



ევროკავშირი  
საქართველოსთვის

Project funded by the European Union



Research

# ონის მუნიციპალიტეტის მუნიციპალიტეტის სექტორის კდასგეიის ღიაბნოსგოკუი კვდევ



პი ემ სი კვლევითი ცენტრი



ევროკავშირი  
საქართველოსთვის

Project funded by the European Union



Research

# ონის მუნიციპალიტეტის მშენებლობის სექტორის კლასიფიკაციის დიაგნოსტიკური კვლევა





ევროკავშირი  
საქართველოსთვის  
Project funded by the European Union



Research

ონის მუნიციპალიტეტის მშენებლობის სექტორის კლასტერის დიაგნოსტიკური კვლევა განხორციელდა ევროკავშირის ინიციატივის – „მერები ეკონომიკური ზრდისათვის“ დაფინანსებული პროექტის ფარგლებში, რომელსაც ახორციელებენ ონის მუნიციპალიტეტის მერია და პი-ემ-სი კვლევითი ცენტრი.

აღნიშნული დოკუმენტი შექმნილია ევროკავშირის მხარდაჭერით. მის შინაარსზე პასუხისმგებელია „პი-ემ-სი კვლევითი ცენტრი“ და შესაძლოა, რომ იგი არ გამოხატავდეს ევროკავშირის შეხედულებებს.

1. შესავალი .....	4
2. მეთოდოლოგია .....	5
3. კლასტერის განსაზღვრა .....	6
3.1. მშენებლობის სექტორის მიმოხილვა საქართველოში .....	6
3.2. კლასტერის განსაზღვრა .....	7
4. სექტორის ძირითადი ეკონომიკური ინდიკატორები .....	8
5. მომსახურების პროცესი .....	11
6. სექტორის ღირებულებათა ჯაჭვის აღწერა .....	14
7. ბიზნეს პროცესების და კლასტერის ანალიზი .....	15
7.1. მართვა და სამუშაო ძალა.....	15
7.2. ტექნოლოგია.....	16
7.3. ინოვაცია.....	16
7.4. გაყიდვები და მარკეტინგი .....	16
7.5. ბიზნეს რესურსები.....	17
7.6. SWOT ანალიზი .....	18
8. კლასტერში თანამშრომლობა .....	20
8.1. დამხმარე ინსტიტუტებს და ძირითად კომპანიებს შორის თანამშრომლობა .....	20
8.2. ძირითად კომპანიებს შორის თანამშრომლობა.....	22
8.3. კოოპერაციის მატრიცა და კლასტერის რუკა .....	23
9. ბარიერების და შესაძლებლობების ანალიზი .....	25
10. კლასტერის ხედვა და მიზნები .....	29

# 1 შესავალი

---

ევროკავშირის მიერ დაფინანსებული პროექტის „ონის მუნიციპალიტეტის ეკონომიკური განვითარება ბიზნეს კლასტერების შექმნის და ინვესტიციების მოზიდვის გზით“ მიზანს წარმოადგენს ონის მუნიციპალიტეტში მოქმედი მცირე და საშუალო საწარმოების კონკურენტუნარიანობის გაზრდა, ახალი სამუშაო ადგილების შექმნა, ინვესტიციების ზრდა და ონის მუნიციპალიტეტში სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესება.

აღნიშნული პროექტი ითვალისწინებს ქვემოთ ჩამოთვლილი შედეგების მიღწევას:

- მოსალოდნელი შედეგი 1: ონის მუნიციპალიტეტში 2 ბიზნეს კლასტერის შექმნა (თითოეულში მინიმუმ 15 წევრი მიკრო, მცირე ან საშუალო კომპანია)
- მოსალოდნელი შედეგი 2: კლასტერების და მათი წევრი მცირე და საშუალო კომპანიების უნარების გაუმჯობესება და საპილოტე პროექტების განხორციელება ქვე-გრანტის კომპონენტის საშუალებით
- მოსალოდნელი შედეგი 3: ონის მუნიციპალიტეტის საინვესტიციო მიმზიდველობის გაუმჯობესება

პროექტის საწყის ეტაპზე პიემსი კვლევითმა ცენტრმა კვლევის საფუძველზე შეარჩია ოთხი ეკონომიკური სექტორი (პირველადი და გადამამუშავებელი კვების პროდუქტები, ტურიზმი, მსუბუქი მრეწველობა, მშენებლობა) და თითოეულ შერჩეულ სექტორში განახორციელა კლასტერის დიაგნოსტიკური კვლევა.

მიმდინარე ანგარიშში წარმოდგენილია ონის მუნიციპალიტეტის მშენებლობის სექტორის კლასტერის დიაგნოსტიკური კვლევა.

კვლევის სტრუქტურა შემდეგნაირია: საწყის ეტაპზე განსაზღვრულია კლასტერი სერვისის და ადგილმდებარეობის მიხედვით, მიმოხილულია კლასტერის ისტორია და გაანალიზებულია კლასტერის ძირითადი ეკონომიკური ინდიკატორები.

კვლევის მომდევნო ეტაპზე განხილულია მომსახურების პროცესი, აღწერილია სექტორის ღირებულებათა ჯაჭვი და გაანალიზებულია კლასტერში თანამშრომლობა ძირითად კომპანიებსა და დამხმარე ინსტიტუტებს შორის, ასევე, მოცემულია ბიზნეს პროცესების და კლასტერის ანალიზი.

კვლევის საბოლოო ნაწილში კი, გაანალიზებულია კლასტერის ბარიერები და შესაძლებლობები და ჩამოყალიბებულია კლასტერის ხედვა და მიზნები.

## 2 მეთოდოლოგია

დასახული მიზნების მისაღწევად, შემუშავებული მეთოდოლოგია ეყრდნობა კვლევის შემდეგი მეთოდების გამოყენებას: სამაგიდე კვლევა, სიღრმისეული ინტერვიუების და ფოკუს ჯგუფის დისკუსიების ჩატარება.

კვლევის საწყის ეტაპზე, განხორციელდა სამაგიდე კვლევა, რომლის ფარგლებშიც დამუშავდა მშენებლობის სექტორის შესახებ არსებული სტატისტიკური მონაცემები. კვლევის მომდევნო ეტაპზე, ჩატარდა ინტერვიუები კლასტერის წევრ ძირითად კომპანიებთან და დამხმარე ინსტიტუტებთან. საბოლოო ჯამში ჩატარდა 24 ინტერვიუ და 1 ფოკუს ჯგუფი. ჩატარებული ინტერვიუების განაწილება მოცემულია ქვემოთ ცხრილში.

ცხრილი 1: ჩატარებული ინტერვიუების განაწილება ჩართული მხარეების მიხედვით

ძირითადი კომპანიები და დამხმარე ინსტიტუტები	ჩატარებული ინტერვიუების რაოდენობა
ძირითადი კომპანიები	14
სამშენებლო მასალების/ნედლეულის მიმწოდებლები	2
ტექნიკის მიმწოდებლები	3
საგანმანათლებლო დაწესებულება	1
ფინანსური ინსტიტუტი	1
სამოქალაქო სექტორი	1
სამთავრობო სექტორი	1
საერთაშორისო ორგანიზაცია	1
სულ	24

# 3 კლასტერის განსაზღვრა

## 3.1. მშენებლობის სექტორის მიმოხილვა საქართველოში

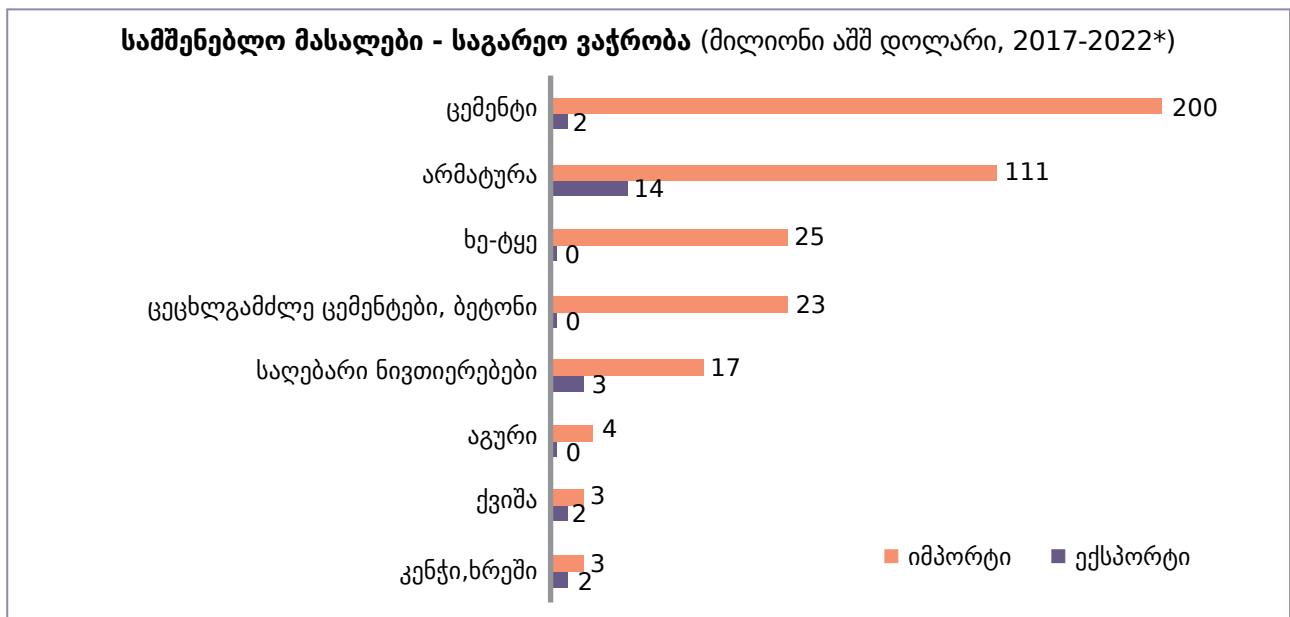
მშენებლობა საქართველოსთვის, როგორც განვითარებადი ქვეყნისთვის, ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან სექტორს წარმოადგენს. მშენებლობას საკმაოდ ხანგრძლივი ისტორიული ტრადიცია აქვს საქართველოში - უძველესი ინფრასტრუქტურული, სამხედრო თუ რელიგიური ნაგებობები საშუალებას გვაძლევს ვიმსჯელოთ აღნიშნული სექტორის ადრეულ განვითარებასა თუ აქტუალურობაზე. მშენებლობას პირდაპირი თუ ირიბი გზებით კავშირი აქვს ეკონომიკის სხვა დარგებთან. აღნიშნულ სექტორს, ასევე, დიდი წვლილი შეაქვს ქვეყანაში ტურიზმის განვითარებაში.

საქართველოს ეკონომიკაში მშენებლობის სექტორის მნიშვნელობაზე სხვადასხვა ეკონომიკური მონაცემი მიუთითებს. აღნიშნული სექტორი 2021 წელს ქვეყნის მთლიანი შიდა პროდუქტის 11.7%-ს შეადგენდა და მასზე მოდიოდა დასაქმებულ ადამიანთა 7.8%. ასევე, უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ 2020 წელს მშენებლობის სექტორში დასაქმებულთა ხელფასი ქვეყნის საშუალო ხელფასზე 44%-ით მაღალი იყო<sup>1</sup>.

საქართველოში 2017-2022 (ივნისის მდგომარეობით) წლებში სამშენებლო მასალების ჯამური ექსპორტიდან გამოირჩეოდა არმატურა. 2017-2022 (ივნისის მდგომარეობით) წლებში აღნიშნული მასალის ჯამური ექსპორტის ღირებულებამ 14 მილიონი აშშ დოლარი შეადგინა. მეორე ადგილზე იყო საღებარი ნივთიერებები, რომლის ექსპორტიც 3 მილიონ დოლარს უტოლდებოდა. მათ შემდეგ მოდიოდა ისეთი მასალები, როგორებიცაა ხრეში, ქვიშა და ცემენტი.

საქართველოში იმპორტირებული სამშენებლო მასალებიდან პირველ ადგილზეა ცემენტი, ჯამურად 2017-2022 (ივნისის მდგომარეობით) იმპორტირებულმა ცემენტმა 204 მილიონი აშშ დოლარი შეადგინა, ხოლო მეორე ადგილზეა არმატურა (111 მილიონი აშშ დოლარი). აღსანიშნავია, რომ საქართველოში ყველა სამშენებლო მასალაზე, 2017-2022 წლებში უარყოფითი სავაჭრო ბალანსი ფიქსირდება.

გრაფიკი 1: სამშენებლო მასალებით ვაჭრობა საქართველოში



წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური

<sup>1</sup> წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური.

