

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი  
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

დავით დარსაველიძე

**ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების ინსტრუმენტები  
(თესალონიკის, ნაპა ვალისა და თბილისის ტურისტული  
კლასტერების მაგალითზე)**

ეკონომიკის დოქტორის აკადემიური ხარისხის  
მოსაპოვებლად წარმოდგენილი სადისერტაციო ნაშრომი

მეცნიერ-ხელმძღვანელი: პროფესორი სიმონ გელაშვილი

თბილისი

2014

## შინაარსი

შესავალი.....	2
<b>თავი I. ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარება .....</b>	<b>11</b>
1.1 ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარება და რეგიონალიზმი .....	11
1.2. ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების პროცესი: საწარმოო ძალების მოძრაობა და განვითარების ტალღები .....	27
<b>თავი II. ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების სისტემები და მართვის მექანიზმები.....</b>	<b>34</b>
2.1. ინოვაცია და საინოვაციო გარემო.....	34
2.2. სტრატეგიული მართვა და თვითმმართველობების კონკურენტუნარიანობა.....	45
2.3. კლასტერები და კონკურენტუნარიანობის „აღმასის“ მოდელი .....	62
2.4. კლასტერების ჩამოყალიბების საფეხურები და მათი განვითარებით.....	73
მიღებული სარგებელი .....	73
<b>თავი III. ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარება ტურიზმის მაგალითზე.....</b>	<b>82</b>
3.1. ტურიზმის აქტუალობა და თავისებურებანი .....	82
3.2 კლასტერში ჩართული მხარეების გამოკითხვის მეთოდოლოგია .....	93
<b>თავი IV. საზღვარგარეთის რამდენიმე ტურისტული კლასტერის ანალიზი .....</b>	<b>100</b>
4.1. ქ. თესალონიკში ტურისტული კლასტერის განვითარების აქტუალობა.....	100
4.2. ქ. თესალონიკის განვითარებადი ტურისტული კლასტერის ანალიზი ინოვაციის სამმაგი სპირალისა და კონკურენტუნარიანობის „აღმასის“ მოდელის მიხედვით..	103
4.3. ნაპა ვალის რეგიონის განვითარებული ტურისტული კლასტერის ანალიზი და რეგიონული კლასტერის მართვის ინსტიტუციური მოწყობა.....	124
<b>თავი V. თბილისის ტურისტული კლასტერის განვითარების ანალიზი .....</b>	<b>133</b>
5.1. თბილისში ტურიზმის განვითარების აქტუალობის დასაბუთება.....	133
5.3. თბილისის ტურისტული კლასტერის შეფასება ინოვაციის სამმაგი სპირალისა და კონკურენტუნარიანობის აღმასის მოდელის მიხედვით.....	149
5.4 თბილისის კლასტერის შედარებითი ანალიზი თესალონიკისა და ნაპა ვალის კლასტრებთან, მართვის ინსტიტუციური მოდელი და რეკომენდაციები .....	178
<b>დასკვნა.....</b>	<b>190</b>
<b>გამოყენებული ლიტერატურა.....</b>	<b>200</b>
<b>დანართები.....</b>	<b>211</b>

## შესავალი

### პრობლემის აქტუალობა

საქართველოს ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარება (აეგ), საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, 1991 წლის დამოუკიდებლობის აღდგენის შემდგომ პერიოდს უკავშირდება. თუმცა, სამოქალაქო ომმა, კონფლიქტებმა აფხაზეთსა და ცხინვალის რეგიონში, მისი განვითარების პროცესი შეაფერხა. შესაბამისად, გამოცოცხლების პერიოდი ფაქტობრივად 90-იანი წლების ბოლოდან დაიწყო (მცირე კონცეპტუალური, საკანონმდებლო თუ სხვა ქმედებები) და განვითარების საწყის ფაზაში ვარდების რევოლუციის შემდეგ შევიდა. აქტიური რეფორმირების პროცესი და აეგ-ის დაგეგმვისა თუ ბიზნეს გარემოს განვითარების ხელშეწყობის კუთხით, საგულისხმო პრაქტიკული ქმედებების (მცირე ბიზნესის ხელშეწყობის მექანიზმების დანერგვა, სტრატეგიების შემუშავება და ა.შ.) განხორციელება სწორედ ამ დროს დაიწყო. ამასთან, ეს პროცესი არ შეეხო ყველა თვითმმართველობას და უმთავრესად მსხვილ აგლომერაციულ ერთეულებსა თუ ურბანულ ტერიტორიებზე აისახა. ამ მხრივ, იკვეთება თბილისის, როგორც ლიდერის პოზიცია და სწორედ, ის მოიაზრება საქართველოში აეგ-ის გამოცდილების საერთაშორისო პრაქტიკის უმთავრეს მიმღებ მხარედ, რომელიც შემდგომ ტრანსმისიის ფუნქციას ასრულებს ამ ცოდნის სხვა თვითმმართველობებისთვის თუ დაინტერესებული მხარეებისთვის გადაცემის თვალსაზრისით (თბილისის საერთაშორისო ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების ფორუმები, კონფერენციები, ვორქშოფები, სასწავლო ვიზიტები საზღვარგარეთ, ა.შ.).

მსოფლიოში აპრობირებული პრაქტიკის მიხედვით, ყველაზე მზარდი ეკონომიკური პოტენციალი მომსახურების სფეროშია, აეგ-ის სტიმულირებაც ხშირ შემთხვევაში სწორედ მომსახურების სფეროს განვითარებას უწყობს ხელს. სასურველი საინვესტიციო გარემოს შექმნა წარმოდგენელია მომსახურების სფეროს სათანადო განვითარების გარეშე. ტურიზმი კი მომსახურების სფეროს ერთ-ერთი წამყვანი და სწრაფად მზარდი ეკონომიკური საქმიანობაა. გამონაკლისი არც საქართველოა. შესაბამისად, ტურიზმის განვითარების საკითხი, ჩვენი ქვეყნის ტურისტული პოტენციალის პირობებში (ბუნებრივი, კულტურული, გეოგრაფიული, თუ სხვა), ყურადღების მიღმა ვერ დარჩება. გარდა ამისა, საქართველო, მისი ხელსაყრელი გეოპოლიტიკური მდებარეობით, სამხრეთ კავკასიაში ერთადერთი

ნეიტრალური ადგილია რეგიონული შეხვედრებისთვის. ამასთან, რეგიონში არსებული უმთავრესი სატრანსპორტო მაგისტრალები სწორედ საქართველოზე გაივლის და ევროპასა და აზიას, ჩრდილოეთსა და სამხრეთს შორის ბუნებრივად ჩამოყალიბებულ სატრანსპორტო დერეფანს ქმნის. შესაბამისად, საქართველოს დედაქალაქს სამხრეთ კავკასიის რეგიონის კარიბჭის ფუნქცია აკისრია და რეგიონში ბიზნესის კეთებით დაინტერესებული სუბიექტების შეხვედრებისათვის საუკეთესო ადგილს წარმოადგენს. სწორედ ამიტომაცაა, რომ თბილისში მრავლადაა საერთაშორისო ორგანიზაციების რეგიონული წარმომადგენლობითი ოფისები და კავკასიის რეგიონის უმთავრესი შეხვედრები თუ სხვა მასშტაბური ღონისძიებები სწორედ საქართველოს დედაქალაქში იმართება. ყოველივე ზემოთ თქმული კი მიუთითებს თბილისის ტურისტული კლასტერის განვითარების დიდ მნიშვნელობასა და პოტენციალზე, თბილისის ტურისტული კლასტერის განვითარების საშუალებით შესაძლებელია დამატებითი ეკონომიკური რესურსების მოზიდვა და საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარება. თბილისის ტურისტული კლასტერის სათანადო ანალიზისათვის საინტერესოა სხვა თვითმმართველობების (ქალაქისა თუ რეგიონის) ტურისტული კლასტერების შესწავლა და შემდგომ შედარებითი ანალიზი. ვფიქრობთ, იმ თვითმმართველობების შესწავლაა მნიშვნელოვანი, რომლებიც ტურისტულ კლასტერს განვითარების ერთ-ერთ წამყვან მიმართულებად მოიაზრებენ და შესაბამისად, ეკონომიკური ზრდის ერთ-ერთ უმთავრეს ბერკეტად იყენებენ. შედარებისთვის ჩვენ მიერ შერჩეული იქნა თესალონიკისა და ნაპა ვალის ტურისტული კლასტერები. თესალონიკის ტურისტული კლასტერი, ისტორიულ-კულტურული მემკვიდრეობითა თუ გეოგრაფიული ადგილმდებარეობით, თბილისის მსგავსად, უდიდესი ტურისტული პოტენციალის მატარებელია და მისი საშუალებით ვცადეთ შეგვესწავლა ევროკავშირის იმ წევრი ქვეყნის გამოცდილება, სადაც ტურიზმი განვითარების ერთ-ერთი უმთავრესი ინსტრუმენტია, ხოლო ნაპა ვალის შემთხვევაში შევისწავლეთ წარმატებული ტურისტული კლასტერის განვითარების ფაქტორები და რეგიონული მმართველობითი ინსტიტუციების როლი, კლასტერის განვითარებაში, ამერიკის შეერთებული შტატების მაგალითზე.

### **პრობლემის შესწავლის მდგომარეობა**

ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების საკითხები, როგორც თეორიული, ისევე პრაქტიკული თვალსაზრისით, კარგად არის შესწავლილი საერთაშორისო

სამეცნიერო ლიტერატურაში. ამ თემის შესწავლას ეძღვნება მთელი რიგი სამეცნიერო ჟურნალ-გაზეთები თუ სხვა სახის პუბლიკაციები, რასაც აქტიურად ვეყრდნობით მოცემულ დისერტაციაში. სამეცნიერო-კვლევითი ჯგუფები, უნივერსიტეტების ბაზაზე შექმნილი ორგანიზაციები და მრავალი საკონსულტაციო კომპანია აქტიურადაა ჩართული ამ სფეროში არსებული ცოდნის კომერციალიზაციის პროცესში. მსოფლიოს წამყვან ეკონომიკის ქვეყნებში დიდი გამოცდილებაა დაგროვილი ამ თვალსაზრისით, განსაკუთრებით აღსანიშნავია, ამერიკის შეერთებული შტატების, ევროპული ქვეყნებისა და აზიის მოწინავე ქვეყნების გამოცდილება. კერძოდ, საზღვარგარეთული ლიტერატურის განხილვისას აქტიურად ვიყენებთ ა. მარშალის, მ. პორტერის, პ. კრუგმანის, ე. ბლეიქლის, ტ. ბრედშოუს, ჰ. ეტსკოვიჩის, დ. ოსბორნის, ტ. გებლერის, რ. დენჰარტის, ნ. კომინოსის, ტ. პოისტერის, თუ სხვათა სამეცნიერო შრომებს.

ამ მიმართულებით, სამეცნიერო კვლევების კუთხით, საქართველოში განსხვავებული სიტუაციაა. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ოც წელზე ნაკლები პერიოდი ეკონომიკის ტრანსფორმაციის პირობებში, იმ ცვლილებების ფონზე, რაც ქვეყანაში მიმდინარეობდა, ზოგადად სამეცნიერო სფეროს განვითარებაზე მეტად უარყოფითად აისახა. შესაბამისად, ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების საკითხებსაც შედარებით მცირე ყურადღება დაეთმო. სულ რამდენიმე მეცნიერია, რომელიც აქტიურად სწავლობდა ამ საკითხებს, სხვა დანარჩენი კი მხოლოდ ერთეული კვლევებით შემოიფარგლა. სადისერტაციო ნაშრომში აქტიურად ვიხილავთ და ვიყენებთ ამ ნაშრომებს, თუმცა ფაქტია, რომ მათი რაოდენობა ძალზედ ლიმიტირებულია და სწორედ ამიტომ, უმთავრესად უცხოური ლიტერატურის მიმოხილვას ვუთმობთ ჩვენს ყურადღებას.

ქართული სამეცნიერო ლიტერატურის განხილვისას, ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების ზოგადი საკითხების შესწავლისას, გამოვიყენეთ ე. მექვაბიშვილის, ე. ხარაიშვილის, ი. გაგნიძის, მ. ჩაველიშვილის, გ. ორბელიანი-ივანიაშვილის და კ. კიკაბიძის, ს. გელაშვილის, და სხვათა სამეცნიერო ნაშრომები, ხოლო უშუალოდ ტურიზმის ანალიზისას დავეყრდნით ნ. აბესაძის, დ. აბულაძის, ნ. კვარაცხელიას, მ. მარგველაშვილის, მ. მეტრეველის, შ. მეტრეველის და სხვათა სამეცნიერო და პრაქტიკულ შრომებს.

აქტიურად გამოვიყენეთ აგრეთვე ეროვნული და თვითმმართველობებისთვის (თბილისის) შემუშავებული სტრატეგიები, მოხსენებები, ოფიციალური

სტატისტიკური მასალა და საერთაშორისო ორგანიზაციების სარეკომენდაციო-სახელმძღვანელო დოკუმენტები.

### **კვლევის მიზნები და ამოცანები**

საქართველოში ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების მეცნიერული ანალიზის მცირე გამოცდილება არსებობს. სწორედ ამიტომ, ჩვენი სადისერტაციო კვლევის უმთავრესი მიზნებია:

- საზღვარგარეთის ქვეყნებში აპრობირებული ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების თეორიისა და საუკეთესო პრაქტიკის სისტემური შესწავლა და საქართველოში დანერგვის შესაძლებლობების გამოვლენა, თეორიული სიხლეების შემოთავაზება და მათი პრაქტიკაში დანერგვა;
- საქართველოს ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების თვალსაზრისით, დიდი პოტენციალის მქონე ერთ-ერთი პრიორიტეტული მიმართულების – ტურიზმის განვითარებისთვის, სამოქმედო ნაბიჯების იდენტიფიცირება თესალონიკის, ნაპა ვალისა და თბილისის ტურისტული კლასტერების მაგალითზე.

აღნიშნული მიზნების მისაღწევად უმთავრესი ამოცანებია:

1. ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების ინსტრუმენტების სისტემური გააზრება თეორიული თვალსაზრისით და საქართველოში დანერგვის შესაძლებლობების შემოთავაზება, რაც გულისხმობს შემდეგი საკითხების ანალიზს: რეგიონალიზმი, ინოვაცია და საინოვაციო გარემო, თვითმმართველობების სტრატეგიული მართვა, კლასტერული განვითარება და კონკურენტუნარიანობა, ქსელური თანამშრომლობის მეთოდოლოგიის განვითარება და საკითხების პრაქტიკული კვლევა.
2. ტურიზმის, როგორც საქართველოს ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების ერთ-ერთი ინსტრუმენტის წინ წამოწევა.
3. საზღვარგარეთის განვითარებადი (თესალონიკის მაგალითი) და წარმატებული (ნაპა ვალის მაგალითი) ტურისტული კლასტერების პრაქტიკული გამოცდილების ორიგინალური კვლევა და საქართველოში კლასტერების განვითარების მიზნით, ამ გამოცდილების გაზიარების შესაძლებლობების ანალიზი.
4. თბილისის ტურისტული კლასტერის ანალიზი და მისი განვითარებისთვის რეკომენდაციების შემუშავება.

## **კვლევის ობიექტი და საგანი**

სადისერტაციო ნაშრომის შესწავლის ობიექტია ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების ინსტრუმენტები, ხოლო შესწავლის საგანია თესალონიკის, ნაპა ვალისა და თბილისის ტურისტული კლასტერები, რეგიონალიზმის, ინოვაციისა და ინოვაციური გარემოს, სტრატეგიული მართვის, ქსელური თანამშრომლობის, კლასტერებისა და კონკურენტუნარიანობის სისტემები.

## **კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძველი**

სადისერტაციო ნაშრომის თეორიული საფუძველს წარმოადგენს: ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების, რეგიონალიზმის, მენეჯმენტის თეორიები, როგორც საზღვარგარეთის, ისე საქართველოს მეცნიერთა და ეკონომისტთა თეორიული და გამოყენებითი ხასიათის მეცნიერული გამოკვლევები, საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ შემუშავებული განვითარების გზამკვლევები და სხვა აეგ-ის სახელმძღვანელოები.

სადისერტაციო ნაშრომი ეფუძნება ინდუქცია-დედუქციისა და დიალექტიკის ზოგად მეთოდოლოგიურ საფუძველს. მასში გამოყენებულია ეკონომიკური ანალიზი და სტატისტიკური მეთოდები. სტატისტიკური მეთოდები მოიცავს: დაკვირვების, თავმოყრა-დაჯგუფებისა და ანალიზის მეთოდებს. ტურისტული კლასტერების კვლევა დაეფუძნა როგორც პირველადი, ასევე მეორადი ინფორმაციის ანალიზს. კვლევის დროს გამოყენებული იყო შერჩევითი გამოკვლევების, სოციოლოგიური გამოკითხვის, საინდექსო, აბსოლუტური და შეფარდებითი სიდიდეების, საშუალოების და ვარიაციის მაჩვენებლების, სტატისტიკური ინფორმაციის გრაფიკული გამოსახვის, დინამიკური მწკრივების და სხვა მეთოდები.

სადისერტაციო ნაშრომის პირველი სამი თავი დაეთმო ლიტერატურის კრიტიკულ ანალიზს, ქსელური თანამშრომლობის უკეთ შესასწავლად წარმოვადგინეთ ჩვენ მიერ შემუშავებული ახალი მეთოდოლოგია. კერძოდ, ტურიზმის კლასტერის შესასწავლად მოვამზადეთ კითხვარი, მასზე დაფუძნებით შევიმუშავეთ ინდიკატორები, ინდექსები და დეკარტეს კოორდინატთა სისტემაზე მათი სვოტ ანალიზის მსგავსად ასახვის მეთოდოლოგია.

სადისერტაციო ნაშრომის მეოთხე და მეხუთე თავები სრულად დაეთმო პირველ ნაწილში გამოყენებული თეორიული საკითხების პრაქტიკულ მაგალითებზე განხილვას. შემდეგ კი, თესალონიკის ისევე, როგორც თბილისის

ტურისტული კლასტერის განხილვისას, ძირითადად დავეყრდენით, ე. ეტზკოვიჩის ინოვაციის სამმაგი სპირალის მოდელს, მ. პორტერის კლასტერების თეორიას, კონკურენტუნარიანობის აღმასის მოდელსა და ჩვენ მიერ შემუშავებული ქსელური თანამშრომლობის შესწავლის მეთოდოლოგიას. რაც შეეხება ნაპა ვალის ღვინის ტურიზმის მაგალითს, ამ შემთხვევაში უფრო მეტი ყურადღება გამახვილდა კლასტერის ჩამოყალიბების პროცესსა თუ ფაქტორებზე, რეგიონული მმართველობის ფორმებზე და ზოგადად პ. კრუგმანის ცენტრი-პერიფერიის მოდელზე.

### **სადისერტაციო ნაშრომის მეცნიერული სიახლე**

სადისერტაციო ნაშრომში მიღებულია როგორც ზოგადი, ისე კონკრეტული თეორიული და პრაქტიკული ხასიათის მეცნიერული სიახლეები, კერძოდ:

სადისერტაციო ნაშრომის ზოგადი მეცნიერული სიახლე აეგ-ის ინსტრუმენტების თეორიული და პრაქტიკული საკითხების კომპლექსურ, სისტემურ ანალიზში მდგომარეობს. ხშირ შემთხვევაში აეგ-ის საკითხი დანაწევრებულად განიხილება და ფრაგმენტულად ხდება განვითარების სურათის წარმოდგენა. ამ ნაშრომის სიახლე კი სწორედ რომ აეგ-ის ინსტრუმენტების საკმაოდ დიდი ნაწილის სისტემურ განხილვასა და ჩვენ მიერ წარმოებული ორიგინალური კვლევის ანალიზს ეთმობა.

გარდა ამისა, ნაშრომში მოცემულია გარკვეული თეორიული სიახლეები:

- ცვლილებები შევიტანეთ ე. ეტზკოვიჩის მიერ შემოთავაზებული ინოვაციის სამმაგი სპირალის მოდელში. რის შემდეგადაც მთავრობის, განათლებისა და კერძო სექტორის სპირალს დავუმატეთ აგრეთვე, საზოგადოების სპირალი.
- წარმოვადგინეთ ინოვაციის სისტემის ახლებური ხედვა.
- ჩვენ მიერ შემუშავდა მეთოდოლოგია, კერძოდ, სპეციალური კითხვარი ტურისტულ კლასტერში ჩართული დაინტერესებული მხარეების ინსტიტუციური ქცევის ანალიზისათვის. ამ კითხვარის საშუალებით შესაძლებელია ინსტიტუციების ქსელური კავშირების, ინოვაციისადმი, თანამშრომლობისა და კონკურენციისადმი, ისევე როგორც საჯარო სექტორის მიერ შემოთავაზებული სერვისებით, კმაყოფილების დონის პირველადი შესწავლა.
- შევიმუშავეთ ქსელური თანამშრომლობის ინდიკატორები, ინდექსები და მათი ვიზუალურად წარმოდგენის მეთოდი გრაფიკების საშუალებით.



რაც შეეხება პრაქტიკულ სიახლეს, დისერტაციის მეორე თავი მთლიანად ორიგინალურია და ჩვენ მიერ ჩატარებულ სპეციალურ გამოკვლევას ეფუძნება, კერძოდ:

- საბერძნეთში, არისტოტელეს სახელობის უნივერსიტეტის კვლევით ცენტრში, (URENIO) ჩავატარეთ თესალონიკის ტურისტული კლასტერის კვლევა. ჩვენს ხელთ არსებული ინფორმაციით, მანამდე მსგავსი კვლევა არ იყო ჩატარებული. კვლევის ძირითადი ნაწილი დაეფუძნა ჩვენ მიერ წარმოებულ ინტერვიუებს აკადემიურ, სამთავრობო და კერძო სექტორის წარმომადგენლებთან.
- მოვამზადეთ თესალონიკის ტურისტული კლასტერის ქსელური თანამშრომლობისა და კონკურენტუნარიანობის აღმასის მოდელები.
- ამერიკაში ჩავატარეთ ერთ-ერთი ყველაზე წარმატებული - ნაპა ვალის მეღვინეობის ტურისტული კლასტერის კვლევა, სადაც აქცენტი გავაკეთეთ რეგიონული მართვის საკითხებზე, როგორც განვითარების ერთ-ერთ უმთავრეს პირობაზე. კვლევა ასევე ორიგინალური იყო და დაგვეხმარა რეგიონული განვითარების უმთავრესი ფაქტორების გამოვლენაში, კერძოდ, თუ როგორი უნდა იყოს ინსტიტუციური მოწყობა და ქსელური თანამშრომლობა რეგიონული ტურისტული კლასტერის განვითარებისთვის.
- ნაპა ვალის მაგალითზე შევიმუშავეთ რეგიონული განვითარების ინსტიტუციური მოწყობის ორიგინალური მოდელი.
- საქართველოში ჩავატარეთ თბილისის ტურისტული კლასტერის ორიგინალური კვლევა, ვაწარმოეთ სპეციალური ინტერვიუები აკადემიური სექტორის წარმომადგენლებთან და ექსპერტებთან, შევხვდით ასევე რამდენიმე კერძო და სახელმწიფო სექტორის წარმომადგენელს.
- თესალონიკის მსგავსად მოვამზადეთ ტურისტული კლასტერის ქსელური თანამშრომლობისა და კონკურენტუნარიანობის აღმასის მოდელები.
- გამოვაგლინეთ მსგავსებები თესალონიკისა და თბილისის ტურისტული კლასტერების მაგალითზე, მოვახდინეთ სამივე კლასტერის შედარებითი ანალიზი
- შევიმუშავეთ რეკომენდაციები თბილისის ტურისტული კლასტერის თანმიმდევრული განვითარების უზრუნველსაყოფად.
- ნაპა ვალის მაგალითზე შევიმუშავეთ თბილისის ტურისტული კლასტერის განვითარებისათვის საჭირო ინსტიტუციური მოწყობის ახალი მოდელი.

## ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა

წარმოდგენილ დისერტაციას დიდი პრაქტიკული მნიშვნელობა აქვს, რადგან მისი გამოყენება შეუძლია სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეებს: სახელმწიფო სტრუქტურებს, კერძო, სამეცნიერო და საგანმანათლებლო სექტორებს.

იგი მოსახერხებელი წყაროა პრაქტიკოსებისთვის ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების ინსტრუმენტების გასაცნობად. პრაქტიკოსებს საშუალება ექნებათ სისტემატიზირებული ფორმით გაეცნონ იმ მექანიზმებსა და მიდგომებს, რაც თვითმმართველობების მიერ აქტიურად გამოიყენება საზღვარგარეთ და ადგილობრივი კონკურენტუნარიანობის განვითარებას განაპირობებს.

პოლიტიკური გადაწყვეტილების მიმღებ პირთათვის, ისევე როგორც მაღალი თანამდებობების მქონე მენეჯმენტისთვის, საინტერესოაა მოცემული რეგიონალიზმისა და ინოვაციის, სტრატეგიული მართვისა და კლასტერების განვითარების ზოგადი კონცეპტუალური საკითხები. რაც შეეხება მენეჯმენტის სპეციალისტებს და საშუალო რგოლის მენეჯერებს, მათ პრაქტიკულად შეუძლიათ გამოიყენონ მთელი რიგი აეგ-ის ინსტრუმენტები პროცესის სამართავად, რაც დაკავშირებულია სტრატეგიული მართვისა და კლასტერების განვითარების პრაქტიკულ საქმიანობასთან.

რაც შეეხება დისერტაციაში წარმოდგენილ პრაქტიკულ კვლევას, სადაც საუბარია ტურიზმის სფეროს გამოწვევებზე და განვითარებაზე თესალონიკის, ნაპა ვალისა და თბილისის მაგალითზე, იგი მეტად მოსახერხებელ გზამკვლევად შეიძლება იქცეს ტურიზმის განვითარების ინსტიტუციებისა თუ ამ სფეროში ზოგადად მოღვაწე სხვა პრაქტიკოსებისთვის. კერძოდ, თბილისის მერიამ და საქართველოს ტურიზმის ეროვნულმა ადმინისტრაციამ, შეიძლება გაითვალისწინოს ნაშრომში მოცემული რიგი რეკომენდაციები მათ მიერ განხორციელებული სტრატეგიული მართვისა თუ პრაქტიკული საქმიანობის დროს.

ამასთან, სადისერტაციო ნაშრომი შეიძლება გამოყენებულ იქნას უნივერსიტეტების შესაბამის ფაკულტეტებზე და პროგრამებზე სწავლების პროცესში.

აღნიშნული ნაშრომი საინტერესო იქნება კვლევის ამ მიმართულებით დაინტერესებული კვლევითი ჯგუფებისთვის, ასევე საკონსულტაციო კომპანიებისთვის.

## ნაშრომის აპრობაცია და პუბლიკაცია

დისერტაცია განხილული იქნა ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის მიკროეკონომიკის, ეკონომიკური და სოციალური სტატისტიკისა და ტურიზმისა და მასპინძლობის მენეჯმენტის კათედრების გაერთიანებულ სხდომაზე.

გარდა ამისა, საბერძნეთში ჩატარებული თესალონიკის ტურისტული კლასტერის კვლევის შედეგები წარმოდგენილ იქნა სამ საერთაშორისო კონფერენციაზე კაიროში, ლისაბონსა და თბილისში, ასევე კვლევის საბოლოო შედეგების გაცნობა მოხდა საბერძნეთში სპეციალურად შექმნილი კომისიის წინაშე.

- Title of conference paper/ presentation: Globalization & culture-based tourism clusters - the case of Thessaloniki. Integrated Relational Tourism International Scientific Conference, **Helwan University, Cairo, Egypt, 2009, გვ. 173-185**
- II International Seminar “Tourism and Spatial Planning” — TPT.09, NICHE TOURISM: territories, cultures and sustainability, Title of conference paper / presentation: Culture-based tourism and networking - The case of Thessaloniki, **University of Lisbon, Portugal, 2009.**
- დარსაველიძე დ., კლასტერში ჩართულ მხარეთა ქსელური თანამშრომლობის შესწავლის მეთოდოლოგია. საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციის „გლობალიზაცია და სტატისტიკის“ სამეცნიერო შრომების კრებული, თბ., 2014.

ამასთან, თემასთან დაკავშირებით გამოქვეყნდა ოთხი სტატია, კერძოდ:

- დარსაველიძე დ. „ლოკალიზაცია და გლობალიზაცია – განვითარების რეგულატორები“, ჟურნ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“, №3, თბ., 2011, გვ. 61-70
- გელაშვილი ს., დარსაველიძე დ., „ქალაქების კონკურენტუნარიანობის შედარებითი ანალიზის მოდელი გლობალიზაციის პირობებში“, ჟურნ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“, №1, თბ., 2009. გვ.139-150
- Darsavelidze D., Benavides A., A Transition from Soviet Central Planning to Strategic Management: development effort in Tbilisi, ჟურნ. „ეკონომიკა“, №7-8, თბ., 2014. (იბეჭდება)

## ნაშრომის სტრუქტურა და მოცულობა

სადისერტაციო ნაშრომის ტექსტის ძირითადი ნაწილი კომპიუტერზე ნაბეჭდ 199 გვერდს შეადგენს და შედგება შესავლის, ხუთი ძირითადი თავის, თხუთმეტი ქვეთავისა და დასკვნისაგან. გარდა ძირითადი ნაწილისა, თემას დართული აქვს გამოყენებული ლიტერატურის სია და დანართები 60 გვერდის მოცულობით.

# თავი I. ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარება

## 1.1 ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარება და რეგიონალიზმი

ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების განხილვისას უპირველეს ყოვლისა საჭიროა თავად ამ ტერმინის მეტნაკლებად ზუსტი საზღვრების თუ დეფინიციის ჩამოყალიბება, რაც მისი შემდგომი შესწავლისას უფრო მეტ გარკვეულობას და დაკონკრეტებას განაპირობებს.

ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების სხვადასხვა დეფინიციას შეიძლება შევხვდეთ, თუმცა, ის მეტნაკლებად ერთი და იმავე აზრის გარშემო ტრიალებს. კერძოდ, ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარება (აეგ) გულისხმობს გარკვეულ ტერიტორიაზე კონკურენციული ეკონომიკური გარემოს შექმნას, რაც ამ ტერიტორიის ეკონომიკური მდგომარეობისა და მასში მცხოვრები ყველა რეზიდენტის ცხოვრების დონის გააუმჯობესებას განაპირობებს. აეგ წარმოადგენს პროცესს, რამაც ხელი უნდა შეუწყოს ადგილის ეკონომიკური მაჩვენებლების ზრდასა და ახალი სამუშაო ადგილების შექმნას სთეიქჰოლდერების (Stakeholders)<sup>1</sup> (საჯარო, არასამთავრობო და კერძო სექტორი) მჭიდრო თანამშრომლობით<sup>2</sup>.

ს. კაპკოვა კი აეგ-ს უწოდებს „ზოგად სტრატეგიას, რაც ემსახურება ადგილობრივი მოთამაშეების და ინსტიტუციების მიერ შეზღუდილი რესურსების ოპტიმალურად გამოყენებას ახალი სამუშაო ადგილების შექმნისა და არსებულის შენარჩუნებისათვის, ბიზნესს საქმიანობის გაძლიერებისა და პრომოუშენის (Promotion)<sup>3</sup> პარალელურად“<sup>4</sup>.

ე. ბლეიქლი ადგილობრივ ეკონომიკურ განვითარებას განსაზღვრავს როგორც „პროცესს, სადაც ადგილობრივი მთავრობა და საზოგადოებრივი ჯგუფები ასერხებენ მართონ მათ ხელთ არსებული რესურსები და მიაღწიონ ახალ

<sup>1</sup> „Stakeholder“ ტერმინის პირდაპირი მნიშვნელობით თარგმანი ქართულ ენაზე ერთგვარ სიძნელეებთანაა დაკავშირებული, რადგან შინაარსობრივად იგი პირდაპირი მნიშვნელობით ერთი ან რამდენიმე სიტყვის კომბინაციით არ ითარგმნება, და გულისხმობს არა უბრალოდ განვითარებით დაინტერესებულ მხარეს (რასაც ზოგჯერ ვხვდებით თარგმანში), არამედ იმ ინსტიტუციას, რომელსაც საგულისხმო წვლილის შეტანა შეუძლია, ამ შემთხვევაში, აეგ-ში. საქართველოში პრაქტიკოსები ამ სიტყვის უბრალო ტრანსლიტერირებულ ფორმას: „სთეიქჰოლდერს“ იყენებენ, სწორედ ამიტომ, მის დამკვიდრების მიზნით, სადისერტაციო ნაშრომში ამავე ფორმით შემოგთავაზებთ.

