

# შესყიდვების მოსამზადებელი ეტაპის წარმართვის მეთოდოლოგია

## წინასიტყვაობა

სახელმწიფო შესყიდვების მარეგულირებელი კანონმდებლობის თანახმად, სსიპ სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტო აწარმოებს საჯარო შესყიდვების სფეროში არსებული მდგომარეობის სისტემურ შესწავლასა და ანალიზს. აღნიშნულ საქმიანობაზე დაყრდნობით, სააგენტო ეწევა საკონსულტაციო-სარეკომენდაციო მომსახურებას შემსყიდველი ორგანიზაციებისათვის, შესყიდვების პროცესის კომპლექსური გაუმჯობესების მიზნით.

საქართველოში სახელმწიფო სექტორთან დადებული ხელშეკრულებების ჯამური ღირებულება წელიწადში 2,7 მილიარდ ლარს აჭარბებს, რაც მთლიანი შიდა პროდუქტის დაახლოებით 10%-ს უტოლდება. სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს მიერ დანერგილმა ერთიანმა ელექტრონულმა სისტემამ eProcurement, მნიშვნელოვნად შეუწყო ხელი სახელმწიფო ტენდერებში ბიზნეს ორგანიზაციების და საწარმოების მონაწილეობას. მიუხედავად ამისა, პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ სახელმწიფო შესყიდვების კანონმდებლობისა და ელექტრონული პლატფორმის სრული პოტენციალის გამოყენებისათვის, საჭიროა შემსყიდველ ორგანიზაციებს ჩამოუყალიბდეთ სათანადო ცოდნა, განწყობა და უნარ-ჩვევები სახელმწიფო ტენდერებში ბიზნეს-საწარმოთა მონაწილეობის ხელშეწყობისათვის. შემსყიდველი ორგანიზაციები უნდა ათვითცნობიერებდნენ, რომ სახელმწიფო შესყიდვების პროცესში მსხვილ ბიზნესმენტთა თუ ინდემწარმეთა ფართო ჩართულობა მიგვიყვანს გაზრდილ კონკურენციამდე, რაც თავის მხრივ, საშუალებას მოგვცემს მიღწეულ იქნას ფასისა და ხარისხის ოპტიმალური შეფარდება.

წინამდებარე მეთოდოლოგია ეფუძნება როგორც სსიპ სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს ექსპერტ-ანალიტიკოსთა გამოცდილებას, ასევე საერთაშორისოდ აღიარებულ საუკეთესო პრაქტიკას. გამოცდილება ადასტურებს, რომ წარმატებულ შესყიდვას დიდწილად კვალიფიციურად წარმართული შესყიდვის წინამოსამზადებელი ეტაპი განაპირობებს. გამომდინარე აქედან, წინამდებარე

მეთოდოლოგიაში წარმოდგენილია სწორედ შესყიდვების წინამოსამზადებელ ეტაპთან დაკავშირებული დებულებები, ისეთი როგორცაა: შესყიდვების დაგეგმვა, მიწოდების ბაზრის კვლევა და მიმწოდებლებთან ღია კარის დღეების წარმართვის ტიპური მსვლელობა.

წინამდებარე მეთოდოლოგიის მიზანს ათასობით შემსყიდველი ორგანიზაციის შესაბამისი თანამშრომლების ცოდნისა და კომპეტენციის გაღრმავება წარმოადგენს. ასევე, ამ რეკომენდაციების სათანადოდ გამოყენება მნიშვნელოვნად გააუმჯობესებს მრავალი სატენდერო დოკუმენტის ხარისხს, რაც სათანადოდ აისახება როგორც სახელმწიფო ტენდერებში მიმწოდებელთა მაღალ აქტივობაზე, ასევე წარმატებულად დასრულებული შესყიდვების რაოდენობრივ მაჩვენებელზე.

## 1. შესყიდვის მოსამზადებელი ეტაპის მნიშვნელობა

შესყიდვების მოსამზადებელი ეტაპი წარმოადგენს შესყიდვების პროცესის საწყის ფაზას, რასაც მოსდევს ცალკეული შესყიდვების განხორციელების, შესყიდვის შედეგად გაფორმებული ხელშეკრულების მართვის და განხორციელებული შესყიდვის შეფასების/ანალიზის ეტაპები.

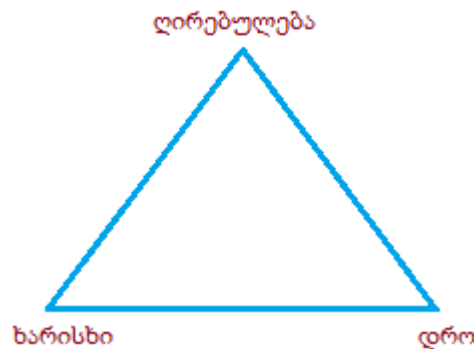
შესყიდვის მოსამზადებელ ეტაპში იგულისხმება ნაბიჯები, რომლებიც საჭიროა გადაიდგას შესყიდვების კოორდინატორების და ორგანიზაციის სხვა პასუხისმგებელი პირების მიერ იმისათვის, რათა განხორციელდეს შესყიდვების წლიური გეგმის შემუშავება, დამტკიცება და შემდგომ ცალკეული შესყიდვებისათვის სხვა მოსამზადებელი სამუშაოების გაწევა.

### გაითვალისწინეთ:

სწორი დაგეგმვა შესყიდვების მთლიანი ციკლის უმნიშვნელოვანესი ნაწილია და წარმატებული შესყიდვის ძირითადი წინაპირობაა. ამისგან განსხვავებით, არაკვალიფიციურად წარმართული დაგეგმვის პროცესი აისახება დაგვიანებულ ან/და გადაუდებელ შესყიდვებში, შესყიდვის ობიექტის მიწოდების მოკლე ვადების განსაზღვრაში, სატენდერო დოკუმენტაციის და ხელშეკრულების პირობების ცვლილებებში. შედეგად, არასათანადო დაგეგმვის შემთხვევაში, ხორციელდება რეალურ საჭიროებასთან შეუსაბამო საქონლის თუ მომსახურების მიღება ან/და შესყიდვა წარიმართება შემცირებული კონკურენციის პირობებში, რომლის უკიდურესობასაც არშემდგარი ტენდერი და/ან გადაუდებელი აუცილებლობიდან გამომდინარე გამარტივებული შესყიდვა წარმოადგენს.

შესყიდვების მოსამზადებელი ეტაპი მჭიდრო კავშირშია ბიუჯეტირების პროცესთან, რომლის დროსაც განისაზღვრება, ერთის მხრივ, ორგანიზაციის მისაღწევი საბოლოო და შუალედური შედეგები, ხოლო, მეორეს მხრივ, შედეგის მისაღწევად გასატარებელი ღონისძიებები და საჭირო რესურსები. შესაბამისად, შესყიდვის განხორციელება წარმოადგენს ორგანიზაციის მიერ ინიცირებული პროექტის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან შემადგენელ ნაწილს და საჭიროებს სათანადო დროს, იმისათვის, რათა მიღებულ იქნას გადაწყვეტილება, თუ რა ოდენობის და ხარისხის საქონელი, სამუშაო თუ მომსახურება უნდა იქნას შესყიდული და როდის.

შესყიდვების სფეროს ბევრი თეორეტიკოსი მიიჩნევს, რომ შესყიდვის ყოველ პროექტს სამი ძირითადი განზომილება ახასიათებს. ამ განზომილებებს ღირებულება, დრო და პროექტის შესრულების ხარისხი განეკუთვნება. აღნიშნული განზომილებების ილუსტრირება ხორციელდება ეგრედწოდებული „რკინის სამკუთხედის“<sup>1</sup> მეშვეობით:



„რკინის სამკუთხედის“ სამი განზომილება ერთმანეთზე დამოკიდებული სიდიდეებია, რაც ნიშნავს იმას, რომ ცალკეული განზომილების ცვლილება განაპირობებს სხვა განზომილებების ცვლილებებს. მაგალითად, თუ მცირდება პროექტის დაგეგმვისათვის/შესრულებისათვის განსაზღვრული დროის პერიოდი, მაშინ პროექტის დაგეგმილი ხარისხით შესრულება პროექტის ბიუჯეტის გაზრდას მოითხოვს. შესაბამისად, პროექტის კვალიფიციურად დაგეგმვა და განხორციელება, რაც შესაბამის დროს საჭიროებს, ადეკვატური ბიუჯეტის განსაზღვრის პირობებში,

<sup>1</sup> იხ. Public Procurement Training for IPA Beneficiaries, SIGMA, გვ. C-20.

