯგუფებისა და წარმოდგენის პროცედურებს სხვადასხვა მენეჯერული მიზნისთვის, რომლებიც საბოლოოდ უნდა გაკონტროლდეს, რათა ორგანიზაციის ეფექტიანობა გაიზარდოს. ამგვარად, ეფექტიანობა და მისი შეფასება გულისხმობს მონაცემების შეკრებას და გადამუშავებას ისეთ დონემდე, როდესაც ეს ინფორმაცია სასარგებლო და გამოსადეგი გახდება მენეჯერებისთვის ორგანიზაციის ეფექტიანობის გასაზრდელად.

EFQM (European Foundation for Quality Management) მოდელი უზრუნველყოფს კომპანიისთვის შესაბამისი წარმატების მომტანი მართვის მოდელის ჩამოყალიბებას. ეს მოდელი კომპანიებისთვის საკუთარი ეფექტიანობის შეფასების პრაქტიკული გზაა. მოდელის რეგულარული გამოყენების შედეგად იზრდება კომპანიის ეფექტიანობა, რაც ამადლებს ბრენდის რეპუტაციას, ეხმარება კომპანიას, გამჭვირვალე ურთიერთობა დაამყაროს საზოგადოებასთან, მომხმარებლებთან, დასაქმებულებთან, ზრდის მისი პროდუქტის ფასეულობას, ზრდის შემოსავალს. ბიზნესი უფრო სტაბილური და ფინანსურად ძლიერი ხდება. მოდელის იმპლემენტაციის შედეგად შესაძლებელი ხდება კომპანიის სუსტი მხარეების განსაზღვრა. ეს არის მოდელი, რომელიც კომპლექსურად აფასებს კომპანიის საქმიანობის ყველა მნიშვნელოვან ასპექტს. ამასთანავე, მოდელის გამოყენება მარტივია და განსაკუთრებით დიდი ინფორმაციის შეგროვებას არ მოითხოვს.

Balanced Scorecard ბიზნესის ეფექტიანობის შეფასების მოდელი წარმოადგენს მოდელს, რომელიც აფასებს კომპანიის ფუნქციონირებას, როგორც ფინანსურ, ასევე არაფინანსურ ასპექტში. მოდელი არის დინამიური და მისი გამოყენება შესაძლებელია

კომპანიის სტრუქტურისა და ფუნქციონირების შესაბამისად. ბიზნესის ეფექტიანობის შეფასების მოდელი არის საკმაოდ მარტივი და არ მოითხოვს განსაკუთრებით დიდი რაოდენობის ინფორმაციის შეგროვებას.

კვლევის მიზანი. კვლევის მიზანია, ქართულ სამშენებლო ბაზარზე მოქმედი დეველოპერული კომპანიების ეფექტიანობის შეფასება მოდელის მიხედვით, EFQM და Balanced Scorecard ბიზნესის ეფექტიანობის გაუმჯობესების მოდულების პრინციპების მორგება საქართველოს ბაზარზე მოქმედი სამშენებლო დეველოპერული კომპანიებისთვის.

ამ მიზნის მისაღწევად დასახულ იქნა შემდეგი კონკრეტული ამოცანები:

- სამშენებლო დეველოპმენტის არსისა და მახასიათებლების განსაზღვრა და შეფასება;
- დეველოპმენტის საერთაშორისო რეგულირების შეფასება;
- ურბანული პოლიტიკისა და დეველოპმენტის რეგულირების შეფასება საქართველოში;
- საქართველოში სამშენებლო ბიზნესის განვითარების ძირითადი ტენდენციების განსაზღვრა;
- სამშენებლო დეველოპერული კომპანიების ეფექტიანობაზე მოქმედი ფაქტორების იდენტიფიცირება და ანალიზი;
- EFQM და Balanced Scorecard-ის ბიზნესის ეფექტიანობის გაუმჯობესების მოდულების გამოყენების ტექნიკის განსაზღვრა;
- EFQM და Balanced Scorecard-ის ბიზნესის ეფექტიანობის გაუმჯობესების მოდულების პრინციპების მორგება ქართული სამშენებლო დეველოპერული კომპანიების ფუნქციონირებისთვის.

კვლევის საგანი და ობიექტი: კვლევის საგანს წარმოადგენს, საქართველოში მოქმედი სამშენებლო დეველოპერული კომპანიების მართვის ეფექტიანობის შეფასება EFQM და Balanced Scorecard-ის ბიზნესის ეფექტიანობის შეფასების მოდულების მიხედვით და მისი გაუმჯობესების გზების განსაზღვრა.

კვლევის ობიექტია საქართველოში მოქმედი აქტიური სამშენებლო დეველოპერული კომპანიები, მათი ფუნქციონირების ეფექტიანობის შეფასება EFQM და Balanced Scorecard-ის ეფექტიანობის გაუმჯობესების მოდელების მიხედვით.

კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები. კვლევის თეორიულ საფუძვლებს წარმოადგენს ქართველ და უცხოელ მეცნიერ-ეკონომისტთა: დ. ნარმანია, გ. კიკუტაძე, გ. ქეშელაშვილი, ნ. ფარესაშვილი, მ. ბულია, მ. ჯანჯალია, K. Anderson, R. McAdam, Ling, L. Hoi, Flanagan R, Norman G, Chapman, F. Moavendzadeh, G. Ofori და სხვათა სახელმძღვანელოები, კვლევები, შეფასებები და პუბლიკაციები; ნაშრომში გამოყენებულია საერთაშორისო ორგანიზაციების კვლევები სამშენებლო დეველოპმენტის შესახებ, ევროკავშირისა და ამერიკის შეერთებული შტატების საკანონმდებლო ბაზა მშენებლობის შესახებ, ევროსტატისა და საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის სტატისტიკური მონაცემები. აგრეთვე კვლევა ეყრდნობა სხვადასხვა რეზიდენტ სამშენებლო დეველოპერულ ორგანიზაციაში მოპოვებული ფაქტობრივი მონაცემების ანალიზს.

ნაშრომზე მუშაობის დროს გამოყენებულ იქნა შემეცნების ზოგადი მეთოდები, რაც გულისხმობს საკვლევი ობიექტისადმი კომპლექსურ და სისტემურ მიდგომას, კერძოდ: ხარისხობრივი, თვისებრივი, შედარებითი, სტატისტიკური ანალიზისა, დაჯგუფებისა, ინდუქციური, დედუქციური და სინთეზისა.

ნაშრომის მეცნიერული სიახლე:

1. გამოვლენილია ძირითადი რისკფაქტორები და რისკის თავიდან აცილების გზები ქართულ დეველოპერულ კომპანიებში;
2. სოციოლოგიური კვლევისა და სტატისტიკური მონაცემების საფუძველზე გამოვლენილია საქართველოს ბაზარზე მოქმედი დეველოპერული კომპანიების ეფექტიანობის საბაზო მონაცემები EFQM და Balanced Scorecard-ის ბიზნესის ეფექტიანობის გაუმჯობესების მოდელის მიხედვით;
3. EFQM და Balanced Scorecard-ის ბიზნესის ეფექტიანობის გაუმჯობესების მოდელი გაანალიზებულია ქართული დეველოპერული კომპანიების ფუნქციონირების ძირითადი მიმართულებების შესაბამისად და მორგებულია ამ მიმართულებებს.

ავტორის პირადი მონაწილეობა. ავტორმა პირადად მიიღო მონაწილეობა როგორც თეორიულ, ისე ქართული დეველოპერული სამშენებლო კომპანიების სოციოლოგიურ კვლევაში მათი ეფექტიანობის შესაფასებლად. სოციოლოგიური კვლევა ჩატარდა სპეციალური კითხვარების საშუალებით. კვლევის აღწერილობა, კითხვარების სტრუქტურა, კვლევის მეთოდები და მიღებული შედეგები წარმოდგენილია ნაშრომის კვლევით ნაწილსა და დანართებში.

ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა. კვლევის შედეგები და დასკვნები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს საქართველოს ბაზარზე მოქმედი დეველოპერული კომპანიების მიერ. ნაშრომი მნიშვნელოვან დახმარებას გაუწევს მენეჯერებს, რომლებიც დაინტერესებულნი არიან კომპანიების ეფექტიანობის თვითშეფასების ტექნიკით. ასევე დაეხმარება მშენებლობით დაინტერესებულ პირებს, გაერკვიონ აღნიშნულ დარგში.

ნაშრომი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს უმაღლეს სასწავლებლებში როგორც სახელმძღვანელო მასალა სალექციო კურსებისთვის: “მენეჯმენტი”, “საერთაშორისო ბიზნესი”, “ბიზნესი”, ასევე - მსგავს თემატიკასთან დაკავშირებულ სხვა სასწავლო დისციპლინებში.

ნაშრომის პუბლიკაცია. ნაშრომის მომზადებისას დამუშავებული მასალა გამოქვეყნებულია შემდეგ პუბლიკაციებში:

1. “დაბალანსებული ანგარიში (Balanced Scorecard) – ბიზნესის ეფექტიანობის შეფასების მოდელი”, ჟურნალი “ ეკონომისა და ბიზნესი” №3, 2018
2. “Batumi Residential Market Overview” International Journal of Business and General Management VOL-7, ISSUE-5; Aug--Sep2018; Impact Factor(JCC)-2018: 5.9876; Index Copernicus Value(ICV)- 2017: 50.29; NAAS Rating: 3.51"
3. “ურბანიზაციის პროცესები თანამედროვე მსოფლიოში”, ჟურნალი “ეკონომიკა და ბიზნესი” ტომი X, №4 2017
4. „ეფექტიანობის შეფასების მოდელები სამშენებლო ბიზნესში“. სამეცნიერო ჟურნალი „სამართალი და ეკონომიკა“, №8, თბილისი, 2017;
5. „საცხოვრებელი უძრავი ქონების ანალიზი თბილისის მაგალითზე“. სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი „მოამბე“, XXVII, თბილისი, 2017;

6. „ურბანული პოლიტიკა და დეველოპმენტის რეგულირება საქართველოში“. რეფერირებული ჟურნალი „ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა“, ტომი მე-4, ბათუმი, 2017.

კვლევის შედეგების აპრობაცია. სადისერტაციო ნაშრომის ცალკეული კომპონენტების წარდგენა მოხდა საერთაშორისო და ადგილობრივ კონფერენციებზე:

1. The 2-th International Scientific Conference “Challenges of Globalization I Economics and Business” at Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, 3-4 November, 2017;
2. Proceedings of 9th International conference contemporary problems of architecture and construction, 13-18 September, 2017, Batumi, Georgia;
3. The third Scientific and Practical Conference dedicated to International Day of Seafarers “Modern marine technologies, problems of socio – economic development and solutions” Held by the Batumi Navigation Teaching University and National Institute of Economic Research (Batumi, Georgia), 24 June, 2017;
4. ააიპ საქართველოს საპატრიარქოს წმინდა ანდრია პირველწოდებულის სახელობის ქართული უნივერსიტეტის ეგიდით გამართული რესპუბლიკური სამეცნიერო კონფერენცია: „სახელმწიფო მართვისა და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები“, 2016;
5. ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის ეგიდით გამართული საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია: „გლობალიზაციის გამოწვევები ეკონომიკასა და ბიზნესში“, 2016.

ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა. სადისერტაციო ნაშრომი მოიცავს 237 გვერდს. იგი შედგება შესავლის, სამი თავის, ათი ქვეთავის, დასკვნებისა და წინადადებების ნაწილისაგან. ნაშრომს დართული აქვს გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხა 153 დასახელებით და დანართები.

პირველ თავში ახსნილია სამშენებლო დეველოპმენტის არსი და მისი მახასიათებლები, განხილულია ურბანული მდგრადობა და მდგრადი მშენებლობა. აგრეთვე ნაჩვენებია დეველოპმენტის საერთაშორისო რეგულირება ამერიკის შეერთებული შტატების, ევროკავშირისა და დიდი ბრიტანეთის მაგალითზე.

რეფერენდუმის შედეგად, მოსახლეობის 51%-ის გადაწყვეტილებით, 2019 წლის 30 მარტს დიდი ბრიტანეთი საბოლოოდ გამოვა ევროკავშირის შემადგენლობიდან. ამასთანავე, ბრიტანეთის კანონები მშენებლობის შესახებ გათვალისწინებულია ევროკოდების შემუშავების დროს.

მეორე თავში განხილულია დეველოპმენტის ძირითადი სოციალურ-ეკონომიკური მახასიათებლები, სტატისტიკური ინფორმაციის საფუძველზე გაანალიზებულია სამშენებლო ბიზნესში მიმდინარე პროცესები, შეფასებულია საცხოვრებელი უძრავი ქონების ბაზარზე არსებული მდგომარეობა მშენებლობის ბიზნესის თვალსაზრისით საქართველოს ყველაზე აქტიურ სამ ქალაქში: თბილისში, ბათუმსა და ქუთაისში.

მეორე თავში აგრეთვე გაანალიზებულია თბილისის ურბანული პოლიტიკა. გადმოცემულია 2017 წლის მაისში გამოქვეყნებული გენერალური გეგმის პროექტის მნიშვნელოვანი მიმართულებები და სიახლეები, რომელთა იმპლემენტაცია იგეგმება საქართველოს დედაქალაქში; გაანალიზებულია დეველოპმენტის რეგულირების ძირითადი ასპექტები და ხარვეზები საქართველოში; მოცემულია საქართველოში მოქმედი დეველოპერული კომპანიების მიერ რისკების იდენტიფიცირების ტექნიკა და მათი თავიდან აცილების გზები; გაანალიზებულია ქართულ ბაზარზე მოქმედი კომპანიების მიერ იდენტიფიცირებული ძირითადი რისკები.

მესამე თავში გადმოცემულია სოციოლოგიური კვლევის ძირითადი შედეგები; შეფასებულია საქართველოს ბაზარზე მოქმედი დეველოპერული კომპანიების ეფექტიანობა EFQM და Balanced Scorecard-ის ეფექტიანობის გაუმჯობესების მოდელების მიხედვით; დახასიათებულია EFQM და Balanced Scorecard-ის ეფექტიანობის გაუმჯობესების მოდელების არსი და მათი ძირითადი პრინციპები; ახსნილია მოდელების გამოყენების ტექნიკა და მნიშვნელობა.

სადისერტაციო ნაშრომის დასკვნით ნაწილში სიღრმისეული ანალიზის საფუძველზე შემოთავაზებულია თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობის მქონე რეკომენდაციები, რომელთა სწორად დანერგვა და იმპლემენტაცია არა მხოლოდ უშუალოდ დეველოპერული კომპანიებისთვის იქნება სარგებლობის მომტანი, არამედ, საზოგადოდ, დადებით გავლენას მოახდენს ქვეყნის ეკონომიკაზე.

თავი I. დეველოპერული კომპანიები - სამშენებლო ბიზნესის განვითარების მნიშვნელოვანი ფაქტორი

1.1 სამშენებლო დეველოპმენტის არსი და მახასიათებლები

სამშენებლო ინდუსტრია წარმოადგენს ეკონომიკის დარგს, რომლის საშუალებითაც ხდება მოქალაქეების მოთხოვნის დაკმაყოფილება საცხოვრებელ, საოფისე და ნებისმიერი სხვა ტიპის ფართზე. ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებაზე დიდ გავლენას ახდენს ქვეყანაში მიმდინარე სამშენებლო პროექტები. ეკონომისტები თანხმდებიან, რომ ქვეყანა ვერ განვითარდება, თუ ამ ქვეყანაში არ გაიზარდა მიმდინარე სამშენებლო პროექტების რიცხვი¹.

ეკონომიკური ზრდა თითოეული ქვეყნისთვის მნიშვნელოვანი და სტრატეგიული მიზანია. განვითარებადი ქვეყნების ეკონომიკური ზრდის მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს სამშენებლო ბიზნესი. ქვეყნის ეკონომიკური ვითარება კარგად აისახება ამ ბიზნესზე.

დეველოპერული პროექტების რაოდენობის ზრდა ხელს უწყობს ქვეყნის ეკონომიკურ აღმავლობას. ის ასტიმულირებს მომიჯნავე დარგებს, ვინაიდან მშენებლობისთვის აუცილებელია საქონელი და მომსახურება. ამგვარად, შეიძლება ითქვას, რომ მშენებლობის ზრდა და სტიმულირება მთავრობის მხრიდან ხელს უწყობს სხვა ინდუსტრიების განვითარებასაც, რაც გრძელვადიან პერიოდში ქვეყნის ეკონომიკური ზრდის საწინდარია.

განვითარებად ქვეყნებში სამშენებლო ბიზნესის განვითარება არა მხოლოდ მომიჯნავე ინდუსტრიების განვითარებას უწყობს ხელს, არამედ დადებით გავლენას ახდენს სოფლის მეურნეობაზე, სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურაზე და ა.შ. ინფრასტრუქტურულ პროექტებს თავიანთი წვლილი შეაქვთ ეროვნულ მშპ-ში, რაც პირდაპირ მიმართულია ქვეყნის ეკონომიკური კეთილდღეობის ზრდისკენ.

სამშენებლო ინდუსტრიის განვითარებას თან სდევს სამუშაო ადგილების რაოდენობის ზრდა. სამშენებლო ინდუსტრია არის ბიზნესი, სადაც თითოეული პროექტის განხორციელებას შეიძლება ჰქონდეს მნიშვნელობა ქვეყნის ეკონომიკისთვის, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც საქმე ეხება განვითარებად

¹ George Ofori “the construction industries of developing countries: the applicability of existing theories and strategies for their improvement and lessons for the future”, London, 1980, p. 70.

ქვეყნებს, ისეთებს, როგორც საქართველოა. თითოეული მასშტაბური სამშენებლო პროექტის განხორციელება ქმნის დამატებით სამუშაო ადგილებს. სამშენებლო ინდუსტრიაში შემქნილი სამუშაო ადგილები, ყველა პირობის გათვალისწინებით, დადებით მოვლენას წარმოადგენს ქვეყნის ეკონომიკისთვის.

მე-20 საუკუნის დასაწყისში, სამშენებლო ინდუსტრიის განვითარების საწყის ეტაპზე, ინდუსტრია ვითარდებოდა უფრო ნელა, ვიდრე მანუფაქტურული წარმოება. დღეს მანუფაქტურულ წარმოებაზე სწრაფად სამშენებლო ინდუსტრია ვითრდება.

სამშენებლო ინდუსტრია აწარმოებს სხვადასხვა ტიპის საქონელს, რომლის კლასიფიკაცია საკმაოდ რთულია და პრობლემურიც. ჯორჯ ოფორი სამშენებლო ინდუსტრიის პროდუქტს “მთავარ” და “სოციალურ” საქონლად ყოფს. ოფორის თვალსაზრისით, ასეთი კლასიფიცირება მარტივია და უკეთ აიხსნება.

მთავარია საქონელი, რომლის საშუალებითაც იქნება საბოლოო პროდუქტი, სასტუმროები იქნება ეს, ოფისები თუ მაღაზიები. მთავარ საქონელს მიეკუთვნება სამუშაოები, რომლებიც ტარდება გზების, ხიდების, მატარებლის რელსების, ნავსადგურების, ტელეკომუნიკაციების ასაშენებლად.

სოციალურ საქონელს წარმოადგენს სახლები, ეკლესიები, პარკები, სოციალური ცენტრები, საჯარო გასართობი პარკები და ა.შ. სოციალურ საქონელს მიეკუთვნება აგრეთვე სკოლები და საავადმყოფოები.

თურინი (1978) სამშენებლო პროდუქტს განმარტავს როგორც ხილულს და ყველაზე მუდმივს იმ პროდუქტებიდან, რომლებსაც ვიყენებთ; ის წარმოაჩენს ჩვენს საზოგადოებას, მის კონფლიქტებს, წარუმატებლობებსა და მიღწევებს. მშენებლობის პროცესი საზოგადოების განვითარების განუყოფელი ნაწილია და მისი განვითარების დონეს წარმოაჩენს².

სამშენებლო პროექტების დაგეგმვა და განხორციელება მთელ მსოფლიოში ჯერ კიდევ ანტიკურ პერიოდში ხდებოდა. მსოფლიოს ხალხები იყენებდნენ რესურსებს, რომლებიც მოიპოვებოდა მათ სიახლოვეს, ქმნიდნენ შენობების დიზაინს, რომელიც შეესაბამებოდა კონკრეტული ხალხის კულტურას, იყენებდნენ ტექნოლოგიებს, რომლებიც ჰქონდათ განვითარების კონკრეტულ ეტაპზე. საზოგადოების

² F. Moavenzadeh “the construction industry in developing countries”, Masachusett, 1975. P. 11

განვითარებასთან ერთად იცვლებოდა მომხმარებლის ინტერესი, შენობათა დიზაინი და შესაძლებლობები.

განვითარებულ ქვეყნებში ცვლილება თანდათანობით მოხდა. სამშენებლო ინდუსტრია სულ უფრო იზრდებოდა და ამასთან ერთად იზრდებოდა მისი წილი ქვეყნის ეკონომიკაში. განვითარებულმა ქვეყნებმა მოახერხეს, გამოცდილების ხარჯზე გადაეღახათ გამოწვევები, რომლებსაც ინდუსტრიალიზაციის პერიოდში შეეჯახა სამშენებლო ინდუსტრია.

სულ სხვანაირად წარიმართა მოვლენები განვითარებადი ქვეყნებისთვის. ინდუსტრიალიზაციის ეპოქაში ამ ქვეყნებისთვის დამახასიათებელი იყო პოლიტიკური დიქტატურა, კორუფცია მთავრობის ზედა ემელონებში. ამან სამშენებლო სექტორის არასწორი განვითარება განაპირობა – ის მიმართული იყო არა მომხმარებლების, მოქალაქეების საჭიროებათა დაკმაყოფილებისკენ, არამედ კონკრეტული პირების გამდიდრებისკენ.

სამშენებლო აქტიურობა გულისხმობს მომხმარებლის საჭიროებათა დაკმაყოფილებას, რაც სამშენებლო ბიზნესს შეუძლია:

- საქმიანობის დასრულებით წინასწარ განსაზღვრულ დროში;
- საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი პროდუქტის შექმნით;
- პროდუქტთან ერთად მომხმარებლისთვის სასიამოვნო გარემოს

შექმნით.

სამშენებლო პროდუქტზე მოთხოვნა არ გულისხმობს მხოლოდ მოთხოვნას საცხოვრებელ ფართზე ან ოფისზე და ა.შ. -ეს არის სხვადასხვა ტიპის იმ მოთხოვნათა ერთობლიობა, რომელიც შეიძლება ჰქონდეს მომხმარებელს. სამშენებლო პროდუქტი, რომელსაც ქმნიან კომპანიები, განპირობებულია საზოგადოებისა და ქვეყნის სოციალური პირობებით.

სამშენებლო პროდუქტის გამოყენების პერიოდი ყველა სხვა სახეობის პროდუქტზე ხანგრძლივია. ამგვარად, დეველოპერულმა კომპანიებმა, როდესაც თავიანთ პროდუქტს ქმნიან, უნდა გაითვალისწინონ მომავლის მოთხოვნები, ის, თუ რა საჭიროებები შეიძლება ჰქონდეს მომხმარებელს რამდენიმე ათეული წლის შემდეგ და შეძლებს თუ არა ახლანდელი პროდუქტი მის დაკმაყოფილებას. ხარისხიანი საქონელი - ეს არის საქონელი, რომელიც ამჟამად აკმაყოფილებს მომხმარებლის

მოთხოვნას და შეუძლია დააკმაყოფილოს მომავალშიც. ხარისხიანი სამშენებლო პროდუქტზე იგივე ითქმის – ის მომავალშიც უნდა აკმაყოფილებდეს მომხმარებლის მოთხოვნებს.

სამშენებლო საქონელი იქმნება არა მხოლოდ საზოგადოების ინტერესების დასაკმაყოფილებლად, არამედ წარმოადგენს ქვეყნის განვითარების ტენდენციის მნიშვნელოვან მაჩვენებელს. ნებისმიერ ქვეყანაში მშენებლობები არა მხოლოდ ქვეყნის განვითარების ტენდენციებს ასახავს, არამედ წარმოაჩენს მთავრობის მიერ ინიცირებულ პროექტებს და შემოსავალს, რომელიც მიიღო ქვეყანამ აღნიშნული პროექტების განხორციელების შედეგად. გახშირებული მშენებლობა და სწრაფი ურბანიზაციის პროცესი, რომელიც თანამედროვე მსოფლიოს ტენდენციაა, ხშირად ზიანს აყენებს ურბანული ზონის და მთლიანად ქვეყნის ეკოსისტემას. განვითარებული სამშენებლო კულტურა ნიშნავს ურბანიზაციის პროცესის ზრდას ეკოსისტემის დაზიანების გარეშე.

სამშენებლო ინდუსტრიის განვითარებაზე გავლენას ახდენს რამდენიმე მნიშვნელოვანი ფაქტორი. ესენია:

გადასახადები, ფინანსები და მთავრობის როლი. პროდუქტი, რომელსაც აწარმოებს სამშენებლო სექტორი, ძალიან ძვირია. მოქალაქეები წლობით აგროვებენ თანხას, რათა იყიდონ სამშენებლო ინდუსტრიის მიერ წარმოებული საბოლოო პროდუქტი. გადაჭარბებული მოთხოვნა სამშენებლო ინდუსტრიის პროდუქტზე ქმნის დამატებით სამუშაო ადგილებს. ძალიან მნიშვნელოვანია მთავრობის ფისკალური პოლიტიკა. მთავრობა სამშენებლო ინდუსტრიის მთავარი კლიენტია. ის პირდაპირ ან ირიბად ყოველთვის ახდენს გავლენას სამშენებლო ინდუსტრიაზე.

რისკები, რომლებიც თან ახლავს სამშენებლო ინდუსტრიას, ძალიან მაღალია და არასწორად შეფასებული რისკი შესაძლოა საბედისწეროც კი აღმოჩნდეს კომპანიისთვის. რისკები დიდია არა მხოლოდ მწარმოებლისთვის, არამედ მომხმარებლისთვისაც, რომელიც სამშენებლო ინდუსტრიის პროდუქტს იძენს.

ფართო სოციალურ-ეკონომიკურ კონტექსტში გავლენა, რომელსაც სამშენებლო პროექტები ახდენს ეკონომიკასა და სხვა ინდუსტრიაზე, გაცილებით დიდია, ვიდრე სხვა ინდუსტრიას შეუძლია მოახდინოს. ეს გავლენა განსაკუთრებით იგრძნობა განვითარებად ქვეყნებში. სამშენებლო სექტორზე მთავრობის გავლენა გამოიხატება აგრეთვე მის მიერ მიღებული სამშენებლო რეგულაციებით, მშენებლობისთვის

გაცემული ნებართვებით, გადასახადებით, სახელფასო პოლიტიკით და სხვა იმ ინსტრუმენტების გამოყენებით, რომლებიც აქვს მთავრობას სამშენებლო ინდუსტრიის სამართავად. განვითარებად ქვეყნებში, ისეთებში, როგორც არის საქართველო, მთავრობა თუ შემოიღებს მეტისმეტად მკაცრ რეგულაციებს სამშენებლო დეველოპერული კომპანიების მიმართ, გაართულებს მშენებლობაზე ნებართვის გაცემას, მკაცრად გააკონტროლებს მშენებლობებს, დააწესებს დიდ ჯარიმებს სამშენებლო პროცესში აღმოჩენილ თითოეულ დარღვევაზე. ცხადია, ეს შეამცირებს მშენებლობათა რიცხვს. ამას მოჰყვება მრავალი სამუშაო ადგილის გაუქმება და უმუშევრობის დონის ზრდა. ამასთანავე, უძრავ ქონებაზე არსებული მზარდი მოთხოვნის პირობებში მეტისმეტად გაიზრდება ფასები უძრავ ქონებაზე. გაიზრდება არა მხოლოდ გასაყიდი უძრავი ქონების, არამედ ქირისა და იჯარის ფასიც, რის გამოც ფინანსურ ზარალს ნახავენ სოციალურად შეჭირვებული ადამიანები, სტუდენტები, ადამიანები, რომლებიც ქალაქში არიან წასული სამუშაოდ. ამგვარად, დაზარალებულია ფინანსურად სუსტი მოსახლეობა, მაშინ როდესაც მოგებას მიიღებენ ბინათმფლობელები და ფინანსურად ძლიერი მოქალაქეები. თუმცა, მეორე მხრივ, გაიზრდება სამშენებლო პროდუქტის ხარისხი და დააკამოფილებს მშენებლობის შესახებ ევროკავშირის სტანდარტებს.

მთავრობა წყვეტს, რა არის მისთვის პრიორიტეტული და როგორი პოლიტიკა იქნება ქვეყნის ეკონომიკისთვის სასარგებლო განვითარების კონკრეტულ ეტაპზე.

დროის პერიოდი. სამშენებლო პროექტები, როგორც წესი, გრძელვადიანია და მოითხოვს სხვადასხვა სახის რესურსს. დასრულებამდე ის გაივლის რამდენიმე მნიშვნელოვან საფეხურს. სამშენებლო ინდუსტრიაში საკმაოდ ძნელია ზუსტად განსაზღვრა, როდის დასრულდება ესა თუ ის პროექტი. პროექტის დასრულების ზუსტი დროის განსაზღვრას ხელს უშლის მშენებლობის სირთულე და კომპლექსურობა. აღნიშნულ ინდუსტრიაში არსებული რისკების გათვალისწინებით, მათი დადგომის შემთხვევაში ასევე შესაძლოა შეფერხდეს პროექტის წინასწარ განსაზღვრულ დროში დასრულება.

სამშენებლო პროექტის დასრულების თარიღს, როგორც წესი, მისი დაწყებისთანავე განსაზღვრავენ და აცნობენ მომხმარებელს. სამშენებლო ინდუსტრიის პროდუქტის შექმნის მსურველთათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს პროექტის დასრულების დროს, ამიტომ დეველოპერული კომპანიები ცდილობენ, რაც

შეიძლება ზუსტად განსაზღვრონ ვადა და დროულად ჩააბარონ პროდუქტი. თანამედროვე ტექნოლოგიების განვითარებასთან ერთად შესაძლებელი ხდება სამშენებლო პროექტების სულ უფრო სწრაფად განხორციელება, მათი დასრულების ზუსტი დროის განსაზღვრა, რაც ძალიან კომფორტულია მომხმარებლისთვის. ვადის გადაცილებას დეველოპერული კომპანიისთვის უარყოფითი შედეგები მოაქვს - ილახება მისი რეპუტაცია მომხმარებლის თვალში, კარგავს მის ნდობასა და ლოიალურობას.

პასუხი მომხმარებლის მოთხოვნაზე. ბიზნესის სხვადასხვა ინდუსტრიისთვის მოხერხებულია პროდუქტის წარმოება არა მხოლოდ კონკრეტულ მომენტში არსებული მოთხოვნის შესაბამისად, არამედ მოთხოვნილზე მეტის წარმოება და მარაგად შენახვა. სამშენებლო ინდუსტრიაში მარაგების შექმნა შეუძლებელია. მწარმოებლები აწარმოებენ მხოლოდ იმ რაოდენობის პროდუქტს, რამდენზეც არის მოთხოვნა ბაზარზე.

აღნიშნული ფაქტორის გამო საქონელზე მოთხოვნის რყევა უარყოფით გავლენას ახდენს სამშენებლო ინდუსტრიაზე. ამ ინდუსტრიაში მნიშვნელოვანი რყევები დაკავშირებულია არასტაბილურ პოლიტიკურ მდგომარეობასთან, ბუნებრივ კატაკლიზმებსა და სხვა ფაქტორებთან.

მდებარეობა. სამშენებლო ინდუსტრიის მიერ წარმოებული პროდუქტი დაკავშირებულია იმ ადგილთან, სადაც ის არის აშენებული. მისი გადაადგილება შეუძლებელია. გეოგრაფიული მდებარეობა განსაზღვრავს მოთხოვნას სამშენებლო პროდუქტზე. პროექტები ერთმანეთისგან განსხვავდება არა მხოლოდ არქიტექტურით, რესურსების მრავალფეროვნებით, მოთხოვნის დროში ცვალებადობით, არამედ განსხვავებული მოთხოვნითაც რეგიონების შესაბამისად. ქალაქებში მოთხოვნა განსხვავებულია უბნების მიხედვით დროის სხვადასხვა მონაკვეთში, იმის მიხედვით, კონკრეტულ ეტაპზე რომელი უბანია ეკონომიკურად უფრო აქტიური.

აღნიშნულ მახასიათებლებზეა დამოკიდებული, როგორი სტრატეგია შეიძლება იყოს ეფექტიანი მსოფლიოს ამა თუ იმ გეოგრაფიულ არეალში მოფუნქციე დეველოპერული კომპანიებისთვის. გეოგრაფიული მდებარეობა მნიშვნელოვანი ფაქტორია უცხოელი ინვესტორებისთვისაც, რომლებსაც სხვადასხვა ქვეყანაში მასშტაბური პროექტების განხორციელება სურთ.

ორგანიზაცია. სამშენებლო პროექტების განსახორციელებლად საჭიროა გუნდი, რომელშიც სხვადასხვა უნარების მქონე ადამიანები იქნებიან გაერთიანებულნი. სამშენებლო პროექტების მასშტაბურობიდან გამომდინარე, სამშენებლო ობიექტებზე მრავალრიცხოვანი მუშახელია დასაქმებული. პერსონალის წევრების როლი სხვადასხვა პროექტში სხვადასხვაა. მათ უხდებათ სხვადასხვა სამუშაოს შესრულება პროექტის განხორციელების სხვადასხვა ეტაპზე.

სამშენებლო პროექტებში დასაქმებულთა როლებს თურიანი ოთხ მთავარ ჯგუფად ყოფს:

- ტრადიციული როლი – ეს პუნქტი გულისხმობს დასაქმებულის მიერ მხოლოდ მისთვის დაკისრებული მოვალეობის შესრულებას პროექტის იმპლემენტაციის ნებისმიერ ეტაპზე;

- დივერსიფიცირებული მიდგომა – პროექტის განხორციელების სხვადასხვა ეტაპზე მოვალეობა იცვლება. ამგვარად, დასაქმებული ასრულებს სხვადასხვა სამუშაოს, რისთვისაც სხვადასხვა უნარ-ჩვევები სჭირდება;

- სპეკულაციური მიდგომა – თავის უშუალო საქმიანობასთან ერთად დასაქმებული ჩართულია გაყიდვების ზრდაშიც, ის მონაწილეობს მარკეტინგულ საქმიანობაში;

- დასრულებული პროექტი – პერსონალი ორიენტირებულია პროექტის რაც შეიძლება მაღე დასრულებაზე, რის გამოც შესაძლოა მოუხდეს ზედმეტი სამუშაოს შესრულება. საჭიროების შემთხვევაში მისმა თითოეულმა წევრმა შესაძლოა სხვა წევრის მოვალეობებიც კი შეასრულოს.

მრავალ ქვეყანაში, განსაკუთრებით - განვითარებად ქვეყნებში, მუშახელის მიმართ მენეჯმენტის დამოკიდებულება ხისტი და უხეშია, რის გამოც დაქირავებულები ხშირად ვერ ახერხებენ საკუთარი შესაძლებლობების ბოლომდე გამოვლენას. პერსონალის წევრებს შორის კომუნიკაციის არარსებობა, ცუდი ურთიერთობა, როლების ხშირი ცვლა და გაურკვეველი უფლება-მოვალეობები უარყოფითად აისახება პროექტის შესრულებაზე და გავლენას ახდენს მთლიანად ინდუსტრიაზეც.

ტექნოლოგია. სხვადასხვა ქვეყანაში სამშენებლო ინდუსტრიაში სხვადასხვა ტიპის ტექნოლოგიებს იყენებენ. განვითარებულ ქვეყნებში მშენებლობისთვის ძირითადად იყენებენ უახლესი გამოგონების ტექნოლოგიებს³.

თითოეულ ქვეყანაში მშენებლობებზე გამოყენებული ტექნიკა, მასალები და ტექნოლოგიები გამომდინარეობს ამ ქვეყნის ტრადიციებიდან, განვითარებისა და ინდუსტრიალიზაციის დონიდან.

განვითარებადი ქვეყნებისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია სამშენებლო ინდუსტრიის სწრაფი ტემპით განვითარება, რისთვისაც მათ უახლესი ტექნიკა და ტექნოლოგიები სჭირდებათ. მთავრობამ უნდა უზრუნველყოს საკუთარ ქვეყანაში თანამედროვე მასალებისა და აღჭურვილობის იმპორტირება, აგრეთვე უცხოელი ინსტრუქტორებისა და კონსულტანტების მიმაგრება სამშენებლო პროექტებზე, რათა რესურსები ეფექტიანად იქნეს გამოყენებული და სამშენებლო პროექტი წინასწარ დათქმულ ვადაში დასრულდეს.

თითოეულ ქვეყანას შეუძლია აირჩიოს ისეთი ტექნოლოგია და სამშენებლო ტექნიკა, რომელიც შეესაბამება მისი ქვეყნის გეოგრაფიულ და ისტორიულ-კულტურულ ასპექტებს. სხვადასხვა გეოგრაფიული მდებარეობის მქონე ქვეყნებისთვის საჭიროა კონკრეტულად ამ ქვეყნის კლიმატისა და ლანდშაფტისთვის შესაფერისი სამშენებლო ტექნიკა და აღჭურვილობა.

ყველა ქვეყანაში უნდა იყოს სამშენებლო რეგულაციები, კანონები, რათა თითოეული მშენებლობა, სამშენებლო მასალები და სამუშაო გარემო თანამედროვე საერთაშორისო სტანდარტებს შეესატყვისებოდეს. სამუშაო გარემო მუშების სიცოცხლისა და ჯანმრთელობისთვის უსაფრთხო უნდა იყოს. მშენებლობის პროცესში გამოყენებული მასალა უნდა იყოს ხარისხიანი, ხოლო შენობა - სტანდარტების შესაბამისად აშენებული, რათა გაუძლოს ბუნებრივ კატაკლიზმებს და სტიქიურ უბედურებებს, მაგალითად, მიწისძვრას.

სამშენებლო ინდუსტრიის პრობლემური საკითხები. გერმდიის აღნიშნავს, რომ განვითარებად ქვეყნებში სამშენებლო კომპანიები ნაკლებად სიცოცხლისუნარიანია, ვინაიდან მათზე გავლენას ახდენს ამ ქვეყნებში არსებული მოთხოვნის რყევადობა⁴.

³ Hellsten, U. and Klefsjo, B. (2000) TQM As A Management System Consisting of Values, Techniques And Tools. The TQM Magazine, Vol.12 (4), pp. 238-244

⁴ D. A. Germidis, Organisation For Economic Co-Operation and Development. Development Centre, OECD, 1972, p. 42.

განვითარებად ქვეყნებში სამშენებლო ინდუსტრიაში დასაქმებულთა ანაზღაურება იზრდება არა პროდუქტიულობის პროპორციულად, რაც გავლენას ახდენს ინფლაციის ზრდაზე.

დროსთან ერთად სამშენებლო გარემოც იცვლება, ამიტომ სამშენებლო ინდუსტრია დინამიკურია. დროთა განმავლობაში იცვლება მის წინაშე დასმული ამოცანები. თუ ამჟამად სამშენებლო ინდუსტრიისთვის მნიშვნელოვან გამოწვევებს წარმოადგენს სამშენებლო მასალების ტრანსპორტირების ხარჯები და სიშორე, სისტემური, მენეჯერული და ორგანიზაციული სირთულეები, პოლიტიკური და სოციალური გავლენები, საცხოვრებელი პირობები, მომავალში ტექნოლოგიების განვითარებასთან ერთად აღნიშნული პრობლემები აღმოფხვრილ იქნება, მაგრამ გაჩნდება განსხვავებული გამოწვევები.

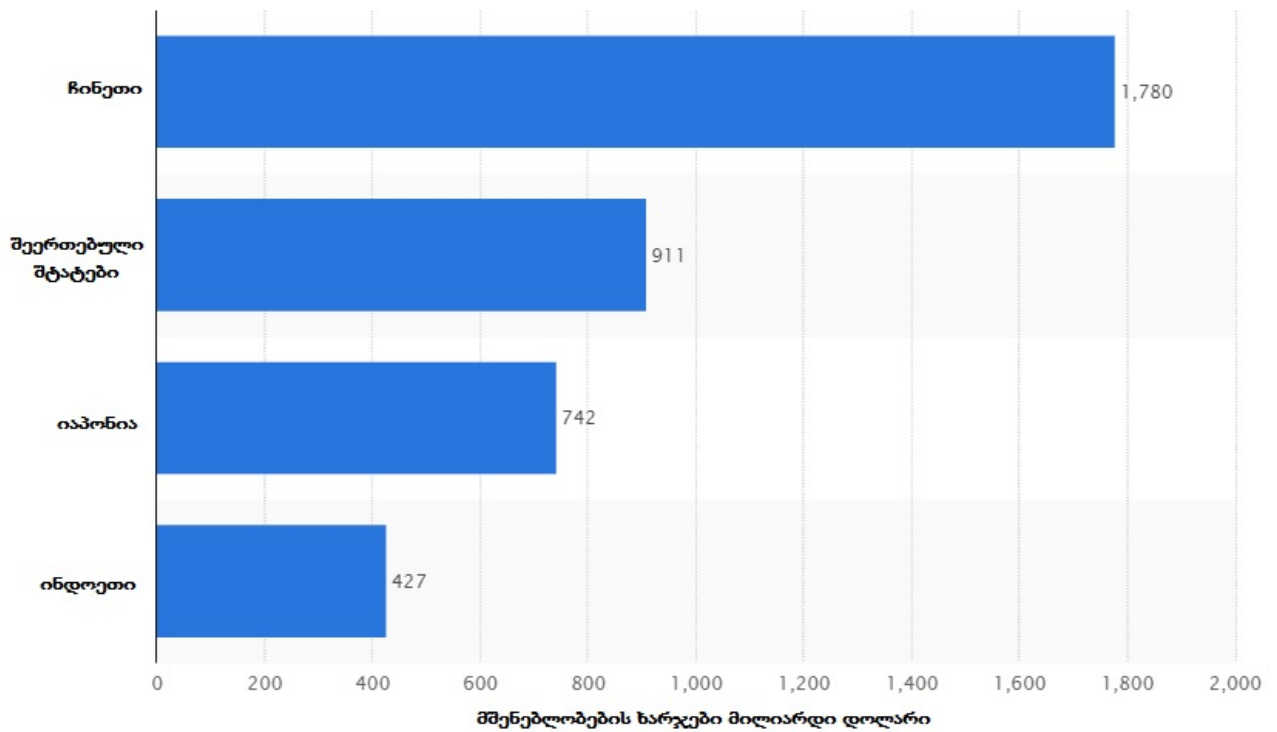
CIC (Construction Intelligence Center) არის კვლევითი ცენტრი, რომელიც მაღალ დონეზე ახორციელებს მონაცემთა მოპოვებასა და ანალიზს მსოფლიოს მასშტაბით სამშენებლო ინდუსტრიაში. კვლევითი ცენტრი იკვლევს მსოფლიოს კონკურენტულ ბაზრებს სამშენებლო დარგში, აკეთებს პროგნოზს, რომლის საშუალებითაც კომპანიებს შეუძლიათ საკუთარი ბიზნესის ეფექტიანად დაგეგმვა⁵. CIC (Construction Intelligence Center)-მა ჩაატარა კვლევა, რომლის შედეგებიც 2015 წლის თებერვალში გამოქვეყნდა. გამოკვლევულ იქნა მსოფლიოს უდიდესი და ყველაზე აქტიური 50 ბაზარი. მსოფლიო სამშენებლო ინდუსტრიაში პროექტების საერთო ღირებულება 2010 წლისთვის წარმოადგენდა 7.4 ტრილიონ ამერიკულ დოლარს, 2015 წლისთვის 8.5 ტრილიონ ამერიკულ დოლარამდე გაიზარდა, ხოლო 2020 წლისთვის, პროგნოზის მიხედვით, 10.3 ტრილიონ ამერიკულ დოლარს მიაღწევს (დაანგარიშებულია 2010 წლისთვის არსებული ფასებითა და ვალუტის კურსით)⁶.

განვითარებადი ეკონომიკის მქონე ქვეყნებში სამშენებლო ინდუსტრია ელვის სისწრაფით იზრდება. CIC-ის მიერ ჩატარებული კვლევის მიხედვით, ასეთ ქვეყნებში სამშენებლო ინდუსტრიის ზრდა დაიწყო 2012 წლიდან, ხოლო 2020 წლისთვის, პროგნოზის თანახმად, მსოფლიო სამშენებლო ბიზნესში მათი წილი 56% იქნება.

⁵ <https://www.construction-ic.com/> - ოფიციალური ვებ-გვერდი

⁶ Global Construction Market Worth \$10.3 Trillion in 2020 (50 Largest, Most Influential Markets) <http://www.prnewswire.com/news-releases/global-construction-market-worth-103-trillion-in-2020-50-largest-most-influential-markets-292235961.html> ნანახია: 22.10.2016

2016-2020 წლების განმავლობაში სამშენებლო ინდუსტრია ყველაზე სწრაფად შუა აზიისა და აფრიკის რეგიონში გაიზარდება. შუა აზია და აფრიკა უკან ჩამოიტოვებენ აზია-წყნარი ოკეანის კუნძულების რეგიონს, რომლებსაც 2011-დან 2015 წლამდე მოწინავე პოზიციები ეკავათ. მშენებლობის ინდუსტრიის სწრაფმა განვითარებამ განაპირობა დიდი ინვესტიციების დაბანდება კატარში, საუდის არაბეთსა და არაბეთის გაერთიანებულ საემიროებში, რასაც, თავის მხრივ, აღნიშნულ ქვეყნებში ინფრასტრუქტურის განვითარება მოჰყვა. აზია-წყნარი ოკეანეთის რეგიონის სამშენებლო ინდუსტრიის ზრდის მაჩვენებელი ძირითადად განპირობებული იყო ჩინეთის ფაქტორით, რომელიც დიდხანს იკავებდა მოწინავე პოზიციებს სამშენებლო ინდუსტრიის განვითარების ზრდით.

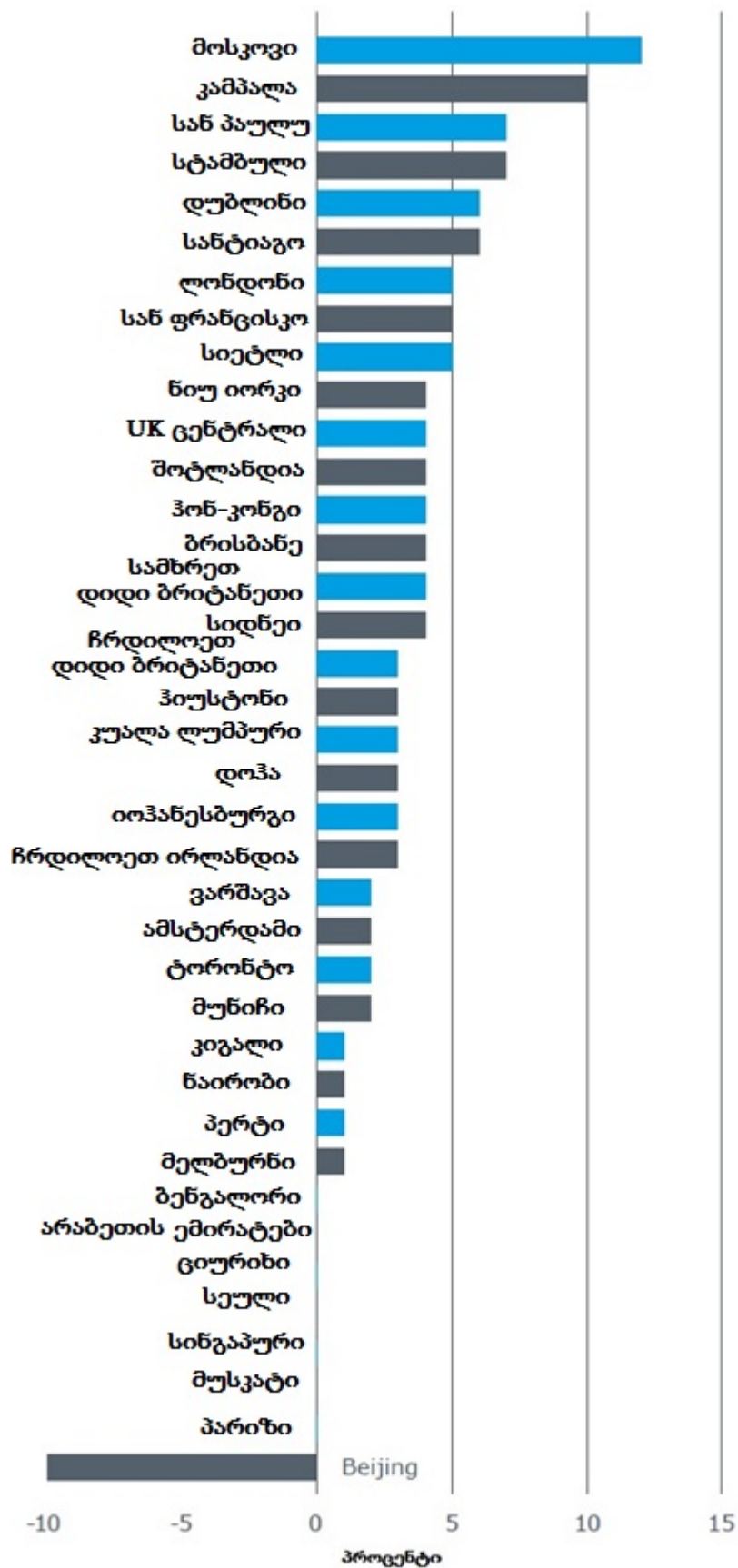


დიაგრამა 1.1. სამშენებლო ინდუსტრიაში დახარჯული თანხები ქვეყნების მიხედვით, 2017 წ.

წყარო: <https://www.statista.com/statistics/225917/world-construction-market-by-region/>

ნიუ-იორკისა და სიეტლის სამშენებლო ბაზრებზე სამშენებლო პროდუქტის ფასები 4-5%-ით გაიზარდა. სიეტლის ბაზარზე უძრავი ქონების ფასის 8%-ით

გაზრდას ვარაუდობენ 2018 წელს. დიაგრამაზე წარმოდგენილია ქაღალკები, სადაც გაიზარდა მშენებლობათა ღირებულება ბოლო 12 თვის განმავლობაში.



დიაგრამა 1.2. მშენებლობათა ღირებულების ზრდა პროცენტულად (ნომინალური ღირებულება), 2017 წ.

წყარო: International construction market survey, 2017

სამშენებლო სექტორს სტრატეგიული მნიშვნელობა აქვს ევროკავშირისთვის. მშენებლობა მნიშვნელოვანია როგორც ევროკავშირის ეკონომიკის განვითარებისთვის, ასევე საზოგადოების მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად. ევროკავშირში სამშენებლო სექტორი შეადგენს მთლიანი შიდა პროდუქტის 9%-ს, აღნიშნული ინდუსტრია ქმნის 18 მილიონ სამუშაო ადგილს და პირდაპირ გავლენას ახდენს მოქალაქეების ცხოვრების დონესა და მათ უსაფრთხოებაზე⁷. ფინანსური კრიზისი სამშენებლო ინდუსტრიასაც შეეხო, მოთხოვნის უცვარმა შემცირებამ, განსაკუთრებით კი საცხოვრებელ ფართზე, შოკში ჩააგდო დეველოპერული კომპანიები. ევროკავშირის წევრი ზოგიერთი ქვეყანა საცხოვრებელ ფართზე განსაკუთრებით დიდი მოთხოვნით გამოირჩეოდა, მაგრამ მოთხოვნის დაცემის შემდეგ დეველოპერული კომპანიები კრიზისში აღმოჩნდნენ, ვინაიდან აღმოჩნდათ საბანკო კრედიტები და ფულადი დავალიანებები.

კრიზისის საპასუხოდ ზოგიერთმა ევროპულმა ქვეყანამ გადახედა სამშენებლო ბიზნესის სტრატეგიას და განაახლა ის. მთავრობებმა წახალისეს ინფრასტრუქტურული პროექტები⁸. ევროპის ქვეყნების ინოვაციური სამშენებლო პროექტები ძირითადად მიმართულია “მწვანე მშენებლობისკენ”, რაც გულისხმობს მეტ სიმწვანეს ურბანულ ზონებში. “მწვანე ეკონომიკა”, რომელზეც გადადის თანამედროვე განვითარებული სამყაროს ქვეყნები, მოითხოვს ახალ სამოქმედო სტრატეგიას, ინვესტიციების სტიმულირებას, სამშენებლო ინდუსტრიის რესტრუქტურისაციას⁹.

⁷ European Commission, The European construction sector: A global partner. March 2016.

http://ec.europa.eu/growth/toolsdatabases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=8753&lang=en&title=The-European-construction-sector%3A-a-global-partner

⁸ Commission Staff Working Document accompanying the document Communication from the Commission “Strategy for the sustainable competitiveness of the construction sector and its enterprises”

⁹ European Commission, Communication from the Commission to the European Parliament and the Council, Strategy for the sustainable competitiveness of the construction sector and its enterprises. July 2012. <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012DC0433&from=EN>

ევროკავშირის წევრ ქვეყნებში სამშენებლო სექტორის მდგრადი განვითარებისთვის ევროკომისიამ შეიმუშავა ევროპის 2020 წლის სამოქმედო სტრატეგია. ის მოიცავს სამ პრიორიტეტულ მიმართულებას:

➤ **სწრაფი ზრდა**, რომელიც დაფუძნებული იქნება ცოდნასა და ინოვაციებზე;

➤ **მდგრადი განვითარება**, რომელიც მიიღწევა ეფექტიანი მწვანე ეკონომიკისა და კონკურენტუნარიანი ეკონომიკის ურთიერთფუნქციონირებით;

➤ **ინკლუზიური ზრდა**, რომელსაც ხელს შეუწყობს მაღალი დონის დასაქმება, ეკონომიკური, ტერიტორიული და სოციალური განვითარების ურთიერთჰარმონია ევროკავშირის წევრ ქვეყნებში.

სამშენებლო სექტორის 2020 წლის სამოქმედო გეგმა მოიცავს 5 მნიშვნელოვან სტრატეგიულ მიმართულებას¹⁰:

➤ საინვესტიციო გარემოს გაუმჯობესება;

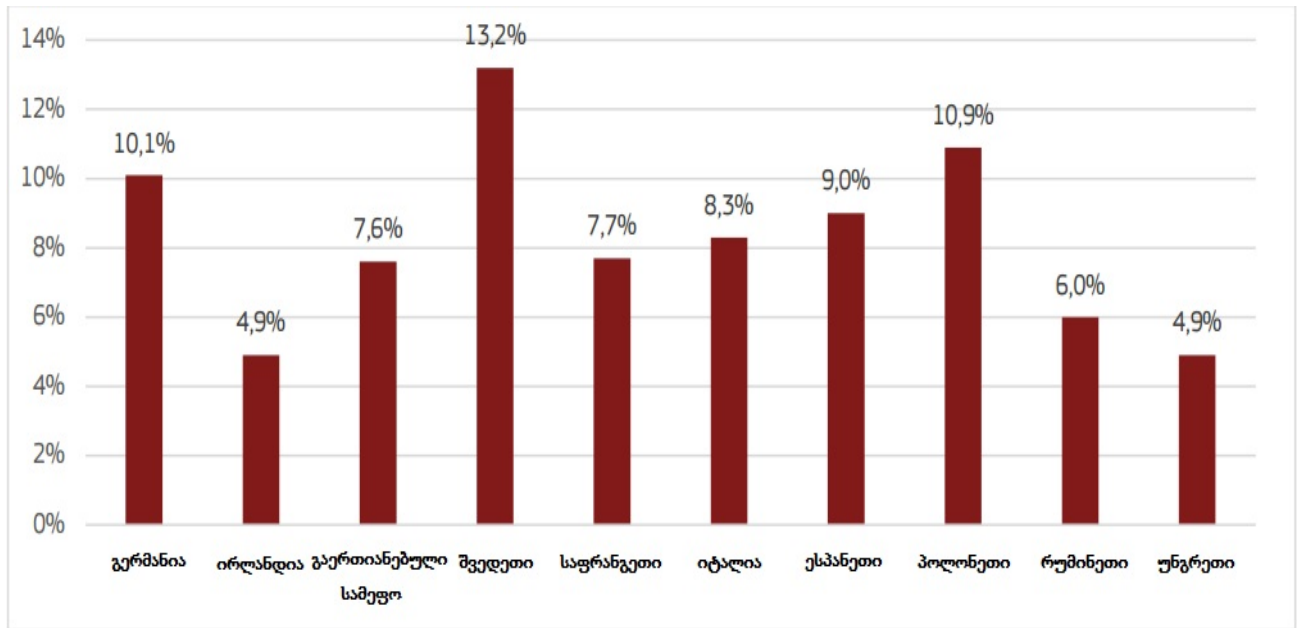
➤ სამშენებლო სექტორში ადამიანური კაპიტალის გაუმჯობესება;

➤ რესურსების ეფექტიანობა, გარემოსა და ბიზნესის შესაძლებლობთა გაზრდა;

➤ შიდა სამშენებლო ბაზრის გაძლიერება;

➤ კონკურენტუნარიანობის გაზრდა გლობალურ ბაზარზე.

¹⁰ High Level Tripartite Strategic Forum, Report on follow-up actions on the Communication and Action Plan Construction 2020. February 2014



დიაგრამა 1.3 - სამშენებლო ინდუსტრიის წილი მთლიან შიდა პროდუქტში. ევროპის ქვეყნები, 2017

წყარო: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/19342/>

დიაგრამიდან ჩანს, რაოდენ მნიშვნელოვანია სამშენებლო ინდუსტრია ევროპის ქვეყნებისთვის. აქ სამშენებლო ინდუსტრია წარმოადგენს მთლიანი შიდა პროდუქტის საშუალოდ 8.8%-ს.

სამშენებლო, არქიტექტურულ და ინჟინერინგის კომპანიათა 95% წარმოადგენს მიკრო, პატარა ან საშუალო ზომის საწარმოებს. ევროკავშირის მიერ ევროკავშირის ქვეყნებში ენერგოეფექტიანობასთან დაკავშირებული რეგულაციების დანერგვამ დადებითი გავლენა მოახდინა სამუშაო ადგილების შექმნის კუთხით¹¹.

ევროკავშირში განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობენ მშენებლობათა ხარისხს და ენერგოეფექტიანობას. მთავრობები ცდილობენ, სხვადასხვა რეგულაციით ხელი შეუწყონ დეველოპერული კომპანიების ეფექტიანობის ზრდას.

¹¹ "Euro Union construction sectors" https://ec.europa.eu/growth/sectors/construction_en ნანახია 25.08.2017

1.2 ურბანული მდგრადობა და მდგრადი მშენებლობა

მსოფლიოში სულ უფრო მეტად იზრდება მოსახლეობის რაოდენობა. ურბანულ ზონებში განსაკუთრებით გაიზარდა მოსახლეობის სიმჭიდროვე. მსოფლიოს მოსახლეობის თითქმის ნახევარი, 3.5 მილიარდი ადამიანი, ურბანულ რაიონებში ცხოვრობს. ლათინურ ამერიკაში, ჩრდილოეთ ამერიკასა და ევროპაში მოსახლეობის 70%-ზე მეტი ცხოვრობს ქალაქებში. აფრიკაში მოსახლეობის 60% ჯერ კიდევ სოფლების მკვიდრია. აფრიკის კონტინენტი არ წარმოადგენს მჭიდროდ დასახლებულ ტერიტორიას, მაგრამ ურბანიზაციის დონე აქაც იზრდება. ურბანიზაციის ზრდის სისწრაფით აფრიკა ერთ-ერთი პირველი რეგიონია¹² მსოფლიოში.

როგორც აღვნიშნეთ, თანამედროვე მსოფლიოში მოსახლეობის 50% ცხოვრობს ურბანულ არეებში. 2050 წლისთვის ეს მაჩვენებელი 70%-მდე გაიზრდება. ეს იქნება ცვლილება, რომელიც ეკოლოგიური მდგრადობის გაუარესების გამო უარყოფით გავლენას მოახდენს იმ მილიონობით ადამიანზე, რომლებიც საცხოვრებლად გადავლენ მჭიდროდ დასახლებულ პუნქტებში, ქალაქებში და ა.შ. ამგვარად, ეს ტენდენცია გამოწვევაა როგორც ქალაქის მგებმარებლებისთვის, ისე დეველოპერებისთვისაც.

სწრაფი ურბანიზაციის პროცესი წარმოადგენს მნიშვნელოვან სოციოეკონომიკურ მოვლენას, რომელიც დამახასიათებელია მე-20 და 21-ე საუკუნეებისთვის. ურბანიზაციის სწრაფი პროცესი განაპირობებს პროდუქტსა და მომსახურებაზე მომხმარებლის მოთხოვნის ცვლილებას და გავლენას ახდენს მომხმარებლის მიერ გარემოს აღქმაზე¹³.

სწრაფი ურბანიზაციის პროცესი დაიწყო 1960-70-იან წლებში, როდესაც მოსახლეობამ პატარა ქალაქებიდან და სოფლებიდან დიდ ქალაქებში დაიწყო მიგრაცია. დღესდღეობით აზიაში მიგრაცია საშუალო სიდიდის ქალაქებში უფრო მაღალია, ვიდრე მეტროპოლისებში. უკანასკნელი 50 წლის განმავლობაში მსოფლიოს მოსახლეობის რაოდენობა 1.5%-ით გაიზარდა. ამან განაპირობა ქალაქების საშუალოდ

¹²“Make cities inclusive, safe, resilient and sustainable” <http://www.un.org/sustainabledevelopment/cities/> ნანახია: 15.10.2017

¹³ Adriana Allen “Sustainable cities or sustainable urbanisation?” Journal of sustainable cities, 2009 www.ucl.ac.uk/sustainable-cities ნანახია: 20.10.2017

4%-ით ზრდა. წინასწარი პროგნოზების მიხედვით, 2025 წლისთვის მსოფლიოს მოსახლეობის ორი მესამედი დასახლებული იქნება ურბანულ არეებში. ეს მოხდება ძირითადად განვითარებადი ქვეყნების ხარჯზე.

მშენებლობის ექსპერტები, როგორც წესი, თანხმდებიან, რომ ქალაქის მდგრადი განვითარების პირობებში ქალაქს უნდა შეეძლოს როგორც მოსახლეობის ამჟამინდელი მოთხოვნების, ისე მომავალში წარმოშობილი საჭიროებების დაკმაყოფილება.

როგორ პასუხობენ ქალაქები მიწაზე აღნიშნულ მოთხოვნას? ხშირად დეველოპერული კომპანიები ქალაქის პერიფერიულ არეებში ახალ ურბანულ ტერიტორიებს ქმნიან. ეს უმეტესად ქაოსურად ხდება, რაც უარყოფით გავლენას ახდენს ქალაქისა და მისი მაცხოვრებლების შემდგომ განვითარებაზე. მდგრადი განვითარების ქალაქებს, რომლებიც მისდევენ განვითარების მკაფიო გეგმას და პასუხობენ თანამედროვეობის გამოწვევებს, აქვთ გამოუყენებელი ტერიტორიები, რომლებიც გათვალისწინებულია ქალაქის განაშენიანების დროს დაგეგმარების პროცესში და საშუალებას აძლევს ქალაქს, განვითარდეს მოსახლეობის მოთხოვნების შესაბამისად. ურბანული ზონის მაღალი სიმჭიდროვე ეკონომიკურ აღმავლობასა და სოციალურ ინტეგრაციასთან ასოცირდება. როდესაც ქალაქის განაშენიანება ხდება ეკოლოგიური ფაქტორების გათვალისწინებით, ბუნებას ნაკლები ზიანი ადგება და დაბალია დაბინძურების დონე, ეს საშუალებას იძლევა, ქალაქში და მის მიმდებარედ არსებული თავისუფალი ტერიტორიები გამოყენებულ იქნეს მისი სწორი განვითარებისთვის. მდგრადი განვითარების ქალაქებში დაბინძურების დონე ყოველთვის უფრო დაბალია.

ურბანულ ზონებში, განსაკუთრებით - დიდ ქალაქებში, მოსახლეობის დიდი ნაწილი მჭიდროდ არის დასახლებული და ერთმანეთთან ახლოს ცხოვრობს. მოსახლეობას სჭირდება უამრავი ტიპის საქონელი და მომსახურება, წყალი, სათბობი და საწვავი. ყველა საჭირო საქონლისა და მომსახურების მიწოდებას შესაძლოა გარემოსთვის ნეგატიური შედეგები მოჰყვეს. ქალაქის მიმდებარე ტერიტორიები შესაძლოა გამოყენებულ იქნეს სასოფლო-სამეურნეო ტერიტორიებად, საჭირო გახდება ნაგავსაყრელების დიდი რაოდენობა და ა.შ.

ურბანული მდგრადობა გულისხმობს ქალაქის ისე დაგეგმარებას, რომ მისი შემოგარენი და სასოფლო-სამეურნეო ტერიტორიები გამოყენებულ იქნეს ქალაქის

განვითარებისა და განახლებისთვის. მისი მიზანია, შეიქმნას სუფთა ეკოლოგიური გარემო, რაც შეიძლება ნაკლები იყოს ეკოლოგიური ზიანი, ეფექტიანად იქნეს გამოყენებული ქალაქის მიწა, მოხდეს ნაგვის ნარჩენების გადამუშავება და რაც შეიძლება მცირედ შეიცვალოს ქალაქის ეკოლოგიური მდგომარეობა.

ადამიანები სოციალური არსებები არიან. სოციალური ურთიერთობები და გარემო ის მნიშვნელოვანი ფაქტორია, რომლის გამოც მოსახლეობის დიდი მასა დიდ ქალაქებსა და ურბანულად მჭიდროდ დასახლებულ პუნქტებში გადაადგილდება.

განურჩევლად იმისა, რას ფიქრობენ მეცნიერები ურბანულ რეგიონებში არსებულ ეკოლოგიურ მდგომარეობაზე, ფაქტია, რომ ურბანული ტერიტორიები უფრო განვითარებული და მოთხოვნადია, ვიდრე სოფლისა და გარეუბნის ტერიტორიები, სადაც ხალხი ერთმანეთისგან შედარებით შორს ცხოვრობს და საკუთარი სამუშაო ადგილისგანაც შორსაა. როდესაც ადამიანები და რესურსები ერთმანეთთან ახლოს არიან განლაგებულნი, უფრო დიდია შესაძლებლობა, დაზოგილ იქნეს ენერჯია, ხოლო რესურსები გამოიყენონ ეფექტიანად. ასეთ შესაძლებლობას იძლევა ეფექტიანი დაგეგმარება, მომსახურება, საქონლის ტრანსპორტირება და გამართული სატრანზიტო სისტემა. ქალაქების უპირატესობაა ასევე იმ ადამიანების ერთად შეკრების შესაძლებლობა, რომლებსაც აქვთ მონათესავე იდეები, ამის შემდეგ კი საუკეთესო იდეების არჩევა, რომლებიც მიმართული იქნება განვითარებისა და ეკონომიკური აღმავლობისკენ.

ურბანიზაციის პროცესი უარყოფითად აისახება ქალაქზე, თუ არ ხდება სწორი დაგეგმარება და, ამასთანავე, მაღალია ეკოლოგიური დაბინძურების დონე.

ტექნოლოგიები დიდ როლს ასრულებენ ქალაქების სწორ განვითარებაში. საჭიროა, დღეს იქნეს მიღებული სწორი გადაწყვეტილებები, რათა მომავალში ქალაქების მდგრადი განვითარება მოხდეს.

ერთმანეთისგან უნდა განვასხვაოთ ურბანული და რეგიონული განვითარება. რეგიონული განვითარება უფრო ფართო არეალს მოიცავს. ეს შესაძლოა იყოს რამდენიმე ქალაქი, რომლებიც ერთმანეთთან ახლოს მდებარეობს, აქვთ მსგავსი პრობლემები და ეკონომიკური განვითარების დონე¹⁴.

¹⁴Ö. Özçevik, C.A. Brebbia, S.M. Şener "Sustainable Development and Planning" Great Britain, 2015 p. 9

ურბანიზაცია არ გულისხმობს მხოლოდ ისეთ პროცესებს, რომლებსაც მოჰყვება მოსახლეობის მიგრაცია სოფლებიდან ქალაქებში; ეს არის პროცესი, რომელმაც გლობალურად უნდა მოიტანოს სარგებლობა და დადებითი გავლენა მოახდინოს ეკონომიკურ აღმავლობაზე. ამასთან, დადებითი ეფექტი უნდა აისახოს არა მხოლოდ ქალაქის მოსახლეობაზე, არამედ სოფლად მცხოვრებ ადამიანებზეც¹⁵. მოსახლეობის ჯანმრთელობაზე, მიგრაციულ პროცესებზე, პროდუქციასა და მომსახურებაზე, ბუნებრივი რესურსების გამოყენებაზე დიდ გავლენას ახდენს ურბანიზაციის პროცესი, რომელიც საბოლოოდ ქმნის გლობალურ ეკონომიკას¹⁶.

ეროვნული და რეგიონული ეკონომიკები დამოკიდებულია ქალაქებისა და მეტროპოლისების განვითარების ტენდენციებზე. ახლო კორელაციაა ერის სიმდიდრესა და მისი ურბანიზაციის დონეს შორის.

	მოსახლეობის პოპულაცია %			მსოფლიოს მოსახლეობის პოპულაცია %		
	197	200	202	197	200	202
რეგიონი	5	0	5	5	0	5
აფრიკა	25	37	54	7	10	16
აზია	25	38	55	39	49	54
ლათინური ამერიკა	61	76	85	13	14	12
ჩრდილო ამერიკა	74	77	85	11	8	6
ევროპა	67	75	83	30	19	12
მსოფლიო	38	50	61	-	-	-

¹⁵ Montgomery, Mark; Richard Stren; Barley Cohen and Holly E Reed (eds) 2. (2004) 'Cities Transformed. Demographic Change and Its Implications in the Developing World', Earthscan, London

¹⁶ Allen, Adriana; Pascale Hofmann and Hannah Griffiths (2007) 'Report on Rural 3. – Urban Linkages for Poverty Reduction'. Elaborated for the State of the World's Cities Report 2008: 'Creating Harmonious Cities', UCL Development Planning Unit, London.

ცხრილი 1.1 ურბანული პოპულაციის ზრდა მსოფლიოს რეგიონებში

შემოსავლის დონე	ურბანიზაციის დონე %
მაღალი შემოსავლის ქვეყნები (საშუალო მთლიანი შიდა პროდუქტი ერთ სულ მოსახლეზე \$17 000)	80
საშუალო შემოსავლის ქვეყნები (საშუალო მთლიანი შიდა პროდუქტი %3 240 ერთ სულ მოსახლეზე)	60 და მეტი
დაბალი შემოსავლის ქვეყნები (საშუალო მთლიანი შიდა პროდუქტი ერთ სულ მოსახლეზე >%480)	35 ან ნაკლები

ცხრილი 1.2 - ურბანიზაციის დონე და სიმდიდრე

წყარო: Ö. Özçevik, C.A. Brebbia, S.M. Şener “Sustainable Development and Planning VII” WIT press, Great Britain 2015

ცხრილებზე დაკვირვების შედეგად კარგად ჩანს, რომ ყოველ 25 წელიწადში მსოფლიოს რეგიონები მოსახლეობის პოპულაციის კუთხით განიცდიან მნიშვნელოვან ზრდას. განსაკუთრებული ზრდა 1975-2000-იან წლებში დაფიქსირდა აზიის კონტინენტზე. მას მოჰყვება აფრიკისა და ლათინური ამერიკის კონტინენტები. აღსანიშნავია, რომ პოპულაციის ზრდა უფრო მაღალია შედარებით დაბალგანვითარებულ კონტინენტებზე. პოპულაციის ზრდის მიხედვით ყველაზე დაბალი მაჩვენებელი - 3% - დაფიქსირდა ჩრდილოეთ ამერიკის კონტინენტზე. ამასთანავე, ურბანიზაციის დონე მაღალია მაღალი შემოსავლის მქონე ქვეყნებში, ხოლო ურბანიზაციის დაბალი დონე ახასიათებს საშუალო და დაბალი შემოსავლის ქვეყნებს.

ურბანიზაციის მაღალი დონე უზრუნველყოფს მაღალ პროდუქტიულობას, ეკონომიკის სხვადასხვა ინდუსტრიის განვითარების შესაძლებლობას. თანამედროვე

ტექნოლოგიების განვითარებასთან ერთად სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის მოყვანა შესაძლებელი გახდა ნაკლები სამუშაო ძალისა და მიწის საშუალებით. ქალაქებში სულ უფრო იზრდება მოთხოვნა სამუშაო ძალაზე. ქალაქები იქცა ვაჭრობის ცენტრებად, დისტრიბუციის კვანძებად, ქალაქები ქმნიან ახალ მსოფლიო ბაზრებს. პორტები, აეროპორტები, გზები, სარკინიგზო კვანძები ძირითადად განთავსებულია ქალაქებში, რის შედეგადაც ხდება სატრანსპორტო სისტემის განვითარება და ეკონომიკური აღმავლობა.

ქალაქების განვითარება კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ნაციონალური ეკონომიკის ზრდისთვის - როგორც პროდუქციაზე შიდა მომხმარებლის მოთხოვნის ზრდისთვის, ისე ექსპორტის განვითარებისთვისაც. ბიზნესის პროდუქტიულობის ზრდას განაპირობებს განვითარებული ინფრასტრუქტურა, კარგი მომსახურება, რომელიც შეიძლება მიიღოს მომხმარებელმა ქალაქში, მაღალი დონის ჯანდაცვა და განათლება, რომელსაც სთავაზობს მთავრობა რეზიდენტებსა და არარეზიდენტებს. ყოველივე ეს პირდაპირ გავლენას ახდენს ეკონომიკისა და მთლიანად ერის განვითარებაზე. განვითარებული ურბანული არეები მიმზიდველია ინვესტორებისთვის.

ისტორიის განმავლობაში ქალაქი წარმოადგენდა ცივილიზაციისა და სოციალური პროგრესის აკვანს. სოციალური პროგრესის რაოდენობრივად შეფასება საკმაოდ რთულია, თუმცა ცხოვრების ხარისხს განსაზღვრავენ ძირითადი ინდიკატორების მიხედვით, როგორებიცაა ჯანმრთელობა და სიცოცხლის ხანგრძლივობა, დემოკრატიის დონე და ადამიანის უფლებები, განათლების დონე და განათლების მიღების შესაძლებლობა. ცხოვრების ხარისხის განმსაზღვრელ ინდიკატორებს წარმოადგენს აგრეთვე ქვეყანაში არსებული ურბანიზაციის დონე და აქტივობა. ქალაქები და მეტროპოლისები ის ადგილებია, სადაც ჩნდება ინოვაციები და ხორციელდება ცვლილებები, რომლებიც შემდგომ გავლენას ახდენს ქვეყნებსა და მთელ კონტინენტებზეც კი. ქალაქებში იბადება ახალი პოლიტიკური ინსტიტუტები, იქმნება საზოგადოებები, რეზიდენტები და არარეზიდენტები იღებენ ფორმალურ და არაფორმალურ განათლებას, ქალაქებში ტარდება მნიშვნელოვანი კვლევები. ძირითადად ქალაქებში იქმნება და ვითარდება ხელოვნება, მუსიკა, ლიტერატურა. კულტურის განვითარების პროცესები ინტენსიურად მიმდინარეობს ისეთ რეგიონებში, სადაც მოსახლეობა უკეთესად ცხოვრობს, ამიტომ კულტურის ცენტრებს უმეტესად ურბანული არეები წარმოადგენენ.

ქალაქების განვითარების პროგრამები და პროექტები დადებით გავლენას ახდენს მოსახლეობის ცხოვრების დონეზე. ქალაქის მაცხოვრებლებს აქვთ უფრო მეტი სარგებელი, ვიდრე სოფლის მოსახლეობას. ეს განპირობებულია იმითაც, რომ კომუნიკაციები ქალაქებში გაცილებით განვითარებულია. ქალაქის მოსახლეობას აქვს უფრო მეტი ინფორმაცია და ადვილად მიუწვდება ხელი მისთვის საინტერესო პროგრამებზე, ვიდრე სოფლის მოსახლეობას.

