ეს მასალები მომზადდა, მუნიციპალური განვითარების ფონდის პროექტის ფარგლებში, როგორც „რეგიონული და მუნიციპალური ინფრასტუქტურის განვითარების მეორე პროექტის“ (SRMIDP) შემადგენელი ნაწილი.
„რეგიონული და მუნიციპალური ინფრასტუქტურის განვითარების მეორე პროექტი“- განხორციელდა შვეიცარიის განვითარების სააგენტოს და მსოფლიო ბანკის მხარდაჭერით.

სივრცითი დაგეგმვის, აქტივების მართვის და კაპიტალური საინვესტიციო საკითხებზე ტექნიკური მხარდაჭერა განახორციელა ნიდერლანდურმა კომპანიამ „Ecorys b.v.“, ქართულ კომპანიებთან ერთად „PMCG“ და „გეოგრაფიკი“, კონსორციუმის ფარგლებში.

საქართველოს ყველა მუნიციპალიტეტში ჩატარდა ტრეინინგები მცირე ჯგუფებში (კლასტერებში) 2017 წლის მარტიდან 2019 წლის ივნისამდე პერიოდში.

კაპიტალური ინვესტიციების დაგეგმვის ჩატარებული ტრეინინგების ჩამონათვალი

(სწავლება 1-11)

კაპიტალური ინვესტიციების დაგეგმვის სასწავლო გეგმა მოცემულია ქვემოთ.

შესაბამისი ტრეინინგის ფაილი განსხვავებული ფორმატით არის წარმოდგენილი.
წინასიტყვაობა
მოდულარული ტრეინინგი: ზოგადი მიმოხილვა და ტრეინინგების სასწავლო გეგმა

1. ინსტრუმენტები კაპიტალური ინვესტიციების დაგეგმვისთვის
2. ინსტრუმენტები კაპიტალური ინვესტიციების დაგეგმვისთვის -გაგრძელება
3. კაპიტალური ინვესტიციების დაგეგმვის პროცედურა
4. პროექტის კონცეფციის ბარათი – პრაქტიკული სავარჯიშო
5. პროექტის კონცეფციის ბარათი – პრაქტიკული სავარჯიშო -გაგრძელება
6. პროექტის კონცეფციის ბარათების შეფასება – პრაქტიკული სავარჯიშო
7. საპროექტო წინადადებები
8. საპროექტო წინადადების შეფასება. ვარიანტების ანალიზი. როგორ შევადაროთ პროექტის განხორციელების გზები.
9. საპროექტო წინადადების შეფასება. ვარიანტების ანალიზი. როგორ შევადაროთ პროექტის განხორციელების სხვადასხვა გზები. საპროექტო წინადადებების შეფასება. დისკონტირება და პროექტის შესრულების ინდიკატორები.
10. საპროექტო წინადადებების შეფასება. ხარჯი-სარგებლის ანალიზი
11. კაპიტალური ინვესტიციების დაგეგმვის პროექტების შერჩევა

** პრეზენტაციების მასალების გარდა, ხელმისაწვდომია კაპიტალური ინვესტიციების დაგეგმვის სახელმძღვანელო*

კაპიტალური ინვესტიციების დაგეგმვა

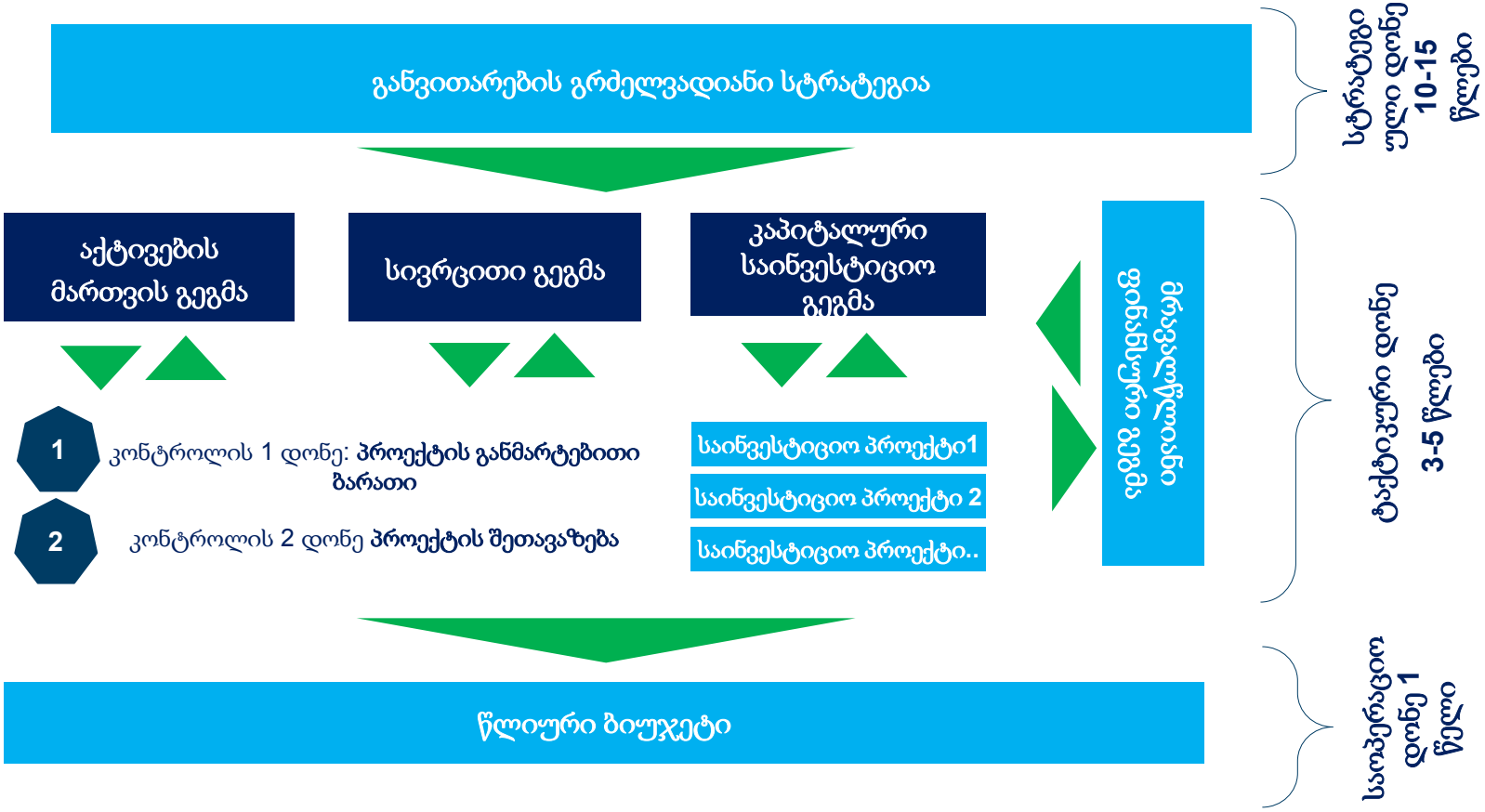
კაპიტალური ინვესტიციების დაგეგმვის პროექტების შერჩევა

