

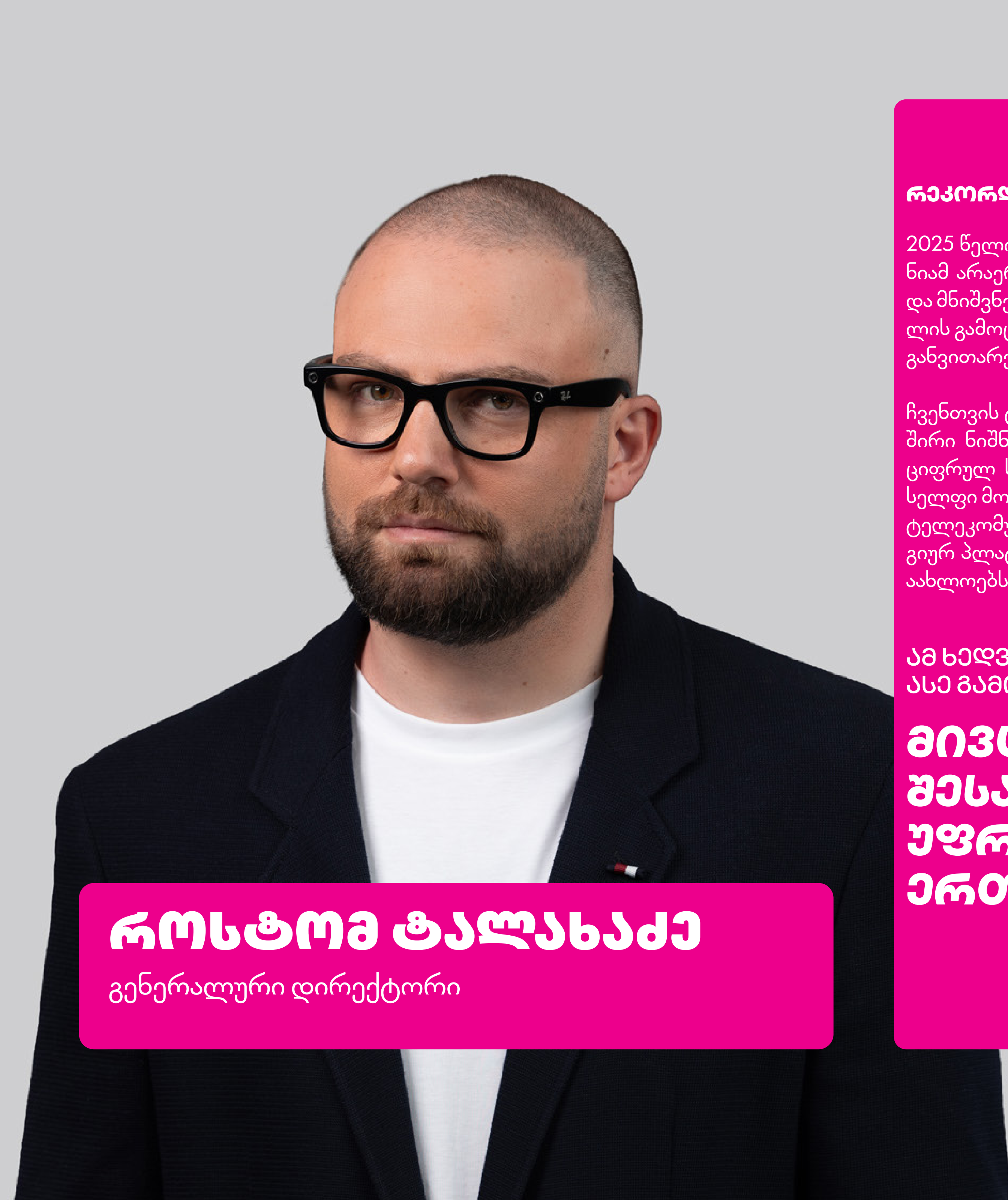


წლიური  
ანგარიში

2025

# სარჩევი

გენერალური დირექტორის მიმართვა	3
საოკრაციო მოდელი და კულტურული ტრანსფორმაცია	5
კომპანიის შესახებ	7
კომპანიის განვითარების ეტაპები	8
საქართველოს მაკროეკონომიკა	9
მოზილური საბელაკომუნიკაციო სექტორის მიმოხილვა	12
სელფის ფინანსური შედეგების მიმოხილვა	15
ქსელის განვითარება და ოკრაციული საქმიანობა	20
კომუნიკაციის ახალი ეპოქა განახლებული სტრატეგიით - „ვილაპარაკოთ“	26
ციფრული სერვისები, პროდუქტები და ინოვაციები	28
კორპორაციული მართვა	32
რისკების მართვა	34
ეთიკა და კომპლანენსი	37
მდგრადი განვითარება	39
ადამიანური კაპიტალი	40



### რეკორდული ზრდის და ახალი ეტაპის წელი

2025 წელი სელფი მობაილისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი იყო. კომპანია არაერთ საკვანძო მაჩვენებელში ისტორიულად მაღალი შედეგები აჩვენა და მნიშვნელოვან პროგრესს მიაღწია როგორც ბიზნესის ზრდის, ისე მომხმარებლის გამოცდილების, ქსელის ხარისხის, ციფრული არხებისა და ორგანიზაციული განვითარების მიმართულებით.

ჩვენთვის ტელეკომი აღარ არის მხოლოდ კავშირის უზრუნველყოფა. დღეს კავშირი ნიშნავს წვდომას განათლებაზე, სამუშაოზე, ინფორმაციაზე, გართობაზე, ციფრულ სერვისებსა და ყოველდღიურ შესაძლებლობებზე. სწორედ ამიტომ, სელფი მობაილის როლს უფრო ფართოდ ვხედავთ - არა მხოლოდ როგორც სატელეკომუნიკაციო მომსახურების მიმწოდებელს, არამედ როგორც ტექნოლოგიურ პლატფორმას, რომელიც ადამიანებს აძლევს ახალ შესაძლებლობებს და აახლოებს მათ ერთმანეთთან.

ამ ხედვას ერთი წინადადებით ასე გამოვხატავთ:

**ვივცავთ ადამიანებს  
შესაძლებლობა  
უფრო ახლოს იყვნენ  
ერთმანეთთან**

**რუსტომ ტალახაძე**  
გენერალური დირექტორი



2025 წელს, ამ ხედვის გარშემო, სელფი მობაილმა ტრანსფორმაციის ახალი ეტაპი დაიწყო — ტრადიციული ტელეკომიდან ტექნოლოგიურ კომპანიად, ანუ Telco-დან TechCo-ს მიმართულებით. ჩვენთვის TechCo ნიშნავს კომპანიას, რომლის საფუძველიც კვლავ ძლიერი და საიმედო კავშირია, ამავდროულად მომხმარებლისთვის დამატებით ღირებულებას ქმნის ციფრული სერვისებით, მონაცემებზე დაფუძნებული პერსონალიზაციით, პარტნიორული ეკოსისტემით, ინოვაციური პროდუქტებით და უფრო სწრაფი, მარტივი გამოცდილებით.

TechCo ტრანსფორმაციის აუცილებლობა ნათელია. სატელეკომუნიკაციო ბაზარი სულ უფრო კაპიტალიზებული ხდება, მხოლოდ ქსელზე დაფუძნებული კონკურენტული უპირატესობა კი დროთა განმავლობაში მცირდება. მომავალი წარმატებული კომპანიებისთვის, რომლებიც ხარისხიან კავშირთან ერთად მომხმარებელს უკეთეს ციფრულ გამოცდილებას, მონაცემებზე დაფუძნებულ პერსონალიზაციას, ძლიერ ბრენდს და ახალ ტექნოლოგიურ სერვისებს შესთავაზებს.

სწორად ამიტომ, სელფი მობაილის სტრატეგიული განვითარება სამ ძირითად მიმართულებას ეფუძნება:

**DIGITAL FIRST**

ციფრული არხების განვითარება

**DATA & MONETIZATION**

მონაცემთა დაფუძნებული ღირებულების შექმნა

**BRANDX**

ბრენდის გამოსძლიება

ამ მიმართულებების მიზანია, მომხმარებელს მივცეთ უფრო მარტივი, სწრაფი და პერსონალიზებული გამოცდილება. ციფრული არხების განვითარებით გავამარტივოთ ყოველდღიურ მომსახურება და მომხმარებელს მივცეთ შესაძლებლობა, საჭიროებები დამოუკიდებლად, რამდენიმე ნაბიჯში და მისთვის მოსახერხებელ დროს მოაგვაროს. მონაცემების გამოყენებით უკეთ ვიგებთ მომხმარებლის საჭიროებებს, ვქმნით მათზე მეტად მორგებულ შეთავაზებებს და ვაუმჯობესებთ როგორც მომსახურების ხარისხს, ისე რეაგირების სისწრაფეს. BrandX კი აერთიანებს იმ მთლიან გამოცდილებას, რომელსაც მომხმარებელი სელფისთან ურთიერთობისას იღებს — სანდო კავშირს, მარტივ პროდუქტებს, გამჭვირვალე კომუნიკაციას, ლოიალობას და ბრენდს, რომელსაც მომხმარებელი ენდობა.



# საოპერაციო მოქმედება კორპორატიული სტრატეგიის

2025 წელს სელფი მობაილმა მნიშვნელოვანი ნაბიჯი გადადგა არა მხოლოდ ბიზნესშედეგების გაუმჯობესების, არამედ მართვის მოდელისა და ორგანიზაციული კულტურის გარდაქმნის მიმართულებით. კომპანიის მიზანი იყო სტრატეგია არ დარჩენილიყო მხოლოდ დოკუმენტად. ის უნდა ქცეულიყო ყოველდღიურ სამუშაო კომპასად, დროულ გადაწყვეტილებებად, მკაფიო პასუხისმგებლობად და ეფექტიან შესრულებად. ამისთვის გაძლიერდა შესრულების დისციპლინა, შეიქმნა უფრო მკაფიო მართვის რიტმი და გაღრმავდა კომუნიკაცია თანამშრომლებთან.

## 2025 წელს კომპანიის საოპერაციო მოქმედების განხორციელებული მნიშვნელოვანი ცვლილებები და სიახლეები

- დაინერგა QBR-ის (კვარტალური ბიზნესმიმოხილვის) მეთოდოლოგია, რითაც შეიქმნა შედეგების, გამოწვევებისა და პრიორიტეტების განსახილველი რეგულარული ფორმატი.
- დაინერგა კვარტალური შედეგების მონიტორინგის მეთოდოლოგია, რამაც გააძლიერა მიზნების გაზომვადობა, შედეგზე ფოკუსი და შესრულების ტემპი.
- ჩამოყალიბდა ExCo-ს (აღმასრულებელი კომიტეტის) უფრო სტრუქტურირებული ფორმატი, როგორც კომპანიის მთავარი აღმასრულებელი გადაწყვეტილებების სივრცე. ExCo-ს მიზანს წარმოადგენს კრიტიკული ბიზნესსაკითხების დროული განხილვა, საინვესტიციო და ტექნოლოგიური გადაწყვეტილებების უკეთ შეფასება, პრიორიტეტების შეთანხმება, შესრულებაზე პასუხისმგებლობის გაზრდა და შედეგების უფრო ეფექტიანად მიღწევა.
- დაინერგა სტრატეგიული მიზნების კასკადირების მეთოდოლოგია რომელიც უზრუნველყოფს, რომ თითოეული მნიშვნელოვანი ინიციატივა პირდაპირ იყოს დაკავშირებული ბიზნესლირებულებასთან და გაზომვად შედეგებთან.
- დაინერგა კვარტალური ბიუჯეტირების ციკლები, რაც კომპანიას აძლევს შესაძლებლობას, გადაანაწილოს რესურსები პრიორიტეტების, მოსალოდნელი ბიზნესგავლენისა და შესრულების შედეგების მიხედვით.
- გაძლიერდა შიდა კომუნიკაციის რიტმი. ორ კვირაში ერთხელ იმართება შეხვედრები, სადაც ონლაინ ფორმატში ერთიანდება კომპანიის ყველა თანამშრომელი. ეს ფორმატი ხელს უწყობს ღია დიალოგს, მიმდინარე საკითხებზე ინფორმაციის გაზიარებას და თანამშრომლების ჩართულობის ზრდას.
- ყოველთვიურად იმართება სელფის სტრატეგიული კომპასი (Cellfie Strategic Compass) — მენეჯმენტის შეხვედრა, სადაც განიხილება კომპანიისთვის მნიშვნელოვანი სტრატეგიული საკითხები, ბიზნესის პროგრესი, პრიორიტეტები, გამოწვევები და მომდევნო ნაბიჯები. ეს ფორმატი ეხმარება მენეჯმენტს საერთო ხედვის შენარჩუნებაში და სტრატეგიის უკეთ კასკადირებაში გუნდებამდე.
- კომპანიაში განახლდა მუშაობის პრინციპების (Ways of Working) და ღირებულებების ჩარჩო.
- ამოქმედდა პერფორმანსის მართვის (Performance Management) ახალი სისტემა და გაძლიერდა უკუკავშირის პრაქტიკა.
- დაიწყო საშუალო რგოლის მენეჯმენტის განვითარების პროგრამა. თანამშრომლების 60%-ზე მეტმა გაიარა სწავლება, ხოლო სასწავლო ჰაბმა მალაზიებისა და ქოლ-ცენტრის სრული დაფარვა უზრუნველყო

კულტურული ტრანსფორმაციის ცენტრში დგას Cellfie Style-ი (სელფის სტილი) — მუშაობის პრინციპები, რომლებიც ეფუძნება ადამიანზე ფოკუსს, საკუთრების გრძნობას, ღია კომუნიკაციას, სისწრაფეს, თანამშრომლობას და შედეგზე პასუხისმგებლობას.

სელფისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია პრინციპი — იღებებს არ აქვს იერარქია. სწორედ ამიტომ, კომპანიის ამოცანაა შეიქმნას გარემო, სადაც ადამიანები თავისუფლად საუბრობენ პრობლემებზე, იღებენ პასუხისმგებლობას გადაწყვეტებზე და ერთად აუმჯობესებენ მომხმარებლის გამოცდილებას.

სწორედ ეს ოპერაციული და კულტურული ტრანსფორმაციაა ის საფუძველი, რომელიც მომდევნო წლებში დაგვეხმარება, უფრო სწრაფად, ხარისხიანად და ეფექტურად განვახორციელოთ სტრატეგიული მიზნები და, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, შევქმნათ კიდევ უფრო მეტი ღირებულება ჩვენი მომხმარებლებისათვის.



# 2025 წლის ძირითადი მონაცემები





# კომპანიის ემსახმბ

სელფი მობაილი წარმოადგენს სრულად ქართულ ტელეკომუნიკაციის ოპერატორს, რომელიც ქმნის ახალ გამოცდილებას ადგილობრივ კავშირგაბმულობის ბაზარზე. კომპანიამ საქართველოში პირველმა შესთავაზა მომხმარებლებს 4G/LTE და 5G ტექნოლოგიები.

2025 წელს სელფი მობაილი, Vodafone Group-თან პარტნიორობით, საქართველოში პირველი ტელეკომუნიკაციის კომპანია გახდა, რომელმაც მომხმარებლებს შესთავაზა ლოიალობის პლატფორმა — Vodafone-ის გლობალურად აღიარებული ლოიალობის პროგრამის ადგილობრივი ადაპტაცია.

განვითარებული ციფრული ეკოსისტემის წყალობით, კომპანია ციფრული ტრანსფორმაციის სათავეში დგას და მომხმარებლებს მუდმივად სთავაზობს ინოვაციურ გადაწყვეტებს, რომლებიც მათ ყოველდღიურ გამოცდილებას აუმჯობესებს.

დღეისათვის, სელფი მობაილი საქართველოში 1.343 მილიონ მომხმარებელს ემსახურება. კომპანია აერთიანებს ადგილობრივი ტელეკომუნიკაციის ინდუსტრიის მრავალწლიან გამოცდილებას მნიშვნელოვან საერთაშორისო პრაქტიკასთან და დანერგილი აქვს გლობალური ტელეკომუნიკაციის ინდუსტრიის საუკეთესო სტანდარტები — ეთიკისა და კომპლაენსის, მომხმარებელთა მონაცემების დაცვისა და ბიზნესპროცესების ეფექტიანობისა და გამჭვირვალობის მიმართულებით.

## ისტორია და იურიდიული სტატუსი

შპს სელფი მობაილი (შემდგომში — “სელფი მობაილი”, “სელფი” ან „კომპანია“) დაარსდა 2003 წლის 19 ნოემბერს შპს მობიტელის სახელით. 2023 წლის პირველ ნახევარში განხორციელებული რებრენდინგის შედეგად, კომპანიამ ოპერირება „სელფი მობაილის“ ბრენდით დაიწყო და, შესაბამისად, შეიცვალა მისი იურიდიული სახელწოდებაც — 2023 წლის აპრილიდან კომპანია დარეგისტრირდა შპს სელფი მობაილის სახელით.

კომპანია წარმოადგენს შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებას „მენარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად. იგი რეგისტრირებულია საიდენტიფიკაციო ნომრით 204450584, იურიდიული მისამართით: ბამბის რიგი №8, თბილისი, საქართველო. კომპანიის ფაქტობრივი მისამართია: წერეთლის გამზირი №118ა, თბილისი, საქართველო.

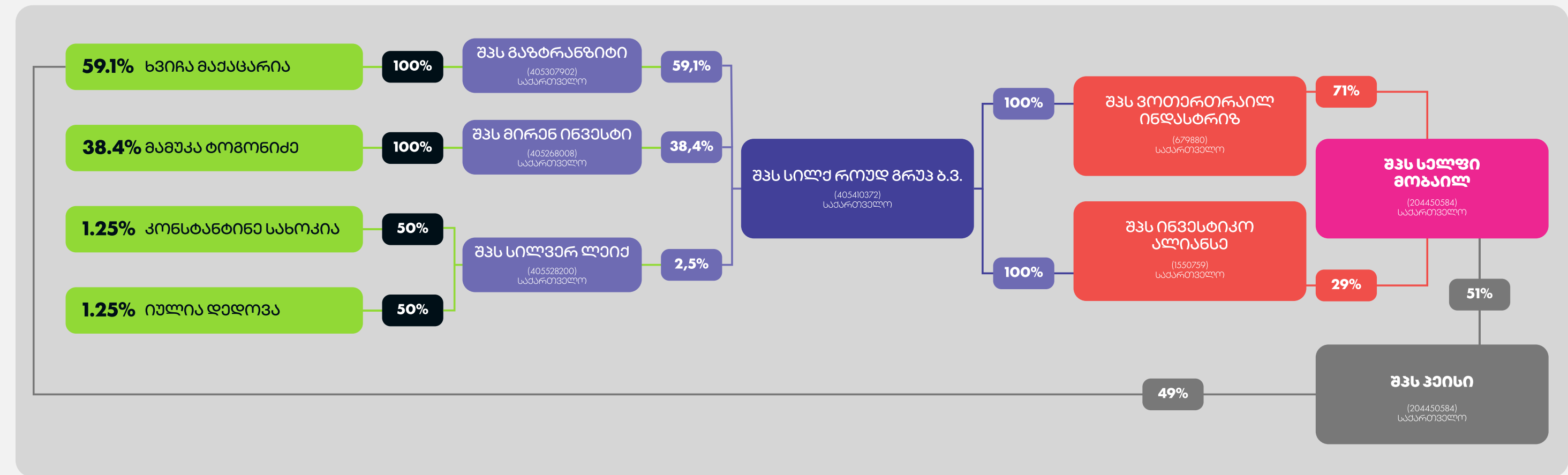
## სადაფუძნებლო სტრუქტურა

2023 წლის ივლისში კომპანიის სადაფუძნებლო სტრუქტურაში მნიშვნელოვანი ცვლილება განხორციელდა — მაშინდელმა საბოლოო ბენეფიციარმა, ხვიჩა მაქაცარიამ, თავისი 100%-იანი წილი სრულად გაასხვისა შპს „სილქ როუდ გრუპ ბ.ვ.“-ზე. მიუხედავად ამისა, ხვიჩა მაქაცარია კვლავ რჩება კომპანიის სადაფუძნებლო სტრუქტურაში შპს „მირენ ინვესტის“ მეშვეობით, რომელიც ფლობს კომპანიის მაკონტროლებელ წილს — 59,1%-ს.

შპს „სილქ როუდ გრუპ ბ.ვ.“-ს წილს, შპს „მირენ ინვესტთან“ ერთად, ფლობენ შპს „გაზტრანზიტი“ (38,4%) და შპს „სილვერ ლეიქი“ (2,5%). საბოლოო ბენეფიციარები, ხვიჩა მაქაცარიასთან ერთად, არიან: მამუკა ტოგონიძე (38,4%), კონსტანტინ სახოკია (1,25%) და იულია დედოვა (1,25%).

2023 წელს კომპანიამ, საბოლოო ბენეფიციართან — ხვიჩა მაქაცარიასთან ერთად, დააფუძნა შპს „პეისი“, რომელშიც სელფი მობაილი ფლობს 51%-იან წილს. შვილობილი კომპანია ამ ეტაპზე არ არის მოქმედი.

2025 წლის განმავლობაში კომპანიის სადაფუძნებლო სტრუქტურაში ცვლილება არ განხორციელებულა.



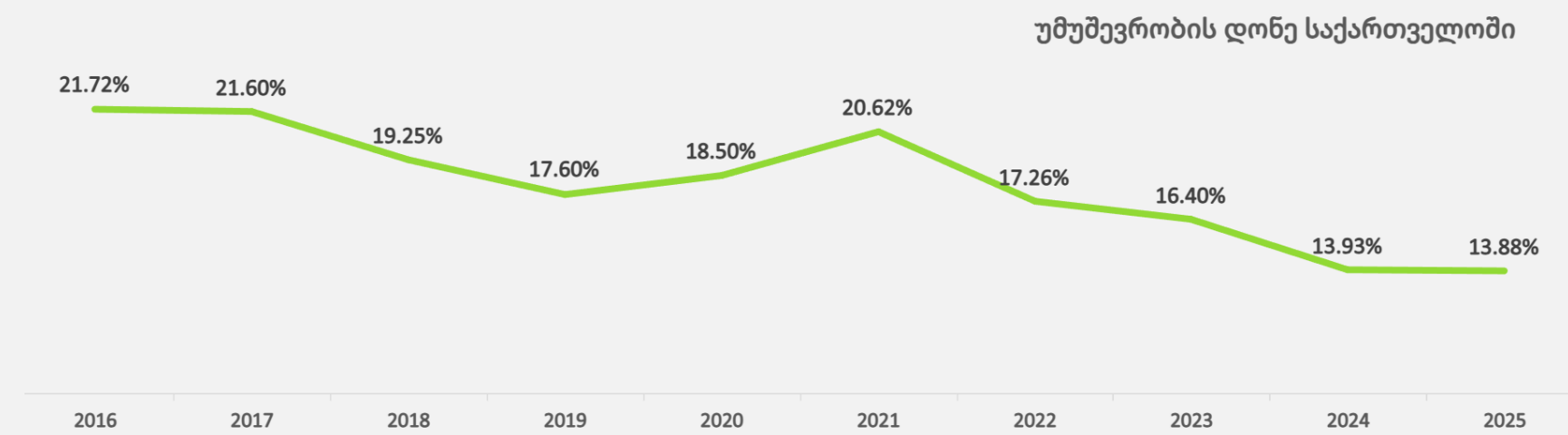




# საქართველოს მაკროეკონომიკა

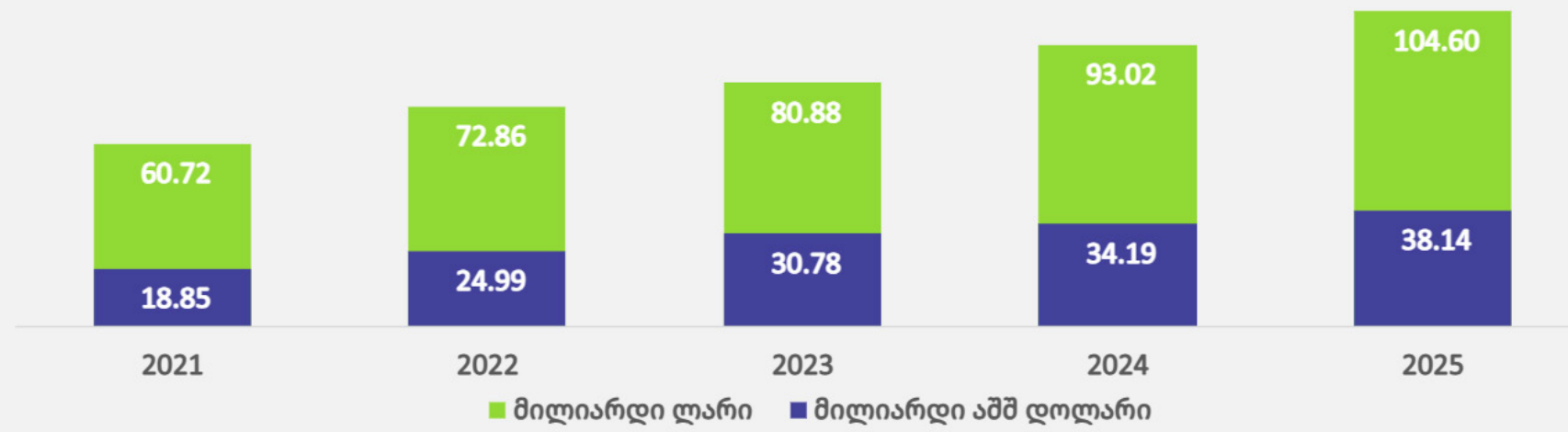
## ზოგადი მიმოხილვა

საქართველო წარმოადგენს მცირე და ღია ეკონომიკის მქონე ქვეყანას, რომელიც ინტეგრირებულია რეგიონულ სავაჭრო და სატრანზიტო ქსელებში. მიუხედავად მსგავსი სტრუქტურის მქონე ეკონომიკების მგრძობელობისა გარე შოკების მიმართ, ბოლო წლებში ქვეყნის ეკონომიკამ შეინარჩუნა მაღალი მდგრადობა. 2024-2025 წლებში ეკონომიკურმა აქტივობამ ხელი შეუწყო შინამეურნეობების შემოსავლების ზრდას, ხოლო უმუშევრობის დონე 2025 წელს წინა საანგარიშო პერიოდთან შედარებით 0,05 პპ-ით შემცირდა და ისტორიულად დაბალ ნიშნულზე დარჩა.



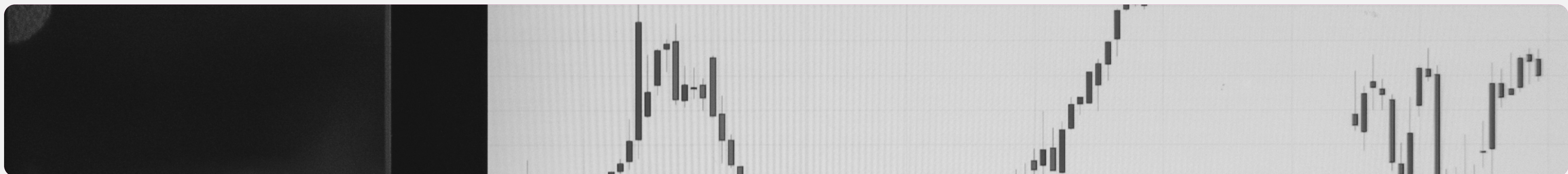
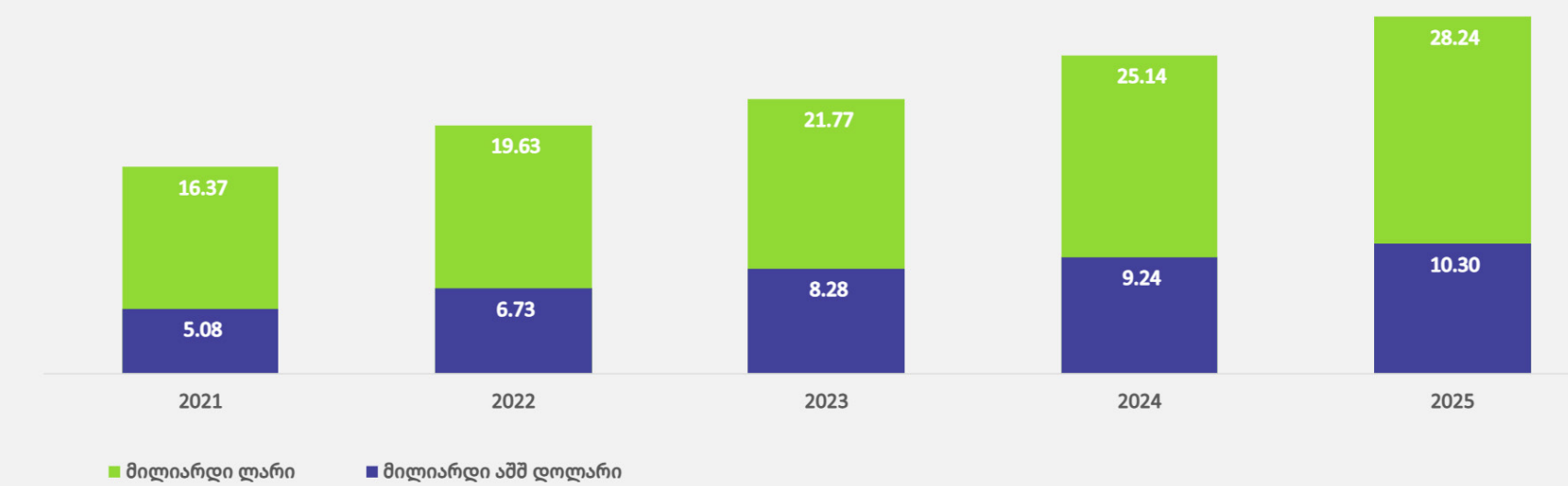
## ეკონომიკური ზრდა

საქართველოს მთლიანი შიდა პროდუქტი (მშპ)



საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის (საქსტატი) პირველადი მონაცემებით, 2025 წელს რეალური მშპ 7.5%-ით გაიზარდა (2024 წელს - 9.7%-იანი ზრდა). ნომინალურმა მშპ-მა 104.6 მილიარდ ლარს (დაახლოებით 38.14 მილიარდი აშშ დოლარი) მიაღწია, ერთ სულ მოსახლეზე მშპ-მა კი 10,296 აშშ დოლარი შეადგინა. ზრდის ძირითად მამოძრავებელ ფაქტორებად რჩება კერძო მოხმარება და სექტორების - საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების (ICT), საბითუმო და საცალო ვაჭრობა; ავტომობილების და მოტოციკლების რემონტი და განათლების ექსპანსია.