<sup>2</sup> ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების სახელმძღვანელო, ქალაქები რომლებიც იცვლებიან. 2004, გვ. 14

<sup>3</sup> ფართო გაგებით სიტყვა „Promotion“ პირდაპირი მნიშვნელობით არ ითარგმნება, ვფიქრობდით გვეთარგმან როგორც „წინ წაწევა“ ან „პოპულარიზაცია“, თუმცა, ეს ნამდვილად არ შეესატყვისება ამ სიტყვის მნიშვნელობას და მას ვიწრო გაგებით წარმოვიდგენს. ფართო გაგებით იგი გულისხმობს რამდენიმე საკითხს ერთდროულად, კერძოდ, იგი დაკავშირებულია პოპულარიზაციის, განვითარების და დაწინაურების საკითხებთან. სწორედ ამიტომაცაა, რომ პრაქტიკაში მისი ტრანსლიტერირებული ფორმა: „პრომოუშენი“ გამოიყენება. შესაბამისად, თუ გვსურს მისი ფართო გაგებით წარმოდგენა, ამ ტერმინს ნაშრომში გამოვიყენებთ ტრანსლიტერირებული ფორმით, სხვა შემთხვევაში მივმართავთ, ასევე, მისი ვიწრო გაგებით თარგმანს, კერძოდ, „პოპულარიზაციას“.

<sup>4</sup> Capkova S., *Local Government and Economic Development*, OSI/LGI, Budepest, 2005, p. 3

პარტნიორულ შეთანხმებებს კერძო სექტორთან, ან ითანამშრომლონ ერთმანეთთან ახალი სამუშაო ადგილებისა და ეკონომიკური საქმიანობის სტიმულირებისათვის მკაფიოდ განსაზღვრულ ეკონომიკურ ზონაში<sup>5</sup>.

აღნიშნული ტერმინის სხვა დეფინიციებს თუ განვიხილავთ აეგ კიდევ უფრო გაფართოვდება. პ. ეიზინგერი აღნიშნავდა, რომ ის უფრო მეტია ვიდრე სამუშაო ადგილების შექმნა, რადგან იგი ხელს უწყობს სიმდიდრის დაგროვებას<sup>6</sup>. გარდა ამისა, აეგ-ში შეიძლება ჩავრთოთ ისეთი საკითხები, როგორებიცაა ადგილობრივი საგადასახადო ბაზისის ზრდა<sup>7</sup>, ახალი და შერეული ტიპის ინდუსტრიის განვითარება, ინვესტიციების მოზიდვა, ახალი ბაზრების იდენტიფიცირება, ტექნოლოგიების ტრანსფერი და ა.შ. უფრო ფართო გაგებით კი, ადგილობრივმა ეკონომიკურმა განვითარებამ შეიძლება მიწის და ფიზიკური განვითარების საკითხიც მოიცვას<sup>8</sup>.

ზემოთ მოცემული აეგ-ის დეფინიციები მიუთითებს აეგ-ის უდიდეს მნიშვნელობაზე ადგილის სიცოცხლისუნარიანობის შენარჩუნების საკითხში, თუმცა, აეგ-ის განმარტებისას ყურადღება ნაკლებად მახვილდება მის გეოგრაფიულ საზღვრებზე. ჩვენ მიერ ჩატარებული კვლევისას გამოიკვეთა, რომ ადგილობრივი ეკონომიკა სხვა არაფერია თუ არა ბუნებრივად ჩამოყალიბებული ეკონომიკური სივრცე, რაც შეიძლება შემოიფარგლოს ერთი ან რამდენიმე მოსაზღვრე თვითმმართველობით, ან სულაც მოიცვას მთელი რეგიონი, და ნაკლებად არ არის დამოკიდებული პოლიტიკურ თუ ადმინისტრაციულ საზღვრებზე. აეგ-ის შესწავლის საუკეთესო საშუალებაა მისი სისტემური გაანალიზება, თუ რა ფორმით ხდება მისი პრაქტიკაში დანერგვა. შესაბამისად, ამ სადისერტაციო ნაშრომში აეგ-ს სისტემურად, მისი პრაქტიკული ინსტრუმენტების ანალიზით, მოვახდენთ.

გლობალიზაციის თანამედროვე პირობებში თვითმმართველი ერთეულები (ქალაქები, მეტროპოლიები, რეგიონები) აქტიურად არიან ჩართული კონკურენციის ფერხულში, როგორც ადგილობრივი, ასევე საერთაშორისო მასშტაბით, და ადგილობრივი ცხოვრების დონის ამაღლების მიზნით, ძალისხმევას არ იშურებენ კონკურენტუნარიანი ადგილობრივი ეკონომიკური გარემოს ფორმირებისათვის.

<sup>5</sup> Blakely E.J., *Planning Local Economic Development*, Sage Publications, Newbury Park California, 1989, p.58

<sup>6</sup> Eisinger P.K., *The Rise of the Entrepreneurial State*. University of Wisconsin Press, Madison, 1988, p. 39

<sup>7</sup> National League of Cities and the United States Conference of Mayors, *Capital Budgeting and Infrastructure in Capital Cities*, National League of Cities, Washington DC, 1883.

<sup>8</sup> Capkova S., *Local Government and Economic Development*, OSI/LGI, Budapest, 2005, p. 3

შესაბამისად, ინვესტიციების, ცოდნის, ვიზიტორთა, თუ სხვა სამიზნე ჯგუფების მოზიდვა მათ პრიორიტეტულ ამოცანათა ნუსხაშია მოქცეული<sup>9,10</sup>.

გლობალიზაციის შესაძლებლობების სათანადო ფორმით გამოყენებას ახლავს დადებითი ეფექტი – ადგილობრივი სოციალურ-ეკონომიკური, თუ კულტურული განვითარების პროცესი: ცხოვრების დონის გაუმჯობესება, ინფორმაციაზე ხელმისაწვდომობა და ცნობადობის ამაღლება, ქსელური კავშირების განვითარება, განმტკიცება, და სხვა), თუმცა, არანაკლებ მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ გლობალიზაციის თანმდევი უარყოფითი ფაქტორები, როგორებიცაა: სხვადასხვა ტერიტორიას შორის სიმდიდრის არათანაბარი გადანაწილება, რასაც ხშირად თან სდევს უთანასწორობა და საზოგადოების პოლარიზება, სიღარიბე, უმუშევრობა და მასთან დაკავშირებული მძიმე სოციო-ეკონომიკური პირობები. ლოს-ანჯელესის, კალიფორნიის უნივერსიტეტის პროფესორი კელნერი სტატიაში „გლობალიზაციის თეორიზაცია“<sup>11</sup>, სიღრმისეულად აანალიზებს გლობალიზაციის ორივე მხარეს. დ. კელნერი<sup>12</sup> აღნიშნავს, რომ მეცნიერთა ნაწილი (Fukuyama, 1992 and Friedman 1999) ყურადღებას ამახვილებს გლობალიზაციის დადებით მხარეებზე, როგორებიცაა: სიმდიდრის დაგროვება, პროგრესი, ახალი ეკონომიკური შესაძლებლობები, პოლიტიკის დემოკრატიზაცია, კულტურული მრავალფეროვნება, და ზოგადად ღია მსოფლიოს უპირატესობები მაშინ, როცა მეცნიერთა მეორე ნაწილი (Mander and Goldsmith 1996; Eisenstein 1998; and Robins and Webster 1999) აკრიტიკებს მას, რადგან გლობალიზაციამ შესაძლოა გამოიწვიოს ზიანი, გამომდინარე იმ გარემოებიდან, რომ იგი განვითარებად ქვეყნებზე, განვითარებული სახელმწიფოების დომინირებასა და კონტროლს უწყობს ხელს. აღნიშნულ პროცესს კი თან სდევს დემოკრატიის პრინციპების უგულვებელყოფა, კულტურული ჰომოგენიზაცია, ბუნებრივი მრავალფეროვნების განადგურება, ერთი კულტურის მეორე კულტურაზე დომინირება. ამასთან, კელნერი მიუთითებს სხვა მეცნიერთა (Brecher, Costello, and Smith 2000) კვლევებზე, რომლებიც აღნიშნავენ გლობალიზაციის როგორც გარდაუვალ, ადამიანის მიერ ნაკლებად კონტროლირებად ხასიათზე და მის წიაღში ახალი კონფლიქტებისა და ახალი სამოქმედო სივრცეების

<sup>9</sup> Porter M., Clusters and the New Economics of Competition, *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 1998, p.77-90.

<sup>10</sup> გელაშვილი ს., დარსაველიძე დ. ქალაქების კონკურენტუნარიანობის შედარებითი ანალიზის მოდელი გლობალიზაციის პირობებში. ჟურნ. „ეკონომიკა და ბიზნესი,“ თბ., 2009, გვ.139-140

<sup>11</sup> Kellner D., Theorizing Globalization, “Sociological Theory”, Vol 20(3), 2002, p. 285-305

<sup>12</sup> იქვე, გვ. 286

ჩამოყალიბების შესახებ, გლობალიზაციის როგორც ზევიდან ასევე ქვევიდან მიმოხილვის შესაძლებლობებით<sup>13</sup>.

გლობალიზაცია არ შეიძლება მივიჩნიოთ ცალსახად პროგრესის ან რეგრესის წინაპირობად თუ მასტიმულირებელ საშუალებად. მისგან მოსალოდნელი სარგებელი დამოკიდებულია იმ გარემოებაზე, თუ როგორ იქნება გამოყენებული გლობალიზაციის შესაძლებლობები მასში ჩართული მხარეების მიერ. განვითარებული, ისევე როგორც განვითარებადი სახელმწიფოები, იმყოფებიან გლობალიზაციის უარყოფითი თუ დადებითი ფაქტორების გავლენის ქვეშ, რაც კვლავაც კაპიტალის გადაადგილების, სამუშაო ძალის, დაჩქარებული კონკურენციის თუ სხვა სახით ახალი გამოწვევების წინაშე აყენებს ადგილობრივ ეკონომიკურ სივრცეებს. ის ფაქტორი, რომ განვითარებული სახელმწიფოები უფრო მეტი სარგებელის მიღების შესაძლებლობებს ფლობენ უდავოა, რადგან კაპიტალის და ზოგადად ცოდნის კომერციალიზაციის დიდ რესურსებს ფლობენ. თუმცა, ეს ფაქტორი არ გამორიცხავს, რომ განვითარებად ქვეყნებს არ შეუძლია გლობალიზაციის დადებითი ფაქტორების გამოყენება. გლობალიზაციის საკითხისადმი სათანადო ყურადღება აქვს დათმობილი ქართულ მეცნიერებს, აღსანიშნავია აკადემიკოსი ვ. პაპავას, პროფესორი ე. მექვაბიშვილის<sup>14</sup>, ე. ეთერიას,<sup>15</sup> რ. გოგოხიას<sup>16</sup>, ე. ლეკაშვილის<sup>17</sup> და სხვა მეცნიერთა ნაშრომები. მათ დეტალურად აქვთ განხილული აღნიშნული ფენომენის დადებითი თუ უარყოფითი მხარეები, გამოწვევები, პერსპექტივები როგორც მსოფლიოს, ასევე საქართველოს მაგალითზე.

ჩვენ მიერ გამოქვეყნებულ სტატიაში „ლოკალიზაცია და გლობალიზაცია – განვითარების რეგულატორები“ განვიხილავთ გლობალიზაციას და მას ვუპირისპირებთ ლოკალიზაციის ფენომენს<sup>18</sup>; ლოკალიზაცია მოცემულია როგორც გლობალიზაციის უარყოფითი ფაქტორების ერთგვარი შემაჩერებელი რეგულატორი, და ამასთან, დადებითი ფაქტორების გამოყენებისთვის საჭირო ინსტიტუციური გარემოს შექმნის აუცილებელი წინაპირობა. ლოკალიზაციის შესწავლისას

<sup>13</sup> იქვე, გვ. 286

<sup>14</sup> მექვაბიშვილი ე., ეკონომიკის გლობალიზაცია: მიმართულებები, გამოწვევები, პერსპექტივები. ინოვაცია, თბ., 2009.

<sup>15</sup> ეთერია ე., გლობალიზაციის თანამედროვე კონცეფციების შედარებითი ანალიზი, შრომების კრებული „გლობალიზაცია და საქართველოს ეკონომიკური განვითარება: გამოწვევები და შესაძლებლობები“, თბ., 2008, გვ.11-20

ეთერია ე., რეგიონული ინტეგრაცია მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაციის პირობებში, თბ., 2005.

<sup>16</sup> გოგოხია, რ. შერეული ეკონომიკური სისტემა: არსი, მოდელები, განვითარების ტენდენციები. თბ., 2004.

<sup>17</sup> ლეკაშვილი ე., ისაკაძე თ., გლობალიზაციის თანამედროვე პროცესში საქართველოს ადგილის განსაზღვრის საკითხისათვის, ჟურნ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“, №1, 2011.

<sup>18</sup> დარსაველიძე დ., ლოკალიზაცია და გლობალიზაცია - განვითარების რეგულატორები. ჟურნ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“, №3, თბ., 2011, გვ. 61-70

ყურადღება მახვილდება ადგილის აბსოლუტურ და შეფარდებით უპირატესობებზე, რაც საბოლოო ჯამში ადგილის უნიკალურ, კონკურენტულ ადგილობრივ ეკონომიკურ გარემოს აყალიბებს<sup>19</sup>. კონკურენტული უპირატესობების გარკვეული მასის არსებობა კი ადგილის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების საშუალებას იძლევა. აღნიშნულ საკითხს უფრო ვრცლად კლასტერების განხილვისას შევეხებით.

განვითარებადი თუ ტრანსფორმაციის ქვეშ მყოფი ეკონომიკური სივრცეები, თვითმმართველობები, რომლებიც გლობალიზაციის განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენენ და არსებული მომენტისთვის არასაკმარის კონკურენტულ უპირატესობებს ფლობენ, ხშირად დგანან ისეთი პრობლემის წინაშე რაც დაკავშირებულია სპონტანურ განვითარებასთან, მაღალი უმუშევრობის დონესთან, დეგრადირებულ საცხოვრებელ და ეკოლოგიურად დაბინძურებულ გარემოსთან. თვითმმართველობის წინაშე მდგომი ზემოთ მოყვანილი და კიდევ სხვა მრავალი პრობლემის გამომწვევი არაერთი მიზეზი არსებობს: (1) შეზღუდული საშემოსავლო რესურსები და კომპანიების, რეზიდენტებისა და ადგილობრივი მთავრობების ლიმიტირებული შესაძლებლობები; (2) ცხოვრების დონის ახალი შესაძლებლობები და სტანდარტები; (3) ტრადიციულიდან ახალ ცოდნაზე დაფუძნებულ ეკონომიკაზე ტრანსფორმაცია; (4) მოსახლეობისა და ბიზნეს ინსტიტუციების მიგრაციის უარყოფითი საფასურები; (5) თანამედროვე განათლებასა და შესაბამისად განვითარებულ შრომით რესურსებზე მოთხოვნა; (6) საერთაშორისო საზოგადოების მოთხოვნა გარემოს დაცვის საკითხში; (7) სუბურბანიზაცია და სიღარიბე ქალაქის შუაგულ ტერიტორიებზე და სხვა.

ზემოთ მოყვანილი მოთხოვნა თუ გამოწვევები განაპირობებს ადგილობრივი და ცენტრალური ხელისუფლების როლისა და მმართველობის მიდგომების ცვლილების აუცილებლობას.

ცენტრალური მმართველობის პოლიტიკის პარალელურად გამოიკვეთა თავად ადგილის მიერ აეგ-ის და მართვის აუცილებლობა. წინ წამოიწია რიგმა საკითხებისა, რაც ადგილის მიერ უკეთ იქნება გადაწყვეტილი გამომდინარე იქიდან, რომ ადგილზე არსებული პრობლემატიკასა თუ თავისებურებებს ადგილობრივი ხელისუფლება უკეთ იცნობს და ადგილობრივი რესურსების ეფექტიანი გამოყენების მეტი შესაძლებლობები თვითმმართველობის ხელშია თავმოყრილი. სწორედ ძლიერი თვითმმართველობის შედეგადაა შესაძლებელი დემოკრატიული, სამოქალაქო საზოგადოების ჩამოყალიბება. თვითმმართველობაა

---

<sup>19</sup> იქვე, გვ. 66



ხელისუფლების ის დონე, რაც ყველაზე ახლოს დგას ადგილობრივ რეზიდენტებთან და სწორედ ამიტომ, მათ მიერ უფრო ეფექტიანად შეიძლება გადაწყდეს ადგილობრივი მნიშვნელობის საკითხები<sup>20</sup>.

ამის ნათელ მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ ამერიკის შეერთებულ შტატებში რამდენიმე საუკუნის მანძილზე მიმდინარე რეფორმები და სამეცნიერო-აკადემიური წრეებისა თუ პოლიტიკოსების ნააზრევი.

ამერიკის შეერთებული შტატების დამოუკიდებლობის დეკლარაცია სწორედ ძლიერი თვითმმართველობის განვითარების ერთგვარ საფუძველს წარმოადგენდა ამერიკელი ხალხისთვის ის, რის მოსაპოვებლადაც ხანგრძლივ ომს აწარმოებდა ინგლისის ცამეტი კოლონიური შტატი ამერიკაში. შეერთებული შტატები თავიდან კონფედერაციის სახით ჩამოყალიბდა, რაც დამოუკიდებელი შტატების გაერთიანებას წარმოადგენდა, და მხოლოდ შემდეგ, კვლავაც დამოუკიდებლობის შესანარჩუნებლად აუცილებელი პოლიტიკური თუ ფინანსური პირობების (ჯარისა თუ სხვა სახელმწიფოს უშიშროებისთვის მნიშვნელოვანი ინსტიტუციების შესანახად, ერთიანი პოლიტიკის განვითარებისათვის და კიდევ სხვა) გამო, 1787 წლის კონსტიტუციის მიღებით<sup>21</sup>, იქცა ამერიკის შეერთებულ შტატებად ანუ ერთიან სახელმწიფოდ. თუმცა, შტატების უფლებები კვლავაც საკმაოდ ფართოდ განისაზღვრა. ჟურნალში „ფედერალისტი“ „პუბლიუსის“ ფსევდონიმით გამოსულ, კონსტიტუციის ავტორთა (ჯეიმს მედისონი, ალექსანდრე ჰამილტონი, ჯონ ჯეი) პუბლიკაციებს თუ გადავხედავთ, ადვილად შევამჩნევთ დისკუსიას ხელისუფლების ძალთა დაბალანსების მიზნით, ხელისუფლების სამი შტოს (საკანონმდებლო, აღმასრულებელი და სასამართლო) პარალელურად, ადგილობრივი ხელისუფლებისა და ცენტრის მართვის ფუნქციების გამიჯვნის აუცილებლობაზე, რაც შემდგომში საფუძველად დაედო ამერიკის შეერთებული შტატების კონსტიტუციას. ამერიკის შეერთებული შტატების კონსტიტუციის მსგავსად, შემდეგ მომზადდა თითოეული შტატის კონსტიტუცია, რამაც კვლავაც ხელი შეუწყო შტატებში შემაჯავლი ადგილობრივი დონის ხელისუფლების ავტონომიის პრინციპების დაცვას.

ძლიერი თვითმმართველობის საკითხი, შესაბამისად, საფუძველად უდევს ამერიკის შეერთებული შტატების განვითარებას. ცენტრსა და თვითმმართველობას შორის ძალთა გადანაწილების შესწავლა ცალკე საკითხია რისგანაც თავს

<sup>20</sup> Dusenbury P., Liner B., Vinson E., States, Citizens, and Local Performance Management, Urban Institute, Washington DC, 2000, p. 5.

<sup>21</sup> ძალაში შევიდა 1789 წელს

შევიკავებთ. თუმცა ერთი ფაქტი უდავოდ უნდა აღინიშნოს, რომ დროთა განმავლობაში ცენტრალურ და ადგილობრივ ხელისუფლებებს შორის ძალთა გადანაწილება მეტად მრავალფეროვანი გახდა და ხშირად მათი გამიჯვნა გარკვეულ სირთულეებთანაა დაკავშირებული. გათანაბრებითი ტრანსფერების, სოციალური თანასწორობის თუ სხვა მსგავს საკითხებში ცენტრის აქტიური ჩართვა აუცილებელი ხდება, რაც გარკვეული თვალსაზრისით თვითმმართველობის თავისუფლების შეზღუდვასთანაა დაკავშირებული.

მეორე უმთავრესი საკითხია თვითმმართველობის დამოუკიდებლობის და მათი რეგიონული მასშტაბით კონსოლიდაციის ხარისხის საკითხის განხილვა. აღნიშნული თემა კარგად არის შესწავლილი საჯარო არჩევანის თეორიის (Public Choice Theory) და რეგიონალიზმის (მეტროპოლიური მმართველობა, აგლომერაციული ეკონომიკა, და სხვა) მიმდინარეობების შეპირისპირებით. შევეცდებით ორივე მიმდინარეობა მცირედით მიმოვიხილოთ ეკონომიკურ ჭრილში.

როგორც პ. პეტერსონი აღნიშნავს, ეკონომიკური განვითარება წარმოადგენს ადგილობრივი მთავრობის პრეროგატივას და შტატების თუ ფედერალური მთავრობა მხოლოდ ლიმიტირებულ მარეგულირებულ და გამანაწილებელ მექანიზმებს იყენებს ადგილის მიერ შერჩეული განვითარების კურსის ხელშეწყობის მიზნით<sup>22</sup>.

80-იანი და შემდგომი წლების სამეცნიერო კვლევების ანალიზი ცხადყოფს, რომ განვითარებულმა სატრანსპორტო და საკომუნიკაციო სისტემებმა, და კაპიტალისა და სამუშაო ძალის მიგრაციამ როგორც ქვეყნებს შიგნით, ისე გლობალური მასშტაბით ეკონომიკური განვითარების სიმძიმის ცენტრი შედარებით მცირე ზომის თვითმმართველობებიდან (ქალაქები, რაიონები) ბუნებრივად შექმნილ მსხვილ რეგიონულ ეკონომიკურ სივრცეებში გადაიტანა (აგლომერაციები, მეტროპოლიები)<sup>23,24,25,26</sup>. შესაბამისად, შესწავლის ერთეულად იქცნენ მეტროპოლიები, რომელთაც შესწევთ კონკურენციული უპირატესობების მიღწევა, ფრაგმენტირებულ მმართველობისთვის (ცალკე აღებული თვითმმართველობების) დამახასიათებელი უარყოფითი მახასიათებლების დაძლევა და მდგრადი

<sup>22</sup> Peterson P.E., *City Limits*, University of Chicago Press, Chicago, 1981.

<sup>23</sup> Barnes W.R., Ledebur L.C., *The new regional economics: The US common market and the global economy*, Sage, Thousand Oaks, California, 1998.

<sup>24</sup> Peirce N. R., Johnson C. W., & Hall J. S., *Citistates: How urban America can prosper in a competitive world*, Washington, DC: Seven Locks Press. 1993.

<sup>25</sup> Porter M., Clusters and the New Economics of Competition, "Harvard Business Review", Nov-Dec, 1998, p.77.

<sup>26</sup> Wallis A.D., Regions in action: Crafting regional governance under the challenge of global competitiveness, *National Civic Review*, Spring-Summer, 1996, p. 15-24.

ეკონომიკური განვითარების ხელშეწყობა. ფრაგმენტირებული მმართველობის უარყოფითი მახასიათებლები მრავლად იქნა იდენტიფიცირებული რეგიონალიზმის მიმდევრების მიერ, კერძოდ: წარმოებისთვის არასაკმარისი ეკონომიკური მასშტაბი (Economy of Scale); ადგილობრივი მცირე მასშტაბის თვითმმართველი ერთეულების სიმრავლე და ინფორმაციული ასიმეტრია; შემოსავლების განაწილებისა და განათლების შესაძლებლობების უთანასწორობა; გარე ეფექტი (Externalities) გარემოს დაცვის, დასაქმების, გადასახადების, და სხვა კუთხით; არაეფექტიანი შიგა კონკურენცია რესურსების მოსაპოვებლად (მდიდარი რეზიდენტების, და ფინანსური რესურსების, ბიზნესის, ცოდნის, კვალიფიციური სამუშაო ძალის, თუ სხვა სახის კაპიტალის მოსაზიდად) რეგიონის მასშტაბით და ა.შ.<sup>27</sup>

პროგრესული რეფორმირების მოძრაობამ (Progressive Reform Movement), რომელიც XIX საუკუნის დასასრულს დაიწყო, არაერთი მექანიზმი გამოიყენა რეგიონული განვითარების საკითხის გადასაჭრელად. სწორედ ამ მოძრაობასთან ასოცირდება სხვადასხვა ფორმის რეგიონული მთავრობების შექმნის ინიციატივა. თუმცა, 50-იანი წლებიდან და განსაკუთრებით 60-იან წლებში, ეკონომიკური განვითარების თვალსაზრისით რეგიონული მთავრობების (კონსოლიდირებული, მეტროპოლიური მთავრობები) შექმნის მანამდე უალტერნატივო, რეგიონალიზმის სახელით ცნობილი ინიციატივა, საჯარო არჩევანის თეორიის მიმდევართა კრიტიკის ქვეშ მოექცა. საჯარო არჩევანის წარმომადგენელ მეცნიერთა კვლევებმა ცხადყო, რომ მცირე ზომის თვითმმართველობებად დანაწევრებული რეგიონები არა თუ არ აბრკოლებს განვითარების პროცესს, არამედ მთელ რიგ შემთხვევებში ხელს უწყობს დემოკრატიის განვითარებას, თვითმმართველობებს შორის ჯანსაღ კონკურენციას, თანაწარმოების პროცესს (co-production) და საზოგადოების არჩევანზე დაფუძნებულ უფრო მეტად დიფერენცირებული საზოგადოებრივი დოვლათის წარმოებას, ვიდრე ეს შესაძლებელია რეგიონული მთავრობის არსებობის შემთხვევაში<sup>28</sup>.

საჯარო არჩევანის თეორიის შესწავლისათვის მნიშვნელოვანია ჩარლს თიბოს ნაშრომების განხილვა. ჩ. თიბომ დაასაბუთა რომ ქალაქები, თვითმმართველობები ფლობენ უნარს დამოუკიდებლად უკეთ წარმართონ

<sup>27</sup> Lee I.W., Feiock R.C., and Lee Y., Competitors and Cooperators: A Micro-Level Analysis of Regional Economic Development Collaboration Networks. *Public Administration Review*. 2012.72(2): 253–62.

<sup>28</sup> Ostrom V., Tiebout C., Warren R., The Organization of Government in Metropolitan Areas: A Theoretical Inquiry, “*American Political Science Review*”, 55(4), 1961, p.831–42.

თავიანთი რეზიდენტების ინტერესები<sup>29</sup>. ადგილის მაცხოვრებლებს შეუძლიათ თავად გადაწყვიტონ თუ რა არის მათი საზოგადოების განვითარების პრიორიტეტები, რა სახის სერვისები სურთ მიიღონ და რა ოდენობით ფინანსური რესურსები შეიძლება გაიღონ მიზნის მისაღწევად. ჩ. თიბომ შემოგვთავაზა კერძო სასაქონლო/მოსახურების ბაზრის გვერდით ერთიანი საჯარო საქონლისა და მომსახურების ბაზრის განხილვა, ერთად აღებული ყველა, სხვადასხვა ზომის თვითმმართველობის, როგორც ბაზარზე მოქმედი სუბიექტების (საქონლისა და მომსახურების მიმწოდებელი) ანალიზი, სადაც მოქალაქეები საკუთარი არჩევანით („voting with their feet“) იღებენ გადაწყვეტილებას თუ სად იცხოვრებენ მათივე ინტერესებიდან გამომდინარე, აფასებენ რა ადგილის მიერ საცხოვრებელ თუ სამუშაო პირობებს (ცხოვრების დონეს, სერვისებს) და მათ ღირებულებას (ქირა, მოსაკრებლები, გადასახადები, და სხვა ხარჯები)<sup>30</sup>. სხვა სიტყვებით, თიბოსეული ანალიზით, ადგილობრივი თვითმმართველობები ერთმანეთს კონკურენციას უწევენ დიფერენცირებული ხარისხისა თუ რაოდენობის საჯარო საქონლის/ სერვისების მიწოდებით, რისთვისაც ითხოვენ სხვადასხვა ფასს (ადგილობრივი საგადასახადო ტვირთი რეზიდენტებსა და ბიზნესს ინსტიტუციებზე), სადაც სერვისების მიწოდების დონე და ფასი ხშირად ადგილობრივი დაინტერესებული მხარეების მოთხოვნაზეა დაფუძნებული. ის რეზიდენტი, რომელიც უკმაყოფილოა სერვისების დონით, ან მის მოთხოვნის საპასუხოდ ვერ იღებს სათანადო სერვისს, გადაადგილდება სხვა ადგილზე, სადაც ფიქრობს რომ უფრო მეტად დაიკმაყოფილებს მის სოციალურ-ეკონომიკურ ინტერესებს. თიბოს ადგილობრივი განვითარების პოლიცენტრული მიდგომა შემდგომში არაერთი მეცნიერის მიერ იქნა შესწავლილი. ამის მაგალითი ნობელის ლაურეატის ელინორ ოსრომის სამეცნიერო ნაშრომებია. საინტერესოა ე. ოსტრომის მიერ განხილული თვითორგანიზებული ადგილობრივი ინსტიტუციების როლი გარემოს რეგენერაციაში<sup>31</sup>. სხვა სიტყვებით, საჯარო არჩევანის თეორიის მიზანია წინ წამოწიოს პოლიცენტრული სისტემების უდიდესი მნიშვნელობა და უპირატესობები კონსოლიდირებული (რეგიონული) თვითმმართველობების პირისპირ. კერძოდ, აღნიშნული თეორიის მიმდევრები ამტკიცებენ, რომ თვითმმართველობის პოლიცენტრულ სისტემებს შეუძლია უზრუნველყოს მოქალაქეთა მრავალფეროვანი

<sup>29</sup> Stephens G.R., Wikstrom N., Metropolitan Government and Governance, Theoretical Perspectives, Empirical Analysis, and the Future, Oxford University Press, New York, Oxford, 2000, p.167.

<sup>30</sup> Tiebout C.M., A pure theory of local expenditures. "The journal of political economy", 64.5, 1956, p. 416.

<sup>31</sup> <http://www.nobelprize.org/mediaplayer/index.php?id=1223>

მოთხოვნის ყველაზე ოპტიმალურად დაკმაყოფილების მექანიზმის შექმნა ადგილობრივ დონეზე, პირდაპირი დემოკრატიული მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ადგილობრივი ფინანსებისა თუ ძალისხმევის გასანაწილებლად, სერვისების გაუმჯობესებისა და ეფექტიანობის ამაღლებით თვითმმართველობების კონკურენციის მექანიზმის უფრო ეფექტიანად გამოსაყენებლად<sup>32</sup>. რეგიონული მთავრობისთვის დამახასიათებელი არაუპირატესი მხარეების სიმრავლის გამოა, რომ არც თუ ისე ბევრია წარმატებული ადგილობრივი თვითმმართველობების კონსოლიდირების მაგალითი. კონსოლიდირების რამდენიმე წარმატებული მაგალითი, კი მრავალი მცდელობის შემდეგ გახდა შესაძლებელი და ისიც, ამომრჩეველთა მცირე უმრავლესობით<sup>33</sup>.

საჯარო არჩევანის თეორიის მიმდევრების მიერ რეგიონალიზმის კრიტიკული ანალიზის შედეგად კი, წარმოიშვა ახალი მიმდინარეობა, ახალი რეგიონალიზმი, რამაც რეგიონული მთავრობების შექმნის ნაცვლად რეგიონული მმართველობა წამოსწია წინ. აღნიშნულმა მიმდინარეობამ უფრო მეტად მოქნილი მექანიზმი შექმნა რეგიონული განვითარების საკითხების გადასაჭრელად, ვიდრე ეს იყო შესაძლებელი რეგიონული მთავრობების მოქმედების შემთხვევაში.

რეგიონული (მეტროპოლიური) მმართველობის (Regional Governance) ერთი ზოგადად მიღებული დეფინიცია არ არსებობს. თუმცა, ის გულისხმობს სხვადასხვა სამთავრობო ინსტიტუციების ნებაყოფლობით კოლაბორაციას განსაზღვრულ გეოგრაფიულ ტერიტორიაზე, რაც მოიცავს ჰორიზონტალურ კავშირებს თვითმმართველობებს შორის, სადაც ჩართული არიან მთავრობები ისევე, როგორც ადგილობრივი მოქალაქეები<sup>34</sup>. სხვა სიტყვებით, რეგიონული მმართველობა არის ინსტიტუცია, რომელიც მრავალი მაგიდის გარშემო შემოიკრებს მთავრობებს, ხელს უწყობს მათი ნდობისა და ურთიერთდამოკიდებულების ზრდას, კონსენსუსის მიღწევას, საერთო გადაწყვეტილებების მიღებას, პასუხისმგებლობის გადანაწილებას და ფლობს გარკვეული ფორმის იძულების (coercive) მექანიზმებს<sup>35</sup>. შესაბამისად, რეგიონული მმართველობა წარმოადგენს ინსტიტუციურ მექანიზმს, რაც უკეთ არეგულირებს

<sup>32</sup> Stephens G.R., Wikstrom N. Metropolitan Government and Governance, Theoretical Perspectives, Empirical Analysis, and the Future. Oxford University Press, New York, Oxford, 2000, p.167.

<sup>33</sup> Johnson L.S., Revolutionary Local Constitutional Change. A theory of the Consolidation Process, Carr J.B., Feiock R.C., Eds., City-County Consolidation and Its Alternatives: Reshaping the Local Government Landscape, M.E. Sharpe, New York, 2004, p. 157.

<sup>34</sup> Norris D.F., Prospects for Regional Governance under the New Regionalism: Economic Imperatives versus Political Impediments, "Journal of Urban Affairs", 23(5), 2001., p. 557.