რაფალ შპორკო
ანა დროდზდოვსკა
რატი გაბრიჩიძე

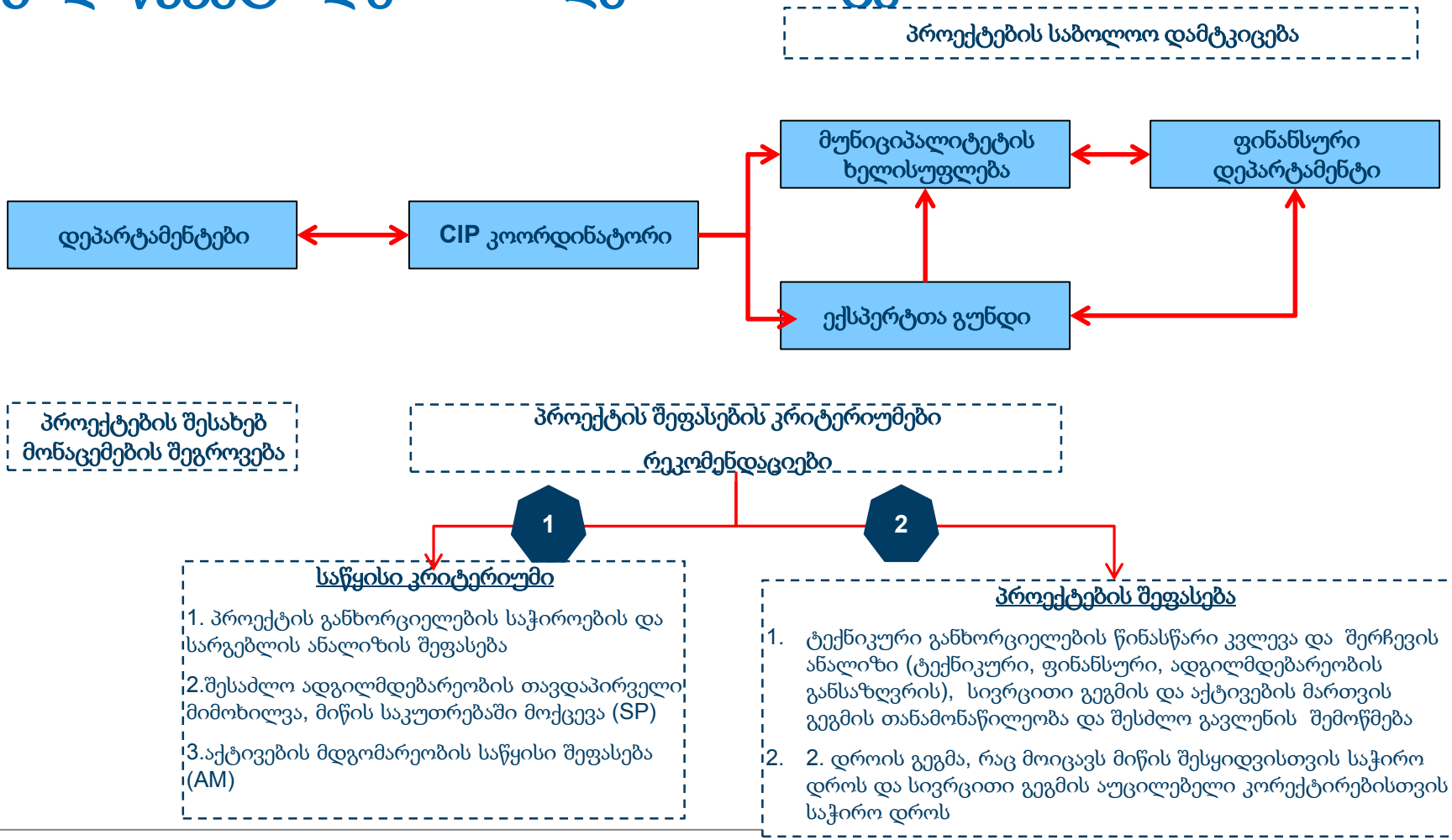
საქართველოს ადგილობრივი თვითმმართველობების ინსტიტუციური შესაძლებლობების გაძლიერება სივრცითი დაგეგმვის, აქტივების მართვისა და კაპიტალური საინვესტიციო გეგმების შემუშავების კუთხით