### 3.2. კლასტერის განსაზღვრა

მშენებლობის პოტენციური კლასტერი ონის მუნიციპალიტეტში შედგება 24 საწარმოსგან, რომელთაგან 13 კომპანია შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებაა, ხოლო 11 - ინდ. მენარმე. ყველა კომპანია მცირე ზომისაა.

ონის მშენებლობის სექტორის საწარმოების ნახევარზე მეტი (63%) ქალაქ ონში მდებარეობს, ხოლო დანარჩენი საწარმოები გადანაწილებული არიან 8 სოფელში. (დეტალური ინფორმაციისთვის, გთხოვთ, იხილოთ ქვემოთ მოცემული ცხრილი).

ცხრილი 2. საწარმოების რაოდენობა ადგილმდებარეობის მიხედვით

მდებარეობა	საწარმოების რაოდენობა
ქ. ონი	15
უწერა	1
ნაკიეთი	1
გლოლა	1
ჭალა	1
პიპილეთი	1
წედისი	1
ლარი	2
ნიგვზნარა	1

წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური

ონის მუნიციპალიტეტის მშენებლობის სექტორში გამოკითხული კომპანიების მიერ განხორციელებული საქმიანობები ძირითადად შემდეგია: წყლის მიღების მონტაჟი, სათავე ნაგებობების მოწყობა, სკვერების მოწყობა, მოაჯირების და ღობის მონტაჟი, ხიდების აშენება, წისქვილების მოწყობა, სანიაღვრეების მოწყობა, სტადიონის მოწყობა, გზების მოწესრიგება, სოფლებში თავშეყრის ადგილების მოწყობა.

ცხრილი 3: ონის მუნიციპალიტეტის მშენებლობის სექტორის კომპანიების განაწილება საქმიანობების მიხედვით

საქმიანობა	კომპანიათა რაოდენობა
საცხოვრებელი და არასაცხოვრებელი შენობების მშენებლობა	5
სამშენებლო პროექტების შემუშავება	2
გზების და ავტობანების მშენებლობა	7
ხიდების და გვირაბების მშენებლობა	1
გამანაწილებელი საინჟინრო ობიექტების მშენებლობა	5
გამანაწილებელი ობიექტების მშენებლობა ელექტროენერჯით და ტელეკომუნიკაციებით უზრუნველსაყოფად	1
ელექტროტექნიკური და სამონტაჟო სამუშაოები	2
სამშენებლო მანქანების და მოწყობილობების იჯარა ოპერატორთან ერთად	1
სულ	24

წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის ბიზნეს რეგისტრი





ცხრილი 5: ონის მუნიციპალიტეტის მშენებლობის სექტორის კომპანიებში დასაქმებულთა რაოდენობა

საწარმოს ზომა <sup>4</sup>	კომპანიათა რიცხვი, რომლებმაც პასუხი გასცეს კითხვას	ერთ კომპანიაში საშუალო დასაქმებულთა რაოდენობა	სულ დასაქმებულთა რაოდენობა (მიახლოებითი რაოდენობა)
მცირე	12	11	264 <sup>5</sup>

წყარო: სავლე კვლევა

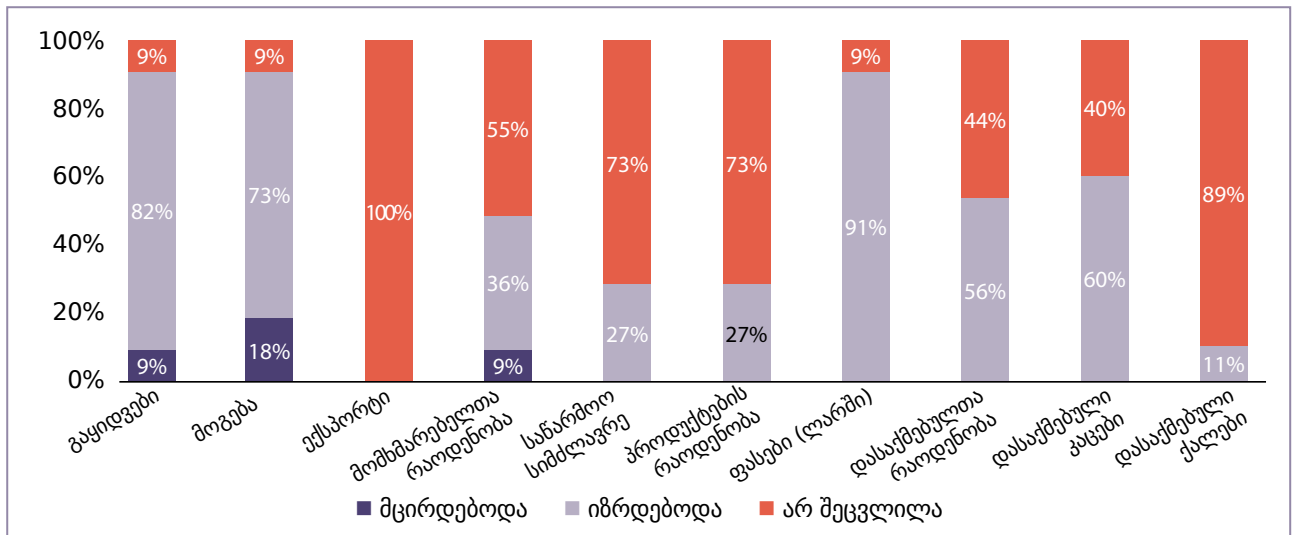
### სხვა მთავარი ინდიკატორები

ინტერვიუების მსვლელობის დროს, რესპოდენტებს შესაძლებლობა ჰქონდათ, დაეფიქსირებინათ საწარმოების ძირითადი ეკონომიკური ინდიკატორების დინამიკა ბოლო 3 წლის განმავლობაში. აღნიშნული ინდიკატორები იყო:

- გაყიდვები/სამშენებლო კონტრაქტები/წინასწარი გაყიდვები
- მოგება
- ექსპორტი
- მომხმარებელთა რაოდენობა
- საწარმოო სიმძლავრე
- პროდუქტების/სერვისების რაოდენობა
- ფასები (ლარში)
- დასაქმებულთა რაოდენობა

რესპოდენტებმა თითოეულ ინდიკატორს შეუსაბამეს შესაბამისი პასუხი: „მცირდებოდა“, „იზრდებოდა“ ან „არ შეცვლილა“. შედეგები მოცემულია ქვემოთ გრაფიკზე.

გრაფიკი 2: ეკონომიკური ინდიკატორების დინამიკა გამოკითხულ საწარმოთა შორის ბოლო 3 წელში



წყარო: სავლე კვლევა

<sup>4</sup> საქსტატის მიხედვით:

- მსხვილი ზომის საწარმოებს განეკუთვნება საწარმო, სადაც დასაქმებულთა საშუალოწლიური რაოდენობა აღემატება 249 კაცს ან საშუალო წლიური ბრუნვის მოცულობა 60 მლნ ლარს.
- საშუალო ზომის საწარმოებს მიეკუთვნება ყველა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის საწარმო, რომელშიც დასაქმებულთა საშუალო წლიური რაოდენობა მერყეობს 50-დან 250 კაცამდე, ხოლო საშუალო წლიური ბრუნვის მოცულობა – 12 მლნ ლარიდან 60 მლნ ლარამდე.
- მცირე ზომის საწარმოებს მიეკუთვნება ყველა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის საწარმო, რომელშიც დასაქმებულთა საშუალო წლიური რაოდენობა არ აღემატება 50 დასაქმებულს და საშუალო წლიური ბრუნვის მოცულობა არ აღემატება 12 მლნ ლარს.

<sup>5</sup> სულ დასაქმებულთა რაოდენობის მიახლოებული მაჩვენებელი გამოთვლილია კომპანიათა რაოდენობის გამრავლებით საშუალო დასაქმებულთა რაოდენობაზე.

გამოკითხული სამშენებლო საწარმოების უმრავლესობისთვის ბოლო 3 წლის განმავლობაში სამშენებლო კონტრაქტები/გაყიდვები იზრდებოდა. კომპანიების განცხადებით, გაყიდვების შესაბამისად, ასევე, იზრდებოდა მოგება. თუმცა, კომპანიების უმრავლესობისთვის გაყიდვები მცირე ოდენობით იზრდებოდა.

ონის მშენებლობის სექტორის კომპანიები სერვისის ექსპორტს არ ახორციელებენ. აღნიშნული კომპანიები ძირითადად კონცენტრირებული არიან ონის ბაზარზე, და მუნიციპალიტეტის გარეთ არ საქმიანობენ.

კომპანიათა უმრავლესობის განცხადებით, ბოლო სამი წლის განმავლობაში მომხმარებელთა რაოდენობა არ შეცვლილა და მათი ძირითადი შეკვეთები ონის მუნიციპალიტეტის მერიის მიერ გამოცხადებულ ტენდერებზე და სოფლის მხარდაჭერ პროგრამაზე მოდის, ასევე, კომპანიები ახორციელებენ კერძო შეკვეთებსაც.

აღსანიშნავია, რომ კომპანიების უმრავლესობას ბოლო სამ წელიწადში თავიანთი სერვისის/პროდუქტის დივერსიფიკაცია არ განუხორციელებია. აღნიშნულს კომპანიები ხსნიან შემლუდული საწარმოო სიმძლავრეებით, რომელიც ბოლო სამ წელიწადში არ შეცვლილა.

კომპანიების აბსოლუტურმა უმრავლესობამ ბოლო სამ წელიწადში გაზარდა სერვისის ფასები, რაც სამშენებლო მასალების გაძვირებას უკავშირდება.

2015-2022 წლებში, ონში, სახელმწიფო პროგრამის „აწარმოე საქართველოში“ მიკრო და მცირე მენარმეობის პროგრამის ფარგლებში, დაფინანსება მიიღო მხოლოდ 2-მა მენარმემ, 5,000-5,000 ლარის ოდენობით, შესაბამისად 2016 და 2018 წლებში. მოცემული პროგრამის შედეგად, ონში შეიქმნა 4 ახალი სამუშაო ადგილი. ხოლო 2018 წლის შემდეგ, პროგრამიდან „აწარმოე საქართველოში“ ონის მუნიციპალიტეტში, სამშენებლო სექტორში, დაფინანსება აღარ გაცემულა.

# 5 მომსახურების პროცესი

## ნედლეული და მასალები

ონის მუნიციპალიტეტში მშენებლობის სექტორში მოქმედი კომპანიები საქმიანობის პროცესში ძირითადად იყენებენ შემდეგ ნედლეულს/მასალებს:

- ცემენტი
- ბეტონი
- ბლოკი
- ლორღი
- ქვიშა
- არმატურა
- ხე-ტყე
- თაბაშირ-მუყაო
- საღებავი მასალები

მშენებლობის სექტორის კომპანიები ნედლეულის და მასალების პირდაპირ იმპორტს სხვა ქვეყნებიდან არ აწარმოებენ, ძირითადად ყიდულობენ ადგილობრივ ონის ბაზარზე შესაბამისი სავაჭრო ობიექტებისაგან, ან თბილისის, კასპის და ქუთაისის ბაზრებზე.

კომპანიების ერთი ნაწილი ლორღს თაბაშირ-მუყაოს, საღებავ მასალებს, ბლოკს, ცემენტს ონში ყიდულობს. როგორც კომპანიების წარმომადგენლებმა აღნიშნეს, შუამავლებს ცემენტი საჩხერიდან, კასპიდან, რუსთავიდან და ქუთაისიდან შემოაქვთ ონში, ხოლო ბლოკი ქუთაისიდან და თერჯოლადან. რაც შეეხება ბეტონს, საწარმოები მას ბეტონის მწარმოებელი კომპანიებისგან ყიდულობენ ადგილობრივ ონის ბაზარზე.

არმატურას კომპანიების დიდი ნაწილი თბილისში და ქუთაისში ყიდულობს და ზოგიერთ მათგანს ხელშეკრულებებიც აქვთ დადებული სავაჭრო ობიექტებთან ან/და სავაჭრო ცენტრებთან. მათ მიერ გამოყენებული არმატურა ძირითადად უკრაინიდან იყო იმპორტირებული.

კომპანიათა ნაწილმა გამოწვევად დაასახელა ხე-ტყის ნედლეულის შექმნა ონში. ისინი ვერ ახერხებენ ონში შეიძინონ ადგილობრივი წარმოშობის ხე-ტყე. მასალა შემოაქვთ თბილისიდან, რომელიც ძირითადად უკრაინული წარმოშობისაა.

ზოგადად ონის მშენებლობის სექტორის კომპანიებისთვის გამოწვევას წარმოადგენს სამშენებლო მასალების/ნედლეულის სიმცირე ონის ადგილობრივ ბაზარზე. კომპანიების ნაწილის განცხადებით, ზოგჯერ შუამავლებს არ უღირთ ნედლეულის და მასალების შემოტანა ონში. მაგალითისთვის, 2021 წელს, იმ პერიოდში, როდესაც არმატურის საბაზრო ფასები მკვეთრად გაიზარდა, გადაწყვიტეს აღნიშნული პროდუქტი ონში არ შემოქონდათ და კომპანიებს უჭირდათ არმატურის მოძიება.