საქართველოს მთლიანი შიდა პროდუქტი ერთ სულ მოსახლეზე (მშპ ერთ სულზე)

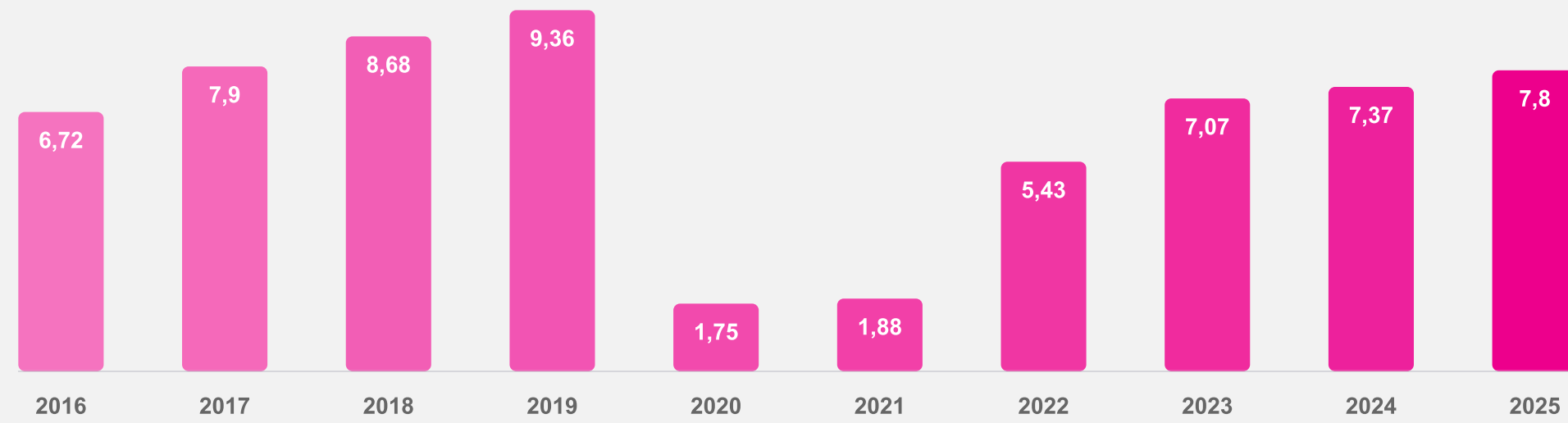




## საგარეო საქობრი

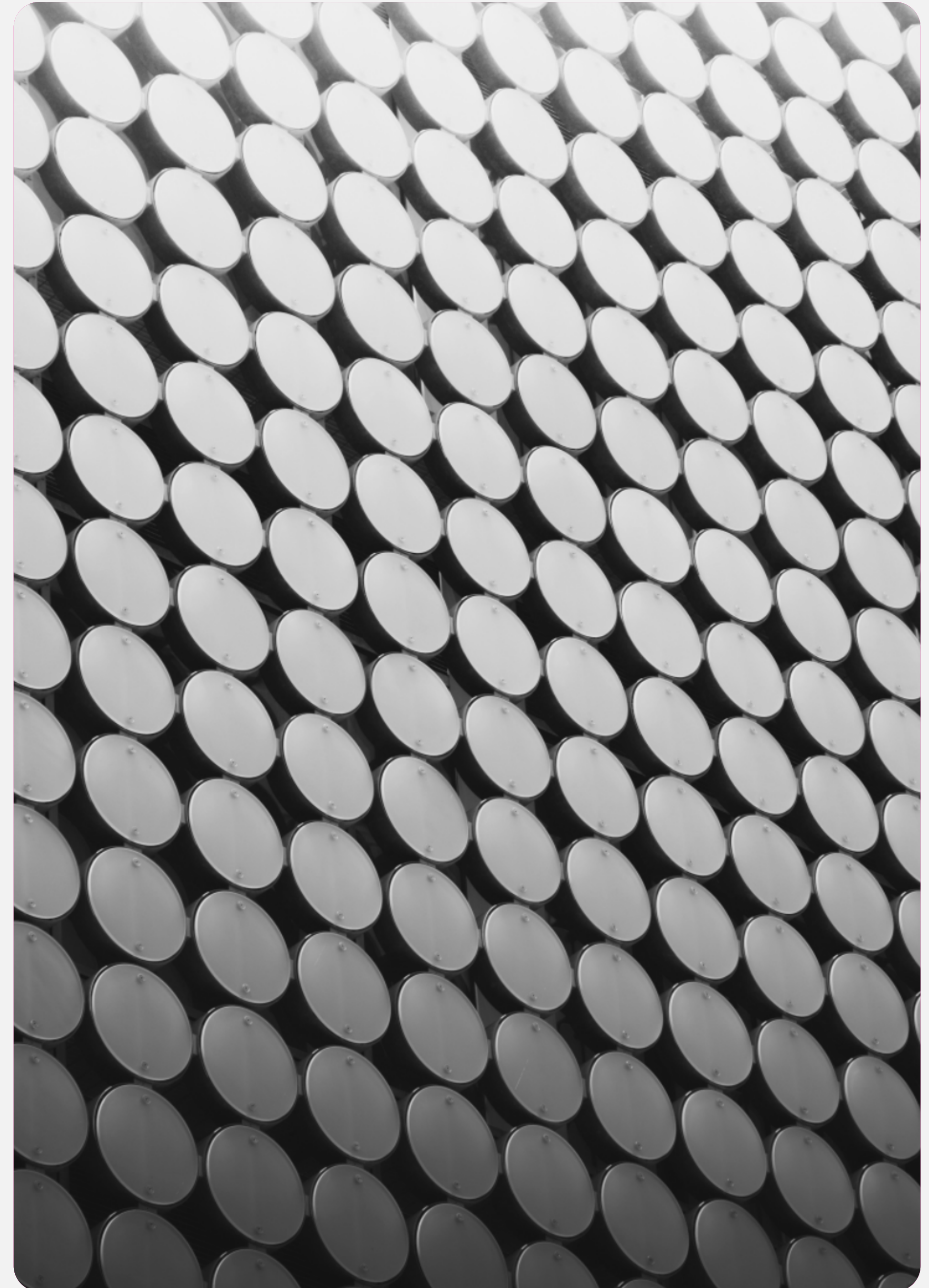
2025 წელს ქვეყნის საგარეო პოზიცია მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდა. მიმდინარე ანგარიშის დეფიციტმა მშპ-ის 2.6% შეადგინა. ამ დინამიკას მნიშვნელოვნად შეუწყო ხელი ტურიზმის სექტორმა: საერთაშორისო ვიზიტორთა რაოდენობამ 7.8 მილიონი შეადგინა (2019-ის შემდეგ უმაღლესი ნიშნული), ხოლო შესაბამისმა შემოსავალმა - 4.69 მილიარდი აშშ დოლარი.

### საერთაშორისო მოგზაურების ვიზიტები



პარალელურად, საქართველოს ეროვნული ბანკის საერთაშორისო რეზერვების მოცულობამ 6,2 მილიარდ აშშ დოლარს მიაღწია, რაც წინა წლის იმავე პერიოდთან შედარებით 1,7 მილიარდი აშშ დოლარით გაზრდილი მაჩვენებელია (38,46%-იანი ზრდა). 2025 წელს დეკემბრის თვე რეკორდული მაჩვენებელი იყო არა მხოლოდ 2025 წლის მანძილზე, არამედ ქვეყნის ისტორიაში.

საერთაშორისო რეზერვები (მილიარდი აშშ დოლარი)

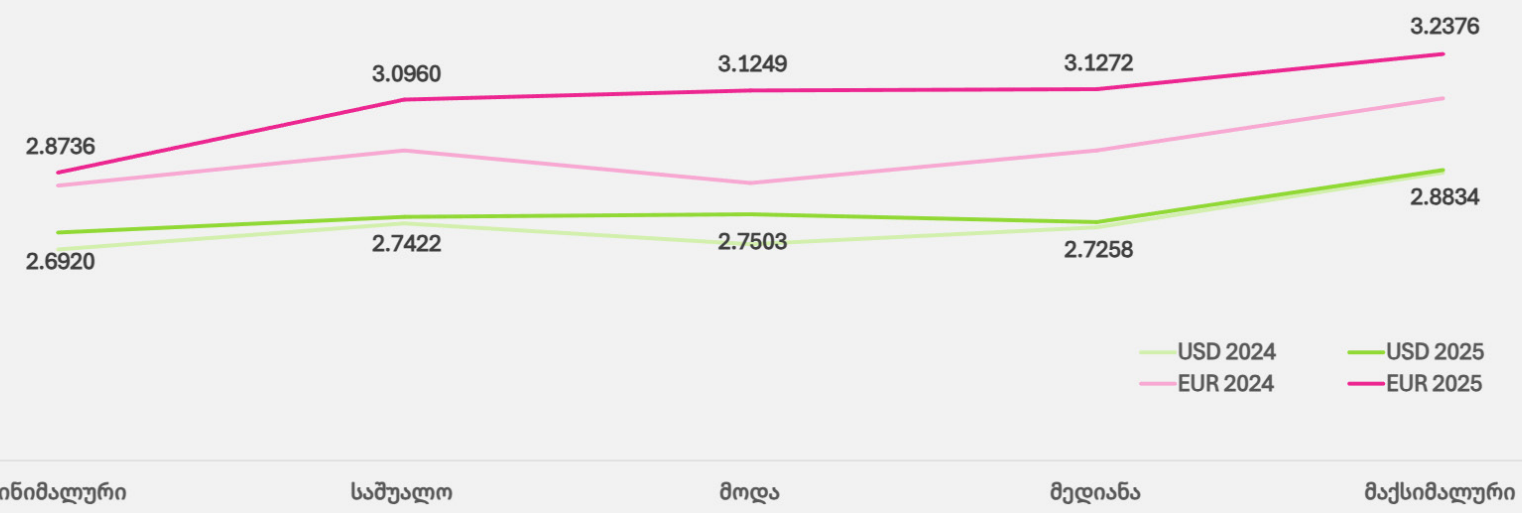




## გაცვლითი კურსი

2025 წელს ეროვნული ვალუტის გაცვლითი კურსი შედარებით სტაბილური იყო. ლარის ნომინალური ეფექტური გაცვლითი კურსი მცირედი მერყეობით ხასიათდებოდა, რასაც ხელი შეუწყო ტურიზმიდან მიღებულმა შემოსავლებმა, ფულადი გზავნილებისა და უცხოური ინვესტიციების შემოდინებამ, ასევე ეროვნული ბანკის მიერ სავალუტო ბაზარზე განხორციელებულმა ინტერვენციებმა. სავალუტო კურსის სტაბილურობა მნიშვნელოვან ფაქტორად რჩება იმ კომპანიებისთვის, რომელთა საინვესტიციო ხარჯები და სავალო ვალდებულებები დენომინირებულია უცხოურ ვალუტაში.

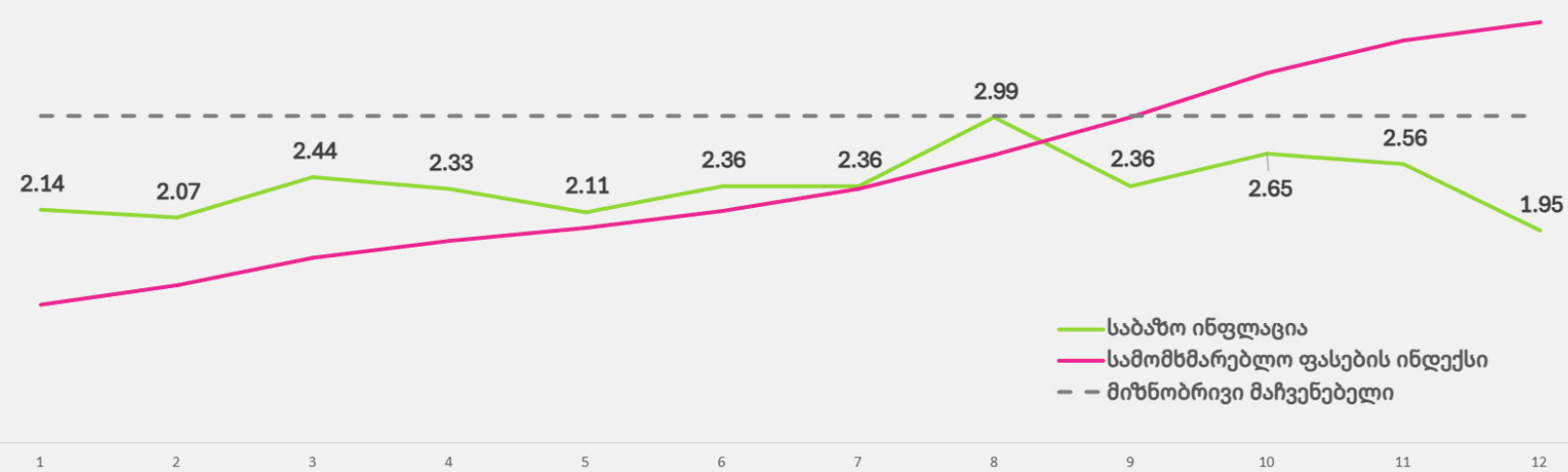
გაცვლითი კურსი 2025 vs 2024 (აშშ დოლარი, ევრო)



## ფასების სტაბილურობა და მონეტარული პოლიტიკა

2025 წლის განმავლობაში ინფლაცია შენარჩუნდა ეროვნული ბანკის მიზნობრივი მაჩვენებლის ფარგლებში. საშუალო წლიურმა ინფლაციამ 3.9% შეადგინა, ხოლო პერიოდის ბოლოს - 4.0%. სასურსათო ფასების ზეწოლის მიღმა, საბაზო ინფლაცია მთელი წლის განმავლობაში 3%-იანი მიზნობრივი მაჩვენებლის ქვემოთ რჩებოდა და დეკემბერში 2.0% შეადგინა. ამ პირობებში ეროვნულმა ბანკმა შეინარჩუნა ზომიერად მკაცრი მონეტარული პოლიტიკა და რეფინანსირების განაკვეთი 8.0%-ის დონეზე დატოვა.

სამომხმარებლო ფასების ინდექსები და საბაზო ინფლაცია საქართველოში (პროცენტული ცვლილება წინა წლის შესაბამის თვესთან შედარებით)



## ფისკალური დისციპლინა

მაკროეკონომიკურ სტაბილურობას ასევე უწყობს ხელს ფისკალური დისციპლინის შენარჩუნება, 2025 წელს ნაერთი ბიუჯეტის დეფიციტმა მშპ-ის დაახლოებით 1.2% შეადგინა.

დამატებით აღსანიშნავია, რომ 2025 წლის ბოლო მდგომარეობით სახელმწიფო ვალი მშპ-ის 34%-ის ფარგლებში დარჩა, რაც „ეკონომიკური თავისუფლების შესახებ“ ორგანული კანონით დადგენილ 60%-იან ზღვარზე მნიშვნელოვნად დაბალია.

## პრესპეტივები და რისკები

საერთაშორისო საფინანსო ინსტიტუტების - მათ შორის საერთაშორისო სავალუტო ფონდისა (IMF) და აზიის განვითარების ბანკის (ADB) - პროგნოზით, 2026 წელს ეკონომიკური ზრდა ნორმალიზდება პოტენციურ დონეზე და 5.0%-5.5%-ის ფარგლებში დასტაბილურდება. მაკრო-ფისკალური ბუფერების სიმტკიცის მიუხედავად, ღია ეკონომიკისთვის ძირითად რისკებად რჩება რეგიონული გეოპოლიტიკური დაძაბულობა, ენერგომატარებლების საერთაშორისო ფასების მერყეობა და შრომის ბაზარზე სტრუქტურული დისბალანსი.

## ფინანსური მაჩვენებლები და საკრედიტო რეიტინგი

### საკრედიტო რეიტინგი

2025 წელს ევროპის წამყვანმა საკრედიტო რეიტინგის სააგენტომ - Scope Ratings-მა განაახლა სელფი მობაილის საკრედიტო რეიტინგი და კვლავ დაუდასტურა მაღალი შეფასება BB-/Stable.

აღნიშნული შეფასება ადასტურებს კომპანიის ჯანსაღ ფინანსურ მდგომარეობას, საოპერაციო საქმიანობის ეფექტიანობას და საქართველოს სატელეკომუნიკაციო სექტორის მდგრადობას. Scope Ratings-ის შეფასებით, სელფი მობაილი ინარჩუნებს სტაბილურ საბაზრო პოზიციას, მდგრად მომგებიანობას და ზომიერ სავალო ტვირთს. რეიტინგის სტაბილური პერსპექტივა ეფუძნება მოლოდინს, რომ კომპანია მომავალშიც შეინარჩუნებს კონკურენტუნარიან საბაზრო პოზიციასა და ფინანსურ მდგრადობას.

შეფასებაში ცალკე აღინიშნა კომპანიის ქსელის განვითარების მაღალი ტემპი, ისევე როგორც დაფარვის ზონისა და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით განხორციელებული ინვესტიციები.



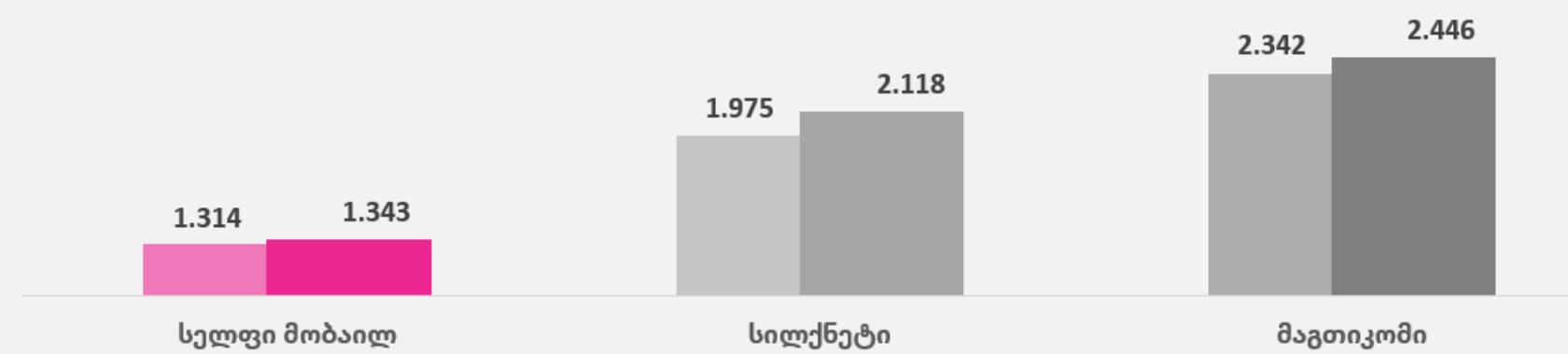
# მობილური საზღვრეკომუნიკაციო სექტორის მიმოხილვა

2025 წელს მობილური სატელეკომუნიკაციო შემოსავლები წინა წელთან შედარებით ორგანულად გაიზარდა მობილური ინტერნეტის საშუალო მოხმარების ზრდისა და გაზრდილი საშუალო სააბონენტო ბაზის ზრდის ხარჯზე.

2025 წელს მობილური სატელეკომუნიკაციო სექტორის შემოსავალმა 928,5 მილიონი ლარი შეადგინა რაც საქართველოს მშპ-ს 0,89%-ს შეადგენს (2024 წელს: 865,2 მილიონი ლარი - საქართველოს მშპ-ს 0,94%)

## სააბონენტო ბაზრის ზრდი და კომპანიის კოზიცი

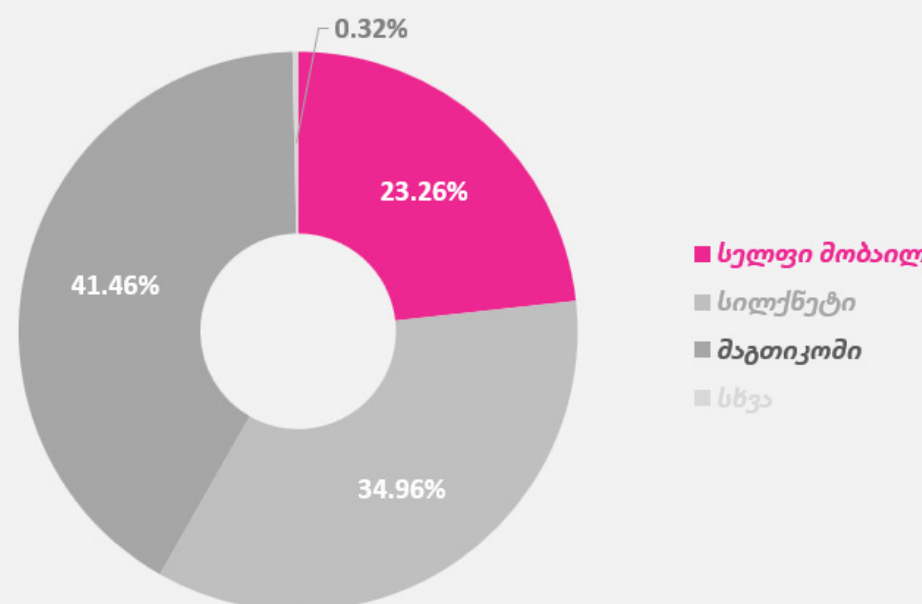
მობილური აბონენტების რაოდენობა 2024 - 2025 (მილიონი)



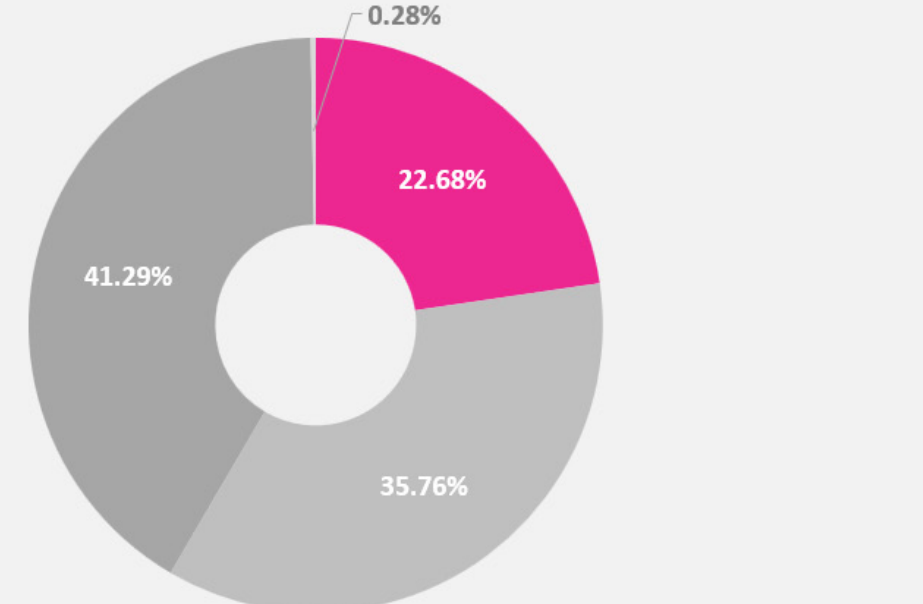
2025 წელი საქართველოს მობილური სატელეკომუნიკაციო ბაზრისთვის აბონენტთა რაოდენობის ზრდით აღინიშნა - ბაზარს დაემატა 276 ათასი აბონენტი, რაც 4.88%-ით ზრდას შეესაბამება. ეს მაჩვენებელი 1.39 პროცენტული პუნქტით აღემატება ბოლო ხუთი წლის საშუალო ზრდის ტემპს და მიუთითებს დარგის სტაბილურ განვითარებაზე.

ბაზრის საერთო ზრდიდან სელფი მობაილის წილმა 10.66% შეადგინა. 2025 წლის ბოლოსთვის სელფი მობაილის აბონენტების რაოდენობა წინა წლის მაჩვენებელთან შედარებით 2.24%-ით გაიზარდა და 1.343 მილიონს მიაღწია. სააბონენტო ბაზის ზრდის მიუხედავად, კომპანიის საბაზრო წილი 0.58 პროცენტული პუნქტით შემცირდა და 22.68% შეადგინა (2024 წელი - 23.26%), რაც განპირობებულია ბაზრის შედარებით მაღალი ზრდის ტემპით.

აბონენტების ბაზრის წილი 2024



აბონენტების ბაზრის წილი 2025



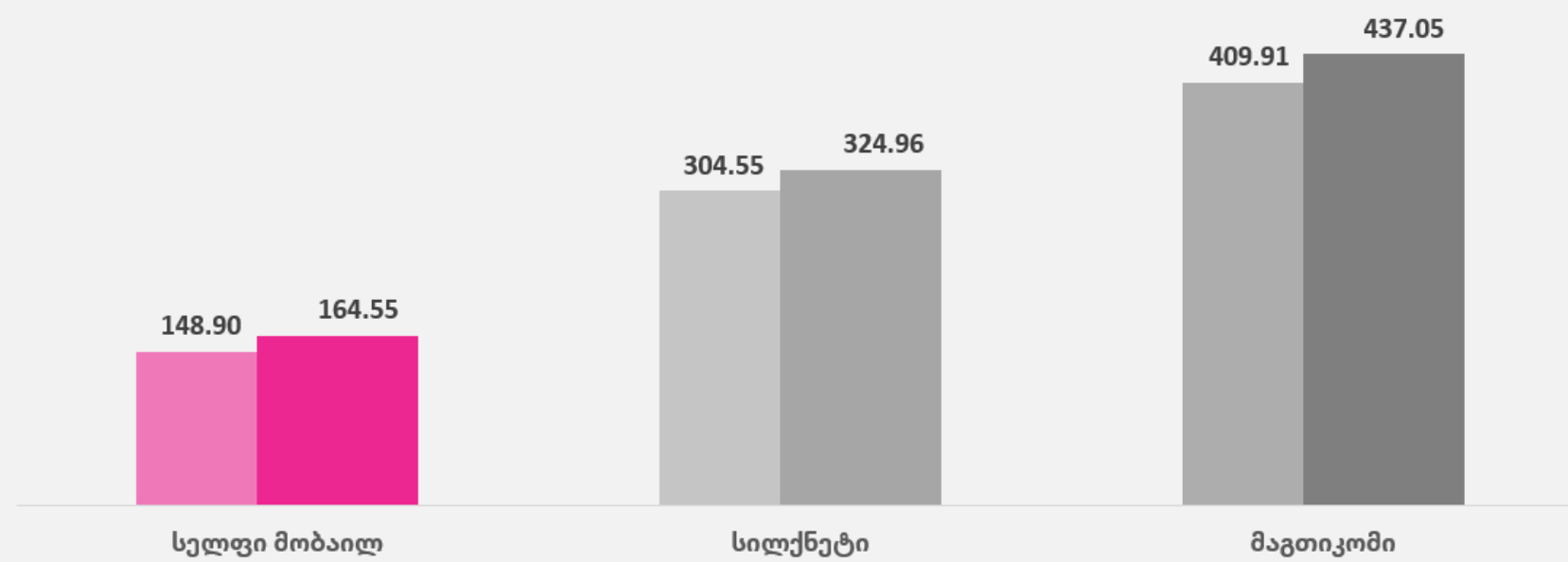
აღნიშნული ტენდენციების გაუმჯობესების მიზნით კომპანია გეგმავს მკვეთრად განახლებული სტრატეგიის დანერგვას, რომლის ცენტრალური მიზანია, სელფი იქცეს მომხმარებლების საყვარელ ბრენდად. ამ სტრატეგიის განსახორციელებლად კომპანია უზრუნველყოფს უწყვეტ განახლებებს როგორც ქსელის ინფრასტრუქტურის, ისე პროდუქტებისა და სერვისების მიმართულებით.



## შემოსავლების დინამიკა და კომპანიის საბაზრო კოფიციენტი

2025 წელს საქართველოს მობილური სატელეკომუნიკაციო ბაზრის მთლიანმა შემოსავალმა 928.5 მილიონი ლარი შეადგინა, რაც წინა წელთან შედარებით 7.3%-იან ზრდას შეესაბამება. ბოლო ხუთი წლის განმავლობაში ბაზრის საშუალო წლიური ზრდის ტემპი (CAGR) 13.8%-ს მიაღწია, რაც დარგის სტაბილური განვითარების მაჩვენებელია.

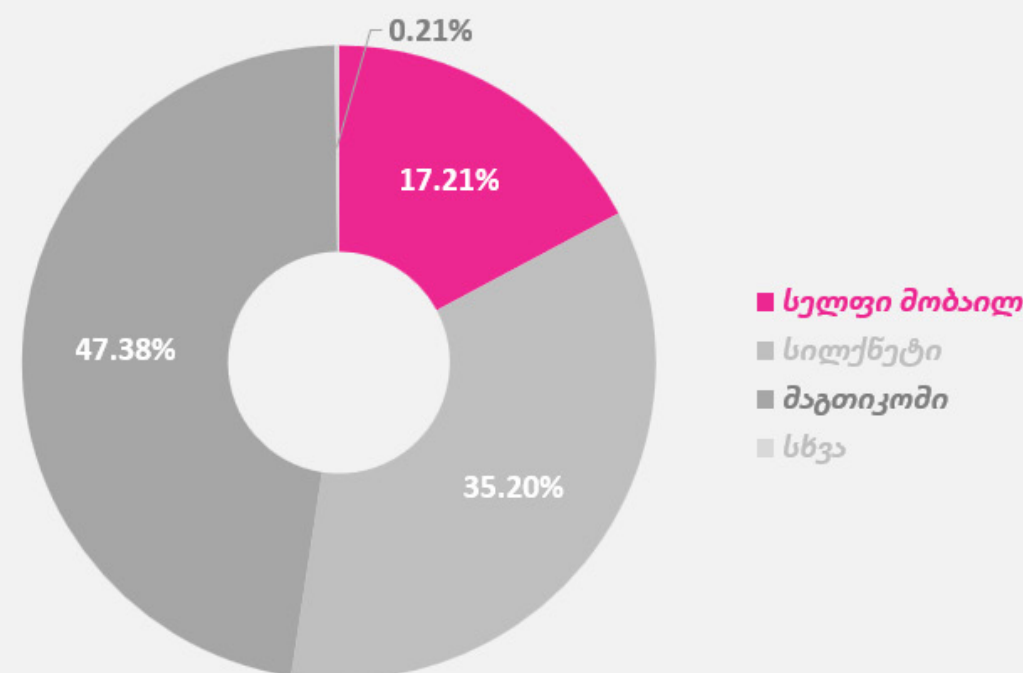
შემოსავლები აბონენტებისგან 2024 - 2025 (მილიონი ლარი)



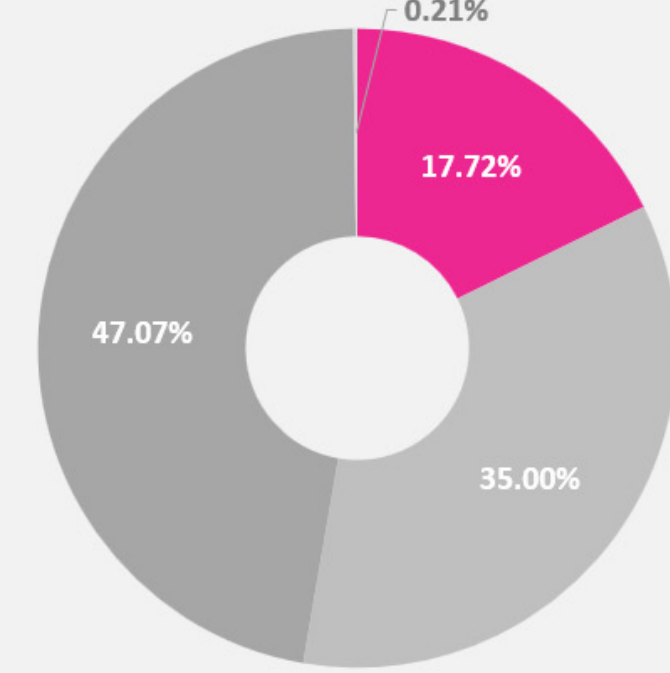
სელფი მობაილის საცალო შემოსავალმა 2025 წელს 164.5 მილიონი ლარი შეადგინა - წინა წლის მაჩვენებელთან შედარებით 10.5%-ით მეტი. ხუთწლიან პერიოდში, კომპანიის საცალო შემოსავალი 2021 წლის 100.5 მილიონი ლარიდან 2025 წლის 164.5 მილიონ ლარამდე გაიზარდა, რაც საშუალო წლიურ 13.11%-იან ზრდის ტემპს წარმოადგენს.