ქალაქები გავლენას ახდენენ სოფლის ტერიტორიებზე. სეზონურად ხდება მიგრაცია - ქალაქის მოსახლეობა გადაადგილდება სოფლებში, სადაც მოსახლეობას გარკვეული დოზით უზიარებს კულტურას, უნარ-ჩვევებს, ცოდნას.

ქალაქებსა და მეტროპოლისებს აქვთ უამრავი შესაძლებლობა, თუმცა მრავალი პრობლემის წინაშეც დგანან. გლობალიზაციის პირობებში სხვადასხვა ქვეყნის, ზოგჯერ კი ერთი რეგიონის ქალაქებიც ხდებიან კონკურენტები საერთაშორისო ინვესტიციების მოზიდვის, სამუშაო ძალის, შემოსავლის ზრდის კუთხით. არსებობს უამრავი ქალაქი, რომელიც არაკონკურენტუნარია დაბალი პროდუქტიულობის, არასტაბილური ეკონომიკის, სიღარიბისა და სოციალური კონფლიქტების გამო. ამ ტიპის ურბანულ რეგიონებში ინვესტორები არ აბანდებენ ინვესტიციებს, კონკურენტუნარიანი მუშაკებისთვის არ არის მიმზიდველი ასეთ ქალაქებში მიგრაცია, რაც საბოლოოდ მოქალაქეთა ცხოვრების ხარისხზე აისახება.

ურბანული მდგრადობის შესანარჩუნებლად აუცილებელია ფინანსების მუდმივი ნაკადი, რომელიც ურბანული არეალის მიმოქცევაშია. ფინანსები საჭიროა ახალი, არსებული და დაზიანებული ინფრასტრუქტურული პროექტების დასაფინანსებლად.

ურბანულ არეალში არსებული მოთხოვნის დაკმაყოფილება უნდა მოხდეს ამ კონკრეტული რეგიონის მოსახლეობის სოციალური და ფსიქოკულტურული მდგომარეობის შესაბამისად. არასწორმა ურბანულმა განვითარებამ შესაძლოა გამოიწვიოს ურბანული არის დეგრადაცია და სიღარიბე. ამის მიზეზი შესაძლოა იყოს საცხოვრებელი პირობების მკვეთრი გაუარესება, რესურსების არასწორი გამოყენება, წყლის, მიწისა და ჰაერის უკონტროლო დაბინძურება. მსოფლიოს მასშტაბით ქალაქების მოსახლეობის მესამედი ცხოვრობს საცხოვრებლებში, რომლებიც არ შეესაბამება სტანდარტებს. ურბანული ტერიტორიების 250 მილიონ მცხოვრებს არ აქვს უსაფრთხოების განცდა და ცხოვრობს ავარიულ სახლში, 400 მილიონს კი

საცხოვრებელ ადგილას არ აქვს ელემენტარული სანიტარიული სისტემა და სუფთა წყალი.

სოფლის მეურნეობის მიერ წარმოებული პროდუქტები და მათი მოხმარების მოცულობა გავლენას ახდენს ურბანულ არეებზე. საერთაშორისო ვაჭრობის გაფართოებასთან ერთად, ქალაქები და ურბანული ტერიტორიები ნაკლებად დამოკიდებულნი ხდებიან ადგილობრივ წარმოებასა და სოფლის მეურნეობაზე. ურბანული მდგრადობისთვის მნიშვნელოვანი გახდა იმპორტირებული საქონელი, იქნება ეს საკვები, ენერჯის წყაროები, წყალი თუ სამშენებლო მასალები, რომელთა იმპორტიც საკმაოდ დიდი მანძილიდან ხდება. ამავე დროს, იზრდება ქალაქის მაცხოვრებლების მიერ მოხმარებული საქონლის ნარჩენების რაოდენობა, რაც იწვევს ქალაქების ნაგავსაყრელთა გადავსებას და გავლენას ახდენს რეგიონულ და გლობალურ გარემოზე. ურბანიზაცია არ გულისხმობს მხოლოდ ქალაქების მშენებლობას, ის გაცილებით რთული პროცესია.

რესურსების ეფექტიანად გამოსაყენებლად ქალაქის მესვეურებმა უნდა გაზარდონ ურთიერთკავშირი და ურთიერთდამოკიდებულება ურბანულ და სოფლის ტერიტორიებს, საზოგადოებებსა და ეკონომიკებს შორის. სტრატეგიული ინტერვენციებია საჭირო, რათა მოხდეს ურბანული არეების მდგრადი განვითარების წახალისება.

მრავალი ქალაქისთვის პრობლემას წარმოადგენს თავისუფალი ადგილების შენარჩუნება ქალაქის განვითარებისთვის, რათა უპასუხონ მოთხოვნას, რომელიც წარმოიშობა ინდუსტრიალიზაციის, კომერციალიზაციისა და სხვადასხვა ინფრასტრუქტურული პროექტის განხორციელების შედეგად. ხშირად ქალაქები ვეღარ ახერხებენ გზების შენარჩუნებას და განვითარებას, სუფთა წყლის მიწოდების უზრუნველყოფას, ელემენტარული სანიტარიული ნორმების დაცვას, რის გამოც გარემო ადგილობრივი მაცხოვრებლებისთვის საშიში ხდება. ქალაქის არასწორმა განვითარებამ შესაძლოა მიგვიყვანოს კრიტიკულ მდგომარეობამდე, როდესაც ურბანული ტერიტორია ვეღარ შეძლებს განვითარებას და დაიწყება მისი დეგრადირების პროცესი. ამის გამო ქალაქის განვითარების მკვლევარები, მენეჯერები დიდი გამოწვევების წინაშე დგანან. ქალაქის განვითარება არა მხოლოდ ქვეყნის მასშტაბით უნდა დაიგეგმოს, არამედ გათვალისწინებულ უნდა იქნეს მისი რეგიონული მნიშვნელობაც, მოხდეს პროგნოზების შესწავლა იმის თაობაზე, თუ

როგორი შეიძლება იყოს მოთხოვნა და როგორ შეიძლება უპასუხოს ქალაქმა აღნიშნულ მოთხოვნას.

აუცილებელია, ქალაქის დაგეგმვაზე პასუხისმგებელი პირები იყვნენ პროფესიონალები. განვითარებულ ქვეყნებში ურბანულ პროცესებზე ძალიან გამოცდილი და მაღალი პასუხისმგებლობის მქონე პროფესიონალები მუშაობენ. განვითარებულ ქვეყნებში არსებობს ინსტიტუტები და ორგანიზაციები, რომლებიც ახორციელებენ კვლევებს, ქალაქის ისტორიისა და აწმყოს საფუძველზე იღებენ გადაწყვეტილებებს, როგორ მოხდეს ქალაქების დაგეგმარება და განვითარება. აღნიშნული ორგანიზაციები არ წარმოადგენენ არც სახელისუფლებო და არც კერძო ორგანიზაციებს - ისინი არიან პარტნიორი ორგანიზაციები, რომლებიც თანამშრომლობენ როგორც მთავრობასთან, ისე საზოგადოებასა და კერძო ბიზნესთანაც.

ქალაქების ეფექტიანი თუ წარუმატებელი მენეჯმენტი აისახება მათ ეკონომიკაზე, აღნიშნულ ურბანულ არეში არსებულ სოციალურ და ეკოლოგიურ გარემოზე.

ქალაქის განვითარებაზე ორიენტირებული ორგანიზაციები ეფექტიანად მუშაობენ მაშინ, როდესაც მათ ხელს უწყობს მთავრობა, ითვალისწინებს მათ რჩევებს და პრიორიტეტს ანიჭებს ამ ტიპის ინსტიტუტების კვლევებს.

წინათ ყურადღება ექცეოდა ქალაქების ზრდას, ამჟამად კი მნიშვნელოვანი გახდა არა უბრალოდ ზრდა, არამედ ეფექტიანი განვითარება და სწორი ურბანიზაცია. იმისთვის, რომ ქალაქები სწორად განვითარდნენ, ექსპერტების აზრით, ქალაქის ტოპმენეჯმენტმა ყურადღება უნდა გაამახვილონ შემდეგ ასპექტებზე:

მდგრადი განვითარება: იმისთვის, რომ ურბანული განვითარების პროცესი იყოს სტაბილური და მდგრადი, აუცილებელია, სწორად იქნეს განაწილებული დრო, რესურსები, ინვესტირება მოხდეს პერმანენტულად. ქალაქების განვითარებისთვის, როგორც წესი, უეფექტოა მოკლევადიანი მიზნები. თითოეული განხორციელებული პროექტი, მასშტაბური იქნება ის თუ მცირე, საბოლოოდ გააღწიას ახდენს ქალაქის განვითარებაზე გრძელვადიან პერიოდში. აქედან გამომდინარე, თითოეული პროექტი მნიშვნელოვანი და საყურადღებოა.

მთავრობა: ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს, რომელსაც შეუძლია, ურბანული ზონის განვითარება შეაფერხოს, წარმოადგენს მთავრობა. კორუმპირებული

ჩინოვნიკები, რომლებმაც შესაძლოა მიიღონ პირადი მიზნებიდან გამომდინარე გადაწყვეტილებები და პრიორიტეტი არ მიანიჭონ პროექტებს, რომლებიც ქალაქის განვითარებას ემსახურება, შემაფერხებელი ფაქტორია. რესურსების არასწორი გამოყენება საბოლოოდ ჩიხში შეიყვანს ქალაქს და მისი განვითარება უკვე შეუძლებელი გახდება. ქალაქის მთავრობის მიერ ფარულად მიღებული გადაწყვეტილებები, რომლებსაც არ ეთანხმებიან ურბანული ზონის მოქალაქეები, ცუდი მენეჯმენტის მაგალითია. კარგმა მთავრობამ უნდა მოახერხოს, ჰარმონიულად მართოს პროცესები, საშუალება მისცეს სამშენებლო კომპანიებს, უპასუხონ თანამედროვე მოთხოვნებს და, ამასთანავე, შეინარჩუნოს ეკოლოგიური პირობები, რომლებშიც ადგილობრივი მოსახლეობა შეძლებს ცხოვრებას.

ეფექტიანი დეცენტრალიზაცია: სწორი ურბანული განვითარებისთვის აუცილებელია დეცენტრალიზაცია, რაც გულისხმობს ეკონომიკურად აქტიური ობიექტების განთავსებას ურბანული ზონის სხვადასხვა არეში, ერთ ადგილას მათი თავმოყრის თავიდან აცილებას. ამისთვის მთავრობამ უნდა ითანამშრომლოს არასამთავრობო ორგანიზაციებსა და კერძო სექტორთან, რათა დეცენტრალიზაციის პროცესი იყოს მოგებიანი და სასურველი ყველა მხარისთვის.

ეფექტიანი დეცენტრალიზაციისთვის უნდა მოხდეს ქალაქის შესაბამისი სტრატეგიის შემუშავება და იმპლემენტაცია. ხანდახან დეცენტრალიზაციის პროცესი მოითხოვს განსაზღვრულ ცვლილებებს, თუნდაც კონსტიტუციაში. ამის მაგალითია საქართველოს პარლამენტის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება პარლამენტის ქუთაისში გადატანის შესახებ.

ადგილობრივი ინსტიტუტები და ორგანიზაციები: პარტნიორი ორგანიზაციები და ადგილობრივი ინსტიტუტები წარმოადგენენ ურბანიზაციის პროცესის სწორი განვითარებისთვის მნიშვნელოვან ინსტრუმენტებს. განვითარებულ ქვეყნებში მნიშვნელოვანი პროექტები ხორციელდება მხოლოდ მას შემდეგ, რაც მას მიიღებენ არა მხოლოდ ექსპერტები, არამედ არასამთავრობო ორგანიზაციები და მთლიანად საზოგადოება. პასუხისმგებლობას ურბანულ ზონაში მცხოვრები მთელი საზოგადოება ინაწილებს. ურბანიზაციის შედეგებზეც საზოგადოებაა პასუხისმგებელი. ურბანული განვითარების პროცესში თანაბრად უნდა მონაწილეობდნენ საჯარო, არასამთავრობო და კერძო სექტორები.

განვითარების სტრატეგია: განვითარებულ ქვეყნებში ზოგიერთი ურბანული ზონისთვის მთავრობას წინასწარ აქვს განსაზღვრული სპეციალური სტრატეგიები მიზნის მისაღწევად. ზოგიერთ ქალაქს აქვს პრიორიტეტული სექტორები, რომლებზეც მთავრობა ყურადღებას ამახვილებს და ხელს უწყობს.

ეფექტიანი მენეჯმენტი: მენეჯმენტს, რომელიც შეისწავლის და მართავს ურბანული ზონის განვითარების პროცესს, უნდა ჰქონდეს მოტივაცია და მენეჯერული უნარები. ურბანიზაციის მდგრადობისთვის აუცილებელია მშენებლობის პროცესის მხარდაჭერა, თუმცა ეს უნდა მოხდეს სწორი მენეჯმენტით და არ დააზარალოს ურბანული ზონა.

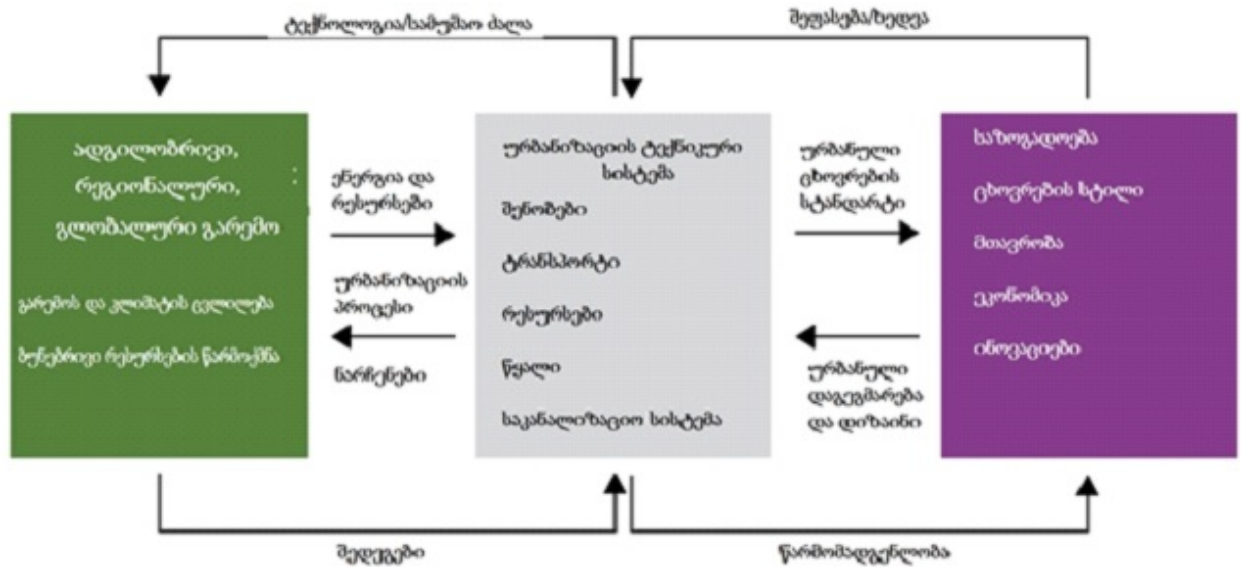
მშენებლობისთვის საჭირო ფინანსები: მშენებლობისთვის აუცილებელია შესაბამისი ფინანსები. პრობლემები წარმოიშობა, როდესაც ურბანული ზონის განვითარებისთვის საჭირო პროექტებს აფინანსებენ მხოლოდ სამშენებლო კომპანიები ან ფინანსირების წყაროს წარმოადგენენ გარე ძალები.

ევროკავშირის მოსახლეობის 72% ცხოვრობს მეტროპოლისებში, ქალაქებსა და დაბებში¹⁷. ურბანულ არეებში არსებულ გარემოს გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს რეზიდენტებისთვის, მათი ჯანმრთელობისა და მომავლისთვის¹⁸.

¹⁷ EC (2014), [Conferences CiTIEs – Cities of Tomorrow: Investing in Europe](#), in: Background annex, Brussels, 17 and 18 February 2014, accessed 24 June 2014

¹⁸ EEA (2009), [Ensuring quality of life in Europe's cities and towns](#), EEA Report No 05/2009, European Environment Agency, Copenhagen.

დიაგრამაზე ნაჩვენებია, რამდენად კომპლექსურია და რამდენ მნიშვნელოვან ფაქტორს მოიცავს ურბანული ცხოვრება:



დიაგრამა 1.4 - ურბანული ცხოვრების კომპლექსური ბუნება

წყარო: Bai X, Schandi H: Urban ecology and industrial ecology. In The Routledge Handbook of Urban Ecology. Edited by Douglas I, Goode D, Houck M, Wang R. Routledge; 2011

ნაცრისფერი ინფრასტრუქტურა ძალიან მნიშვნელოვანია ურბანული მდგრადობისთვის, ის მოიცავს: გზებს, მეტროს, სარკინიგზო ქსელს, შენობებს. ნაცრისფერი ინფრასტრუქტურა განაპირობებს ქალაქის განლაგებას.

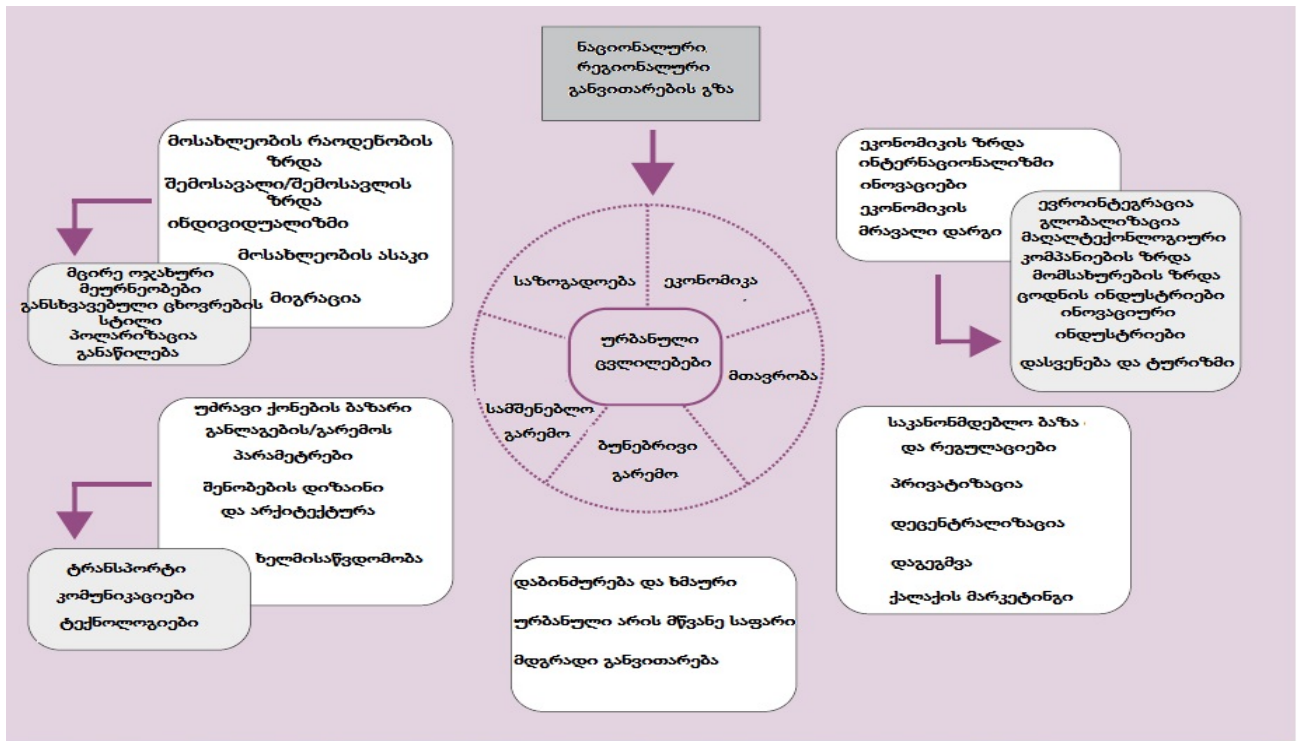
მწვანე ინფრასტრუქტურა არის მიმართულება, რომლის დასანერგად და განსახორციელებლად მუშაობენ ევროსტრუქტურები. ის მოიცავს ბუნების დაცვის, მწვანე საფარის გამრავლების ღონისძიებებს, რათა ურბანულ ზონებში დასახლებული მოქალაქეებისთვის აქ ცხოვრება სარგებლობის მომტანი იყოს არა მხოლოდ ეკონომიკური თვალსაზრისით, არამედ ეკოლოგიური პირობებიდან გამომდინარეც. მწვანე საფარი უზრუნველყოფს ჰაერის სისუფთავეს, ტემპერატურის რეგულირებას,

ნაკლებ ხმაურს, რეაქციული ზონების არსებობა ხელს უწყობს მოქალაქეებს განტვირთვასა და დასვენებაში¹⁹.

ევროპის კონტინენტზე ურბანიზაციის პროცესის ცვალებადობაზე გავლენას ახდენს ხუთი ძირითადი ფაქტორი:

- საზოგადოება;
- ეკონომიკა;
- სამშენებლო გარემო;
- ბუნებრივი გარემო;
- მთავრობა.

დიაგრამაზე წარმოდგენილია მამოტივირებელი ფაქტორები, რომლებიც უბიძგებს რეზიდენტებს და არარეზიდენტებს, დატოვონ საცხოვრებელი ადგილი და მოახდინონ ურბანულ არეებში მიგრაცია:



დიაგრამა 1.5 - ევროპის ურბანული ცვლილებების განმსაზღვრელი ფაქტორები
 წყარო: PBL, 2008.

¹⁹“Urban systems” 2015 <http://www.eea.europa.eu/soer-2015/europe/urban-systems#tab-based-on-indicators> ნანახია: 25.

მსოფლიო ბანკი ურბანული მდგრადობის განვითარებისთვის გამოყოფს სამ მიმართულებას:

1. ქალაქის ფინანსების, დაგეგმარების პროცესისა და სამთავრობო სისტემის გაძლიერებას;
2. ქალაქის მოსახლეობის ცხოვრების პირობების გაუმჯობესებას, იქნება ეს ინფრასტრუქტურა, საცხოვრებელი ადგილები თუ ბუნებრივი გარემო;
3. ურბანიზაციის ტრანსფორმაციის პროცესის გაუმჯობესებას, ქალაქის მიწის ისე გამოყენებას, რომ ქალაქს დარჩეს განვითარების შესაძლებლობა, შეძლოს უპასუხოს მომავლის მოთხოვნებს და არ მოექცეს ეკონომიკურ თუ ბუნებრივ კოლაფსში.

მსოფლიო ბანკის ურბანიზაციის მიხედვით, რომ ურბანული განვითარებისთვის აუცილებელია ყურადღება მიექცეს შემდეგ მიმართულებებს:

- ქალაქებისა და ეკონომიკის ზრდას;
- ურბანული სიღარიბის მართვას;
- მუნიციპალურ ინფრასტრუქტურას და მომსახურებას;
- მიწისა და საცხოვრებელი სახლების ხელმისაწვდომობას;
- ურბანულ მენეჯმენტს, ფინანსებსა და მთავრობას;
- ქალაქებს და ურბანულ გარემოს²⁰.

მსოფლიო ბანკი მნიშვნელოვნად მიიხრევა აგრეთვე ქალაქების მიერ ჰაერისა და ბუნებრივი გარემოს აღდგენა-გაუმჯობესებას. დაბინძურებული გარემო და ბუნება ხელისშემშლელი ფაქტორია როგორც ურბანული, ისე, საზოგადო, ეკონომიკის განვითარებისთვისაც. მწვანე ეკონომიკის პრინციპებზე გადასვლა 21-ე საუკუნის ტრენდია.

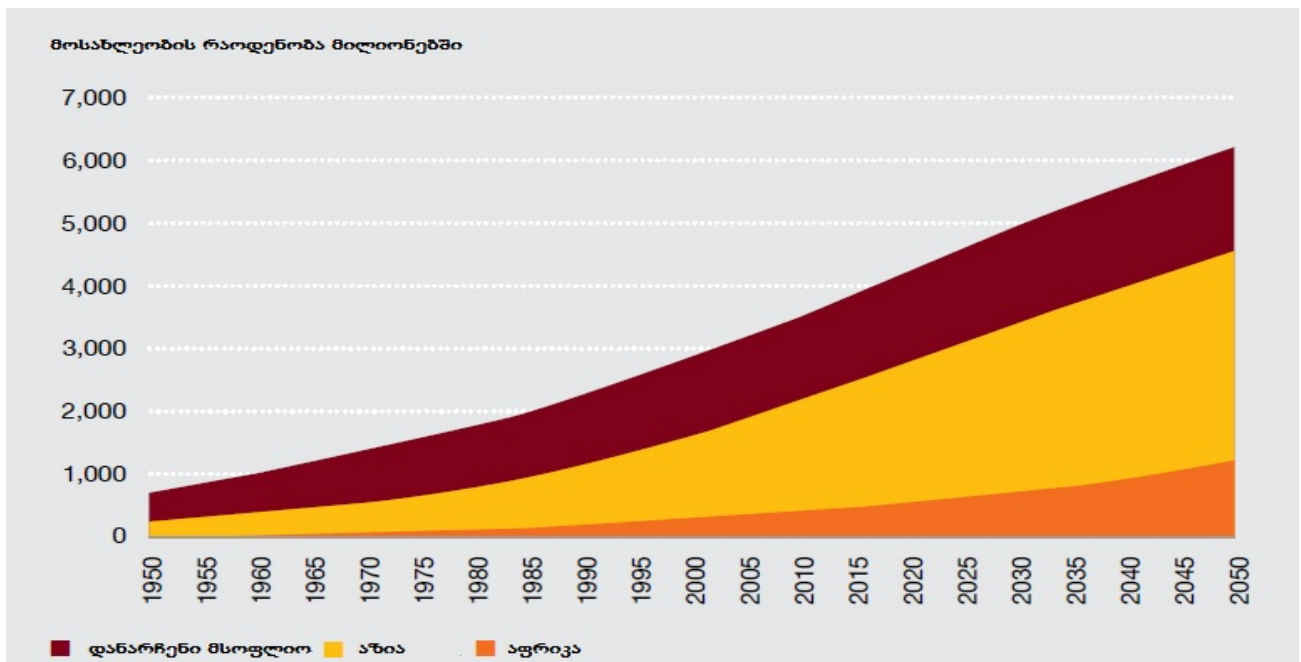
21-ე საუკუნეში გახშირებულია მიგრაციული პროცესები, დიდ ქალაქებში განუწყვეტლივ მოედინება ხალხის ნაკადი. მიგრაციული პროცესები განსაკუთრებით დიდი ინტენსივობით მიმდინარეობს აზიაში, აფრიკაში, შუა აღმოსავლეთსა და ლათინურ ამერიკაში, სადაც მოსახლეობა სოფლებიდან მასობრივად გადადის

²⁰ “urban Development” Last Updated: Mar 29,2017 <http://www.worldbank.org/en/topic/urbandevelopment/overview#2>
ნანახია 15.08.2017

ქალაქებში საცხოვრებლად. აღნიშნულ რეგიონებში გაცილებით დიდი სისწრაფით იზრდება ურბანიზაციის დონე, ვიდრე განვითარებულ ქვეყნებში.

მსოფლიოში სულ უფრო მეტად აქტიურდება სამშენებლო ბიზნესი. 2012 წლისთვის თუ მსოფლიო სამშენებლო ბიზნესში უძრავ ქონებაში დაბანდებული იყო 8.7 ტრილიონი ამერიკული დოლარი, 2025 წლისთვის ეს თანხა 15 ტრილიონ ამერიკულ დოლარამდე გაიზრდება (Global Construction 2025, July 2013). სამშენებლო ბიზნესის გააქტიურება განპირობებული იქნება ისეთი ჯერჯერობით ნაკლებად ურბანული რეგიონებით, როგორებიც არის აზია და აფრიკა, სადაც ურბანიზაციის დონე ელვის სისწრაფით იზრდება.

ფილოსოფია “ააშენე და მაცხოვრებლები მოვლენ” ყოველთვის არ ამართლებს. ზოგიერთი ქალაქი ვითარდება, ეკონომიკურად აქტიური ხდება, იქცევა კულტურისა და სოციალური ურთიერთობების ცენტრად, ზოგიერთი ინგრევა ცუდი ინფრასტრუქტურის, კორუფციისა და დანაშაულის დონის ზრდის გამო, ზოგიერთი კი ვერ ახერხებს განვითარებას, მაგრამ არც ინგრევა და დიდი ხნის განმავლობაში ერთსა და იმავე საფეხურზე რჩება. ზოგიერთ ქვეყანაში დიდ ქალაქებში მოსახლეობის სიმჭიდროვე იმდენად მაღალია, რომ მოქალაქეები იძულებულნი ხდებიან, დაბრუნდნენ უკან, სოფლის ტიპის მიწებზე.



დიაგრამა 1.6 - მსოფლიოს ურბანიზაციის პროცესი 1950 წლიდან 2050 წლამდე

წყარო: united Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2012). World Urbanization Prospects: The 2011 Revision

დიაგრამაზე გამოსახულია ურბანიზაციის პროცესები მსოფლიოსა და რეგიონებში. დიაგრამა ასახავს ურბანიზაციის თანამედროვე ტენდენციებს. ჩინეთში, ინდოეთსა და შუა აღმოსავლეთში შენდება ახალი ქალაქები, ამისთვის იყენებენ ეკოპროდუქტებსა და ახალ ტექნოლოგიებს, რათა მზარდმა მშენებლობებმა არ დააზიანოს ეკოლოგიური გარემო. მთავრობა აბანდებს ინვესტიციებს და თანამშრომლობს დეველოპერულ კომპანიებთან, რათა მშენებლობის პარალელურად გამართული იყოს ინფრასტრუქტურა. სულ ახალ დასახლებებს წარმოადგენენ აბუ დაბის ახალი ქალაქი მასდარი, ჯაიპის სპორტული ქალაქი ინდოეთში, ქალაქი სეიჯონგი სამხრეთ კორეაში. თითოეული ქალაქი, რომელიც ახლა შენდება, დაგეგმილია მომხმარებლის სამომავლო მოთხოვნების გათვალისწინებით.

ჩინეთის მოსახლეობა მსოფლიოში ყველაზე დიდია. ამ ქვეყანას ყველაზე დიდი მიგრაცია ახასიათებს. ყოველთვე მილიონობით ადამიანი გადაადგილდება ქალაქებში “ჩინური ოცნების” ასახდენად. მიგრაციის პროცესები აქტიურად მიმდინარეობს შუა აღმოსავლეთსა და ლათინურ ამერიკაშიც, სადაც შენდება ახალი ქალაქები, მოსახლეობის მოთხოვნიდან.

სწრაფი ურბანიზაციის პროცესი მხოლოდ განვითარებადი ბაზრების ფენომენს არ წარმოადგენს. განვითარებული მსოფლიოს მეტროპოლისები დიდი სწრაფით იზრდებიან. პროგნოზის მიხედვით, ლონდონის მოსახლეობა 2031 წლისთვის 10 მილიონი იქნება, მაშინ როდესაც ამჟამად მაცხოვრებლების რიცხვი მხოლოდ 8.3 მილიონია²¹. განვითარებულ ქვეყნებში დიდ მეტროპოლისებში ცხოვრებაზე მოთხოვნის ზრდა უმეტესად განპირობებულია განვითარებად ქვეყნებში გამდიდრებული მოქალაქეებით, რომლებსაც სურთ ევროპაში მდიდრული ცხოვრება. 2013 წელს ლონდონში განხორციელდა 35.7 მილიარდი ამერიკული დოლარის

²¹ Financial Times, ‘London & the World: the future of the city’, December 2013

პირდაპირი უცხოური ინვესტიცია სამშენებლო ინდუსტრიაში, რაც ამ წლის ყველაზე დიდი ინვესტიცია იყო მსოფლიოს მასშტაბით²².

სამშენებლო ინდუსტრიის განვითარებისთვის მნიშვნელოვანია გზების, სარკინიგზო მაგისტრალებისა და საზოგადოებრივი ტრანსპორტის განვითარება. ინფრასტრუქტურულ პროექტებში ინვესტიციების ოდენობა მომავალი 20 წლის განმავლობაში 1 ტრილიონ დოლარამდე გაიზრდება მსოფლიოს მნიშვნელოვან განვითარებად ბაზრებზე²³. დეველოპერული კომპანიები და ადგილობრივი მთავრობები ერთად მუშაობენ, რათა შექმნან ადეკვატური ინფრასტრუქტურა, განსაკუთრებით კი საზოგადოებრივი ტრანსპორტი.

ურბანული პროცესები სწრაფი ტემპით მიმდინარეობს საქართველოშიც. საბჭოთა კავშირიდან გამოსვლის შემდეგ საქართველომ დაამყარა ეკონომიკური და სავაჭრო ურთიერთობები საზღვარგარეთის ქვეყნებთან. კაპიტალიზმმა ქვეყანა ჩააბა საერთაშორისო სავაჭრო, ეკონომიკურ, პოლიტიკურ, ეკონომიკურ და გლობალურ პროცესებში. უცხოური ინვესტიციების მოზიდვა საქართველოს მთავრობისთვის პრიორიტეტი გახდა, რასაც მოჰყვა სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურის განვითარება. სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურის განვითარებასთან ერთად საქართველოში ურბანული პროცესები გააქტიურდა.

უკანასკნელი 10 წლის განმავლობაში ქვეყანაში ურბანიზაციის მაჩვენებელი გაიზარდა. საქართველოში ურბანული პროცესები გულისხმობს არა მხოლოდ სოფლებიდან ქალაქებში მოსახლეობის დენას, არამედ საქართველოს დანარჩენი ქალაქებიდან დედაქალაქში მოსახლეობის მასობრივ მიგრაციას. საქართველოში, ისევე როგორც დანარჩენ მსოფლიოში, მიგრაციის მამოტივირებელ ფაქტორებს წარმოადგენს დასაქმების უკეთესი შესაძლებლობები, ცხოვრების პირობების გაუმჯობესება, კარიერული წინსვლა, უკეთესი სამედიცინო მომსახურების მიღების შესაძლებლობა და ა.შ.

²² Jones Lang LaSalle, Global Capital Flows Report, Q4 2013

²³ The Infrastructure Challenge for Emerging Markets, RBS/Cambridge University, October 2011

ძირითადი დემოგრაფიული მაჩვენებლები											
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
მოსახლეობის რიცხოვნობა 1 იანვრისათვის (ათასი კაცი)	4 394.7	4 382.1	4 385.4	4 436.4	4 469.2	4 497.6	4 483.8	4 490.5	3 713.7	3 720.4	3 718.2
მათ შორის:											
საქალაქო დასახლება (ათასი კაცი)	2 308.9	2 303.8	2 309.1	2 350.5	2 371.3	2 391.7	2 410.8	2 410.8	2 122.9	2 128.5	2 128.6
სასოფლო დასახლება (ათასი კაცი)	2 085.8	2 078.3	2 076.3	2 085.9	2 097.9	2 105.9	2 073.0	2 078.8	1 590.8	1 591.9	1 589.6

ცხრილი 1.3 - ძირითადი დემოგრაფიული მაჩვენებლები²⁴

ცხრილში ნაჩვენებია ბოლო 10 წლის ძირითადი დემოგრაფიული მაჩვენებლები. ნათლად ჩანს, რომ სასოფლო დასახლებებში მცხოვრები მოსახლეობის რაოდენობა ბოლო სამი წლის განმავლობაში საკმაოდ შემცირდა. მას შემდეგ, რაც გაუმჯობესდა სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურა, ამ დასახლებებში მცხოვრებ მოსახლეობას მიეცა ქალაქებში მიგრაციის საშუალება. თითქმის ყველა სოფელში ხელმისაწვდომი გახდა ინტერნეტი და თანამედროვე კომუნიკაციები. ტექნოლოგიურმა განვითარებამ ურბანული პროცესები დააჩქარა.

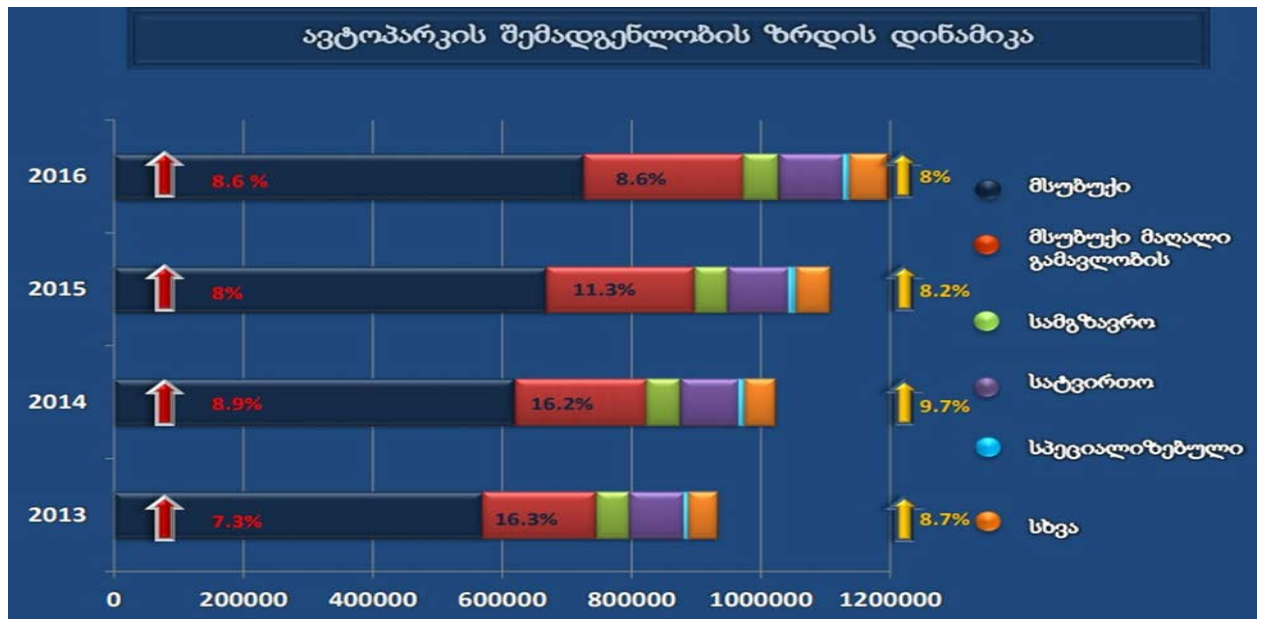
საქართველოში ურბანიზაციის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მოვლენაა რუსთავი-თბილისი-მცხეთის პოტენციური აგლომერაციის განვითარება, რომელიც დღეს უკვე თვალსაჩინო მოვლენაა თბილისის ურბანული განვითარების კონტექსტში. რუსთავიდან თბილისში ყოველდღიურად გადაადგილდება მოსახლეობა სამსახურებრივი, განათლებისა და სხვადასხვა ეკონომიკური თუ არაეკონომიკური მიზნით. თითქმის გაქრა ადმინისტრაციული საზღვარი თბილისსა და მცხეთას შორის. თბილისი სულ უფრო იზრდება მცხეთის მხარეს. ამის მაგალითია დიდი დიდის თბილისის განაპირა უბნის ზრდა და განვითარება. მოსახლეობის დაბალი სიმჭიდროვის გამო დიდი დიდოში ეკოლოგიურად სუფთა უბნად მოიაზრება, რის გამოც გაიზარდა მოთხოვნა მაღალშემოსავლიანი მოსახლეობის მხრივ, რომელიც იშენებს რეზიდენციებს დიდ დიდოში და სულ უფრო მეტად მიიწევს მცხეთისკენ. მცხეთისა და თბილისის მაგისტრალზე გახსნილი სავაჭრო ცენტრი “თბილისი მოლი”

²⁴ www.geostat.ge

წარმოადგენს ეკონომიკურად აქტიურ ობიექტს, რომელიც სუბურბანიზაციის კიდევ ერთი მაგალითია თბილისში. შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ რუსთავი-თბილისის ჩქაროსნული ავტომაგისტრალის დასრულების შემდეგ “რუსთავი-თბილისი-მცხეთა” ერთიან მეტროპოლიურ ქალაქად იქცევა და შესაძლოა, დაერქვას თბილისის მეტროპოლია, ისევე როგორც მსოფლიოს ბევრ ქალაქს დაერქვა მაღალი ურბანიზაციის ფონზე.

მსოფლიოს უდიდესი ქალაქების ღონეზე არსებული “მეტროპოლიზაცია”, რომელიც მოიცავს სივრცით, ინსტიტუციურ და ეკონომიკურ განზომილებებს, ჯერ სრულიად უცხოა საქართველოსთვის. მიუხედავად ამისა, თბილისის მაგალითზე სავსებით აშკარაა მნიშვნელოვანი სივრცითი ექსპანსია მომიჯნავე დაქვემდებარებული ტერიტორიებისკენ. სავარაუდოდ, შემდეგი ნაბიჯი იქნება მათი შემოერთება ცენტრალური ქალაქის გაზრდილ მუნიციპალიტეტში.

ისევე როგორც სხვა განვითარებული თუ განვითარებადი ქვეყნების ქალაქებში, თბილისშიც სუბურბანიზაციის ტენდენცია გამომდინარეობს, ერთი მხრივ, ქალაქური ცხოვრების მომხიბვლევლობას, მეორე მხრივ კი კერძო მიწის ნაკვეთსა და ინდივიდუალურ სახლში ცხოვრების თანმხლებ ფიზიკურ თუ ფსიქოლოგიურ კომფორტს შორის ბალანსისკენ ლტოლვით, რაც გლობალურ მოვლენას წარმოადგენს. სუბურბანიზაცია განაპირობებს ახალი ტერიტორიების ათვისებას და ახალი სუბურბანული დასახლებების გაჩენას.



დიაგრამა 1.8 - ავტოპარკის შემადგენლობის ზრდის დინამიკა:

წყარო: შინაგან საქმეთა სამინისტროს ვებ-გვერდი

მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელმაც ხელი შეუწყო ზოგადად სუბურბანიზაციას, არის საკუთარი ავტომანქანის მფლობელობის წარმოუდგენელი ზრდა საქართველოში, განსაკუთრებით კი თბილისში, რამაც მეტ ინდივიდს მისცა საშუალება თავისუფლად, დამოუკიდებლად გადაადგილებისა. შინაგან საქმეთა სამინისტროს დეპარტამენტის ოფიციალური მონაცემები მოწმობს (დიაგ. 1.8), რომ მსუბუქი ავტომანქანების მფლობელობა მნიშვნელოვნად გაიზარდა.

საქართველოში ურბანიზაციის პროცესები დაახლოებით საბაზრო ეკონომიკის პრინციპებმა, რომლებმაც მოიტანა სივრცითი დემოკრატია. მოქალაქეებს მიეცათ არჩევანის თავისუფლება, შეეძინათ საცხოვრებელი იქ, სადაც სურდათ.

ქვეყანაში დღესაც აქტიურად მიმდინარეობს ურბანიზაციის პროცესები. სულ უფრო მეტი ახალგაზრდა ტოვებს საკუთარ საცხოვრებელს სოფლად და გადადის დედაქალაქში. ერთი მხრივ, ურბანიზაციის პროცესი დადებითი ტრენდია, რომელიც დამახასიათებელია თანამედროვე განვითარებული ქვეყნებისთვის, მეორე მხრივ კი ურბანიზაციის მაღალი დონე გარკვეული საფრთხის შემცველია. ქაოსური განაშენიანება უარყოფითად აისახება ქალაქის იერსახეზე, გავლენას ახდენს ეკოლოგიურ ვითარებაზე. ეკოლოგიური და არქიტექტურული პრობლემები უარყოფითი შედეგის მომტანი იქნება დედაქალაქის სამომავლო განვითარებისთვის. თბილისის გენერალურ გეგმაში, რომელიც შემუშავებულ იქნა 2017 წელს, გათვალისწინებულ იქნა ქალაქის განვითარებისთვის საჭირო და მნიშვნელოვანი ასპექტები, რაც ხელს შეუწყობს თბილისის მწვანე და ჭკვიან ქალაქად ჩამოყალიბებას.

1.3 დეველოპმენტის საერთაშორისო რეგულირება და პრაქტიკა

სამშენებლო ინდუსტრიის ინტენსიური ზრდის გამო მთავრობის კომპეტენციაში შევიდა მშენებლობათა არა მხოლოდ სტიმულირება და ხელშეწყობა, არამედ კონტროლიც. მსოფლიოს განვითარებულ ქვეყნებში არსებობს რეგულაციები,

რომელთა ფარგლებშიც შეუძლიათ დეველოპერულ კომპანიებს საკუთარი სამშენებლო პროექტების იმპლემენტაცია. მშენებლობათა მზარდი რიცხვი, მართალია, დადებით გავლენას ახდენს ქვეყნის ეკონომიკაზე, მაგრამ უკონტროლო მშენებლობა და რესურსების გამოყენება ჩიხში შეიყვანს ურბანულ ზონას. მთავრობები ფლობენ კონტროლის ინსტრუმენტებს სხვადასხვა სახის კანონებისა და რეგულაციების შემოღებით. თანამედროვე სამყაროში განსაკუთრებით აქტუალურია ეკოლოგიური პრობლემები, ამიტომ რეგულაციებიც ეკოპირობების დაცვისკენ მოუწოდებს დეველოპერულ კომპანიებს.

ევროკოდები უზრუნველყოფს პროცესების ეფექტიან ფუნქციონირებას ევროკავშირის შიდა ბაზარზე სამშენებლო და საინჟინრო ინდუსტრიებში. ევროკოდები ორიენტირებულია იმაზე, რომ ჩამოყალიბდეს და დაინერგოს უსაფრთხოების მაღალი დონე სამშენებლო ბიზნესში ევროპის მასშტაბით. ევროკოდებში ასევე ჩადებულია რეკომენდაციები სამშენებლო პროექტების დიზაინის შესახებ.

ევროკოდებზე მუშაობა დაიწყო 1975 წელს, ევროკომისიის გადაწყვეტილებით, დაენერგათ ეფექტიანი სამშენებლო პროგრამა 1957 წლის რომის ხელშეკრულების საფუძველზე. ამ პროგრამის მიზანი იყო ტექნიკური შეფერხებების აღმოფხვრა და ტექნიკური სპეციფიკაციების ჰარმონიზაცია ევროპის მასშტაბით სამშენებლო ინდუსტრიაში. უპირველეს ყოვლისა, განისაზღვრა სამშენებლო ტექნიკური წესები, რაზეც მუშაობდნენ ევროკავშირის წევრი ქვეყნების სპეციალისტები, რათა შეემუშავებინათ საერთო სურათი და შემოეღოთ რეგულაციები, რომლებიც თანაბარი წარმატებით იმუშავებდა ევროკავშირის წევრ თითოეულ ქვეყანაში.

1980 წელს საერთაშორისო ექსპერტებმა მიიჩნიეს, რომ ევროკოდების პრაქტიკაში დანერგვა და გამოყენება ეფექტიანი იქნებოდა.

1984 წელს ევროკომისიამ გამოაქვეყნა პირველი ევროკოდი, რასაც პრეზენტაციული ხასიათი ჰქონდა, 1989 წელს კი გამოქვეყნდა პირველი დირექტივა სამშენებლო პროდუქტის შესახებ. მისი არსი იმაში მდგომარეობდა, რომ სამშენებლო პროდუქტი უსაფრთხო ყოფილიყო.

1992 წლიდან დაიწყო ევროკოდების შექმნა სამშენებლო და საინჟინრო საქმიანობის ჰარმონიზაციისთვის ამ ინდუსტრიების ყველა ასპექტში²⁵.

ევროკომისიის მიერ დღემდე 10 ევროკოდია გამოქვეყნებული. ესენია:

ევროკოდი: საბაზისო სტრუქტურული დიზაინი;

ევროკოდი 1: სტრუქტურული მოქმედებები;

ევროკოდი 2: კონკრეტული სტრუქტურული დიზაინი;

ევროკოდი 3: რკინის სტრუქტურის დიზაინი;

ევროკოდი 4: რკინის კონსტრუქციებისა და კონკრეტული სტრუქტურების დიზაინი;

ევროკოდი 5: ხის სტრუქტურის დიზაინი;

ევროკოდი 6: ქვის სტრუქტურის დიზაინი;

ევროკოდი 7: გეოტექნიკური დიზაინი;

ევროკოდი 8: შენობის მიწისძვრისადმი მედეგობის დიზაინი;

ევროკოდი 9: ალუმინის სტრუქტურის დიზაინი²⁶.

თითოეული ევროკოდი, გარდა პირველისა, მოიცავს რამდენიმე ნაწილს, რომლებშიც დეტალურად არის აღწერილი ევროკოდით განსაზღვრული საგანი.

მშენებლობის შესახებ ევროკოდების რეგულაციების დაცვა ევროკავშირის თითოეული ქვეყნისთვის სავალდებულოა. ევროკოდები გვთავაზობს მშენებლობისადმი ახალ, რეგულაციურ მიდგომებს, რომელთა თანახმადაც სამშენებლო პროცესში შეიძლება გამოყენებულ იქნეს მრავალი ახალი მეთოდი და მასალა, ახალი მრავალფეროვანი აღჭურვილობა.

ევროკოდები მოიცავს შემდეგ მნიშვნელოვან ასპექტებს უსაფრთხოების მხრივ:

➤ გეოტექნიკურს;

➤ ხანძარსაწინააღმდეგოს;

➤ მიწისძვრისა და ბუნებრივი კატაკლიზმების დროს სამოქმედო

სიტუაციებს.

²⁵ "The concept of Eurocodes" 2017 <http://eurocodes.jrc.ec.europa.eu/showpage.php?id=12> ნანახია: 20.08.2017

²⁶ "The concept of Eurocodes" 2017 <http://eurocodes.jrc.ec.europa.eu/showpage.php?id=13> ნანახია: 20.08.2017

ვეროკოდების დახვეწა და ვეროკოდების განახლება მუდმივად მიმდინარეობს. სამუშაო პროცესში ჩართულნი არიან სხვადასხვა დარგის სპეციალისტები, მათ შორის - კვანტური ფიზიკისაც.

ვეროკავშირის წვერი ქვეყნებისთვის აუცილებელია ვეროკოდების რეკომენდაციების გათვალისწინება შემდეგი დოკუმენტების სახით:

➤ სამშენებლო და სამოქალაქო ინჟინერიის საბაზისო მოთხოვნები სამშენებლო პროდუქტთან მიმართებით. ეს დოკუმენტი მოიცავს ორ თავს: “მოთხოვნები 1. მექანიკური გამძლეობა და სტაბილურობა” და “საბაზისო მოთხოვნები 2. უსაფრთხოება ხანძრის გაჩენის შემთხვევაში”;

➤ სამშენებლო და საინჟინრო სამუშაოების შესახებ კონტრაქტების გაფორმების სპეციფიკა;

➤ სამშენებლო პროდუქტის შექმნის პროცესის ჰარმონიული სპეციფიკა და სამშენებლო პროდუქტთან შესაბამისობა.

ვეროკოდებთან ერთად ვეროკავშირის წვერი ქვეყნებისთვის მოქმედებს შემდეგი საკანონმდებლო აქტები:

➤ სამშენებლო პროდუქტის რეგულაციები;

➤ საჯარო შესყიდვის დირექტივა;

➤ მომსახურების დირექტივა;

➤ ტექნიკური სტანდარტებისა და რეგულაციების შესახებ დირექტივები.

სამშენებლო ტექნიკური სპეციფიკაციები ეფუძნება შემდეგ ფუნდამენტურ მოთხოვნებს სამშენებლო სამუშაოების შესახებ:

1. მექანიკური გამართულობა და სტაბილურობა;
2. ხანძარსაწინააღმდეგო სისტემა;
3. ჰიგიენა, ჯანმრთელი გარემო;
4. გამოყენება და გამოყენების უსაფრთხოება;
5. ხმაურის საწინააღმდეგო სისტემა;
6. ენერგოეფექტიანობა და სითბოს შენარჩუნება;

7. ბუნებრივი რესურსების მდგრადი გამოყენება²⁷.

ევროკავშირში თანამედროვე შენობები ეკონომიურია და ზოგავს როგორც მომხმარებელთა გადასახადებს ელექტროენერგიასა და ბუნებრივ აირზე, ასევე ბუნებრივ რესურსებსაც. ევროკომისიის რეკომენდაციების თანახმად, დეველოპერული კომპანიები ვალდებული არიან, მათ მიერ აგებულ შენობაში მოხდეს ელექტროენერგიის მინიმუმ 40%-ის და ბუნებრივი აირის მინიმუმ 36%-ის დაზოგვა. ევროკავშირის ქვეყნებში თანამედროვე შენობები მოიხმარს სამჯერ და ხუთჯერ ნაკლებ ბუნებრივ აირს ერთ კვადრატულ მეტრზე ერთი წლის განმავლობაში, ვიდრე ძველი შენობები, რომლებსაც სჭირდება საშუალოდ 25 ლიტრი სათბობი ერთ კვადრატულ მეტრზე, ზოგს კი უფრო მეტიც - 60 ლიტრი.

ამჟამად ევროკავშირის შენობების 35% 50 წელზე მეტი ხნისაა. ენერგოეფექტურობის გასაზრდელად ევროკავშირის ქვეყნები ცდილობენ, ძველი შენობები შეძლებისდაგვარად ჩაანაცვლონ ახლით და დაზოგონ რესურსები. დღესდღეობით დაზოგვის მაჩვენებელი 5%-დან 6%-მდეა, ხოლო ბუნებრივი აირის მოხმარება 5%-ით არის შემცირებული.

ევროკომისიამ მშენებლობასთან დაკავშირებით დირექტივები ბოლოს 2012 წელს გამოაქვეყნა. ამ დირექტივებში პრიორიტეტულ მიმართულებას წარმოადგენს ენერგოეფექტიანობა.

ევროკომისიის მიერ ენერგოეფექტიანობასთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი სამშენებლო დირექტივები:

➤ სამშენებლო პროექტის გაყიდვისა და გაქირავების დროს აუცილებელია, დეველოპერულმა კომპანიამ წარმოადგინოს სერტიფიკატი ენერგოეფექტურობის შესახებ;

➤ ევროკავშირის ქვეყნებს უნდა ჰქონდეთ გამოქვეყნებული ექსპერტების მიერ შემოწმებული და დამტკიცებული სქემები, შენობების გათბობასა და ჰაერის კონდენსირებასთან დაკავშირებული სისტემები, რომლებიც შეესაბამება ევროკომისიის მიერ გამოქვეყნებულ სტანდარტებს;

²⁷“Policies and legislation for the construction sector” 2017 <http://eurocodes.jrc.ec.europa.eu/showpage.php?id=2>
ნანახია: 22.08.2017

➤ ახალი შენობები ახლოს უნდა იყოს ნულოვანი ენერჯის შენობებთან (2018 წლის 31 დეკემბრამდე საჯარო დაწესებულებათა შენობები უნდა აკმაყოფილებდეს დასახელებულ მოთხოვნას).

ევროკავშირის წვერი ქვეყნების რეგულაციები უნდა მოიცავდეს სტანდარტებს ენერგოეფექტიანობასთან დაკავშირებით:

➤ ევროკავშირის წვერი ქვეყნებს ნაციონალური ბიუჯეტებიდან გამოყოფილი უნდა ჰქონდეთ თანხები, რომლებიც მოხმარდება ენერგოეფექტურ მშენებლობებს.

➤ ევროკავშირის წვერი ქვეყნების საჯარო სტრუქტურების მინიმუმ 3% განთავსებული უნდა იყოს ენერგოეფექტურ შენობებში.

➤ ევროკავშირის წვერი ქვეყნების მთავრობებმა უნდა შეიძინონ მხოლოდ ენერგოეფექტური შენობები შემდგომი ექსპლუატაციისთვის.

➤ ევროკავშირის წვერი ქვეყნებს აუცილებლად უნდა ჰქონდეთ ნაციონალური სამშენებლო სტრატეგია, რომელიც მიმართული იქნება ენერგოეფექტურობისკენ²⁸.

ევროკომისიამ გამოსცა დირექტივა, რომლის მიხედვითაც, ევროკავშირის წვერი ქვეყნებში შენობები, სადაც განთავსებულია საჯარო დაწესებულებები, 2018 წლისთვის უნდა უახლოვდებოდეს ენერჯის ნულოვან ხარჯვას და მაქსიმალურად ენერგოეფექტური იყოს. აღნიშნული დირექტივის მიხედვით, 2018 წლისთვის საჯარო დაწესებულებების მაქსიმალური რაოდენობა უნდა იყოს განთავსებული ასეთ შენობებში. აღნიშნული დირექტივა ქვეყნებს 2020 წლამდე აძლევს ვადას. ეს არის 23-გვერდიანი დოკუმენტი, რომელიც გამოქვეყნებულ იქნა 2010 წლის 19 მაისს²⁹.

ევროკოდების მიხედვით სამშენებლო ნებართვის გაცემა ხდება ევროკავშირში შემავალი ქვეყნების კანონმდებლობათა შესაბამისად, რომელიც ითვალისწინებს ევროკოდების რეკომენდაციებს. ევროკოდების მიხედვით მშენებლობის ნებართვის გაცემის დროს ყურადღება უნდა უნდა გამახვილდეს შემდეგ ასპექტებზე:

²⁸“Buildings under the Energy Efficiency Directive (EED)” <https://ec.europa.eu/energy/en/topics/energy-efficiency/buildings>
ნანახია: 25.08.2017

²⁹“DIRECTIVE 2010/31/EU OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL” of 19 May 2010 on the energy performance of buildings <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32010L0031&from> ნანახია: 25.08.2017

- კონკრეტული რეგიონისთვის შესაბამისი და ხარისხიანი სამშენებლო მასალების გამოყენება;
- კონკრეტული რეგიონისთვის დამახასიათებელი დიზაინისა და დეტალების შესაბამისი სამშენებლო პროექტის განხორციელება;
- კონკრეტული რეგიონისთვის დამახასიათებელი სპეციალური პროცედურების განხორციელება. სამშენებლო პროცესში და მისი დასრულების შემდგომ სამშენებლო პროდუქტის შემოწმება/გამოცდა³⁰.

დიდ ბრიტანეთში ასევე დიდი ყურადღება ექცევა სამშენებლო რეგულაციებს. აღნიშნული რეგულაციების საბოლოო შესწორებული ვერსია გამოქვეყნდა 2010 წელს და მოიცავს სამშენებლო რეგულაციებს ინგლისისა და უელსისთვის. დოკუმენტი 56 გვერდიანია და 9 ნაწილისგან შედგება. პირველი ნაწილი მოიცავს შესავალს და განმარტებებს. მეორე ნაწილში ეხება სამშენებლო პროცესის კონტროლს. მასში განსახილველად მოცემულია შემდეგი პუნქტები: მშენებლობის განმარტება; მშენებლობის დაწყებისთვის საჭირო მოთხოვნები; სამშენებლო მასალები და მათი შემადგენლობა/შემცველები; სამშენებლო მასალებისთვის წაყენებული მოთხოვნები; მასალის ხარისხი; მოთხოვნების ლიმიტი; კომპანიების უფლებები სამშენებლო პროცესის დროს; სამშენებლო პროცედურებისთვის თავის არიდების პირობები.

მესამე ნაწილი ეთმობა შენიშვნებს, გეგმებს და სერტიფიკატებს, რომლებსაც უნდა ფლობდეს დეველოპერული კომპანია მშენებლობის დასაწყებად. მან აუცილებლად უნდა წარადგინოს შენობისა და მისი გარემომცველი გარემოს სამშენებლო პროექტის გეგმა, ასევე - ექსპერტების დასკვნები იმის თაობაზე, თუ რა სარგებლობა შეიძლება მოუტანოს აღნიშნული პროექტის განხორციელებამ კონკრეტულ უბანს. დეველოპერულმა კომპანიამ უნდა წარმოადგინოს გეგმა, თუ როგორ აპირებს აღნიშნული პროექტის განხორციელებას. გეგმაში დეტალურად უნდა იყოს განხილული, რა გაკეთდება თითოეულ ეტაპზე დასახული მიზნების მისაღწევად.

მეოთხე ნაწილში განხილულია, როგორ უნდა გაუწიოს ადგილობრივი თვითმართველობის ორგანომ ზედამხედველობა სამშენებლო პროექტს. ბრიტანული რეგულაციების მიხედვით, ადგილობრივი თვითმართველობის ორგანომ თითოეულ

³⁰ BRITISH STANDARD “Eurocode — Basis of structural design” 2002 UK

სამშენებლო პროექტს მისი იმპლემენტაციის თითოეულ ეტაპზე უნდა გაუწიოს მონიტორინგი.

მესუთე ნაწილის მიხედვით, დეველოპერულმა კომპანიამ უნდა წარმოადგინოს სამშენებლო პროექტის სტანდარტებთან შესაბამისობის დამადასტურებელი დოკუმენტები, ხოლო მშენებლობის პროცესში განახორციელოს კონტროლი პროექტის ზუსტად შესრულებისთვის, რის დამადასტურებელ დოკუმენტებსაც წარმოადგენს მშენებლობის დასრულების შემდეგ.

დიდი ბრიტანეთის სამშენებლო რეგულაციების ყველაზე დიდი თავი ენერგოეფექტურობას ეთმობა. დეველოპერულმა კომპანიამ სამშენებლო პროექტის დაწყებამდე უნდა განსაზღვროს ამ პროექტის ენერგოსტატუსი, ამშასადამე, რამდენად ენერგოეფექტური იქნება დასრულებული შენობა. ის უნდა პასუხობდეს ენერგოეფექტურობის მოთხოვნებს, რომლებიც საერთაშორისო სტანდარტებით არის განსაზღვრული. დეველოპერულ კომპანიას ახსნილი უნდა ჰქონდეს ენერგოეფექტურობის დათვლის მეთოდოლოგიაც, რომელიც, თავის მხრივ, უნდა იყოს ნათელი და გასაგები.

დეველოპერულმა კომპანიამ უნდა წარმოადგინოს დოკუმენტები, რომლებშიც ახსნილი იქნება, მინიმუმ რამდენი ენერგიაა საჭირო შენობის მომსახურებისთვის. განსაზღვრული უნდა იყოს, რა რაოდენობის ბუნებრივ აირს მოიხმარს შენობა, მითითებული უნდა იყოს ბუნებრივი აირის კალკულაციის ტექნიკა. წარმოდგენილ დოკუმენტაციაში უნდა ჩანდეს, რამდენი ენერგიის დაზოგვა იქნება შესაძლებელი აღნიშნული პროექტის განხორციელების შედეგად. დეველოპერულმა კომპანიამ ასევე უნდა წარმოადგინოს ექსპერტთა შეფასებები პროექტის ენერგოეფექტიანობის შესახებ. დასასრულ, მან უნდა განსაზღვროს, სამშენებლო პროექტის დასრულების შემდეგ რჩება თუ არა კომპანიას კონკრეტული შენობის განკარგვის უფლება-მოვალეობა და თუ კი - რა ტიპისა.

რეგულაციებში ყურადღება ეთმობა აგრეთვე წყლის გამოყენების ეფექტურობას. კომპანიამ უნდა წარმოადგინოს წყლის მოხმარების კალკულაცია და მისი მიწოდების სისტემაც.

მერვე ნაწილი ეხება იმ პირთა უსაფრთხოებას, რომლებიც იცხოვრებენ ან იმუშავებენ შენობაში. დეველოპერულმა კომპანიამ უნდა წარმოადგინოს დეტალური ინფორმაცია ხანძარსაწინააღმდეგო და სავენტილაციო სისტემების, ბუნებრივი აირისა

და ელექტროენერჯის მიწოდების, უბედური შემთხვევების დროს მოქალაქეთა უსაფრთხოდ გამოყვანის სისტემის შესახებ.

ამასთან, დეველოპერულმა კომპანიამ მხოლოდ კი არ უნდა წარმოადგინოს უსაფრთხოების სისტემა, არამედ ის უნდა იყოს დატესტილიც და თან ახლდეს ექსპერტთა რეკომენდაციები და მისი გამართული მუშაობის დამადასტურებელი სერტიფიკატები. აღნიშნულ მოთხოვნას შეიცავს რეგულაციების მე-9 ნაწილი.

ბოლო, მე-10 ნაწილში კი განხილულია, როგორ უნდა მოხდეს შენობების მიღება მათი დასრულების შემდეგ. პროექტის განხორციელების შემდეგ ხდება შენობის შემოწმება სამშენებლო მასალებისა თუ უსაფრთხოების სისტემების კუთხით. მე-10 ნაწილში ასევე განხილულია, რა სანქციები დაეკისრება დეველოპერულ კომპანიას, თუ წინასწარ განსაზღვრულ ვადაში ვერ დაასრულა სამშენებლო პროექტი ან მის მიერ აგებულმა შენობამ ვერ გაიარა ტესტირება.

ბრიტანელები დიდ ყურადღებას უთმობენ მშენებლობებს, რაც გამოიხატება რეგულაციების სიმრავლით, რაც, ერთი მხრივ, ხელს უშლის რეზიდენტებსა თუ არარეზიდენტებს გაერთიანებულ სამეფოში მშენებლობების დაწყებაში, მეორე მხრივ კი იძლევა გარანტიას, რომ დასრულებული შენობები მაღალი ხარისხისა იქნება და დააკმაყოფილებს მომხმარებლის მოთხოვნას როგორც დროის კონკრეტულ მონაკვეთში, ასევე მომავალშიც³¹.

ამერიკის შეერთებულ შტატებში სამშენებლო ინდუსტრიის რეგულირება ჯერ კიდევ 1800 წლიდან დაიწყო. ამ წელს შეიქმნა სამშენებლო კოდექსი, რომელიც ძირითადად აწესრიგებდა სამშენებლო პროცესს მჭიდროდ დასახლებულ ურბანულ არეებში. თავდაპირველად კოდექსი მოიცავდა პრიმიტიულ დირექტივებს. ტექნოლოგიების განვითარებასთან ერთად იცვლებოდა საზოგადოების მოთხოვნები და, შესაბამისად, სამშენებლო კოდექსიც. თანდათან საზოგადოებისთვის მნიშვნელოვანი გახდა მოქალაქეთა ჯანრმთელობა, უსაფრთხოება და კეთილდღეობა, ყურადღება მიექცა ბუნებრივ რისკებს, მაგალითად, მიწისძვრას.

სამშენებლო კოდექსი შედგენილია არქიტექტორების, ინჟინრების, უსაფრთხოების ინსპექტორების, გარემომცველი გარემოს შემსწავლელი მეცნიერების, უძრავი ქონების ექსპერტების, კონტრაქტორების, სუბკონტრაქტორების, მანუფაქტურული მშენებლობის

³¹ „BUILDING AND BUILDINGS, ENGLAND AND WALES“ The Building Regulations 2010 http://www.legislation.gov.uk/uksi/2010/2214/pdfs/uksi_20102214_en.pdf ნანახია: 15.09.2017

კომპანიების, მენეჯერების და სხვათა მიერ. ის წარმოადგენს მაღალ დონეზე შესრულებულ რეგულაციათა ერთობლიობას, რომლებიც პროფესიონალებმა შეიმუშავეს.

დღესდღეობით ამერიკის შეერთებული შტატების ყველა შტატში, კანონის მიხედვით, მშენებლობის დასაწყებად კომპანიამ უნდა დააკმაყოფილოს სამშენებლო კოდის პირობები, თუმცა არსებობს სოფლის ტერიტორიები, სადაც ჯერ კიდევ არ იყენებენ სამშენებლო კოდს. მიუხედავად იმისა, რომ სამშენებლო კოდექსი მაღალ დონეზე შესრულებული დოკუმენტია, ის არ შეიცავს ინდივიდუალურ დირექტივებს თითოეული შტატისთვის. მაგალითად, ცენტრალურ და აღმოსავლეთ შტატებში მიწისძვრების მაღალი ალბათობაა, თუმცა სამშენებლო რეგულაციებში მათი ეს ბუნებრივი თავისებურება არ არის გათვალისწინებული და მშენებლობები ჯერ კიდევ ხორციელდება არასათანადო სეისმური სისტემით, რის გამოც ამ შენობებს მომხმარებლები ვერ იქნებიან დაცულნი აღნიშნული რისკისგან.

1900-იან წლებში მოხდა სამშენებლო კოდექსის მოდიფიცირება და ის ნაციონალური სამშენებლო კოდექსის სახელწოდებით გამოაქვეყნეს ჩრდილოეთისა და ცენტრალურმა შტატებმა. სამშენებლო კოდექსის სტანდარტის სახელწოდებით მოხდა მისი წარდგენა ქვეყნის ჩრდილო-აღმოსავლეთში, ხოლო სამშენებლო კოდექსის უნიფიკაციის სახელით – დასავლეთში.

1990-იან წლებში სამი ორგანიზაცია (BOCAI, IBCO, SBCCI) გაერთიანდა საერთაშორისო სამშენებლო კოდექსის საბჭოდ (ICC International Code Council), ხოლო 2000 წელს გამოქვეყნდა სამშენებლო კოდექსის საერთაშორისო სტანდარტები. სტანდარტები სამი ტიპისა იყო: საერთაშორისო სამშენებლო კოდექსი, რომელიც მოიცავდა ყველა ტიპის - საოფისე, საცხოვრებელ, სამთავრობო თუ ინდუსტრიულ – შენობებს; საერთაშორისო რეზიდენტების სამშენებლო კოდექსი, რომელიც მოიცავდა კერძო საცხოვრებელი სახლების საერთაშორისო სტანდარტებს; საერთაშორისო სამშენებლო კოდექსი არსებული შენობებისთვის, რომელიც მოიცავდა სტანდარტებს უკვე არსებული შენობების რესტავრაციისა და მოდიფიკაციის შესახებ.

ICC-მა საერთაშორისო სამშენებლო კოდექსი გამოაქვეყნა 2000, 2003, 2006, 2009 და 2012 წლებში. შეერთებული შტატების ორმოცდაათივე შტატში კანონით დადგენილია სამშენებლო კოდექსით დაწესებული რეგულაციების მართლზომიერება

და დეველოპერული კომპანიების ვალდებულება, შეასრულონ სამშენებლო კოდექსის რეგულაციები.

2012 წელს გამოქვეყნებული სამშენებლო კოდექსი 752-გვერდიანი დოკუმენტია. მის მნიშვნელოვან პუნქტებს წარმოადგენს³²: შენობებისა და სხვა სტრუქტურების დიზაინის სტანდარტები; სამშენებლო კოდექსის მოთხოვნები რკინა-ბეტონის მიმართ; ნაციონალური დიზაინის სპეციფიკაციები; მშენებლობაში გამოყენებული ფოლადის მიმართ წაყენებული მოთხოვნები; ჩრდილოეთ ამერიკის სპეციფიკაციები ფოლადის ცივად დამუშავების მიმართ; სამშენებლო კოდექსის მოთხოვნები და სპეციფიკაციები მშენებლობაში გამოყენებული ბეტონისა და ქვის მიმართ.

მშენებლობის უსაფრთხოების დეპარტამენტმა დამტკიცა ოფიციალური სამშენებლო კომიტეტი, რომლის კომპეტენციაშიც შედის სამშენებლო კოდექსში შესული დებულებების შეცვლა, ახალი დებულებების დამატება, ძველი დებულებების ამოღება. სამშენებლო კომიტეტი განსაზღვრავს პროცედურებს, რომლებიც საჭიროა, რათა კომპანიამ მიიღოს მშენებლობის ნებართვა. სამშენებლო კომიტეტის იურისდიქციაში შედის ასევე უსაფრთხოების ნორმების, ტექნიკური მოთხოვნებისა და სხვა მნიშვნელოვანი დეტალების შესრულებაზე პასუხისმგებლობა.

ნებისმიერ ფიზიკურ თუ იურიდიულ პირს, რომელსაც აქვს ახალი შენობის აშენების, უკვე არსებულის გაფართოების, შეცვლის, დემონტაჟის უფლებამოსილება და სურვილი ანდა სურს ელექტრო-, ბუნებრივი არის, მექანიკური თუ სანტექნიკის სისტემების შეცვლა, სჭირდება ნებართვა, რომელსაც არეგულირებს სამშენებლო კოდექსი. თუ უფლებამოსილ პირებს სურთ განახორციელონ ზემოთ ჩამოთვლილი პროცედურები, მათ ნებართვის მისაღებად უნდა მიმართონ სამშენებლო კომიტეტს.

სამშენებლო კომიტეტი, ნაცვლად იმისა, რომ ინდივიდუალურად გასცეს ნებართვა თითოეულ შენობაზე კონკრეტული ცვლილების შესახებ, გასცემს ყოველწლიურ ნებართვას, სადაც მითითებულია, თუ რა ტიპის ცვლილებები შეიძლება განხორციელდეს კონკრეტულ შენობაში. უფლებამოსილმა პირმა, კომპანია იქნება ეს, კორპორაცია, ფიზიკური პირი თუ იურიდიული პირი, ცვლილებების განხორციელების შემდეგ სამშენებლო კომიტეტს დეტალური ანგარიში უნდა წარუდგინოს. კომიტეტის მონიტორინგის განყოფილება შეამოწმებს, შეესაბამება თუ

³²International Code Council
<http://codes.iccsafe.org/app/book/toc/2015/2015%20San%20Antonio/2015%20IBC%20HTML/> ნანახია: 2.09.2017

არა განხორციელებული ცვლილებები ანგარიშში აღწერილს და ნებართვაში მითითებულს.

დაინტერესებულმა პირმა ამერიკის შეერთებულ შტატებში მშენებლობის დასაწყებად, ცვლილებების განსახორციელებლად თუ არსებული შენობის დემონტაჟისთვის სამშენებლო კომიტეტს უნდა წარუდგინოს სპეციალური ინსპექციის განცხადება, გეოტექნიკური ანგარიში და სხვა საჭირო ინფორმაცია, რომელიც საჭიროა ამა თუ იმ ტიპის სამშენებლო პროექტის განსახორციელებლად. განაცხადის შეტანის შემდეგ რეგისტრაციის დიზაინის განყოფილებაში ზუსტად განსაზღვრავენ, რა ტიპის დოკუმენტაცია უნდა წარადგინოს ორგანიზაციამ ნებართვის მისაღებად და სამშენებლო პროცესის დასაწყებად.

კომპანიის მიერ წარდგენილ დოკუმენტაციაში დეტალურად უნდა იყოს აღწერილი, რა ტიპის მშენებლობა ხორციელდება, მოცემული იყოს შენობა-ნაგებობების ზუსტი ზომები, მითითებული იყოს, რამდენი დრო და რა სამუშაოები იქნება საჭირო პროექტის დასასრულებლად. ამასთანავე, იურიდიულად უნდა იყოს დასაბუთებული, რომ სამშენებლო პროექტი შესრულებული იქნება სამშენებლო კოდექსის რეგულაციების მიხედვით. წარდგენილ დოკუმენტებში ასევე დეტალურად უნდა იყოს აღწერილი ხანძარსაწინააღმდეგო სისტემა, რომელიც დააკმაყოფილებს სამშენებლო კოდექსის ხანძარსაწინააღმდეგო სისტემის მოთხოვნებს, წყალდიდობის საწინააღმდეგო სისტემა და მისი შესაბამისობა სამშენებლო კოდექსის მოთხოვნებთან, რა მასალები და ტექნიკა იქნება გამოყენებული მშენებლობის თითოეულ ეტაპზე. ნებართვის გაცემაზე გავლენას ახდენს შემდეგი ფაქტორები: რამდენად ეკოლოგიური მასალა იქნება გამოყენებული სამშენებლო პროცესში, რამდენად ახალ და ინოვაციურ ტექნოლოგიებს გამოიყენებს კომპანია, როგორი იქნება მისი სამშენებლო ტექნიკა. აღსანიშნავია, რომ სამშენებლო კომიტეტის მონიტორინგის სამსახური მშენებლობის დაწყებამდე ამოწმებს სამშენებლო მასალას, რათა დარწმუნდეს, რომ ის ხარისხის შესაბამისია. სამშენებლო დოკუმენტაციაში აღწერილი უნდა იყოს შენობა-ნაგებობის მიმდებარე ტერიტორიაც - მთელი რაიონი. ნებართვის ასაღებად კომპანიამ უნდა წარმოადგინოს არგუმენტები, თუ რატომ უნდა აშენდეს კონკრეტული შენობა ამ რაიონში და რა წვლილს შეიტანს ის კონკრეტული უბნის განვითარებაში. სამშენებლო დოკუმენტაციას უნდა ახლდეს არქიტექტორების

დასკვნა იმის თაობაზე, რამდენად შეესაბამება ახალი ნაგებობის დიზაინი რაიონის არქიტექტურულ სტილს.