კომპანიებისთვის გამოწვევას წარმოადგენს სხვა რეგიონებიდან ნედლეულის და მასალების ტრანსპორტირების საჭიროება, რომელიც მაღალ ხარჯებთანაა დაკავშირებული, და შესაბამისად აძვირებს მათ საქმიანობას. ამავდროულად, გარკვეულ შემთხვევებში, როდესაც სხვა რეგიონებში ხდება მასალებისა და ნედლეულის შესყიდვა და ტრანსპორტირება, აღინიშნება დაგვიანებები, რაც ასევე აფერხებს მათ საქმიანობას. კომპანიების ნაწილის განცხადებით, ბოლო პერიოდში განსაკუთრებით გახშირდა დაგვიანებები ცემენტის მიწოდებლების მხრიდან.

ასევე, გამოწვევად დასახელდა ბოლო პერიოდში სამშენებლო ნედლეულის და მასალების გაზრდილი ფასები. კომპანიების განცხადებით, რუსეთ-უკრაინის ომამდეც სამშენებლო ნედლეულზე და მასალებზე ფასები გაზრდილი იყო, თუმცა ომის შემდეგ აღნიშნული პრობლემა კიდევ უფრო გამძაფრდა.

კომპანიების განცხადებით, ადგილობრივი გარემო-პირობების გამო, ონში რთულია ბეტონის წარმოება, გამომდინარე იქიდან, რომ რიონის ხეობაში მიღებული ინერტული მასალა არ მოიცავს ბეტონის საწარმოებლად საჭირო საკმარისი პროცენტულობით ქვიშას. როგორც გამოკითხული კომპანიების წარმომადგენლებმა აღნიშნეს, ონის ბეტონის ქარხნებს სამტრედიიდან შემოაქვთ ქვიშა ბეტონის საწარმოებლად, ცემენტი კი ძირითადად რუსთავიდან.

კომპანიებისთვის ნედლეულზე წვდომას ასევე ართულებს მუნიციპალიტეტში შესაბამისი კადრების და სპეციალისტების ნაკლებობა. ზოგიერთი კომპანიის განცხადებით, ხანდახან როცა ბეტონის ქარხნების დანადგარები ზიანდება, მუნიციპალიტეტში ხელოსანი არ არსებობს, რომელიც მათ შეაკეთებს. აღნიშნულის გამო ბეტონის ქარხნების მუშაობა ჩერდება და კომპანიების წვდომა ბეტონზე იზღუდება.

## წარმოების/მომსახურების გეგმა

კვლევის ფარგლებში გამოკითხულ არც ერთ კომპანიას არ აქვს საქმიანობის დროში განზრდილი გეგმა და მათ მიერ სამშენებლო სერვისის მიწოდება მთლიანად მოთხოვნაზე დამოკიდებული. ძირითადად კომპანიები მუშაობენ ონის მუნიციპალიტეტის მერიის მიერ გამოცხადებულ ტენდერებზე, ასევე, სოფლის მხარდაჭერის პროგრამის ფარგლებში გამოცხადებულ პროექტებზე. ერთ-ერთმა რესპონდენტმა განაცხადა: „ვერაფერს ვერ ვგეგმავ არსებული რეალობის გამო, მოთხოვნაზე ვარ დამოკიდებული. ვფიქრობთ, რომ მთლიანად კერძოზე გადავიდეთ, კოტეჯებზე და ა.შ. და ტენდერებს თავი დავანებოთ, რადგანაც ტენდერებიდან ბევრი აღარ გვრჩება დღევანდელი ფასების გამო“.

კომპანიების დიდი ნაწილი, გამოწვევად ასახელებს მუნიციპალიტეტში კერძო სამშენებლო დაკვეთების სიმცირეს. ასევე, ისინი გამოწვევებს აწყდებიან საჯარო ტენდერებში მონაწილეობასთან დაკავშირებით. კომპანიების დიდი ნაწილის განცხადებით, ხშირია შემთხვევები, როდესაც ისინი საჯარო ტენდერებში ვერ ახერხებენ გამარჯვებას, რადგან კონკურენტები (ძირითადად სხვა რეგიონებიდან) მათზე ნაკლები ფასის შეთავაზებას აკეთებენ, რა ფასადაც მათ აღნიშნული მომსახურების განწვევა არ უღირთ. გარდა ამისა, რადგან საჯარო შესყიდვების დროს მუნიციპალიტეტში ძირითადად გამოყენებულია NAT/SPA<sup>6</sup> ტენდერის ტიპის შესყიდვა, რომლის დროსაც მთავარი კრიტერიუმი ფასია, გამოკითხული რესპონდენტების ინფორმაციით, ელექტრონული ტენდერის სისტემაში აპლიკანტებად ჩნდებიან ახლად დარეგისტრირებული ბიზნესებიც, რომლებიც საბაზრო ფასზე დაბალი ფასით შედიან საჯარო ტენდერებში, იმარჯვებენ, თუმცა საბოლოოდ პროექტის განხორციელებას სრულად ვერ ახორციელებენ.

## საწარმოო სიმძლავრეების გამოყენება

აღსანიშნავია, რომ გამოკითხული კომპანიების დიდ ნაწილს თვითონ არ ჰყავს მშენებლობისთვის საჭირო ტექნიკა, და უწევთ მისი დაქირავება საჭიროებებიდან/დაკვეთებიდან გამომდინარე. კომპანიების ის ნაწილი, რომელსაც ჰყავს ტექნიკა, აქირავებს, როცა არ სჭირდება მშენებლობის პროცესში.

6 SPA ტენდერი - ვაჭრობა კლებადობის პრინციპით, რა დროსაც იმავეებს ის აპლიკანტი, რომელიც აკმაყოფილებს შემსყიდველი ორგანიზაციის მიერ დადგენილ საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს და მონაწილეობს სახელმწიფო ტენდერში სატენდერო წინადადების ყველაზე დაბალი ფასით;  
NAT - ღია პროცედურა ვაჭრობის დამატებით რაუნდის გარეშე, რომელშიც იმარჯვებს ის პრეტენდენტი, რომელიც სხვა განმცხადებლებთან შედარებით წარმოდგენილია ყველაზე დაბალი ფასით.

ასევე გამოიკვეთა, რომ ონის მუნიციპალიტეტში სამშენებლო სექტორის მუშაობა სეზონურია: მუნიციპალიტეტში სამშენებლო სამუშაოები ნოემბერი-მარტის ჩათვლით თითქმის სრულიად შეჩერებულია. აღნიშნულს განაპირობებს ბუნებრივი პირობები.

### **სამშენებლო მასალების სათავსოები/საწყობები**

კომპანიების უმრავლესობას სპეციალური სათავსოები/საწყობები სამშენებლო მასალის შესანახად არ აქვს. უმეტესობის განცხადებით სპეციალური სათავსო/საწყობი მათ არ სჭირდებათ.

ზოგიერთი მათგანი სამშენებლო მასალების შესანახად საკუთარი სახლის ეზოს ან სარდაფს იყენებს. კომპანიების დიდი ნაწილი კი მასალების შენახვას სამშენებლო ობიექტზე ახორციელებს. ასევე, ერთმა გამოკითხულმა რესპონდენტმა განაცხადა, რომ აქვს თავისუფალი ტერიტორია, რომლის მოწყობასაც ფიქრობს სათავსოდ.

### **სამშენებლო უსაფრთხოების სტანდარტების დანერგვა**

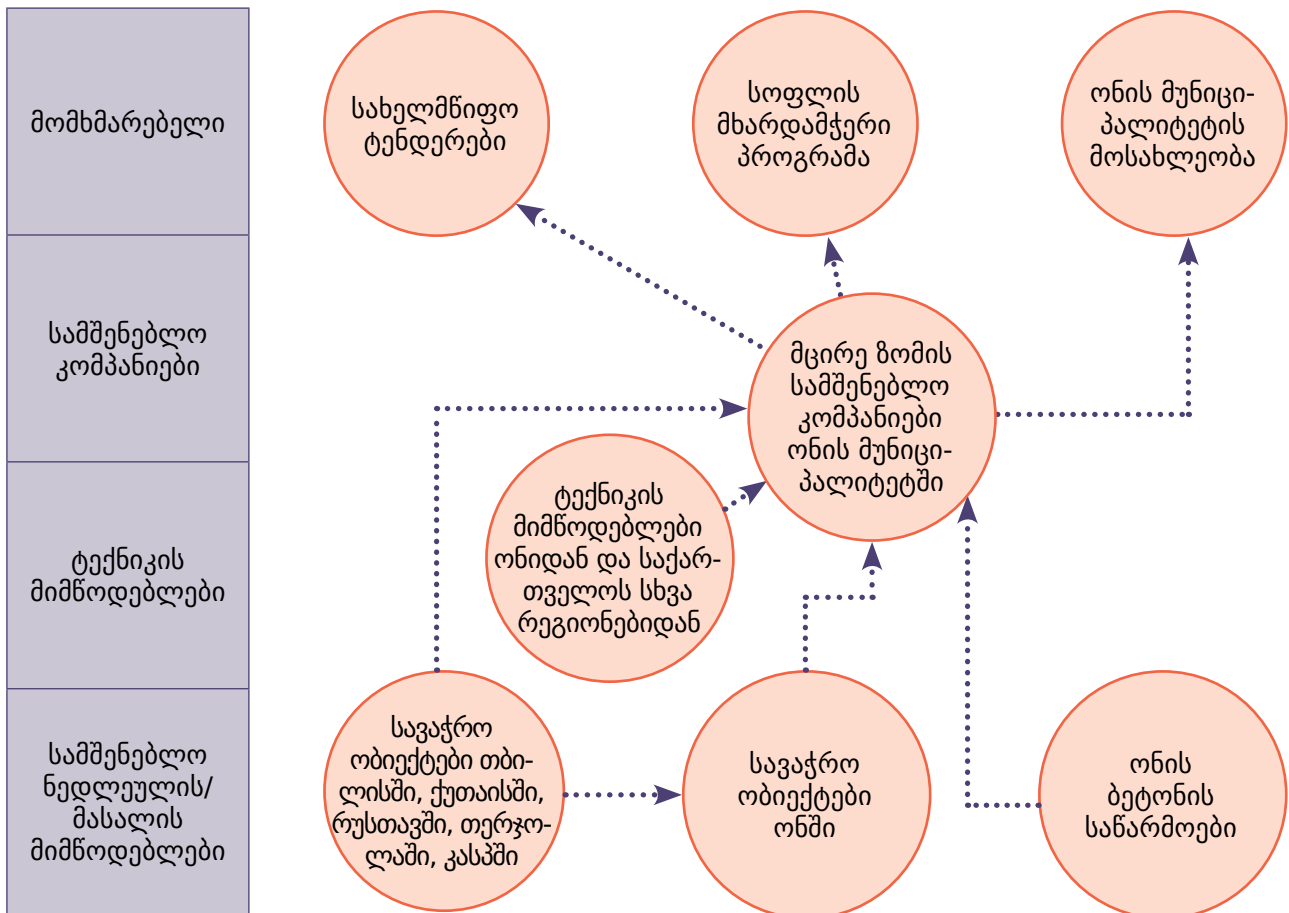
მიუხედავად იმისა, რომ სამშენებლო უსაფრთხოების, ისევე როგორც, შრომის უსაფრთხოების სტანდარტების დაცვას, კანონმდებლობა კერძო სექტორს ავალდებულებს, ონის მუნიციპალიტეტში ოპერირებული სამშენებლო კომპანიების მიერ სამშენებლო სექტორისთვის არსებული რეგლამენტების სრულად დაცვა ამ ეტაპზე ნაკლებად ხდება და შესაბამისად მათი აღსრულება სრულფასოვნად არ ხორციელდება. გამოკითხული კომპანიები მიიჩნევენ, რომ დადგენილ ნორმებსა და სტანდარტებთან შესაბამისობა ურთულდებათ, თუმცა ყველა-ნაირად ცდილობენ მიჰყვნენ დადგენილ მოთხოვნებს.

