



ივანე ჯავახიშვილის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

რუსუდან სულაკაძე

**„კომპანიის ფინანსური მდგრადობა: არსებული რეალობა და
გაუმჯობესების გზები“**

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად
წარმოდგენილი სადისერტაციო ნაშრომი

მეცნიერ-ხელმძღვანელი: ასოცირებული პროფესორი
ხათუნა ბარბაქაძე

თბილისი

2023

აბსტრაქტი

ნაშრომში შესწავლილია შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ (შემდგომში UWSCG) ფინანსური მდგრადობა, გაანალიზებულია 2020-2022 წლის ფინანსური ანგარიშგების უწყისები და მის საფუძველზე გაანგარიშებულია ფინანსური კოეფიციენტები. იდენტიფიცირებულია კომპანიის ფუნქციონირებასთან დაკავშირებული ხარვეზები და რისკები და შესაბამისად, განსაზღვრულია ინტერვენციის სფეროები და კომპანიის ფინანსური მდგრადობის უზრუნველყოფის ღონისძიებები. შეფასებულია კომპანიის მოქმედი სატარიფო განაკვეთების ეფექტიანობა და შემუშავებულია ოთხი ახალი ფინანსური მოდელი და გაანალიზებულია მათი გავლენა კომპანიის ფინანსურ მდგრადობაზე.

ნაშრომში კერძო და საჯარო პარტნიორობის მოდელი (შემდგომში PPP) წარმოდგენილია, როგორც კომპანიის ფინანსური მდგრადობის გაუმჯობესების ერთ-ერთი ძირითადი საშუალება, შესაბამისად, შესწავლილია წყლის სექტორში განხორციელებული PPP-ს კონკრეტული მოდელები, როგორც განვითარებად ასევე, განვითარებულ ქვეყნებში. განსაზღვრულია UWSCG-სთვის PPP ყველაზე მორგებული მოდელები და გაანალიზებულია მათი დადებითი და უარყოფითი ტენდენციები.

სადისერტაციო თემის აქტუალობა. საქართველოს მთავრობის 2022-2025 წლების ძირითადი მიმართულებების დოკუმენტში ერთ-ერთ მთავარ სტრატეგიულ მიმართულებას წარმოადგენს საქართველოს სრულ ტერიტორიაზე 24 საათიანი საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი წყალმომარაგების უზრუნველყოფა.

UWSCG ლიცენზირებული ოპერატორი კომპანიაა, რომელიც რთულ პირობებში ფუნქციონირებს. მიუხედავად იმისა, რომ UWSCG-მ უკანასკნელი ათი წლის განმავლობაში მნიშვნელოვანი ფინანსური მხარდაჭერა მიიღო, როგორც „საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს“ (შემდგომში MRDI), ასევე, საერთაშორისო ფინანსური ინსტიტუტებისგან, აღნიშნული არასაკმარისი აღმოჩნდა კომპანიის დამოუკიდებელი ფუნქციონირებისთვის. UWSCG-ში ყველაზე მწვავედ დგას ისეთი პრობლემები, როგორიცაა: საოპერაციო არაეფექტიანობა, დაბალი შემოსავალი, ფინანსური არამდგრადობა და კადრებთან დაკავშირებული საკითხები. სახელმწიფოს სტრატეგიაში გათვალისწინებული მიზნების მისაღწევად საჭიროა მასშტაბური საინვესტიციო პროექტების განხორციელება. სწორედ აღნიშნულ მიზანს

ემსახურება საერთაშორისო დონორი ორგანიზაციების მხრიდან მიღებული ფინანსური მხარდაჭერა.

სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი მეცნიერული სიახლე. კომპანიისთვის განსაზღვრული სატარიფო განაკვეთების არაეფექტიანობის გამო, შემუშავებულ იქნა ოთხი ახალი ფინანსური მოდელი და შესაბამისად, გაანალიზდა მათი შედეგები კომპანიის ფინანსური მდგრადობის გაუმჯობესების მიმართულებით, კერძოდ:

პირველი მოდელში გათვალისწინებულ იქნა UWSCG-ის 10 წლიანი სტრატეგიის განხორციელების შესაბამისად წლების განმავლობაში კომპანიის ბენეფიციარების ზრდა და ნულოვანი დარიცხვების ეტაპობრივი მოგვარება. მოდელი ითვალისწინებს სემეკის მიერ განსაზღვრული მოქმედი სატარიფო განაკვეთებით ოპერირებასა და უმრიცხველო აბონენტების ეტაპობრივ გამრიცხველიანებას. მოდელში ასევე განისაზღვრა UWSCG-ს საქმიანობასთან დაკავშირებული საოპერაციო ხარჯები მათი ზრდის ტენდენციით და დაკორექტირდა ინფლაციის დონის მიხედვით. იქიდან გამომდინარე, რომ კომპანიის კაპიტალური ხარჯები საკმაოდ მოცულობითია, ამიტომ მოდელში საოპერაციო შედეგის ანალიზისათვის ყურადღება გამახვილდა UWSCG-ის მიერ საკუთარი შემოსავლებით საოპერაციო ხარჯების დაფარვის შესაძლებლობაზე. ფინანსური მოდელის დადებითად შეფასებისთვის სამიზნე მაჩვენებლად განისაზღვრა EBITDA ($EBITDA \geq 0$, ანუ საოპერაციო შედეგი პროცენტების გადასახადებისა და ცვეთის გარეშე უნდა იყოს დადებითი მაჩვენებელი ან 0-ის ტოლი). ძირითადი დაშვებებისა და შეზღუდვების საფუძველზე ფინანსური მოდელის შედეგები გვიჩვენებს, რომ კომპანიის შემოსავლების ზრდის ტენდენციის მიუხედავად, ასევე, მზარდი საოპერაციო ხარჯებისა და მოქმედი სატარიფო განაკვეთების პირობებში კომპანიის ფინანსური მდგრადობა არ უმჯობესდება.

მეორე მოდელის მიხედვით ზემოაღნიშნულ დაშვებებში შეიცვალა ერთი პირობა, კერძოდ, შემოსავლის გაანგარიშებისას გათვალისწინებულია GWP-ს ტარიფები. მიუხედავად იმისა, რომ GWP-ს უმრიცხველო აბონენტებისათვის განსაზღვრული ტარიფის ოდენობა მაღალია და მისი UWSCG-ს აბონენტებზე გავრცელება დადებითი შედეგის მომტანი უნდა ყოფილი, კვლევის შედეგები გვიჩვენებს, რომ UWSCG-ს მიერ განახლებული ტარიფების მიუხედავად, ფინანსური მდგრადობა არ უმჯობესდება. აღნიშნულს განაპირობებს ის გარემოება, რომ UWSCG-ს გრძელვადიანი გეგმა ითვალისწინებს უმრიცხველო აბონენტების ნულამდე დაყვანას, ამ სეგმენტისთვის მაღალი ტარიფის დაწესება დადებითი ფინანსური შედეგის მომტანი ვერ იქნება.

შესაბამისად, ეს სცენარიც არ არის გამოსადეგი კომპანიის ფინანსური მდგრადობის მისაღწევად.

მესამე მოდელის შემუშავებისას ყურადღება გამახვილდა იმ გარემოება, რომ UWSCG-ის შემოსავლების უდიდესი ნაწილის გენერირება უნდა განხორციელდეს ფიზიკური მრიცხველიანი აბონენტებიდან, რადგან კომპანიის მთლიან ბენეფიციარებში მათ ყველაზე დიდი პროცენტული წილი უჭირავთ. შესაბამისად, ფიზიკურ უმრიცხველოსა და კომერციულ აბონენტებზე გამოყენებულია GWP-ს მსგავსი ტარიფები, ხოლო ფიზიკურ მრიცხველიანი აბონენტების ტარიფის ოდენობა განსაზღვრულია იმგვარად, რომ მისმა ოდენობამ გააუმჯობესოს კომპანიის ფინანსური შედეგები და გრძელვადიან პერიოდში შენარჩუნებულ იქნას დადებითი ტენდენცია.

მეოთხე მოდელი ჰიბრიდულია, სადაც ტარიფის ოდენობაში გათვალისწინებულია მოხმარებული წყლის მოცულობა. კერძოდ, წყლის მოხმარების მოცულობის მიხედვით დიფერენცირებულია სატარიფო განაკვეთი. GWP-სა და UWSCG-ს მიერ განსაზღვრული ტარიფებისა და ზემოაღნიშნული მოდელების ძირითადი დაშვებების პირობებში კომპანიის ფინანსური შედეგი უმჯობესდება. თუმცა, აღნიშნული მოდელს ახასიათებს აღრიცხვიანობისა და დანერგვის სირთულე, რაც შესაძლოა მის ხარვეზად ჩაითვალოს.

კვლევის მიზანი და ამოცანები. კვლევის მიზანია UWSCG-ს საოპერაციო, საინვესტიციო და საფინანსო საქმიანობის შესწავლა და მდგრადობის ანალიზი, კომპანიის ხარჯების ოპტიმიზაციისა და შემოსავლების ზრდის სტრატეგიის შემუშავება, კომპანიის საოპერაციო საქმიანობასა და მის ფინანსურ მაჩვენებლებზე ახალი ზღვრული სატარიფო განაკვეთების ცვლილებების შედეგების შეფასება, ასევე, კომპანიისთვის PPP-ს მორგებული მოდელის შემუშავება. კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე კვლევის ამოცანებს წარმოადგენს:

- კომპანიის ფინანსური ანგარიშგებების საფუძველზე, ფინანსური მდგრადობის განსაზღვრისთვის შესაბამისი კოეფიციენტების გაანალიზება და მათი გავლენის შესწავლა;
- კომპანიის ფინანსური მდგომარეობისა და საინვესტიციო შესაძლებლობების ანალიზის საფუძველზე ხარჯების ოპტიმიზაციისა და შემოსავლების ზრდის სტრატეგიის შემუშავება;
- კომპანიის პრივატიზაციასა და ინვესტიციებთან დაკავშირებული გამოწვევებისა და რისკების შეფასება;

- ახალი სატარიფო განაკვეთების დანერგვის პირობებში მოსალოდნელი ფინანსური შედეგების პროგნოზირება;
- PPP-სთან დაკავშირებული გამოწვევების ანალიზი, მისი დადებითი და უარყოფითი ტენდენციების შედარებითი დახასიათება;
- PPP-ს საერთაშორისო პრაქტიკის შესწავლა და UWSCG-ს ყველაზე ეფექტიანი მოდელის შემუშავება.

სადისერტაციო ნაშრომის სტრუქტურა. დისერტაცია მოიცავს შესავალს, სამ თავს, 6 ქვეთავს, დასკვნებსა და რეკომენდაციებს, თან ერთვის გამოყენებული ლიტერატურის სია. **პირველ** თავში მოცემულია UWSCG-ს განვითარების ძირითადი ტენდენციები. **მეორე** თავში გაანალიზებულია წყალმომარაგების სექტორის ფინანსური მდგომარეობა და გაუმჯობესების გზები. **მესამე** თავში წარმოდგენილია წყალმომარაგების სექტორის ფინანსური გამოწვევები და გადაჭრის გზები.

კვლევის მეთოდოლოგია. კვლევის პროცესში საკვლევი პრობლემის პრაქტიკული მნიშვნელობიდან გამომდინარე, გამოყენებულ იქნა სისტემური, რაოდენობრივი, ხარისხობრივი და ლოგიკური განზოგადების მეთოდები, რომელთა მეშვეობით განხორციელებულ იქნა მოძიებული ინფორმაციის დაჯგუფება და შეფასება, ასევე, გამოყენებულ იქნა ტრენდული ანალიზი, შედარება და განზოგადება.

ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა. სადოქტორო ნაშრომის კვლევის შედეგების თეორიული და პრაქტიკული რეკომენდაციები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ქვეყნის როგორც აღმასრულებელი და საკანონმდებლო ორგანოების მიერ, ასევე, UWSCG-სა და წყალმომარაგების სექტორში ოპერირებადი კომპანიების საქმიანობის პროცესში წარმოქმნილი გამოწვევების გადაწყვეტისას. აღნიშნულ გარემოებას ამყარებს ის ფაქტი, რომ საქართველოში ოპერირებადი ცხრა ლიცენზიანტი კომპანიიდან ერთი მათგანის 100%-იანი წილის მფლობელი სახელმწიფოა, ხოლო ხუთის მუნიციპალიტეტი. აღნიშნული კომპანიების ფინანსური საქმიანობა არამომგებიანია და ხასიათდებიან ოპერირების მსგავსი ხარვეზებით. შესაბამისად, UWSCG-ს მაგალითზე შემუშავებული რეკომენდაციების გამოყენება და გავრცელება შესაძლებელია წყალმომარაგების სფეროს სხვა სუბიექტებზეც. სადოქტორო ნაშრომის კვლევის შედეგები სასარგებლო იქნება როგორც საუნივერსიტეტო სწავლების, ასევე, კვლევების სხვადასხვა საფეხურზე ამ სფეროში მოღვაწე სპეციალისტებისთვის.

Abstract

The paper examines the financial sustainability of the "United Water Supply Company of Georgia" LLC (hereinafter UWSCG), analyzes the sources of the 2020-2022 financial statements, and calculates the financial ratios based on it. Gaps and risks related to the company's operation are identified, and accordingly, areas of intervention and measures to ensure the financial sustainability of the company are defined. The effectiveness of the company's current tariff rates has been evaluated and four new tariff models have been developed and their impact on the company's financial sustainability has been analyzed.

In the paper, the model of private and public partnership (hereinafter PPP) is presented as one of the main means of improving the financial sustainability of the company, therefore, specific models of PPP implemented in the water sector, both in developing and developed countries, are studied. The best-fitting PPP models for UWSCG are identified and their positive and negative trends are analyzed.

Relevance of the dissertation topic. One of the main strategic directions in the document of the main directions of the Government of Georgia is the provision of 24-hour water supply in accordance with international standards in the entire territory of Georgia.

UWSCG is a licensed operating company that operates under difficult conditions. Despite the fact that UWSCG has received significant financial support from the Ministry of Regional Development and Infrastructure of Georgia (hereinafter MRDI) and international financial institutions over the last ten years, this was insufficient for the independent functioning of the company. At UWSCG, operational inefficiencies, low revenue, financial instability, and staffing issues are most acute. In order to achieve the goals set in the state strategy, it is necessary to implement large-scale investment projects. The financial support received from international donor organizations serves this purpose.

The main scientific novelty of the dissertation. Due to the ineffectiveness of the tariff rates determined for the company, four new financial models were developed and, accordingly, their results were analyzed in the direction of improving the financial sustainability of the company, namely:

In the first model, the growth of the company's beneficiaries over the years was considered in accordance with the implementation of the 10-year strategy of UWSCG . Also, a gradual settlement of zero charges is envisaged. The model envisages operation with current tariff rates

determined by GNERC and gradual metering of unmetered subscribers. The model also determined the operating expenses related to the activities of UWSCG with their growth trend and adjusted according to the level of inflation. Due to the fact that the capital costs of the company are quite voluminous, therefore, for the analysis of the operating result in the model, attention was focused on the ability of UWSCG to cover the operating costs with its own revenues. EBITDA was defined as the target indicator for a positive assessment of the financial model ($EBITDA \geq 0$, i.e. operating result was defined as the target indicator for a positive evaluation of the financial model. Without interest charges and depreciation, there should be a positive figure or 0 equal). Based on the main assumptions and limitations, the results of the financial model show that, despite the company's revenue growth trend, the company's financial sustainability is not improving under the conditions of increasing operating costs and current tariff rates.

The second model, one condition is added to the above assumptions, namely, GWP rates are taken into account when calculating income. Although the amount of tariff set for uncounted GWP subscribers is high and its extension to UWSCG subscribers should bring positive results, the results of the study show that despite the updated tariffs by UWSCG, financial sustainability does not improve. This is due to the fact that the long-term plan of UWSCG envisages reducing uncounted subscribers to zero, setting a high tariff for this segment will not bring positive financial results. Therefore, this scenario is also not useful for achieving financial sustainability of the company.

The third model, attention was paid to the fact that the largest part of UWSCG 's revenues should be generated from subscribers with physical meters, since they hold the largest percentage share in the total beneficiaries of the company. Accordingly, tariffs similar to GWP are used for physical unmetered and commercial subscribers, while the amount of the tariff for physical metered subscribers is determined in such a way that its amount improves the company's financial results and maintains a positive trend in the long term.

The fourth model is hybrid, where the volume of consumed water is taken into account in the amount of the tariff. In particular, the amount of the tariff is differentiated according to the volume of water consumption. Under the conditions of tariffs determined by GWP and UWSCG and the basic assumptions of the above models, the company's financial performance improves. However, the said model is characterized by the difficulty of accounting and implementation, which may be considered as its shortcoming.

The purpose and objectives of the research. The purpose of the study is to study and analyze the sustainability of UWSCG's operational, investment and financial activities, to develop a strategy for optimizing the company's costs and increasing revenues, to evaluate the effects of changes in the new marginal tariff rates on the company's operational activities and its financial indicators, as well as to develop a customized PPP model for the company. Based on the research objectives, the research tasks are:

- Based on the company's financial statements, analyzing relevant ratios for determining financial sustainability and studying their impact;
- Developing a strategy for cost optimization and revenue growth based on the analysis of the company's financial situation and investment opportunities;
- Assessment of challenges and risks related to privatization and investments of the company;
- forecasting expected financial results under the conditions of introduction of new tariff rates;
- Analysis of challenges related to PPP, comparative characterization of its positive and negative trends;
- Studying the international practice of PPP and developing the most effective model of UWSCG.

Dissertation thesis structure. The dissertation includes an introduction, three chapters, 6 subchapters, conclusions and recommendations, a list of used literature is attached. **The first** chapter presents the main trends in the development of UWSCG. **The second** chapter analyzes the financial situation of the water supply sector and ways to improve it. **The third** chapter presents the financial challenges of the water supply sector and solutions.

Research methodology. In the research process, based on the practical importance of the research problem, systematic, quantitative, qualitative and logical generalization methods were used, through which the information was grouped and evaluated, and trend analysis, comparison and generalization were also used.

Practical significance of the work. The theoretical and practical recommendations of the research results of the doctoral thesis can be used by both the executive and legislative bodies of the country, as well as in solving the challenges arising in the process of activities of UWSCG and companies operating in the water supply sector. The mentioned circumstance is supported by the

fact that one of the nine licensed companies operating in Georgia is 100% owned by the state, and five by the municipality. The financial activities of the mentioned companies are unprofitable and are characterized by similar operational flaws. Accordingly, the recommendations developed on the example of UWSCG can be applied and distributed to other entities in the field of water supply. The results of the research of the doctoral thesis will be useful both for university teaching and for practitioners and specialists working in this field at various levels of research.

შინაარსი

აბსტრაქტი.....	2
Abstract	6
შესავალი	16
თავი 1. შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ განვითარების ძირითადი ტენდენციები	24
1.1. შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ საქმიანობის მიმოხილვა.....	24
1.2. წყალმომარაგებისა და წყალარინების სფეროს პრიორიტეტულობა და მნიშვნელობა...34	
თავი 2. წყალმომარაგების სექტორის ფინანსური მდგომარეობა და გაუმჯობესების გზები ...49	
2.1 შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ საოპერაციო, საფინანსო და საინვესტიციო საქმიანობის არსებული მდგომარეობა და განვითარების მიმართულებები	49
2.2 შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ ხარჯების ოპტიმიზაციისა და შემოსავლების ზრდის სტრატეგია.....	80
თავი 3. წყალმომარაგების სექტორის ფინანსური გამოწვევები და პერსპექტივები	98
3.1 შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ სატარიფო მეთოდოლოგია.....	98
3.2 კერძო და საჯარო პარტნიორობის მოდელი - წყალმომარაგების სექტორის განვითარების გზა	123
დასკვნები და რეკომენდაციები	149
გამოყენებული ლიტერატურა	153

გრაფიკები

გრაფიკი №1. სახელმწიფოს მიერ UWSCG-სთვის გამოყოფილი ფინანსური სახსრები 2012-2022 წწ.	26
გრაფიკი №2. გამრიცხველიანების დონე ლიცენზიატების მიხედვით	42
გრაფიკი №3. მოსახლეობის ერთ სულსა და ერთ აბონენტზე სასმელი წყლის მოხმარება, ლიცენზიატების მიხედვით (ლიტრი/დღე-ღამე)	43
გრაფიკი №4. შემოსავლიანი წყლის მოცულობისა და ავარიათა რაოდენობის დამოკიდებულება	44
გრაფიკი №5. შემოსავლისა და ხარჯის დამოკიდებულება	45
გრაფიკი №6. მოქმედი ტარიფები (ლარი, დღგ – ის ჩათვლით)	46
გრაფიკი №7. UWSCG-ს საკუთარი კაპიტალის კონცენტრაციის კოეფიციენტი_2020-2022 წწ.....	70
გრაფიკი №8. UWSCG-ს ნასესხები სახსრების კონცენტრაციის კოეფიციენტი_2020-2022 წწ	70
გრაფიკი №9. UWSCG-ს სახსრების მანევრირების კოეფიციენტი - 2020-2022წწ	71
გრაფიკი №10. UWSCG-ს სახსრების მობილურობის კოეფიციენტი_2020-2022 წწ.....	72
გრაფიკი №11. UWSCG-ს ფინანსური დამოუკიდებლობის კოეფიციენტი - 2020-2022 წწ. 72	
გრაფიკი №12. UWSCG-ს გრძელვადიან დაბანდებათა სტრუქტურის კოეფიციენტი_2020-2022წწ	73
გრაფიკი №13. UWSCG-ს ფინანსური ლევერიჯის კოეფიციენტი_2020-2022 წწ.....	74
გრაფიკი №14. UWSCG-ს მიმდინარე კოეფიციენტი_2020-2022 წწ.....	74
გრაფიკი №15. UWSCG-ს მჟავა ტესტი _ 2020-2022 წწ.....	75
გრაფიკი №16. UWSCG-ს ROE კოეფიციენტი _ 2020-2022 წწ.....	76
გრაფიკი №17. UWSCG-ს ROA კოეფიციენტი _ 2020-2022 წწ.....	76
გრაფიკი №18. UWSCG-ს EBITDA _ 2020-2022 წწ.'000 ლარი.....	77
გრაფიკი №19. მომსახურება (რეიტინგი) „სემეკ“-ის მიერ არჩეული საერთაშორისო ნიშნულის მიხედვით.....	85
გრაფიკი №20. დანახარჯი ერთ მომხმარებელზე წელიწადში (ლარში).....	85
გრაფიკი №21. საშუალო ყოველთვიური გადასახადის პროცენტული გადანაწილება შინამეურნეობების შემოსავალში	106
გრაფიკი №22. მომხმარებლების რაოდენობა ნულოვან დარიცხვებთან მიმართებით	107
გრაფიკი №23. იურიდიული მომხმარებლების საშუალო წლიური მოხმარება რეგიონების მიხედვით	108
გრაფიკი №24. წყლის თვიური მოხმარებისა და აბონენტების რაოდენობა სექტორების მიხედვით.....	108
გრაფიკი №25. წყალარინების თვიური მოხმარებისა და აბონენტების რაოდენობა სექტორების მიხედვით	109
გრაფიკი №26. აბონენტების რაოდენობისა და წყლის მოხმარების სიხშირის დამოკიდებულება	109
გრაფიკი №27. ნულოვანი დარიცხვის მქონე აბონენტების რაოდენობა	110
გრაფიკი №28. UWSCG-ს აბონენტებისა და სულადობრივი მაჩვენებლის დამოკიდებულება	110
გრაფიკი №29 . მომხმარებელთა სიხშირე ტარიფის მიხედვით.....	111

გრაფიკი №30. I ფინანსური მოდელის შედეგი - EBITDA '000,000 ლარი.....	115
გრაფიკი № 31. II ფინანსური მოდელის შედეგი - EBITDA '000,000 ლარი	117
გრაფიკი №32. III ფინანსური მოდელის შედეგი - EBITDA '000,000 ლარი.....	119
გრაფიკი №33. IV ფინანსური მოდელის შედეგი - EBITDA '000,000 ლარი.....	121
გრაფიკი №34. ფინანსური მოდელების შედარება - EBITDA '000,000 ლარი	122

ცხრილები

ცხრილი №1. ძირითადი მონაცემები წყალმომარაგების ლიცენზიატების მიხედვით	38
ცხრილი №2. UWSCG-ს ფინანსური მდგომარეობის ანგარიშგება, 2020-2022 წწ.....	60
ცხრილი №3. UWSCG-ს ძირითადი საშუალებები'000.....	61
ცხრილი №4. UWSCG-ს სასესხო ვალდებულებები'000.....	63
ცხრილი №5. UWSCG-ს UWSCG ფულადი სახსრების უწყისი 2020-2022 წწ.'000	65
ცხრილი №6. UWSCG-ს მოგება-ზარალის ანგარიშგება 2020-2022 წწ.'000	67
ცხრილი №7. UWSCG-ს ამონაგები 2020-2022წწ. '000	67
ცხრილი №8. UWSCG-ს სხვა ხარჯები 2020-2022 წწ.'000	68
ცხრილი №9. UWSCG-ს ფინანსური კოეფიციენტები	69
ცხრილი №10. UWSCG-ს SWOT ანალიზი.....	82
ცხრილი №11. აქტივების მართვის აქტივობები	91
ცხრილი №12. აღურიცხავი წყლის შემცირების აქტივობები.....	93
ცხრილი №13. გამრიცხველიანებისა და ბილინგის სტრატეგია შემდეგი სამი წლისთვის	95
ცხრილი №14. მიმდინარე ინვესტიციები.....	96
ცხრილი №15. დანაკარგების ეტაპობრივი შემცირებით მიღებული შემოსავალი _ 2022-2030 წწ.'000 ლარი.....	97
ცხრილი №16. GWP-სა და UWSCG-ს შედარებითი ანალიზი 2019-2021 წწ.....	100
ცხრილი №17. GWP -სა და UWSCG საბალანსო უწყისების შედარება- 2019-2021წწ.	102
ცხრილი №18. GWP-ს და UWSCG-ს მოგება-ზარალის ანგარიშგების შედარება.....	103
ცხრილი №19 . სოციალური პაკეტის მიმღებთა რიცხოვნობა რეგიონების მიხედვით_2022 წელი	105
ცხრილი №20. ფინანსური მოდელების ძირითადი დაშვებები	106
ცხრილი №21. ტარიფების მოდელირების ძირითადი დაშვებები ('000).....	112
ცხრილი №22. ფინანსური მოდელი UWSCG-ს საოპერაციო საქმიანობა 2022-2030 წწ._ I სცენარი არსებული მდგომარეობა '000000.....	114
ცხრილი №23. კომპანიის ტარიფები - I სცენარი.....	115
ცხრილი №24. კომპანიის ტარიფები - II სცენარი	115
ცხრილი №25. ფინანსური მოდელი UWSCG-ს საოპერაციო საქმიანობა 2022-2030 წწ._ II სცენარი GWP-ს ტარიფების გამოყენება'000,000 ლარი	116
ცხრილი №26. ფინანსური მოდელი UWSCG-ს საოპერაციო საქმიანობა 2022-2030 წწ._ III სცენარი GWP-ის ტარიფების ნაწილობრივი გამოყენება'000,000 ლარი	118
ცხრილი №27. კომპანიის ტარიფები - III სცენარი.....	119
ცხრილი №28. ფინანსური მოდელი UWSCG-ს საოპერაციო საქმიანობა 2022-2030 წწ._ IV სცენარი ჰიბრიდული სატარიფო განაკვეთი'000,000 ლარი	120
ცხრილი №29. კომპანიის ჰიბრიდული ტარიფები - IV სცენარი	121

ცხრილი №30. PPP მოდელების მიმოხილვა.....	140
ცხრილი №31. PSP/PPP ალტერნატივების შედარება მიზნებთან (სტრატეგიული მიზნები 1, 2 და 3).....	144

დიაგრამები

დიაგრამა №1. UWSCG-ს 2022 წლის საოპერაციო ხარჯების გადანაწილება.....	31
დიაგრამა №2. UWSCG-ში დასაქმებულთა გადანაწილება მენეჯერულ და არამენეჯერულ პოზიციებზე.....	32
დიაგრამა №3. გენდერული გადანაწილება მენეჯერულ პოზიციებზე სათავო ოფისში ..	32
დიაგრამა №4. უზრუნველყოფის სისტემების კლასიფიკაცია საყოფაცხოვრებო მომხმარებლებისთვის შემოსავლებისა და მომსახურების დონის მიხედვით	87

აბრევიატურა

- O&M – Operating and Maintenance - ოპერირება და შენარჩუნება
- ADB - Asian Development Bank - აზიის განვითარების ბანკი
- AFD – The French Development Agency - საფრანგეთის განვითარების სააგენტო
- BOT – Build-Operating-Transfer- მშენებლობა-ოპერირება-გადაცემა
- CAPEX – Capital Expenditure - კაპიტალური დანახარჯები
- cOPEX – Controlled Operating Expenditure - კონტროლირებადი საოპერაციო დანახარჯები
- CS - Consumption Schedule - სასმელი წყლის მიწოდების საშუალო გრაფიკი
- DWPQ - Drinking Water Pollution Quality მიწოდებული სასმელი წყლის ხარისხის ინდექსი
- EBRD - European Bank for Reconstruction and Development - ევროპის განვითარებისა და რეკონსტრუქციის ბანკი
- EIB - European Investment Bank - ევროპის საინვესტიციო ბანკი
- FH – Fire Hydrants - სახანძრო ჰიდრანტები
- FEBM - Faculty of European Business and Marketing - ბიზნესისა და მარკეტინგის ფაკულტეტი
- GIS - A Geographic Information System - გეოგრაფიული საინფორმაციო სისტემები
- GWP – Georgian Water and Power -ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერი
- HR – Human Recourses -ადამიანური რესურსები
- IAM – Infrastructure asset management - ინფრასტრუქტურული აქტივების მართვა
- IAR - Trusted Registry of Infrastructure Assets - ინფრასტრუქტურული აქტივების სანდო რეესტრი
- ILI - Infrastructure Leakage Index - სასმელი წყლის ინფრასტრუქტურის ჟონვის ინდექსი
- IWA – International Water Association - წყლის საერთაშორისო ასოციაციის
- IWRM - Integrated Water Resources Management - წყლის რესურსების ინტეგრირებული მენეჯმენტი
- IFC – International Finance Corporation - საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია
- KFW - Kreditanstalt für Wiederaufbau - გერმანიის რეკონსტრუქციის საკრედიტო ბანკი
- MRDI – Ministry of Regional Development and Infrastructure - საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო
- MWSS - Metropolitan Waterworks and Sewerage System - მანილას წყალმომარაგებისა და წყალარინების კომპანია

MoF – Ministry of Finance - ფინანსთა სამინისტრო

NRW – Non-Revenue Water - არაშემოსავლიანი წყალი

PPP – Public – Private – Partnership - საჯარო-კერძო პარტნიორობა

PSP – Private Sector Partnership - კერძო სექტორის პარტნიორობა

RBM - River Basin Model - მდინარე-აუზის მოდელი

SCADA – Supervisory Control and Data Acquisition - მონაცემთა შეგროვებისა და დისპეტჩერული მართვის სისტემა

SPI - Productive Index - თანამშრომელთა პროდუქტიულობის ინდექსი

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats - ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები

UNESCAP - United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific - გაეროს ეკონომიკური და სოციალური კომისია აზიისა და წყნარი ოკეანის ქვეყნებისთვის

UWSCG – United Water Supply Company of Georgia - საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია

WWPB – Waste Water Pipelines Index of accidents - წყალარინების მილსადენებზე ავარიების ინდექსი

WWPQ – Waste Water Pollution Quality - წყალარინების სისტემის მემწეობით, წყალსატევებში ჩაშვებული სითხის ხარისხი

სემეკი - საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისია

შესავალი

კვლევის აქტუალობა. საქართველოს მთავრობის 2022-2025 წლების ძირითადი მიმართულებების დოკუმენტში ერთ-ერთ მთავარ სტრატეგიულ მიმართულებას წარმოადგენს საქართველოს სრულ ტერიტორიაზე 24 საათიანი საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი წყალმომარაგების უზრუნველყოფა.¹

UWSCG ერთ-ერთი ყველაზე დიდი ლიცენზირებული ოპერატორი კომპანიაა, რომლისთვისაც სახელმწიფო და „საქართველოს ენერჯეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისია“ აწესებს ეკონომიკურ და სოციალურ მიზნებს, განსაზღვრავს ტარიფებს და მონიტორინგს უწევს მიწოდებული მომსახურებების ხარისხს. იქიდან გამომდინარე, რომ კომისიის მიერ განსაზღვრული სატარიფო პოლიტიკა ვერ უზრუნველყოფს კომპანიის დამოუკიდებლად ფუნქციონირებისთვის საჭირო რესურსების მობილიზებას, სახელმწიფო ბიუჯეტში გათვალისწინებულია წყლის სექტორისთვის გამოსაყოფი გრანტისა და სუბსიდიის თანხები, რომლითაც საინვესტიციო პროექტების განხორციელებაა შესაძლებელი.

დღესდღეობით, წყალმომარაგების სისტემა რთულ პირობებში ფუნქციონირებს. გასული ათი წლის განმავლობაში UWSCG-ს მნიშვნელოვანი ფინანსური რესურსი გამოეყო MRDI-სა და საერთაშორისო ფინანსური ინსტიტუტებისგან, თუმცა, აღნიშნულმა ვერ უზრუნველყო კომპანიის დამოუკიდებლად ფუნქციონირება. UWSCG-ში ყველაზე მწვავედ დგას ისეთი პრობლემები, როგორცაა: საოპერაციო არაეფექტიანობა, დაბალი შემოსავალი, ფინანსური არამდგრადობა და კადრებთან დაკავშირებული საკითხები.

კომპანიის მომგებიანობის უზრუნველსაყოფად აუცილებელია:

- მომსახურების დონისა და ხარისხის გაუმჯობესება;
- კომპანიის ფინანსური მდგრადობის უზრუნველყოფა დარიცხვებისა და შემოსავლების ამოღების მაჩვენებლის გაუმჯობესება - აღურიცხავი წყლის შემცირება, პერსონალის პროდუქტიულობის გაზრდა;
- კერძო სექტორის ცოდნის გაზიარება და შესაბამისი უნარ-ჩვევების გამომუშავება;
- ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა;
- ცვლილებების განმახორციელებელი სტრუქტურის ჩამოყალიბება.

¹ საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო, ძირითადი მიმართულებების დოკუმენტი.
<https://www.mof.ge/BDD>

სახელმწიფოს სტრატეგიაში გათვალისწინებული მიზნების მისაღწევად საჭიროა მასშტაბური საინვესტიციო პროექტების განხორციელება, რომლის ფარგლებშიც კომპანიამ სახელმწიფოს სტრატეგიაზე დაყრდნობით შეიმუშავა სამოქმედო გეგმა, რომლის მიზანია მოსახლეობისათვის 24 საათიანი, საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამის წყალზე ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა.

იმისათვის, რომ კომპანია იყოს კონკურენტუნარიანი და შეძლოს გამართული ფუნქციონირება, საჭიროა ფინანსური მდგრადობის გაუმჯობესება და მისი შენარჩუნება. აღნიშნულის მისაღწევად კომპანიის რესტრუქტურისა და საქართველოს მთავრობის სახელმწიფო საწარმოების რეფორმების საპილოტე პროგრამის ნაწილია. რეფორმები გულისხმობს კერძო სექტორის ჩართულობას, რომლის საფუძველზეც, კერძო სექტორის ნოუ-ჰაუს დანერგვით გაუმჯობესდება კომპანიის საქმიანობის ეფექტურობა.

კვლევის მიზანი და ამოცანები. კვლევის მიზანია შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ საოპერაციო, საინვესტიციო და საფინანსო საქმიანობის შესწავლა და მდგრადობის ანალიზი, კომპანიის ხარჯების ოპტიმიზაციისა და შემოსავლების ზრდის სტრატეგიის შემუშავება, კომპანიის საოპერაციო საქმიანობასა და მის ფინანსურ მაჩვენებლებზე ახალი ზღვრული სატარიფო განაკვეთების ცვლილებების შედეგების შესწავლა, ასევე, კომპანიისთვის კერძო და საჯარო პარტნიორობის მორგებული მოდელის შემუშავება. კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე კვლევის ამოცანებს წარმოადგენს:

- კომპანიის ფინანსური ანგარიშგებების ანალიზი;
- კომპანიის პრივატიზაციასა და ინვესტიციებთან დაკავშირებული გამოწვევებისა და რისკების შეფასება;
- ფინანსური მდგრადობის შეფასების განსაზღვრისთვის საჭირო კოეფიციენტების გაანალიზება და ფინანსურ მდგრადობასთან მათი გავლენის შესწავლა;
- კომპანიის ფინანსური მდგომარეობისა და საინვესტიციო შესაძლებლობების ანალიზის საფუძველზე ხარჯების ოპტიმიზაციისა და შემოსავლების ზრდის სტრატეგიის შემუშავება;
- ახალი სატარიფო განაკვეთების დანერგვის პირობებში მოსალოდნელი ფინანსური შედეგების პროგნოზირება;

- კერძო სექტორის ჩართულობასთან დაკავშირებული რისკებისა და გამოწვევების ანალიზი, მისი დადებითი და უარყოფითი მხარეების შედარებითი დახასიათება;
- კერძო-საჯარო პარტნიორობის საერთაშორისო პრაქტიკის შესწავლა და კომპანიისთვის ყველაზე ეფექტური მოდელის შემუშავება.

კვლევის საგანი და ობიექტი. კვლევის საგანს წარმოადგენს კომპანიის ფინანსური მდგრადობის შეფასება, რისთვისაც შესწავლილ იქნა ფინანსური ანგარიშგებები და მათ საფუძველზე გაანგარიშებულია ფინანსური კოეფიციენტები. ასევე, გაანალიზებულია კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის დინამიკა სხვადასხვა სატარიფო განაკვეთების პირობებში. განხილულია პრობლემები, რომლის წინაშეც დგას წყალმომარაგების სექტორი. ნაშრომის კვლევის ობიექტს კი წარმოადგენს შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია“.

კვლევის მეთოდოლოგია. კვლევითი პროცესში თეორიულ საფუძვლად გამოყენებული იქნა საკანონმდებლო და კანონქვემდებარე აქტები, აღმასრულებელი ორგანოს მეთოდური მითითებები და ბრძანებები, ეკონომიკური და ფინანსური დებულებები და თეორიები, პუბლიკაციები, დამუშავდა UWSCG-ს აუდიტირებული ფინანსური ანგარიშგებები, კომპანიის სტატისტიკური მონაცემები და არსებული ინფორმაციები მათი კონფიდენციალურობის დაცვით.

კვლევის შესრულებისას საკვლევი პრობლემის პრაქტიკული მნიშვნელობიდან გამომდინარე, გამოყენებულ იქნა სისტემური, რაოდენობრივი, ხარისხობრივი და ლოგიკური განზოგადების მეთოდები, რომელთა საშუალებითაც განხორციელებულ იქნა მოძიებული ინფორმაციის დაჯგუფება და შეფასება, ასევე, გამოყენებულ იქნა ტრენდული ანალიზი, შედარება და განზოგადება.

სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი მეცნიერული სიახლე. კომპანიისთვის განსაზღვრული სატარიფო განაკვეთების არაეფექტიანობის გამო, შემუშავებულ იქნა ოთხი ახალი ფინანსური მოდელი და შესაბამისად, გაანალიზდა მათი შედეგები კომპანიის ფინანსური მდგრადობის გაუმჯობესების მიმართულებით, კერძოდ:

პირველი მოდელში გათვალისწინებულ იქნა UWSCG-ის 10 წლიანი სტრატეგიის განხორციელების შესაბამისად წლების განმავლობაში კომპანიის ბენეფიციარების ზრდა და ნულოვანი დარიცხვების ეტაპობრივი მოგვარება. მოდელი ითვალისწინებს სემეკის მიერ განსაზღვრული მოქმედი სატარიფო განაკვეთებით ოპერირებასა და უმრიცხველო

აბონენტების ეტაპობრივ გამრიცხველიანებას. მოდელში ასევე განისაზღვრა UWSCG-ს საქმიანობასთან დაკავშირებული საოპერაციო ხარჯები მათი ზრდის ტენდენციით და დაკორექტირდა ინფლაციის დონის მიხედვით. იქიდან გამომდინარე, რომ კომპანიის კაპიტალური ხარჯები საკმაოდ მოცულობითია, ამიტომ მოდელში საოპერაციო შედეგის ანალიზისათვის ყურადღება გამახვილდა UWSCG-ის მიერ საკუთარი შემოსავლებით საოპერაციო ხარჯების დაფარვის შესაძლებლობაზე. ფინანსური მოდელის დადებითად შეფასებისთვის სამიზნე მაჩვენებლად განისაზღვრა EBITDA ($EBITDA \geq 0$, ანუ საოპერაციო შედეგი პროცენტების გადასახადებისა და ცვეთის გარეშე უნდა იყოს დადებითი მაჩვენებელი ან 0-ის ტოლი). ძირითადი დაშვებებისა და შეზღუდვების საფუძველზე ფინანსური მოდელის შედეგები გვიჩვენებს, რომ კომპანიის შემოსავლების ზრდის ტენდენციის მიუხედავად, ასევე, მზარდი საოპერაციო ხარჯებისა და მოქმედი სატარიფო განაკვეთების პირობებში კომპანიის ფინანსური მდგრადობა არ უმჯობესდება.

მეორე მოდელის მიხედვით ზემოაღნიშნულ დაშვებებში შეიცვალა ერთი პირობა, კერძოდ, შემოსავლის გაანგარიშებისას გათვალისწინებულია GWP-ს ტარიფები. მიუხედავად იმისა, რომ GWP-ს უმრიცხველო აბონენტებისათვის განსაზღვრული ტარიფის ოდენობა მაღალია და მისი UWSCG-ს აბონენტებზე გავრცელება დადებითი შედეგის მომტანი უნდა ყოფილი, კვლევის შედეგები გვიჩვენებს, რომ UWSCG-ს მიერ განახლებული ტარიფების მიუხედავად, ფინანსური მდგრადობა არ უმჯობესდება. აღნიშნულს განაპირობებს ის გარემოება, რომ UWSCG-ს გრძელვადიანი გეგმა ითვალისწინებს უმრიცხველო აბონენტების ნულამდე დაყვანას, ამ სეგმენტისთვის მაღალი ტარიფის დაწესება დადებითი ფინანსური შედეგის მომტანი ვერ იქნება. შესაბამისად, ეს სცენარიც არ არის გამოსადეგი კომპანიის ფინანსური მდგრადობის მისაღწევად.

მესამე მოდელის შემუშავებისას ყურადღება გამახვილდა იმ გარემოება, რომ UWSCG-ის შემოსავლების უდიდესი ნაწილის გენერირება უნდა განხორციელდეს ფიზიკური მრიცხველიანი აბონენტებიდან, რადგან კომპანიის მთლიან ბენეფიციარებში მათ ყველაზე დიდი პროცენტული წილი უჭირავთ. შესაბამისად, ფიზიკურ უმრიცხველოსა და კომერციულ აბონენტებზე გამოყენებულია GWP-ს მსგავსი ტარიფები, ხოლო ფიზიკურ მრიცხველიანი აბონენტების ტარიფის ოდენობა განსაზღვრულია იმგვარად, რომ მისმა ოდენობამ გააუმჯობესოს კომპანიის ფინანსური შედეგები და გრძელვადიან პერიოდში შენარჩუნებულ იქნას დადებითი ტენდენცია.

მეოთხე მოდელი ჰიბრიდულია, სადაც ტარიფის ოდენობაში გათვალისწინებულია მოხმარებული წყლის მოცულობა. კერძოდ, წყლის მოხმარების მოცულობის მიხედვით დიფერენცირებულია სატარიფო განაკვეთი. GWP-სა და UWSCG-ს მიერ განსაზღვრული ტარიფებისა და ზემოაღნიშნული მოდელების ძირითადი დაშვებების პირობებში კომპანიის ფინანსური შედეგი უმჯობესდება. თუმცა, აღნიშნული მოდელს ახასიათებს აღრიცხვიანობისა და დანერგვის სირთულე, რაც შესაძლოა მის ხარვეზად ჩაითვალოს.

ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა. სადოქტორო ნაშრომის კვლევის შედეგების თეორიული და პრაქტიკული რეკომენდაციები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ქვეყნის როგორც აღმასრულებელი და საკანონმდებლო ორგანოების მიერ, ასევე, UWSCG-სა და წყალმომარაგების სექტორში ოპერირებადი კომპანიების საქმიანობის პროცესში წარმოქმნილი გამოწვევების გადაწყვეტისას. აღნიშნულ გარემოებას ამყარებს ის ფაქტი, რომ საქართველოში ოპერირებადი ცხრა ლიცენზიანტი კომპანიიდან ერთი მათგანის 100%-იანი წილის მფლობელი სახელმწიფოა, ხოლო ხუთის მუნიციპალიტეტი. აღნიშნული კომპანიების ფინანსური საქმიანობა არამომგებიანია და ხასიათდებიან ოპერირების მსგავსი ხარვეზებით. შესაბამისად, UWSCG-ს მაგალითზე შემუშავებული რეკომენდაციების გამოყენება და გავრცელება შესაძლებელია წყალმომარაგების სფეროს სხვა სუბიექტებზეც. სადოქტორო ნაშრომის კვლევის შედეგები სასარგებლო იქნება როგორც საუნივერსიტეტო სწავლების, ასევე, კვლევების სხვადასხვა საფეხურზე ამ სფეროში მოღვაწე სპეციალისტებისთვის.

სამეცნიერო ლიტერატურის მიმოხილვა. სადისერტაციო ნაშრომის თეორიულ საფუძვლად გამოყენებული იქნა საკანონმდებლო და კანონქვემდებარე აქტები, აღმასრულებელი ორგანოს მეთოდური მითითებები და ბრძანებები, ეკონომიკური და ფინანსური დებულებები და თეორიები, პუბლიკაციები, დამუშავდა UWSCG-ს აუდიტირებული ფინანსური ანგარიშგებები, კომპანიის სტატისტიკური მონაცემები და არსებული ინფორმაციები მათი კონფიდენციალურობის დაცვით.

სტატისტიკური მონაცემების დასამუშავებლად გამოყენებულ იქნა როგორც სხვადასხვა საერთაშორისო ორგანიზაციის ოფიციალური ვებ-გვერდები, ასევე ელექტრონული წყაროები და შესაბამისი სფეროს ელექტრონული წიგნები. სადისერტაციო ნაშრომში დამუშავებულ იქნა როგორც საქართველოსა და განვითარებული ქვეყნების სამართლებრივი დოკუმენტები, ასევე, სახელმწიფო ორგანოების ოფიციალური წყაროები და სტატისტიკური მონაცემები. დისერტაციაზე

მუშაობისას გამოყენებული ლიტერატურიდან ყურადღებას გავამახვილებ რამდენიმე ძირითად ნაშრომზე:

1. **Tim Stobierski, 4 STEPS TO DETERMINE THE FINANCIAL HEALTH OF YOUR COMPANY, 2020.** ნაშრომში წარმოდგენილია კომპანიის ფინანსური მდგრადობის შეფასების ოთხ საფეხურიანი მოდელი, რომელიც დაინტერესებული პირებისათვის ერთგვარ გზამკვლევეს წარმოადგენს.

2. **Andrea Drugau-Constantin, The Holistic View of the Symptoms of Financial Health of Businesses, 3rd International Conference on Economic and Business Management (FEBM 2018).** სტატიაში გაანალიზებულია, შედარებულია და შეჯამებულია კომპანიის ფინანსური არამდგრადობის ძირითადი მაჩვენებლები.

3. **Adriana Csikosova, Maria Janoskova, Katarina Culkova, Limitation of Financial Health Prediction in Companies from Post-Communist Countries, 2019.** ნაშრომში განხილულია კომპანიის ფინანსური მდგრადობის არსი, მისი მნიშვნელობის განვითარების ისტორიული კონტექსტი და იდენტიფიცირებულია ფინანსური ანალიზის ჩატარებისათვის საჭირო კოეფიციენტები.

4. **Indranarain Ramlall, Understanding Financial Stability, 2019.** ნაშრომში განხილულია ფინანსური სტაბილურობის კონცეფციის ყველა ძირითადი ელემენტი და ყურადღება გამახვილებულია ფინანსური მდგრადობის მნიშვნელობაზე. წიგნი წარმოადგენს ერთგვარ საცნობარო მასალას, რომელიც უზრუნველყოფს როგორც ახალი, ასევე გამოცდილი პროფესიონალების, მენეჯერების, მკვლევარებისა და ეკონომისტების საჭიროებები, რომლებიც მოღვაწეობენ საფინანსო სექტორში.

5. **Jack Alexander, Financial Planning & Analysis and Performance Management, 2018.** წიგნი არის დამხმარე სახელმძღვანელო ფინანსისტებისათვის, რომელშიც განხილულია ორგანიზაციის ეფექტურობაზე მოქმედი ფაქტორები, ბიუჯეტირების, პროგნოზირების, ანალიზის, ფინანსური კომუნიკაციისა და ბენჩმარკინგის პროცესები. ასევე, დახასიათებულია ბიზნესის მამოძრავებელი ღირებულებები.

6. **French Ministry of Europe and Foreign Affairs, France's International Strategy for Water and Sanitation (2020-2030), 2020.** ნაშრომი არის საცნობარო ჩარჩო წყლის სექტორის ყველა დაინტერესებული მხარისთვის. ეს მულტიდისციპლინური სტრატეგია ფოკუსირებულია სამ პრიორიტეტზე: წყლისა და წყალარინების სისტემის სხვადასხვა დონეზე მართვის გაუმჯობესებაზე, კლიმატის ცვლილებისა და მზარდი

კონფლიქტების პირობებში მომსახურების მიწოდების უსაფრთხოებაზე, ასევე, სექტორში გამოყენებული ინსტრუმენტებისა და მეთოდების გაძლიერებაზე.

7. საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის დადგენილება №32 „ელექტროენერგეტიკისა და ბუნებრივი გაზის შესახებ“ საქართველოს კანონი, 26.11.2008 წ. ეს კანონი ადგენს ელექტროენერგეტიკის სექტორში წარმოების, გადაცემის, განაწილების, მიწოდებისა და ვაჭრობის, ასევე, ბუნებრივი გაზის სექტორში გადაცემის, განაწილების, მიწოდების, შენახვისა და ვაჭრობის ზოგად სამართლებრივ ჩარჩოს, რომელიც ხელ უწყობს გამართული, გამჭვირვალე და კონკურენტული ბაზრების შექმნას, გახსნას, განვითარებასა და ინტეგრირებას.

8. საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის დადგენილება №21 წყალმომარაგების ტარიფების გაანგარიშების მეთოდოლოგიის დამტკიცების შესახებ, 21.08.2017. აღნიშნული წარმოადგენს ტარიფების მეთოდოლოგიის საკანონმდებლო ჩარჩოს, რომელშიც დეტალურად არის ახსნილი ტარიფების გაანგარიშების მეთოდოლოგია.

9. UWSCG-ს 2020-2022 წლის აუდიტირებული დასკვნები. ნაშრომში გამოყენებულია 2020-2022 წლების აუდიტირებული დასკვნები, რომელშიც წარმოდგენილია კომპანიის ფინანსური უწყისები და დეტალურად არის განხილული მისი ელემენტები.

10. Business Plan for UWSCG, ADB Consultant Report. ანგარიშში წარმოდგენილია UWSCG-ს ფუნქციონირების მექანიზმი და დასახულია განვითარების გეგმები.

11. GWP-ს ფინანსური ანგარიშგება. 2020-2021 წლების აუდიტირებული ფინანსური ანგარიშგება გამოყენებულია თემაში UWSCG-სთან შედარებითი დახასიათებისთვის.

12. სემეკის წლიური ანგარიში. ანგარიში მოიცავს ამომწურავ ინფორმაციას 2022 წლის განმავლობაში კომისიის მიერ ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების სექტორებში განხორციელებული საქმიანობის შესახებ. ამ ანგარიშში ასახულია ინფორმაცია არამარტო კომისიის საქმიანობის შესახებ, არამედ სექტორში განხორციელებული ცვლილებებისა და რეფორმების თაობაზე, რომლებიც მიზნად ისახავს ევროპულ კანონმდებლობასთან ჰარმონიზაციის გზით გამჭვირვალე და კონკურენტული ბაზრების ჩამოყალიბებასა და მომხმარებლის დაცვის ახალი მექანიზმების შექმნას.

13. Asian Development Bank, Public-Private-Partnership Handbook. ნაშრომი გაცნობითი ხასიათის სახელმძღვანელოა, რომლის მიზანია PPP-ს მოდელის დახასიათება, პარტნიორობის სქემების გამოყენებისას გასათვალისწინებელი საკითხების იდენტიფიცირება, ასევე, საჯარო მომსახურებისა და მიწოდების PPP-ს გამოყენების გამოცდილების გაზიარება.

14. International Financial Corporation, World Bank Group, Public-Private Partnership Stories, Philippines: Manila Water. წყაროში მიმოხილულია PPP მოდელის დანერგვისა და განხორციელების შედეგები მეტროპოლიტენ მანილას მაგალითზე, სადაც IFC იყო მთავარი მრჩეველი.

დისერტაციის **კვლევის შედეგები** გამოქვეყნდა ადგილობრივ და საერთაშორისო რეცენზირებად და რეფერირებად ჟურნალებში:

1. სულაკაძე რუსუდანი. „შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ ხარჯების ოპტიმიზაციისა და შემოსავლების ზრდის სტრატეგია“, ჟურნალი „ახალი ეკონომისტი“. N2, 2023, Vol 18, Issue 2. ISSN 1512-4649(Print) ISSN 2667-9752(Online). გვ. 51-58;

2. სულაკაძე რუსუდანი. „კომპანიის საქმიანობის ძირითადი ფინანსური მაჩვენებლები, არსებული პრობლემები და გადაჭრის გზები“, სამეცნიერო ჟურნალი „ეკონომიკა და ფინანსები“. N2, 2023, ISSN – 2587-5000. გვ. 61-74;

3. Sulakadze Rusudan, “Importance of PPP in water supply sector in developing countries: The case of Georgia”, “Journal of Eastern European and Central Asian Research”, Vol. 10 No. 5 (2023). ISSN: 2328-8272 (print), ISSN: 2328-8280 (online), Pg. 800-812.

ნაშრომის სტრუქტურა და მოცულობა. დისერტაცია მოიცავს შესავალს, სამ თავს, ექვს ქვეთავს, დასკვნებსა და რეკომენდაციებს, თან ერთვის გამოყენებული ლიტერატურის სია და დანართები. ნაშრომი მოიცავს 159 გვერდს. ძირითადი ტექსტი 152 გვერდია. მასში წარმოდგენილია 34 გრაფიკი, 31 ცხრილი და 4 დიაგრამა. გამოყენებული ბეჭდვითი და ელექტრონული ლიტერატურის ჯამური რაოდენობა შეადგენს 69 წყაროს.

თავი 1. შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ განვითარების ძირითადი ტენდენციები

1.1. შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ საქმიანობის მიმოხილვა

UWSCG დაარსდა 2010 წელს, მისი დამფუძნებელი და 100%-იანი წილის მფლობელია სახელმწიფო. კომპანიის ძირითადი საქმიანობაა:

- წყლის მოპოვება, დამუშავება და საქართველოს სხვადასხვა ქალაქსა და სოფელში აბონენტებისათვის სასმელი და ტექნიკური წყლის მიწოდება;
- წყალმომარაგებისა და წყალარინების სისტემების პროექტირება, მშენებლობა, ექსპლუატაცია და ოპერირება;
- წყალარინებით მომსახურება;
- წყლის ხარისხის კონტროლი.

კომპანიის სტრუქტურა შემდეგნაირია, სათავო ოფისი განთავსებულია თბილისში, ხოლო რეგიონებში კომპანია წარმოდგენილია 11 ფილიალისა და 55 სერვის ცენტრისგან. კომპანიის თანამშრომელთა რაოდენობა 2022 წლის მდგომარეობით განისაზღვრება 3,021 ადამიანით, მათგან 62% დასაქმებულია ტექნიკურ, 22% - კომერციულ/ფინანსურ, ხოლო 16% - ადმინისტრაციულ სფეროში.²

2022 წლის მონაცემებით, UWSCG ემსახურება 348 ათასზე მეტ საყოფაცხოვრებო აბონენტს, რაც დაახლოებით 850 ათას ბენეფიციარზე მეტია. საქართველოს მთავრობის ძირითადი სტატეგიის ერთ-ერთ მთავარ მიზანს წარმოადგენს უზრუნველყოს მოსახლეობა 24 საათიანი, საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი ხარისხიანი წყლის მიწოდებით. ამასთან, 2011 წელს გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის მიერ სასმელ წყალსა და წყალარინებაზე ხელმისაწვდომობა გამოცხადდა ადამიანის უფლებად. წყალმომარაგების სექტორში ოპერირებადმა კომპანიებმა ყურადღება უნდა გაამახვილონ მოთხოვნასთან შესაბამისობაზე, ხარისხზე, ხელმისაწვდომობასა და მომხმარებლების გადახდისუნარიანობის პრინციპებზე.

² შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ 2022 წლის მმართველობითი ანგარიშგება (არაუდიტირებული)
<https://rms.reportal.ge/ReportFile/Index?reportId=271896>

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, კომპანიის მთავარი მიზნები განისაზღვრება შემდეგნაირად:

- კომპანიის ოპერირების არეალში მყოფი ქალაქების, დაბების, კურორტებისა და სოფლების 24 საათიანი წყალმომარაგებით უზრუნველყოფა;
- წყალმომარაგების ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფა;
- კომპანიის დამოუკიდებელი ფუნქციონირების უზრუნველყოფა;
- ინოვაციებისა და თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვა;
- ენერგოეფექტური დანადგარების გამოყენება;
- მოპოვებული წყლის დანაკარგების შემცირება.

წყალმომარაგების ლიცენზიატი კომპანიების სატარიფო განაკვეთს არეგულირებს „სემეკი“.³ ყველაზე მნიშვნელოვან ასპექტს საქართველოს წყალმომარაგებით უზრუნველყოფის მიმართულებაში წარმოადგენს ის გარემოება, რომ 24 საათიანი, ხარისხიანი წყლის მიწოდება და მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის მიერ დადგენილი სატარიფო განაკვეთები ერთმანეთის შესაბამისი არ არის. დღესდღეობით, წყალმომარაგების სისტემა რთულ პირობებში ფუნქციონირებს.

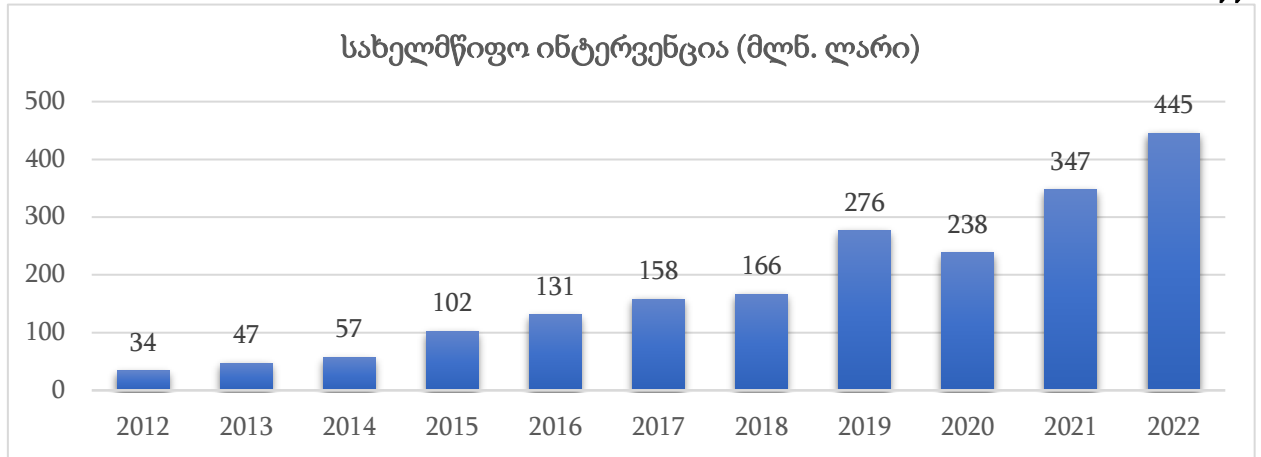
სახელმწიფოს სტრატეგიაში გათვალისწინებული მიზნების მისაღწევად საჭიროა მასშტაბური საინვესტიციო პროექტების განხორციელება, რაც დიდ თანხებთანაა დაკავშირებული. იქიდან გამომდინარე, რომ „სემეკის“ მიერ განსაზღვრული სატარიფო პოლიტიკა ვერ უზრუნველყოფს დამოუკიდებლად ფუნქციონირებადი კომპანიისთვის საჭირო რესურსების არსებობას, ამიტომ, სახელმწიფო ბიუჯეტი ითვალისწინებს წყლის სტრატეგიის შესაბამისად გამოსაყოფ გრანტისა და სუბსიდიის თანხებს, რომელიც საინვესტიციო პროექტების განხორციელების შესაძლებლობას ქმნის. ასევე, სახელმწიფო წარმოადგენს შუამავალ რგოლს საერთაშორისო ფინანსურ ინსტიტუტებსა და UWSCG-ს შორის და სასესხო ვალდებულებების შესრულების გარანტიად გვევლინება.