აღსანიშნავია, რომ კომპანიის შემოსავლების ზრდის ტემპი (10.5%) მნიშვნელოვნად აღემატება ბაზრის საერთო ზრდის ტემპს (7.3%). შედეგად, სელფი მობაილის საბაზრო წილი შემოსავლების მიხედვით 0.51 პროცენტული პუნქტით გაიზარდა და 17.72% შეადგინა (2024 წელი - 17.21%). 2025 წელს სელფი მობაილი იყო ერთადერთი ოპერატორი ბაზარზე, რომელმაც გაზარდა საბაზრო წილი შემოსავლების მიხედვით.

შემოსავლების ბაზრის წილი 2024



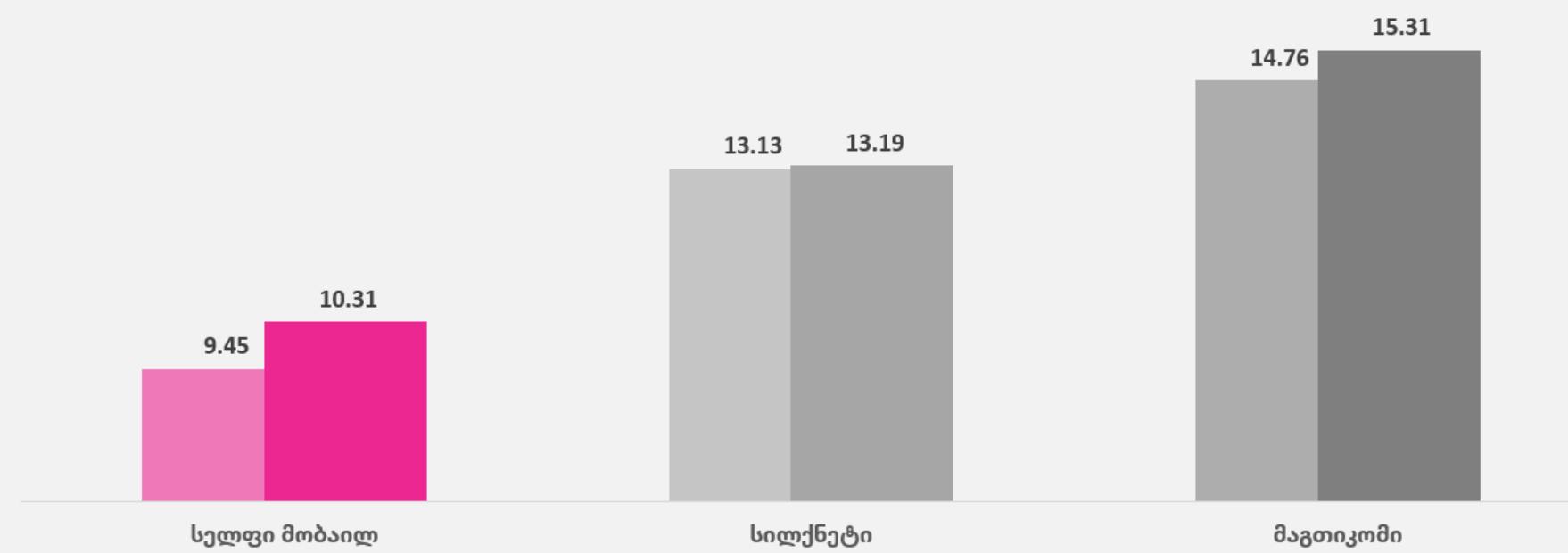
შემოსავლების ბაზრის წილი 2025



განსაკუთრებით ყურადსაღებია, რომ სელფი მობაილის ბაზრის შემოსავლების საერთო ზრდიდან 24.7%-იანი წილი ერგო, მაშინ როცა აბონენტების მიხედვით, მისმა წილმა 10.66% შეადგინა.

ეს ტენდენცია აისახება ერთ აბონენტზე საშუალო შემოსავლის (ARPU) მაჩვენებელშიც - სელფი მობაილის წლიური ARPU 2021 წლის 6.55 ლარიდან 2025 წლის 10.31 ლარამდე გაიზარდა, რაც ხუთწლიან პერიოდში 57.4%-იან ზრდას შეესაბამება, ხოლო წინა წელთან შედარებით 9,14%-ია, რაც ბაზარზე ყველაზე დიდ ზრდას ასახავს (სილქნეტი 0,47%, მაგთიკომი 3,75%). ARPU-ს მუდმივი ზრდა ადასტურებს, რომ კომპანია წარმატებით ნერგავს მაღალი ღირებულების სერვისებს და უზრუნველყოფს თავისი მომხმარებელთა ბაზის მონივრულ მონეტოზაციას.

აბონენტისგან მიღებული საშუალო თვიური შემოსავალი 2024 - 2025 (GEL)

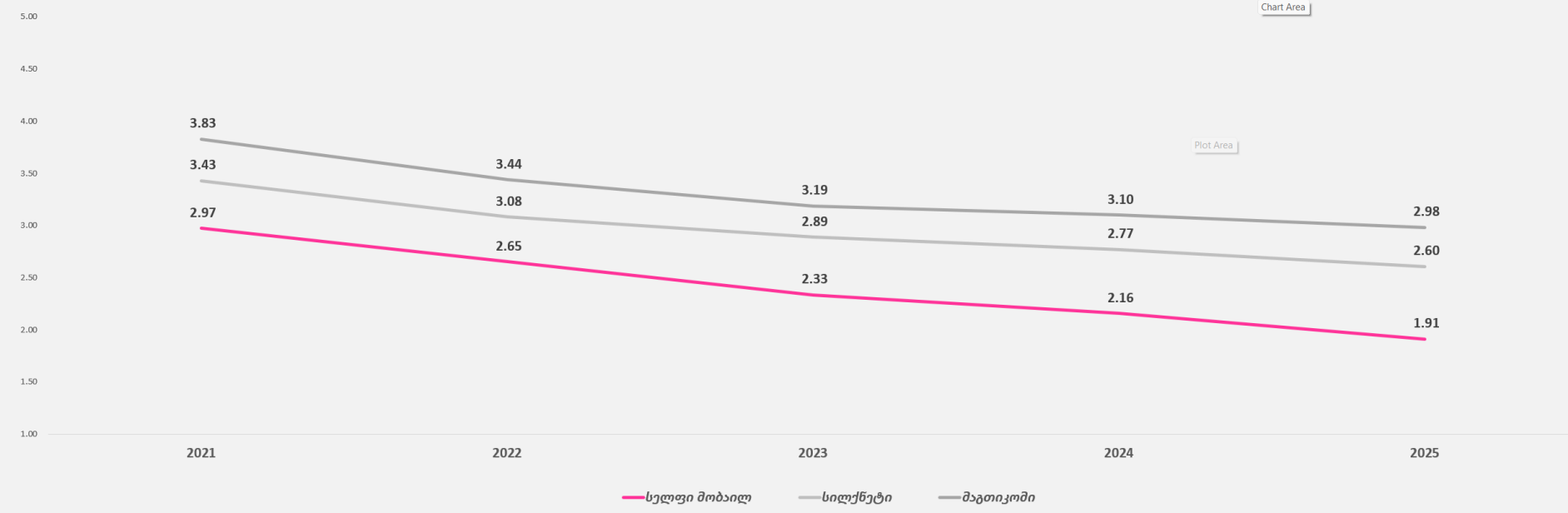


2025 წელს კომპანია აბონენტზე საშუალო შემოსავლის ნაწილში 10,31 ლარის ოდენობით (2024 წელი: 9,45 ლარი) თავის მაქსიმუმს მიუახლოვდა და წინა წელთან შედარებით მობილურ სატელეკომუნიკაციო ბაზარზე თავის უახლოეს კონკურენტთან სხვაობა კიდევ უფრო შეამცირა 22%-ით, რაც ძირითადად გამოწვეულია ბაზართან შედარებით შემოსავლის უფრო მაღალი ზრდის ტემპით. 2025 წელი კომპანიისთვის განსაკუთრებული იყო და შემოსავლის ზრდამ წინა წელთან შედარებით შეადგინა 10,51% (სილქნეტი: 6,70%, მაგთიკომი: 6,62%). შთამბეჭდავი შედეგების კვალდაკვალ, შემოდგომაზე სელფიმ საქართველოში ყველაზე სწრაფად მზარდი ტელეკომ ოპერატორის ჯილდოც დაიმსახურა.



## მობილური ხმოვანი ტრაფიკი

მობილური ხმოვანი ტრაფიკი 2025 (მილიარდი წუთი)

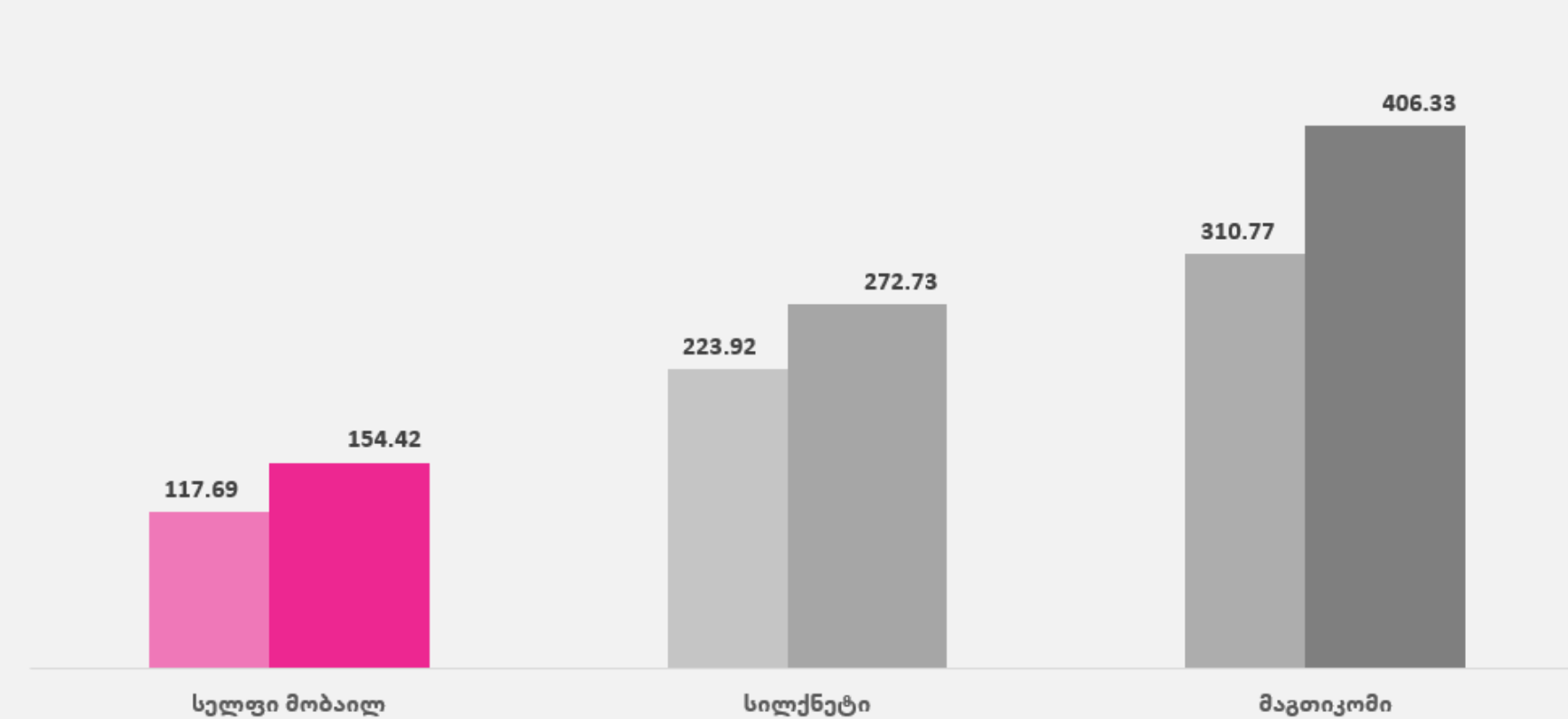


2025 წელს მობილური ხმოვანი ტრაფიკის შემცირება, ისევე როგორც წინა წლებში, აბონენტების მოთხოვნის ცვლილების არსებული დინამიკით არის განპირობებული - ჩაანაცვლონ მობილური ხმოვანი სერვისები მობილური ინტერნეტის სერვისით, რაც სრულ თანხვედრაშია გლობალურ ტენდენციებთან.

## მობილური ინტერნეტი და კომპანიის პირველობა

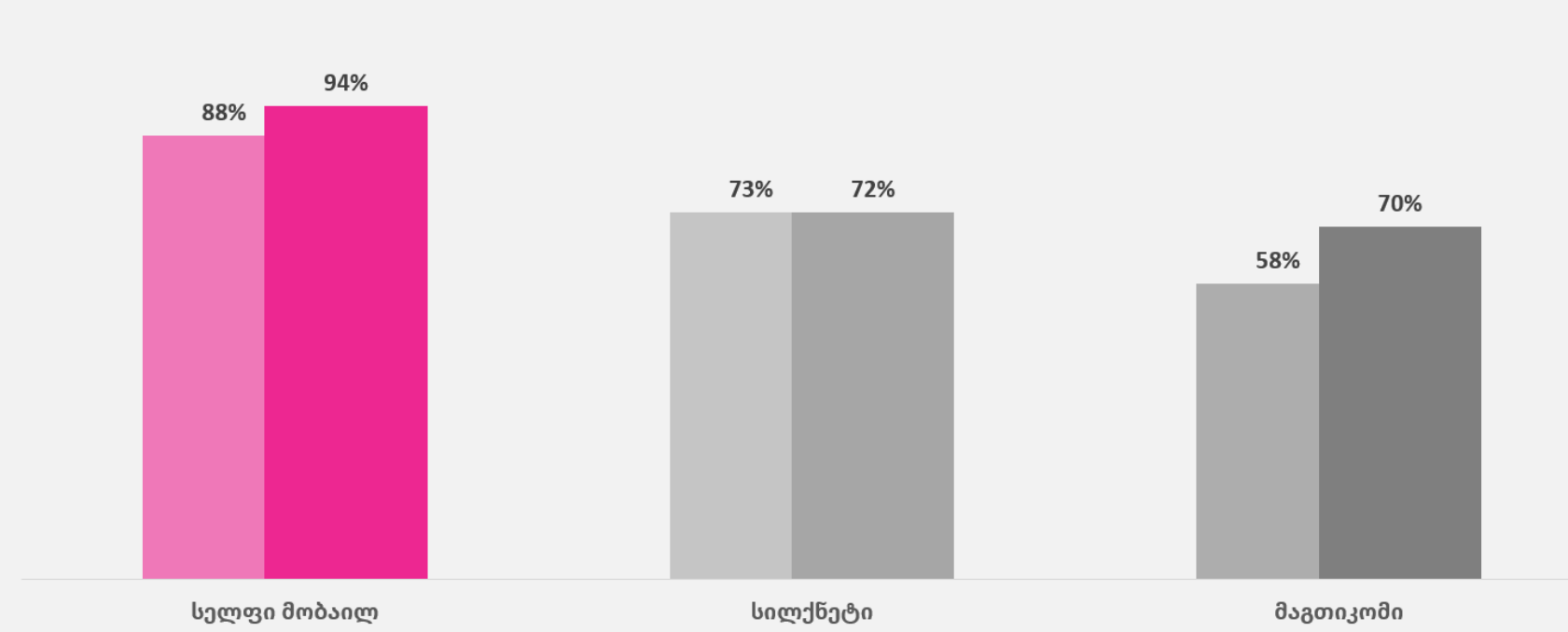
მობილური ინტერნეტის სელფის ყველაზე მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობაა. ყველა ძირითადი მეტრიკის მიხედვით - შეღწევადობის მაჩვენებლით, ტრაფიკის ზრდით და ერთ აბონენტზე მოხმარების ზრდით - მან 2025 წელს საქართველოს მობილური ბაზრის ლიდერობა მოიპოვა.

მობილური ინტერნეტის წლიური ტრაფიკი 2024 - 2025 (PB)



2025 წელს საქართველოში მობილური ინტერნეტ ტრაფიკი წინა წელთან შედარებით 27,71%-ით გაიზარდა, სელფის ეს მაჩვენებელი კი 31,20%-ს შეადგენს, რაც საშუალო ბაზრის ზრდაზე მაღალია და კონკურენტებთან შედარებით ყველაზე დიდ ზრდას წარმოადგენს (მაგთი: 30,75%, სილქნეტი: 21,80%) აღნიშნული კიდევ ერთხელ ამტკიცებს ქსელის განვითარების/გაფართოების შედეგებს.

მობილური ინტერნეტ აბონენტების პენეტრაცია ქსელში 2024 - 2025 (%)



2025 წელს მობილური ინტერნეტ აბონენტების პენეტრაცია ჯამური მობილური აბონენტების რაოდენობაში 70%-დან 76%-მდე გაიზარდა, რაც იმას ნიშნავს რომ მობილური ქსელის აბონენტები სულ უფრო უპირატესობას ინტერნეტს ანიჭებენ. მრავალფეროვანი ინტერნეტ პაკეტების შემოთავაზება კი ამის საშუალებას აძლევს. აღსანიშნავია, რომ კომპანიის საკუთარ ქსელში აღნიშნული მაჩვენებელი საუკეთესოა ბაზარზე და წინა წლიდან 88%-დან 94%-მდე გაიზარდა, კონკურენტებთან აღნიშნული მაჩვენებელი საანგარიშო პერიოდში

შემდეგნაირად გადანაწილდა (მაგთიკომი: 70%, სილქნეტი: 72%)

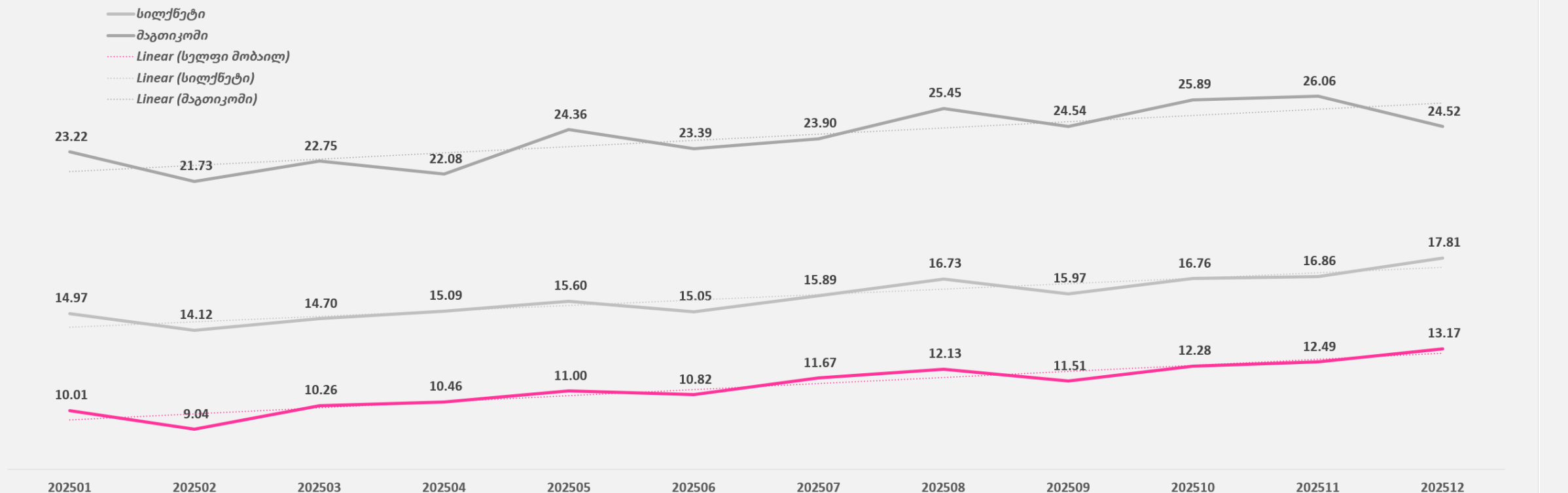
სელფი მობაილის მობილური ინტერნეტის საშუალო მოხმარებამ ერთ აბონენტზე 2025 წლის ბოლოს 13,17 GB შეადგინა, რაც წინა წლის იმავე მაჩვენებელთან შედარებით 39,32%-იან ზრდას წარმოადგენს — ეს ბაზარზე ყველაზე მაღალი ზრდის ტემპის მაჩვენებელია, 2025 წლის საშუალო მაჩვენებელმა შეადგინა 11,24 GB, რაც წინა წლის ანალოგიურ მაჩვენებელთან შედარებით 24,11%-ით გაიზარდა

და ასევე ბაზრის ყველაზე მაღალი მაჩვენებელია. სელფი მობაილის უპირატესობა ზრდის ტემპებში ცხადად ჩანს კონკურენტების მონაცემებთან შედარებისას.

სილქნეტთან წლის ბოლოს მაჩვენებელმა შეადგინა 17,81 GB (24,29%-იანი ზრდა), ხოლო წლის საშუალომ—15,80 GB (12,74%-იანი ზრდა). მაგთიკომთან წლის ბოლოს მაჩვენებელმა შეადგინა 24,52 GB, თუმცა წინა წლის ბოლოსთან შედარებით ზრდა მხოლოდ 8,78%-ია; საშუალო წლიური მაჩვენებელი კი - 23,99 GB,

18,58%-იანი ზრდით. მაგთიკომის წლის ბოლოს და წლის საშუალო მაჩვენებლების მიხედვით ზრდის ტემპები საგრძნობლად განსხვავდება, რაც მიუთითებს, რომ მისი აბონენტებზე მოხმარების დინამიკა 2025 წლის განმავლობაში არა-თანაბარი იყო.

მობილური ინტერნეტის საშუალო მოხმარება ერთ აბონენტზე (2025, GB)

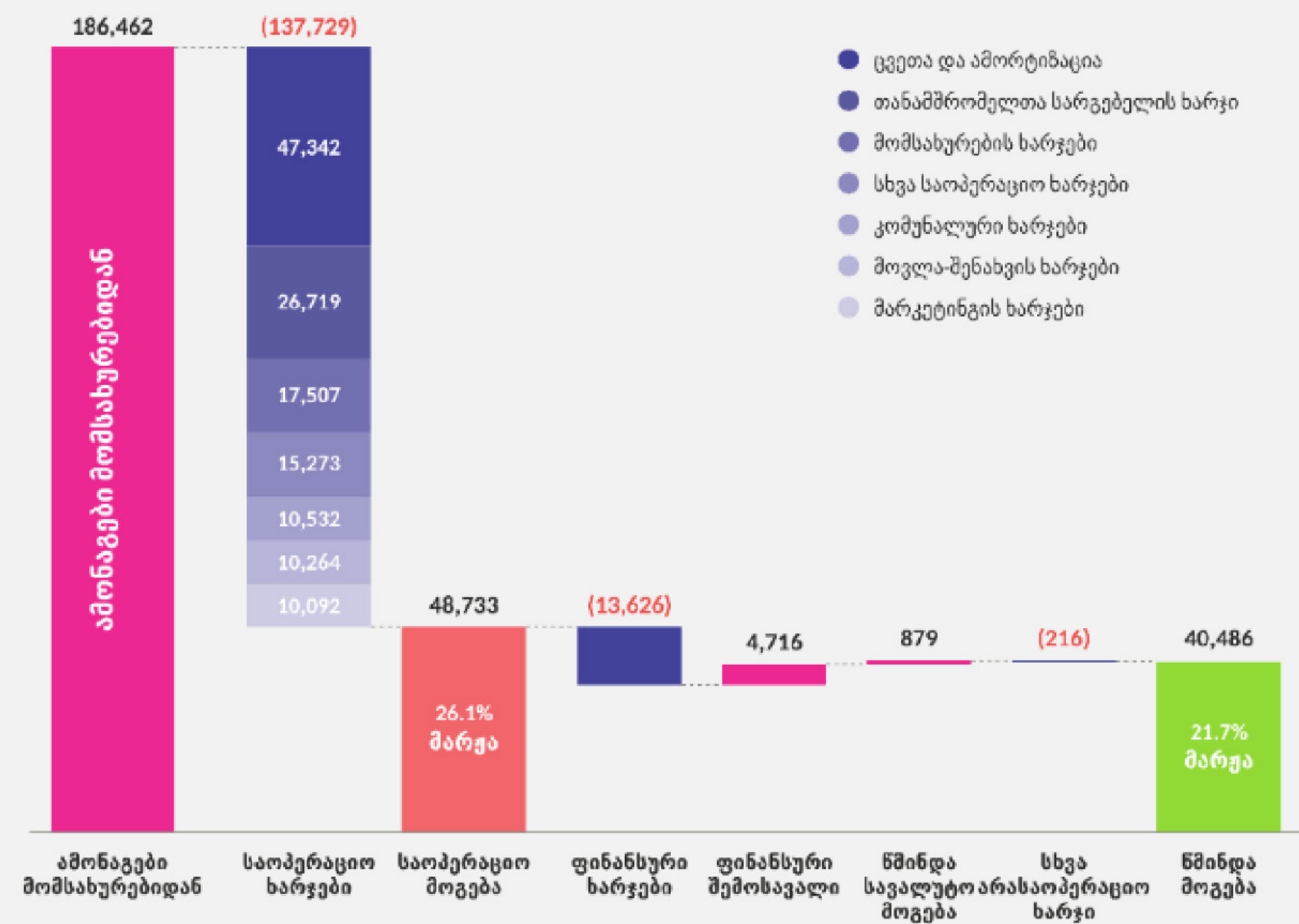




# სერვის ფინანსური შედეგების მიმოხილვა

## 2025 წლის მოგება-ზარალის ანგარიში

საოპერაციო ხარჯები კატეგორიების მიხედვით · მონაცემები ათასებში



**ორნიშნა  
შემოსავლის  
ზრდა**

შემოსავალი  
**₾186 მლნ.**  
10%-იანი ზრდა

EBITDA\*  
**₾95.1 მლნ.**  
5.8%-იანი ზრდა

წმინდა მოგება  
**₾40.5 მლნ.**  
14.4%-იანი ზრდა

წმინდა მარჟა  
**21.7%**

### ზრდის მთავარი დრაივერები

- პაკეტიდან მიღებული შემოსავალი (+14.2%; შემოსავლის 69%)
- ინტერნეტ-ტრაფიკის (+ 31%)
- სტუმრის როუმინგიდან მიღებული შემოსავალი (+24.5%)



## ძირითადი მაჩვენებლები

კომპანია რჩება მაღალი საინვესტიციო ფაზაში: ფულადი კაპიტალური დანახარჯები გაიზარდა 67.0 მლნ ლარამდე (+23.1%) და შეადგინა შემოსავლის 35.9%, რის გამოც თავისუფალი ფულადი ნაკადი (OCF – Capex) შემცირდა 20.7 მლნ ლარამდე. ლევერიჯი კონსერვატიულია და გაუმჯობესდა: წმინდა ვალი შემცირდა 6.1 მლნ ლარამდე (-8.0%), ხოლო წმინდა ვალი/EBITDA 0.69x-მდე (2024: 0.80x), რაც მიუთითებს დაბალ საკრედიტო წნეხსა და რეფინანსირების კარგ შესაძლებლობებზე

ძირითადი მაჩვენებლები	2025	2024	ცვლილება	%
მომსახურებიდან მიღებული შემოსავალი	186,462	169,730	16,732	10%
EBITDA*	95,114	89,922	5,192	6%
EBITDA-ის მარჯა	51.0%	53.0%	-233	-4%
საოპერაციო მოგება	48,733	48,666	67	0%
წლის წმინდა მოგება	40,486	35,379	5,107	14%
აქტივები, ჯამი	282,077	220,931	61,146	28%
კაპიტალი, ჯამი	107,243	66,757	40,486	61%
წმინდა ვალი**	66,075	71,837	-5,762	-8%
წმინდა ვალი / EBITDA	0.69	0.80	-0.11	-13%
წმინდა ფულადი ნაკადი ოპერაციებიდან	87,746	82,601	5,145	6%
კაპიტალური დანახარჯები (ფულადი)	67,015	54,438	12,577	23%

\* EBITDA = საოპერაციო მოგება + ძირითადი საშუალებებისა და სარგებლობის უფლების აქტივების ცვეთა + არამატერიალური აქტივების ამორტიზაცია. + ძირითადი საშუალებების გაუფასურების აღდგენა / (გაუფასურება)

\*\* წმინდა ვალი = საბანკო სესხები + ობლიგაციები + იჯარის ვალდებულებები - ფული და ფულის ეკვივალენტები - სადეპოზიტო სერტიფიკატები.