# 6 საუბოროს ღირებულებათა ჯაჭვის აღწერა

მშენებლობის სექტორის ღირებულებათა ჯაჭვი ონის მუნიციპალიტეტში რამდენიმე აქტორისგან შედგება. აღნიშნული აქტორები არიან:

- 1. სამშენებლო ნედლეულის/მასალის მიმწოდებლები** - ღირებულებათა ჯაჭვის დასაწყისში არიან ნედლეულის მიმწოდებლები. აღსანიშნავია, რომ მათ შორის არიან ონის მუნიციპალიტეტში მოქმედი კომპანიები, როგორცაა ბეტონის მწარმოებელი რამდენიმე საწარმო. ასევე, აქ შედის ონის მუნიციპალიტეტში არსებული სამშენებლო მასალების სავაჭრო ობიექტი. დამატებით, აღნიშნული ჯაჭვი მოიცავს ქუთაისის, თბილისის, კასპის, თერჯოლის, რუსთავის კომპანიებს, რომლებიც ან თვითონ აწარმოებენ სამშენებლო მასალებს, ან ახორციელებენ მათ იმპორტს.
- 2. ტექნიკის მიმწოდებლები** - ტექნიკის მიმწოდებლებს შეადგენენ როგორც ონში მოქმედი სამშენებლო და არასამშენებლო კომპანიები, რომლებიც პერიოდულად აქირავებენ ტექნიკას სხვა კომპანიებზე, ასევე, საქართველოს სხვა რეგიონებში არსებული ტექნიკის მიმწოდებელი საწარმოები.
- 3. სამშენებლო კომპანიები** - სამშენებლო კომპანიები ღირებულებათა ჯაჭვის ძირითად რგოლს წარმოადგენენ. ონის მუნიციპალიტეტში მშენებლობის სექტორი ძირითადად წარმოადგენილია მცირე ზომის კომპანიებით.
- 4. მომხმარებლები** - სამშენებლო კომპანიების სერვისების მომხმარებლებს/დამკვეთებს წარმოადგენს ონის მუნიციპალიტეტის მერია, ონის მუნიციპალიტეტში მცხოვრები მოსახლეობა (ინდივიდუალური მომხმარებლები) და მუნიციპალიტეტში მოქმედი კერძო კომპანიები.

სქემა 1: მშენებლობის სექტორის ღირებულებათა ჯაჭვი





# 7 ბიზნეს პროცესების და კლასტერის ანალიზი

## 7.1. მართვა და სამუშაო ძალა

ონის მშენებლობის სექტორში გამოკითხულ კომპანიებში მართვის სტრუქტურა უმეტესად შემდეგნაირია: ხელმძღვანელი/დირექტორი, სამუშაოთა მწარმოებელი, უსაფრთხოების ინჟინერი, მძღოლი, მექანიზატორი, ელექტრიკოსი, შემდუღებელი, ტრაქტორისტი, ექსკავატორის ოპერატორი, მუშები, ბუღალტერი.

გამოკითხულთაგან თითქმის არცერთ კომპანიას არ ჰყავს მუდმივად დასაქმებული კადრი. კომპანიებში დასაქმებულთა რაოდენობა ცვალებადია და ძირითადად განისაზღვრება პროექტების მიხედვით. გამოკითხული კომპანიების განცხადებით, ძირითადად პროექტების მიხედვით დასაქმებულთა რაოდენობა განსხვავდება და 1-დან 25-მდე შუალედში მერყეობს. გენდერულ ჭრილში ანალიზი აჩვენებს, რომ კომპანიებში დასაქმებულთაგან ქალები მხოლოდ ადმინისტრაციულ ნაწილში არიან დასაქმებულები, კერძოდ კი ბუღალტრის პოზიციებზე.

კომპანიათა ერთი ნაწილი თანამშრომლებს ფიქსირებულ ანაზღაურებას სთავაზობს. პროექტის დაწყებამდე წინასწარ ხდება შეთანხმება დასაქმებულთან ანაზღაურებაზე. კომპანიათა მეორე ნაწილი კი თანამშრომლებს გამომუშავების მიხედვით უხდის ანაზღაურებას.

კომპანიათა უმრავლესობის განცხადებით, მათ უჭირთ ონის მუნიციპალიტეტში სამუშაო ძალის მოძიება და ხშირად უწევთ პროექტებში სამუშაოდ კადრების სხვა რეგიონებიდან (ძირითადად იმერეთიდან, ასევე, დაფიქსირდა კადრების შემოყვანა რუსთავიდან) აყვანა. კადრების სიმცირეს კომპანიათა ნაწილი ხსნის იმ ფაქტით, რომ უმეტესად შესაბამისის ცოდნის და უნარების მქონე ადამიანები დედაქალაქში მიდიან სამუშაოდ, სადაც უფრო მაღალ ხელფასებზე მუშაობენ. ასევე, ერთ-ერთმა რესპონდენტმა განაცხადა: „უნდობლობაც არის დიდი, ზოგჯერ ამუშავებენ და ფულს არ იხდიან და აღარ უნდა მუშაობა ამ ხალხს. სიზარმაცაც არის, ზოგი უარს გუებნება ყველაფერზე. არის ადამიანებიც ვინც თავის საქმეც იცის კარგად, დასაქმებულისა და დროც არ აქვს, მოთხოვნადია, და ჭირს მისი დაქირავება“.

გამოკითხული კომპანიების უმრავლესობა, სამუშაო ძალის ნაკლებობასთან ერთად, გამოწვევად ასახელებს არსებული სამუშაო ძალის არასაკმარის უნარებს და ცოდნას. ერთ-ერთმა რესპონდენტმა განაცხადა: „მძღოლს თუ ნახავ ნორმალურს, დანარჩენი ნორმალური რომ ნახო ძნელია. არ არიან კადრები“. კომპანიებისთვის განსაკუთრებით რთულია კადრების მოძიება შემდეგი მიმართულებებით: ელექტრიკოსი, ტრაქტორისტი, ექსკავატორის ოპერატორი, შემდუღებელი. ასევე, კომპანიათა ნაწილმა დაასახელა, რომ კადრებს უჭირთ ამომავალი სამუშაოების (ზომების აღება) განხორციელება. შრომის უსაფრთხოების ახალი რეგულაციების გამო, კომპანიებს გამოწვევა შეექმნათ შესაბამისი კადრების კუთხითაც და რამდენიმემ კადრი გადაამზადა ამ მიმართულებით.

როგორც კომპანიებმა აღნიშნეს, მუნიციპალიტეტში არ არსებობს საპროექტო მომსახურებაში სპეციალიზირებული ადგილობრივი კომპანია. შესაბამისად, სახელმწიფო შესყიდვების დროს, საპროექტო მომსახურების შესყიდვისას, ადგილობრივი კომპანიები არ იღებენ მონაწილეობას და პროექტირებას აკეთებს რეგიონის გარეთ არსებული კომპანია.

გამოკითხულთაგან არცერთ კომპანიას აქვს თანამშრომლობა დამყარებული ამბროლაურის პროფესიულ სასწავლებელთან. მათი ნაწილის განცხადებით, კარგი იქნება პროფესიულ სასწავლებელში ისწავლებოდეს შედუღება, არმატურაზე მუშაობა, ხდებოდეს მექანიზატორების, ელექტრიკოსების, ტრაქტორისტების, შემდუღებლების მომზადება. ასევე, მნიშვნელოვანია პასუხისმგებლობის და დროის მენეჯმენტის უნარების განვითარება.



## 7.2. ტექნოლოგია

აღსანიშნავია, რომ გამოკითხული კომპანიების დიდი ნაწილი თვითონ არ ფლობს მშენებლობისთვის საჭირო ტექნიკას და მანქანა-დანადგარებს, და აღნიშნულს ქირაობენ საჭიროებებიდან/დაკვეთებიდან გამომდინარე.

კომპანიების ის მცირე ნაწილი, რომელსაც თვითონ აქვს ტექნიკა და მანქანა-დანადგარები, აღნიშნავს, რომ მათი ტექნიკა და მანქანა-დანადგარები ნორმალურ მდგომარეობაშია, თუმცა არ არის თანამედროვე. აღნიშნული კომპანიები, ძირითადად შემდეგ ტექნიკას და მანქანა-დანადგარებს ფლობენ: ბეტონის სარევი, ლითონის შედუღების აპარატი, გენერატორი, „კატერპილარი“, სამშენებლო ამწე, ტრაქტორი, სამხიდიანი სატვირთო „კამაზი“, „ბიკაპი“, ა.შ.

ტექნიკის დაზიანების შემთხვევაში, კომპანიების ერთი ნაწილი (რომელიც ფლობს ტექნიკას) თვითონვე ცდილობს შეკეთებას, ან მიმართავს იმ კომპანიას, სადაც შეიძინა ტექნიკა. ხოლო კომპანიების მეორე ნაწილს სამშენებლო ტექნოლოგიების სპეციალისტი ჩამოჰყავს ქუთაისიდან ან თბილისიდან. მანქანა-დანადგარებისთვის საჭირო ნაწილებს კომპანიები თბილისში ან ქუთაისში ყიდულობენ.

კომპანიების ნაწილი გეგმავს ტექნიკის განახლებას, თუმცა მათთვის შემაფერხებელი ფაქტორია ლიზინგის არახელსაყრელი პირობები. მათი ნაწილის განცხადებით, უნდათ, რომ შეიძინონ ტრაქტორი, თვითმცლელი, JCB მოდელის ექსკავატორ-დამტვირთველები, შედუღების აპარატი.

რაც შეეხება ლაბორატორიებთან თანამშრომლობას, თითქმის ყველა კომპანია თანამშრომლობს ქუთაისის ლაბორატორიასთან ბეტონის შემოწმების მიზნით.

## 7.3. ინოვაცია

გამოკითხული კომპანიების მიერ თითქმის არ დაფიქსირებულა დანერგილი ინოვაციები პროდუქტის, სამშენებლო პროცესის, მარკეტინგის, მენეჯმენტის ან/და სხვა სფეროებში. ერთ-ერთი გამოკითხული კომპანია გეგმავდა დაეწყო სამშენებლო ბლოკის წარმოება ონში, თუმცა ბოლოდროინდელი მოვლენების და ფასების ზრდის გამო, გადაიფიქრა.

სექტორში გლობალურ ბაზარზე არსებულ ტენდენციებზე და ინოვაციებზე კომპანიებს ინფორმაცია ნაკლებად აქვთ. მათი ნაწილის განცხადებით, ძირითადად აღნიშნულ ინფორმაციას თბილისში მოქმედი სამშენებლო კომპანიებიდან ეცნობიან ახლობლებისგან და ნათესავებისგან, ასევე, ინფორმაციას იღებენ ინტერნეტიდან.

## 7.4. ბაყიდვები და მარკეტინგი

ონში მოქმედი მშენებლობის სექტორის კომპანიები ძირითადად საქმიანობას ადგილობრივ ბაზარზე ახორციელებენ. ამჟამად, არცერთი გამოკითხული კომპანიის წარმომადგენელი არ მუშაობს ონის მუნიციპალიტეტის გარეთ და არ აქვს სამომავლო გეგმაში გათვალისწინებული, რომ საქმიანობა განახორციელოს სხვა რეგიონებშიც.

გამოკითხული კომპანიებისთვის საქმიანობის ერთ-ერთ ძირითად მიმართულებას წარმოადგენს სახელმწიფო ტენდერებზე მუშაობა და სოფლის მხარდაჭერის პროგრამის ფარგლებში გამოცხადებული პროექტები. კომპანიების მიერ განხორციელებული საქმიანობები ძირითადად შემდეგია: წყლის მიღების მონტაჟი, სათავე ნაგებობების მოწყობა, სკვერების მოწყობა, მოაჯირების და ღობის მონტაჟი, ხიდების აშენება, წისქვილების მოწყობა, სანიაღვრეების მოწყობა, სტადიონის მოწყობა, გზების მოწესრიგება, სოფლებში თავშეყრის ადგილების მოწყობა.

ასევე, კომპანიები ახორციელებენ კერძო შეკვეთებს. აღსანიშნავია, რომ კომპანიათა ერთი ნაწილი გეგმავს, მომავალში უფრო აქტიურად დაიწყოს მუშაობა კერძო შეკვეთებზე. აღნიშნულს

მათი განცხადებით, განაპირობებს ის ფაქტი, რომ უჭირთ ტენდერებში გამარჯვება და ტენდერებიდან მოკვება თითქმის არ რჩებათ სამშენებლო მასალების ფასების გაძვირების გამო.

ონის სამშენებლო კომპანიების უმრავლესობა გამოწვევებს აწყდება ტენდერებში მონაწილეობის დროს. ხშირ შემთხვევებში ისინი ვერ ახერხებენ ტენდერში გამარჯვებას ფასის კონკურენციის გამო. კონკურენტები, ძირითადად საქართველოს სხვა რეგიონებიდან უფრო დაბალ ფასად შედიან ტენდერებში. ერთ-ერთმა რესპონდენტმა განაცხადა: „მასალების ფასში ვერ ჩავვითვალ ვერცერთ ტენდერში. ვინც შედის ამ ტენდერში ყველა იტყუება, ფასებს აკლებენ, რომ მოიგონ და ხარისხს აკლებენ მერე“. მეორე რესპონდენტმა განაცხადა: „კონკურენტები მყავს, მაგრამ პრობლემა არის ის, რომ თვითონაც არ იციან რას აკეთებენ. 30 ლარი თუ არის ვთქვათ თვითღირებულება, ამბობს 10 ლარად გავაკეთებო, რომ ტენდერი მოიგონ. სხვა რეგიონებიდან არიან ძირითადად კონკურენტები. ყველა მოთხოვნას აკმაყოფილებენ მერე ტენდერებში და რა უფლება აქვს მერიას რომ არ გაუფორმოს ხელშეკრულება. მაგრამ მერე ხარისხი საერთოდ არ არის“.