დღესდღეობით, UWSCG ვერ უზრუნველყოფს საოპერაციო შემოსავლებით საოპერაციო ხარჯების დაფარვას. წლების განმავლობაში კომპანია საოპერაციო საქმიანობას ახორციელებდა მთავრობის მიერ გამოყოფილი ფინანსური რესურსებით,

³ საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის დადგენილება №23, „ელექტროენერგეტიკის, ბუნებრივი გაზისა და წყალმომარაგების სექტორში საქმიანობის კონტროლისა და ლიცენზირების წესების დამტკიცების შესახებ“, 18.09.2008წ.
<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/79600?publication=0>

გრანტებითა და სუბსიდიებით. აღნიშნული დაფინანსებების დინამიკა წარმოდგენილია გრაფიკი №1-ის სახით. სახელმწიფო ბიუჯეტში UWSCG-სთვის გამოყოფილი ფინანსური რესურსი 2012 წლიდან 2022 წლამდე გაიზარდა 34 მლნ. ლარიდან 445 მლნ. ლარამდე.

გრაფიკი №1. სახელმწიფოს მიერ UWSCG-სთვის გამოყოფილი ფინანსური სახსრები 2012-2022 წწ.



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს 2012-2022 წლების საბიუჯეტო სახსრების მონაცემებზე დაყრდნობით <http://water.gov.ge/page/full/103>

UWSCG-სთვის გამოყოფილი ფინანსური რესურსები ძირითადად მიმართულია შემდეგი აქტივობებისკენ:

- რეგიონებში არსებული ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესება - ამორტიზებული სისტემების განახლება, წყალარინების ქსელის გამწმენდი ნაგებობების აშენება, ენერგოეფექტური მოწყობილობების შესყიდვა და დანახარჯების შემცირება;
- თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვა - კომპანიაში დანერგილია GIS და SCADA ტექნოლოგიები, თუმცა დაფარვის უმეტეს არეალში საჭიროა სისტემის ახლებური მოწყობა;
- წყლის დანაკარგების შემცირება - წყალმომარაგების სისტემის რეაბილიტაცია და აბონენტების გამრიცხველიანება;
- წყალმომარაგებისა და წყალარინების ახალი ქსელის მოწყობა;
- მოპოვებული წყლის აღრიცხვიანობის გაუმჯობესება;
- უმრიცხველო აბონენტების გამრიცხველიანება.

მიუხედავად იმისა, რომ UWSCG-ს მიერ მასშტაბური ინვესტიციებია განხორციელებული, იგი მაინც დგას მნიშვნელოვანი გამოწვევების წინაშე, რომელთა დაძლევა კომპანიის სამომავლო სტრატეგიის მთავარი მიზანია.

საკვანძო მაჩვენებლების გაუმჯობესებასთან დაკავშირებული სამუშაოების ზოგადი მიმოხილვა

UWSCG-ს დაფარვის არეალში წყალმომარაგებისა და წყალარინების ქსელის სარეაბილიტაციოდ, აგრეთვე წყალარინების გამწმენდი ნაგებობების ასაშენებლად და სხვა კაპიტალური ხარჯებისათვის საბიუჯეტო სახსრებითა და საერთაშორისო დონორი ორგანიზაციების დაფინანსებით მიმდინარეობს მსხვილი საინვესტიციო პროექტები, რომელთა დასრულების შემდგომაც მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდება სემეკის მიერ დადგენილი საკვანძო მაჩვენებლები:

მიწოდებული სასმელი წყლის ხარისხის ინდექსის (DWPO) გასაუმჯობესებლად კომპანია უპირველეს ყოვლისა გეგმავს აკრედიტაციის მოპოვებას, აგრეთვე დაგეგმილია კომპანიის სერვის ცენტრების მასშტაბით საქლორატოროებისა და წყლის გამწმენდი ნაგებობების რემონტი, გარდა ამისა დაგეგმილია ინვესტიციები ამორტიზებული/ მოძველებული წყალმომარაგების ქსელის შესაცვლელად/რეაბილიტაციისთვის, რაც მნიშვნელოვნად გააუმჯობესებს მიწოდებული წყლის ხარისხს.

სასმელი წყლის მიწოდების საშუალო გრაფიკი (CS), UWSCG-ს წყალმომარაგების გრაფიკის გასაუმჯობესებლად სჭირდება ზოგიერთ შემთხვევაში, როგორც ახალი სათავე ნაგებობები, აგრეთვე კომერციული და ტექნიკური წყლის დანაკარგების შემცირება. კომპანიის მიერ დაგეგმილი უმრიცხველო აბონენტების გამრიცხველიანების პროგრამა ნაწილობრივ ემსახურება წყლის მიწოდების გრაფიკის გაუმჯობესებას.

წყალარინების სისტემის მეშვეობით, წყალსატევებში ჩაშვებული სითხის ხარისხი (WWPO), კომპანია წყალსატევებში ჩაშვებული სითხის ხარისხის გასაუმჯობესებლად გეგმავს 2022-2050 წლებში საქართველოს მასშტაბით 20-ზე მეტი გამწმენდი ნაგებობების მშენებლობას.

სახანძრო ჰიდრანტები (FH), დღევანდელი მდგომარეობით საქართველოს მასშტაბით კომპანიის ბალანსზეა 2,168 სახანძრო ჰიდრანტი, თუმცა მოქმედი ტექნიკური რეგლამენტის შესაბამისად საჭიროა 21 ათასამდე ჰიდრანტი. 2022-2040 წლებში კომპანია გეგმავს 19 ათასი ახალი სახანძრო ჰიდრანტის დამონტაჟებას.

სასმელი წყლის მილსადენებზე ავარიების ინდექსის (DWPB) გასაუმჯობესებლად და კომპანიის ეფექტიანობის გასაზრდელად აუცილებელია მოძველებული და ექსპლუატაციიდან გამოსული წყალმომარაგების ქსელის გამოცვლა/რეაბილიტაცია, ამიტომ 2022-2040 წლებში დაგეგმილია ქსელის სარეაბილიტაციო სამუშაოები.

წყალარინების მილსადენებზე ავარიების ინდექსის (WWPB) გასაუმჯობესებლად და კომპანიის ეფექტურობის გასაზრდელად აუცილებელია მოძველებული და ექსპლუატაციიდან გამოსული წყალარინების ქსელის გამოცვლა/რეაბილიტაცია, ამიტომ 2022-2040 წლებში დაგეგმილია 1,223 კილომეტრი ქსელის სარეაბილიტაციო სამუშაოები.

სასმელი წყლის ინფრასტრუქტურის ჟონვის ინდექსის (ILI) გაუმჯობესებაზე ნაწილობრივ გავლენას იქონიებს როგორც წყალმომარაგების ქსელის გამოცვლა/რეაბილიტაცია, ასევე უმრიცხველო აბონენტთა გამრიცხველიანება, თუმცა კომპანია 2023 წელს დამატებით გეგმავს მოპოვებული წყლის აღსარიცხავად 182 ცალი ჭკვიანი მრიცხველების ყიდვა-დამონტაჟებას, რომ ზუსტად მოხდეს ტექნიკური დანაკარგების აღრიცხვა და შემდგომ მათი შემცირება.

თანამშრომელთა პროდუქტიულობის ინდექსის (SPI), გასაუმჯობესებლად კომპანია გეგმავს 2023 წლისთვის 470 ახალი აიპადის შესყიდვას აღმრიცხველებისათვის, დარიცხვის პროცესის გასამარტივებლად, რაც შეამცირებს აღნიშნულ პროცესში ჩართული კადრების რაოდენობას, გარდა ამისა 2022-2040 წლებში დაგეგმილია კომპანიის სერვის ცენტრებში SCADA სისტემის დანერგვა.

საკვანძო მაჩვენებლების გაუმჯობესებასთან დაკავშირებული სამუშაოების პრიორიტეტულობა

UWSCG-ს უპირველესი პრიორიტეტია მიწოდებული სასმელი წყლის ხარისხი, კომპანია იაზრებს, რომ წყალმომარაგებისა და წყალარინების ქსელების რეაბილიტაცია გააუმჯობესებს არა მხოლოდ სასმელი წყლისა და წყალარინების მილსადენებზე ავარიების ინდექსს, არამედ წყლის მიწოდების გრაფიკს და შეამცირებს წყლის დანაკარგებს, ამიტომ შემდეგი პრიორიტეტი ამორტიზებული/მოძველებული ქსელების რეაბილიტაციაა.⁴

აუცილებელი ან/და დანახარჯების ოპტიმიზაციასთან დაკავშირებული პროექტების დასაბუთება

UWSCG-სთვის უმნიშვნელოვანესი გამოწვევაა მოპოვებული წყლის დანაკარგების შემცირება, რადგან მოპოვებული წყლის დაახლოებით 25%-ის მიწოდება ხდება მომხმარებელზე, 75% კი დანაკარგია. დანაკარგები შეიძლება იყოს როგორც კომერციული ასევე, ტექნიკური. ამჟამად UWSCG-ს საყოფაცხოვრებო აბონენტების მხოლოდ 69%-ია

⁴ შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ 2021-2024 წლების საინვესტიციო გეგმა

გამრიცხველიანებული, შესაბამისად ფუნქციონირების გაუმჯობესებისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია უმრიცხველო აბონენტების გამრიცხველიანება. 2022-2030 წლებში კომპანია გეგმავს ინვესტირებას უმრიცხველო აბონენტის გასამრიცხველიანებლად, საშუალო შემოსავალი 1 უმრიცხველო აბონენტისგან 3-4-ჯერ უფრო მცირეა, ვიდრე მრიცხველიანი აბონენტისგან. აგრეთვე უმრიცხველო აბონენტი მოიხმარს მეტ ადურიცხავ წყალს, ვიდრე მრიცხველიანი აბონენტები, შესაბამისად გამრიცხველიანების პროექტის დასრულების შემდგომ გაიზრდება საოპერაციო შემოსავლები და განხორციელდება ხარჯების ოპტიმიზება, მოხდება აბონენტების 24 საათიანი, საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი წყალმომარაგებით უზრუნველყოფა.

კომპანიის განვითარების გეგმები. UWSCG-ს მთავარი მიზნის, საქართველოს მოსახლეობის 24 საათიანი წყალმომარაგებით უზრუნველყოფის, რეალიზაცია მოითხოვს როგორც საერთაშორისო დონორი ორგანიზაციებიდან დამატებითი ფინანსური მხარდაჭერის მოპოვებას, ასევე კაპიტალის დაბანდებას განსაზღვრულ პროექტებში.

საქართველოში მოქმედი კომპანიების უმეტესობა დამატებითი რესურსების მოძიებისათვის მიმართავს საერთაშორისო ფინანსურ ინსტიტუტებს, როგორებიცაა: აზიის განვითარების ბანკი, ევროპის საინვესტიციო ბანკი და ა.შ. სახსრების მოძიებისათვის აუცილებელია კომპანია აკმაყოფილებდეს გარკვეულ მოთხოვნებსა და კოვენანტებს.

საერთაშორისო დაფინანსების გასაცემად, დონორი ორგანიზაციები განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ ფინანსური სტაბილურობის განმსაზღვრელ, საოპერაციო საქმიანობის წარმატებისა და შემოსავლიანობის ზრდის მაჩვენებლებს.

წყლის სტრატეგიის მიზნის შესრულების შემდეგ, UWSCG-მ უნდა შეძლოს დამოუკიდებლად ფუნქციონირება და ფინანსური მდგრადობის შენარჩუნება.

დონორი ორგანიზაციების მიერ გამოყოფილი ფინანსური რესურსები მიმართული იქნება შემდეგი აქტივობების განსახორციელებლად:

- რეგიონებში არსებული ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესება, კერძოდ: განხლდება ამორტიზებული წყალმომარაგებისა და წყალარინების სისტემა, შეიქმნება წყალარინების ქსელის გამწმენდი სისტემები, რეაბილიტირებული იქნება ამორტიზებული ქსელები, განხორციელდება ენერგოეფექტური მოწყობილობების შესყიდვა და შემცირდება დანახარჯები;

- თანამედროვე ტექნოლოგიები, კერძოდ დაფარვის სრულ არეალში თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებით ახლებურად მოეწყობა სისტემები;
- წყლის დანაკარგების შემცირება, რაც გულისხმობს აბონენტების გამრიცხველიანებასა და წყალმომარაგების სისტემის რეაბილიტაციას;
- მოპოვებული წყლის აღრიცხვის მოწესრიგება;
- საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი ლაბორატორიათა ქსელის შექმნა - წყლის ხარისხის კონტროლი და მონიტორინგი;
- სატარიფო პოლიტიკა - მოქმედი სატარიფო განაკვეთი ვერ უზრუნველყოფს კომპანიის ხარჯების დაფარვას. ახალი სატარიფო განაკვეთების განსაზღვრისთვის, საჭიროა სემეკში სატარიფო განაცხადის შეტანა.

სამოქმედო გეგმა და სტრატეგია. კომპანიის სამოქმედო გეგმაში გათვალისწინებულია შემდეგი აქტივობების განხორციელება:

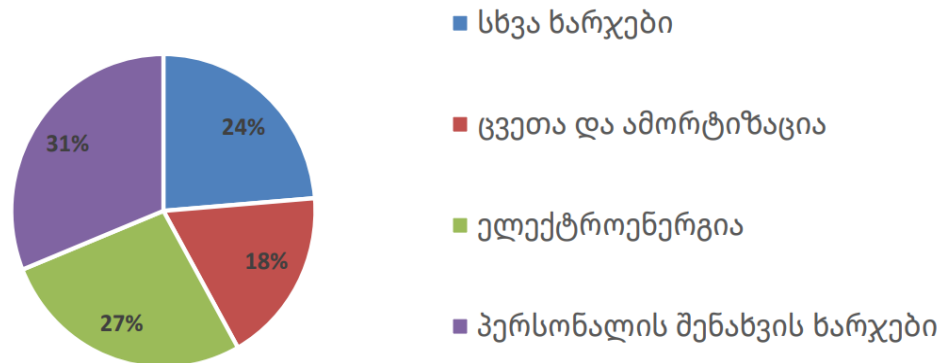
- დაფარვის სრულ არეალში ახალი აბონენტების აყვანა;
- წყალმომარაგებისა და წყალარინების ქსელის მოდერნიზაცია და განვითარება, მათ შორის გამწმენდი ნაგებობების მშენებლობა/რეაბილიტაცია;
- ADB-თან გაფორმებულ სასესხო ხელშეკრულებებში არსებული კოვენანტების შესრულება;
- თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლება;
- გამრიცხველიანების ნიშნულის გაუმჯობესება;
- ენერგოეფექტური დანადგარების გამოყენება.

UWSCG-ს 10 წლიანი განვითარების გეგმის განხორციელების შემდეგ, რომელიც ითვალისწინებს 9.2 მლრდ. ლარის ინვესტიციის დაბანდებას, 2025 წლის ბოლოს ქალაქების სრულ მოსახლეობას, ხოლო 2030 წლის ბოლოსთვის ქვეყნის სრული მოსახლეობა უზრუნველყოფილი იქნება საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი წყალმომარაგებით.

საქმიანობის ძირითადი ფინანსური მაჩვენებლები. 2022 წელს კომპანიის აბონენტების რაოდენობა 374 ათას აბონენტამდე გაიზარდა, რამაც გამოიწვია UWSCG-ს ძირითადი საქმიანობიდან მიღებული შემოსავლების 47,470 ათას ლარამდე (დღგ-ს გარეშე) ზრდა. ასევე, გაიზარდა საოპერაციო ხარჯები 451,177 ათას ლარამდე. აღნიშნული თანხა მოიცავს გრძელვადიანი აქტივების გაუფასურების ხარჯს (342,037 ათასი ლარი) აგრეთვე ცვეთისა და ქონების გადასახადს (დღგ-ს გარეშე, საშემოსავლო

გადასახადის ჩათვლით). საოპერაციო ხარჯების ძირითადი ნაწილი ელექტროენერჯისა და შრომის ანაზღაურების ხარჯებზე ნაწილდება.

დიაგრამა №1. UWSCG-ს 2022 წლის საოპერაციო ხარჯების გადანაწილება (გრძელვადიანი აქტივების გაუფასურების ხარჯის გარეშე)



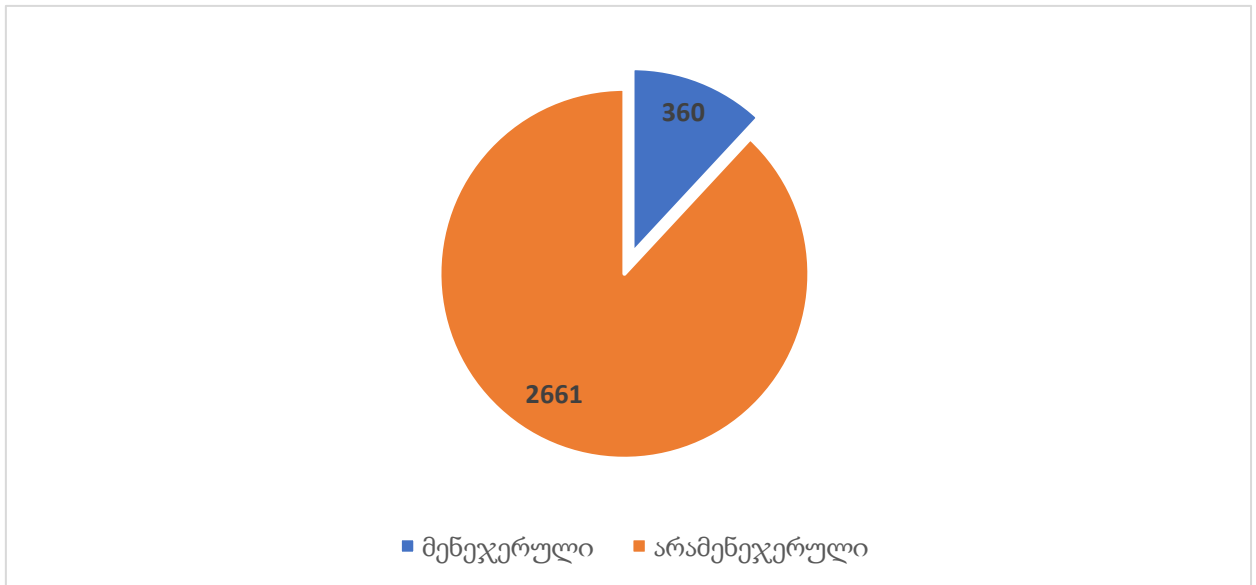
წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს 2022 წლის აუდიტირებულ ფინანსურ ანგარიშგებაზე დაყრდნობით <http://water.gov.ge/public/images/news/pdf/10609.pdf>

2022 წელს ელექტროენერჯის ხარჯი გასულ წელთან შედარებით 2%-ით შემცირდა და 29,520 ათასი (დღგ-ს გარეშე) ლარით განისაზღვრა. აღსანიშნავია, რომ 2022 წელს UWSCG ჩაერთო ელექტროენერჯის შესყიდვის საბითუმო ბაზარზე. რაც შეეხება შრომის ანაზღაურების ხარჯს, მისმა ფაქტობრივმა ოდენობამ 2022 წელს 33,948 ათასი ლარი შეადგინა (საშემოსავლო გადასახადის ჩათვლით).

UWSCG-ის 2022 წლის საოპერაციო მაჩვენებელი 1.76-ით განისაზღვრა, აღნიშნული გაანგარიშებულია მოგება-ზარალის ანგარიშგებაში წარმოდგენილი ძირითადი საქმიანობიდან მიღებული შემოსავლებისა და ხარჯების მონაცემის საფუძველზე. რაც შეეხება კომპანიის აქტივებს, 2021 წელთან შედარებით, 2022 წელს ძირითადი საშუალებების საბალანსო ღირებულება შემცირდა 6%-ით და 1,111,389 ათასი ლარი შეადგინა. 2022 წელს შემოსავლების ამოღების მაჩვენებელი (Revenue collection ratio) 96%-ით, ხოლო ვალის დაფარვის მაჩვენებელი (Debt coverage ratio) 4.12-ით განისაზღვრა.

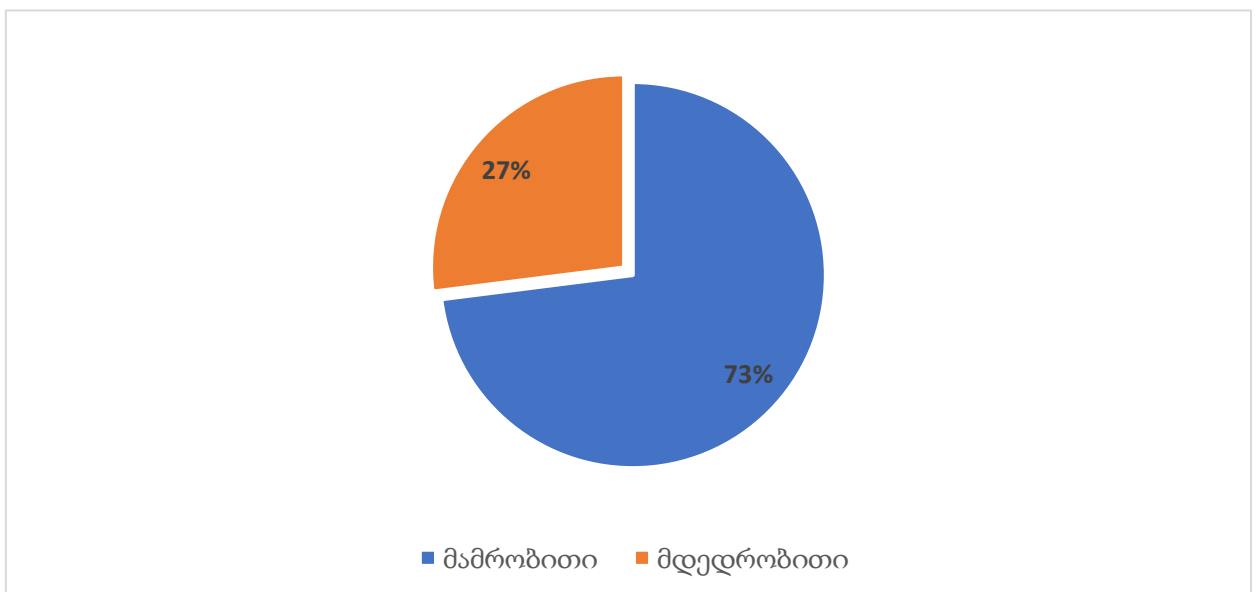
არაფინანსური მაჩვენებლები. UWSCG-ში, 2022 წლის მონაცემებით, დასაქმებულია 3,021 თანამშრომელი, რომლებიც ემსახურებიან 374 ათასამდე აბონენტს. მომსახურების სფეროს სპეციფიკიდან გამომდინარე UWSCG მაქსიმალურად ცდილობს დაიცვას გენდერული ბალანსი. 2022 წელს სათავო ოფისში დასაქმებულთა 39% მდედრობითი სქესისაა, ხოლო კომპანიის მასშტაბით - 23%.

დიაგრამა №2. UWSCG-ში დასაქმებულთა გადანაწილება მენეჯერულ და არამენეჯერულ პოზიციებზე



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს 2022 წლის მმართველობითი ანგარიშგების მონაცემებზე დაყრდნობით.
<http://water.gov.ge/public/images/news/pdf/10609.pdf>

დიაგრამა №3. გენდერული გადანაწილება მენეჯერულ პოზიციებზე სათავო ოფისში



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს 2022 წლის მმართველობითი ანგარიშგების მონაცემებზე დაყრდნობით.
<http://water.gov.ge/public/images/news/pdf/10609.pdf>

UWSCG 850 ათასამდე ბენეფიციარს ემსახურება. ამორტიზებული ან არარსებული ინფრასტრუქტურის გამო, ვერ ხორციელდება წყალმომარაგების მომსახურებით მოსახლეობის სრულად დაფარვა, ასევე, ზოგიერთ ლოკაციებს წყალი მიეწოდება

გრაფიკით. დაფარვის არეალის სრულად ასათვისებლად, არსებული ინფრასტრუქტურის რეაბილიტაციისა და მომსახურების მიწოდების გრაფიკის გასაუმჯობესებლად მიმდინარეობს და დაგეგმილია მსხვილმასშტაბიანი სამშენებლო სამუშაოები, რომლისთვისაც ფინანსური რესურსი გამოიყოფა, როგორც საბიუჯეტო სახსრებიდან ასევე, საერთაშორისო დონორი ორგანიზაციებიდან. ამჟამად განხორციელებული ინვესტიციების შედეგად UWSCG-ს აბონენტების გამრიცხველიანების ნიშნული 4%-დან 69%-მდე გაუმჯობესდა, ხოლო აბონენტების რაოდენობა 86 ათასიდან 374 ათასამდე გაიზარდა.

ძირითადი რისკები. UWSCG-ს რისკების მართვისა და პოლიტიკის განსაზღვრის პასუხისმგებლობა ეკისრება მენეჯმენტს. ამასთან, უზრუნველყოფილი უნდა იყოს პროცესების შემუშავებისა და ოპერირების უფლებების სტრუქტურული ერთეულებისათვის დელეგირება. UWSCG-ს მიზანია ისეთი პოლიტიკის შექმნა, რომელიც შეძლებს კონკურენტუნარიანობისა და მოქნილობის დაკარგვის გარეშე მინიმუმამდე დაიყვანოს რისკები.

საერთაშორისო ფინანსური რესურსის მოსაზიდად აუცილებელია UWSCG-მ დააკმაყოფილოს ფინანსური სტაბილურობის მაჩვენებლები და დაამტკიცოს ახალი სატარიფო პოლიტიკა. ამჟამად, UWSCG-ს საქმიანობიდან მიღებული შემოსავლები ვერ ფარავს საოპერაციო დანახარჯებს, რისთვისაც აუცილებელია ხარჯების ოპტიმიზაცია და შემოსავლების ზრდა, რაც მიიღწევა დაფარვის არეალის გაფართოებით (ახალი აბონენტები), უკანონო დაერთებების გამოვლენითა და ტარიფების ცვლილებით.

UWSCG-ს კიდევ ერთი გამოწვევაა ამორტიზებული სისტემები, რაც განაპირობებს მომსახურების შეზღუდული გრაფიკით მიწოდებას და ზრდის ქსელზე ავარიების რაოდენობას. აღნიშნულ გამოწვევასთან გასამკლავებლად საჭიროა თანამედროვე ინფრასტრუქტურა და ტექნოლოგიები, ასევე, გამწმენდი ნაგებობები და ენერგოეფექტური მოწყობილობები.

1.2. წყალმომარაგებისა და წყალარინების სფეროს პრიორიტეტულობა და მნიშვნელობა

სასმელ წყალსა და წყალარინებაზე ხელმისაწვდომობა 2011 წელს გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის მიერ გამოცხადდა ადამიანის უფლებად. 2015 წლის გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის მიერ დამტკიცებული „გაეროს მდგრადი განვითარების მიზნებიდან“, ერთ-ერთ (მე-6) მიზანს წარმოადგენს 2030 წლისათვის სუფთა წყალზე ხელმისაწვდომობა მსოფლიო მასშტაბით.

შესაბამისად, საქართველოში წყალმომარაგების ხელმისაწვდომობის გასაფართოებლად, წყლის ინფრასტრუქტურის რეაბილიტაციისა და ხარისხის გასაუმჯობესებლად მიმდინარეობს და დაგეგმილი პროექტები, ამის დასტურია წყალმომარაგების ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესებაზე სახელმწიფო ბიუჯეტითა და საერთაშორისო დონორი ორგანიზაციების მიერ გამოყოფილი ფინანსური სახსრები.

2015 წლის გაეროს „მსოფლიო წყლის“ ანგარიშში წყალი მიიჩნევა მდგრადი განვითარების ბირთვად. იგი ხელს უწყობს, როგორც სიღარიბის შემცირებას, ასევე ეკონომიკურ ზრდასა და გარემოს მდგრადობას.

წყალმომარაგებაზე ხელმისაწვდომობის პრიორიტეტულობასთან ერთად მნიშვნელოვანია წყალარინების ინფრასტრუქტურის როლი ქვეყნის ეკოლოგიური და სოციალური განვითარების მიმართულებით. გამართული წყალარინების სისტემა, ხელს უწყობს, როგორც საზოგადოების ცხოვრების დონის ამაღლებას, ასევე გარემოზე მავნე ეკოლოგიური ზემოქმედების შემცირებასა და ურბანიზაციას.

2022 წლის მდგომარეობით, ლიცენზიანტი კომპანიების მიერ წყალმომარაგებით უზრუნველყოფილია საქართველოს მოსახლეობის დაახლოებით 68.1%, დანარჩენი მოსახლეობის ნაწილს წყალმომარაგებით უზრუნველყოფს ადგილობრივი თვითმმართველობები, ხოლო ნაწილი სარგებლობს წყაროებითა და საკუთარი ჭებიტ⁵. არსებული დაფარვის მიუხედავად კვლავ რჩება, ისეთი პრობლემები, როგორცაა მოსახლეობის გრაფიკიანი წყალმომარაგებით უზრუნველყოფა, წყლის დებეტის არასაკმარისობა, მოძველებული ინფრასტრუქტურის შედეგად გამოწვეული წყვეტები და ა.შ. თუმცა, უპირველეს გამოწვევად კვლავ რჩება საქართველოს სრული

⁵ საქართველოს ენერჯეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისია 2022 წლის საქმიანობის ანგარიში

<https://gnerc.org/files/Annual%20Reports/2022%20GEO.pdf>

მოსახლეობისთვის წყალმომარაგებაზე ხელმისაწვდომობა და დარჩენილი 31.9%-სთვის გამართული წყალმომარაგების სისტემის მოწყობა.

წყალმომარაგებით მოსახლეობის უზრუნველყოფისგან განსხვავებით, გაცილებით საყურადღებოა ქვეყნის მასშტაბით წყალარინების სისტემით მოსახლეობის უზრუნველყოფა. მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოს მოსახლეობის 50% სარგებლობს გამართული წყალარინების ინფრასტრუქტურით, მხოლოდ საქართველოს დედაქალაქია სრულად უზრუნველყოფილი წყალარინების სისტემით, ხოლო რეგიონებში შესაბამისი ინფრასტრუქტურის არარსებობა ქვეყნისთვის მნიშვნელოვან პრობლემას წარმოადგენს.

ზემოაღნიშნული პრობლემებისა და გამოწვევების დასაძლევად, კომპანიის მიერ შემუშავებულ იქნა წყალმომარაგებისა და წყალარინების განვითარების 10 წლიანი სტრატეგია 2021-2030 (შემდგომში - სტრატეგია) წლებისათვის, რომელიც ეფუძნება ქვეყანაში მიმდინარე რეფორმებს, არსებული წყალმომარაგებისა და წყალარინების გამოწვევების ანალიზსა და ქვეყნის შესაძლებლობებს. სტრატეგია მოიცავს სექტორის განვითარების მიზნებსა და ამ მიზნების შესასრულებლად საჭირო აქტივობებს, ასევე იმ ეკონომიკურ ეფექტს, რომელიც სტრატეგიით განსაზღვრული გეგმების განხორციელების შედეგად აისახება კომპანიის ფინანსურ მდგრადობაზე.

სტრატეგიის მთავარი მიზნის საქართველოს მოსახლეობის 24 საათიანი წყალმომარაგებით უზრუნველყოფის მისაღწევად აუცილებელია დამატებითი ინვესტიციებისა და კაპიტალდაბანდებების განხორციელება, ასევე მნიშვნელოვანია საერთაშორისო დონორი ორგანიზაციების ფინანსური მხარდაჭერის მოპოვება, რისთვისაც UWSCG აქტიურად თანამშრომლობს ისეთ დამატებითი რესურსების მოძიებისათვის აქტიურად თანამშრომლობს ისეთ საერთაშორისო ფინანსურ ინსტიტუტებთან, როგორებიცაა:

- აზიის განვითარების ბანკი (ADB);
- ევროპის საინვესტიციო ბანკი (EIB);
- ევროპის რეკონსტრუქციისა და განვითარების ბანკი (EBRD);
- გერმანიის განვითარების ბანკი (KfW);
- საფრანგეთის განვითარების სააგენტო (AFD)

აღნიშნულ ინსტიტუტებთან თანამშრომლობა კომპანიის მხრიდან მოითხოვს საერთაშორისო ნორმატიული აქტებით დარეგულირებული ვალდებულებებისა და რეკომენდაციების შესრულებას.

წყალმომარაგებისა და წყალარინების სექტორის სამართლებრივი რეგულირება.

წყალმომარაგების სფეროს რეგულირების სამართლებრივ საფუძველს წარმოადგენს 1997 წლის 16 ნოემბერს მიღებული „საქართველოს კანონი წყლის შესახებ“,⁶ საქართველოს კანონმდებლობა წყლის შესახებ დაფუძნებულია საქართველოს კონსტიტუციაზე, საქართველოს საერთაშორისო ხელშეკრულებებსა და შეთანხმებებზე, საქართველოს კანონზე „გარემოს დაცვის შესახებ“,⁷ და „წიაღის შესახებ“, ასევე, საქართველოს სხვა ნორმატიულ აქტებზე წყლის დაცვისა და გამოყენების სფეროში.⁸

კანონით განსაზღვრულია ურთიერთობები სახელისუფლებო ორგანოებსა და ფიზიკურ და იურიდიულ პირებს შორის წყლის დაცვის, შესწავლისა და გამოყენების სფეროში, ასევე, წყლის სასაქონლო პროდუქციის წარმოებისა და წყლით საერთაშორისო ვაჭრობის სფეროში. ზემოაღნიშნული და საქართველოს კანონით „წიაღის შესახებ“ რეგულირდება ურთიერთობები მიწისქვეშა წყლების დაცვის, შესწავლისა და გამოყენების სფეროში.

მომხმარებელთა უფლებების დაცვის, სასმელი წყლის მიმწოდებელსა და მომხმარებელს შორის ურთიერთობების სამართლებრივი რეგულირების მიზნით, 2008 წლის 26 ნოემბერს ძალაში შევიდა „საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის“ დადგენილება №32 „ელექტროენერგეტიკისა და ბუნებრივი გაზის შესახებ“ საქართველოს კანონი,⁹ რომლითაც განისაზღვრა სასმელი წყლის მიწოდებისა და მოხმარების წესები. კანონი განსაზღვრავს მიმწოდებლის ვალდებულებას უზრუნველყოს მომხმარებელი შესაბამისი ხარისხის სასმელი წყლით უსაფრთხო, უწყვეტი და საიმედო წყალმომარაგებით.

2014 წლის 15 იანვრის საქართველოს მთავრობის დადგენილება №58-ით დამტკიცდა სასმელი წყლის ტექნიკური რეგლამენტი,¹⁰ რომელიც შემუშავებულია

⁶ საქართველოს კანონი წყლის შესახებ, საქართველოს პარლამენტი, 16.10.1997

<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/33448?publication=26>

⁷ საქართველოს კანონი გარემოს დაცვის შესახებ, 10.12.1996

<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/33340?publication=30>

⁸ საქართველოს კანონი წიაღის შესახებ, 17.05.1996

<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/33040?publication=19>

⁹ საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის დადგენილება №32 „ელექტროენერგეტიკისა და ბუნებრივი გაზის შესახებ“ საქართველოს კანონი, 26.11.2008

<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/80746?publication=0>

¹⁰ საქართველოს მთავრობის დადგენილება N58 სასმელი წყლის ტექნიკური რეგლამენტის დამტკიცების შესახებ, 15.01.2014

<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/2196792?publication=0>

„საზოგადოებრივი ჯანმრთელობის შესახებ“ საქართველოს კანონის საფუძველზე, ჯანმრთელობის მსოფლიო ორგანიზაციის რეკომენდაციების, ეროდირექტივების, ქვეყნის რეგიონალური თავისებურებებისა და კლიმატურ-გეოგრაფიული პირობების გათვალისწინებით და ადგენს ადამიანის ჯანმრთელობის უსაფრთხოების სანიტარულ ნორმებს სასმელი წყლისათვის.

2016 წლის 25 ივლისის საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის დადგენილება №13-ით დამტკიცდა „მომსახურების კომერციული ხარისხის წესები“, რომლის მიზანია დადგენილებაში ჩამოყალიბებული სტანდარტების მიხედვით განხორციელდეს საწარმოს მიერ მომხმარებლისთვის გაწეული მომსახურების კომერციული ხარისხის გაუმჯობესება.¹¹

წყალმომარაგების სექტორში მოქმედებს 2017 წლის 10 აგვისტოს საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის მიერ №21 დადგენილებით დამტკიცებული ტარიფების გაანგარიშების მეთოდოლოგია, რომელიც ეფუძნება საერთაშორისო პრაქტიკით აღიარებულ მიდგომებს და ითვალისწინებს საოპერაციო დანახარჯების ოპტიმიზაციის მიზნით წამახალისებელი რეგულირების პრინციპებს.¹² აღნიშნული სატარიფო მეთოდოლოგიის საფუძველზე ტარიფები დგინდება სამი წლით და, შესაბამისად, განისაზღვრება საპროგნოზო მონაცემების ტარიფში გათვალისწინების შესაძლებლობაც, მათ შორის, კაპიტალური დანახარჯები (წლიური ცვეთა და ამონაგები რეგულირებად აქტივებზე). სატარიფო მეთოდოლოგია ასევე ითვალისწინებს კორექტირებას დაქვემდებარებული სატარიფო კომპონენტების დაგეგმილ და ფაქტობრივ მაჩვენებლებს შორის სხვაობით კორექტირებას, კონტროლირებადი საოპერაციო დანახარჯების სამომხმარებლო ფასების ინდექსით კორექტირების მექანიზმებს და აჩენს სტიმულებს ინვესტიციების მოზიდვის კუთხით.

UWSCG-ს მოქმედი ტარიფები განსაზღვრულია, საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის 2010 წლის 17 აგვისტოს

¹¹ საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის დადგენილება „მომსახურების კომერციული ხარისხის წესების“ დამტკიცების შესახებ, 27.07.2016 <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/3349746?publication=0>

¹² საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის დადგენილება №21 წყალმომარაგების ტარიფების გაანგარიშების მეთოდოლოგიის დამტკიცების შესახებ, 21.08.2017 <https://www.matsne.gov.ge/ka/document/view/3781616?publication=0>

„წყალმომარაგების ტარიფების შესახებ“ №17 დადგენილებით და მათი დადგენის, 2010 წლის შემდგომ ტარიფების გადახედვა არ მომხდარა.¹³

ლიცენზიანტი კომპანიები. „სემეკის“ მიერ საქართველოს მასშტაბით წყალმომარაგების სექტორში გაცემულია 9 ლიცენზია, რომლებიც ნაწილდება შემდეგ კომპანიებზე, ესენია: შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია“; შპს „ბათუმის წყალი“; შპს „ქობულეთის წყალი“; შპს „საჩხერის წყალკანალი“; შპს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერი“; შპს „რუსთავის წყალი“; შპს „მარნეულის სოფწყალი“; შპს „საგარეჯო“; შპს „სოგური“.

სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემების მიხედვით, 2022 წლის 1 იანვრის მდგომარეობით, საქართველოს მოსახლეობა შეადგენს 3,688,647 ადამიანს. მოსახლეობის 68.1%-ის (2,511,260 ადამიანი) სასმელი წყლით წყალმომარაგებას უზრუნველყოფს წყალმომარაგების ლიცენზიანტი კომპანიები, ხოლო 31.9%-ის (1,177,386 ადამიანი) წყალმომარაგებით უზრუნველყოფა ადგილობრივი თვითმმართველობის ერთეულების ვალდებულებას წარმოადგენს. ჯამში მომხმარებელთა რაოდენობა 2021 წელთან შედარებით გაიზარდა 5.8%-ით, რაც შეადგენს 33,800 აბონენტს (იხ. ცხრილი №1).

ცხრილი №1. ძირითადი მონაცემები წყალმომარაგების ლიცენზიანტების მიხედვით

N	კომპანიის დასახელება	საკუთრება	მომხმარებელთა რაოდენობა	მომხმარებლები სულადაობაში	
				რაოდენობა	%
1	შპს "ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერი" (GWP)	კერძო	608,185	1,192,736	47.5
2	შპს "საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია" (UWSCG)	სახელმწიფო	374,097	851,212	33.9
3	შპს "ბათუმის წყალი" (BWC)	მუნიციპალური	119,397	264,716	10.5
4	შპს "რუსთავის წყალი" (RWC)	კერძო	56,052	128,125	5.1
5	შპს "მარნეულის სოფწყალი" (MVWC)	მუნიციპალური	13,434	38,924	1.5
6	შპს "ქობულეთის წყალი" (KWC)	მუნიციპალური	7,426	14,605	0.6
7	შპს "საჩხერის წყალკანალი" (SWC)	მუნიციპალური	11,135	18,082	0.7
8	შპს „საგარეჯო“ (SVWC)	მუნიციპალური	1,091	2,608	0.1

¹³ საქართველოს ენერჯეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის დადგენილება №17 წყალმომარაგების ტარიფების შესახებ, 17.08.2010 <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/1022192?publication=0>

9	შპს "სოგური" (Soguri)	კერძო	119	253	0.01
	ჯამი		1,190,936	2,511,260	100

წყარო: საქართველოს ენერჯეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისია, 2022 წლის ანგარიში
<https://gnerc.org/files/Annual%20Reports/2022%20GEO.pdf>

საქართველოს მასშტაბით წყალმომარაგების ლიცენზიანტი კომპანიების მიერ მიწოდებული წყლით მოსარგებლე არის 2.5 მლნ.-მდე ბენეფიციარი. წყალმომარაგების სექტორში მოქმედი ლიცენზიატებიდან ერთი სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული საწარმოა, ხუთი მუნიციპალური, ხოლო სამს კერძო ოპერატორი ხელმძღვანელობს.

UWSCG ოპერირებს 41 ქალაქში, 21 დაბაში, 29 კურორტსა და 267 სოფელში და ემსახურება 850 ათასზე მეტ ბენეფიციარს. მათ შორის ქალაქებში - 598 ათასი ბენეფიციარი; დაბებში - 21 ათასი ბენეფიციარი; კურორტებში - 115 ათასზე მეტი ბენეფიციარი; სოფლებში - 120 ათასზე მეტი ბენეფიციარი. კომპანიის მთავარი მიზნებია:

- მოსახლეობის 24 საათიანი ხელმისაწვდომობა წყალმომარაგებაზე;
- საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი ხარისხიანი წყალმომარაგება;
- კომპანიის დამოუკიდებელი ფუნქციონირების უზრუნველყოფა;
- ინოვაციების (თანამედროვე ტექნოლოგიების) დანერგვა;
- გარემოზე მავნე ზემოქმედების შემცირება.

კომპანიის ძირითადი ფასეულობებია: მომხმარებლების უზრუნველყოფა საიმედო და სტაბილური სასმელი წყლის მიწოდებით, ქსელებისა და ობიექტების რეზილიენტაცია/მოდერნიზაცია. ასევე, ადგილობრივი და საერთაშორისო კანონმდებლობის მოთხოვნების გათვალისწინებით, მომსახურების საუკეთესო პრაქტიკის დანერგვა. სანიტარული ზონებისა და ობიექტების დაცვის უწყვეტი ციკლის უზრუნველყოფა.

საქართველოს მასშტაბით სასმელი წყლით მომარაგების დაფარვის არეალი არის 68.1%, საიდანაც შპს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერი“ (შემდგომში GWP) ფარავს მოსახლეობის 47.5%-ს, ხოლო UWSCG-ია 33.9%.

კომპანიის მიერ მასშტაბური საინვესტიციო პროექტების განხორციელება ფინანსდება როგორც საბიუჯეტო სახსრებით, ასევე საერთაშორისო დონორი ორგანიზაციების დაფინანსებით. იქიდან გამომდინარე, რომ საქართველოს მთლიან ტერიტორიაზე აღნიშნული ლიცენზიანტი კომპანიების მიერ გაწეული მომსახურებით სარგებლობს ქვეყნის მოსახლეობის დაახლოებით 68.1%, ამიტომ დარჩენილი

ნაწილისათვის წყალმომარაგებისა და წყალარინების ინფრასტრუქტურის შექმნისა და რეაბილიტაციისათვის შემუშავდა 10 წლიანი სამოქმედო გეგმა.

დღესდღეობით, წყალმომარაგებისა და წყალარინების მომსახურების მიწოდება ლიცენზიანტების მიერ არ ხორციელდება კომპანიის დაფარვის არეალში მყოფი ქალაქების 70 ათასამდე ბენეფიციარისთვის, დაბაში მცხოვრები 9 ათასზე მეტი ბენეფიციარისთვის, კურორტებზე მცხოვრები 65 ათასამდე მცხოვრები, სოფელში მყოფი 1.3 მლნ-ზე მეტ ბენეფიციარს. აღნიშნული ბენეფიციარების ნაწილს ემსახურება ადგილობრივი თვითმართველობები, ხოლო ნაწილი სარგებლობს საკუთარი ჭებით.

MRDI-მ მნიშვნელოვანი ფინანსური რესურსები გამოჰყო წყალმომარაგების სექტორის განვითარებისათვის. აღნიშნული რესურსი მიმართულ იქნა სხვადასხვა ქალაქში წყალმომარაგებისა და წყალარინების ქსელის რეაბილიტაცია/მშენებლობის პროექტების განსახორციელებლად, რის შედეგადაც მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდა კომპანიის მიერ მიწოდებული წყლისა და მომსახურების ხარისხი.

აღსანიშნავია, რომ კომპანიის შექმნის დღიდან დღემდე სტაბილურად მზარდია წყალმომარაგების სექტორის დაფინანსება, 10 ჯერ გაიზარდა კომპანიის დაფინანსება და 2022 წლის მაჩვენებელი შეადგენს 445 მლნ. ლარს.

მიუხედავად მსოფლიო პანდემიით გამოწვეული სირთულეებისა, 2020 წელს UWSCG-ს არ შეუწყვეტია ინფრასტრუქტურული პროექტების განხორციელება. წარმატებით დასრულდა შემდეგი პროექტები: ჭიათურის, ქუთაისისა და ზუგდიდის წყალმომარაგების სისტემის მშენებლობა-რეაბილიტაცია. აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ აქ ქალაქებში მცხოვრებ მოსახლეობას მანამდე არასდროს ჰქონია 24 საათიანი (ხარისხიანი) წყალმომარაგება.

2012-2022 წლებში დასრულდა სახელმწიფო ბიუჯეტით განხორციელებული არაერთი პროექტი სხვადასხვა რეგიონში, რომლის ფარგლებშიც ჩატარდა სამშენებლო და სარეაბილიტაციო სამუშაოები, მოეწყო წყლისა და წყალარინების სისტემები, წყალსადენი მაგისტრალური ქსელები, საქლორატოროები, სათავე ნაგებობები, გამწმენდი ნაგებობები, ჰორიზონტალური წყალმიმღები, ჩატარდა ნაპირდაცვითი სამუშაოები.

იქიდან გამომდინარე, რომ წყალმომარაგების გამართული მიწოდებისათვის საჭიროა ელექტროენერჯის დიდი რესურსი, შემცირებული შემოსავლების ფონზე კიდევ უფრო მნიშვნელოვან გამოწვევად იქცა 2021 წლიდან ამოქმედებული ელექტროენერჯის განახლებული ტარიფები. ცვლილებების შედეგად საშუალო განაკვეთი 1 კვტ-ზე 16-დან

29 თეთრამდე გაიზარდა, რამაც მნიშვნელოვნად გაზარდა საოპერაციო დანახარჯები. ელექტროენერჯის თვიური ხარჯი საშუალოდ 80%-ით გაიზარდა.

აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ კომპანიის წყალმომარაგებისა და წყალარინების ქსელების უმრავლესობა ამორტიზებულია, რის გამოც დიდია მოპოვებული წყლის დანაკარგები, ხშირია ქსელზე ავარიები და მისგან გამოწვეული მიწოდების წყვეტები. ასევე, პრობლემას წარმოადგენს წყალარინების ქსელის გამწმენდი სისტემების არარსებობა და ენერგოეფექტური მოწყობილობების/დანადგარების ნაკლებობა.

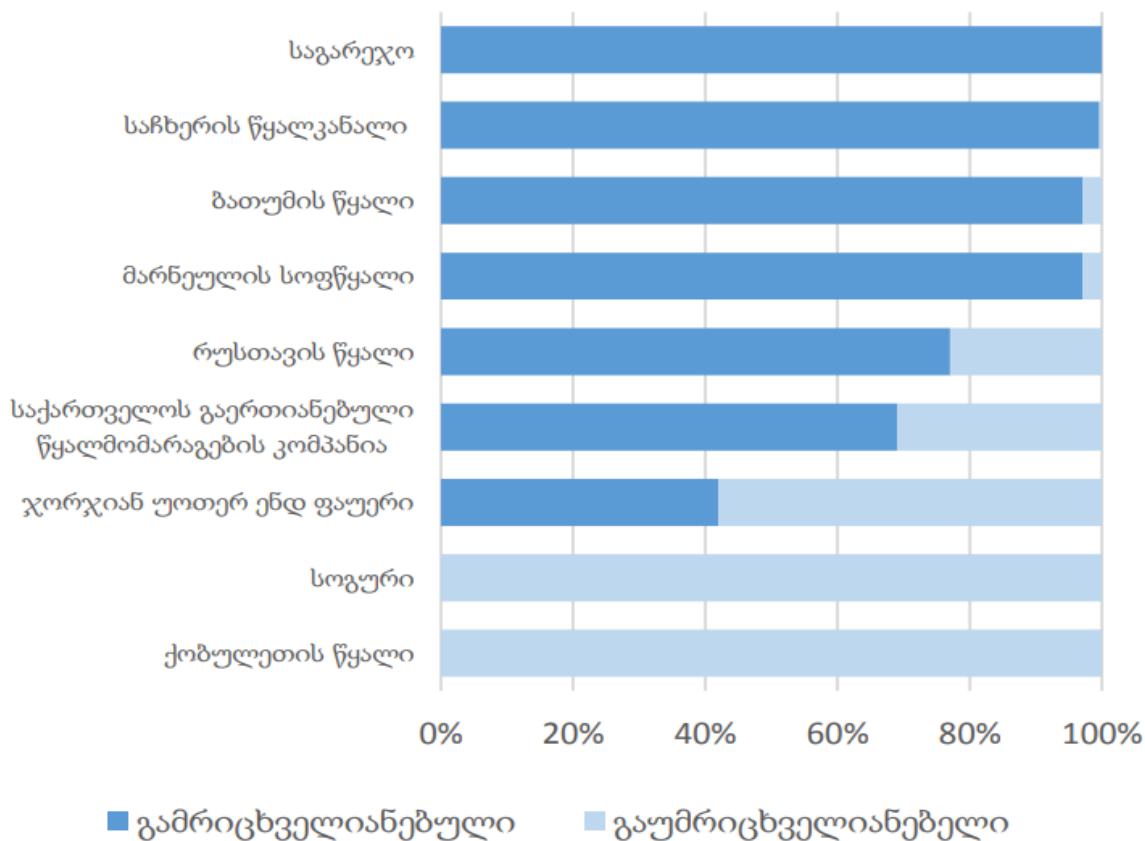
დღესდღეობით, კომპანიის მხოლოდ რამდენიმე სათავე ნაგებობას უზრუნველყოფილი წყლის მოპოვების ხარჯშომით. დანარჩენ ლოკაციებზე მოპოვებული წყლის აღრიცხვა ხორციელდება საპროგნოზო კალკულაციებით.

როგორც აღინიშნა, კომპანიის ფიზიკური აბონენტების 31% არის უმრიცხველო, რომლებიც სტატიკურად ბევრად მეტ წყალს მოიხმარენ და მათ მიერ ყოველთვიურად გადახდილი თანხა საშუალოდ 4 ლარით ნაკლებია მრიცხველიანი აბონენტების მიერ გადახდილ თანხასთან შედარებით. ასევე, პრობლემურია ის ფაქტი, რომ ვერ ხორციელდება უმრიცხველო აბონენტების მიერ მოხმარებული წყლის ზუსტი აღრიცხვა.

გამომდინარე იქიდან, რომ წყალმომარაგების სექტორის 24 საათიანი გამართული ოპერირება დაკავშირებულია მსხვილ კაპიტალდაბანდებებთან, ამიტომ კომპანიას სჭირდება მსხვილი ფინანსური რესურსი როგორც საოპერაციო, ასევე კაპიტალურ ნაწილში. კაპიტალური დანახარჯების კუთხით კომპანია სარგებლობს საერთაშორისო დონორი ორგანიზაციების სესხებითა და სახელმწიფოს სახსრებით. ქვეყანაში ინფლაციის დონისა და კომპანიაში არსებული სახელფასო განაკვეთების უცვლელობის პირობებში მაღალია თანამშრომელთა დენადობა და ვერ ხერხდება მაღალკვალიფიციური კადრების მოზიდვა/შენარჩუნება.

შედარებითი ანალიზი. ინფორმაცია ლიცენზიატების გამრიცხველიანების დონესთან დაკავშირებით მოცემულია გრაფიკზე №2. როგორც გრაფიკიდან ჩანს, შპს „სოგურსა“ და შპს „ქობულეთის წყალს“ გაუმრიცხველიანებელი საყოფაცხოვრებო მომხმარებლები ჰყავს. დარჩენილ ლიცენზიატებს შორის GWP-ს (~42%) ყველაზე დაბალი გამრიცხველიანების ნიშნული აქვს, ხოლო ყველაზე მაღალი შპს „საგარეჯოს“ (100%). 2022 წელს გამრიცხველიანებული აბონენტების რაოდენობის დონე გასულ წელთან შედარებით ყველაზე მეტად გაიზარდა შპს „საჩხერის წყალკანალის“ შემთხვევაში (1.96%-ით).

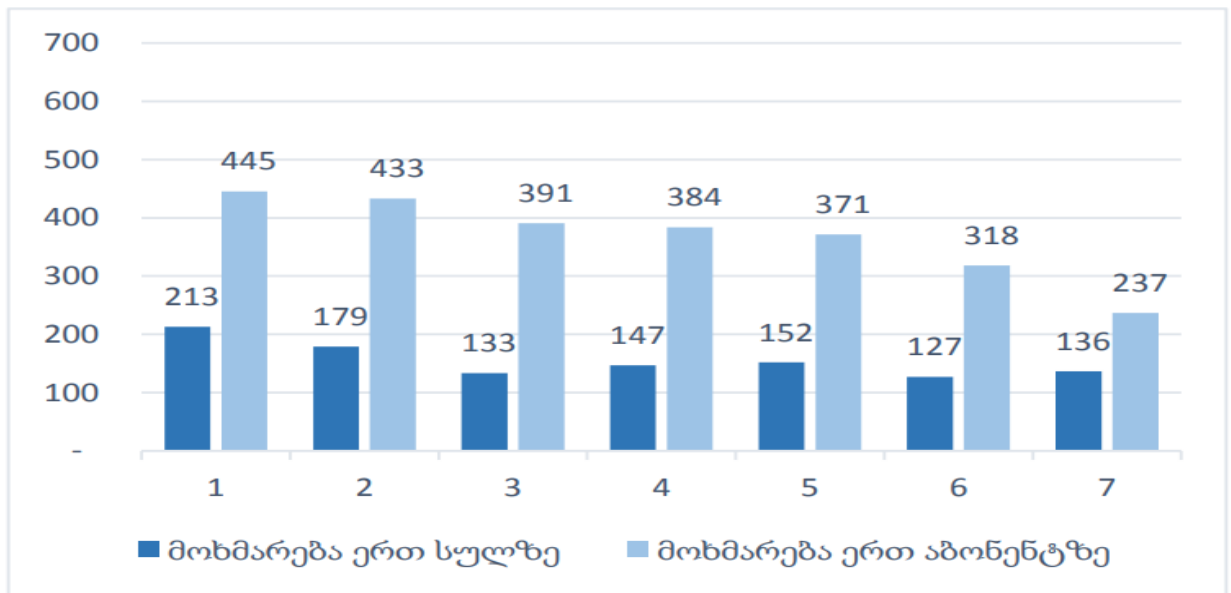
გრაფიკი №2. გამრიცხველიანების დონე ლიცენზიატების მიხედვით



წყარო: სემეკის 2022 წლის წლიური ანგარიში
<https://gnerc.org/files/Annual%20Reports/2022%20GEO.pdf>

იქიდან გამომდინარე, რომ რიგ შემთხვევებში უფრო მეტ წყალს გრაფიკიანი წყალმომარაგების მქონე აბონენტები მოიხმარენ, შესაძლებელია ვივარაუდოთ, რომ სასმელი წყლის ხშირი წყვეტები და გრაფიკიანი წყალმომარაგება მომხმარებლებს იძულებს ხდის, მიმართონ სხვადასხვა ზომას, მათ შორის, შექმნან სასმელი წყლის მარაგები, რაც ზრდის სასმელი წყლის მოხმარების მაჩვენებელს. გრაფიკ №3-ზე წარმოდგენილია ინფორმაცია ერთი გამრიცხველიანებული აბონენტისა და ერთი სულის მიერ მოხმარებული წყლის მოცულობის შესახებ.

გრაფიკი №3. მოსახლეობის ერთ სულსა და ერთ აბონენტზე სასმელი წყლის მოხმარება, ლიტრ/დღე-ღამე



1. ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერი; 2. რუსთავის წყალი; 3. მარნეულის სოფწყალი; 4. ბათუმის წყალი; 5. საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია; 6. საგარეჯო; 7. საჩხერის წყალკანალი;

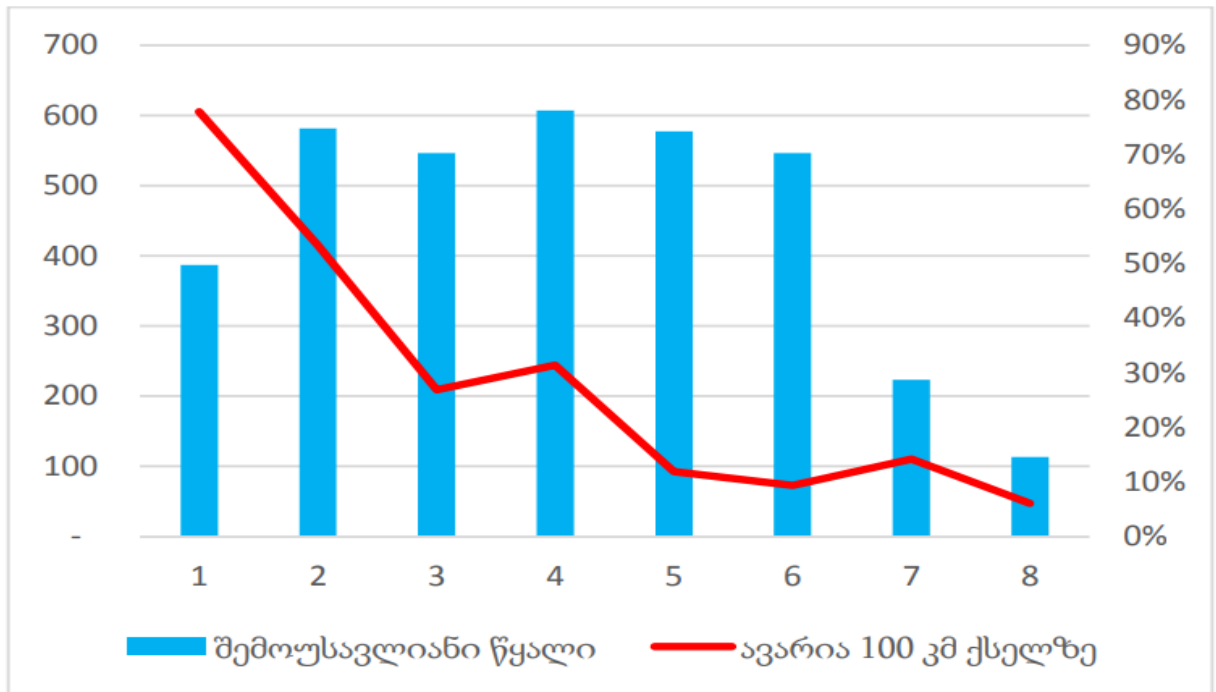
წყარო: სემეკის 2022 წლის წლიური ანგარიში

<https://gnerc.org/files/Annual%20Reports/2022%20GEO.pdf>

როგორც უკვე აღინიშნა, შპს „ქობულეთის წყალსა“ და შპს „სოგურს“, არ ჰყავთ გამრიცხველიანებული საყოფაცხოვრებო მომხმარებლები. შესაბამისად, მათ შესახებ ინფორმაცია არ არის ასახული. ხოლო, დარჩენილი ლიცენზიატებიდან ყველაზე დაბალი მოხმარება აქვს შპს „საჩხერის წყალკანალს“, ხოლო ყველაზე მაღალი მოხმარებით გამოირჩევა შპს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერი“.

გამრიცხველიანებული სექტორის მონაცემებზე დაყრდნობით, ქვეყნის მასშტაბით ერთი სული მოსახლე მოიხმარს დღე-ღამის განმავლობაში საშუალოდ 173 ლიტრ სასმელ წყალს, ხოლო ერთი აბონენტი 404 ლიტრს. გრაფიკზე №4 წარმოდგენილია ინფორმაცია შემოუსავლიანი წყლის მოცულობისა (NRW) და ქსელზე მომხდარი დაზიანებების რიცხვის შესახებ.