<sup>35</sup> აქ იგულისხმება, ინსტიტუციის უნარი აიძულოს მის საქმიანობაში ნებაყოფლობით ჩართული მხარე იმოქმედოს ინსტიტუციის მიერ მიღებული რეგულაციის, საერთო გადაწყვეტილებისა თუ შეთანხმების მიხედვით.

ტერიტორიულ გარე ეფექტებს, ქმნის წარმოებისთვის საკმარის ეკონომიკურ მასშტაბებს, მართავს ურბანული ტერიტორიული განვითარების საკითხს, თავიდან იცილებს საზოგადოებრივი საქონლისა და მომსახურების მიწოდების საკითხში დუბლირებას და რესურსების არაეფექტიან ხარჯვას, და უკეთ განაგებს შემოსავლების გადანაწილებას უთანასწორობის შესამცირებლად. ამას, ყველაფერს, რეგიონული მმართველობა უზრუნველყოფს ახალი რეგიონული მთავრობის შექმნის გარეშე<sup>36</sup>.

რეგიონული მმართველობის სხვადასხვა ფორმებს ვხვდებით, რაც თვითმმართველობებს შორის სხვადასხვა ხარისხის კავშირს და საჯარო სერვისის მიწოდებას გულისხმობს დაწყბული თვითმმართველობების არაფორმალური თანამშრომლობით და დამთავრებული თვითმმართველობების კონსოლიდაციით. გ. სტეფენსი და ნ. ვიკსტრომი რეგიონული თანამშრომლობის 17 ტიპის მიდგომას გამოყოფენ<sup>37</sup>. ჩვენ არ ვეცდებით ამ თითოეული თანამშრომლობის ტიპის სიღრმისეულ ანალიზს, თუმცა რეგიონალიზმის დადებით ფაქტორებზე შევაჩერებთ ჩვენს ყურადღებას და პერიოდულად განვიხილავთ შემდგომ თავებში.

ახალი რეგიონალიზმის, რეგიონული მმართველობის საშუალებით პასუხი გაეცა მრავალ შეკითხვას, თუმცა შემდგომი კვლევის არეალი კვლავაც ფართო რჩება. ჩნდება არაერთი შეკითხვა: როგორ უნდა მიუვდგეთ რეგიონულ-ეკონომიკური განვითარების საკითხს, რომ კოლექტიურ მოქმედებასთან დაკავშირებული პრობლემები დაიძლიოს, ისეთი როგორებიცაა: რეგიონის შიგნით თვითმმართველობების კონკურენცია და არასაკმარისი ნდობა, რის დაძლევის გარეშეც ვერ მოხდება სათანადო რეგიონული მმართველობა; არის თუ არა რეგიონული მთავრობის შექმნის აუცილებლობა? რა არის რეგიონული მმართველობის ალტერნატიული მექანიზმები? პრაქტიკულ მაგალითებზე დაყრდნობით, რამდენად უფრო ეფექტიანია რეგიონული მმართველობა რეგიონულ მთავრობებთან შედარებით? რა სახის ინსტიტუციები უწყობენ ხელს რეგიონულ მმართველობას და რა არის ის პირობები, რაც აიძულებს თვითმმართველობებს რომ ჩაერთონ ამ სახის ინსტიტუციების საქმიანობაში. როგორია პოლიტიკური, სოციო-ეკონომიკური და ადმინისტრაციული პერსპექტივები კონსოლიდირებულ (რეგიონული მთავრობა) თუ ალტერნატიულ მთავრობათა შორისი კოოპერაციული

<sup>36</sup> Goetz E.G., Kayser T., Competition and Cooperation in Economic Development: A Study of the Twin Cities Metropolitan Area, *"Economic Development Quarterly"*, 7(1), 1993, p. 63-78.

<sup>37</sup> Stephens G.R., Wikstrom N., Metropolitan Government and Governance, Theoretical Perspectives, Empirical Analysis, and the Future, Oxford University Press, New York, Oxford, 2000, p.123.

მოწყობისათვის, და როგორია მათი ეფექტიანობა სხვადასხვა საქმიანობის სექტორსა თუ სფეროში?

ზემოთ მოყვანილი შეკითხვები შეიძლება კვლავაც განვაგრძოთ და პასუხიც გავცეთ, თუმცა ჩვენი კვლევის ფორმატი ამის საშუალებას არ გვაძლევს. ჩვენ შევეცდებით ამ შეკითხვების მხოლოდ მცირედი ნაწილის ანალიზს, ისიც აგე-ის ჭრილში.

ეკონომიკური განვითარება, კერძოდ, შეზღუდული რესურსების განაწილება, უმთავრესად ასოცირდება, როგორც კონკურენციასთან, ისევე კოოპერაციასთან. კონკურენციასა და კოოპერაციას კი განაპირობებს ეკონომიკის მმართველობითი სტრუქტურების ქცევა და ერთობლივი ინსტიტუციური გარემო. ამ შემთხვევაში, მმართველობა (Governance) არის მულტი-ქსელური მოწყობა, ინსტიტუცია, ის რაც აერთიანებს სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეს, როგორც კერძო, ასევე არასამთავრობო და სამთავრობო სექტორებიდან ადგილობრივ, შტატსა თუ ფედერალურ დონეზე<sup>38</sup>. მიუხედავად იმისა, რომ ეკონომიკური განვითარების თვალსაზრისით დაინტერესებულ მხარეებს სხვადასხვა ინტერესი ამოძრავებთ და მათი გავლენა ეკონომიკურ განვითარებაზე განსხვავდება, დაინტერესებული მხარეები, როგორც წესი, თანამშრომლობენ რათა გადაჭრან საერთო კოლექტიურ ქმედებებთან დაკავშირებული პრობლემები. დაინტერესებული მხარეების უმთავრესი საზრუნავია, მათივე ეკონომიკური ინტერესების დასაკმაყოფილებლად, მოიხიდონ უფრო მეტი რესურსი და ინფორმაცია მოცემულ სოციალურ-ეკონომიკურ სივრცისა და პოლიტიკური გარემოს შესახებ.

როგორც აღვნიშნეთ, გლობალიზაციის პირობებში, ეკონომიკური განვითარება ფრაგმენტირებული (თვითმმართველობების) მმართველობიდან, რეგიონული მმართველობის მიდგომისკენ ინაცვლებს<sup>39</sup>. ადგილის კონკურენტული უპირატესობების შესასწავლად, რეგიონალიზმის, ისევე როგორც ახალი რეგიონალიზმის მეცნიერთა დიდი ნაწილი, ეკონომიკურ განვითარებას განიხილავს ბუნებრივად ჩამოყალიბებულ ეკონომიკურ სივრცეებში, რეგიონულ აგლომერაციებში, ე.წ. მეტროპოლიურ ტერიტორიებში, რადგან მათი საშუალებით უკეთ შეიძლება ტერიტორიული გარე ეფექტების შესწავლა და კოლექტიური

<sup>38</sup> Agranoff R., McGuire M., *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*, Georgetown University Press, Washington, DC., 2003.

Agranoff R., McGuire M., *Multinetwork Management: Collaboration and the Hollow State in Local Economic Policy*, J-PART 8 (1), 1998, p. 67.

<sup>39</sup> Porter M., *Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy*, "Economic Development Quarterly", 14(1), 2000, p. 15-34.

ინსტიტუციური პრობლემების გადაწყვეტა<sup>40</sup>. თუმცა ეკონომიკური განვითარების შესწავლამ რეგიონულ დონეზე გამოიწვია დისკუსია.

ზოგადად რეგიონული განვითარება პროგრესული მოძრაობის ერთ-ერთი განუყოფელი კომპონენტია. ეს თეორია ამერიკის შეერთებული შტატების რეფორმირებისა და წარმატების ერთ-ერთი უმთავრესი წინაპირობა იყო და XX საუკუნის დასწყისიდან დღემდე მეტად პოპულარულ მიმდინარეობად ითვლება. ის 50-60-იან წლებამდე განვითარების უმთავრესს მიმდინარეობად მოიაზრებოდა და სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების აუცილებელი ინსტრუმენტების ჩამოყალიბების საფუძვლებს ქმნიდა. როგორც სამეცნიერო, ისევე პოლიტიკური წრეები თუ პრაქტიკოსები მაქსიმალურად ცდილობენ რეგიონალიზმის კონცეფციის სრულყოფას და პრაქტიკაში დანერგვას. საჯარო არჩევანის თეორიის გამოჩენის შემდეგ კი მისი ერთგვარი მოდიფიკაცია მოხდა და დღეს ის ფრაგმენტირებული რეგიონიდან ერთიან რეგიონულ მთავრობამდე სამოქმედო არეალს მოიაზრებს.

ახალი რეგიონალიზმი მიმზიდველია მრავალი მიზეზის გამო: 1) მისი საშუალებით შესაძლებელია წარმოებისათვის საჭირო ეკონომიკური მასშტაბების მიღწევა, ადგილობრივი მთავრობების მიერ სერვისების მიწოდების დუბლირების შემცირება, საწარმოო შესაძლებლობების უფრო ეფექტიანად მართვა (საწარმოო ძალების მაქსიმალურად დატვირთვა ფიქსირებული ხარჯების ერთ ერთეულზე შემცირების მიზნით) და წარმოების ეფექტიანობის (Production Efficiency)<sup>41</sup> გაუმჯობესება. ამასთან, თითოეული ერთეულის შეზღუდული ეკონომიკური მასშტაბი, კერძოდ, შეზღუდული რესურსები ან მცირე მოთხოვნა სპეციფიკურ სერვისებზე მოითხოვს თვითმმართველობების ერთობლივ ძალისხმევას. შესაბამისად, თუ ერთ თვითმმართველ ერთეულს (განსაკუთრებით მცირე ქალაქებს) არ ძალუძს ამა თუ იმ სერვისის მიწოდება, სხვა თვითმმართველობასთან თანამშრომლობით უფრო მეტი შანსი აქვს გადაწყვიტოს მოცემული პრობლემა. 2) რეგიონული მნიშვნელობის საკითხები მოითხოვს საერთო ძალისხმევას. შიდა რეგიონული სატრანსპორტო მაგისტრალების, საზოგადოებრივი ტრანსპორტის, წყლის რესურსების მართვა, გარემოს დაცვის, რეგიონული თვალსაზრისით მიწის დაგეგმარების და სხვა საკითხები აუცილებლად რეგიონულ მიდგომას მოითხოვს. აღნიშნული კი გულისხმობს თვითმმართველობების თანამშრომლობას, კონსოლიდირებულ დაფინანსებას, სპეციალიზებულ

<sup>40</sup> Carr J.B., Feiock R.C., City-County Consolidation and Its Alternatives: Reshaping the Local Government Landscape, M.E. Sharpe, New York, 2004, p. 294.

<sup>41</sup> იქვე, გვ. 40



ცოდნას/ექსპერტიზას, სპეციალური რეგიონული მნიშვნელობის აქტივებისა და ინსტიტუციების შექმნას, ფინანსების გარედან (შტატების და ფედერალური დონიდან) მოზიდვას 3) რეგიონული საკითხების მართვისათვის ლიდერების იდენტიფიცირება მეტად მნიშვნელოვანია, რათა მოხდეს რეგიონული მნიშვნელობის საკითხების ეფექტიანი გადაწყვეტა და ცალკე აღებული თვითმმართველობების ფრაგმენტაციის (პოლიტიკური, ეკონომიკური, თუ სხვა) დაძლევა. 4) ის ხელს უწყობს უფრო მეტად კონსოლიდირებული საზოგადოების ჩამოყალიბებას და ერთიანი სტანდარტების განვითარებას. 5) რეგიონული მიდგომა აყალიბებს ერთიან რეგიონულ პოლიტიკურ სივრცეს და კონსენსუსისათვის უფრო მეტ სამოქმედო ასპარეზს ქმნის, 6) იგი ამცირებს ტრანზაქციულ ხარჯებს, რაც დაკავშირებულია ფრაგმენტირებულ რეგიონში სხვადასხვა თვითმმართველობის განსხვავებული ეკონომიკური ინფორმაციის შეცნობასა და მართვასთან<sup>42</sup>, 7) რეგიონული თანამშრომლობის წყალობით ხდება რეგიონის შიგნით, თვითმმართველობებს შორის, კონკურენციით ზედმეტად დახარჯული რესურსების დაზოგვა. შესაბამისად, ადგილობრივი ეკონომიკური სტიმულების არაეფექტიანი გამოყენების თავიდან აცილება<sup>43</sup> და ერთიანი რეგიონული ეკონომიკური განვითარების პერსპექტივების ჩამოყალიბება. 8) რეგიონალიზმი როგორც უარყოფითი, ისე დადებითი გარე ეფექტების უკეთ მართვის საშუალებას იძლევა და მისი შემცირების მიზნით ეფექტიანი პოლიტიკის შემუშავების მეტ შესაძლებლობებს ქმნის<sup>44</sup>. 9) როგორც რ. ფეიოკი, ი. ლიი და სხვა მეცნიერები აღნიშნავენ, მეტროპოლიური მთავრობა ცალკე აღებული თვითმმართველობასთან შედარებით უფრო ეფექტიანად მართავს ისეთ საკითხებს, როგორებიცაა: ურბანული განვითარება (Urban Sprawl), გარემოს დაცვა და სხვა<sup>45</sup>.

მეტროპოლიურ მთავრობას აქვს ასევე არაუპირატესი მხარეებიც. კერძოდ, (1) მას არ ძალუძს უზრუნველყოს განაწილების ეფექტიანობა (Allocative Efficiency). რაშიც იგულისხმება, რესურსების განაწილება საზოგადოებრივი საქონლისა და მომსახურების წარმოებისათვის მეტროპოლიაში შემაჯავალი ყველა საზოგადოებრივი ჯგუფის მრავალფეროვანი ინტერესების მაქსიმალური გათვალისწინებით. ეს კი

<sup>42</sup> იქვე, გვ. 42

<sup>43</sup> კონკურენციაში ჩართული დანაწევრებული თვითმმართველობები სამიზნე ჯგუფების (ბიზნესები და მდიდარი რეზიდენტები) მოსაზიდად გასცემენ ხოლმე საგადასახადო და არასაგადასახადო შეღავათებს, რაც რეგიონის/მეტროპოლის მასშტაბით საჯარო ფინანსების არაგამართლებულ ხარჯვასთან არის დაკავშირებული.

<sup>44</sup> Feiock R.C., Do Consolidation Entrepreneurs Make a deal With the Devil? Carr J.B., Feiock R.C., eds. *City-county consolidation and its alternatives: Reshaping the local government landscape*, ME Sharpe, Armonk, New York, 2004. p. 45-46.

<sup>45</sup> Lee I.W., Feiock R.C., Lee Y., Competitors and Cooperators: A Micro-Level Analysis of Regional Economic Development Collaboration Networks, "Public Administration Review", 72(2). 2012, p. 253.

გამოწვეულია იმ ფაქტორით, რომ რეგიონული მმართველობა მეტნაკლებად რეგიონული მთავრობის მსგავსად სერვისების სტანდარტიზირებას ახდენს წარმოების ეფექტიანობის მისაღწევად და საბოლოოდ ჯამში მთელი მეტროპოლიური ტერიტორიის აგრეგირებულ ინტერესებს ითვალისწინებს. ის რეზიდენტებისგან უფრო შორს მდგომი მმართველობითი ინსტიტუციაა, ვიდრე ცალკე აღებული დანაწევრებული თვითმმართველობები. რეგიონული მმართველობითი ინსტიტუციების მუშაობა თვითმმართველობების წარმომადგენლების მეშვეობით ხორციელდება. ე.ი. რეზიდენტები, პირდაპირი ფორმით, ნაკლებად იღებენ მონაწილეობას რეგიონული მასშტაბის საკითხების განხილვაში, და მეორე მხრივ რეგიონში თვითმმართველობების სიმრავლის გამო, ინტერესთა სფეროებიც უფრო მრავალფეროვანია ხოლმე და ყველა მათგანის დაკმაყოფილება, როგორც წესი, რთულდება. შესაბამისად, თვითმმართველობის ჩართულობის ხარისხი უმთავრესად დამოკიდებულია ამ თვითმმართველობების ინტერესების თანხვედრაზე, რეგიონული მმართველობის პრიორიტეტულ ამოცანებზე. ეს კი იმას გულისხმობს, რომ თვითმმართველობას არ ძალუძს უარი თქვას რეგიონული მნიშვნელობის, თუმცა მისთვის ნაკლებად მნიშვნელოვან საკითხებზე, რადგან გადაწყვეტილება რეგიონულ დონეზე მიიღება და მისი „ერთი ხმის“ უფლება საკმარისი არ არის გადაწყვეტილების შესაცვლელად. მეტროპოლიებთან შედარებით მცირე ზომის თვითმმართველობების მიერ უფრო მეტად შესაძლებელია განაწილებითი ეფექტიანობის მიიღწევა, რადგან მათი დღისწესრიგი მეტნაკლებად ემთხვევა ადგილობრივი დაინტერესებული მხარეების არჩევანს<sup>46</sup>. შედარებით მცირე ზომის თვითმმართველობის რეზიდენტების ინტერესები უფრო კომოგენურია ხოლმე, რეზიდენტები უფრო ახლოს არიან მთავრობასთან და განვითარების პრიორიტეტების განსაზღვრისას რეზიდენტების სპეციფიკური ინტერესების გათვალისწინება უფრო ადვილად ხდება. შესაბამისად, რეზიდენტების არჩევანი მნიშვნელოვან როლს თამაშობს: სერვისების მიწოდების ხარისხის და რაოდენობის, საგადასახადო პოლიტიკის და შემოსავლის განაწილების, მიწის გამოყენების, ბინათმეურნეობის და სხვა ადგილობრივ საკითხებში<sup>47</sup>. 2) უმთავრესი პრობლემაა ინფორმაციული ასიმეტრიის დაძლევა. როგორც აღვნიშნეთ, ნებაყოფლობითი გაერთიანებული ქმედება ზოგჯერ მოითხოვს გარკვეულ ნდობას, რაც არც თუ ისე ადვილი მისაღწევია და

<sup>46</sup> Tiebout C.M., A Pure Theory of Local Expenditures, “*Journal of Political Economy*”, 64(5), 1956, p. 416-424

<sup>47</sup> Stephens G.R, Wikstrom N., *Metropolitan Government and Governance: Theoretical Perspectives, Empirical Analysis, and the Future*. 2000. New York: Oxford University Press. p. 112-113

თვითმმართველობების თანამშრომლობის გარკვეულ გამოცდილებას მოითხოვს. აღნიშნული საკითხი დეტალურად არის შესწავლილი რ. ოლერისა და ლ. ბინგჰემს რედაქტირებით გამოსულ კრებულში: „კოლაბორაციული საჯარო მმართველი: ახალი იდეები ოცდამეერთე საუკუნისათვის“<sup>48</sup>.

მეტროპოლიური მთავრობისთვის დამახასიათებელი უპირატესი თუ არაუპირატესი მხარეების განვრცობა შესაძლებელია თუკი მეტროპოლიური მთავრობის საქმიანობას გაგაანალიზებთ პოლიტიკურ, ინსტიტუციურ, საზოგადოების სიმდიდრის თუ სხვა ჭრილში, როგორც ერთი მთლიანი სუბიექტისთვის – რეგიონისთვის, ასევე მასში შემავალი დანაწევრებული თვითმმართველობებისთვის. ამისთვის კი შესაძლებელია არაერთი პრაქტიკული მაგალითის მიმოხილვა, რაც ძალზედ კარგად არის მოცემული ამ ნაშრომში ციტირებულ ჯ. ქარისა და რ. ფეიოკის, რ. აგრანოვისა და მ. მაკუაიერისა, ისევე როგორც გ. სტეპენისა და ნ. ვიკსტრომის სამეცნიერო ნაშრომებში.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, რეგიონული მმართველობა განვითარების სულ უფრო პოპულარულ სამოქმედო ინსტრუმენტად ყალიბდება. რადგან მისი საშუალებით შესაძლებელია მდგრადი რეგიონული ეკონომიკური განვითარების წარმართვა ისე, რომ არ ხდება რეგიონში მოქმედი თვითმმართველობების დამოუკიდებელი არსებობის ხელყოფა. განვითარების პროცესი ინკრემენტულ (ცვლილებები მცირე ნაბიჯებით) ხასიათს იძენს, რაც გულისხმობს სხვადასხვა რეგიონული კოოპერაციული ინსტრუმენტის გამოყენებას და მთავრობათა ქმედებების ნებაყოფლობით თანმიმდევრულ კონსოლიდირებას. იგი არ მოითხოვს თვითმმართველობების აუცილებელ გაერთიანებას ერთ რეგიონულ მთავრობაში. რეგიონული მმართველობის უზრუნველსაყოფად გამოიყენება სხვადასხვა ფორმის თვითმმართველობების თანამშრომლობის ინსტიტუციები: ქსელები, საბჭოები, შეთანხმებები, კერძოდ: რეგიონული მთავრობების საბჭოები [Council of Governments (COGs)], მეტროპოლიური დაგეგმვის ორგანიზაციები [Metropolitan Planning Organizations (MPOs)], ასოციაციები, თვითმმართველობების შეთანხმებები, საერთო ვენჩურული კავშირები, და სხვა. ამ სახის ორგანიზაციების საქმიანობაში ჩართვით ადგილობრივი მთავრობებს ერთმანეთთან კოლაბორაციის, კომუნიკაციის, ნდობის ფაქტორის გაუმჯობესებისა და კონკურენციით გამოწვეული არასასურველი მოტივაციების თუ აღქმის დაძლევის უფრო მეტი შესაძლებლობა ექმნებათ.

---

<sup>48</sup> O'Leary R., Bingham L.B., *The collaborative public manager: New ideas for the twenty-first century*, Georgetown University Press, Washington, DC., 2009.

როგორც რ. აგრანოფი და მ. მაკგუაიერი აღნიშნავენ, რეგიონული რესურსების გამოყენების, შტატისა და ფედერალური დაფინანსების წყაროების მოსაზიდად, და ზოგადად რეგიონის კონკურენტუნარიანობის და მსოფლიოს ბაზრის რესურსების გამოყენების მიზნით, თვითმმართველობები ქმნიან სხვადასხვა ფორმის პარტნიორულ კავშირებს; ყველა სამთავრობო დონის, ისევე როგორც არასამთავრობო და კერძო სტრუქტურების ჩართვა ქმნის კოორდინაციისა და თანამშრომლობის მცდელობას ვერტიკალურ (კოოპერაცია უფრო მაღალი დონის სამთავრობო დონესთან), ჰორიზონტალურ (კოოპერაცია სხვა სექტორებთან, იგულისხმება კერძო, სამთავრობო და არასამთავრობო სექტორის თანამშრომლობა) და კომბინირებულ საერთო ვენჩურულ მოწყობაში<sup>49</sup>.

## 1.2. ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების პროცესი: საწარმოო ძალების მოძრაობა და განვითარების ტალღები

ადგილობრივი ეკონომიკის განხილვა აუცილებლად მოითხოვს ინტერდისციპლინარულ მიდგომას. შესაბამისად, რეგიონული ეკონომიკური მმართველობის შესწავლა საინტერესოა, როგორც ახალი გეოგრაფიული ეკონომიკის ფარგლებში პ. კრუგმანის ცენტრისა და პერიფერიის მოდელის მიხედვით<sup>50</sup> ისევე, მ. პორტერის კლასტერების თეორიისა და კონკურენციის აღმასის მოდელით. კლასტერების თეორიას და აღმასის მოდელს<sup>51</sup> სადისერტაციო ნაშრომში მოგვიანებით უფრო დეტალურად განვიხილავთ, აქ კი პ. კრუგმანის თეორიით შემოვიფარგლებით.

პ. კრუგმანი განმარტავს, თუ როგორაა ეკონომიკური ძალები კონცენტრირებული და გადანაწილებული რეგიონებში. ცენტრისა და პერიფერიის მოდელში პ. კრუგმანი განვითარებას განიხილავს ორი ფაქტორის, კერძოდ, ცენტრისკენ და ცენტრიდან მიმართული ძალების აღწერით. ცენტრისკენ მიმართული ძალები სატრანსპორტო ხარჯების შესამცირებლად ურთიერთდაკავშირებულ ეკონომიკურ ძალებს წარმოებისა და გასაღების ბაზრების ახლოს უყრის თავს; ძლიერი მანუფაქტურული ცენტრი მიიზიდავს მსგავს და მონათესავე ფირმებს ერთდროულად საწარმოო რესურსების მიღებისთვის (სიახლოვე მიწოდების ბაზრებთან წარმოებისთვის საჭირო ფაქტორების

<sup>49</sup> Agranoff R, and McGuire M., *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*, Georgetown University Press, Washington, DC., 2000, p. 35.

<sup>50</sup> Krugman P.R., Increasing Returns and Economic Geography. “*Journal of Political Economy*”, 99(3),1991, p.483.

<sup>51</sup> Porter M., *The Competitive Advantage of Nations*, “*Harvard Business Review*”, March-April, 1990, p.78

მოსაზიდად), და პროდუქტის გასაღებისთვის (სიახლოვე საბოლოო მომხმარებლის ბაზრებთან პროდუქტის ადვილად გასაღების მიზნით), და შესაბამისად, წარმოებისა და გასაღებისთვის საჭირო კავშირების (Backward and Forward Linkages) განსამტკიცებლად. გარდა ამისა, სამუშაო ძალის მიგრაცია მოხდება იქ, სადაც უმჯობესი დასაქმების შესაძლებლობაა მოსალოდნელი. რაც შეეხება ცენტრიდანულ ძალებს, მათი საშუალებით ეკონომიკური საქმიანობის დაშორება ხდება ცენტრიდან და ცენტრისკენული ძალების საპირისპიროდ მოქმედებს.

ცენტრში არსებული მიწა და სხვა ბუნებრივი რესურსები ყოველთვის ლიმიტირებულია, ასე რომ განვითარების პროცესში მიწაზე და ცენტრში არსებულ სხვა აქტივებზე სასაქონლო ფასები მაღალი კონკურენციის პირობებში იზრდება და გარკვეულ მომენტში ბიზნესის კეთებისთვის სასურველ ნიშნულს გასცდება, სერვისის მიწოდების დონე (მაგ: გადატვირთული სატრანსპორტო ნაკადები) ვერ დააკმაყოფილებს მზარდ მოთხოვნებს. შესაბამისად, ცენტრის განვითარება შენელებს და პერიფერიების განვითარებას შეუწყობს ხელს, ანუ საწარმოო ძალები თანდათან პერიფერიებში გადაინაცვლებს. თუ სატრანსპორტო ხარჯები შემცირდება, ადვილად გადაადგილების უნარის მქონე (Footloose) ფირმები გადაინაცვლებენ პერიფერიებში. იგივე შეიძლება ითქვას სამუშაო ძალის მიგრაციაზე, რადგან ფირმების გადაადგილება და სატრანსპორტო ხარჯები იქცევა შრომითი რესურსების მიგრაციის საფუძვლად<sup>52</sup>.

რეგიონული მმართველობის საინტერესო განმარტებას იძლევა პ. კრუგმანის ცენტრისა და პერიფერიის მოდელის განხილვა საჯარო ადმინისტრირების თვალსაზრისით<sup>53</sup>. ტრანსპორტირება, მიწის გამოყენების პოლიტიკა, სამუშაო ძალების მობილობა, დიფერენცირებული რეგიონული პროდუქტების განვითარება და სხვა ფაქტორები გავლენას ახდენს რეგიონის ეკონომიკურ განვითარებაზე და განსაზღვრავს იმ ძირითად სერვისებს, რაც რეგიონულ მიდგომას საჭიროებს. რეგიონული მიდგომის შემთხვევაში კი, საბოლოო ჯამში, ადგილი სერვისებზე ჭარბი მოთხოვნისგან თავისუფლდება და ლოკალიზაციის მდგრადი განვითარების სტიმულირება ხდება. როგორც ვ. ჰირში აღნიშნავს, ტრანსპორტირება, ისევე, როგორც დაგეგმვა, ავტომატურად მოიაზრება რეგიონული მასშტაბის მნიშვნელობის საკითხად, და შესაბამისად, უზრუნველყოფილი უნდა იყოს

<sup>52</sup> Krugman P.R. Increasing Returns and Economic Geography. *“Journal of Political Economy”*, 99(3), 1991, p.483.

<sup>53</sup> Andrew S. A., and Richard C.F., Core-peripheral structure and regional governance: Implications of Paul Krugman’s new economic geography for public administration, *“Public Administration Review”*, 70.3, 2010, p. 494-499.

რეგიონული მმართველობითი ინსტიტუციის მიერ და არა ცალკეული თვითმმართველობების მიერ<sup>54</sup>, რადგან თვითმმართველობები დანაწევრებულ რეგიონში ლიმიტირებულ რესურსებსა და კომპეტენციებს განაგებენ, და შესაბამისად, მარტო არ ძალუბთ რეგიონული მასშტაბის მქონე საკითხების გადაწყვეტა.

აეგ-ის პრაქტიკის შესწავლისას აუცილებელია განვიხილოთ სხვადასხვა მიდგომა. კერძოდ, ერთ-ერთი მიდგომის მიხედვით აეგ განიხილება ისტორიულ კონტექსტში როგორც სამი ტალღა/ ეტაპი. აღნიშნული მიდგომის შესწავლის თვალსაზრისით მნიშვნელოვანი წვლილი მიუძღვის ტ. ბრედშოუსა და ე. ბლეიქლის (1999, 2002), ს. კოვენს და ტ. ლიონს (2010), ლ. ზენგს და მ. ვარნერს (2010), და ჯ. ოსგუდს, ს. ოპსა და რ. ბერნოცკის (2012).

ტ. ბრედშოუმ და ე. ბლეიქლიმ საინტერესოდ აღწერეს ამერიკის შეერთებულ შტატებში აეგ-ის ხელშეწყობის პოლიტიკის თავისებურებები<sup>55</sup>. განვითარების პირველ ტალღაში ისინი მოიაზრებენ ისეთი განვითარების პროგრამებს, რომელებიც ძირითადად ამერიკის შეერთებული შტატების ჩრდილოეთის ტრადიციული სამრეწველო ტერიტორიებიდან, სამხრეთის შტატების ახალ ეკონომიკურად მზარდ რეგიონებში, ინდუსტრიული ფირმების მოზიდვას გულისხმობდა. ამ სახის ფირმებს ადვილად შეეძლოთ გადაადგილება ნებისმიერ ახალ ეკონომიკურ სივრცეში, საწარმოო ფაქტორებზე დანახარჯების შემცირების ძიების კვალდაკვალ, რადგან მათი საწარმოო ფაქტორები ნაკლებად იყო დამოკიდებული ადგილის უნიკალურ ბუნებრივ რესურსებზე<sup>56</sup>. მსგავსი ფირმების მოსახიდად პირველი ტალღა მოიცავდა სესხების სუბსიდირებას, ახალ ადგილზე გადაადგილებასთან დაკავშირებული ხარჯების პირდაპირ ანაზღაურებას, გადასახადების შემცირებას, საწარმოების ზოგი სამრეწველო ფაქტორის (დენის, წყლის თუ სხვა კომუნალური გადასახადების, შენობა-ნაგებობების და ა.შ.) ხარჯების სუბსიდირებას და ამასთან ძვირადღირებული და კონკურენტუნარიანი ბიზნეს სექტორის მოზიდვის პროგრამების დაფინანსებას. მსგავსი სახის პირველი ტალღის აეგ სტრატეგიების საწყის ფორმებს ამერიკაში 1930-იან წლებში დაედო საფუძველი, რადგან სწორედ ამ პერიოდთანაა დაკავშირებული საგადასახადო

<sup>54</sup> ციტირებულია ნაშრომში Stephens, G.R., Wikstrom, N. *Metropolitan Government and Governance: Theoretical Perspectives, Empirical Analysis, and the Future*. 2000. New York: Oxford University Press. p. 110.

<sup>55</sup> Bradshaw T.K., Blackly E.J., What Are “Third-wave” State Economic Development Efforts? From Incentives to Industrial Policy, *“Economic Development Quarterly”*, 13(3), 1999, p. 230.

<sup>56</sup> რაც ნაკლებად შეიძლება ითქვას ტურიზმის ბიზნეს ინსტიტუციებზე, მათი ადვილი გადაადგილება უმტავრესად შეუძლებელია, რადგან ისინი ამა თუ იმ ტურისტული ატრაქციის (ეგვიპტის პირამიდები, ნიაგარას ჩანჩქერი, და სხვა.) გარშემოა ორგანიზებული.

შელაგათების (გადასახადებიდან დროებით გათავისუფლება) და სასესხო პაკეტების, ინფრასტრუქტურისა და მიწის განვითარების საკითხების პრაქტიკაში დამკვიდრება ხელსაყრელი ადგილობრივი ბიზნეს გარემოს შესაქმენლად<sup>57</sup>.