რაც შეეხება სამშენებლო კომპანიების სამომავლო პერსპექტივებს, კომპანიების დიდ ნაწილს პოზიტიური მოლოდინი აქვს, რომ ონის მუნიციპალიტეტში მოთხოვნა სამშენებლო სერვისებზე გაიზრდება. ოპტიმისტური მოლოდინი ძირითადად უკავშირდება ტურიზმის სექტორის ზრდის პროგნოზს. მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიები ონის მუნიციპალიტეტის მშენებლობის სექტორში მოთხოვნის ზრდას ელიან, გამომდინარე იქიდან, რომ მათ უჭირთ ტენდერებში გამარჯვება, ისინი არ არიან დარწმუნებული, რომ მოთხოვნის ზრდა მათზეც პროპორციულად აისახება.

## 7.5. ბიზნეს რესურსები

### დაფინანსების წყაროები

ონის მუნიციპალიტეტის მშენებლობის სექტორში გამოკითხულ კომპანიათა უმეტესობამ განაცხადა, რომ ბიზნესი საკუთარი და ოჯახის დანაზოგით დაიწყო. აღსანიშნავია, რომ გამოკითხულთა დიდ ნაწილს არ მიუღია მხარდაჭერა საერთაშორისო ორგანიზაციებიდან ან/და სახელმწიფო პროგრამებისგან გრანტის ან/და სესხის სახით.

რამდენიმე რესპონდენტმა დაასახელა, რომ გამოყენებული აქვს სააგენტოს „აწარმოე საქართველოში“ პროგრამის სხვადასხვა კომპონენტი, როგორცაა მიკროგრანტების პროგრამა და ასევე, საკრედიტო-საგარანტიო მექანიზმი. ასევე, დასახელდა ფინანსური ინსტიტუტებისგან ლიზინგით ტექნიკის შესყიდვა.

როგორც კომპანიათა ნაწილმა აღნიშნა, მათთვის ფინანსურ რესურსებზე წვდომა გამოწვევად რჩება. მათი განცხადებით, ბიზნესის გაფართოება უნდათ, მაგრამ, სესხებზე არსებული მაღალი საპროცენტო განაკვეთი ხელისშემშლელია. ასევე, კომპანიები აღნიშნავენ, რომ ლიზინგზე საპროცენტო განაკვეთი ბოლო პერიოდში იზრდება. რაც შეეხება აწარმოე საქართველოში სააგენტოს პროგრამით სარგებლობას, კომპანიების ნაწილის განცხადებით, მათ უჭირთ განაცხადის მომზადება, კერძოდ კი ფინანსური ანალიზი, პროგნოზირება და ბიზნეს გეგმის მომზადება.

აღსანიშნავია, რომ სექტორში დაბალია დონორთა აქტივობა, არ გამოვლენილა შემთხვევები, რომ გამოკითხულ კომპანიებს საერთაშორისო დონორი ორგანიზაციებისგან დახმარება მიეღოთ.

### მომავალი საინვესტიციო გეგმები

გამოკითხული კომპანიების უმრავლესობას აქვს სურვილი, რომ მომდევნო სამ წელიწადში გაფართოვდეს. თუმცა, რესპოდენტები თანხმდებიან, რომ ბიზნეს გარემო გაურკვეველია და რთულია წინასწარ პროგნოზირება, როგორი იქნება მოთხოვნა მომდევნო წლებში და როგორ შეიცვლება სამშენებლო მასალების და ტრანსპორტირების ხარჯები.

გამოკითხულთაგან რამდენიმემ ახსენა რომ აპირებს ახალი მანქანა-დანადგარების შეძენას და ცდილობს ამისთვის სახსრების მოძიებას.

კომპანიების უმრავლესობა მომავალში მათი საქმიანობის ძირითად მიმართულებად კვლავ ტენდერებს და სოფლის მხარდაჭერის პროგრამას განიხილავს. ასევე, არიან კომპანიები (გამოკითხულთა 25%), რომელთა წარმომადგენლებმა დააფიქსირეს, რომ აღარ აპირებენ მშენებლობის სექტორში საქმიანობის გაგრძელებას, რადგან ვერ ხედავენ პერსპექტივას. ამ კომპანიათა წარმომადგენლების განცხადებით, სექტორი სეზონურია და ფიქრობენ სხვა სექტორში, ძირითადად ტურიზმში გადასვლას. სხვა სექტორები, სადაც აღნიშნული კომპანიების წარმომადგენლები გეგმავენ გადასვლას შემდეგია: სოფლის მეურნეობის სექტორში მეფუტკრეობა და ბოსტნეულის მოყვანა, სილამაზის სალონი, სამკერვალო, ავეჯის დამზადება.

## 7.6. SWOT ანალიზი

ცხრილი 6: SWOT ანალიზი

ძლიერი მხარეები	სუსტი მხარეები
<ul style="list-style-type: none"> <li>• მშენებლობის მომსახურებაზე მოთხოვნის არსებობა (ძირითადად მუნიციპალური ტენდერები და სოფლის მხარდაჭერის პროგრამები)</li> <li>• ტურისტების გაზრდილი რაოდენობა</li> <li>• გარკვეული ნედლეულის ხელმისაწვდომობა (ბეტონის ქარხნები და სამშენებლო მასალების რამდენიმე სავაჭრო ობიექტი ონში)</li> <li>• განვითარებული სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურა (საჩხერე-ონის ახალი სამანქანო გზის ამოქმედების შედეგად თბილისი-ონის მანძილის და მგზავრობის დროის შემცირება)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• შეზღუდული ხელმისაწვდომობა მუშახელზე</li> <li>• კვალიფიციური კადრების ნაკლებობა</li> <li>• სამშენებლო მასალებზე (მაგ. არმატურა, ხე-ტყე, ცემენტი) წვდომის პრობლემა/დეფიციტი ადგილობრივ ონის ბაზარზე</li> <li>• ნედლეულის მაღალი ფასები</li> <li>• ტრანსპორტირების მაღალი ფასები</li> <li>• ტენდერებში გამარჯვების სირთულე ადგილობრივი კომპანიებისთვის</li> <li>• დიდი კონკურენცია სხვა რეგიონის კომპანიების მხრიდან</li> <li>• ფინანსებზე ხელმისაწვდომობის ნაკლებობა (მაღალი საპროცენტო განაკვეთი ლიზინგზე და სესხზე, ბიზნეს გეგმების მომზადების სირთულე კომპანიებისთვის)</li> <li>• დონორი ორგანიზაციების ნაკლები აქტიურობა სექტორში</li> <li>• ფინანსური განათლების ნაკლებობა</li> <li>• ტექნიკაზე ხელმისაწვდომობის ნაკლებობა</li> <li>• სექტორის სეზონურობა</li> <li>• ლაბორატორიის არარსებობა ონის მუნიციპალიტეტში</li> </ul>

## შესაძლებლობები

- მზარდი მოთხოვნის შედეგად გლობალურად მზარდი სექტორი
- კომპანიებს შორის თანამშრომლობის გაძლიერება
- რატა ლეჩხუმ-ქვემო სვანეთის მზარდი ტურისტული პოტენციალი
- ბიზნესების ჰორიზონტალური განვითარების შესაძლებლობა (მაგალითად, ტექნიკის გაქირავება, მშენებლობა, საკუთარი ბეტონის საწარმოების შექმნა)
- წყლის რესურსების სიუხვის გამო ენერგეტიკული ინფრასტრუქტურის განვითარების პოტენციალი
- მუნიციპალური ნარჩენების უტილიზების შესაძლებლობა ცემენტის საწარმოებში
- სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ ახალი, ევროდირექტივების შესაბამისი, კანონი, რომელიც ძალაში 2025 წელს შევა
- არსებული კომპანიების მომსახურების სფეროს გაფართოება ან/და ახალი კომპანიების შექმნის ხელშეწყობა საპროექტო, საინჟინრო, საკონსულტაციო მიმართულებებით

## საფრთხეები

- ახალგაზრდების გადინება რეგიონიდან
- ინფლაციის შესაძლო ზრდა და შესაბამისად სამშენებლო მასალების კიდევ უფრო გაძვირება
- ბუნებრივი კატაკლიზმები
- პანდემიასთან დაკავშირებული გაურკვევლობა
- საოკუპაციო ხაზთან სიახლოვე

# 8 კლასტერში თანამშრომლობა

## 8.1. დამხმარე ინსტიტუტებს და ძირითად კომპანიებს შორის თანამშრომლობა

როგორც კვლევის ფარგლებში ჩატარებული ინტერვიუები და ფოკუს ჯგუფი აჩვენებს, კავშირი დამხმარე ინსტიტუტებს და მშენებლობის სექტორის ძირითად კომპანიებს შორის ონის მუნიციპალიტეტში საკმაოდ სუსტია. დამხმარე ინსტიტუტებსა და ძირითად კომპანიებს შორის არსებული თანამშრომლობა განხილულია ქვემოთ.

### ბიზნეს ასოციაცია

ონის მუნიციპალიტეტში მშენებლობის სექტორის კომპანიები არ არიან გაერთიანებული რომელიმე ბიზნეს ასოციაციაში. მათი ინფორმაციით, ონის მუნიციპალიტეტში ასოციაცია, სადაც მშენებლობის სექტორის წევრი კომპანიები შეძლებდნენ განწევრიანებას არ არსებობს. მსგავსი ასოციაციის არსებობის აუცილებლობას კომპანიები ვერ ხედავენ.

### სამშენებლო ნედლეულის/მასალების მიმწოდებლები

რესპოდენტების განცხადებით, ისინი მჭიდროდ თანამშრომლობენ სამშენებლო ნედლეულის/მასალების მიმწოდებლებთან. კომპანიები ნედლეულის დიდ ნაწილს ონის მუნიციპალიტეტის გარეთ ყიდულობენ, ძირითადად კასპში, თერჯოლაში, ქუთაისში, რუსთავში და თბილისში. ასევე, ისინი თანამშრომლობენ ადგილობრივი ბეტონის მწარმოებელ საწარმოებთან და ონის მუნიციპალიტეტში არსებულ სამშენებლო მასალების მალაზიასთან.

### ტექნიკის მიმწოდებლები

სამშენებლო კომპანიების გარკვეულ ნაწილს თვითონ ჰყავს მშენებლობისთვის საჭირო ტექნიკა, რომელსაც იყენებს მშენებლობის პროცესში და ასევე, აქირავებენ სხვა სამშენებლო კომპანიებზე ონის მუნიციპალიტეტში. დამატებით, სამშენებლო კომპანიების ნაწილს ტექნიკა შემოჰყავს სხვა რეგიონებიდანაც.

### ლაბორატორია

ონის მუნიციპალიტეტში მშენებლობის სექტორის კომპანიები საკმაოდ აქტიურად თანამშრომლობენ ლაბორატორიებთან. რესპოდენტების უმეტესობამ დაადასტურა, რომ ბეტონი უმეტესად ქუთაისის ლაბორატორიაში გადააქვთ შესამოწმებლად. ერთ-ერთი რესპოდენტის თქმით, ლაბორატორიის არსებობა რაჭაში მათ მუშაობას ბევრად უფრო მოქნილს და ეფექტიანს გახდიდა.

### საგანმანათლებლო კოლეჯი

აღსანიშნავია, რომ ონის მუნიციპალიტეტში არ არსებობს პროფესიული კოლეჯი, თუმცა კოლეჯი ფუნქციონირებს ამბროლაურის მუნიციპალიტეტში (სსიპ პროფესიული კოლეჯი „ერქვანი“). რესპოდენტების განცხადებით, მათ ამბროლაურის პროფესიულ კოლეჯთან კომუნიკაცია და თანამშრომლობა არ აქვთ.

ხაზგასასმელია, რომ ამბროლაურის კოლეჯის მიმდინარე პროგრამებს შორის არის მშენებლობის სექტორისთვის რელევანტური პროგრამები, კერძოდ: „იატაკისა და ფილის სამუშაოები“, „თაბაშირ-მუყაოების კონსტრუქციების მონტაჟი“ და „ელექტროობა“. ასევე, არის მოკლევადიანი პროგრამა - „შენობა-ნაგებობების შიდა განათების და ძალის წრედების მონტაჟი“, რომლის ხანგრძლივობა 10 კვირას შეადგენს.