სამშენებლო კომიტეტი ამოწმებს წარდგენილ დოკუმენტაციას. თუ ის სრულყოფილია და შემოწმებამ დაადასტურა მისი კანონიერება, კომიტეტი გასცემს მშენებლობის ნებართვას. თუ დოკუმენტაციაში გამოვლინდა ხარვეზი, ან გამოიკვეთა შეუსაბამობა დოკუმენტაციაში მოყვანილ ინფორმაციასა და შემოწმებით მიღებულ შედეგებს შორის, უფლებამოსილ პირს დოკუმენტაცია უკან უბრუნდება და მიეცემა ვადა ხარვეზის აღმოსაფხვრელად. ეს ვადა ძირითადად 180 დღეა, თუმცა შესაძლოებელია მისი გაგრძელება³³. ნებართვის აღების შემდეგ უფლებამოსილმა პირებმა უნდა გადაიხადონ მშენებლობის ნებართვის გადასახადი. შემოწმება ხდება სამშენებლო პროექტის დასრულების შემდეგაც, შენობის ექსპლუატაციაში შესვლამდე. უპირველესად, მოწმდება კიბის უჯრედის სიმტკიცე. მშენებლობის პროცესში ხდება რკინა-ბეტონისა და სხვა სამშენებლო მასალების შემოწმება. აუცილებელია ლიფტის სისტემის შემოწმებაც. კიდევ ერთ აუცილებელ პუნქტს წარმოადგენს სატექნიკისა და ხანძარსაწინააღმდეგო სისტემების შემოწმება. ფასდება ენერგოეფექტურობის დონე. გარდა ამისა, სამშენებლო კომიტეტი უფლებამოსილია, სურვილის შემთხვევაში შენობას ჩაუტაროს სხვა ტიპის შემოწმებებიც.

ამერიკის შეერთებული შტატების მთავრობის მიერ სამშენებლო კოდექსის დამტკიცება მიზნად ისახავს მოსახლეობის ჯანმრთელობის, უსაფრთხოებისა და კეთილდღეობის უზრუნველყოფას, ვინაიდან კოდექსი მოიცავს მშენებლობისთვის მნიშვნელოვან ყველა ასპექტს – სტრუქტურულ სტაბილურობას, სახანძრო უსაფრთხოებას, ვენტილაციას, ჰაერის კონდენსირების სისტემას, ელექტრონულ სისტემას, ენერგოეფექტიანობას³⁴.

³³ INTERNATIONAL CODE COUNCIL, INC. "International Building Code" 2009 pg. 33

³⁴ „Earthquake-Resistant Design Concepts“ Federal Emergency Management Agency of the U. S. Department of Homeland Security By the National Institute of Building Sciences Building Seismic Safety Council 2010 https://c.ymcdn.com/sites/www.nibs.org/resource/resmgr/BSSC/P-749_Chapter1.pdf ნანახი: 14.09.2017

თავი II. დეველოპმენტის ეფექტიანობის სოციალურ-ეკონომიკური მახასიათებლები

2.1 სამშენებლო ბიზნესის განვითარების ტენდენციები საქართველოში

1991-2001 წლებში საქართველოში უძრავი ქონების ბაზარი განიცდიდა მნიშვნელოვან ვარდნას. 2003 წლიდან შეინიშნება უძრავი ქონების ბაზრის გააქტიურება. სხვადასხვა ტიპის ფართზე მოთხოვნის ზრდასთან ერთად დაარსდა დეველოპერული კომპანიები, რომლებიც ახორციელებენ საცხოვრებელი, კომერციული, საოფისე და ა.შ. ფართების მიწოდებას. უძრავი ქონების ბაზარი დღესდღეობითაც წარმოადგენს ბიზნესის ერთ-ერთ აქტიურ და მნიშვნელოვან დარგს, რომელსაც დიდი წვლილი შეაქვს ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებაში.

მშენებლობის ბუმი საქართველოში დაიწყო 2011 წლიდან და პიკს მიაღწია 2013 წელს. საქსტატის მონაცემების მიხედვით, 2013 წელს აშენდა უახლესი 10 წლის განმავლობაში ყველაზე მეტი - 2 278 680 მ² ფართის ტერიტორია, დასრულებული ობიექტების საერთო რაოდენობა კი იყო 3163. მათ შორის ყველაზე დიდი - 1 588 300 მ² - ფართობის მშენებლობა განხორციელდა თბილისში. ამ წელს დასრულდა 1431 ობიექტის მშენებლობა.

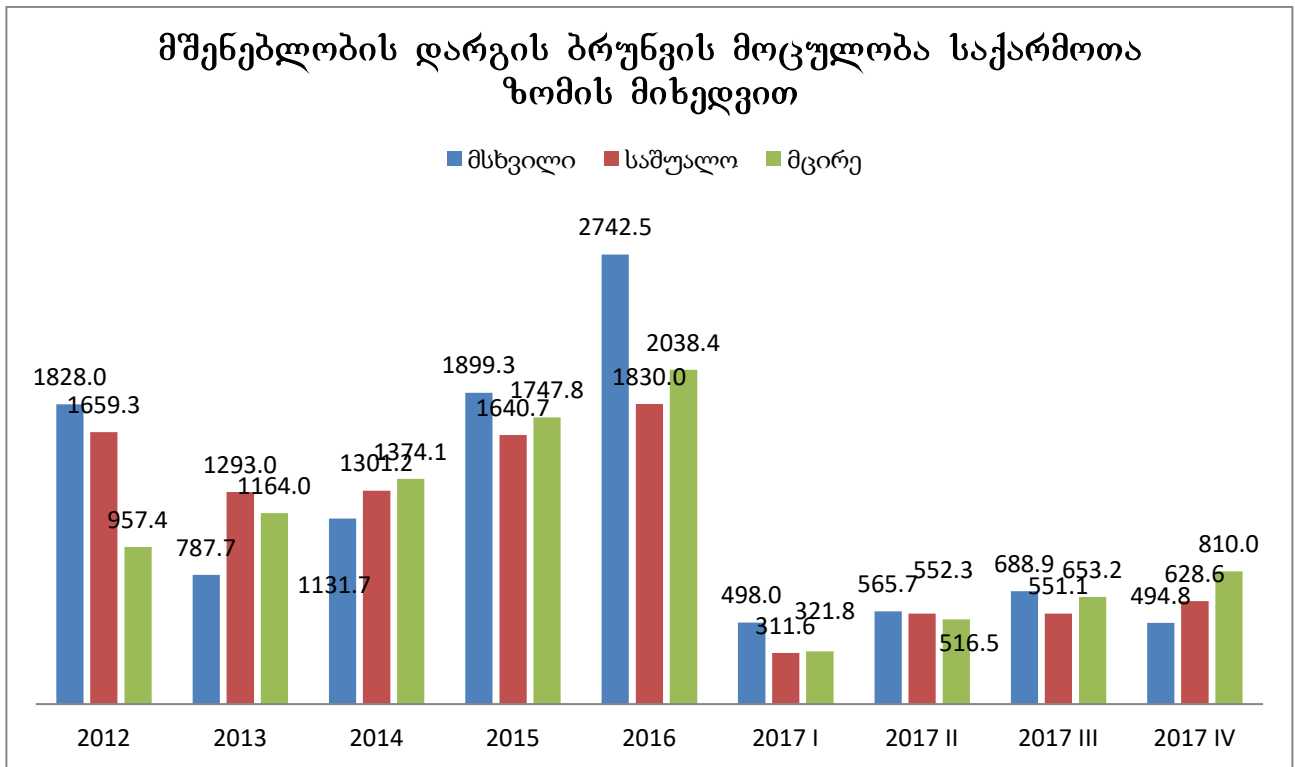
აღსანიშნავია, რომ თუ სამშენებლო ბიზნესში 2013 წლამდე აღმავალი ტენდენციაა და მშენებლობათა ფართობი და დასრულებული ობიექტების რიცხვი სულ უფრო იზრდება, 2013 წლიდან შეიმჩნევა მშენებლობის შემცირების ტენდენცია. 2014 წლიდან ეროვნულმა ვალუტამ დაიწყო გაუფასურება, რასაც მოჰყვა ფასების ზრდა. ფასების ზრდამ კი შეამცირა მოთხოვნა.

2016 წელს ქართული უძრავი ქონების ბაზარი მნიშვნელოვნად გაიზარდა (წინა წელთან შედარებით - 20.2%-ით), გაყიდვების რაოდენობამ 89 120 ერთეულს მიაღწია. პარალელურად 37.5%-ით გაიზარდა თბილისის უძრავი ქონების ბაზარიც, რომლის წილმა ქვეყნის მასშტაბით შეადგინა უძრავი ქონების გაყიდვების 38.6%. 2016 წელს დედაქალაქში 34 440 გაყიდვის ტრანზაქცია დაფიქსირდა, თვეებს შორის კი განსაკუთრებული აქტიურობით გამოირჩეოდა დეკემბერი (3 593 ტრანზაქცია).

თბილისის გაუთვალისწინებლად, 2016 წელს ქართული უძრავი ქონების ბაზარი 11.3%-ით გაიზარდა. ამასთან, ქვეყნის რეგიონებს შორის უძრავი ქონების გაყიდვებში მაღალი წილით გამოირჩეოდა კახეთი (12.0%) და აჭარა (9.6%)³⁵.

2017 წელს გაიზარდა თბილისში უძრავი ქონების ბაზარიც, რომლის წილმა ქვეყნის მასშტაბით უძრავი ქონების გაყიდვებში 38.7% შეადგინა. 2017 წლის პირველ კვარტალში უძრავი ქონების 8 353 გაყიდვა დაფიქსირდა. თვეებს შორის ყველაზე აქტიური იყო მარტი – ამ თვეში განხორციელდა 3 360 ტრანზაქცია.

აღსანიშნავია, რომ სამშენებლო დარგის ბრუნვის მოცულობა უმეტესად მსხვილი საწარმოების წილად მოდის. 2016 წელს მსხვილ სამშენებლო საწარმოთა ბრუნვა იყო 4 725.7 მილიონი ლარი. 2016 წელს სამშენებლო დარგის ბრუნვა 2015 წელთან შედარებით 354.9 მილიონი ლარით გაიზარდა. 2017 წელს გაზრდილია სამშენებლო საწარმოთა ბრუნვა 2015 და 2016 წლებთან მიმართებით, რაც მიუთითებს სამშენებლო სექტორის მდგრად განვითარებასა და ზრდაზე.

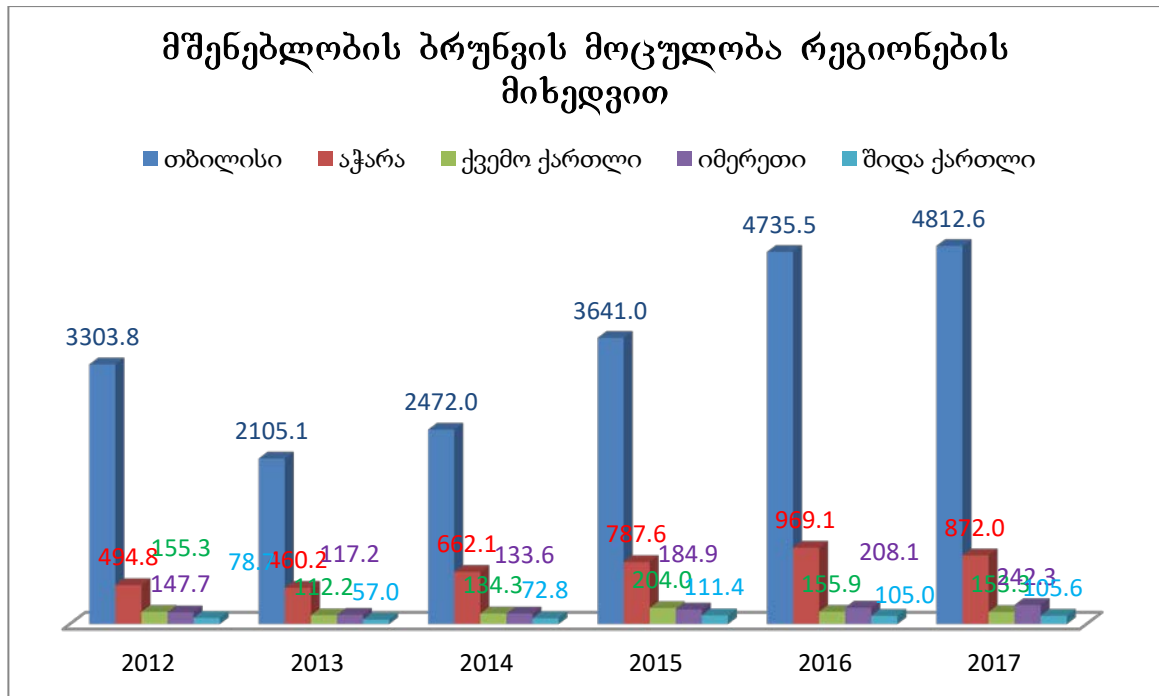


³⁵ უძრავი ქონების ლაბორატორია 2017-03-13. ნანახია: 18.03.2017 <http://epn.ge/?id=41681>

დიაგრამა 2.1 - სამშენებლო დარგის ბრუნვის მოცულობა საწარმოთა ზომის მიხედვით

წყარო: www.geostat.ge

სამშენებლო ბრუნვის მოცულობით პირველ ადგილს იკავებს თბილისი. მას მოსდევენ აჭარა, იმერეთი და ქვემო ქართლი.



დიაგრამა 2.2 - მშენებლობის ბრუნვის მოცულობა რეგიონების მიხედვით

წყარო: www.geostat.ge

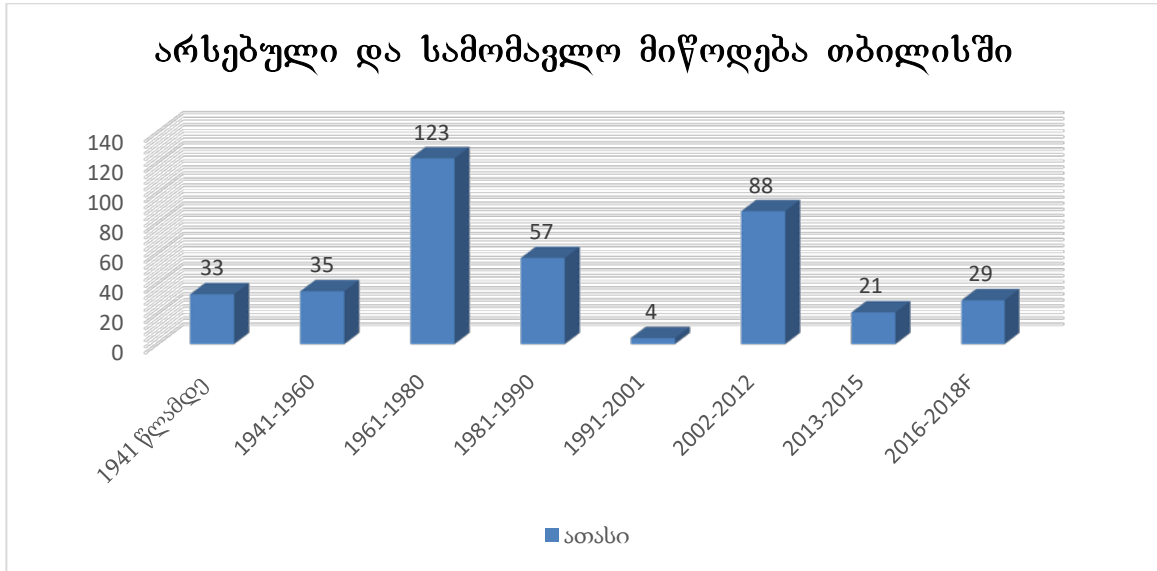
თბილისის უძრავი ქონების ბაზარი სულ უფრო და უფრო იზრდება. 2016 წელს უძრავი ქონების გაყიდვებმა პიკს მიაღწია სექტემბერში - 47.1%-ით მეტი წინა წელთან შედარებით - და 3331 ერთეული შეადგინა.

2017 წელს გაყიდვების მიხედვით თბილისის 3 უდიდესი რაიონია:

- ვაკე – თვეში საშუალოდ 529 ერთეული, 20.1%;
- საბურთალო – თვეში საშუალოდ 406 ერთეული, 15.4%;
- სამგორი – თვეში საშუალოდ 292 ერთეული, 11.1%³⁶.

³⁶ საჯარო რეესტრის მონაცემები 2017

დღესდღეობით თბილისში დაახლოებით 360 000 საცხოვრებელი სახლია. მათი უმეტესობა საბჭოთა კავშირის დროსაა აშენებული. 1991-2001 წლებში თბილისში უძრავი ქონების ბაზარმა ვარდნა განიცადა. მომდევნო პერიოდში გააქტიურდა თბილისის სამშენებლო ბაზარი უძრავი ქონების სამშენებლო საქმიანობისა და მშენებლობის დასრულების კუთხით.



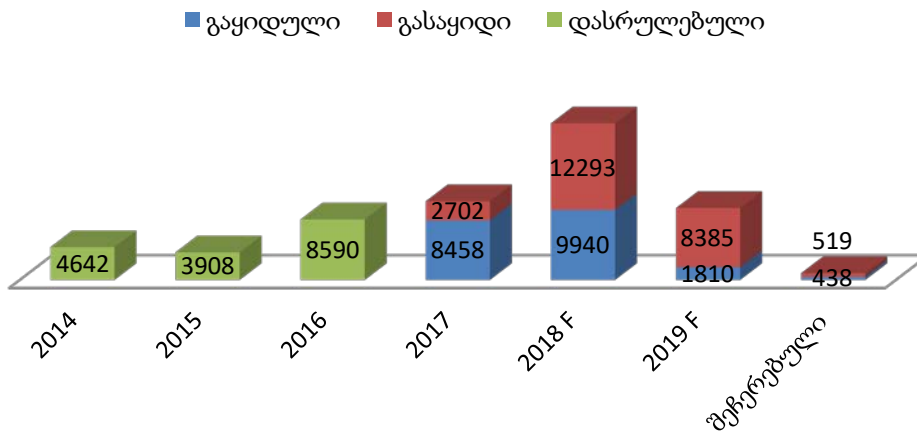
დიაგრამა 2.3 - არსებული და სამომავლო მიწოდება თბილისში

წყარო: IPM, Collier International surveys, 2017

2015 წელს დასრულდა 3908 ბინის მშენებლობა და მოხდა თბილისის უძრავი ქონების ბაზრისთვის მათი მიწოდება. აღსანიშნავია, რომ ამ ბინების 70% უკვე გაყიდულია. მიმდინარე სამშენებლო პროექტების ფარგლებში დაგეგმილია 29427 ბინის მიწოდება 2016-დან 2018 წლამდე.

აღსანიშნავია, რომ მშენებარე ბინების უდიდესი ნაწილი - 64% (16 332) - მიეკუთვნება დაბალი სეგმენტის კატეგორიას, 28% საშუალო სეგმენტისთვის არის განკუთვნილი, ხოლო 8% - პრემიუმკლასისთვის.

დეველოპერულ პროექტებში ბინების რაოდენობა 2014-2019

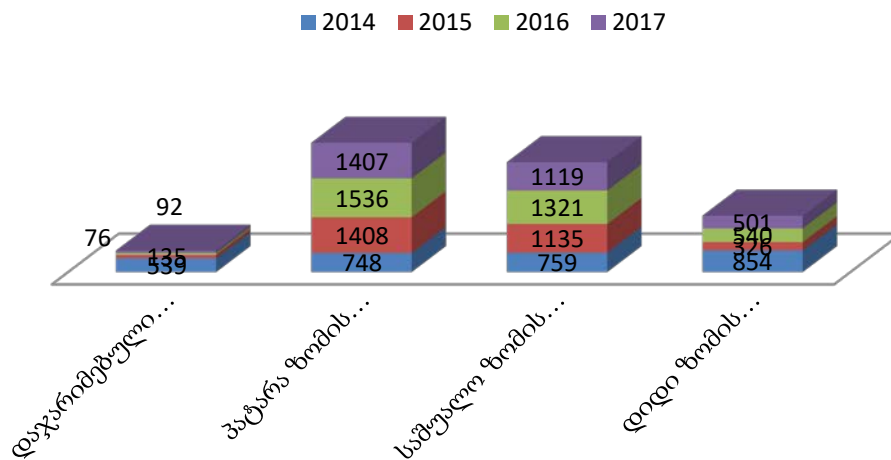


დიაგრამა 2.4 - დეველოპერულ პროექტებში ბინების რაოდენობა წლების მიხედვით 2014-2019 წლებში

წყარო: კოლიერს ინტერნეიშენალი

აღსანიშნავია, რომ აშენებული საცხოვრებელი უძრავი ქონების უდიდესი წილი მცირე დეველოპერულ კომპანიებზე მოდის.

დეველოპერული პროექტები კომპანიების კატეგორიების მიხედვით (ათასი/კვმ)



დიაგრამა 2.5 - დეველოპერული პროექტები კატეგორიების მიხედვით (ათასი/კვმ)

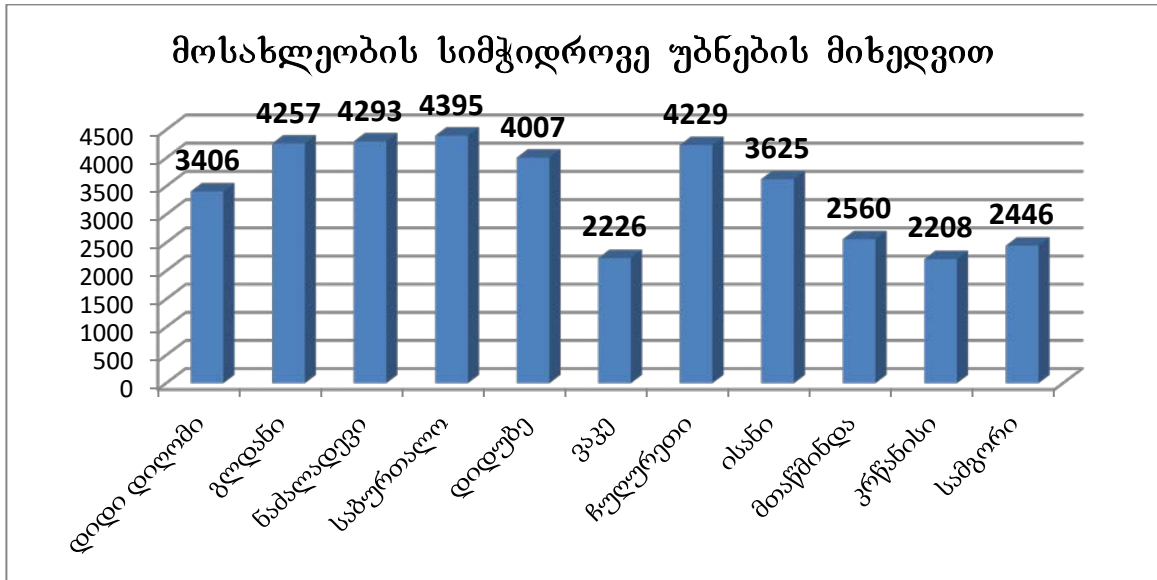
დღესდღეობით თბილისში მიმდინარეობს შემდეგი ძირითადი დეველოპერული პროექტები, რომლებსაც ახორციელებენ თბილისის სამშენებლო ბაზარზე აქტიური და ძლიერი დეველოპერული კომპანიები:

№	დეველოპერი	პროექტი/მისამართი	საცხოვრებელი ფართი (მ ²)	დასრულების თარიღი
1.	ჰუალინგ ჯგუფი	ჰუალინგ თბილისის ზღვა	82 438	2019
2.	მ ²	მ2 იპოდრომზე	62 010	2018
3.	მაქრო კონსტრაქშენი	მწვანე ალმასი	51 671	2018
4.	მ ²	ყაზბეგის 15	38 588	2018
5.	ჩემი სახლი	გრინჰილის რეზიდენცია	25 613	2018
6.	უნიქსი დეველოპმენტი	ფრანგული უბანი	22 304	2018
7.	არქი ჯგუფი	პრაიმ არქი	22 086	2018
8.	GBC	პოლიტკოვსკაია ს 20	21 417	2018
9.	BD	თბილისის ბაღები	20 419	2018
10.	აქსისი	აქსის თაუერსი	19 000	2018

ცხრილი 2.1 - თბილისში მიმდინარე ძირითადი დეველოპერული პროექტები

წყარო: დეველოპერები, გაყიდვების მენეჯერები, კოლიერს ინტერნეიშენალი

თბილისის უბნების მიხედვით მოსახლეობის ყველაზე დიდი სიმჭიდროვე (მოსახლე/კმ²) აღინიშნება საბურთალოსა და გლდანის ტერიტორიაზე:



დიაგრამა 2.6 - მოსახლეობის სიმჭიდროვე უბნების მიხედვით თბილისში

წყარო: სტატისტიკის ეროვნული სამსახური

საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტოს ოფიციალური მონაცემებით, 2017 წლის მარტში უძრავი ქონების სარეგისტრაციო ტრანზაქციათა რაოდენობა წინა წლის იმავე თვესთან შედარებით 11.7%-ით გაიზარდა და ქვეყნის მასშტაბით 67 414 ერთეული შეადგინა. ა.წ. მარტი 2013-2016 წლების იმავე თვესთან შედარებით ერთმნიშვნელოვანი ზრდით გამოირჩევა: 2013 წლის მარტთან (38 359 ერთეული სარეგისტრაციო ტრანზაქცია) შედარებით - ზრდა 75.7%-ით, 2014 წლის მარტთან (44 206 ერთეული სარეგისტრაციო ტრანზაქცია) შედარებით - ზრდა 52.5%-ით, 2015 წლის მარტთან (49 025 ერთეული სარეგისტრაციო ტრანზაქცია) შედარებით - ზრდა 37.5%-ით, 2016 წლის მარტთან (60 340 ერთეული სარეგისტრაციო ტრანზაქცია) შედარებით - ზრდა 11.7%-ით.

წინა თვესთან შედარებით სარეგისტრაციო ტრანზაქციების რაოდენობა 17.0%-ით გაიზარდა: ზრდა დაფიქსირდა როგორც პირველადი (19.7%-ით), ისე მეორადი (16.1%-ით) სარეგისტრაციო ტრანზაქციების რაოდენობაში. 2017 წლის მარტში

სარეგისტრაციო ტრანზაქციების თვის ინდექსი (დეკემბერი 2010=100) დაფიქსირდა 1.602 დონეზე, რაც აღემატება წინა წლის იმავე თვის ინდექსს (1.434).

აშკარაა, რომ წინა წლის იმავე თვესთან შედარებით გაიზარდა უძრავი ქონების როგორც პირველადი (34.8%-ით), ისე მეორადი (5.2%-ით) ტრანზაქციების რაოდენობა. 2017 წლის მარტში პირველადი სარეგისტრაციო ტრანზაქციების რაოდენობამ 17 952 ერთეული შეადგინა, საიდანაც 11 178 ერთეული სახელმწიფო პროექტის ფარგლებში უფლების რეგისტრაციაა. მეორეუი სარეგისტრაციო ტრანზაქციების რაოდენობამ კი 49 462 ერთეული შეადგინა, საიდანაც 6 155 სახელმწიფო პროექტის ფარგლებში ცვლილების რეგისტრაციაა, ხოლო 3 583 - სახელმწიფო პროექტის ფარგლებში ცვლილების რეგისტრაცია (რეგისტრაციის გაუქმება).

სარეგისტრაციო ტრანზაქციების თვის ინდექსი (დეკემბერი 2010=100) პირველადი და მეორადი სარეგისტრაციო ტრანზაქციების მიხედვით, შესაბამისად, 1.622 და 1.595 დონეებზე დაფიქსირდა.

რაც შეეხება პირველად და მეორად სარეგისტრაციო ტრანზაქციებს შორის თანაფარდობას, წინა წლის იმავე თვესთან შედარებით გაიზარდა პირველადი სარეგისტრაციო ტრანზაქციების წილი: 2017 წლის მარტში განხორციელებული სარეგისტრაციო ტრანზაქციების 73.4%-ს მეორადი, ხოლო 26.6%-ს - პირველადი სარეგისტრაციო ტრანზაქციები შეადგენს (2016 წლის მარტში კი, შესაბამისად, 77.9% და 22.1%)³⁷.

საცხოვრებელი ქონების ფასი თბილისში განსხვავებულია უბნების მიხედვით. 2017 წელსაც შენარჩუნებულია ტენდენცია, რომ კვადრატული მეტრის ღირებულება ყველაზე მაღალია ვაკეში - თბილისის ყველაზე პრესტიჟულ უბნად აღიარებულ რაიონში. მას მოჰყვება საბურთალო და კრწანისის რაიონები.

აღსანიშნავია, რომ არსებობს განსხვავება პირველად და მეორად ბაზარზე ბინების გასაყიდ ფასებს შორის და ეს ბინების მდგომარეობაზეა დამოკიდებული. პირველად ბაზარზე, როგორც წესი, თბილისში დეველოპერული კომპანიები მომხმარებელს სთავაზობენ კარკასულ დონემდე მიყვანილ ბინებს, მეორად ბაზარზე კი ვითარება განსხვავებულია იმ მხრივ, რომ ბინები ხშირად იყიდება საშუალო ან

³⁷ საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტო „უძრავი ქონების სარეგისტრაციო ტრანზაქციათა რაოდენობა“ <https://napr.gov.ge/p/1548> ნანახია: 11.03.2018

გარემონტებულ მდგომარეობაში. ახალაშენებული საცხოვრებელი ქონების გასაყიდი ფასი თბილისში მერყეობს 400 აშშ დოლარიდან 3000 აშშ დოლარამდე კვადრატულ მეტრზე.

უბანი/წელი	2012	2013	2014	2015	2016	2017
მთაწმინდა	1385	1205	1123	1066	1098	1096
ვაკე	982	885	947	998	899	917
საბურთალო	674	748	825	712	805	748
ჩუღურეთი	910	768	694	590	605	658
დიდუბე	605	599	619	601	651	622
კრწანისი	737	710	679	654	709	609
ისანი	655	600	671	658	611	591
სამგორი	454	509	477	486	581	530
ნაძალადევი	488	492	518	526	526	515
გლდანი	493	473	505	492	496	475
დიდი დიღომი	485	500	497	492	466	466

ცხრილი 2.2 - ახალაშენებული ბინების საშუალო გასაყიდი ფასი (1 კვ. მ/აშშ დოლარი) უბნების მიხედვით თბილისში 2012-2017 წლებში

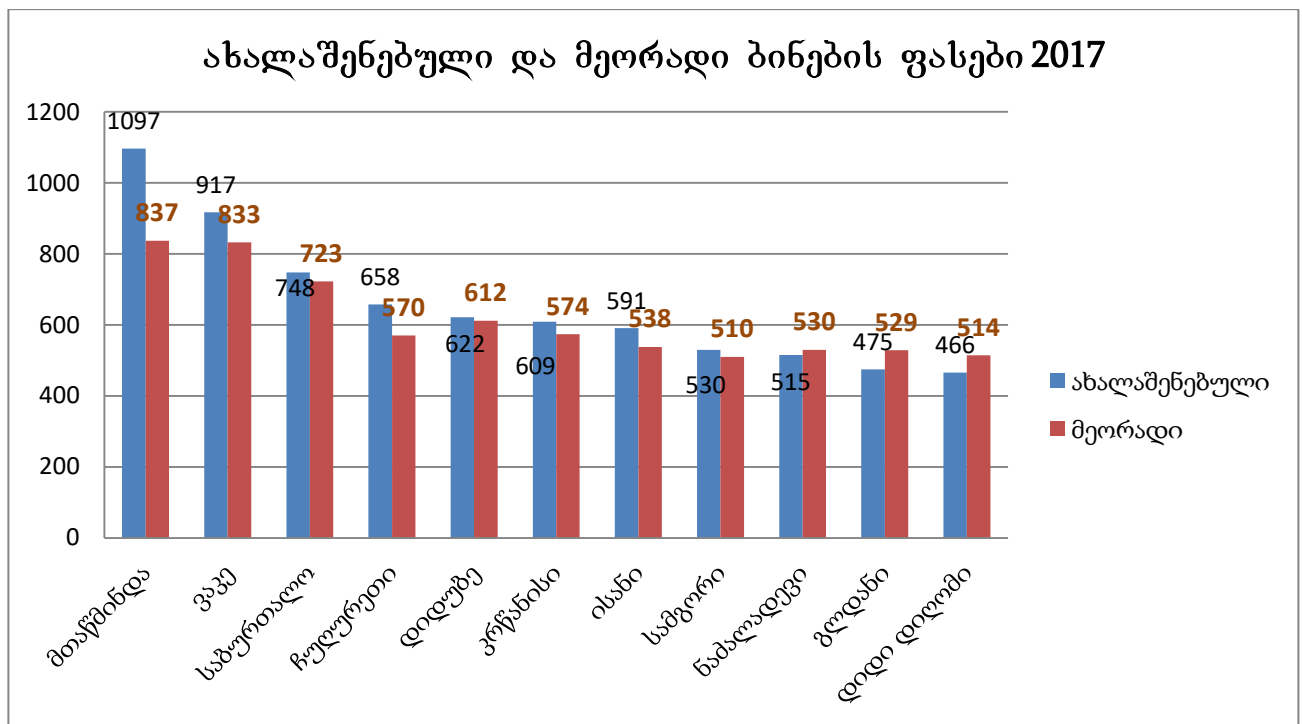
უბანი/წელი	2012	2013	2014	2015	2016	2017
მთაწმინდა	891	897	885	844	837	837
ვაკე	933	900	909	903	859	833
საბურთალო	791	816	822	788	754	723
ჩუღურეთი	567	592	621	588	589	570
დიდუბე	629	646	660	642	621	612
კრწანისი	560	562	586	598	569	574
ისანი	563	586	591	578	546	538
სამგორი	553	563	571	559	517	510
ნაძალადევი	581	580	596	575	548	530

გლდანი	570	577	581	575	535	529
დიდი დილომი	549	558	583	541	529	514

წყარო: საჯარო რეესტრის ეროვნული სამსახური, კოლიერს ინტერნეიშენელი ახალაშენებული ბინების ფასი მცირედით, მაგრამ მაინც შემცირდა 2017 წელს 2016 წელთან შედარებით. ეს დაკავშირებულია ბინების მიწოდების ზრდასთან. დეველოპერულ კომპანიებს შორის კონკურენცია იზრდება და ეს გავლენას ახდენს საცხოვრებელი უძრავი ქონების ფასებზე.

მეორადი ბინების ბაზარზე კვადრატული მეტრის ფასი ახალაშენებულთან შედარებით ნაკლებია:

ცხრილი 2.3 - მეორადი ბინების საშუალო გასაყიდი ფასი (1 კვ.მ/ აშშ დოლარი) უბნების მიხედვით თბილისში 2012-2017 წლებში



დიაგრამა 2.7 - ახალაშენებული და მეორადი ბინების ფასები, 2017

წყარო: კოლიერს ინტერნეიშენალი

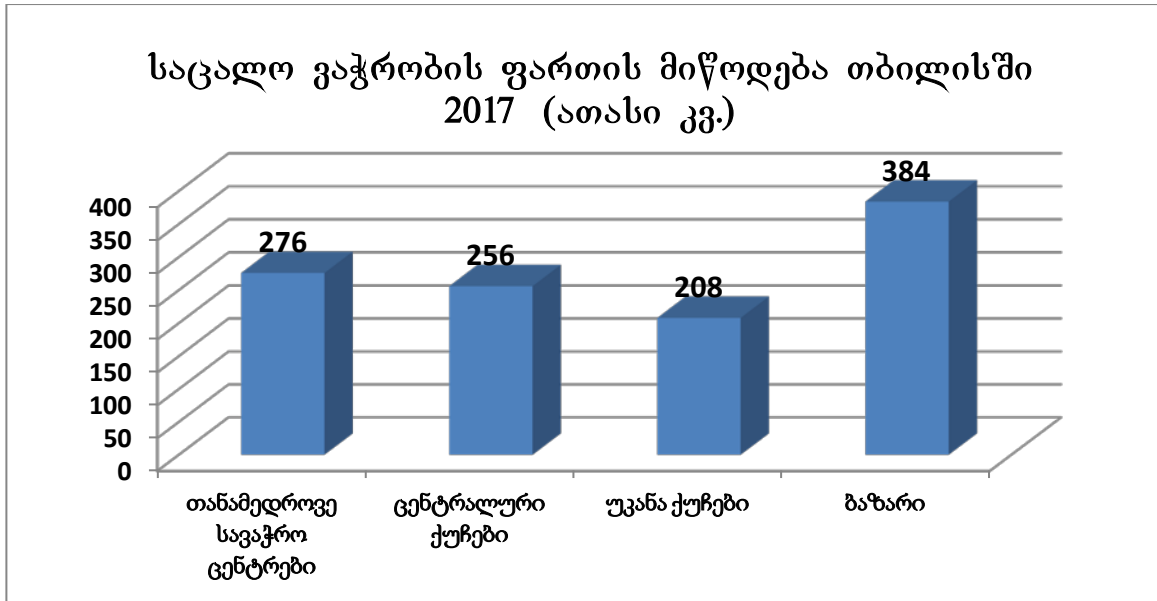
თბილისში კომერციული ფართის საერთო რაოდენობა შეადგენს 1.12 მილიონ კვადრატულ მეტრს. აქედან ყველაზე დიდი ფართობი (34%) უკავია ბაზრებსა და გარე

ვაჭრობის ტიპის ბაზრებს. თანამედროვე სავაჭრო ცენტრებმა ფუნქციონირება დაიწყო 2015 წლიდან. ამ პერიოდში გაიხსნა პირველი დიდი სავაჭრო ცენტრი “თბილისი მოლი”. მას მალევე მოჰყვა “ისთ ფონთი”. 2016 წელს გლდანის რაიონში გაიხსნა სიდიდით მესამე სავაჭრო ცენტრი – “გლდანი მოლი”, რომელიც 22 ათას კვადრატულ მეტრზე მეტია.

2017 წელს გაიხსნა “გალერეა თბილისი: და თბილისის ზღვის პლაზა ბიზნეს ცენტრი. “გალერეა თბილისის” სავაჭრო ცენტრი, თავისი მდებარეობიდან გამომდინარე (თავისუფლების მოედანზე, ქალაქის ცენტრში), ერთ-ერთი ყველაზე პრესტიჟული სავაჭრო ცენტრი გახდა. სხვადასხვა ტიპის სავაჭრო დაწესებულებებია განთავსებული აღმაშენებლის გამზირზე და ძველი თბილისის რაიონში, რომლებსაც ძირითადად ტურისტები სტუმრობენ.

მრავალი სავაჭრო ცენტრი თბილისში აშენებულია ისეთი კონსტრუქციით, რომ 3 სართულზე მეტია, თუმცა ყველა სართული არ არის ათვისებული კომერციული ორგანიზაციების მიერ. თბილისში განთავსებული სავაჭრო ცენტრების ერთ-ერთი თავისებურება ისიც არის, რომ დეველოპერული კომპანიები გაჭირავების ნაცვლად ყიდიან აქ არსებულ კომერციულ ფართებს, რაც საინვესტიციო მიმზიდველობას ამცირებს.

ყველაზე პრესტიჟული ადგილი თბილისში ვაკე-საბურთალოსა და ძველი თბილისის რაიონებია. სწორედ ამ რაიონებშია ქირა ყველაზე მაღალი - 55-60 აშშ დოლარი ერთ კვადრატულ მეტრზე. სხვადასხვა ტიპის მაღაზიებია განთავსებული პეკინის, რუსთაველისა და ჭავჭავაძის გამზირებზე.



დიაგრამა 2.8 - საცალო ვაჭრობის ფართის მიწოდება თბილისში

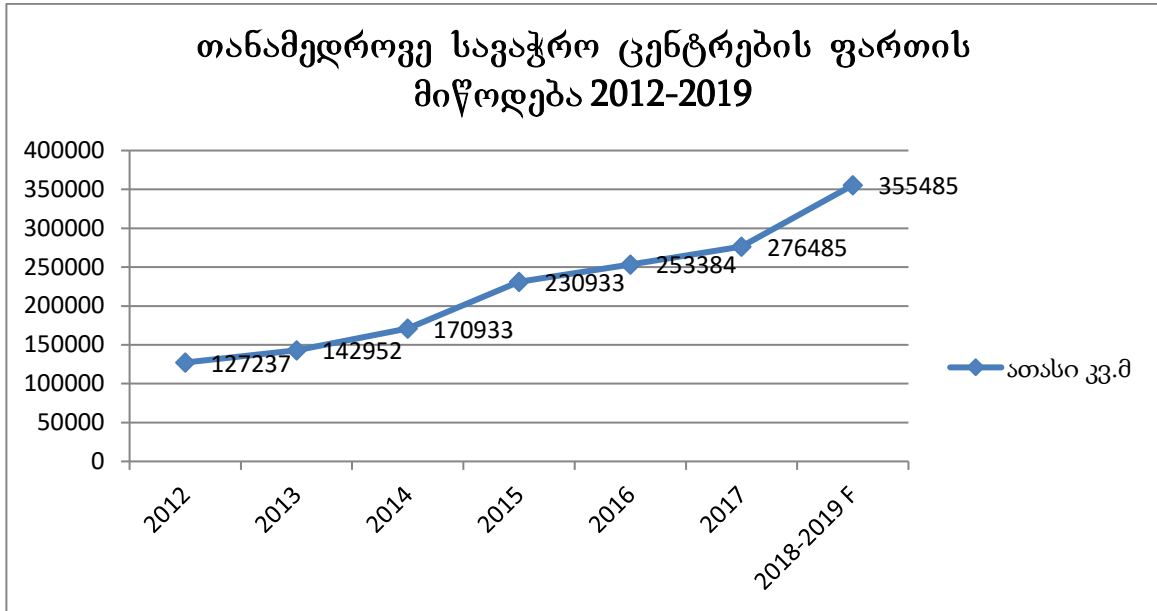
წყარო: Colliers International

თბილისში ონლაინ შოპინგის მომხმარებელთა რაოდენობა დღითი დღე იზრდება. თბილისში სავაჭრო ფართის მხოლოდ 31%-ზეა განთავსებული ბრენდირებული მაღაზიები, დანარჩენი უკავია ე.წ. ბაზარსა და არაბრენდირებულ მაღაზიებს. საქართველოში 60-ზე მეტი საერთაშორისო ბრენდია წარმოდგენილი. ასევე გვხვდება ელექტრონიკის ქართული ბრენდის მაღაზიები და თანამედროვე სუპერმარკეტებისა და მარკეტების ბრენდირებული მაღაზიები.

კომერციული ფართის ქირა ყველაზე მაღალია რუსთაველისა და პეკინის გამზირებზე: კვადრატული მეტრი - 55-60 აშშ დოლარი. ჭავჭავაძის, აღმაშენებლისა და მარჯანიშვილის გამზირებზე კვადრატული მეტრი კომერციული ფართის ქირა 35-40 აშშ დოლარია.

საქართველოში კომერციული ფართებით ვაჭრობა და მიწოდება ხორციელდება ტრადიციული ფორმით. 2012 წელს გაიხსნა პირველი დიდი სავაჭრო ცენტრი - “თბილისი მოლი”, სადაც განთავსებულია დიდი რაოდენობის კომერციული ფართი. 2015 წელს დასრულდა მეორე დიდი სავაჭრო ცენტრის, “ისთ ფონთის” მშენებლობა,

რომელიც გადაჭიმულია 72.000 კვ. მ ტერიტორიის ფართობზე³⁸. ასევე ფართოდება თანამედროვე სუპერმარკეტების ქსელები – “კარფური”, “სპარი”, “სმარტი” და სხვ. ზემოთქმულის საფუძველზე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ უძრავი ქონების ეს მიმართულება საქართველოში განვითარების გზას ადგას.

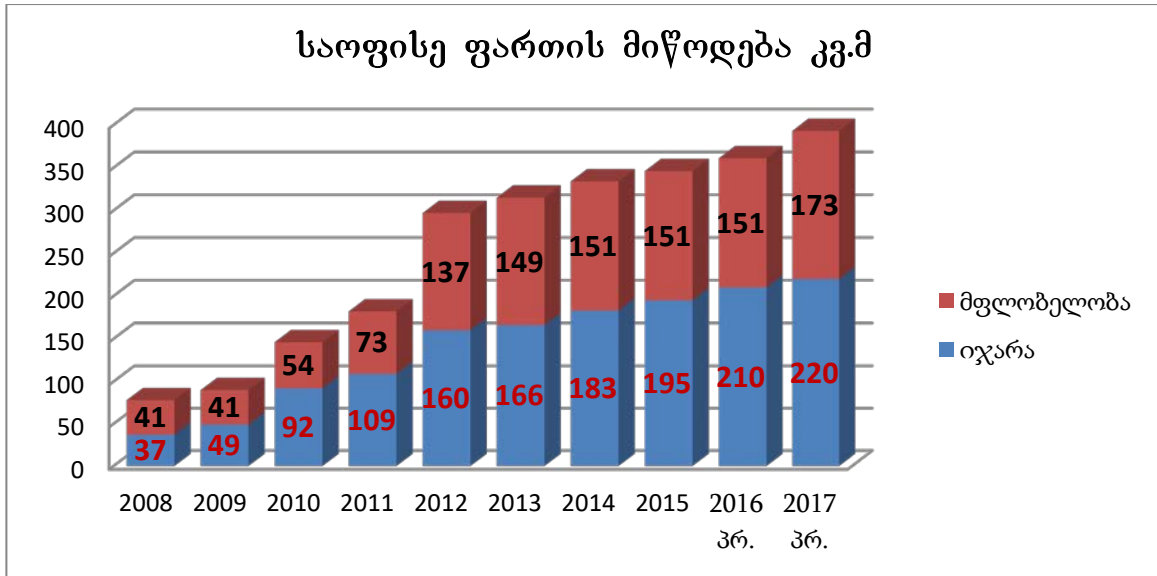


დიაგრამა 2.9 - თანამედროვე სავაჭრო ცენტრების ფართის მიწოდება 2012-2019 წლებში (ათასი კვ. მ.).

თბილისში უძრავი ქონების ბაზარზე საოფისე ფართის მიწოდების ზრდა დაიწყო 2008 წლიდან. A კლასის ბიზნესცენტრები შეადგენს გაქირავებული ფართის მხოლოდ 7%-ს (35.935 კვ.მ.), A-, B+ და B კლასისა - 7%, 23% და 1%-ს შესაბამისად, ხოლო C და D კლასის ტიპის ოფისებს ყველაზე დიდი წილი უკავია - 42% (200.000 კვ.მ.).

აღმოსავლეთ ევროპის ქალაქებთან შედარებით თბილისში განთავსებულია ძალზე მცირე ოფისობის საოფისე ფართი - 4.6-ჯერ ნაკლები.

³⁸ www.economy.ge



დიაგრამა 2.10 - საოფისე ფართის მიწოდება

წყარო: Colliers International

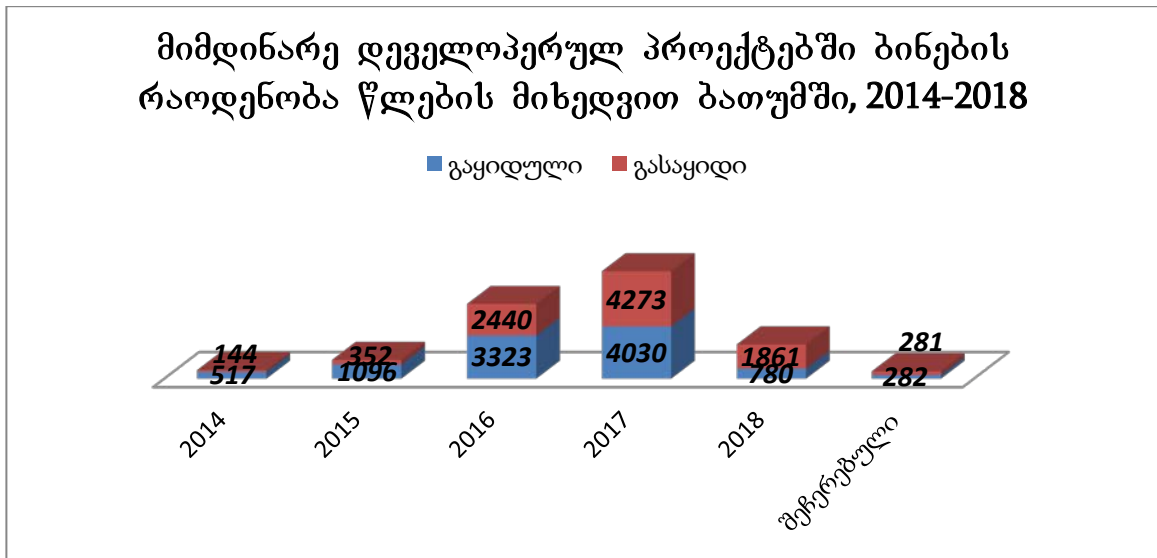
თანამედროვე საოფისე ფართი დაქირავებული აქვთ უმეტესად საერთაშორისო და ადგილობრივ ფინანსურად ძლიერ კორპორაციებს. მაღალი კლასის ოფისებზე უფრო მცირე მოთხოვნაა, ვიდრე დაბალი კლასის საოფისე ფართზე. ადგილობრივი ქართული კომპანიების უმეტესობის მოთხოვნა ვრცელდება დაბალი კლასის ოფისებსა და აპარტამენტებზე.

აჭარის ტერიტორიაზე მშენებლობათა დიდი წილი მოდის ავტონომიური რესპუბლიკის მთავარ ქალაქ ბათუმზე. აქ დღესდღეობით მიმდინარეობს 95 სამშენებლო პროექტი, რაც შეადგენს 1.5 მილიონ კვადრატულ მეტრ სამშენებლო ფართს. აღსანიშნავია, რომ ბათუმში სამშენებლო დარგში უფრო დიდი მოთხოვნა საცხოვრებელ ბინებზეა. 2017 წელს აქ დასრულდა 6 424 საცხოვრებელი ბინა, რომელთა 54% უკვე გაყიდულია. 22 752 ბინა ჯერ კიდევ მშენებლობის პროცესშია და მათი დასრულება მოსალოდნელია 2018-2019 წლებში.

924 000 მ² (64%) სამშენებლო ფართზე სამშენებლო საქმიანობას ახორციელებენ მსხვილი დეველოპერები. სამშენებლო პროექტების 23% (325 000 კვ. მ.) საშუალო

დეველოპერების მიერ ხორციელდება. მცირე დეველოპერების მიერ განხორციელებული პროექტების წილი 13%-ია³⁹.

მშენებარე ბინების დიდი ნაწილი - 55% (12535 ერთეული) - დაბალ სეგმენტზეა გათვლილი, საშუალო სეგმენტზე - მხოლოდ 9%, ხოლო პრემიუმკლასზე - 35%. აღსანიშნავია, რომ წინა წლებთან შედარებით გაიზარდა მაღალი კლასის ბინათა წილი. წინა წლებში თუ პრემიუმკლასის ბინები გასაყიდი ბინების მხოლოდ 7%-ს შეადგენდა, 2017 წლისთვის მათმა წილმა 5-ჯერ მოიმატა.



დიაგრამა 2.11 - მიმდინარე დეველოპერულ პროექტებში ბინების რაოდენობა ბათუმში, 2014-2018 წლები

წყარო: Colliers International

იმ დეველოპერული კომპანიების ათეული, რომლებიც ახორციელებენ ბათუმში ყველაზე მასშტაბურ სამშენებლო პროექტებს, შემდეგნაირად გამოიყურება:

დეველოპერი	პროექტი	აღვიწყობის რეობა	მშენებლობის მოცულობა	ბინათა რაოდენობა	დასრულების თარიღი

³⁹ Colliers international surveys 2015

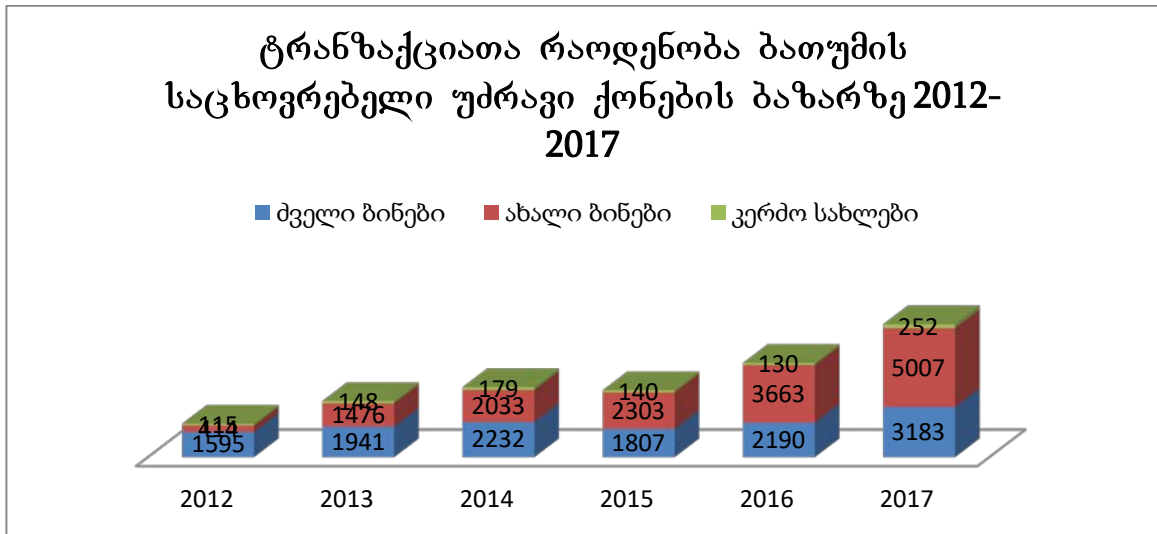
ორბი ჯგუფი	ტყუპ ები	შერიფ სიმშიაშვილის ქუჩა № 7	160 000	4 500	2019
მეტრო ატლას ჯორჯია	მეტრ ო სითი	ლეს და მარია კაჩინსკების ქუჩა № 3 ა	96 000	1 700	2019
ალიანს ჯგუფი	ალია ნს პალასი	შერიფ სიმშიაშვილის ქუჩა № 5	55 000	1 000	2018
გუმბათ ი ჯგუფი	გუმბ ათის ხეივანი	ბაგრატიონის ქუჩა № 129	50 000	800	2019
რეკან ჯგუფი ჯორჯია	ბათუ მის ხედი	ლეს და მარია კაჩინსკების ქუჩა № 8	48 000	810	2019
AR მერიდიანი	თეთ რი იალქნები	ლეს და მარია კაჩინსკების ქუჩა № 3	48 000	800	2019
ორბი ჯგუფი	სანაპ იროს კოშკი	შერიფ სიმშიაშვილის ქუჩა № 57	40 000	1 000	2018
DS ჯგუფი	DS სახლი	ტბელ აბუსერიძის ქუჩა № 5 ა	39 000	500	2018
DAR შენობა	DAR კოშკი	ფიროსმანის ქუჩა № 5	38 000	1 000	2019
რეალ პალასი	რეა ლ პალასი	ფიროსმანის ქუჩა № 18	35 000	430	2018

ცხრილი 2.4 - ბათუმში განხორციელებული მასშტაბური დეველოპერული პროექტები

წყარო: დეველოპერული კომპანიები, გაყიდვების მენეჯერები, კოლეგის ინტერნეიშენალი

2017 წელს ბათუმის საცხოვრებელი უძრავი ქონების ბაზარზე სულ 8 442 ტრანზაქცია განხორციელდა, რაც წინა წელთან შედარებით 41%-ით მეტია. 2017 წელს ახალშენებული ბინების გაყიდვებმა 37%-ით მოიმატა, ხოლო მეორადი

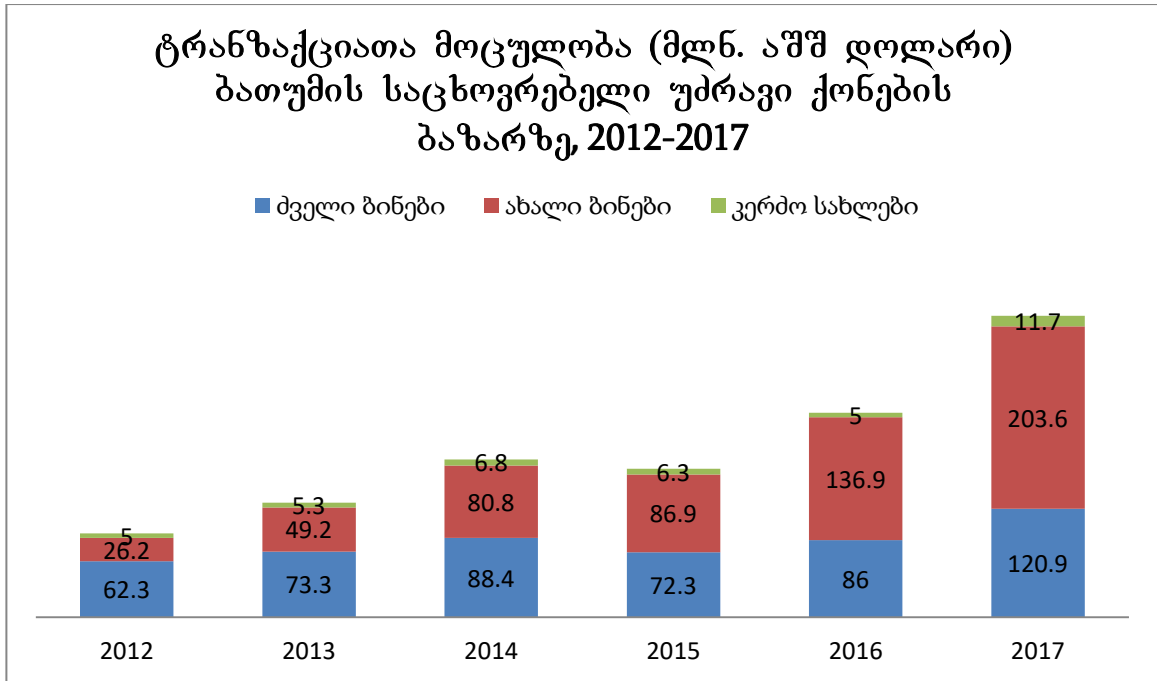
საცხოვრებელი უძრავი ქონების ტრანზაქციათა რაოდენობამ - 45%-ით. აღსანიშნავია, რომ ბათუმის საცხოვრებელ ბაზარზე გაყიდვების რაოდენობა თითქმის გაორმაგდა. მოთხოვნის ასეთი ზრდა განპირობებულია როგორც რეზიდენტთა, ასევე არარეზიდენტთა დაინტერესებით. ბათუმი წარმოადგენს ტურისტულ ზონას, რის გამოც კომერციული კუთხით საკმაოდ მოგებიანია საცხოვრებელი უძრავი ქონების ტურისტებისთვის ქირით გადაცემა გარკვეული პერიოდის განმავლობაში.



დიაგრამა 2.12 ტრანზაქციათა რაოდენობა ბათუმის საცხოვრებელი უძრავი ქონების ბაზარზე 2012-2017

წყარო: კოლეერს ინტერნეიშენელი

ბათუმის საცხოვრებელი უძრავი ქონების ბაზარზე ტრანზაქციების მოცულობა 2017 წელს 2012 წელთან შედარებით თითქმის ორჯერ გაიზარდა.

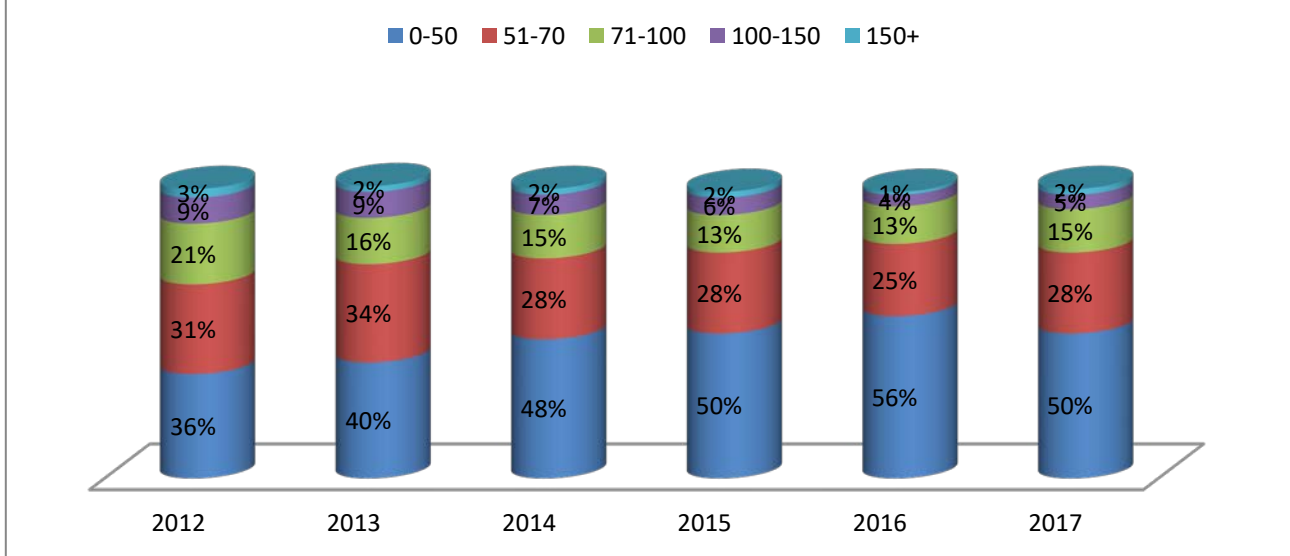


დიაგრამა 2.13 ტრანზაქციათა მოცულობა (მლნ. აშშ დოლარი) ბათუმის საცხოვრებელი უძრავი ქონების ბაზარზე 2012-2017

წყარო: კოლიერს ინტერნეიშენელი

საცხოვრებელი კერძო სახლების გაყიდვები ბათუმში 14-ჯერ გაიზარდა. 2012-დან 2017 წლამდე მოთხოვნა სულ უფრო იზრდება მცირე ზომის საცხოვრებელ ბინებზე. გაყიდვების ყველაზე დიდი წილი სწორედ მცირე ზომის (50 კვ. მ-მდე) საცხოვრებელ ბინებზე მოდის.

ტრანზაქციებში ბათუმის საცხოვრებელი უძრავი ქონების წილი ფართის მიხედვით

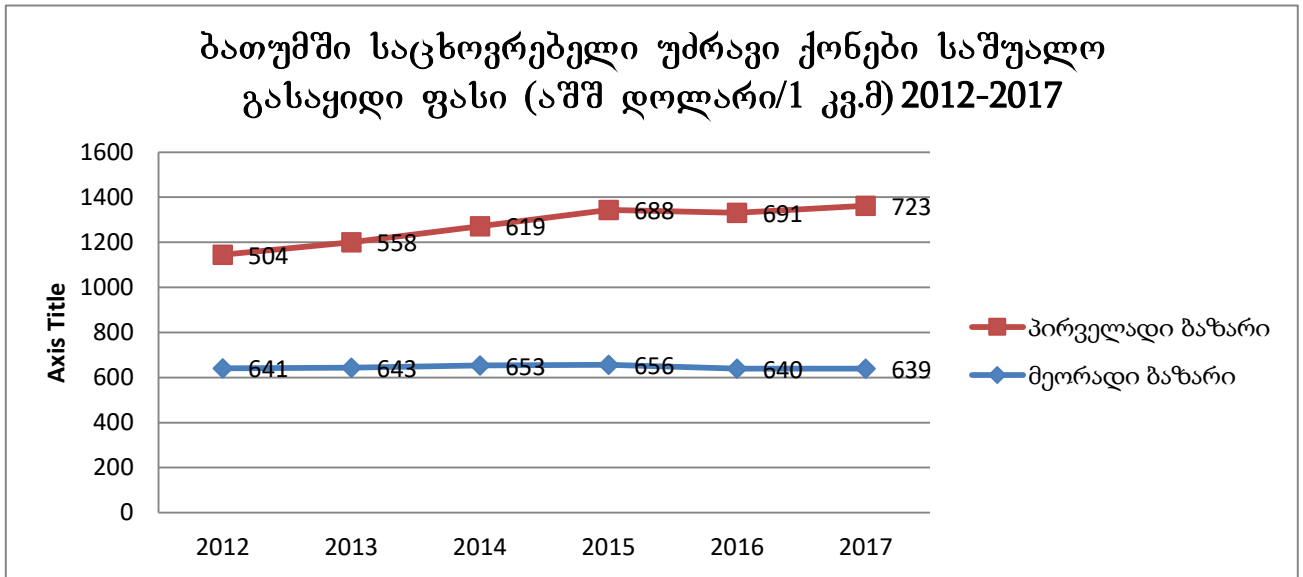


დიაგრამა 2.14 ტრანზაქციებში ბათუმის საცხოვრებელი უძრავი ქონების წილი ფართის მიხედვით

წყარო: კოლიერს ინტერნეიშენელი

დიაგრამაზე ჩანს, რომ 2012 წლიდან დღემდე 50 კვადრატულ მეტრამდე ფართობის საცხოვრებელი უძრავი ქონება ყველაზე მოთხოვნადია და ტრანზაქციათა ნახევარს შეადგენს. ვინაიდან ბათუმი საკურორტო ზონაა და საკურორტო სეზონზე აქ ფართის დაქირავება საკმაოდ ძვირი ჯდება, რეზიდენტები აღმოსავლეთ საქართველოდან აქ ხშირად იძენენ საცხოვრებელ ბინებს. ასეთი რეზიდენტებისთვის უფრო მოხერხებულია მცირე ფართობის ბინების შექმნა. მცირე ფართობის ბინებზე მოთხოვნა დიდია მკვიდრი მოსახლეობის მხრიდანაც, რომელიც შემდგომ ტურისტებზე აქირავებს ბინებს.

2016 წელს ბათუმში ახალაშენებული საცხოვრებელი ბინების საშუალო ფასი 1 კვადრატულ მეტრზე 691 აშშ დოლარი იყო. 2017 წლისთვის მაჩვენებელი 723 აშშ დოლარამდე გაიზარდა. ამ პერიოდში უცვლელი დარჩა ძველი ბინების გასაყიდი საშუალო ფასი. ამასთანავე, იზრდება პრემიუმ სეგმენტის ბინების გასაყიდი ფასი, ხოლო დაბალი სეგმენტის ბინებისა იკლებს.



დიაგრამა 2.15 ბათუმში საცხოვრებელი უძრავი ქონების საშუალო გასაყიდი ფასი (აშშ დოლარი/1 კვ. მ.), 2012-2017 წლები

წყარო: კოლიერს ინტერნეიშენელი

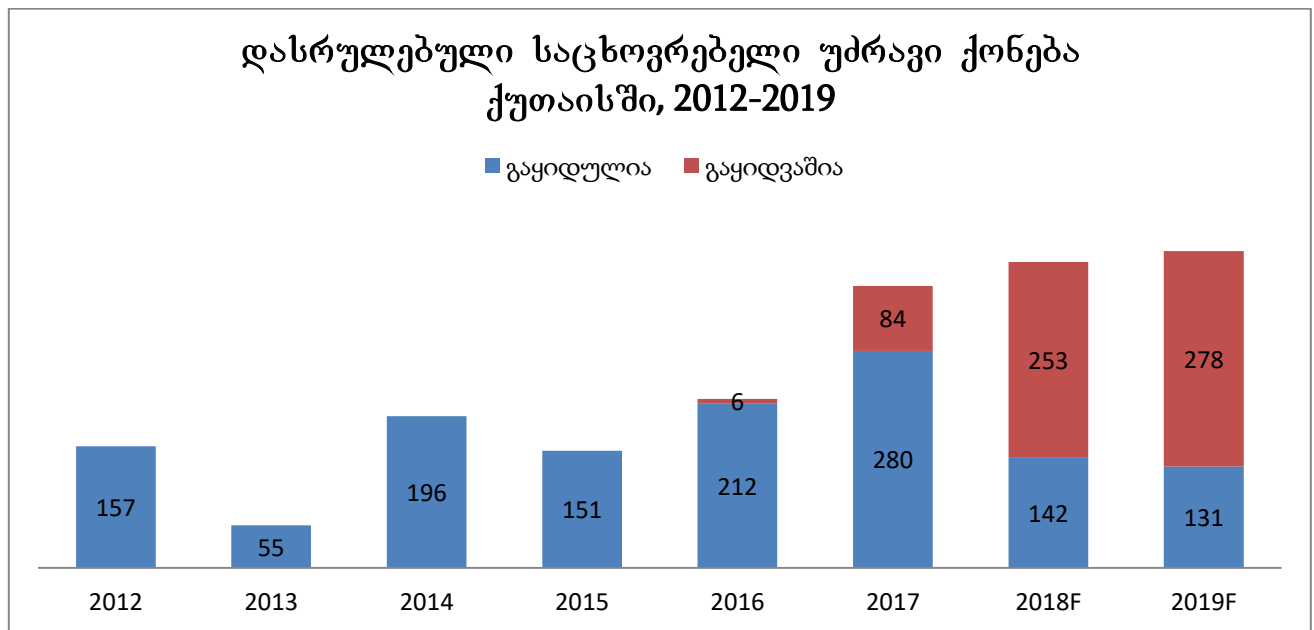
დიაგრამის მიხედვით შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ბათუმში საცხოვრებელი უძრავი ქონების გასაყიდი ფასი ეტაპობრივად იმატებს ბინების პირველად ბაზარზე, მაშინ როდესაც მეორადზე სულ უფრო მცირდება. ეს განპირობებულია იმით, რომ თანამედროვე მშენებლობები ხორციელდება ზღვის სანაპიროსთან ახლოს, უზრუნველყოფილია საპარკინგე ადგილებითა და საჭირო ინფრასტრუქტურით, მაშინ როდესაც ძველი სახლები ვეღარ აკმაყოფილებენ თანამედროვე მომხმარებლების საჭიროებებს.

ბათუმში, ისევე როგორც თბილისში, სულ უფრო იზრდება მოთხოვნა საცხოვრებელ უძრავ ქონებაზე. ეს მიუთითებს რაიონებიდან მოსახლეობის მიგრაციაზე და არარეზიდენტი პირების დაინტერესებაზე. ბათუმის უძრავი ქონების განვითარების ხელმშემწყობი ფაქტორებია ასევე მისი მდებარეობა და მდიდარი ტურისტული პოტენციალი.

იმერეთში მშენებლობათა დიდი წილი მოდის ამ რეგიონის მთავარ ქალაქ ქუთაისზე. საცხოვრებელი უძრავი ქონების ბაზარი ქუთაისში ჯერ კიდევ დაწყებით

ეტაპზე. 2012 წლიდან აქ სულ ოცდამდე დეველოპერული პროექტი განხორციელდა. აღნიშნული პროექტების განხორციელების შედეგად ქუთაისის საცხოვრებელი უძრავი ქონების ბაზარს შეემატა 1 141 ახალი ბინა, რომელთა 92% უკვე გაყიდულია. მიმდინარე დეველოპერული პროექტების დასრულების შემდეგ ქუთაისს კიდევ შეემატება 804 ახალი ერთეული 2018-2019 წლებში. აღნიშნული პროექტების ბინათა 34% უკვე გაყიდულია.

დეველოპერული პროექტების 75%-ს ახორციელებენ პატარა დეველოპერული კომპანიები. ერთ-ერთი მსხვილი კომპანიაა დიზაინ კომპლექს LLC, რომელიც ახორციელებს სამ დეველოპერულ პროექტს. მათი საერთო ფართი 115 ათას კვადრატულ მეტრზე მეტია.



დიაგრამა 2.16 დასრულებული საცხოვრებელი უძრავი ქონება ქუთაისში, 2012-2019

წყარო: კოლიერს ინტერნეიშენელი

თბილისისა და ბათუმის საცხოვრებელი უძრავი ქონების ანალიზის შემდგომ ქუთაისის საცხოვრებელი უძრავი ქონების სტატისტიკური მაჩვენებლები საკმაოდ მოკრძალებულად გამოიყურება. მიუხედავად იმისა, რომ ქუთაისში მდებარეობს და ფუნქციონირებს საქართველოს პარლამენტი, მან მაინც ვერ მოახერხა გამხდარიყო

ეკონომიკურად აქტიური ქალაქი და დაინტერესება გამოეწვია რეზიდენტებსა და არარეზიდენტებში.

ქუთაისში ფუნქციონირებს შემდეგი ყველაზე მსხვილი 5 დეველოპერული კომპანია:

დეველოპერი	ადგილმდებარეობა	სამშენებლო ფართი	ბინების რაოდენობა	დასრულების თარიღი
დიზაინ კომპლექს 1	აღმაშენებლის გამზირი № 95	7 544	80	2019
დიზაინ კომპლექს 2	აღმაშენებლის გამზირი № 112/4	5 482	96	2018
სქაიფორტი	რუსთაველის ქუჩა №105	5 442	50	2019
ინ - თაუნ	თამარ მეფის ქუჩა 9/11	3 686	52	2019
დეველოპერი ვესტ ჯგუფი	თამაერ მეფის ქუჩა 32	3 321	65	2019

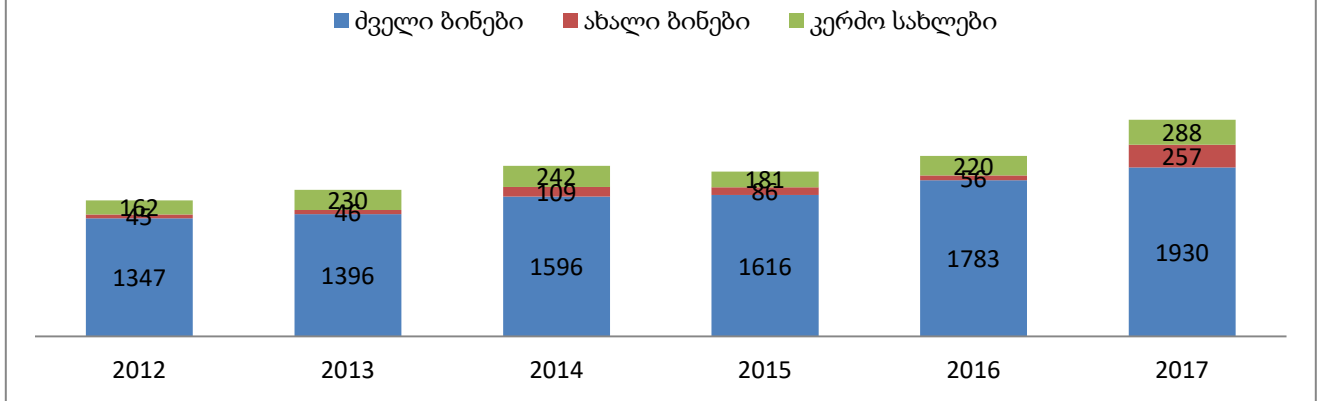
ცხრილი 2.5 მსხვილი დეველოპერული კომპანიები ქუთაისში

წყარო: კოლიერს ინტერნეიშენელი

აღნიშნული დეველოპერული კომპანიები სულ ახორციელებენ 10 მილიონი აშშ დოლარის ინვესტიციას, რაც საკმაოდ კარგი მაჩვენებელია ქუთაისისთვის.

2017 წელს საცხოვრებელი უძრავი ქონების ტრანზაქციათა რაოდენობამ შეადგინა 2 475 ერთეული. 2016 წელთან შედარებით მათი მოცულობა 20%-ით გაიზარდა. აღსანიშნავია, რომ 2017 წელს ახალაშენებულ ბინებზე განხორციელებულ ტრანზაქციათა რაოდენობა 4-ჯერ აღემატება 2016 წლის მაჩვენებელს, ხოლო მეორადი ბინების ტრანზაქციათა რაოდენობა მხოლოდ 8%-ითაა გაზრდილი. ახალაშენებულ საცხოვრებელ უძრავ ქონებაზე მოთხოვნის ზრდა განპირობებული იყო ახალ მშენებლობათა მოცულობის ზრდით. კერძო სახლების გაყიდვები 31%-ით გაიზარდა, რაც ასევე საკმაოდ კარგი მაჩვენებელია.