## შემოსავალი

2025 წელი „სელფიმ“ ორნიშნა ზრდით დახურა. ზრდის ძირითადი მამოძრავებელი აბონენტებისგან ორგანული მოთხოვნის ზრდაა, რასაც მნიშვნელოვნად შეუწყო ხელი ქსელის განვითარებამ. შემოსავლის ძირითად კომპონენტს (2025 წელს მთლიანი შემოსავლის 69%) წარმოადგენს პაკეტებიდან მიღებული შემოსავალი, რომელმაც 2025 წელს 14.2%-ით მოიმატა. აღსანიშნავია, რომ კომპანიამ 2025 წლის განმავლობაში 31%-ით გაზარდა ინტერნეტ-ტრაფიკი, ხოლო ერთ აბონენტზე ინტერნეტის მოხმარება 11.1 GB-მდე გაიზარდა (23.3% ზრდა 2024 წელთან შედარებით). მნიშვნელოვანი ზრდა აჩვენა სტუმრის როუმინგის შემოსავალმა, რასაც ხელი შეუწყო როგორც გაუმჯობესებულმა ქსელმა, ისე ქვეყანაში ტურისტული აქტივობის ზრდამ. A2P შეტყობინებების მიმართულებით 2025 წელს დაფიქსირებული 10.8%-იანი კლება ძირითადად ასახავს 2024 წელს ტარიფის არსებითი ზრდის შემდეგ ტრანზიტული მოცულობების შემცირების შემდგომ ეფექტს: 2024 წელს კომპანია ჯერ კიდევ იღებდა ცალკეულ ტრანზიტულ ტრაფიკს, ხოლო 2025-ში დარჩენილი მოცულობების „გამოლევამ“ შემოსავალი შეამცირა.

საოპერაციო შემოსავლები	2025	2024	ცვლილება	%
ამონაგები პაკეტებიდან	129,376	113,243	16,133	14%
Pay-as-you-go შემოსავალი	29,899	30,930	-1,031	-3%
ამონაგები ურთიერთჩართვის მომსახურებიდან	7,100	7,251	-151	-2%
სტუმრის როუმინგი	7,079	5,684	1,395	25%
ამონაგები A2P შეტყობინებების მომსახურებიდან	6,509	7,293	-784	-11%
სხვა საოპერაციო შემოსავალი	6,499	5,329	1,170	22%
<b>ჯამური საოპერაციო შემოსავლები</b>	<b>186,462</b>	<b>169,730</b>	<b>16,732</b>	<b>10%</b>



## საოპერაციო ხარჯები

საოპერაციო ხარჯები	2025	2024	ცვლილება	%
გაწეული მომსახურების ხარჯები	-17,507	-18,853	1,346	-7%
თანამშრომელთა სარგებლის ხარჯი	-26,719	-24,826	-1,893	8%
მოვლა-შენახვის ხარჯები	-10,264	-8,526	-1,738	20%
კომუნალური ხარჯები	-10,532	-9,506	-1,026	11%
მარკეტინგის ხარჯები	-10,092	-6,111	-3,981	65%
სხვა საოპერაციო ხარჯები	-16,234	-16,177	-57	0%
<b>ჯამური საოპერაციო ხარჯები</b>	<b>-91,348</b>	<b>-83,999</b>	<b>-7,349</b>	<b>9%</b>

კომპანია აქტიური ზრდის ფაზაშია, 2025 წელს მთლიანი საოპერაციო ხარჯები (ცვეთის, ამორტიზაციისა და გაუფასურების აღდგენის გარეშე) გაიზარდა 91.3 მლნ ლარამდე (2024: 84.0 მლნ), რაც +8.7%-იან ზრდას შეადგენს. ეფექტიანი მართვის შედეგად ხარჯების ზრდის ტემპი ჩამორჩება შემოსავლის ზრდას (+10%). ხარჯების დინამიკა კატეგორიების მიხედვით განსხვავებულია:

- გაწეული მომსახურების ხარჯები 7.1%-ით შემცირდა - 18.9 მლნ ლარიდან 17.5 მლნ ლარამდე. შემცირებას ძირითადად ინტერკონექტის ხარჯის კლება (10.8 მლნ ლარიდან 9.8 მლნ-მდე) და კონტენტის ხარჯის შემცირება უწყობდა ხელს
- თანამშრომელთა სარგებლის ხარჯი გაიზარდა +7.6%-ით 26.7 მლნ ლარამდე, და თითქმის თანაბრად გადანაწილდა არსებული თანამშრომლების ხელფასის ზრდასა და ახალი თანამშრომლების დამატებით, მათ შორის უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტში;
- 2025 წელს კომპანია ძალიან აქტიურად ეწეოდა მარკეტინგულ კამპანიებს, რამაც მარკეტინგის ხარჯი მნიშვნელოვნად გაზარდა, +65.2%-ით 10.1 მლნ ლარამდე (2024: 6.1 მლნ), აღსანიშნავია რომ ზრდის ნახევარი 2 მლნ ლარი დაკავშირებულია ერთჯერად პროექტთან, 2G ქსელის ტრანსფორმაციის პროექტის ფარგლებში, კომპანიის მიერ აბონენტებისთვის ტელეფონების დარიგებასთან.

● კომპანიის ერთ-ერთი მთავარი ფოკუსი ქსელის ხარისხის და ხელმისაწვდომობის გაუმჯობესებაა, რისთვისაც ძალიან აქტიურად მიმდინარეობს ახალი საბაზო სადგურების აშენება და ქსელში საჭირო სამუშაოების ჩატარება, შესაბამისად 2025 წელს მატერიალურად გაიზარდა მოვლა-შენახვის (+20.4%) და კომუნალური (+10.8%) ხარჯები.

2025 წელს კომპანიის EBITDA-მ მიაღწია 95.1 მლნ ლარს 51.0% მარჟით (2024: 89.9 მლნ, 53.0%) - მარჟა წინა წელთან შედარებით 2.0 პპ-ით შემცირდა. 2G ქსელის ტრანსფორმაციის ერთჯერადი ეფექტის დაკორექტირების შემდეგ, მარჟის კლება მხოლოდ 0.9 პპ-ს შეადგენს. ინტენსიური ექსპანსიის ფონზე კომპანიამ არსებითად გაზარდა როგორც პერსონალის რაოდენობა, ისე საოპერაციო ხარჯების ბაზა; მარჟის კლება ძირითადად მარკეტინგისა და ქსელის საოპერაციო ხარჯების შემოსავალზე უფრო სწრაფი ზრდით აიხსნება.

საოპერაციო ხარჯის ქვემოთ სურათი არსებითად უმჯობესდება. საფინანსო ხარჯები 8.0%-ით შემცირდა (13.6 მლნ ლარამდე), საფინანსო შემოსავალი კი თითქმის გაორმაგდა და 4.7 მლნ ლარს მიაღწია ფულადი ნაშთებისა და სადეპოზიტო სერტიფიკატების ხარჯზე. წინა წლის 0.4 მლნ ლარის წმინდა სავალუტო ზარალი მიმდინარე პერიოდში 0.9 მლნ ლარის შემოსავლით შეიცვალა.

წლის წმინდა მოგება 40.5 მლნ ლარი შეადგინა, რაც წინა წლის 35.4 მლნ ლარს 14.4%-ით აღემატება; წმინდა მოგების მარჟა 20.8%-დან 21.7%-მდე გაიზარდა. კომპანიას ფაქტობრივად არ ერიცხება მოგების გადასახადი, რაც განპირობებულია ქართული (ე.წ. „ექსტონური მოდელის“) საგადასახადო რეჟიმით, რომლის დროსაც გადასახადი ეკისრება მოგების განაწილებას და არა დარიცხულ მოგებას.



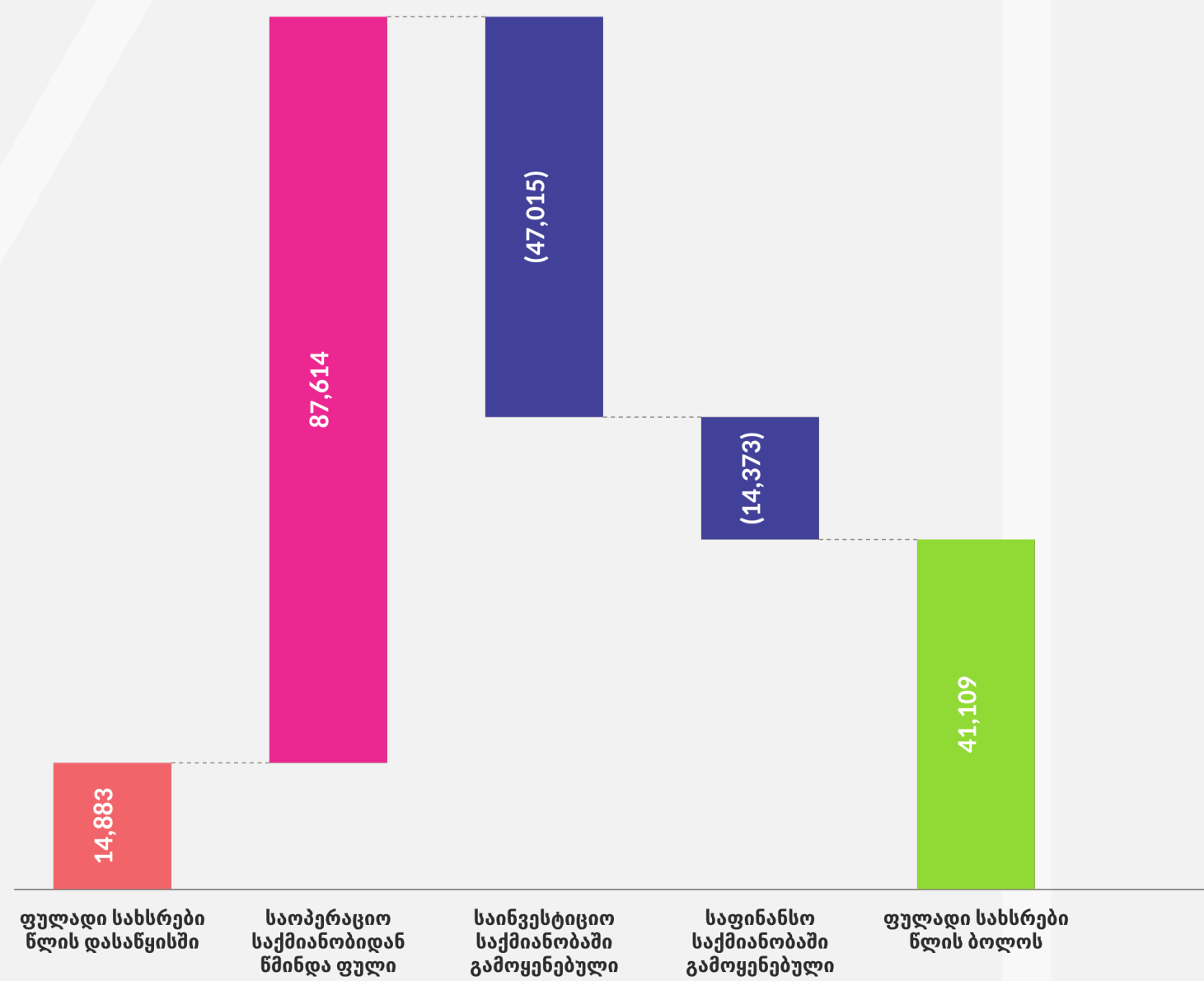
## აქტივები და კაპიტალური დანახარჯები

მთლიანი აქტივები გაიზარდა +27.7%-ით 282.1 მლნ ლარამდე, რაც განპირობებულია კომპანიის მხრიდან მსხვილი კაპიტალური დანახარჯებით ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესების ფარგლებში. კაპიტალურმა დანახარჯებმა 85.6 მლნ ლარი შეადგინა, რაც წინა წლის 55.9 მლნ ლარს 53.1%-ით აღემატება და შეადგენს შემოსავლის 45.9%-ს (2024: 32.9%). ეს მაჩვენებელი საგრძნობლად აღემატება ინდუსტრიის ბენჩმარკს, რაც შეესაბამება ქსელის გაფართოებისა და სიხშირული სპექტრის განახლების აქტიურ ფაზას. აღსანიშნავია, რომ 2025 წლის IV კვარტალში კომპანიამ შეიძინა დამატებითი სიხშირული ლიცენზიები, რაც მხარდაჭერას უწევს ქსელის წარმადობის ზრდას და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას. აქტივის გამოყენების უფლება გაიზარდა 25.0 მლნ ლარამდე (2024: 22.5 მლნ) საბაზო სადგურების ადგილების, მაღაზიებისა და ავტოსატრანსპორტო საშუალებების იჯარების დამატებისა და გადაფასებების შედეგად.

გაზრდილი კაპიტალური დანახარჯების შედეგად, თავისუფალი ფულადი ნაკადი კაპიტალური დანახარჯების შემდეგ (OCF – Capex) 20.7 მლნ ლარამდე შემცირდა (2024: 28.2 მლნ ლარი). კომპანიის მოლოდინია რომ ინტენსიური კაპიტალური დანახარჯები შემცირდება მომავალ წლებში და შესაბამისად, მატერიალურად გაიზრდება თავისუფალი ფულადი ნაკადები.

### 2025 წლის ფულადი ნაკადების ანგარიში

ფულადი სახსრების მოძრაობა წლის განმავლობაში - მონაცემები ათასებში



## ფინანსური ლევერიჯი

საანგარიშო პერიოდში კაპიტალის სტრუქტურა გაუმჯობესდა ყველა მიმართულებით. მთლიანი კაპიტალი გაიზარდა +60.6%-ით 107.2 მლნ ლარამდე (2024: 66.8 მლნ), წლის დაგროვილი მოგების ხარჯზე, რამაც გაზარდა კაპიტალის წილი მთლიან აქტივებში 30.2%-დან 38.0%-მდე. მთლიანი საპროცენტო ვალი (საბანკო სესხები + ობლიგაციები + იჯარის ვალდებულებები) დარჩა ფაქტობრივად სტაბილური და შეადგენს 107.2 მლნ ლარს (2024: 106.8 მლნ), მათ შორის 64.8 მლნ ლარის უზრუნველყოფილი ობლიგაცია, 15.5 მლნ ლარის საბანკო ვალდებულებები და 26.9 მლნ ლარის იჯარის ვალდებულებები.

### ფინანსური ბერკეტის მაჩვენებლები კონსერვატიულია და უმჯობესდება:

- წმინდა ვალი შემცირდა 66.1 მლნ ლარამდე (2024: 71.8 მლნ); წმინდა ვალი / EBITDA შეადგენს 0.69x-ს 0.80x-ის ნაცვლად, რაც მიუთითებს კონსერვატიულ ლევერიჯზე და საკმარის ბუფერზე ახალი ვალის მომსახურებისთვის.
- წმინდა ვალი / კაპიტალი შემცირდა 0.62-მდე (2024: 1.07).
- EBITDA-ს დაფარვა საპროცენტო ხარჯის მიმართ გაიზარდა 7.0-მდე (2024: 6.1);
- საკრედიტო რეიტინგი Scope Ratings-ისგან განმეორდა BB- დონეზე სტაბილური პერსპექტივით, ხოლო ფინანსური ჯანმრთელობის ქვეკომპონენტი ერთი საფეხურით აიწია.



**ფინანსური მდგომარეობის ანგარიშგება**  
წლის ბოლოს მდგომარეობით - მონაცემები ათასებში



**ლიკვიდურობა**

კომპანიამ 2025 წელი მნიშვნელოვანი ფულადი რესურსით დაასრულა - ფული და ფულის ეკვივალენტები 35.0 მლნ ლარიდან 41.1 მლნ ლარამდე გაიზარდა. ეს ბუფერი კომპანიას აძლევს საოპერაციო და ფინანსურ მოქნილობას მიმდინარე საინვესტიციო პროგრამის დაფინანსებისა და მიმდინარე ვალდებულებების შესასრულებლად.

ფულადი პოზიციის ზრდა გამოწვეულია ძლიერი საოპერაციო ფულადი ნაკადით (87.7 მლნ ლარი, +6.2%);

მიმდინარე ვალდებულებები გაიზარდა 145.1 მლნ ლარამდე (2024: 59.2 მლნ), ხოლო მიმდინარე ლიკვიდურობის კოეფიციენტი შემცირდა 0.40-მდე (2024: 0.87). ცვლილების ძირითადი მიზეზი არის 64.8 მლნ ლარის უზრუნველყოფილი ობლიგაცია, რომელსაც 2026 წლის 27 დეკემბერს გასდის ვადა და ანგარიშგების თარიღისთვის გრძელვადიანი ვალდებულებებიდან მიმდინარე ვალდებულებებში გადატანილია. შედეგად, მიმდინარე სესხები გაიზარდა 68.6 მლნ ლარამდე (2024 წლის ბოლოს: 3.3 მლნ). ცალკე აღსანიშნავია, რომ სავაჭრო და სხვა გადასახდებლებიც გაიზარდა 51.9 მლნ ლარამდე (2024: 32.8 მლნ), რაც ნაწილობრივ ასახავს კაპიტალურ დანახარჯებთან დაკავშირებულ მომწოდებლების ნაშთებს.

კომპანია აქტიურად ემზადება ობლიგაციის რეფინანსირებისთვის და გააჩნია ამ პროცესის წარმატებით დასრულების პოზიტიური მოლოდინი. ეს მოლოდინი ემყარება რამდენიმე ფუნდამენტურ ფაქტორს: ბიზნესი წელიწადში 87 მლნ ლარის საოპერაციო ფულად ნაკადს უზრუნველყოფს; ლევერიჯის პროფილი კონსერვატიულია (წმინდა ვალი / EBITDA 0.69, საპროცენტო ხარჯის დაფარვა 7.0); Scope Ratings-მა კომპანიის რეიტინგი სტაბილური პერსპექტივით დაადასტურა, ხოლო ფინანსური ჯანმრთელობის ქვე-კომპონენტი ერთი საფეხურით გაიზარდა; შესაბამისად, 2026 წლის ობლიგაციის დაფარვა აღიქმება როგორც გაკონტროლებადი და კარგად დაგეგმილი ოპერაცია და არა როგორც სისტემური რისკი.



# ქსელის განვითარება და ოპერირებადი სახეიანობა

2025 წელს სელფი მობაილმა ქსელის განვითარება უმთავრეს სტრატეგიულ პრიორიტეტად განსაზღვრა და ამ მიმართულებით ინვესტიციების მოცულობა მნიშვნელოვნად გაზარდა. წლის განმავლობაში ქსელს დაემატა 132 ახალი საბაზო სადგური, ხოლო 85 სადგური სრულ მოდერნიზებას დაექვემდებარა. განხორციელებული ღონისძიებების შედეგად, ინტერნეტის სიჩქარე 25%-ით, ხოლო ქსელის გამტარუნარიანობა 32%-ით გაიზარდა.

## პარტნიორობა NOKIA-სთან

ქსელის გაფართოების პროცესი 2025 წელს არ შეჩერებულა. Nokia-სთან წარმატებით დასრულებული მოლაპარაკებების შედეგად, კომპანია გეგმავს ქსელის შემდგომ გაფართოებას საქართველოს მასშტაბით 400 დამატებითი საბაზო სადგურით. აღნიშნული პროექტი უზრუნველყოფს ინტერნეტის სიჩქარის შემდგომ ზრდას, ქსელის გამტარუნარიანობისა და ქვეყნის მასშტაბით დაფარვის ზონის გაფართოებას.

Nokia მსოფლიოს ერთ-ერთი ყველაზე სანდო და გამოცდილი სატელეკომუნიკაციო კომპანიაა, რომლის ტექნოლოგიებსაც ყოველდღიურად იყენებენ წამყვანი მობილური ოპერატორები მთელ მსოფლიოში.

## კომპანიის ტექნოლოგიური ტრანსფორმაცია

შპს სელფი მობაილ თავისი 20 წლიანი საქმიანობის განმავლობაში ახორციელებდა თანმიმდევრულ და მომხმარებლის მოთხოვნაზე მორგებულ ტექნოლოგიურ ევოლუციას — 2G/GSM სტანდარტიდან 5G ტექნოლოგიამდე. ბოლო სამი წლის განმავლობაში კომპანიამ წარმოადგინა მისი ისტორიის ერთ-ერთი ყველაზე მასშტაბური ტექნოლოგიური ტრანსფორმაცია, რომელიც მოიცავდა სიხშირული რესურსების

ოპტიმიზაციას, ახალი თაობის ტექნოლოგიების კომერციულ დანერგვას და მოძველებული ქსელური ინფრასტრუქტურის ეტაპობრივ ამოღებას ექსპლუატაციიდან

## საწყისი ეფექტურობა

2023 წლის დასაწყისისთვის კომპანია ოპერირებდა შედარებით შეზღუდული სიხშირული პორტფელით, რომელიც მნიშვნელოვან კონკურენტულ გამოწვევებს ქმნიდა მზარდი მოთხოვნების პირობებში. სიხშირული რესურსის სიმწირე ზღუდავდა ქსელის გამტარუნარიანობას, განსაკუთრებით მაღალი დატვირთვის ზონებში, ასევე — ახალი თაობის ტექნოლოგიების სრულფასოვან დანერგვას.

## ახალი ექსპანსია

2023 წლის ბოლოს კომპანიამ წარმატებით მოიპოვა 5G სპექტრის სალიცენზიო რესურსი, რამაც საფუძველი ჩაუყარა ფართომასშტაბიანი ქსელის ტრანსფორმაციის პროგრამას. ლიცენზირების შემდგომი პერიოდი ხასიათდებოდა შემდეგი ძირითადი მიმართულებებით:

**5G ახლის გაშლა**

კომპანიამ დაიწყო 5G ქსელის ეტაპობრივი დანერგვა, რაც მომხმარებელს უზრუნველყოფს ახალი თაობის სერვისების ხელმისაწვდომობას.

**4G/LTE ახლის მოდერნიზაცია**

პარალელურად ხორციელდებოდა მოქმედი LTE ინფრასტრუქტურის ფართომასშტაბიანი მოდერნიზაცია, რომელიც მოიცავდა საბაზო სადგურების განახლებას, თანამედროვე Massive MIMO და Carrier Aggregation ფუნქციონალის ჩართვას



### საბაზო სადგურების ფიზიკური ექსპანსია

კომპანიამ გაზარდა საბაზო სადგურების მშენებლობის ტემპი ქვეყნის მასშტაბით, რაც მიმართული იყო როგორც გეოგრაფიული დაფარვის ზონის გაფართოებაზე, ისე ქსელის გამტარუნარიანობის ზრდაზე მაღალი დატვირთვის უბნებში.

### არსებული სიხშირული სპექტრის რეფარმინგი – ინფრასტრუქტურის ეფექტიანობის ოპტიმიზაცია

ქსელის ტრანსფორმაციის ერთ-ერთი სტრატეგიული კომპონენტი იყო სიხშირული რესურსის უფრო ეფექტიან ტექნოლოგიებზე გადანაწილების პროცესი, რომელიც ახდენს ქსელის გამტარუნარიანობისა და სპექტრული ეფექტიანობის (spectral efficiency) მნიშვნელოვან ოპტიმიზაციას ფიზიკური ინფრასტრუქტურის გაფართოების გარეშე.

### რეფარმინგის ფარგლებში განხორციელდა შემდეგი:

- 2G/GSM სპექტრის გამონთავისუფლება. კომპანიამ მიზანმიმართულად შეამცირა, ხოლო შემდგომ ეტაპზე სრულად გაათავისუფლა 2G/GSM ქსელისთვის გამოყოფილი სიხშირული რესურსი.
- 3G/UMTS სპექტრის გაძლიერება. 2G-დან გაათავისუფლებული რესურსი გადაეცა 3G/UMTS ფენას, რამაც უზრუნველყო ხმოვანი ტრაფიკის მიგრაცია 3G-ის უფრო თანამედროვე ტექნოლოგიურ პლატფორმაზე და ქსელის სტაბილურობის ამაღლება.
- 4G/LTE-სთვის გაათავისუფლებული სიხშირეები. კომპანიამ 3G ფენის მიერ მანამდე გამოყენებული სიხშირეების ნაწილი გადაეცა 4G/LTE სპექტრად. ეს გადანაცვეტილება ემსახურებოდა LTE ქსელის გამტარუნარიანობის ზრდას, განსაკუთრებით პიკური დატვირთვის პერიოდებში, და მიჰყვებოდა საერთაშორისო ბაზრის ტენდენციას, სადაც მონაცემთა ტრაფიკის უპირატესი ნაწილი LTE/5G ფენებში გადადის.

რეფარმინგის სტრატეგიამ კომპანიას საშუალება მისცა, არსებული ლიცენზირებული სპექტრის ფარგლებში, კაპიტალური ხარჯების მნიშვნელოვანი ზრდის გარეშე, მიეღწია ქსელის გამტარუნარიანობისა და მომსახურების ხარისხის მკვეთრი გაუმჯობესებისთვის.



**2G ქსელის სრული გათიშვა — 2G SUNSET**

ქსელის ტექნოლოგიური ტრანსფორმაციის ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან ეტაპს წარმოადგენდა მოძველებული 2G/GSM ქსელის სრული გათიშვა. VoLTE (Voice over LTE) ტექნოლოგიების წარმატებული დანერგვის შემდეგ, კომპანიამ მიიღო სტრატეგიული გადაწყვეტილება 2G ქსელის ექსპლუატაციიდან ეტაპობრივი ამოღების შესახებ — ქსელის ეფექტიანობის ზრდისა და მომხმარებლისთვის შეთავაზებული მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით.

VoLTE ტექნოლოგიის ფართომასშტაბიანმა დანერგვამ კომპანიას საშუალება მისცა, ხმოვანი მომსახურების ტრადიციული Circuit-Switched (CS) მოდელიდან Packet-Switched (PS) IP-ტრანსპორტზე გადასულიყო, რაც აღმოფხვრის 2G ფენის ფუნქციურ აუცილებლობას ხმოვანი ტრაფიკისთვის. შედეგად, 2G ქსელის შენარჩუნება გადაიქცა არაოპტიმალურ კაპიტალურ და საოპერაციო ხარჯად (CapEx/OpEx), განსაკუთრებით სიხშირული რესურსის ალტერნატიული, მაღალი ეფექტიანობის გამოყენების შესაძლებლობების გათვალისწინებით.

**მომხმარებელთა მიგრაცია 2G ქსელიდან**

2G ქსელის გათიშვის პროცესის წარმართვისას კომპანიამ პრიორიტეტად მომხმარებლის გამოცდილების უწყვეტობა აქცია. სააბონენტო ბაზის დეტალურმა სეგმენტაციამ გამოავლინა მომხმარებელთა ჯგუფი, რომელიც მხოლოდ 2G მონყობილობებს ფლობდა და მონყობილობის ტექნიკური შეზღუდვების გამო LTE ან 5G ფენებზე ავტომატურად ვერ მიგრირებოდა.

ამ ჯგუფის შეუფერხებელი გადასვლის უზრუნველსაყოფად კომპანიამ შეიმუშავა და განახორციელა მიზნობრივი მიგრაციის პროგრამა, რომელიც სამ ძირითად კომპონენტს მოიცავდა:

მონყობილობების სპეციალური წარმოება — კომპანიის სპეციფიკაციით დამზადდა ბრენდირებული მობილური ტელეფონები 4G VoLTE მხარდაჭერითა და ქართულენოვანი მენიუთი, რომლებიც ადაპტირებული იყო საქართველოს ბაზრის სპეციფიკაზე.

პერსონალიზებული კომუნიკაცია — იდენტიფიცირებულ მომხმარებლებთან წარიმართა ინდივიდუალური კომუნიკაცია გათიშვის ვადებისა და მიგრაციის პროცესის შესახებ, რამაც უზრუნველყო მოლოდინების მართვა და მომხმარებელთა ლოიალობის შენარჩუნება.

მონყობილობების უსასყიდლო გადაცემა — აქციის ფარგლებში 60 ათასამდე მომხმარებელს უსასყიდლოდ გადაეცა ბრენდირებული მობილური ტელეფონები, რამაც უზრუნველყო მათი ტექნიკური მიგრაცია 4G/LTE ფენაზე.

**2G გათიშვის სტრატეგიული შედეგები**

2G ქსელის სრულმა გათიშვამ კომპანიას შემდეგი მნიშვნელოვანი ბიზნესა და ტექნოლოგიური სარგებელი მოუტანა:

სიხშირული რესურსის გათავისუფლება და რეფარმინგი უფრო ეფექტიან, ახალი თაობის ტექნოლოგიებზე გადასანაწილებლად;

საოპერაციო ხარჯების ოპტიმიზაცია (OpEx reduction) — 2G საბაზო სადგურების ენერგომომხმარების, ტექნიკური მომსახურებისა და ლიცენზირების ხარჯების შემცირება;

ქსელის სიმპლიფიცირება — მულტიგენერაციული ქსელის (multi-RAT) მართვის სირთულის შემცირება და ფოკუსირება მომავლის ტექნოლოგიებზე (4G/5G);

VoLTE-ხმოვანი ტექნოლოგიის დანერგვა. მაღალი ხარისხის ხმოვანი მომსახურებას (HD Voice), რაც ზარების დროს მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს ხმის სისუფთავესა და ბუნებრივ ჟღერადობას. LTE/4G და 5G ქსელის გამოყენებით მცირდება ზარის დაკავშირების დრო, რაც მომხმარებელს უფრო სწრაფ და კომფორტულ კომუნიკაციას სთავაზობს. ტექნოლოგია ასევე უზრუნველყოფს უფრო სტაბილურ კავშირს, საუბრის პარალელურად მაღალი სიჩქარის ინტერნეტით სარგებლობის შესაძლებლობას და გაუმჯობესებულ გამოცდილებას როგორც ყოველდღიური, ისე ინტენსიური გამოყენების პირობებში.

მდგრადი განვითარების კონტრიბუცია — მოძველებული ქსელური ინფრასტრუქტურის გათიშვით კომპანიამ მნიშვნელოვნად შეამცირა საქმიანობასთან დაკავშირებული ენერგო მოხმარება

აღნიშნული ინიციატივა ცხადყოფს, რომ კომპანიის ტექნოლოგიური სტრატეგია არ შემოიფარგლება მხოლოდ ახალი თაობის ტექნოლოგიების დანერგვით — ის ასევე მოიცავს ქსელის არქიტექტურის სრულ ოპტიმიზაციას, მომხმარებლის გამოცდილების უწყვეტობის უზრუნველყოფას და საოპერაციო ეფექტიანობის ამაღლებას.



### დავატავითი სიხშირული რასურსის მოპოვება — 2025 წლის აუქციონი

ტექნოლოგიური ტრანსფორმაციის შემდგომი ეტაპის ფარგლებში, 2025 წლის ბოლოს კომპანიამ წარმატებით გაიმარჯვა საქართველოს კომუნიკაციების ეროვნული კომისიის მიერ ორგანიზებულ აუქციონში და მოიპოვა ახალი სიხშირული რესურსი 2100 მჰც და 2600 მჰც დიაპაზონებში. ახალი სიხშირეების შექმნა წარმოადგენს მნიშვნელოვან დამატებით ინვესტიციას, რომელიც კიდევ უფრო გაზრდის ქსელის ხარისხს და უზრუნველყოფს მომხმარებელთათვის უფრო საიმედო და სწრაფ კავშირს.