კაპიტალური საინვესტიციო დაგეგმვის კავშირი აქტივების მართვასთან და სივრცით ტერიტორიულ მოწყობასთან

სივრცითი მოწყობა, აქტივების მართვა და კაპიტალური საინვესტიციო დაგეგმვები

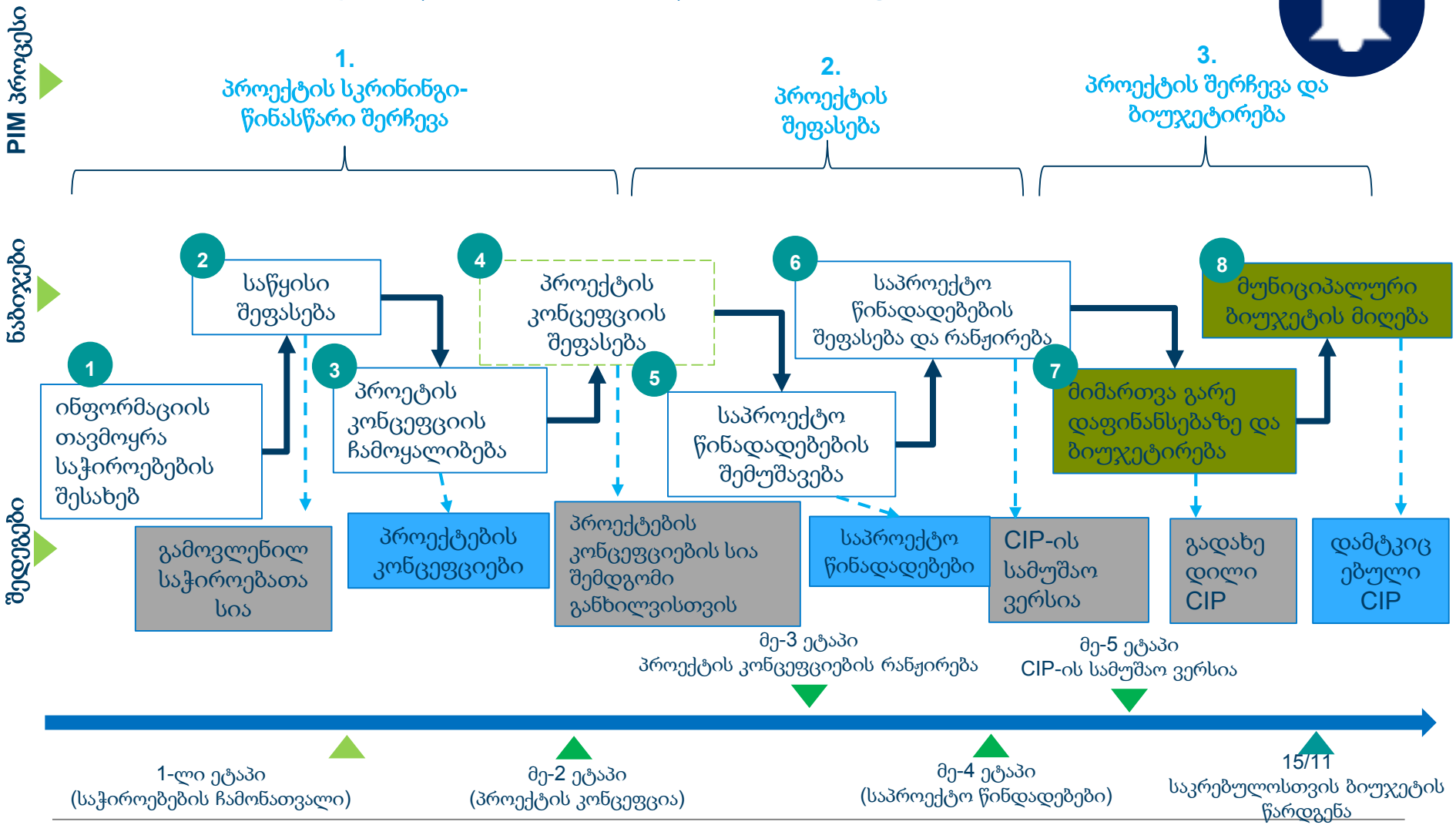


აქტივების მართვა და სივრცითი დაგეგმვა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში



პროექტების შერჩევა და დაფინანსების წყაროების მოძიება

CIP პროცედურა - სად ვიმყოფებით?



რა კითხვები ვსვამთ CIP-ის დროს?

- რა არის მუნიციპალიტეტის პრიორიტეტები?
- რა ფულის სახრებია ხელმისაწვდომი საინვესტიციო აქტივობების განსახორციელებლად?
- როგორ გვსურს ხელმისაწვდომი ფულის სახსრების განაწილება სხვადასხვა სექტორს შორის?
- რა არის შესაძლო დაფინანსების წყაროები საინვესტიციო პროექტებისთვის?
- აუცილებელია თუ არა ახალი ვალის აღება საინვესტიციო აქტივობების განსახორციელებლად?
- საინვესტიციო გეგმა როგორ გავლენას ახდენს მუნიციპალიტეტის სამომავლო ბიუჯეტზე?