ტრანზაქციათა რაოდენობა საცხოვრებელი უძრავი ქონების ბაზრის სეგმენტის მიხედვით, 2012-2017

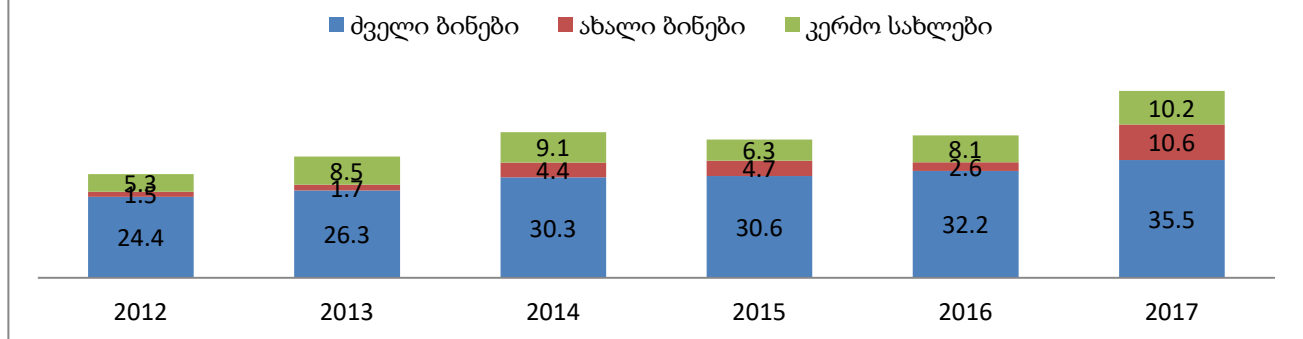


დიაგრამა 2.17 ტრანზაქციათა რაოდენობა საცხოვრებელი უძრავი ქონების ბაზრის სეგმენტის მიხედვით 2012-2017 წლებში

წყარო: კოლიერს ინტერნეიშენელი

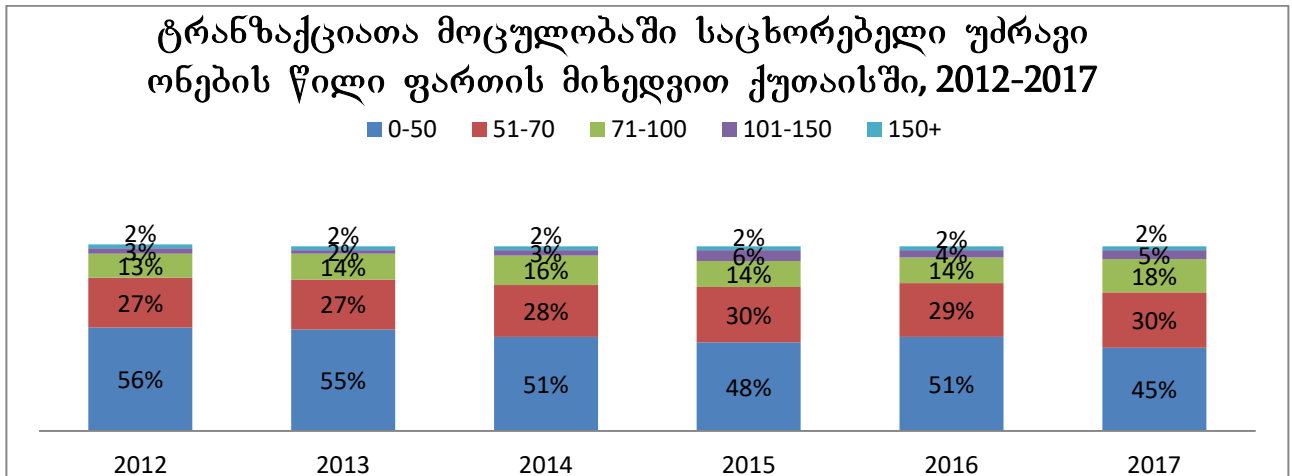
მიუხედავად იმისა, რომ ქუთაისში არც ისე ბევრი დეველოპერული პროექტი ხორციელდება, საცხოვრებელი უძრავი ქონების ბაზარზე საკმაოდ დიდი რაოდენობის თანხა ბრუნავს.

ტრანზაქციათა მოცულობა საცხოვრებელ უძრავი ქონების ბაზარზე ქუთაისში, 2012-2017 (მლნ. აშშ დოლარი)



დიაგრამა 2.18 ტრანზაქციათა მოცულობა საცხოვრებელი უძრავი ქონების ბაზარზე ქუთაისში, 2012-2017 მლნ. აშშ დოლარი

დიაგრამის მიხედვით, 2017 წლისთვის ქუთაისის საცხოვრებელი უძრავი ქონების ბაზარზე 55 მლნ აშშ დოლარზე მეტი მოცულობის ტრანზაქცია განხორციელდა. ეს წინა წლის მონაცემებთან შედარებით 10 მლნ-ით მეტია, რაც იმის მაჩვენებელია, რომ ქუთაისში უძრავი ქონების ბაზარი ნელ-ნელა, მაგრამ მაინც ვითარდება.



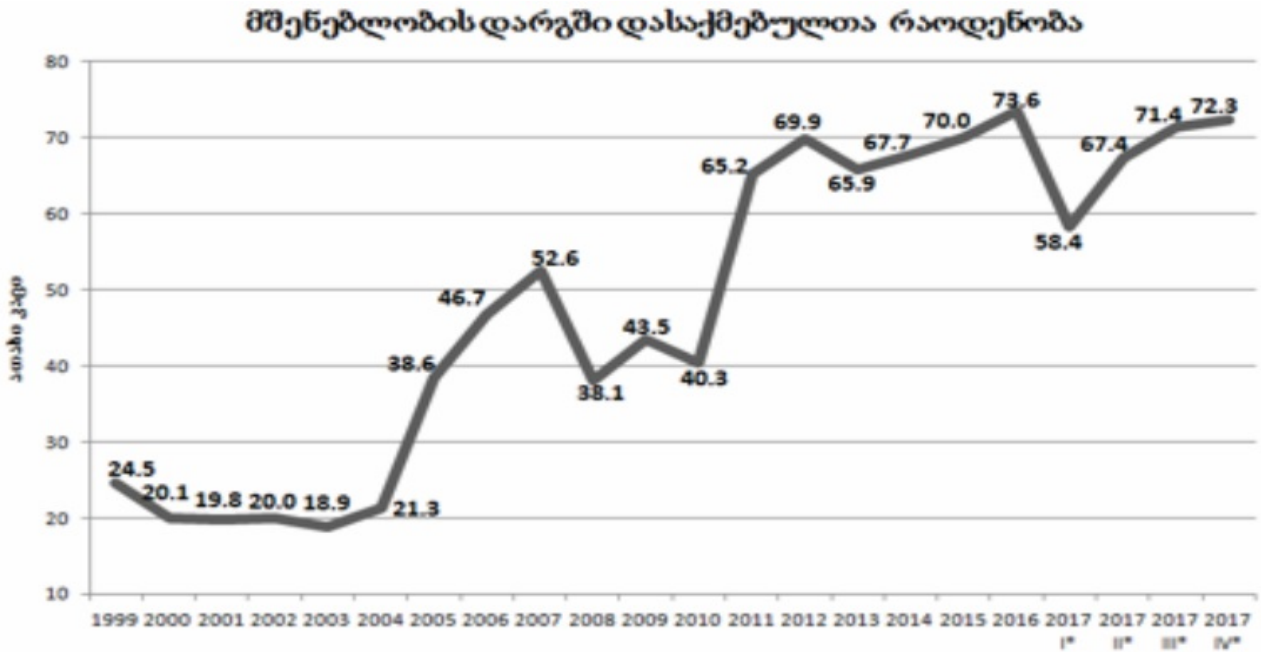
დიაგრამა 2.19 ტრანზაქციათა მოცულობაში საცხოვრებელი უძრავი ქონების წილი ფართის მიხედვით ქუთაისში, 2012-2017

წყარო: კოლიერს ინტერნეიშენელი

ქუთაისში, ისევე როგორც ბათუმში, საკმაოდ პოპულარულია 50 კვადრატულ მეტრამდე ფართობის ბინები. ასეთი ბინების გაყიდვები წარმოადგენს საერთო ტრანზაქციების თითქმის ნახევარს. ეს განპირობებულია იმით, რომ საქართველოში სოციალური ფონი საკმაოდ ცუდია, რეზიდენტებს არ აქვთ უფრო დიდი ფართის შეძენის შესაძლებლობა, ვინაიდან ხშირად საცხოვრებელი უძრავი ქონების შეძენა ბანკებიდან გამოტანილი სესხების საშუალებით ხდება, ბანკები კი საქართველოში სესხის მომსახურებაზე საკმაოდ დიდ პროცენტს აწესებენ.

ქუთაისის სამშენებლო ბაზრის განვითარებაზე დადებითი გავლენა მოახდინა საქართველოს პარლამენტის ამ ქალაქში გადატანამ. გაიზარდა მოთხოვნა როგორც საცხოვრებელ, ასევე სასტუმრო და გასაქირავებელ ბინებზე. სტიმული მიეცა მცირე ბიზნესსაც. გაჩნდა უფრო მეტი სამუშაო ადგილი.

სამშენებლო ბიზნესის მზარდი ტენდენცია ხელს უწყობს ბიზნესის ამ სექტორში დასაქმებულთა რაოდენობის ზრდას. 2016 წელს მშენებლობაში დასაქმებულთა რაოდენობა 2015 წელთან შედარებით მხოლოდ 4%-ით გაიზარდა. ზრდის ასეთივე ტენდენცია იყო შენარჩუნებული 2017 წელსაც.



დიაგრამა 2.20 მშენებლობის დარგში დასაქმებულთა რაოდენობა

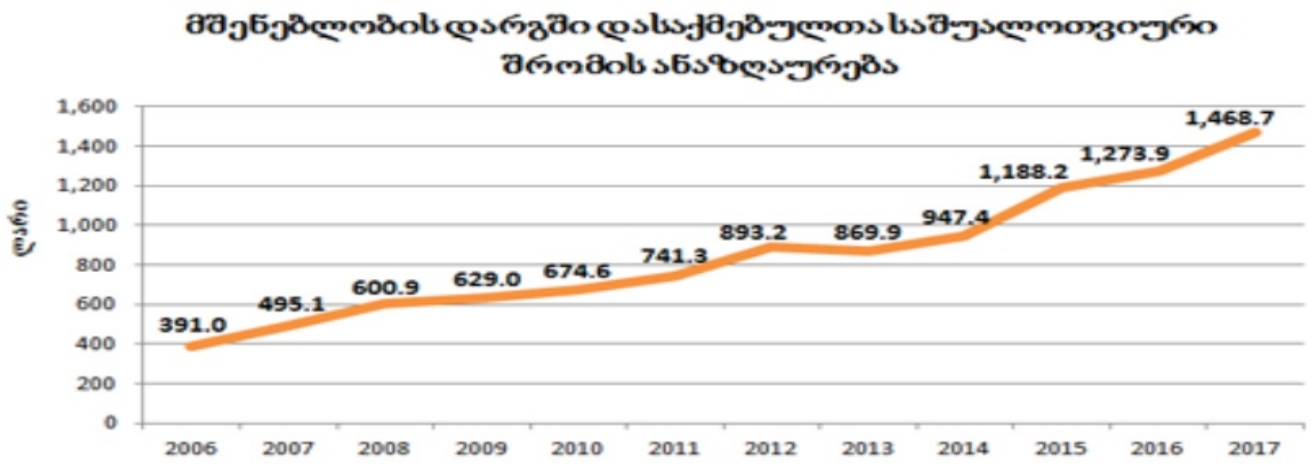
წყარო: სტატისტიკის ეროვნული სამსახური

დასაქმებულთა დიდი წილი მოდის მსხვილ საწარმოებზე. მათ მოჰყვება საშუალო და მცირე დეველოპერული კომპანიები. უმეტესობა დასაქმებულია შენობებისა და ნაგებობების მშენებლობებზე, უდიდესწილად - თბილისში. მას მოსდევს აჭარა და იმერეთი. ეს მონაცემები ლოგიკურია, ვინაიდან სამშენებლო ბიზნესი ყველაზე დიდი აქტიურობით თბილისში, ბათუმსა და ქუთაისში გამოირჩევა.

მშენებლობის დარგში დასაქმებულთა შრომის საშუალო თვიური ანაზღაურება მზარდია. 2015 წელს სამშენებლო სექტორში დასაქმებულთა შრომის საშუალო თვიური ანაზღაურება 20%-ით გაიზარდა. ეს განაპირობა ვალუტის კურსის რყევამ და ინფლაციამ. 20%-იანი ზრდა საკმაოდ დიდია. შედარებისთვის: 2014 წელს სამშენებლო სექტორში დასაქმებულთა შრომის ანაზღაურება 2013 წელთან შედარებით მხოლოდ 9%-ით გაიზარდა. 2016 წელს კი მათი ანაზღაურების ზრდამ 8% შეადგინა. ამის

მიზეზი ის იყო, რომ ახალაშენებული ბინების საშუალო ფასი ზოგიერთ რეგიონში იგივე დარჩა, ზოგან კი ცოტათი შემცირდა.

სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის წინასწარი მონაცემების მიხედვით, მშენებლობის დარგში დასაქმებულთა რაოდენობა მცირედით შემცირდა 2017 წელს. სამშენებლო დარგი ბიზნესის ერთ-ერთი მზარდი დარგია, რომელიც პროფესიონალების ნაკლებობას განიცდის. შრომის უსაფრთხოების ნორმების დაუცველობის გამო სამშენებლო კომპანიები დადგნენ ფატალური შედეგის წინაშე. დაქირავებულებმა გაუფრთხილებლობისა და ცნობიერების დაბალი დონის გამო მიიღეს ფიზიკური დაზიანებები, რის გამოც დაქირავებულ კომპანიას ჯარიმა დაეკისრა. კომპანიები ცდილობენ, დიდი სიფრთხილით შეარჩიონ კადრები. განსაკუთრებით ეხება ეს დაქირავებულებს, რომლებიც უშუალოდ მონაწილეობენ სამშენებლო პროცესში.



დიაგრამა 2.21 - მშენებლობის დარგში დასაქმებულთა შრომის საშუალო თვიური ანაზღაურება

წყარო: სტატისტიკის ეროვნული სამსახური

2015 წელს სამშენებლო სექტორში დასაქმებულთა შრომის ანაზღაურება საქართველოს ყველა რეგიონში გაიზარდა. ზრდა 18%-დან 38%-მდე (აჭარა) მერყეობდა.

აღწევს მაქსიმუმს წინა წლებთან მიმართებაში, რაც მეტყველებს იმაზე რომ სამშენებლო სექტორი კვლავაც ინარჩუნებს მზარდ ტენდენციას დასაქმებულთა ანაზღაურების ზრდის მიმართულებით.

2.2 ურბანული პოლიტიკა და დეველოპმენტის რეგულირება საქართველოში

თბილისი უძველესი ქალაქია, რომელიც, არქეოლოგიური ცნობების მიხედვით, ჯერ კიდევ IV ათასწლეულში იყო დასახლებული. თბილისის ქალაქმშენებლობა გამოირჩევა მრავალფეროვნებითა და თავისებურებებით, რომლებიც ეფუძნება მშენებლობის მრავალსაუკუნოვან ტრადიციებს. თბილისის ქალაქმშენებლობის ტრადიციებმა ჩამოყალიბება დაიწყო ქალაქის დაარსებისთანავე და განვითარება პოვა შუა საუკუნეებში. ქალაქის განაშენიანების ფორმირებაში წვლილი შეიტანა მდებარეობამ, რელიეფმა, სავაჭრო გზებმა, რომლებიც ჩვენს დედაქალაქზე გადიოდა⁴⁰.

შუა საუკუნეების განმავლობაში თბილისი გალავნის შიდა სივრცეში ყალიბდებოდა. მან გაიარა ფეოდალური ქალაქისთვის დამახასიათებელი ყველა ეტაპი. შუა საუკუნეების პირველ ხანებში თბილისი წარმოადგენდა ციხესიმაგრეს, რომელიც მოიცავდა ორ ძირითად დასახლებას – უძველეს დასახლება თბილისს და კალას. კალა წარმოადგენდა გამაგრებულ ტერიტორიას. აღსანიშნავია, რომ კალას ნანგრევები დღემდე შემორჩენილი და განსაკუთრებული ადგილი უკავია ძველი თბილისის სილუეტში. ძველი კალა განსაკუთრებით მიმზიდველია ტურისტებისთვის.

მე-6 საუკუნისთვის თბილისს დაემატა მესამე ნაწილი, რომელიც მდებარეობდა მტკვრის მარცხენა სანაპიროზე, დღევანდელი ისნის ტერიტორიაზე. მას უწოდებდნენ სოლდებილს. ამ პერიოდში გაიზარდა კალაუბანიც. კალაუბანი ციხესიმაგრის ფარგლებს გასცდა და დღევანდელ ბარათაშვილის ქუჩამდე მიაღწია. ამ პერიოდში აშენდა მეტეხი, რომელიც მოგვიანებით ქალაქის განაშენიანების ძირითად ღერძად ჩამოყალიბდა მტკვრის გასწვრივ.

⁴⁰ პერიძე გ. “გეგმარებითი ტრადიციები XIX ს. თბილისის ქალაქმშენებლობაში”, უურნალი “ქართული ხელოვნება”, სერია B, №9, 1991

VII საუკუნეში მტკვრის კალაპოტის შევიწროების ადგილას უკვე არსებობდა ხიდი, რომელიც კალაუბანს მტკვრის მარცხენა სანაპიროსთან აკავშირებდა. ეს დღევანდელი ავლაბრის ტერიტორიაა. ისტორიული ცნობების მიხედვით, ამ სქემით თბილისი შუა საუკუნეების გვიან პერიოდამდე განაგრძობდა ფუნქციონირებას. ვახუშტი ბატონიშვილის გეგმის მიხედვით, რომელიც 1735 წლით თარიღდება, თბილისი სამი ნაწილისგან შედგებოდა: კალასგან, აბანოთუბნისა და სეიდაბადისგან. მტკვრის მხარეს თბილისს არ ჰქონდა გალავანი, ვინაიდან ამ მხარეს კლდოვანი ნაპირი ეკვროდა და კალაში შეღწევა ძნელი იყო.

ძველ თბილისს ფეოდალური ქალაქისთვის დამახასიათებელი დაგეგმარება ჰქონდა. მას ჰქონდა საკმაოდ რთული და დახლართული ქუჩები და ქუჩაბანდები. მიუხედავად ამისა, მაინც იყო შესაძლებელი ცენტრალური ქუჩებისა და მოედნების გამოყოფა. კალაუბანი წარმოადგენდა ერთ-ერთ ცენტრალურ ქუჩას, სადაც გზის ორივე მხარეს სავაჭრო და სახელოსნო დახლები იყო ჩამწკრივებული. ქუჩების აღნიშნული სისტემა კალაუბანს “ზემო” და “ქვემო” უბნებად ყოფდა⁴¹.

კალაუბანში ორი მთავარი მოედანი იყო. ერთი ქვემო უბანში მდებარეობდა, დღევანდელი გორგასლის მოედნის ადგილას. მას უწოდებდნენ ციხის ან თათრის მოედანს. მეორე მოედანი, რომელსაც ბატონის ან მეფის მოედანს უწოდებდნენ, თანამედროვე ანჩისხატისა და სიონს შორის მდებარეობდა.

თბილისი დაარსებიდანვე ხაზოვნად ვითარდებოდა. რუსეთის იმპერიის მიერ საქართველოს დაპყრობამ ბიძგი მისცა მის ფართო განვითარებას მტკვრის მარჯვენა სანაპიროზე, მიკროკლიმატურად და რელიეფური თვალსაზრისით უფრო მოხერხებულ ადგილას.

თავდაპირველი სტრუქტურული სქემა და ქუჩების ქსელი დღემდე აქვს შემორჩენილი თბილისს და კულტურული მემკვიდრეობის ძეგლად არის მიჩნეული.

XIX საუკუნეში საქართველოში დაიწყო არა მხოლოდ ურბანული პოლიტიკის ცვლილება, არამედ მოხდა მნიშვნელოვანი ძვრები, რომლებსაც მოჰყვა ქვეყანაში პოლიტიკური, სოციალური და ეკონომიკური ცვლილებები.

მას შემდეგ, რაც საქართველო რუსეთის მმართველობის ქვეშ მოექცა, თბილისი გადაიქცა ამიერკავკასიის უმთავრეს ადმინისტრაციულ-კულტურულ ცენტრად. ეს იყო

⁴¹ ოქუაშვილი ნ. “ქ. თბილისის ქალაქმშენებლობის განვითარება (ეტაპები, ტენდენციები, პროგნოზი) დისერტაცია, თბილისი 2011

ახალი ერა დედაქალაქის განვითარებაში, როდესაც თბილისმა დაიწყო ევროპულ-კაპიტალისტურ ქალაქად გარდაქმნა.

მე-19 საუკუნეში დედაქალაქი სწრაფად იზრდებოდა. მოიშალა ქალაქის ზღუდეები და კარი. დედაქალაქს შემოუერთდა ახალი უბნები, სოლოლაკის ბაღები და დღევანდელი რუსთაველის გამზირის ტერიტორია. ასევე ქალაქმა მიიერთა სოფლები ჩუღურეთი და კუკია. მოგვიანებით ქალაქის საზღვრებში მოექცა ვერე, დიდუბე და ნავთლული. მე-19 საუკუნის ბოლოს და მე-20-ის დასაწყისისთვის აშენდა რკინიგზის სადგური, ფაბრიკები, სახელოსნოები. აიგო ახალი სავაჭრო შენობები. დაარსდა სხვადასხვა სახის სასწავლებლები, გიმნაზიები, ინსტიტუტები, ლიცეუმები და ა.შ. თბილისში მოიყარა თავი საქართველოს კულტურულმა საზოგადოებამ და დაწესებულებებმა. სიახლეებმა ასახვა პოვა როგორც ქალაქის ურბანისტიკაში, ასევე არქიტექტურაშიც. შეიცვალა ქალაქის ხუროთმოძღვრული სახე.

თბილისის ძველი უბნები თუ მიხვეულ-მოხვეულია, ქუჩები - ჩახლართული და ვიწრო, თანამედროვე ურბანისტიკა ხასიათდება გეგმარებით. თბილისის არქიტექტურა სტილებრივად მე-19 საუკუნის რუსეთისა და ევროპული ქალაქების მსგავსია. მე-19 საუკუნის დასასრულისთვის თბილისში ერთდროულად გეხვდება რუსული კლასიციზტური, რენესანსისა და ბაროკოს არქიტექტურული ფორმები. იმავდროულად შეინიშნება გოთური და ისლამური სტილიზაციაც. მე-20 საუკუნის დასაწყისისთვის თბილისში შემოდის მოდერნის სტილი.

მე-19 საუკუნეში ახალი თბილისის ხუროთმოძღვრული სახის ჩამოყალიბებაში უდიდესი წვლილი შეიტანეს უცხოელმა არქიტექტორებმა: ჯოვანი სკუდიერიმ, ჯუზეპე ბერნადინიმ, ოტო იაკობ სიმონსონმა, ალბერტ ზალცმანმა, ლეოპოლდ ბილფელდმა და სხვებმა. განსაკუთრებული კვალი გერმანელმა ხუროთმოძღვრებმა დატოვეს.

პირველად თბილისის განაშენიანების ინდივიდუალური გეგმა შეიქმნა 1890-1910-იან წლებში. აღნიშნული გეგმა მოიცავდა ახალი რაიონების განაშენიანების საპროექტო წინადადებებსაც. ამ დროს დაიწყო პირველი საზოგადოებრივი ბაღების გაშენება, ისეთებისა, როგორებიც იყო ალექსანდრეს, ორთაჭალის, მუშტაიდისა და ხუდადოვის ბაღები.

1920-იან წლებში დაიწყო ქალაქმშენებლობის პრინციპების ჩამოყალიბება, რომელთა მიხედვითაც, უნდა აშენებულიყო საცხოვრებელი კვარტალები.

საცხოვრებელი სახლების სიახლოვეს უნდა გაშენებულიყო სკოლები, ბაღები, მაღაზიები, კულტურის სახლები, მოწყობილიყო ფართო გამწვანებული შიდა ეზოები.

1933 წლისთვის ქუჩების უმეტესობა ძალიან ვიწრო იყო, მათი სიგანე ძლივს აღწევდა 8 მეტრს. ასფალტის საფარით ქუჩების ძალიან მცირე ნაწილი იყო დაფარული. საცხოვრებელი კვარტალები ქაოსურად იყო გაშენებული. იყო ძალიან მჭიდრო დასახლებები, სადაც სიმჭიდროვე აღწევდა 10 000 კაცს ერთ ჰექტარზე. ქალაქში უმეტესად ერთსართულიანი (62.2%) და ორსართულიანი (29.1%) სახლები იდგა. შესაცვლელი იყო წყალსადენი, კანალიზაცია, სანიაღვრეები. სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურას შეცვლა და განვითარება სჭირდებოდა.

1934 წელს დაამტკიცეს თბილისის პირველი გენერალური გეგმა, რომელმაც განაპირობა ქალაქთმშენებლობაში ახალი ეტაპის დაწყება. პირველი გენგეგმა აგრძელებს ქალაქის ხაზოვანი განვითარების ტენდენციებს: ქალაქი დაგეგმარებულია მდ. მტკვრის გასწვრივ, განივი შესვლებით ხეობაში, ხელსაყრელი ტერიტორიების ათვისებით და მდინარეზე ორმხრივი განაშენიანების მძლავრი კავშირებით. გენგეგმაზე მონიშნულია “თბილისის ზღვა”, რეკრიაციული ზონა, ქალაქის სხვა ფუნქციური ზონები, მთავარი მაგისტრალები ხაზოვანი საზოგადოებრივი საქმიანი სივრცით და განივი განვითარების ცენტრულობით⁴².

1954 წელს დამტკიცდა თბილისის მეორე გენერალური გეგმა. ის იმეორებდა და აგრძელებდა პირველის ტრადიციებს, თუმცა უფრო მექანიკურად, და ნაკლებად ერგებოდა გამოწვევებს, რომლებიც იმ პერიოდში იდგა თბილისის წინაშე.

ამ პერიოდში ქალაქი უსწრაფესად ვითარდებოდა. მოხდა დიდმის, ავჭალა-გლდანის, ლილოს ტერიტორიების ათვისება. განვითარდა და ათვისებულ იქნა საბურთალოს, ღრმადელისა და 26 კომისრის ტერიტორიები.

1956 წელს საბურთალოს ტერიტორიაზე დაიწყო მრავალსართულიანი სახლების მშენებლობა კვარტალური სახით. არქიტექტორები იყვნენ შ. ყავლაშვილი, ა. ბაქრაძე, დ. გრძელიძე, ი. ყავლაშვილი. საცხოვრებელ კომპლექსებში შედიოდა გამწვანებული ტერიტორია, სპორტული და სათამაშო მოედნები, საცურაო აუზები და სხვა.

ქალაქის წრაფმა ზრდამ, საბურთალოს, დიდმისა და ღრმადელის ტერიტორიაზე ახალი საცხოვრებელი კომპლექსების გაშენებამ წარმოშვა ახალი გენგეგმის

⁴² ოქუაშვილი ნ. “ქ. თბილისის ქალაქთმშენებლობის განვითარება (ეტაპები, ტენდენციები, პროგნოზი) დისერტაცია, თბილისი 2011

შემუშავების აუცილებლობა. ახალ გენგეგმაზე მუშაობა 1962 წელს დაიწყო. ის 1970-2000 წლებისთვის იყო გათვალისწინებული.

ახალი გენერალური გეგმის მიხედვით, თბილისის საზღვრებში შედიოდა დიდმის, გლდანის, აგჭალის, ვარკეთილის ტერიტორიები. ქალაქი მოთავსებული იყო მთებითა და ხეობებით შემოფარგლულ ბუნებრივ საზღვრებში.

თბილისის ურბანული განვითარება შეგვიძლია შემდეგ ეტაპებად დავყოთ:

I ეტაპი – ანტიკური ხანის დასახლება. შემორჩენილია ამ ეპოქის აბანო ტფილისში და სავარაუდოა დასახლების არსებობა სალაღაკის ქედის ფერდობებზე;

II ეტაპი – ადრეული შუა საუკუნეების ციხე-ქალაქი. ამ პერიოდისაა ტფილისში აღმოჩენილი არტეფაქტები და გაღავნის საძირკველი, რომელიც შემოსაზღვრავდა ზედაციხეს და წავკისისწყლის ნაპირს;

III ეტაპი – იბერიის დედაქალაქი, შემდეგ - საამიროს ცენტრი (V-XI ს.ს.). ამ დროს უკვე არსებობს ქალაქი სამი უბნით. საკუთრივ ტფილისი, წავკისისწყლის ნაპირებზე, სალაღაკის ქედის ფერდობებზე შეფენილი გაღავნიანი ქალაქი კალა და სიმაგრე მეტეხის პლატოზე საგოდებელი-სასაფლაოთი. შენდება პირველი ეკლესიები;

IV ეტაპი – გაერთიანებული საქართველოს დედაქალაქი (XII-XV ს.ს.). ამ ეპოქაში კალას გაღავანი უკვე ავანანთხევამდე იზრდება და დასახლება ვითარდება ზემოთ, ჩრდილოეთისკენ, ლურჯ მონასტრამდე – მტკვრის აღმა და ორთაჭალამდე მდინარის თავქვე მიმართულებით. უკვე გარეუბნად არის ნაგულისხმევი დიდუბე. ზოგიერთი მონაცემით, ამ დროს თბილისში 100 000-მდე მცხოვრებია;

V ეტაპი – XV-XVIII ს.ს.-ის ქართლის სამეფოს დედაქალაქი ტფილისი ინერციულად განაგრძობს განვითარებას, თუმცა ტერიტორია და მოსახლეობის რაოდენობა თანდათან მცირდება, ძნელბედობის ჟამს კალას გაღავანში იკეტება, მეტ-ნაკლებად მშვიდობიან პერიოდებში კი ვრცელდება გაღავნის გარეთ. ევროპას მოწყვეტილ ქვეყანაში აღმოსავლური არქიტექტურული ესთეტიკა შემოდის და მხოლოდ XVIII ს-ის II ნახ-იდან იგრძნობა ერთგვარი ინოვაცია;

VI ეტაპი – რუსეთის გუბერნიის ცენტრი, XIX ს. - XIX ს-ის დასაწყისი. მიმდინარეობს ქალაქის ინტენსიური განვითარება და საგარეუბნო სოფლების შემოერთება - ურბანიზება. სწრაფად ვითარდება სხვადასხვა ევროპული არქიტექტურული სტილი და სამშენებლო ტექნოლოგია, თუმცა იმანენტურობა ჯერ

კიდევ წარმართველია და ხდება ე.წ. თბილისური ქალაქური არქიტექტურის ჩამოყალიბება. ქალაქის ცენტრი ისტორიული ბირთვიდან ყოფილ გარეთუბანში გადაადგილდება. ქალაქი შეფენილია სოლოლაკისა და მთაწმინდის ფერდობებზე და აღმოსავლური და ევროპული ესთეტიკის საინტერესო ნაზავად გვევლინება;

VII ეტაპი – საბჭოთა კავშირის რესპუბლიკის დედაქალაქი (1921-1991 წ.წ.). საბჭოური აზროვნებისა და, საზოგადოდ, მზარდი ურბანიზაციის ეპოქის მიერ თავს მოხვეული ექსტენსიური განვითარება თბილისს ძირეულად უცვლის სახეს და ქალაქგეგმარებით სტრუქტურას. არქიტექტურაში წამყვანი ხდება სოცრეალიზმის მონუმენტური სტილი. მიმდინარეობს ახალი პრესტიჟული სამოსახლო უბნების ჩამოყალიბება. საცხოვრებელი სახლების სოციალისტური კომუნალიზაცია კი თბილისის ისტორიულ უბნებში თანდათანობით საფრთხეს უქმნის ნაგებობების სტრუქტურას, მათ მხატვრულ ავთენტურობას. ხდება არქიტექტურული ქსოვილის შეუქცევადი დეგრადირება;

VIII ეტაპი – დამოუკიდებელი საქართველოს დედაქალაქი (1991-2015 წ.წ.). იწყება დაუგეგმავი და უსისტემო მშენებლობების ეპოქა, რაც დიდ ზიანს აყენებს ქალაქის არქიტექტურულ სახეს. პარალელურად მიმდინარეობს ღონისძიებები თბილისის ისტორიული ნაწილის განაშენიანების შესანარჩუნებლად, რაც გამოიხატება სამართლებრივი ბაზის შემუშავებისა და პრევენციული აკრძალვების პოლიტიკის გატარების მცდელობით.

დღეს თბილისი სწრაფი ტემპით ვითარდება. განსაკუთრებული მოთხოვნაა დედაქალაქის ცენტრალურ უბნებში მდებარე საცხოვრებელ ბინებზე. ამის საპასუხოდ თბილისის ცენტრალურ ზონებში ხდება მრავალსართულიანი სახლების მშენებლობა. ხშირად დარღვეულია ქალაქის გენგეგმის პრინციპები. უზარმაზარი საცხოვრებელი კორპუსები ერთმანეთთან მეტისმეტად ახლოს არის აშენებული. კორპუსების გაცხოველებული მშენებლობის გამო თითქმის უგულვებელყოფილია საცხოვრებელ სახლებთან მოსასვენებელი გამწვანებული ტერიტორიების მოწყობა. ახალი კორპუსების ნაწილს არ გააჩნია ავტომობილებისთვის შესაბამისი ინფრასტრუქტურა. ადგილობრივ მაცხოვრებლებს ავტომობილები ქუჩაში ჰყავთ გაჩერებული, რაც საცხოვრებელ კორპუსებს თითქმის მიუვალს ხდის. დილისა და საღამოს საათებში კორპუსებთან იქმნება საცობები. ქვეითათვისაც კი შეუძლებელია გადაადგილება. ამის მაგალითია სპორტის სასახლის მიმდებარე ტერიტორია. საცხოვრებელი

კორპუსების ტიპობრივი მშენებლობა ქალაქს იერსახეს უკარგავს. ერთნაირი არქიტექტურული ნაგებობები ამახინჯებს ქალაქს, იწვევს ადგილობრივი მცხოვრებლების გაღიზიანებას. დედაქალაქი უინტერესო ხდება ტურისტებისთვის.

თბილისის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემაა სატრანსპორტო საშუალებების სიმრავლე და საპარკინგე ადგილების ნაკლებობა, რაც ქმნის საცობებს და იწვევს როგორც ეკონომიკურ ზარალს, ასევე ეკოლოგიურ ზიანსაც. თბილისში სულ უფრო იზრდება ხმაური, მომატებულია ჰაერის დაბინძურების დონე, გაზრდილია ენერგორესურსების მოხმარება, ხდება ქალაქის ინფრასტრუქტურის ექსპლუატაციის გადატვირთვა.

ურბანული პოლიტიკა ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია ქალაქში დეველოპერებისა და ინვესტორების მოსაზიდად. ქალაქის ჰარმონიული განაშენიანება და განვითარება ურბანული პოლიტიკის გარეშე შეუძლებელია. ქალაქმშენებლობის პოლიტიკის საფუძველს წარმოადგენს გენერალური გეგმა. მისი შემუშავების დროს დაშვებული თითოეული შეცდომა შეიძლება ძვირად დაუჯდეს ქალაქს.

2017 წლის მაისში დასრულდა მუშაობა თბილისის მიწათსარგებლობის ახალ გენერალურ გეგმაზე, რომლის აუცილებლობა წარმოშვა საქალაქო სივრცის “ურბანულმა უწესრიგობამ”, რომელმაც მიაღწია კრიტიკულ ზღვარს. 2009 წლის გენგეგმამ ვერ შეძლო გარდატეხის შეტანა თბილისის სტრუქტურულ-ფუნქციური მოწყობის გაუმჯობესების საქმეში. ამგვარად, ახალი გენგეგმის მთავარი ამოცანა გახდა ურბანულ-გეგმარებითი წესრიგის აღდგენა საზოგადოებრივი ინტერესების უპირატესი გათვალისწინებით და მდგომარეობის თანდათანობითი შემობრუნების გზით.

2009 წლის გენგეგმის ანალიზმა აჩვენა, რომ, მიუხედავად არაერთი პოზიტიური გადაწყვეტისა, ვერ მოხერხდა დედაქალაქის ტერიტორიის სტრუქტურირებასა და მის შემადგენელ ქვესისტემებს შორის არსებული დისბალანსის დაძლევა.

თბილისის ტერიტორიების გამოყენება, სივრცით-გეგმარებითი წყობა, ურბანული გარემოს ხარისხი ვერ პასუხობს ინფრასტრუქტურის სრულყოფისა და ეკოლოგიური უსაფრთხოების მოთხოვნებს⁴³.

⁴³ ქალაქ თბილისის მიწათსარგებლობის გენერალური გეგმის საპროექტო მომსახურება, ტომი 1. “ზოგადი დებულებები”, 2017 გვ.6

უკანასკნელი წლების თბილისის ურბანული განვითარების პრობლემურ საკითხებს წარმოადგენს:

➤ ქალაქის ფუნქციონირებასა და მართვაში მონაწილე ჯგუფების (stakeholders, მოსახლეობა-ბიზნესი-ხელისუფლება) ინტერესების დაუბალანსებლობა ურბანული განვითარების პროცესში. ძალისა და გავლენის უპირატესობაზე დაფუძნებული ურთიერთობა და გადაწყვეტილებების მიღების მექანიზმი; საზოგადოებრივი ინტერესების უგულვებელყოფა;

➤ სპორადული/ქაოსური განაშენიანების პრევალირება და ქალაქგეგმარებითი წესრიგის დეგრადაცია; საქალაქო სივრცეების ფუნქციონირების დაქვეითება;

➤ ისტორიული ქალაქისა და საცხოვრებლად მომხიბლავი რაიონების არაადეკვატური მასშტაბის ახალმშენებლობებით გაუფასურება (როგორც პირდაპირი ფისკალური, ასევე ქალაქგეგმარებითი და არქიტექტურული სივრცითი თვალსაზრისით);

➤ თავისუფალი ტერიტორიების, ძირითადად - საზოგადოებრივი და კოლექტიური სარგებლობის სივრცეების, სამშენებლო ათვისების მასშტაბებისა და წილის ზრდა;

➤ ეკოლოგიური პრობლემების არა სტრატეგიული, არამედ ლოკალური კუთხით (ერთჯერადი ამოცანები) ხედვა; გარემოს დაბინძურების მიუღებელი დონე;

➤ სარეკონსტრუქციო უბნებისა და საცხოვრებელი ფონდის მდგომარეობის პერმანენტული გაურესება;

➤ საცხოვრებელი ფონდის განვითარების შეუსაბამო უბნების ქალაქწარმომქმნელ (ქალაქმშენებლობით) შესაძლებლობებთან (ვაკე, ვერა, ძველი ქალაქი);

➤ საძილე რაიონებისა და დასაქმების ადგილების ხისტი ფუნქციური ზონირების პრობლემის მოუგვარებლობა და სხვ.

ასეთი არასასურველი მოვლენების თავიდან ასაცილებლად მოხდა მიწათსარგებლობის ახალი გენერალური გეგმის ჩამოყალიბება თბილისისთვის.

აუცილებელი იყო დედაქალაქისთვის მთავარი ღირებულებების განსაზღვრა დროის კონკრეტული მონაკვეთისთვის. თბილისის ტერიტორიული განვითარების მნიშვნელოვან პრიორიტეტს წარმოადგენს არსებული განაშენიანებული ტერიტორიების განვითარება - ინტენსიური მოდელი ექსტენსიურის ნაცვლად. აღნიშნულიდან გამომდინარე, უმთავრეს ამოცანად უნდა იქნეს დასახული ტერიტორიების “ბალანსირებული განვითარება” და “რეკონსტრუქციაზე ორიენტირებული განვითარება”.

მგგ-მ უნდა გააუმჯობესოს უკვე გაშენებული ტერიტორიების გამოყენება, მათ შორის:

ა) ქალაქის ცენტრალური ნაწილის ისტორიულად ჩამოყალიბებული ხასიათისა და თავისებურებების შენარჩუნებითა და აღდგენით, მისი კულტურული, საზოგადოებრივი და წარმომადგენლობითი ფუნქციის განვითარებით;

ბ) ქალაქის “საშუალო ზონის” ტერიტორიებისა და ინფრასტრუქტურის რეორგანიზაციით, ქალაქის მომავალი განვითარების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორის, რკინიგზის, მომავლის კონტექსტში ამ ტერიტორიებზე საქმიანი, სარეკრეაციო და სავაჭრო ფუნქციების გადმონაწილებით;

გ) ქალაქის პერიფერიულ საცხოვრებელ ზონებში ფუნქციურად შევსებული სრულყოფილი საქალაქო გარემოს ჩამოყალიბებით;

დ) ქალაქის საზღვრებთან დასახლებათაშორისი ახალი მრავალფუნქციური ცენტრების განვითარებით;

ე) არსებული საცხოვრებელი რაიონების, განსაკუთებით - ე.წ. საძილე რაიონების, ფუნქციური მრავალფეროვნების უზრუნველყოფით;

ვ) დასაქმების, მომსახურებისა და საზოგადოებრივი ტრანსპორტის უშუალო სიახლოვეს შერეული ფუნქციის ზონათა განვითარებით;

ზ) სარეკონსტრუქციო არეალების განახლებით და ყოფილი სამრეწველო/კომერციული ტერიტორიების (“ბრაუნფილდების”) კონვერსიით;

თ) ბუნებრივ და ტექნოგენურ ზემოქმედებას დაქვემდებარებული ტერიტორიების საინჟინრო დაცვით, ეკოლოგიური და სანიტარიულ-ჰიგიენური უსაფრთხოებით;

ი) განაშენიანებული და გამწვანებული ტერიტორიების ფარდობითი მაჩვენებლის რეგულირებით, გამწვანებულ ზონებში მშენებლობის თავიდან აცილებით

(აკრძალვით), საქალაქო და საგარეუბნო გამწვანების სისტემის აღდგენა-განვითარებით;

კ) სარეკრეაციო და საზოგადოებრივი სივრცეების განვითარებისა და გამოყენების ხელშეწყობით, ბალ-პარკების აღდგენით და რეკონსტრუირებად ტერიტორიებზე ახალი საბადე-საპარკო მშენებლობებით;

ლ) "დებრადირებული ტერიტორიების", მწვანე ნარგავებისა და ლანდშაფტური სივრცეების აღდგენით, ქალაქის ირგვლივ ბუფერული ლანდშაფტური ზონის შექმნით;

მ) "ქალაქისა და მდინარის კავშირის", აგრეთვე - არსებული ხეობების ეკოსისტემის რეაბილიტაციის ხარჯზე უწყვეტი, მტკვრის ხეობიდან განშტოებული ერთიანი მწვანე სისტემის აღდგენით;

ნ) „მიწისქვეშა ურბანისტიკის“ პოტენციალის გამოყენებით;

ო) ე.წ. "რეფორმის მიწების" პრობლემის მოგვარებით;

პ) "სოციალური საცხოვრისის" პრობლემის მოგვარებით.

ახალი გენგეგმის მიხედვით, მნიშვნელოვანი როლი ენიჭება მდინარე მტკვარს, ვინაიდან თბილისი მდინარის გასწვრივ განვითარებული ქალაქია. ისტორიულად მტკვრის ნაპირები ხალხმრავალ და ქალაქის ცხოვრებასთან მჭიდროდ დაკავშირებულ სივრცეებს წარმოადგენდა. გასულ საუკუნეში მიღებულმა გეგმარებითმა გადაწყვეტილებებმა მტკვარს შეუცვალა ბუნებრივ-ისტორიული სახე. მდინარე მოაქციეს ჯებირებში, ხოლო სანაპიროები, რომლებიც ისტორიულად ხალხმრავალი იყო, გადატვირთულ საავტომობილო ტრასებად გარდაიქმნა. მტკვარმა დაკარგა მოქალაქეთა თავშეყრის, ურთიერთობის, დასვენების, ქალაქის გაგრილების მნიშვნელოვანი ფუნქცია.

ქართველმა ურბანისტებმა იხელმძღვანელეს საერთაშორისო გამოცდილებით, ასევე გააანალიზეს პოსტსაბჭოთა სივრცის ევროპულ (ვილნიუსი, კაუნასი, ბუქარესტი, ტიმიშოარა და სხვ.), ამერიკის (დეტროიტი, ჩიკაგო და სხვ.), აზიის (სეული) ქალაქებში მიღებული ურბანული გადაწყვეტილებები მდინარის ნაპირების რეგენერაციის თაობაზე. ყოველი ასეთი პროექტის მთავარი ჩანაფიქრია, მდინარის ნაპირებს, რომლებიც ხშირ შემთხვევაში, თბილისის მსგავსად, საავტომობილო ტრასებადაა ქცეული, დაუბრუნდეს სარეკრეაციო სივრცის ფუნქცია.

მტკვრისპირა მწვანე სისტემის ჩამოყალიბება ქალაქის ცენტრის სარეკრეაციო სივრცეებით გამდიდრების ერთადერთი პრაქტიკული გადაწყვეტაა. მტკვარი თბილისის

ქვაბულის ფსკერზე მიედინება და, შესაბამისად, მის გასწვრივ რელიეფი ყველაზე რბილია. ეს ფაქტორი, მდინარის მიერ ჰაერის გაგრილებისა და განიავების უნართან ერთად, მტკვრის სანაპიროებს საფეხმავლო თუ საველოსიპედო გადაადგილებისთვის ყველაზე ხელსაყრელ დერეფნად აქცევს. მტკვრის პირასაა შენარჩუნებული ქალაქის ნაშენ ნაწილში შემორჩენილი ბუნებრივი ლანდშაფტების ყველაზე დიდი მასივები, რომლებსაც მნიშვნელოვანი საქალაქო სარეკრეაციო პოტენციალი აქვთ⁴⁴.

ახალი გენერალური გეგმის მიხედვით, უნდა მოხდეს ერთიანი საფეხმავლო ქსელის ჩამოყალიბება მტკვრის სანაპიროს გასწვრივ. საფეხმავლო ქსელი ერთმანეთთან დაკავშირებული უნდა იყოს საველოსიპედო-საფეხმავლო ხიდებითა და უწყვეტი ბილიკებით. სარეკრეაციო ზონა უნდა ვრცელდებოდეს ქალაქის სივრცეზე და მიუყვებოდეს მტკვრის კალაპოტს. მდინარეზე უნდა აშენდეს საფეხმავლო ხიდები, რომლებიც ერთმანეთთან დააკავშირებს მტკვრის მარჯვენა და მარცხენა სანაპიროებს. მარჯვენა და მარცხენა სანაპიროები ერთიან სარეკრეაციო სივრცედ უნდა იქცეს. დედაქალაქის ისტორიულ ნაწილში არსებული მნიშვნელოვანი საქალაქო სივრცეები: ორთაჭალა, რიყე, მშრალი ხიდის მიმდებარე ტერიტორია, საქანელას ქუჩა, მუშტაიდის ბაღისა და ცირკის მიმდებარე ტერიტორიები - ერთიან სარეკრეაციო სისტემად უნდა ჩამოყალიბდეს. დედაენის პარკში, რიყესა და 300 არაგველის მონუმენტის მიმდებარე ტერიტორიაზე მდინარის ჯებირებისგან გათავისუფლების შედეგად შესაძლებელი გახდება უშუალოდ მტკვრის ნაპირთან დახვეწება, რაც კიდევ უფრო ორგანულად შეაკავშირებს მდინარესა და ქალაქის ისტორიულ ნაწილს.

ახალი გენგეგმის კონცეფციის თანახმად, უნდა მოხდეს მტკვრის მარცხენა სანაპიროს გამოთავისუფლება ავტოტრანსპორტისაგან, რათა მდინარისპირა ურბანული სარეკრეაციო სივრცეები შეიქმნას.

ახალი გენგეგმა ასევე ითვალისწინებს დიდმის ჭალების ვრცელი ტერიტორიების მსხვილ საქალაქო ლანდშაფტურ პარკად გადაქცევას, სადაც განთავსებული იქნება არაფორმალური ღია სივრცეები და დაცული ბუნებრივი გარემოს ელემენტები. დირსიჭალისა და ორთაჭალის მდინარისპირა გაუნაშენიანებელ სივრცეებზე დაგეგმილია მდინარისპირა ლანდშაფტური პარკების განთავსება.

⁴⁴ ქალაქ თბილისის მიწათსარგებლობის გენერალური გეგმა-კონცეფცია “მდინარე და ქალაქი”. 2017 გვ. 3.

მთლიანობაში, გეგმარებითი მტკვრისპირა სარეკრეაციო სისტემის ფართობი დაახლოებით ორჯერ აღემატება არსებული საერთო სარგებლობის გამწვანებული პარკებისა და სკვერების ჯამურ ფართობს⁴⁵.

ახლანდელი ვითარებით, მტკვრის სანაპიროებს შორის კავშირი თითქმის გაწყვეტილია და მდინარე, რომელიც ქალაქის მნიშვნელოვანი დამაკავშირებელი არხი უნდა იყოს, ხშირად ბარიერადაც კი გვევლინება სხვადასხვა ტიპის - კულტურულ, საგანმანათლებლო თუ საცხოვრებელ - დაწესებულებებს შორის.

გენერალური გეგმის კონცეფციის მიხედვით, უნდა მოხდეს მტკვრის ნაპირების რეგენერაცია. ამის შემდგომ მტკვარი გახდება ფეხით მოსიარულეებზე ორიენტირებული სარეკრეაციო სივრცე. ამ ტიპის ცვლილებების განხორციელების შემდეგ მტკვარი შეგვეძლება განვიხილოთ მარცხენა და მარჯვენა სანაპიროებზე არსებული დაწესებულებების მთავარ საფეხმავლო თუ საველოსიპედო დამაკავშირებელ არხად.

აუცილებელია, ინტერვენციისთვის გამოიყოს გარკვეული ტერიტორიები და თითოეულს მიენიჭოს თავისი უნიკალური სახე. ამისთვის საჭიროა, დეტალურად იქნეს შესწავლილი არსებული ურბანული კონტექსტი, რათა შესაძლებელი გახდეს თითოეული შერჩეული ტერიტორიისთვის უნიკალური კონცეფციის მინიჭება.

მტკვრის სანაპიროებზე მხოლოდ ზოგადი კონცეფციის საფუძველზე საუბარი არ იქნება გამართლებული, ვინაიდან სანაპიროებთან მდებარე უბნები ერთმანეთისგან განსხვავდება ზომით, მასშტაბით, აქვს სხვადასხვა ურბანული კონტექსტი. ზოგადი კონცეფციის ჩამოყალიბების შედეგად შესაძლებელი გახდება სხვადასხვა უბნის მიხედვით ამ კონცეფციის მოდიფიკაცია. მტკვრის შესახებ ზოგადი კონცეფცია კი გულისხმობს:

- მტკვრის ნაპირები იყოს დედაქალაქის ერთ-ერთი მთავარი სარეკრეაციო ზონა;
- მდინარე და მისი ნაპირები იყოს არა ბარიერი, არამედ მუდმივი საფეხმავლო და საველოსიპედო დამაკავშირებელი არხი მარცხენა და მარჯვენა

⁴⁵ ქალაქ თბილისის მიწათსარგებლობის გენერალური გეგმა-კონცეფცია “მდინარე და ქალაქი”. 2017 გვ. 4

სანაპიროებზე მდებარე საცხოვრებელ, კულტურულ და საგანმანათლებლო დაწესებულებებს შორის.

ახალი გენგეგმის მიხედვით, აქტუალურობას იძენს მიწისქვეშა ურბანისტიკის საკითხი. მიწისქვეშა სივრცე მნიშვნელოვანი რესურსია, რომელიც ქალაქის ნაშენ ტერიტორიაზე სამშენებლო განვითარებისთვის განკუთვნილი მიწის რესურსის ოპტიმიზაციის გაზრდის საშუალებას იძლევა⁴⁶.

მიწისქვეშა სივრცეებისადმი განსაკუთრებულია ინტერესი მჭიდროდ დასახლებულ უბნებში, რაც განპირობებულია ორი ძირითადი ფაქტორით:

- მზარდი მოთხოვნით მაღალი გამტარიანობის საინჟინრო და სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურაზე;
- მიწისზედა ღია გამწვანებული სივრცეების საჭიროებით და სქაილანის შესანარჩუნებლად ქალაქის სიმაღლეში ზრდის შეზღუდვის აუცილებლობით.

21-ე საუკუნეშიც კი თბილისში მიწისქვეშა სივრცეების შესახებ ინფორმაცია ძალიან მცირეა. ქალაქს არ გააჩნია გეორადირების ზუსტი მონაცემები, რომელთა გარეშეც მიწისქვეშა სივრცეების დაგეგმარება შეუძლებელია.

არსებული მონაცემების ანალიზმა აჩვენა, რომ მიწისქვეშა სივრცეები ძალიან ცუდად არის ინტეგრირებული მიწისზედა ფუნქციებთან, უსისტემოდაა განთავსებული. გენერალური გეგმის მიხედვით, არ არის განსაზღვრული მიწისქვეშა სივრცეებში ჩარევის კონკრეტული არეალები. თუმცა კონცეფცია გეთავაზობს უბნებს, სადაც მიწისქვეშა სივრცეების ათვისება აუცილებელია ქალაქის განვითარების ამ ეტაპზე. ესენია:

- ქალაქის ცენტრალური უბნები, სადაც საცხოვრისისა და დასაქმების მაღალი სიმჭიდროვის გამო დიდია მოთხოვნა მიწისქვეშა პარკირებასა და საინჟინრო ინფრასტრუქტურაზე;
- თბილისის ისტორიული ნაწილი, სადაც არსებული ისტორიული განაშენიანების ნაწილში მიწისქვეშა სართულები ძველადაც გამოიყენებოდა.

⁴⁶ ქალაქ თბილისის მიწათსარგებლობის გენერალური გეგმა. “მიწისქვეშა ურბანისტიკის არეალების სქემა”. 2017 გვ. 1

რეგულირების სპეციალური რეჟიმის შემთხვევაში შესაძლებელი იქნება ამ სივრცეების სათანადო ადაპტირება მოსახლეობის თანამედროვე საჭიროებებთან;

➤ პოლიცენტრული არეალები, რომლებიც მოიაზრებს განვითარების კონცენტრირების ხელშეწყობას სხვადასხვა ფუნქციით. განსაზღვრულ პოლიცენტრებში შესაძლოა მოქმედებდეს სხვადასხვა სივრცითი, გეგმარებითი ან გარემოსდაცვითი შეზღუდვები და, ამდენად, შეუძლებელი იყოს მაღალსართულიანი ინტენსიური მშენებლობა. შესაბამისად, განსაზღვრული ფუნქციების მიწის ქვეშ გადატანა უნდა მოიაზრებოდეს პოლიცენტრულ არეალში მაღალი სიმჭიდროვის ხელშეწყობის ღონისძიებად⁴⁷.

საქართველოს დედაქალაქისთვის გამოწვევაა საზოგადოებრივი სატრანსპორტო სისტემის მოუწესრიგებლობა. ანალიზმა აჩვენა, რომ თბილისის საზოგადოებრივი ტრანსპორტის სისტემა მეტროს ქსელზეა დამოკიდებული.

ახლანდელი სატრანსპორტო კონფიგურაცია სწრაფი და მაღალი გამტარობისაა მიწის ქვეშ, რასაც ვერ ვიტყვით მიწისზედა სატრანსპორტო სისტემაზე. ტრანსპორტის ტიპებს შორის კონკურენტული პოზიციები აქვს ასევე მიკროავტობუსების პარასატრანზიტო ქსელს.

თანამედროვე თბილისისთვის ნამდვილი გამოწვევაა ისეთი ეფექტიანი სატრანსპორტო ქსელის შექმნა, რომლის სხვადასხვა იერარქიული დონეც ერთმანეთს შეავსებს. შემოთავაზებული სისტემა უნდა პასუხობდეს შემდეგ საჭიროებებს:

- მეტროს ქსელის განვითარებისთვის ალტერნატივების პოვნა;
- მაღალი გამტარობის მქონე დამატებითი მიწისზედა სატრანსპორტო სისტემის შექმნა;
- არსებული საავტობუსო მარშრუტების რეკონფიგურაცია უფრო გრძელი ხაზების მქონე დერეფნებად;
- მე-2 კატეგორიის მარშრუტების ზეგავლენის შეზღუდვა, განსაკუთრებით - ცენტრალურ გზებზე;

⁴⁷ ქალაქ თბილისის მიწათსარგებლობის გენერალური გეგმა. “მიწისქვეშა ურბანისტიკის არეალების სქემა”. 2017 გვ 2.

➤ ქალაქის ძნელად მისადგომი და მოშორებული არეალების ტრანსპორტით უზრუნველყოფა⁴⁸.

კვლევების მიხედვით, თბილისში არსებული საზოგადოებრივი სატრანსპორტო სისტემის ყველაზე დიდი ნაკლია მის ქსელთა ინტეგრირების დეფიციტი და მოდალური იერარქიის არარსებობა. ექსპერტთა რეკომენდაციების თანახმად, საჭიროა აღქმადი მულტიმოდალური სისტემის შემუშავება, რომელიც მიზნად დაისახავს მეტროს არსებული სისტემის სრული პოტენციალით ფუნქციონირების უზრუნველყოფას. მისი დაფარვის კომპლიმენტირება აუცილებელია მაღალი მოცულობის გადაზიდვის შესაძლებლობის მქონე მიწისზედა ტრანსპორტით (ტრამვაი ან BRT) ქალაქის იმ არეალებში, სადაც მეტროს ქსელი ამჟამად არ ფუნქციონირებს.

საავტობუსო სატრანსპორტო ქსელის ძირითადი ფუნქციაა, ერთმანეთთან დააკავშიროს ის არეალები, რომლებსაც არ აქვს პირდაპირი წვდომა მაღალი მოცულობის გადაზიდვის შესაძლებლობის მქონე ჩქაროსნულ ტრანსპორტზე. სასურველია, მიკროავტობუსთა ქსელი შეიზღუდოს და ფუნქციონირებდეს უმთავრესად ისეთ უბნებზე, რომელთა დაფარვაც ფიზიკურ-გეოგრაფიული ხასიათის გამო შეუძლებელია საზოგადოებრივი ტრანსპორტის სხვა სახეობებით.

პიკის საათის დროს ხდება თბილისის რამდენიმე ცენტრალური ქუჩის ბლოკირება, რაც საგზაო სისტემაში ქუჩებისა და ქუჩათა გადაკვეთების მოცულობითი დეფიციტით არის განპირობებული. შესაძლებელია, დედაქალაქის მთავრობამ გამონახოს გზები ამ გადატვირთულობის შესამსუბუქებლად, მაგალითად, საგზაო პარკირების სივრცეების მოხსნა, საგზაო მარშრუტების გადახალისება, მოძრაობის დივერსიფიკაცია.

ქუჩები, რომლებზე დაკვირვებაც ცხადყოფს მათ მუდმივ გადატვირთულობას (განსაკუთრებით - პიკის საათში):

➤ დასავლეთი (მარჯვენა) სანაპირო ხაზი (პრეზიდენტ ჰეიდარ ალიევის სახელობის), განსაკუთრებით - ვახუშტი ბაგრატიონის სახელობის ხიდიდან და სამხრეთით მეტეხის ხიდამდე;

⁴⁸ ქალაქ თბილისის მიწათსარგებლობის გენერალური გეგმის საპროექტო მომსახურება. თომი 5, “ტრანსპორტი, საიუნრო კომუნიკაციები და ნარჩენების მართვა” გვ. 7

➤ აღმოსავლეთი (მარცხენა) სანაპირო ხაზი (ნიკოლოზ ბარათაშვილის სახელობის), განსაკუთრებით - თამარ მეფის სახელობის ხიდიდან სამხრეთით მეტეხის ხიდამდე;

➤ დადიანის ქუჩა, განსაკუთრებით - ეროსი მანჯგალაძის სახელობის ქუჩის გადაკვეთიდან სამხრეთით ჩიტაიას სახელობის მოედნამდე და მის გაგრძელებაზე სამხრეთით ზააბრიუკენის მოედნამდე;

➤ მიხეილ წინამძღვრიშვილის ქუჩა/დავით აღმაშენებლის გამზირის გრძივი ქუჩათა სისტემა სამხრეთით თამარ მეფის სახელობის გამზირიდან და მათი განივი ბმები;

➤ შემდეგი ქუჩებით ჩამოყალიბებული კორიდორი: მარშალ არჩილ გელოვანის სახელობის გამზირი - იური გაგარინის სახელობის ქუჩა - პეკინის გამზირი - მერაბ კოსტავას სახელობის ქუჩა, გმირთა მოედნამდე;

➤ ჭავჭავაძის გამზირი;

➤ თამარ მეფის გამზირი გმირთა მოედნიდან ცენტრალური სადგურის მოედნამდე;

➤ კოტე მარჯანიშვილის სახელობის გამზირი გალაკტიონ ტაბიძის სახელობის ხიდიდან ჩიტაიას მოედნამდე.

თბილისისთვის აუცილებელ საჭიროებას წარმოადგენს ცენტრალური სააგენტოს ჩამოყალიბება, რომელიც ზედამხედველობას გაუწევს ურბანული ტრანსპორტის განხრით გეგმარებით და მართვით სისტემებს. ურბანულ სატრანსპორტო მმართველობაზე პასუხისმგებელი ორგანიზაცია უნდა ეწეოდეს ურბანული გრძელვადიანი სტრატეგიების შემუშავება-განხორციელებას, უზრუნველყოფდეს საჯარო ტრანსპორტის სრულ ინტეგრირებას, ტრანსპორტის მენეჯმენტს, შემუშავებდეს და ახორციელებდეს თბილისის მდგრადი განვითარებისთვის აუცილებელ რეგულაციებს.

საპარკინგე სისტემასთან დაკავშირებული რეგულაციები საქართველოში, მათ შორის – დედაქალაქშიც, დღეს ძალიან სუსტია და არ წარმოადგენს მართვის ეფექტიან ინსტრუმენტს. საპარკინგე სისტემის მოსაწესრიგებლად შეიძლება სხვადასხვა რეგულაციის დაწესება, რომლებიც გარკვეულწილად მოახერხებს მდგომარეობის გაუმჯობესებას. ეს შეიძლება იყოს დროითი შეზღუდვები

გადატვირთულ საპარკინგე ტერიტორიებზე, ზონალური დაშვებები, საათობრივი გადასახადის დაწესება და სხვა.

ტაქსების სისტემის ქაოსური გავრცელება და გაუმართაობა ხელს უწყობს დედაქალაქის სატრანსპორტო სისტემის პარალიზებას. თბილისში მოძრაობს უამრავი ოფიციალური და არაოფიციალური ტაქსი, ნებისმიერ პირს, ვისაც აქვს მართვის მოწმობა, შეუძლია გახდეს ტაქსისტი. ტაქსისტობა მიმზიდველი საქმიანობა გახდა იმიტომაც, რომ არაოფიციალურ ტაქსებს არ უწევთ ბიუჯეტში გადასახადების გადახდა. ტაქსების სიმრავლის გამო დიდია კონკურენცია; ერთმანეთთან კონკურენციაში ჩაბმული ტაქსები აჩერებენ ნებისმიერ ადგილას მგზავრების აყვანის მიზნით, რითაც ხელს უწყობენ მოძრაობის შეფერხებას და საცობის წარმოქმნას. აუცილებელია ამ სექტორის დარეგულირება, ტაქსის კომპანიების ოფიციალური დარეგისტრირება და სპონტანური ტაქსების გაქრობა დედაქალაქის სატრანსპორტო ქსელიდან, თუმცა ესეც მიეკუთვნება არაპოპულარულ რეფორმათა რიცხვს. ბევრი თბილისში თუ თბილისთან ახლოს მცხოვრები დაუსაქმებელი ადამიანი ამ გზით ახერხებს თვითდასაქმებას და შოულობს გარკვეული რაოდენობის თანხას, ასეთი რეგულაციების შემოღებით კი გაიზრდება უმუშევრობა, თუმცაღა დიდ მოგებას მიიღებენ დარეგისტრირებული ოფიციალური კომპანიები; ამასთან, შემცირდება ტაქსების რაოდენობა, რაც მგზავრობის საფასურს გაზრდის და, ბუნებრივია, გამოიწვევს როგორც მომხმარებლების, ისე არაოფიციალური ტაქსის მძღოლების უკმაყოფილებას. გარდა ამისა, ამ ტიპის რეგულაციებმა შესაძლოა ბევრს უბიძგოს ავტომობილის შეძენისკენ, რაც უფრო მეტად გადატვირთავს ქალაქს (იგულისხმება მოქალაქეები, რომლებიც რეგულარულად მგზავრობდნენ ტაქსით, მაგრამ საფასურის გაზრდის გამო აღარ უღირთ ტაქსით მგზავრობა და ურჩევნიათ, პირადი ავტომობილი ჰყავდეთ). ამ და სხვა მოსაზრებების გამო მთავრობა ჯერ კიდევ თავს იკავებს მსგავსი რეგულაციების შემოღებისგან.

ბოლო წლებში კერძო ავტომობილების რაოდენობა კატასტროფულად იზრდება. თბილისში რეგისტრირებული ავტომობილების რიცხვმა, 2017 წლის 1 თებერვლის მონაცემებით (სსიპ საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროს მომსახურების

სააგენტოს დეპარტამენტი), 669255-ს მიაღწია (ზრდა - 9.5%). ამას ემატება ყოველდღიურად ტრანზიტულად ქალაქში შემოსული ავტომობილები⁴⁹.

ასეთი მონაცემების მიუხედავად, თბილისი ევროპის ბევრ ქალაქს ჩამორჩება ავტომობილიზაციის დონით. აქედან გამომდინარე, შეიძლება მივიდეთ დასკვნამდე, რომ საცობების მიზეზი სულაც არ არის ქალაქში განსაკუთრებულად ბევრი ავტომობილის არსებობა. ძირითად პრობლემას წარმოადგენს საზოგადოებრივი ტრანსპორტის რაოდენობრივი უკმარისობა და დაბალი ხარისხი. საზოგადოებრივი ტრანსპორტი დღეს ძალიან არაპოპულარულია თბილისში. ჩვენს ხელთ არსებული ინფორმაციის საფუძველზე ძნელია განსაზღვრა, რა რაოდენობისა და ტევადობის ავტობუსი თუ მიკროავტობუსი უნდა დაემატოს ქალაქის ავტოპარკს, რომ აღნიშნული პრობლემა მოგვარდეს. ასეთი გადაწყვეტილების მიღებამდე უნდა მოხდეს საკითხის სიღრმისეული და კომპლექსური შესწავლა, მერე კი შემუშავდეს ქალაქის სატრანსპორტო მოდელი, რაც, მიწათსარგებლობის გენერალური გეგმის კვლევის მიხედვით, მხოლოდ სატრანსპორტო დერეფნებისა და მიწის გამოყენების პირობების განსაზღვრის შემდეგაა შესაძლებელი.

თუ ქალაქის სატრანსპორტო მოდელი ჩამოყალიბდა, სათანადო პირებს ექნებათ არსებული განაშენიანების შესაბამისი სატრანსპორტო ნაკადების გენერირების შესაძლებლობა. შესაძლებელი იქნება განისაზღვროს, ერთ ქუჩაზე კონკრეტული მცირე ქმედებით რა ზემოქმედება შეგვიძლია მოვახდინოთ მიმდებარედ და თუნდაც ქალაქის ბოლოში არსებულ ქუჩებზე გამავალ სატრანსპორტო ნაკადებზე.

მტკვარზე უნდა მოხდეს საკვანძო ხიდების დამატება, რომლებიც ერთმანეთთან დააკავშირებს შემდეგ რაიონებს:

- დიდოშს პირველადი გზების ახალი სისტემის ჩრდილოეთ ნაწილთან მარცხენა სანაპიროზე;
- დიდუბეს მარჯვენა სანაპიროს საბურთალოს მიმართულებით;

⁴⁹ www.police.ge

➤ პერსპექტიულ გვირაბებს, რომლებიც გააგრძელებს ვაჟა-ფშაველას და ყაზბეგის გამზირებს ხიდამდე, რომელიც მათ მარცხენა სანაპიროსთან დააკავშირებს;

➤ რუსთავის გზატკეცილს თბილისის აღმოსავლეთით განთავსებულ არეალთან ისე, რომ ნაკადმა გვერდი აუაროს მეტეხის ხიდსა და სხვა კავშირებს ძველ თბილისში;

➤ განტვირთავს სატრანსპორტო ნაკადს კონკრეტულ გზებზე, განსაკუთრებით - მარცხენა სანაპიროს გასწვრივ და თბილისის ზღვის აღმოსავლეთ ნაპირზე.

თბილისისთვის დიდ პრობლემას წარმოადგენს მანქანის საპარკინგე ადგილების ნაკლებობა და მოუწესრიგებლობა. ამ პრობლემის მოსაგვარებლად ღონისძიებები უნდა დაიგეგმოს შემდეგი პირობების გათვალისწინებით:

- ქალაქის განვითარების ინტერესები;
- მოსახლეობის სიმჭიდროვე;
- სატრანსპორტო ნაკადი;
- ეკოლოგიური მდგომარეობა;
- გზის გამტარუნარიანობა;
- საგზაო მოძრაობის უსაფრთხოება;
- დედაქალაქის მიწისზედა საქალაქო სამგზავრო ტრანსპორტის ერთიანი სამარშრუტო სქემა;
- საზოგადოების სხვა ინტერესები.

ჯერჯერობით არ არსებობს თბილისისთვის შემუშავებული და დამტკიცებული მეთოდოლოგია ან ინსტრუქცია, რომლის მიხედვითაც მოხერხდება ზემოაღნიშნული პირობების გათვალისწინებით საპარკინგე ადგილებისთვის მიზანშეწონილი ლოკაციებისა და მათი ოპტიმალური რაოდენობის განსაზღვრა.

ქალაქის ტერიტორიაზე პარკირების მიწოდების მთლიანი ფაქტობრივი მაჩვენებლის განსაზღვრისთვის საჭიროა:

➤ დადგინდეს საჭირო საპარკინგე ადგილების საერთო მაქსიმალური ფართობი დროის ნებისმიერ მომენტში ყველა ავტომობილის პარკირებისთვის ავტომობილის გადაადგილებისა და დგომის პერიოდების გაუთვალისწინებლად;

➤ თბილისის ცალკეული რაიონების მიხედვით დაზუსტდეს საერთო ფართობი, რომელიც ამჟამად უკავია ავტოსადგომებს საზოგადოებრივ ადგილებში, საკუთარ მფლობელობაში (საცხოვრებელი სახლების ეზოებში და სახლების ქვემოთ), კომპანიების, ორგანიზაციებისა და დაწესებულებების კუთვნილ ან სარგებლობაში გადაცემულ ტერიტორიაზე;

➤ განისაზღვროს პარკირების მოთხოვნასა (პარკირების ადგილები და პარკირებისთვის გამოყოფილი ფართობი) და მიწოდებას შორის მოსალოდნელი ბალანსი, რადგან ერთ ავტომობილზე ქალაქში საშუალოდ 4-6 საპარკინგე ადგილია საჭირო: სახლთან, სამსახურთან, სავაჭრო ცენტრთან, სხვადასხვა არარეგულარული დანიშნულების ობიექტთან (სამედიცინო, კულტურული, სახელმწიფო ორგანიზაცია და სხვა). ამასთან, მდგრადი ურბანული განვითარების მისაღწევად აუცილებელია პარკირების მიწოდებასა და მოთხოვნას შორის თანაფარდობის პერიოდული კორექტირება⁵⁰.

გენერალურ გეგმაში ასევე ჩადებულია მეტროს განვითარება, რომელიც გულისხმობს სამი ახალი ხაზის გაყვანას. თუმცა მეტროს ეს ხაზები ჯერ მხოლოდ დამუშავების პროცესშია და უცნობია, როდის განხორციელდება პროექტი (გეგმის თანახმად, ეს უნდა მოხდეს 2030 წლამდე). გენგეგმის მიხედვით, მეტროს ახალი ხაზები გაივლის დიდ დიდოში, ვაკეში და გააერთიანებს დიდუბისა და სამგორის სადგურებს⁵¹.

ნარჩენების მართვის სისტემის გამართული ფუნქციონირება ნებისმიერი ქალაქისთვის პრიორიტეტული მიმართულებაა. მყარი ნარჩენების მართვას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ქალაქისთვის როგორც ქალაქგეგმარებითი, ასევე გარემოსდაცვითი კუთხით. რაც უფრო გამართულად მუშაობს მყარი ნარჩენების მართვის სისტემა, მით უფრო საიმედოა ქალაქის სანიტარიულ-ჰიგიენური

⁵⁰ ქალაქ თბილისის მიწათსარგებლობის გენერალური გეგმის საპროექტო მომსახურება. ტომი 5, “ტრანსპორტი, საინჟინრო კომუნიკაციები და ნარჩენების მართვა“ გვ. 21

⁵¹ ქალაქ თბილისის მიწათსარგებლობის გენერალური გეგმის საპროექტო მომსახურება. ტომი 5, “ტრანსპორტი, საინჟინრო კომუნიკაციები და ნარჩენების მართვა“ გვ. 23

მდგომარეობა. ამასთანავე, ნარჩენების მართვის მოწესრიგებული სისტემა გავლენას ახდენს ქალაქის სატრანსპორტო ნაკადების განტვირთვაზე, ტურისტული პოტენციალის განვითარებაზე, ჯანდაცვაზე, სოციალურ და ეკონომიკურ სფეროებში არსებული ვითარების გაუმჯობესებაზე და ა.შ.

ბოლო წლებში თბილისში განხორციელდა პოზიტიური ცვლილებები: დაიხურა ძველი, საბჭოთა დროიდან მოქმედი გლდანისა და იაღლუჯის ნაგავსაყრელი პოლიგონები, მოწესრიგდა ქუჩების დაგვა-დასუფთავების საკითხი, პრაქტიკულად ოპტიმუმამდე იქნა მიყვანილი ნარჩენების შეგროვებისთვის განკუთვნილი კონტეინერების რიცხვი, მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდა ნარჩენების გატანის სიხშირე და ხარისხი და სხვა.

სასიკეთო ძვრების მიუხედავად, ამ კუთხით ჯერ კიდევ მრავალი მნიშვნელოვანი პრობლემაა მოსაგვარებელი. მათ შორის განსაკუთრებით მწვავეა ნარჩენების საბოლოო განთავსება-უტილიზაციის სისტემის გაუმართაობა. მნიშვნელოვან პრობლემას წარმოადგენს ასევე სახიფათო და სპეციფიკური ნარჩენების განცალკევებული შეგროვებისა და გატანა-განთავსების, სამედიცინო და ცხოველური ნარჩენების უტილიზაციის სისტემათა არარსებობა და სხვა.

თბილისში მყარი ნარჩენების საბოლოო განთავსება-უტილიზაცია გულისხმობს მხოლოდ მათ განთავსებას ნაგავსაყრელ პოლიგონზე. ამავე ნაგავსაყრელებზე ხვდება სახიფათო, სპეციფიკური და სამედიცინო ნარჩენებიც. ასეთი პრაქტიკა, საერთაშორისო გამოცდილების თანახმად, მიუღებელია და სახიფათოდ არის მიჩნეული. სახიფათო ნარჩენების ნაგავსაყრელ პოლიგონზე განთავსება საქართველოს “ნარჩენების მართვის კოდექსითაც” იკრძალება. მიუხედავად გარკვეული მცდელობებისა, სახიფათო მყარი ნარჩენები ჯერჯერობით ღილოს ნაგავსაყრელ პოლიგონზე ხვდება. ნარჩენების ერთმანეთთან შერევა კი უფრო მეტად ზრდის საფრთხეს ადამიანის ჯანმრთელობისა და სიცოცხლისთვის. ასეთ დროს არასახიფათო მყარი ნარჩენებიც სახიფათო ხდება.

ღილოს ნაგავსაყრელი პოლიგონი ერთ-ერთი საუკეთესოა საქართველოში, თუმცა მაინც არ შეესაბამება ევროპულ სტანდარტებს. აუცილებელია მისი დახურვა-კონსერვაცია უახლოეს მომავალში. ნაგავსაყრელზე განთავსებული ნარჩენები საფრთხეს წარმოადგენს თბილისის წყლის ყველაზე მნიშვნელოვანი რეზერვუარის - თბილისის ზღვის - დაბინძურების კუთხით. ნაგავსაყრელი მდებარეობს ე.წ. სამგორის

არხის სიახლოვეს, ზღვიდან ერთ კილომეტრზე, რაც დაბინძურების საკმაოდ დიდ საფრთხეს ქმნის. ამასთანავე, არსებობს სამგორის ველების (შავმიწა) ნიადაგების დაბინძურების საშიშროებაც, რადგან პოლიგონი სწორედ ამ ტერიტორიაზეა განთავსებული.