საბოლოოდ, პროექტის შედეგის მაღალ ხარისხში აისახება. გამომდინარე აქედან, ისევე, როგორც ბიუჯეტირება, შესყიდვების დაგეგმვის პროცესიც საჭიროა საბიუჯეტო წლის დაწყებამდე არანაკლებ ათი თვით ადრე<sup>2</sup> დაიწყოს. განსაკუთრებით რთული პროექტების შემთხვევაში დაგეგმარების პროცესმა შესაძლებელია რამოდენიმე წელიწადსაც მიაღწიოს.

წინამდებარე მეთოდოლოგიის ფარგლებში ყურადღება გამახვილებულია შესყიდვების დაგეგმარების პროცესის ტიპიურ მსვლელობაზე<sup>3</sup>. მეთოდოლოგიის მიზანია, შემსყიდველი ორგანიზაციების პასუხისმგებელ პირებს მისცეს პრაქტიკული რჩევები, რომლებიც ეფუძნება საერთაშორისოდ აღიარებულ შესყიდვების დაგეგმვის პრაქტიკებს და გააცნოს ის ინსტრუმენტები, რომელთა გამოყენებაც ხორციელდება შესყიდვების დაგეგმვის პროცესში. წინამდებარე რეკომენდაციის ფარგლებში მოყვანილი თავები თანმიმდევრობით ემთხვევა შესყიდვის მოსამზადებელი სამუშაოების ტიპიურ ეტაპებს, რომელთაც განეკუთვნება:

- შემსყიდველი ორგანიზაციის საჭიროებების განსაზღვრა და შესყიდვების წლიური გეგმის პირველი პროექტის შემუშავება;
- ცალკეული (ინდივიდუალური) შესყიდვების დაგეგმვა და მიწოდების ბაზრის მოკვლევის განხორციელება;
- მიმწოდებელთა გამოკითხვა;

#### გახსოვდეთ:

- წარმატებულ შესყიდვას დიდწილად კვალიფიციურად წარმართული შესყიდვის წინამოსამზადებელი ეტაპი განაპირობებს;
- შესყიდვის განხორციელებაზე დახარჯული დრო დადებითად აისახება შესყიდვის ობიექტის მაღალ ხარისხზე და ღირებულებაზე.

<sup>2</sup> წყარო: საქართველოს ფინანსთა მინისტრის ბრძანება №385 პროგრამული ბიუჯეტის შედგენის მეთოდოლოგიის დამტკიცების თაობაზე.

<sup>3</sup> რეკომენდაციის ყურადღების მიღმა რჩება პროექტის ინიცირების, დაგეგმვის, განხორციელების და კონტროლის ტიპიური მსვლელობა.

## 2. დაგეგმვის ეტაპები

### 2.1 შემსყიდველი ორგანიზაციის საჭიროებების განსაზღვრა და შესყიდვების წლიური გეგმის პირველი პროექტის შემუშავება

შესყიდვების მოსამზადებელი ეტაპის პირველ ნაბიჯს ორგანიზაციის საჭიროებების და მოთხოვნების დაკმაყოფილებისათვის საჭირო ფინანსური სახსრების პირველი შეფასება წარმოადგენს. აღნიშნული პროცესის ფარგლებში შესყიდვების წლიური გეგმის და შესყიდვის ობიექტების სპეციფიკაციების პროექტის შემუშავებისათვის მხარჯავი დეპარტამენტების მიერ ხორციელდება პირველადი საჭიროებების დასახელება, საჭიროებების დაკმაყოფილების ალტერნატივების განხილვა და შესყიდვის ობიექტების მიმართ წაყენებული მოთხოვნების მოკლე აღწერა. პროცესის მსვლელობისას, საჭიროა კიდევ ერთხელ გადამოწმდეს, თუ რა მიზანს ემსახურება კონკრეტული ობიექტის შესყიდვა და გააჩნია, თუ არა ორგანიზაციას საშუალება, დააკმაყოფილოს საჭიროება ორგანიზაციაში ხელთარსებული მარაგებით ან რაიმე სხვა ალტერნატივით.

ორგანიზაციის საჭიროების განსაზღვრისას, შესყიდვების კოორდინატორების ჩართულობა აუცილებელია, ვინაიდან მათ ეძლევათ მნიშვნელოვანი ინფორმაცია მხარჯავი დეპარტამენტების საჭიროებებისა და საჭიროების დაკმაყოფილების მისაღები ალტერნატივების შესახებ. გარდა ამისა, შესყიდვების კოორდინატორების ჩართულობა მნიშვნელოვანია იმისათვის, რათა მათ მოახდინონ ორგანიზაციის მოთხოვნების დაკმაყოფილებისათვის საჭირო ერთგვაროვანი საშუალებების იდენტიფიცირება და შესყიდვების წლიურ გეგმაში აგრეგირება – როგორც წესი, ეფექტიანობის პრინციპის უზრუნველყოფისათვის, სასურველია, რომ იდენტური მიზნებისათვის გამოყენებულ იქნას ერთგვაროვანი და მიწოდების ბაზრებისათვის ჩვეული საქონელი. გარდა ამისა, დაგეგმვის პროცესში ჩართულობის შედეგად, შესყიდვების კოორდინატორებს ეძლევათ შესაძლებლობა შეაფასონ, თუ რა სამუშაოს გაწევა მოუწევთ მათ მომდევნო წლის განმავლობაში.

გაითვალისწინეთ:

სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს რეკომენდაციაა, შესყიდვების კოორდინატორებმა არ განიხილონ დასახელებული საჭიროება მოცემულობად, არამედ ჩაერთონ შესაძლო ალტერნატივების შეფასების პროცესში, რომლის ფარგლებშიც აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნას რაციონალურობის პრინციპი. აღნიშნული პრინციპი გულისხმობს დასახულ მიზანსა და მიზნის მიღწევისათვის საჭირო დანახარჯებს შორის საუკეთესო შეფარდების მიღწევას. რაციონალურობის პრინციპი უზრუნველყოფილია, თუ

- განსაზღვრული შედეგის მიღწევა ხორციელდება მინიმალური დანახარჯის გაღებით,

ან

- განსაზღვრული ოდენობის ხარჯებით მიიღწევა მაქსიმალურად საუკეთესო შედეგი.

საქონლის/მომსახურების/სამუშაოს ფუნქციონალური თვისებებისა და რაოდენობის/მოცულობის განსაზღვრასთან ერთად ორგანიზაციის საჭიროებების დადგენისას ხორციელდება შესყიდვის სავარაუდო ღირებულების პირველადი შეფასება მიწოდების ბაზრების შესახებ არსებული გამოცდილების შესაბამისად. შედეგს მომდევნო წლის შესყიდვების გეგმის პირველი პროექტი წარმოადგენს, რომელიც შესაძლებელია დაექვემდებაროს გარკვეულ ცვლილებებს ცალკეული შესყიდვისათვის ინდივიდუალურად მოსამზადებელი სამუშაოების მსვლელობისას.