გრაფიკი №4. შემოსავლიანი წყლის მოცულობისა და ავარიათა რაოდენობის დამოკიდებულება



1. შპს „ბათუმის წყალი“; 2. შპს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერი“ 3. შპს „რუსთავის წყალი“; 4. შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია“; 5. შპს „ქობულეთის წყალი“; 6. შპს „მარნეულის სოფწყალი“; 7. შპს „საჩხერის წყალკანალი“; 8. შპს „საგარეჯო“

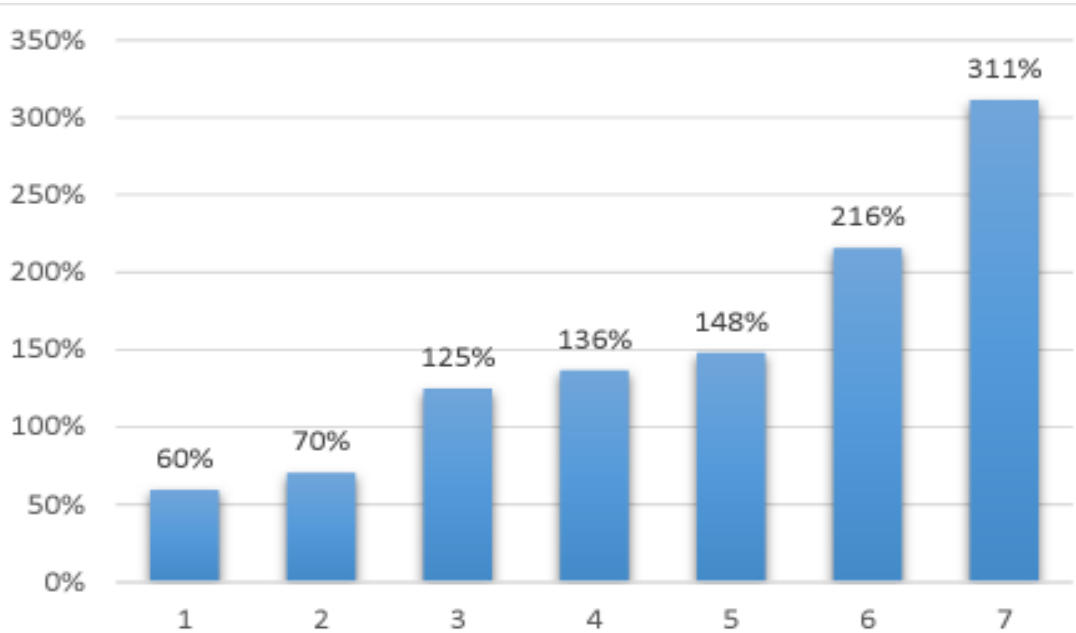
წყარო: სემეკის 2022 წლის წლიური ანგარიში

<https://gnerc.org/files/Annual%20Reports/2022%20GEO.pdf>

აღნიშნული ორი მაჩვენებელი გარკვეულ ურთიერთდამოკიდებულებაში ერთმანეთთან, რაც კომპანიების დეტალური შესწავლით დასტურდება. კერძოდ, ლიცენზიატებს, რომლებსაც როგორც დანაკარგების, ასევე, ავარიათა მაღალი მაჩვენებელი აქვთ მათი დანაკარგები დაკავშირებულია ტექნიკურ მიმართულებებთან (ფარული ჟონვები და გაუმართავი ინფრასტრუქტურა), ხოლო მათ ვისაც დანაკარგების მაღალი და ავარიების დაბალი რიცხვი აქვთ, მათ დანაკარგებს კომერციული ხასიათ აქვს (უკანონო მოხმარებები და უმრიცხველო მოხმარებით გამოწვეული უყაირათო ხარჯი).

გრაფიკ №5-ზე მოცემულია ინფორმაცია კომპანიების ფინანსური მდგომარეობის შესახებ, რომელიც გაანგარიშებულია საოპერაციო ხარჯების შემოსავლებთან თანაფარდობით.

გრაფიკი №5. შემოსავლის და ხარჯის დამოკიდებულება



1. შპს „ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერი“ 2. შპს „რუსთავის წყალი“; 3. შპს „ბათუმის წყალი“; 4. შპს „საჩხერის წყალკანალი“. 5. შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანია“; 6. შპს „ქობულეთის წყალი“; 7. შპს „მარნეულის სოფწყალი“;

წყარო: სემეკის 2021 წლის წლიური ანგარიში

<https://gnerc.org/files/Annual%20Reports/2021%20GEO.pdf>

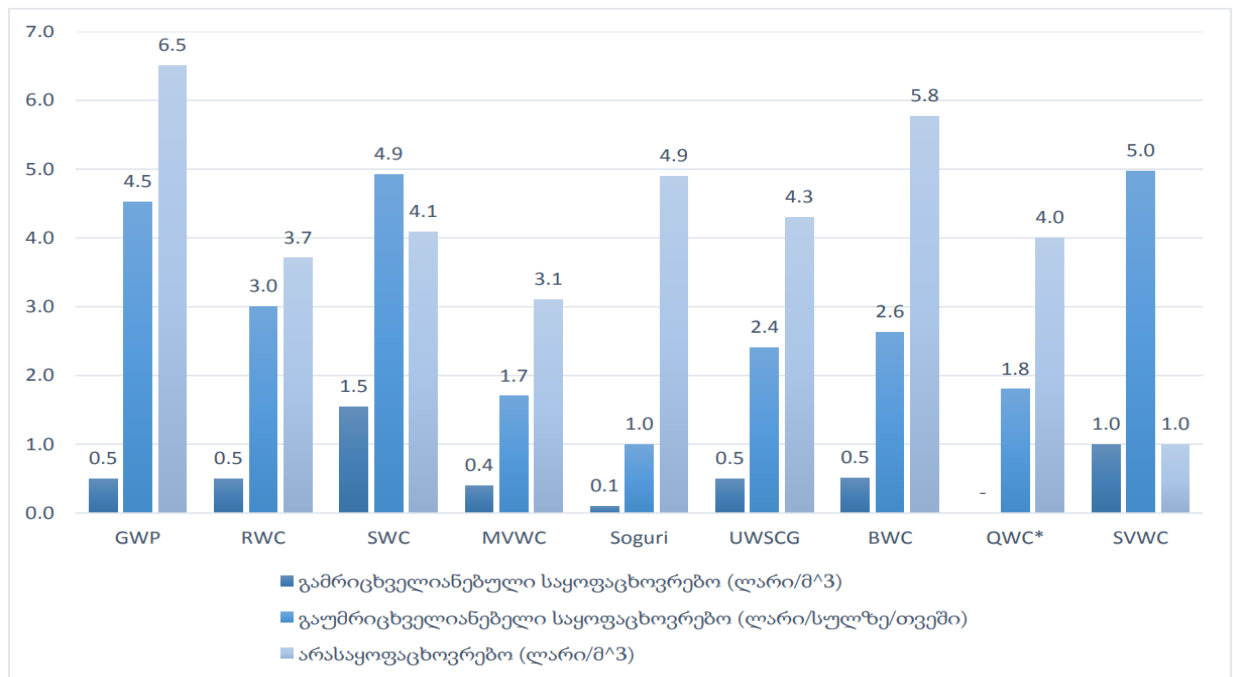
როგორც ნახაზი გვიჩვენებს, საოპერაციო ხარჯებს ფარავს მხოლოდ GWP და შპს „რუსთავის წყალი“, რომლებსაც „სემეკი“ რეგულარულად უდგენს ტარიფს. რაც შეეხება დანარჩენი კომპანიების საოპერაციო ხარჯებს, ისინი აღემატება მათ მიერ გამომუშავებულ შემოსავლებს. აღნიშნული კომპანიები სახელმწიფო და მუნიციპალურ საკუთრებაში არსებული საწარმოებია, რომელთა გამართული ფუნქციონირებისთვის საჭირო სუბსიდია სახელმწიფოს მიერ გამოეყოფა. საყურადღებოა ის ფაქტი, რომ აღნიშნული კომპანიების სატარიფო განაცხადები ჯერჯერობით არ არის წარდგენილი კომისიაში.

სატარიფო მეთოდოლოგიით განსაზღვრული პრინციპების შესაბამისად, 2022 წელს განხორციელდა წყალმომარაგების ლიცენზიატი საწარმოს, შპს „საჩხერის წყალკანალის“, პირველი სატარიფო რეგულირება. სატარიფო რეგულირების ფარგლებში ზრდა შეეხო საყოფაცხოვრებო სექტორს, მაგრამ აღსანიშნავია ის გარემოება, რომ საყოფაცხოვრებო გამრიცხველიანებული სექტორის შემთხვევაში 30 მ³-მდე მოხმარებისას კომისიის მიერ

დადგენილი ზღვრული ტარიფის სუბსიდირებას ახდენს მუნიციპალიტეტი და ნაცვლად 1.54 ლარი/მ³-ისა (დღგ-ის ჩათვლით), მოხმარებელს მოხმარებული წყლის საფასური ერიცხება 0.5 ლარი/მ³ ტარიფით, ხოლო 30 მ³-ის ზემოთ მოხმარების შემთხვევაში მოქმედებს დადგენილი 1.54 ლარი/მ³ ტარიფი (იხ. გრაფიკი №6).

გრაფიკი №6. მოქმედი ტარიფები (ლარი, დღგ – ის ჩათვლით)

* - მოცემული კომპანიისთვის წყალმომარაგების ტარიფი დადგენილია ადგილობრივი მუნიციპალიტეტის მიერ



წყარო: სემკვის 2022 წლის წლიური ანგარიში

<https://gnerc.org/files/Annual%20Reports/2022%20GEO.pdf>

შეჯამების სახით შეიძლება დავასკვნათ, რომ წყალმომარაგების სექტორში არსებული ცხრა ლიზენციატი კომპანიიდან, ექვს ლიცენზიატს, რომლებიც იმართებიან საჯარო სუბიექტების მიერ, აქვთ მსგავსი ტიპის ხარვეზები საოპერაციო საქმიანობებში და შესაბამისად, არამდგრადია მათი ფინანსური მდგომარეობა. ბუღალტრული აღივსის, ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახურის მიერ წარდგენილი ფინანსური ანგარიშგებები ადასტურებს, რომ სახელმწიფო საკუთრებასა და მუნიციპალიტეტების მიერ მართული კომპანიების ფინანსური საქმიანობის შედეგი ზარალიანია, რაც მათი ფუნქციონირების არაეფექტიანობაზე მიუთითებს. ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ UWSCG-სთვის შემუშავებული რეკომენდაციები სასარგებლო იქნება, როგორც საჯარო სექტორის

მფლობელობაში არსებული ლიცენზიატი კომპანიებისათვის (შპს „ბათუმის წყალი“¹⁴, შპს „მარნეულის სოფწყალი“¹⁵, შპს „ქობულეთის წყალი“, შპს „საჩხერის წყალკანალი“¹⁶, შპს „საგარეჯო“), ასევე თვითმმართველი თემების საკუთრებაში არსებული წყალმომარაგების სუბიექტებისთვის (მაგ. ხელვაჩაურის წყალი¹⁷). აქვე აღსანიშნავია, რომ როგორც UWSCG-ს შემთხვევაში, ახალი სატარიფო განაცხადის შემუშავების დროს აქტივების მოვლა-შენახვის ხარჯების გათვალისწინება ძალიან ზრდის ტარიფის ოდენობას, ანალოგიური მდგომარეობაა შპს „ბათუმის წყლის“ მაგალითზეც. სწორედ ამიტომ, გასულ წელს შპს „ბათუმის წყალმა“ ახალი სატარიფო განაცხადის შემუშავებამდე თავისი აქტივები იჯარით გადასცა ბათუმის მერიას, რითაც სატარიფო განაკვეთის დიდი ოდენობით ზრდა აიცილა თავიდან. UWSCG-სთვის ჩვენს მიერ შემუშავებული რეკომენდაცია, რომლის მიხედვითაც აქტივების მფლობელობა მისი მოცულობის გამო, სახელმწიფოს მმართველობაში დატოვოს, ხოლო საოპერაციო საქმიანობის განხორციელება კი კერძო სექტორს გადასცეს. აღნიშნულ რეკომენდაციასთან დაკავშირებული საკითხები ნაშრომის შემდეგ ნაწილში უფრო დეტალურად არის განხილული.

განსახორციელებელი აქტივობები. წყალმომარაგების სფეროში არსებული გამოწვევების საპასუხოდ აუცილებელია მნიშვნელოვანი აქტივობების განხორციელება, კერძოდ: წყალმომარაგებისა და წყალარინების ქსელის სრული რეაბილიტაციისთვის საჭიროა დამატებით ფინანსური რესურსების მოძიება, რომლის ფარგლებშიც კომპანია შეძლებს მოაწყოს გამართული, საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი ინფრასტრუქტურა. განახლებული ინფრასტრუქტურა მინიმუმამდე დაიყვანს ქსელზე ავარიებისა და წყვეტების ოდენობებს შესაბამისად, გააუმჯობესდება კომპანიის მიერ მიწოდებული მომსახურების ხარისხი.

საქართველოს 2022-2025 წლის ქვეყნის ძირითადი მონაცემებისა და მიმართულებების დოკუმენტში საქართველოს მთავრობის ერთ-ერთი პრიორიტეტია მოსახლეობის უწყვეტი, ხარისხიანი, 24-საათიანი სასმელი წყლის მიწოდების უზრუნველყოფა. აღნიშნულის მისაღწევად მომდევნო წლების განმავლობაში, მიმდინარე და 2025 წლამდე დაგეგმილი პროექტების დასრულების შედეგად, უწყვეტი წყალმომარაგებით უზრუნველყოფილი იქნება დამატებითი ლოკაციები. როგორც უკვე

¹⁴შპს „ბათუმის წყალი“- ფინანსური ანგარიშგება <https://reportal.ge/ka/Reports/GetFile/46051>

¹⁵ შპს "მარნეულის სოფწყალი" - ფინანსური ანგარიშგება <https://reportal.ge/ka/Reports/GetFile/40089>

¹⁶ შპს "საჩხერის წყალკანალი" - ფინანსური ანგარიშგება <https://reportal.ge/ka/Reports/GetFile/40651>

¹⁷ ხელვაჩაურის წყალი - ფინანსური ანგარიშგება <https://reportal.ge/ka/Reports/GetFile/45403>

აღინიშნა, განხორციელებული პროექტების მიუხედავად, წყალმომარაგების სფერო ბევრი გამოწვევის წინაშე დგას, რომელთა დაძლევა წარმოადგენს 2021-2030 წლების სტრატეგიის მთავარ მიზანს.

აღნიშნული სტრატეგია მოიცავს 2021-2030 წლებს და მასში ასახულია წყალმომარაგების სფეროში აქტუალური საკითხები, ამოცანები და აქტივობები, რაც აუცილებელია საერთო სურათის დანახვისა და სისტემის გაუმჯობესებისათვის აუცილებელი შემდგომი ნაბიჯების უკეთესად დაგეგმვისათვის.

არსებული გამოწვევებისა და ქვეყნის განვითარების მიზნების საპასუხოდ, შემუშავდა სტრატეგიული დოკუმენტი, რომლითაც განისაზღვრა ძირითადი მიზნები. სტრატეგიის საერთო მიზანია უწყვეტი, ხარისხიანი სასმელი წყლის 24-საათიანი მიწოდების გრაფიკით მოსახლეობის უზრუნველყოფად, საერთაშორისო სტანდარტის წყალმომარაგების ქსელის მშენებლობა/რეაბილიტაცია, რაც დადებით გავლენას იქონიებს ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებაზე.

თავი 2. წყალმომარაგების სექტორის ფინანსური მდგომარეობა და გაუმჯობესების გზები

2.1 შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ საოპერაციო, საფინანსო და საინვესტიციო საქმიანობის არსებული მდგომარეობა და განვითარების მიმართულებები

ფინანსური ანალიზი გადაწყვეტილებების მიღების მიზნით ფინანსური ინფორმაციის შესწავლაა. აღნიშნული ინფორმაცია სამართლიანად უნდა ასახავდეს საწარმოს ფინანსურ მდგომარეობას და მისი ანალიზით შესაძლებელი უნდა იყოს მენეჯერთა საქმიანობის შეფასება. ფინანსური დოკუმენტაციის ანალიზით უპირველეს ყოვლისა კომპანიის ხელმძღვანელები, კრედიტორები და ინვესტორები არიან დაინტერესებული.

კომპანიის ფინანსური მდგრადობა არის ფინანსური რესურსების ისეთი მდგომარეობა, გამოყენება და განაწილება, რომელიც უზრუნველყოფს მის განვითარებას მოგებისა და კაპიტალის ზრდით, გადახდისუნარიანობისა და კრედიტუნარიანობის შენარჩუნების პირობებში. საწარმოს ფინანსურ მდგრადობაზე მრავალი ფაქტორი ახდენს გავლენას, რომლებიც ჯგუფდებიან შიდა და გარე ფაქტორებად. შიდა ფაქტორებს წარმოადგენს: აქტივების მდგომარეობა და მათი ბრუნვადობა, ფინანსური რესურსების შემადგენლობა და თანაფარდობა, გამოშვებული პროდუქციის სტრუქტურა, ხარჯების სიდიდე და მათი დინამიკა ფულად შემოსავლებთან მიმართებით. ხოლო გარე ფაქტორებია: სახელმწიფო საგადასახადო და საკრედიტო პოლიტიკა; ფინანსური ბაზრის, სადაზღვევო საქმისა და საგარეო ეკონომიკურ ურთიერთობათა განვითარების ხარისხი, მომხმარებლების შემოსავლების დონე და გადახდისუნარიანი მოთხოვნა, ვალუტის კურსის ცვლილება და საერთო ეკონომიკური სტაბილურობა.

კომპანიის ფინანსური მდგრადობის შეფასება უმნიშვნელოვანესი ბიზნეს უნარია, რომელიც მეწარმესა და ბიზნესის მფლობელს აძლევს შესაძლებლობას, რომ გაიგოს თუ როგორ ფუნქციონირებს კომპანია. აღნიშნულის ცოდნა აუცილებელია კომპანიის მიმართულებებისა რესურსების განაწილების შესახებ უფრო ინფორმირებული გადაწყვეტილებების მისაღებად ასევე, ინვესტორების მოზიდვისას.

იმისათვის, რომ განვსაზღვროთ კომპანია ფინანსურად მდგრადია თუ არა პირველ რიგში უნდა გავანალიზოთ მისი საბალანსო უწყისი. ბალანსი არის ანგარიშგება,

რომელიც აჩვენებს კომპანიის ფინანსურ მდგომარეობას დროის კონკრეტულ მომენტში. მასში წარმოდგენილია კომპანიის აქტივები, ვალდებულებები და კაპიტალი. ბალანსში წარმოდგენილი მონაცემებით შეგვიძლია მივიღოთ ინფორმაცია შემდეგ საკითხებთან დაკავშირებით:

- რა ოდენობის სასესხო ვალდებულება გააჩნია კომპანიას;
- რამდენად ლიკვიდურია ბიზნესი მოკლევადიან პერიოდში;
- აქტივების რამდენი პროცენტია მატერიალური და რამდენი პროცენტია

დაკავშირებული ფინანსურ ოპერაციებთან;

- რა დრო სჭირდება კლიენტებისგან დავალიანების მიღებას და მომწოდებლების ვალდებულების დაფარვას;
- რა დრო სჭირდება ბიზნესს ხელთ არსებული მარაგების სარეალიზაციოდ.

მოგება-ზარალის ანგარიშგება გვიჩვენებს კომპანიის ფინანსურ მდგომარეობას და საქმიანობას გარკვეული პერიოდის განმავლობაში შემოსავლების, ხარჯებისა და მიღებული მოგების გათვალისწინებით. ის შეიძლება შეიქმნას ნებისმიერი პერიოდისთვის, ოპერაციების საცდელი ბალანსის გამოყენებით დროის ნებისმიერი ორი წერტილიდან. აღნიშნული ანგარიშგებით შეგვიძლია დავადგინოთ:

- რამდენად იზრდება შემოსავალი გარკვეული სააღრიცხვო პერიოდის განმავლობაში;
- გაყიდული საქონლის მთლიანი მოგების მარჟა;
- შემოსავლის რამდენ პროცენტია წმინდა მოგება ყველა ხარჯის დაფარვის

შემდეგ;

- შეუძლია თუ არა ბიზნესს სესხის პროცენტის მომსახურება;
- რამდენს უხდის ბიზნესი აქციონერებს, რა თანხის რეინვესტირებას

ახორციელებს.

ფულადი სახსრების მოძრაობის უწყისი დეტალურ ინფორმაციას იძლევა იმის შესახებ, თუ როგორ იყენებდა კომპანია ფულს სააღრიცხვო პერიოდის განმავლობაში. იგი გვიჩვენებს ფულადი ნაკადების წყაროებს და სხვადასხვა სფეროებს, სადაც ფული დაიხარჯა, იგი დაყოფილია საოპერაციო, საინვესტიციო და საფინანსო აქტივობებად.

ფულადი სახსრების მოძრაობის უწყისი არის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი დოკუმენტი, რომელიც გამოიყენება კომპანიის ფინანსების გასაანალიზებლად, რადგან ის წარმოდგენას გვიქმნის ფულადი სახსრების მობილიზებისა და გამოყენების შესახებ.

მოგება-ზარალის ანგარიშგება და ბალანსი ეფუძნება დარიცხვის მეთოდით აღრიცხვას, რაც არ ემთხვევა ბიზნესის ფულადი სახსრების რეალურ მოძრაობას. სწორედ ამიტომ არსებობს ფულადი სახსრების მოძრაობის უწყისი - მენეჯერებისთვის, მფლობელებისთვის და ინვესტორებისთვის უფრო მკაფიო ფინანსური სურათის შესაქმნელად. ფულადი სახსრების მოძრაობის ანგარიშგება გვაწვდის ინფორმაციას:

- კომპანიის ლიკვიდურობის შესახებ;
- კომპანიის ფულადი სახსრების წყაროების შესახებ;
- თავისუფალი ფულადი რესურსი, რომელსაც კომპანია აგენერირებს აქტივებსა ან ოპერაციებში შემდგომი ინვესტირებისთვის;
- გაიზარდა თუ შემცირდა მთლიანი ნაღდი ფული.

ფინანსური კოეფიციენტები ფინანსურ ანგარიშგებებში წარმოდგენილი რიცხვების უკეთ გაგებაში გვეხმარება და წარმოადგენს მძლავრ ინსტრუმენტებს კომპანიის საერთო ფინანსური მდგრადობის დასადგენად. კოეფიციენტები მიეკუთვნება სხვადასხვა კატეგორიას, მათ შორის მომგებიანობას, ლიკვიდურობას, გადახდისუნარიანობას, ეფექტურობას და შეფასებას. კომპანიის ფინანსური მდგრადობის დასადგენად ყველაზე ხშირად გამოიყენება შემდეგი კოეფიციენტები:

- **მთლიანი მოგების მარჟა:** მოგების პროცენტი, რომელიც კომპანიას რჩება გაყიდვებიდან მიღებული შემოსავლებიდან პირდაპირი ხარჯების გამოქვითვის შემდეგ;
- **წმინდა მოგების მარჟა:** მოგების პროცენტი, რომელიც კომპანიას რჩება გაყიდვებიდან მიღებული შემოსავლებიდან პირდაპირი ხარჯების, პროცენტებისა და გადასახადების გამოქვითვის შემდეგ;
- **დაფარვის კოეფიციენტი:** კომპანიის უნარი შეასრულოს თავისი ფინანსური ვალდებულებები, კონკრეტულად დაფაროს სასესხო ვალდებულებები და მასთან დაკავშირებული პროცენტის გადახდები;
- **მიმდინარე მაჩვენებელი:** კომპანიის უნარი შეასრულოს ერთ წელზე ნაკლები ხანგრძლივობის მოკლევადიანი ვალდებულებები;
- **სწრაფი მაჩვენებელი:** კომპანიის უნარი შეასრულოს ერთ წელზე ნაკლები ხანგრძლივობის მოკლევადიანი ვალდებულებები მხოლოდ მაღალლიკვიდური აქტივების გამოყენებით;
- **ვალის კაპიტალთან თანაფარდობა:** ვალის პროცენტი კაპიტალის მიმართ, რომელსაც კომპანია იყენებს საკუთარი თავის დასაფინანსებლად;

- **ინვენტარის ბრუნვა:** რამდენჯერ გაიყიდა მთელი მარაგი;
- **მთლიანი აქტივების ბრუნვა:** რამდენად ეფექტურად აგენერირებს კომპანია

შემოსავალს მთლიანი აქტივებიდან;

- **შემოსავალი კაპიტალზე (ROE):** რამდენად მომგებიანია კომპანია მასში ჩადებული კაპიტალის გათვალისწინებით, რაც ინვესტორებისთვის ძალიან მნიშვნელოვანი ინფორმაციაა;

- **აქტივების უკუგების ნორმა (ROA):** კომპანიის უნარი მართოს და გამოიყენოს თავისი აქტივები მოგების მისაღებად.

ფინანსური კოეფიციენტები უნდა შედარდეს პერიოდებს და კონკურენტებს, რათა დადგინდეს კომპანიის ფინანსური მდგომარეობა უმჯობესდება თუ უარესდება. ცალკეული კოეფიციენტის ანალიზი სრულ წარმოდგენას ვერ შეგვიქმნის კომპანიის ფინანსურ მდგომარეობაზე, ამიტომ აუცილებელია გაანალიზდეს ფინანსურ კოეფიციენტთა ჯგუფი.

კომპანიების საქმიანობის ფინანსური ანალიზის ჩატარების ძირითადი მიზანია, ობიექტურად შეფასდეს: მათი გადახდისუნარიანობა, ფინანსური მდგომარეობა, საქმიანი აქტივობა და საქმიანობის ეფექტურობა.

ფინანსური მდგომარეობის ანალიზი გულისხმობს აბსოლუტური და შეფარდებითი მაჩვენებლების ზოგად შეფასებას, მდგომარეობაზე მოქმედი რაოდენობრივი და ხარისხობრივი ფაქტორების რანჟირებას მათი მნიშვნელობის მიხედვით და მდგომარეობის გაუმჯობესების ღონისძიებათა დასახვას, რეკომენდაციებისა და წინადადებების შემუშავებისა და შესაბამისი მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებას.

კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის შესაფასებლად აუცილებელია ფინანსური კოეფიციენტების გამოყენება. არსებობს ფინანსური კოეფიციენტების ანალიზის ორი ტიპი. პირველი არის შიდა შედარებები, რომლის დროსაც მიმდინარე კოეფიციენტი დარდება წარსულ ან მომავალ მოსალოდნელ კოეფიციენტს. ხოლო, გარე შედარებები გულისხმობს ერთი კომპანიის კოეფიციენტების შედარებას მსგავსი კომპანიების კოეფიციენტებთან ან ინდუსტრიის საშუალო კოეფიციენტებთან დროის ერთსა და იმავე მომენტში.

ერთმანეთისგან განარჩევენ ფინანსური კოეფიციენტების ორ ჯგუფს. პირველი მათგანი გვაწვდის ინფორმაციას კომპანიის ფინანსურ მდგომარეობაზე დროის

განსაზღვრულ მომენტში (ბალანსის შედგენის დროს) და მათ ბალანსურ ფინანსურ კოეფიციენტებს უწოდებენ. აღნიშნული კოეფიციენტების გაანგარიშებისას მათ მრიცხველში და მნიშვნელში აღებულია მონაცემები ბალანსის უწყისიდან. ფინანსური კოეფიციენტების მეორე ჯგუფი დროის პერიოდში კომპანიის საქმიანობის კონკრეტულ ასპექტზე გვაწვდის ინფორმაციას და მათ შემოსავლის ან შემოსავალი/ბალანსის ანგარიშგების კოეფიციენტებს უწოდებენ.

ბალანსის კოეფიციენტებია ლიკვიდურობისა და ფინანსური ლევერეჯის (ვალის) კოეფიციენტები, ხოლო შემოსავლის და შემოსავალი/ბალანსის ანგარიშგების: დაფარვის, აქტიურობისა და მომგებიანობის კოეფიციენტები.

კომპანიის მდგრადობის გამოსაკვლევად არ არის საკმარისი ზოგადი შეფასება. საჭიროა დეტალური ანალიზი, რისთვისაც მიზანშეწონილია შემდეგი ფინანსური კოეფიციენტების გამოყენება: საკუთარი კაპიტალის კონცენტრაციის, ნასესხები სახსრების კონცენტრაციის, სახსრების მანევრირების, სახსრების მობილურობის, საკუთარი კაპიტალის მანევრირების, საკუთარი და ნასესხები სახსრების თანაფარდობის, ფინანსური დამოუკიდებლობის, ფინანსური დამოკიდებულების, გრძელვადიან დაბანდებათა სტრუქტურისა და ფინანსური ლევერიჯის კოეფიციენტები.

კომპანიის ფინანსური სიჯანსაღისა და გრძელვადიანი მდგრადობის ზუსტად შესაფასებლად, რამდენიმე ფინანსური მეტრიკა ერთიანად უნდა იყოს გათვალისწინებული.

ლიკვიდურობა არის ძირითადი ფაქტორი კომპანიის ფინანსური მდგრადობის შესაფასებლად. იგი არის ფულადი სახსრებისა და ადვილად კონვერტირებადი აქტივების ოდენობა, რომელსაც კომპანია ფლობს თავისი მოკლევადიანი სავალო ვალდებულებების მართვისთვის. სანამ კომპანია გრძელვადიან პერსპექტივაში შეძლებს სტაბილურად ფუნქციონირებას, მან ჯერ უნდა მოახერხოს მოკლევადიან პერიოდში წარმატებულად ოპერირება.

ლიკვიდურობის გასაზომად გამოყენებული ორი ყველაზე გავრცელებული მეტრიკა არის მიმდინარე და სწრაფი მაჩვენებელი. ამ ორიდან, სწრაფი მაჩვენებლის, რომელიც ასევე ცნობილია როგორც მჟავა ტესტი, კალკულაციისას აქტივების ოდენობიდან გამოირიცხება მარაგები, ხოლო ვალდებულებებიდან გრძელვადიანი ვალის მიმდინარე ნაწილი. ამრიგად, ის არის უფრო რეალური ინდიკატორი, რომელიც ახასიათებს კომპანიის შესაძლებლობებს, მართოს მოკლევადიანი ვალდებულებები

ნაღდი ფულითა და აქტივებით. 1.0-ზე დაბალი სწრაფი მაჩვენებელი ხშირად გამაფრთხილებელი ნიშანია, რადგან ის მიუთითებს, რომ მიმდინარე ვალდებულებები აღემატება მიმდინარე აქტივებს.

ლიკვიდურობასთან დაკავშირებულია გადახდისუნარიანობის ცნება - კომპანიის უნარი, შეასრულოს თავისი სავალო ვალდებულებები არა მხოლოდ მოკლევადიან პერიოდში, არამედ მუდმივად. გადახდისუნარიანობის კოეფიციენტები იანგარიშება კომპანიის გრძელვადიან ვალის მის აქტივებთან ან კაპიტალთან მიმართებით.

ვალის კაპიტალთან თანაფარდობა ზოგადად კომპანიის გრძელვადიანი მდგრადობის მყარი მაჩვენებელია, რადგან ის აფასებს ვალს აქციონერთა კაპიტალთან მიმართებით და, შესაბამისად, ასევე არის ინვესტორების ინტერესისა და ნდობის საზომი. დაბალი კოეფიციენტი ნიშნავს, რომ კომპანიის ოპერაციების უმეტესი ნაწილი ფინანსდება აქციონერების მიერ და არა კრედიტორების მიერ. ეს კომპანიისთვის კარგია, რადგან აქციონერები არ ითხოვენ საპროცენტო სარგებელს მათ მიერ გაწეულ დაფინანსებაზე. აღნიშნული კოეფიციენტი მკვეთრად განსხვავდება ინდუსტრიებს შორის. თუმცა, ბიზნესის სპეციფიკის მიუხედავად, დროთა განმავლობაში ვალის კაპიტალთან თანაფარდობის კლების ტენდენცია კარგი მაჩვენებელია იმისა, რომ კომპანია მზარდ ფინანსურ ნიადაგზე იმყოფება.

კომპანიის საოპერაციო ეფექტურობა არის მისი ფინანსური წარმატების გასაღები. საოპერაციო ზღვარი ეფექტურობის ერთ-ერთი საუკეთესო მაჩვენებელია. ეს მეტრიკა ითვალისწინებს კომპანიის საოპერაციო მოგების მარჯას კომპანიის პროდუქციის ან მომსახურების წარმოებისა და მარკეტინგის ცვლადი ხარჯების გამოკლების შემდეგ. გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს იმას, თუ რამდენად კარგად შეუძლია კომპანიის მენეჯმენტს ხარჯების გაკონტროლება. კარგი მენეჯმენტი აუცილებელია კომპანიის გრძელვადიანი მდგრადობისთვის. კარგ მენეჯმენტს შეუძლია მთელი რიგი პრობლემების მოგვარება, მაშინ როცა ცუდი მენეჯმენტმა შეიძლება ყველაზე პერსპექტიული ბიზნესიც კი გააკოტროს.

მიუხედავად იმისა, რომ ლიკვიდურობა, გადახდისუნარიანობა და საოპერაციო ეფექტურობა კომპანიის შეფასებისათვის მნიშვნელოვანი მაჩვენებლებია, ასევე უნდა გაანალიზდეს კომპანიის წმინდა მომგებიანობა. კომპანიებს შეუძლიათ იარსებონ წლების განმავლობაში მომგებიანობის გარეშე, მაგრამ გრძელვადიან პერსპექტივაში კომპანიამ საბოლოოდ უნდა მიაღწიოს და შეინარჩუნოს მომგებიანობა. მომგებიანობის შეფასების

კარგი მეტრიკა არის წმინდა მარჯა, წმინდა მოგების თანაფარდობა მთლიან შემოსავლებთან.

კომპანიის სასიცოცხლო ციკლის ყოველ ეტაპს განსხვავებული გავლენა აქვს მის ფინანსურ მდგრალობაზე. ფინანსური პრობლემები შეიძლება დაკავშირებული იყოს კრიზისთან, წარუმატებლობასთან და/ან გაკოტრება. იმისათვის, რომ აღნიშნული უარყოფითი ფენომენების იდენტიფიცირება დროულად მოვახდინოთ, აუცილებელია ვიცოდეთ მათი შესაბამისი სიმპტომები. ესენი სიმპტომები გვხვდება ყველა ბიზნესში, მაგრამ ყველა მათგანში მათი სწორად აღმოჩენა და შეფასება ვერ ხორციელდება.

ბიზნეს საქმიანობა თავისი სასიცოცხლო ციკლის განმავლობაში შეიძლება დაკავშირებული იყოს როგორც წარმატებასა და კეთილდღეობასთან, ასევე კრიზისებთან და გაკოტრებასთან. რა თქმა უნდა, ყველა ბიზნეს სურს რომ იყოს წარმატებული თუმცა, კრიზისი და კრიტიკული სიტუაციების საბაზრო ეკონომიკის თანმდევი მოვლენებია.

თუკი ბიზნესის ზრდის დროს კომპანიის ფინანსური მდგრალობა თანდათან უმჯობესდება მენეჯმენტის აქტიური ჩართულობის გარეშე კი, კრიზისის დროს ხშირად რადიკალური ნაბიჯების გადადგმა აუცილებელი კომპანიის ფინანსური მდგრალობისა და მოგების აღდგენისათვის და ბიზნესის სტაბილურობის შესანარჩუნებლად. ამიტომ, თითოეული კომპანია უნდა იყოს მინიმუმ თეორიულად მზად ისეთი სიტუაციისთვის, როდესაც იგი ვერ შეძლებს მოემსახუროს საკუთარი ვალდებულებებს. იქიდან გამომდინარე, რომ ფინანსური კრიზისები მოულოდნელი არასდროს არის, ამიტომ მნიშვნელოვანია მენეჯმენტს შეეძლოს დროულად ჩატარებული ფინანსური ანალიზით შესაძლო საფრთხეების დანახვა.

კომპანიის ფინანსური მდგრალობის გაუარესების სიმპტომების იდენტიფიკაცია, თავდაპირველად უნდა დავიწყოთ ამ სფეროს პიონერით E. I. Altman, რომელმაც ეს საკითხი ხუთ შემაჯამებელ ჯგუფში გააერთიანა:

- **ეკონომიკური წარუმატებლობა** გულისხმობს, რომ ინვესტირებულ კაპიტალზე პროგნოზირებული უკუგების ნორმა ბევრად დაბალია მსგავსი ტიპის ინვესტიციებზე არსებული უკუგების ნორმაზე;
- **ბიზნესის წარუმატებლობა** გულისხმობს ოპერაციების შეჩერებას ან გაკოტრებას, აღსრულებას, აქტივების კონფისკაციას, ნებაყოფლობით გადადგომას ვალდებულებების გადაუხდელობისათვის;

- **ტექნიკური გადახდისუუნარობას** ადგილი აქვს მაშინ, როდესაც კომპანია ფულადი სახსრების სიმცირის გამო ვერ ახერხებს არსებული ვალდებულებების დაფარვას;

- **გადახდისუუნარობა** უფრო კრიტიკული და უფრო ქრონიკულია მდგომარეობა, რომელშიც ფირმის საერთო ვალდებულებები აღემატება კომპანიის მთლიანი აქტივების საბაზრო ღირებულებას;

- **გაკოტრება** ნიშნავს გაკოტრების ოფიციალურ გამოცხადებას კანონიერი გზით, ან აქტივების ლიკვიდაციას ან კომპანიის აღდგენის პროგრამის მცდელობას.

ფიტსპატრიკი (Fitzpatrick) იყო ერთ-ერთი პირველი, რომელმაც განსაზღვრა ფინანსური არამდგრადობა, როგორც კომპანიის უუნარობა დაფაროს ფინანსური ვალდებულებები. ბივერმა (Beaver) აღნიშნა, რომ ფინანსური სირთულებები შეიძლება გამოვლინდეს სხვადასხვა ფორმით, რაც დამოკიდებულია მოვლენის ტიპზე, როგორცაა: გაკოტრება, არაუზრუნველყოფილი ობლიგაცია, საბანკო ოვერდრაფტი ან პრივილეგირებული აქციების დივიდენდის გადაუხდელობა.

ვიტაკერი (Whitaker) აკრიტიკებს ფინანსური არამდგრადობის განმარტებას, როგორც ერთჯერად მოვლენას და ამტკიცებს, რომ გადახდისუუნარობა არ შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ფინანსური არამდგრადობის სინონიმი, რადგან კომპანიას აქვს მრავალი უარყოფითი მაჩვენებლები და შედეგები, სანამ გადახდისუუნარო ან გაკოტრებული გახდება.

ოპლერი და ტიტმანი (Opler and Titman) ფინანსურ არამდგრადობას უფრო ფართო ცნებად განსაზღვრავენ, ვიდრე მხოლოდ ხარჯებთან დაკავშირებული პრობლემაა. ის გავლენას ახდენს კრედიტორებთან და სხვა არაფინანსურ მხარეებთან ურთიერთობაზე. შედეგად, კომპანია ცდილობს მოიპოვოს გავლენა ახალი კაპიტალის ხელმისაწვდომობაზე და ზრდის ამ ურთიერთობის შესანარჩუნებელ ხარჯებს.

გესტელი (Gestel) ფინანსურ არამდგრადობასა და წარუმატებლობას უკავშირებს ქრონიკულ დანაკარგებს, რომლებიც იწვევს ვალდებულებების არაპროპორციულ ზრდას და აქტივების დაკარგვას. ჰენდელი (Hendel) კი მას განმარტავს, როგორც „სავარაუდო გაკოტრება, რაც დამოკიდებულია, როგორც ლიკვიდური აქტივების დონეზე ასევე, კრედიტის ან სესხის ხელმისაწვდომობაზე“.

ფურნანდამი (Purnanandam) ავითარებს რისკების თეორიულ მოდელს კომპანიისთვის, რომლებიც ფინანსური სირთულებების წინაშე დგანან. ფინანსური

სირთულეები განიხილება, როგორც გადახდისუნარიანობასა და გადახდისუნარობას შორის გარდამავალი ეტაპი.

კომპანია ფინანსური სირთულის წინაშე დგას, როდესაც ვერ ახერხებს სასესხო ხელშეკრულების პირობების შესრულებას. ტრანსფორმაცია გადახდისუნარიანობის მდგომარეობიდან გადახდისუნარობის მდგომარეობამდე ხდება მხოლოდ მაშინ როდესაც სასესხო ვალდებულების გადახდის დროს კომპანიის აქტივების მიმდინარე ღირებულება ნაკლებია ვალის ნომინალური ღირებულებაზე.

წარმოდგენა, რომ ფინანსური სირთულე ცალკე ეკონომიკური კატეგორიაა გამოიყენეს მოდელში ავტორებმა თურეცკი და მაკიუენი (Turetsky and McEwen). იგი განისაზღვრება, როგორც სერია ურთიერთდაკავშირებული ეტაპებისა, რომლებიც ხასიათდება გარკვეული წამგებიანი ფინანსური ოპერაციებით. ფინანსური სირთულეები იწყება ფულადი ნაკადების მოძრაობის დადებითი ტენდეციის უარყოფითით ცვლილებით. მას მოჰყვება დივიდენდების შემცირება და გადახდისუნარო კომპანიად გარდაქმნა. გაკოტრების რისკის შესამცირებლად ახორციელებენ ვალების რესტრუქტურირებას.

ფინანსური სირთულეების შესახებ ყველაზე მნიშვნელოვანი სიგნალები შეიძლება იყოს მიღებული კომპანიის ფინანსური მაჩვენებლების ანალიზიდან. მიუხედავად კრიტიკისა, რომ ფინანსური მაჩვენებლები არის წარსულზე ორიენტირებული და ვერ აღიქვამს მომავალ განვითარებას და კომპანიის პერსპექტივებს, ეს ინდიკატორები ფინანსური სიძნელებისა და წარუმატებლობის პროგნოზირების მოდელში გამოცდილი და კარგად დადასტურებულია.

კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის გაუარესების სამი დონე განსაზღვრულია რიხტერის (Richter) მიერ შემდეგნაირად:

- **ეკონომიკური სირთულე:** ბიზნესი აგრძელებს თავის საქმიანობას, კომპანიის კაპიტალი უარყოფითია;
- **ფინანსური სირთულე:** ფულადი ნაკადების წმინდა მიმდინარე ღირებულება დადებითია, მაგრამ ვალდებულებებს ვერ აჭარბებს;
- **ლიკვიდურობასთან დაკავშირებული სირთულე:** როდესაც მოცემული მომენტისთვის ბიზნესს არ შეუძლია გადასახდელი ვალდებულებების დაფარვა.

დენისი (Denis) ფინანსურ სირთულედ ახასიათებს კომპანიის მდგომარეობას, როდესაც ზედიზედ სამი წლის განმავლობაში მას აქვს უარყოფითი საოპერაციო

შემოსავალი ან წმინდა მოგება გადასახადამდე. ემპირიული ანალიზის შედეგებიდან ისინი ასკვნიან, რომ ფინანსური სირთულეების დაწყების შემდეგ, კომპანია ჩვეულებრივ განიცდის ფულადი სახსრების პრობლემებს და ვერ გასცემს დივიდენდს. ამ მიზეზით, დივიდენდების სწრაფი და აგრესიული შემცირება უარყოფით საოპერაციო შედეგთან ერთად შეიძლება გამოყენებულ იქნას ფინანსური არამდგრადობის დასადგენად.

გოლდსონის (Goldson) შეხედულებით ფინანსური სირთულე სახეზე გვაქვს, როდესაც კომპანიის საოპერაციო მოგება ყოველწლიურად 5%-ით იკლებს, ყოველწლიურად მცირდება ბაზრის წილი, ქვეითდება ფინანსური მაჩვენებლები, იკლებს ფულადი სახსრების გამომუშავების ოდენობა.

ასკვიტი (Asquith) ირჩევს პროცენტის დაფარვის კოეფიციენტს ფინანსური სირთულის განსაზღვრისთვის. კომპანიას ფინანსური სირთულეები აქვს თუ ორი წლის განმავლობაში მისი EBITDA არის კომპანიის საპროცენტო ხარჯის 80%-ზე ნაკლები. ასეთ დროს კომპანიის მომგებიანობა მცირდება, ვერ ახერხებს სასესხო ვალდებულებების დასაფარად საკმარისი ფულადი ნაკადების გენერირებას.

ოპლერი და ტიტმანი (Opler and Titman) პრობლემური ბიზნესების იდენტიფიცირებისთვის იყენებენ შემოსავლების საშუალო ზრდას და უკუგებას აქციებზე. აქციებზე უარყოფითი შემოსავალი (ქვემოთ -30%) მიუთითებს ბიზნესის არასასურველ პროცესებზე. შემოსავლების უარყოფითი მაჩვენებლის გარდა, უარყოფითი შემოსავალი აქციებზე მიუთითებს ბიზნესის ოპერაციების ფარული პრობლემების არსებობაზე. ეს ორი მაჩვენებელი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ეკონომიკური კრიზისის დროს, რადგან ისინი არ ასახავს მხოლოდ საწარმოს ეფექტური კაპიტალის სტრუქტურას, არამედ მის დამოკიდებულებას ინვესტორების განწყობასა და კონკურენტებში პოზიციონირებაზე.

ბეიკერის და პაუელის (Baker and Powell) მიხედვით ფინანსური სირთულის დროს კომპანიას აქვს პრობლემები სასესხო ხელშეკრულებებით ნაკისრი ვალდებულებების შესრულებასთან დაკავშირებით. ეს არის ბიზნესის ფინანსური მდგომარეობის ზოგადი შესუსტება, რომელიც უკიდურეს შემთხვევაში მისი გაკოტრებით შეიძლება დასრულდეს.

ვიტაკერი (Whitaker) ფინანსური სირთულის იდენტიფიცირებისთვის იყენებს ფულადი ნაკადების კოეფიციენტს. იგი განისაზღვრება, როგორც სიტუაცია, როდესაც საწარმოს არ გააჩნია საკმარისი ფულადი ნაკადები მისი ვალდებულებების დასაფარად და ხდება მისი საბაზრო ღირებულების კლება.

შეჯამების სახით შეიძლება ითქვას, რომ ფინანსური არამდგრადობის მაჩვენებლები არასდროს ვლინდება ერთდროულად. პირველ რიგში მცირდება გამომუშავება, მომგებიანობა, სამუშაო კაპიტალის საჭიროება იზრდება, კაპიტალის სტრუქტურა უარესდება და კომპანია გადახდისუნარობისკენ მიდის.

ფინანსური ანალიზის შედეგები განსხვავდება კომპანიებისა და სექტორების მიხედვით, რადგან კომპანიებს გააჩნიათ განსახვავებული ქონება, ფინანსური და ეკონომიკური სტრუქტურა. ფინანსური მდგრადობა დამოკიდებულია დამაკმაყოფილებელი მოგების მიღებასთან, ასევე გრძელვადიან პერიოდში ლიკვიდურობასთან. გაკოტრება კი არის სიტუაცია, როდესაც კომპანიას აღარ აქვს შესაძლებლობა რომ გადაფაროს გაუარესებული ფინანსური მდგომარეობა.

ფინანსური სიჯანსაღის შეფასებისას და კომპანიების ფინანსური პრობლემების პროგნოზირებისას გამოიყენება სხვადასხვა ინდექსები, რომლებიც შეიძლება გამოყენებულ იქნას ექსპერტთა შეფასებისთვის ან სხვადასხვა მოდელების შესაქმნელად. მაგალითად, მრავალგანზომილებიანი სტატისტიკური მეთოდების გამოყენებით.

ფინანსური მდგრადობის ანალიზის პრაქტიკული მაგალითი განვიხილოთ კომპანია UWSCG-ს მაგალითზე. UWSCG შეიქმნა 2010 წელს საქართველოში ადრე მოქმედი მუნიციპალური კომპანიების გაერთიანების შემდეგ. საქართველოს მთავრობის 2019 წლის 29 ნოემბრის დადგენილება №584 „ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახურის მიერ იურიდიული პირის საზოგადოებრივი დაინტერესების პირად განსაზღვრის კრიტერიუმების დამტკიცების შესახებ“-ის საფუძველზე,¹⁸ საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახურის 2019 წლის 23 ნოემბრის №1781 ბრძანებით, UWSCG-ს მიენიჭა საზოგადოებრივი დაინტერესების პირის სტატუსი.¹⁹

იმისათვის, რომ წარმოდგენა შეგვექმნას UWSCG-ს ფუნქციონირებისა და მისი ფინანსური მდგრადობის შესახებ, მნიშვნელოვანია გავანალიზოთ გასული წლების აუდიტირებული ფინანსური ანგარიშგების ძირითადი ნაწილები.

¹⁸ საქართველოს მთავრობის 2019 წლის 29 ნოემბრის დადგენილება №584 „ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახურის მიერ იურიდიული პირის საზოგადოებრივი დაინტერესების პირად განსაზღვრის კრიტერიუმების დამტკიცების შესახებ“, 29.11.2019წ. <https://www.matsne.gov.ge/ka/document/view/4719292?publication=0>

¹⁹ ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახურის უფროსის №1721 ბრძანება, 23.12.2019 წ. https://www.saras.gov.ge/Content/files/PIE_STATUS.pdf

ფინანსური ინსტრუმენტების ძირითადი კატეგორიები. ბალანსის უწყისის ანალიზისას პირველ რიგში ყურადღება უნდა გავამახვილოთ გრძელვადიანი აქტივების ჯგუფზე, კერძოდ ძირითად საშუალებებზე (იხ. ცხრილი №2).

ცხრილი №2. UWSCG-ს ფინანსური მდგომარეობის ანგარიშგება, 2020-2022 წწ.

	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
აქტივები			
გრძელვადიანი აქტივები			
ძირითადი საშუალებები	1 111 389	1 187 508	1 057 924
არამატერიალური აქტივები	299	463	540
სხვა გრძელვადიანი აქტივები	5 131	14 158	47 781
აქტივის გადახდილი ავანსები	72 002	75 434	54 552
სავაჭრო და სხვა მოთხოვნები	17 262	9 541	-
სულ გრძელვადიანი აქტივები	1 206 083	1 287 104	1 160 797
მიმდინარე აქტივები			
მარაგები	7 206	6 499	5 845
საგადასახადო აქტივი	14 873	4 653	3 629
სავაჭრო და სხვა მოთხოვნები	18 456	14 839	4 862
ფული და ფულის ეკვივალენტები	263 861	114 787	17 234
სულ მიმდინარე აქტივები	305 355	140 778	31 570
სულ აქტივები	1 511 438	1 427 882	1 192 367
საკუთარი კაპიტალი და ვალდებულებები			
საწესდებო კაპიტალი	442 036	439 658	383 126
სხვა რეზერვები	709 237	452 887	303 037
დაგროვილი ზარალი	(888,004)	(759 504)	(796 441)
სულ საკუთარი კაპიტალი	263 269	133 041	(110 278)
გრძელვადიანი ვალდებულებები			
მიღებული სესხები	1 026 737	1 212 803	1 159 295
მიღებული გრანტი	27 286	11 334	-
სავაჭრო და სხვა ვალდებულებები	14 680	6 945	1 574
სულ გრძელვადიანი ვალდებულებები	1 068 703	1 231 082	1 160 869
მიმდინარე ვალდებულებები			
მიღებული სესხები	79 004	3 451	86 254
სავაჭრო და სხვა ვალდებულებები	100 418	60 308	55 522
სულ მოკლევადიანი ვალდებულებები	179 466	63 759	141 776
სულ საკუთარი კაპიტალი და ვალდებულებები	1 511 438	1 427 882	1 192 367

წყარო: UWSCG-ს 2020-2022 წწ. აუდიტირებული ფინანსური ანგარიშგებები
<http://water.gov.ge/page/full/103>

ძირითადი საშუალებების (იხ. ცხრილი №3) მუხლშია წარმოდგენილი საერთაშორისო დონორი ორგანიზაციების მიერ გამოყოფილი რესურსების შედეგად განხორციელებული ინვესტიციები.

ცხრილი №3. UWSCG-ს ძირითადი საშუალებები '000

ისტორიული ღირებულება	მიწა	შენობა	დაუმთავრებელი მშენებლობა	წყლის სისტემასთან დაკავშირებული აღჭურვილობა	სატრანსპორტო საშუალებები	ავიჯი და სხვა ინვენტარი	სულ
31 დეკემბერი 2020	134,132	62,549	588,428	338,859	15,397	717	1,140,082
შემოსვლა	-	16,882	155,862	33,271	96	71	206,182
კაპიტალში შეტანა	3,157	663	-	35	81	-	3,936
გასვლა	(670)	(38)	-	(21)	(99)	-	(828)
გადატანა	-	30,496	(120,170)	89,564	110	-	-
31 დეკემბერი 2021	136,619	110,552	624,120	461,708	15,585	788	1,349,372
შემოსვლა	165	-	248,760	8,174	1,017	237	258,353
კაპიტალში შეტანა*	3,175	1,793	-	-	101	3	5,072
გასვლა	(1,865)	(92)	-	(24)	(207)	-	(2,188)
გადატანა	-	15,064	(45,390)	29,938	388	-	-
31 დეკემბერი 2022	138,094	127,317	827,490	499,796	16,884	1,028	1,610,609
დაგროვილი ცვეთა და გაუფასურება							
31 დეკემბერი 2020	-	(5,966)	-	(65,759)	(10,116)	(317)	(82,158)
ცვეთა	-	(2,347)	-	(17,289)	(1,281)	(116)	(21,033)
გაუფასურება**	-	(4,703)	(33,569)	(20,328)	(157)	(19)	(58,776)
გასვლა	-	23	-	21	59	-	103
31 დეკემბერი 2021	-	(12,993)	(33,569)	(103,355)	(11,495)	(452)	(161,864)
ცვეთა	-	(3,823)	-	(14,480)	(1,288)	(125)	(19,716)
გაუფასურება**	-	(23,659)	(198,247)	(95,328)	(438)	(112)	(317,784)
გასვლა	-	93	-	21	30	-	144
31 დეკემბერი 2022	-	(40,382)	(231,816)	(213,142)	(13,192)	(689)	(499,220)
წმინდა საბალანსო ღირებულება							
31 დეკემბერი 2021	136,619	97,558	590,552	358,355	4,089	335	1,187,508
31 დეკემბერი 2022	138,094	86,935	595,674	286,654	3,693	339	1,111,389

წყარო: UWSCG-ს 2020-2022 წწ. აუდიტირებული ფინანსური ანგარიშგება <http://water.gov.ge/page/full/103>

კომპანიის არამატერიალური აქტივები ძირითადად შედგება კომპიუტერული პროგრამებისგან, რომლებიც აღირიცხება თვითღირებულებისა და აკუმულირებული ამორტიზაციის თანხების სხვაობით.

ფინანსური აქტივები მოიცავს შემდეგს:

- საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს მიმართ არსებული მოთხოვნა წარმოადგენს EIB III-ის ფარგლებში სახაზინო ანგარიშზე ჩარიცხული სესხისა და გრანტის თანხიდან წარმოქმნილ მოთხოვნას. 2018 წლის 27 სექტემბერს ევროპის საინვესტიციო ბანკს (EIB), საქართველოს სახელმწიფოსა და კომპანიას შორის გაფორმდა საგრანტო ხელშეკრულება „ქუთაისის წყალარინების პროექტის“ 3,500 ევროთი დაფინანსებაზე. აღნიშნული საგრანტო ხელშეკრულების

ფარგლებში დაფინანსება საანგარიშგებო პერიოდის განმავლობაში ჩაირიცხა სახაზინო ანგარიშზე. მიღებული გრანტის თანხამ 2022 და 2021 წლების 31 დეკემბრისთვის შეადგინა 11,334 ათასი ლარი.

- გერმანიის რეკონსტრუქციის საკრედიტო ბანკის მიმართ მოთხოვნა დაკავშირებულია მიღებულ გრანტთან. კერძოდ, 2020 წლის 18 სექტემბერს კომპანიამ, საქართველოს მთავრობამ და გერმანიის რეკონსტრუქციის საკრედიტო ბანკმა (KfW) ხელი მოაწერეს საგრანტო ხელშეკრულებას (პროექტი „თანამედროვე ღონისძიებები - კომუნალური ინფრასტრუქტურა გარემოსა და ტურიზმისთვის“), რომელიც ითვალისწინებდა პროექტის 5,000 ევროს ოდენობით დაფინანსებას. მიღებული გრანტის თანხამ 2022 წლის 31 დეკემბრის მდგომარეობით შეადგინა 15,643 ლარი.

- ზემოაღნიშნული დაფინანსებების ფარგლებში 2022 და 2021 წლის 31 დეკემბრის მდგომარეობით მიღებული გრანტი შესაბამისად შეადგენს 27,286 ლარს და 11,334 ლარს.

საბალანსო უწყისის ანალიზისას შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ კომპანიის აქტივები ყოველწლიურად მზარდია. მიუხედავად იმისა, რომ აქტივების უმეტესო დაბალი ლიკვიდურობით ხასიათდება, კომპანიას ლიკვიდურობის პრობლემა არ აქვს, რადგან ფლობს საკმარისი ოდენობის ფულად სახსრებს და იქიდან გამომდინარე, რომ სახელმწიფოს მფლობელობაში არსებული საწარმოა, საჭიროების შემთხვევაში კომპანიისთვის შესაბამისი ოდენობის სუბსიდიის გამოყოფა ხორციელდება. აღსანიშნავია კომპანიის სასესხო ვალდებულების ოდენობა, რომლითაც დაფინანსებულია საინვესტიციო პროექტების უმეტესი ნაწილი. კომპანიის საქმიანობის შედეგი ზარალიანია.

ფინანსური ვალდებულებები. კომპანიის ძირითადი ფინანსური ვალდებულებები შედგება მიღებული სესხებისა და სავაჭრო და სხვა ვალდებულებებისგან. აღნიშნული ფინანსური ინსტრუმენტების მთავარი მიზანი UWSCG-ს ფინანსური მდგრადობის გამყარებაა.

საწესდებო კაპიტალი და სხვა რეზერვები. კაპიტალის ზრდა აღირიცხება შეტანილი აქტივების რეალური ღირებულებით, ხოლო შემცირება - გატანილი აქტივების საბალანსო ღირებულებით. სხვა რეზერვები წარმოადგენს UWSCG-ში შენატანებს სახელმწიფოს მხრიდან, რომელიც შემდგომ უნდა შევიდეს კაპიტალში. აღნიშნულის ძირითადი ნაწილი შედგება გადასახადებისგან (ძირითადად დღგ), რომელიც

გადახდილია წყლის სისტემების რეაბილიტაციისა და მშენებლობის პროექტებისთვის სახელმწიფოს მიერ.

მიღებული სესხები. „საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს“ საერთაშორისო დონორ ორგანიზაციებთან გაფორმებული აქვს სასესხო ხელშეკრულებები, რომლის ფარგლებშიც მოზიდული აქვს ფინანსური რესურსი, შემდგომ ქვესასესხო ხელშეკრულების სახით UWSCG-ზე განხორციელდა აღნიშნული სასესხო ვალდებულების გადასახება. UWSCG-ის სასესხო ვალდებულების მოცულობები წარმოდგენილია ცხრილში №4.