2010 წელს გლდანისა და იაღლუჯის ნაგავსაყრელი პოლიგონების დახურვა დადებითი გადაწყვეტილება იყო, თუმცა მათგან მომავალი საფრთხე ჯერ კიდევ არსებობს. დახურვის შემდეგ ნაგავსაყრელები ფენილით დაიფარა, რაც მცირედით წყვეტს ჰაერის დაბინძურების საკითხს, მაგრამ მათგან ჯერ კიდევ მომდინარეობს მიწისქვეშა და მიწისზედა წყლების დაბინძურების საშიშროება.

მოქალაქეთა ჯანმრთელობისთვის საფრთხის შემცველია სამშენებლო ნარჩენები. რაოდენობრივად მათ ერთ-ერთი პირველი ადგილი უკავიათ საყოფაცხოვრებო ნარჩენების შემდეგ. ამჟამად სამშენებლო ნარჩენების გატანა ხდება სხვა სახის სახიფათო ნარჩენებთან ერთად. ხშირად მათ განათავსებენ კერძო მფლობელობაში არსებულ ტერიტორიებზე, რაც ნიშნავს, რომ იქმნება სტიქიური ნაგავსაყრელები, რომლებიც ასევე წარმოშობს ჰაერისა და ნიადაგის დაბინძურების საშიშროებას. სამშენებლო ნარჩენების არალეგალური განთავსებისა და სტიქიური ნაგავსაყრელების მოწყობის შემდეგ ხშირად მოსახლეობაც ამ ადგილებზე ყრის საყოფაცხოვრებო ნარჩენებს. გარდა ამისა, სარემონტო სამუშაოების ჩატარების შემდეგ სამშენებლო ნარჩენებს ხშირად საყოფაცხოვრებო ნარჩენებისთვის განკუთვნილ კონტეინერებში ყრიან. შედეგად ნარჩენების გატანის დროს ზიანდება და მწყობრიდან გამოდის ნაგავმზიდი ტექნიკა.

თბილისს არ გააჩნია ისეთი კეთილმოწყობილი ნაგავსაყრელი სამშენებლო ნარჩენების განსათავსებლად, რომელიც ევროსტანდარტების შესაბამისი იქნება, ამიტომ ასეთი ნარჩენებიც ხვდება ლილოს ნაგავსაყრელზე, რომელიც ამ ტიპის ნარჩენებზე არ არის გათვლილი. თუმცა, როგორც აღვნიშნეთ, სამშენებლო ნარჩენების გადაყრა ხშირად არალეგალურად ხდება.

თბილისის საქართველოს დედაქალაქი და უდიდესი ქალაქია, მაგრამ არ გააჩნია ნარჩენების მართვის სრულფასოვანი გეგმა. ნარჩენების მართვის სისტემაში არსებული პრობლემების უმეტესობა ჯერ კიდევ სამართლებრივ დონეზე მოითხოვს რეგულირებას.

საქართველოში ჯერჯერობით საკმაოდ სუსტია კანონმდებლობა, რომელმაც სამშენებლო პროცესები უნდა დაარეგულიროს. კანონი სამშენებლო საქმიანობის შესახებ დახვეწასა და ცვლილებების შეტანას მოითხოვს. აღნიშნული კანონი შედგება მხოლოდ 4 გვერდისგან. ის მიღებულ იქნა 2000 წელს ედუარდ შევარდნაძის მთავრობის მიერ და მისი შესწორება აღარ მომხდარა. 2014 წლის 1-ელ იანვარს ამოქმედდა დადგენილება “დასახლებათა ტერიტორიების გამოყენებისა და განაშენიანების რეგულირების ძირითადი დებულებების დამტკიცების თაობაზე”. ამ დადგენილების მიზანია “სამშენებლო საქმიანობისთვის ტერიტორიებისა და მიწის ნაკვეთ(ებ)ის გამოყენების სპეციფიკური პირობების დადგენა. აღნიშნული პირობები ასახულ უნდა იქნეს ქალაქმშენებლობით დოკუმენტებში⁵²”. აღნიშნულ დადგენილებაში განსაზღვრულია მშენებლობის ნებართვის გაცემის პირობები, მოცემულია წესები, რომელთა დაცვითაც უნდა წარიმართოს სამშენებლო პროცესი.

დადგენილების საფუძველზე დასახლებათა ტერიტორიები იყოფა:

ა) ზოგად ფუნქციურ ზონებად: ა.ა) ლანდშაფტურ-სარეკრეაციო ზონა – (ლსზ); ა.ბ) სასოფლო-სამეურნეო ზონა – (სოფზ); ა.გ) სარეკრეაციო ზონა – (რზ); ა.დ) საკურორტო-სარეკრეაციო ზონა – (სრზ); ა.ე) სპეციალური ზონა – (სპეცზ); ა.ვ) საცხოვრებელი ზონა – (სზ); ა.ზ) სატრანსპორტო ზონა – (ტზ); ა.თ) საზოგადოებრივ-საქმიანი ზონა – (სსზ); ა.ი) სამრეწველო ზონა – (ს); ა.კ) სანიტარული ზონა – (სანზ); ა.ლ) სამხედრო დანიშნულების ზონა – (სდზ).

ბ) კონკრეტულ ფუნქციურ ზონებად: ბ.ა) ლანდშაფტურ-სარეკრეაციო ზონა – (ლსზ); ბ.ბ) სასოფლო-სამეურნეო ზონა – (სოფზ); ბ.გ) სარეკრეაციო ზონა – (რზ); ბ.დ) საკურორტო-სარეკრეაციო ზონა 1 (სრზ-1) ბ.ე) საკურორტო-სარეკრეაციო ზონა 2 (სრზ-2) ბ.ვ) სპეციალური ზონა – (სპეცზ); ბ.ზ) საცხოვრებელი ზონა 1 – (სზ-1); ბ.თ) საცხოვრებელი ზონა 2 – (სზ-2); ბ.ი) საცხოვრებელი ზონა 3 – (სზ-3); ბ.კ) საცხოვრებელი ზონა 4 – (სზ-4); ბ.ლ) საცხოვრებელი ზონა 5 – (სზ-5); ბ.მ) საცხოვრებელი ზონა 6 – (სზ-6); ბ.ნ) სატრანსპორტო ზონა 1 – (ტზ-1); ბ.ო) სატრანსპორტო ზონა 2 – (ტზ-2); ბ.პ) საზოგადოებრივ-საქმიანი ზონა 1 – (სსზ-1); ბ.ჟ) საზოგადოებრივ-საქმიანი ზონა 2

⁵² საქართველოს მთავრობის დადგენილება “დასახლებათა ტერიტორიების გამოყენებისა და განაშენიანების რეგულირების ძირითადი დებულებების დამტკიცების თაობაზე” 2014 წ. მუხლი 4. პუნქტი 1.

– (სსზ-2); ბ.რ) საზოგადოებრივ-საქმიანი ზონა 3 – (სსზ-3); ბ.ს) სამრეწველო ზონა 1 – (ს-1); ბ.ტ) სამრეწველო ზონა 2 – (ს-2); ბ.უ) სანიტარული ზონა – (სანზ); ბ.ფ) სამხედრო დანიშნულების ზონა 1 – (სდზ-1); ბ.ქ) სამხედრო დანიშნულების ზონა 2 – (სდზ-2)⁵³.

ზოგად ფუნქციურ ზონებად აღნიშნული დაყოფა ასახულ უნდა იქნეს მიწათსარგებლობის გენერალური გეგმის შესაბამის დოკუმენტებში.

დადგენილებაში მითითებულია, რომ როდესაც კონკრეტული მიწის ნაკვეთი ვერ ხვდება მიწათსარგებლობის კონკრეტული უფლებრივი ზონირების საზღვრებში, სამშენებლო საქმიანობის დაწყებამდე აუცილებელია ნაკვეთის პერიმეტრის გარშემო 50 მეტრის ფარგლებში არსებული ტერიტორიის კვლევა, რაც მოიცავს აეროფოტოგადაღებას და საკვლევ ტერიტორიის ტოპოგრაფიულ გეგმას, საკვლევ ტერიტორიაზე მიწის ნაკვეთების განაშენიანების ინტენსივობის კოეფიციენტს, საკვლევ ტერიტორიაზე მიწის ნაკვეთების გამწვანების კოეფიციენტებს და ა.შ.⁵⁴ თუ დეველოპერული კომპანია მშენებლობას განახორციელებს დადგენილებაში მოცემულ მუხლებთან შეუსაბამოდ, შენობა-ნაგებობას მიენიჭება (იძულებითი) შეუსაბამოს სტატუსი და მისი შემდგომი განვითარება მოხდება მხოლოდ შეუსაბამობის აღმოფხვრის ან შემცირების კუთხით.

დადგენილებაში “მშენებლობის ნებართვის გაცემის წესისა და სანებართვო პირობების შესახებ” განსაზღვრულია მშენებლობათა სახეობები, რომლებიც ხორციელდება საქართველოში. ესენია:

- ბ) რეკონსტრუქცია;
- გ) რემონტი - შეკეთება, მოპირკეთება/აღჭურვა (არ საჭიროებს ნებართვას);
- დ) დემონტაჟი;
- ე) ლანდშაფტური მშენებლობა;
- ვ) დროებითი შენობა-ნაგებობების მონტაჟი/განთავსება⁵⁵.

⁵³ საქართველოს მთავრობის დადგენილება “დასახლებათა ტერიტორიების გამოყენებისა და განაშენიანების რეგულირების ძირითადი დებულებების დამტკიცების თაობაზე” 2014 წ. მუხლი 11. პუნქტი 1.

⁵⁴ საქართველოს მთავრობის დადგენილება “დასახლებათა ტერიტორიების გამოყენებისა და განაშენიანების რეგულირების ძირითადი დებულებების დამტკიცების თაობაზე” 2014 წ. მუხლი 15. პუნქტი 2..

⁵⁵ საქართველოს მთავრობის დადგენილება „მშენებლობის ნებართვის გაცემის წესისა და სანებართვო პირობების შესახებ“, 2009 წ. თავი 2. მუხლი 4. პუნქტი 1.

შენობა-ნაგებობები, აგრეთვე სამშენებლო სამუშაოები, კანონის მიხედვით, დაყოფილია 5 კლასად:

- ა) I კლასი – შენობა-ნაგებობები, რომლებიც მშენებლობის ნებართვას არ საჭიროებს;
- ბ) II კლასი – შენობა-ნაგებობები რისკის დაბალი ფაქტორით;
- გ) III კლასი – შენობა-ნაგებობები რისკის საშუალო ფაქტორით;
- დ) IV კლასი – შენობა-ნაგებობები რისკის მაღალი ფაქტორით;
- ე) V კლასი – შენობა-ნაგებობები რისკის მომეტებული ფაქტორით (განსაკუთრებული მნიშვნელობის შენობა-ნაგებობები)⁵⁶.

კანონის მიხედვით, დეველოპერულმა კომპანიამ უნდა მოიწვიოს ექსპერტები დეველოპერული პროექტის შესაფასებლად. საგაღდებულო შეფასება სამი სახისაა:

- ა) მშენებლობის განხორციელებისთვის შესაბამისი დოკუმენტაციის საექსპორტო შეფასება;
- ბ) მშენებლობის მიმდინარეობის პროცესში სამშენებლო ეტაპების საექსპერტო შეფასება;
- გ) დამკვეთისთვის უნებართვოდ აშენებული შენობა-ნაგებობების ან მათი ნაწილების შეფასება;
- დ) ექსპლუატაციაში მიღების შემთხვევაში საგაღდებულო საექსპერტო მიწის ნაკვეთის შეფასება;
- ე) სამშენებლოდ გამოყენების პირობებისა და სამშენებლო რეგლამენტებთან შესაბამისობის შეფასება⁵⁷.

დეველოპერულმა კომპანიამ მშენებლობის ნებართვის მისაღებად უნდა დააკმაყოფილოს შემდეგი მოთხოვნები:

- ა) განცხადებაში მიწის ნაკვეთის რეგისტრაციის შესახებ ინფორმაციის ასახვა;
- ბ) საპროექტო სამუშაოებისთვის საჭირო საწყისი მონაცემების მოძიება;
- გ) მიწის ნაკვეთის სამშენებლოდ გამოყენების პირობების პროექტის მომზადება;

⁵⁶ საქართველოს მთავრობის დადგენილება „მშენებლობის ნებართვის გაცემის წესისა და სანებართვო პირობების შესახებ“, 2009 წ. თავი III. მუხლი 19. პუნქტი 1.

⁵⁷ საქართველოს მთავრობის დადგენილება „მშენებლობის ნებართვის გაცემის წესისა და სანებართვო პირობების შესახებ“, 2009 წ. თავი V. მუხლი 23. პუნქტი 4.

დ) “მშენებლობის ნებართვის გაცემის წესისა და სანებართვო პირობების შესახებ” დადგენილების მოთხოვნათა შესაბამისად სათანადო სამშენებლო დოკუმენტის პროექტის შედგენა და წარდგენა;

ე) საჭიროების შემთხვევაში - თანამესაკუთრ(ებ)ის თანხმობის წარდგენა;

ვ) საჭიროების შემთხვევაში - სამშენებლო დოკუმენტებში ცვლილებების შეტანა;

ზ) შენობა-ნაგებობაზე მშენებლობის ნებართვის გაცემისა და სანებართვო პირობების შესრულების საჯაროობა;

თ) კანონმდებლობით განსაზღვრული მშენებლობის განხორციელებასთან დაკავშირებული საჭირო სხვა მოთხოვნების შესრულება.

სანამ დეველოპერული კომპანია მშენებლობის პროცესს დაიწყებს, მან უნდა მოიძიოს შემდეგი ინფორმაცია:

ა) სამშენებლო მიწის ნაკვეთის საინჟინრო-გეოლოგიური კვლევა;

ბ) საჭიროების შემთხვევაში - შენობა-ნაგებობებისა და მიწის ნაკვეთ(ებ)ის კვლევა “მშენებლობის ნებართვის გაცემის წესისა და სანებართვო პირობების შესახებ” დადგენილების 35-ე მუხლის შესაბამისად;

გ) სავალდებულო საექსპერტო შეფასება ამ დადგენილების მოთხოვნათა შესაბამისად;

დ) მშენებლობის ორგანიზაციის პროექტი “მშენებლობის ნებართვის გაცემის წესისა და სანებართვო პირობების შესახებ” დადგენილების 61-ე მუხლის შესაბამისად;

ე) შენობა-ნაგებობის კონსტრუქციული პროექტი ან სქემა შენობა-ნაგებობის კლასის მიხედვით⁵⁸.

დადგენილებაში “მშენებლობის ნებართვის გაცემის წესისა და სანებართვო პირობების შესახებ” დეტალურად არის გაწერილი, თუ რას წარმოადგენს I, II, III, IV

⁵⁸ საქართველოს მთავრობის დადგენილება „მშენებლობის ნებართვის გაცემის წესისა და სანებართვო პირობების შესახებ“, 2009 წ. თავი VII. მუხლი 33. პუნქტი 4.

და V კლასის შენობა-ნაგებობები, როგორ უნდა მოხდეს კონკრეტული კლასის შენობა-ნაგებობათა მშენებლობაზე ნებართვის გაცემა, რა სახის დოკუმენტაციას უნდა ფლობდეს დეველოპერული კომპანია და რა ტიპის პროცედურები უნდა გაიაროს მან, რომ ადგილობრივი თვითმართველობის ორგანომ გასცეს მშენებლობის ნებართვა.

საქართველოს კანონმდებლობა ჯერჯერობით არ ითვალისწინებს სამშენებლო რეგულაციებს, რომელთა მიხედვითაც დეტალურად იქნება განსაზღვრული, რა ხარისხის სამშენებლო მასალა უნდა იქნეს გამოყენებული მშენებლობისას ან რა წესების დაცვით უნდა წარიმართოს სამშენებლო პროცესი, რათა შენობა-ნაგებობის ექსპლუატაციის პერიოდში მთლიანად იქნეს უზრუნველყოფილი უსაფრთხოება. დასავლეთის განვითარებულ ქვეყნებში - ამერიკის შეერთებულ შტატებსა და ევროკავშირის ქვეყნებში - დეტალურად არის გაწერილი მოთხოვნები და წესები, რომელთა მიხედვითაც უნდა მოხდეს მშენებლობა. სამშენებლო კანონის გამკაცრების შედეგი ის იქნება, რომ სამშენებლო პროცესი ვეღარ განხორციელდება ისე მასობრივად, როგორც დღეს. დეველოპერული კომპანიების უმეტესობა ვერ შეძლებს მკაცრი მოთხოვნების შესრულებას, სამშენებლო პროექტების შემცირების ფონზე კი გაიზრდება უძრავი ქონების ფასი. ეს ეკონომიკური თვალსაზრისით უარყოფითი მოვლენა იქნება საქართველოს მოქალაქეებისთვის, ვინაიდან უძრავ ქონებაზე მოთხოვნა მზარდია, განსაკუთრებით კი საქართველოს დედაქალაქში. მეორე მხრივ, რეგულაციების შემოღება და გამკაცრება უზრუნველყოფს მაღალი ხარისხის სამშენებლო პროდუქტს, რომლის საექსპლუატაციო ვადა იქნება უფრო ხანგრძლივი, რაც თავისთავად ასევე ფასის ზრდის საფუძველია. თავდაპირველად რეფორმები ყოველთვის მტკივნეულია და მოქალაქეების გარკვეული ნაწილის უკმაყოფილებას იწვევს, თუმცა საბოლოოდ კარგ რეფორმას დადებითი შედეგი მოაქვს მოქალაქეებისა და ქვეყნის მომავალი განვითარებისთვის. 2016 წლის მიწურულს მთავრობამ პარლამენტს გასახილველად და მხარდასაჭერად წარუდგინა “საქართველოს სივრცითი მოწყობისა და მშენებლობის კოდექსის” პროექტი. ეს დაახლოებით 35 საკანონმდებლო ცვლილების პროექტისგან შემდგარი პაკეტია, რომელიც ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრომ მოამზადა. ამ პროექტის მომზადებაში ჩართულნი იყვნენ სამშენებლო დარგის სპეციალისტები.

“საქართველოს სივრცითი მოწყობისა და მშენებლობის კოდექსის“ პროექტი ადგენს საქართველოში სივრცითი მოწყობისა და ქალაქმშენებლობითი გეგმების სისტემას, მათ იერარქიასა და შემადგენლობას, მათი შემუშავებისა და დამტკიცების წესს.

პროექტი განსაზღვრავს მთელ რიგ საკითხებს, მათ შორის - მიწის ნაკვეთის სამშენებლოდ გამოყენების პირობებს, შენობა-ნაგებობისა და სამშენებლო მასალების ხარისხის მიმართ ძირითად მოთხოვნებს. აგრეთვე განისაზღვრება მშენებლობის ნებართვის გაცემის, მშენებლობაზე ხედამხედველობის, სამშენებლო სამართალდარღვევათა ცალკეული სახეები, სამშენებლო სამართალდარღვევათა საქმის განხილვასთან დაკავშირებული ადმინისტრაციული წარმოებისა და შენობა-ნაგებობის ექსპლუატაციაში მიღების წესები.

კოდექსის პროექტის მიხედვით, საქართველოში მოქმედებს სივრცითი მოწყობისა და ქალაქმშენებლობითი გეგმების შემდეგი იერარქია: სივრცითი მოწყობის გეგმები და ქალაქმშენებლობითი გეგმები.

2016 წლის მიწურულს ხანგრძლივი განხილვის მიუხედავად, ამ პროექტის დამტკიცება ჯერჯერობით ვერ მოხერხდა. შესაძლოა იმიტომ, რომ კოდექსის მიღებასთან ერთად საჭიროა შესაბამისი ცვლილებების შეტანა მის მომიჯნავე 19 კანონშიც, რათა ისინი არ იყოს წინააღმდეგობრივი. ცვლილებების შეტანა ასევე საჭირო იქნება საქართველოს ორგანულ კანონში - “ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსში”. ამასთანავე, სამშენებლო საქმიანობაში კანონის გამკაცრება და მომთხოვნი რეგულაციების დაწესება ნიშნავს იმას, რომ მრავალი დეველოპერული კომპანია ვეღარ მოახერხებს სამშენებლო საქმიანობას. მხოლოდ დიდი ბიუჯეტის მქონე რეზიდენტ ან არარეზიდენტ კომპანიებს ექნებათ სამშენებლო საქმიანობის შესაძლებლობა. რეგულაციების გამკაცრება გამოიწვევს უძრავი ქონების ფასის ზრდას. გაიზრდება როგორც გასაყიდი ფასი, ასევე ქირაც. რეგულაციების გამკაცრება და საშუალო და პატარა სამშენებლო კომპანიების გაჩერება გამოიწვევს უმუშევრობის ზრდას.

სამშენებლო რეგულაციების გამკაცრება არაპოპულარული რეფორმაა, რომელიც გამოიწვევს მოსახლეობის უკმაყოფილებას. უკმაყოფილონი იქნებიან როგორც დეველოპერები, ასევე დაქირავებულები, მომხმარებლები და უბრალოდ მოქალაქეები, რომლებსაც ქირა გაუძვირდებათ. ამ შემთხვევაში მოგება გადანაწილდება უკვე

ისედაც მდიდარ კომპანიებზე, რომლებიც რეგულაციების მოთხოვნათა დაკმაყოფილებას შეძლებენ. მეორე მხრივ, სამშენებლო ნორმების დაცვა და შესრულება გულისხმობს მაღალხარისხიან პროდუქციას და ქალაქის იერსახის შენარჩუნებას. მიუხედავად რიგი პრობლემებისა, რომლებიც მოჰყვება სამშენებლო რეგულაციების გამკაცრებას და ახალი მშენებლობის კოდების დამტკიცებას, ამ კანონის მიღება აუცილებელია, რათა საქართველოში აშენდეს ევროსტანდარტების შესაბამისი შენობა-ნაგებობი, რომლებსაც არქიტექტურული ღირებულებაც ექნება.

2.3 რისკების მენეჯმენტი დეველოპმენტში

სამშენებლო პროექტებს საკმაოდ რთული და კომპლექსური ხასიათი აქვს⁵⁹. რისკი გულისხმობს იმ ფაქტორების ზემოქმედებას, რომელთა გავლენითაც შესაძლოა სამშენებლო კომპანიისთვის არასასურველი შედეგი დადგეს⁶⁰.

თითოეული სამშენებლო პროექტი უნიკალურია და სხვადასხვა სახის რისკი ახლავს თან⁶¹. სამშენებლო პროექტებს, როგორც წესი, მრავალფეროვანი უკუკავშირი ახასიათებს⁶². სამშენებლო პროექტებში მონაწილეობს მრავალი სუბიექტი -ცალკეული პირები, ორგანიზაციები თუ სამთავრობო სტრუქტურები. თითოეულ მონაწილესა და დაინტერესებულ პირს თავისი წვლილი შეაქვს სამშენებლო პროექტში და ახდენს დადებით ან უარყოფით გავლენას მის შესრულებაზე⁶³. სხვადასხვა მონაწილეს აქვს სხვადასხვა სახის გამოცდილება და უნარ-ჩვევები, სხვადასხვა ტიპის მოლოდინები და ინტერესები სამშენებლო პროექტთან მიმართებით⁶⁴. ეს წარმოშობს პრობლემებს ისეთ სამშენებლო პროექტებშიც კი, სადაც დასაქმებულნი არიან ყველაზე გამოცდილი მენეჯერები და კონტრაქტორები⁶⁵.

⁵⁹ Flanagan R, Norman G, Chapman R. Risk management and construction. 2nd ed. Oxford: Blackwell Pub; 2006.

⁶⁰ Mills A. A systematic approach to risk management for construction. St Surv 2001;19(5):245–252.

⁶¹ Oyegoke AS. Construction industry overview in the UK, US, Japan and Finland: a comparative analysis. J Constr Res 2006;7(1/2):13–31.

⁶² Uher TE, Loosemore M. Essentials of construction project management. Sidney: University of New South Wales Press; 2004

⁶³ Project Management Institute. Guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide). 4th ed. Newtown Square: Project Management Institute; 2008.

⁶⁴ Dey PK, Ogunlana SO. Selection and application of risk management tools and techniques for build-operate-transfer projects. Ind Manage Data Syst 2004;104(4):334–346.

⁶⁵ Sterman JD. System dynamics modeling for project management [Internet]. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology; 1992 [cited 2012 May 1].

საქართველოში მრავალი კომპანიისთვის რისკის ხარჯი ჯერ კიდევ ცნების დონეზე არსებობს. განვითარებად ქვეყნებში დეველოპერულ კომპანიებს უჭირთ რისკის მნიშვნელობის აღქმა და იმის გაანალიზება, რომ მათთან შეჯახების შემთხვევაში საფასური იქნება ძალიან დიდი⁶⁶. რისკმენეჯმენტი უზრუნველყოფს რისკის ფაქტორთა ნეგატიური გავლენის შემცირებას პროექტის მონაწილეებზე, კლიენტი იქნება ესენი, კონტრაქტორი თუ დეველოპერი, კონსულტანტი თუ მომწოდებელი. რისკების იდენტიფიცირებითა და შემცირებით შესაძლებელია დანახარჯებისა და დროის დაზოგვა, ასევე - ხარისხის შენარჩუნება, რაც ძალიან მნიშვნელოვანია სამშენებლო ბიზნესში.

რისკს განსაზღვრავენ როგორც პოზიტიურ ან ნეგატიურ ცვლილებას, რომელსაც შეუძლია მოსალოდნელი ფასეულობის შეცვლა. თანამედროვე მეცნიერები რისკს ძირითადად მხოლოდ დანაკარგად აღიქვამენ. კომპანიის რისკმენეჯმენტმა უნდა უზრუნველყოს მოსალოდნელი რისკების დადგომის შედეგად მიღებული დანაკარგის თავიდან აცილება⁶⁷.

სამეცნიერო ლიტერატურაში რისკებს ძირითადად რვა კატეგორიად ყოფენ:

1. ფინანსური რისკები;
2. საკანონმდებლო რისკები;
3. მმართველობითი რისკები;
4. საბაზრო რისკები;
5. პოლიტიკური რისკები;
6. ტექნიკური რისკები;
7. გარემომცველი რისკები;

Available from: <http://web.mit.edu/jsterman/www/SDG/project.pdf>

⁶⁶ Cavnac J. Managing risk in a construction company [Internet]. Construction Business Owner 2009; November [cited 2012 March 10]. Available from:

<http://www.constructionbusinessowner.com/topics/insurance/constructioninsurance/managing-risk-construction-company>

⁶⁷ Martin Schieg "Risk management in construction project management", Journal of Business Economics and Management, Vol VII, #2, 77-83, 2006

8. სოციალური რისკები⁶⁸.

რისკების ანალიზი და მენეჯმენტის ტექნიკა მრავალ ავტორს აქვს აღწერილი⁶⁹. რისკმენეჯმენტის ტიპური პროცესი მოიცავს შემდეგ საფეხურებს⁷⁰:

- რისკების იდენტიფიკაცია;
- რისკების შეფასება;
- რისკების შემცირება;
- რისკების მონიტორინგი.

რისკების იდენტიფიკაცია რისკმენეჯმენტის პირველი და, შესაძლოა, ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაბიჯია. ამ ეტაპზე ხდება რისკების წყაროებისა და ტიპების განსაზღვრა. ის მოიცავს პოტენციურ რისკებს, რომელთა წინაშეც შესაძლოა დადგეს სამშენებლო პროექტი. რისკების იდენტიფიკაციის ეტაპზე ასევე განისაზღვრება რისკების საშიშროების დონე⁷¹. რისკების იდენტიფიკაცია ბაზისია მომდევნო ეტაპებისა, რომლებიც გულისხმობს ანალიზს და რისკების კონტროლს.

რისკების იდენტიფიკაცია და შემცირება უზრუნველყოფს რისკმენეჯმენტის ეფექტიანობას და სამშენებლო პროექტების წარმატებას⁷².

რისკების შეფასებისთვის სამეცნიერო ლიტერატურაში აღწერილია ორი გზა: რაოდენობრივი და თვისებრივი. თვისებრივი ანალიზი საშუალებას გვაძლევს, მოვახდინოთ რისკის ფაქტორების იტენდიფიკაცია, რისკის ფაქტორების შეფასება კი შესაძლებელია რაოდენობრივი ან თვისებრივი მეთოდოლოგიით. თვისებრივი მეთოდი მოიცავს ისეთ პროცესებს, როგორებიცაა ინტერვიუ, ბრენსტორმინგი, ჩექლისტი და ა.შ. თვისებრივი მეთოდი რისკების შეფასების ისეთი მეთოდია, რომელიც გულისხმობს თითოეული რისკის აღწერას, თითოეული მათგანის გავლენას

⁶⁸ Nadeem Ehsan "Risk management in construction industry", 2010

⁶⁹ Ahmed A, Kayis B, Amornsawadwatana S. A review of techniques for risk management in projects. Benchmark Int J 2007;14(1):22–36.

⁷⁰ Wysocki RK. Effective project management: traditional, agile, extreme. Indianapolis: John Wiley & Sons; 2009.

⁷¹ Wang MT, Chou HY. Risk allocation and risk handling of highway projects in Taiwan. J Manage Eng 2003;19(2):60–68.

⁷² Carbone TA, Tippett DD. Project risk management using the project risk FMEA. Eng Manage J 2004;16(4):28–35.

პროექტზე, მისი საშიშროების დონეს (მაღალი/საშუალო/დაბალი) და განსაზღვრავს ამ რისკის დადგომის ალბათობას⁷³.

რისკების რაოდენობრივი ანალიზი მონაცემების საფუძველზე აფასებს ამა თუ იმ რისკის გავლენას და მისი დადგომის ალბათობას, ამასთანავე, პრიორიტეტებად ალაგებს მათ. რაოდენობრივი ანალიზი მოიცავს უფრო გამოცდილ ტექნიკასა და მეთოდებს, რათა სრულყოფილად იქნეს გამოკვლეული სამშენებლო პროექტის რისკი. რისკების რაოდენობრივი ანალიზი ცდილობს შეაფასოს რისკების სისშირე და მათი შესაძლო შედეგები განსხვავებული მეთოდებით, მაგალითად, ისეთებით, როგორებიცაა გადაწყვეტილებათა ხე, რისკების ხარჯების ანალიზი, მონტე კარლოს მეთოდი⁷⁴. რაოდენობრივი მეთოდი საშუალებას აძლევს სამშენებლო პროექტის მენეჯერებს, მოახდინონ რისკების მოდელირება და დაადგინონ თითოეული მათგანის დადგომის ალბათობა, განსაზღვრონ რისკფაქტორები და მათი პოტენციური გავლენა სამშენებლო პროექტზე.

თანამედროვე სამეცნიერო ლიტერატურაში აღწერილია რისკმენეჯმენტის მრავალნაირი ტექნიკა, თუმცა ისინი არ არის გამოსადეგი ყოველგვარი ინდუსტრიისთვის, ორგანიზაციისა და პროექტისთვის⁷⁵. თანამედროვე ორგანიზაციები უპირატესობას ანიჭებენ რისკმენეჯმენტის ტექნიკას, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელია სარგებლის მიღება. რისკმენეჯმენტი განსაკუთრებით აქტუალურია სამშენებლო პროექტებისთვის. რისკების ფორმალური ანალიზი და მენეჯმენტის ტექნიკა თანამედროვე ბიზნესში იშვიათად გამოიყენება პრაქტიკაში. მათ ძირითადად იყენებენ პროექტის მენეჯერები, რომლებსაც აქვთ ნაკლები გამოცდილება და ცოდნა სამშენებლო დარგში.

არსებობს ოთხი ალტერნატიული სტრატეგია რისკების წინააღმდეგ ბრძოლისთვის⁷⁶:

- რისკის თავიდან აცილება;
- რისკის გადაცემა;

⁷³ Zou PXW, Zhang G, Wang J. Understanding the key risks in construction projects in China. *Int J Project Manage* 2007;25(6):601–614.

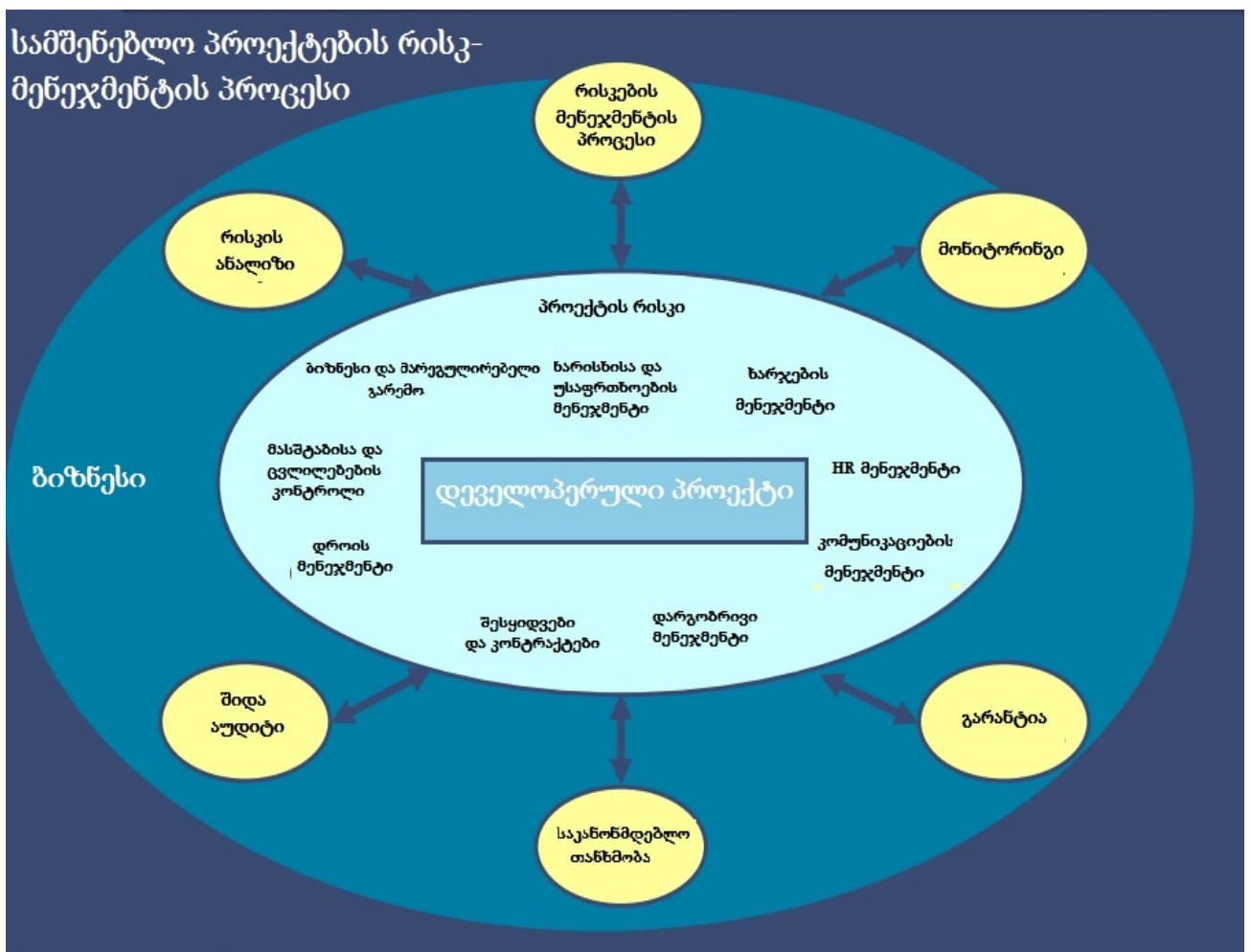
⁷⁴ Modarres M. *Risk analysis in engineering – techniques, tools, and trends*. 1st ed. Boca Raton: CRC Press; 2006

⁷⁵ Zwikael O, Sadeh A. Planning effort as an effective risk management tool. *J Oper Manag* 2007; 25(4):755–767.

⁷⁶ Hillson D. Developing effective risk responses. In *Proceedings of the 30th Annual Project Management Institute Seminars & Symposium*, 10-16 October, 1999, Sylva, NC: Project Management Institute; 2000

- რისკის შემცირება;
- დასაშვები რისკი.

ზოგიერთ მეცნიერს, მათ შორის ჰილსონს, მიაჩნია, რომ რისკის შემცირება და გადაცემა ხშირად ძალიან სუსტი რისკმენეჯმენტის მანიშნებელია. რისკმენეჯმენტის სათანადო პრაქტიკა მოითხოვს, ზუსტად მოხდეს თითოეული რისკის იდენტიფიცირება და შესაბამისი კატეგორიისთვის მიკუთვნება. ეს შესაძლებელი იქნება იმ შემთხვევაში, თუ კონტრაქტის მონაწილე მხარეები ზუსტად გაიგებენ და გაითავისებენ რისკებზე საკუთარ პასუხისმგებლობას⁷⁷.



⁷⁷ Perera BAKS, Dhanasinghe I, Rameezdeen R. Risk management in road construction: the case of Sri Lanka. Int J St Prop Manage 2009;13(2):87–102.

დიაგრამა 2.23 - დეველოპერული კომპანიების რისკმენეჯმენტის პროცესი

სქემატურად ასე შეიძლება გამოვსახოთ რისკმენეჯმენტის პროცესი, მონაწილეები და ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ რისკების წარმოშობასა და მათ დადგომაზე კონკრეტულ პროექტთან მიმართებით.

სამშენებლო დეველოპმენტის რისკები ორ ფართო კატეგორიაში შეიძლება მოვათავსოთ. ესენია შიდა და გარე რისკები. აღნიშნული კატეგორიები მოიცავს ქვეკატეგორიებს, რომლებშიც შეიძლება მოთავსებულ იქნეს თითოეული რისკი, რომლის იდენტიფიცირებასაც მოახდენს დეველოპერული კომპანია.

1) **პროექტის რისკი:** ეს პუნქტი გულისხმობს, რომ მენეჯერს, რომელიც რისკების იდენტიფიცირებას ახდენს, ჰქონდეს რისკების გამოვლენის შესაძლებლობა. არსებობს უამრავი სახის რისკი, მაგრამ დეველოპერულმა კომპანიამ ფოკუსირება უნდა მოახდინოს მხოლოდ მისთვის აქტუალურზე, რათა მის თავიდან აცილებას ეცადოს ან თავისთვის ხელსაყრელი სტრატეგიას მიმართოს. რისკების ანალიზი საკმაოდ დიდ ხარჯებთან არის დაკავშირებული. თუ კომპანია არასწორ რისკებზე მოახდენს ფოკუსირებას, ის ფუჭად გაფლანგავს ფულად რესურსებს და ვერც რისკების იდენტიფიცირებას მოახერხებს. საბოლოო ჯამში, თითოეულ გადაწყვეტილებას ახლავს თავისი რისკი. რისკების სრულიად თავიდან აცილება შეუძლებელია, შეგვიძლია, მხოლოდ შევამციროთ ისინი.

2) **რისკების შეფასების მეთოდის განსაზღვრა:** მნიშვნელოვანია, რა მეთოდს აირჩევს კომპანია რისკების შესაფასებლად. როგორც ვიცით, რისკების შეფასება ორი მეთოდით შეიძლება: თვისებრივით და რაოდენობრივით. რაოდენობრივი მეთოდი იყენებს სტატისტიკას და მისი მეშვეობით შეგვიძლია განვსაზღვროთ რისკის დადგომის ალბათობა. კიდევ ერთი მეთოდია გადაწყვეტილებათა ხე, რომელიც ძალიან პოპულარულია და უმეტესად გადაწყვეტილების მიღების პროცესში იყენებენ. თვისებრივი მეთოდით შესაძლებელია მონაცემების წარმოჩენა დიაგრამების სახით. თითოეული დეველოპერული კომპანია და პროექტის მენეჯერი თავად წყვეტს, რომელი მეთოდი გამოიყენოს. ამოცანა იმაში

მდგომარეობს, რომ შერჩეული მეთოდი ეფექტიანი იყოს კონკრეტული კომპანიისა და მისი საქმიანობისთვის.

3) **რისკის გამომწვევი ფაქტორები:** არსებობს ფაქტორები, რომლებიც დეველოპერულ კომპანიებზე ახდენს გავლენას და განსაზღვრული რისკის მატარებელიც არის.

a) *ისტორია:* დეველოპერული კომპანიები უმეტესწილად ახორციელებენ საშუალო ან გრძელვადიან პროექტებს. ახალდაწყებული დეველოპერული პროექტები შეიცავს განსაზღვრული სახის რისკს, რადგან წინასწარ შეუძლებელია იმის ცოდნა, როგორი იქნება ვითარება იმ დროისთვის, როდესაც დეველოპერული კომპანია დაასრულებს თავის საქმიანობას. თუ წარსულში განხორციელებული მსგავსი პროექტები წარმატებული აღმოჩნდა, შანსი იმისა, რომ კონკრეტული პროექტიც წარმატებული იქნება, იზრდება.

b) *მენეჯმენტის სტაბილურობა:* მენეჯმენტის სტაბილურობა ნიშნავს, რომ მენეჯმენტის მთელი შემადგენლობა იზიარებს ერთ აზრს და აქვს საერთო მიზნები. მხოლოდ ასეთი ერთსულოვნების შემთხვევაშია შესაძლებელი წარმატების მიღწევა. თუ მენეჯმენტი არასტაბილურია და გუნდის წევრებს შორის არ არის თანხმობა, მათი შეხედულებები და ქმედებები ვერ იქნება რეალისტური და პრაქტიკული. არსებობს ალბათობა, რომ ასეთი გუნდი რესურსებს უეფექტოდ გამოიყენებს.

c) *პერსონალის კომპეტენტურობა და გამოცდილება:* თუ კომპანიაში დასაქმებულ ადამიანებს განსაზღვრული მისია აქვთ შესასრულებელი, მაგრამ არ გააჩნიათ საკმარისი ცოდნა და გამოცდილება კონკრეტულ სფეროში, არსებობს ალბათობა, რომ დავალებას ვერ სრულყოფილად ვერ გაართმევენ თავს. მათ მიერ შესრულებული სამუშაო, დიდი ალბათობით, ვერ იქნება მაღალი ხარისხის, მოხდება თანხების გადახარჯვა.

d) *გუნდის ზომა:* დიდ დეველოპერულ კომპანიებში ხშირად მენეჯერთა გუნდი საკმაოდ დიდია – მასში თავმოყრილია სხვადასხვა საკითხზე მომუშავე ბევრი მენეჯერი. ბევრი მენეჯერის მუშაობა კომპანიისთვის, ერთი მხრივ, დადებითი მოვლენაა, მეორე მხრივ კი ხელის შემშლელი: რაც უფრო დიდია გუნდი, მით მეტია ალბათობა, გუნდის წევრებს კონფლიქტი წარმოიშვას. ეს კი,

საბოლოო ჯამში, პროექტის შესრულებას შეუშლის ხელს. იმავდროულად, ძნელია კომუნიკაცია მრავალწევრიანი გუნდის ყველა წევრთან.

e) რესურსების ხელმისაწვდომობა: თუ დეველოპერულ კომპანიას აქვს რესურსებზე ადვილად წვდომის შესაძლებლობა, იზრდება ალბათობა, რომ კომპანია შეძლებს, დროულად უპასუხოს გამოწვევებს. მაგალითად, თუ დეველოპერულ კომპანიას ხელი მიუწვდება ფულზე, მას შეუძლია, იყიდოს ან იქირაოს საჭირო აღჭურვილობა და მანქანა-დანადგარები, გაფუჭების შემთხვევაში კი დროულად შეცვალოს ან შეაკეთოს, რათა პროექტი არ შეფერხდეს. რესურსებზე ხელმისაწვდომობა იმას არ ნიშნავს, რომ კომპანია სრულიად დაზღვეულია რისკებისგან, მაგრამ ეს არის ერთგვარი ტაქტიკური სვლა, რომ მენეჯმენტი მზად იყოს რისკფაქტორების გასანეიტრალებლად.

f) შეზღუდული დრო: როცა დეველოპერულ პროექტზე მუშაობისას დრო შეზღუდულია, რისკები იმატებს. თუ პროექტის ჩაბარებამდე საკმაოდ დროა დარჩენილი, ჯერ კიდევ არის რისკების შერბილებისა და თავიდან აცილების შესაძლებლობა.

g) კომპლექსურობა: თუ პროექტი დიდი მოცულობისა და კომპლექსურია, უფრო დიდია შეცდომის დაშვების ან რაიმე სახის პრობლემის წარმოშობის ალბათობა.

4. რისკის ტიპები: სამშენებლო პროექტებში რისკები ძირითადად უკავშირდება ტექნიკურ, ოპერაციულ საკითხებს. ტექნიკური რისკები ისეთი სიტუაციებია, როდესაც დეველოპერულ კომპანიას არ შეუძლია მომხმარებლის მოთხოვნების დაკმაყოფილება. ოპერაციული რისკი წარმოიშობა მაშინ, როდესაც პროექტის გუნდის წევრები სამუშაოს არ ასრულებენ მომხმარებლის სურვილის შესაბამისად და არ აქვთ მომხმარებელთან ახლო კავშირი.

რისკები შეიძლება იყოს მისაღები ან მიუღებელი. მიუღებელია რისკები, რომლებსაც შეიძლება მოჰყვეს ნეგატიური შედეგები. რისკებს შესაძლოა ჰქონდეთ ზემოქმედების მოკლე ან გრძელი ვადა. მოკლევადიანი რისკების გავლენის დანახვა მაშინვე შეიძლება. ასეთია, მაგალითად, მოთხოვნის ცვლილება. გრძელვადიანი რისკების შედეგები კი მომავალში ხდება თვალსაჩინო. მაგალითად, მაშინ, როდესაც ხდება ახალი პროდუქტის გამოშვება სათანადო შემოწმების გარეშე.

რისკები შეიძლება იყოს როგორც მართვადი, ისე უმართავი. მართვადი რისკების უვნებელყოფა შესაძლებელია პროექტში განსაზღვრული ცვლილებების შეტანით. უმართავი რისკების თავიდან აცილება ფაქტობრივად შეუძლებელია. ასეთია, მაგალითად, პროექტისთვის მნიშვნელოვანი კადრის წასვლა.

სამშენებლო ინდუსტრიისთვის ყველაზე აქტუალურია:

➤ ტექნიკური რისკები: არაადეკვატური დასკვნები მიწის შესახებ, სადაც უნდა მოხდეს ახალი დეველოპერული პროექტის მშენებლობა; ცუდი დიზაინი; სტანდარტებთან შეუსაბამობა; მასალების ხელმისაწვდომობის ნაკლებობა.

• ლოჯისტიკური რისკები: სატრანსპორტო საშუალებების ნაკლებობა; სამშენებლო აღჭურვილობის, მანქანა-დანადგარების მნიშვნელოვანი ნაწილების ნაკლებობა (სამუშაო ძალა, საწვავი).

• მენეჯმენტთან დაკავშირებული რისკები: რესურსების უეფექტო განაწილება; ურთიერთობების პრობლემა.

• გარემომცველი სამყაროს რისკები: ამინდსა და სეზონზე დამოკიდებულება; სტიქიური უბედურებები.

• მარკეტინგული რისკები: ბაზარზე ახალი მოთამაშის შემოსვლის საშიშროება; არასათანადო რეკლამირება; მომხმარებლის სასურველი სეგმენტისთვის ინფორმაციის მიუწვდომლობა.

• ფინანსური რისკები: ადგილობრივი ვალუტის რყევადობა უცხოურთან მიმართებით; გადახდის შეფერხება; ინფლაცია; ადგილობრივი გადასახადები; ფონდების რეპატრიაცია;

• სოციოპოლიტიკური რისკები: პერსონალი, რომელიც იძულებით მუშაობს პროექტზე, რადგან სხვა გზა არ აქვს; ყიდვისა და იმპორტის შეზღუდვები და პროცედურები; აღჭურვილობისა და მანქანა-დანადგარების განლაგების სირთულე; სახელმწიფოს მხრივ მოთხოვნა, გამოყენებულ იქნეს მხოლოდ ადგილობრივი ფირმების პროდუქტი და მომსახურება.

• **რესურსების რისკები.** სამშენებლო ინდუსტრიაში საერთო რესურსების რისკები გულისხმობს: ცვლილებებს პროექტის მასშტაბებსა და მოთხოვნებში; დიზაინის შეცდომებსა და დაუდევრობებს; არაადეკვატურად განსაზღვრულ როლებსა და

პასუხისმგებლობებს; პერსონალის არასაკმარის პროფესიონალიზმს; პროექტის მონაწილე მხარეებს შორის გაურკვეველ და ბუნდოვან ურთიერთობებს; ახალ ტექნოლოგიებს; ადგილობრივ პირობებთან მიუხეველობას.

რისკ-მენეჯმენტს აქვს ბევრი უპირატესობა: ზრდის მიზნების მიღწევის შესაძლებლობებს; აქციონერები უფრო იმედიანად არიან განწყობილნი კომპანიისა და პროექტის მიმართ; უზრუნველყოფს კაპიტალის ხარჯების შემცირებას; ნაკლებია გაურკვეველობა; ფასეულობის შექმნა.

რისკ-მენეჯმენტსაც აქვს უარყოფითი მხარეები, რომლებიც შეიძლება ნეგატიურად აისახოს პროექტების შესრულებაზე. შესაძლოა, რისკები არასწორად იქნეს შეფასებული და ძვირფასი დრო გაიფლანგოს. თუ რისკების შეფასებაზე მეტისმეტად ბევრი დრო და რესურსი დაიხარჯა, რისკების შეფასება კომპანიისთვის აღარ იქნება ეფექტიანი, მხოლოდ ხარჯებს გაზრდის. ამასთანავე, შესაძლოა რისკების თავიდან აცილებისთვის გამოიყოს რესურსები და ხარჯები, რისკი კი დაბალი ხარისხისა იყოს, რაც აგრეთვე არაეფექტიანი გადაწყვეტილება იქნება. რისკ-მენეჯმენტი, ისევე როგორც ნებისმიერი სხვა ტიპის ცოდნა და გამოცდილება, ეფექტიანი და გამოსადეგი შეიძლება იყოს იმ შემთხვევაში, თუ ის გონებამახვილი და გამჭრიახი ადამიანების ხელთაა.

ჩვენ მიერ ჩატარებული კვლევა მიზნად ისახავს იმ რისკების იდენტიფიცირებას, რომლებიც ყველაზე მეტად აწუხებთ ქართული უძრავი ქონების ბაზარზე მოქმედ დეველოპერულ კომპანიებს. კვლევა საქართველოს დედაქალაქში მოქმედ კომპანიებს მოიცავს.

კვლევა ჩატარდა 2017 წლის მარტიდან მაისამდე პერიოდში. კითხვარი შედგებოდა სამი განყოფილებისგან. პირველი ეთმობოდა რესპონდენტების მიერ გამოთქმულ აზრს იმის თაობაზე, თუ რა ტიპის რისკფაქტორები არსებობს სამშენებლო სექტორში და რა სახის რისკების დადგომის ალბათობაა უფრო მაღალი სამშენებლო პროექტების მიმდინარეობისას. მეორე განყოფილებაში აღწერილი იყო, როგორ ახდენენ სამშენებლო კომპანიებში რისკების იდენტიფიცირებასა და შეფასებას, რა საპასუხო ქმედებებს ახორციელებენ. მესამე სექცია შეეხებოდა რესპონდენტების შესახებ საერთო ინფორმაციას, - ისეთს, როგორცაა ასაკი, სქესი, პოზიცია, განათლება და სამუშაო გამოცდილება.

კვლევისთვის საჭირო კითხვარი ელექტრონული ფოსტით პერსონალურად გადაეგზავნა 20 პირს, რომლებიც დასაქმებულნი არიან ტოპ და საშუალო მენეჯერის პოზიციაზე სამშენებლო კომპანიებში. გაგზავნილი 20 კითხვარიდან კვლევისთვის გამოსადეგი აღმოჩნდა მხოლოდ 18.

რესპონდენტების უმეტესობას ჰქონდა 15 წელზე მეტი ხნის გამოცდილება სამშენებლო დარგში. აქედან გამომდინარე, დავასკვნით, რომ რესპონდენტების უმეტესობას აქვს თავისი პოზიციის ადეკვატური ცოდნა და, შესაბამისად, რისკების იდენტიფიცირების უნარიც. ამრიგად, შეიძლება ჩაითვალოს, რომ მათგან მოპოვებული ინფორმაცია საიმედო და მნიშვნელოვანია დასახული მიზნების მისაღწევად.

გამოკითხვის შედეგად გამოიკვეთა ორი ტიპის რისკფაქტორები, რომლებიც ახასიათებს სამშენებლო პროექტებს: 1. შიდა რისკები, რომლებიც გამოწვეულია კლიენტების არასტაბილურობით, კონტრაქტორების მიერ კონტრაქტის პირობების დარღვევით; 2. საგარეო რისკები, რომლებიც მოიცავს რისკის ელემენტებს, მაგრამ რომელთა კონტროლის საშუალება დეველოპერულ კომპანიებს არ გააჩნიათ.

რესპონდენტთა პასუხების ანალიზის შედეგად გამოიკვეთა სამი მნიშვნელოვანი საგარეო რისკი. ესენია:

1. სამშენებლო რეგულირების სფეროს გამკაცრება;
2. ბუნებრივი კატაკლიზმები;
3. ინფლაცია.
4. მარკეტინგული რისკები.

სამშენებლო სფეროს რეგულირების გამკაცრების შემთხვევაში შესაძლოა მრავალი დეველოპერული კომპანია შეეჯახოს პრობლემებს, თუ ისინი ვერ დააკმაყოფილებენ მშენებლობის ხარისხს და არ უზრუნველყოფენ უსაფრთხოების მაღალ დონეს. სამშენებლო პროექტები გრძელვადიანია; მთავრობის ცვლასთან ერთად ჩნდება სამშენებლო რეგულაციების გამკაცრების საშიშროება. სამშენებლო სფეროს მკაცრი რეგულირება გულისხმობს მეტ დანახარჯს დეველოპერული კომპანიებისთვის, რამაც შესაძლოა ისინი ფინანსურ კატასტროფამდეც კი მიიყვანოს.

ბუნებრივი კატაკლიზმები საფრთხეს უქმნის არა მხოლოდ კონკრეტული დეველოპერული პროექტების განხორციელებას, არამედ კომპანიების იმიჯსაც. რეგულაციების არარსებობის გამო კომპანიები ხშირად არ ითვალისწინებენ უსაფრთხოების ზოგიერთ ნორმას და სამშენებლო პროექტებს არ გააჩნიათ,

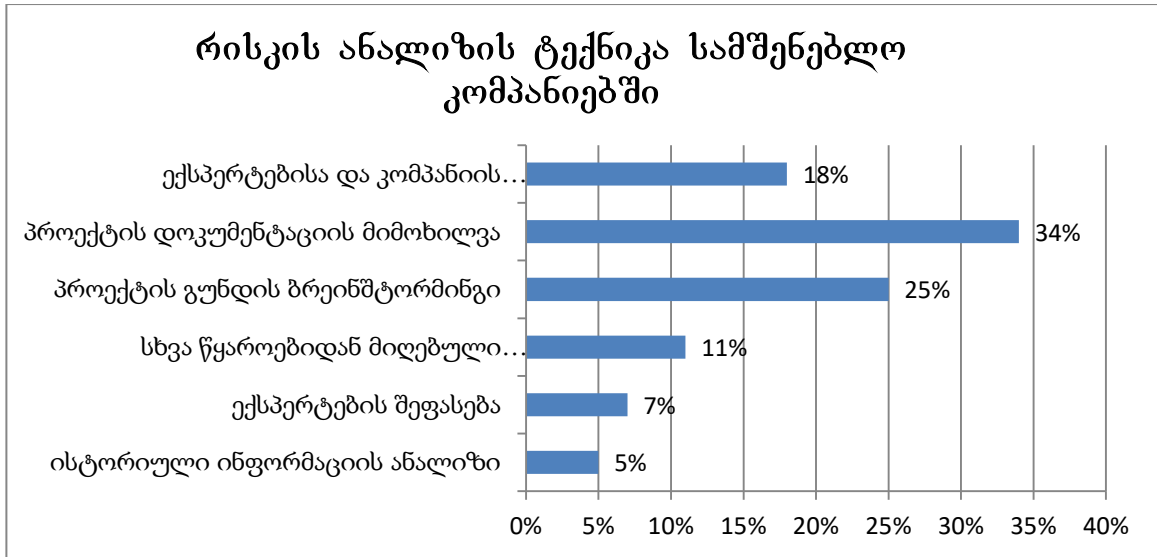
მაგალითად, ხანძარსაწინააღმდეგო კიბე და უსაფრთხოებისთვის საჭირო სხვა სისტემები.

ქვეყანაში არსებული მზარდი ინფლაციის ტრენდი წარმოადგენს რისკს არა მხოლოდ დეველოპერული, არამედ საქართველოში მოქმედი ნებისმიერი კომპანიისთვის. 2017 წლის ნოემბრისთვის ინფლაციის მაჩვენებელი იყო 6.7%, მაშინ როდესაც მიზნობრივი ინფლაცია 4%-ით განისაზღვრა. ინფლაციის მაღალი მაჩვენებელი მომხმარებლებსაც უშლის ხელს დეველოპერული კომპანიების პროდუქტის შექმნაში. მზარდი ინფლაციის პირობებში მომხმარებლები თავს იკავებენ ასეთი შენაძენისგან, ამჯობინებენ ფულის დაზოგვას, რათა პროდუქტი მას შემდეგ შეიძინონ, რაც ინფლაციის დონე დასტაბილურდება. აქედან გამომდინარე, მცირდება მოთხოვნა, რაც ამცირებს დეველოპერული კომპანიების შემოსავალს და უბიძგებს მათ პროდუქტის გაძვირებისკენ.

მარკეტინგული რისკი გულისხმობს იმას, რომ ინფორმაცია მომხმარებლის სასურველ სეგმენტამდე ვერ მივა. კომპანიის პროდუქტს არ ექნება ეფექტიანი რეკლამა, რომელიც მომხმარებელს მოიზიდავს. მარკეტინგული რისკი მოიცავს ბაზარზე ახალი მოთამაშის შემოსვლის რისკსაც, რაც დღეს საქართველოში საკმაოდ აქტუალურია, ვინაიდან მშენებლობის ნებართვის აღება ძნელი არ არის. საშუალო და პატარა კომპანიებს შეუძლიათ, დაუბრკოლებლად გახდნენ სამშენებლო ბაზრის მოთამაშეები.

გამოკითხულთა მხოლოდ 12%-ს აქვს გამოცდილება რისკმენეჯმენტის სფეროში. 35%-ს ასეთი გამოცდილება არ გააჩნია, ხოლო 50%-ს არასაკმარისი გამოცდილება აქვს. რესპონდენტების 97%-ს მიაჩნია, რომ რისკების მართვა სამშენებლო პროექტის ადრეულ ეტაპზევე უნდა მოხდეს.

კითხვაზე, რა ტექნიკას იყენებენ მენეჯერები რისკების შესაფასებლად, პასუხების ანალიზით გაირკვა, რომ ყველაზე ხშირად გამოყენებული მეთოდია კომპანიის დოკუმენტაციის კარგად გაცნობა, ფინანსური თუ ხარისხობრივი ანალიზი. ასევე მნიშვნელოვანი დატვირთვა აღმოაჩნდა პროექტის გუნდის მიერ ბრენსტორმინგის შედეგად მიღებულ რისკების ანალიზს.



დიაგრამა 2.24 - რისკის ანალიზის ტექნიკა, რომლებსაც პრაქტიკაში იყენებენ სამშენებლო კომპანიები

დეველოპერული კომპანიების ბედი დამოკიდებულია პროდუქციის იმ მოცულობის გამოშვებაზე, რომლის დროსაც ზარალი 0-ს უტოლდება. ეს ხდება მაშინ, როდესაც პროდუქციიდან ამონაგები ჰყოფნის მხოლოდ პროდუქციის წარმოება-რეალიზაციის ხარჯების დაფარვას. პროდუქციის ამ მოცულობის გამოშვებას თვითგამოსყიდვის პროგრამას უწოდებენ. დეველოპერული კომპანიების ფინანსურ მდგომარეობაზე გავლენას ახდენს პროდუქციის გამოშვება-რეალიზაციაზე გაწეული დანახარჯის სიდიდე. ეს დანახარჯი 2 კატეგორიად: ცვალებად და მუდმივ დანახარჯებად იყოფა. ცვალებადი ხარჯების სიდიდე პირდაპირაა დამოკიდებულია პროდუქციის მოცულობაზე, მუდმივი ხარჯებისა კი უკავშირდება არა პროდუქციის მოცულობას, არამედ საწარმოს მუშაობის ხანგრძლივობას. კომპანიების ფინანსურ მდგომარეობაზე, ბუნებრივია, გავლენას ახდენს ერთეული პროდუქციის ფასი.

პროდუქციის თვითგამოსყიდვის პროგრამით დეველოპერულ კომპანიებს შეუძლიათ მომავალი რისკების გაშუალებული შეაფასების გამოანგარიშება შემდეგი ფორმულით:

$$X=M/N$$

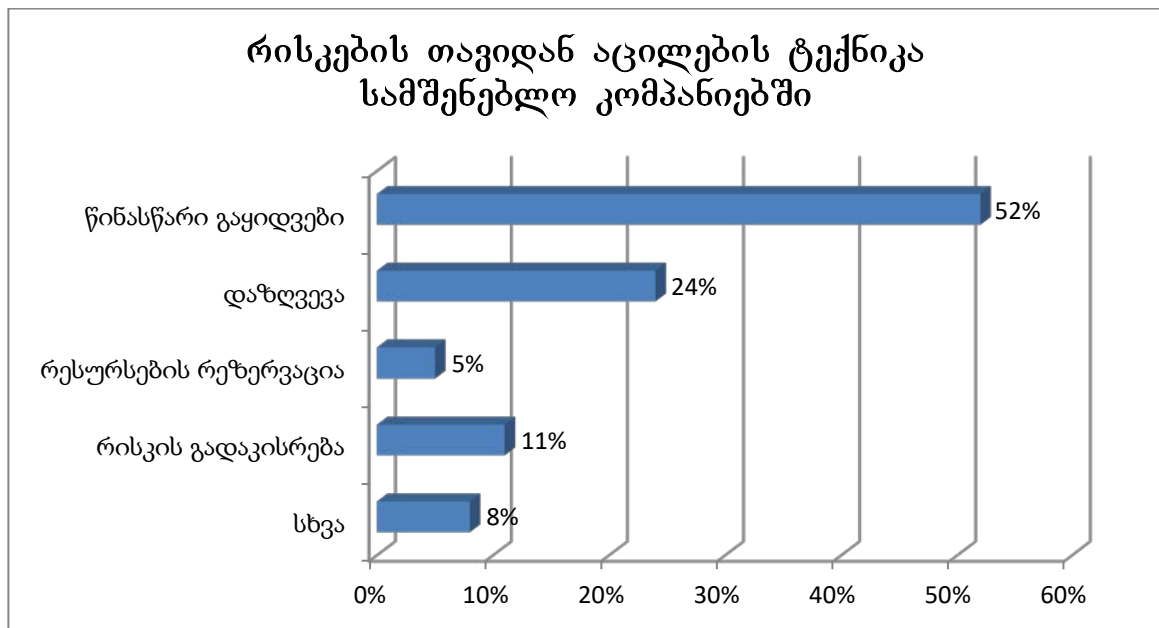
სადაც M არის საწარმოს სიმძლავრე, ხოლო N - პროდუქციის გამოშვების თვითგამოსყიდვის პროგრამა. თუ $X \geq 3.0$ მაშინ ბიზნესი საიმედოა, თუ $X < 3.0$ - ნაკლებსაიმედო.

პროდუქციის გამოშვების თვითგამოსყიდვის პროგრამა გამოიანგარიშება შემდეგნაირად:

$$N = \frac{L}{Z-A}$$

სადაც L არის მუდმივი ხარჯები, Z - პროდუქციის ერთეულის ფასი, A - ერთეულ პროდუქციაზე ცვალებადი დანახარჯი.

რისკის პასუხად კომპანიები ყველაზე ხშირად ცდილობენ, ჰქონდეთ რაიმე სახის გარანტია, მოახდინონ წინასწარი გაყიდვა და ა.შ. ზოგიერთი კომპანია ახდენს რესურსების რეზერვაციას, ახდევს რისკებს ან ეწევა მათ გადაკისრებას.



დიაგრამა 2.25 - რისკების თავიდან აცილების ტექნიკა სამშენებლო კომპანიებში

რესპონდენტების გამოკითხვის შედეგად გამოიკვეთა სამი ყველაზე მნიშვნელოვანი შიდა რისკი. ესენია:

1. სამშენებლო რისკები;
2. დიზაინის რისკები;
3. პროექტის მენეჯმენტის რისკები.

პრიორიტეტულობის მიხედვით რისკების დაჯგუფება ხდება სამშენებლო პროექტის დაგეგმვის ეტაპზე. აუცილებელია საფრთხეების და იმ მოსალოდნელი შედეგების განსაზღვრა, რომლებიც შეიძლება დადგეს რისკის ფაქტორის ზემოქმედების შემთხვევაში.

სამშენებლო რისკები საკმაოდ კომპლექსური და მრავალფეროვანია. ისინი ძირითადად უკავშირდება სამუშაო მასალების მიწოდებას, პროფესიონალთა დასაქმებას და ა.შ. დიზაინის რისკებს მიეკუთვნება სამშენებლო პროდუქტის საბოლოო სახე, ვინაიდან მომხმარებლები ხშირად ხელმძღვანელობენ იმით, თუ როგორი დიზაინის სამშენებლო პროდუქტს სთავაზობს მათ კომპანია. საქართველოში ხშირად შენდება ერთფეროვანი, თითქმის უსახური შენობები, რომლებიც მცირედით განსხვავდება ერთმანეთისგან. განსხვავებული და ორიგინალური დიზაინი მოითხოვს დამატებით ხარჯებს და ასევე რისკია, ვინაიდან გამორჩეული და თამამი დიზაინიც შეიძლება იქცეს კლიენტის მიერ სამშენებლო პროდუქტის დაწუნების მიზეზად.

პროექტის მენეჯმენტის რისკები მშენებლობის ვადებთან დაკავშირებულ რისკებს. როდესაც კომპანია ასახელებს მშენებლობის დასრულების თარიღს და მშენებლობა სრულდება გაცილებით გვიან, ეს ცუდი მესიჯია მომხმარებლებისთვის. პროექტის მენეჯმენტის რისკებს ასევე მიეკუთვნება პროფესიონალი პერსონალის შერჩევა, რომლებიც შეძლებენ მომწოდებლებთან, ქვეკონტრაქტორ კომპანიებთან, ბანკებთან, სამთავრობო სტრუქტურებთან, მომხმარებლებთან შესაბამის ვადებში და შესაბამისი ფორმით ურთიერთობას.

მშენებლობა არის ინდუსტრია, რომელიც როგორც განვითარებულ, ისე განვითარებად ქვეყნებში წარმოადგენს ეკონომიკის მნიშვნელოვან სექტორს. ის აერთიანებს დაგეგმარების, დიზაინის, მშენებლობის და სხვა პროცესებს. მშენებლობა, საჯარო თუ კერძო სექტორში, განხორციელებული რეზიდენტების თუ არარეზიდენტების მიერ, წარმოადგენს ინდუსტრიას, რომელსაც დიდი წვლილი შეაქვს ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებაში. მშენებლობის პროცესი და სამშენებლო დეველოპერული კომპანიები დგანან სხვადასხვა სახის რისკების წინაშე, რომელთა იდენტიფიცირება და გადაწყვეტილების მიღება მათ თავიდან ასაცილებლად სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია კომპანიის მომავალი ფუნქციონირებისთვის.

თავი III. დეველოპერული კომპანიების ეფექტიანობის შეფასება

3.1 EFQM მოდელი და მისი გამოყენება პრაქტიკაში

ეფექტიანობის შეფასება სამშენებლო ბიზნესისთვის გულისხმობს სამშენებლო აქტივობათა შედეგად მიღებული შემოსავლებისა და გასავლების სისტემატურ შეფასებას⁷⁸. ეფექტიანობის შეფასება სამშენებლო ბიზნესისთვის განვითარების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია. ეფექტიანობის შეფასების პროცესი მოიცავს ინფორმაციის შეგროვების, დაჯგუფებისა და წარმოდგენის პროცედურებს სხვადასხვა მენეჯერული მიზნისთვის, რომლებიც საბოლოოდ უნდა გაკონტროლდეს, რათა ორგანიზაციის ეფექტიანობა გაიზარდოს.

ამგვარად, ეფექტიანობა და მისი შეფასება გულისხმობს მონაცემების შეგროვებასა და გადამუშავებას იმ დონემდე, რომ ის სასარგებლო და გამოსადეგი გახდეს მენეჯერებისთვის ორგანიზაციის ეფექტიანობის გასაზრდელად⁷⁹.

ეფექტიანობის შეფასება არის პროცესი, რომელიც უზრუნველყოფს, რომ ორგანიზაციამ დასახული სტრატეგიით მიაღწიოს დასახულ მიზნებს. ეფექტიანობის შეფასება მთავარი ფაქტორია კომპანიის სტრატეგიის იმპლემენტაციისთვის⁸⁰. სხვადასხვა ავტორი ეფექტიანობის შეფასებას განსაზღვრავს როგორც ტექნიკას, რომელიც საშუალებას გვაძლევს შევაფასოთ, რამდენად ეფექტიანად იყენებს რესურსებს კომპანია. დაინტერესებულ მხარეებს მისი საშუალებით შეუძლიათ გააანალიზონ, სახელდობრ რა გზით შეიძლება მიიღოს კომპანიამ დადებითი შედეგი⁸¹.

ეფექტიანობის შეფასება მოიცავს მრავალ ასპექტს - როგორც ფინანსურს, ასევე არაფინანსურსაც - და მოითხოვს როგორც შიდა, ასევე გარე ფაქტორების

⁷⁸ Mbugua, L.M., Harris, P., Holt, G.D and Olomolaiye, P.O (1999) A framework For Determining Critical Success Factors Influencing Construction Business Performance. In: Hughes, W. (ed) Proceedings. 15th Annual ARCOM Conference. September 5-7, Reading: ARCOM. 1, 255-264.

⁷⁹ Elg, M. and Kollberg, B. (2009) Alternative Arguments And Directions For Studying Performance Measurement. Total Quality Management and Business Excellence. Vol.20 (4), pp. 409-421

⁸⁰ Anderson, K. and McAdam, R. (2004) A Critique of Benchmarking and Performance Measurement (Lead or Lag?). Benchmarking: An International Journal. Vol. 11 (5), pp. 465-483.

⁸¹ Hampson, V.M and Best, J.P. (2005) A Framework for Assessing the Effectiveness of Performance Measurement Practices. Proceedings. The 3rd Conference on Performance Measurement and Management Control. The European Institute for Advanced Studies in Management. Nice, France.

შეფასებას⁸². ეფექტიანობის შეფასება კომპანიას აძლევს შესაძლებლობას, განსაზღვროს საკუთარი მომავალი და მოახდინოს ფინანსური მდგომარეობის პროგნოზირება.

ეფექტიანობის შეფასების არსებული განსაზღვრებებიდან გამომდინარე, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ეფექტიანობის შესაფასებლად აუცილებელია მენეჯმენტის ყველა ასპექტის შეფასება, - ისეთებისა, როგორებიც არის ლიდერობა, დაგეგმვა, ადამიანური რესურსები, ფინანსები და ა.შ. აღნიშნული ასპექტების შეფასების შემდეგ მარტივდება ეფექტიანი სტრატეგიის შემუშავება, რომელიც საშუალებას მისცემს კომპანიებს, მიაღწიონ დასახულ მიზნებს.

ეფექტიანობის შეფასება კომპანიებისთვის აუცილებელი გახდა, რადგან დიდი კომპანიების უმეტესობამ უკვე გააცნობიერა ეფექტიანობის მნიშვნელობა. მენეჯმენტი მიხვდა, რომ ეფექტიანობის შეფასება მათ ეხმარება, გააცნობიერონ თავიანთი ბიზნესის პოტენციალი და დასახონ მდგრადი განვითარების გზები⁸³. თანამედროვე მსოფლიოში სწრაფად იცვლება სამუშაო გარემო, იზრდება კონკურენცია, იცვლება საშინაო და საერთაშორისო მოთხოვნები ხარისხის მიმართ, ორგანიზაციული როლები. ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარებამ და ინფორმაციის სწრაფი გავრცელების შესაძლებლობამ უბიძგა კომპანიებს, ასწიონ ხარისხი და უფრო აქტიურად იმუშაონ თავიანთი ბიზნესის ეფექტიანობის ზრდაზე.

ეფექტიანობის შეფასება ეხმარება მენეჯერებს, იმოძრაონ სწორი მიმართულებით და გარემოებათა მოთხოვნისამებრ შეცვალონ თავიანთი ბიზნესის გეგმები და კომპანიის მიზნები. ეფექტიანობის შეფასება ზრდის მომხმარებლის კმაყოფილებას და ამადლებს ორგანიზაციის რეპუტაციას⁸⁴, ზრდის ბიზნესის პროდუქტიულობას და კომპანიას აძლევს შესაძლებლობას, ჰქონდეს უკეთესი მომავალი. ეფექტიანობის შეფასება ასევე შეგვიძლია განვიხილოთ როგორც კომპანიების მენეჯმენტის განვითარებისა და კონტროლის სისტემა⁸⁵.

⁸² Bourne, M., Kennerley, M. and Franco-Santos, M. (2005) Managing Through Measures: A Study Of Impact On Performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol.16 (4), pp. 373-395

⁸³ Neely, A. (1999) The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?. *International Journal of Operations and Production Management*. Vol.19 (2), pp. 205-228.

⁸⁴ Kulatunga, U., Amaratunga, D. and Haigh, R. (2007) Performance Measurement in the Construction Research and Development. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol.56 (8), pp. 673-688

⁸⁵ Bititci, U.S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Turner, T. and Garengo, P. (2004) The Interplay Between Performance Measurement, Organizational Culture and Management Styles. *Measuring Business Excellence*. Vol. 8 (3), pp. 28-41.

სამშენებლო ბიზნესში ეფექტიანობის შეფასებას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს. ეფექტიანობის ამაღლება ეხმარება ამ ინდუსტრიის წარმომადგენლებს, გააუმჯობესონ ბიზნესპროცესები, პროდუქტის ხარისხი და კომპანია გრძელვადიანი სტაბილური განვითარებისკენ წაიყვანონ⁸⁶.

კომპანიები, რომლებიც სამშენებლო ინდუსტრიაში მოღვაწეობენ და აქვთ ეფექტიანობის შეფასების სისტემები, მათი საშუალებით ახორციელებენ თავიანთი საქმიანობის მონიტორინგსა და კონტროლს. ეფექტიანობის შეფასება სამშენებლო ბიზნესში უფრო და უფრო მნიშვნელოვანი ხდება სამი მიზეზის გამო:

1. ბიზნესის სხვადასხვა დარგში სულ უფრო დიდი დოზით გამოიყენება ეფექტიანობის შეფასების სისტემა, რაც სამშენებლო სექტორშიც უბიძგებს მენეჯმენტს, დაინტერესდეს აღნიშნულით.

2. ეფექტიანობის შეფასების შედეგად შესაძლებელი ხდება სამშენებლო პროექტების საჭიროებათა ზუსტად განსაზღვრა, რაც ზოგადად მენეჯმენტის ფინანსებსა და ენერჯიას.

3. თანამედროვე გამოწვევები სამშენებლო ინდუსტრიას აიძულებს, არსებული ხარჯებით გაზარდოს ხარისხი, რაც ძალიან ძნელია და განუწყვეტელ მუშაობას მოითხოვს. ეფექტიანობის შეფასების საშუალებით შესაძლებელია იმის განსაზღვრა, სახელდობრ რომელ კომპონენტშია კომპანიის სისუსტე და შესაძლებლობას აძლევს მას, დაუყოვნებლივ იმოქმედოს⁸⁷.