შესყიდვების მთლიანი ციკლის ფარგლებში უმნიშვნელოვანესია ორგანიზაციაში ნათლად განისაზღვროს შესყიდვების წარმართვასთან დაკავშირებული პასუხისმგებლობები. ქვემოთ მოცემულ ცხრილში მოყვანილია შესყიდვების წარმართვასთან დაკავშირებული პასუხისმგებლობების განაწილების ტიპიური მაგალითი<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> წყარო: [http://www.publicprocurementguides.treasury.gov.cy/OHS-EN/HTML/index.html?1\\_8\\_1\\_role\\_definition.htm](http://www.publicprocurementguides.treasury.gov.cy/OHS-EN/HTML/index.html?1_8_1_role_definition.htm)



ცხრილი 1: პასუხისმგებლობების განაწილების ტიპიური მაგალითი

ტექნიკური დეპარტამენტების უფროსები	პროექტების მართვა
პროექტის მენეჯერები პროექტი A პროექტი B პროექტი C	საჭირო შესყიდვების იდენტიფიცირება და დაგეგმვა; შესაბამის პროექტებთან დაკავშირებული შესყიდვების გეგმების შემუშავება; შესყიდვების განხორციელებაზე მიღებული განაცხადების დადასტურება; არსებულ ხელშეკრულებებში ცვლილებების ინიცირება, საჭიროების შემთხვევაში ჩართულობა ტექნიკურ საკითხებთან დაკავშირებულ მოლაპარაკებების პროცესში.
ტექნიკური პერსონალი	ტექნიკური დავალებების და სპეციფიკაციების შემუშავება; შესყიდვების კოორდინატორებზე დახმარების გაწევა პრეტენდენტების შერჩევა-შეფასების დროს; მიღება-ჩაბარების ადმინისტრირება.
ფინანსური დეპარტამენტი	ფინანსური ანგარიშების და სახსრების მიმოქცევის ზედამხედველობა; ბიუჯეტირება; გადახდების სერვისი.
შესყიდვების დეპარტამენტის უფროსი	შესყიდვების პროცესების დაგეგმვა, კოორდინირება და მონიტორინგი; კანონმდებლობასთან/წესებთან შესაბამისობის კონტროლი.
შესყიდვების კოორდინატორები	დადასტურებული შესყიდვების წარმართვა, ტექნიკური დავალებების და სპეციფიკაციების სისრულის და ლოგიკურობის გადამოწმება, შესყიდვებთან დაკავშირებული კორესპონდენციის დამუშავება და არქივირება, სატენდერო დოკუმენტაციების შედგენა, ერთობლივი მუშაობა ტექნიკურ, იურიდიულ და ფინანსურ დეპარტამენტებთან; პრეტენდენტების შერჩევა-შეფასების პროცესის წარმართვა, გამარჯვებულის გამოვლენის გადაწყვეტილებისათვის წინამოსამზადებელი სამუშაოების წარმართვა; შესყიდვების წესებთან დაკავშირებით სხვა დეპარტამენტების კონსულტირება; გაფორმებული ხელშეკრულებების თანახმად ფინანსური ვალდებულებების დადგენა.
იურიდიული დეპარტამენტი	ხელშეკრულებების პირობებთან, დავებთან და ჩივილებთან დაკავშირებული კონსულტაციები; დახმარების გაწევა და საჭიროებისამებრ ჩართულობა მოლაპარაკებებში.

2.2 ცალკეული შესყიდვების ინდივიდუალური დაგეგმვა და ბაზრის მოკვლევის განხორციელება

მას შემდეგ, რაც შესყიდვების კოორდინატორებს მიეცემათ პირველადი ინფორმაცია ორგანიზაციის საჭიროებების შესახებ, დგება ცალკეული შესყიდვისათვის ინდივიდუალურად მოსამზადებელი სამუშაოების ჩატარების აუცილებლობა.

შესყიდვის ინდივიდუალური დაგეგმვა გადაწყვეტილების მიღების უწყვეტ პროცესს წარმოადგენს, თუ რა საქონელი თუ მომსახურება უნდა იქნას შესყიდული და როდის უნდა წარიმართოს შესყიდვის პროცედურები, იმისათვის, რათა ისინი საჭირო დროს და საჭირო რაოდენობით აღმოჩნდნენ შემსყიდველი ორგანიზაციის განკარგულებაში. გარკვეულ შემთხვევებში<sup>5</sup>, შესყიდვის ინდივიდუალური დაგეგმვა შესაბამისი მიწოდების ბაზრების მოკვლევით იწყება, რომლის ამოცანასაც შესყიდვის ობიექტის ხელმისაწვდომობა, ფასები, მიწოდების პირობები, მიმწოდებლების სპეციალიზირების სფერო, მათი შესაძლებლობები, შესყიდვის პროცედურებში მონაწილეობის ინტერესი და შესყიდვის წარმატებულად განხორციელებისათვის სხვა საჭირო ინფორმაციის მიღება წარმოადგენს.

ბაზრის მოკვლევასათვის შესაძლებელია გათვალისწინებულ იქნას ინტერნეტში, მიმწოდებლების კატალოგებში/პრეისკურანტებში და ერთიან ელექტრონულ სისტემაში განთავსებული ინფორმაცია; გარკვეულ კითხვებზე პასუხის მიღება შეიძლება როგორც სხვა მომხმარებლების, ასევე პოტენციური მიმწოდებლების უშუალო გამოკითხვითაც<sup>6</sup>.

### 2.2.1 როდის უნდა ჩატარდეს ბაზრის მოკვლევა?

ბაზრის მოკვლევის განხორციელება რეკომენდირებულია მაშინ, როდესაც

- შესყიდვის ობიექტის სირთულიდან ან სპეციფიკური ხასიათიდან გამომდინარე მიწოდების უზრუნველყოფა შემსყიდველი ორგანიზაციის მიერ მიიჩნევა არარუტინულ და/ან რთულ ამოცანად;
- დაგეგმილი შესყიდვის მოცულობა და სავარაუდო ღირებულება მაღალია;
- შესყიდვის ობიექტს ენიჭება გადამწყვეტი მნიშვნელობა ორგანიზაციის გამართულად ფუნქციონირებისათვის;

ნაკლებად ინტენსიური მოკვლევის საჭიროება დგება მაშინ, როდესაც ხორციელდება ფარდოდ გავრცელებული და მარტივად შესაძენი საქონლის/მომსახურების დიდი მოცულობით შესყიდვა;

<sup>5</sup> იხ. თავი 2.2.1

<sup>6</sup> მიმწოდებლებთან ურთიერთობის ტიპური მსვლელობასა და შეკითხვებზე ყურადღება გამახვილებულია წინამდებარე მეთოდოლოგიის ბოლო ნაწილში.



როგორც წესი, ბაზრის მოკვლევა არ არის საჭირო იმ საქონლის/მომსახურების შესყიდვისას, რომლის შემთხვევაში მიწოდების უზრუნველყოფა მარტივია და ამავდროულად დაგეგმილი შესყიდვის ობიექტის მოცულობა შედარებით მცირეა (ან შესყიდვა ხორციელდება კონსოლიდირებული ტენდერის შედეგად გაფორმებული ჩარჩო ხელშეკრულების საშუალებით).

## 2.2.2 რატომ უნდა ჩატარდეს ბაზრის მოკვლევა?

მიწოდების ბაზრის შესწვლის რამოდენიმე მიზეზი არსებობს, რომელთაც განეკუთვნება:

- მიმწოდებელთა სტრატეგიების შესწავლა, რაც შემსყიდველ ორგანიზაციას აძლევს საშუალებას შეაფასოს ბაზარზე მოქმედ ძირითად მიმწოდებელთა ოპერირების თავისებურებები; მიმწოდებელთა ბაზრის მიახლოებითი წილები; შემსყიდველი ორგანიზაციის, როგორც კლიენტის მნიშვნელობა და მიმწოდებლების გრძელვადიანი მიზნები; მიწოდების ბაზრის ანალიზმა შესაძლებელია მისცეს შემსყიდველ ორგანიზაციას საშუალება
  - მიიღოს ფასეული ინფორმაცია მიმწოდებელთა სუსტი და ძლიერი მხარეების შესახებ, იმისათვის, რათა შემდგომ სათანადოდ შემუშავდეს მიმწოდებლების მიმართ წაყენებული მოთხოვნები;
  - აღმოაჩინოს შესყიდვის ობიექტის შემცველი საქონელი თუ მომსახურება, რომელიც ხელმისაწვდომია დაგეგმილი შესყიდვის ობიექტის ბაზართან შედარებით ნაკლებად სარისკო და უფრო კონკურენტულ ბაზარზე, რაც საბოლოოდ განაპირობებს სახსრების უფრო ეფექტიანად განკარგვას;
  - დაადგინოს ყველა პოტენციური მიმწოდებლის ვინაობა იმ ბაზრებზე, რომლებზეც ოპერირებს მიმწოდებელთა შეზღუდული რაოდენობა, იმისათვის რათა განხორციელდეს ყოველი მიმწოდებლის დაინტერესება ტენდერში მონაწილეობის მისაღებად;
  - განსაზღვროს მიმწოდებლებისათვის შემსყიდველი ორგანიზაციის როგორც კლიენტის მნიშვნელობის ზრდის სტრატეგიები – რაც უფრო მეტია მიმწოდებლის გადმოსახედიდან შემსყიდველი ორგანიზაციის მნიშვნელობა, მით უფრო სავარაუდოა მიმწოდებლის მხრიდან უკეთესი მომსახურების გაწევა და საქონლის ნაკლებ ფასად შეთავაზება.