1980-იანი წლების დასაწყისიდან კი პარალელურად დაიწყო მეორე ტალღა, რაც ყურადღებას ამახვილებდა ადგილზე ოპერირებადი ფირმების შენარჩუნებაზე და მათ გაფართოებაზე. პირველი ტალღისგან განსხვავებით, მეორე ტალღა არაპირდაპირი ფორმით ფირმის დონეზე ტექნიკურ დახმარებას გულისხმობდა. ბიზნეს ინკუბატორების ჩამოყალიბებით, ადგილობრივი ბიზნესების ზრდისა და გაფართოებისთვის, საინვესტიციო კაპიტალის მიღების უფრო ხელსაყრელი პირობების შექმნით, ხელს უწყობდა ახალი ბიზნესების წარმოქმნას და გაძლიერებას. დ. როსი და რ. ფრიდმენი აღნიშნავენ, რომ შტატებმა შეიმუშავეს სპეციალური პროგრამები მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარებისთვის საჭირო კაპიტალის ზრდისათვის, და ხელი შეუწყვეს ტექნოლოგიების ტრანსფერსა და სამუშაო ძალის ტრენინგის პროგრამების გაფართოებას<sup>58</sup>. მეორე ტალღამ მოიცვა ასევე ისეთი პროგრამები, რაც გულისხმობდა განახლებად სასესხო ფონდებსა და საბაზრო ფასებთან შედარებით უფრო დაბალი საპროცენტო განაკვეთის სესხებზე ხელმისაწვდომობას, სამრეწველო და საგადასახადო სტიმულირებით (tax increment financing)<sup>59</sup> დაფინანსების ზონების ჩამოყალიბებას<sup>60</sup>.

რაც შეეხება მესამე ტალღას, ის უნიკალურ ეკონომიკურ გარემოს ჩამოყალიბებას გულისხმობს. ის ყურადღებას ამახვილებს სექტორებს (საჯარო, კერძო, არასამთავრობო) შორის თანამშრომლობაზე, ქსელური კავშირების განვითარებაზე, ფოკუსირდება ადგილის უნიკალურ კონკურენციულ უპირატესობებზე და ხელს უწყობს კლასტერების ჩამოყალიბებას. მესამე ტალღისთვის დამახასიათებელია პროდუქტიულობისა და შემოსავლების ზრდაზე ძალისხმევა თითოეული რეზიდენტისათვის მაღალი ცხოვრების დონის უზრუნველსაყოფად<sup>61</sup>. მესამე ტალღის სტრატეგიული განვითარების პოლიტიკა

<sup>57</sup> Blakely E. J., Leigh N.G., *Planning Local Economic Development: Theory and Practice* (4th ed.), Sage, Thousand Oaks, CA., 2010, p. 57.

<sup>58</sup> Ross D., Friedman R.E., *The Emerging Third Wave: New Economic Development Strategies*, "Entrepreneurial Economic Review", 90, 1990, p.3-10.

<sup>59</sup> ადგილობრივი ბიუჯეტის თანხების, ან სასესხო ობლიგაციებით მოზიდული თანხების ხარჯვას გარკვეულ სამრეწველო უბნებში საჭირო ინფრასტრუქტურის განვითარებისთვის, იმ იმედით, რომ მოზიდული ბიზნეს აქტივობებით და გაუმჯობესებული ინფრასტრუქტურით ქონების ფასი აიწვედა და ნამეტი საგადასახადო შემოსულობები (ძირითადად ქონების გადასახადი) დაფარავდა გაწეულ ხარჯებს.

<sup>60</sup> Clarke S.E., Gaile G.L., *The Next Wave: Postfederal Local Economic Development Strategies*, "Economic Development Quarterly", 1992, p. 187-198.

<sup>61</sup> Bradshaw T.K., Blakely, E.J., *What Are "Third-wave" State Economic Development Efforts? From Incentives to Industrial Policy*, "Economic Development Quarterly", 13(3), 1999, p. 230.

მიზნად ისახავს არა უბრალოდ უმუშევრობის შემცირებას, არამედ ცოდნაზე დაფუძნებული სამუშაო ადგილების შექმნას და იმ სახის ბიზნეს გარემოს ჩამოყალიბებას, რაც უნიკალურ, კონკურენციულ უპირატესობას ანიჭებს მოცემულ ეკონომიკურ ტერიტორიას<sup>62</sup>. როგორც ს. კოვენი და ტ. ლიონი აღნიშნავენ, ცხოვრების დონის გაუმჯობესებასთან ერთად მესამე ტალღის აეგ-ის სტრატეგიები გარემოს დაცვით, სოციალური ხარჯების ზრდის, გამოთანაბრებით და მთავრობის როლის საკითხებზე მეტ ყურადღებას გულისხმობს<sup>63</sup>. გარდა ამისა, ლ. ზენგი და მ. ვარნერი დასძენენ, რომ მესამე ტალღის ფარგლებში გამოყენებული ინსტრუმენტები მიზნად ისახავს ადგილობრივ დონეზე (Community Level) აეგ-ის სტრატეგიების შემუშავებას და საჯარო ინვესტიციებს ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესების, სოციალური სამართლიანობისა და ადგილობრივი საზოგადოების გაძლიერებისათვის (Empowerment)<sup>64</sup>. მესამე ტალღის აეგ-ის სტრატეგიები უფრო 90-იანი წლებში გამოიკვეთა და პირველი ორი ტალღის სტრატეგიულ ინსტრუმენტებთან კომბინაციაში, დღესაც მეტად აქტიურად გამოიყენება.

ჩვენმა კვლევამ დაადასტურა, რომ ქსელური თანამშრომლობაა ის საშუალება, რაც ადგილობრივი რესურსების მობილიზებისა და დაინტერესებული მხარეების ერთობლივი მოქმედების საშუალებას იძლევა. აეგ-ის მესამე ტალღა, მანამდე არსებული ორი ტალღის: ფირმების მოზიდვის (I ტალღა) და შენარჩუნების (II ტალღა) სტრატეგიას და ძვირადღირებული (უმთავრესად საგადასახადო თუ არასაგადასახადო სტიმულების) ინსტრუმენტების კომბინირებას, ერთად გააზრებას გულისხმობს და ისეთი ინოვაციური გარემო ჩამოაყალიბებას უწყობს ხელს, როცა პირველი და მერე ტალღის დროს შემოთავაზებული ინსტრუმენტები მეორეხარისხოვნად გადაიქცევა. კერძოდ, იგი ქმნის ცოდნასა და კავშირებზე დაფუძნებულ ადგილობრივი ეკონომიკის უნიკალურ კონკურენციულ უპირატესობებს. იგი ხელს უწყობს ამა თუ იმ კონკრეტული საქმიანობის სფეროში ბიზნესისთვის სასურველი მარეგულირებელი გარემოს (სამართლებრივი და სამეწარმეო) ჩამოყალიბებას, ამევე ეკონომიკურ სივრცეში მოქმედი ინსტიტუციების ცოდნის სპეციალიზაციისა და დახვეწილი ბიზნეს კულტურის ჩამოყალიბებას. შესაბამისად, სწორედ მესამე ტალღის დროს ყალიბდება ის ბიზნეს გარემო, სადაც ცოდნის მაღალი კომერციალიზაცია და მაღალანაზღაურებადი სამუშაო ადგილები

<sup>62</sup> Fosler R.S., State Economic Policy: The Emerging Paradigm, *“Economic Development Quarterly”*, 6(1), 1992, p. 5.

<sup>63</sup> Koven S., Lyons T., *Economic Development: Strategies for State and Local Practice*, International City/County Management Association, Washington, DC., 2010, p. 124-125.

<sup>64</sup> Zheng L., Warner M. Business Incentive Use Among U.S. local governments: A story of accountability and policy learning. *Economic Development Quarterly*. 24. 2010. p. 326.



იქმნება (ფინანსური სექტორი, კონსალტინგი, საინფორმაციო ტექნოლოგიები, განათლება, კვლევა და ინოვაცია, იურიდიული მომსახურება და სხვა მაღალანაზღაურებადი სერვისები). ამ შემთხვევაში ბიზნესები ორიენტირებული არიან მოიზიდონ კრეატიული და პროფესიონალი კადრები, რაც აუცილებელია დახვეწილი პროდუქტებისა და მომსახურების უზრუნველსაყოფად. შესაბამისად, მათი უმთავრესი საზრუნავი კრეატიულობისა და პროფესიონალიზმის წახალისებაა, რაც მაღალ მოგებასა და წარმატებასთან ასოცირდება. ყოველივე ზემოთ თქმული კი პირდაპირ უკავშირდება კლასტერების განვითარებას, კლასტერისთვის დამახასიათებელი ძლიერი კავშირებისა და ქსელური თანამშრომლობის შესაძლებლობებს.

აეგ-ის სამივე ტალღა მეტად მნიშვნელოვანია და სწორედ ამიტომ მათი პოპულარობა გამოყენების თვალსაზრისით ნაკლებად მცირდება. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ პირველი ტალღის სტრატეგიებიდან მიღებული სარგებელი, 1960-იანი წლებიდან ზოგადად არაერთი მეცნიერისა თუ პოლიტიკოსის კრიტიკის ქვეშ მოექცა<sup>65</sup>. როგორც ე. ბლეიქლი და ნ. ლეი აღნიშნავენ, ხშირად ახალი ფირმების მოზიდვა სხვა ტერიტორიებიდან რელოკაციის და დამატებითი საგადასახადო შეღავათებისა თუ სხვა სახის ფინანსური და არაფინანსური სტიმულების დანახარჯზე მიუთითებს. ამ ტიპის სტიმულები კი არაჯანსაღ კონკურენციულ გარემოს ქმნის და მთლიანი გლობალური ეკონომიკის მასშტაბით ახალ სამუშაოებს კი არ ქმნის, არამედ მათ მიგრაციას და რესურსების არაეფექტიან ხარჯვას უწყობს ხელს. აღნიშნული ფაქტორი კი ხშირ შემთხვევაში უმუშევრობის საფუძვლებს ქმნის იმ ტერიტორიებში, საიდანაც აღნიშნული საწარმოები გადაადგილდებიან, და არათანაბარ კონკურენციულ გარემოში აქცევს ადგილზე ოპერირებად ფირმებს<sup>66</sup>.

თუ მოკლედ შევაჯამებთ ამ სამ ტალღას, პირველი უფრო შეიძლება დავაკავშიროთ ფირმების მოზიდვის სტრატეგიებთან, მეორე ტალღა - არსებულის შენარჩუნების და გაფართოების სტრატეგიებთან, ხოლო მესამე - ადგილის უნიკალური ადგილობრივი შესაძლებლობების და კავშირებზე დაყრდნობით,

---

<sup>65</sup> იქვე, გვ. 335.

<sup>66</sup> Blakely E.J., Leigh N.G., *Planning Local Economic Development: Theory and Practice* (4th ed.), Sage, Thousand Oaks, CA., 2010, p.59.

სპეციფიკური სექტორების განვითარების სტრატეგიებისა და შესაბამისი კლასტერული წარმონაქმნების განვითარების ხელშეწყობასთან<sup>67</sup>.

საინტერესოა, ასევე, ეიზინგერისეული მიდგომა. იგი აეგ-ის პოლიტიკას ყოფს ორ ძირითად ნაწილად, პირველში ის აერთიანებს მიწოდებაზე დაფუძნებულ აეგ-ის პოლიტიკას, რაც გულისხმობს ეკონომიკური საქმიანობის ადგილზე მოზიდვას, საგადასახადო შეღავათებს, ინფრასტრუქტურის განვითარებაში ინვესტირებას, სესხების დაფინანსების სხვადასხვა სქემას, მარეგულირებელი პოლიტიკის, მიწისა და ადგილის განვითარებისა, და სხვა ფინანსური შეთანხმებების ინსტრუმენტების გამოყენებას; მეორეში კი ის მოიაზრებს მოთხოვნაზე დაფუძნებულ აეგ-ის პოლიტიკას. ეს უკანასკნელი კი იმ სახის სტრატეგიების გამოყენებას გულისხმობს რაც ახალი ბიზნესის შექმნისა და მცირე ბიზნესის გაფართოების, მთავრობის მიერ ახალი პროდუქტების განვითარებისა და ბაზრებზე შეღწევის, კვლევისა და განვითარების, და სტრატეგიული ინვესტირების (ბიზნეს ინკუბატორები, ვენჩურული კაპიტალის დაფინანსება, სამუშაო ძალის ტრენინგი და მსგავს ღონისძიებები) კუთხით ხელშეწყობას მოიცავს<sup>68</sup>.

ადგილობრივი საზოგადოების, თემის წარმატებული ფუნქციონირების უზრუნველსაყოფად აუცილებელია აეგ-ის თეორიისა და პრაქტიკის სინერგიული კავშირი. ადგილობრივი (თვითმმართველობა, მეტროპოლია, რეგიონი) პოტენციალის იდენტიფიცირება, ისევე როგორც საერთაშორისო გარემოს გამოწვევებისა და გამოცდილების შესწავლა და გაზიარება, მოცემული ლოკალიზაციის თავისებურების გათვალისწინებით, ადგილობრივ თვითმმართველ ტერიტორიებს წარმატების უფრო მეტ შანს აძლევს.

აეგ-ის შესწავლისას მნიშვნელოვანია (1) საინოვაციო გარემოს მოდელების შესწავლა და ადგილობრივი განვითარების მოდელის შემუშავება, სტრატეგიული მართვის ცოდნის გაზიარება, პოტენციური და მოქმედი კლასტერების შესწავლა და შესაბამისად, კონკურენციული უპირატესობების განსაზღვრა. სადისერტაციო ნაშრომის შემდეგ თავებში სწორედ ამ კომპონენტებზე გავამახვილებთ ყურადღებას და ბოლო ორ თავში აღნიშნულ კომპონენტებს განვიხილავთ ტურისტული კლასტერის მაგალითზე თბილისის, თესალონიკისა და ნაპა ვალის პრაქტიკული მაგალითების ანალიზით.

<sup>67</sup> Osgood J.L., Opp S.M., Bernotsky R.L., Yesterday's Gains Versus Today's Realities Lessons From 10 Years of Economic Development Practice, "Economic Development Quarterly", 26.4, 2012, p. 334-335.

<sup>68</sup> Capkova S., *Local Government and Economic Development*, OSI/LGI, Budepest, 2005, p. 4.

## თავი II. ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების სისტემები და მართვის მექანიზმები

### 2.1. ინოვაცია და საინოვაციო გარემო

ინოვაცია განვითარების პროცესის უმთავრეს კომპონენტს წარმოადგენს და გლობალური კონკურენციის პირობებში მის გარეშე შეუძლებელია წარმატების მიღწევა.

ინოვაციის, როგორც მოვლენის თუ პროცესის ერთი ზოგადად შეთანხმებული განმარტება არ არსებობს. ინოვაციის მკვლევართა უმეტესობა ცდილობს საკუთარი ინტერპრეტაციით წარმოადგინოს ამ ტერმინის განსაზღვრება და, შესაბამისად, ინოვაციის მრავალ დეფინიციას ვხვდებით.

ინოვაციის პირველ განმარტებებს მიყვავართ შუპტერთან, იგი მას „კრეატიულ განადგურებას/კრახს“ (“creative destruction”) უწოდებდა, შემდეგ კ. ფრიმანთან ცნობილი სიტყვებით „არ გაწიო ინოვაცია ნიშნავს მოკვდე“<sup>69</sup>. ამ ეტაპზე ყველაზე მეტად მიღებული ალბათ ევროკომისიის მიერ შემუშავებული ინოვაციის განმარტებაა: „ინოვაცია არის ახალი პროდუქტის და პროცესის, ან არსებულის გაუმჯობესებისათვის ახალი ტექნოლოგიების, იდეებისა და მეთოდების კომერციულად წარმატებული ექსპლოატაცია. ინოვაცია არის ინტერაქტიული სწავლის პროცესის შედეგი, გულისხმობს რა კომპანიის მრავალი შიგა და გარე ფაქტორების ჩართულობას“<sup>70</sup>.

ინოვაცია სხვა თანამედროვე მკვლევართა სიტყვებით „კრეატიულობის კომერციალიზაციაა“<sup>71</sup> და გულისხმობს: „ორგანიზაციის (საწარმო – საქონლის მწარმოებელი, სერვისის მომწოდებელი ორგანიზაცია, კვლევითი ლაბორატორია) შიგნით წარმოების პროცესის (საინფორმაციო ტექნოლოგიებით, ავტომატიზაციით, ენერგოეფექტური სისტემებით, სხვა); პროდუქტის (ახალი პროდუქტები და სერვისები, ახალი პროდუქტების მოდელები, გაუმჯობესებული ხარისხი, სხვა); ორგანიზაციული მოქნილობის (მიწოდების სისტემის გაუმჯობესება, ქსელური კავშირები, მწარმოებლისა და მომხმარებლის ურთიერთობის გაუმჯობესება, და ა.შ.) ტრანსფორმაციას“<sup>72</sup>.

<sup>69</sup> Hart D.A., *Innovation Clusters: Key Concepts*, Department of Land Management and Development, and School of Planning Studies, the University of Reading, UK., 2000, p. 4. available at: <http://www.reading.ac.uk/LM/LM/fulltxt/0600.pdf>

<sup>70</sup> Green Paper on Innovation, European Commission, The Innovation Programme, DG XIII, Luxembourg, 1996, p. 54.

<sup>71</sup> Simmie J., Hart D., *Innovation Projects and Local Production Networks: A Case Study of Hertfordshire*, “*European Planning Studies*”, 7, 1999, p. 447.

<sup>72</sup> Komninos N., *Intelligent Cities*, Spon Press, UK, USA, Canada, 2002, p. 18.

ინოვაციაზე ზემოთ მოყვანილი განსაზღვრებების შეჯერებით, მისი განმარტება შეიძლება წარმოვადგინოთ შემდეგი სახით: ინოვაცია არის ახალი და არსებული ცოდნის გამოყენების ახლებური კომბინაცია, რათა შეიქმნას ან გაუმჯობესდეს (1) პროდუქტი, (2) საწარმოო პროცესი ან (3) ორგანიზაცია დამატებითი კომერციული სარგებლის/წარმატების მისაღებად.

მოცემული განმარტებებიდან ადვილად შეიძლება დავასკვნათ თუ რაოდენ ფართო სპექტრის სახით შეიძლება წარმოგვიდგეს ინოვაცია და რამდენად დიდი მნიშვნელობა აქვს მას ეკონომიკის განვითარების თვალსაზრისით.

ინოვაცია სხვადასხვა ფორმით, მიმართულებით შეიძლება განვითარდეს და ტერიტორიის, მისი განვითარებით დაინტერესებულ მახარებლისა და მათ მიერ შერჩეულ მოდელზე არის დამოკიდებული.

ინოვაცია ფართო კვლევის საგანს წარმოადგენს. არ შეიძლება ის აღვიქვათ, როგორც მარტივი სისტემა. მას კომპლექსური ხასიათი აქვს და მრავალი, ერთმანეთთან დაკავშირებული ფაქტორის ზემოქმედებით ყალიბდება. მის წარმოქმნაში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ადგილი და დრო, ოპერირებს რა ადგილობრივ და გლობალურ ბაზრებზე, აქტიურ მონაწილეობას იღებს მოთხოვნა-მიწოდების ფორმირებაში და გამუდმებით პასუხობს აწმყოსა თუ მომავლის გამოწვევებს.

ინოვაცია თანმიმდევრულ პროცესთა ჯაჭვს მოიცავს: (1) შემოქმედება/კრეატიულობა, (2) კვლევა, (3) განვითარება და (4) კომერციალიზაცია. ის დაფუძნებულია ორ უმთავრეს ფაქტორთა ბლოკზე (1) საზოგადოების, თანამდგროვე ბაზრის, მრეწველობის მოთხოვნასა და (2) კრეატიული იდეების, კრეატიული სამუშაო ძალის და კვალიფიციური შრომითი რესურსების მიწოდებაზე (იხ. დანართი №1).

ინოვაციის განვითარებამ მრავალი სტადია განვლო: თავდაპირველად ის დაიწყო უბრალო ინდივიდუალური ინოვატორების (ხელოსანი) მეშვეობით, შემდგომ გადაინაცვლა მანუფაქტურულ წარმოებაში, ამას მოჰყვა კომპანიებისა და ორგანიზაციების მხრიდან კვლევითი ლაბორატორიების განვითარება და ა.შ. ინოვაციის ყველა ფორმა გარკვეული ცვლილებებით დღეს შენარჩუნებულია და მისი გენერირება უბრალოდ ერთი ხელიდან მეორეში გადავიდა. ეს საკითხი სიღრმისეულად არის განხილული ნ. კომინოსის; ჰ. ეტზკოვიჩის, დ. ჰარტის და სხვა მრავალი მეცნიერის მიერ. ყოველ ნაბიჯზე ჩნდება ახალი ორგანიზაციული ფორმები, რომელთა აქტივობის შედეგი ინოვაციაზეა დაფუძნებული. ყოველი

ადგილი (ქვეყანა, რეგიონი, მეტროპოლია, ქალაქი, დაბა, და ა.შ.) გარკვეული ფორმით ახდენს ინოვაციის გენერირებას და ფლობს უფრო მეტ ინოვაციურ პოტენციალს, ვიდრე ის იყენებს. მნიშვნელოვანია ის საკითხი, თუ რამდენად ღირებულია ამა თუ იმ ადგილზე მოქმედი ინსტრუქციების ინოვაციით მიღებული შედეგი და მოცემული გარემო უწყობს თუ არა ხელს მის მდგრად განვითარებას.

ინოვაციას გააჩნია მეტად ცვალებადი ხასიათი, რაც არაერთმა კვლევამ დაადასტურა. ამერიკის შეერთებული შტატების კონკურენტუნარიანობის საბჭოს მიერ ჩატარებულმა კვლევამ ცხადყო, რომ ინოვაციები გამუდმებით იცვლება და შესაბამისად, კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად ახალი მეთოდებისა და გზების ძიებაა საჭირო<sup>73</sup>. 2006 წელს გამოქვეყნებული ამერიკის საინოვაციო სისტემის ორწლიანი კვლევის საფუძველზე, სხვა მნიშვნელოვან საკითხებთან ერთად განხილული იქნა ინოვაციის ცვალებადი ტენდენციის საკითხი, თუ რას გულისხმობს ინოვაციის ცვალებადობა, კერძოდ:

(1) დაჩქარებული განვითარება - ტექნოლოგიური მიღწევების დიფუზიამ, გავრცელებამ მანამდე არსებული ტემპებისგან განსხვავებით სულ უფრო დაჩქარებული ხასიათი შეიძინა. კერძოდ, 55 წელი დასჭირდა ავტომობილის გავრცელებას ამერიკის ტერიტორიის მეოთხედის მასშტაბით, 35 წელი - ტელეფონს, 22 წელი - რადიოს, 16 წელი - პერსონალურ კომპიუტერს, 13 წელი - მობილურ სატელეფონო კავშირს და მხოლოდ 7 წელი - ინტერნეტს<sup>74</sup>.

(2) მულტიდისციპლინურობა - ყველაზე ღირებული ინოვაცია ხშირად სხვადასხვა სფეროსა და საქმიანობის ინტერაქციით წარმოიქმნება. ბიოინფორმატიკა და ნანოტექნოლოგიები ათწლეულის წინ არც კი არსებობდა, დღეს კი ბევრი ეკონომისტის აზრით ეს ინოვაცია ამერიკის ეკონომიკის განვითარების უმთავრესი მამოძრავებელი ძალა იქნება.

(3) ინტენსიური კოლაბორაცია - ინოვაციებმა ტექნოლოგიური თვალსაზრისით მეტად კომპლექსური ხასიათი შეიძინეს და შესაბამისად სხვადასხვა სფეროს წარმომადგენლების (მეცნიერების, ინჟინრების, გამომგონებლებისა თუ მომხმარებლების) უფრო მეტ თანამშრომლობას გულისხმობს.

(4) დემოკრატიზაცია - ინოვაცია თუ მანამდე კვლევებისა და განვითარების დეპარტამენტების უმთავრეს საზრუნავს წარმოადგენდა, დღეს მასში ჩართულია

<sup>73</sup> Council on Competitiveness, Regional Innovation, National Prosperity, 2006. <http://www.compete.org/pdf/0361444.pdf>  
<sup>74</sup> The Economy at Light Speed Technology and Growth in the Information Age-And Beyond, Annual Report, Federal Reserve Bank of Dallas, 1996, p.9. <http://www.dallasfed.org/assets/documents/fed/annual/1999/ar96.pdf>

თითქმის ყველა. მომხმარებლები და უბრალო სამუშაო ძალაც კი მონაწილეობს ინოვაციის პროცესში თავად მწარმოებლის ინიციატივით შემნიღვი სხვადასხვა საშუალებებით და ხელს უწყობს ინოვაციური პროდუქტის შექმნას.

(5) გლობალური ხასიათი – ინოვაციის აღმოცენება შეიძლება მოხდეს მსოფლიოს ნებისმიერ კუთხეში. განვითარებულმა საკომუნიკაციო და სატრანსპორტო ტექნოლოგიებმა სულ უფრო დაახლოვა მწარმოებელი და მომხმარებელი მიუხედავად მათი ადგილმდებარეობისა და, შესაბამისად, იდეის კომერციალიზაცია უფრო მეტად რეალური გახდა.

XX საუკუნის მეორე ნახევარი, ინოვაციის შესახებ, ცოდნის მენეჯმენტის განსაკუთრებით აქტიური პერიოდია. უამრავი სამეცნიერო ნაშრომი მიეძღვნა ინოვაციისა და მისი ხელშემწყობი გარემოს შექმნასთან დაკავშირებული თეორიული საკითხების, წარმატებასა თუ წარუმატებლობაზე დაფუძნებული პრაქტიკული მაგალითების შესწავლას. მეცნიერებმა სცადეს ინოვაციაზე დაფუძნებული ზრდის, განვითარების მოდელების შემუშავება და შემდეგ მათი პრაქტიკაში დანერგვა. სახელმწიფოების თუ მათი გაერთიანებების დაკვეთით, ამ მოდელებზე დაყრდნობით, შემუშავდა ინოვაციის ხელშემწყობი სპეციალური პოლიტიკის ინსტრუმენტები და დაიწყო ერთგვარი შეჯიბრი, თუ რომელი ადგილი (Locality) შექმნის უკეთეს საინოვაციო გარემოს.

ინოვაციური გარემოს და ცოდნაზე დაფუძნებული ადგილობრივი ეკონომიკის პრომოუშენი განვითარების სასურველი სტრატეგიაა. ე. მექვაბიშვილი საფუძვლიანად შენიშნავს თუ რაოდენ დიდი მოგება შეიძლება იქნეს მიღებული ქსელური და ზოგადად ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკიდან, როგორია მსოფლიოს პროგნოზები და რამდენად სასურველია ამ სტრატეგიის საქართველოს განვითარებისთვის გამოყენება<sup>75</sup>.

ინოვაციური გარემოს განვითარების კუთხით საინტერესოა აგრეთვე გ. ივანიაშვილი-ორბელიანის, კ. კიკაბიძის და დ. ლოსაბერიძის მიერ შემუშავებული საქართველოს ეროვნული საინოვაციო სისტემის მცირე კონცეფცია<sup>76</sup>. აღნიშნული კონცეფცია საერთაშორისოდ აპრობირებული ინოვაციის მოდელს წარმოგვიდგენს და აქტიურად ეყრდნობა ამავე სადისერტაციო ნაშრომში განხილული სამმაგი სპირალის მოდელისა და კლასტერების თეორიას.

<sup>75</sup> მექვაბიშვილი ე., დამწვევი განვითარების სტრატეგია და საქართველოს ეკონომიკის მომავალი, ჟურნ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“, №1, 2012, გვ. 29-33.

<sup>76</sup> ივანიაშვილი-ორბელიანის გ., კიკაბიძის კ., ლოსაბერიძე დ., საქართველოს ეროვნული საინოვაციო სისტემის კონცეფცია, თბ., 2008.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ინოვაციის ხელშემწყობი გარემო განსხვავდება ადგილების მიხედვით და ადგილობრივი რესურსებისა და სთეიქჰოლდერების შესაძლებლობებიდან გამომდინარე ის ატარებს უნიკალურ ხასიათს. ხელისუფლება, ინდუსტრია, აკადემია და საზოგადოება წარმოადგენენ განვითარების უმთავრეს სთეიქჰოლდერებს და მოცემული ადგილის ინოვაცია დამოკიდებულია მათ შორის თანამშრომლობის ქცევაზე და უნარზე გააერთიანონ ძალისხმევა ინოვაციის განვითარების სტრატეგიის შესამუშავებლად.

ერთ-ერთ ყველაზე მიღებულ ინოვაციურ მოდელად ითვლება ჰ. ეტზკოვიჩის მიერ შემოთავაზებული „ინოვაციის სამმაგი სპირალის მოდელი“<sup>77</sup>. სამმაგი სპირალის მოდელი წარმოგვიდგენს სთეიქჰოლდერების ქსელური კოოპერაციის განსაკუთრებულ როლს ინოვაციის მხარდასაჭერად და ხაზს უსვამს სახელმწიფოს, ინდუსტრიისა და აკადემიის მჭიდრო თანამშრომლობის უდიდეს მნიშვნელობას ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარებისათვის (იხ. დანართი №2).

სამმაგი სპირალის მოდელი ნათლად გვიჩვენებს სამივე სპირალის მჭიდრო კოოპერაციას ინოვაციის ზრდის და ადგილის კონკურენტუნარიანობის განვითარებისათვის. სურათზე მოცემულია სახელმწიფო-ინდუსტრია-აკადემიის ურთიერთგადამფარავი ქმედება, რაც დაინტერესებულ მხარეთა მჭიდრო კავშირს, თანამშრომლობას მოიაზრებს, ვიდრე რომელიმე მათგანის დომინანტ როლს და კომპეტენციების დუბლირებას. ჰ. ეტზკოვიჩის განმარტებით, ცოდნაზე დაფუძნებული რეგიონული ეკონომიკური განვითარების პროცესი სამი თანმიმდევრული ელემენტის ჩამოყალიბებას მოიცავს: (1) ცოდნის სივრცე, (2) კონსენსუსის სივრცე და (3) ინოვაციის სივრცე. თავდაპირველ ეტაპზე იგი უფრო მეტ ყურადღებას ამახვილებს ადგილზე ჩამოყალიბებული რეგიონის ინოვაციური გარემოს თავისებურების/ ხასიათის იდენტიფიცირებაზე, რეფერირებას ახდენს რა დოქტორ როსალბა კასას მიერ მიგნებულ ცოდნის სივრცის ფენომენზე. მეორე ეტაპზე – სთეიქჰოლდერების ქსელური თანამშრომლობის ძალისხმევას – ინოვაციის ადგილობრივ მოთამაშეთა მხრიდან, ერთობლივად იდეებისა და სტრატეგიული ხედვების გენერირებაზე, რითაც იქმნება კონსენსუსის სივრცე და მესამე ელემენტი - ინოვაციის სივრცე, რაც კონსენსუსის სივრცეში შემუშავებული სტრატეგიების დანერგვას და ინოვაციის მხარდაჭერი გარემოს მასტიმულირებელი საშუალებების აქტიურ გამოყენებას გულისხმობს.

<sup>77</sup> Etzkowitz H., *Triple Helix of University-Industry-Government Implications for Policy ad Evaluation*, Science Policy Institute, Working paper, Sister, Stockholm, 2002, p. 4.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, თანამედროვე პირობებში მთავრობას, აკადემიასა და ინდუსტრიას შექმნილი აქვს ახალი კომპეტენციები, რითაც ხშირად ისინი ერთმანეთთან მჭიდროდ თანამშრომლობენ და ერთმანეთში გარდამავალ ფორმებს ქმნიან. კერძოდ, უნივერსიტეტები გვევლინება ინოვაციური ფორმების შემქნელ ინსტიტუციებად, მათ ბაზაზე დაფუძნებული ინკუბატორების მეშვეობით, მაშინ როცა სახელმწიფო გვევლინება როგორც სარისკო/ვენჩურული კაპიტალის მიმწოდებელი, სხვადასხვა ფონდის ინოვაციისა და მცირე და საშუალო მეწარმეობის ხელშემწყობი პროგრამების უზრუნველყოფით. კერძო სექტორი კი ხშირად წარმოდგება როგორც საგანმანათლებლო ინსტიტუტების, კერძო უნივერსიტეტების, ინსტიტუტების, კოლეჯების, პროფესიული თუ სხვა სასწავლებლების სახით<sup>78</sup>.

განვიხილოთ რა ინოვაციის სამმაგი სპირალის მოდელი და ზოგადად განვითარების პროცესი, ვფიქრობთ, ამ მოდელს უნდა დაემატოს ერთი კომპონენტი, მეოთხე სპირალი, რაც საზოგადოებას, როგორც განვითარების ერთ-ერთ უმთავრეს დაინტერესებულ მხარეს გულისხმობს, სწორედ საზოგადოება ქმნის მოთხოვნას და მოიხმარს განვითარებით მიღებულ პროდუქტებს (იხ. დანართი №3).

პრაქტიკაში განხორციელებული განვითარების პოლიტიკის არაერთი მაგალითია, სადაც სათანადო ყურადღება არ ეთმობა საზოგადოების კომპონენტს, მდგრადი განვითარების პროცესი კი აუცილებლად გულისხმობს განვითარების პროცესში ყველა უმთავრესი სთეიქჰოლდერის ჩართულობის შესაძლებლობას. უდიდესი მნიშვნელობა აქვს განვითარების პოლიტიკის ერთობლივ შემუშავებას, განხორციელებას და შესაბამისად პასუხისმგებლობების და მიღებული შედეგების თანაბარ გადანაწილებას<sup>79</sup>. ამერიკის შეერთებულ შტატებში საზოგადოების ჩართულობის პროცესის აუცილებლობა დაკანონდა 1968 წელს<sup>80</sup>. საზოგადოების ჩართულობის აუცილებლობას მრავალი მიზეზი აქვს, თუმცა ორი უმთავრესი ფაქტორი შეიძლება გამოიყოს, კერძოდ: (1) უფრო მეტი უფლებებისა და პასუხისმგებლობების დაკისრება მოქალაქეებზე, როგორც დემოკრატიის განვითარების გარდაუვალი შედეგი<sup>81</sup> და (2) პოლიტიკის შემუშავებლებსა და მათ

<sup>78</sup> Etzkowitz H., Gulbrandsen M., Levitt J., Public Venture Capital: Government Funding Sources for Technology Entrepreneurs, Harcourt, New York, 2000, p. 5

<sup>79</sup> Byrd E.T., Stakeholder In Sustainable Tourism Development And Their Roles: Applying Stakeholder Theory To Sustainable Tourism Development, "Tourism Review", 62(2), 2007, p. 6-13.