კოლეჯის სტატისტიკის მიხედვით, 2021 წელს სამშენებლო მიმართულებით არსებულ პროგრამებზე სულ ჩაირიცხა 22 სტუდენტი, აქედან მხოლოდ 1 არის ონის მუნიციპალიტეტის მაცხოვრებელი. 2019 და 2020 წლის სტატისტიკა აჩვენებს, რომ აღნიშნულ პროგრამებზე ონის მუნიციპალიტეტის მაცხოვრებლები არც დარეგისტრირებულან და შესაბამისად არც ჩარიცხულან.

ცხრილი 7: პროფესიულ კოლეჯ „ერქვანში“ პროგრამებზე რეგისტრირებული და ჩარიცხული სტუდენტების რაოდენობა 2021 წელს

N	საგანმანათლებლო პროგრამა 2021 წელი	რეგისტრირებულთა რაოდენობა	ჩარიცხული სტუდენტების რაოდენობა
1	ელექტრობა	10	8 (5 - ცაგერიდან; 3 - ამბროლაურიდან)
2	იატაკისა და ფილის სამუშაოები	10	6 (6 - ამბროლაურიდან)
3	თაბაშირ მუყაოს კონსტრუქციების მონტაჟი	11	8 (7 - ამბროლაურიდან; 1 - ონიდან)
	<b>სულ</b>	<b>31</b>	<b>22</b>

წყარო: პროფესიული კოლეჯის „ერქვანის“ მონაცემები

## ფინანსური ინსტიტუტები

ეროვნული ბანკის მოწოდებული მონაცემების მიხედვით, ონის მუნიციპალიტეტში მხოლოდ 2 ბანკია, არ არის არცერთი მიკროსაფინანსო ორგანიზაცია. როგორც ჩატარებული ინტერვიუები აჩვენებს, მშენებლობის სექტორის კომპანიებს გარკვეული თანამშრომლობა აქვთ ფინანსურ ინსტიტუტებთან. რამდენიმე მათგანს ლიზინგით ჰყავს ტექნიკა სარგებლობაში გადაცემული. კომპანიების განცხადებით, ბოლო პერიოდში ლიზინგი ძალიან გაძვირებულია და, შესაბამისად, მათი მოთხოვნა სალიზინგო მომსახურებაზე კლებულობს.

ონის მუნიციპალიტეტში მშენებლობის სექტორის მასტიმულირებელი შესაძლოა, გამხდარიყო „აწარმოე საქართველოში“ სახელმწიფო პროგრამის - "სუბსიდირებული იპოთეკური სესხის" კომპონენტი, რომლის ბენეფიციარები შესაძლოა იყვნენ საქართველოს მოქალაქეები, რომლებიც აკმაყოფილებენ გარკვეულ კრიტერიუმებს<sup>7</sup>. აღნიშნული პროგრამის ფარგლებში საქართველოს მოქალაქეებს შეუძლიათ (2022 წლის სექტემბრამდე) სახლის აშენება ბანკში აღებული კრედიტით, პროგრამა კი უზრუნველყოფს იპოთეკურ კრედიტებზე დარიცხული საპროცენტო სარგებლის სუბსიდირებას 5 წლის მანძილზე. თუმცა, აღსანიშნავია, რომ ამბროლაურის ბანკის ერთ-ერთი წარმომადგენლის თქმით, მოსახლეობა ჯერ-ჯერობით თითქმის არ უსარგებლია ამ პროგრამით.

## აწარმოე საქართველოში

მშენებლობის სექტორის რამდენიმე კომპანიამ აღნიშნა, რომ გამოიყენა სააგენტოს „აწარმოე საქართველოში“ (როგორც საკრედიტო-საგარანტიო მექანიზმი, ასევე გრანტები) მხარდაჭერა ბიზნესში.

<sup>7</sup> <https://www.enterprisegeorgia.gov.ge>

## **ინფრასტრუქტურის მშენებელთა ასოციაცია**

ინფრასტრუქტურის მშენებელთა ასოციაცია /ICCA სამშენებლო ბაზარზე მოქმედმა სამშენებლო კომპანიებმა 2015 წელს დააარსეს. ინფრასტრუქტურის მშენებელთა ასოციაციის მისიაა, დაიცვას წევრი კომპანიების ინტერესები, ხელი შეუწყოს მათი კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას, სამშენებლო სექტორში თანამედროვე ტექნოლოგიების, სტანდარტების დანერგვას, ბაზრის გაჯანსაღებასა და სამშენებლო სექტორის გრძელვადიან განვითარებას.

ინფრასტრუქტურის მშენებელთა ასოციაციის წევრების ძირითადი ნაწილი მსხვილ სამშენებლო ინფრასტრუქტურულ პროექტებზე მომუშავე სამშენებლო კომპანიებია. ამავე დროს, ასოციაცია აერთიანებს სამშენებლო მასალების მწარმოებელ და იმპორტიორ კომპანიებს, სამშენებლო ტექნიკის დილერ, საზედამხედველო და საპროექტო სერვისების მიმწოდებელ კომპანიებს.

აღსანიშნავია, რომ ონის მუნიციპალიტეტის სამშენებლო სექტორის კომპანიებსა და აღნიშნულ ასოციაციას შორის კავშირები ამ ეტაპზე არ არსებობს, არც ერთი გამოკითხული კომპანია არ არის აღნიშნული ასოციაციის წევრი.

## **ონის მუნიციპალიტეტის მერია**

მშენებლობის სექტორის კომპანიების მნიშვნელოვანი ნაწილი აქტიურად თანამშრომლობს ონის მუნიციპალიტეტის მერიასთან. კომპანიები მონაწილეობას იღებენ მერიის მიერ გამოცხადებულ ტენდერებში და სოფლის მხარდაჭერის პროგრამაში და მერიის მიერ ინიცირებული პროექტები წარმოადგენს ყველაზე მსხვილ პროექტებს ონის მშენებლობის სექტორის კომპანიებისთვის.

## **8.2. ძირითად კომპანიებს შორის თანამშრომლობა**

### **კონკურენცია**

ონის მუნიციპალიტეტში მშენებლობის სექტორში კომპანიათა რაოდენობა მცირეა. როგორც ზემოთ აღინიშნა, კომპანიების ძირითადი საქმიანობა მუნიციპალურ ტენდერებში მონაწილეობა და სოფლის მხარდაჭერის პროექტების შესრულებაა. კომპანიების ნაწილის განცხადებით, ისინი მუნიციპალიტეტის სხვა სამშენებლო კომპანიებს არ თვლიან კონკურენტებად, რადგან ხშირად თანამშრომლობენ მათთან და ქვეკონტრაქტორად აფორმებენ ერთმანეთს გარკვეულ ტენდერებში.

გამოკითხული კომპანიების წარმომადგენლების აზრით, ხშირად ტენდერებში მათი მთავარი კონკურენტები სხვა რეგიონებიდან ჩამოსული კომპანიები არიან, რომლებიც ძირითადად კონკურენციას მომსახურების დაბალი ფასის ხარჯზე უწევენ. რესპოდენტთა ნაწილის აზრით, კონკურენტების დაბალი ფასი განპირობებულია ამ კომპანიების ზომით (მათი უმრავლესობა მსხვილი კომპანიაა), აღნიშნულ კომპანიებს თავად აქვთ საკუთარი ტექნიკა და ზოგავენ ტექნიკის ქირის ხარჯებს, რაც კონკურენტულ უპირატესობას ანიჭებთ ადგილობრივებთან შედარებით. გარდა ამისა, როგორც ზემოთ აღინიშნა, რადგან საჯარო შესყიდვების დროს მუნიციპალიტეტში ძირითადად გამოყენებულია NAT/SPA ტენდერის ტიპის შესყიდვა, რომლის დროსაც მთავარი კრიტერიუმი ფასია, გამოკითხული რესპოდენტების ინფორმაციით, ელექტრონული ტენდერის სისტემაში აპლიკანტებად ჩნდებიან ახლად დარეგისტრირებული ბიზნესებიც, რომლებიც საბაზრო ფასზე დაბალი ფასით შედიან საჯარო ტენდერებში, იმარჯვებენ, თუმცა საბოლოოდ პროექტის განხორციელებას სრულად ვერ ახორციელებენ.

### **კავშირი კომპანიებს შორის**

საველე კვლევამ გამოავლინა, რომ ადგილობრივ კომპანიებს შორის არსებობს გარკვეული კავშირები და თანამშრომლობა. საკმაოდ ხშირია შემთხვევები, როდესაც კომპანიები ერთმანეთს ქვეკონტრაქტორად აფორმებენ ტენდერებში. გარდა ამისა, ინტერვიუების

დროს, რესპონდენტებმა ახსენეს შემთხვევები, როდესაც უცხო (სხვა რეგიონიდან შემოსული) კომპანიები ქვეკონტრაქტორებად აფორმებენ ონის კომპანიებს სხვადასხვა პროექტში.

კომპანიებს შორის თანამშრომლობა, ასევე, მოიცავს მუშახელით, სამშენებლო მასალებით და ტექნიკით ერთმანეთის დახმარებას. კომპანიები, რომლებიც მშენებლობის გარკვეულ ეტაპზე ნაკლებ ადამიანურ რესურსს საჭიროებენ, ეხმარებიან სხვა კომპანიებს და უნაწილებენ მუშახელს.

ასევე, აღსანიშნავია სამშენებლო მასალებით ერთმანეთის მხარდაჭერა. რესპონდენტების ნაწილის განცხადებით, ყოფილა შემთხვევები, როდესაც ისინი დახმარებიან სხვა კომპანიებს და საჭიროების შემთხვევაში საკუთარი მშენებლობიდან დარჩენილი ნედლეული (მაგალითად ცემენტი) უსასყიდლოდ მიუციათ მათთვის.

დამატებით, გამოიკვეთა კომპანიებს შორის თანამშრომლობა ტექნიკის მიწოდების კუთხით. გარკვეულ შემთხვევებში, როცა კომპანიებს ტექნიკა ქირით აქვთ აღებული და მშენებლობის გარკვეულ ეტაპზე მის გამოყენებას არ საჭიროებენ, ონის მუნიციპალიტეტის მშენებლობის სექტორის სხვა კომპანიებს უნაწილებენ.

### 8.3. კოოპერაციის მატრიცა და კლასტერის რუკა

კოოპერაციის მატრიცა აჩვენებს თანამშრომლობის ხარისხს ძირითად კომპანიებსა და დამხმარე ინსტიტუტებს შორის. მატრიცაზე გამოსახული 0 ქულა აღნიშნავს თანამშრომლობის არარსებობას, ხოლო 5 -მჭიდრო თანამშრომლობას.

ცხრილი 8: კოოპერაციის მატრიცა

მატრიცა	ძირითადი საწარმოები	სამშენებლო ნედლეულის/ მასალების მიმწოდებლები	ტექნიკის მიმწოდებლები	ქუთაისის ლაბორატორია	პროფესიული კოლეჯი ერეკანი	ფინანსური ინსტიტუტები	ანარმოე საქართველოში	დონორები	ინფრასტრუქტურის მშენებელთა ასოციაცია	ონის მუნიციპ. მერია	ჯამი
ძირითადი საწარმოები	X	4	4	3	0	3	2	0	0	4	20
სამშენებლო ნედლეულის/ მასალების მიმწოდებლები	4	X	0	4	0	2	1	0	2	2	15
ტექნიკის მიმწოდებლები	4	0	X	0	0	3	2	0	0	3	12
ქუთაისის ლაბორატორია	3	4	0	X	0	1	0	0	0	0	8
პროფესიული კოლეჯი ერეკანი	0	0	0	0	X	0	0	2	0	0	2
ფინანსური ინსტიტუტები	3	2	3	1	0	X	4	0	4	2	19
ანარმოე საქართველოში	2	1	2	0	0	4	X	2	1	1	13
დონორები	0	0	0	0	2	0	2	X	4	0	8
ინფრასტრუქტურის მშენებელთა ასოციაცია	0	2	0	0	0	4	1	4	X	0	12
მერია	4	2	3	0	0	2	1	0	0	X	12
ჯამი	20	15	12	8	2	19	13	8	12	12	X



ცხრილის მიხედვით, ჩართულ მხარეებს შორის, ყველაზე მეტი თანამშრომლობა იკვეთება კლასტერის წევრ ძირითად კომპანიებს და სხვა ჩართულ მხარეებს შორის და ფინანსურ ინსტიტუტებსა და დანარჩენ ჩართულ მხარეებს შორის. ყველაზე ნაკლები თანამშრომლობა იკვეთება ამბროლაურის პროფესიულ კოლეჯსა და სხვა ჩართულ მხარეებს შორის.