- რისკების მენეჯმენტის გაუმჯობესება, რაც გულისხმობს შესყიდვასთან დაკავშირებული რისკების იდენტიფიცირებას და მათი აღმოფხვრის ხერხების გამონახვას. მიწოდების ბაზრის ანალიზმა შესაძლებელია
  - გაწიოს მნიშვნელოვანი დახმარება შესყიდვის ობიექტის ისეთი სპეციფიკაციების შემუშავებაში, რომლებიც უზრუნველყოფენ საჭიროების შესაბამისი საქონლის/მომსახურების მიწოდებას კონკურენციის მაღალი დონის პირობებში. დაკვირვება ნათლად გვიჩვენებს, რომ ტენდერებში გამოყენებული სპეციფიკაციებით, ხშირად, საჭიროების დაკმაყოფილების ალტერნატივების შეზღუდვა ხორციელდება, რაც საჭიროების გადაჭარბებულად შეფასების ტოლფასია და ალტერნატივების შესახებ ინფორმაციის დეფიციტის მანიშნებელია;
  - მისცეს შემსყიდველ ორგანიზაციას მინიშნებები, თუ როგორ არის შესაძლებელი პოტენციური მიმწოდებლების ბაზის გაფართოება.
  
- შემსყიდველი ორგანიზაციის ინფორმირებულობის დონის ამაღლება, რაც ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვანია იმისათვის, რათა შეფასებულ იქნას, თუ როგორ
  - ვითარდება ტექნოლოგიები და სხვა ფაქტორები კონკრეტული საქონლის ან მომსახურების ბაზარზე;
  - ხორციელდება საქონლის/მომსახურების ფასწარმოქმნა და რა სტანდარტებით რეგულირდება შესყიდვის ობიექტის ხარისხი;
  - უნდა ჩატარდეს მიწოდების ბაზრის შესაძლებლობების შესაბამისი ტენდერი;
  - უნდა მოხდეს მიმწოდებლების და, შესაბამისად, მიწოდების ბაზრების განვითარება, რაც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის შეუფერხებელ ფუნქციონირებას;
  - თუ როგორ უნდა წარიმართოს ურთიერთობები მიმწოდებლებთან როგორც ხელშეკრულების გაფორმებამდე, ასევე ხელშეკრულების გაფორმების შემდეგ.
  
- მთავრობის პრიორიტეტების მიღწევის ხელშემწყობი აქტივობების იდენტიფიცირება და სათანადო ნაბიჯების გადადგმა. მიწოდების ბაზრის ფართო ცოდნა მისცემს შემსყიდველ ორგანიზაციას საშუალებას, არა მხოლოდ

უზრუნველყოს ეფექტიანობა ფინანსური სახსრების მართვაში, არამედ შესყიდვების პროცესში გაითვალისწინოს ქვეყნის პოლიტიკის ისეთი პრიორიტეტები, როგორცაა გარკვეული სოციო-ეკონომიკური ინიციატივები, ან, მაგალითად, ინოვაციებისა და მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარების ხელშეწყობა.

გაითვალისწინეთ:

მიწოდების ბაზრის შესწავლის მიზნით ტენდერის გამოცხადება მცდარ მიდგომას წარმოადგენს და ზოგიერთ ქვეყანაში დაუშვებლადაც არის მიჩნეული. მიზეზი მდგომარეობს შემდეგში: შეუძლებელია, ბაზრის მოკვლევის მიზნით ჩატარებული ტენდერის შედეგებიდან მიღებულ იქნას შესყიდვის წარმატებულად განხორციელებისათვის ისეთი მნიშვნელოვანი ინფორმაცია, როგორცაა, მაგალითად, შესაბამისი ბაზრის კონცენტრაცია, კონკურენციის დონე და პირობები, მიმწოდებელთა შესაძლებლობები, დაგეგმილი შესყიდვის ობიექტის შემცველი პროდუქტები და სხვა მრავალი ზემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორი.

### 2.2.3 როგორ ხორციელდება მიწოდების ბაზრის მოკვლევა?

ყოველი ბაზარი განსაკუთრებული სპეციფიკით გამოირჩევა. ბაზრების განსხვავებული სპეციფიკა განსხვავებულ კითხვებს და, შესაბამისად, კითხვებზე პასუხების ძიების განსხვავებულ მიდგომებს საჭიროებს. შესაბამისად, ყოველი ცალკეული ბაზრის მოკვლევის მსვლელობა შესაძლებელია მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდეს რომელიმე სხვა ბაზრის კვლევისაგან. გამომდინარე აქედან წინამდებარე მეთოდოლოგიაში მოყვანილი მსვლელობა/კითხვები ზოგადი, საილუსტრაციო ხასიათისაა და წარმოადგენს კვლევის ჩატარების ამოსავალ წერტილს.

შესყიდვების ლიტერატურა განასხვავებს ბაზრის მოკვლევის ექვს ძირითად მიმართულებას, რომელთაც განეკუთვნება<sup>7</sup>:

- ბაზრის სტრუქტურა;
- კონკურენციის პირობები;

<sup>7</sup> იხ. მაგ. ირლანდიის რესპუბლიკის შესყიდვების სააგენტოს მიერ შემუშავებული ბაზრის კვლევის მეთოდოლოგია  
<http://etenders.gov.ie/Media/Default/SiteContent/LegislationGuides/23.%20Supply%20Market%20Analysis.pdf>

- ღირებულების დარიცხვის ჯაჭვი;
- შემცველი (ალტერნატიული) საქონელი/მომსახურება;
- შემსყიდველი ორგანიზაციის, როგორც კლიენტის მნიშვნელობა;
- სხვა გარემო ფაქტორები, როგორცაა, მაგ. საკანონმდებლო, პოლიტიკური, კულტურული, ეკონომიკური და ტექნოლოგიური ელემენტები, რომლებიც ახდენენ გავლენას მიწოდების ბაზარზე.

წინამდებარე მეთოდოლოგია მოიცავს ზემოთ დასახელებულ ყოველ ძირითად მიმართულებას. ყურადღება გამახვილებულია იმ ტიპიურ შეკითხვებზე, რომლებიც გამოყენებადია მიწოდების ბაზრების უმრავლესობის კვლევისათვის.

გაითვალისწინეთ:

ბაზრის მოკვლევისას მიმართულებების გამოყენებადობა დამოკიდებულია ბაზრის კვლევის ჩატარების კონკრეტულ მიზნებზე და განისაზღვრება ინდივიდუალურად, შემსყიდველი ორგანიზაციის შეხედულებისამებრ.

## 2.2.4 ბაზრის სტრუქტურა

ბაზრის სტრუქტურის შესწავლის დაწყებამდე მნიშვნელოვანია, შემსყიდველმა ორგანიზაციამ განსაზღვროს შესაბამისი ბაზარი ან შესაბამისი ბაზრის სეგმენტი. შესაბამისი ბაზრის განსაზღვრის საფუძველს წარმოადგენდეს შემსყიდველის შეხედულება პროდუქტის ურთიერთშენაცვლებადობის შესახებ, რაც თავისთავად მჭიდრო კავშირშია ორგანიზაციის დადგენილ საჭიროებასთან. მაგალითად, შესაძლებელია, რომ პერსონალური და პორტაბელური კომპიუტერი, შემსყიდველი ორგანიზაციის საჭიროებიდან გამომდინარე, არ იქნას მიჩნეული ურთიერთშენაცვლებადად.

შესაბამისი ბაზრის სტრუქტურის შესწავლის ძირითად მიმართულებებს განეკუთვნება:

- შესაბამის ბაზარზე ოპერირებად მიმწოდებელთა რაოდენობა და მათი ზოგადი შესაძლებლობები (მაგ. ბრუნვა, დასაქმებულთა რაოდენობა);
- მიმწოდებელთა გეოგრაფიული განაწილება;

- ბაზარზე „შესვლის“ და „გამოსვლის“ ბარიერების არსებობა (არ არსებობა) პოტენციური კონკურენტებისათვის და მათი დაძლევის სიმარტივე (სირთულე);
- ბაზრის მიახლოებითი წილები, რომელთაც ფლობენ შესაბამისი მიმწოდებლები (რაც შესაძლებელია გაიზომოს მიმწოდებელთა ბრუნვის შესწავლის საშუალებით);
- კონცენტრაციის დონე<sup>8</sup>;
- საქონლის დიფერენცირების დონე;
- შესაბამის ინდუსტრიაში მოქმედი სამრეწველო სუბიექტის როლი, პროფილი და ფუნქციები (მაგ. სამრეწველო პალატა, ბიზნეს ასოციაცია);
- ბაზრის ლიდერების და ბაზრის მიმდევრების ვინაობა; გარემოება, რომელიც მიგვითითებს კონკრეტული მიმწოდებლის მიერ ფასების ზრდის/კლების ინიცირებაზე;
- მიმწოდებელთა მხრიდან სხვა ბაზრებზე ოპერირების ინტერესი;

რაოდენობრივი მაჩვენებლების მიხედვით<sup>9</sup> შესაძლებელია სასაქონლო/მომსახურების ბაზრის სტრუქტურა მერყეობდეს ორ უკიდურესობას შორის – მონოპოლისტური ბაზრიდან სრულყოფილ კონკურენციამდე. როგორც წესი, ბაზრების უმეტესი რაოდენობა პოზიციონირდება აღნიშნულ ორ უკიდურესობას შორის. შემსყიდველი ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვან სირთულეს წარმოადგენს შესყიდვების წარმოება სწორედ იმ ბაზრებზე, რომლებიც მონოპოლისტური, ან მონოპოლისტური ბაზრების მსგავსი სტრუქტურით ხასიათდებიან. ასეთ შემთხვევაში შემსყიდველი ორგანიზაციის ხელსაყრელი შეთანხმების განხორციელების შესაძლებლობები შეზღუდულია. უფრო მეტიც, სავაჭრო ძალაუფლება გადადის მიმწოდებლის მხარეს, რაც მას საშუალებას აძლევს, დააწესოს შედარებით მაღალი ფასები და მოახდინოს გავლენა მომსახურების ხარისხის დონეზე.

<sup>8</sup> ბაზარი კონცენტრირებულია, თუ მცირე რაოდენობის მიმწოდებლების პროდუქციის (მიწოდების) პროცენტული წილი რეალიზაციის საერთო მოცულობასთან შედარებით მაღალია. საბაზრო კონცენტრაციის კოეფიციენტი მოცემულ სასაქონლო ბაზარზე გამოითვლება, როგორც გარკვეული რაოდენობის მსხვილი მიმწოდებლების პროდუქციის (მიწოდების) პროცენტული შეფარდება რეალიზაციის საერთო მოცულობასთან. მაგალითად, თუ შესაბამის ბაზარზე ორი, ან სამი მსხვილი მეწარმის ბრუნვის ოდენობა შეადგენს შესაბამისი ბაზრის მთლიანი ბრუნვის 90%-ს, მაშინ შესაძლებელია ითქვას, რომ შესაბამისი ბაზარი გამოირჩევა კონცენტრაციის მაღალი დონით.

<sup>9</sup> რაოდენობრივ მაჩვენებლებს განეკუთვნება ბაზარზე მოქმედ მიმწოდებელთა რაოდენობა; საბაზრო კონცენტრაციის მაჩვენებლები; მიმწოდებელთა წილი.

გაითვალისწინეთ:

ბაზრებზე, რომლებიც მონოპოლისტური, ან მონოპოლისტური ბაზრების მსგავსი სტრუქტურით ხასიათდებიან, შემსყიდველ ორგანიზაციებს გააჩნიათ შესაძლებლობა, აღმოფხვრან, ან შეამცირონ პოტენციური სირთულეები ისეთი ქმედებით, როგორცაა მაგალითად

- მოთხოვნის აგრეგირება და ერთობლივი შესყიდვების განხორციელება;
- წარმოება საკუთარი რესურსით;
- ბაზარზე ალტერნატიული მიმწოდებლების განვითარება; ალტერნატიული მიმწოდებლების ინფორმირების დონის ამაღლება;
- საჭიროების დაკმაყოფილება ჩანაცვლებადი საქონლით/მომსახურებით;
- მიმწოდებელთა შესახებ ინფორმირებულობის გაზრდა უპირატესობის მიღების ბერკეტის გამონახვისათვის.

## 2.2.5 კონკურენციის პირობები

შესაბამის ბაზარზე კონკურენციის პირობების შესწავლის ძირითად საკითხებს განეკუთვნება:

- მიმწოდებელთა შორის კონკურენციის საფუძველი/ფაქტორი, მაგ. ხარისხი, თანმხლები მომსახურება, ფასი, მიმწოდებლის იმიჯი, სერვისის განხორციელების სისწრაფე თუ სხვა ფაქტორი/ფაქტორები;
- ბაზრის განვითარების მიმართულებები (შეიმჩნევა, თუ არა ბაზარზე ფასების ზრდა/კლება);
- ბაზარზე თავისუფალი ვაჭრობის შემზღუდავი ნორმების არსებობა;
- კონკრეტული მიმწოდებლის მიერ ბაზარზე გარკვეული უპირატესობის ფლობა;
- პროდუქტის პოზიცია მის სასიცოცხლო ციკლში (დანერგვა, ზრდა, მომწიფება და დაცემა);



კონკურენციის პირობების ანალიზი საშუალებას იძლევა შეფასდეს მიწოდების ბაზრის განვითარების დინამიკა, რაც შემსყიდველ ორგანიზაციას აძლევს საშუალებას, მოახდინოს შესყიდვის მოსალოდნელი შედეგის ფორმირება. მიმწოდებელთა კონკურენციის ფაქტორების იდენტიფიცირებით შემსყიდველ ორგანიზაციას ეძლევა საშუალება სატენდერო დოკუმენტაციაში ჩამოაყალიბოს ისეთი შეფასების კრიტერიუმები, რომლებიც რელევანტურია შესაბამისი ბაზრის თავისებურებებისათვის და მოდის შესაბამისობაში მიმწოდებლებს შორის კონკურენციის საფუძველთან (მაგ. თანაბარი ფასის პირობებში სწრაფი სერვისი, საგარანტიო პერიოდის ხანგრძლივობა და ა.შ.). ადეკვატური შეფასების კრიტერიუმების განსაზღვრისათვის მნიშვნელოვანია ინფორმაციის ფლობა ბაზარზე შეღწევის ბარიერების შესახებ. როგორც წესი, მაღალი ბარიერების შემთხვევაში, მიმწოდებელთა კონკურენციის საფუძველს საქონლის/მომსახურების ტიპი და შესყიდვის ობიექტის ბრენდის იმიჯი წარმოადგენს. დაბალი ბარიერები მიმწოდებელთა მაღალ რაოდენობასთან ასოცირდება, რაც, უპირველეს ყოვლისა, ფასების კონკურენციაში აისახება.

დაგეგმვის ფაზაში რეკომენდირებულია გათვალისწინებულ იქნას, თუ სად არის პოზიციონირებული პროდუქტი მის სასიცოცხლო ციკლში. როგორც წესი, ნაადრევი ფაზა პროდუქტის მაღალ ფასთან ასოცირდება. დროის განმავლობაში მოსალოდნელია პროდუქტის ფასის კლება, ხარისხის გაუმჯობესება და პოტენციურ მიმწოდებელთა ბაზის გაფართოება, რაც, შესაბამისად, შესყიდვის წარმართვის გამარტივებას ნიშნავს. როგორც წესი, პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის გვიანი ფაზა არ ნიშნავს იმას, რომ პროდუქტი გამოუღებარია.

გაითვალისწინეთ:

ხშირ შემთხვევაში, პროდუქტის შესყიდვა მისი სასიცოცხლო ციკლის გვიან ფაზაში შემსყიდველი ორგანიზაციის მნიშვნელოვან ეკონომიასთან ასოცირდება .

## 2.2.6 ღირებულების დარიცხვის ჯაჭვი

ღირებულების დარიცხვის ჯაჭვი შედგება ნედლეულის მიწოდებაში, წარმოების პროცესში, დისტრიბუციაში, მარკეტინგში და საბოლოო მოხმარებაში ჩართული სუბიექტების ერთობლიობისაგან. ჯაჭვში მონაწილე ცალკეულ წევრს, როგორც წესი, შუალედურ პროდუქტზე გარკვეული ღირებულების მატებით შეაქვს წვლილი

საბოლოო პროდუქტის ჩამოყალიბებაში. დამატებითი ღირებულების შექმნით საქონელს ერიცხება ფასნამატი, რაც აკომპენსირებს ჯაჭვში მონაწილის დამატებითი ღირებულების შექმნის ძალისხმევას. ღირებულების დარიცხვის ჯაჭვის შესწავლა გულისხმობს ყოველ ეტაპზე დამატებული ღირებულებების ოდენობის და მათთან დაკავშირებული რისკების იდენტიფიცირებას. ტიპიურ რისკებს განეკუთვნება, მაგალითად, დარიცხვის ჯაჭვის ერთ, ან რამოდენიმე ეტაპზე დამატებულ ღირებულებასთან მიმართებაში ზედმეტად მაღალი ფასნამატი, გაუთვალისწინებელი ხარჯების წარმოქმნის მაღალი ალბათობა, შუალედური პროდუქტების დაგვიანებული მიწოდების მაღალი რისკი, ჯაჭვში მონაწილე ერთი, ან რამოდენიმე წევრის შესაბამის ბაზარზე დომინირებული მდგომარეობა, ჯაჭვის რომელიმე საფეხურზე ნაკლებად კვალიფიციური მიმწოდებლის არსებობა. შესაბამისად, ღირებულების დარიცხვის ჯაჭვის შესწავლა საშუალებას იძლევა შეფასდეს, თუ ჯაჭვის რომელ საფეხურზეა მომგებიანი განხორციელდეს შესყიდვა. გარკვეულ შემთხვევებში, შესაძლებელია, შემსყიდველი ორგანიზაციისთვის მომგებიანიც აღმოჩნდეს დარიცხვის ჯაჭვის რომელიმე წევრზე გვერდის ავლაც<sup>10</sup>. ასეთ შემთხვევაში შემსყიდველმა ორგანიზაციამ აუცილებელია, გაითვალისწინოს ის სავარაუდო დანახარჯები და რისკები, რომლებიც ასოცირდება ღირებულების საკუთარი ძალისხმევით შექმნასთან.

რეკომენდირებულია, შემსყიდველმა ორგანიზაციამ გაითვალისწინოს ღირებულების დარიცხვის ჯაჭვის ყოველ წევრთან ასოცირებული რისკები, მათი მართვისათვის საჭირო ნაბიჯების გადასადგმელად<sup>11</sup>. ღირებულების დარიცხვის ჯაჭვის შესწავლის ძირითად საკითხებს განეკუთვნება:

- ჯაჭვში მონაწილე მიმწოდებლების ვინაობა;
- საბოლოო პროდუქტში ცაკლული მონაწილის წვლილი;
- ღირებულების დარიცხვის ჯაჭვის სირთულე;

<sup>10</sup> მაგ. გამარტივებული შესყიდვის ფარგლებში შესაძლებელია შესყიდვა განხორციელდეს არა იმპორტიორისგან, არამედ ქვეყნის ფარგლებს გარეთ ოპერირებადი მიმწოდებლისგან, რისთვისაც შემსყიდველი ხდება პასუხისმგებელი იმპორტთან დაკავშირებულ რისკების მართვაზე.

<sup>11</sup> ტიპიურ ინსტრუმენტს განეკუთვნება ეგრედწოდებული „მიმწოდებელთა რუქის“ შემუშავება, რომელზეც დაიტანება ინფორმაცია ღირებულების დარიცხვის ჯაჭვის მონაწილე მიმწოდებლის ვინაობის, ადგილმდებარეობის, საქმიანობის პროფილის და მიმწოდებელთან დაკავშირებული რისკების შესახებ.

- ჯაჭვის მონაწილის დამოკიდებულების დონე მნიშვნელოვანი შუალედური პროდუქტების მიწოდებლებზე;
- სარისკო რგოლების იდენტიფიცირება და რისკების მართვის სტრატეგიების შეფასება;
- გამოყენებული მიწოდების/ტრანსპორტირების მეთოდების განსაზღვრა;
- ტრანსპორტირებასთან/მიწოდებასთან დაკავშირებული რისკების იდენტიფიცირება;
- საწყობების ადგილმდებარეობა და დადებული მარაგების ოდენობა;
- განსაზღვრა, თუ რამდენად მართებულია ჯაჭვის მოცემულ საფეხურზე შესყიდვის განხორციელება;
- მიწოდების უფრო ხელსაყრელი წყაროების იდენტიფიცირება.

გაითვალისწინეთ:

რიგ შემთხვევებში შემსყიდველი ორგანიზაციისათვის ეკონომიკურად გამართლებულია ღირებულების დარიცხვის ჯაჭვის რომელიმე კომპონენტის გვერდის ავლა და აღნიშნული კომპონენტის შესყიდვა სხვა შესყიდვის საშუალებით.

## 2.2.7 შემცვლელი საქონელი/მომსახურება

კვალიფიციური შესყიდვისა და შემსყიდველი ორგანიზაციის მახასიათებელია ზუსტი ბალანსის მოძებნა შემდეგ ორ უკიდურესობას შორის:

- შემსყიდველი ორგანიზაციის მოთხოვნების და საჭიროებების არასათანადოდ შეფასება, რაც გულისხმობს იმ ალტერნატივების დაშვებას, რომლებიც შეუსაბამობაშია შემსყიდველი ორგანიზაციის რეალურ საჭიროებებთან. შედეგად, ხშირ შემთხვევაში, ხორციელდება საქონლისა და მომსახურების შესყიდვა, რომელიც ვერ აკმაყოფილებს ორგანიზაციის მოთხოვნებს, რაც თანხების გაფლანგვის ტოლფასია;
- საჭიროებებისა და მოთხოვნილებების გადაჭარბებულად შეფასება, რაც სავარაუდოდ იწვევს მისაღები ალტერნატივების შეზღუდვას, ნაკლებ

კონკურენციას, ზედმეტ დანახარჯს და შესყიდვის ობიექტის მიღებას, რომელიც ხარისხობრივად და/ან რაოდენობრივად აღემატება ორგანიზაციის მოთხოვნებს, რაც თანხის არაეკონომიურად ხარჯვის ტოლფასია.

დაკვირვება გვიჩვენებს, რომ შემცვლელი საქონელი/მომსახურება, ხშირ შემთხვევაში, მხოლოდ ნაწილობრივ ან საერთოდ არ განიხილება – საქონლის/მომსახურების სპეციფიკაციები ჩამოყალიბებულია იმდენად ხისტად, რომ პოტენციურ მიმწოდებელთა ბაზა მნიშვნელოვნად მცირდება, ან უკიდურეს შემთხვევაში დადის მინიმუმამდე. როგორც წინამდებარე მეთოდოლოგიის პირველ ნაწილში აღინიშნა, შესყიდვების დაგეგმვა საჭიროა წარმართოს მხარჯავი დეპარტამენტების პასუხისმგებელ პირებთან ერთობლივი მუშაობის ფარგლებში – როგორც წესი შესყიდვის ობიექტის მისაღები ალტერნატივების შესახებ გადაწყვეტილების მიღება შესაძლებელია მხოლოდ შესყიდვის ობიექტის საბოლოო მომხმარებლის ჩართულობის ფარგლებში. როგორც წესი, შესყიდვის ობიექტის თვისობრივ მახასიათებლებსა და მოსალოდნელ შედეგებზე ფოკუსირება აფართოებს საჭიროების დაკმაყოფილებისათვის მისაღებ ალტერნატივებს და, შედეგად, პოტენციურ მიმწოდებელთა ბაზას<sup>12</sup>.

### 2.2.8 შემსყიდველი ორგანიზაციის, როგორც კლიენტის მნიშვნელობა

როგორც მთლიანად მიწოდების ბაზრისთვის, ასევე ცალკეული მიმწოდებლისათვის შემსყიდველი ორგანიზაციის მნიშვნელობის შეფასება საშუალებას იძლევა განისაზღვროს სტრატეგიები და განსახორციელებელი ცვლილებები იმისათვის, რათა ორგანიზაცია იქნას აღქმული უფრო ფასეულ დამკვეთად. რაც უფრო ღირებულია მომხმარებელი, მით უფრო ფართოა პოტენციური მიმწოდებლების ბაზა და მით უფრო მეტია შესყიდვის წარმატებულად განხორციელების ალბათობა.

როგორც წესი, შემსყიდველი ორგანიზაციის, როგორც მომხმარებლის მნიშვნელობის შეფასება, უპირველეს ყოვლისა, მონეტარული ფაქტორის – ჯამური სავარაუდო ღირებულების საშუალებით ხორციელდება. შემდგომ ეტაპზე, შემსყიდველი ორგანიზაციის „მომხიზველობა“ ფასდება სხვა ფაქტორების გათვალისწინებითაც.

მონეტარულ ფაქტორში იგულისხმება:

---

<sup>12</sup> იხ. მაგ. [Developing Specifications](#), Department of Housing and Public Works, Queensland Government, გვ.6.

- შემსყიდველი ორგანიზაციის სავარაუდო ღირებულების/სახელშეკრულებო ღირებულების პროცენტული წილი მიმწოდებლის მთლიან ბრუნვაში;
- შემსყიდველი ორგანიზაციის სავარაუდო ღირებულების/სახელშეკრულებო ღირებულების პროცენტული წილი შესაბამისი ბაზრის მთლიან ბრუნვაში: როგორც წესი, მომხმარებელი შეიძლება ჩაითვალოს მნიშვნელოვნად, თუ მისი მოთხოვნა შეადგენს მთლიანი ბაზრის მიმოქცევის 0,5%-ზე მეტს.

არამონეტარულ ფაქტორებს შესაძლებელია განეკუთვნებოდეს:

- ორგანიზაციის რეპუტაცია;
- მიწოდების ადმინისტრირების სიმარტივე; დროული გადახდების განხორციელება;
- შემსყიდველი ორგანიზაციის მოთხოვნის ზრდის პოტენციალი;
- შემსყიდველ ორგანიზაციასთან საქმიანი თანამშრომლობის ქონის მარკეტინგული მიზნებისათვის გამოყენების შესაძლებლობა;

#### გაითვალისწინეთ:

შემსყიდველი ორგანიზაციის დაბალი „მომხიბვლელობის“ შემთხვევაში, შემსყიდველი ორგანიზაციის, როგორც კლიენტის მნიშვნელობის ამაღლების სტრატეგიებს შესაძლებელია განეკუთვნებოდეს:

- ბაზარზე არსებული მიმწოდებლების განვითარება, მათი შესაძლებლობების გაუმჯობესების ხელშეწყობა, მიმწოდებლების ინფორმირებულობის დონის მატება;
- მონათესავე საქონლის/მომსახურების ერთ შესყიდვის ობიექტში გაერთიანება (მიმწოდებელთა სპეციალიზირების გათვალისწინებით);
- მოთხოვნის აგრეგირება და ერთობლივი შესყიდვების განხორციელება;
- ტრანზაქციების სიმარტივის გაზრდა; დროული გადახდების უზრუნველყოფა;
- სპეციფიკური შესყიდვის ობიექტების სტანდარტულით შეცვლა.

### 2.2.9 სხვა გარე ფაქტორები

როგორც წესი, მიწოდების ბაზრის შესაძლებლობებზე გავლენა ხორციელდება საკანონმდებლო, პოლიტიკური, კულტურული, ეკონომიკური, გარემოს დაცვითი და ტექნოლოგიური ფაქტორების საშუალებით. გარე ფაქტორების შესწავლისათვის ტიპიური შეკითხვებია:

- ხომ არ იგეგმება, ან ხომ არ არის მოსალოდნელი რაიმე ცვლილებები, რომლებმაც შესაძლებელია იქონიონ გავლენა შესაბამის მიწოდების ბაზარზე?
- რამდენად სწრაფად ვითარდება ტექნოლოგიები და რა გავლენაა მოსალოდნელი შესაბამის მრეწველობასა და პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლზე?
- ხდება, თუ არა წარმოების პროცესის ინსპექტირება გარემოს დაცვის სტანდარტებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფის მიზნით?
- რომელი მიმწოდებლები ლიდერობენ მდგრადი/ეკოლოგიურად უსაფრთხო პროდუქტების დანერგვაში?

### 2.3 მიმწოდებელთა გამოკითხვა (ღია კარის დღეები)

მიმწოდებელთა გამოკითხვა გამოიყენება შესყიდვებთან დაკავშირებულ აქტივობებზე ბაზრის/მიმწოდებლების რეაქციის შეფასებისათვის. როგორც წესი, პოტენციურ მიმწოდებლებთან ურთიერთობა საჭიროა წარიმართოს მიწოდების ბაზრის კვლევის პარალელურად, მიწოდების ბაზრის სრული სურათის დასანახად. მიწოდების ბაზრის კვლევისგან განსხვავებით, რომლის დროსაც, უპირველეს ყოვლისა, გამოიყენება სხვადასხვა დოკუმენტაცია და ინფორმაციის მეორადი წყაროები, მიმწოდებლებთან ურთიერთობა გულისხმობს ინფორმაციის მიღებას პოტენციურ მიმწოდებლებთან პირდაპირი კომუნიკაციის საშუალებით.

პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ტენდერში მონაწილეობის ტიპიური ბარიერების მაგალითებს განეკუთვნება

- ბუნდოვნად აღწერილი შესყიდვის ობიექტი, რაც წარმოქმნის გაუგებრობას მიმწოდებლებში და აფერხებს ტენდერში მონაწილეობის მიღებას;
- ისეთი ტექნიკური თუ ფუნქციონალური მოთხოვნების წაყენება შესასყიდ ობიექტზე, რომლებიც ერთის მხრივ, ხშირ შემთხვევაში არარელევანტურია შემსყიდველი ორგანიზაციის მოთხოვნებთან, ხოლო მეორეს მხრივ ამცირებს



იმ პოტენციურ მიმწოდებელთა ნუსხას, რომლებიც, რომ არა ზედმეტად გაწერილი მოთხოვნები, შესაძლოა მონაწილეობა მიეღოს ტენდერში;

- ქვეყნის ბაზარზე მოქმედ ტიპიურ მიმწოდებელთათვის უჩვეულო მოთხოვნების განსაზღვრა;
- შესყიდვის ობიექტის მიწოდების არაადეკვატურად დაბალი მიწოდების ვადის განსაზღვრა;
- მიმწოდებლების სპეციალიზირების გაუთვალისწინებლობა, რაც გულისხმობს ერთ ტენდერში შესყიდვის ობიექტების გაერთიანებას რომელთა წარმოება/მიწოდება რთულად წარმოსადგენია განხორციელდეს ერთი მიმწოდებლის მიერ;
- ტენდერის მიმდინარეობის მოკლე ხანგრძლივობა, რაც ართულებს სატენდერო წინადადების შემუშავებას ტენდერში მონაწილეობის მიღებისათვის;
- არახელსაყრელი გადახდის პირობების განსაზღვრა;
- სეზონური ფაქტორების გაუთვალისწინებლობა;
- შესყიდვის მოცულობასთან მიმართებაში არაპროპორციულად მაღალი საკვალიფიკაციო მოთხოვნების განსაზღვრა (მაგ. ბრუნვა, გამოცდილება);
- შესყიდვების ბაზარზე აქტიური მიმწოდებლების საწარმოს ზომის გაუთვალისწინებლობა, რაც მდგომარეობს ტენდერის არაოპტიმალური (ძალიან დაბალი, ან ძალიან მაღალი) სავარაუდო ღირებულების განსაზღვრაში.