ცხრილი №4. UWSCG-ს სასესხო ვალდებულებები '000

გამსესხებელი	საპროცენტო განაკვეთი	ვალუტა	მიღების თარიღი	დაფარვის თარიღი	31.12.2022	31.12.2021
ფინანსთა სამინისტრო:						
ADB I	1%	SDR*	10-05-11	15-01-31	142,844	189,469
ADB II	1%	SDR*	01-12-11	15-09-31	70,777	93,190
ADB III	2%	SDR*	19-12-13	15-11-28	125,763	165,280
ADB IV	SOFR+ 0.7%	აშშ დოლარი	05-02-15	1-12-44	213,289	234,438
ADB V-I	SOFR+ 0.7%	აშშ დოლარი	26-10-15	15-03-39	85,297	93,461
ADB V-II	2%	SDR*	26-10-15	15-09-40	53,363	74,352
ADB VI	SOFR+ 0.7%	აშშ დოლარი	15-12-16	1-10-41	133,573	125,792
ADB VII	SOFR+ 0.7%	ევრო	15-10-20	15-04-43	15,443	3,111
EIB I	EURIBOR+0.82%	ევრო	15-09-10	20-05-39	87,956	113,717
EIB II-I	1.69%	ევრო	20-08-13	20-07-39	82,385	77,725
EIB II-II	0.86%	ევრო	20-08-13	20-07-41	1,204	29,264
EIB II-III	0.73%	ევრო	20-08-13	22-06-46	10,564	12,833
EIB III	1.00%	ევრო	15-10-15	20-02-46	2,884	3,504
EBRD	Eurolibor	ევრო	27-09-10	22-05-23	-	260
KFW	0.25%, Euribor+0.5%	ევრო	28-05-20	01-05-35	4,904	-
AFD	0.50%, Euribor + %	ევრო	28-07-20	01-02-40	-	-
სსიპ საქართველოს მუნიციპალური განვითარების ფონდი	2%	ლარი	28-05-20	31-03-23		

სესხის
ადმინისტრირების
მოსაკრებელი:

სულ

1,026,737 1,212,802

მოკლევადიანი
სესხები:

გამსესხებელი	საპროცენტო განაკვეთი	ვალუტა	მიღების თარიღი	დაფარვის თარიღი	31.12.2022	31.12.2021
ფინანსთა სამინისტრო:						
ADB I	1%	SDR*	10-05-11	15-01-43	15,535	146
ADB II	1%	SDR*	9-01-12	15-09-31	7,043	454
ADB III	2%	SDR*	19-12-13	15-11-28	23,088	-
ADB IV	LIBOR+ 0.7%	აშშ დოლარი	05-02-15	1-12-44	12,688	-
ADB V-II	LIBOR+ 0.7%	აშშ დოლარი	26-10-15	15-03-39	8,685	504
EIB I	EURIBOR+0.82%	ევრო	15-09-10	20-05-39	6,273	64
EIB II-I	1.69%	EUR	20-08-13	20-07-39	5,159	828
EIB III	1.00%	ევრო	15-10-15	20-02-46	10	13
EBRD	Eurolibor	ევრო	27-09-10	22-05-23	215	521
KFW*	0.25%, Euribor+0.5%	ევრო	07-08-20	15-05-35	121	142
AFD*	0.50%, Euribor + %	ევრო	31-07-21	16-02-40	318	381
სსიპ საქართველოს მუნიციპალური განვითარების ფონდი	2%	ლარი	28-05-20	31-03-23	179	666
სესხის ადმინისტრირების მოსაკრებელი:					(266)	(269)
სულ					79,048	3,451

წყარო: UWSCG-ს 2022 წლის აუდიტირებული ფინანსური ანგარიშგება

<http://water.gov.ge/public/images/news/pdf/10609.pdf>

- ევროპის განვითარებისა და რეკონსტრუქციის ბანკი (EBRD) - ფოთი/ქუთაისი/ბორჯომის მუნიციპალიტეტების წყლის პროექტები - 7 მლნ. EUR;
- ევროპის საინვესტიციო ბანკი (EIB) - „საქართველოს - წყლის ინფრასტრუქტურის განახლებისა“ და „ქუთაისის წყალარინების“ პროექტები - 140 მლნ. EUR;

- აზიის განვითარების ბანკი (ADB) - „ურბანული გაუმჯობესების პროგრამა“ – 164 მლნ. SDR და 245 მლნ. USD;
- სსიპ მუნიციპალური განვითარების ფონდი (მგფ) – 5.2 მლნ. ლარი;
- გერმანიის რეკონსტრუქციის საკრედიტო ბანკი (KfW) - „კომუნალური ინფრასტრუქტურა გარემოსა და ტურიზმისათვის“ – 130 მლნ. EUR;
- საფრანგეთის განვითარების სააგენტო (AFD) - „ქალაქ ხაშურისა და მიმდებარე დასახლებების წყალმომარაგებისა და წყალარინების სისტემების მომსახურების გაუმჯობესება“ – 58 მლნ. EUR.

სავაჭრო და სხვა ვალდებულებების მუხლი ძირითადად მოიცავს წყალმომარაგების ქსელის რეაბილიტაციასთან დაკავშირებულ ვალდებულებებს; კონტრაქტორებისთვის ერთი წლის ვადით ხელშეკრულებით განსაზღვრულ დაკავებულ საგარანტიო თანხას; წლების განმავლობაში არსებულ სასამართლო დავებს, როგორც ყოფილ თანამშრომლებთან, ასევე პროექტის განმახორციელებლებთან, რომლებიც UWSCG-სგან ითხოვენ კომპენსაციას.

UWSCG-ს ფულადი სახსრების მოძრაობის უწყისი, გვიჩვენებს თუ როგორ არის განაწილებული წლების მიხედვით ფულადი სახსრების პუნქტები. აღნიშნული უწყისი აგებულია პირდაპირი მეთოდით. უწყისზე დაყრდნობით შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ კომპანიის შემოსავლები გასული სამი წლის განმავლობაში მცირედით გაიზარდა. ასევე, კომპანიის გამართული ფუნქციონირებისთვის სახელმწიფოს მხრიდან მნიშვნელოვანი მოცულობის საოპერაციო სუბსიდია იქნა გამოყოფილი. უწყისში მნიშვნელოვანი წილი უკავია კაპიტალის ზრდისთვის მიღებულ სუბსიდიებს, სასესხო ვალდებულების დაფარვისთვის განკუთვნილ ხარჯებსა და თანამშრომელთა შრომის ანაზღაურებას.

ცხრილი №5. UWSCG-ს UWSCG ფულადი სახსრების უწყისი 2020-2022 წწ. '000

	2022	2021	2020
ფულადი ნაკადები საოპერაციო საქმიანობიდან			
მომხმარებლებისგან მიღებული ფულადი სახსრები	56,143	47,118	49,916
სახელმწიფო სუბსიდია	80,000	60,000	30,000
მომწოდებლებზე გადახდილი ფულადი სახსრები	(53,713)	(49,082)	(32,379)
თანამშრომლებზე გადახდილი ფულადი სახსრები	(28,959)	(23,632)	(20,721)
დაბრუნებული დამატებული ღირებულების გადასახადი	9,023	9,418	44,466
გადახდილი გადასახადები	(18,678)	(16,157)	(22)

მიღებული საპროცენტო სარგებელი	10,476	3,096	3,456
გარდაბნის მუნიციპალიტეტის რეკონსტრუქციის პროექტთან დაკავშირებული მიღებული წმინდა ფულადი სახსრები			(247)
წმინდა ფულადი სახსრები საოპერაციო საქმიანობიდან	54,292	30,761	74,469
ფულადი ნაკადები საინვესტიციო საქმიანობიდან			
ძირითადი საშუალებების შეძენა	(192,875)	(135,900)	(85,717)
მოთხოვნები საკრედიტო დაწესებულებების მიმართ	(121,798)		
გარანტიასთან დაკავშირებით გადახდილი ფულადი სახსრები, წმინდა	78,303	13,141	134
წმინდა ფულადი ნაკადები საინვესტიციო საქმიანობიდან	(236,370)	(122,759)	(85,583)
ფულადი ნაკადები ფინანსური საქმიანობიდან			
მიღებული სესხები	648	1,594	705
სესხების დაფარვა	(1,163)	(2,708)	(76,015)
გადახდილი პროცენტები	(12,002)	(8,857)	(2,284)
ადმინისტრირების გადასახადი		(3,642)	
ADB V და VI სესხის ფარგლებში დაბრუნებული თანხები	(27,509)		
საწესდებო კაპიტალის ზრდისთვის მიღებული სუბსიდიები	256,350	203,217	73,488
წმინდა ფულადი ნაკადები ფინანსური საქმიანობიდან	216,324	189,604	(4,106)
ფულადი სახსრების წმინდა ზრდა	155,878	97,606	(15,220)
ფული და ფულის ეკვივალენტები წლის დასაწყისში	114,787	17,234	32,316
საკურსო სხვაობის ცვლილების გავლენა ფული და ფულის ეკვივალენტებზე	(6,970)	(53)	138
ფული და ფულის ეკვივალენტები წლის ბოლოს	142,063	114,787	17,234

წყარო: UWSCG-ს 2020-2022 წწ. აუდიტირებული ფინანსური ანგარიშგება <http://water.gov.ge/public/images/news/pdf/10609.pdf>

ამონაგები. ცხრილ №6-ში წარმოდგენილია კომპანიის მოგება-ზარალის ანგარიშგება. ანგარიშგების მონაცემებით ჩანს, რომ კომპანიის შემოსავლები მნიშვნელოვნად არ გაუმჯობესებულა. ყოველწლიურად მზარდია სახელმწიფოს მხრიდან გამოყოფილი სუბსიდია, რომელიც ძირითადად ხმარდება სასესხო ვალდებულების დაფარვასა და საოპერაციო საქმიანობის გამართულად ფუნქციონირებას. საოპერაციო ხარჯებიდან ყველაზე დიდი წილი მოდის შრომის ანაზღაურებასა და ელექტროენერჯის ხარჯებზე. 2022 წელს საკმაოდ დიდი ოდენობით გაუფასურდა კომპანიის მფლობელობაში არსებული აქტივები, რაც მოგება-ზარალის ანგარიშგებაზე აისახა და საოპერაციო საქმიანობა წლის ბოლოსთვის 130 მლნ. ზარალით დასრულდა.

ცხრილი №6. UWSCG-ს მოგება-ზარალის ანგარიშგება 2020-2022 წწ. '000

	2022	2021	2020
ამონაგები	47,470	45,178	38,708
სახელმწიფო სუბსიდიები	80,000	60,000	30,000
სხვა შემოსავალი	3,337	2,637	3,499
სულ	130,807	107,815	72,207
მარაგების შესყიდვა	(8,309)	(6,867)	(5,473)
დაკაპიტალიზებული გამოყენებული მარაგები	349	533	1,983
მარაგების ცვლილება	707	654	(1,064)
გრძელვადიანი აქტივების გაუფასურება	(342,037)	(63,887)	-
ელექტროენერჯია	(29,520)	(30,089)	(16,648)
პერსონალის შენახვის ხარჯები	(33,948)	(27,725)	(23,961)
ცვეთა და ამორტიზაცია	(19,803)	(21,129)	(19,320)
სხვა ხარჯები	(18,617)	(21,728)	(14,412)
	(320,371)	(62,423)	(6,688)
საპროცენტო ხარჯი	(11,773)	(11,005)	(192,887)
საკურსო სხვაობის ცვლილების გავლენა მიღებულ სესხებზე	188,966	104,484	
ფინანსური შემოსავალი	11,435	3,096	3,456
საკურსო სხვაობიდან წარმოქმნილი მოგება/(ზარალი), წმინდა	2,446	2,779	(9,316)
წლის მთლიანი სრული (ზარალი)/შემოსავალი	(129,297)	36,931	(205,435)

წყარო: UWSCG-ს 2020-2022 წლების აუდიტირებული ფინანსური ანგარიშგება

<http://water.gov.ge/public/images/news/pdf/10609.pdf>

UWSCG-ს შემოსავლების ძირითადი ნაწილი გენერირდება წყლის მიწოდების და ქსელზე დაერთების მომსახურების შედეგად.

საანგარიშგებო პერიოდისთვის სავაჭრო მოთხოვნების მიღების ალბათობის დასადგემად UWSCG იყენებს ისტორიულ მონაცემებს, მიჩნეულია, რომ თუ მოთხოვნის ვადაგადაცილება 2 თვეს აჭარბებს, აღნიშნული თანხით კორექტირდება შემოსავლის ოდენობა.

ცხრილი №7. UWSCG-ს ამონაგები 2020-2022წწ. '000

	2022	2021	2020
წყალმომარაგებიდან მიღებული შემოსავლები	44 875	42 342	36 840
შემოსავლები სხვა მომსახურებების გაწევიდან	2 595	2 836	1 868
	47 470	45 178	38 708

წყარო: UWSCG-ს 2020-2022 წლების აუდიტირებული ფინანსური ანგარიშგება.

<http://water.gov.ge/public/images/news/pdf/10609.pdf>

სახელმწიფო სუბსიდიები. 2021 წელს ჯამში სახელმწიფოს მიერ გამოყოფილმა სუბსიდიამ 60 მილიონი ლარი შეადგინა, საიდანაც 20 მილიონი ლარი განკუთვნილი იყო 2021 წლის სასესხო ვალდებულების და საოპერაციო ხარჯების დასაფინანსებლად, ხოლო 40 მილიონი ლარი - 2022 წლის სასესხო ვალდებულებისა და საოპერაციო ხარჯების დასაფინანსებლად. საქართველოს სახელმწიფოს მიერ გამოყოფილმა სუბსიდიამ 2022 წელს 80 მილიონი ლარი შეადგინა, აღნიშნული სუბსიდია გამოყენებულ უნდა იქნას 2023 წელს, საერთაშორისო დონორი ორგანიზაციებიდან მიღებული სასესხო ვალდებულების დასაფარად.

სხვა ხარჯები. კომპანიის სხვა ხარჯების კლასიფიკაცია წარმოდგენილია ცხრილ №8-ში, სადაც ნათლად ჩანს, რომ სხვა ხარჯებში ყველაზე მსხვილი წილი უკავია გადასახადებს (ქონების გადასახადი), სასამართლო დავებთან დაკავშირებულ ანარიცხებს, ტექნიკურ მომსახურებასა და რემონტის ხარჯებს. მათი პროცენტული წილი სხვა ხარჯების მთლიან მუხლში თითქმის ერთნაირია წლების დინამიკაში.

ცხრილი №8. UWSCG-ს სხვა ხარჯები 2020-2022 წწ. '000

	2022	2021	2020
გადასახადები მოგების გადასახადის გარდა	(10,217)	(10,136)	(8,595)
სასამართლო დავებთან დაკავშირებული ანარიცხები	-	(4,295)	(66)
ტექნიკური მომსახურება და მიმდინარე რემონტი	(2,567)	(2,380)	(1,879)
იჯარა	(1,419)	(1,293)	(1,402)
დაცვის ხარჯი	(1,561)	(696)	(608)
პროგრამული მომსახურება	(426)	(367)	(293)
მივლინება და წარმომადგენლობითი ხარჯები	(337)	(316)	(277)
კომუნიკაციის ხარჯი	(309)	(300)	(283)
მოსაკრებლების ხარჯი	(283)	(275)	(446)
პროფესიული მომსახურებები	(178)	(256)	(84)
სხვა	(1,320)	(1,413)	(479)
	(18,617)	(21,728)	(14,412)

წყარო: UWSCG-ს 2020-2022 წლების აუდიტირებული ფინანსური ანგარიშგება.

<http://water.gov.ge/public/images/news/pdf/10609.pdf>

UWSCG-ს საქმიანობის ძირითადი ფინანსური მაჩვენებლები. კომპანიის ფინანსური მდგრადობის ანალიზისათვის მნიშვნელოვანია ფინანსური ანგარიშგების საფუძველზე გაანგარიშებულ იქნას საქმიანობის ძირითადი ფინანსური მაჩვენებლები. UWSCG-ს მიერ საერთაშორისო დონორი ორგანიზაცია ADB-სთან გაფორმებული სასესხო ხელშეკრულება კომპანიას ავალდებულებს შემდეგი ფინანსური კოეფიციენტების

კონტროლს: ოპერაციული სისტემისა და სავალე მომსახურების დაფარვის კოეფიციენტი.
 UWSCG-ის მიერ ფინანსური კოეფიციენტები გაიანგარიშება შემდეგნაირად:

ოპერაციული სისტემების კოეფიციენტი = საოპერაციო ხარჯი/საოპერაციო შემოსავალი

სავალე მომსახურების დაფარვის კოეფიციენტი = საოპერაციო საქმიანობიდან მიღებული წმინდა ფულადი სახსრები/სავალე მომსახურება

შემოსავლების ამოღების მაჩვენებელი = მიმდინარე პერიოდში წყლის მიწოდებიდან მიღებული ფულადი სახსრები/წყლის მიწოდებიდან შემოსავალი

არსებული კოეფიციენტები წარმოდგენილია შემდეგნაირად:

ცხრილი №9. UWSCG-ს ფინანსური კოეფიციენტები

	2022	2021	2020
ოპერაციული სისტემების კოეფიციენტი	1.76	1.78	1.41
სავალე მომსახურების დაფარვის კოეფიციენტი	4.12	2.66	-0.74
შემოსავლების ამოღების მაჩვენებელი	0.96	0.92	0.96

წყარო: UWSCG-ს 2020-2022 წლების აუდიტირებული ფინანსური ანგარიშგება.
<http://water.gov.ge/public/images/news/pdf/10609.pdf>

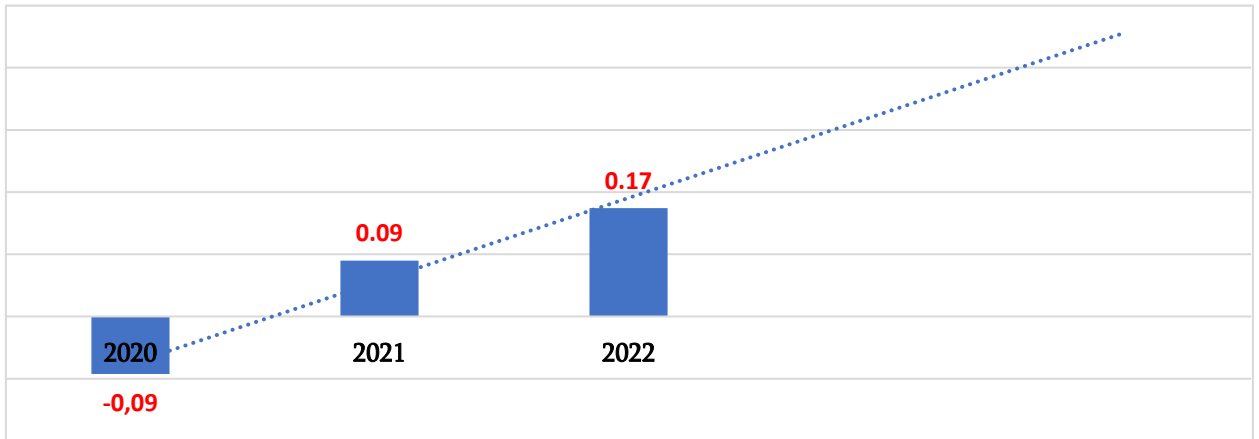
აღნიშნული მაჩვენებლები დაანგარიშებულია მოგება-ზარალის უწყისის მიხედვით, შედეგები ცხადყოფს, რომ კომპანიას აქვს საოპერაციო საქმიანობის დადებითი ტენდენცია.

კომპანიის ფინანსური მდგარადობის შესაფასებლად მნიშვნელოვანია გაანალიზდეს შემდეგი ფინანსური კოეფიციენტები:

საკუთარი კაპიტალის კონცენტრაციის კოეფიციენტი კომპანიის მფლობელთა წილს ახასიათებს საქმიანობაში ავანსირებული საშუალებების საერთო ოდენობაში. მისი ოპტიმალური მნიშვნელობის დიაპაზონი განისაზღვრება 0.5 – 0.8 ფარგლებში. რაც მაღალია კოეფიციენტის მნიშვნელობა, მით უფრო მდგრადია საწარმო ფინანსურად. იმ შემთხვევაში თუ საკუთარი კაპიტალის წილი აღემატება მოზიდული კაპიტალის წილს, ამ შემთხვევაში უფრო დიდია იმის ალბათობა, რომ ვალეები საკუთარი სახსრებით დაიფარება. აღნიშნული კომპანიის გრძელვადიანი გადახდისუნარიანობის მაჩვენებელია.

$$\text{საკუთარი კაპიტალის კონცენტრაციის კოეფიციენტი} = \frac{\text{საკუთარი კაპიტალი}}{\text{ბალანსის აქტივების ჯამი}}$$

გრაფიკი №7. UWSCG-ს საკუთარი კაპიტალის კონცენტრაციის კოეფიციენტი_2020-2022 წწ



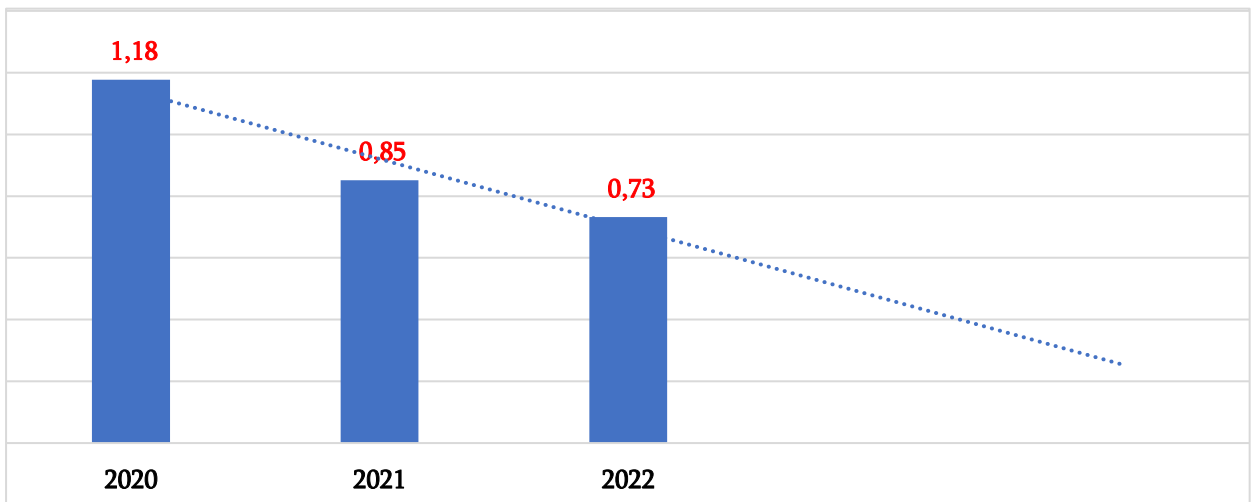
წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს 2020-2022 წლების საბალანსო უწყისზე დაყრდნობით.

<http://water.gov.ge/public/images/news/pdf/10609.pdf>

ნასესხები სახსრების კონცენტრაციის კოეფიციენტი მიუთითებს ქონების რა ნაწილია შეძენილი ნასესხები წყაროების ხარჯზე. სასურველია მისი მნიშვნელობა იყოს 0.5-ზე ნაკლები. იგი გაიანგარიშება შემდეგი ფორმულით:

$$\text{ნასესხები სახსრების კონცენტრაციის კოეფიციენტი} = \frac{\text{ნასესხები წყაროები}}{\text{ბალანსის აქტივების ჯამი}}$$

გრაფიკი №8. UWSCG-ს ნასესხები სახსრების კონცენტრაციის კოეფიციენტი_2020-2022 წწ



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს 2020-2022 წლების ფინანსური ანგარიშგების მონაცემებზე დაყრდნობით.

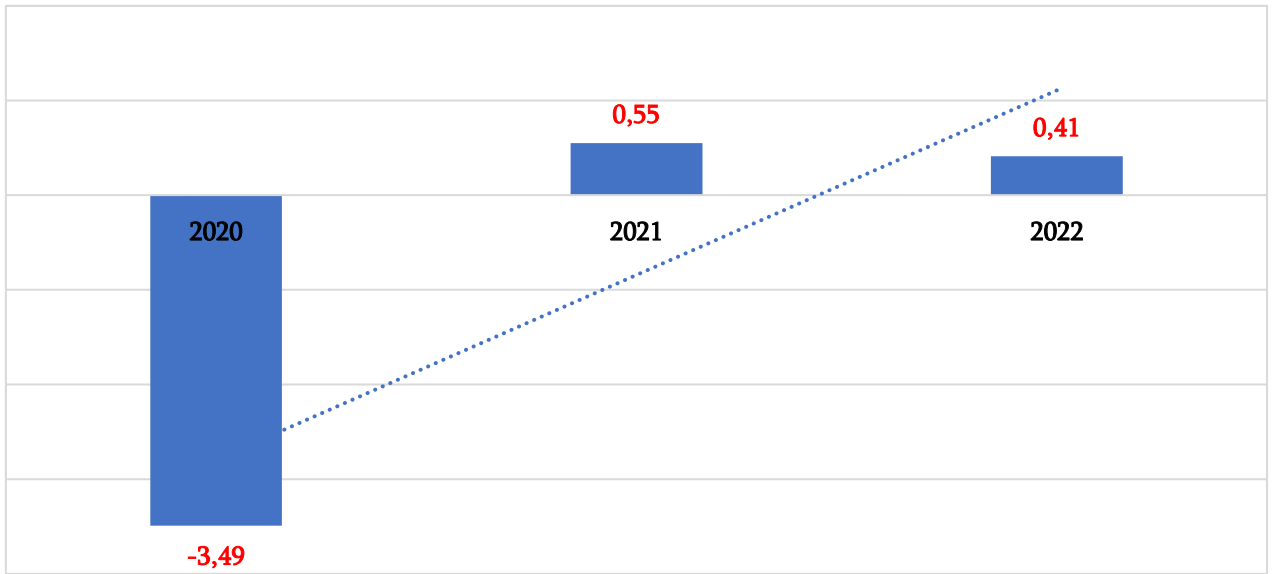
<http://water.gov.ge/public/images/news/pdf/10609.pdf>

სახსრების მანევრირების კოეფიციენტი შინაარსით კომპანიის აქტივების ლიკვიდურ სახსრებად გარდაქმნის რეალური შესაძლებლობის მახასიათებელია და იანგარიშება, როგორც მიმდინარე აქტივებსა და მოკლევადიან ვალდებულებებს შორის

სხვაობის თანაფარდობით საბრუნავი აქტივების ჯამთან. მისი ოპტიმალური მნიშვნელობა 0.2-ის ტოლი ან მეტი უნდა იყოს.

$$\text{სახსრების მანევრირების კოეფიციენტი} = \frac{\text{მიმდინარე აქტივები} - \text{მოკლევადიანი ვალდებულებები}}{\text{საბრუნავი აქტივების ჯამი}}$$

გრაფიკი №9. UWSCG-ს სახსრების მანევრირების კოეფიციენტი - 2020-2022წწ



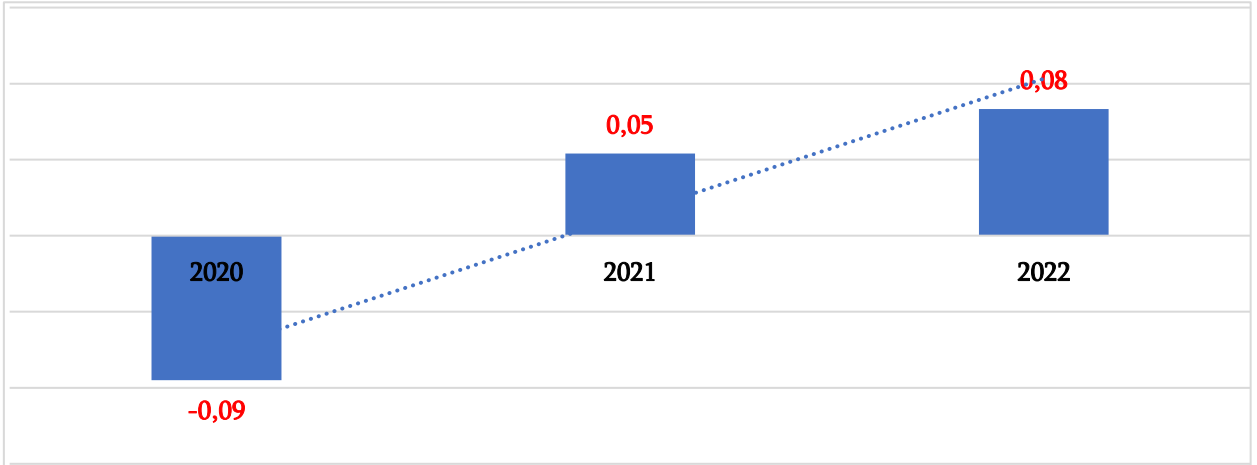
წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს 2020-2022 წლების ფინანსური ანგარიშგების მონაცემებზე დაყრდნობით.

<http://water.gov.ge/public/images/news/pdf/10609.pdf>

სახსრების მობილურობის კოეფიციენტი ახასიათებს აქტივების ლიკვიდურ სახსრებად გარდაქმნის პოტენციურ შესაძლებლობას და იანგარიშება როგორც, საბრუნავი და ბრუნვის გარეშე აქტივების თანაფარდობა. თუ, აღნიშნული მაჩვენებლის მნიშვნელობა 0.5-ის ტოლი ან მეტია, მაშინ არ არის დარღვეული ბალანსის აქტიური ნაწილის სტრუქტურა და შესაბამისად, კომპანიის ფინანსურ მდგრადობას გაუარესების საშიშროება არ ემუქრება.

$$\text{სახსრების მობილურობის კოეფიციენტი} = \frac{\text{საბრუნავი აქტივები}}{\text{გრძელვადიანი აქტივები}}$$

გრაფიკი №10. UWSCG-ს სახსრების მობილურობის კოეფიციენტი_2020-2022 წწ.



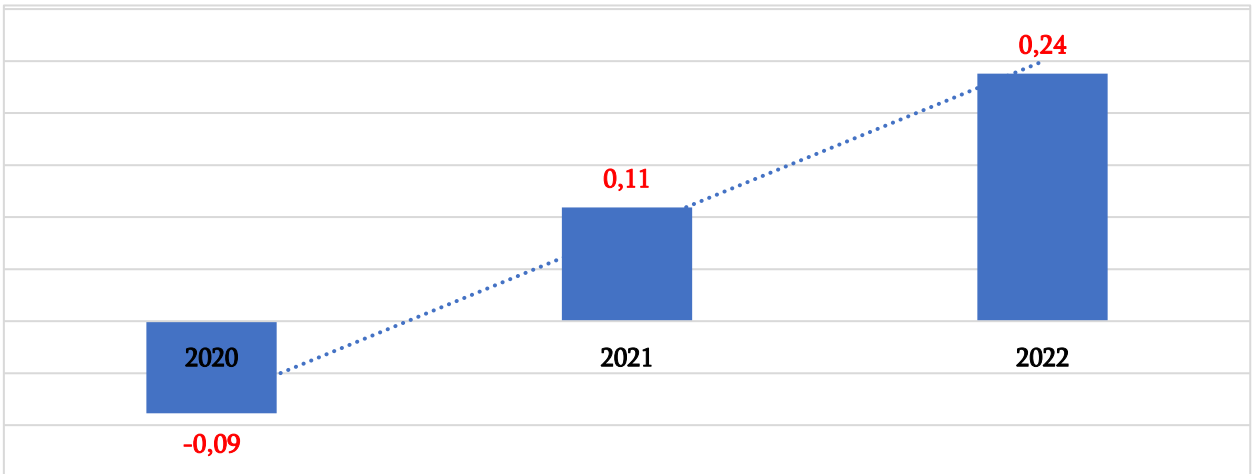
წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს 2020-2022 წლების ფინანსური ანგარიშგების მონაცემებზე დაყრდნობით.

<http://water.gov.ge/public/images/news/pdf/10609.pdf>

ფინანსური დამოუკიდებლობის კოეფიციენტი იანგარიშება საკუთარი კაპიტალისა და დაფინანსების წყაროების მთლიანი ჯამის ფარდობით. იგი გვიჩვენებს საკუთარი სახსრების ხვედრით წილს დაფინანსების წყაროების საერთო რაოდენობაში.

$$\text{ფინანსური დამოუკიდებლობის კოეფიციენტი} = \frac{\text{საკუთარი კაპიტალი}}{\text{დაფინანსების წყაროების ჯამი}}$$

გრაფიკი №11. UWSCG-ს ფინანსური დამოუკიდებლობის კოეფიციენტი - 2020-2022 წწ



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს 2020-2022 წლების ფინანსური ანგარიშგების მონაცემებზე დაყრდნობით.

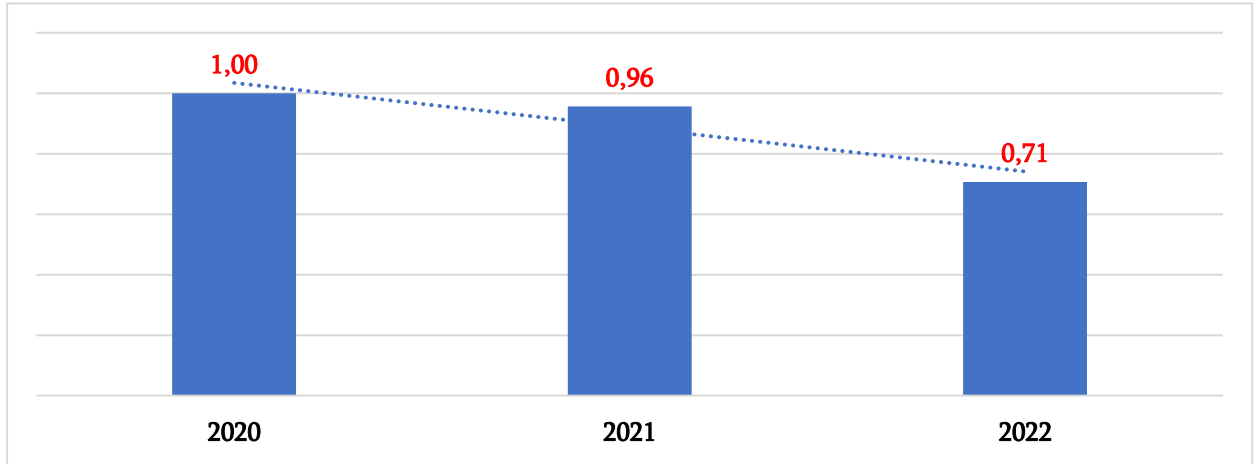
<http://water.gov.ge/public/images/news/pdf/10609.pdf>

გრძელვადიან დაბანდებათა სტრუქტურის კოეფიციენტი აჩვენებს გარე ინვესტორების მიერ გრძელვადიანი აქტივების დაფინანსების წილს. რაც უფრო მაღალია მაჩვენებელი მით უფრო დამოკიდებულია კომპანია გარე ინვესტორზე.

გრძელვადიან დაბანდებათა სტრუქტურის კოეფიციენტი

$$= \frac{\text{გრძელვადიანი ვალდებულებები}}{\text{გრძელვადიანი აქტივები}}$$

გრაფიკი №12. UWSCG-ს გრძელვადიან დაბანდებათა სტრუქტურის კოეფიციენტი_2020-2022წწ



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს 2020-2022 წლების ფინანსური ანგარიშგების მონაცემებზე დაყრდნობით.

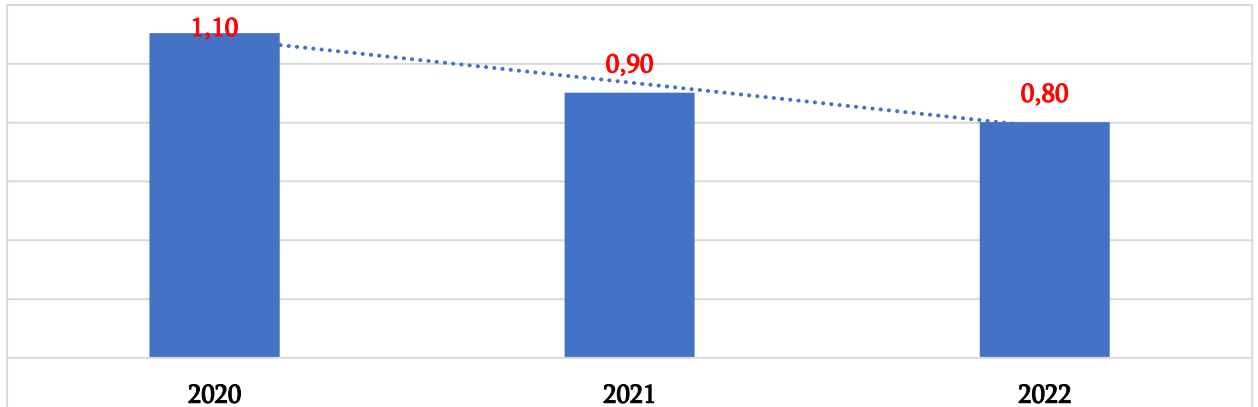
<http://water.gov.ge/public/images/news/pdf/10609.pdf>

ფინანსური ლევერიჯის კოეფიციენტი, იგივე ნასესხები სახსრების გრძელვადიანი მოზიდვის კოეფიციენტი, ახასიათებს კომპანიის კაპიტალის სტრუქტურას. იგი იანგარიშება შემდეგი ფორმულით:

$$\text{ფინანსური ლევერიჯი} = \frac{\text{გრძელვადიანი ვალდებულებები}}{\text{საკუთარი კაპიტალი} + \text{გრძელვადიანი ვალდებულებები}}$$

ფინანსური ლევერიჯის მაჩვენებლის მინიმალური ზღვარი ერთის ტოლია. სესხებზე გადახდილი პროცენტის ოდენობა პირდაპირპროპორციულია ნასესხები წყაროების ხვედრითი წილის.

გრაფიკი №13. UWSCG-ს ფინანსური ლევერიჯის კოეფიციენტი_2020-2022 წწ.



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს 2020-2022 წლების ფინანსური ანგარიშგების მონაცემებზე დაყრდნობით.

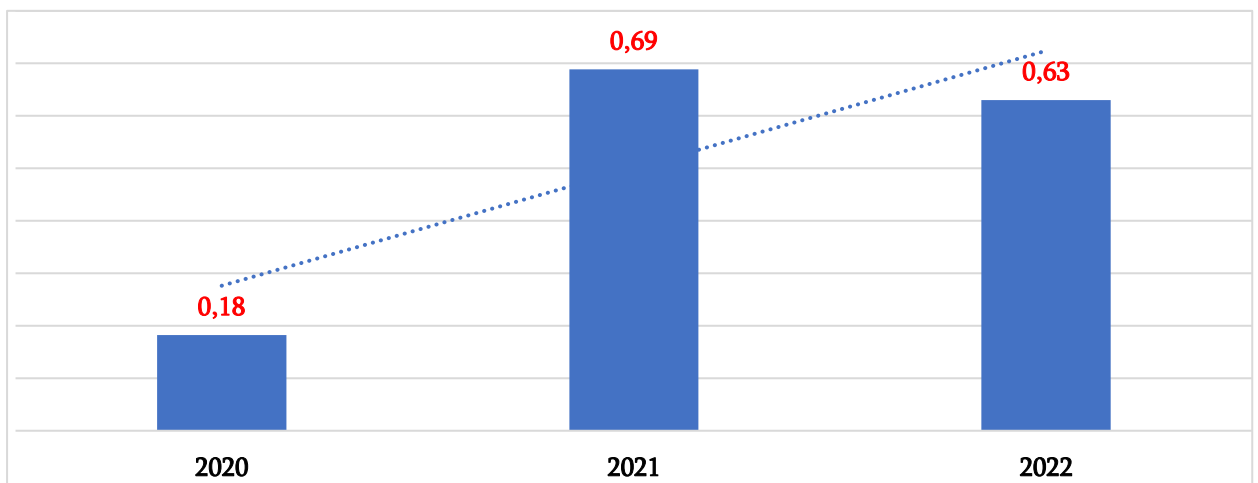
<http://water.gov.ge/public/images/news/pdf/10609.pdf>

უფრო დეტალური ანალიზისთვის შეგვიძლია განვიხილოთ კოეფიციენტთა ჯგუფი. პირველ ჯგუფში გავაერთიანოთ ლიკვიდურობის მაჩვენებლები: მიმდინარე მაჩვენებელი (Current ratio), მუავა ტესტი (Acid test), ფულადი მაჩვენებელი (Cash ratio), საბრუნავი კაპიტალი (Working capital).

მიმდინარე მაჩვენებელი ახასიათებს კომპანიის შესაძლებლობას მიმდინარე აქტივებით დაფაროს მოკლევადიანი ვალდებულებები. იგი გამოიანგარიშება შემდეგი ფორმულით:

$$\text{მიმდინარე მაჩვენებელი} = \frac{\text{მიმდინარე აქტივები}}{\text{მიმდინარე ვალდებულებები}}$$

გრაფიკი №14. UWSCG-ს მიმდინარე კოეფიციენტი_2020-2022 წწ.



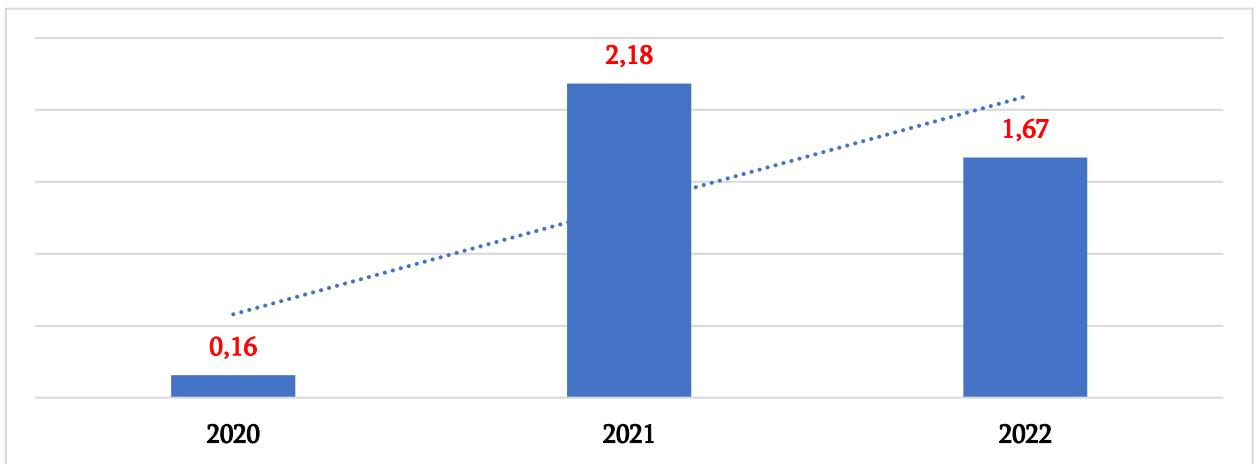
წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს 2020-2022 წლების ფინანსური ანგარიშგების მონაცემებზე დაყრდნობით.

<http://water.gov.ge/public/images/news/pdf/10609.pdf>

მჟავა ტესტის კომპანიის ლიკვიდურობის მაჩვენებელია და გამოიანგარიშება შემდეგი ფორმულით:

$$\text{მჟავა ტესტი} = \frac{\text{ფულადი სახსრები} + \text{მოთხოვნები}}{\text{მიმდინარე ვალდებულებები}}$$

გრაფიკი №15. UWSCG-ს მჟავა ტესტი – 2020-2022 წწ.



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს 2020-2022 წლების ფინანსური ანგარიშგების მონაცემებზე დაყრდნობით.

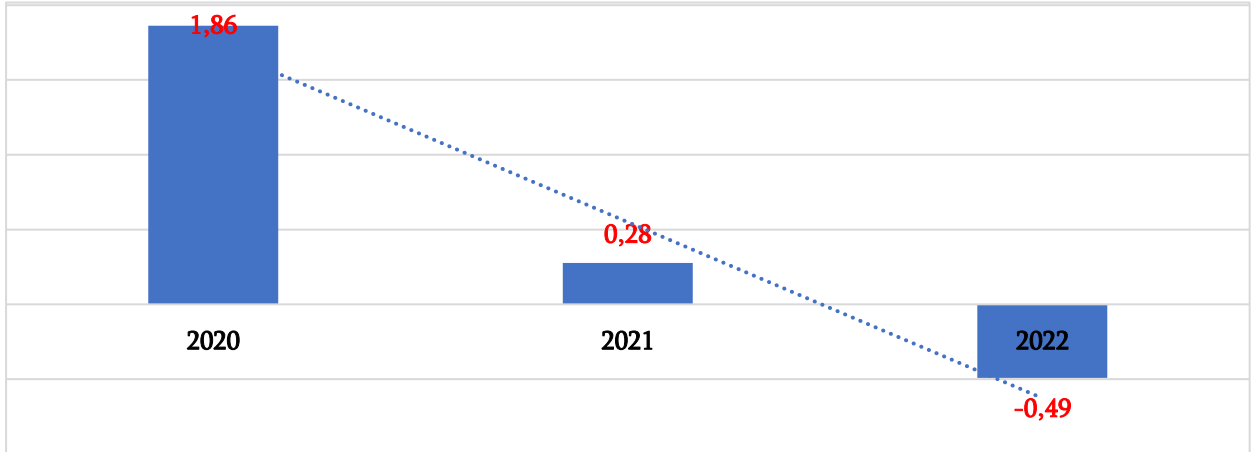
<http://water.gov.ge/public/images/news/pdf/10609.pdf>

შემდეგ ჯგუფში გაერთიანებულია მომგებიანობის კოეფიციენტები, როგორებიცაა: შემოსავალი კაპიტალზე (ROE), შემოსავალი აქტივებზე (ROA), მოგება პროცენტის, მოგების გადასახადის, ცვეთისა და ამორტიზაციის დარიცხვამდე (EBITDA).

ROE არის კომპანიის შემოსავლიანობის ფარდობითი მაჩვენებელი. მისი დანიშნულებაა, აჩვენოს, რამდენად მომგებიანია კომპანია მასში ჩადებული კაპიტალის გათვალისწინებით, რაც ინვესტორებისთვის ძალიან მნიშვნელოვანი ინფორმაციაა. რაც უფრო მაღალია კოეფიციენტის მნიშვნელობა უკეთესია, რადგან კომპანიის მაღალ მომგებიანობას მიანიშნებს. აღნიშნული კოეფიციენტი გამოიანგარიშება შემდეგი ფორმულით:

$$ROE = \frac{\text{წმინდა შემოსავალი}}{\text{აქციონერთა საშუალო ჯამური კაპიტალი}}$$

გრაფიკი №16. UWSCG-ს ROE კოეფიციენტი _ 2020-2022 წწ.



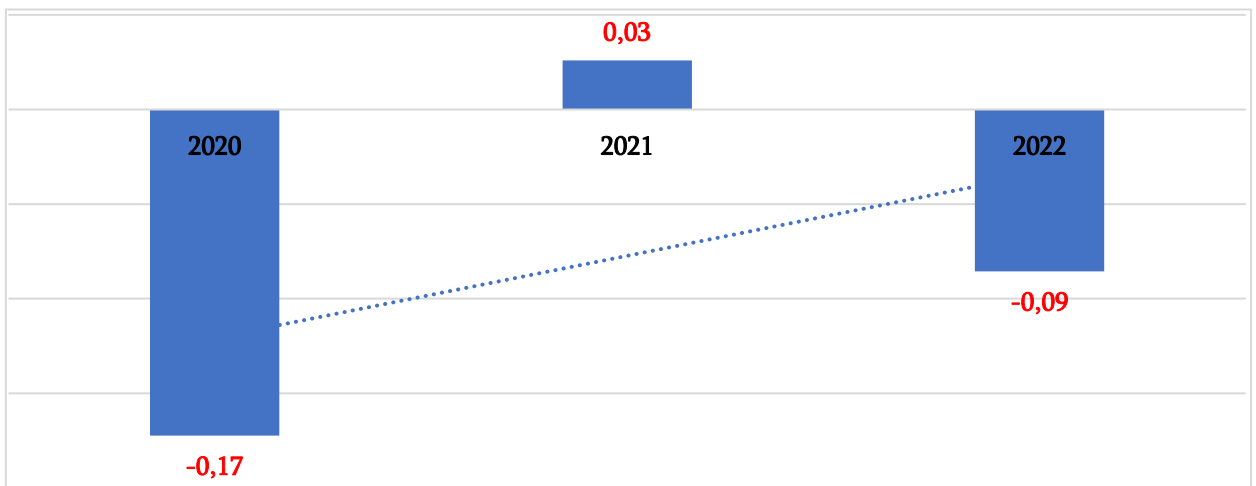
წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს 2020-2022 წლების ფინანსური ანგარიშგების მონაცემებზე დაყრდნობით.

<http://water.gov.ge/public/images/news/pdf/10609.pdf>

შემოსავალი აქტივებზე არის კომპანიის შემოსავლიანობის ფარდობითი მაჩვენებელი, რომლის დანიშნულებაა აჩვენოს რამდენად მომგებიანია კომპანია მისი აქტივების მიმართ. რაც უფრო მაღალია კოეფიციენტის მნიშვნელობა მით უფრო მომგებიანია კომპანია. იგი გაიანგარიშება შემდეგი ფორმულით:

$$ROA = \frac{\text{წმინდა მოგება}}{\text{კომპანიის აქტივები}}$$

გრაფიკი №17. UWSCG-ს ROA კოეფიციენტი _ 2020-2022 წწ.



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს 2020-2022 წლების ფინანსური ანგარიშგების მონაცემებზე დაყრდნობით.

<http://water.gov.ge/public/images/news/pdf/10609.pdf>

EBITDA არის მოგება პროცენტის, მოგების გადასახადის, ცვეთისა და ამორტიზაციის დარიცხვამდე. ეს მაჩვენებელი არის ბიზნეს სამყაროში პრაქტიკულად ყველაზე პოპულარული მომგებიანობის საზომი. EBITDA ითვლება შემოსავლებიდან პროცენტის, მოგების გადასახადის, ცვეთისა და ამორტიზაციის ხარჯების გარდა ყველა სხვა ხარჯის გამოკლებით. EBITDA ზომავს კომპანიის ძირითადი საქმიანობიდან მომგებიანობას და აცალკევებს მეორად ფაქტორებს, როგორებიცაა სესხის პროცენტი და მოგების გადასახადი. ასევე აღსანიშნავია, რომ EBITDA წარმოადგენს საოპერაციო ფულადი ნაკადების მიახლოებით გაზომვის მცდელობას. გამომდინარე იქიდან, რომ EBITDA-ში არ გაითვალისწინება ცვეთა და ამორტიზაცია, რომლებიც არაფულადი ხარჯებია, იგი უფრო ახლოს დგას ფულადი ნაკადების მაჩვენებელთან ვიდრე მოგების გაზომვის სხვა მაჩვენებლები (მაგ. EBIT). მართალია EBITDA ვერ იჭერს ფულადი სახსრების ყველა მოძრაობას (მაგ. სამუშაო კაპიტალში ცვლილებებს), მაგრამ ხშირად გამოიყენება როგორც მიახლოებითი საზომი იმ ინდუსტრიებში სადაც ცვეთისა და ამორტიზაციის ხარჯები განსაკუთრებით დიდია.

გრაფიკი №18. UWSCG-ს EBITDA _ 2020-2022 წწ. '000 ლარი



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს 2020-2022 წლების ფინანსური ანგარიშგების მონაცემებზე დაყრდნობით.

<http://water.gov.ge/public/images/news/pdf/10609.pdf>

ზემოაღნიშნული კოეფიციენტების ანალიზი გვიჩვენებს, რომ:

- კომპანიის საკუთარი კონცენტრაციის კოეფიციენტის მნიშვნელობა წლების განმავლობაში გაუმჯობესების მიუხედავად, ოპტიმალური მნიშვნელობის ზღვარს (0.5-

0.8) ვერ აკმაყოფილებს, რაც მიაწინებს კომპანიის ფინანსური მდგრადობის პრობლემებზე;

➤ ნასესხები სახსრების კონცენტრაციის კოეფიციენტის ანალიზის შედეგად დადგინდა, რომ კომპანიის მდგომარეობა უმჯობესდება, თუმცა მისი ქონების უდიდესი ნაწილი სესხით არის დაფინანსებული. შესაბამისად, დინამიკაში კომპანიის აღნიშნული მაჩვენებლის გაუმჯობესების მიუხედავად (1.18-დან 0.73-მდე), იგი მაინც არ არის ოპტიმალური მნიშვნელობის (0.5) ტოლი;

➤ სახსრების მანევრირების კოეფიციენტი კომპანიის ლიკვიდურობის მაჩვენებელია, მისი მნიშვნელობა დინამიკაში გაუმჯობესებულია (-3.5-დან 0.41-მდე), რაც ოპტიმალურ მნიშვნელობაზე (0.2-ზე) მეტია. შესაბამისად, აღნიშნული კოეფიციენტი დადებითი ტენდენციით ხასიათდება;

➤ ლიკვიდურობის განმსაზღვრელია სახსრების მობილურობის კოეფიციენტი, რომელსაც დადებითი დინამიკა გააჩნია (-0.09-0.08), იგი უახლოვდება კოეფიციენტის ოპტიმალურ მნიშვნელობას (0.5);

➤ გრძელვადიან დაბანდებათა სტრუქტურის კოეფიციენტი, რომლის მნიშვნელობა წლების განმავლობაში თითქმის უცვლელია, მიუთითებს გრძელვადიანი აქტივების რა ნაწილია დაფინანსებული გარე ინვესტორების მიერ. რაც უფრო მაღალია მაჩვენებელი, მით უფრო დამოკიდებულია კომპანია გარე ინვესტორზე. აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ კომპანიის აქტივები მთლიანად სესხით არის დაფინანსებული შესაბამისად, ეს გარემოება კომპანიის ფინანსური მდგრადობის საკითხს ეჭვქვეშ აყენებს;

➤ ფინანსური ლევერიჯის კოეფიციენტის მინიმალური მნიშვნელობა განისაზღვრება 1-ით, რასაც მეტ-ნაკლებად აკმაყოფილებს კომპანია. იქიდან გამომდინარე, რომ აღნიშნული მაჩვენებელი განსაზღვრავს ნასესხები სახსრების გრძელვადიანი მოზიდვის შესაძლებლობას, 2022 წელს 2021 წელთან შედარებით კოეფიციენტის მნიშვნელობა შემცირებულია, რაც მიუთითებს კომპანიის ფინანსური მდგრადობის გაუარესებაზე;

➤ ლიკვიდურობის მაჩვენებლები წლების განმავლობაში უმჯობესდება, მაგრამ აღნიშნული დაკავშირებულია იმ ფაქტთან, რომ ფულადი სახსრების ოდენობებში გათვალისწინებულია სახელმწიფოს მიერ გამოყოფილი სუბსიდიისა და ინფრასტრუქტურული პროექტებისთვის გამოყოფილი თანხები, რომლებიც რეალურად კომპანიის მიერ გენერირებული შემოსავალი არ არის;

➤ ROE კოეფიციენტი გვიჩვენებს რომ კომპანიის შემოსავალი აქტივებზე წლების განმავლობაში გაუარესებულია, რაც მიუთითებს იმაზე, რომ ინვესტორებისათვის კომპანია არ არის საინტერესო;

➤ ROA კოეფიციენტის მნიშვნელობა წლების განმავლობაში გაუარესებულია, რაც მიანიშნებს იმაზე, რომ კომპანია მომგებიანი არ არის;

➤ მიუხედავად იმისა, რომ EBITDA-ს გაანგარიშებისას გათვალისწინებულია სახელმწიფოს მიერ გამოყოფილი საოპერაციო სუბსიდიის თანხა, მისი მნიშვნელობა ყოველწლიურად უარესდება.

დასკვნის სახით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ დადებითი ტენდენციის მიუხედავად კოეფიციენტების უმრავლესობა ვერ აკმაყოფილებს ოპტიმალურ მნიშვნელობებს, შესაბამისად, არსებული რეალობიდან გამომდინარე, ფინანსური მდგრადობის მისაღწევად აუცილებელია მნიშვნელოვანი ინტერვენციების განხორციელება, კერძოდ საერთაშორისო დონორი ორგანიზაციებიდან მნიშვნელოვანი ფინანსური რესურსების მოძიება და მასშტაბური საინვესტიციო პროექტების განხორციელება.

2.2 შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“

ხარჯების ოპტიმიზაციისა და შემოსავლების ზრდის სტრატეგია

UWSCG-ს ფინანსური ანგარიშგების საფუძველზე გაანგარიშებული ფინანსური მაჩვენებლებისა და კოეფიციენტების ანალიზი ცხადყოფს იმ ფაქტს, რომ კომპანიის ფუნქციონირების გასაუმჯობესებლად და ფინანსური მდგრადობის მისაღწევად აუცილებელია განისაზღვროს დეტალური ბიზნეს-გეგმა, რომლის ფარგლებშიდაც იდენტიფიცირებული იქნება ძირითადი ინტერვენციის სფეროები და ამ ხარვეზების აღმოფხვრის საშუალებები.

სწორედ ამ მიზნის რეალიზებისათვის კომპანიის მენეჯმენტი მიჰყვება სტრატეგიულ მიზნებს, რომლებიც MRDI-ს პოლიტიკით არის განსაზღვრული.

სტრატეგიული მიზანი (1): 2025 წლისათვის UWSCG-ს სამოქმედო არეალში მყოფი ქალაქების 24 საათიანი უსაფრთხო წყალმომარაგებით უზრუნველყოფა;

სტრატეგიული მიზანი (2): UWSCG-ს სამოქმედო არეალში მდგრადი განვითარების მიზნების მიღწევა. კერძოდ, საინვესტიციო პროექტების დაგეგმვა და განხორციელება სოფლის მოსახლეობის უსაფრთხო წყალმომარაგებისა და სანიტარული მომსახურების მიწოდების მიზნით;

სტრატეგიული მიზანი (3): 2026 წლისთვის კომპანიის მდგომარეობის მკვეთრი გაუმჯობესება. კერძოდ: საოპერაციო კოეფიციენტის „1“ მიღწევა, UWSCG-ს ფინანსური მდგომარეობისა გაუმჯობესებითა და სანდოობის გაზრდით;²⁰ კომპანიის მთლიანი შეცვლა 2026 წლისათვის კაპიტალური მოვლა-პატრონობის ხარჯების (CAPMANEX) დაფარვით სუბსიდიების გარეშე. აღნიშნული გულისხმობს მრავალმხრივი ცვლილებების განხორციელებას როგორც საოპერაციო, ასევე საფინანსო აქტივობებში, რის შედეგადაც მთლიანად შეიცვლება კომპანიის მდგომარეობა, ზარალიანი კომპანიიდან გადაიქცევა დამოუკიდებლად ფუნქციონირებად კომპანიად.

UWSCG არის სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული საწარმო, რომელიც კორპორატიზებულია და ამიტომ უნდა იმართებოდეს ისე, რომ მისი საქმიანობიდან წარმოიშვას მოგება. ამჟამად კომპანია დამოკიდებულია სუბსიდიებზე. მისი შემოსავლები ფარავს საოპერაციო დანახარჯების 60%, რაც მიანიშნებს იმ ფაქტზე, რომ კომპანიას აქვს

²⁰ საოპერაციო კოეფიციენტი = საოპერაციო ხარჯები / საოპერაციო შემოსავლები

დაბალი საოპერაციო ეფექტურობა, არასაკმარისი ტექნიკური შესაძლებლობები და დაბალი ტარიფები.

UWSCG-ს საერთო მდგომარეობის გასაუმჯობესებლად გამოვლინდა ოთხი ძირითადი ინტერვენციის სფერო:

- აღურიცხავი წყლის შემცირება, რაც დაბალი შემოსავლის მიზეზია;
- უმრიცხველო აბონენტებზე მაქსიმალურად დასაშვები ტარიფის გამოყენება, რაც ამ დრომდე კომპანიის მხრიდან არ განხორციელებულა;
- სტრუქტურის გამარტივება სათავო ოფისში სტრატეგიულ მართვაზე, ხოლო რეგიონულ ფილიალებში საოპერაციო მართვაზე აქცენტით. აღნიშნული უნდა განხორციელდეს ტრენინგებისა და უნარ-ჩვევების გაუმჯობესების პარალელურად, იმისათვის, რომ შეიქმნას შესაბამისი კომპეტენცია რეგიონული ფილიალების უფლებამოსილებების გაზრდასთან ერთად;
- ახალი ბიზნეს-გეგმის წარდგენა, რათა MRDI-სთან და „სემეკთან“ შეთანხმდეს ახალი სატარიფო განაკვეთი.

აუცილებელია მომსახურების განსაზღვრული დონეების მიხედვით შეფასდეს ღონისძიებების ეკონომიკური სიცოცხლისუნარიანობა. ასევე, მნიშვნელოვანია ინვესტიციების ხარჯთ-სარგებლიანობის ანალიზი, ბიუჯეტში კაპიტალური მოვლა-შენახვის ხარჯების (CAPMANEX) ასახვა და აქტივების მართვის გაძლიერება.

UWSCG-ს 10 წლიანი განვითარების გეგმის განხორციელების შემდეგ, რომელიც ითვალისწინებს 9.2 მლრდ. ლარის ინვესტიციის დაბანდებას, 2025 წლის ბოლოს ქალაქების სრულ მოსახლეობას, ხოლო 2030 წლის ბოლოსთვის ქვეყნის სრული მოსახლეობა უზრუნველყოფილი იქნება საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი ხარისხის წყალმომარაგებითა და წყალარინებით.

2021-2025 წლებში UWSCG-ს სოფლებსა და ქალაქებში მიმდინარე და დაგეგმილი ინვესტიციების მოცულობა განისაზღვრა 3,295 მლნ. ლარით. 2030 წლის ბოლოსთვის მდგრადი განვითარების მიზნების მისაღწევად 2026-2030 წლებში ქალაქების წყალმომარაგების უზრუნველსაყოფად დამატებით 874 მლნ. ლარი უნდა იყოს გათვალისწინებული. რაც შეეხება სასოფლო არეალს, აღნიშნულის მისაღწევად საჭიროა დამატებითი 2,800 მლნ. ლარი წყალმომარაგებისათვის, ხოლო წყალარინების მომსახურებების უზრუნველსაყოფად საჭიროა 2,226 მლნ. ლარი.

ცხრილი №10 სახით წარმოდგენილია კომპანიის SWOT ანალიზი, რომელშიც დახასიათებულია კომპანიის დადებითი და უარყოფითი მხარეები, მისი შესაძლებლობები და საქმიანობასთან დაკავშირებული საფრთხეები.