<sup>80</sup> Carter N., Darlow A., Local Agenda 21 and developers: Are We Better Equipped to Build a Consensus in the 1990s?, "Planning Practice and Research", 12(1), 1997, p. 45-58.

<sup>81</sup> Curry N., Community Participation and Rural Policy: Representatives of Development in the Development of Millennium Greens, "Journal of environmental Planning and Management", 44(4), 2001, p. 561-576.



გადაწყვეტილებებზე ნდობის შემცირების გამო, საზოგადოების მხრიდან ჩართულობის სურვილის ზრდა<sup>82</sup>. საზოგადოების თანამონაწილეობის საკითხი სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა და ამ ფაქტორის განვითარების პროცესში ჩართვას მეტად ფრთხილი მიდგომა სჭირდება. საზოგადოების ჩართულობის საშუალებები აუცილებელია ადგილობრივი თავისებურებებიდან გამომდინარე შეირჩეს. სხვაგან აპრობირებული მეთოდების უბრალო გადმოღებამ საზოგადოების იმედგაცრუება შეიძლება გამოვიწვიოს, რაც ხშირად წინსვლაზე მიმართული სტრატეგიული სფეროს შემაფერხებელ და ზოგჯერ შემაჩერებელ მიზეზად იქცევა.

ქსელური თანამშრომლობის გარეშე ინოვაცია შეზღუდულია და მოკლევადიანი ხასიათისაა. ინოვაციის მკვლევართა ნაშრომებში ფართოდაა განხილული ინოვაციიდან მიღებული სარგებელი და მისი მჭიდრო კავშირი ქსელურ თანამშრომლობასთან. რისკის განაწილება, ახალი ბაზრების, ტექნოლოგიებისა და ფინანსურ რესურსებზე უკეთ წვდომა, შემაგსებელი უნარებისა და ცოდნის თავმოყრა, ინოვაციის პროცესისთვის საჭირო სუბიექტების მოზიდვა და კოოპერაცია, გარე ბაზრებზე შეღწევისა და დამკვიდრებისათვის ხელშეწყობა, იდეის კომერციალიზაციის დაჩქარება – არის მხოლოდ მცირედი ჩამონათვალი, რაც თან სდევს ქსელური თანამშრომლობას, ხელს უწყობს ინოვაციის განვითარებასა და სასურველი შედეგის - წარმატების მიღწევას<sup>83</sup>. ინოვაციური ქსელი, ქსელური თანამშრომლობა სხვადასხვა ინოვაციური ძალისხმევის გაერთიანების საშუალებას იძლევა და იმ პროდუქტს ქმნის, რაც ხშირად განცალკევებით წარმოდგენილ ინოვაციურად მოაზრებულ სუბიექტს არ ძალუძს.

ამასთან, ინოვაციური გარემოს განვითარების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი საფუძველი სათანადო საგადასახადო და ზოგადად ინოვაციის განვითარების სახელმწიფო რეგულირების ინსტრუმენტების არსებობაა. ნ. ღვედაშვილი ხაზს უსვამს მსგავსი ტიპის ინსტრუმენტების გამოყენების აუცილებლობას და მიმოიხილავს ინოვაციის თვალსაზრისით წამყვანი სახელმწიფოების გამცდილებას, კერძოდ, თუ რა სახის ინსტიტუციები და პოლიტიკაა აშშ-ს, იაპონიის, გერმანიისა, თუ ზოგადად ევროკავშირში ინოვაციური გარემოს ხელშეწყობის მიზნით<sup>84</sup>.

<sup>82</sup> King C.S., Feltey K.M., O'Neill S.B., The Question of Participation: Toward Authentic Public Participation in Public Administration, *“Public Administration Review”*, 58(4), 1998, p. 317-326.

<sup>83</sup> Pittaway L., Robertson M., Munir K., Denyer D., Neely A., Networking and Innovation: A Systematic Review of The Evidence, *“International Journal of Management Reviews”*, 5/6(3&4), 2004, p. 137-168.

<sup>84</sup> ღვედაშვილი ნ., ინოვაციური საქმიანობის სახელმწიფო რეგულირების საზღვარგარეთული გამოცდილება, *ქურნ. “ბიზნესი და ეკონომიკა”*, თბ., 2012, გვ. 47-48.

ინოვაციის გარემო, როგორც აღნიშნეთ, სხვადასხვა სუბიექტების ურთიერთქმედებით ყალიბდება და განსხვავებულია, თუმცა, შეიძლება ითქვას, რომ მათ მიერ შექმნილი ინოვაციის ხელისშემწყობი ინფრასტრუქტურა მეტნაკლებად ერთმანეთს წააგავს და შეიძლება მათი სისტემური მიდგომით შესწავლა.

საინოვაციო ინფრასტრუქტურა გულისხმობს ორ ძირითად სისტემურ კომპონენტს: (1) მყარ ინფრასტრუქტურას - სამრეწველო-ტექნოპარკული სტრუქტურები და (2) წარმოსახვით ინფრასტრუქტურას, იგივე რაც საინოვაციო ვირტუალური ტექნოლოგიური სისტემები.

სამრეწველო ტექნოპარკული სტრუქტურები თავის მხრივ შეიძლება დაგვით შემდეგ ინსტიტუციურ ჯგუფებად: ა) სამრეწველო პარკები; ბ) ბიზნეს, ტექნოლოგიური და ვირტუალური ინკუბატორები; გ) კვლევითი პარკები; დ) ტექნოლოგიის ტრანსფერის ცენტრები; ე) ვენჩურული ორგანიზაციები; ვ) სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პარკები; ზ) ინოვაციური ცენტრები; თ) ტექნოპოლისები. მოკლედ განვიხილოთ თითოეული მათგანი:

**სამრეწველო (ინდუსტრიული) პარკები** როგორც წესი სამეწარმეო სუბიექტებს მიწასა და განვითარებულ ტექნიკურ ინფრასტრუქტურას (საგზაო კომუნიკაცია, სარკინიგზო, საავიაციო ტრანსპორტზე ხელსაყრელი წვდომა, ტელეკომუნიკაცია, წყალი, კანალიზაცია, ელექტროენერგია და სხვა) სთავაზობენ ხელსაყრელი ფასითა და პირობებით<sup>85</sup>. იგი ხშირ შემთხვევაში ქალაქგარეთ მდებარეობს<sup>86</sup> და საკმაოდ დიდ ტერიტორიაზეა განვითარებული. სამრეწველო პარკი მაქსიმალურად კომფორტულ გარემოს ქმნის სხვადასხვა სფეროს წამომადგენელი (ძირითადად სამრეწველო) ბიზნესის განვითარებისთვის. აღნიშნული პარკები, როგორც წესი, საერთაშორისო სტანდარტების მიხედვით იგება და, შესაბამისად, ბევრად უფრო მიმზიდველია საერთაშორისო და ადგილობრივი კომპანიების მოსაზიდად და ფუნქციონირებისათვის. ამასთან, სამრეწველო პარკები ქალაქიდან წარმოების გადაადგილებისთვის სასურველ გარემოს ქმნის და მომგებიან პირობებს სთავაზობს როგორც ბიზნესს (განვითარებული ინფრასტრუქტურა, ბიზნესის კონცენტრაცია, განვითარებისთვის ნაკლები ტერიტორიულ-სივრცითი შეზღუდვები და სტანდარტები, ბიზნესისთვის საჭირო სფეციფიკური სერვისების კონცენტრაცია, დამატებითი შეღავათები შემცირებული გადასახადებისა თუ სხვა სახით, და ა.შ.), ისევე ქალაქს (ქალაქის

<sup>85</sup> <http://www.investopedia.com/terms/i/industrial-park.asp>

<sup>86</sup> <http://www.thefreedictionary.com/industrial+park>

განტირთვა სამრეწველო ნაკადებისგან და სამრეწველო შენობა-ნაგებობებისგან, გამოთავისუფლებული ტერიტორიები და მათზე ქალაქისთვის სასურველი ინფრასტრუქტურის განვითარების ახალი შესაძლებლობები და ა.შ.).

**ბიზნეს ინკუბატორი** არის ადგილი, სადაც ახლადშექმნილი ბიზნესები იწყებენ არსებობას და განვითარებას გარკვეული დროის შემდეგ, ბაზარზე დამოუკიდებელი ფუნქციონირებისათვის მოსამზადებლად. ზოგადად ის ნაკლებად არის ორიენტირებული მაღალტექნოლოგიურ კვლევასა და განვითარებაზე, თუმცა პრაქტიკაში გვხვდება უფრო ვიწრო სპეციალიზაციის ინკუბატორები, გარკვეული სფეროს განვითარებაზე სპეციალურად ორიენტირებული.

ინკუბატორში, ფირმებს ბიზნესის ასაწყოებად, მაქსიმალური სასათბურე გარემო ექმნებათ. მათ გადაეცემათ ბიზნესისათვის ფართი საბაზრო ფასთან შედარებით დაბალი ფასით, საშუალება აქვთ უსასყიდლოდ მიიღონ კონსულტაციები იურიდიულ, ფინანსურ, მარკეტინგულ თუ სხვა ტექნიკურ საკითხზე, უფასოდ ან ძალზედ მცირე ტარიფებით ისარგებლონ საერთო სატელეკომუნიკაციო და საკონფერენციო საშუალებებით, კომუნალური სერვისებით, სპეციალური ტრენინგებით, საშუალება აქვთ ჩაერთონ ინკუბატორის მიერ შემუშავებულ პროგრამებსა და საგრანტო კონკურსებში. როგორც წესი, ინკუბატორში მხოლოდ დამწყებ ბიზნესს შეუძლია შესვლა 2 ან 3 წლით, შემდეგ კი მან ინკუბატორი უნდა დატოვოს და დამოუკიდებლად განაგრძოს ფუნქციონირება<sup>87</sup>.

ბიზნეს ინკუბატორები ხშირად უნივერსიტეტებში<sup>88</sup>, სამრეწველო პარკებში, ინდუსტრიულ ან საქმიან ზონებში თავსდება, მოცემულ ადგილზე კონცენტრირებული იდეების, ცოდნის, რესურსების თუ ბიზნეს კავშირების უკეთ წვდომის უპირატესობის მისაღებად.

**კვლევითი პარკი** ხშირ შემთხვევაში განთავსებულია ერთ ან რამდენიმე უნივერსიტეტთან, ან სხვა აკადემიურ თუ კვლევით ინსტიტუტთან ახლოს, ზოგჯერ მათ ბაზაზეც. იგი ძირითადად ატარებს მაღალ ინოვაციებზე დაფუძნებულ კვლევებს, გულისხმობს განვითარებას (ნიმუშების შექმნას), ხელს უწყობს დაინტერესებულ კომპანიებთან კავშირებს, რაც საბოლოოდ უზრუნველყოფს მათი

<sup>87</sup>Tornatzky L., National Business Incubation Association, A national benchmarking analysis of technology business incubator performance and practices: Report to the Technology Administration, U.S. Department of Commerce, U.S. Dept. of Commerce, Technology Administration, Washington, DC., 2003, p.3.

<sup>88</sup> <http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/business-incubator>

იდების კომერციალიზაციას<sup>89</sup>. კვლევითი პარკების საქმიანობის შედეგის კომერციალიზაციაში მნიშვნელოვანი როლი აქვს დაკისრებული ტექნოლოგიების ტრანსფერის ცენტრებსა და ვენჩურულ ორგანიზაციებს.

**ტექნოლოგიის ტრანსფერის ცენტრები** ტექნოლოგიების მოზიდვისა და დანერგვის ფუნქციას ასრულებენ და, როგორც წესი, უფრო მცირე ორგანიზაციულ სტრუქტურებს წარმოადგენენ. მათი საშუალებით ხდება კვლევისა და განვითარების პროცესის დაკავშირება პროდუქტებისა და მომსახურების წარმოებასთან. იგი ხელს უწყობს საბაზრო კონიუნქტურის კვლევების წარმოებას, კერძო ბიზნესს, სამეცნიერო და საგანმანათლებლო ინსტიტუციების საინოვაციო შესაძლებლობებისა თუ ინოვაციური იდეების გამოვლენას და კომერციალიზაციას, უცხოეთში მოქმედი წამყვანი ტექნოლოგიების ტრანსფერს, მათ აქტიურად დანერგვას და სხვა. ტექნოლოგიური ტრანსფერის ცენტრები ხშირად ინტეგრირებულია ტექნოლოგიურ, და კვლევით /სამეცნიერო პარკებთან. ტექნოლოგიური ტრანსფერის კვლევები და თეორია არაერთი მეცნიერის ნაშრომშია გაანალიზებული, არსებობს სპეციალური სამეცნიერო ჟურნალები თუ სხვა სახის პუბლიკაციები, რაც სისტემური სახით აქვს გაანალიზებული ბ. ბოზმენს სამეცნიერო სტატიაში: „ტექნოლოგიების ტრანსფერი და საჯარო პოლიტიკა: კვლევისა და თეორიის მიმოხილვა“<sup>90</sup>.

**ვენჩურული ორგანიზაციები** – ძირითადად მაღალ ტექნოლოგიებზე დაფუძნებული, სარისკო კაპიტალის მქონე ბიზნეს სუბიექტების დამფინანსებელი ინსტიტუციებია. მათი ფინანსური რესურსები საუკეთესო საშუალებაა მაღალინოვაციური ფირმების ზრდისა და განვითარებისათვის. ვენჩურული ორგანიზაციები, როგორც წესი, აფინანსებენ ისეთი სახის ბიზნეს პროექტებს, რასაც მაღალი მოგების მიღების პერსპექტივა გააჩნია და რაც ნაკლებად მიმზიდველია რისკების მაქსიმალურად შემცირებაზე ორიენტირებული ბანკებისა თუ სხვა საფინანსო ინსტიტუტებისთვის. კორპორაციული (უმთავრესად ტრანსნაციონალური კომპანიების მიერ შემოთავაზებული) და დამოუკიდებელი ვენჩურული ინვესტიციები ცალკე და ერთად აღებული მაღალტექნოლოგიური ბიზნესების განვითარებისათვის მეტად მნიშვნელოვან სამეწარმეო გარემოს ქმნის. დამოუკიდებელი ვენჩურული ორგანიზაციების არსებობა მაღალ ინოვაციური

<sup>89</sup>Battelle Technology Partnership Practice, Driving Regional Innovation and Growth: Results from the 2012 Survey of North American University Research Park, Association of University Research Parks (AURP), 2013, p.6.

<sup>90</sup> Bozeman B., Technology transfer and public policy: a review of research and theory, “Research policy”, 29.4, 2000, p. 627-655.

ბიზნესის განვითარებისთვის აუცილებელი ფაქტორია და არანაკლებ წარმატების მომტანია, ვიდრე კორპორატიული ვენჩურული ინვესტიციები<sup>91</sup>.

**ტექნოლოგიური პარკები** ერთ სივრცეში ათავსებენ მაღალი ტექნოლოგიების ბაზაზე ოპერირებად კომპანიებს. მათი საქმიანობა წარმოებისა თუ სერვისის სრულ ციკლს გულისხმობს: კვლევას, განვითარებას, პროდუქციის წარმოებას, გაყიდვას და მომსახურების გაწევას. აღნიშნულ პარკებში მოსახვედრად ხშირად კომპანიებს გარკვეული მოთხოვნების დაკმაყოფილება უხდებათ. მოთხოვნები შეიძლება იყოს დაფუძნებული, როგორც სპეციალიზაციის (სამედიცინო, ბიოლოგიური, საინფორმაციო ტექნოლოგიები თუ სხვა), ასევე, მაღალი ტექნოლოგიების მოხმარების და წარმოების კრიტერიუმებზე. ტექნოლოგიური პარკები ხშირად აკადემიის კვლევითი რესურსების აქტიურ გამოყენებას გულისხმობს და მისი საქმიანობის უდიდესი ნაწილი სწორედ ტექნოლოგიების შემუშავებას, დანერგვასა და ზოგადად განვითარებას ემსახურება.

**ინოვაციური ცენტრი** გულისხმობს მაღალ ტექნოლოგიებზე დაფუძნებული მაღალი რისკის შემცველი ბიზნესის დაწყების ხელშეწყობას, მათი პროდუქტების განვითარებისა და მარკეტინგისთვის მაქსიმალურად ხელსაყრელი პირობების შექმნას. ეს მოიცავს სათანადოდ მოწყობილი კომერციული ფართის შეთავაზებას, ასევე ტექნოლოგიური, მარკეტინგული, ფინანსების წვდომის, იურიდიული კონსულტაციებისა და სხვა სახის ტექნიკური სერვისების მიწოდებას<sup>92</sup>.

**ტექნოპოლი** ტექნოლოგიური, სამეცნიერო და კვლევითი პარკების, ტექნოლოგიური ტრანსფერის ცენტრების თუ სხვა ტექნოპარკული სტრუქტურების სისტემური გაერთიანებაა და უნიკალურ საინოვაციო გარემოს აყალიბებს. იქ სადაც ყალიბდება ტექნოპოლისები აუცილებლად მაღალი საინოვაციო კულტურა და დიდი მოცულობით ცოდნაა თავმოყრილი. მისი არსებობა მოცემული ადგილის ხელისუფლების, აკადემიის, ინდუსტრიის, საზოგადოების ერთობლივი ძალისხმევითა და განვითარების კარგი მაგალითია. სწორედ ტექნოპოლისები აყალიბებენ ცოდნაზე დაფუძნებულ ადგილობრივ ეკონომიკურ გარემოს (იხ. დანართი №4). ტექნოპოლისების საინტერესო ანალიზი მოცემულია მ. კასტელისა და პ. ჰალის სამეცნიერო ნაშრომში, სადაც განხილულია 20 მაგალითი მსოფლიოს წამყვანი ტექნოპოლისების გამოცდილების მცირე ანალიზით<sup>93</sup>.

<sup>91</sup> Gompers P., Lerner J., Venture Capital Distributions: Short-Run and Long-Run Reactions, “*The Journal of Finance*”, 53.6, 1998, p. 2161-2183.

<sup>92</sup> Komninos N., *Intelligent Cities*, Spon Press, UK, USA, Canada, 2002.

<sup>93</sup> Castells M., Hall P., *Technopoles of the world: The making of twenty-first-century industrial complexes*, 2009.

საინოვაციო ინფრასტრუქტურის მეორე უმნიშვნელოვანეს კომპონენტს წარმოადგენს წარმოსახვითი ინფრასტრუქტურა - საინოვაციო ვირტუალური ტექნოლოგიური სისტემები, რაც თავის მხრივ მოიცავს შემდეგ ელემენტებს<sup>94</sup>:

- ტექნიკურ-იურიდიული, ეკონომიკური, სამეცნიერო, ტექნოლოგიური და სხვა მონაცემთა ელექტრონული ბაზები;
- თანამედროვე ქსელური საინფორმაციო სისტემები და ტექნოლოგიები (კომპიუტერულ ტექნოლოგიებზე დაფუძნებული სისტემები, ოპტიკურ-ბოჭკოვანი ინტერნეტი, ინტრანეტი, ფიჭვური კავშირი, ონლაინტელევიზია და სხვა);
- ვებ-ტექნოლოგიებზე დაფუძნებული ელექტრონული საინფორმაციო სივრცე და ინფორმაციის თავმოყრის, დაჯგუფების, ანალიზისა და მართვის მექანიზმები (ვებ-გვერდები, სოციალური მედია, ელექტრონული მთავრობა და სხვა);

მყარი და წარმოსახვითი ინფრასტრუქტურა ერთობლივად ინოვაციური გარემოსთვის სასიცოცხლოდ აუცილებელ პირობებს აყალიბებს. იგი წარმოადგენს რთულ სისტემას და, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, არაერთი ფაქტორის ურთიერთქმედებით ყალიბდება. დანართზე №5, ნათლად არის წარმოდგენილი ინოვაცია, როგორც სისტემა, რომელიც შედგება ოთხ ჯგუფში განაწილებული სხვადასხვა ინსტიტუციისა და მისი აქტივობებისაგან. ის დაფუძნებულია რეგიონში მოცემულ საინოვაციო ინფრასტრუქტურაზე, რაც საბოლოო ჯამში ქმნის ინოვაციურ გარემოს (იხ. დანართი №6). აღნიშნული ინოვაციური გარემო თანამშრომლობისთვის აერთიანებს ინსტიტუციებს, მათ უნარ-ჩვევებს და წარმოსახვით სივრცეს, ის რაც საბოლოო ჯამში ხელს უწყობს ახალი ცოდნის შექმნას (კვლევა), ინფორმაციული ნაკადების მონიტორინგს (ინტელექტი/intelligence), არსებული ცოდნის გავრცელებას (ტექნოლოგიის ტრანსფერი), ცოდნის დანერგვას (ინოვაცია), ცოდნაზე დაფუძნებული ახალი აქტივობების განვითარებასა (ინკუბაცია) და დისტანციიდან ცოდნის მართვის საშუალებას (ელ-მთავრობა)<sup>95</sup>.

## 2.2. სტრატეგიული მართვა და თვითმმართველობების კონკურენტუნარიანობა

ბიზნესში აპრობირებული მართვის მეთოდების თვითმმართველობებისა და ზოგადად საჯარო სექტორის ადმინისტრირებაში დანერგვა განსაკუთრებით აქტუალური გახდა გასული საუკუნის 80-იანი წლების დასაწყისში. შესაბამისად, პოპულარულ პრაქტიკად იქცა: მომხმარებელზე ორიენტირებული სერვისების

<sup>94</sup> ეს ელემენტები ამომწურავ ნუსხას არ წარმოადგენს და მისი შემდგომი განვრცობა შესაძლებელია

<sup>95</sup> Komninos N., *Intelligent Cities*, Spon Press, UK, USA, Canada, 2002.

უზრუნველყოფა და პროდუქციის წარმოება, აუტოსორსინგი, პრივატიზება, კერძო ბიზნესის როლის გაძლიერება და კიდევ სხვა მსგავსი თვითმმართველობების რეფორმირების მექანიზმებით საჯარო სერვისების მიწოდება. XX საუკუნის 80-იანი წლების ამერიკის შეერთებულ შტატებში, სახელწიფო მართვის ფილოსოფია დაეყრდნო სახელწიფო სერვისების პრივატიზებას და საჯარო სექტორის მოცულობის შემცირების პარალელურად საზოგადოებრივი დოვლათის წარმოების მრავალი ფუნქციის კერძო სექტორზე გადაკისრებას. 90-იან წლებში კი აქტიურად დაიწყო ე.წ. მთავრობის “რეინვენტინგის” (Reinventing Government) პრინციპის დანერგვა, რაც ერთ დროს უკვე კარგად მოქმედი ბიზნესს გამოცდილების საჯარო სექტორში აქტიურად გამოყენებას გულისხმობდა<sup>96</sup>. რეინვენტინგის მიმდინარეობის უმთავრესი ამოცანა საჯარო სექტორის ზედამხედველობითა და მინიმალური დანახარჯებით, მაქსიმალური რაოდენობის ხარისხიანი საზოგადოებრივი დოვლათის წარმოებისა და მომსახურების უზრუნველყოფა იყო, თუმცა არა უშუალოდ საჯარო სექტორის, არამედ კერძო და არასამთავრობო სექტორების წარმომადგენლების მიერ. ეს მიმდინარეობა საზოგადოების, როგორც დამკვეთის, მყიდველის (მომხმარებლის, კლიენტის) მომსახურების პრინციპებს ეფუძნებოდა, მომსახურებისა თუ საქონლის წარმოების პროცესების სხვა სექტორებზე გადაკისრებასა და მხოლოდ შესრულებული სამუშაოების ზედამხედველობის გაწევას მოიაზრებდა. ის მაქსიმალურად ასტიმულირებდა ინოვაციისა და ზოგადად სამეწარმეო მეთოდების გამოყენების პრაქტიკას და საჯარო სექტორის მოცულობის მაქსიმალურად შემცირებას გულისხმობდა. აღნიშნული რეფორმის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კომპონენტი სტრატეგიული დაგეგმვა და მართვა გახლდათ. ამერიკის შეერთებული შტატების კონგრესმა, პრეზიდენტ კლინტონის ადმინისტრაციის დროს, 1993 წელს მიიღო კანონი „მთავრობის ქმედებისა და შედეგების შესახებ“, რაც პირდაპირ გულისხმობდა სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდების გამოყენების აუცილებლობას საჯარო სექტორში, კერძოდ, ფედერალურ სააგენტოებში<sup>97</sup>. აღნიშნული რეფორმა მალე შტატების დონეზეც სულ უფრო აქტუალური გახდა. იგი პოპულარული იყო ასევე ევროპაშიც. ამის მაგალითია: დიდი ბრიტანეთი, პოლონეთი, და სხვა ქვეყნები.

<sup>96</sup> Osborne D., Gaebler T., Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Government, Adison Wesley Public Comp, New York, 1992.

<sup>97</sup> Poister T.H., Streib G., Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades. “Public Administration Review”, 65(1), 2005, p. 45.

ბიზნესის სტრატეგიული მართვის გამოცდილების მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში აპრობირებული მეთოდებიდან გამოიკვეთა ორი მიმართულება: (1) სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიის გამოყენება, განვითარების სტრატეგიებისა და პოლიტიკის შემუშავებისათვის; და (2) ინტეგრირებული სტრატეგიული მართვა, სექტორული გეგმების კოორდინირებისთვის, პოლიტიკის შემუშავებისა და დანერგვის პროცესში პარტნიორების ჩართულობის უზრუნველსაყოფად. ეს უკანასკნელი მიმდინარეობა უფრო მოგვიანებით გახდა თვალსაჩინო, მას შემდეგ რაც საზოგადოების თუ სხვა დაინტერესებული მხარეების ჩართულობა მიჩნეულ იქნა განვითარების აუცილებელ პირობად. აშშ-ში აღნიშნული მიმდინარეობა „ახალი საჯარო სერვისის“ (New Public Service) სახელწოდებითაა ცნობილი და ძირითადად XXI საუკუნის დასაწყისში გახდა უფრო პოპულარული<sup>98</sup>. ეს მიმდინარეობა ერთგვარად ეწინააღმდეგება, ზოგ საკითხში კი აკონკრეტებს „რეინვენთინგის“ რამდენიმე პრინციპს. კერძოდ, იგი საზოგადოებრივი დოვლათის უშუალოდ საჯარო სექტორის მიერ წარმოებისკენ არის მიმართული, და ეწინააღმდეგება მხოლოდ ზედამხედველობის ფუნქციით საჯარო ადმინისტრირების პრინციპს. გარდა ამისა, ის საზოგადოების წარმომადგენლობითი დემოკრატიის პარალელურად პირდაპირი დემოკრატიული ჩართულობის და ძლიერი სამოქალაქო საზოგადოების ჩამოყალიბების პრინციპებზე აკეთებს აქცენტს, და დასძენს, რომ საჯარო სექტორმა მომსახურეობა უნდა გაუწიოს არა „კლიენტურას“ არამედ მოქალაქეს, რადგან მომხმარებელი მოქალაქეთა მხოლოდ ნაწილს წარმოადგენს<sup>99</sup>. ამისთვის კი, საჯარო მმართველობის ტრანსფორმაციაა აუცილებელი, რაც სტრატეგიული დაგეგმვისა და მართვის მთელი რიგი ინსტრუმენტების გამოყენებას გულისხმობს.

ტრანსფორმაცია მოითხოვს ეფექტიან მმართველობას, რომელსაც შესწევს უნარი, თვალი ადევნოს უმთავრეს ცვლილებებს, უპასუხოს გამოწვევებს და მაქსიმალურად გამოიყენოს ხელმისაწვდომი რესურსები. სტრატეგიულად მართული ტერიტორიები მეტად მიმზიდველია ბიზნესისათვის და განვითარების თვალსაზრისით, უფრო სწრაფად აღწევს წარმატებას. ამის არაერთი მაგალითი შეიძლება მოვიყვანოთ, საიტერესოა დ. ოსბორნ და თ. გებლერის მიერ განხილული ამერიკის შეერთებული შტატების ქალაქების მაგალითიც, მათ შორის ქალაქი

<sup>98</sup> Denhardt J.V., Denhardt R.B., *The new public service: Serving, not steering*, ME Sharpe, New York, London, 2011.

<sup>99</sup> იქვე, გვ. 3-4.



სანნივეილი (კალიფორნია)<sup>100</sup>. აღნიშნული ქალაქი აქტიურად იყენებს გრძელვადიან სტრატეგიულ დაგეგმვას, რაც აქტიურადაა ასახული მის მრავალწლიან (10 წლიან კაპიტალურ) ბიუჯეტში<sup>101</sup>. აღნიშნული ტიპის მრავალწლიანი დაგეგმვა კი მოცემულ ქალაქს საშუალებას აძლევს წინასწარ გაითვალისწინოს მიმდინარე ვალდებულებების დღევანდელი და მომავალი ღირებულება, რა სახის კაპიტალურ თუ მიმდინარე ხარჯებს გამოიწვევს ქალაქის მიერ აღებული არსებული თუ მომავლის ვალდებულებები. გრძელვადიანი დაგეგმვის საშუალებით ქალაქს შეუძლია თავიდან აიცილოს გრძელვადიანი ფინანსური კრიზისები და ეფექტიანად გამოიყენოს ქალაქის ხელთ არსებული ქონება, აქტივები, თუ სხვა სახის მოზიდული ფინანსური რესურსები (სესხები, ობლიგაციები, და ა.შ.).

სტრატეგიული მართვის, როგორც განვითარების ინსტრუმენტის განვიხილვამდე, სასურველია სტრატეგიის როგორც ტერმინის და, შესაბამისად, მისი საზღვრების მცირე მიმოხილვა.

სტრატეგია მომდინარეობს ბერძნული სიტყვიდან „სტრატეგია“ (στρατηγία), პირველად გამოიყენებოდა საბრძოლო ხელოვნებაში და გულისხმობდა გენერლობას (Generalship). აღნიშნული სიტყვა დაკავშირებულია ასევე „სტრატეგოს“ ან კიდევ „სტრატოს“ ტერმინებთან, რასაც კვალავაც სამხედრო გენერალის საქმიანობასთან, თუ სამხედრო ძალების მმართველობასთან მივყავართ. სხვა სიტყვებით, პირვანდელი ფორმით სტრატეგია გულისხმობს ფართომასშტაბიანი სამხედრო ოპერაციების, მოქმედების დაგეგმვისა და მართვისათვის სხვადასხვა საბრძოლო საშუალების კომბინირებისა და გამოყენების ხელოვნებასა თუ მეცნიერებას<sup>102</sup>. დღეს აღნიშნული ტერმინის მნიშვნელობა და გამოყენების არეალი გაიზარდა, და არამარტო სამხედრო არამედ ეკონომიკის, პოლიტიკისა თუ სხვა სფეროებშიც აქტიურად გვხვდება. მაშინ როცა საუბარია განვითარებაზე, პრიორიტეტული საკითხების დაგეგმვასა თუ მომავლის სამოქმედო გეგმებზე, სტრატეგია ერთ-ერთი ყველაზე მეტად გამოყენებადი ტერმინია. აღნიშნულ სადისერტაციო ნაშრომში, ჩვენ ძირითადად ყურადღებას გავამახვილებთ სტრატეგიაზე, როგორც მენეჯმენტის, მართვის ინსტრუმენტზე.

სტრატეგიული მართვის არაერთი განმარტება არსებობს, თუმცა მათ შორის ყველაზე მისაღებად ა. სტეისის მიერ წარმოდგენილი დეფინიცია შეიძლება

<sup>100</sup> Osborne D., Gaebler T., Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Government, Plume, New York, 1993, p. 142.