### ტექნოლოგიური ტრანსფორმაციის შედეგები

განხორციელებული ღონისძიებების შედეგად, 2025 წლის განმავლობაში დაფიქსირდა შემდეგი მაჩვენებლები:

- ქსელს დაემატა 204 ახალი საბაზო სადგური, ხოლო 100 სადგური სრულ მოდერნიზებას დაექვემდებარა
- ინტერნეტის სიჩქარის საშუალო მაჩვენებელი 4 ჯერ გაიზარდა
- ქსელის ჯამური გამტარუნარიანობა გაიზარდა 2 ჯერ
- 60 ათასამდე მომხმარებელს უზრუნველყო შეუფერხებელი მიგრაცია 2G ტექნოლოგიიდან VoLTE მხარდაჭერით უზრუნველყოფილს ხმოვან მომსახურებაზე

ეს მაჩვენებლები ცხადყოფს მულტიტექნოლოგიური ქსელისმართვის სტრატეგიის ეფექტიანობას, რომელიც აერთიანებს ფიზიკური ინფრასტრუქტურის ექსპანსიას დასაბეჭტურის ეფექტურობას, ახალი თაობის ტექნოლოგიების დანერგვასა და მოძველებული ქსელის გათიშვის შედეგად მიღებულ ოპტიმიზაციას.

### სტრატეგიული მიმართულება


ქსელის განვითარების სტრატეგია ემსახურება კომპანიის ერთ-ერთ ფუნდამენტურ მიზანს — მომხმარებელთათვის ყველა მიმართულებით საიმედო, ხარისხიანი და სწრაფი კავშირის უზრუნველყოფას. ხორციელდება ქსელის ინფრასტრუქტურის უწყვეტი მოდერნიზება, რაც კომპანიას საშუალებას აძლევს, შეინარჩუნოს კონკურენტუნარიანი პოზიცია სატელეკომუნიკაციო ბაზარზე და ადეკვატურად უპასუხოს მომხმარებელთა მზარდ მოთხოვნებს.





# VoLTE

2025 წელს სელფი მობაილმა აქტიურად გააგრძელა 2024 წლის ოქტომბერში სატესტოდ გაშვებული VoLTE-ს ტექნოლოგიის ქსელზე მორგება, ამ მიმართულებით ასევე აქტიურად მიმდინარეობს სერთიფიცირების გავრცელება სხვადასხვა მწარმოებლის მობილურ მოწყობილობებზე (მაგ. HONOR, Google, SAMSUNG, XIAOMI და ა.შ.) 2025 წელს კომპანიამ დაიწყო აქტიური მუშაობა VoLTE როუმინგზე როგორც სტუმარი როუმინგ აბონენტზე ასევე საკუთარ აბონენტებზე საზღვარგარეთ.



**ზარის მაღალი ხარისხი (HD VOICE)**  
უფრო სუფთა, მკაფიო და ბუნებრივი ხმა




**ზარის სწრაფი დაწყება**  
დარეკვისას კავშირი მნიშვნელოვნად სწრაფად მყარდება (call setup time მცირდება)



**ინტარნეტის ერთდროული გამოყენება ზარის დროს**  
ზარის დროს 4G/LTE/5G არ ითიშება, შეგიძლია პარალელურად ისარგებლო მობილურ ინტერნეტით.


**რას წარმოადგენს სელფის VoLTE?**



**უკეთესი დაფარვა უბნობაში**  
LTE ქსელის გამოყენება ხშირად უზრუნველყოფს უფრო სტაბილურ კავშირს შიდა სივრცეებში.



**ქსელის უფრო ეფექტური გამოყენება**  
ოპერატორისთვის — ნაკლები დატვირთვა და რესურსების უკეთესი მართვა



**მობილურ მოწყობილობის ენერგოეფექტურობა**  
მოწყობილობა ნაკლებად გადადის ქსელს შორის, რაც ზოგჯერ ბატარეას მონმარებას ამცირებს



## სამომავლო ხედვა

მომდევნო წლებში სელფი მობაილის ტექნოლოგიური განვითარების მთავარი მიმართულება იქნება კომპანიის ტრანსფორმაცია მონაცემებზე დაფუძნებულ და მომხმარებელზე ორიენტირებულ ციფრულ ოპერატორად. ეს სტრატეგია მოიცავს როგორც ქსელის ინფრასტრუქტურის ეტაპობრივ მოდერნიზაციას, ისე ციფრული სერვისების განვითარებას კერძო და კორპორატიული მომხმარებლებისთვის.

ქსელის ტრანსფორმაციის ფარგლებში კომპანია აგრძელებს 5G ქსელის ხარისხის გაუმჯობესებას, VoLTE ტექნოლოგიის განვითარებასა და სრულფასოვანი 5G ეკოსისტემის ფორმირებას. ძირითადი აქცენტი კეთდება ქსელის მდგრადობაზე, მომსახურების ხარისხზე, ენერგოეფექტურობასა და მომხმარებლის გამოცდილების გაუმჯობესებაზე. პარალელურად მიმდინარეობს ოპერაციების ავტომატიზაცია, მონიტორინგისა და ანალიტიკის თანამედროვე სისტემების დანერგვა, რაც უზრუნველყოფს უფრო სწრაფ და პროაქტიულ რეაგირებას ნებისმიერი სახის გამოწვევებზე.

ტექნოლოგიური განვითარების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულებაა ციფრული სერვისების შექმნა და განვითარება როგორც საცალო, ისე ბიზნეს მომხმარებლებისთვის. კომპანია ეტაპობრივად ავითარებს Digital-first მიდგომას, რომელიც მოიცავს eSIM ეკოსისტემას, თვითმომსახურების პლატფორმებს, Smart გადაწყვეტილებებს, IoT სერვისებსა და პერსონალიზებულ ციფრულ პროდუქტებს. კორპორატიული სეგმენტისთვის ფოკუსი მიმართულია უსაფრთხო და მოქნილი connectivity სერვისების, მართული ქსელური გადაწყვეტილებებისა და ბიზნესის ციფრული ტრანსფორმაციის მხარდამჭერი ტექნოლოგიების განვითარებაზე. სელფი მობაილის გრძელვადიანი მიზანია ჩამოყალიბდეს თანამედროვე ტექნოლოგიურ კომპანიად, რომელიც მომხმარებელს სთავაზობს არა მხოლოდ ხარისხიან მობილურ კავშირს, არამედ სრულფასოვან ციფრულ გამოცდილებას, ინოვაციურ სერვისებსა და მოქნილ ტექნოლოგიურ ეკოსისტემას.



# კომუნიკაციის ასარი მზომუა განსხვავებული სტრატეგიით - „ვილაპარაკოთ“

## ბრენდის დნმ და არქატიკული ტრანსფორმაცია

სელფი მობაილის ბრენდის დნმ მიზნად ისახავს იყოს მარტივი, გულწრფელი და მეგობრული, რათა ააშენოს ხიდი ბრენდსა და მომხმარებელს შორის. ამავდროულად კი, როგორც „მკვლევარი“, ბრენდი არის გაბედული და ინტერესიანი, ცდილობს თავი შორს დაიჭიროს ყოველდღიური რუტინისგან და მუდმივად ესწრაფვის ტექნოლოგიურ სიახლეებს.

## სტრატეგიული კოზისიონირება

Cellfie Mobile-ის ახალი სტრატეგია მხოლოდ იმიჯის შეცვლას არ ემსახურებოდა. კომპანიის მიზანი იყო ისეთ ბრენდად ჩამოყალიბება, რომელიც საზოგადოებისთვის მნიშვნელოვან თემებზე ლაპარაკობს და ბაზარზე ახალი საკომუნიკაციო პლატფორმით წარსდგა. კომპანიის მომხმარებელთან ურთიერთობის ახალი ფორმატი „ვილაპარაკოთ“ მომხმარებელს მასზე კიდევ უფრო მორგებული შეთავაზებები და პროდუქტები წარუდგინა. ახლობლებთან, მეგობრებთან თუ, ზოგადად, ადამიანებთან მეტი კომუნიკაციისთვის. სელფის გუნდში გვჯერა, რომ ბრენდის შენებისას, სწორი მოლოდინების შექმნა მომხმარებელთან კომუნიკაციის აუცილებელი პირობაა. ამიტომაც, ახალი კამპანიის ფარგლებში კომპანიამ გადაწყვიტა, პირველ რიგში, საკუთარ თავზე გულწრფელად ელაპარაკა და ღიად განეხილა ქსელთან დაკავშირებული გამოწვევები.

**შიქმნა ვიდეო რგოლები, რომლებიც მოგვითხრობს, თუ რას უნდა ელოდებოდეს მომხმარებელი კომპანიისგან დღესდღეობით.**





### ლაპარაკი საკუთარ თავზე

რებრენდინგის საწყის ფაზაში Cellfie-ს წინაშე იდგა ეგზისტენციალური ამოცანა - ახალი იდენტობის დამკვიდრება. ამ ეტაპზე კომუნიკაცია ფოკუსირებული იყო თვითრეფლექსიაზე: ვინ არის ბრენდი, რა არის მისი ღირებულებები და რატომ გადაწყვიტა მან ქართულ სატელეკომუნიკაციო ბაზარზე ახალი სტანდარტების დაწესება. ეს იყო პერიოდი, როდესაც ბრენდმა საკუთარი ხმა იპოვა და მომხმარებელს გაეცნო.

### დაკირაბა და მოლოდინები

ბრენდის იდენტობის გაუღერების შემდეგ, სტრატეგია გადავიდა რაციონალური კავშირის დამყარებაზე. კომპანიამ დაიწყო ღია დიალოგი მომხმარებელთან იმ რეალური მოლოდინების შესახებ, რაც აბონენტს შეიძლება ჰქონდეს. აქცენტი, პირველ რიგში, გაკეთდა გამჭვირვალობაზე - ბრენდმა მკაფიოდ ჩამოაყალიბა თავისი დაპირებები, რაც Challenger ბრენდისთვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანი იყო მომხმარებლების ლოიალობის მოსაპოვებლად

### ემოციური და ტექნოლოგიური კავშირი

მას შემდეგ, რაც ბრენდმა თავი დაიმკვიდრა, დრო იყო, საქმიანობა დაემტკიცებინა თავისი შესაძლებლობები. კამპანიებით „ნამდვილ ზაფხულზე“, მარტივ როუმინგსა და ქსელის მუდმივ განახლებაზე, Cellfie-მ აჩვენა რომ კარგი იდეების გარდა, საუკეთესო ტექნოლოგიური რესურსიც აქვს.

### ლაპარაკი ქსელის უწყვატი განახლებაებით

2025 წელს, ახალი სტრატეგიული პლატფორმის წარდგენასთან ერთად, „სელფიმ“ მომხმარებლის ყურადღება „ქსელის უწყვეტი განახლებები“-ს კამპანიითაც მიიპყრო. კომუნიკაცია, რომელიც წესით მშრალი ტექნიკური ფაქტების გაზიარებას ისახავდა მიზნად, იუმორისა და არასტანდარტული მიდგომის წყალობით, წლის ერთ-

ერთ გამორჩეულ პროექტად იქცა. კამპანიის წარმატება საერთაშორისო აღიარებითაც დაგვირგვინდა და რგოლმა Ads of the World-ის რჩეულებშიც (Highlights) მოახერხა მოხვედრა.

## სოციალური მისია - ვილაპარაკოთ ერთმანეთთან

სტრატეგიული ციკლის კულმინაცია საახალწლო პერიოდს დაემთხვა, სადაც ბრენდმა ყველაზე გაბედული ნაბიჯი გადადგა. არსებული პოლარიზებული კულტურული გარემოს საპასუხოდ, სადაც საზოგადოების ნევრებს შორის დიალოგი სულ უფრო და უფრო რთული ხდება, Cellfie-მ საკომუნიკაციო ფოკუსი საკუთარი თავიდან მომხმარებელზე გადაიტანა.

## ბრენდმა, რომელმაც წელი საკუთარ თავზე საუბრით დაიწყო, ის დაასრულა როგორც მედიატორმა, რომელიც ადავინებს კოლარიზაციის დაძლევისა და ერთმანეთთან ლაპარაკისკენ მოუწოდებს.





# სიფიზური სუბსკრიფციები, პროდუქტები და ინოვაციები

კომპანია განაგრძობს მომხმარებლების საჭიროებებზე ზრუნვას და მათზე მორგებული მობილური სერვისებისა და პროდუქტების შეთავაზებას. 2025 წელი ამ მიმართულებითაც დატვირთული და პროდუქტიული იყო — სელფი მობაილმა მომხმარებლებს რიგი მნიშვნელოვანი სიახლე შესთავაზა.

## 2025 წლის განახლებული შეთავაზებები

### მასშტაბური ულიმიტო პაკეტი

კომპანიამ პირველად განახორციელა ულიმიტო პაკეტების მასობრივი შეთავაზება ბაზარზე.

### სააქციო ტარიფები ახალი აბონენტებისთვის

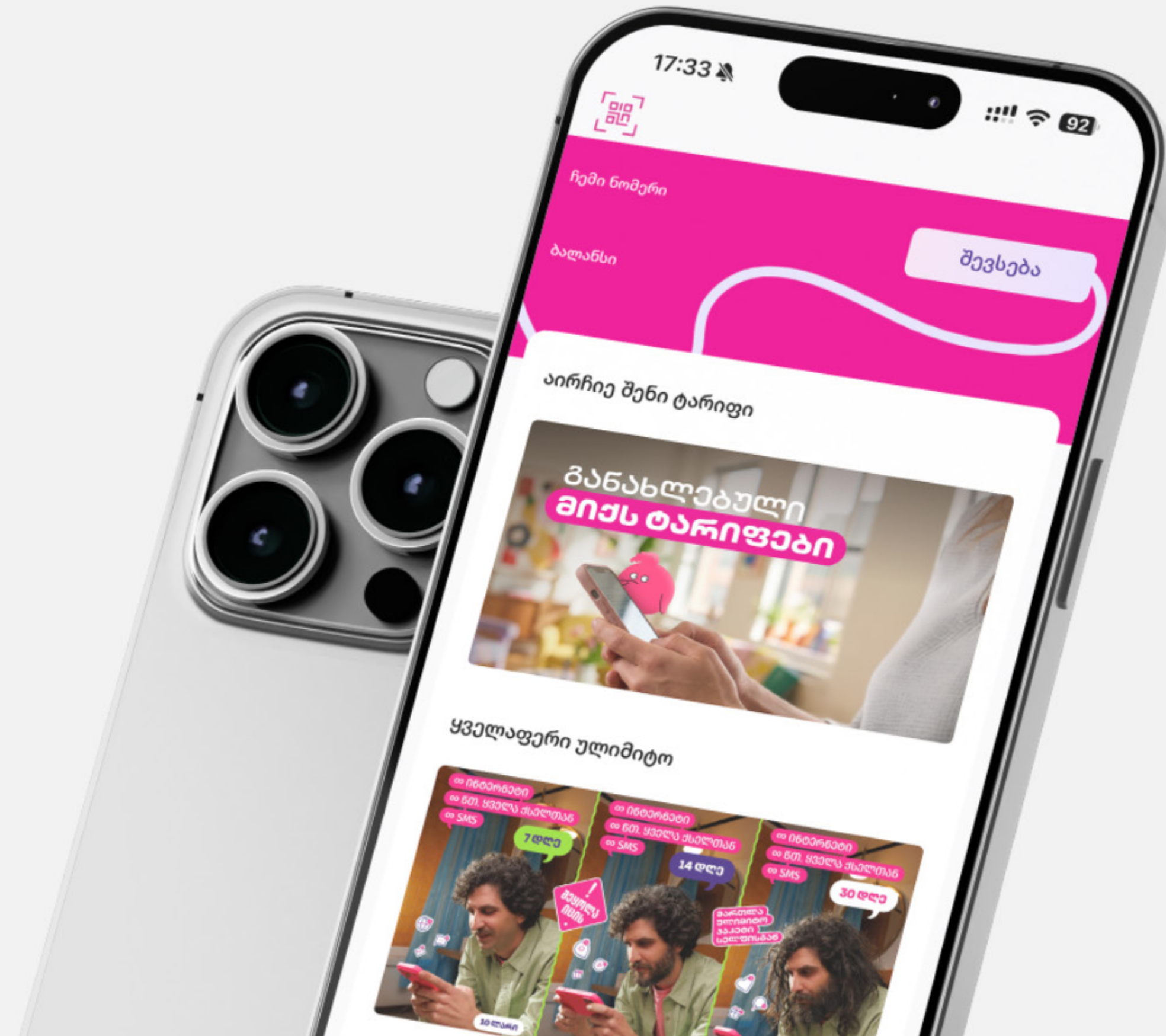
შემუშავდა სპეციალური ტარიფები მხოლოდ ახალი მომხმარებლებისთვის.

### CONNECT და PLAY ინტარნეტ პაკეტი

პოპულარული აპლიკაციების სშირი მომხმარებლებისთვის შეიქმნა ინტერნეტ პაკეტი, რომელთა გააქტიურების შემთხვევაში მომხმარებლები მეგაბაიტების ხარჯვის გარეშე სარგებლობენ ისეთი აპლიკაციებით, როგორებიცაა: Facebook, Instagram, Messenger, WhatsApp, TikTok, YouTube, Spotify და Netflix.

### DIGITAL TOUCH SCREEN-ების ფუნქციონალის გაფართოება

გაყიდვების ოფისებში განთავსებულ Digital Touch Screen-ებში დაემატა სპეციალური შეთავაზებები ვიზიტორებისთვის.





### როუმინგი

როუმინგის პაკეტებში დაემატა ახალი ბონუსები: Google Maps-ის მეგაბაიტების ხარჯვის გარეშე გამოყენებას შეუერთდა WhatsApp-ისა და Facebook Messenger-ის ტექსტური შეტყობინებების უფასოდ გაგზავნის შესაძლებლობა.

სელფი გახდა პირველი ქართული მობილური ოპერატორი, რომელმაც ბაზარზე წარადგინა სრულიად განახლებული Travel eSIM სერვისი. შეიქმნა მარტივი და ვიზუალურად მოსახერხებელი პლატფორმა roamingpass.ge, სადაც ნებისმიერი ადამიანი შეუძლია შეიძინოს Travel eSIM რეგისტრაციის გარეშე და გააქტიუროს 14 დღიანი როუმინგის ინტერნეტი, რომლის ტარიფებიც გლობალური პლატფორმების ანალიზზე დაყრდნობით დამუშავდა. სურვილის შემთხვევაში Travel eSIM-ის მომხმარებლებს შეუძლიათ გაიარონ ნომრის რეგისტრაცია და გახდნენ სელფის სრულფასოვანი აბონენტები.

### პორტირება

განახლდა პორტირების კამპანია: არსებულ ბონუსს — 1GB + 100 წუთი ყოველთვიურად 12 თვის განმავლობაში საჩუქრად — დაემატა ულიმიტო პაკეტების შეღავათიან ფასად გააქტიურებისა და 6 თვით გავრძელების შესაძლებლობა.

### სელფის ვებ გვერდი

www.cellfie.ge რომლითაც 24/7-ზე დისტანციურად შესაძლებელია eSIM ის რამდენიმე კლიკით შექმნა;

### GOOGLE PLAY

Google-თან პარტნიორობის მეშვეობით, სელფი მობაილმა Google Play-ში გააქტიურა აპლიკაციებისა და მათში ინტეგრირებული სერვისების შექმნის შესაძლებლობა. საქართველოში პირველად მიეცა მომხმარებელს შესაძლებლობა, მობილურის ბალანსით პირდაპირ შეეძინა სასურველი ციფრული სერვისები

### HAPPY

Vodafone-თან პარტნიორობის ფარგლებში MYCELLFIE აპლიკაციაში ლოიალობის პლატფორმა "ჰეფი" დაემატა, რომელიც მომხმარებლის ინტერესებსა და სურვილებზე მორგებულ შეთავაზებებს, ფასდაკლებებს და მოგების შესაძლებლობას აერთიანებს. შეთავაზებები ეხება კვების, სპორტის, მოგზაურობის, გართობის, თავის მოვლის, საცალო ვაჭრობის, განათლების და სხვა სფეროებს და მოიცავს როგორც ადგილობრივ, ასევე გლობალურ კომპანიებს.

### სელფის ლატარია

2025 წელს კომპანიამ თავის აბონენტებს განსაკუთრებული შეთავაზება გაუკეთა — სელფის ლატარიის ფარგლებში 350 000 ლარის საპრიზო ფონდიდან ფულადი პრიზების მოგების შესაძლებლობა. ყოველ შევსებულ 5 ლარზე აბონენტი იღებდა გათამაშების ერთ ბილეთს; MyCellfie აპლიკაციით ბალანსის შევსების შემთხვევაში ბილეთების რაოდენობა ორმაგდებოდა, ხოლო პორტირებული მომხმარებლები საჩუქრად ავტომატურად 5 ბილეთს იღებდნენ.

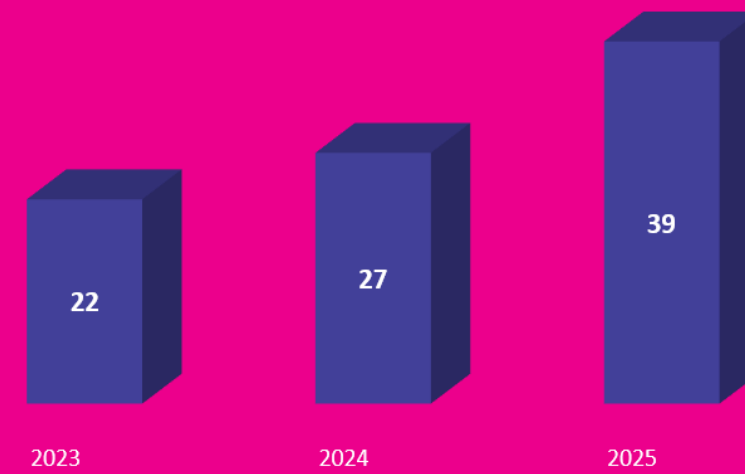


### ციფრული პროდუქტები

მობილური აპლიკაცია MyCellfie რომლითაც მომხმარებლებს შეუძლიათ თანხის ჩარიცხვა, მომსახურებების ჩართვა, ტარიფების/ბალანსის შემოწმება და განსაკუთრებული შეთავაზებების მიღება კვლავ რჩება, ყველაზე პოპულარულ აპლიკაციად, ქართულ სატელეკომუნიკაციო სივრცეში. 2025 წელს აპლიკაციას მეგობრის მოწვევის ფუნქცია დაემატა, რომლის ფარგლებშიც ახალი აბონენტის აპლიკაციაში დარეგისტრირების შემდეგ მომხმარებლები უფასო მეგაბაიტებს იღებენ საჩუქრად.



მომხმარებლების კმაყოფილება და სუფთა პრომოუტერის ინდექსი (NPS)



### მოხმარებლის კმაყოფილების ზრდა

მომხმარებლის გამოცდილების საბოლოო ერთეულად კომპანიაში ვიყენებთ NPS-ს. Net Promoter Score, რაც სიტყვასიტყვით ითარგმნება როგორც "სუფთა პრომოუტერის ინდექსი" განსაზღვრავს თუ რამდენად გაუწევს მომხმარებელი შენს ბრენდს რეკომენდაციას სხვებთან.

კვლევა საშუალებას გვაძლევს დავინახოთ კომპანიისადმი მომხმარებლის საერთო დამოკიდებულება და ლოიალობა მისი საერთო გამოცდილების გათვალისწინებით; როგორია ჩვენი ბრენდის პოზიციონირება ბაზარზე კონკურენტებთან შედარებით.

კომპანია გამოკითხვას რეგულარულად ატარებს - კვარტალში ერთხელ, იმისათვის, რომ დავაკვირდეთ მომხმარებელთა კმაყოფილების ცვალებადობას დროთა განმავლობაში, მათ რეაქციას ბიზნეს პროცესებზე.

კვლევის მთავარი მიზანია, გავიგოთ, ვამართლებთ თუ არა მომხმარებლის მოლოდინს, მზად არიან თუ არა დარჩნენ ჩვენთან და იქცნენ ბრენდის ამბასადორებად. მსგავსი უკუკავშირის შეგროვება კომპანიას ეხმარება მომხმარებლის ქცევის ტენდენციების ამოცნობაში, გასაუმჯობესებელი სფეროების განსაზღვრაში და ბრენდის აღქმაზე მკაფიო წარმოდგენის შექმნაში.

NPS-ის დასათვლელად კომპანია იყენებს კლასიკურ მეთოდს - მომხმარებლებს ვუსვამთ ერთ მარტივ შეკითხვას: "რამდენად მოსალოდნელია, რომ ოჯახის წევრს, მეგობარს ან ახლობელს ურჩიოთ „სელფი მობაილის“ პროდუქტებითა და სერვისებით სარგებლობა ანუ რეკომენდაცია გაუწიოთ სელფის, როგორც მობილურ ოპერატორს?"

სელფი მობაილის ქსელის განვითარება, მომხმარებლისთვის უფრო სტაბილური, უფრო სწრაფი და უფრო კომფორტული კავშირისთვის მიმდინარეობს, ნებისმიერ დროს, ყოველდღე.

უნწყვეტი განახლებების შედეგია ისა, სადა მომხმარებლის კმაყოფილების ზრდაზე და 2025 წლის ბოლო კვარტალში, წინა წლის ანალოგიურ პერიოდთან შედარებით, კომპანიისთვის რეკორდული მაჩვენებელი დაფიქსირდა, მომხმარებლის კმაყოფილება გაიზარდა 44,4%-ით. თბილისში 47,37%-ით, ხოლო რეგიონებში 45,16%-ით, ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი კი მცხეთა მთიანეთში, სამცხე ჭავჭავაძეში, აჭარაში, გურიაში და სამეგრელო-ზემო სვანეთში დაფიქსირდა.

2025 წელს წინა წელთან შედარებით კომპანიის NPS-ის დადებითი დინამიკის ძირითადი კონტრიბუტორი ქსელის ხარისხის გაუმჯობესებაა, თუმცა პრომოუტერი მომხმარებლების უმეტესობა ისევ ხელსაყრელ ფასს და მრავალფეროვან შეთავაზებებს ასახელებს. აღსანიშნავია, ისიც რომ, დეტრაქტორების უარყოფითი გავლენა, ისევე როგორც ზოგადად მათი რაოდენობა, მთელი წლის მანძილზე მცირდებოდა.

სელფი მობაილ განაგრძობს ქსელის გაძლიერებას მომხმარებელთან საიმედო, სტაბილური და მაღალი ხარისხის კავშირის დასამყარებლად.



## სელფის გუნდის სამოქალაქო გზავნილი

2025 წლის შედეგებმა გვაჩვენა, რომ სელფი მობაილს აქვს პოტენციალი, იყოს არა მხოლოდ ძლიერი მობილური ოპერატორი, არამედ საქართველოს ციფრული მომავლის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მოთამაშე.

წინ კიდევ დიდი გზა გვაქვს. კომპანიის შემდეგი ამოცანებია ქსელის ხარისხის შემდგომი გაუმჯობესება, ციფრული არხების როლის გაზრდა, მონაცემებზე დაფუძნებული პერსონალიზაციის გაღრმავება, ახალი ტექნოლოგიური სერვისების განვითარება, მომხმარებლის ნდობის გაძლიერება და შესრულების კულტურის კიდევ უფრო გამყარება. სელფი მობაილმა 2025 წელს დაამტკიცა, რომ ცვლილებები შესაძლებელია. ახლა კომპანიის ამოცანაა, ეს ცვლილება გახდეს სისტემური, მდგრადი და გრძელვადიანი.

გვინდა მადლობა გადავუხადოთ ჩვენს მომხმარებლებს ნდობისა და ერთგულებისთვის; ჩვენს თანამშრომლებს - ყოველდღიური შრომისთვის, პროფესიონალიზმისთვის და შეუპოვრობისთვის; კომპანიის მფლობელებს - გრძელვადიანი ხედვის მხარდაჭერისთვის; და ჩვენს პარტნიორებს - იმ გზისთვის, რომელსაც ერთად გავდივართ.

2025 წელი სელფი მობაილისთვის მნიშვნელოვანი ნაბიჯი იყო. მომდევნო წლებში ჩვენი ამბიცია კიდევ უფრო დიდია - ავაშენოთ კომპანია, რომელიც არა მხოლოდ აკავშირებს ადამიანებს, არამედ აძლევს მათ კიდევ უფრო მეტ შესაძლებლობას.





# კორპორაციული მართვა

## მართვის სტრუქტურა

კომპანიის კონტროლი და მართვა გამიჯნულია პარტნიორთა საერთო კრებას, სამეთვალყურეო საბჭოსა და გენერალურ დირექტორს შორის. სელფი მობაილში დამკვიდრებულია კორპორაციული მართვის სამდონიანი სისტემა:

## პარტნიორთა საერთო კრება

მართვის უმაღლესი ორგანო;

## სამეთვალყურეო საბჭო

ახორციელებს მენეჯმენტის საქმიანობის ზედამხედველობას;

## გენერალური დირექტორი

წარმართავს კომპანიის ყოველდღიურ საქმიანობას და ანგარიშვალდებულია სამეთვალყურეო საბჭოს წინაშე.

კომპანიის წესდებაში მკაცრად გამიჯნულია კორპორაციული მართვის სამივე რგოლის უფლებამოსილებები.

## პარტნიორთა საერთო კრება

პარტნიორთა საერთო კრება წარმოადგენს კომპანიის უმაღლეს მმართველ ორგანოს და იღებს გადაწყვეტილებებს პრინციპული მნიშვნელობის საკითხებზე, როგორცაა კომპანიის წესდების შეცვლა, დივიდენდების განაწილება და კომპანიის რეორგანიზაცია.

მორიგი საერთო კრება ტარდება წელიწადში ერთხელ და განიხილავს კომპანიის — მათ შორის მისი შვილობილი საწარმოების — საქმიანობის წლიურ შედეგებს, მოგების განაწილების წესს, ასევე დივიდენდების გადახდის ვადებსა და წესს. რიგგარეშე პარტნიორთა კრება ტარდება ყველა პარტნიორის ურთიერთშეთანხმებით ან მოიწვევა გენერალური დირექტორის მიერ — სამეთვალყურეო საბჭოს ნებისმიერი წევრის, ხმათა მინიმუმ 5%-ის მფლობელი პარტნიორების წერილობითი მოთხოვნის ან გენერალური დირექტორის ინიციატივით.