მუნიციპალიტეტის პრიორიტეტები – შეფასების წესების მაგალითები

No	კრიტერიუმი	წონა *	ქულები და შეფასების წესები
1.	პრობლემის გადაჭრის ეფექტიანობა	30%	პროექტი სრულად აგვარებს პრობლემას – 3 ქულა პროექტი ნაწილობრივ აგვარებს პრობლემას – 2 ქულა პროექტი დროებით აგვარებს პრობლემას – 1 ქულა
2.	პროექტის განხორციელებით მიღებული სარგებელი	35%	მოსალოდნელი სარგებელი სოციალური ან ეკონომიკური ხასიათისაა და ის მოიცავს მთლიანად მუნიციპალიტეტს– 3 ქულა მოსალოდნელი სარგებელი სოციალური ან ეკონომიკური ხასიათისაა, მაგრამ არ მოიცავს მხოლოდ ერთ სოფელს – 2 ქულა მოსალოდნელი სარგებელი სოციალური ან ეკონომიკური ხასიათისაა, მაგრამ მოიცავს მხოლოდ ერთ სოფელს – 1 ქულა
3.	შესაბამისობა სტრატეგიულ მიზნებთან	15%	პროექტს წვლილი შეაქვს შესაბამისი სტრატეგიული მიზნის განხორციელებაში ეროვნულ და მუნიციპალურ დონეზე – 3 ქულა პროექტს წვლილი შეაქვს შესაბამისი სტრატეგიული მიზნის განხორციელებაში ეროვნულ დონეზე – 2 ქულა პროექტს წვლილი შეაქვს შესაბამისი სტრატეგიული მიზნის განხორციელებაში მუნიციპალურ დონეზე – 1 ქულა
4.	ფინანსური ხელმისაწვდომობა	20%	პროექტის დაფინანსება 50%-ით და მეტით შესაძლებელია გრანტებით - 3 ქულა პროექტის დაფინანსება შესაძლებელია გრანტებით, რომელიც 50%-ზე ნაკლები, მაგრამ 20%-ზე მეტა – 2 ქულა პროექტის დაფინანსება შესაძლებელია, მაგრამ 20%-ზე ნაკლები გრანტებით – 1 ქულა
-	-	100%	-

* ‘მნიშვნელობის საზომი’. ციფრული გამოხატულება გახლავთ აღნიშნულის მაგალითი. პროცედურაში მოცემული უნდა იყოს პროექტის შეფასების წესები კრიტერიუმების ჩამონათვალთან და კონკრეტული მუნიციპალიტეტისთვის მათ მნიშვნელობასთან ერთად, რაც გამოიხატება წონაში.

მუნიციპალიტეტის პრიორიტეტები – შეფასების მაგალითი 1

	პრობლემის მოგვარების ეფექტიანობა	პროექტის განხორციელებით მიღებული სარგებელი	შესაბამისობა სტრატეგიულ მიზნებთან	ფინანსური ხელმისაწვდომობა	სულ
წონა	30%	35%	15%	20%	100%
პროექტი 1: ქუჩის რეაბილიტაცია	პროექტი ბოლომდე აგვარებს ქუჩაში კომფორტულად გადაადგილებასთან დაკავშირებულ პრობლემას	ეკონომიკური ტიპის სარგებელი მთლიანად მუნიციპალიტეტისთვის	შესაბამისობა სტრატეგიულ მიზნებთან მუნიციპალიტეტის დონეზე	დაფინანსების გარე წყაროების არ არსებობა	-
ქულების რაოდ.	3	3	1	0	-
ქულების რაოდ. წონის ჩათვლით	30%*3=0,9	35%*3=1,05	15%*1=0,15	20%*0=0,0	2,1
პროექტი 2: საბავშვო ბაღის მშენებლობა	პროექტი სრულად აგვარებს სოფლის პრობლემას	სოციალური ტიპის სარგებელი მუნიციპალიტეტის 1 სოფელში	შესაბამისობა სტრატეგიულ მიზნებთან ეროვნულ და მუნიციპალურ დონეზე!	შესაძლო თანადაფინანსება სახელმწიფო ბიუჯეტიდან	-
ქულების რაოდ.	3	1	3	1	-
ქულების რაოდ. წონის ჩათვლით	30%*3=0,9	35%*1=0,35	15%*3=0,45	20%*1=0,2	1,9

მუნიციპალიტეტის პრიორიტეტები – შეფასების მაგალითი 2

	პრობლემის მოგვარების ეფექტიანობა	პროექტის განხორციელებით მიღებული სარგებელი	შესაბამისობა სტრატეგიულ მიზნებთან	ფინანსური ხელმისაწვდომობა	სულ
წონა	30%	15%	35%	20%	100%
პროექტი 1: ქუჩის რეაბილიტაცია	პროექტი ბოლომდე აგვარებს ქუჩაში კომფორტულად გადაადგილებასთან დაკავშირებულ პრობლემას	ეკონომიკური ტიპის სარგებელი მთლიანად მუნიციპალიტეტისთვის	შესაბამისობა სტრატეგიულ მიზნებთან მუნიციპალიტეტის დონეზე	დაფინანსების გარე წყაროების არ არსებობა	-
ქულების რაოდ.	3	3	1	0	-
ქულების რაოდ. წონის ჩათვლით	30%*3=0,9	15%*3=0,45	35%*1=0,35	20%*0=0,0	**1,7**
პროექტი 2: საბავშვო ბაღის მშენებლობა	პროექტი სრულად აგვარებს სოფლის პრობლემას	სოციალური ტიპის სარგებელი მუნიციპალიტეტის 1 სოფელში	შესაბამისობა სტრატეგიულ მიზნებთან ეროვნულ და მუნიციპალურ დონეზე!	შესაძლო თანადაფინანსება სახელმწიფო ბიუჯეტიდან	-
ქულების რაოდ.	3	1	3	1	-
ქულების რაოდ. წონის ჩათვლით	30%*3=0,9	15%*1=0,15	35%*3=1,05	20%*1=0,2	**2,3**

ინვესტიციებისთვის ხელმისაწვდომი სახსრების დაანგარიშება (1)

მიმდინარე ბიუჯეტი ბალანსი – სხვაობა მიმდინარე შემოსავლებსა და მიმდინარე ხარჯებს შორის. იმის მანიშნებელია, რამდენად შეუძლია მუნიციპალიტეტს თავისი ყოველდღიური ხარჯების დაფარვა ჩვეულებრივი შემოსავლებით.