უფრო დეტალურად კლასტერის წევრ კომპანიებს და ჩართულ მხარეებს შორის თანამშრომლობა აღწერილია ქვემოთ:

- კლასტერის წევრ ძირითად კომპანიებს და დამხმარე ინსტიტუტებს შორის თანამშრომლობა და კავშირები ონის მუნიციპალიტეტში არის სუსტი.
- კლასტერის წევრ ძირითად კომპანიებს და სამშენებლო ნედლეულის/მასალების მიმწოდებელ კომპანიებს შორის კავშირები დამაკმაყოფილებელია. კომპანიები თანამშრომლობენ სამშენებლო მასალების მომწოდებლებთან, მათგან იძენენ პროდუქციას, ასევე, ზოგიერთ მათგანს ხელშეკრულებებიც აქვს გაფორმებული ნედლეულის მიმწოდებლებთან.
- კლასტერის წევრ ძირითად კომპანიებს და სამშენებლო ტექნიკის მიმწოდებელ კომპანიებს შორის კავშირები არსებობს და დამაკმაყოფილებელია.
- კლასტერის წევრ ძირითად კომპანიებს და ქუთაისის ლაბორატორიას შორის თანამშრომლობა და კავშირები საკმაოდ ძლიერია.
- კლასტერის წევრ ძირითად კომპანიებს და ამბროლაურის პროფესიულ კოლეჯს შორის თანამშრომლობა და კავშირები ამ ეტაპზე არ არსებობს, მიუხედავად იმისა, რომ კოლეჯს შემუშავებული აქვს რამდენიმე რელევანტური პროგრამა მშენებლობის სექტორისთვის. აღსანიშნავია, რომ ინტერვიუს დროს, კოლეჯის წარმომადგენელმა დადებითად შეაფასა კლასტერების შექმნის ინიციატივა, რადგან კოლეჯისთვის უფრო მარტივი იქნება სასწავლო პროგრამების მორგება გაერთიანებული კომპანიების მოთხოვნებზე და შესაბამისი პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამების დანერგვა.
- კლასტერის წევრ ძირითად კომპანიებს და ფინანსურ ინსტიტუტებს შორის კავშირები არსებობს. კომპანიები იყენებენ ლიზინგს ტექნიკის შესასყიდად, თუმცა აღნიშნული მიმართულებით კომპანიებისთვის გამოწვევად რჩება ლიზინგზე მაღალი პროცენტი.
- კლასტერის წევრ ძირითად კომპანიებს და პროგრამა „აწარმოე საქართველოში“ შორის არსებობს გარკვეული კავშირები, თუმცა აღნიშნული კავშირები არის სუსტი და საჭიროებს გაუმჯობესებას.
- კლასტერის წევრ ძირითად კომპანიებს და დონორებს შორის კავშირები არ არსებობს.
- კლასტერის წევრ ძირითად კომპანიებს და ინფრასტრუქტურის მშენებლთა ასოციაციას შორის კავშირები არ არსებობს.
- კლასტერის წევრ ძირითად კომპანიებს და ონის მუნიციპალიტეტის მერიას შორის თანამშრომლობა და კავშირები ძლიერია. როგორც უკვე აღინიშნა, კომპანიების ძირითადი სამშენებლო დაკვეთები მოდის მერიის ტენდერებზე და სოფლის მხარდაჭერის პროგრამაზე.
- კლასტერის წევრ კომპანიებს შორის არსებობს გარკვეული კავშირები და თანამშრომლობა სამუშაო ძალის, სამშენებლო მასალების და ტექნიკის მიწოდების კუთხით, ასევე, ქვეკონტრაქტორად აყვანის კუთხით.

## 9 ბარიერების და შესაძლებლობების ანალიზი

ონის სამშენებლო სექტორის კომპანიები მუშაობის პროცესში აწყდებიან შემდეგ ბარიერებს:

- **სამშენებლო ნედლეულის/მასალის სიმცირე ადგილობრივ ბაზარზე** – ონის მშენებლობის სექტორის კომპანიების უმრავლესობისთვის გამოწვევას წარმოადგენს სამშენებლო მასალის სიმცირე ადგილობრივ ონის ბაზარზე. მიუხედავად იმისა, რომ ონში არის რამდენიმე სავაჭრო ობიექტი, სადაც იყიდება სამშენებლო მასალები, კომპანიების ნაწილის განცხადებით, ხანდახან ამ სავაჭრო ობიექტების წარმომადგენლებს არ უღირთ ნედლეულის და მასალების შემოტანა ონში. აღნიშნულს უმეტესად განაპირობებს ნედლეულის და მასალების გაზრდილი ფასები.

კომპანიათა ნაწილმა გამოწვევად დაასახელა ხე-ტყის მასალის შექენა ონში. მასალა შემოაქვთ თბილისიდან, რომელიც ძირითადად უკრაინული წარმოშობისაა. ტრანსპორტირების ხარჯები და მასალის შემოსატანად საჭირო დრო აფერხებს მათ საქმიანობას.

- **ნედლეულის და მასალების მაღალი ფასები** – მშენებლობის სექტორში გამოკითხულმა თითქმის ყველა კომპანიამ გამოწვევად დაასახელა ბოლო პერიოდში ნედლეულსა და სამშენებლო მასალებზე ფასების მზარდი დინამიკა. მათი ნაწილის აზრით, რუსეთ-უკრაინის ომმა კიდევ უფრო გაზარდა სამშენებლო მასალების ფასები, რადგან უკრაინიდან გარკვეული ნედლეულის და მასალის იმპორტი ვეღარ ხორციელდება.

- **გართულებული ლოგისტიკა** – კომპანიებისთვის გამოწვევას წარმოადგენს სხვა რეგიონებიდან ნედლეულის და მასალების მოსატანად ტრანსპორტირების საჭიროება, რომელიც ძვირი ჯდება, და შესაბამისად აძვირებს მათ საქმიანობას. ამავდროულად, გარკვეულ შემთხვევებში, როდესაც სხვა რეგიონებში ყიდულობენ მასალას და ნედლეულს ტრანსპორტირების უზრუნველყოფით, აღინიშნება დაგვიანებები, რაც ასევე, აფერხებს მათ საქმიანობას.

- **კადრების სიმცირე** – კადრების სიმცირის და სამუშაო ძალის მოძიების პრობლემა ყველა გამოკითხულმა კომპანიამ დაასახელა. კომპანიების უმრავლესობას პროექტებზე მუშაობისას უწევს კადრების საქართველოს სხვა რეგიონებში მოძიება, რაც კიდევ უფრო ზრდის მათ ხარჯებს. კადრების სიმცირეს, კომპანიათა ნაწილი მათი რეგიონიდან გადინებით ხსნის.

- **კადრების ცოდნის და უნარების ნაკლებობა** – კადრების სიმცირესთან ერთად, კომპანიებს გამოწვევა აქვთ შესაბამისი უნარების და ცოდნის მქონე კადრების მოძიებისას. კომპანიებისთვის განსაკუთრებით რთულია კადრების მოძიება შემდეგი მიმართულებებით: ელექტრიკოსი, მექანიზატორი, ტრაქტორისტი, ექსკავატორის ოპერატორი, შემდუღებელი, ამზომველი. ასევე, კომპანიების უმეტესობის განცხადებით, არსებულ კადრებს აქვთ პასუხისმგებლობის გრძნობის და დროის მენეჯმენტის უნარების ნაკლებობა.

კომპანიების განცხადებით, რეგიონში სამშენებლო ტექნოლოგიების სპეციალისტების ნაკლებობაა. ტექნიკის დაზიანების შემთხვევებში, კომპანიებს სპეციალისტები თბილისიდან ან ქუთაისიდან ჩამოჰყავთ. ასევე, აღსანიშნავია, რომ სპეციალისტების ნაკლებობის გამო, გარკვეულ შემთხვევებში ონში არსებული ბეტონის ქარხნები დაზიანების დროს ჩერდებიან და ვეღარ მუშაობენ, რადგან ხელოსანს ვერ შოულობენ. აღნიშნული კომპანიებისთვის ნედლეულზე წვდომის პრობლემას ქმნის.

- **მანქანა-დანადგარების/ტექნიკის ნაკლებობა** – გამოკითხული კომპანიების ნაწილმა გამოწვევად დაასახელა მანქანა-დანადგარების და ტექნიკის ნაკლებობა ონის მუნიციპალიტეტში. აღნიშნული პრობლემა მათ ხელს უშლით ეფექტიანად მუშაობაში.

- **სექტორის სემონურობა** – კომპანიების განცხადებით, ონის მუნიციპალიტეტში მშენებლობის სექტორის მუშაობა სემონურია და ზამთრის პერიოდში სექტორი გაჩერებულია.
  - **სტანდარტების დანერგვა** – მიუხედავად იმისა, რომ სამშენებლო უსაფრთხოების სტანდარტები დანერგვა სავალდებულოა, კომპანიათა ნაწილის განცხადებით, ამ რეგულაციების აღსრულება სექტორის კომპანიათა დიდი ნაწილის მიერ სრულფასოვნად ვერ ხორციელდება.
  - **ტენდერებში მონაწილეობის სირთულე** – კომპანიების აბსოლუტური უმრავლესობა გამოწვევად ასახელებს ტენდერებში მონაწილეობის სირთულეს. კომპანიების განცხადებით, ისინი ძირითადად შეთავაზებული ფასის გამო ვერ იგებენ ტენდერებს, რადგან საქართველოს სხვა რეგიონიდან კონკურენტები უფრო დაბალი ფასით შედიან. ერთ-ერთმა რესპონდენტმა განაცხადა: „ვინც გვიგებენ ტენდერებს ძირითადად დაბალი ბიუჯეტის გამო; საქმეს ვერ აკეთებენ ხოლმე უბრალოდ მცირე ბიუჯეტით იზიდავენ და იღებენ ტენდერს“.
- ასევე, კომპანიებმა ტენდერებში მონაწილეობის სირთულედ დაასახელეს მოთხოვნილი გამოცდილება. ერთ-ერთმა რესპონდენტმა განაცხადა: „**დიდ ტენდერებში ვერ იღებ მონაწილეობას. კოლოსალურ გამოცდილებას ითხოვენ, ტექნიკური მოთხოვნები გადასახედია**“.
- **ფინანსებზე წვდომის სირთულე** – კომპანიების ნაწილისთვის გამოწვევას წარმოადგენს ფინანსებზე ხელმისაწვდომობის პრობლემა. მათ აქვთ სურვილი შეიძინონ საჭირო ტექნიკა, თუმცა ლიზინგის არახელსაყრელი პირობების და სექტორის სემონურობის გამო თავს იკავებენ. ერთმა რესპონდენტმა განაცხადა: „ლიზინგით გამოვიყვანდი ტექნიკას, მაგრამ დიდი პროცენტია ძალიან, და ჩემი ბიზნესი სტაბილური არ არის. მთელი წელი რომ დასაქმებული იყოს ჩემი შპს შემეძლებოდა, რომ გადამხება“.
  - **კომპანიების უმეტესობა ვერ იყენებს დაფინანსების მოპოვების შესაძლებლობას პროგრამის „ანარმოე საქართველოში“ ფარგლებში და აღნიშნულს ხსნიან შესავსები განაცხადის, და თანმდევი ფინანსური ანალიზისა და ბიზნეს გეგმის მომზადების სირთულით.**
  - **ეროვნული ვალუტის კურსის არასტაბილურობა** – კომპანიების განცხადებით, ეროვნული ვალუტის გაუფასურება და არასტაბილურობა ხშირად ხდებოდა ნედლეულის და მასალების გაძვირების მიზეზი. თუმცა მათი განცხადებით, ლარის ბოლოდროინდელი გამყარების ტენდენციის გამო, აღნიშნული პრობლემა ნაკლებად არის.
  - **შეზღუდული ბაზარი** – ონის მუნიციპალიტეტში მოქმედი კომპანიები ძირითადად დამოკიდებულები არიან ონის ბაზარზე. დამოკიდებული კომპანიებიდან არცერთი მუშაობს სხვა რეგიონში.
  - **ბიზნესის გაფართოების ხედვის არქონა** – კომპანიების დიდ ნაწილს არ აქვს კონკრეტული ხედვა, მომავალში საკუთარი კომპანიის გაფართოების შესახებ. ერთ-ერთმა კომპანიამ განაცხადა: „ყველაფერი ძვირდება, მოსახლეობას უჭირს, ამიტომ შორსმომავალი გეგმები არ გვაქვს“.

## კლასტერის შექმნის პოტენციალის ნაკლებობა

გამოკითხულ კომპანიათა გარკვეული ნაწილი ვერ ხედავს შესაძლებლობას და ამრს, რომ მომავალში ითანამშრომლოს მშენებლობის სექტორის სხვა კომპანიებთან და სხვა მომიჯნავე დარგებთან კოლექტიური ქმედებების განსახორციელებლად. რესპონდენტების ნაწილმა განაცხადა, რომ მათი განეწინაურება კლასტერში დამოკიდებული იქნება კლასტერის სხვა წევრებზე და არიან კომპანიები, რომლებთანაც თანამშრომლობას არ განიხილავენ.