## სამეთვალყურეო საბჭო

სამეთვალყურეო საბჭო წარმოადგენს პარტნიორთა ინტერესებს კრებებს შორის პერიოდში და, საკუთარი უფლებამოსილების ფარგლებში, აკონტროლებს და არეგულირებს კომპანიის აღმასრულებელი ორგანოს საქმიანობას. საბჭოს წევრებს რიგით წლიურ კრებამდე ვადით ირჩევს პარტნიორთა საერთო კრება. წევრებს აქვთ თანაბარი უფლებები და მოვალეობები, ხოლო თანამდებობიდან გადადგომის შემდეგ ვალდებულნი არიან მკაცრად დაიცვან კონფიდენციალური ინფორმაცია.

სამეთვალყურეო საბჭო შედგება 5 წევრისგან, რომელთაგან 3 დამოუკიდებელია. წესდების შესაბამისად, საბჭო თავისი წევრებიდან ირჩევს თავმჯდომარესა და მის მოადგილეს. საბჭო, თავისი ფუნქციების შესრულებისას, პრიორიტეტულად ითვალისწინებს კომპანიის, პარტნიორებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების ინტერესებს.

სამეთვალყურეო საბჭო რეგულარულად ხვდება გენერალურ დირექტორსა და შიდა კონტროლის განმახორციელებელ სტრუქტურულ ერთეულებს — მათ შორის შიდა აუდიტის, რისკების მართვის და კომპლაენსის ფუნქციების წარმომადგენლებს — სხვადასხვა პოლიტიკისა და კონტროლის მექანიზმის განხილვის, მნიშვნელოვანი რისკებისა და გასაუმჯობესებელი სფეროების იდენტიფიცირების მიზნით.

მთელი რიგი ტრანზაქციები და გარიგებები საჭიროებს სამეთვალყურეო საბჭოს თანხმობას, მათ შორის: ფილიალების შექმნა და ლიკვიდაცია, სხვა საწარმოში წილის შექმნა და გასხვისება, კომპანიის მიერ სესხის აღებასთან და უზრუნველყოფასთან დაკავშირებული გარიგებების დამტკიცება, ასევე გენერალური დირექტორის უფლებამოსილების ფარგლების დადგენა.



### აუდიტის კომიტეტი

სამეთვალყურეო საბჭოსთან მოქმედებს აუდიტის კომიტეტი, რომელიც წინასწარ განიხილავს საბჭოს კომპეტენციას მიკუთვნებულ უმნიშვნელოვანეს საკითხებს. კომიტეტი დაკომპლექტებულია სამეთვალყურეო საბჭოს 3 წევრისგან, რომლებსაც გააჩნიათ შესაბამისი კვალიფიკაცია და გამოცდილება ფინანსურ, ეკონომიკურ, აუდიტორულ ან მომიჯნავე სფეროებში. კომიტეტის თავმჯდომარე წარმოადგენს დამოუკიდებელ წევრს და არ შეიძლება იმავდროულად იყოს სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარე.

აუდიტის კომიტეტი წარუდგენს სამეთვალყურეო საბჭოს ანგარიშგების წლიური და ნახევარწლიური ანგარიშგების დამტკიცების პერიოდის შესაბამისად. კომიტეტი ახორციელებს ზედამხედველობას ბუღალტრული აღრიცხვისა და ანგარიშგების პროცესებზე, ასევე — დამოუკიდებელი აუდიტორის სამუშაოზე, მათ შორის გენერალურ დირექტორსა და დამოუკიდებელ აუდიტორს შორის ფინანსურ ანგარიშგებასთან დაკავშირებული უთანხმოებების გადაწყვეტაზე.

კომიტეტი განიხილავს კომპანიის რისკების მართვის მთლიან ჩარჩოსა და შიდა კონტროლის სისტემების ეფექტიანობასა და სტრუქტურას, ასევე აფასებს მოქმედ კანონმდებლობასა და რეგულაციებთან კომპანიის პოლიტიკისა და პროცედურების შესაბამისობას. კომიტეტი უფლებამოსილია, საჭიროების შემთხვევაში, კომპანიის ხარჯით დაიქირაოს სპეციალური იურიდიული, ბუღალტრული ან სხვა ექსპერტული მომსახურება.

### გენერალური დირექტორი და დირექტორატი

გენერალური დირექტორი ინიშნება სამეთვალყურეო საბჭოს მიერ და პასუხისმგებელია კომპანიის ყოველდღიურ ოპერაციებსა და წარმომადგენლობით უფლებამოსილებაზე. იგი კომპანიის საქმიანობას უძღვება გულმოდგინედ და ერთგულად, იცავს წესდებებს, დებულებას, პარტნიორ-

თა კრებისა და სამეთვალყურეო საბჭოს მიერ დამტკიცებულ პოლიტიკებსა და პროცედურებს, ასევე მოქმედი კანონმდებლობის მოთხოვნებს.

გენერალურ დირექტორს ექვემდებარება სხვადასხვა მიმართულების 10 დირექტორი/მენეჯერი. კომპანია მიჰყვება დივერსიფიკაციის პოლიტიკას — დირექტორთა გუნდის 10 წევრიდან 5 ქალია. დირექტორატი წარმოადგენს ფორუმს, სადაც განიხილება სელფი მობაილის მიმდინარე საკითხები.

### უფლებამოსილების განაწილება

კომპანიის უფლებამოსილების განაწილების სისტემა ეფუძნება ოთხ ძირითად დოკუმენტს: წესდება, უფლებამოსილების მატრიცა, კომპანიის დებულება და სახელშეკრულებო სტანდარტები. ეს დოკუმენტები უზრუნველყოფს კომპანიის მართვის გამჭვირვალობას, ეფექტიანობასა და მოქმედ კანონმდებლობასთან შესაბამისობას.

უფლებამოსილების მატრიცა განსაზღვრავს გენერალური დირექტორის უფლებამოსილების საზღვრებსა და იმ საკითხებს, რომლებიც სამეთვალყურეო საბჭოს ან პარტნიორთა კრების თანხმობას საჭიროებენ. კომპანიის დებულება განსაზღვრავს კომპანიის ძირითად სტრუქტურას და მართვის ორგანოებს, ასევე დეტალურად აღწერს თითოეული სტრუქტურული ერთეულის ფუნქციებსა და პასუხისმგებლობებს.

სახელშეკრულებო სტანდარტები არეგულირებს კომპანიის ურთიერთობებს ბიზნესპარტნიორებთან და ადგენს ხელშეკრულებების გაფორმების, შემოწმებისა და დამტკიცების პროცედურებს. დოკუმენტი მოიცავს დეტალურ ინსტრუქციებს ბიზნესპარტნიორების შერჩევის, Due Diligence-ის ჩატარებისა და რისკების შეფასების შესახებ.

უფლებამოსილების განაწილების მოქმედი სისტემა უზრუნველყოფს გადაწყვეტილების მი-

ღების პროცესის ეფექტიანობასა და გამჭვირვალობას. იგი ხელს უწყობს ცენტრალიზებულ კონტროლსა და ოპერაციულ მოქნილობას შორის ბალანსის დაცვას, რაც აუცილებელია კომპანიის წარმატებული ფუნქციონირებისთვის დამიურ ბიზნესგარემოში.

### მაკონტროლებელი წილის მფლობელი

კომპანიის მაკონტროლებელი წილის მფლობელს, ხვიჩა მაქაცარიას, აქვს დივერსიფიცირებული პორტფელი და ფლობს ბიზნესებს სხვადასხვა სექტორში — მათ შორის ენერჯეტიკაში, ტრანსპორტსა და ფიქსირებული ინტერნეტის სექტორში. მის მფლობელობაში ასევე იმყოფება CBS ჰოლდინგური საინვესტიციო ჯგუფი, რომელიც დაკომპლექტებულია გამორჩეული შედეგების მქონე პროფესიონალი კადრებით. ჯგუფში სხვადასხვა კომპანიაში დაგროვილი ცოდნა და გამოცდილება მნიშვნელოვან დადებით ფაქტორს წარმოადგენს სელფი მობაილისთვის.



# რისკების მართვა

რისკების მართვა სელფი მობაილისთვის ყოველდღიური ბიზნესის განუყოფელი ნაწილია. კორპორაციული რისკების მართვის (ERM) პროცესის მიზანია მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით რისკების იდენტიფიცირების, პრიორიტეტიზაციისა და მართვის სტრუქტურირებული და თანმიმდევრული მიდგომის უზრუნველყოფა. ეს პროცესი მენეჯმენტს საშუალებას აძლევს, განახორციელოს რისკების მართვის საქმიანობის მონიტორინგი და უზრუნველყოს ამ პრაქტიკის სათანადო გამჭვირვალობა.

რისკების მართვისთვის სელფი მობაილი ეფუძნება კორპორაციული რისკების მართვის პროფესიული პრაქტიკის ფუნდამენტური პრინციპების შესაბამის სტანდარტებს. ERM სტრუქტურა ქმნის რისკებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობას, ხოლო რისკების სრული პროფილი წარედგინება მენეჯმენტს რისკებისა და შიდა აუდიტის კომიტეტის სხდომებზე.

## რისკის ცნება და ERM პროცესი

რისკი არის გაურკვეველი სამომავლო მოვლენა, რომელმაც შესაძლოა გავლენა მოახდინოს კომპანიის მიზნებზე. რისკი გამოიხატება სხვადასხვა ფორმით და პოტენციურად ზემოქმედებს სელფის სტრატეგიულ ინიციატივებზე, ჯანმრთელობასა და უსაფრთხოებაზე, გარემოზე, საზოგადოებაზე, რეპუტაციაზე, ასევე მარეგულირებელ, საოპერაციო, საბაზრო და ფინანსურ მაჩვენებლებზე.

## ERM არის სტრუქტურირებული და სისტემური ინსტრუმენტი, რომელიც ეხმარება მენეჯმენტს:

- რისკების იდენტიფიცირებასა და პრიორიტეტიზაციაში;
- რისკაპეტიტის ფარგლებში რისკების მოქცევისთვის საჭირო კონტროლის ელემენტების სათანადო დონის დადგენაში;
- რისკების შემცირების მიზნით განხორციელებული ღონისძიებების მონიტორინგში;
- შიდა ანგარიშგებასა და რისკებთან დაკავშირებული ინფორმაციის საჯარო გამჟღავნებაში.

სელფის ERM პროცესი მიზნად ისახავს რისკების შემცირებას და მათ რისკაპეტიტთან შესაბამისობაში მოყვანას, რითაც მხარს უჭერს კომპანიის სტრატეგიული მიზნების მიღწევას. ეთიკისა და კომპლენსის ფუნქცია პასუხისმგებელია ERM სტრუქტურისა და მასთან დაკავშირებული სახელმძღვანელოების შემუშავებაზე, დანერგვაზე, გადახედვასა და მუდმივ სრულყოფაზე, ასევე კომპანიის რისკების ეფექტიანი მართვის შესაძლებლობების განვითარებაზე.

## რისკების კატეგორიები

### საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად, სელფის ERM სტრუქტურა რისკებს ოთხ კატეგორიად ყოფს:

#### სტრატეგიული რისკები

რისკები, რომლებიც წარმოიშობა ბიზნესგარემოში სტრატეგიული ცვლილებებიდან ან არასასურველი სტრატეგიული გადაწყვეტილებებიდან და გავლენას ახდენს პოტენციურ შემოსავლებსა და კაპიტალზე.

#### საოპერაციო რისკები

არაადეკვატური ან წარუმატებელი შიდა პროცესების, პერსონალის, სისტემების ან გარე მოვლენების შედეგად წარმოქმნილი რისკები, რომლებიც ზემოქმედებს მიმდინარე საოპერაციო და ფინანსურ მაჩვენებლებსა და კაპიტალზე.

#### ფინანსური რისკები

ფინანსურ ზარალთან დაკავშირებული რისკები, რომლებიც გავლენას ახდენს ფინანსურ სტრუქტურაზე, ფულადი სახსრების მოძრაობასა და ბიზნესის ფინანსურ ინსტრუმენტებზე და შესაძლოა შეაფერხოს სამიზნე შემოსავლიანობის მიღწევა.

#### კომპლენსის, სამართლებრივი და რეგულატორული რისკები

რისკები, რომლებიც წარმოიშობა მოქმედ ადგილობრივ და საერთაშორისო კანონმდებლობასთან, შიდა პოლიტიკებსა და პროცედურებთან, ეთიკურ ქცევასა და კომპლენსის კულტურასთან შეუსაბამობის შედეგად, მათ შორის — მდგრადი განვითარების, გარემოს დაცვითი და სოციალური რისკები. ამ კატეგორიის ფარგლებში, ERM სტრუქტურა ცალკე გამოყოფს მექრთამეობისა და კორუფციის საწინააღმდეგო (ABC), ფულის გათეთრებისა და ტერორიზმის დაფინანსების აღკვეთის (AML) და საერთაშორისო სანქციების ქვეკატეგორიებს.



### ERM-ის კომპონენტები

სელფის ERM სტრუქტურა მოიცავს რისკების მართვის ხუთ ურთიერთდაკავშირებულ კომპონენტს, რომლებიც ინტეგრირებულია კომპანიის მისიასთან, ხედვასა და ძირითად ღირებულებებთან. რისკების მართვა არ არის სტატიკური პროცესი — ის განმეორებადი ხასიათისაა და შერწყმულია სტრატეგიის დაგეგმვისა და გადაწყვეტილების მიღების ყოველდღიურ პრაქტიკასთან.

**მართვა და კულტურა**  
შენი ERM-ის ყველა სხვა კომპონენტის ფუნდამენტს. მოიცავს უმაღლეს დონეზე რისკების მართვის შესაბამისი ტონის დაყენებას, მის გაქვრივებასა და საზოგადოებრივ პასუხისმგებლობის მანდატებს.

**გადახედვა და რეაქტიურობა**  
რისკების შეფასება პერიოდულად ტარდება შიდა და გარე ცვლილებების გამავლობის იდენტიფიცირებისა და შეფასების მიზნით, რაც კომპანიას უზრუნველყოფს ERM პროცესის სრულყოფის შესაძლებლობების სისტემურ გამოვლენას.

**სტრატეგიისა და მიზნების დასახვა**  
ERM ინტეგრირებულია სელფის სტრატეგიულ გეგმასთან. კომპანიის კანალიზაცია შიდა და გარე ფაქტორებს, აწესებს კლტარნატიულ სტრატეგიებსა და მათ გამავლობას რისკებზე, ხოლო სტრატეგიულ მიზნებს მანდატებს რისკების მართვის მიზნებით.

**ინფორმაცია, კომუნიკაცია და ანგარიშგება**  
ეთიკისა და კომპლანსის ფუნქცია და შედეგები იყენებს როგორც შიდა, ისე გარე მხარეებთან მოკავალ სადო ინფორმაციას, ასევე შესაბამის საინფორმაციო სისტემებს რისკების, კულტურისა და უფუთიანობის შესახებ ანგარიშგებისთვის რისკებისა და შიდა აუდიტის კომპონენტისა და საბითვალყოფი საბჭოს მიმართულებით.

**შესრულება**  
ყველა სტრატეგიულ პროექტში ფასდება რისკები, რომლებაც შესაძლოა გავლენა მოახდინოს მიზნების მიღწევაზე. შემდგომ შედეგები ირჩევა რამდენიმე შესაბამის სტრატეგიას და უზრუნველყოფს მის მონიტორინგს.

### რისკების შეფასება

#### ფინანსური, საოპერაციო, სტრატეგიული, კომპლანსის, სამართლებრივი და რეგულატორული რისკები

აღნიშნული რისკები (გარდა ABC, AML და საერთაშორისო სანქციების რისკებისა) ფასდება როგორც რისკის რეალიზაციის ალბათობის, ისე მისი პოტენციური ზემოქმედების მიხედვით, ბრუტო, ნეტო და სამიზნე მნიშვნელობების განსაზღვრით.

#### ABC, AML და საერთაშორისო სანქციების რისკები

აღნიშნული კატეგორიის რისკების შეფასება ხორციელდება საერთაშორისო საუკეთესო პრაქტიკაზე დაფუძნებული, რისკზე ორიენტირებული მიდგომით. მეთოდოლოგია უზრუნველყოფს შეფასების ხარისხსა და თანმიმდევრულობას, ასევე იმ მოქნილობას, რომელიც აუცილებელია ბიზნესის ცვალებად გარემოსთან ადაპტაციისთვის. მეთოდოლოგიაში ნებისმიერი ცვლილება წარედგინება რისკებისა და შიდა აუდიტის კომიტეტს.

### რისკებზე რეაქტიურობა

#### ფინანსური, საოპერაციო, სტრატეგიული, კომპლანსის, სამართლებრივი და რეგულატორული რისკები

რისკები ბიზნესის განუყოფელი ნაწილია, შესაბამისად, რეაგირების მიზანი ყოველ შემთხვევაში არ არის მათი შემცირება, თავიდან აცილება ან აღმოფხვრა. ERM პროცესის ფარგლებში, რისკის მფლობელები რეაგირების ფორმას შეარჩევენ და დაწერავენ შემდეგი ფაქტორების გათვალისწინებით:

#### ბიზნეს კონტექსტი

რეაგირება ადაპტირდება დარგობრივ კონტექსტთან, გეოგრაფიულ სპეციფიკასთან, რეგულატორულ გარემოსთან, საოპერაციო მოდელთან ან სხვა მნიშვნელოვან ფაქტორებთან.

#### ხარჯები და სარგებელი

მოსალოდნელი ხარჯები და სარგებელი უნდა შეესაბამებოდეს რისკის სიმძიმესა და პრიორიტეტულობას. სარგებლის რაოდენობრივი შეფასება, როგორც წესი, უფრო რთულია, თუმცა მისი განსაზღვრა შესაძლებელია სტრატეგიისა და ბიზნესმიზნების მიღწევის კონტექსტში.

### ვალდებულებები და მოლოდინები

რეაგირება შესაბამისობაში უნდა იყოს დარგობრივ სტანდარტებთან, დაინტერესებული მხარეების მოლოდინებთან, ისევე როგორც კომპანიის მისიასა და ხედვასთან.

### რისკის პრიორიტეტულობა

რეაგირება უნდა ითვალისწინებდეს რისკის ზომას, მოცულობას, ხასიათსა და კომპანიის პოტენციურ გავლენას.

### რისკაპეტიტი

რეაგირების შედეგად რისკი უნდა მოექცეს რისკაპეტიტის დადგენილ საზღვრებში ან შეინარჩუნოს მიმდინარე სტატუსი. მენეჯმენტი შეიმუშავებს რეაგირების გეგმას რისკის მიტიგაციის შესაბამისი ინსტრუმენტების კომბინაციით.

### ABC, AML და საერთაშორისო სანქციების რისკები

სელფის რისკაპეტიტი ABC, AML და საერთაშორისო სანქციების რისკების მიმართ ითვალისწინებს მათ მინიმიზაციას კრიტიკულობის შეფასების მიუხედავად. რისკის მფლობელები პასუხისმგებელი არიან აღნიშნულ რისკებზე რეაგირებაზე, რომელიც, ხარჯებისა და სარგებლის თვალსაზრისით, შესაძლოა არ იყოს ოპტიმალური, თუმცა უზრუნველყოფს სამართლებრივი და სხვა მარეგულირებელი ვალდებულებების შესრულებას.



### რისკების განხილვა და გადახედვა

რისკების მართვის პროცესი მუდმივად აკონტროლებს იმ შიდა და გარე ცვლილებებს, რომლებმაც შესაძლოა გავლენა მოახდინოს სტრატეგიულ და ბიზნესმიზნებზე, და შესაბამისად, აფასებს და ანახლებს სელფის რისკის პროფილს. რისკაპეტიტთან მიმართებით რისკების ჯეროვნად შემცირების უზრუნველსაყოფად დანერგილია მონიტორინგის პროცესი, რომელიც მენეჯმენტს საშუალებას აძლევს, დაადასტუროს განხორციელებული ქმედებებისა და კონტროლის ელემენტების ეფექტიანობა. ეთიკისა და კომპლაენსის ფუნქცია უზრუნველყოფს ERM სტრუქტურის უწყვეტ სრულყოფას ახალი ტექნოლოგიების, ეფექტიანობის შეფასების ინსტრუმენტების, ორგანიზაციული ცვლილებებისა და რისკაპეტიტის ცვლილებების გათვალისწინებით.

### რისკებისა და შიდა აუდიტის კომიტეტი

კომპანიაში მოქმედებს რისკებისა და შიდა აუდიტის კომიტეტი, რომელიც დაკომპლექტებულია კომპანიის მაკონტროლებელი ფუნქციების წარმომადგენლებით — ეთიკისა და კომპლაენსის სამსახურის ხელმძღვანელი (თავმჯდომარე), გენერალური დირექტორი, ფინანსური დირექტორი, იურიდიული დირექტორი, კომერციული შემოსავლების უზრუნველყოფისა და ფროდის მენეჯერი, კიბერუსაფრთხოების მენეჯერი, საინფორმაციო ტექნოლოგიების დირექტორი და ტექნიკური დირექტორი.

კომიტეტის მიზანია უზრუნველყოს რისკების, შიდა აუდიტისა და კონტროლის პოლიტიკის აღსრულება, განიხილოს და შეაფასოს კომპანიის ზოგადი რისკის პროფილი, ასევე უზრუნველყოს რისკზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღება და მენეჯმენტის მიერ რისკების სათანადო ზედამხედველობა.

კომიტეტი ექვს თვეში ერთხელ მაინც განიხილავს კომპანიის ზოგად რისკის პროფილს და შედეგებს წარუდგენს სამეთვალყურეო საბჭოსთან არსებულ აუდიტის კომიტეტსა და სამეთვალყურეო საბჭოს. კომიტეტი ასევე აფასებს მნიშვნელოვანი რისკების შესაძლო ეფექტს და შეიმუშავებს რეკომენდაციებს მათი შესამცირებლად. ყოველწლიურად კომიტეტი ამზადებს ანგარიშგებას კომპანიაში არსებული რისკის კულტურის შესახებ.

### ფუნქციები და პასუხისმგებლობები

რისკების მართვა სელფის ყველა უფლებამოსილი თანამშრომლის ვალდებულებაა. მენეჯმენტი ახორციელებს რისკების მართვის საქმიანობის ზედამხედველობას და საბოლოო ანგარიშვალდებულებას ამ რისკებზე.

### სამეთვალყურეო საბჭო

#### სამეთვალყურეო საბჭოს აკისრება საბოლოო პასუხისმგებლობა რისკების მართვის სისტემის ფუნქციონირებაზე. საბჭო პასუხისმგებელია:

- რისკების მართვის სისტემის შექმნასა და მის მიმდინარე მონიტორინგზე;
- ძირითადი რისკების მართვისთვის განსაზღვრული საკონტროლო მექანიზმების ეფექტიანობის შეფასებაზე;
- ხარვეზების გამოვლენის შემთხვევაში, კომიტეტის მიერ შემოთავაზებული გამოსასწორებელი ღონისძიებების გეგმის დამტკიცებაზე;
- სელფისთვის რისკაპეტიტისა და ტოლერანტობის დონის განსაზღვრაზე;
- მაღალი რისკების მიმართ გათვალისწინებული რეაგირების მექანიზმების ეფექტიანობის გადამოწმებაზე;
- რისკების მართვის ჩარჩოს, სულ მცირე, წელიწადში ერთხელ გადახედვაზე.

### გენერალური დირექტორი

გენერალური დირექტორი ანგარიშვალდებულია რისკებისა და შიდა აუდიტის კომიტეტის ჩამოყალიბებასა და მის გამართულ მუშაობაზე, ასევე კომპანიის მასშტაბით რისკების მართვის ყველა საკითხის კოორდინაციაზე, კონტროლსა და განხილვაზე. გენერალური დირექტორი უზრუნველყოფს, რომ პასუხისმგებელი თანამშრომლები იცავდნენ და ასრულებდნენ სელფის „რისკების მართვის პოლიტიკას“.

### მენეჯერები

#### მენეჯერები პასუხისმგებელი არიან:

- საკუთარი ერთეულის, განყოფილების ან პასუხისმგებლობის სფეროს ფარგლებში რისკების სათანადო იდენტიფიცირების უზრუნველყოფაზე;
- რისკების მართვის პროცესში აქტიურ მონაწილეობასა და კომიტეტისთვის არსებული ან ახლადგამოვლენილი რისკების შესახებ ინფორმაციის დროულ მიწოდებაზე.

### ყველა თანამშრომელი

სელფის ყველა თანამშრომელი ვალდებულია, გააცნობიეროს, რომ რისკების მართვა მისი უშუალო პასუხისმგებლობის სფეროა, ასევე გაეცნოს კომპანიის „რისკების მართვის პოლიტიკას“ და იხელმძღვანელოს მისი დებულებებით.

### შიდა კონტროლის სისტემა

შიდა კონტროლისა და რისკების მართვის ეფექტიანი სისტემა გადამწყვეტია კომპანიის ფინანსური ანგარიშგების პროცესის მთლიანობისა და სანდოობის უზრუნველყოფისთვის. სელფის შიდა კონტროლის სისტემა შექმნილია იმისთვის, რომ უზრუნველყოს გონივრული გარანტია მიზნების მიღწევასთან დაკავშირებით.

კომპანია იცავს COSO ჩარჩოს, რომელიც უზრუნველყოფს ეფექტიანი შიდა კონტროლისა და რისკების მართვის პრაქტიკის შემუშავებისა და დანერგვის სტრუქტურირებულ მიდგომას. ეს ჩარჩო კომპანიას ეხმარება, ჩამოაყალიბოს მდგრადი სისტემა, რომელიც ადაპტირდება განვითარებად ბიზნესგარემოსთან. სელფი მუდმივად აძლიერებს ამ სისტემებს, რათა აკმაყოფილებდეს მმართველობისა და გამჭვირვალობის უმაღლეს სტანდარტებს.



# ეთიკა და კომპლაენსი

სელფი მობაილის ეთიკისა და კომპლაენსის პროგრამის საფუძველს ქცევის კოდექსი წარმოადგენს, რომელიც წარმოადგენს კომპანიის ორგანიზაციული კულტურის გზამკვლევესა და კომპანიის კორპორაციული პრინციპებისა და ეთიკური სტანდარტების ერთიან დოკუმენტს. იგი თანაბრად ვრცელდება კომპანიის ყველა თანამშრომელზე და მოიცავს კომპანიის საქმიანობის ყველა საკვანძო საკითხს.

წლების განმავლობაში ეთიკისა და კომპლაენსის მიმართულება ფორმირდებოდა, როგორც ბიზნესის მხარდამჭერი ფუნქცია, ხოლო მიზანმიმართული ძალისხმევის შედეგად ის კომპანიის საქმიანობის განუყოფელ ნაწილად ჩამოყალიბდა. ფუნქციის ძირითადი ამოცანებია რისკების პრევენცია, ბიზნესმიმართულებების მხარდაჭერა და სათანადო კონსულტაციის უზრუნველყოფა.

## მართაობისა და კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლა

კომპლაენსის პროგრამის ერთ-ერთი ქვაკუთხედი მექრთამეობისა და კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლაა. კომპანია იცავს ნულოვანი ტოლერანტობის პრინციპს ქრთამისა და კორუფციის ნებისმიერი ფორმის მიმართ — ნებისმიერ გარემოში, როგორც თანამშრომლების, ისე კომპანიის სახელით მოქმედი ნებისმიერი პირის მიერ.

ანტიკორუფციული პოლიტიკა განსაზღვრავს მკაფიო წესებს საჩუქრების, მასპინძლობის, ქველმოქმედებისა და სპონსორობის მიმართულებით, ზღუდავს პოლიტიკურ შემოწირულობებს და მკაცრად მოითხოვს ფინანსური ჩანაწერების სიზუსტესა და გამჭვირვალობას. რეგულარული კომუნიკაცია და თანმიმდევრული ტრენინგები უზრუნველყოფს, რომ ყველა თანამშრომელი სრულად იცნობდეს და იცავდეს დადგენილ სტანდარტებს.

## ფულის გათეთრების აღკვეთა და საერთაშორისო სანქციები

კომპანია განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს ფულის გათეთრებისა და ტერორიზმის დაფინანსების წინააღმდეგ ბრძოლას, ასევე საერთაშორისო სანქციებთან და ექსპორტ-იმპორტის სავაჭრო რეგულაციებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფას. სელფის დანერგული აქვს ამ სფეროში მოქმედი საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი პროცედურები და ახორციელებს რისკის შესაბამის უწყვეტ მონიტორინგს.

ბიზნესპარტნიორების სათანადო შემოწმების მიზნით ტარდება გაფართოებული შესწავლა (Due Diligence) რისკზე დაფუძნებული მიდგომით. აღნიშნული პროცესი კომპანიას ეხმარება, მიიღოს გაცნობიერებული გადაწყვეტილებები საქმიანი ურთიერთობის დამყარებისას და დროულად მოახდინოს პოტენციური რისკების მიტიგაცია.

სელფის ეთიკური სტანდარტები ვრცელდება არა მხოლოდ კომპანიის თანამშრომლებზე, არამედ მის ბიზნესპარტნიორებზეც. ბიზნესპარტნიორის ქცევის კოდექსი განსაზღვრავს იმ მინიმალურ სტანდარტებს, რომლებსაც კომპანია მოელის თავისი პარტნიორებისგან, მათ შორის — ეთიკურ ბიზნესპრაქტიკას, შრომითი უფლებების დაცვას, გარემოსდაცვით პასუხისმგებლობასა და კანონმდებლობასთან შესაბამისობას.

## ინტერნეტ კონფლიქტი და გამჭვირვალობის პროცედურები

კომპლაენსის პროგრამის მნიშვნელოვანი ასპექტია ინტერნეტ კონფლიქტის თავიდან აცილება და მართვა. შესაბამისი პოლიტიკა ეხმარება თანამშრომლებს, ამოიციონ პოტენციური თუ აქტუალური ინტერნეტ კონფლიქტები და ადგენს მათი გამჟღავნებისა და მართვის წესებს.

გამჭვირვალობის უზრუნველსაყოფად, კომპანიაში მოქმედებს მკაფიო პროცედურები სახელმწიფო ორგანოების, ფონდების, კომერციული ორგანიზაციებისა და არასამთავრობო ორგანიზაციებისთვის უფასო სერვისების მიწოდების შესახებ. ეს პროცედურები მიზნად ისახავს პოტენციური კორუფციის ან ფავორიტიზმის თავიდან აცილებას.

საჩუქრებისა და მასპინძლობის პროცედურა განსაზღვრავს მკაფიო წესებს საჩუქრების მიცემისა და მიღების, ასევე მასპინძლობის შესახებ — არასათანადო გავლენის ან ინტერესთა კონფლიქტის თავიდან აცილების მიზნით.