მთლიანი მიმდინარე შემოსავალი
(ბიუჯეტის შემოსავლების ჯამი პროექტებისათვის გამოყოფილი მიზნობრივი სუბსიდიების, მუნიციპალური აქტიების გაყიდვისა და დეფიციტის დაფინანსების გამოკლებით)

—

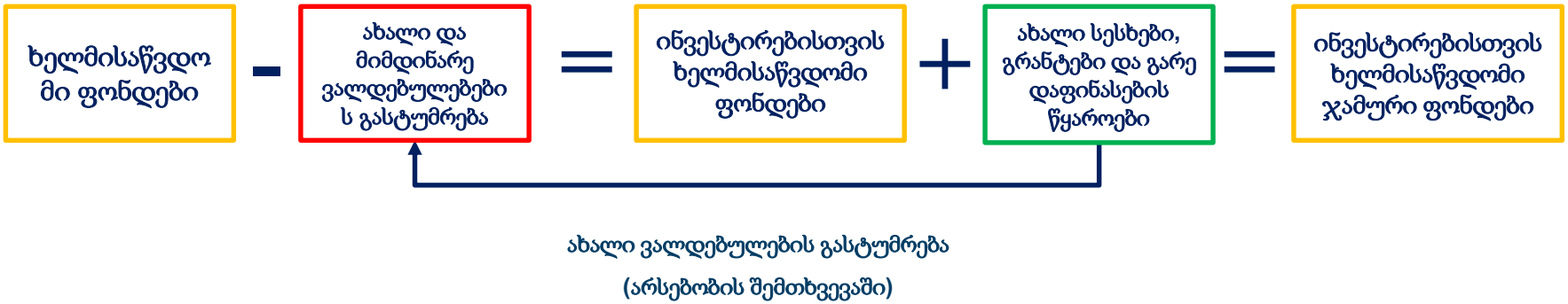
მთლიანი მიმდინარე ხარჯი
(ბიუჯეტის ხარჯების ჯამი პროექტებისა და სესხის მომსახურების ხარჯის გამოკლებით)

=

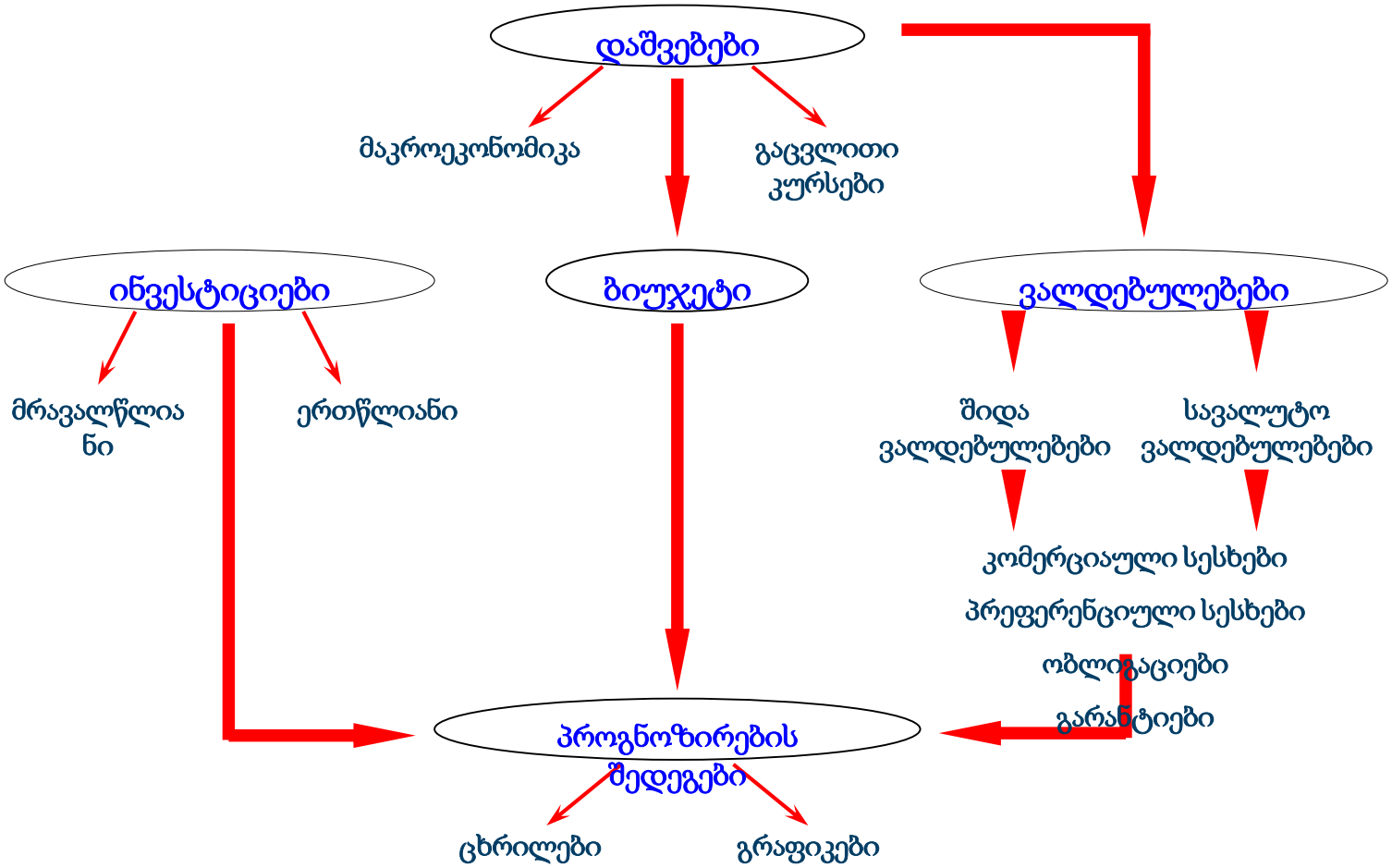
მიმდინარე ბიუჯეტის ბალანსი
(დადებითი ნაშთი ან უარყოფითი – დეფიციტი).
ამ თანხის გენერირება ხდება ერთი მუნიციპალიტეტის აქტივობების შედეგად