გლობალურ ბაზრებზე გასასვლელად და თავის დასამკვიდრებლად სამშენებლო კომპანიებისთვის აუცილებელია ეფექტიანობის შეფასება. მას მიმართავენ მაშინაც, როდესაც კომპანიებს აქვთ გეგმები, სურთ, დაისახონ შესაბამისი მიზნები და მიაღწიონ მათ. ეფექტიანობის შეფასების ფარგლებში ორგანიზაციები ახდენენ ბაზარზე თავიანთი მდგომარეობის იდენტიფიცირებას. ისინი აფასებენ როგორც ფინანსურ, ასევე არაფინანსურ მხარეს⁸⁸.

⁸⁶ Robinson, H.S, Carillo, P.M, Anumba, C.J and Al-Ghassani, A.M. (2005) Review and Implementation of Performance Management Models in Construction Engineering Organizations. Construction Innovation. Vol. 5 (4), pp. 203

⁸⁷ Lin, G. and Shen, Q. (2007) Measuring The Performance of Value Management Studies In Construction. Journal of Management in Engineering. Vol. 23 (1), pp. 2-9.

⁸⁸ Hoque, Z. (2004) A Contingency Model of The Association Between Strategy, Environmental Uncertainty And Performance Measurement: Impact On Organisational Performance. International Business Review. Vol.13, pp. 485-502.

ეფექტიანობის შეფასება ეხმარება ორგანიზაციებს, კონკრეტულ პრობლემასთან შეჯახებისას ისე მოახდინონ რეაგირება, რომ კომპანიამ რაც შეიძლება ნაკლები ზარალი ნახოს.

არსებობს წარმატების რვა ფაქტორი, რომლებიც საჭიროა ეფექტიანობის შესაფასებლად. ესენია:

1. **პროდუქტიულობა** – ის მოიცავს ფასეულობათა ჯაჭვს პროდუქციის წარმოების დაწყებიდან მენეჯმენტის ჩათვლით;
2. **ხარისხი** – ის ხაზს უსვამს, რა ტიპისა და ხარისხის მასალები, ატჯურვილობა და წარმოების მეთოდებია გამოყენებული პროდუქციის საწარმოებლად.
3. **ადამიანური რესურსები** – რა ტიპის უნარები, ცოდნა და განათლება აქვთ ორგანიზაციაში დასაქმებულ ადამიანებს;
4. **ცოდნა** – რა გამოცდილება და პრაქტიკა აქვს აღნიშნულ კომპანიას, როგორია მისი გამოცდილება სამშენებლო ბიზნესში;
5. **ინოვაციები** – იყენებს თუ არა კომპანია კრეატიულ მეთოდებსა და თანამედროვე ინოვაციურ ტექნოლოგიებს;
6. **გარემოზე ზემოქმედების დონე** – აბინძურებს თუ არა კომპანია გარემოს, ცდილობს თუ არა, მინიმუმამდე დაიყვანოს გარემოზე მავნე ზემოქმედება;
7. **ინდუსტრიის მდგრადობა** – ის აჩენს ახალ შესაძლებლობებს როგორც საშინაო, ისე საგარეო ბაზარზე ამ ინდუსტრიაში მოღვაწე კომპანიებისთვის;
8. **პროფესიონალიზმი** - ხაზს უსვამს, რა დონის პროფესიონალები არიან დასაქმებულნი აღნიშნულ კომპანიაში, რათა ამალდდეს კომპანიის იმიჯი⁸⁹.

სამშენებლო კომპანიების ეფექტიანობის შეფასებაზე საუბრის დროს უნდა აღნიშნოთ, რომ არსებობს შეფასების ორი გზა. პირველი - ეს არის სამშენებლო პროექტების ეფექტიანობის შეფასება, მეორე - ყოველდღიური აქტივობებისა და

⁸⁹ Chan, T.K. (2009) Measuring Performance of The Malaysian Construction Industry. Construction Management and Economics. Vol.27 (12), pp. 1231-1244.

სამშენებლო საქმიანობის შეფასება⁹⁰. როდესაც ვაფასებთ სამშენებლო პროექტის წარმატებას ან წარუმატებლობას, აუცილებელია შევაფასოთ ეფექტიანობის ყველა ასპექტი - კლიენტის კმაყოფილება, პროდუქტის ფასი, სამშენებლო პროექტის შესრულების დრო და ხარისხი. სამშენებლო პროექტის ეფექტიანობის მთავარი ასპექტებია:

- სამშენებლო პროექტის ღირებულება;
- სამშენებლო პროექტის შესასრულებლად დახარჯული დრო;
- ხარისხი (ხარისხის რა მახასიათებლებით გამოირჩევა აღნიშნული პროექტი)⁹¹.

ჩამოთვლილი ასპექტები ძალიან მნიშვნელოვანია, თუმცა სამშენებლო ბიზნესში ეფექტიანობის შეფასების დროს ასევე დიდი ყურადღება ეთმობა დაქირავებულთა ჯანმრთელობასა და უსაფრთხოებას, სამშენებლო პროექტის ფუნქციურ მხარეს და მომხმარებლის კმაყოფილებას⁹². ასევე მნიშვნელოვან ინდიკატორებს წარმოადგენს სამშენებლო პროექტის შემსრულებელი გუნდი, მისი წევრების განათლების დონე, კულტურული საკითხები, ინტეგრირებულობა და სხვა ასპექტები, რომლებიც განსაზღვრულ როლს ასრულებს პროექტის წარმატებაში, თუმცა გადამწყვეტი არ არის.

სხვა ბიზნესების მსგავსად, სამშენებლო ბიზნესში ეფექტიანობის შეფასებისთვის საჭიროა როგორც ფინანსური, ისე არაფინანსური ასპექტების გათვალისწინება. ფინანსური ასპექტებიდან ყველაზე მნიშვნელოვანია მოგების, ინვესტიციების უკუგებისა და ბიუჯეტის ეფექტიანობის შეფასება⁹³.

სამშენებლო ინდუსტრიის ინსტიტუტმა დიდ ბრიტანეთში გამოაქვეყნა სამშენებლო კომპანიების ეფექტიანობის შეფასების ათი ძირითადი პარამეტრი. ისინი მოიცავს პროექტის შეფასების შვიდ ინდიკატორს და სამ პარამეტრს, რომლებიც უშუალოდ ორგანიზაციას ეხება.

⁹⁰ Wegelius-Lehtonen, T. (2001) Performance Measurement In Construction Logistics. International Journal of Production Economics. Vol.69, pp. 107-116.

⁹¹ Kagioglou, M., Cooper, R. and Aouad, G. (2001) Performance Measurement in Construction: A Conceptual Framework. Construction Management and Economic. Vol.19, pp. 85-95.

⁹² Ali, A.S. and Rahmat, I. (2010) The Performance Measurement of Construction Projects Managed by ISO-Certified Contractors In Malaysia. Journal of Retail and Leisure Property. Vol. 9 (1), pp. 25-35.

⁹³ Yu, I., Kim, K., Jung, Y. and Chin, S. (2007) Comparable Performance Measurement System for Construction Companies. Journal of Management in Engineering. Vol.23 (3), pp. 131-139.

პროექტის შეფასების შიდა ინდიკატორია:

- მშენებლობის ღირებულება;
- მშენებლობაზე დახარჯული დრო;
- მოგების მაჩვენებელი (დიზაინი და მშენებლობა);
- დროის მოგების მაჩვენებელი (დიზაინი და მშენებლობა);
- დეფექტები;
- კლიენტის კმაყოფილების დონე;
- მომსახურება.

სამი ორგანიზაციული პარამეტრია:

- უსაფრთხოება;
- მოგება;
- პროდუქტიულობა⁹⁴.

არსებობს რამდენიმე მოდელი და ტექნიკა, რომლებიც გამოიყენება სამშენებლო კომპანიების ეფექტიანობის შესაფასებლად. მოდელს, რომელსაც ეფექტიანობის შესაფასებლად გამოიყენებენ, უნდა ჰქონდეს შემდეგი ინსტრუმენტები და აკმაყოფილებდეს შემდეგ პირობებს:

- მოდელი და ტექნიკა, რომელსაც შეარჩევენ კომპანიის ეფექტიანობის შესაფასებლად, აუცილებლად უნდა მოიცავდეს კომპანიის საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტს. შეფასება უნდა მოხდეს როგორც ფინანსური, ასევე არაფინანსური კუთხით.
- მოდელში უნდა მოხდეს კომპანიის შიდა და გარე მდგომარეობის ჩამოყალიბება და ანალიზი.
- მოდელი დაკავშირებული უნდა იყოს ღირებულებათა ჯაჭვთან⁹⁵.

⁹⁴ Takim, R., Akintoye, A. and Kelly, J. (2003) "Performance Measurement Systems In Construction". Proceedings. The 19th Annual ARCOM Conference, 3-5 September 2003, SOAS, University of Brighton, UK.

ქვემოთ აღწერილია რამდენიმე მოდელი, რომელთა საშუალებითაც თანამედროვე მსოფლიოში წამყვანი სამშენებლო კომპანიები აფასებენ საკუთარ ეფექტიანობას:

Malcolm Baldrige-ის ხარისხის ნაციონალური ჯილდო (MBNQA).

აღნიშნული მოდელი წარმოადგენს ხარისხის ნაციონალურ ჯილდოს ამერიკის შეერთებულ შტატებში. ეს მოდელი შემუშავდა 1997 წელს⁹⁶. ის სტიმულს აძლევს დასავლეთის ორგანიზაციებს, აამაღლონ თავიანთი ხარისხი და მიაღწიონ უფრო მაღალ სტანდარტებსა და დონეს. აღნიშნული მოდელი შეიქმნა, რათა კონკურენცია გაეწია იაპონიისთვის. იაპონიაში დღემდე აქტუალურია დემინგის ხარისხის ჯილდო, რომელიც ემსახურება ხარისხის რაც შეიძლება მაღალ დონემდე აყვანასა და შენარჩუნებას. ამ მოდელსაც თითქმის იგივე პრინციპები აქვს, რაც EFQM ეფექტიანობის გაუმჯობესების მოდელს. აღნიშნული მოდელი ასევე გამოიყენება კომპანიების მიერ საკუთარი ეფექტიანობის შესაფასებლად. შეფასების ტექნიკა მოიცავს განსხვავებულ ასპექტებს, რომელთაგან ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესია ხარისხის მენეჯმენტი. აღნიშნული მოდელი ეფუძნება შვიდ მთავარ კრიტერიუმს. ესენია:

- ლიდერობა;
- სტრატეგიული დაგეგმვა;
- მომხმარებელსა და ბაზარზე ფოკუსირება;
- ინფორმაცია და ანალიზი;
- ადამიანურ რესურსებზე ფოკუსირება;
- პროცესების მენეჯმენტი;
- ბიზნესის შედეგები⁹⁷.

ეფექტიანობის პირამიდა

ეს არის ტექნიკა, რომელიც დაკავშირებულია ბიზნესის ეფექტიანობის შეფასებასთან ბიზნესპროცესების იერარქიის მიხედვით. აღნიშნული ტექნიკა გამოიყენება იმის აღსაწერად, როგორ არის დაკავშირებული იერარქიულად

⁹⁵ Toni, A. and Tonchia, S. (2001) Performance Measurement Systems – Models, Characteristics and Measures. International Journal of Operations and Production Management. Vol. 21(1/2), pp. 46 - 70.
⁹⁶ Hellsten, U. and Klefsjo, B. (2000) TQM As A Management System Consisting of Values, Techniques And Tools. The TQM Magazine, Vol.12 (4), pp. 238-244.
⁹⁷ Lee, P-M. and Quazi, H.A. (2001) A Methodology For Developing A Self-Assessment Tool To Measure Quality Performance In Organizations. International Journal of Quality And Reliability Management, Vol.18 (2), pp. 118-141.

ბიზნესპროცესები ერთმანეთთან⁹⁸. ამ ტექნიკის საშუალებით შესაძლებელია ორგანიზაციის სხვადასხვა დონის ეფექტიანობის შეფასება. ეფექტიანობის პირამიდა საშუალებას იძლევა განისაზღვროს, როგორ უნდა მოხდეს ორგანიზაციის სტრატეგიის განხორციელება ორგანიზაციის სხვადასხვა დონეზე, ზემოდან ქვემოთ. აღნიშნული ტექნიკა პრიორიტეტს ანიჭებს მომხმარებლის კმაყოფილებას⁹⁹. ეფექტიანობის პირამიდას იყენებენ კორპორაციების, სტრატეგიული ბიზნესერთეულებისა და დეპარტამენტების, ორგანიზაციის სამუშაო ცენტრების ეფექტიანობის შესაფასებლად. ეფექტიანობის პირამიდისთვის შეფასების პარამეტრებს წარმოადგენს მომხმარებლის კმაყოფილება, ხარისხი, მომსახურება, დრო და ხარჯები¹⁰⁰.

Sink და Tuttle მოდელი

ეს არის ეფექტიანობის შეფასების კლასიკური მოდელი, რომელიც გამოხატავს, რომ ორგანიზაციის ეფექტიანობა კომპლექსური და ურთიერთდაკავშირებულია. ის მოიცავს შვიდ კრიტერიუმს:

- ეფექტიანობა, რომელიც ნიშნავს: “გააკეთე ის, რაც საჭიროა, შესაფერის დროს, შესაფერისი ხარისხით”. პრაქტიკაში ეფექტიანობა აღქმულია როგორც რეალური გასავლის შეფარდება მოსალოდნელთან;
- ეფექტიანობა, რომელიც ნიშნავს “მოიქეცი შესაბამისად”. ის განისაზღვრება როგორც რესურსების შედეგად წარმოებული საქონლის შეფარდება არსებული რესურსებით წარმოებულ მოსალოდნელ საქონელთან;
- ხარისხი და მისი შეფასება;
- პროდუქტიულობა, რომელიც, ტრადიციული გაგებით, განისაზღვრება როგორც თანაფარდობა შემოსავალსა და გასავალს შორის;

⁹⁸ Anderson, K. and McAdam, R. (2004) *A Critique of Benchmarking and Performance Measurement (Lead or Lag?)*. *Benchmarking: An International Journal*. Vol. 11 (5), pp. 465-483.

⁹⁹ Bititci, U.S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Turner, T. and Garengo, P. (2004) *The Interplay Between Performance Measurement, Organizational Culture and Management Styles*. *Measuring Business Excellence*. Vol. 8 (3), pp. 28-41

¹⁰⁰ Tangen, S. (2005) *Insights From Practise Analysing the Requirements of Performance Measurement Systems*. *Measuring Business Excellence*. Vol.9 (4), pp. 46-54.

- სამუშაო გარემოს ხარისხი, რომელიც არსებითია სამუშაოს მაღალი მოტივაციით, უმაღლეს დონეზე შესრულებისთვის დაქირავებულის მიერ;
- ინოვაციები, რაც მდგრადი განვითარების გადამწყვეტი ფაქტორია;
- მოგებიანობა და ბიუჯეტის მდგრადობა, რომელიც ხელს უწყობს ნებისმიერ ორგანიზაციას თავისი ბიზნესის დივერსიფიკაციასა და ახალი ბიზნესის წამოწყებაში.

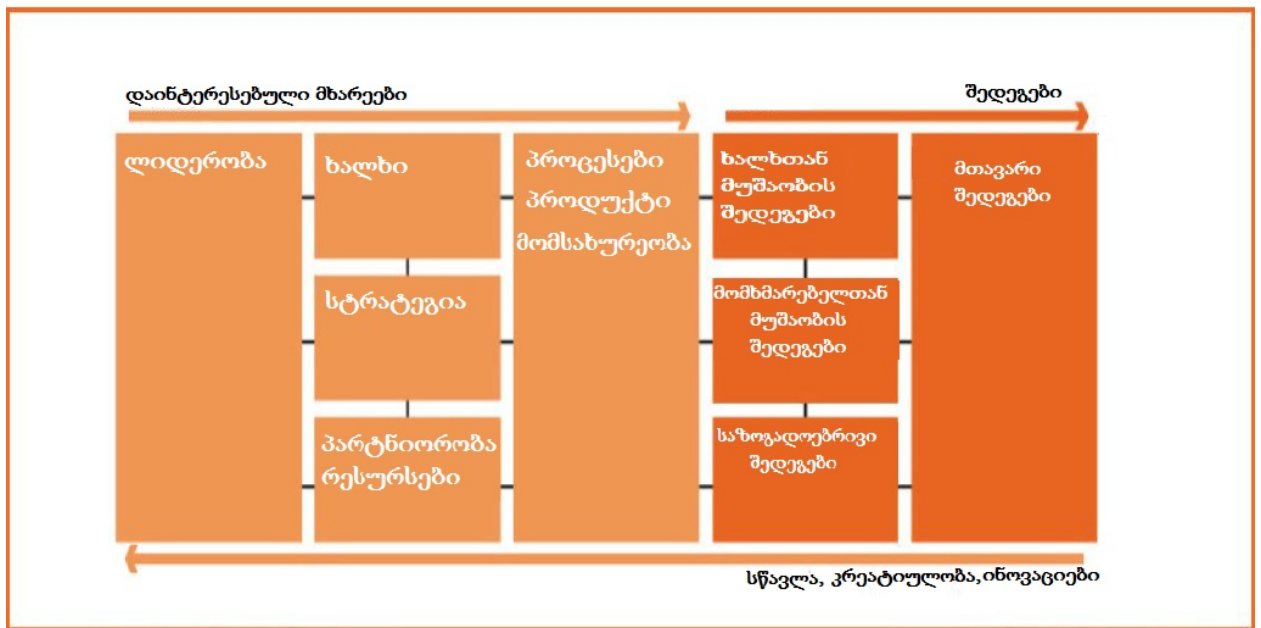
სხვადასხვა ავტორის აზრით, მართალია, აღწერილი მოდელი კარგი საშუალებაა ეფექტიანობის შესაფასებლად, მაგრამ მას აქვს განსაზღვრული ხარვეზები. მაგალითად, ის არ ითვალისწინებს მოქნილობას; აღნიშნულ მოდელში არ არის გათვალისწინებული მომხმარებლის პერსპექტივა.

EFQM (European Foundation for Quality Management)-ის ეფექტიანობის გაუმჯობესების მოდელი

EFQM ეფექტიანობის გაუმჯობესების მოდელი არის ხარისხის ნაციონალური ჯილდო იმ ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც პრაქტიკულად აღწევენ გაუმჯობესებას ხარისხის მენეჯმენტში. მოდელი შეიქმნა ორგანიზაციათა გამოცდილების საფუძველზე ევროპის მასშტაბით. ის ფუნქციონირებს 1991 წლიდან. ევროპაში სამშენებლო ინდუსტრიაში მოღვაწე ათასობით კომპანია იყენებს მას საკუთარი ეფექტიანობის შესაფასებლად.

აღნიშნული მოდელი წარმოადგენს ხარისხის მენეჯმენტის ნაწილს. ხარისხის მენეჯმენტი (Total Quality Management) მენეჯმენტის მიმართულებაა, რომლის მიხედვითაც ორგანიზაციისთვის მთავარი ღირებულება ხარისხია. ხარისხი ის ფასეულობაა, რომლის მიღწევასა და შენარჩუნებაზე არიან ორიენტირებულნი აღნიშნული კომპანიის თანამშრომლები. EFQM მოდელი გამოიყენება კომპანიების მიერ საკუთარი ეფექტიანობის შეფასებისა და გაუმჯობესებისთვის. აღნიშნული მოდელი ეფუძნება მომხმარებლის კმაყოფილების კონცეფციას, თუმცა ასევე მნიშვნელოვნად მიიხნევს დასაქმებულთა კმაყოფილებას, ლიდერულ პოლიტიკას და სტრატეგიას, რომელიც აქვს ტოპმენეჯმენტს. მოდელის მიხედვით, ფასეულობას წარმოადგენს რესურსები, პროცესები და მენეჯმენტი, რომელიც ამ პროცესებს ახორციელებს.

ჩვენი კვლევის ფარგლებში ქართული დეველოპერული კომპანიების ეფექტიანობის შესაფასებლად შევარჩიეთ გაუმჯობესების მოდელი (Excellence Model EFQM). ის ძალიან პოპულარულია და ფართოდ გამოიყენება არამხოლოდ ევროპაში. მას იყენებს 3 000-ზე მეტი კომპანია 25-ზე მეტ ქვეყანაში. ის წარმოადგენს ხარისხის მენეჯმენტის ნაწილს, რის გამოც მას იყენებს ევროპის ხარისხის მენეჯმენტის ფონდი პრაქტიკულად მთელი ევროპის მასშტაბით სხვადასხვა ორგანიზაციისთვის მათ მიერ საკუთარი ეფექტიანობის გაუმჯობესების მიზნით¹⁰¹.



დიაგრამა 3.1 - EFQM Excellence Model (EFQM, 2009)

ეფექტიანობის გაუმჯობესების მოდელი კომპანიების ეფექტიანობის შესაფასებლად იყენებს 9 კრიტერიუმს, რომლებიც იყოფა დაინტერესებულ მხარეებსა და შედეგებზე. 9 მთავარი კრიტერიუმი მოიცავს ქვეკრიტერიუმებს¹⁰². აღნიშნული კრიტერიუმების მეშვეობით შეგვიძლია შევაფასოთ, თუ როგორ ფუნქციონირებს ორგანიზაცია. შედეგების გენერირების შედეგად დაინტერესებულ მხარეებს შეუძლიათ ორგანიზაციის სუსტი მხარეების დანახვა.

¹⁰¹ Quality Scotland (2007) Business Excellence [online]. Available at <http://www.qualityscotland.co.uk/efqm.asp> [accessed September 2008].

¹⁰² Wongrassamee, S., Gardiner, P.D. and Simmons, J.E.L. (2003) Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard and The EFQM Excellence Model. Measuring Business Excellence. Vol.7 (1), pp. 14-29.

EFQM ეფექტიანობის ამაღლების მოდელს იყენებს ათასობით კომპანია ევროპაში საკუთარი შესაძლებლობების შესაფასებლად და მენეჯმენტის სისტემის გასაუმჯობესებლად. მოდელი მოიცავს ორგანიზაციის ფუნქციონირებისთვის საჭირო ყველა არეს. მისი საშუალებით ორგანიზაციას შეუძლია განსაზღვროს, რა პრობლემა აქვს კონკრეტული მიმართულებით. EFQM ეფექტიანობის ამაღლების მოდელი წარმოადგენს კომპანიების თვითშეფასების კომპლექსურ საშუალებას.

ტერმინი “ეფექტიანობა” გამოყენებულია იმდენად, რამდენადაც მოდელი ფოკუსირებულია ორგანიზაციის შესაძლებლობათა მაქსიმალურ გამოყენებაზე საკუთარი პროდუქტისა და მომსახურების, მომხმარებლებსა და კომპანიის აქციონერებთან ურთიერთობის გასაუმჯობესებლად.

EFQM ეფექტიანობის ამაღლების მოდელი იძლევა ეფექტიანობის ამაღლების საშუალებას ორგანიზაციის აქტივობის ყველა ასპექტში. ეს არის საშუალება, რომლის მეშვეობითაც ორგანიზაციას შეუძლია განსაზღვროს თავისი პოზიცია ბიზნესში. მოდელი 1992 წელს წარმოდგენილ იქნა როგორც სქემა, რომლის მეშვეობითაც ხდება ორგანიზაციათა შეფასება ევროპის ხარისხის ჯილდოს (European Quality Award) მიმნიჭებელი ფონდის მიერ. ამჟამად მოდელს ფართოდ იყენებენ ორგანიზაციები ევროპის მასშტაბით და ის წარმოადგენს საბაზო საშუალებას როგორც ნაციონალურ, ასევე რეგიონულ დონეზე.

მოდელის მნიშვნელოვანი და პრიორიტეტული მიმართულებაა მომხმარებლის კმაყოფილება, დასაქმებულთა კმაყოფილება და ბიზნესშედევები საზოგადოებისთვის. მისი ფუნდამენტური პრინციპი შემდეგია: “გაუმჯობესების შედეგები აისახება ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე, კლიენტებზე, დასაქმებულებზე და გაუმჯობესების მიღწევა შესაძლებელია იმ ვითარების ზუსტი აღქმით, რომელიც არის ორგანიზაციაში სტრატეგიის, დასაქმებულების, რესურსებისა და პროცესების კუთხით”.

ხარისხის მენეჯმენტის პრინციპები EFQM მოდელის მნიშვნელოვანი ასპექტია. აქედან გამომდინარე, ეს მოდელი ყველაზე გამოყენებადია მთელ ევროპაში. ხარისხის მენეჯმენტი და EFQM ეფექტიანობის ამაღლების მოდელი ავსებს ერთმანეთს. თითოეული ორგანიზაციის ბაზარზე არსებობისა და მდგრადი განვითარებისთვის

აუცილებელია საკუთარი ეფექტიანობის შეფასება EFQM ეფექტიანობის ამაღლების მოდელის მიხედვით.

EFQM ეფექტიანობის გაუმჯობესების მოდელი სისტემატურად ახლდება. განახლება ეფუძნება ევროპაში და მის გარეთ მიმდინარე საბაზრო პროცესებზე დაკვირვებასა და ცვლილებებს. მოდელი დინამიკურია და ყოველთვის პასუხობს თანამედროვეობის გამოწვევებს. მოდელის განახლება მოხდა ოთხჯერ - 1997, 1999, 2003 და 2010 წლებში. 1999 წლის ცვლილების შედეგად მოდელმა მიიღო “EFQM ეფექტიანობის გაუმჯობესების მოდელის” სახელწოდება¹⁰³.

მოდელს აქვს ლოგიკა, რომელიც წარმოადგენს მისი გამოყენების ფუნდამენტს, მას რადარს უწოდებენ. რადარი არის შეფასების დინამიკური ჩარჩო, რომელიც კარგი ინსტრუმენტია და უზრუნველყოფს ნებისმიერი ორგანიზაციის ეფექტიანობის შეფასების თანმიმდევრულ გზას. რადარის მიხედვით, ორგანიზაცია განიხილავს შემდეგ ასპექტებს:

- შედეგების განსაზღვრა. მისი მიზანია, შეაფასოს ტრენდი, მიზნები, მიზეზები და საზღვრები;
- დაგეგმვა და გეგმის განხორციელება შედეგების მისაღწევად;
- სისტემური მიდგომების დანერგვა;
- მიღწეული შედეგების შეფასება, მიმოხილვა, მონიტორინგი და ანალიზი.

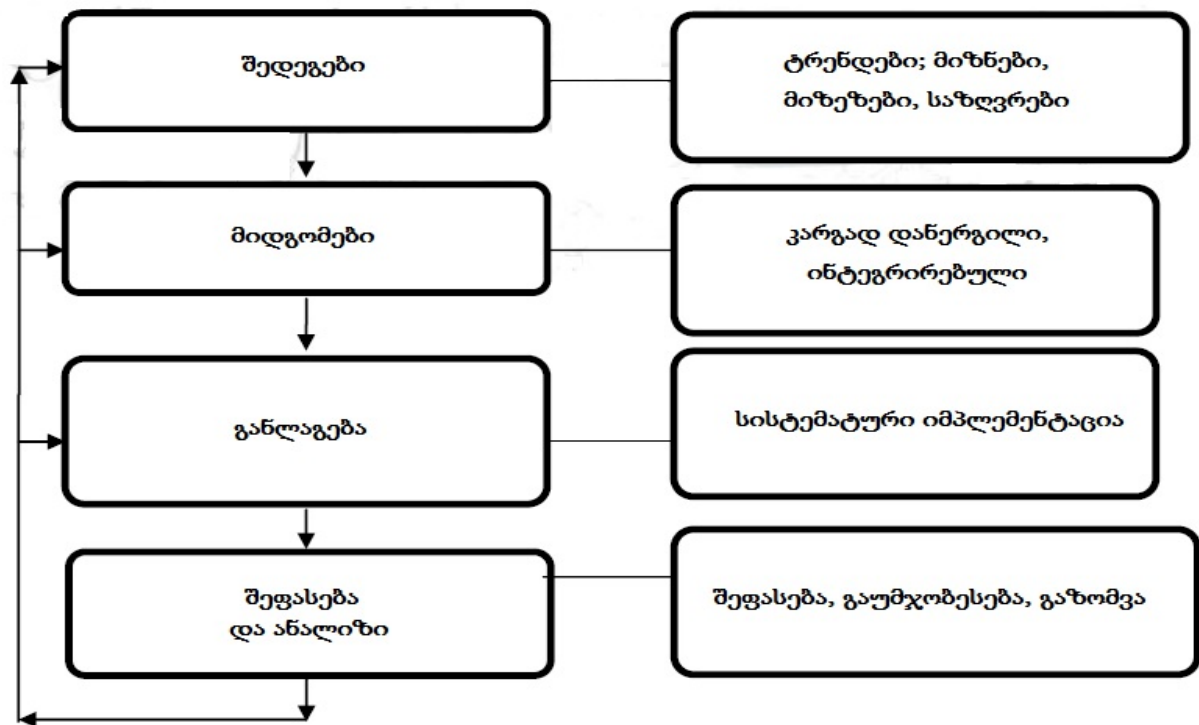
¹⁰³ Moeller, J., J. Breinlinger-O'Reilly and J. Elser. (2000). “Quality Management in German Health Care- The EFQM Excellence Model”. International Journal of Health Care Quality Assurance, 13(6), 254-258.



დიაგრამა 3.2 - რადარის ლოგიკა

რადარი იყენებს შეფასების ტექნიკას, რომელიც მოიცავს შემდეგ კომპონენტებსა და ელემენტებს:

- შედეგები;
- მიდგომები;
- განლაგება;
- შეფასება;
- მიმოხილვა.



დიაგრამა 3.3 - რადარის კომპონენტები

შედევები: აღნიშნული კომპონენტი განსაზღვრავს, რა მიიღო ორგანიზაციამ, მიაღწია თუ არა გაუმჯობესებას. შედეგებში ყოველთვის იკვეთება ორგანიზაციის პოზიტიური ტენდენციები, ასევე - არის თუ არა მენეჯმენტის მიერ დასახული მიზნები ორგანიზაციის შესაძლებლობების შესაფერისი და მიღწევადი. შედეგები შეიცავს რელევანტურ არეებსა და აქტივობებს.

მიდგომები: ეს კომპონენტი მოიაზრებს, რას და რატომ გეგმავს ორგანიზაცია. ორგანიზაციას, რომელიც აღწევს ეფექტიანობას და ცდილობს მის ამადლებას, კარგად უნდა ჰქონდეს დაგეგმილი, რას და რატომ აკეთებს. გეგმის თითოეული პუნქტი უნდა იყოს ნათელი და ადვილად აღქმადი. გეგმა მორგებული უნდა იყოს აქციონერების ინტერესებს. მეორე მხრივ, გეგმა უნდა ეხმიანებოდეს და ეთანადებოდეს კომპანიის სტრატეგიას.

განლაგება: ეს კომპონენტი გულისხმობს, რომ კომპანიას სამოქმედო გეგმის განსაზღვრის შემდეგ შეუძლია მისი განხორციელება შესაბამის არეებში. ეს საკმაოდ

მნიშვნელოვანი განზომილებაა, რადგან კომპანიამ შესაძლოა განსაზღვროს, რა არის გასაკეთებელი, მაგრამ არასწორი იმპლემენტაციის გამო მოვლენები უარყოფითად წარიმართოს.

შეფასება და განხილვა: აღნიშნული პუნქტი გულისხმობს ორგანიზაციის მიერ საკუთარი ეფექტიანობის შეფასებასა და განხილვას. ორგანიზაციამ რეგულარულად უნდა შეისწავლოს, შეაფასოს და განიხილოს საკუთარი საქმიანობა, აგრეთვე განსაზღვროს პრიორიტეტული მიმართულებები.

რადარის თითოეული კომპონენტი დაკავშირებულია მოდელის კრიტერიუმებსა და მათ შეფასებებთან. რადარის საშუალებით შეფასებისას თითოეულ კრიტერიუმს აქვს თავისი წონითი კოეფიციენტი. ამ კოეფიციენტების განსაზღვრა ხარისხის მენეჯმენტისა და ხარისხის ნაციონალური ჯილდოს ორგანიზაციების შეთანხმების საფუძველზე პირველად 1991 წელს მოხდა და მას შემდეგ რეგულარულად ხდება მათი გადახედვა. ნაშრომში მოცემული წონითი კოეფიციენტები ვალიდურია 2010 წლის EFQM მოდელის მიხედვით.

EFQM (European Foundation for Quality Management) მოდელის შეფასების სისტემა

მოდელის შეფასება იწყება კითხვარის მეშვეობით, რომელიც მოიცავს კრიტერიუმებსა და სუბკრიტერიუმებს. თითოეულ კითხვას აქვს შეფასების 5 დონე. ესენია:

E (სრულიად არ ვეთანხმები)	D (არ ვეთანხმები)	C (ნაწილობრივ ვეთანხმები)	B (ვეთანხმები)	A (სავსებით ვეთანხმები)
არ არის შედეგი	განსაზღვრული მიდგომები განხორციელებულია	განხორციელებულმა მიდგომებმა მოიტანა განსაზღვრული შედეგები	იდგომები ეფექტიანად არის განხორციელებული	იდგომები კომპანიის ყველა დეპარტამენტში ეფექტიანად არის განხორციელებული და აქვს მაქსიმალური შედეგები
0	25	50	75	100

ცხრილი 3.1- EFQM მოდელის შეფასების დონეები

ამის შემდეგ ხდება თითოეული კრიტერიუმის მიხედვით ქულების მინიჭება რესპონდენტთა პასუხების შესაბამისად და მიღებული შედეგები სუბკრიტერიუმების რაოდენობაზე იყოფა.

	1. ლიდერები		2. სტრატეგია		3. ადამიანები		4. პარტნიორები და რესურსები		5. პროცესები	
	1	ქულა	2	ქულა		ქულა	4	ქულა	5	ქულა
კრიტერიუმის ნომერი	1ა		2ა		ა		4ა		5ა	
	1ბ		2ბ		ბ		4ბ		5ბ	
	1ც		2ც		ც		4ც		5ც	
	1დ		2დ		დ		4დ		5დ	
	1ე				ე		4ე		5ე	
კრიტერიუმების ჯამი										
კრიტერიუმთა ჯამი გაყოფილი კრიტერიუმების რაოდენობაზე	5		4		5		5		5	
საბოლოო ქულა										

ცხრილი 3.2 - შეფასების სისტემა

ამის შემდეგ ხდება მე-6, მე-7, მე-8 და მე-9 კრიტერიუმების შედეგების გამრავლება ფაქტორებზე.

6 მომხმარებელთა შედეგები				7 დასაქმებულთა შედეგები				8 საზოგადოების შედეგები				9 ბიზნესშედეგები			
	ქულა	ფაქტ.	საბოლოო	7	ქულა	ფაქტ.	საბოლოო	8	ქულა	ფაქტ.	საბოლოო	9	ქულა	ფაქტ.	საბოლოო
	ა	ბ	ო			ბ	ო		ა	ბ	ო		ა	ბ	ო

კრიტერიუმი	ა	ს 0.75	7ა	ს 0.75	8 ა	ს 0.50	9ა	ს 0.50
კრიტერიუმი	ბ	ს 0.25	7ბ	ს 0.25	8 ბ	ს 0.50	9ბ	ს 0.50
საბოლოო ქულა								

ცხრილი 3.3 - შეფასების სისტემა

შეფასების უკანასკნელ ეტაპს წარმოადგენს თითოეული კრიტერიუმის საბოლოო ქულის გამრავლება კოეფიციენტის წონაზე, მიღებული შედეგების შეკრებით კი მიიღება საბოლოო ქულა. ეფექტიანობის მოდელის მაქსიმალური შეფასებაა 1000 ქულა. 700-დან 1000 ქულამდე ნიშნავს, რომ კომპანიის ფუნქციონირება ეფექტიანია.

საბოლოო ქულა			
კრიტერიუმები	დაგროვებულ ქულათა რაოდენობა	კოეფიციენტის წონა	მიღებულ ქულათა რაოდენობა
1. ლიდერობა		ს1.0	
2. სტრატეგია		ს1.0	
3. ადამიანები		ს1.0	
4. პარტნიორები და რესურსები		ს1.0	

5. პროცესები, პროდუქტი და მომსახურება		ს1.0	
6. მომხმარებლის შედეგები		ს1.5	
7. დასაქმებულითა შედეგები		ს1.0	
8. საზოგადოების შედეგები		ს1.0	
9. ბიზნესშედეგები		ს1.5	
საბოლოო ქულა			

ცხრილი 3.4 - საბოლოო ქულის მიღების ტექნიკა

კოეფიციენტის წონა წარმოადგენს თითოეული კრიტერიუმის სუბკრიტერიუმთა პროცენტული ღონის საშუალო მნიშვნელობას თითოეული პასუხისთვის და გვეჩვენებს კოეფიციენტების მნიშვნელობას.

იგი გამოითვლება ფორმულით:

$$P_{K_i S_j} = \frac{\sum_{r=1}^n P_{K_i S_j R_r} \cdot d_{K_i S_j R_r}}{\sum_{r=1}^n d_{K_i S_j R_r}}$$

სადაც $P_{K_i S_j}$ არის მიღებული პროცენტული შეფასება “j” სუბკრიტერიუმის “I” კრიტერიუმში.

$r=1.2...n$ პასუხთა რიცხვი კრიტერიუმში K_i და სუბკრიტერიუმში S_j .

დკისიR არის კოეფიციენტის მნიშვნელობა “r” პასუხების რაოდენობა “j” სუბკრიტერიუმის “I” კრიტერიუმში.

თითოეულ კრიტერიუმს შეიძლება ჰქონდეს მაქსიმალური შეფასება:

ლიდერობა	100 ქულა
დასაქმებულები	100 ქულა
სტრატეგია	100 ქულა
პარტნიორები და რესურსები	100 ქულა
პროცესები	100 ქულა
სულ:	500 ქულა
მომხმარებლის შედეგები	150 ქულა
დასაქმებულთა შედეგები	100 ქულა
საზოგადოების შედეგები	100 ქულა
ბიზნესშედეგები	150 ქულა
მთლიანი შედეგები	500 ქულა

ცხრილი 3.5 კრიტერიუმების შეფასებები

წყარო: EFQM Model Structure (Source: EFQM, 2010)

მოყვანილია EFQM ეფექტიანობის გაუმჯობესების მოდელი, მისი კრიტერიუმები და სუბკრიტერიუმები.

1 ლიდერობა

1ა - ლიდერები განსაზღვრავენ ორგანიზაციის მისიას, ხედვას, ფასეულობებს, ეთიკას და ორგანიზაციაში მათ იმპლემენტაციას.

1ბ - ლიდერები განსაზღვრავენ და მონიტორინგს უწევენ ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემასა და ეფექტიანობის ამაღლებას

1ც - ლიდერები ჩართულნი არიან მომხმარებელთან, პარტნიორებსა და საზოგადოებასთან ურთიერთობაში.

1დ - ლიდერები უზრუნველყოფენ ორგანიზაციული კულტურის დანერგვას კომპანიაში დასაქმებულ პერსონალში.

1ე - ლიდერები უზრუნველყოფენ, რომ ორგანიზაცია იყოს მოქნილი და ეფექტიანად უპასუხოს ცვლილებებს.

2 სტრატეგია (სად მიდის ორგანიზაცია და როგორ უნდა მოხდეს იქ).

2ა - სტრატეგია ითვალისწინებს როგორც ფინანსურად დაინტერესებული მხარეების საჭიროებებსა და მოლოდინებს, ასევე გარემომცველი გარემოს ეკოლოგიურ პირობებს.

2ბ - სტრატეგია ითვალისწინებს კომპანიის შიდა საჭიროებებსა და შესაძლებლობებს.

2ც - სტრატეგია შემუშავებულია და ხდება მისი განახლება ეკონომიკური, სოციალური და ეკოლოგიური გარემო ფაქტორების მდგრადობის გათვალისწინებით.

2დ - სტრატეგია შემუშავებულია გეგმების, პროცესებისა და კომპანიის ამოცანების შესაბამისად.

3 დასაქმებულები (როგორ ხდება დასაქმებულთა მენეჯმენტი)

3ა - დასაქმებულები ჩართულნი არიან ორგანიზაციის სტრატეგიის შემუშავებაში.

3ბ - პერსონალს აქვს სათანადო ცოდნა და შესაძლებლობები.

3ც - პერსონალი არის თანამდებობის შესაფერისი, უფლებამოსილი.

3დ - პერსონალს აქვს ეფექტიანი კომუნიკაცია ერთმანეთთან.

3ე - დასაქმებულები ჯილდოვდებიან, კომპანია აღიარებს და ზრუნავს მათზე.

4. პარტნიორები და რესურსები (როგორ შეიძლება რესურსების ეფექტიანად გამოყენება)

4ა - პარტნიორები და მომწოდებლები იღებენ მდგრად სარგებელს.

4ბ - კომპანიის ფინანსები უზრუნველყოფს მდგრად წარმატებას.

4ც - შენობები, აღჭურვილობა, მასალები და ბუნებრივი რესურსები უზრუნველყოფს მდგრად განვითარებას.

4დ - ტექნოლოგია მიმართულია კომპანიის სტრატეგიის განხორციელებისკენ.

4ე - ინფორმაცია და ცოდნა უზრუნველყოფს ეფექტიანი გადაწყვეტილებების მიღებას

5 პროცესები, პროდუქტი და მომსახურება (როგორ ვმართოთ და გააუმჯობესოთ ის, რასაც ვაკეთებთ, როგორ გავზარდოთ მომხმარებლის კმაყოფილება და აგამაღლოთ პროდუქტის/მომსახურების ხარისხი)

5ა - პროცესები შემუშავებული და მართულია ისე, რომ მოხდეს დაინტერესებული მხარეების ფასეულობათა ოპტიმიზაცია.

5ბ - პროდუქტი და მომსახურება მომხმარებლისთვის ქმნის ოპტიმალურ ფასეულობას.

5ც - პროდუქტსა და მომსახურებას აქვს ეფექტიანი რეკლამა.

5დ - პროდუქცია და მომსახურება გამართულად არის წარმოებული, მიწოდებული და მართული.

5ე - მომხმარებელთან ურთიერთობის დონე მაღლდება.

6 მომხმარებლის აღქმა

6ა - მომხმარებლის აღქმა

6ბ - ეფექტიანობის ინდიკატორები

7 პერსონალის შედეგები (კმაყოფილები არიან თუ არა დასაქმებულები)

7ა - პერსონალის აღქმა

7ბ - ეფექტიანობის ინდიკატორები

8 საზოგადოების შედეგები (შესაბამისობაშია თუ არა კომპანია ადგილობრივ რეგულაციებთან, მთავრობასთან, რას ფიქრობს საზოგადოება კომპანიაზე)

8ა - საზოგადოების აღქმა

8ბ - ეფექტიანობის ინდიკატორები

9 ბიზნესშედეგები (აღწევს თუ არა კომპანია დასახულ მიზნებს)

9ა - ბიზნესის შემოსავლები

9ბ - ბიზნესის ეფექტიანობის ინდიკატორები

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, EFQM მოდელი შედგება ცხრა კრიტერიუმისგან და მოიცავს 32 სუბკრიტერიუმს, რომელთა მეშვეობითაც ხდება კომპანიის ეფექტიანობის შეფასება. განვმარტოთ თითოეული კრიტერიუმი ცალ-ცალკე.

ლიდერობა. ცნება “ლიდერები” გულისხმობს კომპანიის ხელმძღვანელობას, მფლობელებს, მენეჯერებს, გენერალურ დირექტორებს, იმ ადამიანებს, ვინც უშუალოდ არის ჩართული კომპანიის მართვის პროცესში. ლიდერობის კრიტერიუმი

აღწერს, რა ტიპის მონაწილეობას იღებს ხელმძღვანელობა კომპანიის მართვაში. მნიშვნელოვანია, ლიდერები ჩართულნი იყვნენ კომპანიის ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში და, რაც მთავარია, ორგანიზაციული კულტურის დანერგვაში. კომპანიაში დასაქმებულთა მიერ ლიდერების აღქმა ეხმიანება იმას, თუ როგორ მუშაობენ და იმუშავენ დასაქმებულები მომავალში. როცა ისინი ხელმძღვანელებს აღიქვამენ მოტივირებულ, პასუხისმგებლობის მქონე, მაღალი ღირებულების პიროვნებებად, თავადაც იღებენ მათგან მაგალითს, ეს კი ორგანიზაციისთვის წარმატების მომტანია.

ლიდერებმა, ორგანიზაციული კულტურის დანერგვასთან ერთად, უნდა უზრუნველყონ დასაქმებულების საჭირო რესურსებით მომარაგება. ეს აუცილებელია ორგანიზაციის გრძელვადიანი მიზნების მისაღწევად. ლიდერებმა უნდა განსაზღვრონ, რა ტიპის მოქმედებები, აქტივობები და რესურსებია საჭირო, რათა ორგანიზაციამ გრძელვადიან პერიოდში მიაღწიოს დასახულ მიზნებს.

დასავლეთის მოწინავე კომპანიებში სწორედ ლიდერები განსაზღვრავენ კომპანიის მომავალს. დასავლეთში აუცილებლად მიაჩნიათ, რომ კომპანიას, დასახული მიზნების მიღწევასა და ეფექტიანობასთან ერთად, უნდა ჰქონდეს საკუთარი ეთიკური ღირებულებებიც. მოწინავე კომპანიების ხელმძღვანელები არიან ადამიანები, რომლებიც უსმენენ თავიანთ ხელქვეითებს, ეხმარებიან მათ და ცდილობენ, მათთან ერთად მოაგვარონ რთული პრობლემები.

დასაქმებულები. ორგანიზაციის ხელთ არსებული რესურსებიდან ერთადერთი, რომლის ჩანაცვლებაც შეუძლებელია, ადამიანური რესურსია. სწორედ ადამიანური ძალაა ის აქტივი, რომელიც ორგანიზაციას აძლევს საშუალებას, იარსებოს და კონკურენცია გაუწიოს ბაზარზე სხვა კომპანიებს. კომპანიაში დასაქმებულებს უნდა ჰქონდეთ შესაძლებლობა, მიიღონ მონაწილეობა გადაწყვეტილებების მიღებაში. მათ უნდა გამოავლინონ თავიანთი კრეატიულობა და უნარები ბიზნესის სფეროში.

მსოფლიოს მოწინავე კომპანიები საშუალებას აძლევენ დასაქმებულებს, ინდივიდუალურად განვითარდნენ, გამოავლინონ საკუთარი შესაძლებლობები, რაც წარმატების მომტანია როგორც პირადად მათთვის, ისე იმ ორგანიზაციებისთვისაც, სადაც ისინი მუშაობენ. კომპანიების ხელმძღვანელებს აქვთ კომუნიკაცია დასაქმებულებთან, ცდილობენ მათი მოტივაციის ამაღლებას და მათი შრომის

სათანადოდ დაფასებას. დასაქმებულებს აქვთ კარიერული წინსვლის პერსპექტივა, თუ შესაბამის უნარებს გამოიჩენენ.

სტრატეგია. სტრატეგია წარმოადგენს ხარისხის მახასიათებელს და წარმატების განმსაზღვრელ ფაქტორს. ის უნდა პასუხობდეს თანამედროვე ბაზრის გამოწვევებს, ამასთანავე, უნდა ხდებოდეს მისი განახლება და მოდიფიკაცია დროის ცვლილებასთან ერთად.

თანამედროვე წარმატებული კომპანიები ქმნიან თავიანთ მისიას, ხედვას, რომელიც ეფუძნება აქციონერთა ინტერესებს. სამოქმედო გეგმა, მიზნები, პროცესები იქმნება და განისაზღვრება კომპანიის სტრატეგიის შესაბამისად.

პარტნიორები და რესურსები. ეს ძალიან მნიშვნელოვანი კრიტერიუმია. რესურსები გავლენას ახდენს კომპანიის ფინანსურ შესაძლებლობებზე. რესურსების ცნება მოიაზრებს შენობებს, აღჭურვილობას, მანქანა-დანადგარებს და სხვა მატერიალურ ქონებას. კომპანიამ სწორად უნდა დაგეგმოს და შეარჩიოს მომწოდებლები, სწორად გაანაწილოს და განსაზღვროს, რამდენი და რა ტიპის რესურსი სჭირდება. მნიშვნელოვანია, შეირჩეს რესურსების ოპტიმალური რაოდენობა - არც ჭარბი იყოს და არც საჭიროზე ნაკლები, რათა კომპანიამ შეძლოს წარმატებით ფუნქციონირება და პროცესები ეფექტიანად წარმართოს.

პროცესები. ეს ერთ-ერთი ყურადსაღები კრიტერიუმია. აუცილებელია, ორგანიზაციის პროცესების იდენტიფიცირება ზუსტად მოხდეს და საიმედო იყოს. წარმატებული ორგანიზაციები ეწევიან პროდუქტის წარმოების, მომსახურების პროცესების მენეჯმენტს და ცდილობენ მათი ეფექტიანობის ციონერებისა და მომხმარებლების ინტერესებში. გაზრდას. პროცესების ეფექტიანობა შედის როგორც ორგანიზაციის, ისე მისი აქ

დასაქმებულთა შედეგები. აღნიშნული კრიტერიუმის მიხედვით ხდება დასაქმებულთა კმაყოფილების შეფასება. დასაქმებულთა კმაყოფილების დონე განსაზღვრავს, რომელ მიზნებს მიაღწია ორგანიზაციამ. დასაქმებულთა კმაყოფილების დონის განსაზღვრა იწყება გაცდენილი სამუშაო დღეების ანალიზით, სამუშაოში ჩართულობით, პასუხისმგებლობის ადების დონით, სამუშაო ადგილით კმაყოფილებით და ა.შ.

მოტივირებული და კმაყოფილი პერსონალი არსებითი ფაქტორია კომპანიის წარმატებისა, ვინაიდან ის წარმოადგენს ორგანიზაციის ყველაზე მნიშვნელოვან

რესურსს. პერსონალი უზრუნველყოფს კომპანიის ინსპირაციას, კრეატიულობას, ხედვას და განსაზღვრავს სამუშაო მოტივაციას, რათა ორგანიზაცია ცოცხალი იყოს. პერსონალს უნდა ჰქონდეს შესაბამისი უნარები და კომპეტენციები, რომლებიც საჭიროა დაკისრებულ მოვალეობათა შესასრულებლად. პერსონალი ის რესურსია, რომელიც თავისი შრომით სხვადასხვა ტიპის რესურსს გარდაქმნის საბოლოო პროდუქტად ან მომსახურებად.

დასაქმებულებს, რომლებიც არ არიან კმაყოფილნი თავიანთი სამუშაო ადგილით, არ გააჩნიათ მოტივაცია, ენთუზიაზმი, პასუხისმგებლობის გრძნობა, არ არიან პროდუქტიულები. მათ არ შეუძლიათ, მომხმარებელს გაუწიონ კარგი მომსახურება. მათ მიერ წარმოებული პროდუქციაც ყოველთვის წუნიანი იქნება, ორგანიზაცია კი ვერ მოახერხებს ინოვაციების შექმნას თუ დანერგვას და რესურსების ოპტიმალურ გამოყენებას.

დასაქმებულთა კმაყოფილებისთვის აუცილებელია, თითოეული მათგანი დარწმუნებული იყოს, რომ ორგანიზაცია მოქმედებს მისი ინტერესების დასაცავად და მის საკეთილდღეოდ, ცდილობს, გააუმჯობესოს დასაქმებულთა სამუშაო პირობები.

ხელმძღვანელობამ უნდა იცოდეს, როგორ აღიქვამენ მისი თანამშრომლები კომპანიას. ეს აუცილებელია, რათა კომპანია გახდეს უფრო პროდუქტიული, გადაწყვიტოს პრობლემური საკითხები და მიაღწიოს მიზნებს.

დასაქმებულთა შედეგებზე დიდი გავლენა აქვს უშუალოდ დასაქმებულთა კრიტერიუმს, ასევე იმას, თუ როგორ ხდება კომპანიაში სტრატეგიის განხორციელება, პროცესების მართვა. დასაქმებულთა შედეგები ძალიან მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია ორგანიზაციისთვის იმის გასარკვევად, როგორ გააუმჯობესოს დასაქმებულთა მართვა.

დასაქმებულთა შედეგების კრიტერიუმის პირველი სუბკრიტერიუმია დასაქმებულთა მიერ კომპანიის აღქმა. არსებობს მრავალი ტიპის ტექნიკა, რომელთა საშუალებითაც შესაძლებელია დასაქმებულებისგან ინფორმაციის შეკრება. უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა იმის გაანალიზება, რა არის ორგანიზაციის თანამშრომელთა მოტივაციის წყარო. ამის გაგება შეგვიძლია მასლოუს მოთხოვნილებათა პირამიდის საშუალებითაც. კომპანიამ უნდა იცოდეს, რა სურთ მის თანამშრომლებს.

საჭიროა იმის გაგებაც, როგორ აფასებენ თანამშრომლები საკუთარ თავს, საკუთარ თანამდებობას, საკუთარ როლს ორგანიზაციაში. ესენი ძალიან

მნიშვნელოვანი ინდიკატორებია, რომლებიც აყალიბებს ჯანსაღ გარემოსა და ურთიერთობებს თანამშრომელთა შორის. თუმცა ეს ინდიკატორები შუალედურია.

დასაქმებულთა მიერ ორგანიზაციის აღქმის შეფასება უნდა მოხდეს ორი მნიშვნელოვანი ფაქტორის მიხედვით. ესენია მომხმარებლის მოტივაცია და მათი კმაყოფილება. ეს ორი ფაქტორი ერთმანეთთან მჭიდროდ არის დაკავშირებული, მაგრამ აქვს განსხვავებული შედეგები. ადამიანი, რომელიც კმაყოფილია თავისი სამუშაო ადგილით და კომპანიით, შესაძლოა არ იყოს სათანადოდ მოტივირებული. ასევე შესაძლოა, დასაქმებული ეთანხმებოდეს ორგანიზაციის სტრატეგიას და ლიდერებს, ჰქონდეს მოტივაცია და მიისწრაფოდეს წარმატებისკენ, მაგრამ არ იყოს კმაყოფილი ანაზღაურებით და ა.შ. დასაქმებულთა აღქმის შესაფასებლად შეგვიძლია სხვადასხვა ტიპის კითხვარი გამოვიყენოთ.

ეფექტიანობის შეფასების ინდიკატორები აღწერს, როგორ ასრულებენ დასაქმებულები თავიანთ მოვალეობას. ესენია წამყვანი ინდიკატორები, რომლებიც EFQM მოდელში ხუთ კატეგორიად არის დაყოფილი:

- დასაქმებულის ჩართულობა;
- დასაქმებულის კომპეტენცია;
- ლიდერების ეფექტიანობის შეფასება;
- ტრენინგები და კარეიერული წინსვლის შესაძლებლობა;
- ორგანიზაციის შიდა კომუნიკაციები.

დასაქმებულთა აღქმისა და ეფექტიანობის ინდიკატორების შესაფასებლად აუცილებელია დასაქმებულთა კვლევის ჩატარება. ამისთვის არსებობს სხვადასხვა ტიპის ტექნიკა სხვადასხვა ტიპის კითხვარის გამოყენებით. არსებითი ის არის, რომ კომპანიამ გამოავლინოს დასაქმებულთა საჭიროებები და პრობლემები. კვლევის შემდეგ აუცილებელი მოთხოვნაა დასაქმებულთათვის კვლევის შედეგების წარდგენა, რადგან, როდესაც უსვამენ კითხვებს, საბოლოო შედეგი კი უცნობი რჩება, ეს მათში გაურკვეველობას ბადებს.

მომხმარებლის შედეგები. მომხმარებელთა შედეგები ააშკარავებს, რამდენად ეფექტიანად შეისწავლა და აღიქვა კომპანიამ ვითარება, რამდენად ეფექტიანი იყო მის

მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები. როდესაც კომპანია აყალიბებს საერთო სურათს მომხმარებლის შესახებ, მისი მიზანი მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაა. მომხმარებელთა რეგულარული კვლევა კომპანიას აძლევს შესაძლებლობას, ეტაპობრივად აამაღლოს ხარისხი და მიაღწიოს მაქსიმალურ დონეს. კომპანიამ უნდა განსაზღვროს მომხმარებელთან ურთიერთობის სტრატეგია - რა დონისძიებებს მიმართოს, რათა მომხმარებელი კომპანიისადმი უფრო ლოიალური გახდეს.

EFQM მოდელის მიხედვით, “მომხმარებელი არის საბოლოო არბიტრი, რომელიც განსაზღვრავს პროდუქტისა და მომსახურების ხარისხს”. მომხმარებელზე ფოკუსირება ეფექტიანობის კონცეფციის ფუნდამენტი. მომხმარებელთა შედეგები გადმოგვცემს, როგორ ახორციელებს კომპანია თავის მისიას და რა მიღწევები აქვს მიზნებთან მიმართებით. წარმატებული ორგანიზაციები ახანდებენ საკმაოდ დიდ ინვესტიციებსა და დროს, რათა შეიტყონ მომხმარებელთა მოთხოვნები და გააუმჯობესონ საკუთარი პროდუქტი და მომსახურება. მომხმარებელთა კმაყოფილების მნიშვნელოვანი პარამეტრებია დრო, ღირებულება და ხარისხი.

კომპანიები მომხმარებლის კმაყოფილების შესაფასებლად ხშირად ზომავენ მომხმარებლის ლოიალურობას და მომხმარებლის ფასეულობას. ყველაზე რაციონალური და სანდო გზა მომხმარებლის კმაყოფილების შესასწავლად არის მისთვის შესაბამისი კითხვების დასმა და სხვადასხვა სახის ინფორმაციის მიღება, ანუ მომხმარებლის კვლევა.

EFQM ეფექტიანობის გაუმჯობესების მოდელი მომხმარებელთა შედეგებს ყოფს ორ ჯგუფად, რომლებიც მომხმარებელთა კმაყოფილების შეფასების შუალედურ და წამყვან ინდიკატორებს მოიცავს.

პირველი სუბკრიტერიუმი, მომხმარებელთა აღქმა, გულისხმობს კომპანიის მიერ განხორციელებულ კვლევებს, მომხმარებელთა კვლევას, ფოკუსჯგუფებს, მომხმარებელთა საჩივრებს და მადლობის წერილებს. აღნიშნული სუბკრიტერიუმი ეკუთვნის შუალედურ ინდიკატორთა ჯგუფს.

ორგანიზაცია გამოწვევის წინაშე დგას, როდესაც უნდა გადაწყვიტოს, რომელი ინსტრუმენტებია რელევანტური მომხმარებლის კმაყოფილების შესაფასებლად. არსებობს ორი შესაძლო ვარიანტი. პირველის მიხედვით, მან უნდა აირჩიოს შეფასების ტექნიკა, რომლითაც მომხმარებლის აღქმის შეფასება უზრუნველყოფს

ინფორმაციის მოპოვებას სხვადასხვა სახის აქტივობათა შესახებ - რამდენად ხდება ამ გზით მომხმარებელთა საჭიროებების დაკმაყოფილება. მეორე გზა - ძალიან მნიშვნელოვანი - უშუალოდ მომხმარებელთან ურთიერთობა და მისი აზრის გაგებაა.

მეორე სუბკრიტერიუმი, ეფექტიანობის ინდიკატორები, წარმოადგენს კომპანიის შიდა სამზარეულოში მომხმარებელთა მონიტორინგის, მათი გაგების, წინასწარგანჭვრეტის, ეფექტიანობის გაუმჯობესების, ასევე მომხმარებელთა აღქმის წინასწარი მონაცემების განსაზღვრის ინდიკატორთა ჯგუფს.

ორგანიზაცია ძირითადად ეყრდნობა წამყვან ინდიკატორებს, რომელთა საშუალებითაც ინფორმაციის მოპოვება ხდება ყოველდღიურად, ოპერაციების საშუალებით. კვირებისა და თვეების მიხედვით შესაძლებელია მომხმარებელთა საჭიროების განსაზღვრა და მათ მოთხოვნაზე სათანადო პასუხის გაცემა.

ჩვენს კვლევას ხელს უშლიდა ის ფაქტორი, რომ შეუძლებელი იყო თითოეულ კომპანიაში მომხმარებლის კვლევა, ამიტომ შემოვიფარგლეთ საბაზისო კვლევით, რაც გულისხმობდა კომპანიების გამოკითხვას იმის თაობაზე, იკვლევენ თუ არა მომხმარებელთა კმაყოფილებას, აქვთ თუ არა ინდიკატორები მომხმარებელთა შედეგების შესაფასებლად.

საზოგადოებრივი შედეგები. მოდელი ითვალისწინებს დამატებით საკმაოდ მნიშვნელოვან პარამეტრს. ორგანიზაცია არ არის მხოლოდ დასაქმებულები და მომხმარებლები. ის ზარალი და სარგებლობა, რომელიც მას მოაქვს საზოგადოებისთვის, გავლენას ახდენს მის ეფექტიანობაზე. ორგანიზაცია ფუნქციონირებს საზოგადოებაში, ამიტომ საზოგადოების იგნორირება შეუძლებელია. წარმატების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ინდიკატორია, როგორ აღიქვამს საზოგადოება კომპანიას, რა წვლილი შეაქვს ამ უკანასკნელს ნაციონალურ და ადგილობრივ ეკონომიკაში.

ამჟამად ძალიან მნიშვნელოვანია ფინანსური პარამეტრები, ისევე როგორც მომხმარებლის ფასეულობა, პერსონალის კმაყოფილება, სტრატეგიის იმპლემენტაციის დონე, პარტნიორები და ა.შ. თუმცა ბოლო დროს დიდი ყურადღება ეთმობა ბიზნესის წარმოების ეთიკურ მხარეს - რამდენადაა ორგანიზაცია ჰარმონიაში საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფთან. ფასი არ არის ერთადერთი განმსაზღვრელი ფაქტორი, რის გამოც მომხმარებელი ამა თუ იმ ორგანიზაციაზე აჩერებს არჩევანს - უზარმაზარი მნიშვნელობა ენიჭება სოციალურ და გარემომცველ ფაქტორებს,

რომლებიც გაველენას ახდენს მომხმარებლის ქცევაზე და უბიძგებს მას, მიიღოს გადაწყვეტილება ყიდვის თაობაზე.

სოციალური პასუხისმგებლობა ხშირად დადებით გაველენას ახდენს ორგანიზაციაზე. მომხმარებელთა ლოიალურობის საშუალებით შესაძლოა ორგანიზაცია კრიზისული მდგომარეობიდანაც კი გამოვიდეს. სოციალური პასუხისმგებლობა ქმნის კომპანიის რეპუტაციას. წარმატებული კომპანიები ყოველთვის კრებენ და ანალიზებენ საზოგადოებრივ შედეგებს.

აუცილებლად უნდა განისაზღვროს ტერმინი “საზოგადოება”. მოდელის შემქნელები ამ ტერმინს განსაზღვრავენ როგორც ინდივიდუალურ პიროვნებას ან პიროვნებათა ჯგუფს, რომელზეც გაველენას ახდენს პიროვნება ან პიროვნებათა ჯგუფი, როდესაც ისინი არიან მომხმარებლის, მომწოდებლის, პარტნიორის ან პერსონალის როლში. ეს ნიშნავს, რომ როდესაც მომხმარებელი ან პერსონალის წევრი იძენს პროდუქტს ან ასრულებს სამუშაოს, მისი შედეგები იზომება მომხმარებლის შედეგებში, დასაქმებულთა შედეგებში ან ბიზნესის შედეგებში. მაგრამ როდესაც იგივე პიროვნება სახლში, ტელევიზორთან ზის, ის უკვე საზოგადოების წევრია, რომელსაც აქვს კომუნიკაცია სხვა ადამიანებთან და ნებით თუ უნებლიეთ გაველენას ახდენს მათზე, ისინი კი საბოლოოდ მცირედ, მაგრამ მაინც ახდენენ გაველენას ორგანიზაციაზე. “საზოგადოება” არის გარემო, რომელშიც ფუნქციონირებს ორგანიზაცია. არსებობს “შიდა საზოგადოებაც”, რომელიც ფუნქციონირებს უშუალოდ ორგანიზაციაში, დასაქმებულებს შორის.

კომპანიები, როდესაც EFQM მოდელის გამოყენებას იწყებენ, აწყდებიან განსაზღვრულ პრობლემებს “საზოგადოების შედეგების” შეფასების კრიტერიუმთან მიმართებით, თუ წინასწარ არ აქვთ საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფისგან ინფორმაციის შეკრების სტრატეგია. ამისთვის საჭიროა შემდეგი ეტაპების გავლა:

1. კომპანიამ უნდა განსაზღვროს “საზოგადოება”, რომელთანაც სურს ურთიერთობა;
2. შექმნას მიდგომები, შეიმუშაოს პროცესები და საზოგადოებასთან ურთიერთობის შეფასების ინსტრუმენტები;
3. კომპანიის ლიდერები მხარს უნდა უჭერდეს მენეჯმენტს “საზოგადოებასთან” ურთიერთობის კუთხით;

4. კომპანიის პერსონალი უნდა იცნობდეს საზოგადოების მხარდაჭერის სტრატეგიას;

5. კომპანიამ უნდა შეაფასოს საკუთარი წარმატება საზოგადოებასთან ურთიერთობის კუთხით;

6. კომპანიის მენეჯმენტმა უნდა განსაზღვროს, არის თუ არა საზოგადოებასთან ურთიერთობა ჰარმონიაში კომპანიის სტრატეგიასთან, ბიზნესგეგმებსა და ბიუჯეტთან;

7. გამუდმებით უნდა ხდებოდეს საზოგადოებასთან ურთიერთობის სტრატეგიის მონიტორინგი და განახლება, ახალი მიზნების დასახვა.

EFQM მოდელი საზოგადოებრივ შედეგებს ორ განსხვავებულ ჯგუფად ყოფს. ესენია საზოგადოების მიერ ორგანიზაციის აღქმა, რომელიც მოიცავს კვლევებს, საჯარო შეხვედრებს, საჯარო პრეზენტაციებს და ა.შ., და ეფექტიანობის ისეთ ინდიკატორებს, როგორებიცაა რაოდენობა, სიხშირე, წონა. არსებობს ორი გზა მონაცემების მოსაპოვებლად საზოგადოების მიერ ორგანიზაციის აღქმის შეფასების მიზნით: პირდაპირი კავშირი, რომლის დამყარება შეიძლება კვლევების საშუალებით და შუალედურ ინდიკატორად მიიჩნევა და არაპირდაპირი კავშირი - ინფორმაციის მოპოვება სხვა წყაროებიდან.

ეფექტიანობის ინდიკატორები. ამ სუბკრიტერიუმის მიხედვით ხდება ორგანიზაციის მესვეურთა მიერ საზოგადოებასთან ურთიერთობის მონიტორინგის, საზოგადოების საჭიროებების, ორგანიზაციის საზოგადოებასთან ურთიერთობის წინასწარგანჭვრეტა და გაუმჯობესების შეფასება. ორგანიზაციები ხშირად აცნობიერებენ, რომ მათ უჭირთ საზოგადოებასთან ურთიერთობის შეფასების სისტემის დანერგვა.

ბიზნეს-შედეგები. ორგანიზაციის შეფასება ხდება როგორც ფინანსური, ასევე არაფინანსური თვალსაზრისითაც. ფინანსური შეფასების დროს აუცილებელია გაყიდვების, მოგების, შემოსავლის, ბიუჯეტის და სხვა ფინანსური პარამეტრების ანალიზი.

შემავალი კრიტერიუმები განსაზღვრავს, როგორ მუშაობს ორგანიზაცია. შედეგების კრიტერიუმები დაკავშირებულია იმ შედეგებთან, რომლებსაც უკვე

მიადწია კომპანიამ მიზნებისკენ მიმავალ გზაზე. ყველა კომპანიის მთავარი მიზანია მოგების ზრდა, რაც გააუმჯობესებს კომპანიის აქციონერებისა და პარტნიორების მატერიალურ კეთილდღეობას. კომპანიები, რომლებმაც მიადწიეს მაღალ ნიშნულებს ყველა კრიტერიუმში, წარმოადგენენ ეფექტიან ორგანიზაციებს.

ბიზნესშედგენები მნიშვნელოვანი მესიჯია ყველა ორგანიზაციისთვის. ტრადიციული მიდგომით, ისინი უკავშირდება პროდუქტისა და მომსახურების ფასეულობას, ღირებულებასა და ხარისხს.

EFQM მოდელი არ მოითხოვს კომპანიისგან დიდძალი ინფორმაციის მოპოვებას, რაც გაართულებს აქციონერებისთვის სიტუაციის აღქმასა და ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღებას. მოდელი ითვალისწინებს მხოლოდ ყველაზე მნიშვნელოვანი და სასარგებლო ბიზნესარეების განხილვას, რომლებიც გავლენას ახდენს ბიზნესსტრატეგიაზე, გეგმასა და მომხმარებლის გამოცდილებაზე. მოდელისთვის ძალიან გამოსადეგია პარეტოს პრინციპი, რომელიც აჩვენებს, რომ:

- ✓ გასაყლის 80% მოიცავს შემოსავლების 20%-ს;
- ✓ შედეგების 80% გამომდინარეობს მიზეზების 20%-დან;
- ✓ შედეგების 80% მომდინარეობს ძალისხმევის 20%-დან.

80/20 პრინციპის მეშვეობით მოდელი აფასებს ყველაზე მნიშვნელოვანი ფინანსური ინსტრუმენტების 20%-ს, რომელთაგანაც გამომდინარეობს კომპანიის პროცესების, პროდუქტებისა და მომსახურების 80%.

ყველაზე მნიშვნელოვან ფინანსურ ინსტრუმენტებს, რომელთა შეფასებაც უნდა მოხდეს კომპანიის მიერ, წარმოადგენს:

- შემოსავლების ზრდა;
- აქტივების გამოყენება;
- ზრდა;
- ოპერაციების დანახარჯები.

მოდელის მიხედვით ასევე ხდება წარმოებული პროდუქციის თვითღირებულების შეფასება, საბაზრო წილის განსაზღვრა, აქტივების ლიკვიდურობის შეფასება და ა.შ.

თუმცა მოდელისთვის საბაზისო და მნიშვნელოვან ფინანსურ ასპექტებს წარმოადგენს ზემოთ ჩამოთვლილი ოთხი პუნქტი.

ბიზნესის ეფექტიანობის ინდიკატორები. ეს არის ინდიკატორები, რომლებიც ეხმარება კომპანიას ბიზნესშედეგების მონიტორინგში, გაგებაში, წინასწარგანჭკერეტასა და გაუმჯობესებაში.

მოდელის მიხედვით თანაბარი წარმატებით შეიძლება შეფასდეს როგორც დიდი, ისე პატარა, როგორც საჯარო, ისე კერძო კომპანიები.

3.2 Balanced Score ბიზნესის ეფექტიანობის შეფასების მოდელი და მისი გამოყენება

ტრადიციულად სხვადასხვა ბიზნესის ეფექტიანობის შეფასებისთვის კომპანიები იყენებდნენ ფინანსური მონაცემებს. მე-20 საუკუნის დასაწყისში სხვადასხვა გიგანტური კომპანიების მენეჯერები დადგინეს ახალი გამოწვევების წინაშე, რომელიც გულისხმობდა სწრაფად მზარდ ინდუსტრიებსა და მრავალ კონკურენტს. კომპანიათა მესვეურებმა აღმოაჩინეს, რომ საჭირო გახდა ეფექტიანობის შეფასების კომპლექსური მეთოდების შემუშავება, ვინაიან მხოლოდ ფინანსური მაჩვენებლების შეფასება არ იყო საკმარისი.

21-ე საუკუნეში დიდი მნიშვნელობა გააჩნია კომპანიის ფინანსურ ვითარებას, ციფრებში გამოხატულ ფასეულობას, თუმცა არსებობს სხვადასხვა სფეროები, სადაც კომპანიები ფლობენ განსაკუთრებულ ფასეულობებს, რომლებიც საბოლოოდ გაველენას ახდენს ამ ორგანიზაციების ეფექტიან ფუნქციონირებაზე. 21-ე საუკუნეში გაჩნდა ისეთი ტერმინები, როგორებიცაა: “ადამიანური კაპიტალი”, “ინტელექტუალური კაპიტალი”, “არამატერიალური აქტივები”. თანამედროვე ბიზნესში დასაქმებულები მოიაზრებიან, როგორც კომპანიის აქტივები. მსოფლიოში სხვადასხვა ინდუსტრიებში მოქმედი ბიზნეს კომპანიები ცდილობენ რაც შეიძლება დიდი ინვესტიციები განახორციელონ საკუთარი დასაქმებულებისთვის, ვინაიდან მიაჩნიათ, რომ პერსონალს შეუძლია განსაკუთრებული ფასეულობის შექმნა კომპანიისთვის.

21-ე საუკუნეში განსაკუთრებული ყურადღება მიეპყრო ორგანიზაციის იმიჯსა და კომპანიის მიერ სოციალური პასუხისმგებლობის პოლიტიკას. სოციალური პასუხისმგებლობის სტრატეგია, საზოგადოების მიერ კომპანიის აღქმა და იმიჯი წარმოადგენს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან აქტივს ამ ორგანიზაციისთვის.

ფინანსური მაჩვენებლების მიხედვით შეუძლებელია ისეთი ასპექტების შეფასება, როგორებიცაა ორგანიზაციის პერსონალი, კომპანიის იმიჯი და რეპუტაცია, კომპანიის კავშირები, საზოგადოების მიერ ორგანიზაციის აღქმა და შეფასება.

ეფექტიანობის შეფასების დროს კომპანიათა მენეჯერები დგანან სხვადასხვა გამოწვევების წინაშე, მათ უნდა გამოიყენონ ისეთი შისტემა, რომელიც საშუალებას მისცემს კომპანიას საკუთარი შესაძლებლობები შეაფასოს ყველა მნიშვნელოვან ასპექტში, იქნება ეს ფინანსური მაჩვენებლები, არამატერიალური აქტივები თუ ორგანიზაციის პერსონალი.

კომპანიების ეფექტიანობის შეფასების წარმატებულ და აპრობირებულ მოდელს წარმოადგენს Balanced Scorecard კომპანიის დაბალანსებული ანგარიში. აღნიშნული მოდელი შეიმუშავეს რობერტ კაპლანმა, რომელიც იყო ჰარვარდის უნივერსიტეტის ბუღალტერიის კათედრის პროფესორი და დევიდ ნორტონმა რომელიც მუშაობდა კონსულტანტად ფინანსურ სფეროში.

1990-იან წლებში კაპლანმა და ნორტონმა ჩაატარეს სხვადასხვა კომპიათა კვლევა, რათა შეემუშაებინათ მოდელი, რომლითაც შესაძლებელი იქნებოდა კომპანიათა ეფექტიანობის შეფასება უფრო მარტივი, მოსახერხებელი და ადეკვატური გამხდარიყო. მეცნიერთა მიზანი შეექმნათ ეფექტიანობის შეფასების ახალი მოდელი გამომდინარეობდა იქიდან, რომ თანამედროვე ბიზნესისთვის არაეფექტიანი იყო მხოლოდ ფინანსური მონაცემების გამოყენება, კომპანიის გამართული ფუნქციონირების შესაფასებლად.

მეცნიერთა ჯგუფი მსჯელობდა სხვადასხვა იდეების შესახებ, თუ როგორი უნდა ყოფილიყო ეფექტიანობის შეფასების მოდელი. საბოლოოდ, გაიმარჯვა იდეამ, რომ დაბალანსებული ანგარიში ორიენტირებული უნდა ყოფილიყო ორგანიზაციის შიგნით მიმდინარე პროცესებზე. ეფექტიანობის შეფასების დროს აქცენტები უნდა გაკეთებულიყო შიდა ბიზნეს პროცესებზე, დასაქმებულთა აქტივობებზე, აქციონერთა ინტერესებსა და ამასთანავე მომხმარებლის მოთხოვნაზე.

კაპლანმა და ნორტონმა კომპანიის საქმიანობა დაეყვეს სხვადასხვა დონედ, სადაც უნდა მომხდარიყო კომპანიის ფუნქციონირების ეფექტიანობის შეფასება. აღნიშნული საშუალებას მისცემდა კომპანიის მენეჯმენტს გამოეკლინათ მათი სუსტი მხარეები.

მოდელის შექმნიდან მომდევნო ოთხი წლის განმავლობაში კაპლანი და ნორტონი ახორციელებდნენ მოდელის დანერგვას სხვადასხვა ტიპის კომპანიებში. მათ აღმოაჩინეს, რომ ეფექტიანობის შეფასების სისწორე განპირობებული იყო იმით, თუ რამდენად სწორ ტექნიკას გამოიყენებდნენ შემფასებლები და რა მაჩვენებლებს აიღებდნენ შეფასების საზომად. აკლანმა და ნორტონმა საბოლოოდ შეაჯამეს თავიანთი შრომა. მათ ჩამოაყალიბეს ისეთი მოდელი, რომლის გამოყენება შეეძლოთ ორგანიზაციებს მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. ეცნიერებმა 1996 წელს გამოუშვეს წიგნი სახელწოდებით: “დაბალანსებული ანგარიში” (Balanced Scorecard).