ცხრილი №10. UWSCG-ს SWOT ანალიზი

<i>ძლიერი მხარეები</i>	<i>შესაძლებლობები</i>
საერთაშორისო საფინანსო ინსტიტუტების მნიშვნელოვანი ფინანსური მხარდაჭერა	ეკონომიკური ზრდა
უფრო მაღალი ტარიფის დაწესება, ამჟამინდელი მარეგულირებლის მიერ დადგენილი ლიმიტის ქვემოთა ტარიფი	მაკროეკონომიკური სტაბილურობა
შემოსავლების გაზრდისა და ხარჯების შემცირების პოტენციალი	შეზღუდული ბუნებრივი და ადამიანური საფრთხეები
ახალი დაერთებების პოტენციალი	საერთაშორისო საფინანსო ინსტიტუტების მნიშვნელოვანი ფინანსური მხარდაჭერა
დამოუკიდებელი მენეჯმენტი მაღალი პასუხისმგებლობის და გამჭვირვალობის ხარისხით	ქმედითი ეკონომიკური და სოციალური რეგულირება
<i>სუსტი მხარეები</i>	<i>საფრთხეები</i>
არ არსებობს საბჭო, არ გააჩნია ანგარიშვალდებულება წახალისების მექანიზმები დაინტერესებულ მხარეებთან	ვალუტის გაცვლის კურსის რისკი
არაეფექტური ოპერაციული პროცედურებუ და მონიტორინგი	პასუხისმგებლობისა და ფუნქციების გაურკვეველი გამიჯვნა სექტორის მმართველობაში
არასრული/გაუზიარებელი ხედვა და მისია, სტრატეგია, გრძელვადიანი საინვესტიციო გეგმა, ბიზნეს-გეგმა	გადაწყვეტილების მიმღებთა/UWSCG მენეჯმენტის პერსონალის მაღალი ბრუნვა
აქტივების მართვის სტრატეგიისა და გეგმის არარსებობა	შეზღუდული კვალიფიკაციის მუშახელი ხელმისაწვდომია ბაზარზე
მონაცემთა არაეფექტური / მოძველებული შეგროვება და მართვა, ბიზნეს პროცესები, სტანდარტული ოპერაციული პროცედურა	ხარვეზები ჩარჩოებში
გადაწყვეტილებების მიღება და ცენტრალიზებული, რეგიონული ცენტრებს არ გააჩნია საკუთრება და პასუხისმგებლობა	სუსტი მონიტორინგი და ეკონომიკური რეგულირების აღსრულება
საინჟინრო უნარების ნაკლებობა და ადამიანური რესურსების არაეფექტური მართვა	წყლის რესურსების მენეჯმენტის არარსებობა (RBM, IWRM, ეკონომიკური ინსტრუმენტები)

წყარო: UWSCG-ს 2022-2024 წწ. ბიზნესგეგმა

<http://water.gov.ge/public/images/news/pdf/10257.pdf>

ხედვა და მისია. UWSCG-ს სურს კავკასიის რეგიონში წარმოადგენდეს წყალმომარაგებისა და წყალარინების მომსახურებების ყველაზე რესპექტაბელურ მიმწოდებელს. კომპანიის მისიაა გახდეს ფინანსურად მომგებიანი სანდოობის გაზრდით, ხელმძღვანელობის გაუმჯობესებითა და ტექნოლოგიური მიღწევების საშუალებით.

კორპორაციული მმართველობა. კომპანიის მართვა განხორციელდება მთავრობის სახელმწიფო საწარმოების რეფორმის ფარგლებში ეუთოს სახელმწიფო საწარმოების შესახებ სახელმძღვანელო პრინციპების შესაბამისად. მმართველობის გამოწვევები თავს იჩენს მაშინ, როდესაც კომპანიას უწევს ეკონომიკური საქმიანობებისა და საჯარო საქმიანობის ერთდროული განხორციელება. იმისათვის, რომ 2030 წლისათვის მიღწეული იყოს სტრატეგიული განვითარების მიზნები, წყალმომარაგების კომპანიამ უნდა უზრუნველყოს მომსახურებების მიწოდება სოფლად და არალიცენზირებულ ზონებში.

ეუთოს რეკომენდაციების თანახმად, სახელმწიფო საწარმოები, რომლებიც აერთიანებენ ეკონომიკურ საქმიანობასა და საჯარო პოლიტიკურ მიზნებს, აუცილებელია ისინი იცავდნენ ხარჯებისა და შემოსავლების გამჭვირვალობისა და გასაჯაროების მაღალ სტანდარტებს. UWSCG-ს ჩართულობა განიხილება, როგორც მომსახურება, რომლის ანაზღაურებაც მოხდება ინფრასტრუქტურის სამინისტროსთან დადებული კონტრაქტის საფუძველზე.

კომპანიის მმართველი ორგანოების მოსალოდნელი ცვლილებები. სახელმწიფო საწარმოების სამთავრობო რეფორმით გათვალისწინებულია ფინანსური მდგრადობის გაუმჯობესება, გამჭვირვალობა და ანგარიშვალდებულება. წყალმომარაგების კომპანიას ეყოლება ახალი სამეთვალყურეო საბჭო სახელმწიფო საწარმოების ახალი კოდექსის ამოქმედების შემდეგ. საბჭოში გაწევრიანებული იქნება შესაბამისი კომპეტენციის კვალიფიკაციის ცოდნისა და გამოცდილების მქონე პირები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ეფექტურ ზედამხედველობას.

სამეთვალყურეო საბჭოს წევრები ანგარიშვალდებული იქნებიან თავიანთი ვალდებულებების შესრულებაზე. წყალმომარაგების კომპანიის დირექტორი ანგარიშვალდებული იქნება სამეთვალყურეო საბჭოს წინაშე. საჯარო კორპორაციის სამეთვალყურეო საბჭოს მთავარი პასუხისმგებლობები იქნება:

- კორპორაციული მიზნების შესახებ დოკუმენტის შესაბამისად მოქმედება და კორპორაციული სტრატეგიული გეგმის დამტკიცება ვალდებულებებისა და მუშაობის

მირითადი ინდიკატორების შესასრულებლად დირექტორისა და სხვა აღმასრულებლების მიერ კომპანიის სტრატეგიული გეგმის მიმდინარეობის მონიტორინგი;

- UWSCG-ს პოლიტიკის შემუშავება;
- UWSCG-ს დირექტორისა და აღმასრულებლების დანიშვნა/გათავისუფლება

მათი ხელფასების დაწესება კომპანიის მფლობელი პირის ანაზღაურების პოლიტიკის შესაბამისად;

- კომპანიის საბუღალტრო და ფინანსური ანგარიშგების სისტემებისა და მათი კანონთან შესაბამისობის კონტროლი;
- კომპანიის მიერ გასასაჯაროებელი ინფორმაციის დამტკიცება და კომუნიკაციების კონტროლი.

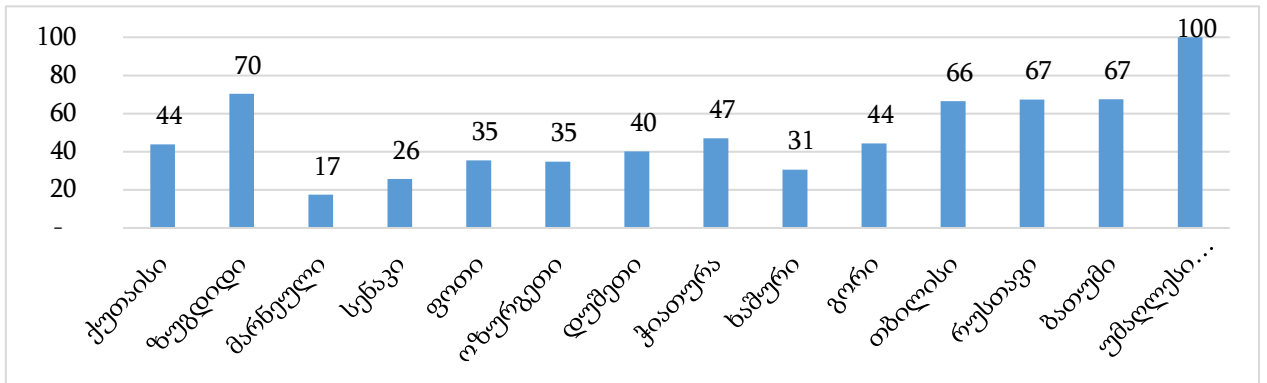
ანალიზი აბონენტების მიხედვით. კომერციული აბონენტები 2022 წელს კომპანიის შემოსავლის 66%-ს აგენერირებენ თუმცა, ისინი წარმოადგენენ მთლიანი აბონენტების 7%-ს. საბაზრო ანალიზის გასაკეთებლად განხორციელდა კომერციული აბონენტების ქვეჯგუფებად დაყოფა: სამთავრობო ორგანოები, სასტუმროები, კურორტები, სამთო მრეწველობა და სხვა კომერციული დაწესებულებები. სამთო მრეწველობის ჯგუფში გენერირდება ყველაზე მეტი შემოსავალი, თუმცა მისი საბაზრო წილი უცვლელია, ხოლო მზარდი პოტენციალი გააჩნიათ სასტუმროებსა და კურორტებს. ნავარაუდევია, რომ სამთავრობო და კომერციული დაწესებულებებისაგან მიღებული შემოსავალი იგივე დარჩება.

UWSCG-ს ფინანსური მდგრადობის გასაუმჯობესებლად აუცილებელია სტრატეგიული აქცენტის გაკეთება ტურიზმის სფეროებსა და კომერციული აბონენტების შენარჩუნებაზე. საყოფაცხოვრებო მომხმარებლებისათვის არსებული დაბალი ტარიფები დაბალანსებულია არასაყოფაცხოვრებო მომხმარებლების მაღალი ტარიფით. შედეგად არაერთი არასაყოფაცხოვრებო მომხმარებელი ფიქრობს მომსახურების შეწყვეტაზე და საკუთარი წყაროთი უზრუნველყოფაზე.

შედარებითი ანალიზი - სემეკის მიერ შერჩეული ზონების შედარებითი ანალიზი. წყლის საერთაშორისო ასოციაციის (IWA) მიერ შემუშავებული ფუნქციონირების 5 ინდიკატორის შესაბამისად, „სემეკ“-მა შეაფასა საქართველოს რამდენიმე ქალაქის "მომსახურების დონე". აღნიშნული ინდიკატორები მოიცავს: წყლის დანაკარგებს; მიწების დაზიანებას; მიწოდების უწყვეტობას; ჩამდინარე წყლების მომსახურების არეალსა და გამწმენდი ნაგებობების ხელმისაწვდომობას. ხუთივე ინდიკატორი

შეფასებულია თანაბრად და უმაღლესი შესაძლო ქულა არის 100. „სემეკის“ რეიტინგის თანახმად, უმაღლესი ქულა აქვს ზუგდიდს, უფრო მაღალი ვიდრე კერძო საკუთრებაში არსებულ თბილისის და რუსთავის სამსახურებსა და მუნიციპალიტეტის მიერ მართულ ბათუმის წყალს. ამავდროულად, UWSCG-ს სხვა მომსახურება შეფასებულია გრაფიკ №19-ზე:

გრაფიკი №19. მომსახურება (რეიტინგი) „სემეკ“-ის მიერ არჩეული საერთაშორისო ნიშნულის მიხედვით



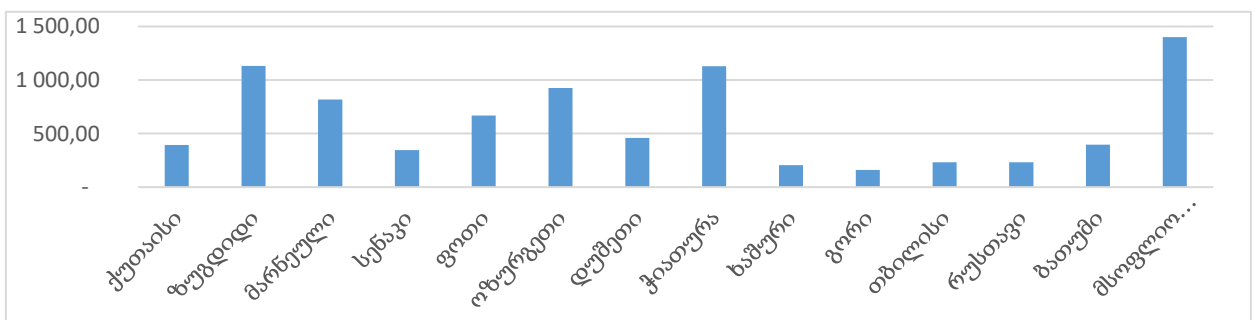
წყარო: აგებულია ავტორის მიერ „სემეკის“ წლიური (2022 წელი) ანგარიშის მონაცემებზე დაყრდნობით.

<https://gnerc.org/files/Annual%20Reports/2022%20GEO.pdf>

კიდევ ერთი მაჩვენებელი, რომელიც გამოყენებულ იქნა შედარებითი ანალიზის დროს არის ხარჯები. ვარაუდი ეყრდნობა შემდეგ დაშვებას, რომ ტექნიკური ინფრასტრუქტურის მაღალი ხარისხის გულისხმობს მაღალ ხარჯებს. ქვემოთ მოცემულ გრაფიკზე ნაჩვენებია საშუალო წლიური ხარჯები ერთ აბონენტზე.

1,400 ლარი/მომხმარებელი/წელიწადში, არის ევროპული საშუალო მაჩვენებელი და ითვლება შეფასების ნიშნულად.

გრაფიკი №20. დანახარჯი ერთ მომხმარებელზე წელიწადში (ლარში)



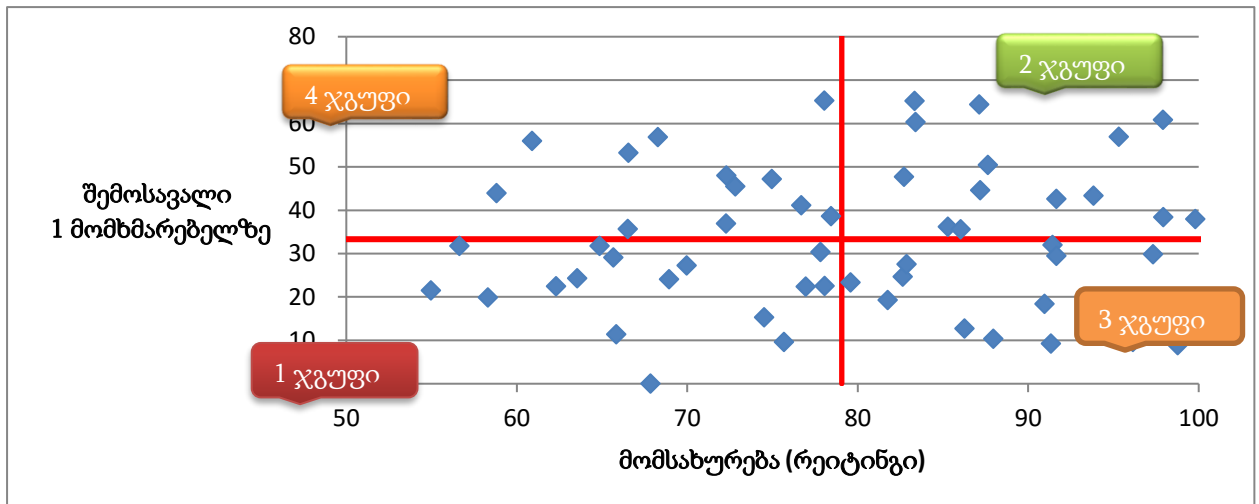
წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს მონაცემებზე დაყრდნობით.

მომდევნო ეტაპზე „სემეკ“-მა კომუნალური მომსახურება დაყო ოთხ ჯგუფად. საშუალო ქულა განისაზღვრა მომსახურების 61% დონითა და წელიწადში ერთ მომხმარებელზე დაახლოებით 323 ლარი დანახარჯით. ჯგუფი 1 ფარავს საშუალოზე დაბალ ხარჯებს და საშუალოზე დაბალ მომსახურებას (ყველაზე ცუდი შედეგი). ამ ჯგუფში გაერთიანებულია ხაშური და გორი; ჯგუფი 2: მომსახურება საშუალოზე მაღალი ღირებულებით და მომსახურების დონით (საუკეთესო შედეგი). ჯგუფში გაერთიანებულია ზუგდიდი და ბათუმი; ჯგუფი 3: ხარჯები საშუალოზე დაბალია მომსახურება საშუალოზე მაღალი. ჯგუფში გაერთიანებულია თბილისი და რუსთავი; ჯგუფი 4: ხარჯები საშუალოზე მაღალია და მომსახურება საშუალოზე დაბალი. ჯგუფში გაერთიანებულია: ჭიათურა, ოზურგეთი, მარნეული, ფოთი, დუშეთი, ქუთაისი, სენაკი.

ანალიზი გვთავაზობს საქართველოში ოპერირებადი კომპანიების საქმიანობის შედარებას საერთაშორისო სტანდარტთან და უშუალოდ ოპერატორებთან. მნიშვნელოვანია დეტალურად შეფასდეს დაშვება იმისა შესახებ, რომ მაღალი დანახარჯები განაპირობებს მაღალ ხარისხს. იქიდან გამომდინარე, რომ კერძო საკუთრებაში არსებული მომსახურება აქტივების დაბალ ღირებულებასა და მომსახურების მაღალ ხარისხს აჩვენებს, ეს შეიძლება მიანიშნებდეს იმაზე, რომ ოპერირების ხარისხი აქტივების მუშაობას აკომპენსირებს. ამ მხრივ საინტერესოა გაანალიზებულ იქნას წლების განმავლობაში საოპერაციო და კაპიტალური ხარჯებისათვის მიმართული რესურსები და მუშაობის ინდიკატორები.

UWSCG-ს სერვის ცენტრების ბენჩმარკინგი. შეფასების პროცესში გამოყენებულია შემდეგი KPI-ები: (i) წყალმომარაგების მომსახურების არეალი (ii) ჩამდინარე წყლების მომსახურების არეალი (iii) მილების დაზიანების რაოდენობა და (iv) მიწოდების უწყვეტობა (გრაფიკი). მიწოდების გრაფიკი შეწონილია 50%-ით ძირითადად იმიტომ, რომ 24-საათიანი მიწოდება არის სტრატეგიული მიზანი, თუმცა წყალმომარაგების მომსახურების არეალი საკმაოდ დამაკმაყოფილებელია. მილების დაზიანების მაღალი სიხშირე ხაზს უსვამს იმ გარემოებას, რომ ხარისხის პარამეტრები 100%-ით არ არის დაკმაყოფილებული. ასეთი გარემოება ხშირად ფიქსირდება. აღნიშნულ ანალიზში არ არის გათვალისწინებული კომერციული მომხმარებლები, რადგან მათმა პროპორციულმა წვლილმა შემოსავლებში შესაძლოა გადაფაროს ძირითადი პრობლემები. (იხ. დიაგრამა №4).

დიაგრამა №4. უზრუნველყოფის სისტემების კლასიფიკაცია საყოფაცხოვრებო მომხმარებლებისთვის შემოსავლებისა და მომსახურების დონის მიხედვით



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ „სემეკის“ წლიურ (2022 წელი) ანგარიშზე დაყრდნობით <https://gnerc.org/files/Annual%20Reports/2022%20GEO.pdf>

სემეკის შეფასების მსგავსად ოთხი ჯგუფი გვამოგვს შემდეგ სურათს:

ჯგუფი 1 - ჯგუფში გაერთიანებული სისტემები საჭიროებენ გადაუდებელ და მნიშვნელოვან გაუმჯობესებას. ტექნიკური და კომერციული თვალსაზრისით აღნიშნული ჯგუფი სუსტია. დასკვნა: ჯგუფი საჭიროებს კომპლექსურ ინტერვენციას, მასში გაერთიანებული სერვის ცენტრებია: თეთრიწყარო, ზესტაფონი, ახმეტა, ნინოწმინდა, დედოფლისწყარო, ბოლნისი, კასპი, საგარეჯო, ასპინძა, ჭიათურა, ხარაგაული, წალენჯიხა, ბაღდათი, აბაშა, თიანეთი, მარტვილი.

ჯგუფი 2 - ჯგუფში გაერთიანებულია კომპანიის არეალში მყოფი საუკეთესოდ ფუნქციონირებადი სისტემები. საჭიროა სულ მცირე გადაუდებელი და მნიშვნელოვანი ინტერვენციები. ამ ჯგუფში გაერთიანებული სერვის ცენტრებია: სენაკი, მესტია, სართიჭალა, ცაგერი, სამტრედია, ფოთი, ოზურგეთი, თერჯოლა, ლანჩხუთი, დუშეთი, გურჯაანი, ქუთაისი, ბორჯომი, ბაკურიანი.

ჯგუფი 3 - ჯგუფში გაერთიანებულია სისტემები, რომლებსაც მნიშვნელოვანი ხარვეზები აქვთ კომერციულ საქმიანობასა და აბონენტებთან ურთიერთობაში. ჯგუფში გაერთიანებული სერვის ცენტრებია: ქარელი, წალკა, ხონი, ზუგდიდი, ამბროლაური, ადიგენი, დმანისი, ლენტეხი, თელავი, ურეკი, ტყიბული, ონი, გორი, ახალქალაქი, წნორი.

ჯგუფი 4 - ჯგუფში გაერთიანებული სისტემების ოპერირება გასაუმჯობესებელია, სახეზეა აშკარა ხარვეზები ტექნიკური სამუშაოების მხრივ. დასკვნა: საჭიროა ოპერირების მიმოხილვა. ამ ჯგუფში გაერთიანებული სერვის ცენტრებია: მცხეთა, მარნეული, ხაშური,

ვანი, ჩოხატაური, სტეფანწმინდა, სიღნაღი, ხობი, წყალტუბო, ახალციხე, გუდაური, ჩხოროწყუ, ლაგოდეხი, ყვარელი. მიმდინარე ინვესტიციები არ შეესაბამება განსაზღვრულ კატეგორიებს და აჩვენებს, რომ საჭიროა შესაბამისი საინვესტიციო სტრატეგია.

ორგანიზაციული და მმართველობითი სტრუქტურა. UWSCG ცენტრალიზებული სტრუქტურის მქონე კომპანიაა გადაწყვეტილებების უმრავლესობას იღებს უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელობა. იქიდან გამომდინარე, რომ რეგიონული ფილიალები უფრო ახლოს არიან მომხმარებლებთან და მომსახურებასთან დაკავშირებულ პრობლემებთან აუცილებელია, საოპერაციო საქმიანობაში მათი დამოუკიდებლობის ხარისხის გაზრდა. სათავო ოფისი უნდა კონცენტრირდეს სტრატეგიულ ამოცანებზე, ხოლო რეგიონული ფილიალები საოპერაციო საქმიანობას უნდა ეწეოდნენ. სათავო ოფისის დეპარტამენტები ვალდებულები იქნებიან შეიმუშაონ საერთო სტრატეგია, დაგეგმონ ბიუჯეტი, განავითარონ ადამიანური რესურსები (HR), ასევე ყურადღება გაამხვილონ კომპანიის განვითარებაზე, ადმინისტრირებაზე, კორპორაციულ ფინანსებზე, შესყიდვებსა და საზოგადოებასთან ურთიერთობაზე.

MRDI-სა და UWSCG-ის შორის გაფორმებული ხელშეკრულებით განისაზღვრება წარსადგენი ინფორმაციის ფინანსური მხარე, თანამშრომლობის წესები და უფლებამოვალეობები. MRDI-სა და UWSCG-ს შორის გაფორმდება ერთი შესრულებაზე დაფუძნებული კონტრაქტი.

MRDI-სა და UWSCG-ის შორის შეთანხმების შემდეგ, სათავო ოფისსა და რეგიონულ ფილიალებს შორის გაფორმდება შესრულებაზე დაფუძნებული ხელშეკრულებები, რომლითაც განისაზღვრება სამიზნე მაჩვენებლები და სტიმულები. ამ შეთანხმების მიზანი უნდა იყოს მომსახურების შესაბამისი სფეროს საოპერაციო ეფექტურობისა და მუშაობის გაუმჯობესება. ხელშეკრულების მიზანი უნდა იყოს: (i) რეგიონული ფილიალების ხელმძღვანელებისთვის ყოველდღიური საქმიანობის დელეგირება მათი ანგარიშვალდებულებისა და პასუხისმგებლობის დონის გაზრდით; (ii) UWSCG-ს საოპერაციო მიზნებისა და რეგიონული ფილიალების საქმიანობის შესაბამისობა და (iii) კორპორაციული ხედვის მისიისა და მიზნის მიღწევა. შეთანხმებებში მოცემული იქნება ფონური მდგომარეობა (არსებული მონაცემები) და შემდგომი სამი წლის მისაღწევი მიზნები. UWSCG ბიზნეს ოპერაციების ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით განახორციელებს სათავო ოფისის რესტრუქტურირებას.

კერძო სექტორის ჩართულობა. UWSCG-ს მსხვილი ინვესტიციების მიუხედავად, გააჩნია სისტემური ხარვეზები მუშაობის მრავალ ასპექტში. ამჟამად არსებობს სამი კონკრეტული სფერო, რომლის გაუმჯობესების პოტენციალიც არსებობს: (i) *აღურიცხავი წყლის შემცირება*, კერძოდ კომერციული დანაკარგების შემცირება (ii) *უმრიცხველო მომხმარებლებისთვის მაქსიმალური დასაშვები ტარიფების გამოყენება* და (iii) *მუშახელის მასშტაბის შეცვლა*. შესაძლებლობები უნდა განვითარდეს, რათა გაუმჯობესდეს საოპერაციო შედეგი და გაიზარდოს ეფექტურობა პერსონალის განვითარებითა და ტრენინგით. გამწმენდების ექსპლუატაციისა და ოპერირების მწირე გამოცდილების გამო, კომპანიისთვის მნიშვნელოვანი გამოწვევა გახდა ახლად აშენებული წყალარინების გამწმენდი ნაგებობების ოპერირება და ექსპლუატაცია.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, UWSCG-ს მუშაობის გასაუმჯობესებლად კერძო სექტორის ჩართულობა განიხილება. კერძო სექტორის ჩართულობის აუცილებლობას თან ახლავს მთავრობის როლის აღქმის ცვლა: გადასვლა ხდება ისტორიულად სახელმწიფოს მიერ მართული განვითარების მოდელიდან კერძო სექტორის მიერ მართულ განვითარების მოდელზე. კერძო სექტორის ჩართულობა უზრუნველყოფს საოპერაციო ეფექტურობის ზრდას ნოუ-ჰაუსა და კომპეტენციის გაცვლას ფინანსური სიცოცხლისუნარიანობის ზრდას უფლებამოსილებისა და ფუნქციების რესტრუქტურისა და გადანაწილებას შემოსავლების მიღების გასაუმჯობესებლად და აღურიცხავი წყლის მოცულობის შესამცირებლად.

საჯარო სამსახურებში კერძო სექტორის წარმატებულ ჩართულობას მთავრობის მხარდაჭერა და პოლიტიკური ნება სჭირდება. MRDI და UWSCG აქტიურად თანამშრომლობენ PPP-ს მდგრადი მოდელის შემუშავებაზე. კერძო პარტნიორი/ოპერატორი უზრუნველყოფს საუკეთესო მმართველობით საოპერაციო და ფინანსური პრაქტიკების დანერგვას და განახორციელებს საჭირო ცვლილებებს. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ ტექნიკური უნარ-ჩვევების დეფიციტის მოკლევადიან პერიოდში შევსება რთული გამოწვევაა. მოკლევადიან პერიოდში ერთადერთი ალტერნატივაა კერძო ოპერატორებთან თანამშრომლობა.

PPP-ს მოცულობა და ტიპი მრავალ ფაქტორზეა დამოკიდებული: პროექტის მოცულობა, მომსახურების ტიპი, აქტივების კლასი, გეოგრაფიული მასშტაბები, რისკების გადაცემა, UWSCG-სა და MRDI-ს უნარი შეიმუშაოს და მართოს PSP/PPP პროექტები და სხვა. შესრულებაზე დაფუძნებული მმართველობითი კონტრაქტი მომსახურების

ოპერატორთან იქნება შედარებით დაბალრისკიანი ალტერნატივა კომპანიის რადიკალური ცვლილებისათვის.

ადამიანური რესურსების განვითარების გეგმა. ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ პერსონალის ამჟამინდელი დონე უნდა გადაიხედოს, როგორც თანამშრომელთა საერთო რაოდენობის შემცირების ასევე კვალიფიციური თანამშრომლების სწორი განვითარების თვალსაზრისით. კომპანიას 2022 წლის მონაცემებით ჰყავდა 3,021 თანამშრომელი. სერვის ცენტრების საჭირო რაოდენობის პერსონალის გამოსათვლელად გამოყენებულ უნდა იქნას პერსონალის სტანდარტული მოდელი, რომელიც დაკავშირებული იქნება აქტივებს სქემებთან, აბონენტების რაოდენობასთან, უსაფრთხოების მოთხოვნებსა და მომსახურების ხარისხთან. ამგვარი გამოთვლები იწარმოება რეგულარულად და გადაისინჯება ადამიანური რესურსების მართვის გეგმის მიხედვით კომპანიის ადამიანური რესურსების კომიტეტისა და სამეთვალყურეო საბჭოსთან ერთად.

პერსონალის ტრენინგი. ოპერატორი კომპანიის წარმატებული მუშაობის აუცილებელი წინაპირობაა კარგად დატრენინგებული პერსონალი. საკმაოდ ხშირად შეზღუდული რესურსების გამო მაღალი რგოლის თანამდებობებზე ინიშნება ნაკლები კვალიფიკაციის მქონე პირი ამგვარად კი საფრთხე ექმნება პროგრამების ეფექტურ განხორციელებას. UWSCG-ს ცვლილების პროცესში მნიშვნელოვანი როლი ექნება ადამიანური რესურსების ეფექტურ განვითარებასა და მართვას. აღნიშნულის ფარგლებში ერთ-ერთი ძირითადი საკითხია ისეთი საშტატო განრიგების შემუშავება და დანერგვა, რომელიც თანხვედრაში იქნება UWSCG-ს მრავალწლიან სტრატეგიასთან. საშტატო განრიგით განისაზღვრება UWSCG-ს თანამშრომელთა ოპტიმალური შემადგენლობა და სტრუქტურა. ასევე, გათვალისწინებული უნდა იყოს არაძირითადი საქმიანობის აუტოსორსინგზე გატანა, ახალი ციფრული ტექნოლოგიები დანერგვა და შრომის პროდუქტიულობის გაზრდა სწავლებისა და განვითარების გზით.

საოპერაციო საქმიანობის გაუმჯობესება. აქტივების მართვა. UWSCG-ში ინფრასტრუქტურული აქტივების ამჟამინდელ მართვას (IAM) ახასიათებს შემდეგი თავისებურებები:

- არ არის შექმნილი IAM-ს პოლიტიკის დოკუმენტი, რომელშიც UWSCG-ის პრიორიტეტები და ამოცანები იქნება განსაზღვრული;

- არ არსებობს გრძელვადიანი სტრატეგია, რომელიც განსაზღვრავს ინფრასტრუქტურის შექმნის, გამოყენების და განკარგვის საჭიროებებსა და მოთხოვნის პროგნოზებს;
- მოვლა-შენახვის პრაქტიკა უფრო მეტად პრობლემებზე რეაგირებას წარმოადგენს და არა დაგეგმარებასა და პროფილაქტიკას;
- მოვლა-შენახვის ხარჯების დასაფინანსებლად არასაკმარისი ფინანსური რესურსია გამოყოფილი.

IAM-ს სარგებელი კარგად ცნობილი და ფართოდ აღიარებულია. IAM-ით ხელმძღვანელობა მიიღებს და დანერგავს ისეთ პრაქტიკებსა და სისტემებს, რომლებიც გაზრდის აქტივების ექსპლუატაციის ვადასა და უკუგებას ინვესტიციებზე. ასევე ცნობილია, რომ ეს არის ოპერირების ის სფერო, სადაც ინვესტიცია არ ჩადებულა. UWSCG-ს ინფრასტრუქტურული აქტივების პორტფელი საკმაოდ მოცულობითია და მთელი ქვეყნის ტერიტორიაზეა გადანაწილებული. აქტივების ტიპების მრავალფეროვნებიდან გამომდინარე, აუცილებელია კვალიფიციური პერსონალის არსებობა აქტივების მართვის სისტემებში. ამჟამად ყველაზე სრულყოფილი მონაცემები ინფრასტრუქტურული აქტივების შესახებ წარმოდგენილია გეოგრაფიული საინფორმაციო სისტემების (GIS) სამსახურში.

ამის შემდეგ, კომპანიის ახალი სტრუქტურის ფარგლებში უნდა შეიქმნას აქტივების მართვის ახალი განყოფილება. აქტივების მართვის სამსახური ვალდებული იქნება დამონტაჟებული ინფრასტრუქტურის შესახებ ინფორმაციის განახლებაზე.²¹ (იხილეთ ცხრილი №11)

ცხრილი №11. აქტივების მართვის აქტივობები

დასახელება	განსახორციელებელი აქტივობა
მართვის სისტემები	<ul style="list-style-type: none"> • აქტივების მართვის სამსახურის შექმნა ყველა სტრუქტურულ ერთეულში; • უნდა შემუშავდეს პრიორიტეტული სქემები აქტივების მართვის სამსახურისათვის
აქტივების მართვის ჯგუფი	<ul style="list-style-type: none"> • IAM-ს პერსონალის სამუშაო აღწერილობისა და შერჩევის კრიტერიუმების შემუშავება; • IAM-ს თანამშრომელთა დანიშვნა და დატრენინგება.
აქტივების მართვის გეგმები	<ul style="list-style-type: none"> • ყველა სქემისთვის უნდა შემუშავდეს აქტივების მართვის გეგმები.

²¹ ინფრასტრუქტურული აქტივების სანდო რეესტრის (IAR) შექმნა არის ტექნიკურ და ფინანსურ სფეროებში კარგი პრაქტიკის დანერგვისაკენ გადადგმული პირველი ნაბიჯი. კარგი პრაქტიკის დანერგვა იწყება აქტივების იერარქიის და ატრიბუტების განსაზღვრით.

სერვისის მიწოდების პარამეტრები	<ul style="list-style-type: none"> ტექნიკური და ფინანსური ანალიზის ჩატარება მომსახურების მიწოდების სხვადასხვა ალტერნატივებისთვის;
სტრატეგია, მომავალი მოთხოვნა	<ul style="list-style-type: none"> მომსახურების სასურველი დონის განსაზღვრა; კვლევის ჩატარება მომავალი მოთხოვნის დასადგენად; ოპერირებისა და საინვესტიციო დაგეგმვაში სამომავლო მოთხოვნის სცენარების ჩართვა.
აქტივების რეგისტრაცია	<ul style="list-style-type: none"> აქტივების იერარქია და ატრიბუტების ჩარჩოს ჩამოყალიბება; UWSCG-ს თანამშრომლების დახმარებით აქტივების შესახებ არსებული მონაცემების (GIS) გაძლიერება.
აქტივების საექსპლუატაციო მახასიათებლები და მდგომარეობის მონიტორინგი	აქტივების საექსპლუატაციო მახასიათებლებისა და მდგომარეობის მონიტორინგისთვის უნდა შემუშავდეს სტანდარტული ფორმები; სტანდარტული ფორმები სქემის ოპერატორების მიერ ყოველთვიურად უნდა შეივსოს.
ოპერაციები	საოპერაციო პროცედურები უნდა მოერგოს რეკომენდაციებს: რისკების შეფასება; აქტივების ანგარიშები; ენერჯის დაზოგვის მოთხოვნები. • აქცენტირება პრევენციულ მოვლაზე
საინვესტიციო დაგეგმვა	მონაცემების გენერირება არსებული სქემებიდან და ანგარიშის შედეგა კომპანიის მასშტაბით საჭირო საინვესტიციო მოთხოვნების შესახებ.
რისკების მართვა	IAM-ს დეპარტამენტი გაანალიზებს აქტივების მწყობრიდან გამოსვლის ალბათობასა და აღნიშნულის შესაძლო შედეგებს.
უწყვეტი გაუმჯობესება	ხელმძღვანელობის ვალდებულება ხდება აქტივების მართვის პრაქტიკისა და შედეგების შესახებ აუდიტის პროცესის ჩატარება. აუდიტის ანგარიშის გათვალისწინება აქტივების მართვის პროცედურების ცვლილების დროს.

წყარო: UWSCG-ს 2022-2024 წწ. ბიზნესგეგმა
<http://water.gov.ge/public/images/news/pdf/10257.pdf>

აღურიცხავი წყალი. UWSCG-ს ყველა სისტემის გათვალისწინებით აღურიცხავი წყლის მოცულობა დაახლოებით 75% შეადგენს²². ეს უდრის 248 მლნ. მ³ წელიწადში. ზარალის ეს დონე ძალიან მაღალია საერთაშორისო სტანდარტებთან შედარებით. ამგვარად აღნიშნული დანაკარგების ბუნების გასაგებად და პრობლემის აღმოსაფხვრელად საჭიროა დაუყოვნებლივი ჩარევა. იმისათვის, რომ 2025 წლისთვის აღურიცხავი წყლის მოცულობა შემცირებული იყოს 47%-მდე, UWSCG შექმნის პროფესიონალთა ჯგუფს, რომლებიც შესაფასებენ წყლის დანაკარგების არსებულ დონეს და მისი შემცირების ეკონომიკურად ყველაზე მისაღებ გზებს დასახავენ. სამიზნეების დადგენის შემდეგ ყურადღება დაეთმობა განსაზღვრული პრიორიტეტული

²² დანაკარგების ნიშნული კომპანიის მიერ იზომება, როგორც მოპოვებული და წყლის სისტემებში მიღებული წყლის რაოდენობა. მისი გადამოწმება ხდება სტაციონალური და პორტატული მრიცხველების მონაცემების შედარებით. წყლის დანაკარგებთან დაკავშირებით ოფიციალური დოკუმენტი არ დგება, ის წარმოადგენს კომპანიის შიდა ინფორმაციას.

სქემებისათვის „წყლის ბალანსის“ შემუშავებას.²³ წყლის ბალანსით განსაზღვრული ანალიტიკური ჩარჩო იქნება მონაცემების შეგროვების, დანაკარგების ხასიათის დადგენისა და UWSCG-ს ზარალის შეფასების საფუძველი. აღნიშნულზე დაყრდნობით ხელმძღვანელობა განსაზღვრავს შესაბამის აქტივობებსა და ინვესტიციებს, რომლებიც მიმართული იქნება აღურიცხავი წყლის შემცირებისკენ.

გამომდინარე იქიდან, რომ UWSCG-ს ოპერირების არეალი საკმაოდ ფართოა, მოკლევადიან პერსპექტივაში შეუძლებელი იქნება ყველა სქემის/სისტემის გათვალისწინება. შესაბამისად, პრიორიტეტული იქნება სისტემები, სადაც (1) ყველაზე დიდი დანაკარგებია; (2) ყველაზე დიდი პოტენციური დანაზოგებია; (3) დანაკარგების შემცირება შესაძლებელია ყველაზე ნაკლები ძალისხმევით. UWSCG-ში ამჟამად ხორციელდება საბალანსო მრიცხველების მონტაჟის პროგრამა, რაც საკვანძო საკითხია სისტემაში მიღებული წყლის რაოდენობის გასაზომად. სამომავლოდ UWSCG-ს თითოეული სისტემისთვის უნდა შედგეს ინდივიდუალური წყლის ბალანსი.

აღურიცხავი წყლის მართვის გუნდ(ებ)ი უხელმძღვანელებენ და ითანამშრომლებენ სერვის ცენტრების ოპერატიულ გუნდებთან ერთად, რათა განახორციელონ სხვადასხვა გაზომვები და ანალიზი აღურიცხავი წყლის შემცირების მიზნით. ეს აქტივობები განსაზღვრულია შემდეგნაირად: უნდა შეიქმნას საუბნო აღრიცხვის ზონები; უნდა გაანალიზდეს უწყვეტი 24-საათიანი და ღამის ხარჯები, ასევე, დაფიქსირებული გაჟონვები და მათი რემონტი; უნდა შემოწმდეს მრიცხველის სიზუსტე; უნდა დამონტაჟდეს ახალი მრიცხველი; იდენტიფიცირდეს უკანონო მოხმარებები; გაიზომოს წნევის დონეები. აღურიცხავი წყლის მართვისთვის ერთ-ერთი კრიტიკულად მნიშვნელოვანი საკითხია მრიცხველების მოწყობა. საპილოტე პროექტების შესაბამისად, უფრო მეტი აბონენტისათვის მოეწყობა მრიცხველები, პარალელურად, შემოწმდება უკვე დამონტაჟებული მრიცხველების სიზუსტე. აღურიცხავი წყლის ოდენობის შესამცირებელი აქტივობები ჩამოყალიბებული ცხრილში №12.

ცხრილი №12. აღურიცხავი წყლის შემცირების აქტივობები

საკითხი	აქტივობა
UWSCG-ს დაფარვის არეალში მყოფი აბონენტები, რომლებიც არ არიან ქსელზე დაერთებული	მსგავსი დაერთებების კანონიერების გამოკვლევა; აბონენტების დარწმუნება, რომ UWSCG-ს სისტემაზე დაერთდნენ.

²³ წყლის საერთაშორისო ასოციაციის წყლის ბალანსი <https://www.leakssuitelibrary.com/iwa-water-balance/>

დარიცხული მრიცხველიანი მოხმარების სიზუსტე	ბილინგის სისტემის მონაცემების გაანალიზება; არასწორ მონაცემებიანი მრიცხველის მქონე ბენეფიციარებთან ინდივიდუალური კომუნიკაცია
დარიცხული უმრიცხველო მოხმარების სიზუსტე	ბილინგის სისტემის მონაცემების გაანალიზება.
დაურიცხავი უმრიცხველო მოხმარების სიზუსტე	მოხმარების ზუსტი აღსარიცხვიანობისათვის მრიცხველების მოწყობა.
დაურიცხავი მრიცხველიანი მოხმარება	ჩვენების წაკითხვისა და დარიცხვის პროცედურების გაუმჯობესება.
მრიცხველის სიზუსტე და მონაცემთა დამუშავების შეცდომები	მრიცხველების სიზუსტის გამოკვლევა, მსხვილ აბონენტებზე აქცენტი.
უნებართვო მოხმარება	რეგულარული შემოწმებები წყლის უკანონო მოხმარებების აღმოსაფხვრელად
სამარაგო ავზებიდან გაჟონვები და გადინება	რეგულარული შემოწმება, დაკვირვება და სამარაგო ავზების შეკეთება.
ავარიული შემთხვევები	ავარიულ შემთხვევებზე სწრაფი რეაგირება; ხილული გაჟონვის დასადგენის მიზნით მილსადენების რეგულარული შემოწმება; გაჟონვის მაიდენტიფიცირებელი აღჭურვილობის შესყიდვა და გამოყენება; მენტორობა და ტრენინგი გაჟონვის გამოსავლენად; IAM სამსახურის ანალიზის საფუძველზე მიღების შეცვლის ბიუჯეტის დაგეგმვა და მიღების შეცვლა.

წყარო: UWSCG-ს 2022-2024 წწ. ბიზნესგეგმა
<http://water.gov.ge/public/images/news/pdf/10257.pdf>

ენერგოეფექტურობა. UWSCG-ს 2022 წლის საოპერაციო ხარჯების მნიშვნელოვანი ნაწილი ელექტროენერჯის ხარჯს უკავია. ამჟამად კომპანია არ არის ორიენტირებული ენერგოეფექტურობაზე, თუმცა განსაზღვრულია, რომ ენერგოეფექტურობა იქნება ინფრასტრუქტურის აქტივების მართვის დეპარტამენტის პასუხისმგებლობის ნაწილი. აღურიცხავი წყლის შემცირებით დაიზოგება ელექტროენერჯის მოხმარება, რაც დადებითად აისახება კომპანიის ფინანსურ მაჩვენებლებზე. ელექტროენერჯის დაზოგვა შესაძლებელია შემდეგი აქტივობებით: (1) ცუდად მომუშავე ტუმბოების ჩანაცვლება/რეაბილიტაცია; (2) თანამედროვე და ეფექტური ტუმბოებისა და ძრავების დამონტაჟება; (3) სიხშირული მართვა; (4) ტუმბოს თვალის სათანადო მოწყობა; (5) ტუმბოს ფუნქციონირების პარამეტრების შეცვლა.

აბონენტების მომსახურება-გამრიცხველიანება და ბილინგი. მრიცხველების წაკითხვის ბილინგის და შემოსავლების გენერირების არსებული პროცედურები მოძველებული და არაეფექტიანია, რაც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს შემოსავლების მაჩვენებლის სიმცირეზე. სატესტო რეჟიმში რამდენიმე სერვის ცენტრში ახალი ტექნოლოგიის მრიცხველები დამონტაჟდა, რაც განაპირობებს მრიცხველის ჩვენებების

ავტომატურ რეჟიმში მიღებას. იქიდან გამომდინარე, რომ აღნიშნულმა აქტივობამ არსებითად გააუმჯობესა პროცესი, დაგეგმილია მისი მთელი კომპანიის მასშტაბით გავრცელება, რაც სხვა საოპერაციო ღონისძიებების პარალელურად მნიშვნელოვნად შეამცირებს მრიცხველის ჩვენების წაკითხვის ინტერვალებს.

აბონენტების მომსახურების გეგმა. UWSCG-ს სრულად გამრიცხველიანებული ჰყავს არასაყოფაცხოვრებო მომხმარებლები, ხოლო გაუმრიცხველიანებელია საყოფაცხოვრებო მომხმარებლების 1/3, რომელთა დარიცხვისთვის მაცხოვრებლების სულადობა გამოიყენება.²⁴ კომპანია უნდა დარწმუნდეს, რომ ბილინგში სწორი მონაცემებია და აბონენტი იხდის დროულად. ბილინგისა და თანხების ამოღების შეცდომები იწვევს მომსახურების დონის დაქვეითებასა და შემოსავლების შემცირებას.

UWSCG აღიარებს სისტემების გაუმჯობესების აუცილებლობას. ცხრილ №13-ში მოყვანილი კომერციული გეგმა მოიცავს გამრიცხველიანების და ბილინგის პროცედურების გაუმჯობესებას კომერციული ზარალის შესაბამისი შემცირებით და აბონენტებთან ურთიერთობის გაუმჯობესებას მომხმარებელთან კომუნიკაციისა და საჩივრების განხილვით.

ცხრილი №13. გამრიცხველიანებისა და ბილინგის სტრატეგია შემდეგი სამი წლისთვის

აქტივობა	შემოსავლები და ხარჯები	სარგებელი (ფინანსური)	სარგებელი (არაფინანსური)
მომხმარებლის მონაცემთა მართვის გაუმჯობესება.	მრიცხველების ჩვენებების წაკითხვის ვარიანტების შემუშავება, მაგალითად, ინტერნეტის საშუალებით. განგარიშებული მომხმარებლების გაუმჯობესებული მოხმარების შეფასებები. კომუნიკაცია სოციალურ სამსახურებთან.	კომერციული დანაკარგების შემცირება	გამრიცხველიანების საკანონმდებლო ვალდებულებების გაუმჯობესებულად შესრულება. მომხმარებლებისთვის კომფორტის გაზრდა ელექტრონული ბილინგისა და გადახდის სისტემების გამოყენებით. მომხმარებელთა ნდობის გაუმჯობესება.
გამრიცხველიანების ნიშნულის ზრდა	2024 წლის ბოლოსთვის გამრიცხველიანების მაჩვენებლის 75%-მდე აწევა, რაც წელიწადში დამატებით 15,000 ოჯახის გამრიცხველიანებას გულისხმობს.		

²⁴ კომპანიის მონაცემებით, ერთი გაუმრიცხველიანებელი აბონენტი მოიცავს საშუალოდ 2.54 ადამიანს, ხოლო საქსტატის მონაცემებით, ერთ ოჯახში ცხოვრობს საშუალოდ 3.27 ადამიანი.

არსებული მრიცხველების რემონტი და კალიბრაცია (ან შეცვლა)	დაახლოებით 10,000 მრიცხველი ყოველწლიურად უნდა დაკალიბრდეს.		
გაუმჯობესებული ბილინგი	ელექტრონული ბილინგისა და გადახდის სისტემების დანერგვა		

წყარო: UWSCG-ს 2022-2024 წწ. ბიზნესგეგმა

<http://water.gov.ge/public/images/news/pdf/10257.pdf>

UWSCG აღიარებს, რომ აბონენტებისათვის უმთავრესია წინასწარ ფლობდნენ ინფორმაციას მიწოდების ნებისმიერი დაგეგმილი შეფერხების შესახებ. ამიტომ, დაგეგმილია თანამშრომლობის გაძლიერება მედიასთან და მობილურ ოპერატორებთან, იმისათვის რომ გაუმჯობესდეს ინფორმირებულობა.

ინვესტიციები. UWSCG-ს მიმდინარე და დაგეგმილი ინვესტიციების შესახებ ინფორმაცია წარმოდგენილია ცხრილში №14. UWSCG-ს ისტორიული გამოცდილებაზე დაყრდნობით გაიანგარიშება განსახორციელებელი ინვესტიციების ოდენობები.

ცხრილი №14. მიმდინარე ინვესტიციები

კომპანიაში მიმდინარე ინვესტიციები		ქალაქები				სოფლები			
რეგიონები	ჯამური ინვესტიცია ('000,000) ლარი	ახალი ბენეფიციარების რაოდენობა		მიმდინარე და დაგეგმილი ინვესტიციები		ახალი ბენეფიციარების რაოდენობა		მიმდინარე და დაგეგმილი ინვესტიციები	
		წყალი	წყალარინება	წყალი	წყალარინება	წყალი	წყალარინება	წყალი	წყალარინება
გურია	57	2	0	10,066	359	7	-	42,187	4,256
იმერეთი	399	17	25	74,519	1,561	9	1	191,470	131,530
კახეთი	241	4	-	62,634	-	56	-	163,123	15,008
მცხეთა-მთიანეთი	250	-	-	93,127	77,903	1	-	78,960	-
სამეგრელო-ზემო სვანეთი	427	33	1	151,711	5,069	1	-	270,085	-
სამცხე-ჯავახეთი	486	5	-	80,154	62,442	0	-	189,505	154,198
რაჭა-ლეჩხუმი, ქვემო სვანეთი	256	-	-	120,962	121,702	-	-	13,719	-
შიდა ქართლი	196	19	5	-	-	6	-	111,179	85,139
ქვემო ქართლი	32	6	8	26,825	-	33	-	5,117	-
ქუთაისი	333	-	-	3,289	330,184	-	-	-	-
განუსაზღვრელი	617	-	-	9,952	-	-	-	607,301	-

ჯამში	3,295	87	39	633,23 9	599,22 1	113	1	1,672,647	390,13 2
-------	-------	----	----	-------------	-------------	-----	---	-----------	-------------

წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს მასალებზე დაყრდნობით

აღურიცხავი წყლის შემცირების აქტივობების განხორციელებისა და ბილინგის სამსახურის გამართული ფუნქციონირების შედეგად, UWSCG შეძლებს მოხმარებული წყლის ზუსტად აღრიცხვას და უკანონო დაერთებების აღმოფხვას, რაც საშუალებას მისცემს აბონენტებს მათ მიერ რეალურად მოხმარებული წყლის შესაბამისი ოდენობა დაარიცხოს და მათგან ადეკვატური შემოსავალი მიიღოს. კომპანიაში აღნიშნული აქტივობების განხორციელება უკვე დაწყებულია. მრიცხველის ჩვენებების სწორი აღრიცხვიანობის წასახალისებლად შეიქმნა საბონუსე სისტემა, რომლის შედეგადაც გამოვლინდა ათეულობით აბონენტი, რომლებიც მნიშვნელოვანი ოდენობის წყალს მოიხმარდნენ, ხოლო მათზე განხორციელებული დარიცხვები ნულოვანი იყო. 2022 წლის მონაცემებზე დაყრდნობით შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ თუკი 75%-იანი წყლის დანაკარგების შემთხვევაში კომპანიის ძირითადი საქმიანობიდან მიღებული შემოსავალი შეადგენდა დაახლოებით 56 მლნ. ლარს, წყლის დანაკარგების ეტაპობრივი მოგვარება (ყოველწლიურად 3%-იანი შემცირება), გაზრდის შემოსავალს ძირითადი საქმიანობიდან და ახალი დაერთებიდან. ზემოაღნიშნული დაშვებების პირობებში 2030 წელს დანაკარგების 50%-მდე შემცირება (რაც ყველაზე პესიმისტური ვერსიაა), გაზრდის ჯამურ სარგებელს 2022 წელთან შედარებით, სხვა აქტივობების გათვალისწინებისგან დამოუკიდებლად 15 მლნ. ლარით (იხ. ცხრილი №15).

ცხრილი №15. დანაკარგების ეტაპობრივი შემცირებით მიღებული შემოსავალი _ 2022-2030 წწ. '000 ლარი

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
შემოსავლის ოდენობა	56,000	57,680	59,410	61,193	63,028	64,919	66,867	68,873	70,939
დანაკარგების ნიშნული	75%	72%	69%	66%	63%	60%	57%	54%	51%

წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს მასალებზე დაყრდნობით

თავი 3. წყალმომარაგების სექტორის ფინანსური გამოწვევები და პერსპექტივები

3.1 შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“

სატარიფო მეთოდოლოგია

„საქართველოს კანონი ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების შესახებ“²⁵ არეგულირებს წყალმომარაგების სექტორს და ადგენს მასთან დაკავშირებული სამართლებრივი ურთიერთობების ზოგად ჩარჩოს. კანონის ძირითად ამოცანას წარმოადგენს წყალმომარაგების სისტემების უსაფრთხო, საიმედო და ეფექტიანი ოპერირებისა და დაკავშირებული მომსახურების გაწევის უზრუნველყოფა სისტემებით მოსარგებლე ყველა პირისთვის. ასევე, წყალმომარაგების სისტემებში ინვესტიციების განსახორციელებლად შესაბამისი პირობების შექმნა.

მეთოდოლოგიაში განსაზღვრულია, რომ „კომისია ტარიფის ან/და საფასურის დადგენისა და მეთოდოლოგიების მიღების მიზნით სხვა მრავალ ფუნქციასთან ერთად, ამტკიცებს სასმელი წყლის მიწოდებისა და წყალარინების ტარიფების გაანგარიშების მეთოდოლოგიებს. წყალმომარაგების ტარიფის დადგენისას კომისია უფლებამოსილია სასმელი წყლის მიწოდებისა და წყალარინების ტარიფები დაადგინოს ცალ-ცალკე“.²⁶

სატარიფო მეთოდოლოგია. UWSCG-ის ტარიფები განისაზღვრა „სემეკის“ 2010 წლის 17 აგვისტოს დადგენილება №17 წყალმომარაგების ტარიფების შესახებ“.²⁷ მას შემდეგ, აღნიშნული სატარიფო განაკვეთები არ განახლებულა. იქიდან გამომდინარე, რომ კომპანიის აღნიშნული ტარიფებით მიღებული შემოსავალი ვერ ფარავს საოპერაციო დანახარჯებს, ამიტომ საჭიროა ახალი სატარიფო განაკვეთების დადგენა. რისთვისაც, კომპანიამ მარეგულირებელ კომისიაში უნდა წარადგინოს ახალი სატარიფო განაცხადი.

„საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის“ დადგენილება №21-ით დამტკიცდა წყალმომარაგების ტარიფების

²⁵ საქართველოს კანონი ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების შესახებ, 2019 წლის 20 დეკემბერი <https://www.matsne.gov.ge/ka/document/view/4747785?publication=6>

²⁶ 2010 წლის სემეკის დადგენილება ტარიფების შესახებ <https://gnerc.org/files/dadgenilebebi/konsolidirebuli/17.%2017.08.2010.pdf>

²⁷ საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის დადგენილება <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/1022192?publication=0>

განგარიშების მეთოდოლოგია.²⁸ „მეთოდოლოგიის მიზანია განსაზღვროს, სასმელი წყლის მიწოდებისა და წყალარინების ტარიფების დადგენის წესი და პრინციპები. აღნიშნულ მეთოდოლოგიაში, ტარიფების კალკულაციის დროს გამოყენებულია საერთაშორისო პრაქტიკაში მიღებული წამახალისებელი რეგულირების (ზღვრული შემოსავლების რეგულირება) პრინციპები, რომლებიც ასტიმულირებს კომპანიის ფუნქციონირების ეფექტიანობის ზრდას“.

მეთოდოლოგიის ძირითადი პრინციპების საფუძველზე დადგენილი ტარიფებით: მომხმარებელი დაცულია მონოპოლიური ფასებისგან; კომპანიების ასტიმულირებს საკუთარი ხარჯების ოპტიმიზაციის საფუძველზე ეფექტიანობის გაზრდისთვის იმ დაშვებით, რომ მომსახურების ხარისხი და ტექნიკური მდგომარეობა არ გაუარესდება; ექსპლუატაციისა და მართვის ეფექტიანობის ზრდით იზრდება კომპანიის ფინანსური ამონაგები; კომპანიები სტაბილურად და საიმედოდ ფუნქციონირებენ; წესდება კომპანიების გამჭვირვალე, სტაბილური და სამართლიანი სატარიფო განაკვეთები.

ტარიფების დადგენისა და განაცხადის წარდგენის პროცედურები. აღრიცხვა-ანგარიშგება. კომპანია ვალდებულია აწარმოოს ფინანსური ანგარიშგება კომისიის გადაწყვეტილებით დამტკიცებული ერთიანი ანგარიშგების ფორმის შესაბამისად.

ტარიფის დასადგენად წარსადგენი დოკუმენტაცია. ტარიფის დასადგენად საწარმო ვალდებულია „სემეკში“ წარმოადგინოს სატარიფო განაცხადი ტარიფის გაანგარიშების წლისთვის. კომისიის ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტი განსაზღვრავს სატარიფო განაცხადის ფორმას, ასევე, განაცხადთან ერთად წარსადგენი დოკუმენტების ჩამონათვალს. საწარმომ ასევე უნდა წარმოადგინოს საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად შედგენილი აუდიტირებული ფინანსური ანგარიშგება. კომისია უფლებამოსილია საწარმოსგან მოითხოვოს სხვა დამატებითი ინფორმაცია, რომელსაც საჭიროდ მიიჩნევს. სატარიფო განაცხადის წარმოდგენს ეკისრება პასუხისმგებლობა წარმოდგენილი ინფორმაციის სიზუსტეზე.

ტარიფის დადგენის ვადები და პროცედურები. საწარმო ვალდებულია კომისიაში სატარიფო განაცხადი წარადგინოს არაუგვიანეს ტარიფის გაანგარიშების წლის 4 ივლისისა. კომისია უფლებას იტოვებს სატარიფო განაცხადის განხილვის პროცესში საწარმოსგან მოითხოვოს დამატებითი დოკუმენტაცია. საბოლოო გადაწყვეტილების

²⁸2010 წლის სემეკის დადგენილება ტარიფების შესახებ
<https://gnerc.org/files/dadgenilebebi/konsolidirebuli/17.%2017.08.2010.pdf>

მიღებამდე კომისია უფლებამოსილია გამართოს შეხვედრები ან/და საჯარო სხდომები აღნიშნულ სატარიფო განაცხადთან დაკავშირებით.

ფინანსური დაგეგმარება. როგორც უკვე აღინიშნა, UWSCG ფინანსური მდგრადობის გასაუმჯობესებლად აუცილებელია შეიცვალოს „სემეკის“ მიერ 2010 წელს დადგენილი სატარიფო განაკვეთები. კომპანიის მხრიდან ახალი სატარიფო განაცხადის წარდგენამდე განვიხილოთ რამდენიმე ფინანსური მოდელი, რომელიც წარმოდგენას შეგვიქმნის კომპანიის ფუნქციონირების მომდევნო წლების ფინანსური მდგრადობის შესახებ, სხვადასხვა სატარიფო განაკვეთებისა და დაშვებების პირობებში.

თავდაპირველად უნდა აღინიშნოს ის გარემოება, რომ UWSCG-ს შემდეგ წყალმომარაგების სექტორის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი წარმომადგენელი არის GWP, ამიტომ ფინანსური მოდელების შედეგების ანალიზამდე უნდა მიმოვიხილოთ ამ ორი კომპანიის შედარებითი დახასიათება (იხ. ცხრილი №16).

ცხრილი №16. GWP-სა და UWSCG-ს შედარებითი ანალიზი 2019-2021 წწ.