ინვესტიციებისთვის ხელმისაწვდომი სახსრების დაანგარიშება (2)

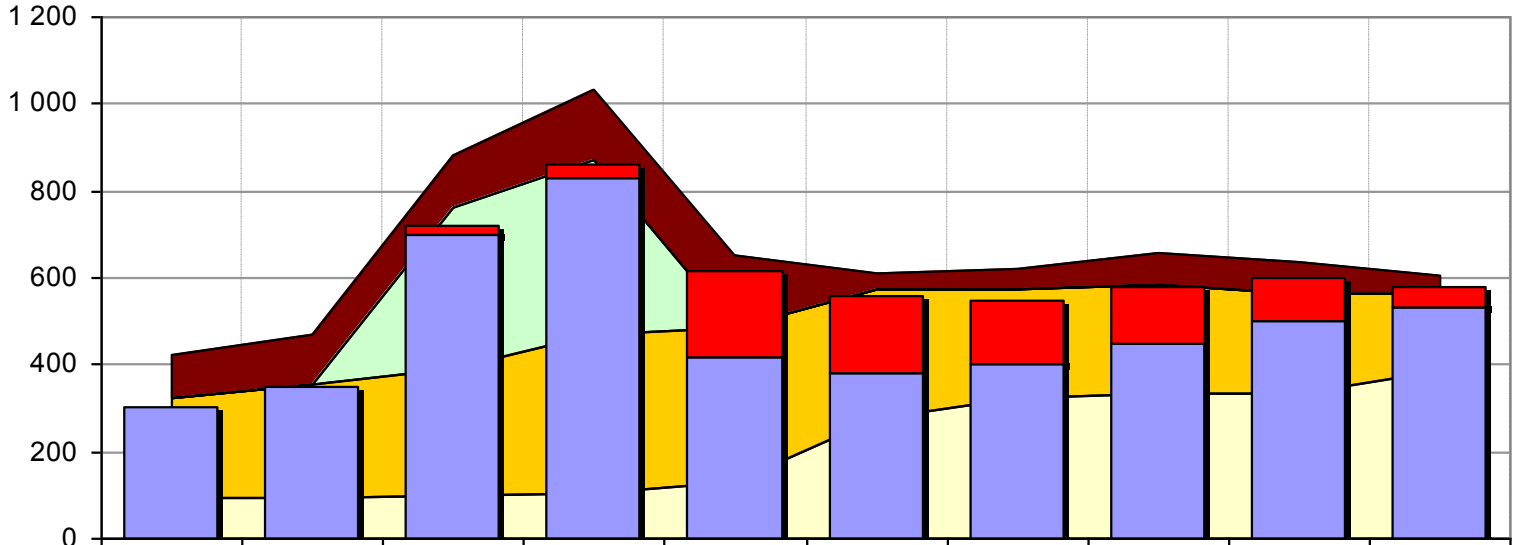
- **კაპიტალური დანახარჯებისათვის ხელმისაწვდომი სახსრები -** თანხები, რომლებიც გენერირდება ბიუჯეტში და არასაბიუჯეტო ანგარიშებზე და უნდა დაიხარჯოს კაპიტალური საინვესტიციო პროექტების განსახორციელებლად:
  - დაფინანსება ხელმისაწვდომი შიდა წყაროებიდან - მიმდინარე საბიუჯეტო ბალანსი პლიუს შემოსავალი ქონების გასხვისებისგან
  - დაფინანსება გრანტებისგან და სუბსიდიებისგან და ვალდებულებებისგან **(რეგიონალური განვითარების ფონდი, მაღალმთიანეთის ფონდი, აგრეთვე სესხები**



მუნიციპალური ბიუჯეტის ფინანსური პროგნოზირება



მუნიციპალიტეტის ფინანსური მდგომარეობის შემაჯამებელი პრეზენტაცია



	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
აკუმულირებული ფული	100	116	117	160	168	36	51	73	75	38
ახალი სესხები			370	400						
კაპიტალური შემოსავლები	228	257	293	368	351	300	250	250	230	180
ხელმისაწვდომი სახსრები	93	95	100	104	133	274	322	332	333	385
სესხის მომსახურება			20	33	200	180	150	130	100	50
კაპიტალური ხარჯები	305	352	700	830	416	380	400	450	500	531

კაპიტალური ინვესტიციების დაგეგმვები-ჩამონათვალი

პროექტების სია

პროექტის დასახელება	სექტორი	ქულა	სულ ხარჯი (ათასი ლარი)	1-ლი წელი	მე-2 წელი	მე-3 წელი
A	წყალმომარაგება და კანალიზაცია	72	400	200	200	
B	გზები	87	250	250		
C	საბავშვო ბაღები	53	450	200	200	50
D	წყალმომარაგება და კანალიზაცია	89	150	50	100	
E	წყალმომარაგება და კანალიზაცია	62	350	150	200	
F	გზები	66	400	300	100	
G	გზები	49	600	200	200	200
H	საბავშვო ბაღები	68	150	100	50	
	მთლიანად ხარჯები		2750	1450	1050	250
	ლიმიტი			850	850	850