<sup>101</sup> [http://sunnyvale.ca.gov/Portals/0/Sunnyvale/FIN/FY%2013-14%20-%20Web%20Volume%20II\\_vF.pdf](http://sunnyvale.ca.gov/Portals/0/Sunnyvale/FIN/FY%2013-14%20-%20Web%20Volume%20II_vF.pdf)

<sup>102</sup> <http://dictionary.reference.com/browse/strategy>

მივიჩნით: „სტრატეგიული მართვა გულისხმობს ორგანიზაციის მიერ წინასწარ მიღებულ გადაწყვეტილებას, თუ რას გააკეთებს მომალში (დაგეგმვა), ვინ და როგორ განახორციელებს (რესურსების მართვა), მონიტორინგს, პროცესებისა და ოპერაციების განმტკიცებას (კონტროლი და შეფასება)“<sup>103</sup>. აღნიშნულ დეფინიციის ავტორი აერთიანებს სტრატეგიული მართვის სრულ პროცესს (დაგეგმვა, დანერგვა, კონტროლი, შეფასება და განახლება), და თავიდან გვაცილებს მის დანაწევრებას, თუ ზოგ შემთხვევაში სტრატეგიის უფრო ვიწრო გაგებით, კერძოდ, დაგეგმვის თვალსაზრისით განხილვას. სტრატეგიული მართვის პროცესის მომცველობისა თუ საზღვრების შესახებ არაერთ ავტორს აქვს გამოქვეყნებული სამეცნიერო ნაშრომები. კერძოდ, ჯ. კოტენი აღნიშნავს, რომ „სტრატეგიული მართვის სისტემა მოიცავს ორგანიზაციის მომავალი განვითარებისათვის სასიცოცხლო მნიშვნელობის მენეჯერული გადაწყვეტილებებისა და მოქმედების სრულ სპექტრს“<sup>104</sup>, ხოლო ჯ. ბრინსონი სტრატეგიულ დაგეგმვას განმარტავს, როგორც „ფუნდამენტური მნიშვნელობის გადაწყვეტილებებისა და ქმედებების განხორციელების დისციპლინურ მცდელობას, რაც ორგანიზაციის ფორმას და გზამკვლევს წარმოადგენს და განსაზღვრავს თუ რა სახისაა ორგანიზაცია, რა მიზნებს ემსახურება იგი და რატომ“<sup>105</sup>. თუ შევაჯამებთ მათ ნააზრევს და დავურთავთ თ. პოისტერის<sup>106</sup> და თ. პოისტერისა და გ. სტრეიბის<sup>107</sup> ნაშრომებს, მივიღებთ რომ სტრატეგიული მართვის ინსტრუმენტი საშუალებას აძლევს ინსტიტუციას მოახდინოს: 1) მისიისა და ღირებულებების გარკვევა/იდენტიფიცირება, 2) მომავლის ხედვის განვითარება 3) შიგა სუსტი და ძლიერი მხარეების იდენტიფიცირება, 4) გარე საფრთხეებისა და შესაძლებლობების ანალიზი, 5) სტრატეგიული საკითხების იდენტიფიცირება, 6) სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების ჩამოყალიბება, 7) ალტერნატიული სტრატეგიების შემუშავება და შეფასება, და 8) სამოქმედო გეგმების განვითარება.

სტრატეგიული მართვის გამოყენებით მიღწეული საუკეთესო პრაქტიკა, განვითარებული სახელმწიფოების მაგალითზე, არაერთი მეცნიერის მიერაა შესწავლილი. კერძოდ, თ. პოისტერის (2003), ე. ბლეიქლის და ტ. ბრადშოუს (2002),

<sup>103</sup>Steiss A.W., *Strategic Management and Organizational Decision-Making*, Heath, Lexington, MA, D.C., 1985, p. 9.

<sup>104</sup>Koteen J., *Strategic Management in Public and nonprofit Organizations*, Praeger, New York, 1989, p.8.

<sup>105</sup>Bryson J.M., *Strategic planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Jossey-Bass, San Francisco, 2<sup>nd</sup> ed., 1995, p. 4-5.

<sup>106</sup>Poister T.H., *Measuring Performance In Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 2003, p.159-160.

<sup>107</sup>Poster T.H., Streib G., *Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government in Municipal Government: Status after Two Decades*, "Public Administration Review", 65(1), 2005, p. 46.

გ. სტრეიბის (1992), დ. ედის<sup>108</sup>, ტ. სვანსტრომის<sup>109</sup>, რ. დენჰარტის<sup>110</sup>, ა. სტეისის<sup>111</sup>, ვ. ოდჯის, ს. დუგლასის<sup>112</sup> და კიდევ სხვა მეცნიერთა შრომებში, სახელმძღვანელოებსა თუ სამეცნიერო სტატიებში აქტიურადაა განხილული სტრატეგიული დაგეგმვის უპირატესობები. აღნიშნული მეცნიერები აქტიურად სწავლობდნენ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესს სახელმწიფო ორგანიზაციებში, როგორც ცენტრალურ, ისე რეგიონულ, თუ ადგილობრივი ხელისუფლების ორგანოებში. გარდა ამისა, მათი სამეცნიერო კვლევის სფერო ხშირად მომიჯნავე ინსტიტუციების (კერძო, არასამთავრობო სექტორი, საერთაშორისო, თუ სხვა) სტრატეგიული დაგეგმვის სფეროსაც მოიცავს.

სტრატეგიული მართვის პროცესით აქტიურადაა დაინტერესებული არა მარტო აკადემიური სექტორი, აკადემიასთან არსებული სამეცნიერო წრეები „თინკთანკები“ თუ სხვა სახის განვითარების პროცესის შემსწავლელი ქსელური თუ კვლევითი ჯგუფები და მეცნიერები, არამედ, საერთაშორისო ორგანიზაციები და საკონსულტაციო ფირმები. საერთაშორისო ორგანიზაციები აქტიურად ლობირებენ სტრატეგიული მენეჯმენტის სპეციალური გზამკვლევების განვითარებას შემდგომ მათი დანერგვის თვალსაზრისით. ისეთი საერთაშორისო ორგანიზაციები, კომისიები, კავშირები თუ პროგრამები, როგორებიცაა: მსოფლიო ბანკი, აზიის განვითარების ბანკი, გაერთიანებული ერების ორგანიზაცია, ევრო კომისია, გერმანიის ტექნიკური თანამშრომლობის საზოგადოება, ქალაქთა ალიანსი, შედეგების განვითარების ფონდი და სხვა მრავალი, სპეციალურად შემუშავებული თანამშრომლობის პოლიტიკით ხელს უწყობენ განვითარებული ქვეყნების სტრატეგიული მართვის გამოცდილების გაზიარებას ეკონომიკურად განვითარებად სახელმწიფოებში. სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიის და ცოდნის გაზიარება საერთაშორისო ორგანიზაციების ერთ-ერთ პრიორიტეტულ მიმართულებად მოიაზრება. საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ საგულისხმო მოცულობის ფინანსური რესურსებია გამოყოფილი სხვადასხვა სახის სტრატეგიის შემუშავების მიზნით, როგორც ადგილობრივი, ისე რეგიონული და ეროვნული განვითარების დაგეგმვის მიმართულებით. მაგალითისთვის, საქართველოში აღნიშნულ ორგანიზაციებს საკმაოდ დიდი სამუშაო აქვთ გაწეული. ევროკომისიის

<sup>108</sup> Eadie D.C., Putting a Powerful Tool to Practical Use: The Application of Strategic Planning in the Public Sector, “*Public Administration Review*”, 43(5), 1983, p.447–53.

<sup>109</sup> Swanson T., The Limits of Strategic Planning for Cities, “*Journal of Urban Affairs*”, 9(2), 1987, p. 139-57.

<sup>110</sup> Denhardt R.B., Strategic Planning in State and Local Government, “*State and Local Government Review*”, 17(4), 1985, p. 174-79.

<sup>111</sup> Steiss A.W., “*Strategic Management and Organizational Decision-Making*”, Heath, Lexington, MA, D.C., 1985.

<sup>112</sup> Dodge W.R., Douglas C.E., Strategic Planning: An Approach to Launching New Initiatives in an Era of Retrenchment, *Management Information Service Report*, 14(9), 1982, p. 1-13.

დაფინანსებით მომზადდა საქართველოს რეგიონული განვითარების სტრატეგია. გაერთიანებული ერების განვითარების პროგრამის ფარგლებში მომზადდა არაერთი აგ-ის სტრატეგია (ბათუმის, რუსთავის, ბორჯომის და სხვა). გარდა ამისა, მსოფლიო ბანკის დაფინანსებით მოწვეულ იქნა საერთაშორისო ექსპერტთა ჯგუფი თბილისის ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიის, და შემდეგ, ქალაქის განვითარების სტრატეგიის (ქალაქთა ალიანსის პროგრამის ფარგლებში) შემუშავებისა და ზოგადად საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარების მიზნით<sup>113</sup>. აღნიშნული სტრატეგიები ძირითადად დაგეგმვის (სიტუაციის შეფასება და ზოგადი სამოქმედო გეგმების მომზადება) კომპონენტს შეიცავს და დანერგვის, კონტროლის, სტრატეგიის შეფასებისა თუ განახლების თვალსაზრისით არასათანადო ძალიხმევაზე მიუთითებს.

ქალაქების თუ სხვა მსხვილი თვითმმართველობების ქმედუნარიანობისა და მათი მამოძრავებელი ფაქტორების შეფასება რთული პროცესია, თუმცა აუცილებელია და სხვადასხვა ინდიკატორის კომპლექსების შესწავლითაა შესაძლებელი. კერძოდ, თუ როგორია განვითარების ხედვა და ხელმძღვანელობა, რამდენად ეფექტიანად რეაგირებს მმართველობა ცვლილებებზე, რა სახითაა მოცემული ეკონომიკური, სოციალური, პოლიტიკური თუ კულტურული ფაქტორები და რამდენად ხდება მათი გათვალისწინება, რა შრომით რესურსებს ფლობს მოცემული ეკონომიკური სივრცე და რამდენად ხდება აღნიშნული შრომითი რესურსების გამოყენება. აღნიშნულის გარდა, სხვა მრავალი გარემოებების შესწავლით შესაძლებელია ქალაქის ეფექტიანი ფუნქციონირების შესაფასება.

ამასთან, კარგად მართული კონკურენტუნარიანი თვითმმართველობების განვითარების გზაზე მთელი რიგი ფაქტორები არსებობს და მათი გათვალისწინება აუცილებელია: (1) მეტროპოლიური, აგლომერაციული თუ რეგიონული პოლიტიკის შემუშავება და მისი დაკავშირება სივრცითი და მდგრადი განვითარების გრძელვადიან გეგმასთან; (2) სტრატეგიის შემუშავებაში სამოქალაქო საზოგადოების, კერძო სექტორისა და აკადემიის აქტიურად ჩართვა, მიღებული სტრატეგიული ხედვის გათავისება და სწორად აღქმა, რამაც სტრატეგიისა და მისი ლიდერების მიმართ საზოგადოებაში ნდობის დონის ამაღლება უნდა გამოიწვიოს; (3) არსებითია ასევე შემუშავებული სტრატეგიის

---

<sup>113</sup> Darsavelidze D., Benavides A., A Transition from Soviet Central Planning to Strategic Management: development effort in Tbilisi, ჟურნ. „ეკონომიკა“, №7-8, თბ., 2014. (იხეველ)

სათანადო მმართველობითი გუნდის იდენტიფიცირება და მიღებული სტრატეგიის მართებული ხედვა. ეს ფაქტორი მოქალაქეებს დაარწმუნებს ცვლილებების აუცილებლობაში, თავად მიაღებინებს აქტიურ მონაწილეობას აღნიშნულ პროცესში და შედეგებზე პასუხისმგებლობასაც სათანადოდ გადაუნაწილებს.

ამ ფაქტორებით დაინტერესებულ მხარეებთან ერთად ანალიზისას ყალიბდება მოცემული თვითმმართველობის განვითარების ხედვა, განვითარების პოლიტიკის საზღვრები და საგარაუდო აქტივობები შესაბამისი ლიდერების წინ წამოწევიტ.

სანამ უშუალოდ სტრატეგიული მართვის ეტაპებს განვიხილავდეთ, მნიშვნელოვანია ერთმანეთისგან გამოვყოთ, თუ რას გულისხმობს თვითმმართველობის განვითარების სტრატეგია, ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია, ადგილობრივი ურბანული განვითარების სტრატეგია (გენგემა), ადგილობრივი ტრანსპორტის განვითარების სტრატეგია თუ სხვა სექტორული და დარგობრივი სტრატეგიები.

ადგილობრივი განვითარების სტრატეგია უმთავრესად ტერიტორიის ზოგადი განვითარების სტრატეგიაა, როგორც წესი გრძელვადიანია და 10-დან 20 წლამდე პერიოდს მოიცავს. მასში ერთიანდება ქალაქის განვითარების ხედვა, მიზნები, ამოცანები და ქალაქის განვითარების ყველა ძირითადი მიმართულება, რაც ერთიანობაში ქმნის ზოგად გზამკვლევს, „თვითმმართველობის განვითარების კონსტიტუციას“.

ადგილობრივი განვითარების სტრატეგია, თავის მხრივ, სექტორულ სტრატეგიებს ეფუძნება და აუცილებლად მოითხოვს შემდგომ სამოქმედო გეგმებში გარდაქმნას და მათ ქალაქის ბიუჯეტთან და ყოველწლიურ უწყებრივ გეგმებთან შესაბამისობაში მოყვანას (იხ. დანართი №7). დიაგრამიდან ნათლად ჩანს, რომ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი სამ ძირითად სტრუქტურულ ბლოკს მოიცავს და დაგეგმვის სრულ ციკლს გულისხმობს:

(1) სტრატეგიული დაგეგმვა - გრძელვადიანი სტრატეგია, განვითარების ხედვითა და მიმართულებებით, სექტორული სტრატეგიების ჩათვლით;

(2) სტრატეგიის დანერგვა/განხორციელება - საშუალოვადიანი სამოქმედო კორპორაციული გეგმის, კაპიტალური ინვესტიციების, მომსახურების, საფინანსო გეგმების ერთობლიობას ქმნის და შუალედურ მაკაეშირებელ რგოლს წარმოადგენს გრძელვადიანი სტრატეგიული დაგეგმვასა და ყოველწლიურ სამოქმედო ოპერატიულ გეგმებს შორის.

(3) ოპერაციული მართვა – გულისხმობს ყოველწლიურ სამოქმედო ოპერაციულ გეგმებს ქალაქის ბიუჯეტისა თუ უწყებრივი (საქალაქო სამსახურების, სსიპ-ების თუ სხვა) გეგმების სახით.

ადგილობრივი თვითმმართველობის ეფექტიანი მართვისთვის მეტად მნიშვნელოვანია ამ სამივე ბლოკის მჭიდრო ურთიერთკავშირი. სხვა შემთხვევაში სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი ვერ გამოიღებს დადებით შედეგს, აღნიშნული სტრატეგიები შესაძლოა მომზადდეს, თუმცა, გამოუყენებელ დოკუმენტებად იქცეს და მხოლოდ არქივის ნაწილი გახდეს.

სტრატეგიული განვითარების პროცესის მართვისთვის მეტად მნიშვნელოვანია მართვის კონტროლისა და მონიტორინგის სისტემის დანერგვა, რაც აუცილებელია როგორც პოლიტიკური, ასევე აღმასრულებელი და ოპერაციული ჯგუფების მხრიდან სტრატეგიული დაგეგმვის მართვისათვის, ხარვეზების, დაბრკოლებების იდენტიფიცირებისა და მათი აღმოფხვრის მიზნით სათანადო ზომების დროულად მისაღებად. რის მისაღწევად უმნიშვნელოვანესია განხორციელდეს შემდეგი ქმედებები: (1) განხორციელებული პოლიტიკის დასახულ მიზნებთან და სტრატეგიებთან შესაბამისობის კონტროლი, (2) ადგილობრივი ხელისუფლების მიერ სტრატეგიების დანერგვის ანგარიშებისა და ზოგადად მმართველობის მონიტორინგი, (3) პოლიტიკისა და სტრატეგიების გეგმიური გადახედვა.

სტრატეგიის განხორციელებისას აუცილებლად უნდა მოხდეს რიგი ინდიკატორების, კერძოდ, გაწეული ხარჯების (გამოყენებული რესურსების ოდენობა), მიღებული სერვისების მოცულობის, ხარისხის, მომხმარებელთა დაკმაყოფილების დონის (რამდენად პასუხობს საზოგადოების მოლოდინს/მოთხოვნას) და საბოლოოდ სტრატეგიის მიზნებით გათვალისწინებულ საბოლოო შედეგებთან (საცხოვრებელი და ბიზნეს გარემოს გაუმჯობესება და სხვა) შესაბამისობის შეფასება.

მონიტორინგის სისტემა საშუალებას იძლევა სრულად შემოწმდეს სტრატეგიული მართვის პროცესი, როგორც ზევიდან ქვევით, იგულისხმება სტრატეგიის მიზნებიდან გამომდინარე კონკრეტული პროექტების განხილვა და მიღებული შედეგების ანალიზი, ასევე პირიქით, პროექტების განხორციელებით მიღებული შედეგის საერთოდ მიზნებთან შესაბამისობისა და სრულად მოცვის კონტროლი.

სტრატეგიის ინტეგრირებული მართვის სისტემის წარმატებას განაპირობებს მრავალი ფაქტორი, კერძოდ: (1) ადგილობრივი საზოგადოების ხედვისა და

მიზნების განსაზღვრა; (2) სოციალური პარტნიორებისა და ზოგადად საზოგადოების/ მომხმარებელთა საჭიროებები და დამოკიდებულების გათვალისწინება (უპირატესობის მინიჭება) სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში; (3) მართვის სისტემის დაფუძნება ისეთ მნიშვნელოვან საკითხებზე როგორებიცაა: სტრატეგიული ხედვისა და მიზნების სამოქმედო გეგმებში ასახვა, პრიორიტეტების სახით განსაზღვრული პროექტების თანმიმდევრული რეალიზების უწყვეტი პროცესი, სტრატეგიის გეგმაზომიერი კონტროლი და ყოველწლიური განახლება; (4) პასუხისმგებლობების გონივრული გადანაწილება განვითარების პროცესის მონაწილეთა (ხელისუფლება, კერძო სექტორი, აკადემია და საზოგადოება) შორის; (5) სტრატეგიის სამოქმედო გეგმით განხორციელებული პროექტების შესრულების ინდიკატორების სტრატეგიულ მიზნებსა და საზოგადოების მოლოდინთან შესაბამისობა; (6) სტრატეგიის სამოქმედო გეგმის სრულად ინტეგრირება და თვითმმართველობის ყოველწლიური ბიუჯეტის დაგეგმვისა და მართვის პროცესთან შესაბამისობაში მოყვანა; (7) სტრატეგიის მმართველი და ტექნიკური პერსონალის მიერ სათანადო გამოცდილების, კავშირების, ცოდნისა და უნარ-ჩვევების ფლობა; (8) პროექტების მართვისა და ინტერსექტორული ჯგუფების სამუშაო სისტემის ჩამოყალიბება.

ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია, ურბანული განვითარების სტრატეგია, ტრანსპორტის განვითარების სტრატეგია და სხვა სტრატეგიები, როგორც წესი, სექტორულ სტრატეგიებს წარმოადგენენ. მეტად მნიშვნელოვანია სექტორული სტრატეგიების ერთმანეთთან ბმა და თვითმმართველობის განვითარების სტრატეგიასთან შესაბამისობაში მოყვანა. შემუშავებული სტრატეგიების მჭიდრო კავშირი ხელს უწყობს რესურსების ეფექტიან გამოყენებას, კომპეტენციების მკვეთრად გამიჯვნას, სათანადო სპეციალიზაციას, სისტემური კავშირების გაუმჯობესებას, განვითარების საკითხისადმი ინტერდისციპლინურ მიდგომას და სტრატეგიის, როგორც სისტემის ამოქმედებას, მართებულ დანერგვასა და გეგმიურ განახლებას.

თითოეული ზემოთ წარმოდგენილი სტრატეგია სპეციფიკური კვლევის საგნად შეიძლება იქცეს, თუმცა ამ ნაშრომში ძირითადად განვიხილავთ ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიას და მცირედით შევხებით მის კავშირს ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიასთან.

უშუალოდ ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიული მართვის პროცესისა და ადგილზე აპრობირებული გამოცდილების განხილვამდე სასურველია სტრატეგიის განვითარების სხვადასხვა მიდგომის განხილვა.

ე. ბლეიქლისა და ტ. ბრედშოუს მიერ საინტერესოდაა შემოთავაზებული სტრატეგიის მომზადებისას განვითარების ოთხი ძირითადი მიდგომა: 1) ფიზიკური (ტერიტორიულ – სივრცითი), 2) ბიზნესის, 3) ადამიანისეული და 4) საზოგადოების. მათი შენიშვნით, ადგილის თავისებურებებიდან გამომდინარე, სასურველი შედეგის მისაღწევად, სტრატეგიული დაგეგმვა სწორედ ამ ოთხი სტრატეგიული მიმართულების სხვადასხვა კომპონენტის კომბინაციის საშუალებით ხდება ხოლმე<sup>114</sup>.

ტ. პოისტერის განმარტებით, სტრატეგიული მართვის სისტემა მოითხოვს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის გარდა, შედეგზე ორიენტირებული ბიუჯეტირების, ქმედებათა მართვის პროცესისა (Performance Management Process) და ამ ქმედებათა გაზომვის სისტემების (Performance Measurement) და შეფასების კომპონენტების ერთმანეთთან ურთიერთქმედებაში გაანალიზებას<sup>115</sup> და გვთავაზობს სტრატეგიული მართვის შესაბამის მოდელს<sup>116</sup> (იხ. დანართი №8).

ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიის შემუშავება მოიცავს რიგ ღონისძიებათა კომპლექსს, რაც მოკლედ შეიძლება შემდეგი სახით დავაჯგუფოთ<sup>117</sup>: (1) ორგანიზება - გულისხმობს ეკონომიკური განვითარების დაგეგმვით დაინტერესებული მხარეების იდენტიფიცირებას, ექსპერტების, პროფესიონალებისა და ლიდერების მოზიდვას, პოლიტიკურ ღობს და სხვა; (2) შეფასება - მოიცავს ადგილობრივი რესურსების, დაინტერესებული მხარეების, ბიზნესგარემოს თუ სხვა ადგილისთვის დამახასიათებელი ფაქტორების შესწავლას, „სვოტ“ ანალიზს და კონკურენტუნარიანობის შეფასებას; (3) შემუშავება - აყალიბებს სტრატეგიული განვითარების ზოგად ხედვას, მიზნებს, ამოცანებს, კონკრეტულ პროგრამებსა და პროექტებს; (4) დანერგვა - რეალიზებას უკეთებს წინა ეტაპზე მიღებული ხედვის შესაბამისად შემუშავებულ პროგრამებსა და პროექტებს, ეწევა აქტიურ კამპანიას დაინტერესებული მხარეებიდან რესურსების მოსაზიდად, განვითარების პრიორიტეტებზე თანხმობის მისაღებად თუ ჩართულობის უზრუნველსაყოფად; (5) გადახედვა და განახლება – უზრუნველყოფს

<sup>114</sup> Blakely E.J., Bradshaw T.K., *Planning local economic development, Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi, 3 rd ed., 2002, p. 161.

<sup>115</sup> Poister T.H., *Measuring Performance In Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 2003, p.165.

<sup>116</sup> იქვე, გვ. 165.

<sup>117</sup> ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარება, სახელმძღვანელო, ქალაქები რომლებიც იცვლებიან, 2004, გვ. 18.



სტრატეგიის დროულ განახლებას, კონკურენტული გარემოს ცვალებადი ხასიათით გამოწვეული შედეგების თუ დაგეგმვის პროცესში მიღებული პრაქტიკული გამოცდილების ასახვას; (6) მონიტორინგი – აღნიშნული ხუთი კომპონენტიდან ცალკე უნდა გამოიყოს ასევე მონიტორინგი, როგორც მეექვსე კომპონენტი. სწორედ მონიტორინგი ასრულებს სტრატეგიული დაგეგმვის სრული პროცესის მკონტროლებელ ფუნქციას. კერძოდ, ამ კომპონენტის მეშვეობით ხდება ორგანიზების ხარისხის, კომპეტენციების განაწილების, პოლიტიკური, აღმასრულებელი და ტექნიკური ჯგუფების საქმიანობის, ექსპერტების და მოწვეულ პროფესიონალებს კვალიფიკაციის დონის, კვლევითი თუ სხვა ფოკუს ჯგუფების შესაბამისობის, დაინტერესებული მხარეების ჩართულობის დონის, გამოყენებული მეთოდოლოგიის ვარგისიანობისა და სხვა კომპონენტების მონიტორინგი.

სტრატეგიის მართვის სისტემის თითოეული ეტაპის განხორციელება გარკვეულ მიდგომასა და სპეციფიკური საკითხების წინ წამოწევას მოითხოვს, რაც ერთგვარი მეთოდოლოგიური გზამკვლევის სახით შეიძლება ჩამოყალიბდეს.

განვითარების სტრატეგიული დაგეგმვის სხვადასხვა მიდგომა არსებობს და, ამ მხრივ, საქართველოში გარკვეული გამოცდილებაც დაგროვდა. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, განვითარების არაერთი სტრატეგია მომზადდა და შესაბამისად, სტრატეგიული დაგეგმვის გარკვეული ინსტიტუციური მექანიზმებიც გააჩნია უკვე რიგ ორგანიზაციებს. თუმცა, მისი სისტემური სახით ჩამოყალიბება და სტრატეგიული მართვის სრული მასშტაბით ამოქმედება ჯერ კიდევ ჩანასახოვან მდგომარეობაშია. სხვადასხვა სამეცნიერო ჯგუფსაც აქვს გაწეული გარკვეული სამუშაოები ამ მიმართულების კვლევის თვალსაზრისით. კერძოდ, პროფესორი ნ. ცანავას ხელმძღვანელობით, თბილისის ეკონომიკურ ურთიერთობათა უნივერსიტეტის ბაზაზე<sup>118</sup>, 2007 წელს გამოქვეყნდა „ადგილობრივი თვითმმართველობის სუბიექტების სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია“. აღნიშნული ნაშრომი თვითმმართველობის სუბიექტების სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიის პროექტის მომზადებისთვის მეთოდოლოგიის შემუშავებას გულისხმობდა. ნაშრომში საინტერესოაა გაანალიზებული თვითმმართველობის საკანონმდებლო გარემო, სოციალურ-ეკონომიკური შეფასების ინდიკატორები და თვითმმართველობების განვითარებისათვის აუცილებელი რეკომენდაციები.

<sup>118</sup> საქართველოს ეროვნული სამეცნიერო ფონდის 2006 წლის კონკურსში გამარჯვებული პროექტის ფარგლებში მომზადებული საინფორმაციო-ანალიტიკური და მეთოდური მასალები, პირველი ეტაპი, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბ., 2007.

უფრო ადრე, 2004 წელს კი გამოქვეყნდა სტრატეგიების მომზადების გზამკვლევი სახელმძღვანელო „ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარება“<sup>119</sup>. აღნიშნული სახელმძღვანელო ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიული გეგმების მომზადების ზოგად მეთოდოლოგიას წარმოადგენს და მისი მეშვეობით მსოფლიოს არაერთი ქალაქის სტრატეგიული განვითარების გეგმაა მომზადებული<sup>120</sup>. მასში გაანალიზებულია, თუ როგორ უნდა მოხდეს სტრატეგიის შემუშავებისათვის სამუშაო გუნდის წევრთა თუ ლიდერთა შერჩევა და ზოგადად პროცესის მართვა, ადგილობრივი ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობის შეფასება, მიზნებისა და მისიის ჩამოყალიბება, სამოქმედო გეგმისათვის პროგრამებისა და პროექტების შემუშავება, დანერგვა და მონიტორინგი.

გარდა ამისა, 2009 წელს დაიწყო, საქართველოს რეგიონული განვითარების სტრატეგიის შემუშავება და 2010 წელს მომზადდა რეგიონული განვითარების საშუალოვადიანი სტრატეგია<sup>121</sup>. აღნიშნული დოკუმენტის საშუალებით განისაზღვრა განვითარების ძირითადი პრიორიტეტები და გამოწვევები, ჩამოყალიბდა რეგიონების განვითარების მიზნები, ამოცანები და მათი რეალიზაციის გზები. აღნიშნული სტრატეგიის მომზადებისთვის გამოყენებული მეთოდოლოგია საგულისხმოა სიტუაციური ანალიზის ჩასატარებლად და შესაბამისად სტრატეგიის შემდეგი ეტაპის დანერგვის პროცესის განსახორციელებლად.

საერთაშორისო პრაქტიკას თუ დავაკვირდებით, თვითმმართველობის ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია ძირითადად სამ უმთავრეს საკითხს გულისხმობს: 1) სამუშაო ადგილების შექმნა ადგილობრივი მოსახლეობისთვის, 2) სტაბილური ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების მიღწევა და 3) ადგილობრივი ეკონომიკისა და დასაქმების შესაძლებლობების

<sup>119</sup> ითარგმნა გმინის ეკონომიკური განვითარების საზოგადოების (სრგვ) მიერ 2004 წელს საქართველოს ადგილობრივი თვითმმართველობის მოხელეთა ასოციაციასთან (სათმა) ერთად განხორციელებული და პოლონეთის საგარეო საქმეთა სამინისტროს მიერ დაფინანსებული პროექტის ფარგლებში “აია.” თავად სახელმძღვანელო კი მომზადებულ იქნა დიდი ბრიტანეთის საერთაშორისო განვითარების დეპარტამენტისა (DFID) და მსოფლიო ბანკის მიერ დაფინანსებით ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების (LED) ცოდნის განვითარებისა და წინსვლის პროექტის ფარგლებში. [http://satma.ge/images/stories/pdf/LED\\_Geo.pdf](http://satma.ge/images/stories/pdf/LED_Geo.pdf)

<sup>120</sup> იხილეთ სხვადასხვა ქვეყნის ქალაქთა მაგალითები მსოფლიო ბანკის ვებ-გვერდზე: <http://go.worldbank.org/HL7UB4XISO>

<sup>121</sup> საქართველოს რეგიონული განვითარების 2010-2017 წწ., სახელმწიფო სტრატეგია, თბ., 2010. იხ. ელ-ვერსია ვებლინკზე: [http://www.lsg.gov.ge/files/1909\\_814272\\_STATESTRATEGY2010-2017GEO.pdf](http://www.lsg.gov.ge/files/1909_814272_STATESTRATEGY2010-2017GEO.pdf)

დივერსიფიცირება<sup>122</sup>. რაც საბოლოო ჟამში, ცხოვრების დონის გაუმჯობესების მიზანს ემსახურება.

ცხოვრების დონის გაუმჯობესება არის საზოგადოების ერთ-ერთი უმთავრესი საზრუნავი. საზოგადოება განვითარების სტრატეგიის უმთავრესი დამკვეთი და სტრატეგიით მიღებული შედეგის საბოლოო მომხმარებელია. სწორედ ამიტომ, თვითმმართველობების ძალისხმევის პოლიტიკა უპირველეს ყოვლისა სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესებისკენ უნდა იყოს მიმართული და მოითხოვოს სტრატეგიული განვითარების პროცესში დაინტერესებული მხარეების (სთეიქჰოლდერების) გონივრულად ჩართულობა.

საზოგადოების სხვადასხვა ფენის თუ ჯგუფის ჩართულობა სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში სხვადასხვა ფორმით შეიძლება განხორციელდეს. იგი დიდად არის დამოკიდებული საზოგადოების მზაობაზე, თუ რა ფორმითა და შესაძლებლობებით მიიღებს მონაწილეობას ამ პროცესში. საზოგადოების ინფორმირებულობისა და თანხმობის გარდა, მნიშვნელოვანია მისი აქტიური მონაწილეობა სტრატეგიის შემუშავებასა და განხორციელებაში, თუმცა მას არ უნდა დაეკისროს იმაზე მეტი პასუხისმგებლობა, რაც არ შეუძლია იტვირთოს განვითარების მოცემულ საფეხურზე.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში სთეიქჰოლდერებად შეიძლება მოგვევლინონ: მოცემული ტერიტორიის რეზიდენტები, ბიზნეს წრეები, უნივერსიტეტები და სხვა საგანმანათლებლო დაწესებულებები, განვითარების პროცესში ჩართული სხვა საჯარო და საზოგადოებრივი ინსტიტუციები, თვითმმართველობის თანამდებობის პირები, ადგილობრივი პოლიტიკოსები, არასამთავრობო ორგანიზაციები, სტრატეგიული დაგეგმვის ადგილობრივი სპეციალისტები და სხვა.

სტრატეგიული მართვის პროცესის კოორდინაცია და ლიდერის იდენტიფიცირება სასურველია ადგილობრივი ადმინისტრაციის ძალისხმევით მოხდეს. მერმა და მის მიერ დანიშნულმა პასუხისმგებელმა პირებმა უნდა მოახდინონ სტრატეგიის მართვის პროცესის კოორდინაცია, ფორმალური მხარეების ორგანიზება და გეგმის მომზადება, რადგან საბოლოო ჟამში, ყველაზე მეტი პასუხისმგებლობა ადგილობრივ ხელისუფლებაზე მოდის და სტრატეგიული მართვის ინსტრუმენტის ამოქმედების უმთავრესი საფუძველი, ფინანსური თუ სხვა

---

<sup>122</sup> Blakely E. J., Bradshaw T. K., *Planning local economic development, Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi, 3 rd ed., 2002, p. 158-159.

სახის რესურსების მართვა სწორედ ადგილობრივი ხელისუფლების ხელშია თავმოყრილი.

გეგმის განვითარების სხვადასხვა ეტაპისთვის გამოიყოფა გადაწყვეტილების მიღების, მოსამზადებელი და კონცეპტუალური ხასიათის სამუშაოების დონეები.