## SPEAKUP პოლიტიკა და შიდა გამოძიება

ეთიკური დარღვევების ან არასათანადო ქცევის შემთხვევაში კომპანიაში დანერგულია შიდა გამოძიების პროცედურები. მოკვლევის პროცედურა და მოკვლევის მართვის პოლიტიკა უზრუნველყოფს, რომ ყველა შემთხვევა გამოიძიება სამართლიანად და ეფექტიანად.

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია „ისაუბრე ხმამაღლა“ (SpeakUp) პოლიტიკა, რომელიც უზრუნველყოფს თანამშრომლებისთვის პრობლემების უსაფრთხოდ დაფიქსირების შესაძლებლობას შურისძიების შიშის გარეშე. პოლიტიკა ადგენს ანონიმური ინფორმაციის გამჟღავნების შესაძლებლობას, იძლევა კონფიდენციალურობის გარანტიებს და მკაცრად კრძალავს რეპრესიული მოქმედების ნებისმიერ მცდელობას.



## კომპლენსის პროგრამის უზრუნველყოფა

კომპლენსის პოლიტიკებისა და პროცედურების ეფექტიანი დანერგვის უზრუნველსაყოფად კომპანია ახორციელებს მთელ რიგ ღონისძიებებს — შიდა ინფორმირებისა და პრობლემის შესახებ განაცხადის დაფიქსირების შესაძლებლობას, საჩუქრებისა და მასპინძლობის გამჟღავნების მკაფიო პროცედურას, არაეთიკური ქცევის ნებაყოფლობითი გამჟღავნების წახალისებას, ბიზნესპარტნიორების ინფორმირებას ანტიკორუფციული პრინციპების შესახებ, ანტიკორუფციული მუხლების ჩართვას ყველა ხელშეკრულებაში და თანამშრომლებისთვის რეგულარული ტრენინგების ჩატარებას.

კომპანია მუდმივად აფასებს და აუმჯობესებს ეთიკისა და კომპლენსის პროგრამას, პერიოდულად ატარებს აუდიტებსა და მონიტორინგს პოლიტიკებისა და პროცედურების ეფექტიანობის შეფასების, ნაკლოვანებების გამოვლენისა და შემდგომი დახვეწის მიზნით. ამ გზით კომპანია უზრუნველყოფს პროგრამის ცვალებად ბიზნესგარემოსა და რეგულაციებთან მუდმივ შესაბამისობას.

## საერთაშორისო სარტიფიკაცია — ISO 37001 და ISO 37301

სელფი მობაილმა საქართველოში პირველმა მოიპოვა ISO 37001 — ანტიკორუფციული მართვის სისტემისა და ISO 37301 — კომპლენსის მართვის სისტემის სერტიფიკატები, რითაც ქვეყანაში კიდევ უფრო ამაღლდა საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობის თამაშა.

ISO 37001 საერთაშორისო სტანდარტია, რომელიც ადგენს ეფექტიანი ანტიკორუფციული მართვის სისტემის დანერგვის სავალდებულო კრიტერიუმებს და მიზნად ისახავს კორუფციული რისკების პრევენციას, გამოვლენასა და მართვას. ISO 37301 კი განსაზღვრავს კომპლენსის მართვის სისტემის ჩარჩოს, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის საქმიანობის შესაბამისობას მოქმედ კანონმდებლობასთან, რეგულაციებსა და შიდა პოლიტიკებთან.

აღნიშნული სერტიფიკატების მიღება ადასტურებს, რომ კომპანიის მმართველობითი პროცესები სრულად შეესაბამება საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკას გამჭვირვალობის, ეთიკური ქცევის, კანონის დაცვისა და რისკების მართვის თვალსაზრისით. ეს სტანდარტები კიდევ უფრო ამყარებს კომპანიის შიდა პროცესებს და ზრდის პარტნიორებისა და მომხმარებლების ნდობას. განსაკუთრებით აღსანიშნავია,

რომ აღნიშნული სერტიფიკატები საქართველოში პირველად სწორედ ტელეკომუნიკაციის სფეროში გაიცა.

## საერთაშორისო ჩართულობა და ცოდნის გაზიარება

სელფი მობაილი აქტიურად მონაწილეობს საერთაშორისო და ადგილობრივ ინიციატივებში, რომლებიც მიმართულია კეთილსინდისიერი ბიზნესპრაქტიკისა და ეფექტიანი ანტიკორუფციული მექანიზმების ხელშეწყობისკენ.

## ბიზნესის კეთილსინდისიერების კლატფორმა

სელფი მობაილი არის გაეროს გლობალური შეთანხმების საქართველოს ქსელის ადგილობრივი სამოქმედო პლატფორმის — „ბიზნესის კეთილსინდისიერება და კოლექტიური ძალისხმევა კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლაში“ — თანათავმჯდომარე. 2025 წელს პლატფორმის ფარგლებში გაიმართა ოთხი შეხვედრა, რომლებსაც ადგილობრივი ბიზნესის წარმომადგენლები აქტიურად ესწრებოდნენ. სელფი მობაილმა თანამონაწილეებს გაუზიარა მრავალწლიანი გამოცდილება ეთიკისა და კომპლენსის პროგრამის ძირითადი ელემენტების, კორუფციასთან ბრძოლის, ეფექტიანი შიდა კონტროლების, კადრების შერჩევა-დასაქმებისა და მესამე მხარეებთან ურთიერთობის საკითხებზე.

თანამშრომლობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შედეგი იყო ადგილობრივი მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის ქცევის კოდექსის პრაქტიკული სახელმძღვანელოს შემუშავება, რომელზეც სელფი მობაილთან ერთად გაეროს გლობალური შეთანხმების საქართველოს ქსელის კიდევ სამი ორგანიზაცია მუშაობდა. სელფი არის გაეროს გლობალური შეთანხმების საქართველოს ქსელის წევრი 2023 წლიდან.

## THINK LAB FOR BUSINESS INTEGRITY

2024 წელს, გაეროს გლობალური შეთანხმებისა და UN-ODC-ის თანამშრომლობით შექმნილ Think Lab for Business Integrity სამუშაო ჯგუფში წევრობა მოიპოვა მსოფლიოს მასშტაბით სულ 25-მა კომპანიამ, მათ შორის ერთადერთმა ქართულმა კომპანიამ — სელფი მობაილმა. ინიციატივა მიზნად ისახავს მდგრადობის კრიტიკულ საკითხებზე მუშაობას, საუკეთესო პრაქტიკის განსაზღვრასა და ბიზ-

ნესისთვის ქმედითი ინსტრუმენტების შემუშავებას, რის შედეგადაც განახლდა ანტიკორუფციული ეთიკისა და კომპლენსის გზამკვლევი. მანახლებული სახელმძღვანელოს წარდგენა ქ.დოჰაში, COSPII კონფერენციის ფარგლებში შედგა.

## COSPII — გაეროს კონფერენცია დოჰაში

ეთიკისა და კომპლენსის სამსახურის ხელმძღვანელმა სელფი მობაილი წარმოადგინა ქალაქ დოჰაში გამართულ კერძო და საჯარო სექტორის ფორუმზე — გაეროს კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლის კონვენციის ფარგლებში მოქმედი Conference of State Parties II (COSPII) კონფერენციაზე. ის მიწვეული იყო პანელურ დისკუსიაში — „Clicks, Codes and Conscience: Transforming Ethics and Compliance for a Sustainable World“ — ხელოვნური ინტელექტის, ტრანსფორმაციული მმართველობისა და ეფექტიანი კომპლენსის პროგრამის თემაზე.

ფორუმის ფარგლებში სელფი მობაილი შერჩეულ იქნა საჯარო და კერძო სექტორის პლატფორმის მონაწილედ. პლატფორმის მიზანია COSPII-ის ფარგლებში დასახული გეგმების შესრულების მონიტორინგი და მთავრობებთან თანამშრომლობა საკანონმდებლო ცვლილებების პროცესში, რათა ბიზნესის საჭიროებები პროაქტიულად აისახოს ეფექტიანი ანტიკორუფციული მექანიზმების შემუშავებაში.



# მდგრადი განვითარება

სელფი მობაილი მდგრად განვითარებას კორპორაციული პასუხისმგებლობის ერთ-ერთ ფუნდამენტურ საფუძვლად განიხილავს. კომპანია მიზანმიმართულად ხელს უწყობს იმ საზოგადოების მდგრად განვითარებას, რომელშიც ის ოპერირებს, ხოლო მისი მიდგომა ეფუძნება გარემოსდაცვითი, სოციალური და მმართველობითი (Environmental, Social, Governance — ESG) ფაქტორების ინტეგრირებას ბიზნესსტრატეგიასა და ყოველდღიურ საქმიანობაში.

მდგრადი განვითარების მიდგომა აისახება როგორც კომპანიის ოპერაციულ პრაქტიკაში, ისე მის ურთიერთობებში თანამშრომლებთან, მომხმარებლებთან, ბიზნესპარტნიორებთან და ფართო საზოგადოებასთან. სელფი მუდმივად ცდილობს, შეამციროს თავისი საქმიანობის გარემოსდაცვითი ზეგავლენა, შექმნას ღირებული სოციალური ფასეულობა და უზრუნველყოს მმართველობითი პრაქტიკის გამჭვირვალობა.

## გარემოსდაცვითი პასუხისმგებლობა

გარემოზე ზემოქმედების ფაქტორის გათვალისწინება სატელეკომუნიკაციო ინფრასტრუქტურის მშენებლობის და, შემდგომ, ოპერირების განუყოფელი ნაწილია. კომპანია ასევე კარგად აცნობიერებს, რომ მის საქმიანობას, გარემოზე პირდაპირი ზემოქმედების გარდა, არაპირდაპირი გავლენაც აქვს.

სელფის შემუშავებული აქვს გარემოსდაცვითი პოლიტიკა, რომლითაც კომპანია ხელმძღვანელობს როგორც ინფრასტრუქტურის მართვის, ისე ოფისების ოპერირების მიმართულებით. პოლიტიკა მოიცავს ისეთ მიდგომებს, როგორიცაა სუფთა წყაროდან ელექტროენერჯის მოხმარება, ენერჯის დაზოგვა გარემოზე ზეგავლენის შემცირების მიზნით, წყლის მოხმარების შემცირება, ოფისებში ერთჯერადი პლასტმასის მოხმარების აკრძალვა და ქაღალდის მოხმარების შემცირება.

## განხორციელებული ღონისძიებები

### კომპანიის მიერ კონკრეტულად გატარებული ღონისძიებები:

- ოფისებში ერთჯერადი პლასტმასის ნაკეთობების ჩანაცვლებას ბიოდეგრადირებადი მასალისგან დამზადებული გადაწყვეტებით;
- ენერგოეფექტიანი განათების გამოყენებას;

- ენერგოეფექტიანი გაგრილებისა და გათბობის სისტემის დამონტაჟებას;
- თანამედროვე ტექნოლოგიებით აღჭურვილი წყლის მოხმარების სისტემის დამონტაჟებას;
- კომპანიაში დოკუმენტრუნვისა და ხელმოწერის ელექტრონული სისტემის დანერგვას;
- მზის ენერჯიაზე მომუშავე ბატარეების გამოყენებას საბაზო სადგურების ელექტრომომარაგებისთვის — სადაც ეს შესაძლებელია.

## მიმდინარე და დაგეგმილი ინიციატივები

### კომპანია უკვე ამუშავებს და ერთი წლის ვადაში გეგმავს შემდეგი ინიციატივების დანერგვას:

- ვირტუალური არქივის სისტემის დანერგვა;
- კომპანიის სერვერების გამაგრილებელი სისტემების ენერგოეფექტიანი გადაწყვეტებით ჩანაცვლებას;
- საბაზო სადგურების მომარაგება მზის ენერჯიაზე მომუშავე დანადგარებით;
- დიზელთი გამომუშავებული ენერჯის ჩანაცვლება განახლებადი ენერჯის წყაროებიდან მიღებული ენერჯით.

## სოციალური პასუხისმგებლობა

სელფი მობაილი იღებს პასუხისმგებლობას იმ საზოგადოების მდგრადი განვითარების ხელშეწყობაზე, რომელშიც ოპერირებს. კომპანიის სოციალური ინვესტიციების მიდგომა ეფუძნება კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის (CSR) სტრატეგიას, რომელიც ხორციელდება სოციალური ინვესტიციებისა და საქველმოქმედო შეწირულობების მეშვეობით.

კომპანია არ ახორციელებს რაიმე სახის ფულად თუ არაფულად შეწირულობას პოლიტიკური პარტიების, ორგანიზაციების, ფრაქციების ან იმ საზოგადოებრივი თუ კერძო მოძრაობების მიმართ, რომელთა საქმიანობა უკავშირდება პოლიტიკურ ან რელიგიურ აქტივობებს. გამჭვირვალობის პრინციპის დაცვით, კომპანიის CSR სტრატეგია საჯაროდაა გაცხადებული.

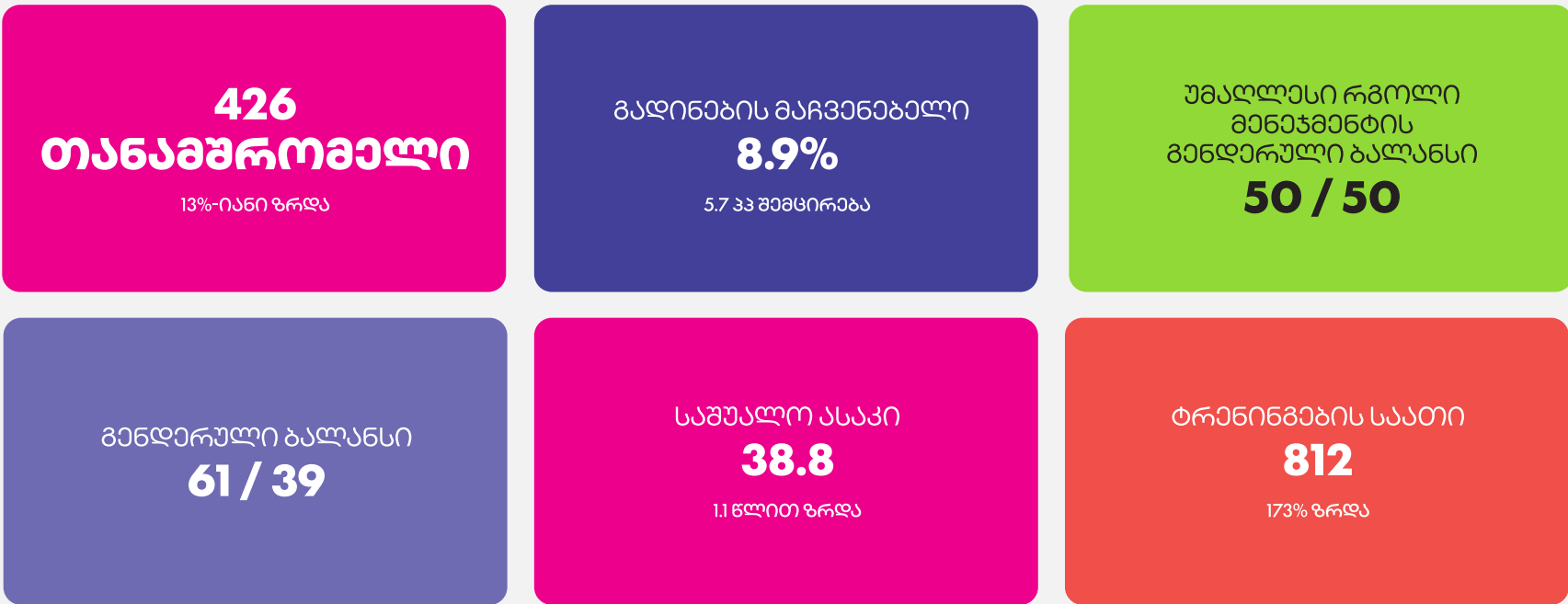
## საქველმოქმედო ინიციატივები

კომპანიას აქვს შემუშავებული საქველმოქმედო პოლიტიკა, რომელიც, სხვა აქტივობებთან ერთად, ითვალისწინებს დახმარებას საგანგებო სიტუაციების დროს. 2025 წელს, დასავლეთ საქართველოში დიდთოვლობის შედეგებთან ბრძოლის მიზნით, კომპანიამ გადარიცხა 50,000 ლარი საქართველოს წითელი ჯვრის საზოგადოებაში. დამატებით, საქართველოს წითელი ჯვრის საზოგადოების საეკილავო სატელეფონო ნომერზე გააუქმა მოსაკრებლის საკომისიო, რათა შემოსული თანხის 100% სრულად გადარიცხულიყო ორგანიზაციაში.

კომპანიის სოციალური ინიციატივები ეხება თანამშრომლებსაც. სელფი მობაილს დანერგილი აქვს შესაბამისი პოლიტიკა და გამოყოფილი აქვს ბიუჯეტი თანამშრომლების დასაფინანსებლად ჯანმრთელობის იმ პრობლემების დადგომის შემთხვევაში, რომლებსაც კორპორაციული ჯანმრთელობის დაზღვევა არ ფარავს.



# ადამიანური კაპიტალი



## მმართველი ხედვა

2025 წელი Cellfie Mobile-ისთვის ადამიანური კაპიტალის სტრატეგიული გაძლიერების წელი იყო. კომპანიამ შეინარჩუნა სამუშაო ძალის სტაბილურობა და ბალანსი, ამავდროულად ინვესტიცია გააკეთა ტალანტების მოზიდვაში, განვითარებასა და სამართლიან, ბაზარზე ორიენტირებულ ანაზღაურებაში. თანამშრომელთა რაოდენობა გაიზარდა 13%-ით, გადინების მაჩვენებელი მნიშვნელოვნად შემცირდა, ხოლო ტრენინგებში ჩადებული რესურსი თითქმის სამჯერ გაიზარდა.

## ადამიანური რესურსების პოლიტიკა და უფლებათა დაცვა

ადამიანური რესურსებისა და ადამიანის უფლებათა დაცვის პოლიტიკა კომპანიაში დასაქმებულთათვის განკუთვნილი პაკეტის განუყოფელი ნაწილია. პოლიტიკა ეფუძნება ერთიან პრინციპებს, რომლებიც სრულად შეესაბამება საქართველოს კანონმდებლობასა და საერთაშორისო სტანდარტებს, GDPR-ის ჩათვლით.

## პოლიტიკის ფარგლები

- თანამშრომელთა უფლებების პატივისცემა, გაერთიანების თავისუფლება და კოლექტიური მოლაპარაკებების უფლება
- დისკრიმინაციის, იძულებითი და ბავშვთა შრომის სრული აკრძალვა
- თანამშრომელთა პერსონალური მონაცემების დაცვა GDPR-ისა და ადგილობრივი კანონმდებლობის შესაბამისად
- სამართლიანი ანაზღაურებისა და გონივრული სამუშაო საათების უზრუნველყოფა
- თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების სისტემური ხელშეწყობა

შიდა პოლიტიკები და პროცედურები განსაზღვრავს კონტროლის მექანიზმებს, რომლებიც ყველას უქმნის თანაბარ შესაძლებლობებს და თავიდან აიცილებს დისკრიმინაციას ნებისმიერ ნიადაგზე, შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირების ჩათვლით. პოლიტიკა ვრცელდება ყველა თანამშრომელზე და მოიცავს დასაქმების, კარიერული წინსვლისა და შრომისუნარიანობადაკარგული პირების დასაქმების გაგრძელების პროცედურებს.

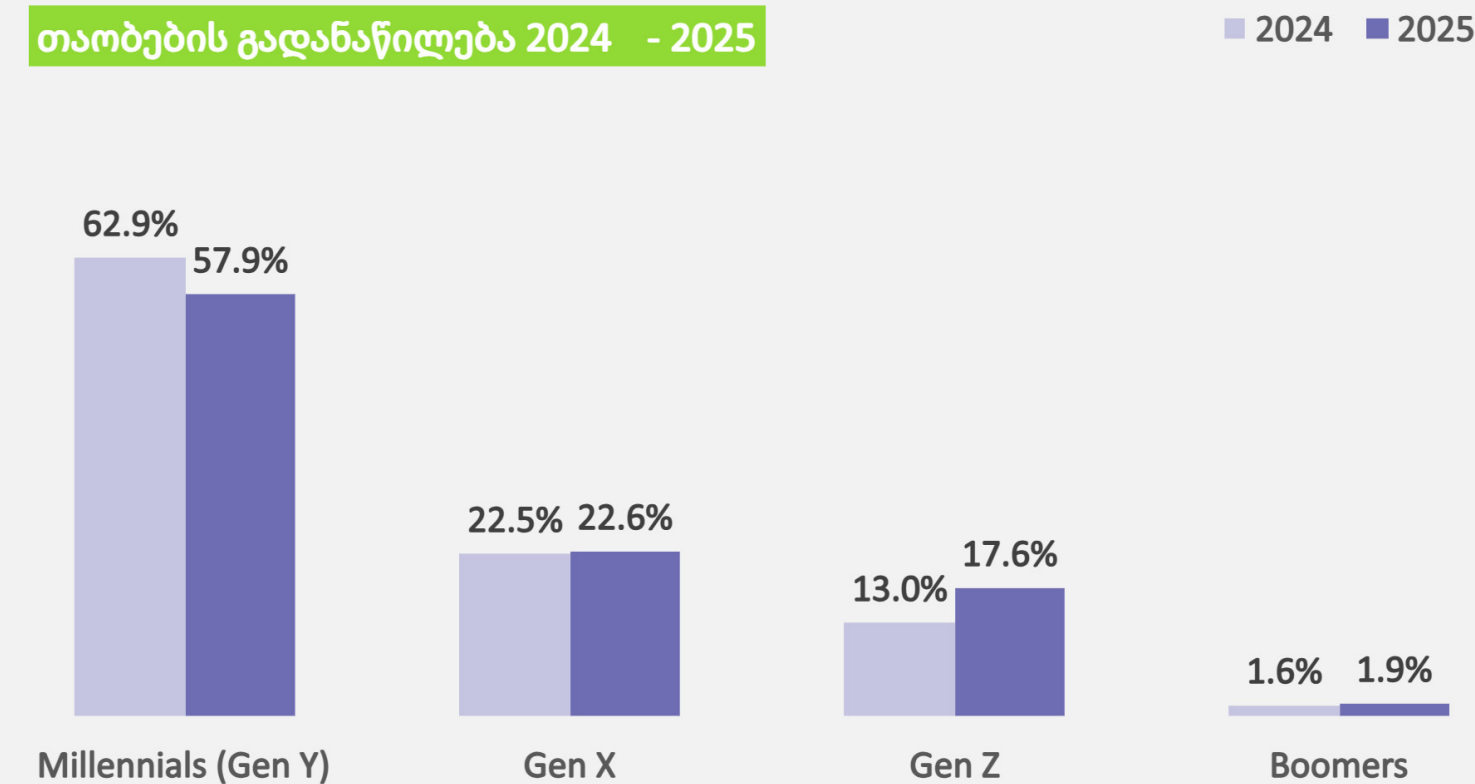


## სამუშაო ძალის მიმოხილვა

2025 წელს Cellfie Mobile-მა შეინარჩუნა სამუშაო ძალის სტაბილურობა და ბალანსი, ამავდროულად გააფართოვა გუნდი ბიზნესის სტრატეგიული პრიორიტეტების შესაბამისად. ორგანიზაცია აგრძელებს მრავალფეროვანი და მდგრადი გუნდის განვითარებას.

მაჩვენებელი	2025	2024	ცვლილება	%
თანამშრომელთა რაოდენობა	426	378	49	13.0%
გუნდური ბალანსი (ქალი/კაცი)	61% / 39%	62% / 38%	-1% / 1%	-1,6% / 2,6%
საშუალო ასაკი	38.8	37.7	1.1	2.9%

თაობების გადანაწილება 2024 - 2025



თანამშრომელთა საშუალო ასაკი — 38.8 წელი — ასახავს გამოცდილ პროფესიონალთა და ახალი თაობის ტალანტების ჰარმონიულ შერწყმას, რაც უზრუნველყოფს როგორც ოპერაციულ ეფექტიანობას, ასევე ინოვაციას. კომპანია მუდმივად აკონტროლებს სამუშაო ძალის სტრუქტურას, განსაკუთრებით კრიტიკულ ტექნიკურ და მომხმარებელზე ორიენტირებულ პოზიციებზე.

თაობა	2025	2024	ცვლილება
Millennials (Gen Y)	57.9%	62.9%	-5.0 პპ
Gen X	22.6%	22.5%	+0.1 პპ
Gen Z	17.6%	13.0%	+4,6 პპ
Boomers	1.9%	1.6%	+0.3 პპ

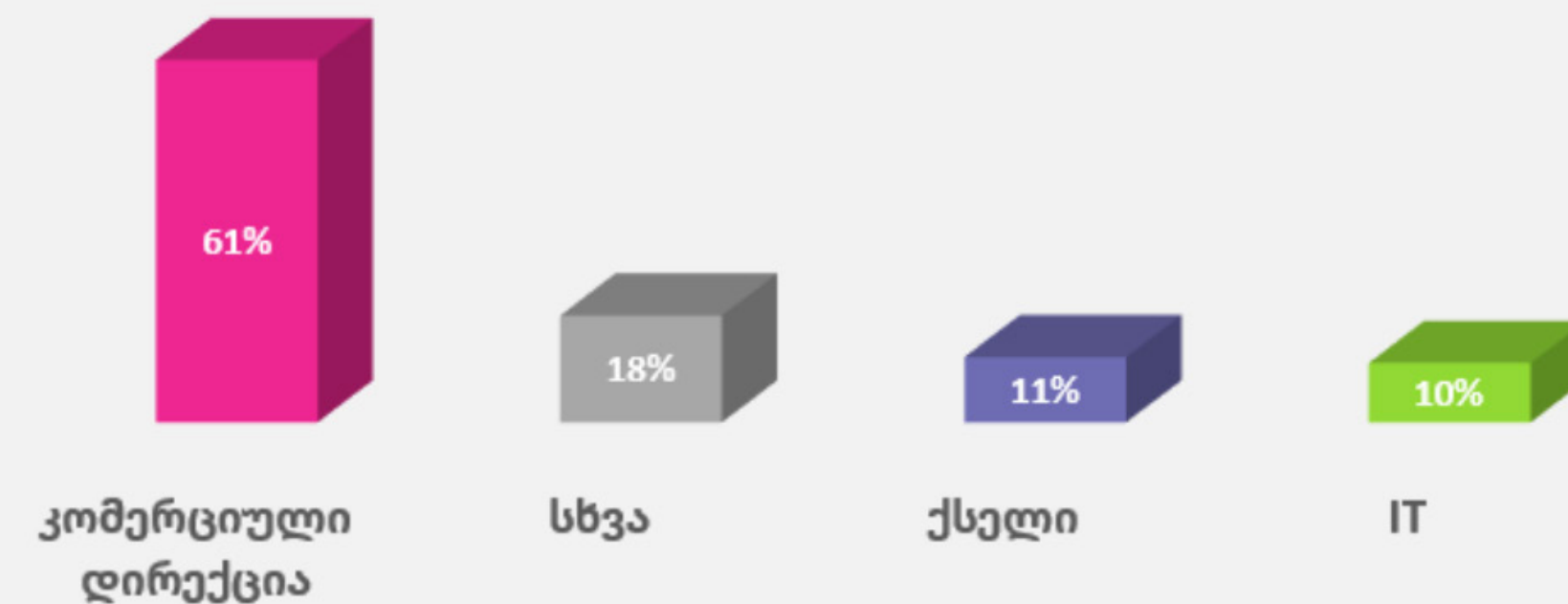
ყურადსაღებია Gen Z წლის ზრდა 4.7 პროცენტული პუნქტით — ეს ცვლილება მიგვანიშნებს ახალგაზრდა ტალანტების მოზიდვის წარმატებულ სტრატეგიაზე და კომპანიის გრძელვადიან მდგრადობაზე.

## ტალანტების მოზიდვა და სამუშაო ძალის დინამიკა

2025 წლის განმავლობაში კომპანიამ გააძლიერა სამუშაო ძალა ძირითადი ბიზნეს ფუნქციების ფარგლებში, განსაკუთრებით კომერციული და ტექნოლოგიური მიმართულებებით. დაქირავების პროცესი სტრატეგიულად იყო მიმართული როგორც ოპერაციულ, ასევე სპეციალიზებულ პოზიციებზე — სწრაფად განვითარებად სატელეკომუნიკაციო გარემოში კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად.

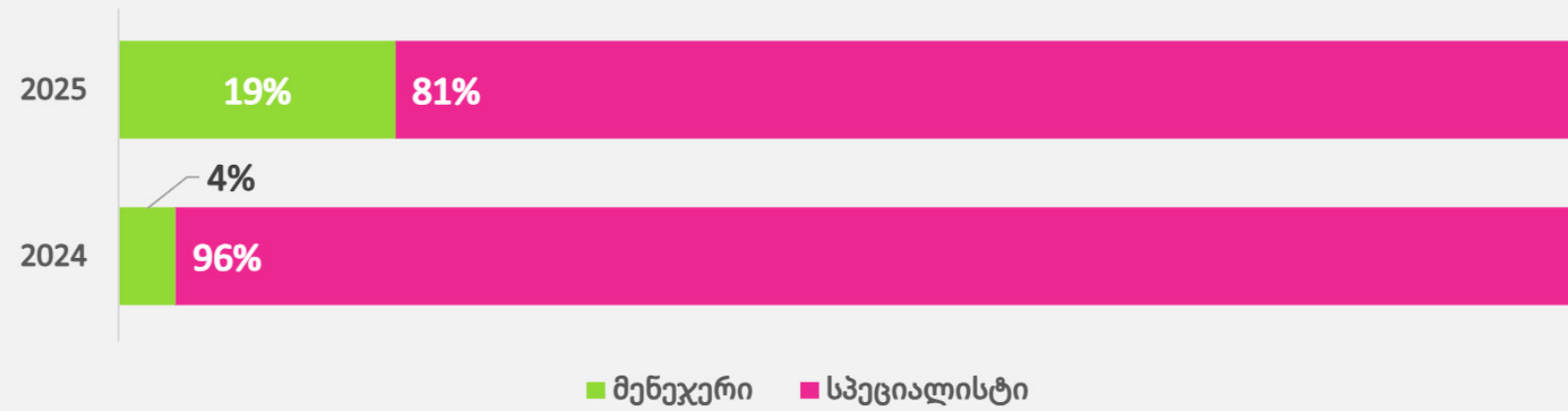
მენეჯერული პოზიციების წილი ახალ დაქირავებებში 4%-დან 19%-მდე გაიზარდა, რაც ასახავს ორგანიზაციული სიმწიფის ეტაპს და გამოცდილი ლიდერების სტრატეგიულ მოზიდვას.