მოდელის შექმნის დღიდან დღემდე 1000-ზე მეტმა კომპანიამ წარმატებით ისარგებლა აღნიშნული მოდელის შეფასების სისტემით. მოდელის გამოყენება შეუძლიათ, როგორც დიდ, ასევე საშუალო და პატარა ზომის კომპანიებს. დაბალანსებული ანგარიშის გამოყენება შეუძლიათ როგორც არაფინანსურ, ასევე საჯარო სექტორის ორგანიზაციებს. აღსანიშნავია, რომ კომპანიათა ფუნქციონირების სპეციფიკიდან გამომდინარე შესაძლებელია მოდელის მოდიფიკაცია, რათა შეფასებულ იქნას კომპანიის ყველა მნიშვნელოვანი ასპექტი.

დაბალანსებული ანგარიშის ეფექტიანობის შეფასების მოდელის შექმნის იდეა, ჰარვარდის ბიზნეს მიმოხილვის გამოცემის მიერ შეფასებულ იქნა, როგორც მე-20 საუკუნის ერთ-ერთი საუკეთესო იდეა, მსოფლიოს საუკეთესო 75 იდეას შორის.

დაბალანსებული ანგარიშის განსაზღვრა ერთი წინადადებით საკმაოდ რთულია. დაბალანსებული ანგარიშის ძირითად იდეას წარმოადგენს განსაზღვროს ის ძირითადი ასპექტები რომელთა შეფასებაც უნდა მოახდინოს კომპანიამ. შემფასებელს წარმოუდგინოს შეფასების ყველაზე მოხერხებული საშუალებები. აბალანსებული ანგარიში წარმოადგენს კომპანიის ლიდერებსა და მის დასაქმებულებს შორის, ასევე კომპანიის აქციონიერებთან კომუნიკაციის საშუალებას.

დაბალანსებული ანგარიში მოიცავს სამ ძირითად ასპექტს. ესენია: კომუნიკაციის არხი, შეფასების სისტემა, სტრატეგიული მენეჯმენტი.

ორგანიზაცია, რომელიც განახორციელებს დაბალანსებული ანგარიშის შეფასების ტექნიკას მიიღებს ინფორმაციას თავისი კომპანიის შესახებ შემდეგ ასპექტებში:

- მომხმარებლები,
- კომპანიის შიდა ბიზნეს პროცესები,
- დასაქმებულთა სწავლება და ზრდა;
- ფინანსური მდგომარეობა.

იმისთვის რომ კომპანიამ შეაფასოს თავისი მომხმარებელთა პერსპექტივა და არსებული ვითარება, მათ უნდა გასცენ პასუხი შემდგომ მნიშვნელოვან შეკითხვებს: ვინ არიან კომპანიის მომხმარებლები? რა ფასეულობას სთავაზობს კომპანია თავის მომხმარებლებს? რას ელიან მომხმარებლები კომპანიისგან?

აღნიშნული შეკითხვები არის საკმაოდ მარტივი, მაგრამ სინამდვილეში კომპანიებს აყენებს გამოწვევების წინაშე. დაბალანსებული ანგარიშის მოდელის გამოყენების შემდგომ გამოიკვეთა, მიუხედავად იმისა რომ კომპანიებს ჰყავთ მიზნობრივი მომხმარებლები, რეალურად ახორციელებენ სტრატეგიას: “ყველაფერი ყველა მომხმარებლისთვის”. სტრატეგიების დაგეგმვის გურუ მაიკლ პორტერის სწავლების მიხედვით, კომპანიის ფოკუსის ნაკლებობა მიზნობრივ მომხმარებელზე მას აშორებს დიფერენციაციისგან თავის კონკურენტებთან მიმართებაში. კომპანიისთვის მნიშვნელოვან წინ გადადგმულ ნაბიჯს წარმოადგენს, როდესაც მას გააჩნია თავისი კონკრეტული როლი და ადგილი ბაზარზე. დაბალანსებული ანგარიშის ეფექტიანობის შეფასების მოდელის გამოყენების შედეგად შესაძლებელია კომპანიამ ზუსტად მოახდინოს იდენტიფიცირება, თუ რა სტრატეგია აქვს ორგანიზაციას და რეალურად ახორციელებს თუ არა მათ.

კომპანიის შიდა ბიზნეს პროცესების პერსპექტივა წარმოადგენს იმ მნიშვნელოვანი პროცესების გამოვლენასა და გაუმჯობესებას, რომელიც აუცილებელია კონკრეტული კომპანიისთვის, რომ შექმნას ფასეულობა მომხმარებლებისთვის და საბოლოოდ აქციონერებისთვის. დაბალანსებული ანგარიშის ეფექტიანობის მოდელის გამოყენების დროს, ხშირად კომპანიები დგებიან ფაქტის წინაშე, რომ უნდა შეცვალონ შიდა ბიზნეს პროცესები და უნდა გახადონ ის უფრო ეფექტიანი, მარტივი და ხალმოკლე. აღნიშნული მოდელის მიხედვით შესაძლებელია

ბიზნეს პროცესების გაუმჯობესებისთვის თვალყურის დევნება და შეფასება. კომპანიის შიდა ბიზნეს პროცესებს მიეკუთვნება პროდუქციის განვითარება, წარმოება, ახალი პროდუქტის შექმნა და წარმოება, მიწოდება და ა.შ.

მოდელის მიხედვით ეფექტიანობის ერთ-ერთ ფასეულობად არის განსაზღვრული კომპანიის მენეჯმენტის ურთიერთობა მომწოდებლებთან და მის მიერ მესამე მხარესთან გაფორმებული ხელშეკრულებები, რომლებიც ემსახურება მომხმარებელთა დაკმაყოფილებას.

მოდელის ავტორები მიიჩნევენ, რომ ურთიერთობები წარმოადგენს კომპანიის ეფექტიანობისთვის ერთ-ერთ უმთავრეს ასპექტს. ურთიერთობები მომწოდებლებთან, პარტნიორებთან, საკუთარ დასაქმებულებთან, მომხმარებლებთან და კონკურენტებთანაც კი არის მნიშვნელოვანი ფაქტორი კომპანიის ეფექტიანი ფუნქციონირებისთვის.

დასაქმებულთა სწავლებისა და ზრდის პერსპექტივა, მოდელის მიხედვით არის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი, თუ კომპანიას აქვს ამბიციები, რომ გააჩნდეს გამართული შიდა ბიზნეს პროცესები.

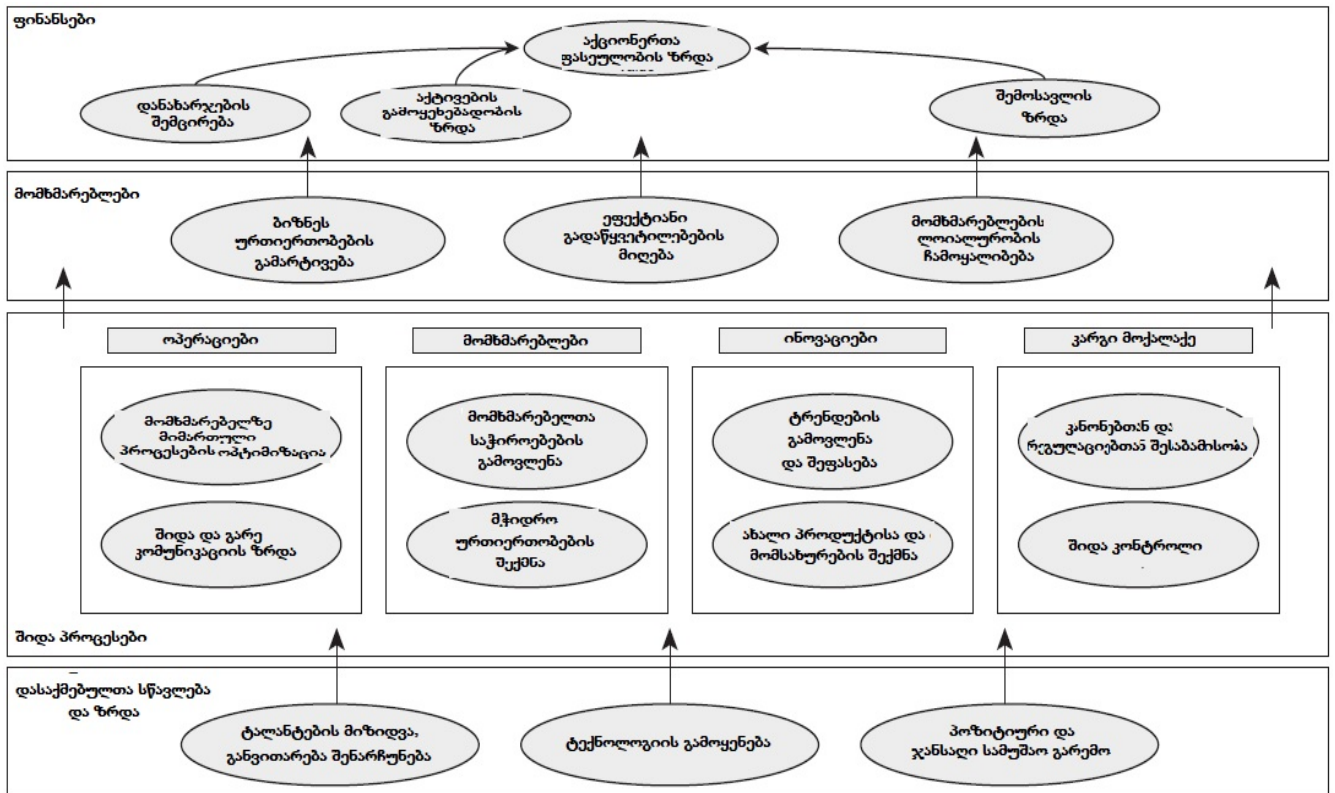
კაპლანისა და ნორტონის მოსაზრებით, მოდელის სწორედ ამ ნაწილზე ხდება დანარჩენი ნაწილების დაშენება. მას შემდეგ, რაც კომპანია განსაზღვრავს თუ რა სურს მის მომხმარებელს, როგორია მისი ბიზნეს პროცესები, რა და როგორ უნდა აწარმოოს და შესთავაზოს მომხმარებელს, დგება მომენტი როდესაც ეს ყველაფერი რეალურად უნდა განხორციელდეს. რეალურად კი მხოლოდ ადამიანური კაპიტალი შეძლებს ამ დავალებების განხორციელებას. შესაბამისად ორგანიზაციის წარმატება და ეფექტიანობა დამოკიდებული იქნება, რამდენად სწორად იმუშავებს ადამიანური კაპიტალი.

დასაქმებულთა სწავლებასა და ზრდის ნაწილში მოდელის მიხედვით ხდება კომპანიაში დასაქმებულთა უნარ-ჩვევების გამოვლენა და შეფასება. დასაქმებულთა კმაყოფილების განსაზღვრა, დასაქმებულებს შორის ინფორმაციის გავრცელების სისწრაფის შეფასება.

მოდელის პრაქტიკულად გამოყენების პირობებში სხვადასხვა კომპანიებში გამოიკვეთა სხვადასხვა სახის პრობლემები, რომლებიც აქვთ კომპანიებს დასაქმებულებთან მიმართებაში. ეს პრობლემები მდგომარეობს იმაში, რომ ხშირად კომპანიები ყურადღებას ამახვილებენ და კარგ პირობებს უქმნიან თავიანთ

კომპანიებში დასაქმებულთა გარკვეულ ნაწილს, რომლებზეც მათი აზრით კომპანია “დგას”. გამოიკვეთა რომ კომპანიათა უდიდეს ნაწილში არსებობენ დაბალი რანგის თანამშრომლები, რომელთა ჩანაცვლებაც მენეჯმენტის აზრით, მარტივია და კომპანიისთვის არ იქნება ზიანის მომტანი, თუმცა ეს ასე არ არის. მოდელის მიხედვით შესაძლებელია, კომპანიამ შეიმუშავოს ისეთი სტრატეგია, რომელიც მისაღები იქნება კომპანიაში ნებისმიერ პოზიციაზე დასაქმებული პირისთვის. პერსონალის კმაყოფილება თითოეულ დონეზე, მნიშვნელოვნად მიაჩნიათ დაბალანსებული ანგარიშის შემქმნელებს.

ფინანსური პერსპექტივა. ფინანსური მაჩვენებლები არის ძალიან მნიშვნელოვანი კომპანიის ეფექტიანობის შეფასებისთვის, ვინაიდან კომპანიის მიერ სწორად დაგეგმილი და განხორციელებული სტრატეგია და მისი შედეგები დადებითად უნდა იქნას ასახული ფინანსური კუთხით. მოდელი შესაფასებლად იყენებს კლასიკურ ფინანსურ მაჩვენებლებს ეს არის კომპანიის მომგებიანობა, შემოსავლის ზრდა, აქტივების გამოყენებადობის დონე.



დიაგრამა 3.4 დაბალანსებული ანგარიშის სტრატეგიული გეგმის რუკა

ნახაზზე ჩანს, რომ დაბალანსებული ანგარიშის მიხედვით, მოდელის თითოეული პერსპექტივა დაკავშირებულია ერთმანეთთან. შეუძლებელია, რომ კომპანია ძალიან კარგად ფუნქციონირებდეს ერთ კონკრეტულ ასპექტში და ძალიან ცუდად მეორეში, ვინაიდან თითოეული პროცესი ერთმანეთთან არის დაკავშირებული.

მოდელი საშუალებას აძლევს კომპანიას დაინახოს კავშირები მის თითოეულ განყოფილებასა და ოპერაციას შორის. აღნიშნული მოდელის მიხედვით შესაძლებელია კომპანიაში მიმდინარე პროცესების კომპლექსურად დანახვა და შეფასება.

დაბალანსებული ანგარიშის ბიზნესის ეფექტიანობის შეფასების მოდელი კომპანიებს შესაძლებლობა აძლევს გადაჭრან სამი ფუნდამენტური პრობლემა, ესენია: ორგანიზაციის ფუნქციონირების ეფექტიანობის შეფასება, არამატერიალური აქტივების შეფასება და კონტროლი, სტრატეგიის წარმატებით განხორციელება.

ორგანიზაციების მიერ მხოლოდ ფინანსური მაჩვენებლების გამოყენება ეფექტიანობის შესაფასებლად 21-ე საუკუნეში ვეღარ აკმაყოფილებს კომპანიების მოთხოვნებს, ვინაიდან ვერ აფასებს არამატერიალურ აქტივებსა და სხვა არანივთიერ ფასეულობებს, რომლებიც გააჩნიათ კომპანიებს.

ორგანიზაციათა ფასეულობის 75% იქმნება არამატერიალური აქტივებისგან, რომლებიც გააჩნია კომპანიებს. დაბალანსებული ანგარიშის ეფექტიანობის შეფასების მოდელი კომპანიებს სთავაზობს მექანიზმს არამატერიალური აქტივების მონიტორინგისა და შეფასებისთვის.

დაბალანსებული ანგარიშის ეფექტიანობის შეფასების მოდელი კომპანიებს საშუალებას აძლევს შეაფასოს და გამოავლინოს არსებული ვითარება და პრობლემები ოთხ მნიშვნელოვან სფეროში, ესენია: მომხმარებლები, შიდა ბიზნეს პროცესები, დასაქმებულთა სწავლება და ზრდა, ფინანსები.

დაბალანსებული ანგარიშის სტრატეგიული გეგმის რუკა წარმოადგენს საშუალებას კომპანიებისთვის ვიზუალურად დაინახონ კომპანიის სხვადასხვა განყოფილებების ურთიერთკავშირი და კომუნიკაციის აუცილებლობა.

დაბალანსებული ანგარიშის ეფექტიანობის შეფასების მოდელის გამოყენებით კომპანიებს აქვთ შესაძლებლობა მიიღონ ამომწურავი ინფორმაცია საკუთარ კომპანიაზე, დაინახონ საკუთარი ნაკლოვანებები, რათა შეეძლოთ მათი აღმოფხვრა.

Balanced Scorecard-ის ეფექტიანობის შეფასების მოდელს მთელი მსოფლიოს მასშტაბით იყენებენ წარმატებული კომპანიები, ისეთები როგორებიცაა: Apple, Exxon-ის მობილური ტელეფონების მწარმოებელი კომპანია, ფორდ-მოტორსი, General Electric Company, Honeywell, IBM, Pfizer, Tomson Reuters, კალიფორნიის უნივერსიტეტი, დენვერის უნივერსიტეტი, National Marrow Donor Program, Wells Fargo Bank.

მანამ სანამ კომპანიის მენეჯმენტი გადაწყვეტს გამოიყენოს დაბალანსებული ანგარიშის ეფექტიანობის შეფასების მოდელი, მათ შეუძლიათ გამოიყენონ ტესტი რათა განსაზღვრონ რამდენად ესაჭიროება კომპანიას დაბალანსებული ანგარიშის გამოყენება.

Balanced Scorecard-ის ტესტი კი შემდეგნაირად გამოიყურება:

შემოხაზეთ ის ქულა, რომელსაც ყველაზე მეტად ეთანხმებით, 1 – სრულიად არ ვეთანხმები; 5 – სრულიად ვეთანხმები.

12345 - 1. კომპანიამ მოახდინა ინვესტირება საერთო ხარისხის მენეჯმენტში (Total Quality Management), მაგრამ გაუმჯობესება არ აისახა ფინანსურ და მომხმარებლების შედეგებზე.

12345 - 2. თუ არ მოვამზარებთ ეფექტიანობის შესახებ ანგარიშს ერთი თვის განმავლობაში, ამას ვერავინ შენიშნავს.

12345 - 3. ჩვენ ვქმნით ფასეულობას არამატერიალური აქტივების სახით, როგორიცაა: დაქირავებულთა ცოდნა და ინოვაციები, მომხმარებელთან ურთიერთობა და ორგანიზაციული კულტურა.

12345 - 4. ჩვენ გაქვს სტრატეგია (გვქონდა სტრატეგიები წარსულში), მაგრამ ვერ მოვახერხეთ ამ სტრატეგიის განხორციელება.

12345 - 5. ჩვენ იშვიათად ვახდენთ საკუთარი ეფექტიანობის შეფასებასა და სხვადასხვა ინოვაციური ინდიკატორების გამოყენებას ეფექტიანობის შეფასებისთვის.

12345 - 6. ჩვენი კომპანიის ზედა დონის მენეჯმენტის ჯგუფს ესაჭიროება დიდი დრო სამოქმედო გეგმის ჩამოყალიბებასა და ამ გეგმის ოპერაციულ საკითხებთან დასაკავშირებლად.

12345 - 7. ჩვენი კომპანიის ბიუჯეტირება დაფუძნებულია კომპანიის ისტორიულ ტრენდებზე.

12345 - 8. ჩვენს დასაქმებულებს არ აქვთ ნათელი წარმოდგენა ჩვენი კომპანიის მისიის, ხედვისა და სტრატეგიის შესახებ.

12345 - 9. ჩვენს დასაქმებულებს არ აქვთ ნათელი წარმოდგენა თავიანთი ყოველდღიური საქმიანობით რა წვლილი შეაქვთ ორგანიზაციის წარმატებაში.

12345 - 10. ჩვენს ორგანიზაციაში არც ერთ პირს არ აქვს შესაძლებლობა შეაფასოს კომპანიის ეფექტიანობა.

12345 - 11. კომპანიაში გვაქვს სხვადასხვა ინიციატივები, მაგრამ შესაძლოა პრაქტიკულად, ამ ინიციატივების უმეტესობა არ აღმოჩნდეს წარმატების მომტანი კომპანიისთვის.

12345 - 12. ჩვენს კომპანიაში ჯგუფის წევრებს არ გააჩნიათ ანგარიშვალდებულება საკუთარ საქმიანობაზე.

12345 - 13. დაქირავებულები ასრულებენ მხოლოდ უშუალოდ მათზე დაკისრებულ მოვალეობას, დეპარტამენტებს შორის კოლაბორაციის ხარისხი დაბალია.

12345 -14. ჩვენს დაქირავებულებს უჭირთ შეაფასონ თუ ყველაზე მეტად რა სახის ინფორმაცია ესაჭიროებათ მომხმარებლების მომსახურებისათვის.

12345 -15. ჩვენს ორგანიზაციაში პრიორიტეტები ხშირად გამომდინარეობს კონკრეტული მომენტიდან და სიტუაციიდან.

12345 - 16. გარემო სადაც ჩვენი ორგანიზაცია ფუნქციონირებს სწრაფად იცვლება, იმისთვის რომ კომპანიამ მიაღწიოს წარმატება საჭიროა სწრაფი ცვლილებები.

12345 - 17. ჩვენი კომპანია განიცდის ზეწოლას აქციონერების მხრიდან, რათა მიიღონ დადებითი შედეგები.

12345 - 18. კომპანიას ნათლად არ აქვს განსაზღვრული თუ რა შედეგების მიღება სურს ფინანსურ და არაფინანსურ მაჩვენებლებში.

12345 - 19. კომპანიას არ შეუძლია, რომ საკუთარი სტრატეგია ერთ დოკუმენტზე ასახოს რუკის სახით.

12345 - 20. ჩვენი კომპანიის მენეჯმენტი ხშირად იღებს გადაწყვეტილებებს, რომლებიც არის ეფექტიანი მოკლევადიან პეროდში, მაგრამ გრძელვადიან პერიოდში შესაძლოა უარყოფითად აისახება კომპანიის ფუნქციონირებაზე.

მიღებული შედეგები:

20-30: ამ შედეგების მქონე კომპანიას ესაჭიროება ეფექტიანობის შეფასების მოდელი. კომპანიისთვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია, რომ კომპანიის თითოეულმა დაქირავებულმა იცოდეს თვითონ რა წვლილი შეაქვს კომპანიის ფუნქციონირებაში და რა მისია აკისრია.

31-60: კომპანია ახორციელებს ეფექტიანობის შეფასებას, მაგრამ ვერ ახერხებს მიღებული შედეგების სწორად აღქმასა და გათვალისწინებას წარმატების მისაღწევად. Balanced Scorecard-ის გამოყენება დადებითი შედეგების მომტანი იქნება კომპანიისთვის, რათა აღმოფხვრას თავისი სისუსტეები.

61-100: ასეთი შედეგი მეტყველებს, რომ კომპანიას აქვს სირთულეები სტრატეგიის იმპლემენტაციის კუთხით. Balanced Scorecard იქნება სასარგებლო კომპანიისთვის, რომ წარმატებით განახორციელოს სტრატეგია და კომპანიამ მიაღწიოს დასახულ მიზნებს.

Balanced Scorecard-ის გამოყენებისთვის კომპანიამ უნდა გაიაროს რამდენიმე ეტაპი. ეს ეტაპებია:

კომპანიის ხედვის ჩამოყალიბება. ხედვის ჩამოყალიბება კომპანიას ეხმარება, მომავალში დივერსიფიკაციის შემთხვევაშიც კი არ ასცდეს თავის მთავარ ფუნქციას.

კომპანიის სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრა. სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრა კომპანიას ეხმარება შეაფასოს თავისი ამჟამინდელი მდგომარეობა და მოახდინოს საფრთხეების იდენტიფიცირება. ბევრი პროფესიონალი აღნიშნულისთვის იყენებს SWOT ანალიზს, რათა გამოავლინოს კომპანიის შესაძლებლობები, ძლიერი მხარეები, სისუსტეები და საფრთხეები და მოახდინოს პრიორიტეტების ადეკვატურად ჩამოყალიბება.

კომპანიისთვის წარმატების მომტანი ფაქტორების ანალიზი. ჭარმატების ფაქტორები წარმოადგენს კომპანიისთვის კრიტიკულ არეებს, რომელთა მაღალი ეფექტიანობა არის კომპანიის წარმატების მნიშვნელოვანი ასპექტი.

ეფექტიანობის შეფასების მაჩვენებლების განსაზღვრა. კომპანიამ თავისი ეფექტიანობის შესაფასებლად უნდა გამოიყენოს ის მაჩვენებლები, რომლებიც ყველაზე მნიშვნელოვანია მისი კომპანიის წარმატებული ფუნქციონირებისთვის.

Balanced Scorecard-ის მოდელი არის დინამიური, სადაც რეგულარულად უნდა მოხდეს ახალი შედეგების შეყვანა და განსაზღვრა. ეფექტიანობის შეფასება შესაძლოა განხორციელდეს ყოველთვიურად, კვარტლურად კომპანიის მიზნების შესაბამისად.

ეფექტიანობის მაჩვენებლებად ფინანსური თვალსაზრისით შეიძლება კომპანიებმა გამოიყენონ შემდეგი მაჩვენებლები:

- მთლიანი აქტივები/ერთ დასაქმებულზე;
- შემოსავალი/ერთ დასაქმებულზე;
- მოგება/ერთ დასაქმებულზე;
- ბაზრის ღირებულება;
- წმინდა აქტივების უკუგება
- მთლიანი აქტივების უკუგება;
- დამატებითი ღირებულება/ერთ დასაქმებულზე;
- ზღვრული მოგება;
- ფულადი ნაკადები;
- გადახდისუნარიანობა;
- ინვესტიციების უკუგება;
- მთლიანი ხარჯები.

ეფექტიანობის მაჩვენებლებად მომხმარებლის თვალსაზრისით შეიძლება კომპანიებმა გამოიყენონ შემდეგი მაჩვენებლები:

- მომხმარებელთა რაოდენობა;
- ბაზრის წილი;
- მომხმარებელთა დანაკარგი;
- მომხმარებელთა კმაყოფილების ინდექსი;

- მომხმარებელთა ლოიალურობის ინდექსი;
- მომხმარებელთა ვიზიტების რაოდენობა;
- მომხმარებელთა საჩივრების რაოდენობა;
- მარკეტინგის დანახარჯები;
- ბრენდის იმიჯის ინდექსი;
- მომხმარებელთა საშუალო ზომა;
- მომხმარებელთა რეიტინგი/შეფასება;
- მომხმარებლებზე გაწეული მომსახურების დანახარჯი.

ეფექტიანობის მაჩვენებლებად შიდა ბიზნეს პროცესების თვალსაზრისით შეიძლება კომპანიებმა გამოიყენონ შემდეგი მაჩვენებლები:

- პროცესების დრო;
- მიწოდების დრო;
- ინვენტარის ბრუნვა;
- პროდუქტიულობის გაუმჯობესება;
- IT ტექნოლოგიები/ერთ დასაქმებულზე;
- პროდუქციის ემისია;
- გარე გარემოს გავლენა;
- ინდუსტრიული შეცდომები;
- ადმინისტრაციული შეცდომების ღირებულება;
- ადმინისტრაციული დანახარჯები;
- შეცდომების გარეშე განხორციელებული კონტრაქტები;
- გადაწყვეტილების მიღების დრო.

ეფექტიანობის მაჩვენებლებად დასაქმებულთა სწავლებისა და ზრდის თვალსაზრისით შეიძლება კომპანიებმა გამოიყენონ შემდეგი მაჩვენებლები:

- ინვესტიციები დასაქმებულთა ტრენინგებში;
- პატენტების რაოდენობა;
- დასაქმებულთა კმაყოფილების ინდექსი;
- ლიდერობის ინდექსი;
- მოტივაციურობის ინდექსი;
- დასაქმებულთა ბრუნვა;

- გაცდენების საშუალო რაოდენობა;
- აკადემიური ხარისხის მქონე პერსონალის რაოდენობა.

თითოეულ კომპანიას იმის მიხედვით, თუ რა ტიპის ორგანიზაციაა აქვს შესაძლებლობა მოახდინოს ეფექტიანობის მაჩვენებლების მოდიფიკაცია. დაბალანსებული ანგარიშის მიხედვით კომპანიები ძირითადად იყენებენ 20-დან 25-მდე მაჩვენებელს. შესაძლებელია კომპანიამ მოახდინოს 10 მაჩვენებლითად ეფექტიანობის შეფასება. ზედა ღონის მენეჯმენტი თვითონ განსაზღვრავს თუ რამდენი მაჩვენებელია საჭირო ეფექტიანობის შესაფასებლად.

კომპანიების ეფექტიანობის შესაფასებლად Balanced Scorecard- ის მიხედვით, უნდა მოვახდინოთ შესაბამისი მაჩვენებლების შერჩევა და იმ ფორმულების განსაზღვრა, რომლის მიხედვითაც ხდება ამ მაჩვენებლების შერჩევა.

ეფექტიანობის მაჩვენებლები	წონები	საანგარიშო ფორმულა
ფინანსური პერსპექტივა		
მომგებიანობა	6	ინვესტიციების უკუგება = წმინდა შემოსავალი/მთლიანი დანახარჯები
კუმულაციური მოგება	4	9 თვის მოგება
მომხმარებელთა პერსპექტივა		
გარე მომხმარებელთა კმაყოფილება	5	კითხვარი, რომელიც ფასდება 1-დან 5 ქულამდე სკალით
შიდა მომხმარებელთა კმაყოფილება	5	კითხვარი, რომელიც ფასდება 1-დან 5 ქულამდე სკალით
შიდა ბიზნეს პროცესები		
პროდუქტიულობა	4	სამუშაოს პროდუქტიულობა=რაოდენობა/დრო
დაგეგმვის ეფექტიანობა	3	შესაძლო დანახარჯები=(არსებულ დანახარჯები – შესაძლო დანახარჯები)/არსებული დანახარჯები

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი	3	კითხვარი 1-დან 5 ქულამდე შეფასების სკალით
სწავლება და ზრდა		
ადამიანური რესურსების განვითარება	10	ტრენინგ საათების თანაფარდობა = ტრენინგების რაოდენობა/მთლიანი პერსონალის რაოდენობა

ცხრილი 3.5 Balanced Scorecard-ის ეფექტიანობის შეფასების ინსტრუმენტები

ეფექტიანობის გამოსათვლელად მოდელი იყენებს შემდეგ ფორმულას:

$$\text{ეფექტიანობა \%} = (V - \min) / (\max - \min)$$

სადაც, V არის ფორმულის შედეგად მიღებული შედეგი, min-შესაძლო მინიმალური მნიშვნელობა გარკვეული პერიოდის განმავლობაში, რაც შეიძლებოდა ჰქონოდა მაჩვენებელს. Max – შესაძლო მაქსიმალური მნიშვნელობა გარკვეული პერიოდის განმავლობაში, რაც შეიძლებოდა ჰქონოდა მაჩვენებელს.

ეფექტიანობის შესაფასების დროს სხვადასხვა მაჩვენებელს გააჩნია სხვადასხვა მნიშვნელობა და დატვირთვა კომპანიისთვის, ამ მნიშვნელობის განსასაზღვრად მოდელის შემქნელებმა შემოიტანეს წონების მინიჭების პრინციპი. წონები შეიძლება მინიჭებულ იქნას 1-დან 10-მდე. მათ შორის 1 არის ყველაზე ნაკლებად მნიშვნელოვანი, ხოლო 10 წარმოადგენს ყველაზე მნიშვნელოვანს. თითოეულ პერსპექტივაში მაჩვენებლებისთვის მინიჭებული წონების ჯამი უნდა შეადგენდეს 10-ს.

თითოეული კატეგორიის ეფექტიანობის შეფასება შესაძლებელია თითოეული მაჩვენებლის გამრავლებით მისთვის მინიჭებულ წონაზე. მთლიანი ეფექტიანობის შეფასება შესაძლებელია თითოეული კატეგორიის ეფექტიანობის შეკრებით.

წონების სკალა არის 1...10, აუცილებელია მოხდეს ნორმალიზებული წონის გამოთვლა:

$$NW_{i,j} = W_{i,j} / 10,$$

სადაც W_{ij} არის წონა 1...10 სკალაზე.

Balanced Scorecard –ის მიხედვით ეფექტიანობის გამოსათვლელი ფორმულა შემდეგნაირად აისახება:

$$\text{Performance}(C_i) = \sum_{j=1}^{N_i} N W_{i,j} * P_{i,j}$$

სადაც, N_i არის მაჩვენებელთა რაოდენობა, ხოლო $N W_{i,j}$ – მაჩვენებელთათვის მინიჭებული ნორმალიზებული წონა, $N S_{i,j}$ – ეფექტიანობა j მაჩვენებელთა, i -ურ დონეზე.

$$\text{Total Performance} = \sum_{i=1}^M \text{Performance}(C_i)$$

სადაც M წარმოადგენს კატეგორიათა რაოდენობას.

ამგვარად, დაბალანსებული ანგარიშის მოდელი წარმოადგენს მოქნილ და კომპლექსურ მოდელს, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელია კომპანიამ შეაფასოს თავისი ფუნქციონირების დადებითი და უარყოფითი ასპექტები.

3.3 კვლევის მეთოდოლოგია და შედეგები

კვლევისთვის გამოყენებულ იქნა რაოდენობრივი და თვისებრივი მეთოდები. კვლევის მიზნების მისაღწევად მოხდა პირველადი და მეორადი ინფორმაციის მოპოვება და გამოყენება.

პირველადი ინფორმაციის მოპოვება მოხდა ინტერვიუებისა და სტრუქტურირებული კითხვარის საშუალებით.

მეორადი ინფორმაციის წყაროს წარმოადგენდა წიგნები, ჟურნალები, სტატისტიკური ინფორმაცია და ინტერნეტრესურსები.

EFQM და Balanced Scorecard-ის ბიზნესის ეფექტიანობის გაუმჯობესების მოდელები ძალიან კომპლექსურია და მათი სრულყოფილი გამოკვლევა და იმპლემენტაცია მოითხოვს ბევრ დროსა და რესურსს, ამასთანავე - წვდომას

კომპანიის შიდა ინფორმაციაზე, ამ კუთხით კი კვლევა შეზღუდული იყო. კომპანიების მომხმარებელთა და დასაქმებულთა კმაყოფილების შესახებ ვენდეთ კომპანიის მენეჯმენტს, რადგან არ მოგვეცა შესაძლებლობა უშუალოდ მოგვეხდინა კომპანიების მომხმარებელთა და დასაქმებულთა კვლევა.

მოვიძიეთ ინფორმაცია სტატისტიკის ეროვნულ სამსახურში, რომლის მონაცემების თანახმად, ამჟამად საქართველოში რეგისტრირებულია 16 211 სამშენებლო კომპანია, რომელთაგან აქტიურის სტატუსი აქვს 6365-ს.

გადამოწმების შემდეგ დადგინდა, რომ იმ დეველოპერთაგან, რომლებსაც, სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემების მიხედვით, აქვთ აქტიურის სტატუსი, ნაწილი არ ეწევა დეველოპერულ საქმიანობას და სხვა საქმიანობით არის დაკავებული, ნაწილს კი საქმიანობა შეჩერებული აქვს. საბოლოოდ გამოიკვეთა 1000-მდე კომპანია, რომლებიც აქტიურ საქმიანობას ეწევიან სამშენებლო დეველოპმენტში.

კვლევისთვის საჭირო კვლევის ობიექტების რაოდენობის განსასაზღვრად გამოვიყენეთ შემდეგი ფორმულა:

$$n = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

სადაც N არის პოპულაციის ზომა, e – ზღვრული შეცდომა, z – 1.64 90%- იანი სანდოობისთვის. კვლევის სანდოობის დონედ განსაზღვრულ იქნა 90% ხოლო ზღვრული შეცდომა (Margin of error) – 10%.

ამ ფორმულის მიხედვით საკვლევი ობიექტების რაოდენობა არის 64. კვლევის შემდგომ ეტაპზე დარიგდა 150 ანკეტადაბრუნებული ანკეტების 14% აღმოჩნდა გაფუჭებული, რის გამოც, კვლევის შედეგების განხილვის დროს, მხედველობაში არ იქნა მიღებული.

კვლევა განხორციელდა 2017 წლის 1 მაისიდან 1 სექტემბრამდე პერიოდში.

კვლევის შედეგები დავამუშავეთ პროგრამა SPSS – ში, რათა მოგვეხდინა ჩვენ მიერ განსაზღვრული ჰიპოთეზების დამტკიცება. კვლევის ჰიპოთეზები:

H1: EFQM და BALANCED SCORE მოდელების მიხედვით შეფასებული სამშენებლო დეველოპერული კომპანიების ეფექტიანობა არის ერთგვაროვანი, რაც ამ მოდელების გამართულ მუშაობასა და გამოყენებადობაზე მიუთითებს.

H2: EFQM და Balanced Scorecard-ის მოდელების მიხედვით სამშენებლო დეველოპერული კომპანიების ფინანსური შედეგების ეფექტიანობის შეფასების შედეგები არის ერთგვაროვანი, რაც ნიშნავს, რომ ორივე მოდელი სწორად ახდენს ფინანსური ასპექტის ეფექტიანობის შეფასებას.

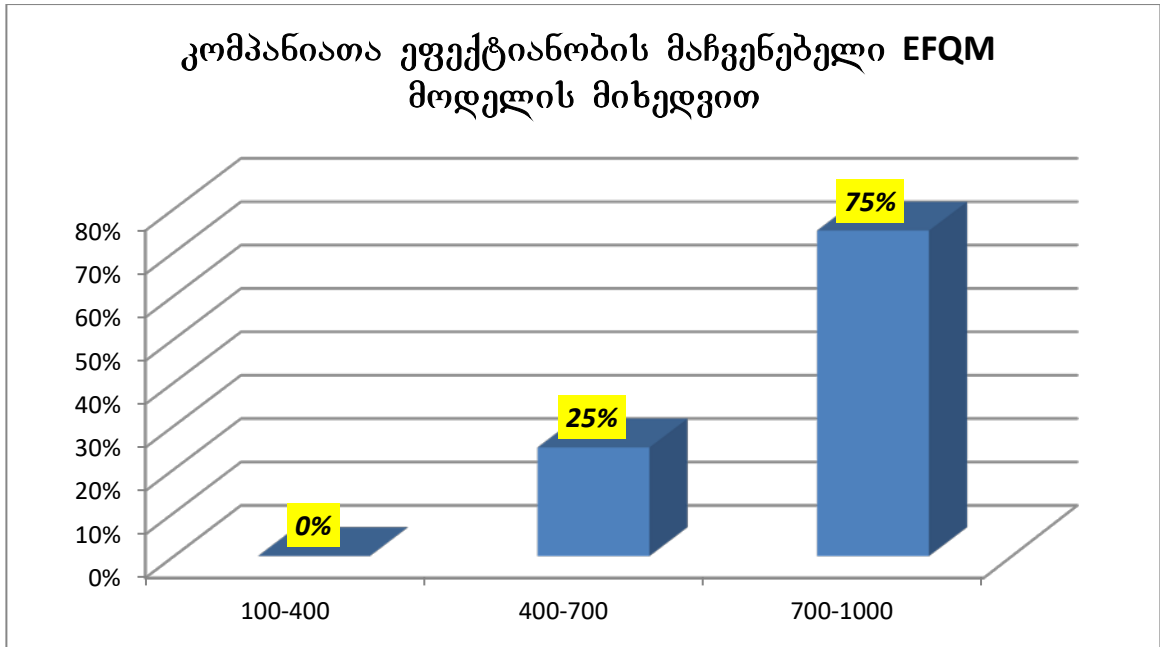
კითხვარი ორი ბლოკისგან შედგებოდა. პირველი მოიცავდა დემოგრაფიულ მონაცემებს რესპონდენტების შესახებ, მეორეში კი EFQM მოდელის ფარგლებში მოხდა კითხვარის შედგენა და კომპანიათა შეფასება შეფასების სისტემის მიხედვით. EFQM მოდელის მეორე ნაწილის - “Results” (შედეგები) – ფარგლებში შეფასება მოხდა საბაზისო შეფასების კითხვარის მეშვეობით, ვინაიდან მომხმარებელთა კმაყოფილების, დასაქმებულთა კმაყოფილების, საზოგადოების მიერ კომპანიის აღქმის შესახებ ინფორმაციის გაცემაზე კვლევაში მონაწილე კომპანიებმა უარი განაცხადეს.

EFQM მოდელის მიხედვით, ეფექტიანობის მაქსიმალური შეფასებაა 1000 ქულა, 700-დან 1000 ქულამდე კი მაღალ შეფასებას წარმოადგენს, რაც ნიშნავს, რომ კომპანია ეფექტიანად ფუნქციონირებს.

Balanced Scorecard-ის მოდელის მიხედვით მოვახდინეთ შესაბამისი მონაცემების შეგროვება, აღნიშნული წარმოადგენდა კომპანიების მიერ მოწოდებულ ფინანსურ ინფორმაციას.

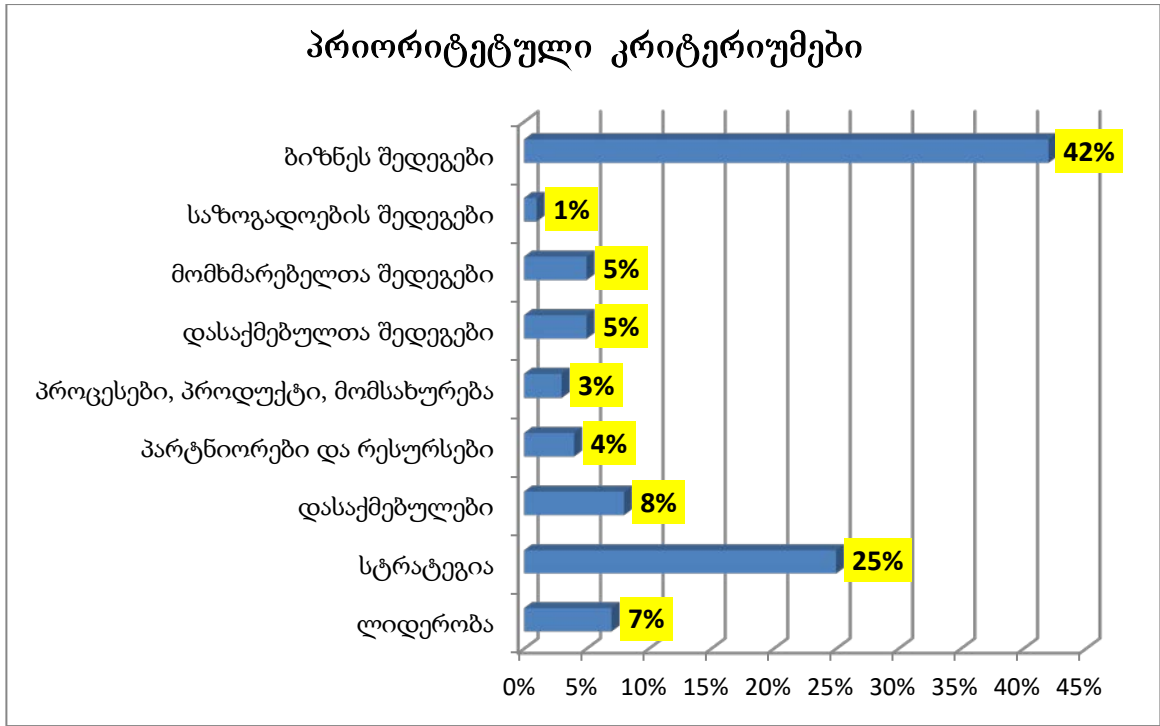
Balanced Scorecard-ის მოდელის მიხედვით სამშენებლო დეველოპერული კომპანიების ეფექტიანობის შესაფასებლად შევარჩიეთ 8 კრტერიუმი, აქედან გამომდინარე, კომპანიების მაქსიმალური ეფექტიანობა განისაზღვრება 800%-ით.

ჩვენ მიერ ჩატარებული კვლევის ფარგლებში გამოვლინდა კომპანიები, რომელთა ეფექტიანობის მაჩვენებელი აღემატებოდა 700 ქულას.



დიაგრამა 3.5 - კომპანიათა ეფექტიანობის მაჩვენებელი

აღსანიშნავია, რომ, ამ მონაცემების მიხედვით, გამოკითხული კომპანიების 75% ანუ უმრავლესობა ეფექტიანია და გამართულად ფუნქციონირებს, თუმცა პირად საუბრებში მენეჯერები აღნიშნავენ, რომ მაქსიმალურ შეფასებებს აძლევდნენ თავიანთ კომპანიას, რათა მას იმიჯი არ შელახვოდა. ეს მენეჯერთა ტენდენციურობაზე მეტყველებს, თუმცა კვლევის შედეგებში მაჩვენებლები EFQM მოდელის შესაბამისი ტექნიკით აისახა.



დიაგრამა 3.6 - პრიორიტეტული კრიტერიუმები

გამოკითხვისას რესპონდენტებს ვთხოვეთ, გამოეთქვათ მოსაზრება იმის თაობაზე, რომელი მიმართულება და კრიტერიუმი იყო პრიორიტეტული მათი კომპანიისთვის.

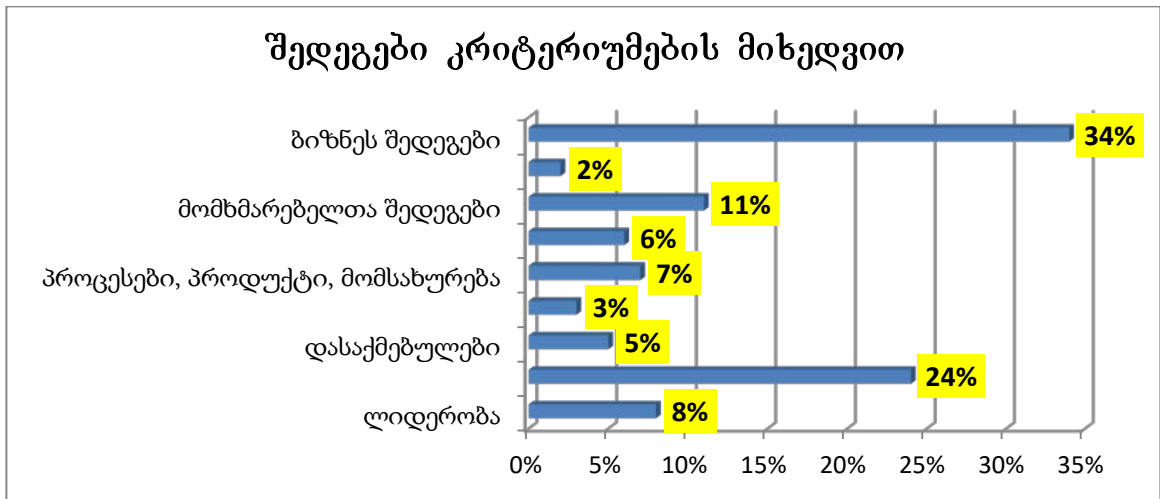
გაირკვა, რომ გამოკითხულთა 42% პრიორიტეტულად მიიჩნევს ლიდერობას. მათი აზრით, კომპანიის ეფექტიან ფუნქციონირებაში დიდი წვლილი მიუძღვის მმართველს, ამიტომ, უპირველეს ყოვლისა, კომპანიის მმართველი უნდა იყოს მოტივირებული, ჰქონდეს ცოდნა და გამოცდილება, რომელიც კომპანიის საქმიანობის სწორად წარმართვაში დაეხმარება.

ყველაზე დაბალი შეფასება საზოგადოებრივმა შედეგებმა დაიმსახურა. აღნიშნული კრიტერიუმი სრულიად გაუგებარი აღმოჩნდა რესპონდენტთა დიდი ნაწილისთვის. მათ განაცხადეს, რომ არ უფიქრიათ საზოგადოების მიერ კომპანიის აღქმაზე. მათ იციან, რომ ეს მნიშვნელოვანია, მაგრამ საზოგადოება ადამიანთა ვრცელი ჯგუფია და მოიცავს იმ სეგმენტსაც, რომელიც კომპანიის არც მომხმარებელია და არც პოტენციური მომხმარებელი; კომპანიას კი შეზღუდული ფინანსური რესურსების გამო არ შეუძლია და არც სჭირდება მისდამი იმ ადამიანთა

დამოკიდებულების განსაზღვრა, რომლებიც არავითარ გავლენას არ ახდენენ და არც მომავალში მოახდენენ კომპანიის ფუნქციონირებაზე.

უნდა აღინიშნოს, რომ ადამიანები სოციალური არსებები არიან და ყოველთვის ახდენენ გავლენას ერთმანეთზე, მით უმეტეს - ისეთ პატარა ქვეყანაში, როგორც საქართველოა. აქედან გამომდინარე, ისეთ ჯგუფსაც კი, რომელსაც არაფერი აკავშირებს კონკრეტულ კომპანიასთან, შეუძლია, ირიბი გავლენა მოახდინოს მასზე. ისეთი მენტალობის ქვეყანაში, როგორც საქართველოა, ადამიანები დიდ ყურადღებას აქცევენ ოჯახის წევრების, მეზობლების, ნათესავების რეკომენდაციას. მეცნიერთა კვლევების მიხედვით, ადამიანთა შეხედულებები ერთმანეთზე მთელ მსოფლიოში ახდენს გავლენას, აქედან გამომდინარე, საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფს მაინც აქვს პირდაპირი თუ ირიბი გავლენა კომპანიების, მით უმეტეს - სამშენებლო კომპანიების, ფუნქციონირებაზე.

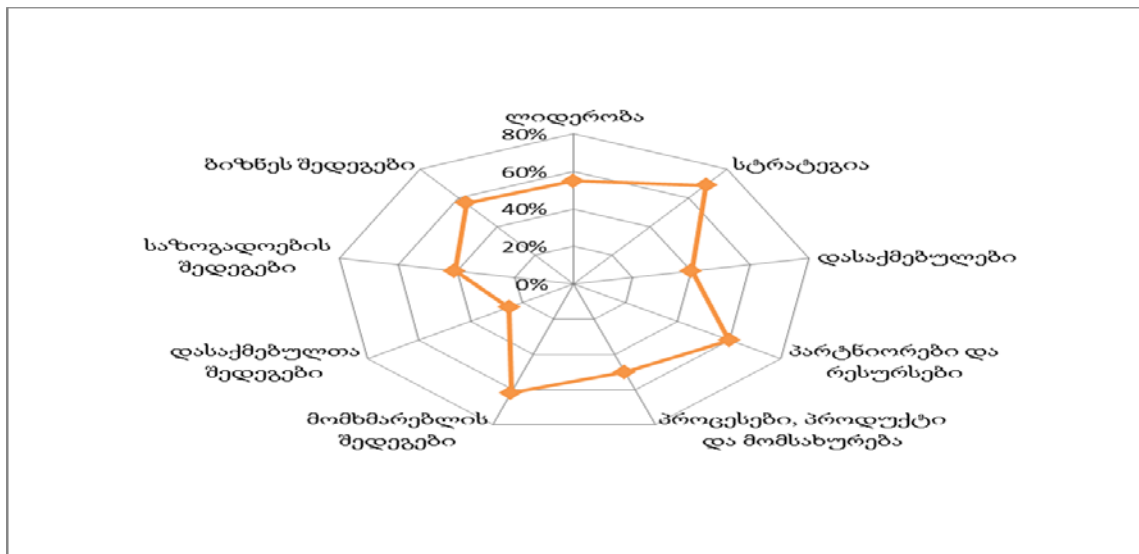
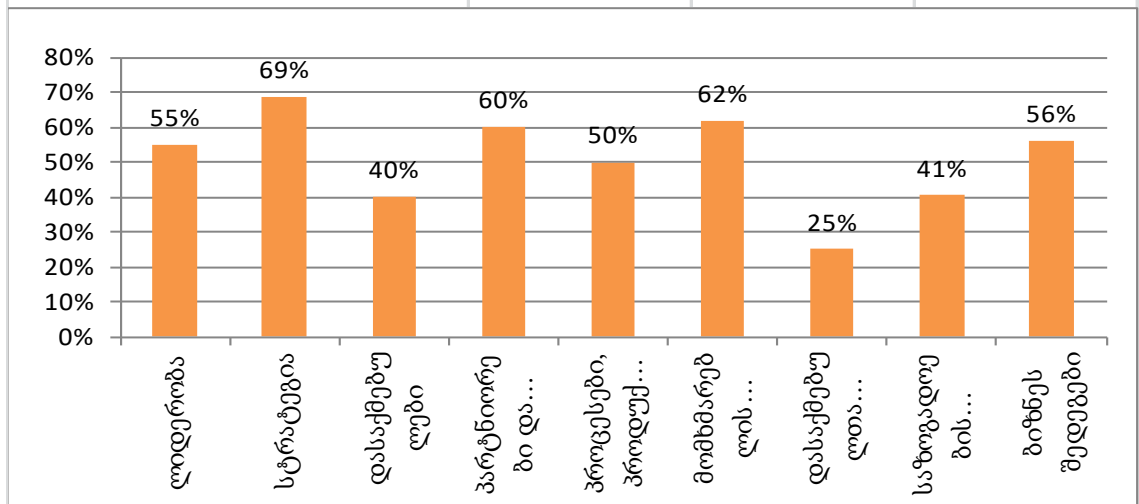
გამოვიკვლიეთ, რომელი კრიტერიუმის მიხედვით ჰქონდათ დეველოპერულ კომპანიებს ყველაზე უკეთესი შედეგები.



დიაგრამა 3.7 - შედეგები კრიტერიუმების მიხედვით

როგორც ვხედავთ, კომპანიათა უმეტესობას კარგი მდგომარეობა აქვს ლიდერობისა და ბიზნესშედეგების კუთხით, ხოლო დანარჩენ კრიტერიუმებში გაუმჯობესება სჭირდებათ.

	საშუალო	წონები	სულ
ლიდერობა	55%	100	55
სტრატეგია	69%	100	69
დასაქმებულები	40%	100	40
პარტნიორები და რესურსები	60%	100	60
პროცესები, პროდუქტი და მომსახურება	50%	100	50
მომხმარებლის შედეგები	62%	150	93
დასაქმებულთა შედეგები	25%	100	25
საზოგადოების შედეგები	41%	100	41
ბიზნეს შედეგები	56%	150	84
სულ			516

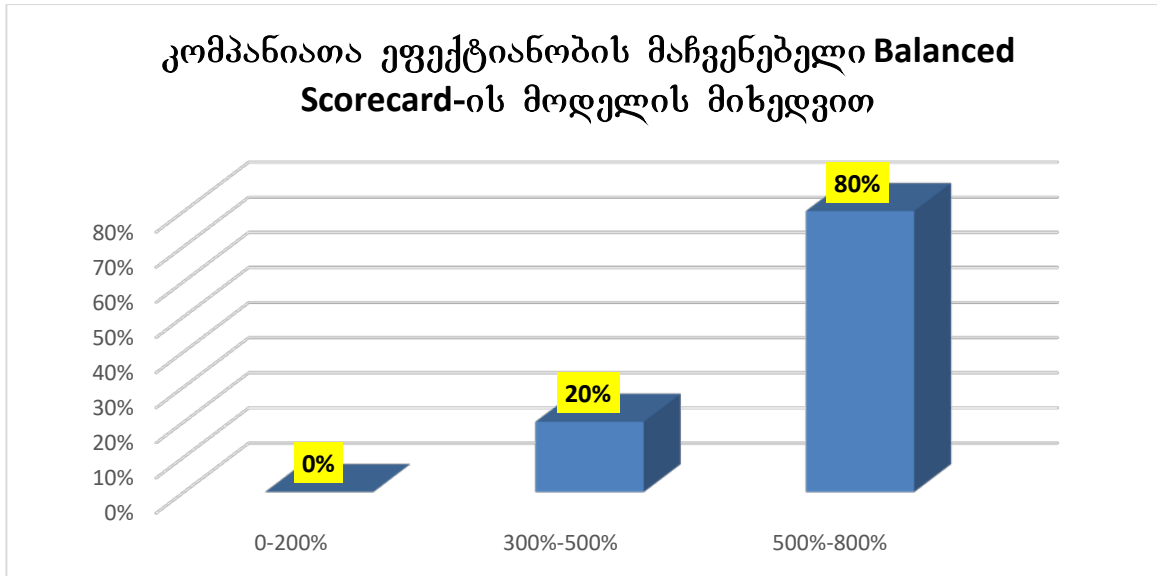


დიაგრამა 3.8 - მოდელის მიხედვით კომპანიების ეფექტიანობის შეფასების დიაგრამა

EFQM ეფექტიანობის გაუმჯობესების მოდელის შეფასების სქემა ასე გამოიყურება: მასზე თავსდება თითოეული კრიტერიუმის შედეგი, მინიჭებულ წონაზე გამრავლების შემდგომ ვიღებთ საბოლოო შედეგს, რომელიც აისახება დიაგრამაზე.

ქართულ დეველოპერულ კომპანიებს, მოდელის მიხედვით, ძირითადად საზოგადოებისა და დასაქმებულთა შედეგების გაუმჯობესება სჭირდებათ. მენეჯერებმა განაცხადეს, რომ ისინი არ შეისწავლიან საზოგადოებრივ ჯგუფებს, იშვიათად ხდება დასაქმებულთა კმაყოფილების განსაზღვრა. ვინაიდან დეველოპერული საქმიანობა მრავალმხრივია და აუტსორსინგული კომპანიების გამოყენებასაც მოიცავს, ხელმძღვანელთა აზრით, მხოლოდ ადმინისტრაციის თანამშრომლების გამოკითხვა არ იქნება შედეგიანი. ყველა იმ აუტსორსინგული კომპანიის თანამშრომლების გამოკითხვა, რომლებიც გავლენას ახდენენ კომპანიის ფუნქციონირებასა და, მაშასადამე, მის ეფექტიანობაზე, შეუძლებელია. მშენებლობის პროცესში მუშებს შორის კადრთა მაღალი დენადობაა, რის გამოც წელიწადში თუნდაც ორჯერ ჩატარებული კვლევა ვერ მოგვცემს კომპანიაში დასაქმებულთა კმაყოფილების სრულ სურათს. აქედან გამომდინარე, დეველოპერული კომპანიები თითქმის არ ხარჯავენ ძალისხმევას მუშათა კმაყოფილების განსაზღვრისთვის.

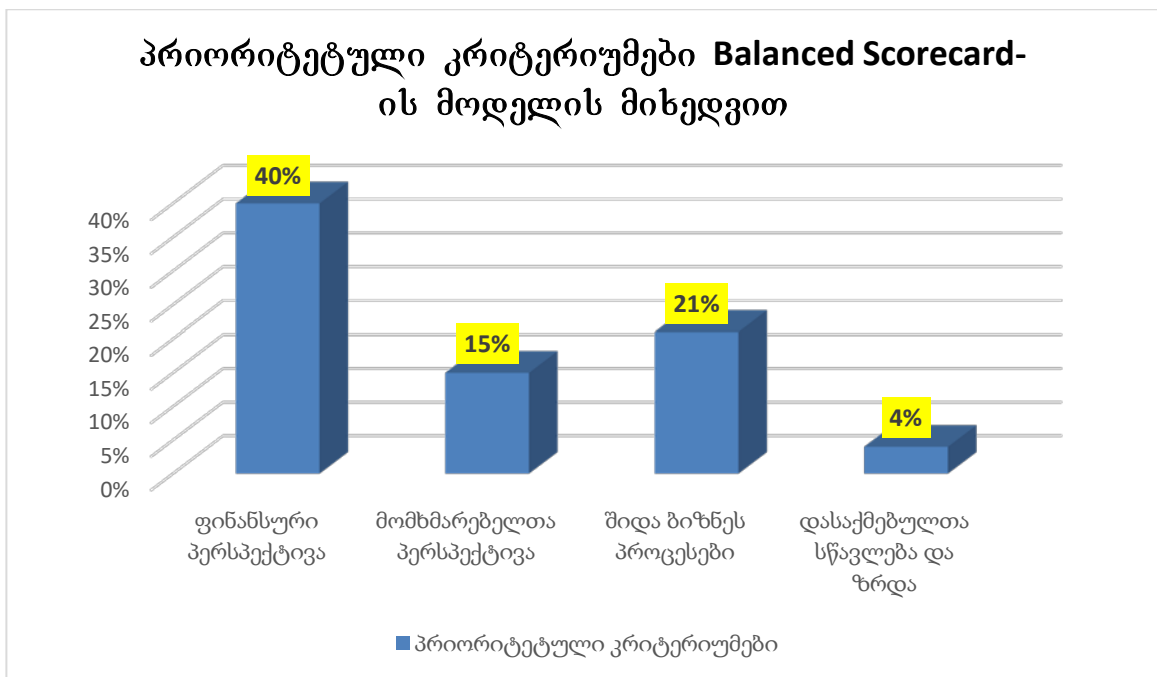
გაუმჯობესებას მოითხოვს პარტნიორებისა და რესურსების კატეგორიაც. დაბალი რანგის მენეჯერებთან გასაუბრების შედეგად გამოიკვეთა, რომ მათ ხშირად არ გააჩნიათ სათანადო აღჭურვილობა და სარგებლობენ მოძველებული ტექნიკით, რის გამოც შეუძლებელია იმ სტანდარტების მიღწევა, რომელსაც ხელმძღვანელობა მოითხოვს. ხშირად კომპანიები ზოგავენ თანხას აღჭურვილობის ხარჯზე, რაც პრობლემებს უქმნის დაბალი რგოლის მენეჯერებსა და მუშებს, რომლებსაც არ აქვთ მუშაობის სათანადო პირობები.



დიაგრამა 3.9 კომპანიათა ეფექტიანობის მაჩვენებელი ალანცელ შტორეცარდ-ის მოდელის მიხედვით

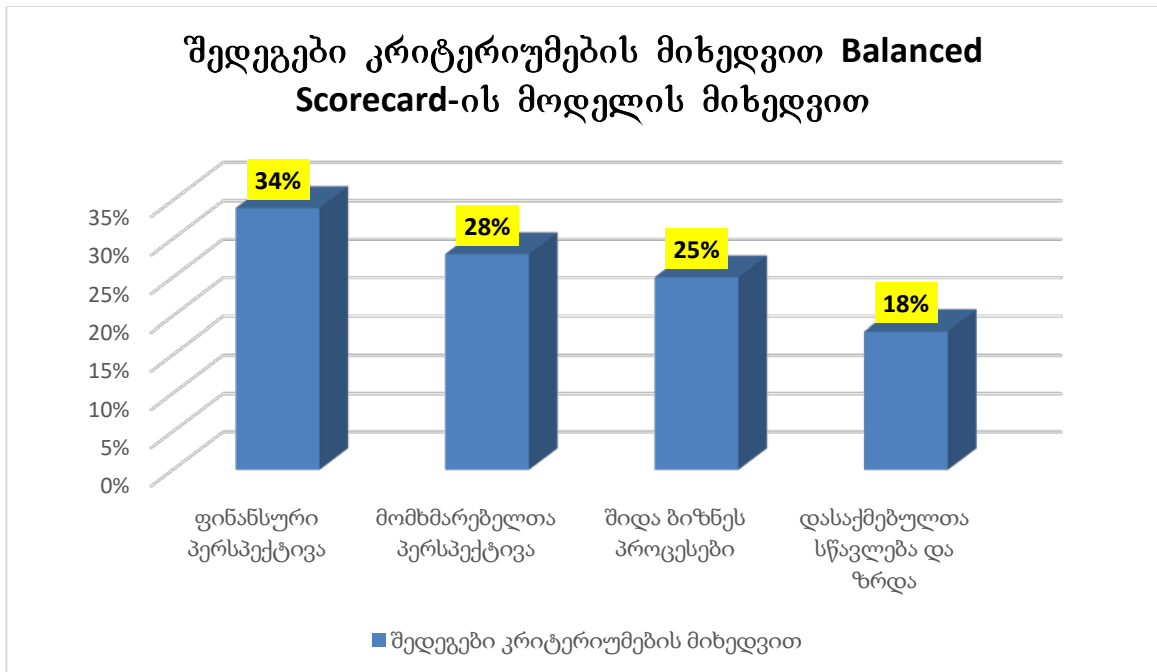
ეფექტიანობის შეფასების Balanced Scorecard-ის მოდელის მიხედვით სამშენებლო დეველოპერული კომპანიების 80% ფუნქციონირებს ეფექტიანად, ვინაიდან მათი ეფექტიანობის მაჩვენებელი განისაზღვრა 500%-დან 800%-მდე.

აღსანიშნავია, რომ EFQM მოდელის ეფექტიანობის შეფასების ტექნიკით განსაზღვრული ეფექტიანობაც შეფასდა მსგავსი ტენდენციით.



დიაგრამა 3.10 პრიორიტეტული კრიტერიუმები Balanced Scorecard-ის მოდელის მიხედვით

ისევე როგორც EFQM მოდელით შეფასების დროს, სამშენებლო დეველოპერულმა კომპანიებმა პრიორიტეტულ კრიტერიუმად განსაზღვრეს ფინანსური პერსპექტივა. მას მოყვება შიდა ბიზნეს პროცესები, რომელშიც შედის კომპანიის სტრატეგია და ლიდერობა.



დიაგრამა 3.11 შედეგები Balanced Scorecard-ის მოდელის მიხედვით

კვლევის შედეგად გამოვლინდა რომ ფინანსური პერსპექტივის თვალსაზრისით ყველაზე უკეთესი შედეგები გამოვლინდა Balanced Scorecard-ის მოდელის მიხედვით, ისევე როგორც EFQM მოდელის მიხედვით. (იხ. ცხრილი 3.6 ბიზნესის მართვის ეფექტიანობის შეფასების მაჩვენებლები Balanced Scorecard-ისა და EFQM მოდელის მიხედვით)

პირველ ჰიპოთეზას წარმოადგენს:

H1: EFQM და BALANCED SCORE მოდელების მიხედვით შეფასებული სამშენებლო დეველოპერული კომპანიების ეფექტიანობა არის ერთგვაროვანი, რაც ამ მოდელების გამართულ მუშაობასა და გამოყენებადობაზე მიუთითებს.

ჰიპოთეზის შესამოწმებლად და კვლევის სანდოობის დასადგენად მონაცემები დავამუშავეთ პროგრამა SPSS-ში.

კვლევის სანდოობისთვის გამოვითვალეთ კრონბახის ალფა, რომელიც წარმოადგენს კვლევის შიდა ინტერვალური თანმიმდევრობის შეფასებას კვლევის სანდოობის შესამოწმებლად.

Cronbach's alpha	ინტერვალური თანმიმდევრულობა
$\alpha \geq 0.9$	საუკეთესო
$0.9 > \alpha \geq 0.8$	კარგი
$0.8 > \alpha \geq 0.7$	დამაკმაყოფილებელი
$0.7 > \alpha \geq 0.6$	საშუალო
$0.6 > \alpha \geq 0.5$	არადამაკმაყოფილებელი
$0.5 > \alpha$	მიუღებელი

ცხრილი 3.7 კრონბახის ალფას მნიშვნელობები

კრონბახის ალფას მნიშვნელობა 0.9-დან არის კარგი, რაც გულისხმობს რომ კვლევა სანდოა.

ჩვენი კვლევის კრონბახის ალფას მონაცემები შემდეგია:

Case Processing Summary (შედეგები)

		N	%
Cases	Valid	64	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	64	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

საიმედოობის სტატისტიკა

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.956	.956	2

ჩვენი კვლევის კრონბახის ალფა წარმოადგენს 0.95-ს რაც ნიშნავს რომ კვლევა არის სანდო და შესაძლებელია მონაცემების გამოყენება ტესტისთვის.

ჰიპოთეზის შესამოწმებლად პროგრამა SPSS-ში გამოვთვალეთ პირსონის კორელაცია ცვლადებისთვის.

კორელაცია

		BS	EF
		C	QM
B SC	Pearson		.87
	Correlation	1	4*
	Sig. (2-tailed)		.00
	N	64	64
E FQM	Pearson	.87	1
	Correlation	4*	
	Sig. (2-tailed)	.00	
	N	64	64

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

როგორც ვხედავთ, კორელაციის კოეფიციენტი არის 0.874. r რაც უფრო ახლოს არის 1-თან ნიშნავს, რომ კორელაცია არის უფრო ძლიერი. აღნიშნული მიუთითებს, რომ ჰიპოთეზის შესაბამისად Balanced Scorecard და EFQM მოდელების მიერ შეფასებული ეფექტიანობის მაჩვენებლები ერთმანეთთან არის მჭიდრო კავშირში. ორი დამოუკიდებელი მოდელის გამოყენებით მიღებულ იქნა ერთგვაროვანი შედეგები, რაც მეტყველებს ამ მოდელების რეალურ ფუნქციონირებაზე პრაქტიკაში.

მეორე ჰიპოთეზას წარმოადგენს:

H2: EFQM და Balanced Scorecard-ის მოდელების მიხედვით სამშენებლო დეველოპერული კომპანიების ფინანსური შედეგების ეფექტიანობის შეფასების შედეგები არის ერთგვაროვანი, რაც ნიშნავს, რომ ორივე მოდელი სწორად ახდენს ფინანსური ასპექტის ეფექტიანობის შეფასებას.

ამ ჰიპოთეზის დასადასტურებლად ან უარსაყოფად მოვახდინეთ **Balanced Scorecard**-ისა და **EFQM** მოდელების მიხედვით, ბიზნესის ფინანსური ასპექტის შედეგების ანალიზი და ამ შედეგების ურთიერთდამოკიდებულების შეფასება (იხ. ცხრილი 3.8 ფინანსური შედეგები **Balanced Scorecard**-ისა და **EFQM** მოდელების მიხედვით).

მონაცემების, პროგრამა **SPSS**-ში დამუშავების შედეგად მივიღეთ შედეგები:

საიმედოობა

Cronbach 's Alpha	Cronbach 's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.960	.961	2

ამ შედეგის მიხედვით კრონბახის ალფას მნიშვნელობა არის მაღალი, რაც მეტყველებს კვლევის სანდოობაზე.

იმისთვის რომ განგვესაზღვრა ფინანსური მაჩვენებლების მნიშვნელობა სამშენებლო დეველოპერული კომპანიებისთვის, მოვახდინეთ მონაცემებისთვის პირსონის კორელაციის განსაზღვრა.

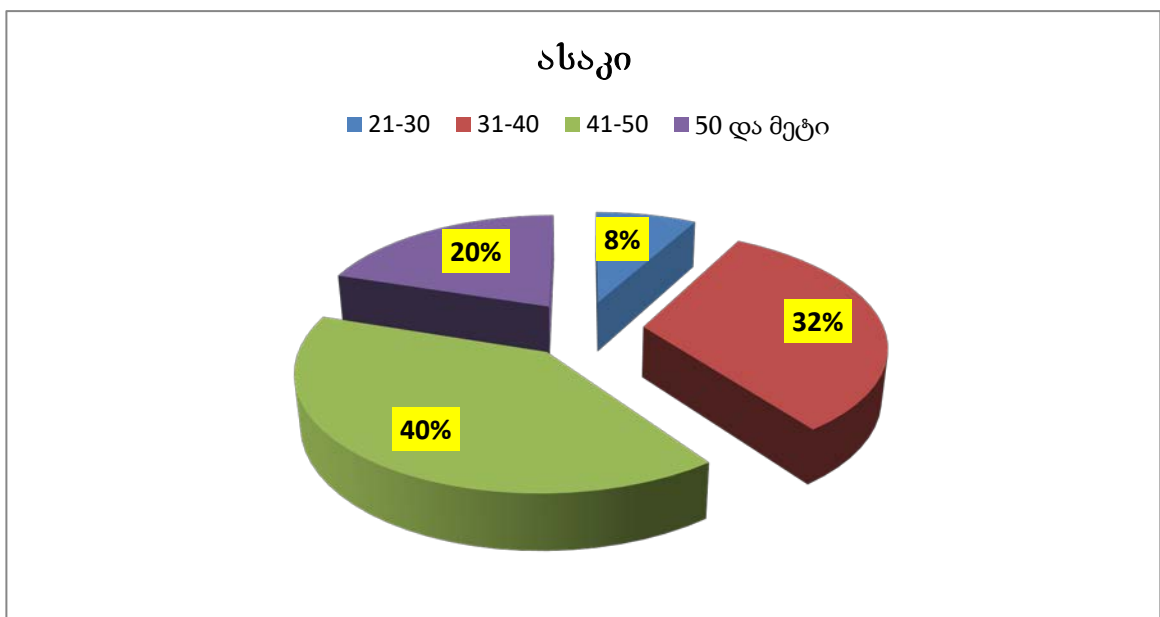
კორელაცია

		BS C	EF QM
B SC	Pearson		.92
	Correlation	1	4**
	Sig. (2-tailed)		.00
	N	64	64
E FQM	Pearson	.92	1
	Correlation	4**	
	Sig. (2-tailed)	.00	
	N	64	64

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

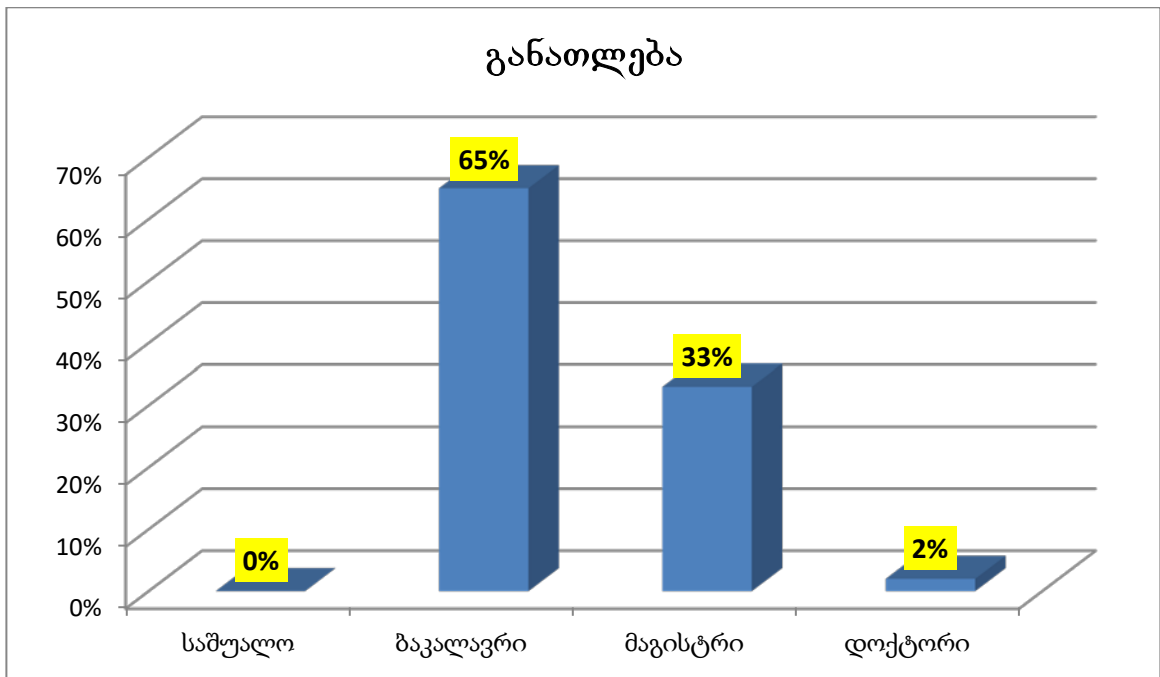
ცვლადებს შორის კორელაცია არის მაღალი და უახლოვდება 1-ს. აღნიშნულის მიხედვით, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ქართულ სამშენებლო დეველოპერულ კომპანიებში, ფინანსური მაჩვენებლების შეფასება თანნაბარი წარმატებით შეიძლება განხორციელდეს როგორც Balanced Scorecard-ის, ასევე EFQM მოდელის მეშვეობით.

მეორე ანკეტის მიხედვით აღვწერეთ რესპონდენტთა დემოგრაფიული მონაცემები.