	2021	2020	2019	2021	2020	2019
ტარიფი _ დღგ-ს ჩათვლით	GWP			UWSCG		
არასაყოფაცხოვრებო მომხმარებლები	6.503	6.503	4.400	4.307	4.307	4.307
საყოფაცხოვრებო მრიცხველიანი	0.500	0.500	0.329	0.499	0.499	0.499
საყოფაცხოვრებო უმრიცხველო	4.518	4.518	3.892	2.395	2.395	2.395
აბონენტების რაოდენობა	586,025	563,454	540,951	366,668	347,601	338,682
ნულოვანი აბონენტები	-	-	-	88,507	71,544	57,832
მოქმედი აბონენტები	586,025	563,454	540,951	278,181	276,057	280,850
აბონენტების გადანაწილება						
კომერციული	6%	6%	6%	7%	7%	7%
მრიცხველიანი	34%	31%	28%	63%	58%	53%
უმრიცხველო	60%	63%	66%	30%	35%	41%
სულადობა	1,165,740	1,273,920	1,222,732	853,751	779,632	760,732
ერთ სულზე სასმელი წყლის მოხმარება	224	210	222	152	147	117
	GWP			UWSCG		

საოპერაციო მაჩვენებელი	0.37	0.57	0.45	1.78	1.41	1.45
---------------------------	------	------	------	------	------	------

ცვეთის ნორმა	6.19%	6.69%	6.72%	3.54%	4.12%	5.06%
შენახვის ხარჯი % (აქტივები)	0.73%	0.94%	1.11%	1.35%	1.37%	1.33%
შენახვის ხარჯი % (შემოსავალი)	2.29%	3.93%	3.43%	17.84%	16.62%	10.53%

შემოსავალში ელექტროენერჯის %	9%	12%	10%	67%	43%	39%
მოხმარებული ელექტროენერჯია კვტ.	180,900,00 0	159,325,00 0	151,300,00 0	124,944,14 7	117,871,83 7	111,357,54 3

წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-სა და GWP-ს 2019-2021 წლების აუდიტირებული ფინანსური ანგარიშგებისა და სემკის წლიური ანგარიშების მონაცემებზე დაყრდნობით

<https://gnerc.org/ge/commission/commission-reports/tsliuri-angarishebi>

<https://reportal.ge/ka/Reports/GetFile/40852>

ცხრილში მოცემულია ინფორმაცია ორი კომპანიის აბონენტების რაოდენობისა და სატარიფო განაკვეთების შესახებ. პირველ რიგში უნდა აღინიშნოს, რომ UWSCG-ს აბონენტების რაოდენობა მკვეთრად ნაკლებია GWP-ს ანალოგიურ მონაცემზე. ასევე ნათლად ჩანს, რომ UWSCG-ს აბონენტების უმრავლესობა გამრიცხველიანებულია, ხოლო GWP-ს აღნიშნული მაჩვენებელი უფრო დაბალ ნიშნულზე აქვს. ეს ფაქტი აიხსნება იმ გარემოებით, რომ GWP-ს უმრიცხველო აბონენტებისათვის მაღალი ტარიფი აქვს დაწესებული შესაბამისად, მათი გამრიცხველიანება კომპანიის პრიორიტეტს არ წარმოადგენს და ამისთვის დამატებით რესურსს არ ხარჯავს. ცხრილში ასევე მოცემულია ინფორმაცია ერთი აბონენტის მიერ მოხმარებული საშუალო ყოველწლიური ოდენობების შესახებ. ფინანსურ ანგარიშგებებზე დაყრდნობით გაანგარიშებული საოპერაციო მაჩვენებელი მიანიშნებს, რომ UWSCG-სგან განსხვავებით GWP თავის საოპერაციო ხარჯებს საკუთარი შემოსავლებით ფარავს. თუ განვიხილავთ აქტივების შენახვის ხარჯებს ვნახავთ, რომ UWSCG-ს უფრო მაღალი პროცენტული მაჩვენებლები აქვს, რაც კომპანიისთვის კარგი არ არის. ასევე, საყურადღებოა ის ფაქტი, რომ UWSCG-ის ხარჯების უდიდესი წილი ელექტროენერჯის ხარჯის ანაზღაურებისთვისაა განკუთვნილი.

მიმდინარე ტარიფების ანალიზის შედეგად შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ UWSCG-ს მიერ კომერციული აბონენტებისათვის ტარიფის გაზრდა შემოსავლებს მნიშვნელოვნად არ გაზრდის, რადგან მათი წილი მთლიანი აბონენტების რაოდენობაში საკმაოდ მცირეა. ასევე, უნდა გავითვალისწინოთ ის გარემოება, რომ კომპანიის პრიორიტეტია აბონენტების სრულად გამრიცხველიანება. შესაბამისად, ამ სეგმენტისთვის ტარიფის ზრდა კომპანიის შემოსავლების ზრდისთვის მნიშვნელოვანი არ არის, რაც შეეხება ფიზიკურ მრიცხველიან აბონენტებს, მათგან უნდა შეივსოს კომპანიის შემოსავლების უდიდესი წილი.

საბალანსო უწყისების ანალიზისას კარგად, ჩანს რომ ორივე კომპანიის ძირითადი საშუალებების ღირებულებები თითქმის თანაბარია, განსხვავება არის დაუმთავრებელი მშენებლობის პროცენტულ წილის მთლიან ძირითად საშუალებებში. აღნიშნულ მუხლში გაერთიანებულია მიმდინარე პროექტები. GWP-ს შემთხვევაში აღნიშნული პროექტების რაოდენობა და ღირებულება მცირეა, ხოლო UWSCG-სთვის დაუმთავრებელი მშენებლობა აერთიანებს მრავალ მსხვილბიუჯეტო პროექტს, რომელთა უმეტესი ნაწილი საერთაშორისო დონორი ორგანიზაციების მიერ გამოყოფილი სესხებით არის დაფინანსებული. ზემოაღნიშნული გარემოებით აიხსნება UWSCG-ს ვალდებულებების მუხლის სიდიდე (იხ. ცხრილი №17).

ცხრილი №17. GWP -სა და UWSCG საბალანსო უწყისების შედარება- 2019-2021წწ.

საბალანსო უწყისი	GWP			UWSCG		
	2021	2020	2019	2021	2020	2019
ძირითადი საშუალებები	499,817	448,042	382,883	596,956	469,495	326,066
დაუმთავრებელი მშენებლობა	26,957	28,728	49,399	590,552	690,762	672,706
გაცემული სესხები	-	-	46,885	-	-	-
სხვა გრძელვადიანი აქტივები	10,487	13,689	8,698	99,596	540	608
სულ გრძელვადიანი აქტივები	537,261	490,459	487,865	1,287,104	1,160,797	999,380
სულ მიმდინარე აქტივები	37,405	68,708	54,714	140,778	31,570	81,088
სულ აქტივები	574,666	559,167	542,579	1,427,882	1,192,367	1,080,468
სულ საკუთარი კაპიტალი	156,892	95,254	150,856	133,041	(110,278)	22,320
სულ გრძელვადიანი ვალდებულებები	362,680	419,015	335,513	1,231,082	1,159,295	932,662
სულ მოკლევადიანი ვალდებულებები	55,094	44,898	56,210	63,759	143,350	125,486

სულ ვალდებულებები	417,774	463,913	391,723	1,294,841	1,302,645	1,058,148
სულ ვალდებულებები და საკუთარი კაპიტალი	574,666	559,167	542,579	1,427,882	1,192,367	1,080,468

წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ისა და GWP-ს აუდიტირებული ფინანსური ანგარიშგებების მიხედვით 2019-2021 წწ.
<https://reportal.ge/ka/Reports/GetFile/22031>
<https://reportal.ge/ka/Reports/GetFile/40852>

მოგება-ზარალის უწყისის განხილვა უნდა დავიწყოთ შემოსავლების შედარებით. პირველ რიგში, მარტივად დავინახავთ რამდენად მცირეა UWSCG-ს შემოსავლები GWP-ს შემოსავლებთან შედარებით. ამ ფაქტს განაპირობებს აბონენტების რაოდენობასა და სატარიფო განაკვეთებს შორის სხვაობა. ამასთან, GWP ენერგეტიკის მიმართულებითაც საქმიანობს. ელექტროენერჯის წარმოება ჟინვალჰესზე, თეთრიხევჰესზე, საგურამოჰესზე და ბოდორნაჰესზე ხდება. ოთხივე ჰესი საქართველოს ერთიან ელექტროსისტემაშია ჩართული, გამომუშავებული ელექტროენერჯია კი დედაქალაქის წყალმომარაგების ობიექტების ფუნქციონირებას ხმარდება. (იხ. ცხრილი №18)

ცხრილი №18. GWP-ს და UWSCG-ს მოგება-ზარალის ანგარიშგების შედარება

მოგება-ზარალის ანგარიშგება	GWP			UWSCG		
	2021	2020	2019	2021	2020	2019
სულ შემოსავალი	178,519	116,078	144,894	107,815	72,207	41,594
შემოსავალი წყალმომარაგებიდან	158,833	107,597	124,084	45,178	38,708	41,058
ელექტროენერჯის რეალიზაციიდან	18,615	6,956	19,051	-	-	-
სხვა შემოსავალი	1,071	1,525	1,759	62,637	33,499	536
საოპერაციო ხარჯები	(65,829)	(65,858)	(64,569)	(149,108)	(61,520)	(60,159)
ხელფასები და თანამშრომელთა სხვა სარგებელი	(17,965)	(18,052)	(18,330)	(27,725)	(23,961)	(25,313)
ელექტროენერჯის ხარჯები	(14,781)	(12,746)	(12,104)	(30,089)	(16,648)	(15,945)
მოსალოდნელი საკრედიტო ზარალის რეზერვი	(4,526)	(5,518)	(5,958)	-	-	-
გადასახადები მოგების	(5,563)	(4,782)	(4,482)	-	-	-
გადასახადის გარდა ზოგადი და ადმინისტრაციული ხარჯები	(3,008)	(3,366)	(3,260)	-	-	-
<i>ნედლეული, საწვავი და სხვა სახარჯი მასალები</i>	<i>(2,497)</i>	<i>(2,885)</i>	<i>(2,423)</i>	<i>(5,680)</i>	<i>(4,554)</i>	<i>(4,325)</i>
პროფესიული გასამრჯელო	(1,148)	(1,355)	(2,064)	-	-	-

ტექნიკური მომსახურების ხარჯი	(1,148)	(1,347)	(1,833)	(2,380)	(1,879)	-
რეზერვის შექმნა და იურიდიულ სარჩელები	-	(190)	(120)	(4,295)	(66)	-
სხვა საოპერაციო ხარჯები	(18,452)	(18,012)	(17,627)	(15,052)	(14,412)	(14,576)
სხვა შემოსავალი	3,259	2,395	3,632	-	-	-
გრძელვადიანი აქტივების გაუფასურება	-	-	-	(63,887)	-	-
EBITDA	112,690	50,220	80,325	(41,293)	10,687	(18,565)
ცვთა და ამორტიზაცია	(30,948)	(29,971)	(25,715)	(21,129)	(19,320)	(16,509)
EBIT	81,742	20,249	54,610	(62,422)	(8,633)	(35,074)
ფინანსური შემოსავალი	6,382	7,330	9,442	3,096	3,456	4,558
ფინანსური ხარჯები	(36,345)	(32,484)	(22,663)	(11,005)	(3,442)	(52,503)
EBT	51,779	(4,905)	41,389	(70,331)	(8,619)	(83,019)
საკურსო სხვაობიდან მიღებული წმინდა ზარალი	21,326	(33,386)	(5,731)	107,263	(198,761)	(1,866)
შემოსულობა არაპროფილური აქტივების გაყიდვიდან		1,120	2,364		-	-
ფინანსური ვალდებულებების დაფარვაზე გაწეული ზარალი		(10,764)	-		-	-
არარეგულარული ხარჯი, წმინდა	(13,092)	(1,001)	(2,825)		-	-
წმინდა მოგება	60,013	(48,936)	35,197	36,932	(207,380)	(84,885)

წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-სა და GWP-ს აუდიტირებული ფინანსური ანგარიშგებების მიხედვით 2019-2021 წწ.
<https://reportal.ge/ka/Reports/GetFile/22031>
<https://reportal.ge/ka/Reports/GetFile/40852>

ხარჯების ნაწილში შეგვიძლია გამოვყოთ ელექტროენერჯის ხარჯი, რომელიც UWSCG-სთვის ერთ-ერთი უმსხვილესი საოპერაციო დანახარჯია, იგი მოკლებულია შესაძლებლობას შეღავათან პირობებში შეიძინოს ელექტროენერჯია. 2021 წელს გასულ წელთან შედარებით თითქმის გაორმაგდა ელექტროენერჯის ტარიფი. დაბალი შემოსავლის პირობებში კომპანიისთვის აღნიშნული ხარჯის დაფარვა მნიშვნელოვანი გამოწვევაა. მოგება-ზარალის ანგარიშგებაში წარმოდგენილი შემოსავლებისა და ხარჯების გათვალისწინებით GWP-ს საოპერაციო საქმიანობა კომპანიისთვის მოგების მომტანია, რასაც ვერ ვიტყვით UWSCG-ზე. მოგება-ზარალის უწყისიდან ჩანს, რომ

კომპანიის ფინანსური შედეგი არის ზარალი. ამასთან, GWP აერთიანებს ოთხ ჰიდრო ელექტრო სადგურს, საერთო დადგმული 152 მგვტ. სიმძლავრით. 2021 წლის განმავლობაში საერთო გამომუშავების (335 მლნ. კვტ.) 91% ჟინვალჰესზე მოდიოდა. იგი GWP-ს წყლის მოპოვების ძირითადი წყაროა. გამომუშავებული ელექტროენერჯის დაახლოებით 54%-ს კომპანია თავად მოიხმარს წყლის მოპოვებაში.

ფინანსურ მოდელირებამდე აუცილებელია განისაზღვროს ის სეგმენტი, რომელზედაც გავრცელდება ახალი ტარიფი. იქიდან გამომდინარე, რომ კომპანია სახელმწიფოს დაქვემდებარებაშია ტარიფის დაწესებამდე მიზანშეწონილია იდენტიფიცირდეს სოციალურად დაუცველი ოჯახების რაოდენობა. ასევე, აუცილებელია აბონენტების ტიპების მიხედვით განვსაზღვროთ მათი სავარაუდო მოხმარება და მათგან მისაღები პოტენციური შემოსავლები.

ცხრილი №19. სოციალური პაკეტის მიმღებთა რიცხოვნობა რეგიონების მიხედვით_2022 წელი

რეგიონი/რაიონი	ადამიანი
	109,515
გურია	5,785
რაჭა-ლეჩხუმი და ქვემო სვანეთი	1,683
კახეთი	14,638
იმერეთი	29,568
მცხეთა-მთიანეთი	4,212
სამეგრელო-ზემო სვანეთი	17,077
სამცხე-ჯავახეთი	6,504
ქვემო ქართლი	15,221
შიდა ქართლი	14,827

წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური

<https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/55/sotsialuri-uzrunvelqofa>

მსოფლიოს წყლის ორგანიზაციის რეკომენდაციით დადგენილია, რომ ოჯახის მიერ წყალმომარაგება/წყალარინებაში გადახდილი გადასახადი არ უნდა აღემატებოდეს მათი შემოსავლის 3%-ს. 2014 წლის მოსახლეობის საყოველთაო აღრიცხვის მონაცემებზე დაყრდნობით რეგიონების მიხედვით იდენტიფიცირებულია საშუალო სულადობა ოჯახში. ასევე, იდენტიფიცირებულია შინამეურნეობების საშუალო თვიური

შემოსავლები. ყველა რეგიონში მისადაგებული აქვს მასში ოპერირებადი წყლის კომპანია შესაბამისი ტარიფით.

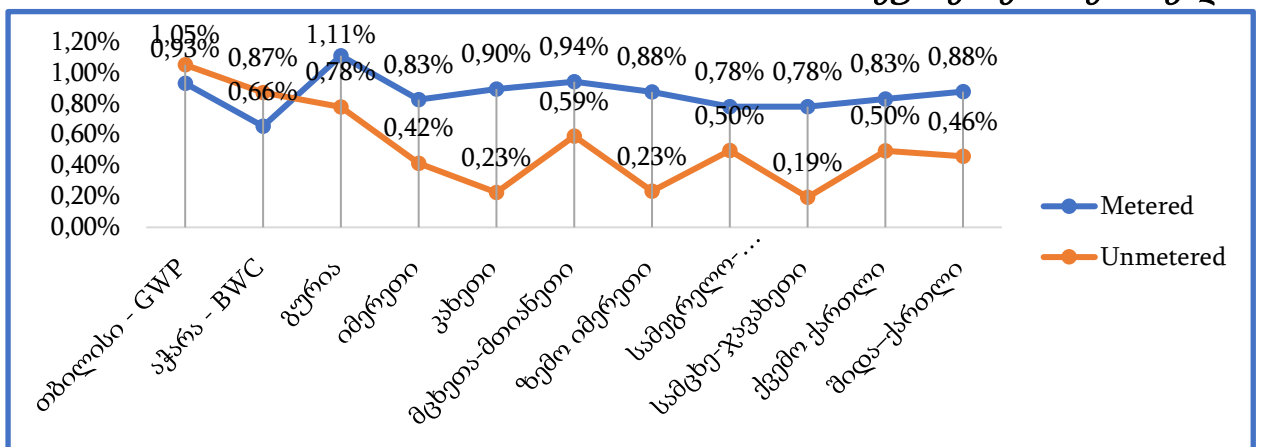
ცხრილი №20. ფინანსური მოდელების ძირითადი დაშვებები

რეგიონების დასახელება	შინამეურნეობების რაოდენობა	ოჯახში	საშუალო	ოპერატორი	ტარიფი		
		საშუალო	შემოსავალი	კომპანია	მრიცხველიანი	უმრიცხველი	კომერციული
საქართველო	1,109,130	3.35	903	-			
თბილისი - GWP	339,304	3.27	1,071	GWP	0.500	4.518	6.503
აჭარა - BWC	83,782	3.99	1,144	BWC	0.500	4.000	4.307
გურია	34,931	3.24	672	UWSCG	0.499	2.395	4.307
იმერეთი	169,016	3.16	903	UWSCG	0.499	2.395	4.307
კახეთი	98,975	3.22	834	UWSCG	0.499	2.395	4.307
მცხეთა-მთიანეთი	29,863	3.17	793	UWSCG	0.499	2.395	4.307
ზემო იმერეთი	12,902	2.49	851	UWSCG	0.499	2.395	4.307
სამეგრელო-ზემო სვანეთი	101,507	3.26	957	UWSCG	0.499	2.395	4.307
სამცხე-ჯავახეთი	43,981	3.65	957	UWSCG	0.499	2.395	4.307
ქვემო ქართლი	114,579	3.70	899	UWSCG	0.499	2.395	4.307
შიდა ქართლი	80,290	3.28	850	UWSCG	0.499	2.395	4.307

წყარო: აგებულია ავტორის მიერ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემებისა და სემკვის 2022 წლის წლიური ანგარიშის მიხედვით

ანალიზის შედეგად დადგინდა, რომ ფიზიკური მრიცხველიანი აბონენტები საშუალოდ მოიხმარენ 15მ³ წყალს. შესაბამისად, ეს დაშვება არის გათვალისწინებული შინამეურნეობების ყოველთვიურ შემოსავლებში წყალმომარაგების გადასახადის პროცენტულობის გასაანგარიშებლად. უმრიცხველო მომხმარებლებზე კი აღებულია საშუალო სულადობრივი მაჩვენებელი, რომელიც საქ.სტატის მონაცემების მიხედვით არის გაანგარიშებული და საშუალოდ 3.35 სულს წარმოადგენს ოჯახში. ქვემოთ მოცემულ გრაფიკზე კარგად ჩანს, რომ არც გამრიცხველიანებულ და არც უმრიცხველო აბონენტების შემთხვევაში 3%-იანი ზღვრის შეზღუდვა არ ირღვევა. იხილეთ გრაფიკი №21.

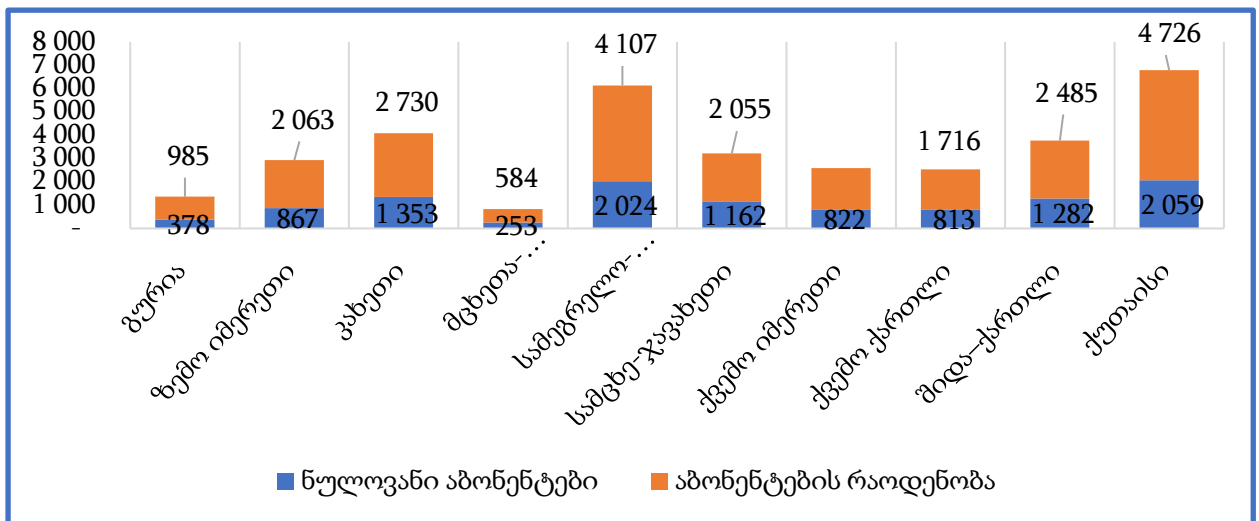
გრაფიკი №21. საშუალო ყოველთვიური გადასახადის პროცენტული გადანაწილება შინამეურნეობების შემოსავალში



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ის მონაცემებზე დაყრდნობით.

UWSCG-ს წლიური მოხმარების შესახებ უფრო დეტალური ინფორმაციისათვის აღებულია კომპანიის ბილინგის მონაცემები, წყლისა და წყალარინების მოხმარების სეზონურობის გათვალისწინებით. რის საფუძველზეც, იდენტიფიცირებულია კომპანიის საშუალო წლიური მოხმარება, ასევე ნულოვანი დარიცხვის მქონე აბონენტების რაოდენობა მთლიან აბონენტებთან მიმართებით. იხილეთ გრაფიკი №22.

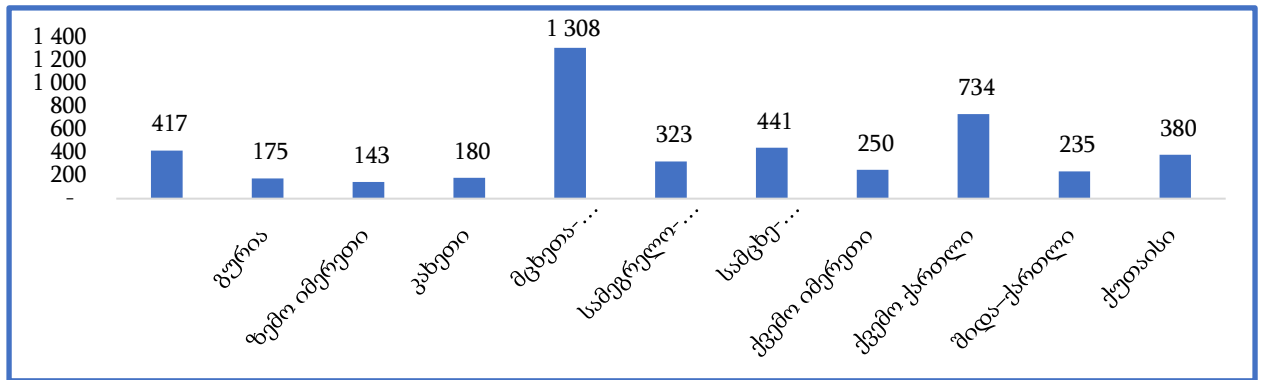
გრაფიკი №22. მოხმარებლების რაოდენობა ნულოვან დარიცხვებთან მიმართებით



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ის მონაცემებზე დაყრდნობით.

გრაფიკზე ნათლად ჩანს, რომ კომპანიისთვის ნულოვანი დარიცხვის მქონე აბონენტების რაოდენობის შემცირება მნიშვნელოვანი გამოწვევაა. ასევე, სტატისტიკურ მონაცემებზე დაყრდნობით გაანალიზებულია იურიდიული აბონენტების საშუალო მოხმარება რეგიონების მიხედვით. გრაფიკი №23. გვიჩვენებს, რომ ყველაზე დიდი მოხმარება არის მცხეთა-მთიანეთის რეგიონში, რაც გამოწვეულია იმ ფაქტით, რომ ამ რეგიონში ბევრი კურორტია (მაგ. სამთო კურორტები). ასევე აღსანიშნავია, რომ ქვემო ქართლში მოხმარებული წყლის უმეტესობა მოდის ნიდერლანდებში რეგისტრირებული ძვირფასი ლითონის მომპოვებელი კომპანიების RMG Gold-ისა და RMG Cooper-ის მიერ მოხმარებულ წყლის ოდენობაზე.

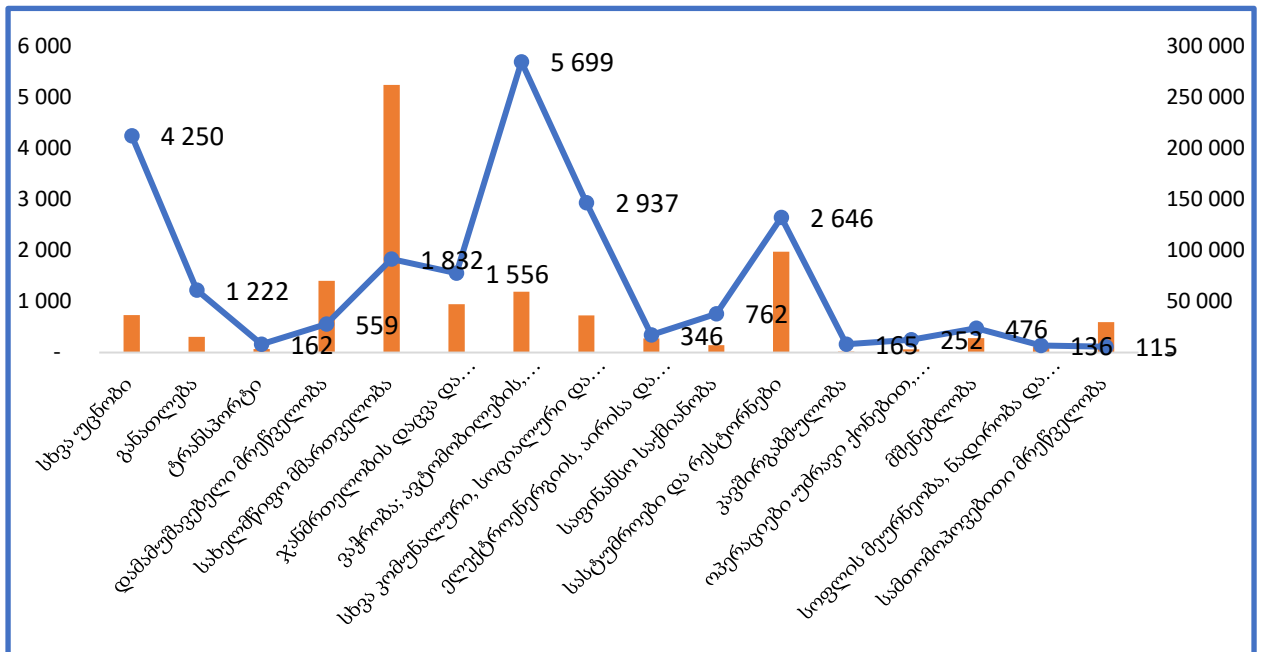
გრაფიკი №23. იურიდიული მომხმარებლების საშუალო წლიური მოხმარება რეგიონების მიხედვით



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ის მონაცემებზე დაყრდნობით.

UWSCG-ს ბილინგის ბაზებზე დაყრდნობით აგებულია გრაფიკი №24-ს, რომელიც გვიჩვენებს კომპანიის წყალმომარაგებით მოსარგებლე სექტორების მოხმარებასა და ამ სექტორებში კომპანიის აბონენტების რაოდენობას.

გრაფიკი №24. წყლის თვიური მოხმარებისა და აბონენტების რაოდენობა სექტორების მიხედვით

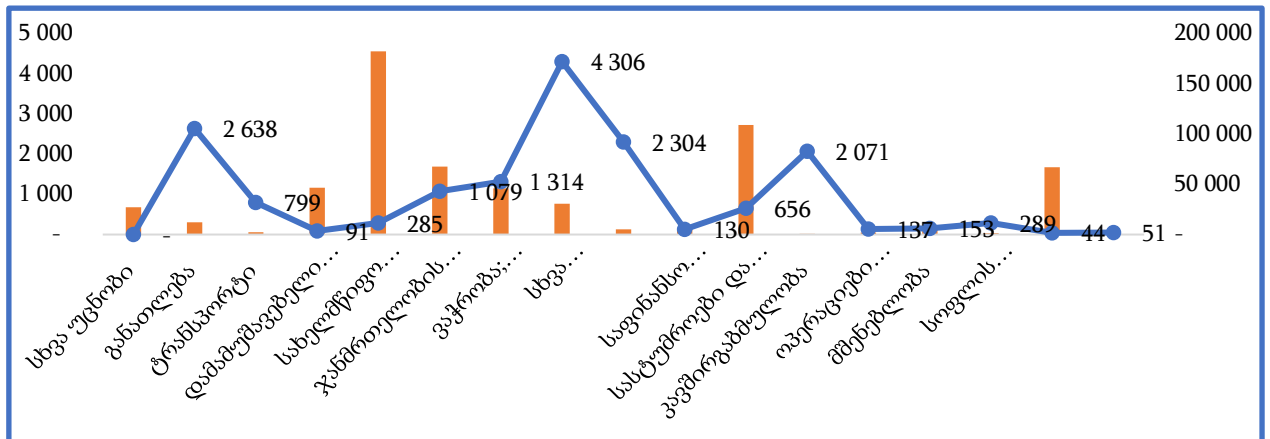


წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს მონაცემებზე დაყრდნობით.

გრაფიკიდან ჩანს, რომ ყველაზე დიდი მოხმარება აქვს სახელმწიფო მმართველობის ორგანიზაციებს, რაც საკმაოდ კრიტიკული მაჩვენებელია იმ ფაქტის გათვალისწინებით, რომ UWSCG სახელმწიფოს მფლობელობაში არსებული საწარმოა და მისი მომსახურების ძირითადი მომხმარებელი ისევ საჯარო დაწესებულებებია. ეს

ნიშნავს, რომ შემოსავლის უდიდესი ნაწილს კომპანია ისევ საჯარო სექტორიდან აგენერირებს. რაც თავისთავად არ არის კარგი მაჩვენებელი. სახელმწიფო მმართველობის ორგანიზაციების შემდეგ დიდი წილი მოდის სასტუმროებსა და რესტორნებზე და დამამუშავებელ მრეწველობაზე, რაზეც ზემოთ უკვე ვისაუბრეთ. იგივე სურათს იმეორებს წყალარინების სფეროს ანალიზიც, რაც მოცემულია გრაფიკ №25-ზე.

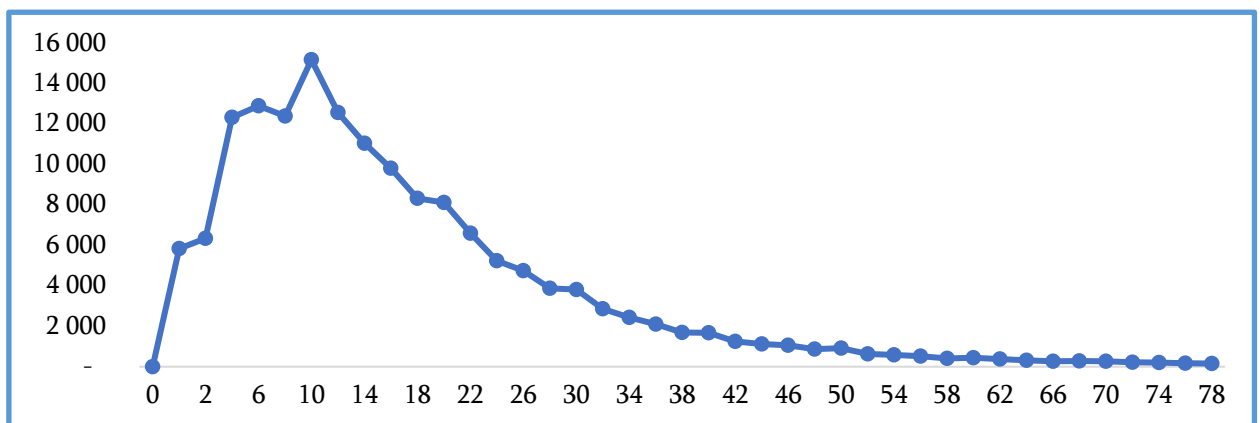
გრაფიკი №25. წყალარინების თვიური მოხმარებისა და აბონენტების რაოდენობა სექტორების მიხედვით



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს მონაცემებზე დაყრდნობით.

კომერციული აბონენტების ანალიზის შემდეგ განვიხილოთ ფიზიკური მრიცხველიანი აბონენტების სტატისტიკური მონაცემები და განვსაზღვროთ მათი პრიორიტეტულობა კომპანიის მთლიან შემოსავალში. ამ შემთხვევაშიც, იგივე დაშვებებს ვიყენებთ, რაც გვქონდა კომერციული აბონენტების ანალიზისას. ბილინგის მონაცემებიდან აღებულია ფიზიკური მრიცხველიანი აბონენტების საშუალო მოხმარებები სეზონურობის გათვალისწინებით.

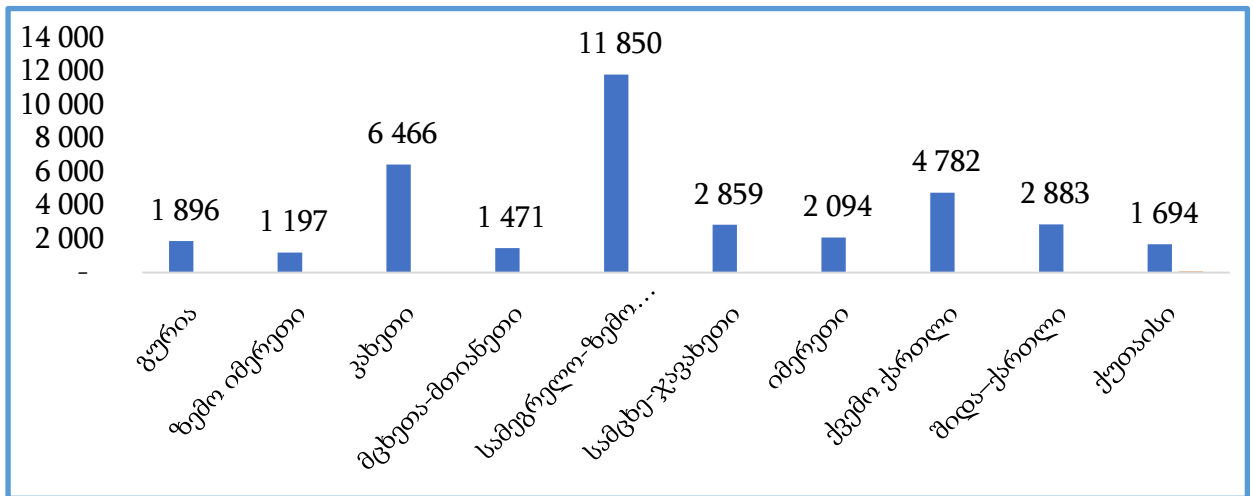
გრაფიკი №26. აბონენტების რაოდენობისა და წყლის მოხმარების სიხშირის დამოკიდებულება



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს მონაცემებზე დაყრდნობით.

გრაფიკ №26-ზე წარმოდგენილია ფიზიკური მრიცხველიანი აბონენტების საშუალო თვიური მოხმარება მისი შესაბამისი აბონენტების რაოდენობის მიხედვით. გრაფიკი გვიჩვენებს, რომ ყველაზე მეტი აბონენტი იყენებს 10 მ³ წყალს ყოველთვიურად. ფიზიკური მრიცხველიანი აბონენტებისათვის ტარიფი არის 50 თეთრი. შესაბამისად, 10 მ³ მოხმარების შემთხვევაში მათგან მისაღები შემოსავალი არის 5 ლარი. გრაფიკის აგებისას არ არის გათვალისწინებული ნულოვანი დარიცხვის მქონე აბონენტების რაოდენობა, რადგან მათი რიცხვი საკმაოდ დიდია და ზოგად სურათს შეცვლიდა (იხილეთ გრაფიკი №27).

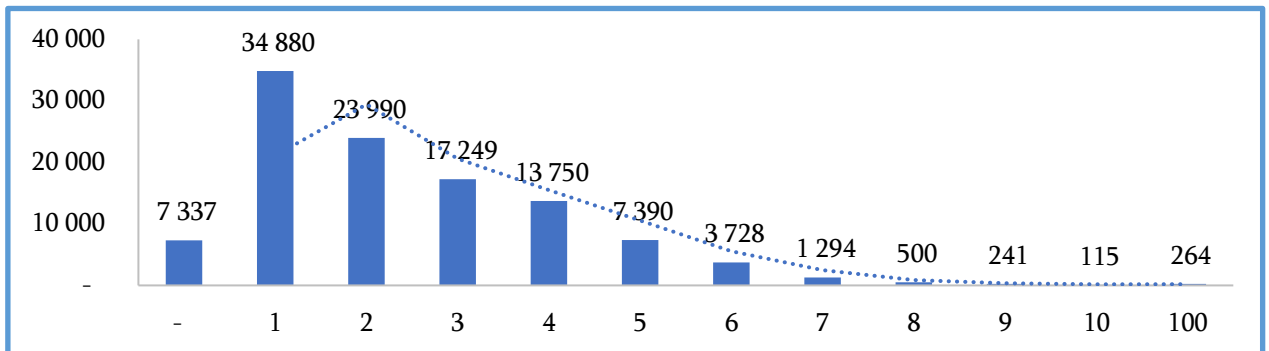
გრაფიკი №27. ნულოვანი დარიცხვის მქონე აბონენტების რაოდენობა



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს მონაცემებზე დაყრდნობით.

ბოლოს განვიხილოთ სტატისტიკური მონაცემები უმრიცხველო აბონენტების ჭრილში. ამ შემთხვევაში, აღებულია კომპანიის ბილინგის მონაცემები და გაანგარიშებულია ოჯახში საშუალო სულადობრივი მაჩვენებელი (რამდენი სულია ჩაწერილი ოჯახში).

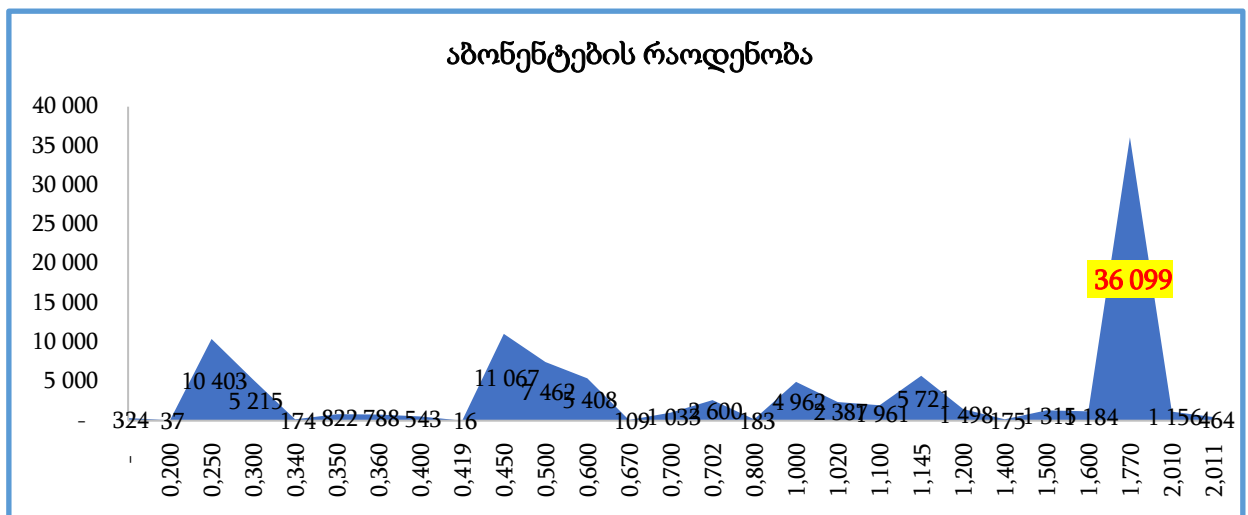
გრაფიკი №28. UWSCG-ს აბონენტებისა და სულადობრივი მაჩვენებლის დამოკიდებულება



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს მონაცემებზე დაყრდნობით.

გრაფიკი №28 გვიჩვენებს სულადობრივი მაჩვენებლისა და აბონენტების რაოდენობის დამოკიდებულებას. უმრიცხველო აბონენტებში ოჯახის საშუალო სულადობრივი მაჩვენებელია 2.5. ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ კომპანია არ იყენებს „სემეკი“-ს მიერ უმრიცხველო აბონენტებისათვის განსაზღვრული ტარიფის ზედა ზღვარს, რითაც კარგავს პოტენციურ შემოსავლებს. გრაფიკი №29 გვიჩვენებს წყალმომარაგების კონკრეტული ტარიფით რა რაოდენობის უმრიცხველო აბონენტი ყავს კომპანიას. გრაფიკი კიდევ ერთხელ უსვამს ხაზს იმ გარემოებას რომ კომპანია არ იყენებს ტარიფის ზედა ზღვარს (სემეკის მიერ დადგენილია 2.30) და ძირითადი სატარიფო განაკვეთი 1.70-ით განისაზღვრება. აბონენტთა ტიპების ანალიზის შემდეგ შეგვიძლია განვიხილოთ ტარიფის მოდელირების საკითხი. კერძოდ, განვიხილოთ ტარიფის რამდენიმე მოდელი და განვსაზღვროთ თითოეული მათგანის დაწესების შემთხვევაში რა ფინანსური შედეგი შეიძლება დადგეს კომპანიისთვის.

გრაფიკი №29. მომხმარებელთა სიხშირე ტარიფის მიხედვით



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს მონაცემებზე დაყრდნობით.

აბონენტთა ტიპების ანალიზის შემდეგ შეგვიძლია განვიხილოთ ტარიფის მოდელირების საკითხი. კერძოდ, განვიხილოთ ტარიფის რამდენიმე მოდელი და განვსაზღვროთ თითოეული მათგანის დაწესების შემთხვევაში რა ფინანსური შედეგი შეიძლება დადგეს კომპანიისთვის.

პირველ რიგში უნდა აღინიშნოს, რომ ფინანსური მოდელის აგებისას ერთ-ერთი პირობა (დაშვება) არის ის, რომ კომპანია 2030 წლისთვის უზრუნველყოფს მისი ოპერირების არეალში მყოფი ტერიტორიული ერთეულებისათვის საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი წყალმომარაგებით უზრუნველყოფას. შედეგად, 2030

წლისთვის კომპანიას ეყოლება 766 ათასზე მეტი აბონენტი. მეორე მნიშვნელოვანი საკითხი არის ის, რომ კომპანიის ფაქტობრივ მონაცემებზე დაყრდნობით არსებული აბონენტებიდან გამოყოფილია მოქმედი აბონენტები და მათი ფაქტობრივი მოხმარებული წყლის ოდენობებია იდენტიფიცირებული. არსებული მონაცემებით გათვლილია კომპანიის აბონენტების რაოდენობების დინამიკა 2030 წლის ჩათვლით (ისე რომ სრულად მოიცვას ოპერირების არეალი) და ასევე, ამ გაზრდილი აბონენტების მიერ პოტენციურად მოხმარებული წყლის ოდენობებია განსაზღვრული. იქიდან გამომდინარე, რომ კომპანიის საოპერაციო ხარჯების უდიდესი პროცენტული წილი მოდის ელექტროენერჯის ხარჯზე, ამიტომ 2021-2022 წლების ფაქტებზე დაყრდნობით, აბონენტების ტიპის მიხედვით ცალ-ცალკე არის პროგნოზირებული წყლის წლიური მოხმარებები. შემდეგ დაანაგარიშებულია მოხმარებულ წყალზე დახარჯული ელექტროენერჯის ღირებულება ტარიფის ზრდის ტენდენციის გათვალისწინებით, საბოლოოდ მოხმარებული ელექტროენერჯის ღირებულება ახალი ტარიფისა და წლიური მოხმარების ნამრავლით არის გამოთვლილი. ამ ყველაფერს აჯამებს ქვემოთ მოყვანილი ცხრილი №21.

ცხრილი №21. ტარიფების მოდელირების ძირითადი დაშვებები ('000)

წელი	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
აქტიური აბონენტები	348	395	411	427	514	584	650	731	837
მოქმედი აბონენტი	301	316	333	349	438	510	578	660	776
ელექტროენერჯის ხარჯი (დღ-ს ჩათვლით)	(40,975)	(42,910)	(44,919)	(46,963)	(57,440)	(65,907)	(73,769)	(83,555)	(97,604)
წყლის მოხმარება	70,056	73,363	76,799	80,293	98,25	112,68 1	126,12 3	142,85 4	166,87 3
მოხმარებულ წყალზე დახარჯული ელექტროენერჯია	(0.58)	(0.58)	(0.58)	(0.58)	(0.58)	(0.58)	(0.58)	(0.58)	(0.58)

მოხმარება	წყალი	წყალარინება
კომერციული	334	369
ფიზიკური-გამრიცხველიანებული	211	205
ფიზიკური-უმრიცხველო	259.90	259.90
ფიზიკური-უმრიცხველო	2.41	2.41

წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG მონაცემებზე დაყრდნობით.

ზემოჩამოთვლილი დაშვებები საერთოა ყველა მოდელისთვის, ხოლო რაც შეეხება ფინანსური მოდელების განმასხვავებელ ნიშნებს, ისინი შემდეგნაირად არის ჩამოყალიბებული:

პირველი მოდელი. პირველი მოდელში გათვალისწინებულ იქნა UWSCG-ის 10 წლიანი სტრატეგიის განხორციელების შესაბამისად წლების განმავლობაში კომპანიის ბენეფიციარების ზრდა. ასევე, გათვალისწინებულია ნულოვანი დარიცხვების ეტაპობრივი მოგვარება. მოდელი ითვალისწინებს სემეკის მიერ განსაზღვრული მოქმედი სატარიფო განაკვეთებით ოპერირებასა და უმრიცხველო აბონენტების ეტაპობრივ გამრიცხველიანებას. მოდელში ასევე განისაზღვრა UWSCG-ს საქმიანობასთან დაკავშირებული საოპერაციო ხარჯები მათი ზრდის ტენდენციით და დაკორექტირდა ინფლაციის დონის მიხედვით. იქიდან გამომდინარე, რომ კომპანიის კაპიტალური ხარჯები საკმაოდ მოცულობითია, ამიტომ მოდელებში საოპერაციო შედეგის ანალიზისათვის გათვალისწინებული UWSCG-ს მხრიდან საკუთარი შემოსავლებით საოპერაციო ხარჯების დაფარვის შესაძლებლობა. ფინანსური მოდელის დადებითად შეფასებისთვის სამიზნე მაჩვენებლად განისაზღვრა EBITDA ($EBITDA \geq 0$, ანუ საოპერაციო შედეგი პროცენტების გადასახადებისა და ცვეთის გარეშე უნდა იყოს დადებითი მაჩვენებელი ან 0-ის ტოლი).

ძირითადი დაშვებებისა და პირველი სცენარის შეზღუდვების საფუძველზე აღნიშნული ფინანსური მოდელის შედეგები არის წარმოდგენილი ცხრილი №22-ზე. ცხრილის შედეგები გვიჩვენებს, რომ 2030 წლისთვის კომპანიას აბონენტების 100%-იანი გამრიცხველიანების ნიშნული ექნება. ასევე, შემცირდება ნულოვანი დარიცხვები, რაც გამოიწვევს კომპანიის შემოსავლების ეტაპობრივ ზრდას. შემოსავალი დათვლილია აბონენტების ტიპების მიხედვით, კერძოდ მათ მიერ საშუალოდ მოხმარებული წყლის, აბონენტების რაოდენობისა და შესაბამისი ტარიფების გამოყენებით. საოპერაციო ხარჯებიდან გამოყოფილია ის ძირითადი ხარჯები, რომლებსაც ყველაზე დიდი პროცენტული წილი აქვთ კომპანიის მთლიან ხარჯებში. ესენია: ელ. ენერჯია, რომლის პროგნოზისთვის საჭირო დაშვებები უკვე განვიხილეთ, შრომის ანაზღაურება, იჯარა, საწვავი, ზოგადი ხარჯები და ქონების გადასახადი. მიუხედავად იმისა, რომ აღინიშნება კომპანიის შემოსავლების ზრდის ტენდენცია, ასევე მზარდი საოპერაციო ხარჯების პირობებში აღნიშნული ცვლილებები კომპანიის ფინანსურ მდგომარეობას არ

გააუმჯობესებს. (პირველ მოდელში გათვალისწინებული ტარიფებისათვის იხ. ცხრილი №23).

ცხრილი №22. ფინანსური მოდელი UWSCG-ს საოპერაციო საქმიანობა 2022-2030 წწ. I სცენარი არსებული მდგომარეობა '000000

წელი	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
გამრიცხველიანების პროცენტულობა	71%	73%	75%	76%	84%	90%	94%	97%	100%
შემოსავალი	55	59	64	68	79	89	97	108	121
კომერციული	30	32	35	37	39	42	45	47	50
ფიზიკური-მრიცხველიანი	17	19	21	22	32	40	48	57	68
ფიზიკური-უმრიცხველო	6	6	5	5	4	3	2	1	-
ახალი დაერთებებიდან მიღებული შემოსავლები	2	2	2	2	2	3	3	3	3
ნულოვანი დარიცხვები	0	0	1	1	1	1	2	2	2
საოპერაციო ხარჯები	(97)	(107)	(115)	(121)	(136)	(159)	(181)	(207)	(237)
ელ. ენერჯია	(41)	(43)	(45)	(47)	(57)	(66)	(74)	(84)	(98)
შრომის ანაზღაურება	(14)	(14)	(15)	(15)	(16)	(16)	(16)	(17)	(17)
პირდაპირი ხელფასი	(12)	(12)	(12)	(13)	(13)	(13)	(14)	(14)	(15)
მენეჯმენტის ხელფასი	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(6)	(6)
მოვლა-შენახვის ხარჯები	(5)	(8)	(10)	(11)	(11)	(17)	(22)	(28)	(30)
ზოგადი და ადმინისტრაციული ხარჯები	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(5)	(5)	(5)
საწვავი	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(5)	(5)	(5)
იჯარა	(0.9)	(0.9)	(0.2)	(0.2)	(0.3)	(0.3)	(0.3)	(0.3)	(0.3)
ქონების გადასახადი	(12)	(16)	(19)	(22)	(25)	(32)	(41)	(49)	(61)
EBITDA	(42)	(47)	(51)	(53)	(57)	(70)	(84)	(99)	(115)

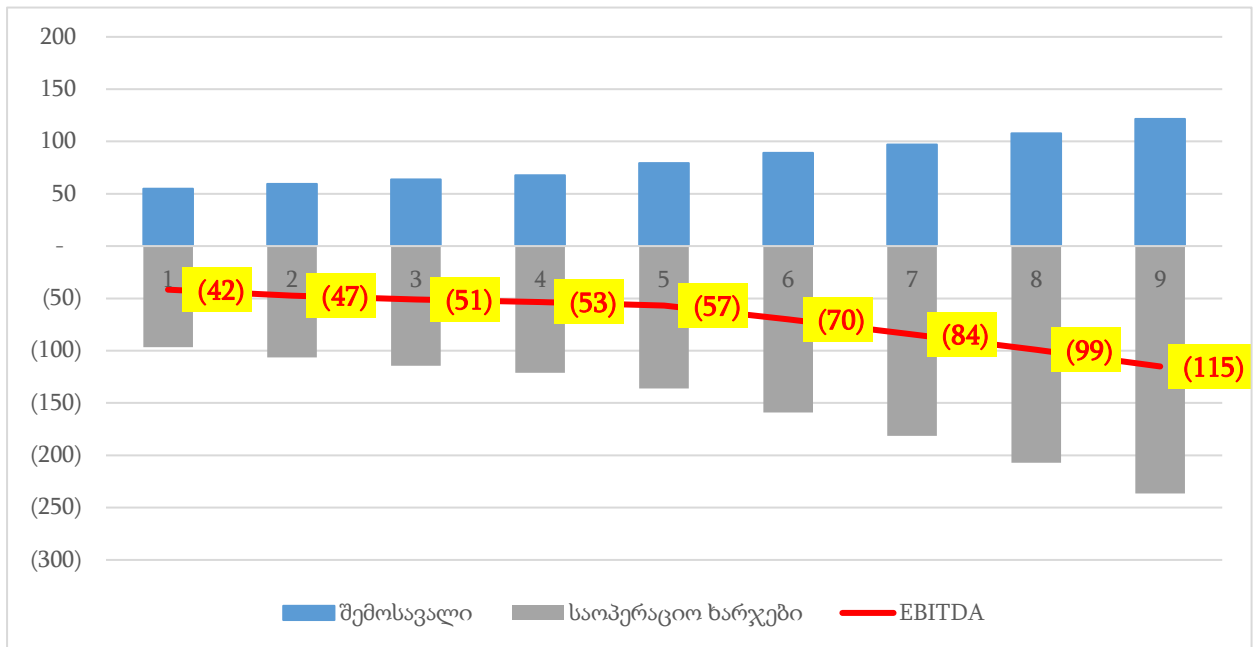
წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს მონაცემებზე დაყრდნობით.

ცხრილი №23. კომპანიის ტარიფები - I სცენარი

ტარიფი _ დღ-ს ჩათვლით	UWSCG
კომერციული	4.307
სასმელი წყლის მიწოდების ზღვრული ტარიფი	3.375
წყალარინების ზღვრული ტარიფი	0.932
გამრიცხველიანებული საყოფაცხოვრებო	0.499
სასმელი წყლის მიწოდების ზღვრული ტარიფი	0.419
წყალარინების ზღვრული ტარიფი	0.080
გაუმრიცხველიანებული საყოფაცხოვრებო	2.395
სასმელი წყლის მიწოდების ზღვრული ტარიფი	2.011
წყალარინების ზღვრული ტარიფი	0.385

წყარო: აგებულია ავტორის მიერ „სემეკის“ 2022 წლის ანგარიშის მიხედვით

გრაფიკი №30. I ფინანსური მოდელის შედეგი - EBITDA '000,000 ლარი



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ I ფინანსური მოდელის მიხედვით

მეორე მოდელი. მეორე სცენარის განხილვისას I სცენარის დაშვებებს ემატება ერთი პირობა, შემოსავლის გაანგარიშებისას გათვალისწინებულია GWP-ს ტარიფები (იხ. ცხრილი №24).

ცხრილი №24. კომპანიის ტარიფები - II სცენარი

ტარიფი _ დღ-ს ჩათვლით	UWSCG	GWP
კომერციული	4.307	6.503
სასმელი წყლის მიწოდების ზღვრული ტარიფი	3.375	5.080
წყალარინების ზღვრული ტარიფი	0.932	1.423

გამრიცხველიანებული საყოფაცხოვრებო	0.499	0.500
სასმელი წყლის მიწოდების ზღვრული ტარიფი	0.419	0.391
წყალარინების ზღვრული ტარიფი	0.080	0.110
გაუმრიცხველიანებული საყოფაცხოვრებო	2.395	4.518
სასმელი წყლის მიწოდების ზღვრული ტარიფი	2.011	3.528
წყალარინების ზღვრული ტარიფი	0.385	0.990

წყარო: აგებულია ავტორის მიერ „სემეკის“ 2022 წლის ანგარიშის მიხედვით

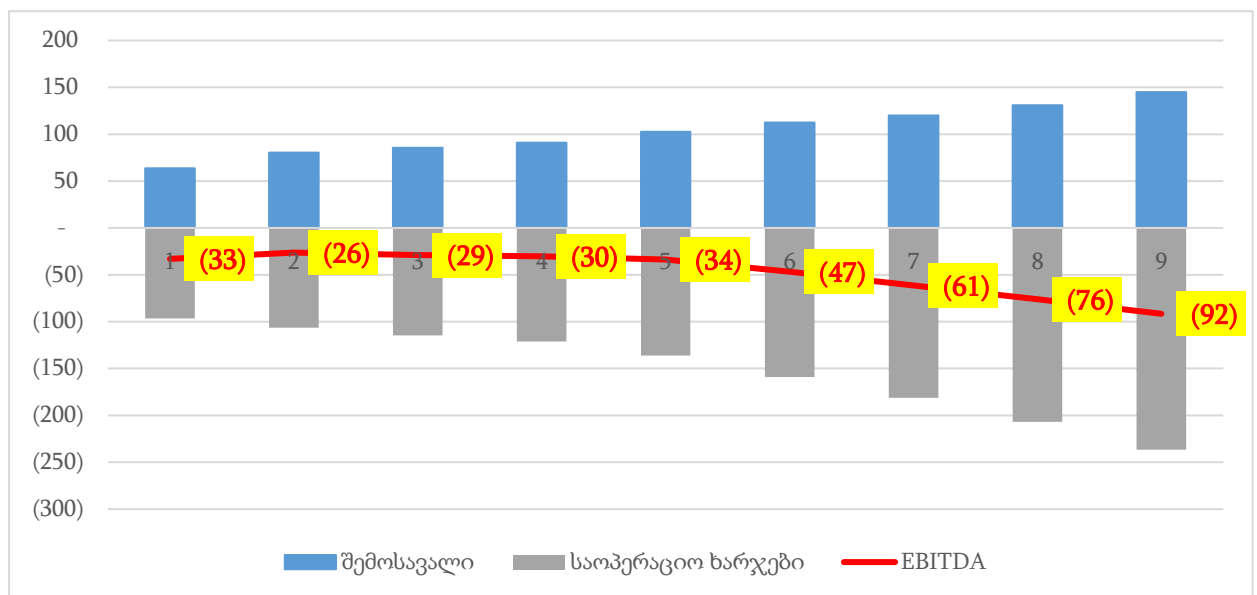
მოდელის შედეგები წარმოდგენილია ცხრილ №25-ზე, რომელიც გვიჩვენებს, რომ შეცვლილი ტარიფების მიუხედავად, კომპანიის ფინანსური მდგომარეობა არ უმჯობესდება. ამას ხსნის ის გარემოება, რომ GWP-ს ტარიფი უმრიცხველო აბონენტებისთვის განისაზღვრება 4 ლარი და 518 თეთრით, მაშინ როცა UWSCG-ს ანალოგიური მონაცემი არის 2 ლარი და 395 თეთრი. იქიდან გამომდინარე, რომ UWSCG-ს გრძელვადიანი გეგმა ითვალისწინებს უმრიცხველო აბონენტების ნულამდე დაყვანას, ამ სეგმენტისთვის დიდი ოდენობის ტარიფის დაწესება კომპანიისთვის დადებითი ფინანსური შედეგის მომტანი ვერ იქნება. შესაბამისად, ეს სცენარიც არ არის გამოსადეგი კომპანიის ფინანსური მდგრადობის მისაღწევად.

ცხრილი №25. ფინანსური მოდელი UWSCG-ს საოპერაციო საქმიანობა 2022-2030 წწ. II სცენარი GWP-ს ტარიფების გამოყენება '000,000 ლარი

წელი	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
გამრიცხველიანების პროცენტულობა	71%	73%	75%	76%	84%	90%	94%	97%	100%
შემოსავალი	64	80	86	91	103	112	120	131	145
კომერციული	38	49	52	56	59	63	67	72	76
ფიზიკური-მრიცხველიანი	16	18	20	22	31	39	47	55	66
ფიზიკური-უმრიცხველო	7	10	10	10	8	6	3	1	-
ახალი დაერთებებიდან მიღებული შემოსავლები	2	2	2	2	2	3	3	3	3
ნულოვანი დარიცხვები	0	1	1	1	2	2	2	3	3
საოპერაციო ხარჯები	(97)	(107)	(115)	(121)	(136)	(159)	(181)	(207)	(237)
ელ. ენერჯია	(41)	(43)	(45)	(47)	(57)	(66)	(74)	(84)	(98)

შრომის ანაზღაურება	(14)	(14)	(15)	(15)	(16)	(16)	(16)	(17)	(17)
პირდაპირი ხელფასი	(12)	(12)	(12)	(13)	(13)	(13)	(14)	(14)	(15)
მენეჯმენტის ხელფასი	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(6)	(6)
მოვლა-შენახვის ხარჯები	(5)	(8)	(10)	(11)	(11)	(17)	(22)	(28)	(30)
ზოგადი და ადმინისტრაციული ხარჯები	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(5)	(5)	(5)
საწვავი	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(5)	(5)	(5)
იჯარა	(0.9)	(0.9)	(0.2)	(0.2)	(0.3)	(0.3)	(0.3)	(0.3)	(0.3)
ქონების გადასახადი	(12)	(16)	(19)	(22)	(25)	(32)	(41)	(49)	(61)
EBITDA	(33)	(26)	(29)	(30)	(34)	(47)	(61)	(76)	(92)

წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს მონაცემებზე დაყრდნობით.
 გრაფიკი № 31. II ფინანსური მოდელის შედეგი - EBITDA '000,000 ლარი



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ II ფინანსური მოდელის მიხედვით

მესამე მოდელი. მესამე მოდელში წინა სცენარების დაშვებებში შედის ერთი კორექტირება. კერძოდ, მოდელი აგებულია შემდეგი ლოგიკით, ფიზიკურ უმრიცხველოსა და კომერციულ აბონენტებზე აღებულია GWP-ს მსგავსი ტარიფები, ხოლო ფიზიკური მრიცხველიანი აბონენტების ტარიფის განსაზღვრისას მისი ოდენობა დადგენილია იმგვარად, რომ მან უზრუნველყოს კომპანიის ფინანსური შედეგის გაუმჯობესება. ცხრილი №26 წარმოადგენს აღნიშნული მოდელის ილუსტრაციას, ფიზიკური

მრიცხველიანი აბონენტების ტარიფი, მოქმედი 50 თეთრის მაგივრად, განისაზღვრა 1 ლარი და 20 თეთრით.