2025 წლის დაქირავება დეპარტამენტების მიხედვით

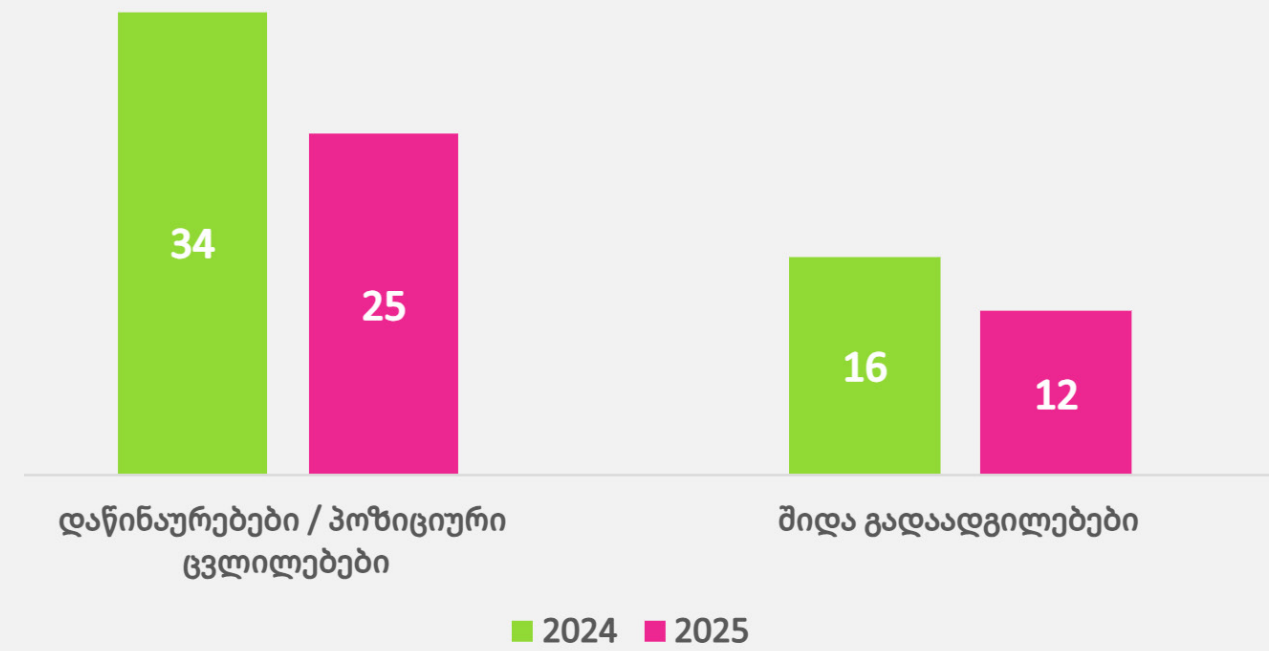




დაქირავება პოზიციის დონეების მიხედვით



შიდა მობილობა და ორგანიზაციული ცვლილებები



**საკვანძო დაქირავებები**

საკვანძო დაქირავებები	
2025	2024
<ul style="list-style-type: none"> <li>CEO</li> <li>ეჯაილ ქოუჩი</li> <li>დიჯიტალ და ინოვაციების დეპარტამენტის ხელმძღვანელი</li> <li>ქსელის მონიტორინგის დეპარტამენტის ხელმძღვანელი</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ყოფილი CEO</li> <li>CCO</li> <li>მარკეტინგის ხელმძღვანელი</li> <li>სოციალური მედიისა და ციფრული კომუნიკაციების ხელმძღვანელი</li> <li>ინფორმაციული უსაფრთხოების მთავარი ოფიცერი</li> </ul>

წლის განმავლობაში განხორციელებული ორგანიზაციული ცვლილებები სრულად შეესაბამება სტრატეგიულ პრიორიტეტებს და მიზნად ისახავს უფრო ეფექტიანი და მოქნილი სტრუქტურის ჩამოყალიბებას.

**სწავლა და განვითარება**

თანამშრომელთა განვითარება რჩება Cellfie Mobile-ის ერთ-ერთ მთავარ პრიორიტეტად. 2025 წელს ორგანიზაციაში ჯამში განხორციელდა 811.5 საათის ტრენინგი — წინა წელთან შედარებით ეს მაჩვენებელი 173%-ით გაიზარდა (2024 წ. — 297 საათი).

ტრენინგ პროგრამები მოიცავდა როგორც ტექნიკურ, ასევე პროფესიულ უნარებს და მიზნად ისახავდა თანამშრომელთა შესაძლებლობების გაძლიერებას სატელეკომუნიკაციო ინდუსტრიისთვის კრიტიკულ მიმართულებებში — ციფრული ტრანსფორმაცია, მომხმარებლის გამოცდილება და ტექნიკური ექსპერტიზა. კომპანია აგრძელებს ინვესტირებას მომავლისთვის აუცილებელი უნარების განვითარებასა და უწყვეტი სწავლების კულტურის გაძლიერებაში.

მაჩვენებელი	2025	2024	სხვაობა
დაქირავებულთა საერთო რაოდენობა	84	67	17
სპეციალისტის თანამდებობაზე	81%	96%	-15 პპ
მენეჯერულ თანამდებობაზე	19%	4%	+15 პპ
თანამშრომელთა გადინება (Turnover)	8.9%	14.6%	-5.7 პპ



თანამშრომელთა გადინება (Turnover) 14.6%-დან 8.9%-მდე შემცირდა — 5.7 პროცენტული პუნქტით გაუმჯობესება ერთ-ერთი წლის ყველაზე მნიშვნელოვანი მიღწევაა. შედეგი ასახავს კრიტიკული ტალანტების შენარჩუნებაზე მიმართულ მუშაობას, რეკრუტინგის პროცესების შეფასებას და კომპანიის დატოვების მიზეზების სისტემურ კვლევას.

**ორგანიზაციული სტრუქტურა და შიდა მობილობა**

Cellfie Mobile აგრძელებს შიდა ტალანტების განვითარებაში ინვესტირებას. შიდა მობილობა წარმოადგენს ტალანტების მართვის სტრატეგიის მნიშვნელოვან კომპონენტს — თანამშრომლებს აძლევს ორგანიზაციის ფარგლებში განვითარების შესაძლებლობას და ამავდროულად პასუხობს ბიზნესის ცვალებად საჭიროებებს.



### კომპენსაცია, ბენეფიტები და ანაზღაურების პოლიტიკა

Cellfie Mobile იყენებს სტრუქტურირებულ და ბაზარზე ორიენტირებულ ანაზღაურების სისტემას, რომელიც ეფუძნება საერთაშორისო აღიარებულ მეთოდოლოგიებს, მათ შორის Mercer-ის მოდელს. კომპანია რეგულარულად მონაწილეობს EY-ისა და დიდი ოთხეულის კომპანიების ბაზრის ანალიზის კვლევებში, რათა უზრუნველყოს კონკურენტული და სამართლიანი ანაზღაურების პრაქტიკა.

სამართლიანი ანაზღაურების მიზნით კომპანიაში მოქმედებს შრომის ანაზღაურებისა და პრემიების დებულება, რომელიც განსაზღვრავს: ხელფასების სტრუქტურას, პრემიების სახეებსა და გაცემის წესებს, უმაღლესი მენეჯმენტისა და სხვა თანამშრომლების საქმიანობის შეფასების კრიტერიუმებს, ანაზღაურების პოლიტიკის კონტროლის მექანიზმებსა და დამატებით გარანტიებს. დებულება უზრუნველყოფს სამართლიან და გამჭვირვალე ანაზღაურების სისტემას, რომელიც შეესაბამება საქართველოს შრომის კანონმდებლობას და ხელს უწყობს თანამშრომელთა მოტივაციასა და კომპანიის მიზნების მიღწევას.

კომპენსაციის სტრატეგია მიზნად ისახავს შედეგებზე დაფუძნებულ ანაზღაურებას, შიდა სამართლიანობის დაცვას და თანამშრომელთა წვლილის ბიზნეს შედეგებთან თანხვედრას.

### შესრულების მართვა (PERFORMANCE MANAGEMENT)

კომპანია ახორციელებს სტრუქტურირებულ შესრულების მართვის სისტემას, რომელიც ეფუძნება მკაფიოდ განსაზღვრულ KPI-ებსა და ქცევით კომპეტენციებს. თანამშრომელთა შესრულება ფასდება როგორც ბიზნეს შედეგების, ისე ქცევითი ინდიკატორების კომბინაციით, რაც უზრუნველყოფს დაბალანსებულ და სრულფასოვან შეფასებას.

შეფასების შედეგები პირდაპირ უკავშირდება HR პროცესებს — ანაზღაურების კორექტირებას, ბონუსების განაწილებას, დაწინაურებასა და განვითარების დაგეგმვას.

### თანამშრომელთა ჩართულობა და eNPS

სელფი მობაილ ყოველწლიურად ატარებს თანამშრომელთა ჩართულობისა და eNPS (Employee Net Promoter Score) კვლევას, რათა შეაფასოს სამუშაო გარემოს აღქმა და გამოავლინოს გაუმჯობესების მიმართულებები. კვლევის შედეგები იძლევა მნიშვნელოვან ინფორმაციას თანამშრომელთა გამოცდილებაზე, ლიდერობის ეფექტიანობასა და ორგანიზაციულ კულტურაზე.

შედეგებზე დაყრდნობით მუშავდება მიზნობრივი სამოქმედო გეგმები ჩართულობისა და საერთო კმაყოფილების გასაუმჯობესებლად. თანამშრომელთა უკუკავშირი — როგორც ჩართულობის კვლევის შედეგებში, ისე eNPS-ში (კომ-

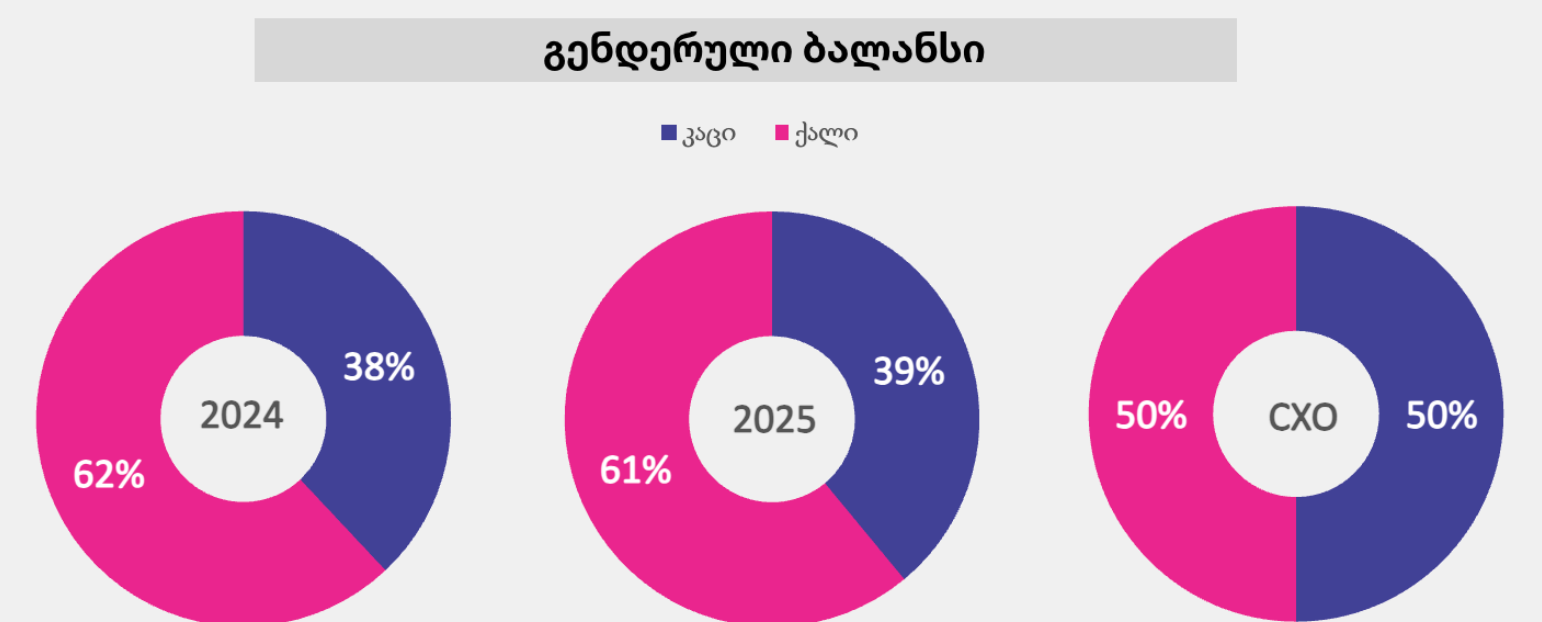
პანიის რეკომენდაცია, როგორც დამქირავებლისა) — მნიშვნელოვან როლს ასრულებს HR ინიციატივების ფორმირებასა და სამუშაო გარემოს გაძლიერებაში.

### გენდერული მრავალფეროვნება და ინკლუზია

Cellfie Mobile, როგორც დამსაქმებელი, სრულად უჭერს მხარს თანაბარი შესაძლებლობების პრინციპს და ებრძვის უკანონო და უსამართლო დისკრიმინაციას. კომპანიის ორგანიზაციული კულტურა ეფუძნება ინკლუზიის, პატივისცემისა და თანასწორობის პრინციპებს, რაც ქმნის გარემოს, სადაც ყველა თანამშრომელს აქვს შესაძლებლობა სრულად გამოავლინოს თავისი პოტენციალი.

კომპანია მიიჩნევს, რომ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა მნიშვნელოვან სარგებელს იძლევა — განსხვავებული პერსპექტივებისა და გამოცდილების მქონე ადამიანების გაერთიანება აძლიერებს ინოვაციას, ხელს უწყობს კრეატიულობას და აუმჯობესებს პრობლემის გადაჭრის უნარს. მრავალფეროვნება განსაკუთრებით კრიტიკულია მომხმარებელზე ორიენტირებულ ინდუსტრიაში, როგორც სატელეკომუნიკაციო სფეროა.

### გენდერული ბალანსი — ორგანიზაცია და ლიდერობა



კომპანიის გენდერული ბალანსი 2025 წელს — 61% ქალი / 39% კაცი — გრძელვადიან ტენდენციას ასახავს. ლიდერობის დონეზე, დირექტორთა გუნდის 10 წევრიდან 5 ქალია — 50/50 ბალანსი, რაც ეფექტიანი დივერსიფიკაციის პოლიტიკის შედეგია.

სელფი აღიარებს, რომ მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიის მიღწევა მუდმივი პროცესია. კომპანია რეგულარულად აფასებს საკუთარ პროგრესს, ისმენს თანამშრომელთა უკუკავშირს და მიმართულია არსებული პრაქტიკის უწყვეტ გაუმჯობესებაზე.



### შრომის უსაფრთხოება

შრომის უსაფრთხოებას კრიტიკული მნიშვნელობა ენიჭება სატელეკომუნიკაციო ბიზნესში. კომპანია, სამუშაო გარემოსა და სატელეკომუნიკაციო ინფრასტრუქტურის მშენებლობის პროცესში, შრომის ჰიგიენისა და უსაფრთხოების რისკების შესახებ ცნობადობის ასამაღლებლად, რეგულარულად ატარებს ტრენინგებსა და საგანმანათლებლო სემინარებს თანამშრომლებისა და კონტრაქტორებისთვის.

კომპანიას ყველა თანამშრომლისთვის უზრუნველყოფილი აქვს ჯანსაღი სამუშაო გარემო და გამოყოფილი აქვს საჭირო რესურსები შრომის უსაფრთხოების ეფექტიანი მართვისთვის. პერიოდულად ქვეყნდება უსაფრთხოების ბროშურები და სპეციალური წესები, რომელთა დაცვა აუცილებელია ობიექტებზე მუშაობისას.

### კონტროლის მექანიზმები

- გარედან მონვეული კონსულტანტების მიერ ჩატარებული აუდიტები
- კომპანიის ობიექტებზე შიდა ინსპექციები
- ტრენინგები და საგანმანათლებლო სემინარები თანამშრომლებისა და კონტრაქტორებისთვის
- შრომის უსაფრთხოების პოლიტიკის გავრცელება ყველა თანამშრომელსა და კონტრაქტორზე

### HR სტრატეგია და ტრანსფორმაცია

HR ფუნქცია განაგრძობს განვითარებას, როგორც სტრატეგიული ბიზნეს პარტნიორი — ფოკუსით ტალანტების განვითარებაზე, ორგანიზაციულ ეფექტიანობასა და ციფრულ ტრანსფორმაციაზე.

### ძირითადი პრიორიტეტები 2026 წლისთვის

- შესრულების მართვის სისტემის შემდგომი გაძლიერება
- თანამშრომელთა გამოცდილების უწყვეტი გაუმჯობესება
- სამუშაო ძალის შესაძლებლობების გრძელვადიან ბიზნეს მიზნებთან თანხვედრის უზრუნველყოფა
- ციფრული ტრანსფორმაცია HR პროცესებში
- მრავალფეროვნებისა და ინკლუზიის პრინციპების შემდგომი გაღრმავება
- საერთაშორისო სანქციები და სავაჭრო რეგულაციები

როგორც ნოვატორი ტელეკომუნიკაციის სფეროში, სელფი მობაილი მიჰყვება საქართველოს მიერ აღიარებულ ყველა მოქმედ საერთაშორისო სანქციას, ასევე ექსპორტის, იმპორტისა და სავაჭრო რეგულაციებს. ვენდორებთან საქმიანი ან კომერციული ურთიერთობების დაწყებისას, ისევე როგორც საქონლის, ტექნოლოგიებისა და მომსახურების საერთაშორისო საზღვრების მიღმა გადატანისას — როგორც ფიზიკური, ისე ციფრული გადაადგილების ჩათვლით — კომპანია უზრუნველყოფს მოქმედი სანქციებისა და სავაჭრო წესების დაცვას შესაბამისი შიდა პროცედურებისა და კონტროლის მექანიზმების მეშვეობით.





### საკანონმდებლო და კულტურული ინიციატივები

2025 წლის განმავლობაში სელფი მობაილმა გააგრძელა და კიდევ უფრო ფართოდ მოიცვა ხარისხიანი განათლების, ახალგაზრდული ინიციატივის, შემოქმედებითი ინდუსტრიებისა და პასუხისმგებლიანი ბიზნესის განვითარების მხარდაჭერა. კომპანიის ჩართულობა მოიცავდა როგორც ტექნოლოგიურ და ბიზნესლონისძიებებს, ისე განათლებასა და ეთიკურ მმართველობაზე ორიენტირებულ ინიციატივებს. ჯამში, განხორციელებულმა პროექტებმა და აქტივობებმა მოიცვა ასობით ახალგაზრდა და ათასობით ბიზნესის წარმომადგენელი.

### ტექნოლოგიური და ბიზნეს ფასტივლები

ტექნოლოგიებისა და ცოდნის გაზიარების მიმართულებით, სელფი მობაილი გახდა DataFest Tbilisi 2025-ის პარტნიორი. ფესტივალი თბილისში 27-29 ნოემბერს გაიმართა და სრულად დაეთმო მონაცემებს, ხელოვნურ ინტელექტსა და თანამედროვე ტექნოლოგიებს. წლევანდელი თემა — „AI in Focus“ — მოიცავდა ხელოვნური ინტელექტის პრაქტიკულ გამოყენებას, ეთიკურ საკითხებს, ინდუსტრიაზე გავლენასა და ინტეგრაციის გამოწვევებს.

სელფი მობაილი ასევე იყო eCommerce Day Georgia 2025-ის პარტნიორი — წლიური კონფერენციის, რომელიც თბილისში 31 ოქტომბერს გაიმართა და ერთ სივრცეში გააერთიანა ადგილობრივი და საერთაშორისო ბიზნესები, სტარტაპები და ტექნოლოგიური ლიდერები. ეს პარტნიორობა მნიშვნელოვანია საქართველოს ციფრული ეკონომიკის გაძლიერებისა და ახალი ბიზნესშესაძლებლობების მხარდაჭერის კონტექსტში.

### შემოქმედებითი ინდუსტრიების მხარდაჭერა

2025 წელს სელფი მობაილმა გააღრმავა ჩართულობა შემოქმედებითი ინდუსტრიის მხარდაჭერის მიმართულებით. კომპანია გახდა ZEG ფესტივალის პარტნიორი — საერთაშორისო კონფერენციის, რომელიც თბილისში 13-15 ივნისს ჩატარდა და თავისუფალი აზრის, ტექნოლოგიისა და შემოქმედებითობის გარშემო აერთიანებს მონაწილეებს გამოსვლების, ვორქშოპებისა და დისკუსიების ფორმატში.

ამავე პერიოდში სელფი მობაილი იყო Kolga Tbilisi Photo 2025-ის პარტნიორი და მობილური ფოტოგრაფიის კატეგორიის სპონსორი. „ქოლგა თბილისი ფოტო“ უკვე 23 წელია აერთიანებს დამწყებ და პროფესიონალ ფოტოგრაფებს საქართველოდან და მთელი მსოფლიოდან, რაც ამ პარტნიორობას რეგიონული კულტურული და შემოქმედებითი პლატფორმების მხარდაჭერის თვალსაზრისით განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს.

ახალგაზრდა ტალანტების განვითარების მიმართულებით, სელფი მობაილმა მხარი დაუჭირა Young Lions Georgia-ს ციფრულ კატეგორიაში. 2025 წლის შესარჩევი კონკურსი თბილისში 27-30 მარტს გაიმართა, ხოლო გამარჯვებულ გუნდებს ივნისში კანის საერთაშორისო ფესტივალზე ასპარეზობის შესაძლებლობა მიეცათ. სელფის მხარდაჭერით ჩატარებულ კონკურსში მონაწილეობა მიიღო 40-ზე მეტმა გუნდმა, ჯამში — 80-ზე მეტმა კონკურსანტმა.

### შემოქმედებითი განათლება — WINDFOR'S ACADEMY

შემოქმედებითი განათლების მიმართულებით განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი იყო კომპანიის პარტნიორობა Windfor's სახელოსნოებთან. ინიციატივის ფარგლებში სელფი მობაილი 90 წარმატებით შერჩეულ სტუდენტს უფინანსებდა სწავლის საფასურის 60%-ს. პროგრამა მოიცავს პრაქტიკულ სწავლებას ისეთ მიმართულებებში, როგორიცაა ფოტოგრაფია, ანიმაცია და ბრენდინგი. Windfor's Academy უკვე სამი წელია მხარს უჭერს კრეატიული ინდუსტრიის ახალგაზრდა პროფესიონალებს და სამთვიანი კურსის ფარგლებში წელიწადში დაახლოებით 150 სტუდენტს აძლევს პრაქტიკულ ცოდნას.

### STEM და ახალგაზრდული ინიციატივა

სელფი მობაილმა გააფართოვა მხარდაჭერა STEM განათლებისა და ახალგაზრდული ინიციატივის მიმართულებით და გახდა Millennium Innovation Competition-ის მხარდამჭერი. კონკურსი 2014 წლიდან ტარდება და 13-17 წლის მოსწავლეებს აძლევს შესაძლებლობას, გუნდურად წარადგინონ პროექტები ისეთ სფეროებში, როგორიცაა კოსმოსი და ავიაცია, კიბურუსაფრთხოება, გარემო და კლიმატი, ჯანდაცვა და კვება, გამოყენებითი ტექნოლოგიები, აპლიკაციები და რობოტექნიკა.

შერჩევის შედეგად ვლინდება სამი საუკეთესო გუნდი, საიდანაც პირველი ადგილის მფლობელი მონაწილეობას იღებს NASA Space Center University-ში, ხოლო მეორე და მესამე ადგილებზე გასული გუნდები ერთვებიან საერთაშორისო STEM პროექტებში. კონკურსში ერთვება 3,500 მოსწავლე, რომელთა ნახევარზე მეტი გოგონაა, ხოლო მონაწილეების თითქმის 70%-ს საჯარო სკოლის მოსწავლეები შეადგენენ.

2025 წელს სელფი მობაილი ასევე გახდა NASA Space Apps Challenge-ის ადგილობრივი კონკურსის პარტნიორი — ჰაკათონის, რომელსაც კომპანია უკვე 5 წელია აფინანსებს. ტრადიციულად, ამ წელსაც კონკურსში მონაწილეობა მიიღო 300-მდე სტუდენტმა.



## გამჭვირვალობა და ინფორმაციის გამჟღავნება

კომპანია მნიშვნელოვან ყურადღებას უთმობს გამჭვირვალე და ეფექტიან კომუნიკაციას თავის პარტნიორებთან, ინვესტორებთან და პოტენციურ ინვესტორებთან. ამ მიზნით სელფის დანერგილი აქვს ყოვლისმომცველი „ინვესტორებთან ურთიერთობისა და ინფორმაციის გამჟღავნების პოლიტიკა“, რომელიც უზრუნველყოფს, რომ ყველა მნიშვნელოვანი ინფორმაცია კომპანიის შესახებ გამჟღავნდეს დროულად, სამართლიანად და თანმიმდევრულად — მოქმედი კანონმდებლობისა და მარეგულირებელი მოთხოვნების შესაბამისად.

კომპანიის ინფორმაციის გამჟღავნების პრაქტიკა ეფუძნება გამჭვირვალობის, დროულობის, თანმიმდევრულობის, სამართლიანობისა და სიზუსტის პრინციპებს. სელფი ყველა დაინტერესებული მხარისთვის უზრუნველყოფს თანაბარ წვდომას მნიშვნელოვან ინფორმაციაზე.

## კომუნიკაციის არხები

ინვესტორებთან და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან კომუნიკაციისთვის კომპანია იყენებს სხვადასხვა არხებს. კორპორაციულ ვებგვერდზე არის სპეციალური „ინვესტორთა ურთიერთობების“ განყოფილება, სადაც რეგულარულად ქვეყნდება ფინანსური და არაფინანსური ინფორმაცია, მათ შორის — წლიური და ნახევარწლიური ფინანსური ანგარიშები, მმართველობითი ანგარიში და კორპორაციული მართვის ანგარიში. კომპანია ასევე აქვეყნებს პრესრელიზებს მნიშვნელოვანი კორპორაციული მოვლენების შესახებ და ახდენს მატერიალური ინფორმაციის გამჟღავნებას შესაბამისი საფონდო ბირჟებისა და მარეგულირებელი ორგანოების მეშვეობით.

პარტნიორებთან პირდაპირი კომუნიკაციის მიზნით, წელიწადში ერთხელ მაინც ტარდება პარტნიორთა საერთო კრება.

## ინსაიდერული ინფორმაციის მართვა

კომპანიას აქვს მკაცრი პროცედურები ინსაიდერული ინფორმაციის სათანადო მართვისა და გამჟღავნებისთვის, რაც უზრუნველყოფს კონფიდენციალური ინფორმაციის დაცვას და მის სათანადო გამჟღავნებას კანონმდებლობის შესაბამისად. სელფის ასევე გააჩნია სპეციალური პროტოკოლი კრიზისულ სიტუაციებში კომუნიკაციისთვის, რაც უზრუნველყოფს სწრაფ და ეფექტიან რეაგირებას გაუთვალისწინებელ გარემოებებში.

15 მაისი 2026

### პასუხისმგებელი პირების განცხადება

2025 წლის წლიური ფინანსური ანგარიშგება და მმართველობითი ანგარიშგება მომზადებულია მოქმედი კანონებისა და რეგულაციების შესაბამისად.

ჩვენ ვადასტურებთ რომ:

- ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად მომზადებული ფინანსური ანგარიშგება სრულად, ზუსტად და სამართლიანად ასახავს კომპანიის აქტივებს, ვალდებულებებს, შემოსავალსა და ხაჯებს, ფინანსურ მდგომარეობას, მოგებასა და ზარალს და ფულად ნაკადებს.
- მმართველობითი ანგარიშგება მოიცავს: კორპორაციული მართვის ანგარიშს, ბიზნესისა და კომპანიის პოზიციის განვითარების, საქმიანობის შედეგებისა და პირობების სამართლიან მიმოხილვას, ძირითადი რისკებისა და განუსაზღვრელობების აღწერას.
- მმართველობითი ანგარიშგება და ფინანსური ანგარიშგება მთლიანობაში არის სამართლიანი, დაბალანსებული და გასაგები და უზრუნველყოფს აქციონერებისთვის ინფორმაციის მიწოდებას კომპანიის მდგომარეობის, საქმიანობის შედეგებისა და ბიზნესსტრატეგიის შესაფასებლად.

პასუხისმგებელი პირების განცხადება დამტკიცებულია კომპანიის სამეთვალყურეო საბჭოსა და დირექტორთა საბჭოს მიერ.

**როსტომ ტალახაძე**  
გენერალური დირექტორი

**ირაკლი ჭელია**  
ფინანსური დირექტორი

**გიორგი ვერძაძე**  
სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარე

15 მაისი 2026

### პასუხისმგებელი პირების განცხადება

2025 წლის წლიური ფინანსური ანგარიშგება და მმართველობითი ანგარიშგება მომზადებულია მოქმედი კანონებისა და რეგულაციების შესაბამისად.

ჩვენ ვადასტურებთ რომ:

- ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად მომზადებული ფინანსური ანგარიშგება სრულად, ზუსტად და სამართლიანად ასახავს კომპანიის აქტივებს, ვალდებულებებს, შემოსავალსა და ხაჯებს, ფინანსურ მდგომარეობას, მოგებასა და ზარალს და ფულად ნაკადებს.
- მმართველობითი ანგარიშგება მოიცავს: კორპორაციული მართვის ანგარიშს, ბიზნესისა და კომპანიის პოზიციის განვითარების, საქმიანობის შედეგებისა და პირობების სამართლიან მიმოხილვას, ძირითადი რისკებისა და განუსაზღვრელობების აღწერას.
- მმართველობითი ანგარიშგება და ფინანსური ანგარიშგება მთლიანობაში არის სამართლიანი, დაბალანსებული და გასაგები და უზრუნველყოფს აქციონერებისთვის ინფორმაციის მიწოდებას კომპანიის მდგომარეობის, საქმიანობის შედეგებისა და ბიზნესსტრატეგიის შესაფასებლად.

პასუხისმგებელი პირების განცხადება დამტკიცებულია კომპანიის სამეთვალყურეო საბჭოსა და დირექტორთა საბჭოს მიერ.

როსტომ ტალახაძე  
გენერალური დირექტორი

ირაკლი ჭელია  
ფინანსური დირექტორი

გიორგი ვერძაძე  
სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარე