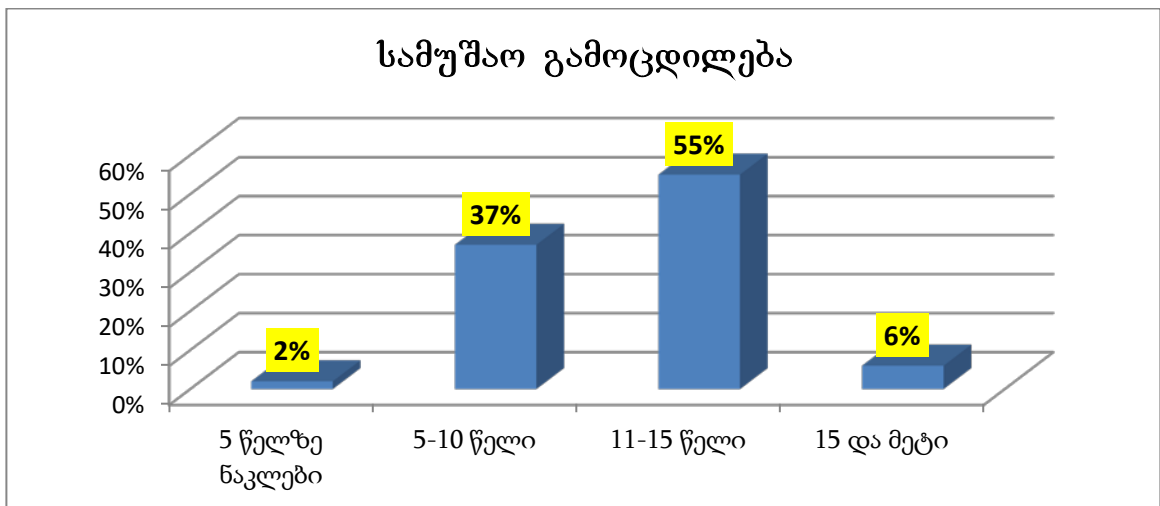
დიაგრამა 3.12 - რესპონდენტთა ასაკი

რესპონდენტთა უმეტესობა 41-დან 50 წლამდე ასაკისა იყო. ეს განაპირობა იმან, რომ გამოკითხულები იყვნენ კომპანიათა დირექტორები ან გენერალური დირექტორები და მაღალი რგოლის მენეჯერები, ასეთი თანამდებობის დასაკავებლად კი საჭიროა დიდი გამოცდილება, რაც ამ ასაკს შეეფერება.



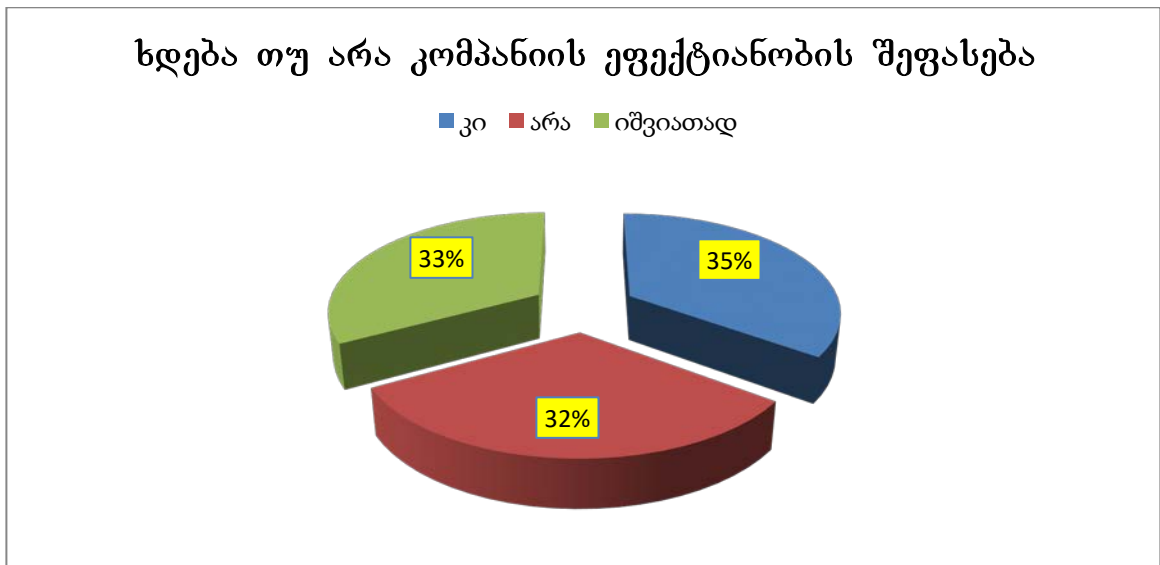
დიაგრამა 3.13 - გამოკითხულთა განათლება

გამოკითხულთა 65%-ს ანუ უმრავლესობას აქვს ბაკალავრის ხარისხი, 33%-ს – მაგისტრის. მხოლოდ 2%-ია დოქტორის სტატუსის მქონე.



დიაგრამა 3.14 - გამოკითხულთა სამუშაო გამოცდილება

გამოკითხულთა 55%-ს, მათივე თქმით, 11-დან 15 წლამდე ხანგრძლივობის სამუშაო გამოცდილება აქვს, 37%-ს - 5-დან 10 წლამდე. 15 წელზე ხანგრძლივი სამუშაო გამოცდილება გამოკითხულთა მხოლოდ 6%-ს აღმოაჩნდა.



დიაგრამა 3.15 - ხდება თუ არა კომპანიის ეფექტიანობის შეფასება

გამოკითხულთა 35%-მა თქვა, რომ მათ კომპანიებში ხდება ეფექტიანობის ანალიზი და შეფასება. როდესაც ვკითხეთ, რა ტექნიკას იყენებენ ეფექტიანობის შესაფასებლად, უმეტესობამ განაცხადა, რომ ხდება კომპანიის აუდიტორული შემოწმება, აღჭურვილობისა თუ უსაფრთხოების ნორმების შემოწმება, მაგრამ არც ერთ კომპანიაში არ ტარდება ისეთი კომპლექსური ანალიზი, როგორც შესაძლებელია EFQM და Balanced Scorecard-ის მოდელების საშუალებით. კომპანიის ეფექტიანობის შეფასების იმ ტექნიკებიდან, რომლებითაც აფასებენ კომპანიებს, არც ერთი არ არის კომპლექსური; მათი საშუალებით შესაძლებელია კომპანიის მხოლოდ ცალკეული განყოფილებების მუშაობის შეფასება, მაშინ როდესაც EFQM და Balanced Scorecard-ის მოდელები მოდელი გვაძლევს შესაძლებლობას, კომპლექსურად შევაფასოთ კომპანია და გამოვაფიქროთ მისი სუსტი და ძლიერი მხარეები.

3.4 დეველოპერული კომპანიების ეფექტიანობის გაუმჯობესების კონკრეტული ამოცანები საქართველოში

დეველოპერულმა კომპანიებმა ეფექტიანობის გასაუმჯობესებლად უნდა გაიარონ შემდეგი ეტაპები:

საქართველოში დეველოპერული სამშენებლო კომპანიები არ იყენებენ ეფექტიანობის შეფასების მოდელებს. ეფექტიანობის განსაზღვრა პირველი ეტაპია. თუ კომპანიას არ შეუძლია საკუთარი ეფექტიანობის განსაზღვრა, თავისთავად, ვერც გააუმჯობესებს მას. კომპანიებმა, უპირველეს ყოვლისა, უნდა გააცნობიერონ, რა არის ეფექტიანობა და რა საჭიროა მისი განსაზღვრა, რა სარგებლობა შეიძლება მოუტანოს ამან კომპანიას გრძელვადიან პერიოდში. ვინაიდან, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ეფექტიანობის განმსაზღვრელი მოდელები საქართველოში არ არის აქტუალური, კომპანიებმა არ ან თითქმის არ იციან მათი არსებობის შესახებ. ჩვენ მათ ვთავაზობთ EFQM და Balanced Scorecard-ის ბიზნესის ეფექტიანობის გაუმჯობესების მოდელებს, რომლებიც დამწყებთათვისაც ადვილი გამოსაყენებელია. ამ მოდელის ფუნდამენტური კონცეფციაა შესაძლებლობა, მათი დახმარებით ორგანიზაციამ მიაღწიოს სტაბილურ განვითარებად ეფექტიან ფუნქციონირებას.

მოდელების ფუნდამენტური კონცეფციებია:

- მომხმარებლისთვის კომპანიის ფასეულობის ზრდა;
- სტაბილური მომავლის შექმნა;
- ორგანიზაციის განვითარების შესაძლებლობები;
- ორგანიზაციის კრეატიულობისა და ინოვაციურობის ზრდა;
- ჩამოყალიბება ლიდერებისა, რომლებიც ქმნიან კომპანიის მისიას და ამადლებენ მისი ფუნქციონირების მოტივაციას;
- კომპანიის სწრაფი ფუნქციონირება;
- პერსონალის კარიერული წინსვლის შესაძლებლობები;
- სტაბილური მზარდი ფინანსური შემოსავალი.

როგორც ვხედავთ, მოდელები თავის მომხმარებლებს საშუალებას აძლევს, განვითარდნენ სტაბილურად და ჰქონდეთ მზარდი შესაძლებლობები, რაც მის გამოყენებადობას მოწმობს.

ქართულმა დეველოპერულმა კომპანიებმა და მათმა ლიდერებმა, მას შემდეგ, რაც მოდელის მიხედვით შეაფასებენ ორგანიზაციის მუშაობას, შედეგების შესაბამისად უნდა აღმოფხვრან სუსტი მხარეები, რაც ეფექტიანობის ამადლებისკენ გადადგმული ერთ-ერთი ნაბიჯი იქნება.

ქართულმა დეველოპერულმა კომპანიებმა, მცირემ თუ საშუალო ზომისამ, უნდა შეიმუშაონ სტრატეგია და ეცადონ მის განხორციელებას. ბაზარზე სტრატეგიის გარეშე ფუნქციონირება ძალიან სახიფათოა ორგანიზაციისთვის და სტაბილურ განვითარებასა და მუშაობას ვერ უზრუნველყოფს. ქართული დეველოპერული კომპანიებისთვის ესეც ეფექტიანობის გაუმჯობესებისკენ გადადგმული ნაბიჯი იქნება.

ქართული დეველოპერული კომპანიები მრავალ პრობლემას აწყდებიან დასაქმებულებთან. ამის აღმოსაფხვრელად მათ უნდა დაამყარონ მკაცრი ორგანიზაციული დისციპლინა, რომელიც შეიძლება განხორციელდეს მუშის საშუალო ანაზღაურებაზე მეტის გადახდით. ეს, თავისთავად, დამატებითი ხარჯია სამშენებლო კომპანიისთვის, მაგრამ მოტივირებული პერსონალი ქმნის მაღალი ხარისხის პროდუქტს. დისციპლინირებული პერსონალი სამუშაოს უფრო სწრაფად ასრულებს, ვიდრე არაორგანიზებული და არადისციპლინირებული.

კომპანიებმა ასევე უნდა შეამოწმონ მუშების კომპეტენციები და საჭიროების შემთხვევაში გადაამზადონ ისინი. ესეც ხარჯების ზრდასთანაა დაკავშირებული, მაგრამ უზრუნველყოფს მაღალი ხარისხის პროდუქტის წარმოებას.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ქართული დეველოპერული კომპანიები მშენებლობის პროცესში ხშირად იყენებენ მოძველებულ ტექნიკას, რომელსაც უკვე გასული აქვს ექსპლუატაციის ვადა. ეს იწვევს მუშების მოცდენას, შესასრულებელი სამუშაოს გაჭიანურებას, რაც უფრო მეტად ზრდის მუშებისა და სხვა პერსონალისთვის გადახდილი ხელფასის ხარჯს, სამშენებლო პერიოდის ვადის გადაცილება კი უარყოფითად აისახება კომპანიის რეპუტაციაზე და მომხმარებლების უკმაყოფილებას იწვევს, მაშინ როდესაც თანამედროვე ტექნიკისა და აღჭურვილობის ქონის შემთხვევაში შესაძლებელია მშენებლობის დათქმულ დროს ან გადაზე ადრე დასრულება, ეს კი, თავის მხრივ, შეამცირებს სახელფასო ხარჯებს, აამაღლებს

მომხმარებლის თვალში კომპანიის რეპუტაციას და დაახქარებს გაყიდვებს, რაც, თავისთავად, დადებითად აისახება კომპანიის ეფექტიანობაზე.

ქართულმა დეველოპერულმა კომპანიებმა უნდა შეაფასონ საკუთარი სამუშაო პროცესი, პროდუქტი და მომსახურება, რის შემდეგაც უნდა აღმოფხვრან სუსტი მხარეები.

ქართულმა დეველოპერულმა კომპანიებმა უნდა შესთავაზონ საკუთარი პროდუქტი და მომსახურება საზოგადოების იმ სეგმენტს, რომელიც ამ პროდუქტის მომხმარებელია. ამასთანავე, ყურადღება უნდა გაამახვილონ თანამედროვე ტენდენციებზე და ფეხი აუწყონ მათ. განსაკუთრებით ეხება ეს თბოენერგოეფექტიანობას, რომელიც ამჟამად აქტუალურია მთელ მსოფლიოში. ასევე ყურადღება უნდა მიექცეს პროდუქტის დიზაინსა და გამოყენებადობას. ხარისხიამა პროდუქტმა მომავალშიც უნდა შეძლოს მომხმარებლის საჭიროებათა დაკმაყოფილება. მცირე და საშუალო ზომის სამშენებლო კომპანიების მიერ განხორციელებული რეკლამა, როგორც წესი, არ მიდის მომხმარებლის საჭირო სეგმენტამდე, რაც ეფექტიანობას ამცირებს.

ქართული სამშენებლო დეველოპერული კომპანიებისთვის მომხმარებელი მნიშვნელოვან ფასეულობას წარმოადგენს. ფაქტობრივად, ყველა გამოკითხულ კომპანიაში დაადასტურეს, რომ აცნობიერებენ მომხმარებლის ფასეულობას და გააღწიეს კომპანიის ფუნქციონირებაზე. ეფექტიანობის ამალღებისთვის აუცილებელია, მცირე, საშუალო ზომის თუ მსხვილმა სამშენებლო კომპანიებმა ჩაატარონ მომხმარებელთა კვლევა. ამ კვლევის შედეგები ხშირად განსხვავებულია კომპანიის ლიდერთა პოზიციისგან, თუნდაც ისინი კარგად იცნობდნენ საკუთარი კომპანიის თითოეულ მომხმარებელს, და და საინტერესო ინფორმაციას იძლევა მომხმარებელთა საჭიროებების შესახებ.

ქართულმა დეველოპერულმა კომპანიებმა, რომლებიც სათანადო ყურადღებას არ უთმობენ პერსონალს, - განსაკუთრებით ეხება ეს მცირე და საშუალო ზომის კომპანიებს, - უნდა გამოკითხონ მისი თითოეული წევრი და განსაზღვრონ მათი საჭიროებები. კომპანიამ უნდა შეძლოს საკუთარი თანამშრომლების დაკმაყოფილება. ხშირად პერსონალის კმაყოფილება არ არის დამოკიდებული მხოლოდ ანაზღაურებაზე – მას აქვს ფსიქოლოგიური ასპექტებიც. პერსონალის საჭიროებათა შესწავლა ხელმძღვანელობას საშუალებას მისცემს განსაზღვროს, როგორ იმოქმედოს

მომავალში, რათა გაზარდოს დასაქმებულთა შრომის მწარმოებლურობა, რაც დადებითად აისახება კომპანიის ეფექტიანობაზე.

კომპანიებმა უნდა დანერგონ ტრენინგის სისტემა და იზრუნონ დასაქმებულებზე.

ქართული დეველოპერული სამშენებლო კომპანიები ანალიზებენ ფინანსურ მაჩვენებლებს, თუმცა მოდელის მიხედვით შეფასების შემთხვევაში მათ შეუძლიათ, უფრო სწრაფად შეაფასონ ძირითადი ფინანსური მაჩვენებლები, რითაც დაზოგავენ დროს და მიიღებენ გადაწყვეტილებებს, რომლებიც ეფექტიანი იქნება კომპანიისთვის.

დასკვნები და წინადადებები

დასკვნის სახით შეგვიძლია ჩამოვაყალიბოთ ძირითადი დებულებები და წინადადებები, რომლებიც გამოიკვეთა დისერტაციაზე მუშაობის პროცესში. სამშენებლო ინდუსტრიის ფუნქციონირებაზე გავლენას ახდენს რამდენიმე მნიშვნელოვანი ფაქტორი. ესენია:

➤ **გადასახადები, ფინანსები და მთავრობის როლი.** ძალიან მნიშვნელოვანია მთავრობის ფისკალური პოლიტიკა. მთავრობა სამშენებლო ინდუსტრიის მთავარი კლიენტია. ის პირდაპირ ან ირიბად ყოველთვის ახდენს გავლენას სამშენებლო ინდუსტრიაზე.

➤ **დროის პერიოდი.** სამშენებლო ინდუსტრიაში საკმაოდ ძნელია, ზუსტად განისაზღვროს, როდის დასრულდება ესა თუ ის პროექტი. პროექტის დასრულების ზუსტი დროის განსაზღვრას ართულებს მშენებლობის სირთულე და კომპლექსურობა.

➤ **პასუხი მომხმარებლის მოთხოვნაზე.** სამშენებლო ინდუსტრიაში შეუძლებელია მარაგების შექმნა. მწარმოებლები აწარმოებენ მხოლოდ იმ რაოდენობის პროდუქტს, რომელზეც არის მოთხოვნა ბაზარზე.

➤ **საქონელზე მოთხოვნასთან დაკავშირებული რყევები უარყოფით გავლენას ახდენს ინდუსტრიაზე.**

➤ **მდებარეობა.** სამშენებლო ინდუსტრიის მიერ წარმოებული პროდუქტი დაკავშირებულია იმ ადგილთან, სადაც ის აშენებულია. აქედან გამომდინარე, სამშენებლო პროდუქტის მდებარეობა პირდაპირ გავლენას ახდენს მასზე არსებულ ან მომავალ მოთხოვნაზე.

➤ **ორგანიზაცია.** სამშენებლო პროექტების განსახორციელებლად საჭიროა გუნდი, რომელშიც სხვადასხვა უნარების მქონე ადამიანები იქნებიან გაერთიანებულნი.

➤ **ტექნოლოგია.** განვითარებულ ქვეყნებში მშენებლობისთვის ძირითადად იყენებენ უახლეს ტექნოლოგიებს. თითოეულ ქვეყანაში

მშენებლობისთვის გამოყენებული ტექნიკა, მასალები და ტექნოლოგიები გამომდინარეობს ამ ქვეყნის ტრადიციებიდან, განვითარებისა და ინდუსტრიალიზაციის დონიდან. რაც უფრო ახალია ტექნოლოგიები, მით უფრო მაღალია სამშენებლო პროდუქტის ხარისხი და მისი ფასეულობა, რაც თავისთავად განაპირობებს კონკრეტულ პროდუქტზე მოთხოვნის ზრდას. ამასთანავე, გათვალისწინებულ უნდა იქნეს კონკრეტული რეგიონის კულტურული, სოციალური და ეკონომიკური ფაქტორები - რამდენად შეუძლია საზოგადოებას თანამედროვე ტექნოლოგიების მიღება და სიახლეებისა თუ ინოვაციების სათანადოდ აღქმა.

➤ **სამშენებლო ინდუსტრიის პრობლემური საკითხები.** განვითარებად ქვეყნებში სამშენებლო კომპანიებს მცირე სიცოცხლისუნარიანობა ახასიათებთ, ვინაიდან მათზე გაელენას ახდენს განვითარებად ქვეყნებში არსებული მოთხოვნის რყევადობა. განვითარებად ქვეყნებში სამშენებლო ინდუსტრიაში დასაქმებულთა ანაზღაურება არ იმატებს პროდუქტიულობის პროპორციულად, რაც ხელს უწყობს ინფლაციის ზრდას.

➤ თანამედროვე მსოფლიოში მოსახლეობის 50% ურბანულ არეებში ცხოვრობს. 2050 წლისთვის ეს მაჩვენებელი 70%-მდე გაიზრდება.

➤ დიდ ბრიტანეთში განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობენ სამშენებლო რეგულაციებს. ამ რეგულაციების საბოლოო შესწორებული ვერსია გამოქვეყნდა 2010 წელს და მოიცავს სამშენებლო რეგულაციებს ინგლისისა და უელსისთვის.

➤ ამერიკის შეერთებულ შტატებში სამშენებლო ინდუსტრიის რეგულირება ჯერ კიდევ 1800 წლიდან დაიწყო. ამ წელს შეიქმნა სამშენებლო კოდექსი, რომელიც ძირითადად აწესრიგებდა სამშენებლო პროცესს მჭიდროდ დასახლებულ ურბანულ არეებში. 2012 წელს გამოქვეყნდა კოდექსის ბოლო ვერსია, 752-გვერდიანი დოკუმენტი, რომელშიც დეტალურად არის განსაზღვრული სამშენებლო საქმიანობის სტანდარტები.

➤ მშენებლობის ბუმი საქართველოში დაიწყო 2011 წლიდან და პიკს მიაღწია 2013 წელს. საქსტატის მონაცემების მიხედვით, 2013 წელს აშენდა უკანასკნელი 10 წლის განმავლობაში ყველაზე მეტი - 2 278 680 მ² ფართობის

ტერიტორია, დასრულებული ობიექტების საერთო რაოდენობა კი 3163 იყო. მათ შორის ყველაზე დიდი ფართობის - 1 588 300 მ²-ის - მშენებლობა განხორციელდა თბილისში. ამ წელს დასრულდა 1431 ობიექტის მშენებლობა.

➤ უძრავი ქონების ბაზარი საქართველოს მასშტაბით ყველაზე აქტიურია დედაქალაქში. თბილისის უძრავი ქონების ბაზარი სულ უფრო და უფრო იზრდება. 2016 წელს უძრავი ქონების გაყიდვამ პიკს მიაღწია და სექტემბრისთვის 3331 ერთეული შეადგინა, რაც წინა წელთან შედარებით 47.1%-ით მეტია. გარდა თბილისისა, უძრავი ქონების ბაზარი დიდი აქტიურობით გამოირჩევა საქართველოს ორ ქალაქში - ბათუმსა და ქუთაისში.

➤ 2017 წელს გაიზარდა თბილისში უძრავი ქონების ბაზარიც, რომლის წილმა ქვეყნის მასშტაბით უძრავი ქონების გაყიდვებში 38.7% შეადგინა. 2017 წლის პირველ კვარტალში უძრავი ქონების 8 353 გაყიდვა დაფიქსირდა. თვეებს შორის ყველაზე აქტიური იყო მარტი – ამ თვეში განხორციელდა 3 360 ტრანზაქცია.

➤ 2017 წელს გაყიდვების მიხედვით თბილისის 3 უდიდესი რაიონია:

- ✓ ვაკე – თვეში საშუალოდ 529 ერთეული, 20.1%;
- ✓ საბურთალო – თვეში საშუალოდ 406 ერთეული, 15.4%;
- ✓ სამგორი – თვეში საშუალოდ 292 ერთეული, 11.1% .

➤ აღსანიშნავია, რომ მშენებარე ბინების უდიდესი ნაწილი - 64% (16 332) - მიეკუთვნება დაბალი სეგმენტის კატეგორიას, 28% საშუალო სეგმენტისთვის არის განკუთვნილი, ხოლო 8% - პრემიუმკლასისთვის.

➤ საცხოვრებელი ქონების ფასი თბილისში განსხვავებულია უბნების მიხედვით. 2017 წელსაც შენარჩუნებულია ტენდენცია, რომ კვადრატული მეტრის ღირებულება ყველაზე მაღალია ვაკეში - თბილისის ყველაზე პრესტიჟულ უბნად აღიარებულ რაიონში. მას მოჰყვება საბურთალო და კრწანისის რაიონები.

➤ აღსანიშნავია, რომ არსებობს განსხვავება პირველად და მეორად ბაზარზე ბინების გასაყიდ ფასებს შორის და ეს ბინების მდგომარეობაზეა დამოკიდებული. პირველად ბაზარზე, როგორც

წესი, თბილისში დეველოპერული კომპანიები მომხმარებელს სთავაზობენ კარკასულ დონემდე მიყვანილ ბინებს, მეორად ბაზარზე კი ვითარება განსხვავებულია იმ მხრივ, რომ ბინები ხშირად იყიდება საშუალო ან გარემონტებულ მდგომარეობაში. ახალაშენებული საცხოვრებელი ქონების გასაყიდი ფასი თბილისში მერყეობს 400 აშშ დოლარიდან 3000 აშშ დოლარამდე კვადრატულ მეტრზე

➤ აჭარის ტერიტორიაზე მშენებლობათა დიდი წილი მოდის ავტონომიური რესპუბლიკის მთავარ ქალაქ ბათუმზე. აქ დღესდღეობით მიმდინარეობს 95 სამშენებლო პროექტი, 1.5 მილიონი კვადრატული მეტრი კი წარმოადგენს სამშენებლო ფართს. აღსანიშნავია, რომ ბათუმში სამშენებლო დარგში ყველაზე დიდი მოთხოვნა საცხოვრებელ ბინებზეა. 2015 წლისთვის აშენდა 1448 საცხოვრებელი ბინა, რომელთა 76% გაიყიდა, 17.270 ბინა კი დასრულდება 2018 წლამდე.

➤ იმერეთში მშენებლობათა დიდი წილი მოდის ამ რეგიონის მთავარ ქალაქ ქუთაისზე. 2015 წლის მონაცემებით, ამ ქალაქში სამშენებლო ფართი იყო 50 700 კვადრატული მეტრი. 2012 წლიდან სულ განხორციელდა ათი დეველოპერული პროექტი. ბაზარზე მოხდა 559 ახალი საცხოვრებელი ბინის მიწოდება. ამჟამადც მიმდინარეობს 9 დეველოპერული პროექტი. მას შემდეგ რაც აღნიშნული პროექტები დასრულდება, ბაზარზე გაჩნდება დამატებით 520 საცხოვრებელი ბინა. აღსანიშნავია, რომ მშენებარე ბინების 78% უკვე გაყიდულია.

➤ უკანასკნელი ორი წლის განმავლობაში უძრავი ქონების მიწოდება საქართველოს მასშტაბით 28%-ით გაიზარდა, რაც უდრის 292 000 კვადრატულ მეტრს.

➤ 2017 წელს დასრულებული თბილისის მიწათსარგებლობის გენერალური გეგმის პროექტის ძირითად პრიორიტეტებს წარმოადგენს მტკვრის რეკრეაციულ და ტურისტებისთვის მიმზიდველ ტერიტორიად გადაქცევა, სადაც მოეწეობა საფეხმავლო ხიდეები და საველოსიპედო ბილიკები. მტკვრის

სანაპიროებზე ქალაქის გასწვრივ მოეწყობა პარკები. იგეგმება მტკვრისთვის ისტორიული ფუნქციის დაბრუნება და მოქალაქეთა თავშეყრის ადგილად გადაქცევა, არსებული მიწისქვეშა გადასასვლელების დაგეგმარება და მოწყობა, ახალ მიწისქვეშა გადასასვლელებში საპარკინგე ადგილების მოწყობა, თანამედროვე ინფრასტრუქტურის გამართვა, საზოგადოებრივი ტრანსპორტის სისტემის მოწესრიგება, ახალი გამართული საზოგადოებრივი ტრანსპორტის შემოყვანა, უკვე არსებულ მარშრუტებზე ახალი ხაზების დამატება, არსებული სარეკრეაციო სივრცეების განახლება და მოწყობა, საბავშვო მოედნებისა და სტადიონების მოწყობა და განახლება, ნარჩენების გატანის სისტემის მოწესრიგება, ნაგავსაყრელების მოწყობა, დედაქალაქის საცობებისგან გათავისუფლება, დამატებითი შემოვლითი გზების მოწყობა დედაქალაქის განტვირთვის მიზნით.

➤ 2014 წლის 1 იანვრიდან ამოქმედდა დადგენილება “დასახლებათა ტერიტორიების გამოყენებისა და განაშენიანების რეგულირების ძირითადი დებულებების დამტკიცების თაობაზე”. ამ დადგენილების მიზანია სამშენებლო საქმიანობისთვის ტერიტორიებისა და მიწის ნაკვეთ(ებ)ის გამოყენების სპეციფიკური პირობების დადგენა. აღნიშნულ დადგენილებაში განსაზღვრულია მშენებლობისთვის ნებართვის გაცემის პირობები, მოცემულია წესები, რომელთა დაცვითაც უნდა წარიმართოს სამშენებლო პროცესი.

➤ დადგენილებაში “მშენებლობის ნებართვის გაცემის წესისა და სანებართვო პირობების შესახებ” მოყვანილია მშენებლობათა სახეობები, რომლებიც ხორციელდება საქართველოში.

➤ საქართველოს კანონმდებლობა ჯერჯერობით არ ითვალისწინებს სამშენებლო რეგულაციებს, რომელთა მიხედვითაც დეტალურად განსაზღვრული, რა ხარისხის სამშენებლო მასალა უნდა იქნეს გამოყენებული სამშენებლო პროცესში, რა წესების დაცვით უნდა მოხდეს სამშენებლო პროცესის წარმართვა, რათა შენობა-ნაგებობის ექსპლუატაციის პერიოდში სათანადოდ იქნეს უზრუნველყოფილი უსაფრთხოება.

➤ ჩვენ მიერ გამოკითხული კომპანიების 75%-ის ეფექტიანობის მაჩვენებელი 700-დან 1000-მდე EFQM ეფექტიანობის გაუმჯობესების მოდელის მიხედვით. ეს იმაზე მეტყველებს, რომ კომპანიები ფუნქციონირებენ გამართულად.

➤ დეველოპერული კომპანიებისთვის, რომლებიც საქართველოში საქმიანობენ, გაუგებარი აღმოჩნდა საზოგადოების კვლევისა და მისი შეფასების კრიტერიუმის მნიშვნელობა. აღნიშნული კრიტერიუმი არაავთენტურია ქართული რეალობისთვის.

➤ მოდელის მიხედვით, ძირითადად გაუმჯობესებას მოითხოვს ქართული დეველოპერული კომპანიების საზოგადოებისა და დასაქმებულთა შედეგები.

➤ ეფექტიანობის გაუმჯობესების მოდელი კომპანიების ეფექტიანობის შესაფასებლად იყენებს 9 კრიტერიუმს, რომლებიც იყოფა დაინტერესებულ მხარეებსა და შედეგებზე. გაუმჯობესების მოდელის 9 მთავარი კრიტერიუმი მოიცავს ქვეკრიტერიუმებსაც. აღნიშნული კრიტერიუმების მეშვეობით შეიძლება შეფასდეს, თუ როგორ ფუნქციონირებს ორგანიზაცია. შედეგების გენერირების შედეგად დაინტერესებულ მხარეებს შეუძლიათ ორგანიზაციის სუსტი მხარეების დანახვა.

➤ EFQM ეფექტიანობის მოდელს იყენებს ათასობით კომპანია ევროპაში საკუთარი შესაძლებლობების შესაფასებლად და მენეჯმენტის სისტემის გასაუმჯობესებლად. მოდელი მოიცავს ორგანიზაციის ფუნქციონირებისთვის საჭირო ყველა არეს. მისი საშუალებით ორგანიზაციას შეუძლია განსაზღვროს, რა პრობლემა აქვს კონკრეტული მიმართულებით.

➤ EFQM ეფექტიანობის მოდელი კომპანიების თვითშეფასების კომპლექსური საშუალებაა. ამ მოდელით კომპანიებს შეუძლიათ შეაფასონ საკუთარი ძლიერი მხარეები და გამოავლინონ ასპექტები, რომლებიც გაუმჯობესებას მოითხოვს.

➤ საქართველოში დეველოპერული კომპანიები არ ეწევიან ეფექტიანობის კომპლექსურ შეფასებას.

➤ კომპანიების მიერ EFQM ეფექტიანობის გაუმჯობესების მოდელის გამოყენების შემთხვევაში მათი ეფექტიანობა საგრძნობლად გაიზრდება, რაც აისახება კომპანიათა ფინანსურ მაჩვენებლებზე, რეპუტაციაზე, მომხმარებლების რაოდენობაზე, დასაქმებულთა მოტივირებულობაზე.

➤ მოდელი საშუალებას აძლევს კომპანიას, განვითარდეს სტაბილურად და ჰქონდეს მზარდი შესაძლებლობები, რაც მის გამოყენებადობას მოწმობს.

➤ კომპანიების ეფექტიანობის შეფასების წარმატებულ და აპრობირებულ მოდელს წარმოადგენს **Balanced Scorecard** კომპანიის დაბალანსებული ანგარიში.

➤ დაბალანსებული ანგარიშის ეფექტიანობის შეფასების მოდელის შექმნის იდეა, ჰარვარდის ბიზნეს მიმოხილვის გამოცემის მიერ შეფასებულ იქნა, როგორც მე-20 საუკუნის ერთ-ერთი საუკეთესო იდეა, მსოფლიოს საუკეთესო 75 იდეას შორის.

➤ ორგანიზაცია, რომელიც განახორციელებს დაბალანსებული ანგარიშის შეფასების ტექნიკას მიიღებს ინფორმაციას თავისი კომპანიის შესახებ შემდეგ ასპექტებში:

- მომხმარებლები,
- კომპანიის შიდა ბიზნეს პროცესები,
- დასაქმებულთა სწავლება და ზრდა;
- ფინანსური მდგომარეობა.

➤ მოდელის მიხედვით კომპანიის შიდა ბიზნეს პროცესების პერსპექტივა წარმოადგენს იმ მნიშვნელოვანი პროცესების გამოვლენასა და გაუმჯობესებას, რომელიც აუცილებელია კონკრეტული კომპანიისთვის, რომ შექმნას ფასეულობა მომხმარებლებისთვის და საბოლოოდ აქციონერებისთვის.

➤ **Balanced Scorecard** მოდელის ავტორები მიიჩნევენ, რომ ურთიერთობები წარმოადგენს კომპანიის ეფექტიანობისთვის ერთ-ერთ უმთავრეს ასპექტს. ურთიერთობები მომწოდებლებთან, პარტნიორებთან, საკუთარ

დასაქმებულებთან, მომხმარებლებთან და კონკურენტებთანაც კი არის მნიშვნელოვანი ფაქტორი კომპანიის ეფექტიანი ფუნქციონირებისთვის.

➤ დაბალანსებული ანგარიშის ბიზნესის ეფექტიანობის შეფასების მოდელი კომპანიებს შესაძლებლობა აძლევს გადაჭრან სამი ფუნდამენტური პრობლემა, ესენია: ორგანიზაციის ფუნქციონირების ეფექტიანობის შეფასება, არამატერიალური აქტივების შეფასება და კონტროლი, სტრატეგიის წარმატებით განხორციელება.

➤ **Balanced Scorecard**-ის ეფექტიანობის შეფასების მოდელს მთელი მსოფლიოს მასშტაბით იყენებენ წარმატებული კომპანიები, ისეთები როგორებიცაა: **Apple, Exxon**-ის მობილური ტელეფონების მწარმოებელი კომპანია, **ფორდ-მტორსი, General Electric Company, Honeywell, IBM, Pfizer, Tomson Reuters,** კალიფორნიის უნივერსიტეტი, **დენვერის უნივერსიტეტი, National Marrow Donor Program, Wells Fargo Bank.**

➤ მანამ სანამ კომპანიის მენეჯმენტი გადაწყვეტს გამოიყენოს დაბალანსებული ანგარიშის ეფექტიანობის შეფასების მოდელი, მათ შეუძლიათ გამოიყენონ ტესტი რათა განსაზღვრონ რამდენად ესაჭიროება კომპანიას დაბალანსებული ანგარიშის გამოყენება.

➤ **Balanced Scorecard**-ის გამოყენებისთვის კომპანიამ უნდა გაიაროს რამდენიმე ეტაპი. ეს ეტაპებია:

- კომპანიის ხედვის ჩამოყალიბება
- კომპანიის სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრა
- კომპანიისთვის წარმატების მომტანი ფაქტორების ანალიზი
- ეფექტიანობის შეფასების მაჩვენებლების განსაზღვრა

➤ **Balanced Scorecard**-ის მოდელი არის დინამიური, სადაც რეგულარულად უნდა მოხდეს ახალი შედეგების შეყვანა და განსაზღვრა. ეფექტიანობის შეფასება შესაძლოა განხორციელდეს ყოველთვიურად, კვარტლურად კომპანიის მიზნების შესაბამისად.

➤ თითოეულ კომპანიას იმის მიხედვით, თუ რა ტიპის ორგანიზაციაა აქვს შესაძლებლობა მოახდინოს ეფექტიანობის მაჩვენებლების მოდიფიკაცია.

➤ კვლევისთვის საჭირო კვლევის ობიექტების რაოდენობის განსასაზღვრად გამოყენებულ იქნა შესაბამისი ფორმულა, რომლის მიხედვითაც მოხდა 64 სამშენებლო დეველოპერული კომპანიის კვლევა.

➤ კვლევის შედეგების მიხედვით, ორივე მოდელით გამოიკვეთა პრიორიტეტული კრიტერიუმი, ფინანსური პერსპექტივა.

➤ საზოგადოებრივი შედეგების წარმოადგენს კრიტერიუმს, რომელიც ყველაზე ნაკლები პრიორიტეტულობით სარგებლობს დეველოპერულ კომპანიებში.

➤ Balanced Scorecard-ის მიხედვით გამოკითხული დეველოპერული კომპანიათა 80% ფუნქციონირებს ეფექტიანად.

➤ Balanced Scorecard-ის მოდელის მიხედვით პრიორიტეტულ კრიტერიუმად გამოვლინდა ფინანსური პერსპექტივა.

➤ Balanced Scorecard-ის მოდელის მიხედვით დეველოპერული კომპანიების უმეტეს ნაწილს მაღალი შედეგები ჰქონდა ფინანსური პერსპექტივით, რაც მეტყველებს ამ კომპანიების ფინანსურად გამართულ მუშაობაზე.

➤ პროგრამა SPSS-ში მოხდა ბიზნესის ეფექტიანობის შეფასების EFQM და Balanced Scorecard-ის საბოლოო ეფექტიანობის შედეგების დამუშავება, რის შედეგადაც მოხდა ჩვენ მიერ ჩამოყალიბებული ჰიპოთეზის დადასტურება.

“H1: EFQM და BALANCED SCORE მოდელების მიხედვით შეფასებული სამშენებლო დეველოპერული კომპანიების ეფექტიანობა არის ერთგვაროვანი, რაც ამ მოდელების გამართულ მუშაობასა და გამოყენებადობაზე მიუთითებს.”

➤ პროგრამა SPSS-ში მოხდა ბიზნესის ეფექტიანობის შეფასების EFQM და Balanced Scorecard-ის ფინანსური კრიტერიუმის შედეგების დამუშავება, რის შედეგადაც მოხდა ჩვენ მიერ ჩამოყალიბებული ჰიპოთეზის დადასტურება.

“H2: EFQM და Balanced Scorecard-ის მოდელების მიხედვით სამშენებლო დეველოპერული კომპანიების ფინანსური შედეგების ეფექტიანობის შეფასების შედეგები არის ერთგვაროვანი, რაც ნიშნავს, რომ ორივე მოდელი სწორად ახდენს ფინანსური ასპექტის ეფექტიანობის შეფასებას.”

➤ გამოკითხულ რესპოდენტთა უმეტესობის ასაკი არის 41-დან 50 წლამდე.

➤ გამოკითხულთა 65%-ს ანუ უმრავლესობას აქვს ბაკალავრის ხარისხი, 33%-ს – მაგისტრის. მხოლოდ 2%-ია დოქტორის სტატუსის მქონე.

➤ გამოკითხულთა 55%-ს, მათივე თქმით, 11-დან 15 წლამდე ხანგრძლივობის სამუშაო გამოცდილება აქვს, 37%-ს - 5-დან 10 წლამდე. 15 წელზე ხანგრძლივი სამუშაო გამოცდილება გამოკითხულთა მხოლოდ 6%-ს აღმოაჩნდა.

➤ გამოკითხულთა 35%-ის მიხედვით, მათ კომპანიებში ხდება ეფექტიანობის ანალიზი და შეფასება. უმეტესობის თქმით, ხდება კომპანიის აუდიტორული შემოწმება, აღჭურვილობისა თუ უსაფრთხოების ნორმების შემოწმება, მაგრამ არც ერთ კომპანიაში არ ტარდება ისეთი კომპლექსური ანალიზი, როგორც შესაძლებელია EFQM და Balanced Scorecard-ის მოდელების საშუალებით.

➤ EFQM და Balanced Scorecard-ის მოდელები მოდელი გვაძლევს შესაძლებლობას, კომპლექსურად შევაფასოთ კომპანია და გამოვავლინოთ მისი სუსტი და ძლიერი მხარეები.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. უძრავი ქონების ლაბორატორია, 13.03.2017; ნანახია: 18.03.2017
2. ოქუაშვილი ნ., „ქ. თბილისის ქალაქმშენებლობის განვითარება (ეტაპები, ტენდენციები, პროგნოზი)“, დისერტაცია, თბილისი, 2011
3. საქართველოს მთავრობის დადგენილება “დასახლებათა ტერიტორიების გამოყენებისა და განაშენიანების რეგულირების ძირითადი დებულებების დამტკიცების თაობაზე”, 2014 წ.
4. საქართველოს მთავრობის დადგენილება „მშენებლობის ნებართვის გაცემის წესისა და სანებართვო პირობების შესახებ“, 2009 წ.
5. ნარმანია დავით, ფარესაშვილი ნინო „რისკმენეჯმენტი ბიზნესში“, თბილისი, 2012
6. კიკუტაძე ვ. მშენებლობის განვითარების დინამიკა“ ჟურნალი ბიულეტენი 114
7. კიკუტაძე ვ. დისერტაცია „ლიზინგის განვითარებისა და მისი ეფექტიანობის ამაღლების გზები მშენებლობაში“, თბილისი 2008
8. საჯარო რეესტრის ეროვნული სამსახური: „საჯარო რეესტრის ოფიციალური მონაცემებით, უძრავი ქონებისა და ბიზნესის რეგისტრაციის რაოდენობის ზრდა დაფიქსირდა“; ნანახია: 18.03.2017 <https://napr.gov.ge/p/1495>
9. ქალაქ თბილისის მუნიციპალიტეტის არქიტექტურის სამსახური, 2017; ნანახია: 12.04.2017 <http://tas.ge/?p=content&type=3&news=71350>
10. GEO-ქალაქები თბილისი. საქართველოს დედაქალაქის მდგომარეობისა და ტენდენციების ინტეგრირებული გარემოსდაცვითი შეფასება. თბილისი, 2011
11. ბულია მ., ჯანჯალია მ., საქართველოს ისტორიული ქალაქები: თბილისი. თბილისი, 2006
12. ენციკლოპედია. 2002; ქართული ენციკლოპედია, თბილისი

13. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის სეისმური მონიტორინგის ცენტრის მასალები <http://seismo.iliauni.edu.ge/maps/maps.php> 2016
14. საქართველოს გარემოს დაცვისა და ბუნებრივი რესურსების სამინისტროს ჰიდრომეტეოროლოგიის დეპარტამენტი, საქართველოს მეცნიერებათა აკადემიის ჰიდრომეტეოროლოგიის ინსტიტუტი, „საქართველოს სამეცნიერო-გამოყენებითი კლიმატური ცნობარი“. ნაწილი I. თბილისი, 2004
15. ქ. თბილისის მუნიციპალიტეტი. თბილისის გარემოსდაცვითი სტრატეგია 2015-2020. დამტკიცებულია თბილისის მუნიციპალიტეტის საკრებულოს მიერ, 17 სექტემბერი, 2015
16. “European Construction Sector Observatory - Analytical Report - Stimulating favourable investment conditions - October 2016” მოძიებულია: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/19342/>
17. “International Code Council” 2017 <http://codes.iccsafe.org/app/book/toc/2015/2015%20San%20Antonio/2015%20IBC%20HTML/>
18. „A closer look at urban transport – TERM 2013: transport indicators tracking progress towards environmental targets in Europe“ მოძიებულია: <https://www.eea.europa.eu/publications/term-2013>
19. „Building Green Infrastructure for Europe” European Union, Belgium 2013 მოძიებულია: http://ec.europa.eu/environment/nature/ecosystems/docs/green_infrastructure_broc.pdf
20. „Building regulations approval“ <https://www.gov.uk/building-regulations-approval/when-you-need-approval> მოძიებულია: 15.09.2017
21. „Building Regulations“ https://www.planningportal.co.uk/info/200128/building_control/38/building_regulations მოძიებულია: 17.09.2017

22. „Global construction spending in selected countries in 2013 (in billion U.S. dollars)“ <https://www.statista.com/statistics/225917/world-construction-market-by-region/>
მომიებულია: 17.09.2017
23. „Goal 11: Make cities inclusive, safe, resilient and sustainable“
<http://www.un.org/sustainabledevelopment/cities/> მომიებულია: 15.09.2017
24. „Mapping Smart Cities in EU“ DIRECTORATE GENERAL FOR INTERNAL POLICIES POLICY DEPARTMENT A: ECONOMIC AND SCIENTIFIC POLICY 2014
მომიებულია: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2014/507480/IPOL-ITRE_ET\(2014\)507480_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2014/507480/IPOL-ITRE_ET(2014)507480_EN.pdf)
25. „The ‚Acquis URBAN‘ Using Cities’ Best Practises for European Cohesion Policy“ Common Declaration of URBAN cities and players at the European Conference “URBAN Future” on June 8th and 9th, 2005 in Saarbrücken (Germany) მომიებულია:
http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/newsroom/document/pdf/saarbrucken_urban_en.pdf
26. „THE EUROPEAN ENVIRONMENT STATE AND OUTLOOK“ 2010
მომიებულია: file:///C:/Users/User/Desktop/Land_use.pdf
27. „Urban Development“ Last Updated: Mar 29,2017
<http://www.worldbank.org/en/topic/urbandevelopment/overview#2> მომიებულია: 25.08.2017
28. „Urban systems“ updated: 15 March, 2017 მომიებულია:
<http://www.eea.europa.eu/soer-2015/europe/urban-systems#tab-based-on-indicators>
29. 2214 BUILDING AND BUILDINGS, ENGLAND AND WALES The Building Regulations 2010 http://www.legislation.gov.uk/uksi/2010/2214/pdfs/uksi_20102214_en.pdf
მომიებულია: 12.09.2017
30. Adriana Allen “Sustainable cities or sustainable urbanisation?” Journal of sustainable cities, 2009 www.ucl.ac.uk/sustainable-cities

31. Ahmed A, Kayis B, Amornsawadwatana S. A review of techniques for risk management in projects. *Benchmark Int J* 2007; 14 (1): 22–36. Available from: <http://web.mit.edu/jsterman/www/SDG/project.pdf>
32. Ali, A.S. and Rahmat, I. (2010) The Performance Measurement of Construction Projects Managed by ISO-Certified Contractors In Malaysia. *Journal of Retail and Leisure Property*. Vol. 9 (1), pp. 25-35.
33. Allen, Adriana; Pascale Hofmann and Hannah Griffiths (2007) ‘Report on Rural 3. – Urban Linkages for Poverty Reduction’. Elaborated for the State of the World’s Cities Report 2008: ‘Creating Harmonious Cities’, UCL Development Planning Unit, London.
34. Anderson, K. and McAdam, R. (2004) A Critique of Benchmarking and Performance Measurement (Lead or Lag?). *Benchmarking: An International Journal*. Vol. 11 (5), pp. 465-483.
35. Bai X, Schandi H: Urban ecology and industrial ecology. In *The Routledge Handbook of Urban Ecology*. Edited by Douglas I, Goode D, Houck M, Wang R. Routledge; 2011
36. Barca F.(2009) An agenda for a reformed Cohesion Policy. A place-based approach to meeting European Union challenges and expectations Independent Report prepared at the request of Danuta Hübner, Commissioner for Regional Policy.
37. Barca F.(2011) Conclusion. *Alternative Approaches to Development Policy: Intersections and Divergences*. in: “Regional Outlook 201”, Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.
38. Bititci, U.S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Turner, T. and Garengo, P. (2004) The Interplay Between Performance Measurement, Organizational Culture and Management Styles. *Measuring Business Excellence*. Vol. 8 (3), pp. 28-41.
39. Böhme K., Doucet P., Komornicki T., Zaucha J., Świątek D. (2011) How to strengthen the territorial dimension of ‘Europe 2020’ and EU Cohesion Policy. Ministry of Regional Development. Warsaw

40. Bourne, M., Kennerley, M. and Franco-Santos, M. (2005) Managing Through Measures: A Study Of Impact On Performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol.16 (4), pp. 373-395
41. Brian E. Becker, Mark A. Huselid, and Dave Ulrich, *The HR Scorecard* Boston: Harvard Business School Press, 2001.
42. BRITISH STANDARD “Eurocode — Basis of structural design” 2002 UK
43. Capello R. (ed) (2012) KIT Knowledge, Innovation, Territory. Final Report. Applied Research 2013/1/13, Version 13/11/2012. ESPON & Politecnico di Milano
44. Carbone TA, Tippett DD. (2004) Project risk management using the project risk FMEA. *Eng Manage J* 16(4):28–35.
45. Cavnac J. Managing risk in a construction company [Internet]. *Construction Business Owner* 2009; November [cited 2012 March 10]. Available from: <http://www.constructionbusinessowner.com/topics/insurance/constructioninsurance/managing-risk-construction-company>
46. Chan, T.K. (2009) Measuring Performance of The Malaysian Construction Industry. *Construction Management and Economics*. Vol.27 (12), pp. 1231-1244.
47. City of Vienna, ‘Smart City Wien, Vision 2050, Roadmap for 2020 and beyond, Action Plan for 2012-2015’, Wien, 2012.
48. Commission Staff Working Document accompanying the document Communication from the Commission “Strategy for the sustainable competitiveness of the construction sector and its enterprises” 2016
49. David P. Norton and Randall H. Russell, “Translate the Strategy into Operational Terms,” *Balanced Scorecard Report* (May–June 2005): 1–5.
50. Dey PK, Ogunlana SO. Selection and application of risk management tools and techniques for build-operate-transfer projects. *Ind Manage Data Syst* 2004;104(4):334–346.
51. Dimitrios A. Germidis, Organisation For Economic Co-Operation and Development. Development Centre, OECD. 1972

52. DIRECTIVE 2010/31/EU OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 19 May 2010 on the energy performance of buildings, მოძიებულია: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32010L0031&from>
53. EC (2014), Conferences CiTIEs – Cities of Tomorrow: Investing in Europe, in: Background annex, Brussels, 17 and 18 February 2014, accessed 24 June 2014
54. Edinburgh standards for urban design: http://download.edinburgh.gov.uk/urban/urban_design_standards.pdf მოძიებულია: 17.09.2017
55. EEA (2009), Ensuring quality of life in Europe's cities and towns, EEA Report No 05/2009, European Environment Agency, Copenhagen.
56. EFQM Excellence Model”. International Journal of Health Care Quality Assurance, 13(6), 254-258.
57. Elg, M. and Kollberg, B. (2009) Alternative Arguments And Directions For Studying Performance Measurement. Total Quality Management and Business Excellence. Vol.20 (4), pp. 409-421
58. Ernst & Young Center for Business Innovation, “Measures that Matter,” 1999.
59. Euro Commission “Energy” <https://ec.europa.eu/energy/en/topics/energy-efficiency/buildings> მოძიებულია: 15.09.2017
60. European Commission, Communication from the Commission to the European Parliament and the Council, Strategy for the sustainable competitiveness of the construction sector and its enterprises. July 2012. <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012DC0433&from=EN>
61. European Commission, The European construction sector: A global partner. March 2016. http://ec.europa.eu/growth/toolsdatabases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=8753&lang=en&title=The-European-construction-sector%3A-a-global-partner

62. F. Y. Y. Ling and L. Hoi, (2006) "Risks faced by Singapore firms when taking construction projects in India," 2006.
63. Financial Times, 'London & the World: the future of the city', December 2013
64. Flanagan R, Norman G, Chapman R. Risk management and construction. 2nd ed. Oxford: Blackwell Pub; 2006.
65. Fred Moavendzadeh "the construction industry in developing countries" Massachusetts, 1975
66. George Ofori "the construction industries of developing countries: the applicability of existing theories and strategies for their improvement and lessons for the future". London, 1980
67. Global Construction Market Worth \$10.3 Trillion in 2020 (50 Largest, Most Influential Markets)<http://www.prnewswire.com/news-releases/global-construction-market-worth-103-trillion-in-2020-50-largest-most-influential-markets-292235961.html>
68. Haig R. Nalbantian, Richard A. Guzzo, Dave Kieffer, and Jay Doherty, *Play to Your Strengths* New York: McGraw-Hill, 2004.
69. Hampson, V.M and Best, J.P. A Framework for Assessing the Effectiveness of Performance Measurement Practices. Proceedings. The 3rd Conference on Performance Measurement and Management Control. The European Institute for Advanced Studies in Management. Nice, France. 2005
70. Hellsten, U. and Klefsjo, B. (2000) TQM As A Management System Consisting of Values, Techniques And Tools. The TQM Magazine, Vol.12 (4), pp. 238-244.
71. High Level Tripartite Strategic Forum, Report on follow-up actions on the Communication and Action Plan Construction 2020. February 2014
72. Hillson D. Developing effective risk responses. In Proceedings of the 30th Annual Project Management Institute Seminars & Symposium, 10-16 October, 1999, Sylva. NC: Project Management Institute; 2000

73. Hoque, Z. (2004) A Contingency Model of The Association Between Strategy, Environmental Uncertainty And Performance Measurement: Impact On Organisational Performance. *International Business Review*. Vol.13, pp. 485-502.
74. INTERNATIONAL CODE COUNCIL, INC. “International Building Code” 2009
75. International construction market survey 2016
76. Jacek Zaucha, Dariusz Świątek „PLACE-BASED TERRITORIALY SENSITIVE AND INTEGRATED APPROACH“ Warsaw 2013 მოძიებულია: https://www.stfk.no/Documents/Nering/Kysten%20er%20klar/Report_place-based_approach_29_03_2013.pdf
77. Jones Lang LaSalle, Global Capital Flows Report, Q4 2013
78. Jusoh, R. and Parnell, J.A. (2008) Competitive Strategy And Performance Measurement In The Malaysian Context. *Management Decision*. Vol.46 (1), pp. 5-31.
79. Kagioglou, M., Cooper, R. and Aouad, G. (2001) Performance Measurement in Construction: A Conceptual Framework. *Construction Management and Economic*. Vol.19, pp. 85-95.
80. Kagioglou, M., Cooper, R. and Aouad, G. (2001) Performance Measurement in Construction: A Conceptual Framework. *Construction Management and Economic*. Vol.19, pp. 85-95.
81. Kulatunga, U., Amaratunga, D. and Haigh, R. (2007) Performance Measurement in the Construction Research and Development. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol.56 (8), pp. 673-688
82. L. Bing and R. L.K Tiong, “Risk management model for international construction joint ventures,”1999.
83. Lauri Bassi and Daniel McMurrer, “Are Employee Skills a Cost or an Asset?” *Business Ethics* 2004.

84. Lee, P-M. and Quazi, H.A. (2001) A Methodology For Developing A Self-Assessment Tool To Measure Quality Performance In Organizations. *International Journal of Quality And Realibility Management*, Vol.18 (2), pp. 118-141.
85. Lee, P-M. and Quazi, H.A. (2001) A Methodology For Developing A Self-Assessment Tool To Measure Quality Performance In Organizations. *International Journal of Quality And Realibility Management*, Vol.18 (2), pp. 118-141.
86. Lin, G. and Shen, Q. (2007) Measuring The Performance of Value Management Studies In Construction. *Journal of Management in Engineering*. Vol. 23 (1), pp. 2-9.
87. M. Hastak and A. Shaked, "ICRAM-1 Model for international construction risk management,"2000.
88. Malcolm P. McNair, "What Price Human Relations?" *Harvard Business Review* 1957.
89. Martin Schieg "Risk management in constrution project manajement", *Journal of Busess Economics and Management*, Vol VII, #2, 77-83, 2006
90. Mbugua, L.M., Harris, P., Holt, G.D and Olomolaiye, P.O (1999) A framework For Determining Critical Success Factors Influencing Construction Business Performance. In: Hughes, W. (ed) *Proceedings. 15th Annual ARCOM Conference. September 5-7, Reading: ARCOM. 1, 255-264.*
91. McKinsey Quarterly Global Survey of Business Executives, November 2004.
92. Michael C. Mankins and Richard Steele, "Turning Great Strategy into Great Performance," *Harvard Business Review* July–August 2005: 65–72.
93. Mills A. A systematic approach to risk management for construction. *St Surv* 2001;19(5):245–252.
94. Modarres M. *Risk analysis in engineering – techniques, tools, and trends*. 1st ed. Boca Raton: CRC Press; 2006
95. Moeller, J., J. Breinlinger-O'Reilly and J. Elser. (2000). "Quality Management in German Health Care- The

96. Montgomery, Mark; Richard Stren; Barley Cohen and Holly E Reed (eds) 2. (2004) 'Cities Transformed. Demographic Change and Its Implications in the Developing World', Earthscan, London
97. Nadeem Ehsan "Risk management in construction industry", 2010
98. Neely, A. (1999) The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?. *International Journal of Operations and Production Management*. Vol.19 (2), pp. 205-228.
99. Neely, A. (2005) The Evolution of Performance Measurement Research: Developments in the Last Decade and A Research Agenda for the Next. *International Journal of Operations and Production Management*. Vol.25 (12), pp. 1264-1277.
100. Ö. Özçevik, C.A. Brebbia, S.M. Şener " Sustainable Development and Planning VII" WIT press, United Kingdom 2015
101. Oyegoke AS. Construction industry overview in the UK, US, Japan and Finland: a comparative analysis. *J Constr Res* 2006;7(1/2):13–31.
102. Perera BAKS, Dhanasinghe I, Rameezdeen R. Risk management in road construction: the case of Sri Lanka. *Int J St Prop Manage* 2009;13(2):87–102.
103. Project Management Institute. Guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide). 4th ed. Newtown Square: Project Management Institute; 2008.
104. Quality Scotland (2007) Business Excellence [online]. Available at <http://www.qualityscotland.co.uk/efqm.asp> [accessed September 2008].
105. R. Charan and G. Colvin, "Why CEOs Fail," *Fortune*, June 21, 1999.
106. Robert S. Kaplan and David P. Norton, "The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance," *Harvard Business Review* (January–February 1992): 71–79.
107. Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review* (January–February 1996): 75–85.

108. Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard* Boston: Harvard Business School Press, 1996.
109. Robinson, H.S, Carillo, P.M, Anumba, C.J and Al-Ghassani, A.M. (2005) Review and Implementation of Performance Management Models in Construction Engineering Organizations. *Construction Innovation*. Vol. 5 (4), pp. 203
110. S. Akintoye and M. J. Macleod, "Risk analysis and management in construction," 1997..
111. S. I. Hayakawa and Alan R. Hayakawa, *Language in Thought and Action* New York: Harcourt Brace and Company, 1990, p. 171.
112. S. Q. Wang and M. F. Dulami, "Risk management frame work for construction projects in developing countries,"2004.
113. Scott Thurm, "Teamwork Raises Everyone's Game," *Wall Street Journal*, November 7, 2005.
114. Sterman JD. System dynamics modeling for project management [Internet]. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology; 1992 [cited 2012 May 1].
115. Szlachta J., Zaucha J. (2012) For an enhanced territorial dimension of the Cohesion Policy in Poland in the 2014-2020 period . Institute For Development. Working paper 002/2012/(06)
116. T.E.Uher and A.R. Toakely, "Risk management in conceptual phase of a project,"1999.
117. Takim, R., Akintoye, A. and Kelly, J. (2003) "Performance Measurement Systems In Construction". Proceedings. The 19th Annual ARCOM Conference, 3-5 September 2003, SOAS, University of Brighton, UK.
118. Tangen, S. (2005) Insights From Practise Analysing the Requirements of Performance Measurement Systems. *Measuring Business Excellence*. Vol.9 (4), pp. 46-54.

119. The Building Regulations 2010
<http://www.legislation.gov.uk/uksi/2010/2214/regulation/3/made> მოძიებულია: 12.09.2017
120. The Infrastructure Challenge for Emerging Markets, RBS/Cambridge University, October 2011
121. The Infrastructure Challenge for Emerging Markets, RBS/Cambridge University, October 2011
122. Thomas O. Davenport, *Human Capital* San Francisco: Jossey-Bass, 1999, 7.
123. Toni, A. and Tonchia, S. (2001) Performance Measurement Systems – Models, Characteristics and Measures. *International Journal of Operations and Production Management*. Vol. 21(1/2), pp. 46 - 70.
124. Uher TE, Loosemore M. *Essentials of construction project management*. Sidney: University of New South Wales Press; 2004
125. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2012).
126. Wang MT, Chou HY. Risk allocation and risk handling of highway projects in Taiwan. *J Manage Eng* 2003;19(2):60–68.
127. Wegelius-Lehtonen, T. (2001) Performance Measurement In Construction Logistics. *International Journal of Production Economics*. Vol.69, pp. 107-116.
128. Williams, R., Bertsch, B., Van Der Wiele, A., Van Iwaarden, J., and Dale, B. (2006) Selfassessment Against Business Excellence Models: A Critique and Perspective. *Total Quality Management and Business Excellence*. Vol.17 (10), pp. 1287 – 1300.
129. Wongrassamee, S., Gardiner, P.D. and Simmons, J.E.L. (2003) Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard and The EFQM Excellence Model. *Measuring Business Excellence*. Vol.7 (1), pp. 14-29.
130. World Urbanization Prospects: The 2011 Revision

131. Wysocki RK. Effective project management: traditional, agile, extreme. Indianapolis: John Wiley & Sons; 2009.
132. Yang, J.B., Dale, B.G. and Siow, C.H.R. (2001) Self-assessment of Excellence: An Application of The Evidential Reasoning Approach. International Journal of Production Research. Vol.39 (16), pp. 3789 – 3812.
133. Yu, I., Kim, K., Jung, Y. and Chin, S. (2007) Comparable Performance Measurement System for Construction Companies. Journal of Management in Engineering. Vol.23 (3), pp. 131-139.
134. Zou PXW, Zhang G, Wang J. Understanding the key risks in construction projects in China. Int J Project Manage 2007;25(6):601–614.
135. Zwikael O, Sadeh A. Planning effort as an effective risk management tool. J Oper Manag 2007; 25(4):755–767.

ელექტრონული რესურსები:

136. www.economy.ge
137. www.geostat.ge
138. <https://www.nbg.gov.ge>
139. american planning association: www.planning.org
140. cis street furniture www.cis-streetfurniture.co.uk
141. Complete communities <http://www.completecommunities.org>
142. curbed: www.la.curbed.com
143. great streets: www.greatstreets.org
144. <http://demoscope.ru/weekly/app/app4013.php>
145. <http://www.unstats.un.org/unsd/snaama/resCountry.asp>
146. planners network: www.plannersnetwork.org/

147. planning and development network: www.planetizen.com
148. project for public spaces: www.pps.org
149. project for public spaces: www.pps.org
150. urban design group: www.udg.org.uk
151. urbandesign.org: urbandesign.org
152. www.napr.gov.ge
153. www.tbilisi.gov.ge

დანართი №1

EFQM enablers

ლიდერობა (როგორ უძღვებიან ორგანიზაციას ლიდერები/უფროსი მენეჯერები)

თსუ (ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი)
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის დოქტორანტი ნინო ზურაშვილი

ტელ: 598 29 13 13

ელ. ფოსტა: nini_zurashvili@yahoo.com

გაამუშავეთ ის პასუხი, რომელსაც ეთანხმებით.

კომპანიის სახელწოდება:

სახელი, გვარი:

ტელეფონი:

ელ. ფოსტა:

სქესი:

ა) მამრობითი

ბ) მდედრობითი

ასაკი:

ა) 21-30

ბ) 31-40

გ) 41-50

დ) 50 და მეტი

განათლება:

ა) საშუალო განათლება

ბ) ბაკალავრი

გ) მაგისტრი

დ) დოქტორი

თანამდებობა:

სამუშაო გამოცდილება:

ა) 5 წელზე ნაკლები

ბ) 5-დან 10 წლამდე

გ) 11-დან 15 წლამდე

დ) 15 წელი და მეტი

ხდება თუ არა კომპანიის ეფექტიანობის შეფასება?

ა) კი

ბ) არა

გ) იშვიათად

რა ტექნიკას იყენებს კომპანია ეფექტიანობის შეფასებისთვის?

		0	25	50	75	100
		სრულად არ ვეთანხმები	არ ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ვეთანხმები	სავსებით ვეთანხმები
a	ლიდერები განსაზღვრავენ ორგანიზაციის მისიას, ხედვას, ფასეულობებს, ეთიკასა და მათ იმპლემენტაციას ორგანიზაციაში					
b	ლიდერები განსაზღვრავენ, მონიტორინგს უწევენ ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემასა და ეფექტიანობის ამაღლებას					
c	ლიდერები ჩართულნი არიან მომხმარებელთან, პარტნიორებსა და საზოგადოებასთან ურთიერთობაში					
d	ლიდერები უზრუნველყოფენ ორგანიზაციული კულტურის დანერგვას კომპანიაში დასაქმებულ პერსონალში					
e	ლიდერები უზრუნველყოფენ ორგანიზაციის მოქნილ და ეფექტიან პასუხს ცვლილებებზე					
2. სტრატეგია (საით მიდის ორგანიზაცია და როგორ უნდა მოხდეს იქ)						
ა	სტრატეგია ითვალისწინებს როგორც ფინანსურად დაინტერესებული მხარეების საჭიროებებსა და მოლოდინებს, ისე გარემოს ეკოლოგიურ პირობებს					
ბ	სტრატეგია ითვალისწინებს კომპანიის შიდა საჭიროებებსა და შესაძლებლობებს					

ც	სტრატეგია შემუშავებულია და ხდება მისი განახლება ეკონომიკური, სოციალური და ეკოლოგიური გარემო ფაქტორების მდგრადობის გათვალისწინებით					
დ	სტრატეგია შემუშავებულია გეგმების, პროცესებისა და კომპანიის ამოცანების შესაბამისად					

3. ხალხი (როგორ ხდება დასაქმებულთა მენეჯმენტი)

ა	დასაქმებულები ჩართულნი არიან ორგანიზაციის სტრატეგიის შემუშავებაში					
ბ	პერსონალის ცოდნა და შესაძლებლობები შესაბამისია					
ც	პერსონალი არის თანამდებობის შესაფერისი, უფლებამოსილი					
დ	ორგანიზაციაში დასაქმებულებს აქვთ ეფექტიანი კომუნიკაცია ერთმანეთთან					
ე	კომპანია აჯილდოებს დასაქმებულებს, აღიარებს მათ და მათზე ზრუნავს					

4. პარტნიორები და რესურსები (როგორ შეგვიძლია ეფექტიანად გამოვიყენოთ რესურსები)

ა	პარტნიორები და მომწოდებლები იღებენ მდგრად სარგებელს					
ბ	კომპანიის ფინანსები უზრუნველყოფს მდგრად წარმატებას					
ც	შენობები, აღჭურვილობა, მასალები და ბუნებრივი რესურსები უზრუნველყოფს მდგრად განვითარებას					
დ	ტექნოლოგია მიმართულია კომპანიის სტრატეგიის განხორციელებისკენ					

ე	ინფორმაცია და ცოდნა უზრუნველყოფს ეფექტიანი გადაწყვეტილებების მიღებას					
5. პროცესები, პროდუქტი და მომსახურება (როგორ ვმართოთ და გააუმჯობესოთ ის, რასაც ვაკეთებთ, როგორ მივაღწიოთ მომხმარებლის მეტ კმაყოფილებას და გააუმჯობესოთ პროდუქტი/მომსახურება)						
ა	პროცესები შემუშავებული და მართულია დაინტერესებული მხარეების ფასეულობათა ოპტიმიზაციისკენ					
ბ	პროდუქცია და მომსახურება მომხმარებლისთვის ქმნის ოპტიმალურ ფასეულობას					
ც	პროდუქციასა და მომსახურებას აქვს ეფექტიანი რეკლამა					
დ	პროდუქცია და მომსახურება გამართულადაა წარმოებული, მიწოდებული და მართული					
ე	მომხმარებელთან ურთიერთობის დონე იზრდება					
6. მომხმარებელთა შედეგები (არჩიან თუ არა მომხმარებლები კმაყოფილნი, სურთ თუ არა კვლავ კომპანიასთან ურთიერთობა)						
ა	კომპანია რეგულარულად იკვლევს მომხმარებელთა კმაყოფილებას შესაბამისი ინდიკატორების საშუალებით					
	კომპანია კვლევის საშუალებით აფასებს მომხმარებელთა ლოიალურობის დონეს					
	კვლევის საშუალებით ვადგენთ, უწევს თუ არა ჩვენი მომხმარებლები რეკომენდაციას ჩვენს კომპანიას					
	კომპანია იკვლევს მომხმარებელთა მიერ კომპანიის აღქმას					

	მომხმარებელთა კვლევის კუთხით კომპანიას აქვს დადებითი ტრენდი (მომხმარებელთა კმაყოფილება იზრდება) ბოლო სამი წლის განმავლობაში					
ბ	კომპანია აღწევს ხარისხობრივ მიზნებს, რომლებსაც ისახავს მომხმარებელთა კვლევის კუთხით					
	კომპანია წინასწარ განსაზღვრავს და უწევს მონიტორინგს საკუთარ ეფექტიანობას					
	დროთა განმავლობაში კომპანია გადახედავს ინდიკატორებს და ცვლის მათ მომხმარებელთა კმაყოფილების შესაბამისად					
7. პერსონალის შედეგები (არიან თუ არა დასაქმებულები კმაყოფილები)						
ა	კომპანიას აქვს ინდიკატორები პერსონალის კმაყოფილების შესაფასებლად					
	პერსონალის კვლევა მოიცავს ინდიკატორებს, რომლებიც განსაზღვრავს, როგორ ესმით დასაქმებულებს სტრატეგია და აქვთ თუ არა გამართული კომუნიკაცია					
	კომპანია აფასებს დასაქმებულთა კომპეტენციების შესაბამისობას დაკავებულ თანამდებობასთან					
	კომპანია აფასებს დასაქმებულთა პროდუქტიულობას					
	კომპანიას აქვს დადებითი ტრენდი ბოლო სამი წლის განმავლობაში დასაქმებულთა კმაყოფილების გაზრდის თვალსაზრისით					
ბ	კომპანია აღწევს ხარისხობრივ მიზნებს, რომლებსაც ისახავს საკუთარ პერსონალთან მიმართებით					
	კომპანია პერსონალთან დაკავშირებულ ინდიკატორებს ადარებს კომპანიის ეფექტიანობის კრიტერიუმებს					
	კომპანია დროთა განმავლობაში განაახლებს ინდიკატორების					

8. საზოგადოების შედეგები (შეესაბამება თუ არა კომპანია ადგილობრივ რეგულაციებს, მთავრობას, რას ფიქრობს საზოგადოება კომპანიაზე)

ა	კომპანია აყალიბებს გარემოზე გავლენის საერთო სურათს					
	კომპანია იყენებს ინდიკატორებს გარემოზე გავლენის შესაფასებლად					
	კომპანია ცდილობს, თავისი პერსონალის წევრებს გაუწიოს სოციალური მხარდაჭერა					
	კომპანიას დადებითი ტრენდი აქვს ბოლო სამი წლის განმავლობაში გარემოს შეფასების კუთხით					
ბ	კომპანია აღწევს დასახულ ხარისხობრივ მიზნებს გარემოზე ზემოქმედების ინდიკატორების შეფასების კუთხით (ახდენს დადებით გავლენას)					
	კომპანია საზოგადოებასთან დაკავშირებულ ინდიკატორებს ადარებს კომპანიის ეფექტიანობის კრიტერიუმებს					
	კომპანია დროთა განმავლობაში აახლებს ინდიკატორებს					

9. ბიზნესშედეგები (აღწევს თუ არა კომპანია დასახულ მიზნებს)

ა	კომპანია დროთა განმავლობაში აახლებს ინდიკატორებს					
	კომპანია აფასებს ბაზარსა და გაყიდვებს					
	კომპანიის მიერ შერჩეული ინდიკატორები ზომავს მის პროდუქტიულობას					
	კომპანიის მიერ შერჩეული ინდიკატორები ზომავს მის ინოვაციებს					
	კომპანიას აქვს დადებითი ტრენდი ბოლო სამი წლის განმავლობაში გარემოს შეფასების კუთხით					

ბ	კომპანია აღწევს დასახულ ხარისხობრივ მიზნებს გარემოზე ზემოქმედების ინდიკატორების შეფასების კუთხით (ახდენს დადებით გავლენას)					
	კომპანია საზოგადოებასთან დაკავშირებულ ინდიკატორებს აღარებს კომპანიის ეფექტიანობის კრიტერიუმებს					
	კომპანია დროთა განმავლობაში აახლებს ინდიკატორებს					

დანართი № 2

1. ასაკი
2. სქესი
3. დაკავებული თანამდებობა
4. სამუშაო გამოცდილება
5. გაქვთ თუ არა რისკმენეჯერად მუშაობის გამოცდილება?
 - კი
 - არა
 - ნაწილობრივ
6. რა ტექნიკას იყენებთ რისკების შესაფასებლად?
 - კომპანიის დოკუმენტაციის შესწავლას და ისტორიულ ანალიზს
 - ექსპერტთა მოსაზრებების განხილვას და შეფასებას
 - სხვადასხვა სახის წყაროდან მიღებული ინფორმაციის შეფასებას
 - პროექტის გუნდის ბრენშტორმინგს
 - პროექტის დოკუმენტაციის მიმოხილვა
 - ექსპერტული და კომპანიის არსებული მდგომარეობის შესწავლა და ანალიზი
7. თქვენი აზრით, გარე რისკები უფრო მეტი საფრთხის მომტანია კომპანიისთვის თუ შიდა?
 - გარე
 - შიდა

8. რომელ გარე რისკებს გამოყოფდით?
- ბუნებრივ კატაკლიზმებს
 - ფისკალურ პოლიტიკას
 - ინფლაციას
 - გლობალიზაციას
 - ვალუტის რყევებს
9. რისკების სამართავად რა ტექნიკას იყენებთ?
- რისკის გადაცემას
 - რისკების დაზღვევას
 - რესურსების რეზერვში ქონას
 - სხვას
10. შიდა რისკებიდან რომელია უფრო მნიშვნელოვანი?
- სამშენებლო რისკები
 - დიზაინის რისკები
 - პროექტის მენეჯმენტთან დაკავშირებული რისკები
 - ორგანიზაციული რისკები
 - გარემომცველი რისკები
 - გადაწყვეტილების მიღების რისკები

დანართი №3

N	მთლიანი Balanced Scorecard ეფექტიანობა	EFQM მოდელის მიხედვით
	750%	850
	502%	750
	605%	700
	789%	756
	785%	862
	800%	984
	658%	756
	745%	856
	790%	975
	650%	762
	789%	784
	635%	745
	781%	984
	563% ²	783
	658%	892
	781%	957
	795%	987
	785%	851
	658%	742
	582%	741
	562%	762
	632%	894
	754%	984
	795%	963
	745%	958
	770%	987
	556%	853

	512%	713
	506%	701
	608%	842
	775%	958
	562%	746
	756%	846
	586%	786
	712%	895
	789%	965
	785%	921
	796%	987
	562%	751
	567%	763
	658%	859
	632%	800
	548%	859
	521%	753
	756%	964
	623%	784
	712%	851
	703%	701
	502%	692
	500%	669
	501%	681
	498%	624
	450%	512
	463%	627
	235%	519
	412%	517

	354%	429
	478%	589
	368%	489
	348%	478
	236%	584
	345%	651
	452%	596
	426%	657

ცხრილი 3.6 ბიზნესის მართვის ეფექტიანობის შეფასების მანვენებლები **Balanced Scorecard-ისა და EFQM მოდელის მიხედვით**

N	ფინანსური Balanced Scorecard მიხედვით	შედეგები მოდელის	ფინანსური EFQM მოდელის მიხედვით	შედეგები
1.	70%		145	
	62%		122	
	65%		143	
	89%		135	
	85%		147	
	80%		124	
	68%		105	
	75%		113	
	79%		105	
	65%		136	
	89%		108	
	65%		106	
	78%		142	
	63%		126	
	68%		147	
	81%		123	

	75%	149
	85%	136
	68%	145
	82%	136
	62%	115
	69%	139
	74%	79
	95%	56
	45%	64
	50%	89
	56%	76
	51%	67
	56%	78
	38%	69
	45%	89
	52%	95
	56%	84
	54%	76
	42%	85
	39%	89
	45%	90
	41%	91
	52%	64
	36%	63
	58%	59
	32%	70
	48%	59
	52%	53
	56%	64

	39%	84
	42%	51
	33%	91
	50%	92
	50%	69
	51%	81
	49%	84
	45%	72
	43%	67
	35%	89
	41%	57
	35%	52
	47%	35
	36%	35
	24%	48
	23%	46
	24%	47
	22%	35
	19%	49

ცხრილი 3.8 ფინანსური შედეგები Balanced Scorecard-ისა და EFQM მოდელების მიხედვით