ერთმა რესპონდენტმა განაცხადა, რომ კლასტერში მხოლოდ იმ შემთხვევაში განეწინაურებოდა, თუ კომპეტენტური და აღიარებული კომპანიები იქნებიან ჩართულები.

გამოკითხული კომპანიები ნაკლებად განიხილავენ თანამშრომლობას შემდეგი მიმართულებებით (იხილეთ ცხრილი 9):

- პროდუქციის ხარისხის ამაღლება
- ერთობლივი გაყიდვები/ერთობლივი კონტრაქტები
- მარკეტინგი და ბრენდინგი
- ექსპორტი
- ადგილობრივი და საერთაშორისო პარტნიორების მოძიება და კომუნიკაცია
- დამატებული ღირებულების მქონე პროდუქციის წარმოება

## **კლასტერის შექმნის შესაძლებლობები სექტორში**

როგორც კომპანიების ერთმა ნაწილმა აღნიშნა, ისინი ახლაც თანამშრომლობენ ერთმანეთთან და სხვადასხვა პროექტის ფარგლებში ქვეკონტრაქტორებად აფორმებენ ერთმანეთს. ასევე, კომპანიები თანამშრომლობენ ერთმანეთისთვის ნედლეულის და ტექნიკის მიწოდების კუთხითაც. ერთმა რესპონდენტმა განაცხადა: *„მუშახელით ვეხმარებით, ვერ შემოიტანა ცემენტი, მე მაქვს დასაწყობებული ან თუ დამრჩა და იმას მივცემ. ტექნიკა რომ მყავს ნაქირავები და იმან ვერ იშოვა, ვათხოვებ ხოლმე“.*

დამატებით დაფიქსირდა, რომ კომპანიები ამჟამად თანამშრომლობენ სამუშაო ძალის მიწოდების მიმართულებითაც.

ძირითადად კომპანიების ნაწილი თანამშრომლობის შესაძლებლობებს ხედავს მასშტაბურ პროექტებში/დიდ ტენდერებში, სადაც, როგორც აღნიშნეს ერთმანეთს ხელს არ შეუშლიან და საქმეს გაინაწილებენ სპეციალიზაციის მიხედვით. ასევე, კომპანიების ნაწილმა თანამშრომლობის შესაძლებლობები დაასახელა შემდეგი მიმართულებით (იხილეთ ცხრილი 9):

- **საწარმოო ნედლეულის/მასალების შესყიდვა** – კომპანიათა მცირე ნაწილის აზრით, საწარმოო ნედლეულის/მასალების ერთობლივი შესყიდვის მხრივ, ისინი შეძლებენ თანამშრომლობას. აღნიშნული კომპანიების განცხადებით, ტრანსპორტირება ძვირი ჯდება და თანამშრომლობა შეამცირებს დანახარჯებს ამ მიმართულებით.
- **პრობლემური საკითხების ადვოკატირება** – კომპანიათა ნაწილი თვლის, რომ შესაძლოა, კომპანიები გაერთიანდნენ საერთო პრობლემების ირგვლივ და ერთობლივად განახორციელონ ადვოკატირების კამპანია. თუმცა აქვე აღსანიშნავია, რომ კომპანიების ძირითადი გამოწვევა ტენდერში მონაწილეობის წესებია. აღნიშნული საკითხის მოგვარების პოტენციალს მხოლოდ ონის კლასტერის ქვეშ კი ნაკლებად ხედავენ.
- **თანამშრომლების კვალიფიკაციის ამაღლება და სექტორისთვის რელევანტური სამუშაო ძალის განვითარება** – გამოკითხულ კომპანიათა მცირე ნაწილი მიიჩნევს, რომ თანამშრომლობა სასიკეთო იქნება სექტორისთვის რელევანტური სამუშაო ძალის განვითარების მიმართულებით, რომლის ნაკლებობაც ახლა სექტორს აქვს.
- **ფინანსების და ტექნოლოგიების მოძიება და დანერგვა** – როგორც ზემოთ აღინიშნა, მანქანა-დანადგარების/ტექნიკის ნაკლებობა მუნიციპალიტეტის მშენებლობის სექტორის კომპანიებისთვის გამოწვევას წარმოადგენს. კომპანიათა მცირე ნაწილი, ფიქრობს, რომ შესაძლოა აღნიშნული მიმართულებით გაერთიანდნენ, ერთად მოიზიდონ ფინანსები და შეიძინონ საჭირო ტექნიკა.

ცხრილი 9: თანამშრომლობის და ერთობლივი ქმედებების პოტენციალი

თანამშრომლობის სფერო	კი	არა
საწარმოო ნედლეულის /მასალების შესყიდვა	21%	79%
პროდუქციის ხარისხის ამაღლება	7%	93%
ერთობლივი გაყიდვები/ერთობლივი კონტრაქტები	7%	93%
მარკეტინგი და ბრენდინგი	7%	93%
ექსპორტი	7%	93%
პრობლემური საკითხების ადვოკატირება	21%	79%
თანამშრომლების კვალიფიკაციის ამაღლება და სექტორისთვის რელევანტური სამუშაო ძალის განვითარება	14%	86%
ადგილობრივი და საერთაშორისო პარტნიორების მოძიება და კომუნიკაცია	7%	93%
დამატებული ღირებულების მქონე პროდუქციის წარმოება	7%	93%
ფინანსების/ინვესტიციის მოზიდვა	14%	86%
ტექნოლოგიების მოძიება და დანერგვა	14%	86%

წყარო: კვლევის ფარგლებში ჩატარებული ინტერვიუები

# 10 კლასტერის ხედვა და მიზნები

**ონის მუნიციპალიტეტის მშენებლობის სექტორის კლასტერის ხედვას წარმოადგენს კლასტერის ეფექტიანობის გაზრდა კომპანიათა ერთობლივი მუშაობის შედეგად, რაც გულისხმობს კომპანიებისთვის სამშენებლო ნედლეულზე და მასალებზე, სამუშაო ძალაზე და ტექნიკაზე ხელმისაწვდომობის გაუმჯობესებას, რაც გაზრდის კომპანიათა კონკურენტუნარიანობას და გააუმჯობესებს ცხოვრების დონეს ონის მუნიციპალიტეტში.**

ონის მუნიციპალიტეტის მშენებლობის სექტორის კლასტერის მიზნებად შესაძლოა განისაზღვროს:

- სექტორის წევრებს შორის თანამშრომლობის გაძლიერება და ნდობის გაუმჯობესება
- სამშენებლო ნედლეულზე და მასალებზე ხელმისაწვდომობის გაუმჯობესება
- ტექნიკაზე ხელმისაწვდომობის გაზრდა
- ადამიანური რესურსების გაძლიერება
- სამშენებლო სერვისების (საპროექტო, საინჟინრო, საკონსულტაციო) განვითარება ონის მუნიციპალიტეტში

თითოეული მოცემული მიზნისთვის შემუშავდა შესაბამისი აქტივობები და ინდიკატორები (იხილეთ ცხრილი 10).

ცხრილი 10. ონის მუნიციპალიტეტის მშენებლობის კლასტერის მიზნები, აქტივობები ინდიკატორები

მიზანი	აქტივობა	ინდიკატორი	შედეგი
სექტორის წევრებს შორის თანამშრომლობის გაძლიერება და ნდობის გაუმჯობესება	<ul style="list-style-type: none"> <li>• კლასტერის წევრი კომპანიების ცნობიერების გაზრდა ერთობლივი ქმედებების განხორციელების დადებითი მხარეების შესახებ</li> <li>• კლასტერის წევრი კომპანიებისთვის სადისკუსიო პლატფორმების უზრუნველყოფა</li> <li>• კლასტერის წევრი კომპანიების მხარდაჭერა ერთობლივი ღონისძიებების განხორციელების მიმართულებით: სამშენებლო ნედლეულის/მასალების ერთობლივად შეძენა, ტექნიკის ერთობლივად შეძენა, ა.შ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ჩატარებული შეხვედრების რაოდენობა კლასტერის წევრი კომპანიების ცნობიერების გასაზრდელად ერთობლივი ქმედებების განხორციელების დადებითი მხარეების შესახებ</li> <li>• კლასტერის წევრების რაოდენობა, რომლებიც დაესწრნენ სადისკუსიო შეხვედრებს</li> <li>• კლასტერის წევრების რაოდენობა, რომლებსაც სურთ ერთობლივი ქმედებების განხორციელება</li> <li>• განხორციელებული ერთობლივი ქმედებების რაოდენობა</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• კლასტერის წევრებს შორის ნდობის ჩამოყალიბება და მათ შორის კოოპერაციის გაზრდა</li> <li>• კლასტერის წევრების მიერ ერთობლივად განხორციელებული ქმედებები</li> </ul>

<p>სამშენებლო ნედლეულზე და მასალებზე ხელმისაწვდომობის გაუმჯობესება</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• კლასტერის წევრების მხარდაჭერა ნედლეულის და მასალების მიმწოდებლებთან თანამშრომლობის გაზრდის მიმართულებით</li> <li>• კლასტერის წევრი კომპანიების მხარდაჭერა ნედლეულის/მასალების ერთობლივად შეძენაში</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• შეხვედრების რაოდენობა კლასტერის წევრებსა და ნედლეულის/მასალების მიმწოდებლებს შორის</li> <li>• ნედლეულის/მასალების ერთობლივად შესყიდვების რაოდენობა</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• კლასტერის წევრების გაზრდილი წვდომა სამშენებლო ნედლეულზე და მასალებზე</li> </ul>
<p>ტექნიკაზე ხელმისაწვდომობის გაზრდა</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• კლასტერის წევრებსა და ტექნიკის მიმწოდებლებს შორის თანამშრომლობის გაძლიერება</li> <li>• კლასტერის წევრებსა და საერთაშორისო დონორ ორგანიზაციებთან თანამშრომლობის ინიცირება</li> <li>• ფინანსურ ინსტიტუტებთან თანამშრომლობის გაძლიერება, რომ თავიანთი პროდუქტები მოარგონ სექტორის საჭიროებებს (კომპანიებმა რომ შეძლონ ლიზინგით შეიძინონ ტექნიკა)</li> <li>• სახელმწიფო სააგენტოებთან (ანარმოე საქართველოში) თანამშრომლობის გაძლიერება</li> <li>• კლასტერის წევრების ცოდნის გაძლიერება ბიზნეს გეგმების შედგენის მიმართულებით</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• კლასტერის წევრებს, ტექნიკის მიმწოდებლებს, ფინანსურ ინსტიტუტებს, საერთაშორისო დონორ ორგანიზაციებთან და სახელმწიფო სააგენტოებს შორის ჩატარებული შეხვედრების რაოდენობა</li> <li>• კლასტერის წევრების საჭიროებებზე მორგებული ფინანსური პროდუქტების რაოდენობა</li> <li>• კლასტერის წევრი კომპანიების მიერ ანარმოე საქართველოში პროგრამის ფარგლებში მიღებული მხარდაჭერის მოცულობა</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• კლასტერის წევრების გაზრდილი წვდომა ტექნიკაზე და მანქანა-დანადგარებზე</li> </ul>



<p>ადამიანური რესურსების გაძლიერება</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• კლასტერის წევრებსა და პროფესიულ საგანმანათლებლო დაწესებულებას შორის თანამშრომლობის ხელშეწყობა</li> <li>• ერთობლივი სასწავლო პროგრამების განვითარება</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• კლასტერის წევრებსა და პროფესიული საგანმანათლებლო დაწესებულების წარმომადგენლებს შორის გამართული შეხვედრების რაოდენობა</li> <li>• ერთობლივად შემუშავებული სასწავლო პროგრამების რაოდენობა</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• კლასტერის წევრების გაზრდილი წვდომა ადამიანურ რესურსებზე</li> </ul>
<p>სამშენებლო სერვისების (საპროექტო, საკონსულტაციო, საინჟინრო) განვითარება ონის მუნიციპალიტეტში</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• არსებული კომპანიების მომსახურების სფეროს გაფართოება ან/და ახალი კომპანიების შექმნის ხელშეწყობა საპროექტო, საკონსულტაციო, საინჟინრო მიმართულებებით</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ახალი სამშენებლო სერვისების (საპროექტო, საკონსულტაციო, საინჟინრო) რიცხვი ონის მუნიციპალიტეტში</li> <li>• კომპანიების რაოდენობა, რომლებსაც აქვთ საპროექტო, საკონსულტაციო და საინჟინრო მომსახურება</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• კლასტერის წევრების გაზრდილი ეფექტულობა</li> </ul>





Research