სტრატეგიის შემუშავებელი გუნდის ორგანიზება და ამოცანების განაწილება ხდება შერჩეული ჯგუფის წევრების პროფესიონალიზმის, სპეციალიზაციისა და კომპეტენციების მაქსიმალური გათვალისწინებით. ჯგუფების ამ სახით განაწილება გუნდური მუშაობის და საერთო გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობას უზრუნველყოფს. სასურველია, რომ დაგეგმვისას განსახილველი საკითხები ფართო სპექტრით იყოს წარმოდგენილი და გეგმის შემუშავებისას გუნდის წევრების გამოცდილების მაქსიმალური გათვალისწინება მოხდეს. გადაწყვეტილების მიმღები სუბიექტები და სთეიქჰოლდერები აქტიურად უნდა იყვნენ ჩართული გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და კონსულტაციებს აწარმოებდნენ მერთან და საკრებულოსთან საბოლოო გადაწყვეტილების მისაღებად.

სტრატეგიული სამოქმედო გეგმის განვითარების მიზნით მერის/გამგებლის თაოსნობით იქმნება შემდეგი სახის ჯგუფები: (1) თვითმმართველობის განვითარების საბჭო – სთეიქჰოლდერების ჯგუფი, (2) ინტერსექტორული ჯგუფი – დეპარტამენტშორისი ჯგუფი, და (3) სამუშაო ჯგუფი. თითოეულ ჯგუფს მკაფიოდ განსაზღვრული ფუნქციები გააჩნია. კერძოდ, სამუშაო ჯგუფის უმთავრესი ამოცანაა პროცესის ლოჯისტიკური და ორგანიზაციული მხარის უზრუნველყოფა; დეპარტამენტშორისი გუნდი ახდენს ძირითადი საკითხების იდენტიფიცირებას, გეგმის კონცეპტუალურ მხარეზე ფოკუსირებასა და გეგმის სამუშაო ვერსიის მომზადებას სთეიქჰოლდერების წინაშე წარსადგენად. სთეიქჰოლდერების ჯგუფი კი მართავს დისკუსიას ძირითადი საკითხების გარშემო, განსაზღვრავს პრიორიტეტებს მომდევნო პერიოდში კონსულტაციებისთვის და ეცნობა გეგმის სამუშაო ვერსიას. გარდა ამისა, იგი ამზადებს კომენტარებსა და შენიშვნებს მერისთვის<sup>123</sup>.

თავად სტრატეგიის შემუშავების პროცესი დეტალურადაა განხილული ჩვენ მიერ ზემოთ მოყვანილი ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების სახელმძღვანელოში.

სტრატეგიული გეგმის მომზადების შემდეგ უნდა მოხდეს მისი დანერგვის პროცესის დაწყება. ამისათვის კი სტრატეგიის სამოქმედო გეგმის მომზადებაა

<sup>123</sup> ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია, IV რაპორტი, 2007, გვ. 26.

აუცილებელი. სტრატეგიული გეგმა მოიცავს, როგორც მოკლევადიანი, ისე საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი პროექტების ნუსხას, რომელთა შემდგომი დამუშავება და სამოქმედო გეგმებში გაწერაა აუცილებელი. „თითოეული პროექტის სამოქმედო გეგმა ამ პროექტის შემდეგ კომპონენტებს მოიცავს. ეს კომპონენტებია: \*დავალებების თანმიმდევრობა, \*თითოეულ დავალებაზე პასუხისმგებელი მხარე, \*რეალიზაციის დროის რეალური განრიგი, \*ადამიანის რესურსებსა და \*ფინანსებზე მოთხოვნილება, \*დაფინანსების წყაროები, \*მოსალოდნელი შედეგები, \*გავლენის მოცულობა (მასშტაბი), \*პროექტის შედეგების გასაზომად საჭირო საზომი მაჩვენებლები და \*პროექტის მიმდინარეობის ხარისხის სისტემური შეფასების საზომი მაჩვენებლები“<sup>124</sup>.

სამოქმედო გეგმის დანერგვის შემდეგ, მნიშვნელოვანი ეტაპია ჩატარებული სამუშაოების შეფასება. ამისთვის კი აუცილებელია შეფასების სათანადო მოდელის იდენტიფიცირება.

ე. ნაცვლიშვილის მიერ შემოთავაზებული შეფასების პროგრამის შედეგებზე ორიენტირებული მოდელი: „რესურსები –საქმიანობა – პროდუქტი – შედეგები – ეფექტი“<sup>125</sup>, რესურსების ოპტიმალური გამოყენების შესწავლა-შეფასებისათვის მეტად ხელსაყრელი ინსტრუმენტია. უცხოურ ლიტერატურაში ხშირად ეს მოდელი პროგრამებისა თუ პროექტების ლოგიკურ მოდელადაა ცნობილი და სამი კომპონენტითაა წარმოდგენილი (“Input-output-outcome”), რის თარგმანს მეტნაკლებად ე. ნაცვლიშვილის მიერ შემოთავაზებული მოდელის კომპონენტების გაერთიანებით შევძლებთ. კერძოდ, „ინფუთი“ გულისხმობს რესურსებს (ფინანსური, შრომითი, დროითი და სხვა) და იმ ძალისხმევას (პოლიტიკური ნება, თანამშრომლობა, სოციალური და ცივილური კაპიტალის გამოყენება, და სხვა), რაც მიმართულია პროექტის განსახორციელებლად. „აუთფუთი“ კი - აქტივობას და მიღებულ პროდუქტს მოიცავს, ანუ ის რისი საშუალებითაც შეიძლება გავზომოთ პროექტის ფარგლებში განხორციელებული ქმედებები; და ბოლოს „აუტჯამი“ ანუ შედეგი, საბოლოო გავლენა, რა მიზანსაც ემსახურება პროექტი, რამდენად შეძლო პროექტის ფარგლებში განხორციელებულმა ქმედებებმა სასურველი შედეგის, განსაზღვრული მიზნის მიღწევა.

<sup>124</sup> იქვე, გვ. 21.

<sup>125</sup> ნაცვლიშვილი ე., რეგიონული სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიის ზოგიერთი საკითხი, “თეუსუ”, 2(10), 2010, გვ. 11. იხ ელ ვერსია:

სტრატეგიული გეგმის შეფასება და კონტროლი მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია მოცემული სტრატეგიის გეგმაზომიერი განახლებისათვის. სხვა სიტყვებით, სტრატეგიის დროული განახლება აუცილებელი ფაქტორია მდგრადი განვითარების უზრუნველსაყოფად. ამასთან, სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში მომზადებულ სპეციალისტებსა და სთეიქჰოლდერებთან თანამშრომლობის გაგრძელება და მათი აქტიური ჩართვა სტრატეგიის განახლების პროცესში.

სამუშაო და ინტერსექტორული ჯგუფები ისევე, როგორც თვითმმართველობის განვითარების საბჭო პასუხისმგებლობას იღებს დანერგოს და შემდეგ განახლოს სტრატეგია. საბჭო, მერისა და საკრებულოს წინაშე, სტრატეგიის განახლების საკონსულტაციო ინსტიტუციის ფუნქციას ასრულებს (იხ. დანართი №9).

გეგმების განახლება უნდა მოხდეს მკაფიოდ განსაზღვრული შესასრულებელი სამუშაოებით, პროცედურითა და პერიოდულობით: ყოველწლიური ეტაპობრივი განახლება 3-5 წლამდე პერიოდის მოცვით; გეგმის სტანდარტიზებული ფორმებით მუშაობა; დასანერგი პროექტების მკაფიო კრიტერიუმებით შერჩევა; საინფორმაციო ტექნოლოგიურ პროგრამებზე დაყრდნობით მონაცემთა ბაზების შექმნა და განახლება; სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობისა და სამართლებრივი რეგულაციების ცვლილებების გათვალისწინება; კონსულტაციების პროცედურები და ინსტრუმენტები; კოლექტიური ინსტიტუციების კომპეტენციების გამოიყენება.

ქალაქის განვითარების გეგმის განახლების დროს, მეტად მნიშვნელოვანია სტრატეგია განახლდეს ისე, თითქოს ის თავიდან იქმნება. როგორც სტრატეგიის შემუშავების პირველი ინიციატივა, ისიც ასევე დიდი პასუხისმგებლობითა და ენთუზიაზმით უნდა განხორციელდეს. ამ ეტაპზე ძალზედ მნიშვნელოვანია პირველადი დაგეგმვის დროს დაშვებული შეცდომებისა თუ ხარვეზების გათვალისწინება და პრიორიტეტების დროთა განმავლობაში განხორციელებულ ცვლილებებთან შესაბამისობაში მოყვანა. სტრატეგიაში აუცილებლად უნდა ჩაირთოს ის მხარეები, რომლებიც დაინტერესებულია სხვადასხვა პროექტების განხორციელებით, განსაკუთრებით ისინი, ვისთან ერთადაც წარმატებით განხორციელდა პროექტების შემუშავებისა და დანერგვის პროცესი. მოცემული გეგმის დანერგვისას, აუცილებლად უნდა მიმდინარეობდეს გამუდმებული მონიტორინგი გაუთვალისწინებელი პირობებისა თუ გარემოებების შესაბამისად გეგმაში განსახორციელებელი ცვლილებების შესატანად.

სტრატეგიის მომზადებისა თუ განახლების პროცესში დაგეგმვის თვალსაზრისით, მეტად მნიშვნელოვანია გათვალისწინებული იქნას ადგილობრივი საკანონმდებლო გარემო და პროცედურები დაკავშირებული ყოველწლიურ სავალდებულო დაგეგმარებასთან და ანგარიშგებასთან. განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა აქვს საბიუჯეტო დაგეგმვისა და ანგარიშგების პერიოდების გათვალისწინებას და მასთან სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ბმას. სხვა შემთხვევაში შეიძლება საჭირო გახდეს ქალაქის ბიუჯეტისა და სტრატეგიის ერთმანეთთან შესაბამისობაში მოყვანის დამატებითი ძალისხმევა და შედეგად მივიღოთ სტრატეგიული და საბიუჯეტო დაგეგმვის არაეფექტიანი სინთეზი ან საერთოდაც ერთმანეთისგან დამოუკიდებლად არსებობა. არნიშნული გარემოება კი სტრატეგიის წარუმატებელი დანერგვის საფუძვლად იქცევა და რესურსების დაკარგვის და დაინტერესებული მხარეების იმედგაცრუების პრეცედენტს შექმნის. სამწუხაროდ, საქართველოში ადგილობრივი თვითმმართველობების სტრატეგიულ დაგეგმვასთან დაკავშირებით ძალზედ მცირე ოდენობით სამეცნიერო კვლევაა ჩატარებული და შესაბამისად, გამოქვეყნებული სამეცნიერო ნაშრომებიც ძალზედ მცირეა. ამ მხრივ, შევაჩერებთ თქვენს ყურადღებას სტატიაზე, რომელიც ეხება ადგილობრივი თვითმმართველობების სტრატეგიული მართვის გამოცდილებას საქართველოში 2013 წლამდე, კერძოდ, გარდამავალ ეტაპს ცენტრალური დაგეგმვიდან სტრატეგიულ დაგეგმვაზე, თბილისის მაგალითზე<sup>126</sup>. ნაშრომი საინტერესოა იმ მხრივაც, რომ აქ ზოგადად განხილულია სტრატეგიული მართვის როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი მხარეები და გამოწვევები, რაც თან ახლავს მსგავსი ტიპის მართვის საშუალების გამოყენებას.

საინტერესოა რომელიმე სექტორისა, თუ საქმიანობის სფეროს პრაქტიკულ მაგალითზე სტრატეგიული მართვის პროცესის გაანალიზება. სწორედ ამ მიზნით, ამავე ნაშრომში, დეტალურად განვიხილავთ სტრატეგიული მართვის საკითხებს თბილისის ტურისტული კლასტერის მაგალითზე.

### 2.3. კლასტერები და კონკურენტუნარიანობის „აღმასის“ მოდელი

ქსელური თანამშრომლობა და ინოვაცია თავისთავად მჭიდროდაა დაკავშირებული ისეთ საკითხთან, როგორცაა ლოკალიზაცია გლობალიზაციის

<sup>126</sup> Darsavelidze D., Benavides A., A Transition from Soviet Central Planning to Strategic Management: development effort in Tbilisi, ურნ. „ეკონომიკა“, №7-8, თბ., 2014, (იბეჭდება).

საპირისპიროდ. არაერთი თეორია შეიქმნა მოცემული ფენომენის შესასწავლად, ამ ნაშრომში ჩვენ შევეხებით ერთ-ერთ მათგანს, კერძოდ, კლასტრების თეორიას, რომელიც ჰარვარდის პროფესორ მაიკლ პორტერთან ასოცირდება<sup>127</sup>. მოცემული თეორია ძალზედ საინტერესოდ განსაზღვრავს ადგილის კონკურენციულ უპირატესობებს, გლობალიზაციის საფრთხეების დაძლევისა და მსოფლიო ბაზრის მიერ შემოთავაზებული შესაძლებლობების გამოყენებისათვის. კლასტრების თეორიამ ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების შეცნობის ახალი პლაცდარმა შექმნა და ღირებულებათა ჯაჭვისა და სოციალური კაპიტალის წარმოქმნის პროცესში ქსელურ თანამშრომლობას განსაკუთრებული როლი მიანიჭა.

ცალკეული სახელმწიფოს მიერ დარგებში კონკურენციული უპირატესობის მიღწევის წინაპირობებისა და გზების შესწავლის მიზნით, მაიკლ პორტერის ხელმძღვანელობით, 1985-1989 წლებში ჩატარდა ოთხწლიანი გამოკვლევა მსოფლიოს ათ ქვეყანაში (დანია, გერმანია, იტალია, იაპონია, კორეა, სინგაპური, შვედეთი, შვეიცარია, დიდი ბრიტანეთი და აშშ.), რომლის ერთობლივმა ექსპორტმა 1985 წელს შეადგინა მსოფლიო ექსპორტის 50%.

ამ გამოკვლევის სათანადო დონეზე ჩატარებაში პროფ. მ. პორტერს ეხმარებოდა 30-ზე მეტი მეცნიერ-მკვლევარი იმ ქვეყნებიდან, რომლებშიც მიმდინარეობდა გამოკვლევა. ქვეყნების გამოკვლევა ერთიან მეთოდოლოგიაზე იყო დაფუძნებული. აშშ-ს, იაპონიასა და გერმანიას, როგორც მოწინავე ქვეყნებს, გამოკვლევაში განსაკუთრებული ადგილი ჰქონდა დათმობილი. სხვა ქვეყნები ჩართული იყვნენ იმის გამო, რომ ერთმანეთისგან განსხვავდებოდნენ მოსახლეობის რიცხოვნობით, მრეწველობით, სახელმწიფო პოლიტიკით, სოციალური ფილოსოფიით, გეოგრაფიული მდებარეობითა და მასშტაბებით.

აღნიშნული კვლევის შედეგად მ. პორტერმა შექმნა ალმასის წესი (Michael Porter's Diamond Theory) და კლასტრების თეორია.

კლასტრის კონცეფცია წარმოადგენს ნაციონალური ეკონომიკის ხედვის ახალ საშუალებას. ეს ეხება აგრეთვე შტატის, რეგიონის და ქალაქის ეკონომიკას, მიუთითებს კომპანიების, მთავრობისა და ორგანიზაციების ახალ როლზე კონკურენციული უპირატესობების მიღწევის პროცესში<sup>128</sup>.

<sup>127</sup> Porter M., Clusters and the New Economics of Competition, "Harvard Business Review", Nov-Dec., 1998, p. 77-90.

<sup>128</sup> Портер М., Конкуренция; Издательский дом «Вильямс»; Санкт-Петербург, Москва, Киев, 2002, с.162-279.



გლობალიზაციამ მისი თანამედროვე სამოქმედო ინსტრუმენტების (საინფორმაციო ტექნოლოგიები, სწრაფი სატრანსპორტო სისტემები, ინტერნეტი და სხვა) საშუალებით საფუძველი ჩაუყარა ახალ გამოწვევებს, უფრო აქტიურ და მრავლისმომცველ კონკურენციის წესებს მსოფლიო ბაზარზე. შეფარდებითი უპირატესობების ტერმინმა თანდათან ადგილი დაუთმო კონკურენციული უპირატესობის ტერმინს და კლასტერული და რეგიონულ-ინოვაციური განვითარების სისტემების კვლევა ძალზედ პოპულარული გახდა. უფრო მეტიც, კლასტერი დღეს წარმოადგენს არა მარტო თეორიულ, ანალიტიკურ კონცეფციას, არამედ იგი გამოიყენება, როგორც პოლიტიკის განვითარების ინსტრუმენტი<sup>129</sup>. ადგილობრივი ხელისუფლების წარმომადგენლები (შტატები და სხვა ადგილობრივი თვითმმართველობები ამერიკის შეერთებული შტატებში), საკონსულტაციო ფირმებთან ერთად აქტიურად ნერგავენ კლასტერების თეორიას<sup>130,131</sup>. ამერიკის შეერთებული შტატების მსგავსად, კლასტერების თეორიის პრაქტიკაში დასანერგად სახელმწიფო პოლიტიკის დონეზე იყენებს ისეთი ინდუსტრიული ქვეყნები, როგორებიცაა: ახალი ზელანდია, გერმანია, იაპონია, ინგლისი, ნიდერლანდები, პორტუგალია, საფრანგეთი, და სხვა<sup>132</sup>, ისევე როგორც განვითარებადი ქვეყნები: ინდოეთი, ბრაზილია, პაკისტანი და სხვა<sup>133</sup>. კლასტერების თეორიას აქტიურად იყენებს ასევე ქვეყნების კავშირები, ქალაქთა ქსელები თუ საერთაშორისო ორგანიზაციები, ისეთი როგორებიცაა ევროკავშირი<sup>134</sup>, ევროპის ქალაქთა ქსელი<sup>135</sup>, მსოფლიო ბანკი<sup>136</sup>, ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია<sup>137</sup>.

კლასტერი იქცა სახელმწიფოს, რეგიონისა თუ აგ-ის ზოგადად მიღებულ ინსტრუმენტად. როგორც მ. პორტერი აღნიშნავს, დღეს მსოფლიო ეკონომიკურ რუკაზე დომინანტ პოზიციას კლასტერები იკავებენ. ისინი იქცნენ ყველა ძლიერი სახელმწიფოს, რეგიონისა თუ მეტროპოლიური ეკონომიკური სივრცის განვითარების უმთავრეს კომპონენტად. მ. პორტერის განმარტებით, კლასტერი

<sup>129</sup> Martin R., Sunley P., Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea?, *“Journal of Economic Geography”*, 3, 2003, p.6.

<sup>130</sup> Waits M.J., The Added Value of the Industry Cluster Approach to Economic Analysis, Strategy Development, and Service Delivery, *“Economic Development Quarterly”*, 14, 2000, p.37.

<sup>131</sup> Doeringer P.B., Terkla, D.G., Business strategy and crossindustry clusters, *“Economic Development Quarterly”*, 9, 1995, p. 225.

<sup>132</sup> Doeringer P.B., Terkla D.G., Why do industries cluster? In U. Staber N., Schaefer Sharma B., (Eds.), *“Business networks: Prospects for regional development”*, Walter de Gruyter, Berlin, Germany, 1996, p. 175-189.

<sup>133</sup> Schmitz H., Nadvi K., Clustering and industrialization: Introduction, *“World Development”*, 27(9), 1999, p. 1507.

<sup>134</sup> <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/clusters/>, 7/31/2013

<sup>135</sup> [http://www.euocities.eu/customers/eurocities/pixportalnew.nsf/openSitemap?Openagent&SMAP=search\\_results](http://www.euocities.eu/customers/eurocities/pixportalnew.nsf/openSitemap?Openagent&SMAP=search_results)

<sup>136</sup> <http://go.worldbank.org/NNFYSHBC30>

<sup>137</sup> <http://www.oecd.org/cfe/clustersinnovationandentrepreneurship.htm>

არის „ბიზნესის კონკრეტულ სფეროში ერთმანეთთან ურთიერთდაკავშირებული კომპანიებისა და სხვა ინსტიტუციების გეოგრაფიული კონცენტრაცია“<sup>138</sup>, მისი საშუალებით მტკიცდება ადგილობრივი კომპეტენციები: უნიკალური ბიზნეს ურთიერთობები, ცოდნასა და მოტივაციაში არსებული კონკურენციული უპირატესობები, რაც ნაკლებად შესაძლოა გაიმეოროს კონკურენტმა ტერიტორიამ. კლასტერი ხელს უწყობს პროდუქტიულობის ზრდას სპეციალიზირებული აქტივების მიწოდებით, რაც ინოვაციის უწყვეტი გამოვლენის საშუალებას იძლევა. იგი იწვევს ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარებით დაინტერესებულ მხარეთა აქტიურ თანამშრომლობის ახალი ფორმების ინიცირებას და მჭიდრო კავშირს, რის საფუძველზეც კიდევ უფრო ეფექტიანად იყენებს ადგილზე თავმოყრილ რესურსებსა და გამოცდილებას<sup>139</sup>.

სექტორი, სადაც კლასტერი ყალიბდება, სხვადასხვა შეიძლება იყოს და არ არის ჩაკეტილი რომელიმე კონკრეტულ ეკონომიკური საქმიანობის სახეობაში. კლასტერი სხვადასხვა ფორმით ჩნდება და მისი წარმოშობის ადგილის დამახასიათებელი თავისებურებების შესაბამისად განსხვავებულ და, ამასთან უნიკალურ ხასიათს ატარებს. ხშირ შემთხვევაში სწორედ ეს უნიკალურობაა მისი კონკურენციული უპირატესობის უმთავრესი პირობა. ბუნებრივი და შემდგომში შექმნილი ადგილობრივი რესურსების ერთობლიობა აყალიბებს შესაძლებლობათა იმ გარემოს, რაც აუცილებელია ადგილის სტრატეგიული განვითარებისთვის და შესაბამისი კლასტერ(ებ)ის ინდენტიფიცირებისა და ზრდისათვის. გამოყოფენ კლასტერების სხვადასხვა სახეებს. ე. სეფაშვილი კლასტერების შემდეგი სახის კლასიფიკაციას გვთავაზობს: გეოგრაფიული კლასტერი, ჰორიზონტალური კლასტერი, ვერტიკალური კლასტერი, ტექნოლოგიური კლასტერი და ფოკუსირებული კლასტერი<sup>140</sup>. ხოლო ე. ბარათაშვილი, ნ. ძიძიკაშვილი, ნ. ნადარეიშვილი და ჯ. ზარანდია მათ ნაშრომში კლასტერების ორ ჯგუფს გამოყოფენ: „არასივრცული (სამრეწველო და ნაციონალური) და სივრცული (რეგიონული, ლოკალური, ტრანსმოსაზღვრე) კლასტერები“ და შემდგომ

<sup>138</sup> Porter M., Clusters and the New Economics of Competition, “*Harvard Business Review*”, Nov-Dec, 1998, p. 78.

<sup>139</sup> იქვე, გვ. 78.

<sup>140</sup> სეფაშვილი ე., ქვეყნის კონკურენტუნარიანობა და კლასტერების განვითარების სტრატეგია, თსუ შრომების კრებული „ბიზნესი და საყოველთაო კეთილდღეობა“, ტ. I, 2008, გვ. 24.

კლასტერის ოთხ ძირითად ტიპს გვითავაზობენ: სამრეწველო კლასტერი, საწარმოო რაიონი, რეგიონული კლასტერი და ბიზნეს-ქსელი<sup>141</sup>.

მ. პორტერის განმარტებით, კლასტერები ხელს უწყობს ადგილის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას პროდუქტიულობისა და ინოვაციის ზრდის გზით, და ამასთან აყალიბებს ახალი ბიზნეს სუბიექტების ფორმირებისთვის სასურველ ბიზნეს გარემოს. კლასტერი ზრდის მასში ჩართული ინსტიტუციების პროდუქტიულობას სხვადასხვა გზით, კერძოდ: აქტივების მიწოდებით, ინფორმაციაზე, ტექნოლოგიებზე და საჭირო ინსტიტუციებზე წვდომით, მონათესავე კომპანიებთან კოორდინაციით, წინსვლის მოტივირებითა და შეფასებით. ეს და კიდევ სხვა მრავალი ფაქტორი უნიკალურ საინოვაციო გარემოს აყალიბებს მოცემულ გეორგაფიულ არეალში. კლასტერში ჩართული კომპანია სარგებლობს არაერთი უპირატესობით: (1)მას გააჩნია სპეციალიზებულ ინფორმაციაზე და ტექნოლოგიებზე საუკეთესო წვდომა; (2)ინოვაციური საქმიანობის განხორციელებისთვის შედარებით დაბალი დანახარჯები, (3)ეფექტიანი აუთსორსინგის (ბიზნეს პროცესის ნაწილის სხვა ინსტიტუციისთვის გადაცემა შესასრულებლად) საშუალება; (4)კლასტერის შიგნით მონაწილის სტატუსი; (5)უამრავი მიმწოდებლის, გამყიდველისა თუ სხვა ყიდვა-გაყიდვის საბაზრო სუბიექტების მიერ შემოთავაზებული შესაძლებლობები; (6)ახალი ბიზნესის ფორმირებისა და ინოვაციის საშუალება. ინდივიდები თუ ზოგადად ბიზნეს სუბიექტები, რომლებიც ჩართული არიან კლასტერის საქმიანობაში, აღმოაჩენენ რა თავისუფალ ეკონომიკურ სივრცეს (ახალი ბიზნესის ადგილს, ნიშას) კლასტერის საქმიანობაში, უჩნდებათ მისი შევსების სურვილი, ინოვაციის მოტივი (იდვის კომერციალიზაცია). კლასტერი კი საუკეთესო საშუალებაა მოცემული საქმიანობის სფეროში საჭირო ფინანსების, სამუშაო ძალისა თუ სხვა რესურსების, კონტაქტების, კომპეტენციების მოსაზიდად და ახალი საკუთარი ბიზნესის დასაწყებად.

კლასტერის მოქმედების ხასიათი ნათლად არის წარმოდგენილი მ. პორტერის „კონკურენციის აღმასის მოდელის“ სახით (იხ. დანართი №10).

მოდელი ფოკუსირებას ახდენს კონკურენტუნარიანობის უპირატესობის ოთხ ძირითად (საწარმოო ფაქტორი; მოთხოვნის ფაქტორი; მხარდამჭერი და მონათესავე ინდუსტრიები; ფირმის სტრატეგია, სტრუქტურა და კონკურენტუნარიანობა) და

<sup>141</sup> ბარათაშვილი ე., ძიძიკაშვილი ნ., ნადარეიშვილი ნ., ზარანდია ჯ., კლასტერიზაციის თეორიული საფუძვლები და მათი დანერგვის წინაპირობები საქართველოში, ჟურნ. „საქართველოს ეკონომიკა“, №9, 2007, <http://geoeconomics.ge/?p=3053>

ორ დამატებით (სხვა გარე-ფაქტორები (Chance) და სახელმწიფოს ზეგავლენა) კომპონენტზე. მოდელის ანალიზის საწყისი წერტილი დაკავშირებულია ხელსაყრელ მომენტთან - კონკრეტულ დროსა და სივრცეში ამა თუ იმ ბაზარზე ჩამოყალიბებული ეკონომიკური გარემოს პირობებთან, რაც კონკურენტუნარიანი კლასტერის ძირითადი მასის ჩამოყალიბების მომენტს ქმნის, მოდელში იგი მოცემულია, როგორც შესაძლებლობა, სხვა გარე-ფაქტორები (Chance). აღნიშნული მომენტი შეიძლება გამოწვეული იყოს მრავალი ფაქტორით, და ხშირად რადიკალურ ცვლილებებთან არის დაკავშირებული. მაგალითისთვის, ახალი საინფორმაციო თუ სხვა სახის ტექნოლოგიური აღმოჩენა-განვითარება, ეკონომიკური კრიზისები, პოლიტიკური ძალებისა თუ ზოგადად პოლიტიკური გარემოს რადიკალური ცვლილება, და სხვა.

მოდელის მნიშვნელოვანი კომპონენტებია მოთხოვნისა და მიწოდების ფაქტორები, რითაც ამა თუ იმ ტერიტორიული ერთეულის საჭიროებები და რესურსები (ბუნებრივი, წარმოებული) განისაზღვრება. ამ გზით, ავტორი აფასებს ადგილობრივი ეკონომიკის შესაძლებლობებს და ყურადღებას ამახვილებს ადგილობრივ საჭიროებებზე, როგორც საუკეთესო საშუალებაზე ადგილობრივი ბაზრის მოცულობის გაზრდისა და კონკურენციული უპირატესობების განვითარებისათვის. თუ ადგილობრივი ბაზრის რომელიმე კონკრეტულ საქონელზე მზარდი ადგილობრივი მოთხოვნაა და ეს მოთხოვნა ეფუძნება პროდუქტის უნიკალური მახასიათებლების განვითარებას (მაღალ ხარისხს, გამორჩეულ დიზაინს და არა დაბალი ფასებს), მოცემულ სფეროში მოქმედი ადგილობრივი ბიზნეს სუბიექტები უფრო მეტ ცოდნასა და გამოცდილებას იღებენ, რესურსებზე წვდომა უმჯობესდება და ბიზნეს სუბიექტების რიცხვი იზრდება; შესაბამისად, პროდუქტი თანდათან ვითარდება და კონკურენტუნარიანი ხდება, არამარტო მოცემულ ბაზარზე, არამედ მის გარეთ, და შესაძლოა მოცემული ადგილის კლასტერის ჩამოყალიბების საფუძვლადაც იქცეს. სხვა სიტყვებით, მოცემული ადგილობრივი გარემო ქმნის უნიკალურ კონკურენციულ პირობებს ამა თუ იმ კონკრეტული საქონლის ადგილზე წარმოების, განვითარებისა და მაღალი სპეციალიზაციისთვის. ბაზარზე მაღალი მოთხოვნის საპასუხოდ თანდათან იწარმოება სულ უფრო მეტი პროდუქცია, რაც ზრდის შიდა კონკურენციას და ბიზნესის წარმოების პროცესში იწვევს ახალი ფაქტორების ჩართვას – (1) საწარმოთა მართვისა და განვითარების ახალი სტრატეგიების და ინოვაციური მოდელების ჩამოყალიბებას, (2) ახალი ბიზნეს კავშირების, (3) ვიწრო

სპეციალიზაციის, (4) აუტოსორსინგისა და (5) მონათესავე დარგებთან ქსელური თანამშრომლობის ჩამოყალიბებას. ადგილობრივი ბიზნესს სუბიექტები მათ მიერ წარმოებული პროდუქციის განვითარებასთან ერთად, უკეთ ეცნობიან თავიანთი პროდუქციის კონკურენტულ უპირატესობებს მეზობელ და საერთაშორისო ბაზრებზე. შედეგად, თავისი პროდუქციის უნიკალური მახასიათებლების სწორი პოზიციონირებით ძლიერ კონკურენციას უწევენ კონკურენტ ბიზნეს ინსტიტუციებს.

მონათესავე და დამხმარე ბიზნეს ინსტიტუციების ფაქტორი მეტად მნიშვნელოვანია კლასტერის განვითარებაში და ადგილობრივი შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოყენების საშუალებას იძლევა. მონათესავე ბიზნესს სუბიექტები თავიანთი სპეციფიკური ცოდნითა და გამოცდილებით მოსახერხებელი ინსტიტუციებია შემავსებელი სერვისებისა თუ პროდუქტების მისაღებად და ეფექტიანი აუტოსორსინგის განსახორციელებლად. მონათესავე საგანმანათლებლო ინსტიტუტები და კვლევითი ცენტრები - ცოდნის მენეჯმენტის, კვლევის წარმოებისა, თუ მათ ხელთ არსებული სხვა სასწავლო ინსტრუმენტებით კლასტერის მონაწილე სუბიექტების შემდგომი განვითარებისთვის მეტად ხელსაყრელ საინოვაციო გარემოს ქმნიან. კერძოდ ისინი ხელს უწყობენ: (1) ახალი იდეების ინიცირებას, კვლევასა და ზოგჯერ გარკვეულ ეტაპამდე განვითარებას; (2) ცოდნაზე დაფუძნებული ახალი ბიზნეს სუბიექტების წარმოშობას; (3) მოცემული ადგილისთვის საჭირო მაღალი სპეციალიზაციის და თანამედროვე ცოდნით აღჭურვილი სპეციალისტების მომზადებას; (4) ადგილობრივი შრომითი ბაზრის მომარაგებას და სხვა ტერიტორიებიდან კვალიფიციური შრომითი რესურსების მოზიდვას. ამ უკანასკნელ ფაქტორში უდიდეს როლს თამაშობს ბიზნესს სუბიექტებისა და ადგილობრივი ხელისუფლების ქცევა, დაასაქმოს არამხოლოდ რეზიდენტები, არამედ მომიჯნავე ტერიტორიული ერთეულების მაცხოვრებლები და უცხო ქვეყნის მოქალაქეები. აღნიშნულ მოდელში მოცემული ზოგიერთი ფაქტორის როლი სამეწარმეო გარემოს განვითარებაში ჯერ კიდევ მარშალის მიერ იქნა იდენტიფიცირებული, თავის ნაშრომში „ეკონომიკის პრინციპები“<sup>142</sup> პირველად სწორედ მან აღნიშნა დახელოვნებული შრომითი რესურსების, ასევე დამხმარე/მონათესავე ბიზნესებისა და სპეციალიზირებული მომწოდებლების როლი, შემდეგ აგლომერაციის თეორიის საშუალებით მოხდა ამ ინოვაციის ხელშემწყობი ინსტიტუციებისა, თუ სუბიექტების სიის უფრო განვრცობა, დაემატა სამთავრობო კვლევითი ლაბორატორიები, უნივერსიტეტები, ვენჩურული კაპიტალი,

<sup>142</sup> Marshall A., *Principles of Economics*, 8th edn. Macmillan, London, 1920.