პოტენციურ მიმწოდებლებთან ურთიერთობის მიზანს შესყიდვებთან დაკავშირებული აქტივობების მიმართ მიმწოდებელთა პოზიციების/დამოკიდებულების შეცნობა წარმოადგენს. მოკვლევის ტიპიურ საკითხებს განეკუთვნება, მაგალითად:

- მიმწოდებლების ტენდერში მონაწილეობის ინტერესის შეფასება;
- დაგეგმილი პროექტის ტექნიკურად განხორციელებადობა;
- ინოვაციური იდეების/მიდგომების შესახებ ინფორმაციის მიღება;
- საჭიროების დაკმაყოფილების უფრო მდგრადი გადაწყვეტილებების/ოფციების შესახებ ინფორმაციის მიღება;
- მიმწოდებელთა აზრის გამოკითხვა წაყენებული მოთხოვნების შესახებ;
- ინფორმირებულობის დონის მატება პროდუქტების და მომსახურების ალტერნატიული მოდელების შესახებ.

გაითვალისწინეთ:

ობიექტურად, ყოველ პოტენციურ მიმწოდებელს გააჩნია მისი კერძო ეკონომიკური ინტერესები. შესაბამისად, პოტენციურ მიმწოდებლებთან შეხვედრის დროს დასმულ კითხვებზე მიღებული პასუხები და მოსაზრებები, შემსყიდველის მიერ გათვალისწინებული უნდა იქნეს ტენდერის მოთხოვნებში მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ აღნიშნული მოსაზრებები ეფუძნება საკვლევი მიწოდების ბაზრისთვის დამახასიათებელ თავისებურებებს და არა რომელიმე კონკრეტული პოტენციური მიმწოდებლის ან მიმწოდებელთა ერთი ჯგუფის სურვილს.

სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს რეკომენდაციაა, მიმწოდებლებთან ურთიერთობა წარიმართოს გამჭვირვალე გარემოში, ეგრედწოდებული „ღია კარის დრების“ ფარგლებში, რომელთა ჩატარების შესახებ ინფორმაცია გავრცელდება მედიის (მაგალითად, ორგანიზაციის ვებ-გვერდის) საშუალებით. რეკომენდირებულ პრაქტიკას განეკუთვნება შეხვედრის ოქმის წარმოება და არქივირება.

სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს რეკომენდაციაა, შემსყიდველმა ორგანიზაციებმა განახორციელონ პოტენციურ მიმწოდებლებთან შეხვედრა/შეხვედრები განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ:

- შემსყიდველ ორგანიზაციას გააჩნია ეჭვი
  - დაგეგმილი შესყიდვის ობიექტის მიწოდების ბაზრის არსებობის შესახებ;
  - იმის შესახებ, რომ მოთხოვნა აღემატება მიწოდების ბაზრის შესაძლებლობებს;
- შემსყიდველი ორგანიზაცია არ არის დარწმუნებული მიმწოდებელთა მხრიდან შესყიდვაში მონაწილეობის ინტერესში;
- სასურველი შედეგი საჭიროებს ორგანიზაციის ბიზნეს პროცესების ცვლილებას;
- თუ ორგანიზაციის მოთხოვნა შედარებით უჩვეულო/იშვიათია.

შესაბამისად, შემსყიდველი ორგანიზაციის მხრიდან პოტენციური მიმწოდებლების მიმართ დასმული ტიპიური შეკითხვების კატალოგს განეკუთვნება:

- რამდენად რეალისტური და შესრულებადია შესყიდვის წარმართვასთან დაკავშირებული მიზნები?
- რამდენად მიმზიდველია შესყიდვა?
- ხომ არ არსებობს შესყიდვაში მონაწილეობის შემაფერხებელი რაიმე სახის ბარიერები? კერძოდ რა წარმოადგენს ტენდერში მონაწილეობის ბარიერს?
- არსებობს, თუ არა მიმწოდებლების თვალსაზრისით ალტერნატიული, მიმწოდებლის მხრიდან რეკომენდირებადი მიდგომა/შესყიდვის ობიექტი?
- აპირებს, თუ არა მიმწოდებელი ტენდერში მონაწილეობის მიღებას? თუ არა, რა წარმოადგენს ხელის შემშლელ ფაქტორს?
- რა შეიძლება გაკეთდეს იმისათვის, რათა ტენდერი გახდეს მეტად მიმზიდველი?
- აქვს, თუ არა მიმწოდებელს რეკომენდაციები/წინადადებები ტენდერის მოცულობის, პირობების/მოთხოვნების და შესყიდვის ობიექტის აღწერილობის შესახებ?
- ხომ არ გაზრდიდა შესყიდვის ეტაპობრივად წარმართვა, ან პირიქით, შესყიდვის ობიექტის მოცულობის გაზრდა (საჭიროების არსებობის შემთხვევაში) ტენდერის მიმზიდველობას?

გახსოვდეთ:

- შესყიდვის მოსამზადებელი ეტაპის ფარგლებში სათანადო აქტივობები საჭიროა განხორციელდეს ერთობლივად, შესყიდვების კოორდინატორებისა და სხვა პასუხისმგებელი პირების ჩართულობით. კვალიფიციური შესყიდვის განსახორციელებლად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის საჭიროებების კვალიფიციურად შეფასება:
  - შემსყიდველი ორგანიზაციის საჭიროებების არასათანადოდ შეფასება გულისხმობს იმ ალტერნატივების დაშვებას, რომლებიც შეუსაბამოა შემსყიდველი ორგანიზაციის რეალურ საჭიროებებთან;
  - შემსყიდველი ორგანიზაციის საჭიროებების გადამეტებულად შეფასება იწვევს მისაღები ალტერნატივების შეზღუდვას;
- შესყიდვების წლიური გეგმის განსაზღვრისთანავე, დგება ცალკეული შესყიდვისათვის ინდივიდუალურად მოსამზადებელი სამუშაოების წარმართვის აუცილებლობა. შესყიდვის ინდივიდუალური დაგეგმვა წარმოადგენს გადაწყვეტილების მიღების უწყვეტ პროცესს, თუ რა საქონელი თუ მომსახურება უნდა იქნას შესყიდული და როდის უნდა წარიმართოს შესყიდვის პროცედურები, იმისათვის, რათა ისინი საჭირო დროს და საჭირო რაოდენობით აღმოჩნდნენ შემსყიდველი ორგანიზაციის განკარგულებაში;
- ბაზრის კვლევის მასშტაბი დამოკიდებულია დაგეგმილი შესყიდვის მოცულობაზე, მის სირთულეზე და მნიშვნელობაზე; ბაზრის კვლევის ექვსი ძირითად მიმართულება არსებობს, რომელთაც განეკუთვნება:
  - ბაზრის სტრუქტურა;
  - კონკურენციის პირობები;
  - ღირებულების დარიცხვის ჯაჭვი;
  - შემცველი (ალტერნატიული) საქონელი/მომსახურება;
  - შემსყიდველი ორგანიზაციის, როგორც კლიენტის მნიშვნელობა;
  - სხვა გარემო ფაქტორები, როგორცაა, მაგ. საკანონმდებლო, პოლიტიკური, კულტურული, ეკონომიკური და ტექნოლოგიური ელემენტები, რომლებიც ახდენენ გავლენას მიწოდების ბაზარზე;
- გარკვეულ შემთხვევებში, შესაბამისი მიწოდების ბაზრის შესახებ სრული ინფორმაციის მისაღებად, მიღებულ პრაქტიკას წარმოადგენს პოტენციურ მიმწოდებლებთან პირისპირ ურთიერთობა. აღნიშნული პროცესი საჭიროა წარიმართოს გამჭვირვალე გარემოში. მიმწოდებლებთან ურთიერთობის მიზანს შესყიდვებთან დაკავშირებული აქტივობების მიმართ მიმწოდებელთა პოზიციების/დამოკიდებულების შეცნობა, შესაძლო ბარიერების იდენტიფიცირება და სატენდერო დოკუმენტაციაში სათანადო ცვლილებების განხორციელება წარმოადგენს.