იქიდან გამომდინარე, რომ UWSCG არის სახელმწიფოს მფლობელობაში არსებული საწარმოა, ამიტომ მოქმედი ტარიფის ამგვარ ზრდას პოლიტიკური ნება უნდა ახლდეს თან. აღნიშნული ტარიფის პირობებში, 2024 წლიდან კომპანიის ფინანსური საქმიანობის შედეგი უმჯობესდება და წლების განმავლობაში დადებით ტენდენციას ინარჩუნებს.

ცხრილი №26. ფინანსური მოდელი UWSCG-ს საოპერაციო საქმიანობა 2022-2030 წწ. III სცენარი GWP-ის ტარიფების ნაწილობრივი გამოყენება '000,000 ლარი

წელი	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
გამრიცხველიანების პროცენტულობა	71%	73%	75%	76%	84%	90%	94%	97%	100%
შემოსავალი	75	107	115	122	148	170	188	211	242
კომერციული	38	49	52	56	59	63	67	72	76
ფიზიკური-მრიცხველიანი	28	45	49	53	77	96	114	136	163
ფიზიკური-უმრიცხველო	7	10	10	10	8	6	3	1	-
ახალი დაერთებებიდან მიღებული შემოსავლები	2	2	2	2	2	3	3	3	3
ნულოვანი დარიცხვები	0	1	1	2	2	2	3	3	4
საოპერაციო ხარჯები	(97)	(107)	(115)	(121)	(136)	(159)	(181)	(207)	(237)
ელ. ენერჯია	(41)	(43)	(45)	(47)	(57)	(66)	(74)	(84)	(98)
შრომის ანაზღაურება	(14)	(14)	(15)	(15)	(16)	(16)	(16)	(17)	(17)
პირდაპირი ხელფასი	(12)	(12)	(12)	(13)	(13)	(13)	(14)	(14)	(15)
მენეჯმენტის ხელფასი	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(6)	(6)
მოვლა-შენახვის ხარჯები	(5)	(8)	(10)	(11)	(11)	(17)	(22)	(28)	(30)
ზოგადი და ადმინისტრაციული ხარჯები	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(5)	(5)	(5)
საწვავი	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(5)	(5)	(5)
იჯარა	(0.9)	(0.9)	(0.2)	(0.2)	(0.3)	(0.3)	(0.3)	(0.3)	(0.3)
ქონების გადასახადი	(12)	(16)	(19)	(22)	(25)	(32)	(41)	(49)	(61)
EBITDA	(21.2)	0.1	0.2	1.3	12	11	6	4	5

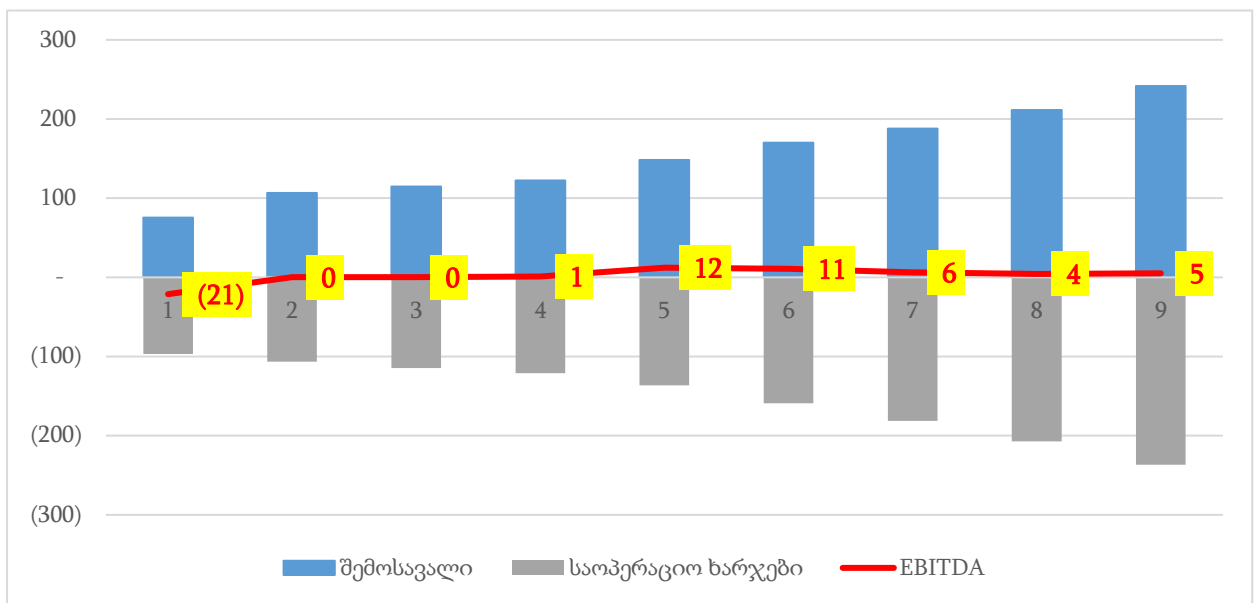
წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ის მონაცემებზე დაყრდნობით.

ცხრილი №27. კომპანიის ტარიფები - III სცენარი

ტარიფი _ დღგ-ს ჩათვლით	UWSCG
კომერციული	6.503
სასმელი წყლის მიწოდების ზღვრული ტარიფი	5.080
წყალარინების ზღვრული ტარიფი	1.423
გამრიცხველიანებული საყოფაცხოვრებო	1.190
სასმელი წყლის მიწოდების ზღვრული ტარიფი	1.000
წყალარინების ზღვრული ტარიფი	0.190
გაუმრიცხველიანებული საყოფაცხოვრებო	4.518
სასმელი წყლის მიწოდების ზღვრული ტარიფი	3.528
წყალარინების ზღვრული ტარიფი	0.990

წყარო: აგებულია ავტორის მიერ „სემეკის“ 2022 წლის ანგარიშის მიხედვით

გრაფიკი №32. III ფინანსური მოდელის შედეგი - EBITDA '000,000 ლარი



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ III ფინანსური მოდელის მიხედვით

მეოთხე მოდელი. საბოლოოდ, განვიხილოთ მეოთხე სცენარი, რომელიც ითვალისწინებს ჰიბრიდული ტარიფის დაწესებას. კერძოდ, აბონენტთა მიერ მოხმარებული წყლის მოცულობების შესაბამისად განსხვავებული იქნება მათზე დაწესებული ტარიფი. ლოგიკა ემყარება შემდეგ პრინციპს, ვინც ნაკლები მოცულობის წყალს მოიხმარს, მისთვის უფრო დაბალი განაკვეთის ტარიფი განისაზღვრება. ნაკლებ გადასახადს იხდის. აღნიშნული მოდელი წარმოდგენილია ცხრილი №28 სახით. პირველი საფეხური განისაზღვრა 15 მ³ მოხმარებული წყლის ოდენობით. აღნიშნულ მოდელში, კომერციული და ფიზიკური უმრიცხველო აბონენტებისთვის GWP-ს მსგავსი ტარიფის ოდენობებია განსაზღვრული, ხოლო ფიზიკური მრიცხველიანი აბონენტებისათვის, ვინც 15 მ³ წყალს მოიხმარს, ტარიფი განისაზღვრა 70 თეთრით, ხოლო 15 მ³-ზე მეტი მოხმარების პირობებში, ტარიფი განისაზღვრა 1 ლარი და 80 თეთრს (იხ. ცხრილი №29).

აღნიშნული ტარიფებისა და წინა სცენარების ძირითადი დაშვებების პირობებში კომპანიის ფინანსური შედეგი გაუმჯობესდება. შესაბამისად, წინა სცენარის მსგავსად აღნიშნული სცენარიც დადებითი შედეგის მომტანი იქნება კომპანიის ფუნქციონირებისათვის. აქვე ერთ ნაკლოვანებასაც უნდა გავუსვათ ხაზი, აღნიშნული ჰიბრიდული მოდელის აღრიცხვიანობა და დანერგვა იქნება საკმაოდ დიდ ხარჯებთან დაკავშირებული.

ცხრილი №28. ფინანსური მოდელი UWSCG-ს საოპერაციო საქმიანობა 2022-2030 წწ. IV სცენარი ჰიბრიდული სატარიფო განაკვეთი '000,000 ლარი

წელი	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
გამრიცხველიანების პროცენტულობა	71%	73%	75%	76%	84%	90%	94%	97%	100%
შემოსავალი	100	108	116	124	149	169	186	208	237
კომერციული	45	49	52	56	59	63	67	72	76
ფიზიკური-მრიცხველიანი	41	46	50	54	77	95	113	133	158
ფიზიკური-უმრიცხველო	11	10	10	-					-
ახალი დაერთებებიდან მიღებული შემოსავლები	-	-	-	10	8	6	3	1	-
ნულოვანი დარიცხვები	2	2	2	2	2	3	3	3	3
საოპერაციო ხარჯები	(97)	(107)	(115)	(121)	(136)	(159)	(181)	(207)	(237)
ელ. ენერჯია	(41)	(43)	(45)	(47)	(57)	(66)	(74)	(84)	(98)
შრომის ანაზღაურება	(14)	(14)	(15)	(15)	(16)	(16)	(16)	(17)	(17)
პირდაპირი ხელფასი	(12)	(12)	(12)	(13)	(13)	(13)	(14)	(14)	(15)
მენეჯმენტის ხელფასი	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(6)	(6)
მოვლა-შენახვის ხარჯები	(5)	(8)	(10)	(11)	(11)	(17)	(22)	(28)	(30)
ზოგადი და ადმინისტრაციული ხარჯები	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(5)	(5)	(5)
საწვავი	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(5)	(5)	(5)
იჯარა	(0.9)	(0.9)	(0.2)	(0.2)	(0.3)	(0.3)	(0.3)	(0.3)	(0.3)
ქონების გადასახადი	(12)	(16)	(19)	(22)	(25)	(32)	(41)	(49)	(61)
EBITDA	3	1	1	2	12	10	5	1	1

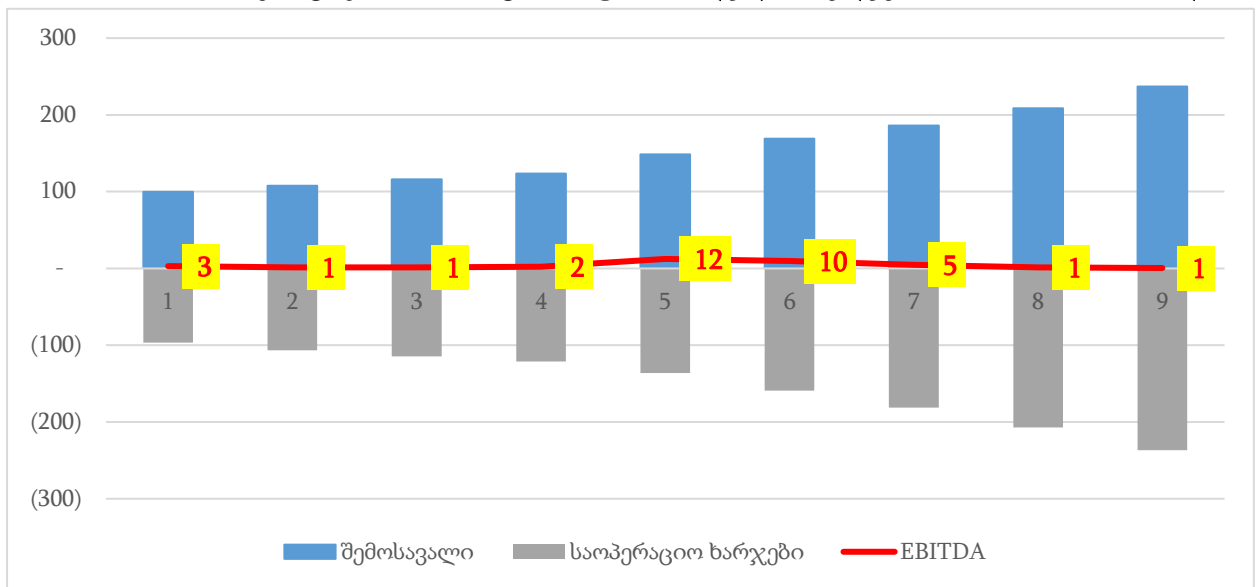
წყარო: აგებულია ავტორის მიერ UWSCG-ს მონაცემებზე დაყრდნობით.

ცხრილი №29. კომპანიის ჰიბრიდული ტარიფები - IV სცენარი

ტარიფი _ დღგ-ს ჩათვლით	UWSCG CG
კომერციული	6.503
სასმელი წყლის მიწოდების ზღვრული ტარიფი	5.0799
წყალარინების ზღვრული ტარიფი	1.423
გამრიცხველიანებული საყოფაცხოვრებო-I საფეხური	0.720
სასმელი წყლის მიწოდების ზღვრული ტარიფი	0.600
წყალარინების ზღვრული ტარიფი	0.120
გამრიცხველიანებული საყოფაცხოვრებო-II საფეხური	1.800
სასმელი წყლის მიწოდების ზღვრული ტარიფი	1.200
წყალარინების ზღვრული ტარიფი	0.600
გაუმრიცხველიანებული საყოფაცხოვრებო	4.518
სასმელი წყლის მიწოდების ზღვრული ტარიფი	3.528
წყალარინების ზღვრული ტარიფი	0.990

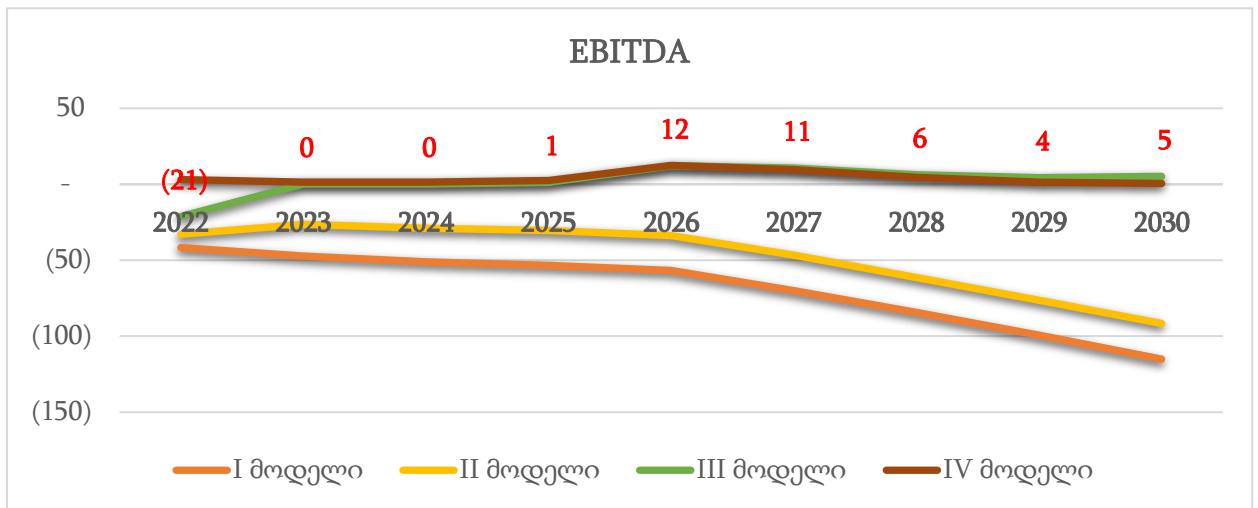
წყარო: აგებულია ავტორის მიერ „სემეკის“ 2022 წლის ანგარიშის მიხედვით

გრაფიკი №33. IV ფინანსური მოდელის შედეგი - EBITDA '000,000 ლარი



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ IV ფინანსური მოდელის მიხედვით

გრაფიკი №34. ფინანსური მოდელების შედარება - EBITDA '000,000 ლარი



წყარო: აგებულია ავტორის მიერ ფინანსური მოდელების მიხედვით

აღნიშნული მოდელების განხილვის შემდეგ შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ კომპანიისთვის დადებითი შედეგის მომტანი არის მესამე და მეოთხე მოდელებს შორის ერთ-ერთის არჩევა (იხილეთ გრაფიკი №34). იქიდან გამომდინარე, რომ ჰიბრიდული ტარიფების დანერგვისა და აღრიცხვიანობის პროცესი საკმაოდ რთულია, ამიტომ უფრო გამართლებულია ფიქსირებული ტარიფის დაწესება, რომელიც მოხმარებული წყლის ოდენობაზე არ იქნება დამოკიდებული.

3.2 კერძო და საჯარო პარტნიორობის მოდელი - წყალმომარაგების

სექტორის განვითარების გზა

საჯარო-კერძო პარტნიორობის მოდელი ბენეფიციარებისათვის ხარისხიანი ინფრასტრუქტურული სერვისების მიწოდების ერთ-ერთი საშუალებაა. კარგად შემუშავებულ, დაბალანსებულ მარეგულირებელ გარემოში განხორციელებულ PPP-ებს შეუძლიათ უფრო მეტი ეფექტურობა და მდგრადობა მოუტანონ ისეთი საჯარო სერვისების მიწოდებას, როგორცაა წყალი.

PPP მხარეებს შორის ოპტიმალურად ანაწილებს დავალებებს, ვალდებულებებსა და რისკებს. PPP-ში საჯარო მხარეს წარმოადგენენ სამთავრობო სუბიექტები, მათ შორის, სამინისტროები, დეპარტამენტები, მუნიციპალიტეტები ან სახელმწიფო საკუთრებაში მყოფი საწარმოები. კერძო მხარე შესაძლოა, იყოს პროექტისთვის შესაფერისი ტექნიკური ან ფინანსური კომპეტენციის მქონე ბიზნესები ან ინვესტორები, როგორც ადგილობრივი, ასევე, საერთაშორისო.

საჯარო და კერძო პარტნიორობის მოდელის დანერგვა და განვითარება ერთ-ერთი ხელშემწყობი ფაქტორია ინვესტიციების მოზიდვისათვის. აღნიშნული მოდელით პროექტის განხორციელებისას ინვესტორი ქვეყანაში ნერგავს უცხოურ გამოცდილებასა და სტანდარტებს. მსოფლიოში ბოლო რამდენიმე ათწლეულია დამკვიდრდა საჯარო და კერძო სექტორს შორის ურთიერთობის ფორმა, რომელიც საჯარო და კერძო პარტნიორობის (PPP) სახელით არის ცნობილი. PPP მოდელი წარმოადგენს ეკონომიკური ზრდის, ინფრასტრუქტურის განვითარების, საზოგადოებისათვის გაუმჯობესებული სერვისების მიწოდების ერთ-ერთ ინოვაციურ გზას.

მთავრობის მონაწილეობას საჯარო-კერძო პარტნიორობაში სამი ძირითადი საჭიროება განაპირობებს: 1. კერძო კაპიტალური ინვესტიციების მოზიდვა (ხშირად საჯარო რესურსების შესავსებად ან მათი სხვა საზოგადოებრივი საჭიროებისთვის გამოსათავისუფლებლად); 2. ეფექტიანობის ზრდა და არსებული რესურსების უფრო ეფექტურად გამოყენება; და 3. სექტორების რეფორმირება როლების, ინიციატივების და ანგარიშვალდებულების ხელახალი გადანაწილების გზით.

კერძო კაპიტალის მობილიზება. მთავრობები დგანან უფრო და უფრო დიდი საჭიროების წინაშე, მოიპოვონ საკმარისი დაფინანსება, რათა განავითარონ და შეინარჩუნონ მზარდი მოსახლეობისთვის საჭირო ინფრასტრუქტურა. მთავრობების გამოწვევაა მზარდი ურბანიზაციის მოთხოვნების დაკმაყოფილება, მოძველებული

ინფრასტრუქტურის რეაბილიტაცია, ახალი მოსახლეობისთვის ქსელის გაფართოება და ისეთი ტერიტორიების დაფარვა, სადაც ადრე არ ვრცელდებოდა, ან არასაკმარისად ვრცელდებოდა მომსახურება. ამასთან, ინფრასტრუქტურული მომსახურებების გაწევა ხშირად ხორციელდება მიმდინარე დეფიციტის პირობებში, რომელიც მხოლოდ სუბსიდირებით იფარება და, შესაბამისად, დამატებით საზოგადოებრივ რესურსებს მოითხოვს.

აღნიშნული მოთხოვნები, მთავრობების შეზღუდულ ფინანსურ შესაძლებლობებთან ერთად, კერძო კაპიტალის მობილიზებისა და მისი ინფრასტრუქტურაში ინვესტირების სურვილს აჩენს. სწორი სტრუქტურირების პირობებში, PPP-ს შეუძლია მანამდე აუთვისებელი ადგილობრივი, რეგიონული ან საერთაშორისო კერძო ინვესტორის რესურსების მობილიზება, რომელიც ეძებს საინვესტიციო შესაძლებლობას.

PPP, როგორც ეფექტიანობის ზრდის მექანიზმი. მთავრობების კრიტიკულად მნიშვნელოვანი გამოწვევას წარმოადგენს შეზღუდული საზოგადოებრივი რესურსის ეფექტიანად გამოყენება. საჯარო სექტორს, როგორც წესი, არ აქვს საკმარისი მოტივაცია, იმისათვის რომ გააუმჯობესოს ორგანიზაციის და პროცესების ეფექტურობა, შესაბამისად, ის ინფრასტრუქტურის ეფექტიანი მშენებლობის და ოპერირებისთვის არახელსაყრელ მდგომარეობაშია. მარტივი არ არის ასეთი მოტივაციის შეტანა რთულად ცვალებად საჯარო სექტორში, თუმცა კერძო სექტორის ოპერატორები საინვესტიციო ან საკონტრაქტო შესაძლებლობაში ცალსახად მოგების ზრდის მიზნით მონაწილეობენ, რაც, მეტწილად, ინვესტირების და ოპერაციების ეფექტიანობის ზრდით მიიღწევა.

თუ საჯარო-კერძო პარტნიორობა ისეა ორგანიზებული, რომ ოპერატორს აღნიშნული მიზნის მიღწევის შესაძლებლობას აძლევს, ინფრასტრუქტურული მომსახურებების ეფექტიანობა, სავარაუდოდ, გაიზრდება. მომსახურებების და ოპერაციების ეფექტიანობის გაუმჯობესება, ასევე, ზრდის აღნიშნული მომსახურებების ეკონომიკურ მდგრადობას და მათი ხელმისაწვდომი ტარიფებით მიწოდების შესაძლებლობას - თუნდაც ისეთ შემთხვევებში, როდესაც კერძო ოპერატორების მოგების მიღების მოთხოვნები დაკმაყოფილებულია.

PPP მთავრობას შესაძლებლობას აძლევს, საოპერაციო როლი კერძო სექტორის ეფექტურ ოპერატორებს გადასცეს და, ამავე დროს, მეტი ყურადღება დაუთმოს საჯარო სექტორის ისეთ ძირეულ პასუხისმგებლობებს, როგორცაა რეგულირება და კონტროლი.

PPP, როგორც სექტორის მასშტაბური რეფორმის კატალიზატორი. ზოგჯერ მთავრობა თვლის, რომ PPP-ს შეუძლია, სწრაფად დააინიციროს დისკუსიები სექტორის რეფორმირებაზე რომელშიც საჯარო-კერძო პარტნიორობა მხოლოდ ერთი კომპონენტია. ძირითადი საკითხია სექტორის შიგნით როლების რესტრუქტურისაცია და განსაზღვრა. კერძოდ, კაპიტალის მობილიზებისთვის და ეფექტურობის მისაღწევად, საჭიროა გადაიხედოს და ხელახლა გადანაწილდეს პოლიტიკის შემმუშავებლის, მარეგულირებლის და მომსახურების მიმწოდებლის როლები. რეფორმირების პროგრამა, რომელშიც შედის საჯარო-კერძო პარტნიორობა, წარმოადგენს შესაძლებლობას, რომ გადაისინჯოს სექტორში როლების განაწილება, რათა აღმოიფხვრას პოტენციური კონფლიქტები და კერძო საწარმო განხილული იქნას, როგორც სექტორის შესაძლო მონაწილე.

საერთაშორისო გამოცდილება. PPP მოდელის დადებითი და უარყოფითი მხარეების შესაფასებლად მნიშვნელოვანია მიმოვიხილოთ წყლის სექტორში დაგროვილი საერთაშორისო გამოცდილება. 1990 წლებიდან განვითარებადი ქვეყნების ბევრმა მთავრობამ დაიწყო ამბიციური რეფორმების განხორციელება წყალმომარაგებისა და წყალარინების სექტორში, რაც გულისხმობდა სხვადასხვა სახელშეკრულებო შეთანხმების პირობებში კომუნალური მომსახურების მართვის დელეგირებას კერძო ოპერატორებზე. საკმაოდ დიდი მოლოდინები იყო, რომ კერძო სექტორის ჩართულობა არაეფექტიანად ფუნქციონირებად საჯარო კომპანიებს გარდაქმნიდა. განსაკუთრებით საკამათო იყო PPP პროექტები წყლის სექტორში, საკმაოდ ცნობილი კონტრაქტის შეწყვეტამ, ეჭვქვეშ დააყენა მიდგომის ვარგისიანობა განვითარებადი ქვეყნებისთვის. განვითარებად ქვეყნებში PPP პროექტების საერთო წვლილის შეფასების პროცესს ართულებდა მომსახურებით უზრუნველყოფილი მოსახლეობისა და მომსახურების ხარისხის შესახებ მონაცემების სიმცირე. დებატები ხშირად უფრო იდეოლოგიური ხასიათის იყო და არ ხდებოდა პროექტების სრულყოფილი შესწავლა.

ორი კონცესია მეტროპოლიტენ მანილაში.²⁹ მეტროპოლიტენ მანილას წყალმომარაგების სისტემა აზიის დიდ ქალაქებს შორის ერთი-ერთი ყველაზე მოძველებული და ამორტიზებული იყო. მეტროპოლიტენის წყალმომარაგებისა და წყალარინების მომსახურების მიმწოდებელი სამთავრობო უწყება ოპერირებდა

²⁹ Public-Private-Partnership Stories, Philippines: Manila Water
https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/eb09c107-ec06-4dee-886a-340146a12c41/PPPStories_Philippines_ManilaWater%28+Updated%29.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mF-UiB-

არაეფექტიანად, დატვირთული იყო სასესხო ვალდებულებებით და ჰყავდა ჭარბი მუშახელი. 1995 წელს, მანილას აღმოსავლეთ ნაწილში მცხოვრები საყოფაცხოვრებო ანობენენტების 3/4 -ს არ ჰქონდა წვდომა 24 საათიან წყალმომარაგებაზე და მხოლოდ 8% იყო დაკავშირებული წყალარინების ქსელებთან. მოპოვებული წყლის 2/3 იკარგებოდა ჟონვის, უკანონო დაერთებებისა და ცუდი აღრიცხვიანობის გამო.

მანილას მოსახლეობა სწრაფად იზრდებოდა, ბევრი ადამიანი გადადიოდა საცხოვრებლად ისეთ ადგილებში, სადაც ან საერთოდ არ იყო წყლისა და წყალარინების სერვისები ან არასაკმარისად განვითარებული იყო. გაჭირვებული მოსახლეობა იძულებული იყო წყალი ქუჩის კერძო მოვაჭრეობიდან შეეძინათ, რის გამოც ისინი 7-ჯერ უფრო მეტ თანხას იხდიდნენ 1 ლიტრ წყალში, ვიდრე წყალმომარაგების სახელმწიფო ოპერატორ კომპანიას ჰქონდა დაწესებული. სხვადასხვა კვლევებმა აჩვენა, რომ მანილა სერიოზული წყლის დეფიციტის წინაშე აღმოჩნდებოდა, თუ საოპერაციო და ინფრასტრუქტურული პრობლემების გამოსასწორებლად არაფერი განხორციელდებოდა. 1995 წელს მთავრობამ მიიღო წყლის კრიზისის აქტი, რომლითაც განისაზღვრა სექტორში ფუნდამენტური ცვლილებების ჩარჩოები. მთავრობის სტრატეგიის მთავარი ნაწილი იყო კომპანიის პრივატიზების გადაწყვეტილება წყლისა და წყალარინების მომსახურების ხარისხისა და დაფარვის გასაუმჯობესებლად, საოპერაციო ეფექტურობის გაზრდისა და კაპიტალური ხარჯების ფინანსური ტვირთის აღმოფხვრის მიზნით.

1995 წლის ბოლოს, ფილიპინების მთავრობამ დაიქირავა მსოფლიო ბანკის ჯგუფის წევრი, საერთაშორისო საფინანსო კორპორაცია (IFC), როგორც გარიგების მრჩვეელი მანილას წყალმომარაგებისა და წყალარინების კომპანიის (MWSS) პრივატიზაციისთვის. IFC-ის ტექნიკური, ფინანსური, ეკონომიკური და პოლიტიკური მოსაზრებების დეტალური მიმოხილვის შემდეგ, მთავრობამ გადაწყვიტა MWSS სისტემის დაყოფა ორ გეოგრაფიულად განცალკევებულ საკონცესიო ზონად. აღმოსავლეთ ზონაში მოსახლეობის 40% ცხოვრობდა, დასავლეთის ზონაში კი 60%. საკონცესო ტერიტორიის გაყოფამ გაამარტივა მარეგულირებელი სააგენტოს ამოცანები და შესაძლებელი გახადა შედარებულიყო აღნიშნული ორი კონცესია. IFC დაეხმარა მთავრობას შეექმნა, განეხორციელებინა და ემართა კონკურენტული და გამჭვირვალე სატენდერო პროცესი ორი პარალელური 25-წლიანი კონცესიისთვის. სატენდერო და საკონკურსო მიზნებისთვის დადგინდა, რომ ერთი და იგივე პრეტენდენტი ვერ მოიგებდა ორივე კონცესიას. IFC ასევე, დაეხმარა მთავრობას MWSS-ის ფარგლებში მარეგულირებელი

ოფისის შექმნაში, რათა გამარტივებულად განხორციელებულიყო კონცესიის პირობების მონიტორინგი.

თითოეული კონცესია წარმოადგენდა ვერტიკალურად ინტეგრირებული საწარმოს, რომელიც პასუხისმგებელია როგორც წყლის, ასევე წყალარინების სერვისებზე შესაბამის ტერიტორიაზე. აღნიშნულმა სტრუქტურამ ხელი შეუწყო კონკურენციას ტენდერის პროცესში, დააბალანსა მოლაპარაკები კონცესიონერებსა და ახლად დაარსებულ მარეგულირებელს შორის და უზრუნველყო შესრულების საორიენტაციო მაჩვენებლის განსაზღვრა კონცესიის პერიოდისთვის. ამავე დროს, განისაზღვრა ოპერატორების პასუხისმგებლობები, კერძოდ: წყალმომარაგების ქსელის გაფართოება, წყლის წნევის აწევა 16 ფუნტამდე კვადრატულ ინჩზე, 5 წლის ვადაში უწყვეტი 24-საათიანი სერვისის შეთავაზება, ფილიპინების სასმელი წყლის უსაფრთხოებისა და წყლის სტანდარტებთან შესაბამისობა, წყალმომარაგების მომსახურებით სრული ტერიტორიის დაფარვა 10 წლის ვადაში, ხოლო წყალარინების ქსელით დაფარვის მაჩვენებლის 83%-მდე მიღწევა 25 წლის ვადაში.

ოთხმა კვალიფიცირებულმა კონსორციუმმა, რომელთაგან თითოეული შედგებოდა სულ მცირე ერთი ცნობილი ფილიპინური კომპანიისა და ერთი საერთაშორისო წყლის ოპერატორისაგან, წარადგინა წინადადებები თითოეული ორი საკონცესო ზონისთვის. ორი გამარჯვებული კონსორციუმი იყო Maynilad Water Services (Benpres Corporation, ფილიპინები და Lyonnaise des Eaux, საფრანგეთი) დასავლეთის ზონისთვის და Manila Water (Ayala Corporation, ფილიპინები და International Water, დიდი ბრიტანეთი-აშშ) აღმოსავლეთის ზონისთვის. კონცესიები გაიცა წყლის ყველაზე დაბალი საშუალო ტარიფის საფუძველზე.

შედეგები. მეტროპოლიტენის წყალმომარაგებისა და წყალარინების სისტემის (MWSS) პრივატიზაციამ და შემდგომმა ინვესტიციებმა მკვეთრად გააუმჯობესა წყლისა და წყალარინების სერვისები მეტროპოლიტენ მანილაში მცხოვრები 11 მლნ.-ზე მეტი ადამიანისათვის. შინამეურნეობების უმრავლესობას ახლა აქვს 24-საათიანი წვდომა საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამის წყალზე.

➤ კერძო ოპერატორები 7 მლრდ. დოლარის ღირებულების ინვესტიციას ანხორციელებენ წყლისა და წყალარინების სისტემების გასაფართოებლად და გასაუჯმობესებლად. რის შედეგადაც დაბალი ტარიფების, ჟონვის მაჩვენებლის

შემცირებისა და უკანონო დაერთებების აღმოფხვრის შედეგად მიიღწევა მომსახურების დონის გაუჯობესება;

➤ აღმოსავლეთ ზონაში 24-საათიან წყალმომარაგებაზე წვდომა 1997 წლის 26%-იანი მაჩვენებლიდან 2006 წელს გაიზარდა 99%-მდე. ასევე, განახევრდა სისტემის დანაკარგების ოდენობა. იმავე პერიოდისთვის გაორმაგდა წყალარინების ქსელზე დაერთებების მაჩვენებლები;

➤ IFC-მა 75 მლნ. დოლარის ინვესტირება განახორციელა Manila Water Company-ში წყლისა და წყალარინების სისტემის ძირითადი განახლებისთვის, შედეგად გაორმაგდა კომპანიის ბენეფიციართა ოდენობა;

➤ Manila Water Company-მა დანერგა პროგრამა "წყალი ღარიბებისთვის", რომელიც უღარიბესი უბნების მცხოვრებლებს საშუალებას აძლევს გადაიხადონ მხოლოდ \$1.50 თვეში სუფთა წყლისთვის. ეს არის იმის მცირე ნაწილი, რასაც ადრე იხდიდნენ;

➤ გლობალურმა პარტნიორობამ გამომუშავებაზე დაფუძნებული კონცესიის შესახებ გამოყო 2.8 მილიონი აშშ დოლარის გრანტი, რათა გაეფართოებინა პროგრამა „წყალი ღარიბებისთვის“ ყველაზე მარგინალიზებულ თემებში.

საფრანგეთის წყალმომარაგებისა და წყალარინების ქსელი. უნდა აღინიშნოს, რომ საფრანგეთის ადგილობრივი მმართველობის ორგანოები დიდი ხანი არ არის რაც ეკონომიკურ საქმიანობაში არიან ჩართულნი. წყალმომარაგების კუთხით მათი პასუხისმგებლობა შემოიფარგლებოდა საზოგადოებრივი შადრევნებითა და წყალმომარაგების კომპანიების მონიტორინგით, მათ არ ჰქონდათ ბენეფიციარებისთვის გადასახადის დაკისრების უფლება. საფრანგეთის წყლის გამანაწილებელი ქსელები კერძო მხარის ჩართულობით არის აშენებული.

ადგილობრივ ხელისუფლებას უნდა აერჩია მართვის ორი მიდგომიდან ერთ-ერთი: პირდაპირი მენეჯმენტი, ანუ საზოგადოებრივი ოპერატორის მეშვეობით მართვა, ან დელეგირების კონტრაქტები, რომლებიც ღია სატენდერო პროცედურების საფუძველზე შეირჩევიან და მათი მოქმედების ხანგრძლივობა 7-დან 20 წლამდე მერყეობს (თითქმის სამი მეოთხედი წყლის ბაზარს და ჩამდინარე წყლების ბაზრის ნახევარზე მეტს აკონტროლებს 3 ძირითადი კომპანია).

Eaux-ის გენერალური კომპანია და Lyonnaise des Eaux ისტორია მე-19 საუკუნეში იწყება, ხოლო Bouygues³⁰ შეიქმნა 1950-იანი წლების დასაწყისში და 1960-70-იან წლებში ურბანიზაციის ტალღასთან ერთად გაიზარდა.

კერძო ოპერატორები წყლის დისტრიბუციით პირველად დაინტერესდნენ 1853 წელს. მაშინ, როცა ოპერატორების უმრავლესობა დაკავებული იყო მხოლოდ ადგილობრივი ბიზნესის კუთვით, სხვები, მათ შორის 1853 წელს დაარსებულ კომპანია Générale des Eaux-ს და 1880 წელს შექმნილ Lyonnaise des Eaux-ს, ჰქონდათ ეროვნული ამბიციები, რომლებიც განავითარეს კონტრაქტების პორტფელის შექმნითა და მათი მომხმარებლების სიაში კომუნების მზარდი რაოდენობის დამატებით.

Société des Eaux et de l'Eclairage (SLEE) დაარსდა 1880 წელს. კომპანიის მიზანი იყო ჰქონოდა შესაძლებლობა შეეძინა და ემართა ყველა კონცესია და კომპანია, რომელიც დაკავშირებული იყო წყალმომარაგებასა და ელექტროენერჯისთან, როგორც საფრანგეთში, ასევე მის ფარგლებს გარეთ. კერძოდ ეს მოიცავდა: სასმელი წყლის განაწილებას, წყლის დამუშავებას, სარწყავის, კაშხლებისა და აუზების მშენებლობას, საზოგადოებრივ განათებასა და გათბობას. კომპანიას ასევე სურდა შეეძინა პატენტები და აქციები უკვე არსებულ ფირმებში. 1939 წელს, Lyonnaise des Eaux-ის მიერ ენერგეტიკულ სექტორში გამომუშავებული ბრუნვა იყო წყალმომარაგების სექტორზე ხუთჯერ უფრო დიდი.

მე-19 საუკუნის პირველი ნახევრიდან 1950-იან წლებამდე. მე-19 საუკუნის ბოლოს, Lyonnaise des Eaux-ს უკვე ფლობდა რამდენიმე კონცესიას საფრანგეთის პატარა ქალაქებში და ასევე, აქტიურად ფუნქციონირებდა ესპანეთში. 1903 წელს კომპანიის ბრუნვის მესამედი შეიქმნა საფრანგეთის სამხრეთით მოსაზღვრე ნაწილში, ძირითადად ბარსელონასა და ვალენსიაში. ფირმამ განაგრძო გაფართოება, დუნკერკისთვის წყლის მიწოდებისათვის ლილის რეგიონში (Société des eaux du Nord დაარსდა 1912 წელს, როგორც Générale des Eaux-ის პარტნიორი კომპანია), მიიღო კონცესია ბორდოს გარეუბანში და ააშენა მისი პირველი წყლის გამანაწილებელი სისტემები.

მე-20 საუკუნის ბოლოს, საფრანგეთის Conseil d'Etat-მა, ქვეყნის უმაღლესმა სასამართლომ, კომუნებს მისცა უფლება განეხორციელებინათ გარკვეული ეკონომიკური საქმიანობა. უფრო და უფრო მეტი წყლის სისტემა შენდებოდა და, ამავე დროს, ადგილობრივმა ხელისუფლებამ, გადაწყვიტა თვითონაც ჩართულიყო ამ აქტივობაში.

³⁰Bouygues-მა შეიძინა SAUR 1984 წელს; იგი გაიყიდა PAI Partners-ზე 2005 წელს

თანდათანობით, მე-20 საუკუნის პირველ ნახევარში, წყალმომარაგების სექტორში შეიქმნა შედარებითი წონასწორობა საჯარო და კერძო სექტორის გავლენებს შორის. თანდათან შემცირდა კონცესიების რაოდენობა და ისინი ჩანაცვლდა ლიზინგის ხელშეკრულებებით. ამავე დროს, გამოიკვეთა რამდენიმე მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რამაც შეცვალა კომპანიების მიდგომები, ესენია: მეორე მსოფლიო ომის შემდგომი რეკონსტრუქცია, ქალაქებისა და მომხმარებელთა რაოდენობის ზრდა, გაზისა და ელექტრო ინდუსტრიის ნაციონალიზაცია (1946 წელი) და დეკოლონიზაცია. წყალზე მოთხოვნა იზრდებოდა და მისი დაბინძურების დონის მატებამ აუცილებელი გახდა კონკრეტული კანონმდებლობის მიღება, რომელსაც უნდა დაერეგულირებინა გამოყენებული წყლის გაწმენდითი აქტივობები. აქედან მომდინარეობს Lyonnaise des Eaux-ის ინტერესი წყლის გამწმენდი კომპანიის Degremont-ის მიმართ, რომელიც მან შეიძინა 1972 წელს. გაზისა და ელექტროენერჯის მრეწველობის ნაციონალიზაციის შემდეგ, Lyonnaise des Eaux მთლიანად მოახდინა საქმიანობის რესტრუქტურისა და როგორც საფრანგეთში, ასევე საფრანგეთის კოლონიებში კომპანია სულ უფრო აქტიური გახდა ენერჯეტიკისა და წყალმომარაგების სექტორებში.

დელეგირება - კონცესიის კონტრაქტების განვითარება 1960-1980 წლები. 1960-80 წლებში საფრანგეთის მთავრობამ წყალმომარაგებისა და წყალარინების კომპანიების დელეგირება განახორციელა კერძო სექტორზე. არსებობს მთელი რიგი მოსაზრებები, რომლებიც ხსნის ამ ფენომენს. მთავარი მოსაზრება იყო ის, რომ წყლის წარმოება და განაწილება აუცილებლად მოიცავს გამწმენდ პროცედურებს, რომლებიც სულ უფრო მოთხოვნადი ხდებოდა საზოგადოებრივი ჯანდაცვის მოთხოვნებისა და ხარისხის სტანდარტების თვალსაზრისით. ზოგიერთ მუნიციპალიტეტს, განსაკუთრებით მცირე და საშუალო მუნიციპალიტეტს, უჭირდა ტექნიკური და ადმინისტრაციული ცოდნის საჭირო დონის შექმნა. დელეგირებულმა მენეჯმენტმა შესაძლებელი გახდა შეზღუდული ბიუჯეტის პირობებში შეეთავაზებინა კერძო ოპერატორისთვის ინვესტიციების განხორციელება ისე, რომ არ მოეხდინა კომპანიის სრული პრივატიზება და ინფრასტრუქტურა მუნიციპალიტეტის საკუთრებაში დარჩენილიყო (განსხვავებით გაერთიანებულ სამეფოში დანერგილი რეფორმისგან, სადაც განხორციელდა რეგიონული ფირმების სრული პრივატიზაცია). ასევე, შესაძლებელი გახდა კომპანიების ეფექტურობის ზრდა ადმინისტრაციული მენეჯმენტის ცვლილებით. გარდა ამისა, წყალმომარაგებისა და ჩამდინარე წყლების დამუშავების პროცედურების ზრდა ზოგადად იწვევს მომსახურების

ღირებულების ზრდას, გარდა პროდუქტიულობის ზრდისა და მომხმარებლებისთვის ხარჯების გაზრდის ტენდენციაც ახასიათებს. დელეგირებული მენეჯმენტი უნდა აერთიანებდეს მონოპოლიისა (დელეგატი, რომელიც სარგებლობს მონოპოლიით ხელშეკრულების მოქმედების ვადის განმავლობაში) და კონკურენციის უპირატესობებს (რადგან კონკურენციის წესები უნდა დაიცვან ხელშეკრულების ყოველი განახლებისას). 1980-იან წლებში დაიწყო დეცენტრალიზაციის პროცესი, რომელიც საფრანგეთის პოლიტიკურ-ადმინისტრაციულ სისტემაზე იქნა გამოყენებული. პროცესი გულისხმობდა უფრო დიდი უფლებამოსილების გადაცემას ადგილობრივი ხელისუფლებისთვის და იყო დელეგირებული მენეჯმენტის ზრდის ხელშემწყობი ფაქტორი. 1980 წელს დელეგირებულად იმართებოდა საფრანგეთის წყლის ბაზრის 47%-ი. ცხრა წლის შემდეგ ეს მაჩვენებელი 73%-მდე გაიზარდა. ამგვარად, დელეგირებული კონტრაქტების რაოდენობა Lyonnaise de Eaux-თან ერთად 1979 წელს 1,300-დან 1988 წელს 2,500-მდე გაიზარდა. 1989 წელს Lyonnaise des Eaux წყლის სექტორის 40%-ს აკონტროლებდა 10 მლნ. ბენეფიციარით. ფაქტორების ეს კომბინაცია ცხადყოფს, რომ დელეგირებული მენეჯმენტი იყო ეფექტური მიდგომა არა მხოლოდ ინოვაციებისა და ტექნიკური უპირატესობის, არამედ მართვის მოქნილობისა და მასშტაბის ეკონომიის თვალსაზრისით.

მსხვილი ინტეგრირებული მრავალ-სერვისული კომპანიების თანდათანობითი განვითარება. ტექნოლოგიების ზრდამ, საჭიროებების დივერსიფიკაციამ, ასევე ადგილობრივი ლიდერების მზარდმა ავტონომიამ, რომელიც კიდევ უფრო გაძლიერდა 1980-იანი წლების დეცენტრალიზაციის პროცესით, გამოიწვია სამი ძირითადი ჯგუფის ჩამოყალიბება (Générale des Eaux, Veolia, Lyonnaise, des Eaux-Suez, Bouygues-SAUR). დღეს ეს ჯგუფები მოიცავს მთელ ურბანულ ქსელს. 1946 წელს ნაციონალიზაციის შემდეგ, Lyonnaise des Eaux-მა შეძლო ისეთ სექტორებში ოპერირება, როგორებიცაა: წყალი და წყალარინება; ნარჩენების შეგროვება და გადამუშავება; გათბობა; გაზისა და ელექტროენერჯის განაწილება; სახანძრო უსაფრთხოება; დაკრძალვის მომსახურება. იგი ასევე ოპერირებდა ამ სექტორებში საჭირო აღჭურვილობისა და აქსესუარების წარმოებაში. 1970-იან წლებში წყლის გამწმენდი ლიზინგის კონტრაქტები მნიშვნელოვნად გაიზარდა. ამავე პერიოდში შეიქმნა კომპანიები, რომლებიც სთავაზობდნენ მომხმარებლებს სხვადასხვა სერვისებს. მსხვილი კომპანიების ერთ-ერთი მახასიათებელი არის ტექნიკური და მენეჯერული უნარების მაღალ დონეზე ფლობა. მათი სხვადასხვა განყოფილებების მეშვეობით, ეს კომპანიები ჩართულნი არიან წყლის მოპოვების, განაწილებისა და

გაწმენდის პროცესის ყველა ეტაპზე. ზემოაღნიშნული ამტკიცებს მირითადი ოპერირებადი კომპანიების მჭიდრო ურთიერთობას სახელმწიფოსთან და ხაზს უსვამს პოლიტიკურ გავლენას, რომელიც ჩამოყალიბდა შეთანხმების გრძელვადიან პერიოდში. ამრიგად, საფრანგეთის წყლის ბაზარი 1960-იანი წლებიდან ოლიგოპოლიით ხასიათდება.

სამი ფირმა იქცა ნამდვილ მულტინაციონალურ კომპანიად, რომელთაც გააჩნდათ ინტერესები ევროპასა და მთელს მსოფლიოში. ისინი აქტიურად იყვნენ ჩართული მსოფლიო ეკონომიკის ყველა ლიბერალიზებულ სექტორში (ტელეკომუნიკაცია, ენერჯია, ტრანსპორტი), ასევე მედიასა და ტელევიზიაში (TF1, Havas, Canal +, M6, საკაბელო ტელევიზია, პროგრამების შედგენა, გაზეთები და ჟურნალები და ა.შ.). ჩნდება მზარდი ეჭვი, რომ წყლის განაწილებისა და დამუშავების მონოპოლიის მიერ გამომუშავებული იყო ჭარბი მოგება, რომლებსაც კონცესიონერები შემდეგ ეკონომიკის სხვა სექტორებში აბანდებდნენ.

რეგულირების საკითხები და რეფორმის ინიციატივები. საფრანგეთში წყალმომარაგება-წყალარინების სისტემის რეგულირება არაერთი სირთულის წინაშე აღმოჩნდა:

1) *ინდუსტრიის სტრუქტურა* - გამოირჩევა ოლიგოპოლიის არსებობით. ის შედგება საერთაშორისო კომპანიებისგან, რომლებიც სხვადასხვა სერვისს სთავაზობენ მომხმარებელს, რაც არა მხოლოდ ამცირებს კონკურენციას, არამედ ართულებს სექტორის მონიტორინგს. ფინანსური თვალსაზრისით, განსაკუთრებით რთულია იმის დადგენა, თუ რომელი საქმიანობაა დაკავშირებული წყალმომარაგება-წყალარინების მრეწველობასთან და რომელი არა;

2) *მართვის ეფექტი შეზღუდულია* მარგანიზებული ორგანოების დიდი რაოდენობის გამო, კონკრეტულად 36,000 კომუნისა და 15,000 მომსახურების არსებობის გამო;

3) *კონტრაქტები როგორც წესი ლაკონურია.* მიზნები ზედაპირულადაა ახსნილი, წახალისების მექანიზმები ნაკლებად გავრცელებულია და მონიტორინგის საშუალებები კიდევ უფრო იშვიათია;

4) *ამკარაა გამჭვირვალობის ნაკლებობა,* როგორც პროვაიდერების შერჩევის კუთხით (არაფორმალურად შეთანხმებული კონტრაქტები, სხვადასხვა თანამდებობის პირის გამოყენება ტენდერებში გამარჯვების მოსაპოვებლად), ასევე კონტრაქტების განხორციელების თვალსაზრისით (დელეგილებული ფირმის მიერ მოწოდებული

არასრული ინფორმაცია). სხვადასხვა ფინანსური აღრიცხვის სისტემა იყო საფრანგეთის ადმინისტრაციული სასამართლოს მიერ გამოქვეყნებული ანგარიშის მთავარი საგანი. ხელოვნურად გაბერილი ხარჯები, ორმაგი ანგარიშები და ყალბი ინვოისები ხშირად იყო სასამართლოში საქმის წარმოების მიზეზი. ფასები უფრო სწრაფად იზრდებოდა ვიდრე ხარჯები;

5) *არაფორმალური მარეგულირებელი სისტემა* დაფუძნებულია ნდობაზე და არა კონტრაქტით გაწერილ პირობებზე. ეს არის სისტემა, რომელიც არის როგორც მოქნილი ასევე, მარტივად ადაპტირებადი და იძლევა კორექტირების შესაძლებლობას, მაგრამ ამავე დროს აკლია გამჭვირვალობა და ღია კონცესიებისთვის. დავების გადაწყვეტა ასევე ხორციელდება არაფორმალურად, მონაწილე მხარეები იშვიათად მიმართავენ საარბიტრაჟო პროცედურებსა და სამრეწველო ტრიბუნალებს. ფაქტობრივად, ხდება არაფორმალური შეთანხმებები. ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, საფრანგეთის სასამართლომ ხაზი გაუსვა ფინანსური გამჭვირვალობის, სერვისების მონიტორინგის გაუმჯობესებისა და შესრულების კონტროლის გაძლიერების აუცილებლობას (Cour des Comptes, 2011)³¹.

1980-იანი წლების შუა პერიოდიდან ფრანგულ სისტემაზე არაერთხელ ყოფილა თავდასხმა, როგორც ადგილობრივი ხელისუფლების, ასევე მომხმარებელთა უფლებების დაცვის ჯგუფების მხრიდან, რომლებიც უკმაყოფილო იყვნენ ფასების ზრდით. ასევე, ადგილობრივ მომხმარებელთა ასოციაციები აპროტესტებდნენ წყლის გამვირებასა და ფასისა და ხარისხის შეუსაბამობას. პატარა ასოციაციები აწარმოებდნენ საქმეებს კონცესიონერი ფირმების წინააღმდეგ, და ხშირ შემთხვევაში ახერხებენ დიდი საერთაშორისო ჯგუფებისთვის პრობლემების შექმნას.

გამჭვირვალობის ნაკლებობა, ეფექტური რეგულირებისა და კონტროლის არარსებობა, გადაჭარბებული მოგება, არაოფიციალურად მოლაპარაკებული კონტრაქტების არსებობა ან, ტენდერის გამოცხადების შემთხვევაში, ოპერატორის არჩევა თანამდებობის პირების ჩარევით და დავების სასამართლოში განხილვასთან დაკავშირებული სირთულეები ხელს უწყობს კორუფციას. მართლაც, 1990-იანი წლების ბოლომდე და „საპინის კანონის“ შემოღებამდე შერჩევის პროცედურებისა და პოლიტიკური პარტიების დაფინანსების შესახებ კანონების შემოღებამდე, პარტიების დაფინანსებისას შემოსული თანხების მნიშვნელოვანი ნაწილი, რა თქმა უნდა, მოდიოდა წყლიდან და სანიტარული

³¹ Cour des comptes (2011) Annual Report of the Cour des Comptes. Paris: Cour des comptes.

ინდუსტრიიდან. აღნიშნული კრიტიკა გათვალისწინებულ იქნა და შედეგად განხორციელდა ფართო საკანონმდებლო და მარეგულირებელი რეფორმები.

კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლა. 1993 წლის საპინის კანონის პრეამბულა „კორუფციის პრევენციის, ეკონომიკური საქმიანობისა და სამთავრობო პროცედურების გამჭვირვალობის“ შესახებ - გამოჰყოფს საჯარო სერვისების ხუთ სფეროს, სადაც საჭიროა კონკურენციისა და გამჭვირვალობის გაზრდა. იგი აღნიშნავს ტენდერისა და კონკურსის მარეგულირებელი ჩარჩოს არარსებობას და ხაზს უსვამს ისეთ ფენომენებს, როგორცაა ფარული მოლაპარაკებები, საჯარო ფულის არამიზნობრივი გამოყენება მომხმარებლების საზიანოდ და ოპერატორებისთვის მინიჭებული უსამართლო უპირატესობები (Sapin Law, 1993 წ.)³².

იგივე კანონი, რომელიც უშუალოდ წყლის სექტორისთვის არ არის შექმნილი, დელეგირების ხელშეკრულების შემთხვევაში სავალდებულოს ხდის კონკურსის წესების გამოყენებასა და ტენდერის გამოცხადებას მკაფიოდ განსაზღვრული სპეციფიკაციების საფუძველზე. საპინის კანონის შედეგად შემცირდა კონტრაქტების ხანგრძლივობა და მრავალ ოპერატორს შორის გაიზარდა კონკურენცია. დელეგირებული მართვის ხელშეკრულების გახანგრძლივება შესაძლებელია მხოლოდ მაშინ, როდესაც კონტრაქტის მფლობელი ახორციელებს ადგილობრივი ხელისუფლების მიერ მოთხოვნილ ისეთ არსებით ინვესტიციებს, რომელიც ხელშეკრულებით არ იყო გათვალისწინებული.

მეტი გამჭვირვალობა. 1995 წელს შემოღებულ იქნა ბარნიერის კანონი, რომლითაც მუნიციპალიტეტებს დაევალა ყოველწლიური ანგარიშების მომზადება მომსახურების ფასისა და ხარისხის შესახებ. Mazeaud-ის კანონი სახელმწიფო შესყიდვებისა და საჯარო სერვისების დელეგირების შესახებ ავსებს Sapin-ის კანონს და ავალდებულებს ოპერატორს ყოველწლიურად წარუდგინოს დელეგირებულ უფლებამოსილ ორგანოს ანგარიში, რომელიც მოიცავს, ინფორმაციას ყველა ოპერაციის, დელეგირებისა და მომსახურების ხარისხის ანალიზის შესახებ. აუდიტორთა რეგიონულ პალატას შეუძლია შეამოწმოს ოპერატორის ანგარიშები. პირველ რიგში სააღრიცხვო პრაქტიკის ნორმალიზება იყო განსახორციელებელი იმისათვის, რომ განთავსებულ ანგარიშებს ზუსტად აესახათ დელეგირებული კომპანიების მიერ განხორციელებული ტრანზაქციები და შესაძლებელი გამხდარიყო მართებული შედარება სხვადასხვა ფინანსურ პერიოდებში გაწეული მომსახურების დონეს შორის. მაკონტროლებელი ორგანო, რომელიც შეიქმნა საპინის

³² Sapin Law, Preamble, 29 January 1993.

კანონით ENGREF-ის ეგიდით და მიმართულია გამჭვირვალობისა და კონკურენციის გაზრდისაკენ. 1999 წლიდან ქვეყნდება დელეგირებული მართვის კონტრაქტების წლიური ანგარიშები.

წახალისების მექანიზმების შემუშავება. ეროვნული ასამბლეის საფინანსო კომისიის 2001 წლის ანგარიშში ხაზგასმულია, რომ კონცესიონერის „რისკებისა და საფრთხის“ კონცეფცია, რომელიც წარმოადგენს საკვანძო ფაქტორს დელეგირებული კონტრაქტების სამართლებრივ განმარტებაში, დამატებით უნდა იყოს გაწერილი მომსახურების ხარისხისა და შესრულების ინდიკატორების პირდაპირი კავშირი კონცესიონერების მიერ მიღებული ანაზღაურების ოდენობასთან. კონტრაქტები, რომლებიც შეიცავს ამ ტიპის პუნქტებს, წახალისებს დელეგატებს, უზრუნველყონ უმაღლესი დონის მომსახურება საუკეთესო ფასად და დაასრულონ მონოპოლისტური მოგება, რომელიც ამჟამად ახასიათებს ბაზარს. 2003 წელს Cour des Comptes-ის მიერ მომზადებული მოხსენება ასახავს რისკს, რომელსაც იწვევს მოხმარებული წყლის სტაგნაცია ან თუნდაც შემცირება, განსაკუთრებით საფრანგეთის დიდ ქალაქებში. აღნიშნული საფრთხეს უქმნის ოპერატორის მოგებას, რის საპასუხოდაც ზოგიერთი ოპერატორი ცდილობს ხელშეკრულებებში დამატებითი პუნქტი შეიტანოს, რაც მათ ეკონომიკური რისკების შემცირებაში დაეხმარება. დებულებებს, რომლებიც ითვალისწინებენ ფასების ავტომატურ ზრდას გაყიდული წყლის მოცულობის მუდმივი კლების შემთხვევაში, შეუძლიათ დაიცვან მომსახურების მიმწოდებლები მოგების შემცირების რისკისგან.

რეგულირების პროცესში მომხმარებლის მონაწილეობის დანერგვა. ამ კონტექსტში აღსანიშნავია ადგილობრივი საჯარო სერვისების საკონსულტაციო კომისიების შექმნა. ეს ორგანოები კონცესიონერებისთვის გასცემენ რჩევებს იმასთან დაკავშირებით, თუ რა ტიპის მენეჯმენტია ყველაზე შესაფერისი კონკრეტული სფეროებისთვის, რა ოდენობის ინვესტიცია უნდა განხორციელდეს და ასევე აფასებენ წლიურ ანგარიშებს.

პროექტი ეროვნული მარეგულირებელი ორგანოს შექმნის შესახებ. 2000 წელს, საფრანგეთის კონკურენციის საბჭომ (31 მაისის №00A12 ბრძანებით, რომელიც ეხებოდა საფინანსო, ეკონომიკის კომისიის და ეროვნული ასამბლეის გეგმის მოთხოვნას წყლის ფასების შესახებ საფრანგეთში) წამოაყენება წინადადება მონიტორინგის ორგანოს შექმნის შესახებ, რომელსაც უფლება ექნებოდა გაესაჯაროებინა ნებისმიერი ინფორმაცია, წყლის

სექტორში ოპერირებადი ორგანიზაციების შესახებ.³³ მოლაპარაკებების პროცესი საკმაოდ რთული აღმოჩნდა. 1997 წლის საჯარო მოხსენებაში ხაზგასმულია, რომ საჯარო მომსახურების კონტრაქტების უმრავლესობას არასაკმარისი გაჭვირვალობის დონე ახასიათებდა. 2000 წელს საფრანგეთის კონკურენციის საბჭომ მიაღწია იმას, რასაც კანონმდებლები ათი წლის განმავლობაში ცდილობდნენ, აღმოეხვრა სტრუქტურული დისბალანსი კონტრაქტის მონაწილეებს შორის.

ძირითადი საკითხები და ტენდენციები. საფრანგეთის მმართველობის დელეგირების სისტემა წყალმომარაგება-წყალარინების სექტორში, რომელსაც ას ორმოცდაათი წლის ისტორია და ტრადიცია გააჩნია, მუდამ აუმჯობესებდა ხარისხსა და ეფექტურობას სექტორში. 1990-იანი წლების დასაწყისიდან საკანონმდებლო და მმართველობითი რეფორმების სერია განხორციელდა საფრანგეთში და მთელ მსოფლიოში წყლის საკითხების შესახებ საზოგადოების მზარდი უკმაყოფილების საპასუხოდ. რეფორმებმა შესაძლებელი გახადა კონკურენციის გაძლიერება, გამჭვირვალობის გაზრდა, წახალისების მექანიზმების შემუშავება, მონიტორინგის და რეგულირების მექანიზმის დანერგვა. საზოგადოებრივი წყლის მომსახურების ტარიფები მნიშვნელოვნად განსხვავდება საფრანგეთში, ტერიტორიების მიხედვით, რადგან ეროვნულ დონეზე ტარიფები გათანაბრებული არ არის. ეს განსხვავებები, უპირველეს ყოვლისა, გამოწვეულია რესურსების ხელმისაწვდომობისა და გამწმენდი ნაგებობების ღირებულების სხვადასხვაობით. იმისდა მიხედვით, მდებარეობს თუ არა ის, რაიონში, სადაც რესურსი არის უხვი და კარგი ხარისხის, თუ პირიქით, ისეთ მხარეში, სადაც რესურსი იშვიათია და წყალი საჭიროებს ფართო დამუშავებას, რათა ის სასმელად იყოს ვარგისი, აღნიშნული გარემოება ხარჯებში განსხვავებების არსებობის გამომწვევი ფაქტორია. საზოგადოებრივი წყლის სერვისების მართვის სხვადასხვა რეჟიმის გათვალისწინებით, მცდელობა იყო შედარებულიყო მაჩვენებლები, რათა ყოფილიყო მტკიცებულება მენეჯმენტის ერთი რეჟიმის უპირატესობის მეორეზე. გლობალური სტატისტიკა აჩვენებს, რომ ტარიფები უფრო დაბალია პირდაპირი მართვის პირობებში, ვიდრე უფრო რთული სტრუქტურის ორგანიზაციაში ან დელეგირებული მენეჯმენტის პირობებში. ზოგადად, არ არსებობს დადასტურებული მტკიცებულება მენეჯმენტის

³³ საფრანგეთის კონკურენციის საბჭოს (2000) ბრძანება No. 00A12, რომელიც ეხება საფინანსო, ეკონომიკის კომისიის და ეროვნული ასამბლეის გეგმის მოთხოვნას საფრანგეთში წყლის ფასების შესახებ, 2000 წლის 31 მაისი.