კაპიტალური საინვესტიციო გეგმა (სამუშაო/წინასწარი ვერსია)

კაპიტალური საინვესტიციო გეგმა (სამუშაო/წინასწარი ვერსია)

პროექტი	სექტორი	ქულა	შეფასებული ხარჯი ლარში (ათასი)	1-ლი წელი	მე-2 წელი	მე-3 წელი
D	წყალმომარაგება და კანალიზაცია	89	150	50	100	
B	გზები	87	250	250		
A	წყალმომარაგება და კანალიზაცია	72	400	200	200	
H	საბავშვო ბაღი	68	150	100	50	
		ხარჯი სულ	950	600	350	0
		ლიმიტი		850	850	850

!!! 950

Ok. 450

სარეზერვო სია

პროექტი	სექტორი	ქულა	შეფასებული ხარჯი ლარში (ათასი)	1-ლი წელი	მე-2 წელი	მე-3 წელი
F	გზები	66	400	300	100	
E	წყალმომარაგება და კანალიზაცია	62	350	150	200	
C	საბავშვო ბაღი	53	450	200	200	50
G	გზები	49	600	200	200	200
			1800	850	700	250

რატომ არ შეგვიძლია მეტი პრიორიტეტების დამატება CIP-ში?

შესრულების განრიგში ცვლილებების შეტანა

კაპიტალური საინვესტიციო დაგეგმვები– შესწორებული ვერსია

კაპიტალური საინვესტიციო გეგმა (სამუშაო ვერსია)

პროექტი	სექტორი	ქულა	საშუალო შეფასება ლარში (ათასი)	1-ლი წელი	2-ე წელი	მე-ს წელი
D	წყალმომარაგება და კანალიზაცია	89	150	50	100	
B	გზები	87	250	250		
A	წყალმომარაგება და კანალიზაცია	72	400	200	200	
H	საბავშვო ბაღები	68	150	100	50	
F	გზები	66	400	0	300	100
E	წყალმომარაგება და კანალიზაცია	62	350	150	200	
		მთლიანი ხარჯები	**1700**	**750**	**850**	**100**
		ლიმიტი		**850**	**850**	**850**

CIP-ის დამატებითი პროექტები

სარეზერვო სია

პროექტი	სექტორი	ქულა	საშუალო შეფასება ლარში (ათასი)	1-ლი წელი	2-ე წელი	პროექტი
C	საბავშვო ბაღები	53	450	200	200	50
G	გზები	49	600	200	200	200
			1 050	**400**	**400**	**250**

სარეზერვო სიაში ნაკლები პროექტები

პრაქტიკული მაგალითები

მაგალითები/ სავარჯიშოები კაპიტალური ინვესტიციების დაგეგმვის და მუნიციპალიტეტის ბიუჯეტის ფინანსური შესაძლებლობის შედარება

Word and Excel file with example / exercise

CIP დოკუმენტი

რას გულისხმობს კაპიტალური ინვესტიციების დაგეგმვა?

კაპიტალური ინვესტიციების დაგეგმვა

პროცედურა მუნიციპალიტეტის საინვესტიციო გეგმის მომზადების შესახებ.

კაპიტალური საინვესტიციო გეგმა

დოკუმენტი, რომელშიც მოცემულია მუნიციპალიტეტის საინვესტიციო გეგმა (არსებული სამოქმედო გეგმები).

კაპიტალური ინვესტიციების დაგეგმვა

კაპიტალური ინვესტიციების (მ.შ. პროექტის სკრინინგი, წინასწარი შერჩევა, შეფასება, შერჩევა და ბიუჯეტირება) დაგეგმვის პროცესი, როგორც ადგილობრივი თვითმმართველობის სხვა საქმიანობებში ინტეგრირებული რეგულარული ქმედება, რომელიც ეფუძნება საჯარო მართვის კარგ პრინციპებს.

კაპიტალის საინვესტიციო გეგმის არეალი

კაპიტალური საინვესტიციო გეგმის ნიმუში / შაბლონი (1)

1. სამოტივაციო წერილი

გამომდინარე იქიდან რომ კაპიტალური საინვესტიციო გეგმა (CIP - იგივე სამოქმედო გეგმა) არის ფორმალური დოკუმენტი რომელიც წარმოგვიდგენს პროექტებს რომელთა განხორციელებასაც მუნიციპალიტეტი ისახავს მიზნად, მერმა უნდა წარუდგინოს დოკუმენტი საზოგადოებას და სხვადასხვა დაინტერესებულ პირებს სამოტივაციო წერილის ფორმით.

როგორც წესი, ის მოიცავს მუნიციპალიტეტის სამომავლო ხედვას და გეგმის მოკლე დასაბუთებას მუნიციპალური ხელისუფლების მიერ დადგენილი პრიორიტეტების კონტექსტში.

შენიშვნა: როგორც წესი, კაპიტალური საინვესტიციო გეგმა წარმოადგენს ამ გეგმის მიღების შესახებ მუნიციპალიტეტის საკრებულოს რეზოლუციის დანართს. შესაბამისი რეზოლუციის ნომერი უნდა იყოს მითითებული გეგმის თავფურცელზე.

2. რეზიუმე / შეჯამება

ეს ნაწილი წარმოადგენს შემდგომ სექციებში მოცემული მონაცემების შეჯამებას. რეკომენდებულია, რომ აღნიშნული შეჯამება პასუხობდეს შემდეგ კითხვებს::

- როგორ მოხდა CIP დოკუმენტის შემუშავება?
- ვინ იყო ჩართული შემუშავების პროცესში?
- ვისთან მოხდა კონსულტირება?
- როგორ და რა დონეზე იყვნენ მოქალაქეები ჩართული?
- რა კრიტერიუმები იყო გამოყენებული პროექტების შესარჩევად?
- სხვა პროცედურული საკითხები (ასეთის არსებობის შემთხვევაში).