მოდელის უპირატესობის შესახებ. მიუხედავად ყველა ამ საკითხისა, მსხვილი ოპერატორები აგრძელებენ ინოვაციებს, ავითარებენ ახალ ტექნიკებს.

დღესდღეობით საფრანგეთი საერთაშორისო დონეზე არის აღიარებული, როგორც წყალმომარაგებისა და წყალარინების სექტორში ერთ-ერთი საუკეთესო გამოცდილების მქონე ქვეყანა.³⁴ წყლის სექტორში რამდენიმე ფრანგი დაინტერესებული მხარეა. მათი ერთ-ერთი ძლიერი მხარე არის ერთობლივი მუშაობის უნარი ერთობლივი მესიჯების გასავრცელებლად, რითაც მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ საერთაშორისო ასპარეზზე.

სექტორში მომუშავე მრავალ ფრანგულ კომპანიას შორის, საფრანგეთს ჰყავს ორი მსოფლიო ლიდერი: ვეოლია და სუეც. შემოსავლების კუთხით, ეს არის უმსხვილესი საერთაშორისო კომპანიები.

რაც შეეხება საქართველოს, PPP მოდელის დანერვისა და განვითარების მიმართულებით ქართულ მხარეს ევროპის რეკონსტრუქციისა და განვითარების ბანკი უწევს დახმარებას, რომლის ფარგლებშიც განხორციელდა გარკვეული აქტივობები, კერძოდ:

- ჩამოყალიბდა პარტნიორობის მარეგულირებელი სამართლებრივი ბაზის განვითარებისათვის აუცილებელი ტექნიკური პირობები;
- აღნიშნულ მოდელთან დაკავშირებით შეიქმნა კანონმდებლობისა და პრაქტიკის კვლევის დოკუმენტი, რის საფუძველზეც შემუშავდა შესაბამისი საკანონმდებლო ბაზა;
- მოდელის პოპულარიზაციის მიზნით შექმნილია საჯარო და კერძო პარტნიორობის ცენტრი;
- ფინანსთა სამინისტროში ფუნქციონირებს ფისკალური რისკების მართვის დეპარტამენტი. აღნიშნული დეპარტამენტის მიერ განხორციელდა რამდენიმე PPP პროექტის შეფასება, რომლის დროსაც გამოიკვეთა გარკვეული ხარვეზები, რომელთა აღმოფხვრაც საჭიროებს განსაკუთრებულ ძალისხმევას.

PPP მოდელის გამოცდილება და პრაქტიკა, რაც დასავლეთმა ამ თვალსაზრისით მიიღო, იმ ვარაუდის დაშვების საშუალებას იძლევა, რომ დღეს კონცეპტუალურად სწორად არის პრიორიტეტები დალაგებული. ერთი მხრივ, საზოგადოებრივი და სახელმწიფოებრივი ინტერესების მაქსიმალური ჩართულობა და მეორე მხრივ, კერძო

³⁴ საფრანგეთის წყალმომარაგება-წყალარინების საერთაშორისო სტრატეგია (2020-2030)
France's International Strategy for Water and Sanitation (2020-2030)
https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/eau_ang_cle0ac2e1.pdf

სექტორის თანამონაწილეობა, რომელიც თვითკონტროლის მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფის პირობებში, დარგის სწრაფ განვითარებას განაპირობებს.

რატომაა საჭირო PSP/PPP წყლის სექტორში? PSP/PPP მოდელები წყლის სექტორში წარმატებით ინერგება და ხორციელდება სხვადასხვა მიზეზის გამო. კომპანიის კონტექსტის გათვალისწინებით შეიძლება დავასახელოთ შემდეგი მიზეზები:

- მომსახურების დონისა და ხარისხის გაუმჯობესება;
- კომპანიის ფინანსური მდგრადობის გაუმჯობესება დარიცხვებისა და ამოღებების გაუმჯობესებით, აღურიცხავი წყლის შემცირებით, პერსონალის პროდუქტიულობის გაუმჯობესებით, რესურსების გამოყენების ეფექტურობის გაზრდით;
- ცოდნის გაზიარება, უნარ-ჩვევების გამომუშავება, კერძოდ წყალარინების გამწმენდების ოპერირების კუთხით;
- ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა;
- ცვლილებების განმახორციელებელი სტრუქტურის არსებობა, საჭირო ინსტიტუციური და სტრუქტურული რეფორმების გასატარებლად.

ლოგიკური დასაბუთება. UWSCG-ში ყველაზე მწვავედ შემდეგი საკითხები დგას: საოპერაციო არაეფექტიანობა, დაბალი შემოსავალი, ფინანსური მდგრადობის არარსებობა და კადრებთან დაკავშირებული საკითხები. საკმაოდ დიდი ხანია, რაც კომპანიის ფუნქციონირებაში აღინიშნება სისტემური ხარვეზები. კომპანიის ქმედებები უფრო რეაქციული ხასიათისაა, ნაცვლად იმისა, რომ მიმართული იყოს საოპერაციო პრაქტიკის გაუმჯობესებისაკენ. ახლად აშენებული ჩამდინარე წყლების გამწმენდი ნაგებობების (WWTP) ექსპლუატაცია და ოპერირება (O&M) დამატებითი გამოწვევა გახდა კომპანიისთვის, რადგან საქართველოში გამწმენდი ნაგებობების ექსპლუატაციის მწირე გამოცდილება ფიქსირდება. კერძო სექტორის ჩართულობის შესაძლებლობა ერთ-ერთი ალტერნატივაა სიტუაციის რადიკალურად გამოსწორებისათვის.

კარგად სტრუქტურირებული PSP/PPP მოდელები, როგორც წესი, ადგენს მომსახურების შესრულების მკაფიო სტანდარტებს და ფინანსურ ჯარიმებს ამ სტანდარტების შეუსრულებლობისათვის. ეს ქმნის ანგარიშვალდებულებასა და საქმიანობის სტიმულს, რომლის დანერგვაც რთულია საჯარო სექტორში, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც მენეჯერული რესურსები შეზღუდულია. კერძო სექტორის ჩართულობა გულისხმობს რეფორმირებულ წამახალისებელ აქტივობებს: შედეგების შესაბამისად დაჯილდოვებას ან შეცდომებისათვის სანქციების დაწესებას.

PSP/PPP გზამკვლევის მიზანია განიხილოს კომპანიის მმართველობაში კერძო სექტორის ჩართულობა რეგიონული ინფრასტრუქტურისა და განვითარების სამინისტროს განსაზღვრული მიზნების დაჩქარებულად და ეფექტურად მისაღწევად. აღნიშნული მიზნებია: სტრატეგიული მიზანი (1) კომპანიის ქალაქების მოსახლეობისათვის 24 საათიანი წყალმომარაგებით უზრუნველყოფა 2025 წლის ბოლოსთვის. აღნიშნული გულისხმობს შემდეგს:

- აღურიცხავი წყლის 30%-ით შემცირება (47% იქნება 2025 წელს);
- წყალმომარაგების სისტემების მდგრადი ოპერირება და ექსპლუატაცია;
- მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება.

სტრატეგიული მიზანი (2) 6.1 და 6.2 მდგრადი განვითარების მიზნების მიღწევა, რაც გულისხმობს შემდეგს:

- კომპანიის სტრატეგიული და საოპერაციო დაგეგმარების შესაძლებლობების გაძლიერება;
- წყლისა და წყალარინების ხარისხების უზრუნველყოფა საქართველოს კანონმდებლობის შესაბამისად;
- წყალარინების სისტემების მდგრადი ოპერირება და ექსპლუატაცია;
- კომპანიის პერსონალის ტრენინგი აქტივების მართვის მიმართულებით.

სტრატეგიული მიზანი (3) კომპანიის რეფორმა 2026 წლისათვის:

- საოპერაციო კოეფიციენტის „1“ მიღწევა და კომპანიის სანდოობის ხარისხის გაზრდა;
- კომპანიის ცვლილება 2026 წლისათვის კაპიტალური მოვლა-შენახვის ხარჯების (CAPMANEX) დაფარვით.

მოკლე და საშუალოვადიანი პროგრესი. შემდეგი ინტერვენციები შეიძლება განიხილებოდეს კერძო სექტორის ინიციატივით: **ინტერვენცია 1:** აღურიცხავი წყლის შემცირება. კომპანიის წყალმომარაგების სისტემებში ფიქსირდება კომერციული დანაკარგების შედარებით მაღალი დონე (მოიცავს უკანონო დაერთებებს, აღრიცხვის უზუსტობებს და მონაცემთა დამუშავების შეცდომებს): მოპოვებული წყლის მთლიანი მოცულობის დაახლოებით 30%-ზე მეტი, რაც ქმნის ეკონომიკურ დისბალანსს კომპანიაში. **ინტერვენცია 2:** მაქსიმალური ზღვრული ტარიფების გამოყენება უმრიცხველო მომხმარებლისთვის. ეს ქმედება მარტივად შეიძლება განხორციელდეს, რადგან ის

შეესაბამება სემეკ-ის სატარიფო რეგულაციას, მაგრამ საჭიროებს პოლიტიკურ მხარდაჭერას, თუ ეს არ განხორციელდება PSP/PPP-ის ფარგლებში.

PPP/PSP ალტერნატივების მიმოხილვა, შერჩევის კრიტერიუმების განსაზღვრა. კერძო სექტორის ჩართვა მრავალი საკონტრაქტო სქემით შეიძლება. ჩართულობის ტიპური ფორმები მოიცავს ყველა რისკის გადაცემიდან დაწყებული (აქტივების გასხვისება/გაყიდვა) კომპანიების უბრალო ჩართულობით დამთავრებული კომპანიის ყოველდღიური საქმიანობასთან დაკავშირებული კონკრეტული ამოცანების შესასრულებლად. ცხრილი №30 გვიჩვენებს რამდენიმე ვარიანტს რისკის გადაცემის დონის მიხედვით. კერძო სექტორის კომპანიების ჩართვის შესაძლო პროექტების იდენტიფიცირება შესაძლებელია ნებისმიერი აღწერილი შეთანხმების ან ჰიბრიდული შეთანხმებების საფუძველზე, რომლებიც მორგებულია კონკრეტულ კონტექსტზე. ასევე, შესაძლებელია წყალმომარაგების კომპანიისათვის სხვადასხვა მოდელის შემუშავება. ეს შეიძლება განსაკუთრებით საინტერესო იყოს ურბანული (შესაძლოა კომერციულად სიცოცხლისუნარიანი) და სოფლის (ალბათ, კომერციულად არა სიცოცხლისუნარიანი) სქემების/სისტემების შესახებ შეთანხმებების განხილვისას.

ცხრილი №30. PPP მოდელების მიმოხილვა

კატეგორია	მთავარი ვარიანტი	კაპიტალური აქტივების მფლობელობა	ინვესტიციებზე პასუხისმგებლობა	რისკებზე პასუხისმგებლობა	საკონტრაქტო ვადა (წლები)
მიწოდების და მართვის კონტრაქტი	აუთოსორსინგი	საჯარო	საჯარო	საჯარო	1-3
	ოპერირების მართვა	საჯარო	საჯარო/კერძო	საჯარო/კერძო	3-5
	ექსპლუატაციის მართვა	საჯარო	საჯარო	საჯარო	3-5
დასრულებული და ექსპლუატაციაში გაშვებული ობიექტების ჩაბარება		საჯარო	საჯარო	საჯარო/კერძო	1-3
ლიზინგი /მმართველობითი კონტრაქტი (აფერნაჟი)	ლიზინგი	საჯარო	საჯარო	საჯარო/კერძო	5-20
	აფერნაჟი	საჯარო	საჯარო	საჯარო/კერძო	5-20
კონცესია	ფრანშიზა	საჯარო/კერძო	Public/Private	საჯარო/კერძო	3-10
	BOT	საჯარო/კერძო	Public/Private	საჯარო/კერძო	15-30

კერძო მფლობელობა და PFI (კერძო საფინანსო ინსტიტუტი) ტიპი	BOO/DBFO	კერძო	კერძო	კერძო	უვალო
	BOO/DBFO	კერძო	კერძო	კერძო	უვალო
	PFI	საჯარო/კერძო	კერძო	საჯარო/კერძო	10-20
	გასხვისება	კერძო	კერძო	კერძო	უვალო

წყარო: UNESCAP გაეროს ეკონომიკური და სოციალური კომისია აზიისა და წყნარი ოკეანის ქვეყნებისთვის

- **აუთსორსინგი - ტექნიკური დახმარება.** სპეციალური მრჩეველები ან მენეჯერები არიან მივლენილნი კომპანიაში. მივლენილი პერსონალის გამოცდილება და უნარები გამოიყენება ოპერაციული ამოცანების შესრულების წესში ცვლილებების შესატანად. ამგვარი მოდელის წარმატების მთავარი საწინდარი არის მრჩეველთა და მივლენილ პირთა გავლენის მოცულობა. ამ ტიპის მოდელი ყველაზე უკეთ მუშაობს კომპანიის რესტრუქტურირების პარალელურად შემოღების დროს.

- **აუთსორსინგი - დაკონტრაქტებული სარემონტო სამუშაოები** (სამშენებლო, ელექტრომექანიკური ან ადმინისტრაციული). კერძო სექტორის კომპანიები ინიშნება "ვადიანი ტენდერის" ან მოკლევადით კონკრეტული ტექნიკური ან ადმინისტრაციული ფუნქციების შესასრულებლად. მაგალითად, ტუმბოების პროფილაქტიკური მოვლა და შეკეთება ან ბილინგის სისტემების მართვა მრიცხველის ჩვენების აღებისა და გადასახადების ამოღების ჩათვლით.

- **აუთსორსინგი - სასოფლო არელების (კომერციულად წამგებიანი მოდელების) დამხმარე მომსახურებები.** იმის გათვალისწინებით, რომ მცირე სოფლები არ წარმოადგენს კომერციულად ეფექტურ ობიექტებს, სპეციალური დახმარების ჯგუფი შეიძლება შეიქმნას მომსახურების მიწოდებისა და საჭირო ოპერატიული ამოცანების შესასრულებლად, მაგ. მილსადენების, ტუმბოების შეკეთება და ელექტრომომარაგება. ასეთ მოდელებში დამხმარე მომსახურების მიმწოდებელ კომპანიას უნაზღაურდება მომსახურებები. აუთსორსინგი - დადებითი მხარეები: ხელმისაწვდომია დამატებითი კვალიფიკაციის მქონე პირები, უფრო მაღალი ეფექტურობა, ხარჯების შემცირება. უარყოფითი მხარეები: კონფიდენციალური მონაცემების გასაჯაროების რისკი, კონტროლის გარკვეული დონის დაკარგვა, ფარული ხარჯები, რთულია შედეგების თანმიმდევრული მიღება.

- **მმართველობითი კონტრაქტი, ოპერირებისა და ექსპლუატაციის კონტრაქტი.** ამგვარ მოდელში დანიშნული ოპერატორი აწარმოებს ყოველდღიურ ოპერირებასა და ექსპლუატაციას გარკვეულ ფასად, რომელიც აერთიანებს, როგორც ფიქსირებულ, ასევე, სტიმულზე დაფუძნებულ კომპონენტებს. ინფრასტრუქტურა სახელმწიფოს საკუთრება რჩება. მმართველობითი კონტრაქტის მახასიათებლებია: კერძო სექტორი უზრუნველყოფს პროექტირებას, მომსახურების მიწოდება, ოპერირებას, მუშახელის მართვას, აღჭურვილობის შესყიდვას. კერძო სექტორს ეკისრება პასუხისმგებლობები მომსახურების მიწოდებასთან დაკავშირებით, ხოლო კომერციული რისკებზე - არა. საჯარო სექტორი იტოვებს ობიექტებსა და ტექნიკას. კერძო სექტორს უხდინან გადასახადს, რათა მართოს და ოპერირება გაუწიოს მომსახურებებს შესრულებაზე დაფუძნებული კონტრაქტების მიხედვით. დადებითი მხარეები: „მარტივია“ განხორციელება, მოდელს შორის ყველაზე იოლია, მარტივად ხდება მიღება. უარყოფითი მხარეები: ეფექტურობა ნაკლებია. თითქმის ყველა რისკი საჯარო სექტორს რჩება.

- **ლიზინგი/აფერნაჟი.** ინფრასტრუქტურა სახელმწიფოს საკუთრებაში რჩება, თუმცა მისი გამოყენების უფლება ოპერატორ კომპანიას გადაეცემა. აღნიშნულ მოდელში IAM-ზე პასუხისმგებელი კვლავ სახელმწიფოა, ხოლო ყოველდღიურ საქმიანობას კერძო სექტორის კომპანია ახორციელებს. ტარიფები დგინდება ინფრასტრუქტურის მფლობელს, ოპერატორსა და სახელმწიფო მარეგულირებელს შორის მოლაპარაკებების გზით. ლიზინგის მახასიათებლებია: მფლობელი პასუხისმგებელია არსებული ობიექტისა და მომსახურების ოპერირება/ექსპლუატაციაზე. ოპერატორს რჩება მომხმარებლებისგან მიღებული შემოსავალი და საჯარო სექტორს უხდის საიჯარო გადასახადს. საჯარო სექტორს ეკისრება პასუხისმგებლობა ინვესტიციებზე და იღებს რისკებს ინვესტიციაზე, მაგრამ ოპერატორი აწარმოებს აქტივების რეესტრს და ოპერირებისა და ექსპლუატაციის სახელმძღვანელოს. ჩვეულებრივ, კონტრაქტის ვადის ამოწურვის პერიოდში კონტრაქტში იდება მოვლა-შენახვის ან ჩანაცვლების მინიმალური თანხები, რათა საჯარო სექტორს ობიექტები მუშა მდგომარეობაში დაუბრუნდეს. საოპერაციო რისკები ეკისრება კერძო მხარეს. დადებითი მხარეები: კონტრაქტი არც ისე რთულია, მნიშვნელოვანი რისკები კერძო სექტორს ეკისრება. ლიზინგის შემთხვევაში საიჯარო გადასახადი, რომელიც სახელმწიფოს უნდა გადაუხადონ, ფიქსირებულია ტარიფის ამოღების მიუხედავად, ამგვარად, ოპერატორს ეკისრება რისკი, ამოიღოს გადასახადები, რათა თავისი საოპერაციო

ხარჯები დაფაროს. აფერნაჟის შემთხვევაში ოპერატორს აქვს გარანტია, რომ მიიღებს თავის გადასახადს, ხოლო სახელმწიფო იღებს რისკს, რომ ამოიღოს საკმარისი თანხები აბონენტებისაგან, რათა დაფაროს საინვესტიციო ხარჯები. უარყოფითი მხარეები: არანაირი კერძო ინვესტიცია, მნიშვნელოვანი რეგულირების საჭიროება.

- **კონცესია.** კონცესიის საფუძველზე კერძო ოპერატორი მართავს აქტივებს და ასევე, პასუხისმგებელია აქტივების ჩანაცვლებასა და ქსელის გაფართოებაზე. შესაბამისად, კერძო სექტორისათვის გადაცემული რისკის დონე საკმაოდ მაღალია და ამას ემატება ოპერატორის ანგარიშსწორების ხასიათი, რაც, ძირითადად, გამოწვეულია სამომხმარებლო ხარჯებით. BOT (მშენებლობა-ოპერირება-გადაცემა) კონტრაქტებში გათვალისწინებულია „გაცემის“ ან „გადახდის“ ვალდებულებები, ანუ შემოსავლის გარანტიები, რაც მთავრობისათვის პირობით ვალდებულებებს წარმოადგენს. BOT კონტრაქტის ვადის ამოწურვის შემდეგ აქტივები უბრუნდება საჯარო სექტორს. საჯარო სექტორი განსაზღვრავს და კერძო სუბიექტს გადასცემს უფლებას, ააშენოს და ოპერირება გაუწიოს ობიექტებს. კონცესიის მახასიათებლებია: საჯარო სექტორი ინარჩუნებს ობიექტის საბოლოო მფლობელობას, კერძო მხარე იღებს კომერციულ რისკს. დადებითი მხარეები: კერძო ოპერატორი იღებს რისკების მნიშვნელოვან წილს, კერძო ინვესტიციების მაღალი დონე, მაღალი ეფექტურობის მოგების პოტენციალი. უარყოფითი მხარეები: უაღრესად რთულია განხორციელება და ადმინისტრირება, მოლაპარაკებები შეიძლება დიდხანს გაგრძელდეს, მკაცრი მარეგულირებელი მეთვალყურეობა სჭირდება.

- **BOTT (მშენებლობა, ოპერირება, ტრენინგი და გადაცემა).** ეს შეთანხმება შეიძლება განსაკუთრებით სასარგებლო იყოს, როდესაც დამონტაჟებულია ახალი ტექნოლოგია და არ არსებობს ტექნიკური უნარები ოპერაციული პასუხისმგებლობის შესასრულებლად. მაგალითად, ფირმას, რომელიც აშენებს ჩამდინარე წყლების გამწმენდ ნაგებობას, ევალება გააგრძელოს მუშაობა ობიექტის ექსპლუატაციაში მიღებიდან გარკვეული პერიოდის განმავლობაში და ამ დროის მანძილზე ავითარებს პერსონალის შესაძლებლობებს, რომლებიც საბოლოოდ გაუძღვებიან საქმიანობას. დადებითი და უარყოფითი მხარეები იგივეა, რაც BOT შემთხვევაში, რადგან BOTT კონტრაქტი კონცესიების/BOT ტიპის კონტრაქტებს ჰგავს.

- **აქტივების გასხვისება (გაყიდვა).** აღნიშნული მიდგომა გულისხმობს ინფრასტრუქტურული აქტივების სრულ რეალიზაციას და შესაბამისად, აქტივების მართვასა და მომსახურების მიწოდებაზე პასუხისმგებლობის გადაცემასაც. ტარიფი

დადგინდება ეროვნული მარეგულირებლის მიერ აქტივების მფლობელთან ერთად მოლაპარაკების დროს. GWP ამგვარი შემთხვევაა, როდესაც ინვესტორმა იყიდა თბილისის, რუსთავისა და მცხეთის წყლისა და წყალარინების აქტივები და უზრუნველყოფს მომსახურებების მიწოდებას შეთანხმების ფარგლებში. გადაწყვეტილების მიმღებებს არ სურთ იგივე გადაწყვეტილების მიღება, ალბათ, კონტროლის დაკარგვის გამო. დადებითი მხარე: მოკლე და საშუალოვადიანი გაუმჯობესება. უარყოფითი მხარე: კონტროლის დაკარგვა.

ცხრილი №31. PSP/PPP ალტერნატივების შედარება მიზნებთან (სტრატეგიული მიზნები 1, 2 და 3)

კატეგორია	სტრატეგიული მიზანი N1	სტრატეგიული მიზანი N2	სტრატეგიული მიზანი N3	მოკლევადიანი	გრძელვადიანი
მიწოდებისა და მართვის კონტრაქტი	აუთორსინგი: დამხმარე როლი ნაწილობრივ	აუთორსინგი: დამხმარე როლი ნაწილობრივ	აუთორსინგი: დამხმარე როლი ნაწილობრივ	აუთორსინგი: დამხმარე როლი	აუთორსინგი: შესაძლებელია კონტრაქტების განახლებით
	მართვის კონტრაქტი: მხოლოდ დამხმარე როლი	მართვის კონტრაქტი: მხოლოდ დამხმარე როლი	მართვის კონტრაქტი: მხოლოდ დამხმარე როლი სტრატეგიული მიზნისთვის 3.2	მართვის კონტრაქტი: მხოლოდ დამხმარე როლი	აუთორსინგი: შესაძლებელია კონტრაქტების განახლებით
დასრულებული და ექსპლუატაციაში გაშვებული ობიექტის ჩაბარება	მხოლოდ აქტივების შექმნა, არ არის ზეგავლენა მუშაობაზე	მხოლოდ აქტივების შექმნა, არ არის ზეგავლენა მუშაობაზე	არა	კი	არა
ლიზინგი/აფერნ აუი	არა, მიზნები მოკლევადიანი და საშუალოვადიანია	კი, თუ კომპანია შეიცვლება და შემოსავლები გაიზრდება	დამხმარე როლი სტრატეგიული მიზნისთვის 3.2	არა	მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ კომპანია შეიცვლება და რისკები იქნება მართული
კონცესიები	არა, მიზნები მოკლევადიანი და საშუალოვადიანია	კი, როცა Capex დაფარულია ანაზღაურებული საჯარო სექტორის მიერ	დამხმარე როლი სტრატეგიული მიზნისთვის 3.2	არა	კერძო სექტორის რისკები ძალიან მაღალია, რისკების უნდა განაწილდეს, საჭიროა ჰიბრიდული მოდელის შემუშავება
კერძო მფლობელობა, გასხვისება/გაყიდვა	არა, მიზნები მოკლევადიანი და საშუალოვადიანია	არა, კერძო სექტორის რისკები ძალიან მაღალია	არა, მიზნები მოკლევადიანი და საშუალოვადიანია	არა	კი, თუ კომპანია შეიცვლება ან თუ მისი უარყოფითი ღირებულება დაკომპენსირდება

წყარო: აგებულია ავტორის მიერ

კერძო ოპერატორებისათვის ალტერნატივის არჩევისას ორი მთავარი კრიტერიუმია გადამწყვეტი: **რისკები და საოპერაციო სიცოცხლისუნარიანობა**. მოცემულ დიაგრამაზე ასახულია კერძო სექტორის ჩართულობის ხარისხები და შესაბამისი საკონტრაქტო ალტერნატივები. რაც უფრო მაღალია ჩართულობის დონე, მით უფრო მაღალია რისკი. საქართველოში რამდენიმე სექტორში ფიქსირდება რისკების მაღალი დონე: საოპერაციო რისკები, კომერციული რისკები, ფინანსური და სატარიფო რისკები. ამიტომ, დაბალი რისკის შემცველი მომსახურებისა და მართვის კონტრაქტები მიმზიდველია კერძო სექტორისთვის სახელმწიფო სუბსიდიების გარეშე.

ზემოაღნიშნული ანალიზი ითვალისწინებს პოტენციური PSP/PPP მოდელების ძირითად მოსაზრებებს და ადასტურებს, რომ შესაძლებელია დაინერგოს PSP-ის ვარიანტები, რათა მიღწეულ იქნას მთავრობის გრძელვადიანი მიზნები. კომპანიის მიერ ჩატარებული კვლევის ანალიზის საფუძველზე უნდა გამოიკვეთოს უნივერსალური გადაწყვეტა. შერჩეულ იქნება 5 ქალაქი, რომელთა წინასწარი ტექნიკურ-ეკონომიკური შესწავლისათვის საჭიროა შემდეგი შეფასება, კერძოდ:

- კონკრეტული საშუალო და გრძელვადიანი განხორციელების გეგმა PSP/PPP ალტერნატივებისათვის, მათ შორის, განხორციელების ბარიერების გამოვლენა;
- ზოგადი საკონტრაქტო პირობებისა და ვადების განსაზღვრა;
- აღნიშნულ მოდელებში მსხვილი მოთამაშეების მონაწილეობის შესახებ ბაზრის კვლევა;
- კომპანიისა და სამინისტროს მიერ PSP/PPP კონტრაქტების შემუშავება, შესყიდვა და მართვის უნარების გაუმჯობესება.

მმართველობითი კონტრაქტის შემთხვევაში კერძო კომპანია მართავს წყალმომარაგების კომპანიის საქმიანობას გარკვეული საფასურის სანაცვლოდ, რომელიც ითვალისწინებს ფიქსირებულ და საბონუსე კომპონენტს. ბონუსის გადახდა ხდება KPI-ებით გაზომილი შედეგების მიღწევის შემთხვევაში.

კერძო სექტორის ჩართულობის მთავარი სარგებელია, კერძო მხარის სტიმულირება, უზრუნველყოს მომსახურებების უკეთ მიწოდება გამოცდილებითა და ინოვაციით ან უფრო ნაკლებ ფასად, ვიდრე ამას საჯარო სექტორი აკეთებს. სტიმული დამოკიდებულია კარგად გამართულ კონტრაქტზე, ნათლად გაწერილ შედეგებსა და რისკების გადანაწილებაზე. კომპანია დაიცავს თავის სტრატეგიულ როლს და არ ჩაერევა

ყოველდღიურ მართვაში. კონტრაქტის მართვის სამსახური კომპანიის სახელით შემამოწმებს, რომ კონტრაქტის მთავარი მოთხოვნები იყოს შესრულებული.

კერძო სექტორი მართავს კომპანიას, რაც განსხვავდება ტექნიკური დახმარების კონტრაქტისაგან. ოპერატორის ანაზღაურება შედგება ფიქსირებული და მოტივაციაზე დაფუძნებული გადასახადისაგან. მოტივაცია ეფუძნება ინდიკატორების მიღწევას, რომელთა რიცხვი რამდენიმე იქნება (არაუმეტეს 10). ყოველწლიური მიზნები ყოველ წელს იქნება შეთანხმებული. პირველ წელს შემუშავდება მოტივაციის არსებული მდგომარეობა.

კერძო სუბიექტების მიერ კომპანიის პროექტების შემუშავებისას უნდა აღინიშნოს, რომ არსებული ტარიფები, არ იქნება საკმარისი შესაბამისი ხარჯებისა და მოგების მარჟის დასაფარად. გამომდინარე იქიდან, რომ მსხვილი ქალაქები (თბილისი და ბათუმი) არ არის ხელშეკრულების ნაწილი, საერთაშორისო მოთამაშეებისათვის სამუშაოები ნაკლებად მიმზიდველი შეიძლება იყოს.

- ლიზინგის ხელშეკრულების შემთხვევაში შემოსავლების კუთხით რისკი ძალიან მაღალი იქნება. აბონენტების რაოდენობაც დაბალი იქნება, რაც ვერ მოიტანს ფინანსურ მდგრადობას;

- იგივე ითქმის კონცესიის შემთხვევაზეც. გარემოებები არატრადიციულ მიდგომას მოითხოვს. ასეთი მიდგომის შემუშავება ინფრასტრუქტურის სამინისტროსთან ერთად შეიძლება. ყველაფერი დამოკიდებულია კერძო და საჯარო სფეროებს შორის რისკების გადანაწილებასა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს წვლილზე;

- შესაძლებელია მენეჯმენტ კონტრაქტი ბონუსებით, მაგრამ ამ შემთხვევაში სახელმწიფომ უნდა გაიღოს CAPEX-ის გარკვეული წილი, რათა მდგომარეობა გაუმჯობესდეს;

- არსებობს შესაძლებლობა, რომ მცირე ზომის განვითარებადი კომპანიები დაინტერესდეს: თურქეთი, დუბაი, იორდანია, მაროკო. გარდა ამისა, შემოთავაზებული იქნა სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზია. ეს შეესაბამება იმ ფაქტს, რომ მაღალ შემოსავლიანი ქვეყნების ზოგიერთი მულტინაციონალური ორგანიზაცია გავიდა დაბალი და საშუალო შემოსავლის მქონე ქვეყნების წყლის PPP პროექტებიდან, რათა თავიდან აიცილოს რისკიანი კონტრაქტები და ორიენტირი აიღოს მაღალი შემოსავლის მქონე ქვეყნებზე. მსოფლიო ბანკის მონაცემებით, წყლის PPP პროექტის 55%-ზე მეტი გაფორმდა დაბალი და საშუალო შემოსავლის მქონე ქვეყნების კომპანიებთან.

განმეორებით იქნა წამოჭრილი რისკები, ფინანსური სიცოცხლისუნარიანობა და დაფინანსების მექანიზმები. PPP მოდელის მომზადების ბოლოს საჭიროა ბაზრის დამატებითი კვლევა ფაქტობრივი მდგომარეობის სრულყოფილად შეფასებისათვის, რათა ოპტიმალური გადაწყვეტილება იქნეს მიღებული.

წყალმომარაგების კომპანიის შემთხვევაში, დიდი ალბათობით, გასათვალისწინებელია დაბალი რისკების შემცველი PPP მოდელი (მმართველობითი კონტრაქტი, მომსახურებების კონტრაქტი), რომლის შემდეგ შეიძლება უფრო რთული მოდელის (ლიზინგი, აფერნაჟი, კონცესია) გამოყენება, ასევე, შესაძლებელია დაბალი რისკის მქონე მოდელების გახანგრძლივება. საბოლოო მოდელი ჩამოყალიბდება PSP/PPP მოდელების დეტალური შეფასების შემდეგ.

PPP შესაძლებლობები. წყალმომარაგების კომპანიამ და ინფრასტრუქტურის სამინისტრომ უნდა უზრუნველყოს, რომ განისაზღვროს პასუხისმგებლობები და ორივე სტრუქტურამ მიიღოს შესაბამისი ცოდნა PPP სექტორთან დაკავშირებით. წყალმომარაგების კომპანიამ უნდა გააძლიეროს აქტივების მართვის სამსახური.

მოსამზადებელი სამუშაოები. მოსამზადებელ სამუშაოებში შედის წყალმომარაგების კომპანიის ბიზნესგეგმასა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს განვითარების სტრატეგიაში გაწერილი სამი სტრატეგიული მიზნის მიღწევის აქტივობები: წყალმომარაგების კომპანიის ურბანულ ზონებში 2025 წლისათვის 24/7 წყალმომარაგების უზრუნველყოფა (სტრატეგიული მიზანი 1), წყალმომარაგების კომპანიის ცვლილება 2026 წლისათვის (სტრატეგიული მიზანი 3). წყალმომარაგების კომპანიის ცვლილება გულისხმობს კომერციული დანაკარგების შემცირებას და უმრიცხველო აბონენტებისათვის ოპტიმალური ტარიფის განსაზღვრას. წყალმომარაგების კომპანიის პერსონალის პროდუქტიულობის ზრდა რეალისტურია PPP მოდელის შემთხვევაში, თუმცა, პროდუქტიულობის ზრდის ფინანსური შედეგების ვარაუდების შეფასება ამ ეტაპზე რთულია. რესტრუქტურისაცია გათვალისწინებულია. ინფრასტრუქტურის სამინისტროს მესამე სტრატეგიული მიზანია 6.1 და 6.2 მდგრადი განვითარების მიზნების მიღწევა ინფრასტრუქტურის სამინისტროს სამოქმედო არეალში 2030 წლისათვის. მიმდინარე გეგმის მიხედვით, წყალმომარაგების კომპანია იქნება კონტრაქტორი სასოფლო არეალებში მდგრადი განვითარების მიზნების მიღწევისას. მოსამზადებელ სამუშაოებში ასევე შედის ფინანსური ანალიზი და მოდელირება.

წყალმომარაგების კომპანიისათვის PPP ალტერნატივების შემუშავება და საუკეთესოს გამოვლენა. ამას სჭირდება მთავრობის მხარდაჭერა და პროცესის ხელმძღვანელის გამოვლენა.

ტრანზაქციური ოპერაციების მრჩეველი. მრჩეველთა გუნდი უხელმძღვანელებს PPP მოდელის საკონტრაქტო საკითხების მართვას, მათ შორის, გამართავს სატენდერო შეხვედრას, მოლაპარაკებებს საკონტრაქტო დოკუმენტების შესახებ, გამართავს მონაცემთა ბაზას, უხელმძღვანელებს პრეკვალიფიკაციის პროცესს, განსაზღვრავს შესყიდვებისა და შეფასების პროცესს, ასევე, წარმართავს საკონტრაქტო მოლაპარაკებებს. რადგანაც PPP იწყება კონტრაქტის დადებით, მნიშვნელოვანია, უზრუნველყოფილი იყოს დაინტერესებული მხარეების ჩართულობა პრეტენდენტის მიერ წარმოდგენილ კომუნიკაციის გეგმაში, რომელიც უნდა შემოწმდეს ტრანზაქციური ოპერაციების მრჩეველთა გუნდის მიერ.

პოტენციური PPP-პროექტები შეიძლება შეფასდეს პარალელურად, საბოლოოდ შერჩეული შესყიდვის მოდელის მიხედვით. PSP-ის შემუშავება უნდა შეესაბამებოდეს სტრატეგიულ მიზნებს, როგორც ამას ითვალისწინებს სამინისტრო. აშკარაა, რომ MRDI სტრატეგიული მიზნების მიღწევის თვალსაზრისით, PSP/PPP მოდელს უფრო ხელსაყრელად მიიჩნევა, ვიდრე არსებულ მიდგომას. სამინისტრო მხარს უჭერს გრძელვადიან გადაწყვეტას მთელი მომსახურების ზონისთვის. მოკლევადიანი მიდგომისა და გრძელვადიანი მიდგომის სტრატეგიულ მიზნებთან შედარებისას ჩანს, რომ დროის სხვაობა ეფექტურ მოკლევადიან და გრძელვადიან PSP/PPP განხორციელებას შორის მინიმალურია. PPP-ის განხორციელება მოიცავს PPP-ის განხორციელების ჩარჩოს მომზადებას, პოტენციური განაცხადების მიზანშეწონილობას და შერჩეული მოკლევადიანი და გრძელვადიანი გადაწყვეტის შემდგომ განვითარებას.

დასკვნები და რეკომენდაციები

UWSCG-ს მთავარი მიზნის რეალიზებისთვის, რომელიც გულისხმობს მოსახლეობის უზრუნველყოფას 24 საათიანი საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი წყალმომარაგებით, აუცილებელია ფინანსურ მდგრადობასთან დაკავშირებული პრობლემების აღმოფხვრა. გასული წლების აუდიტირებული ფინანსური ანგარიშგების მონაცემებზე დაყრდნობით გაანგარიშებული კოეფიციენტების ანალიზი გვამძლევს იმ დასკვნის გამოტანის საშუალებას, რომ პოზიტიური ტენდენციის მიუხედავად ფინანსური მდგრადობის გასაუმჯობესებლად აუცილებელია მნიშვნელოვანი ინტერვენციების განხორციელება. კერძოდ: აღურიცხავი წყლის შემცირება, რაც დაბალი შემოსავლის მიზეზია; უმრიცხველო აბონენტებზე მაქსიმალურად დასაშვები ტარიფის გამოყენება, რაც ამ დრომდე კომპანიის მხრიდან არ განხორციელებულა; და სტრუქტურის გამარტივება სათავო ოფისში სტრატეგიულ მართვაზე, ხოლო რეგიონულ ფილიალებში საოპერაციო მართვაზე აქცენტით.

საოპერაციო საქმიანობის გაუმჯობესების აქტივობების განსასაზღვრად, კომპანიის სერვის-ცენტრები ფუნქციონირების მიხედვით დაჯგუფდა ოთხ კატეგორიად. კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ UWSCG-იმ უნდა მოამზადოს ინფრასტრუქტურული აქტივების მართვის პოლიტიკა, რომელშიც განისაზღვრება კომპანიის პრიორიტეტები. აღნიშნული პოლიტიკით მენეჯმენტს გაუჩნდება მართვის გაუმჯობესებული პრაქტიკის დანერგვისა და შესაბამისი კვალიფიციური პერსონალის შენარჩუნების ვალდებულება. აღურიცხავი წყლის შემცირებისათვის კომპანიამ უნდა შექმნას პროფესიონალთა გუნდი, რომლებიც შეაფასებენ დანაკარგების არსებულ დონეს და შეიმუშავენ შემცირების ეკონომიკურად ყველაზე მისაღებ გზებს. იქიდან გამომდინარე, რომ კომპანიის უმსხვილესი ხარჯი მოდის ელექტროენერგიაზე, ენერგოეფექტურობის მისაღწევად აუცილებელია თანამედროვე და ეფექტური ტუმბოებისა და/ან ძრავების შესყიდვა, ასევე, უნდა შეიცვალოს მათი მუშაობის პარამეტრები. მრიცხველების წაკითხვის ბილინგის და შემოსავლების მიღების არსებული პროცედურების ანალიზისას დადგინდა, რომ ისინი მოძველებული და არაეფექტიანია, რაც აისახება შემოსავლების მაჩვენებლის სიმცირეზე. სწორედ ამიტომ, აუცილებელია დაინერგოს მრიცხველის ჩვენებების ავტომატურად მიღების პროცედურა, რაც სხვა საოპერაციო ღონისძიებებთან ერთად შეამცირებს მრიცხველის ჩვენების წაკითხვის ინტერვალებს.

სადისერტაციო ნაშრომში განსაზღვრულია კომპანიის სტრატეგიული მიზნები, რომელიც გულისხმობს UWSCG ფინანსური მდგრადობის გაუმჯობესებას, მოსახლეობის უსაფრთხო წყალმომარაგებისა და წყალარინების მომსახურების მიწოდებას. აღნიშნული მიზნების მისაღწევად UWSCG-ს მენეჯმენტსა და MRDI-ს, ასევე, კომპანიის სათავო ოფისსა და რეგიონულ ფილიალებს შორის გაფორმდება შესრულებაზე დაფუძნებული შეთანხმებები, რომლებიც უზრუნველყოფენ მხარეებს შორის უფლებებისა და პასუხისმგებლობების დელეგირებას. მონიტორინგის ძირითადი ინსტრუმენტები მკაფიოდ განსაზღვრული სამიზნე მაჩვენებლები იქნება, რომლებიც პირდაპირ კავშირშია კომპანიის ბიზნეს-გეგმასთან. UWSCG შეიმუშავებს ადამიანური რესურსების განვითარების სისტემურ სტრატეგიასა და გეგმას, რათა მოიზიდოს, მოტივაცია აუმაღლოს, გადაამზადოს კომპეტენტური და პროდუქტიული პერსონალი.

წყალმომარაგებით უზრუნველყოფის თავისებურებიდან გამომდინარე, UWSCG-ს ეფექტიანი საქმიანობისთვის გასათვალისწინებელია სხვადასხვა ასპექტი, მათ შორის, სახელმწიფოს სტრატეგიაში განსაზღვრული მიზნების მიღწევა. აღნიშნული მიზნების მისაღწევად საჭიროა მასშტაბური საინვესტიციო პროექტების განხორციელება, რომლისათვისაც აუცილებელია მნიშვნელოვანი ფინანსური რესურსების მოძიება საერთაშორისო დონორი ორგანიზაციებიდან, რისთვისაც აუცილებელია კომპანია იყოს ფინანსურად მდგრადი.

ფინანსური მდგრადობის გასაუმჯობესებლად აუცილებელია კომპანიის შემოსავლების ზრდა. იქიდან გამომდინარე, რომ მიმდინარე სატარიფო განაკვეთები ვერ აგენერირებს კომპანიის გამართული ფუნქციონირებისათვის საჭირო შემოსავლებს, ამიტომ მნიშვნელოვანია ახალი სატარიფო განაკვეთების დაწესება. აღნიშნულის ფარგლებში შემუშავებულ იქნა ოთხი ფინანსური მოდელი და გაანალიზდა მათი შედეგები UWSCG-ს ფინანსური მდგრადობის გაუმჯობესების მიმართულებით. იმის გამო, რომ წყალმომარაგების სექტორის ერთ-ერთი მსხვილი წარმომადგენელი არის GWP, ამიტომ მოდელების აგებამდე განხორციელდა UWSCG-სა და GWP-ს ფინანსური მონაცემების შედარებითი ანალიზი.

ფინანსური მოდელების აგებისას გამოყენებულია შემდეგი ძირითადი დაშვებები: კომპანია 2030 წლისთვის უზრუნველყოფს მის ოპერირების არეალში მყოფი ტერიტორიული ერთეულებისათვის საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი წყალმომარაგებით უზრუნველყოფას, რის შედეგად, 2030 წლისთვის კომპანიას ეყოლება

766 ათასზე მეტი აბონენტი. UWSCG-ს ფაქტობრივ მონაცემებზე დაყრდნობით არსებული აბონენტებიდან გამოყოფილია მოქმედი აბონენტები და მათი ფაქტობრივი მოხმარებული წყლის ოდენობებია იდენტიფიცირებული. ასევე, განსაზღვრულია გაზრდილი აბონენტების მიერ პოტენციურად მოხმარებული წყლის ოდენობები. ელექტროენერჯის ხარჯის მგრძობელობის გამო ფაქტებზე დაყრდნობით აბონენტების ტიპის მიხედვით ცალ-ცალკე არის პროგნოზირებული წლიური მოხმარებები და მასზე დახარჯული ელექტროენერჯის ღირებულება ტარიფის ზრდის ტენდენციის გათვალისწინებით.

შემუშავებული ოთხი ფინანსური მოდელიდან, კომპანიისთვის დადებითი ფინანსური შედეგის მომტანი აღმოჩნდა მოდელი, რომლის შემუშავებისას ფიზიკურ უმრიცხველოსა და კომერციულ აბონენტებზე გამოყენებულია GWP-ს მსგავსი ტარიფები, ხოლო ფიზიკურ მრიცხველიანი აბონენტების ტარიფის ოდენობა განსაზღვრულია იმგვარად, რომ გააუმჯობესოს კომპანიის ფინანსური შედეგები და გრძელვადიან პერიოდში შენარჩუნებულ იქნას ზრდის დადებითი ტენდენცია. შესაბამისად, ფიზიკურ მრიცხველიანი აბონენტების ტარიფი, მოქმედი 50 თეთრის ნაცვლად, განისაზღვრა 1 ლარი და 20 თეთრით.

მხოლოდ სატარიფო განაკვეთის ცვლილება ვერ იქნება ეფექტიანი საშუალება კომპანიის ფინანსური მდგრადობის უზრუნველსაყოფად. აუცილებელია მნიშვნელოვანი ინვესტიციების განხორციელება, რომლებიც ხელს შეუწყობენ კომპანიის ოპერირების არეალის სრულად ათვისებას. ასევე, საჭიროა აღმოიფხვრას საოპერაციო საქმიანობის ის ხარვეზები, რომლებიც ხარჯების ოპტიმიზაციას უშლის ხელს.

ფინანსური მდგრადობის გასაუმჯობესებლად კომპანიამ უნდა გამოიყენოს კერძო სექტორის პოტენციალი. კვლევამ აჩვენა, რომ PPP-ის ადაპტირებული მოდელები უზრუნველყოფენ აღმოფხვრან წყალმომარაგების სექტორში არსებული პრობლემები. სწორი სტრუქტურირების პირობებში, PPP-ს შეუძლია მანამდე აუთვისებელი ადგილობრივი, რეგიონული ან საერთაშორისო კერძო ინვესტორის რესურსების მობილიზება, რომელიც ეძებს საინვესტიციო შესაძლებლობას. PPP-ის საშუალებით პროექტის განხორციელებისას ინვესტორი ქვეყანაში ნერგავს უცხოურ გამოცდილებასა და სტანდარტებს.

PPP-ს ფორმის შესამუშავებლად შესწავლილ იქნა საერთაშორისო გამოცდილება, რომელიც უზრუნველყოფს საოპერაციო ეფექტურობის ზრდას ნოუ-ჰაუს დანერგვით. შესრულებაზე დაფუძნებული მმართველობითი კონტრაქტი მომსახურების

ოპერატორთან იქნება შედარებით დაბალრისკიანი ალტერნატივა კომპანიის რადიკალური ცვლილებისათვის. იმის გამო, რომ UWSCG-ს საერთაშორისო დონორი ორგანიზაციების მიმართ მნიშვნელოვანო სასესხო ვალდებულება აქვს, კერძო ინვესტორის დასაინტერესებლად კაპიტალურ ხარჯებს სახელმწიფო დაფარავს, ხოლო კერძო ოპერატორი საოპერაციო საქმიანობაზე იქნება ორიენტირებული.

ზემოაღნიშნული რეკომენდაციებისა და კომპანიის 10 წლიანი სამოქმედო გეგმით განსაზღვრული 9.2 მლრდ. ლარის ინვესტიციის განხორციელების შედეგად UWSCG 2030 წლისთვის მისი დაფარვის არეალში მყოფ ბენეფიციარებს მიაწვდის საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამის 24 საათიან მომსახურებას, რომელიც საშუალებას მისცემს აღმოფხვრას ოპერირებასთან დაკავშირებული პრობლემები, სწორედ აღნიშნული გრძელვადიან პერსპექტივაში უზრუნველყოფს ფინანსური მდგრადობის გააუმჯობესებას და ჩამოყალიბდება დამოუკიდებელ ფუნქციონირებად კომპანიად.

იქიდან გამომდინარე, რომ წყალმომარაგების სექტორში ოპერირებადი ექვსი საჯარო სუბიექტის მიერ მართული ლიცენზიატი კომპანიის საოპერაციო საქმიანობა ზარალიანი და მსგავსი ხარვეზებით ხასიათდება, ამიტომ UWSCG-ის მაგალითზე შემუშავებული რეკომენდაციები შესაძლებელია გავრცელდეს წყალმომარაგების სფეროს სხვა სუბიექტებზეც საოპერაციო საქმიანობის დროს წარმოშობილი გამოწვევებთან გასამკლავებლად.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. საქართველოს მთავრობის 2019 წლის 29 ნოემბრის დადგენილება №584 „ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახურის მიერ იურიდიული პირის საზოგადოებრივი დაინტერესების პირად განსაზღვრის კრიტერიუმების დამტკიცების შესახებ“, 29.11.2019წ.
<https://www.matsne.gov.ge/ka/document/view/4719292?publication=0>
2. საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის დადგენილება №17 ტარიფების შესახებ, 17.08.2010 წ.
<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/1022192?publication=0>
3. საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის დადგენილება N23 „სასმელი წყლის მიწოდებისა და მოხმარების წესების“ დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის 2008 წლის 26 ნოემბრის №32 დადგენილებაში ცვლილების შეტანის თაობაზე 27.08.2015წ.
4. საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის დადგენილება „მომსახურების კომერციული ხარისხის წესების“ დამტკიცების შესახებ, 27.07.2016.
5. საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის დადგენილება №21 წყალმომარაგების ტარიფების გაანგარიშების მეთოდოლოგიის დამტკიცების შესახებ, 21.08.2017.
6. საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის დადგენილება №23 „ელექტროენერგეტიკის ბუნებრივი გაზისა და წყალმომარაგების სექტორში საქმიანობის კონტროლისა და ლიცენზირების წესების დამტკიცების შესახებ“ 18.09.2008წ.
<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/79600?publication=0>
7. საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის დადგენილება №32 „ელექტროენერგეტიკისა და ბუნებრივი გაზის შესახებ“ საქართველოს კანონი, 26.11.2008წ.
8. საქართველოს კანონი გარემოს დაცვის შესახებ, 10.12.1996წ.
9. საქართველოს კანონი ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების შესახებ, 20.12.2019წ.

10. საქართველოს კანონი საჯარო-კერძო პარტნიორობის შესახებ, 4.05.2018წ.
<https://matsne.gov.ge/en/document/view/4193442?publication=0>
11. საქართველოს კანონი წიაღის შესახებ, 17.05.1996წ.
12. საქართველოს კანონი წყლის შესახებ, საქართველოს პარლამენტი, 16.10.1997წ.
13. საქართველოს მთავრობის დადგენილება N58 სასმელი წყლის ტექნიკური რეგლამენტის დამტკიცების შესახებ, 15.01.2014წ.
14. საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის წლიური ანგარიშები.
<https://gnerc.org/ge/commission/commission-reports/tsliuri-angarishebi>
15. UWSCG-ს 2022-2024 წწ. ბიზნესგეგმა
<http://water.gov.ge/public/images/news/pdf/10257.pdf>
16. ჯორჯიან უოთერ ენდ ფაუერი აუდიტირებული ფინანსური ანგარიშგება 2020-2022 წწ. <https://reportal.ge/ka/Reports/Report?q=203826002>
17. PPP რისკები, PPP ცენტრი საქართველო
<https://ppp.ge/ppp-riskebi/>
18. საქართველოს კანონი ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების შესახებ, 12.12.2019 წ. <https://www.matsne.gov.ge/ka/document/view/4747785?publication=6>
19. აუცილებელი პირობები PPP მოდელის ეფექტიანობისთვის, PPP ცენტრი საქართველო 2016 წ.
<http://ppp.ge/autsilebeli-pirobebi-ppp-modelis-epheqtianobisthvis/>
20. შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ აუდიტირებული ფინანსური ანგარიშგებები 2020-2022 წწ.
<http://water.gov.ge/page/full/103>
21. შპს „საქართველოს გაერთიანებული წყალმომარაგების კომპანიის“ 2021-2024 წლების საინვესტიციო გეგმა
22. წყლის საერთაშორისო ასოციაციის წყლის ბალანსი
<https://www.leakssuitelibrary.com/iwa-water-balance/>
23. ENGREF-GEA (2007) 'Procedures for Delegating Public Services in the Water Supply and Sanitation Sector'

24. Indranarain Ramlall, Understanding Financial Stability, 2019.
<https://books.emeraldinsight.com/resources/pdfs/chapters/9781787568341-TYPE23-NR2.pdf>
25. 2022 Annual Report, PUBLIC-PRIVATE INFRASTRUCTURE ADVISORY FACILITY
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099432311232228992/pdf/IDU038fc4ca20ffc804f660b0a90b57e6f8e2981.pdf>
26. Activity Report, GEORGIAN NATIONAL ENERGY AND WATER SUPPLY REGULATORY COMMISSION, 86-95
27. Approval of the Public and Private Cooperation Policy Document, Resolution of the Government of Georgia No. 245, June 6, 2016
28. Approval of the Rules for the Development and Implementation of the Public-Private Partnership Project, Resolution of the Government of Georgia No. 426 August 17,2018.
29. Business Plan for UWSCG, ADB Consultant Report
<http://water.gov.ge/page/full/108>
30. France's International Strategy for Water and Sanitation (2020-2030)
https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/eau_ang_cle0ac2e1.pdf
31. French Competition Council (2000) Order No. 00A12 of 31 May 2000 pertaining to a request from the Commission of Finance, the Economy and the National Assembly Plan on water prices in France, 31 May 2000.
32. Global Partnership for Results-Based Approaches
<https://www.gprba.org/>
33. Guidelines for Successful Public-Private Partnerships, European Commission, 2003.
https://ppp.gov.ie/wp/files/documents/guidance/other_guidance/EU-Guidelines-for-Successful-PPP.pdf
34. International Infrastructure Management Manual.
<https://pdfcoffee.com/international-infrastructure-management-manual-iimm-pdf-free.html>
35. Jack Alexander, Financial Planning & Analysis and Performance Management, 2018 <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/9781119491460.fmatter>
36. Kessides, Ioannis. 2004. Reforming Infrastructure: Privatization, Regulation, and Competition. A World Bank Policy Research Report. Oxford University Press.

https://documents1.worldbank.org/curated/en/709301468779183565/310436360_2005000711594/0/additional/289850PAPER0reforming0infrastructure.pdf

37. Nigel Gibson, Essential Finance, 2003.

http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/FINANCE%20Essencial%20finance.pdf

38. PPP Units Around the World, PUBLIC-PRIVATE-PARTNERSHIP LEGAL RESOURCE CENTER

<https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/overview/international-ppp-units>

39. ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახურის უფროსის №1721 ბრძანება, 23.12.2019 წ.

https://www.saras.gov.ge/Content/files/PIE_STATUS.pdf

40. Private Infrastructure Advisory Facility

<https://www.adb.org/what-we-do/funds/ppiaf>

41. PSP/PPP Models Overview, UNESCAP (2011)

<file:///C:/Users/Admin/Downloads/ESCAP-2011-MN-Asia-Pacific-publication-catalogue.pdf>

42. Public Private Agency

<https://ppp.gov.ge/en/homepage/what-we-do/>

43. Philippe Marin, Public-Private Partnerships for Urban Water Utilities, A Review of Experiences in Developing Countries

https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/ppp_testdumb/documents/FINAL-PPPsforUrbanWaterUtilities-PhMarin.pdf

44. Public private partnership in water sector (PPP) The Jordan times, (2020)

<https://www.jordantimes.com/opinion/jiries-dababneh/public-private-partnership-water-sectorppp>

45. Public-Private Partnership Handbook, Asian Development Bank.

<https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/31484/public-private-partnership.pdf>

46. Public-Private Partnerships Overview, The World Bank

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

47. Public-Private-Partnership Stories, Philippines: Manila Water
https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/eb09c107-ec06-4dee-886a-340146a12c41/PPPStories_Philippines_ManilaWater%28+Updated%29.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mF-UiB-
48. Quality infrastructure Specifications, Global Infrastructure Hub
<https://cdn.gihub.org/umbraco/media/2370/initial-report-on-output-specifications-for-quality-infrastructure-ppp-projects.pdf>
49. The EBRD's Latest Georgia Strategy
<file:///C:/Users/Admin/Downloads/Georgia%20Country%20Strategy%20-%20ENG.pdf>
50. Tim Stobierski, 4 STEPS TO DETERMINE THE FINANCIAL HEALTH OF YOUR COMPANY, Harvard Business School Online's Business Insights Blog, 2020
<https://online.hbs.edu/blog/post/how-to-determine-the-financial-health-of-a-company>
51. J.B. MAVERICK, What Is the Best Measure of a Company's Financial Health?, 2022
<https://www.investopedia.com/articles/investing/061916/what-best-measure-companys-financial-health.asp#:~:text=The%20four%20main%20areas%20of,the%20level%20of%20its%20profitability>
52. Duke University, Fuqua School of Business. "FSA Note: Summary of Financial Ratio Calculations,
<https://faculty.fuqua.duke.edu/~qc2/accountg441/files/Note%20on%20Financial%20Ratio%20Formula.pdf>
53. Fidelity. "Management and Growth Ratios
<https://www.fidelity.com/learning-center/trading-investing/fundamental-analysis/management-growth-ratios>
54. Key Financial Metric to Check the Financial Health of your Business
<https://zetran.com/key-financial-metric-to-check-the-financial-health-of-your-business/>
55. The Holistic View of the Symptoms of Financial Health of Businesses, 3rd International Conference on Economic and Business Management (FEBM 2018)
[file:///C:/Users/Admin/Downloads/55907620%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/55907620%20(1).pdf)
56. Limitation of Financial Health Prediction in Companies from Post-Communist Countries, Adriana Csikosova, Maria Janoskova, Katarina Culkova

<https://www.mdpi.com/1911-8074/12/1/15>

57. E.I. Altman, *Corporate Financial Distress and Bankruptcy*. 2nd ed. New York : John Wiley and Sons, 1993
58. P.J. FitzPatrick, "A Comparison of the Ratios of Successful Industrial Enterprises With Those of Failed Companies," *The Certified Public Accountant*, 1932.
59. W. Beaver, "Financial Ratios as Predictors of Failure," *Journal of Accounting Research*, vol. 4(3), pp. 71-111, 1966
60. R. Whitaker, "The Early Stages of Financial Distress," *Journal of Economics and Finance*, vol. 23(2), pp. 123-133, 1999.
61. T. Opler and S. Titman, "Financial Distress and Corporate Performance. In: *The Journal of Finance*, " vol. 49(3), pp. 1015-1040, 1994.
62. T. Gestel, B. Baesens, J.S.K. Suykens, D. Van den Poel, D.-E. Baestaens, and M. Willekens "Bayesian Kernel Based Classification for Financial Distress Detection," *European Journal of Operational Research*, vol. 172(3), pp. 979-1003, 2006.
63. M.J. Gordon, "Towards a Theory of Financial Distress," *The Journal of Finance*, vol. 26(2), pp. 347-356, 1971.
64. H.F. Turetsky and R.A. McEwen, "An Empirical Investigation of Firm Longevity: A Model of the Ex Ante Predictors of Financial Distress," *Review of Quantitative Finance and Accounting*, vol. 16(4), pp. 323– 343, 2001
65. T. Richter, *Insolvencni pravo*, Praha: ASPI-Wolters Kluwer, 2008. [27] D. Denis and D. Denis, "Causes of Financial Distress Following Leveraged Recapitalizations," *Journal of Financial Economics*, vol. 37(2), pp. 129-158, 1995.
66. H.K. Baker and G.E. Powel, *Understanding Financial Management*, Malden: Blackwell Publishing, 2005
67. Elda du Toit, *COMPANY FINANCIAL HEALTH: FINANCIAL STATEMENT USERS' AND COMPILERS' PERCEPTIONS*, University of Pretoria 2014, file:///C:/Users/Admin/Downloads/Company_financial_health_Financial_statement_users.pdf
68. Andrea Drugau-Constantin, *The Holistic View of the Symptoms of Financial Health of Businesses*, 3rd International Conference on Economic and Business Management (FEBM 2018).

69. Jack Alexander, *Financial Planning & Analysis and Performance Management*, 2018.