შეჯამებაში უნდა იყოს წარმოდგენილი, თუ რა თანხის მიმართვას აპირებს კაპიტალურ ინვესტიციებზე მუნიციპალიტეტი გეგმის ჰორიზონტის მანძილზე და რა სახსრების მოზიდვა იგეგმება გარე წყაროებიდან (ასეთის არსებობის პირობებში).

თუ გეგმა შედგება მცირე რაოდენობა პროექტებისგან, შესაძლებელია მოკლედ აღიწეროს თითოეული (ან ყველაზე მნიშვნელოვანი) პროექტები და განიმარტოს, თუ რა საზოგადოებრივი საჭიროებების დაკმაყოფილება მოხდება ამ პროექტების განხორციელების შედეგად.

საუკეთესო შემთხვევაში დაგეგმილი ხარჯები უნდა შეესაბამებოდეს / ასახავდეს მუნიციპალიტეტის სტრატეგიულ პრიორიტეტებს.

კაპიტალურმა საინვესტიციო გეგმამ (CIP-მ) ფინანსური მონაცემების საფუძველზე უნდა დაამტკიცოს რომ მუნიციპალიტეტი ახორციელებს თავის სტრატეგიას.

კაპიტალის საინვესტიციო გეგმის არეალი

კაპიტალური საინვესტიციო გეგმის ნიმუში / შაბლონი (2)

3. საინვესტიციო გეგმის წარდგენა

ეს როგორც წესი არის ცხრილებად წარმოდგენილი ნაწილი. ყველა პროექტი მოცემულია ცხრილში, რომელიც შეიცავს შემდეგ ინფორმაციას:

- პროექტის დასახელება,
- განხორციელებაზე პასუხისმგებელი ერთეული,
- პროექტის ფარგლებში განსახორციელებელი დავალებები/სამუშაოები (მაგ: დოკუმენტაციის მომზადება, სამშენებლო სამუშაოები, მოწყობილობების შესყიდვა და ა.შ.),
- ხარჯები ლარში CIP-ის პერიოდისთვის კონკრეტული წლების მიხედვით,
- დაფინანსების წყაროები.

შესაძლებელია ცხრილში სხვა ინფორმაციის მოქცევაც, მაგალითად:

- პროექტის განხორციელებით მიღებული უპირატესობები,
- მომხმარებლები/ბენეფიციარები (ვისზეა პროექტი ორიენტირებული),
- მონიტორინგის ინდიკატორები.

მუნიციპალიტეტის ზომიდან გამომდინარე აღნიშნული ნაწილი შეიძლება დაიყოს შემდეგნაირად:

- პროგრამების მიხედვით, სტრატეგიული პრიორიტეტების ასახვის მიზნით (ვარიანტი 1)
- სექტორების / საბიუჯეტო კლასიფიკაციის მიხედვით (ვარიანტი 2)
- განხორციელების ეტაპის ან პროექტის სტატუსის მიხედვით (ვარიანტი 3) (მიმდინარე პროექტები და ახალი პროექტები)
- სხვა კრიტერიუმების მიხედვით (ვარიანტი 4)

მაგალითად, დიდ მუნიციპალიტეტში შესაძლებელია ყველა პროექტის დაყოფა/გამიჯვნა „სტრატეგიულ ინვესტიციებად“ - რამდენიმე მსხვილ პროექტად და „სხვა პროექტებად“, რომელშიც შევა ადგილობრივი ინფრასტრუქტურის პატარ-პატარა გაუმჯობესებები.

რეკომენდებულია, რომ საინვესტიციო პროექტები აისახოს მუნიციპალიტეტის რუკაზე.

კაპიტალის საინვესტიციო გეგმის არეალი

კაპიტალური საინვესტიციო გეგმის ნიმუში / შაბლონი (3)

4. მესამე მხარის მიერ განხორციელებული ინვესტიციები

თუ მიზანშეწონილად ჩაითვალა, მუნიციპალიტეტის მომდევნო წლებში განვითარების პერსპექტივის შესახებ უფრო ფართე სურათის მისაღებად, შესაძლებელია CIP დოკუმენტში სხვა პირების მიერ განსახორციელებელი/განხორციელებადი საინვესტიციო გეგმების შეტანაც. შესაძლებელია საჯარო ინვესტიციების (არა-მუნიციპალიტეტის მიერ განხორციელებული) დამატება, მაგალითად: სამთავრობო ან კომუნალური სამსახურების მიერ დაგეგმილი ინვესტიციები.

5. CIP-ის მონიტორინგი

თუ საქმე გვაქვს CIP-ის მეორე ან შემდგომ გამოცემასთან, უნდა ავხსნათ როგორ განხორციელდა წინა გეგმა და რა ძირითადი ცვლილებები შევიდა წინა წლის ვერსიაში.

დანართი: საინვესტიციო პროექტის ბარათი

ბარათებში დეტალურად არის აღწერილი პროექტი და მოცემულია მე-3 ნაწილში წარმოდგენილ ინფორმაციაზე მეტი. როგორც წესი ბარათის შაბლონი/ნიმუში CIP-ის მომზადების ჩაბარების ფაზაში გამოყენებული განაცხადის ფორმის შაბლონის მსგავსია.

პრაქტიკული მაგალითები

დოკუმენტის პრეზენტაციის მაგალითი

CIP სახელმძღვანელოს პრეზენტაცია

მადლობა!