ბიზნეს ასოციაციები და დახვეწილი (Sophisticated, მომთხოვნი/განვითარებული) მომხმარებლები<sup>143</sup>. მარშალის მიერ იქნა იდენტიფიცირებული სხვადასხვა სექტორს შორის გარე ეფექტი<sup>144</sup> და შემდგომ უფრო განვრცობილი იყო ბ. ჩინტზის მიერ ნიუიორკის მაგალითზე<sup>145</sup>. თუმცადა, ამ ფაქტორების ერთობლივ ფორმატში მოქცევა და შემდგომი შევსება (სტანდარტის დამდგენი სააგენტოები, თინკ თანქები, პროფესიული სწავლების დაწესებულებები და სხვა ინსტიტუციები) მ. პორტერის მიერ მოხდა.

მოდელის განხილვისას მ. პორტერი ყურადღებას ამახვილებს ხელისუფლების ძალისხმევის ფაქტორზე. ხელისუფლება არის განვითარების ერთ-ერთი უმთავრესი ბერკეტი, რომელმაც უნდა შექმნას ბიზნესისათვის სასურველი მიკრო და მაკრო ეკონომიკური პოლიტიკა. მან კოორდინირება უნდა გაუწიოს საზოგადოების მიერ განვითარების მართებული პრიორიტეტების ჩამოყალიბებას და შექმნას სოციალურად გამართლებული ეკონომიკური დოვლათი, სარგებლის გადანაწილება ვერტიკალური და ჰორიზონტალური თანასწორობის გათვალისწინებით<sup>146</sup>. მან უნდა უზრუნველყოს საზოგადოებრივი პროდუქტის მიწოდება, კერძოდ, სათანადო საკანონმდებლო გარემოს ჩამოყალიბება, საჭირო ინფრასტრუქტურის განვითარება, საგანმანათლებლო გარემოს მაქსიმალურად სრულყოფა, ინფორმაციაზე ხელმისაწვდომობა, საზოგადოებისა და ბიზნესის მაღალი ინფორმირებულობა და ჩართულობა განვითარების სხვადასხვა საკითხში, აუცილებელი რეგულაციებისა და საგადასახადო გარემოს ფორმირება, სამართლიანი სასამართლო სისტემის, სტაბილური პოლიტიკური კლიმატის ჩამოყალიბება, ინოვაციის სტიმულირების მიზნით ფინანსებზე წვდომის გაუმჯობესების ინსტრუმენტებით უზრუნველყოფა და სხვა.

კლასტერების განვითარების ხელშემწყობ ხელისუფლებაში მოიაზრება, როგორც ცენტრალური ისე ადგილობრივი სახელისუფლებო ძალები. ადგილობრივი ხელისუფლების ძალისხმევა მკვეთრად განსხვავდება ცენტრალური ხელისუფლების ძალისხმევისგან. თითოეულ ამ მიმართულებას ცალკე კვლევა შეიძლება მიეძღვნას. თუმცა აღნიშნულ ნაშრომში ყურადღებას უმთავრესად

<sup>143</sup> Castells M., *Informational city: Information technology, economic restructuring, and the urban-regional process*, Blackwell, Cambridge, MA., 1989, p. 82.

<sup>144</sup> Marshall A., *Principles of Economics*. 8th ed. 1920. London: Macmillan.

<sup>145</sup> Chinitz B., *Contrasts in Agglomeration: New York and Pittsburgh*, "American Economic Review", 51, 1961, p. 279.

<sup>146</sup> ვერტიკალური თანასწორობა გულისხმობს სხვადასხვა სოციალურ ჯგუფებს შორის რესურსების გადანაწილებას და საგადასახადო ტვირთის დაკისრებას მათი შემოსავლების გათვალისწინებით. ჰორიზონტალური თანასწორობა კი დაკავშირებულია ერთგვარ პირობებში მყოფ სუბიექტთა თანასწორი უფლებებითა და თავისუფლებებით აღჭურვასთან, ანუ თანაბარი შემოსავლის მქონე პირთათვის თანასწორი საგადასახადო ტვირთის დაკისრება Guy M.E., McCandless S.A., *Social Equity: Its Legacy, Its Promise*, "Public Administration Review", 72.s1, 2012. p. S5.

ადგილობრივი ხელისუფლების დონეზე გაგამახვილებთ. ადგილობრივი ხელისუფლების (მცირე თვითმმართველობები, ქალაქები, მეტროპოლიები თუ სხვა რეგიონული წარმონაქმნები) მიერ განხორციელებული კლასტერების განვითარების ხელშემწყობი პოლიტიკა სხვადასხვა მიმართულებას გულისხმობს<sup>147</sup>, კერძოდ:

(1) *კლასტერების მართვის კოორდინირება* ადგილობრივი ხელისუფლების მიერ, ხშირ შემთხვევაში, განვითარების პოლიტიკის წარმართვის საფუძველია. შესაბამისად, იგი ფასილიტატორის (Facilitator)<sup>148</sup> ფუნქციას ასრულებს კლასტერის განვითარების კოორდინირების საკითხში და ერთ-ერთი წამყვანი ადგილი უჭირავს კლასტერის ფუნქციონირებისთვის საჭირო ეკონომიკური აქტივობის კრიტიკული მასის (საჭირო სერვისების უზრუნველყოფა, საზოგადოების და ბიზნესის ჩართულობის ხელშეწყობა, კაპიტალის მოზიდვა, საჭირო ბიზნესს კულტურისა და ინფრასტრუქტურის განვითარება) ფორმირების თვალსაზრისით. თუმცა, ეს არ გულისხმობს მთავრობის უცილობელ ლიდერობას, რადგან კლასტერის ლიდერი შესაძლოა იყოს სხვა სთეიქჰოლდერი, წარმოდგენილი კერძო, არასამთავრობო, საგანმანათლებლო თუ სხვა სექტორიდან.

(2) ძალზედ მნიშვნელოვანია თვითმმართველობების მხრიდან *ფინანსური მხარდაჭერა*, რაშიც ორი ძირითადი მიმართულება მოიაზრება: პირველი, რაც უშუალოდ კლასტერის გაძლიერებისთვის სპეციალური აქტივობების დაფინანსებას გულისხმობს და მოკლე ვადაშივე იძლევა შედეგს და მეორე, უშუალოდ კლასტერის ეკონომიკური საქმიანობის, თუ კერძო ინსტიტუციების დაფინანსებას მოიაზრებს. ეს უკანასკნელი კლასტერის განვითარებისთვის მნიშვნელოვანია და უფრო გრძელვადიან პერიოდში იძლევა შედეგს.

(3) საგულისხმოა *შრომითი რესურსების ძალისხმევის მიმართვა კლასტერებისაკენ*. კლასტერის განვითარების საწყის ეტაპზე განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ქალაქის მხრიდან სათანადო შრომითი რესურსების გამოყოფა, მათი ტრენინგი კლასტერების განვითარებისა და მოქმედებისათვის აუცილებელი ცოდნისა და უნარების შესაძენად.

(4) *პოლიტიკის სივრცეში კლასტერების ინტეგრირება აუცილებელი ფაქტორია*. კლასტერების რეალურ პოლიტიკურ გარემოში გადმოტანა და პრაქტიკაში რეალიზება მეტად მნიშვნელოვანია. ამისთვის კი საჭიროა მის შესახებ

<sup>147</sup> Clusters Working Group Guidebook, EURO CITIES, 2009, p.8.

<sup>148</sup> "Facilitator" ტერმინის ინგლისური ენიდან თარგმანი პირდაპირი მნიშვნელობით ვთვლით, რომ არ არის მისაღები. ლექსიკონებში მითითებული „მეთოდისტი“ თუ „კურატორი“ ნამდვილად ვერ შეესატყვისება სიტყვის სრულ მნიშვნელობას. სწორედ ამიტომ ნაშრომში შემდეგში გამოვიყენებთ მის ტრანსლიტერირებულ ვერსიას: „ფასილიტატორი“.

სთეიქჰოლდერების ცნობადობის ამაღლება და იმ ჩარჩოების მოხსნა, რაც ხშირად ამ თეორიის მართებულად გაგებასთან არის დაკავშირებული.

(5) ინფრასტრუქტურით უზრუნველყოფა გულისხმობს მოცემული კლასტერისთვის საჭირო გარემოს შექმნას. კერძოდ, ბიზნეს ინკუბატორების, ტექნოლოგიური პარკებისა და ცენტრების, თუ ტექნოპოლისების და სხვა ტექნოპარკული სტრუქტურების წარმოქმნის ხელშეწყობას მოიაზრებს. ამ საკითხმა შეიძლება მოიცვას საქალაქო ინფრასტრუქტურის განახლების თუ განვითარების სხვა მნიშვნელოვანი პროექტები, რაც პარალელურად ქალაქის ცხოვრების პირობების პირდაპირი მნიშვნელობით გაუმჯობესებასთანაა დაკავშირებული.

კლასტერის განვითარებაში სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა ფინანსებზე წვდომის, ქსელური თანამშრომლობისა და ინფორმაციის საჯაროობის უზრუნველყოფა. შესაბამისად, კლასტერის განხილვისას მნიშვნელოვანია ყურადღება გავამახვილოთ ქსელური ორგანიზაციების, საფინანსო ინსტიტუტებისა და მედიის უდიდეს როლზე კლასტერის განვითარებაში. სახელმწიფოს მიერ წარმოებული წამახალისებელი პოლიტიკა კვლევებისა და განვითარების, ინოვაციისა თუ ბიზნესის დაწყებისა და გაფართოების დაფინანსებასთან დაკავშირებით ხშირად არასაკმარისია კლასტერის განვითარებისათვის. თუმცა, მისი კომბინაცია სხვა საფინანსო ინსტიტუტების ფინანსურ რესურსებთან ერთად ქმნის კლასტერის განვითარებისთვის საჭირო კრიტიკულ მასას. კლასტერის განვითარების საწყის ეტაპზე შესაძლოა საჭირო გახდეს სახელმწიფო ხელისუფლების უფრო მეტი საფინანსო ძალისხმევა, იგულისხმება საფინანსო ინსტიტუტებისთვის (ბანკები, მიკროსაფინანსო ორგანიზაციები, და სხვა) სპეციალური საფინანსო რესურსების გადაცემა მიზნობრივი გამოყენებისათვის. კერძოდ, კონკრეტული კლასტერების განვითარებისათვის სესხების გასაცემად, საგარანტიო უზრუნველყოფით და ა.შ. თუმცა შემდგომ ეტაპზე, საფინანსო ინსტიტუტებმა მოცემული კლასტერის საქმიანობის სფეროსთან დაკავშირებით დაგროვილი გამოცდილების საფუძველზე დამოუკიდებლად უნდა შეძლონ ფინანსების მოზიდვა და პოტენციური კლასტერების დაფინანსება.

გარდა ამისა, მეტად მნიშვნელოვანია ქსელური ორგანიზაციების (ასოციაციები, კავშირები, ქსელური გაერთიანებები, საბჭოები და სხვა.) საქმიანობა და მათი აქტიური ჩართვა კლასტერის განვითარების პროცესში. სწორედ ამ სახის ორგანიზაციებს გააჩნია გამოცდილება, კონტაქტები და შესაძლებლობა, რათა უზრუნველყოს სთეიქჰოლდერების მაქსიმალური



ჩართულობა, სხვადასხვა ეკონომიკური სუბიექტის რესურსების მობილიზება და საერთო ძალისხმევის კოორდინირება. ქსელებს შეუძლია ამა თუ იმ კონკრეტული მიმართულებით მკაფიოდ ჩამოყალიბებული პრობლემატიკის, გამოწვევებისა თუ შესაძლებლობების შესახებ ინფომაციის შეგროვება, სისტემატიზება, ანალიზი და კვალიფიციური ექსპერტიზისა თუ რეკომენდაციების შემუშავება.

კლასტერის განვითარებას ესაჭიროება სათანადო პოპულარიზაცია, რაშიც უდავოდ დიდი როლი შეუძლია ითამაშოს მედიამ, სწორედ მისი საშუალებითაა შესაძლებელი საზოგადოების მაღალი ინფორმირებულობის უზრუნველყოფა და ადგილობრივი თუ საერთაშორისო მოთხოვნის სწორად პოზიციონირება, ინოვაციური პროექტების წახალისება, პროდუქტების გაყიდვების და განვითარების პროცესის დაჩქარება, ზოგადად ბაზრების წვდომის გაუმჯობესება და სხვა.

ო. სოლველის მიერ წარმოდგენილ დიაგრამაში<sup>149</sup> (დანართი №11) ნათლადაა მოცემული კლასტერში წარმოდგენილი დაინტერესებული მხარეები. საინტერესოა, ასევე, ი. გაგნიძის ტურისტული კლასტერის სქემის ანალიზი<sup>150</sup> (იხ. დანართი №12).

კლასტერების საკითხზე საყურადღებო გათვლებია წარმოდგენილი ი. გოგოძის მიერ, მან საზღვარგარეთ აპრობირებული მეთოდოლოგიის საფუძველზე ჩამოაყალიბა საქართველოსთვის კლასტერიზაციის მეთოდოლოგია და საქართველოში კლასტერების შესახებ პრაქტიკული გათვლები განახორციელა. სხვადასხვა სექტორებს შორის მის მიერ იდენტიფიცირებულ იქნა ტურიზმის კლასტერიზაციის საკმაოდ მაღალი მაჩვენებელი<sup>151</sup>.

საინტერესო მცირე კვლევა საქართველოს ღვინის კლასტერების შესახებ მოცემულია, აგრეთვე, ე. ხარაიშვილისა და მ. ჩაველიშვილის მიერ<sup>152</sup>. მათ მიერ ჩატარებულ ანალიზში თვალსაჩინოდ არის წარმოდგენილი საქართველოს მევენახეობა-მეღვინეობის კლასტერის განვითარების ტენდენციები და პოტენციალი, სათანადოდაა, ასევე, მომზადებული ამავე კლასტერის მოდელი<sup>153</sup>, რაც საშუალებას იძლევა ზოგადი წარმოდგენა შეგვექმნას იმ ინსტიტუციებსა და

<sup>149</sup> Sölvell O., Clusters – Balancing Evolutionary and Constructive Forces, Ivory Tower Publishers, Stockholm, 2009, p.16.  
<sup>150</sup> გაგნიძე ი., „ტურიზმის კლასტერი – ტურიზმის პოლიტიკის ძირითადი ნაწილი“, ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, I საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, „ტურიზმი: ეკონომიკა და ბიზნესი“, ბათუმი-ტრაპიზონი, 2010, გვ. 598-602.  
<sup>151</sup> გოგოძე ი., ინოვაციური საქართველო: მიმდინარე სტატუსი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, თბ., 2013, გვ. 121-130.  
<sup>152</sup> ხარაიშვილი ე., ჩაველიშვილი მ., მევენახეობა-მეღვინეობის განვითარების კლასტერული მოდელი საქართველოში, საერთაშორისო-სამეცნიერო პრაქტიკული კონფერენცია: „ეკონომიკისა და ბიზნესის განვითარების ტენდენციები თანამედროვე ეტაპზე“, ბათუმი, 2011, გვ. 62-67.  
<sup>153</sup> იქვე, გვ. 66.

კომპონენტებზე, რომლებიც კლასტერის ფუნქციონირებისთვის მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ.

მეტად მნიშვნელოვანია კლასტერის განვითარების ევოლუციური და კონსტრუქციული მიმართულების კვლევა. ეს საკითხი ვრცლად აქვს განხილული პროფესორ ო. სოლველს თავის ცნობილ კლასტერების წითელ წიგნში<sup>154</sup>, რაზეც სხვა მეცნიერებაც ამახვილებენ ყურადღებას. არსებობს მთელი რიგი მეთოდოლოგიები, რომლითაც განისაზღვრება, თუ რომელი მიმართულებებითაა კლასტერები ჩამოყალიბებული.

## **2.4. კლასტერების ჩამოყალიბების საფეხურები და მათი განვითარებით მიღებული სარგებელი**

ვიზუალური თვალსაზრისით კლასტერის განვითარების, როგორც პროცესის, კონსტრუქციული მიმართულება გარკვევით აქვს აღწერილი ი. ფვოკს-ვილიამს კლასტერების გაზამკვევეში დიაგრამაზე<sup>155</sup>. მოცემული დიაგრამა ნათლად ასახავს კლასტერის განვითარების 5 ფაზისაგან შემდგარ სისტემას, რაც თავის მხრივ განვითარების 12 საფეხურს მოიცავს. ამ დიაგრამის საშუალებით ი. ფვოკს-ვილიამსმა ერთგვარი გაზამკვევეი შექმნა, თუ როგორ შეიძლება კლასტერის ფორმირება ან არსებული კლასტერის ფუნქციონირებისათვის უფრო ხელსაყრელი გარემოს ჩამოყალიბების სტიმულირება კლასტერების ინიცირებისა თუ მართვის ინსტრუმენტებით. მოკლედ განვიხილოთ თითოეული საფეხური:

**პირველი საფეხური** გულისხმობს პოტენციური კლასტერის დამფუძნებლების იდენტიფიცირებას და შეხვედრას. დამფუძნებელი შესაძლოა იყოს ეკონომიკური განვითარების სააგენტო, ან სხვა მსგავსი ინსტიტუცია, სადაც ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიული მართვა ხდება და კლასტერის განვითარების სათანადო ინტერესი შეიძლება გაჩნდეს. ამავე საფეხურზე უნდა მოხდეს კლასტერის, როგორც ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების აუცილებელ პირობად აღიარება.

**მეორე საფეხური** მოიაზრებს მამოძრავებელი კლასტერების იდენტიფიცირებას და პრიორიტეტულობის განსაზღვრას. იგულისხმება ის კლასტერები, რომლებიც სხვა რეგიონებიდან იზიდავენ ცოდნას, გამოცდილებასა (კვალიფიციური შრომითი რესურსები) და სიმდიდრეს (ინვესტიციები). თუმცა აქ სიფრთხილეა საჭირო, რადგან თანამედროვე ეკონომიკისათვის დამახასიათებელი ახალი კლასტერების

<sup>154</sup> Sölvell O., *Clusters – Balancing Evolutionary and Constructive Forces*. Ivory Tower Publishers, Stockholm, 2009.

<sup>155</sup> <http://e4oncompetitiveness.com/?p=82>

იდენტიფიცირება არც თუ ისე ადვილია. ამასთან, კლასტერების კომპეტენციების განსაზღვრისას ხშირად მეტად ვიწრო ჩარჩოებს აწესებენ, და რაც მთავარია, ზოგჯერ კლასტერების საზღვრები არ ჯდება ამა თუ იმ რეგიონის ადმინისტრაციულ თუ პოლიტიკურ საზღვრებში.

**მესამე საფეხური** დაკავშირებულია საწყის ანალიზთან. ამ ეტაპზე ხდება საჭირო მონაცემთა თავმოყრა და პირველადი სიტუაციური ანალიზი სთეიქჰოლდერების მხრიდან შეთახმების (კონსენსუსის) მისაღწევად და კლასტერების შესახებ არასათანადო აღქმისა თუ გაურკვევლობების თავიდან ასაცილებლად. ეს საფეხური ძირითადად ემსახურება მოქმედების პირველადი პლატფორმის შექმნას, ვიდრე სიღრმისეულ ანალიზს და ძალისხმევას მიმართულს სისტემური ინტერვიუების წარმოების პროცესისკენ. სიღრმისეული ანალიზი მე-9 ეტაპზე ტარდება, ამ ეტაპზე კი ხდება გარკვევა, თუ რა სახისაა კლასტერის კომპოზიცია: დანაწევრებულია, თუ უკვე შექმნილია ერთგვარი ინოვაციური სისტემა.

**მეოთხე საფეხური** მიმართულია კლასტერის მმართველი ჯგუფისთვის კანდიდატების ფრთხილად შერჩევაზე, რაც დამყარებული უნდა იყოს სამმაგი სპირალის მოდელის საყრდენ ინსტიტუციებზე: ბიზნესი, ხელისუფლება და აკადემია<sup>156</sup>.

**მეხუთე საფეხური** გულისხმობს უმჯობესი მომავლის ხედვის ჩამოყალიბებას და კლასტერის განვითარების ზოგადი მიმართულების დასახვას. კლასტერის განვითარების ინიციატივის წარუმატებლობა ხშირ შემთხვევაში ზოგად მიმართულებაზე კონსენსუსის მიუღწევლობაა.

**მექვსე საფეხური** უკავშირდება უმჯობესი მომავლის მისაღწევად უმთავრესი ნაბიჯების იდენტიფიცირებას. განვითარების მიმართულებების განსაზღვრა უნდა მოხდეს გამჭვირვალე სამუშაო შეხვედრების, ვორქშოფების პროცესის საშუალებით, არა „ელიტის სიბრძნეზე“ დაყრდნობით, არამედ „მასის სიბრძნის“ გათვალისწინებით, რაც მრავალი პირობის გენერირებას გულისხმობს, და საბოლოოდ საზოგადოებისთვის მისაღებ სტრატეგიულ ხედვას აყალიბებს.

**მეშვიდე საფეხური** ეყრდნობა მოკლევადიანი, ტაქტიკური გეგმის შემუშავებას და მოკლევადიანი პროექტების განხორციელებას, რაც სწრაფად იძლევა შედეგებს

---

<sup>156</sup> Etkowitz H., *Triple Helix of University-Industry-Government Implications for Policy ad Evaluation*, Science Policy Institute, Working paper, Sister, Stockholm, 2002, p.2.

საწყის ეტაპზე და არ მოითხოვს მნიშვნელოვან რესურსებსა თუ მობილიზებას, მყარი სტრუქტურების შექმნას.

**მერვე საფეხური** კლასტერის საქმიანობის ფორმალიზებას გულისხმობს.

**მეცხრე საფეხური** მოიაზრებს სიღრმისეულ ანალიზს. სწორედ ამ ეტაპზე ხდება კლასტერის კონკურენტული პოზიციის შეფასება, დამყარებულს ინფორმაციაზე, რომელიც მიღებულია არა მარტო კლასტერში ჩართული მხარეებისაგან, არამედ მის გარეთაც. თავიდან უნდა ავიცილოთ კოლექტიური სიმარტივის, ინფორმაციის გადამოწმების გარეშე, ადვილად მიღების (სხვებზე გადაკისრების) საფრთხე. მნიშვნელოვანია გამოცდილების გაზიარება მსგავსი კლასტერებისგანაც.

**მეათე საფეხური** დაფუძნებულია გრძელვადიანი გეგმის შემუშავებაზე. თავდაპირველი მოკლევადიანი ინიციატივების წარმატებებმა უნდა შექმნას მომენტი, რაც გრძელვადიანი, მდგრადი საკითხების წინ წამოსაწევად აუცილებელი პირობაა.

**მეთერთმეტე საფეხური** გულისხმობს რეგიონში მოქმედ მონათესავე კლასტერებთან აქტიურ კავშირს და რაც რეგიონის საინოვაციო სისტემის ჩამოყალიბების გარემოს ქმნის. ამასთან, მეტად მნიშვნელოვანია კლასტერების დაკავშირება არა მარტო ეროვნულ, არამედ საერთაშორისო დონეზე.

**მეთორმეტე საფეხური** მოიცავს კლასტერის საქმიანობის შედეგებისა და სტრატეგიული მართვის გადახედვას, შეფასებას და დაგროვილი გამოცდილების საფუძველზე სათანადო კორექტირებას. მრავალ შეკითხვას უნდა გაეცეს პასუხი მიღებული შედეგების სათანადო ანალიზისათვის: არის თუ არა კლასტერი კონკურენტუნარიანი? კლასტერის განვითარებაში ჩარევამ გამოიწვია თუ არა დადებითი ცვლილება? რამ მოიტანა წარმატებები და რამ არა?

კლასტერის განვითარებისას უნდა მოხდეს შემდეგი საკითხების გათვალისწინება:

- კლასტერის დაფინანსების სხვადასხვა წყაროს მოძიებაა აუცილებელი, რისი საშუალებითაც თავიდან შეიძლება ავიცილოთ ერთი დამფინანსებლის ნეგატიური გავლენა კლასტერის განვითარების პროცესზე. რადგან, კლასტერის განვითარება არ უნდა იყოს მხოლოდ ადგილობრივი მთავრობის ან რომელიმე სხვა სთეიქჰოლდერის სურვილზე მორგებული, არამედ ის უნდა წარიმართოს

განვითარების პროცესის მოთხოვნების შესაბამისად ინსტიტუციების საერთო ინტერესების მაქსიმალური გათვალისწინებით.

- ის აუცილებლად მზად უნდა იყოს ახალი, მრავალმხრივი ინიციატივებისა და ცოდნის მოსაზიდად, მერიტოკრატიის პრინციპზე დაფუძნებული უთიერთობების განვითარებაზე და ლიდერების ბუნებრივად იდენტიფიცირებაზე.
- საკითხების განსაზღვრისას არ უნდა მოხდეს უბრალოდ პოლიტიკურად მიმზიდველი იდეების გამოყენება. მათი სათანადო შეფასება პრაქტიკულ თუ ღირებულებით თვალსაზრისს უნდა დაეყრდნოს.
- კლასტერის სტრატეგიული გეგმიდან დროული გადასვლა სამოქმედო გეგმაზე ამბიციური (პოპულარული) თუმცა რეალიზებადი საკითხების წინ წამოწევით მეტად მნიშვნელოვანია კლასტერის წარმატებული განვითარებისათვის.
- ინოვაცია, რაც კლასტერის განუყოფელი ნაწილია, აუცილებლად მოითხოვს კლასტერის სხვადასხვა მონაწილის აქტიურ ჩართვას, რისთვისაც აუცილებელია სათანადო ნეიტრალური ფასილიტატორების იდენტიფიცირება და მათი საშუალებით კავშირების გაუმჯობესება მაღალი ჩართულობის უზრუნველსაყოფად.
- უცილებელია ასევე ფასილიტატორების სათანადოდ დატვირთვა და მათი სწრაფი მოქმედება. არ შეიძლება კლასტერის მენეჯერებზე ყველაფრის დაკისრება, აუცილებელია მათი გადატვირთვის თავიდან აცილება.

კლასტერების თეორიის განხილვისას აუცილებელია მისი კრიტიკული ანალიზი. ამ მხრივ არაერთი სამეცნიერო სტატია გამოქვეყნდა. განსაკუთრებით საინტერესოა ი. მოტოიამას<sup>157</sup>, რ. მარტინ და პ. სანლის<sup>158</sup>, მ. კიტსონ, რ. მარტინ და პ. ტაილერის სტატიები<sup>159</sup>. აღნიშნული სტატიები დეტალურად განიხილავს თუ რამდენად ახალია კლასტერების თეორიის იდეა, რამ განაპირობა მისი პოპულარობა და რამდენად შეიძლება მისი პრაქტიკაში გამოყენება.

ი. მოტოიამამ შეაჯამა რ. მარტინ და პ. სანლის, ისევე როგორც მ. კიტსონ, რ. მარტინ და პ. ტაილერის პოზიციები სამ ძირითად პუნქტად: (1) რეგიონული კონკურენტუნარიანობისა და სპეციალიზაციის განსაზღვრებების დაზუსტების

<sup>157</sup> Motoyama Y., What was new about the cluster theory? What could it answer and what could it not answer?. *Economic Development Quarterly*, 22.4, 2008: p.353-363.

<sup>158</sup> Martin R., & Sunley P., Deconstructing clusters: Chaotic concept or policy panacea? *Journal of Economic Geography*, 3, 2003, 5-35.

<sup>159</sup> Kitson M., Martin R., Tyler P., Regional competitiveness: An elusive yet key concept? *Regional Studies*, 38(9), 2004, p. 991-999.

აუცილებლობა. მ. პორტერის მიერ მოცემული კონკურენტუნარიანობის განმარტება უფრო ბიზნესისთვისაა მისაღები (კონკურენტუნარიანობის მიღწევა პროდუქციის დიფერენცირებით ან დაბალი ფასებით) ვიდრე რეგიონისთვის (რეგიონს ხშირად არ აქვს არჩევანი ადვილად მოახდინოს პროდუქტების დიფერენცირება). ისევე, არც თუ ყოველთვის სასურველია რეგიონული სპეციალიზაცია, რადგან ის არ არის აუცილებლად ზრდასა და განვითარებასთან ასოცირებული. რეგიონის სპეციალიზაცია რამდენიმე წამყვანი კლასტერის წინ წამოწევით, ქმნის აგლომერაციულ ეკონომიკას, რაც ამ შერჩეული კლასტერების სასიცოცხლო ციკლის დასრულების რისკებთან არის დაკავშირებული და შესაბამისად, უმუშევრობისა თუ სხვა სახის ეკონომიკური სიძნელეების საფუძვლად შეიძლება იქცეს. როგორც რ. მარტინმა და პ. სანლიმ გამოიკვლიეს, ის რეგიონები რომლებიც სპეციალიზაციით გამოირჩევიან გამუდმებით ვერ უზრუნველყოფენ მაღალ ინოვაციასა თუ ზრდას; (2) კლასტერის გეოგრაფიული და ინდუსტრიული საზღვრების გაურკვეველობა (კლასტერის ჩამოყალიბების შესაძლებლობა რამოდენიმე ტერიტორიულ ერთეულში ერთად, ეს იქნება თვითმმართველობების, რეგიონებისა თუ სახელმწიფოების დონეზე, რომლებიც ერთმანეთს ესაზღვრება ან საერთოდაც არ აქვთ საერთო საზღვრები), რაც არა მარტო კლასტერების თეორიის, არამედ ზოგადად ეკონომიკური განვითარებისთვის დამახასიათებელ პრობლემადაა იდენტიფიცირებული და მხოლოდ კლასტერებისთვის დამახასიათებელ ნაკლოვანებად არ შეიძლება ჩაითვალოს; (3) მ. კიტსონისა და თანაავტორთა მიერ კრიტიკა დაიმსახურა მ. პორტერის მიერ განსაზღვრული კლასტერის უნივერსალურობის საკითხმა. მათი ანალიზით, არც თუ ისე მარტივად შეიძლება ერთი რომელიმე კონკრეტული კლასტერის მოდელის გამოყენება სხვა კლასტერის განვითარების შემთხვევაში, რადგან კლასტერებისთვის დამახასიათებელი თავისებურებები (ადგილის სპეციფიკური მახასიათებლები), მასშტაბები (რეგიონული, ეროვნული და ა.შ.) ისევე როგორც საქმიანობის ტიპები განსხვავდება ერთმანეთისგან და ერთი რომელიმე კონკრეტული კლასტერის წარმატებული ფუნქციონირების რეცეპტი ნაკლებად იქნება შესაძლებელი გამოყენებულ იქნას სხვა კლასტერის წარმატების მისაღწევად. აღნიშნულ სამ კრიტიკულ შენიშვნას, ი. მოტოიამამ დაურთო მის მიერვე იდენტიფიცირებული ორი პუნქტი: (4) კლასტერის აღწერილობითი და სტატიკური ხასიათი და (5) კლასტერების პრაქტიკაში ნაწილობრივი დანერგვის შესაძლებლობები. აღწერილობით და სტატიკურ ხასიათში ის მიუთითებს კლასტერების თეორიის

თავად განვითარების პროცესზე ნაკლებ ყურადღებას და არსებული მომენტისათვის მოცემული ფაქტორების ანალიზს. ი. მოტოიამა მიუთითებს, რომ არის სხვა მეცნიერთა ნაშრომები პროცესის შესწავლის მიმართულებით, თუმცა თეორია საჭიროებს შემდგომ განვითარებას. პრაქტიკული გამოყენების თვალსაზრისით კი, ის დასძენს, რომ კლასტერების ყველა აუცილებელი ფაქტორის განვითარება გარკვეულ სიძნელეებთანაა დაკავშირებული, და თუ ეს ბუნებრივად ადგილზე მოქმედი ინსტიტუციების მიერ არ ხდება, უნდა მოხდეს ხელშეწყობა ჩარევის გზით (დაგეგმვით). ეს საკითხი კი უფრო მეტ განმარტებას საჭიროებს.

აღნიშნული კრიტიკის მიუხედავად, კლასტერების თეორიის უდიდესი როლი ლოკალიზაციის განვითარების თვალსაზრისით უდავოდ მნიშვნელოვანია და პრაქტიკულ მაგალითებზე დაყრდნობით მეტად მოსახერხებელ დაგეგმვის ინსტრუმენტად შეიძლება იქნას გამოყენებული. ი. მოტოიამას კრიტიკის ორივე პუნქტი მეტწილად ი. ფოკს-ვილიამის მიერ არის გადაწყვეტილი კლასტერების განვითარების პროცესის ანალიზით (იხილეთ ზემოთ მოყვანილი გზამკვლევი) და ის არც გულისმობს რომელიმე კონკრეტული კლასტერის გამოცდილების პირდაპირ გადატანას რომელიმე სხვა კლასტერის განვითარების უზრუნვესაყოფად. ადგილობრივი გარემოს შესწავლა და შესაბამისად კლასტერის თეორიის პრაქტიკაში გადატანა თუ ადაპტაცია წარმატებული კლასტერის შექმნის და ზოგადად ფუნქციონირების აუცილებელი წინაპირობაა.

კონკრეტული სფეროს კლასტერების შესწავლისას ზოგადი კლასტერის დიაგრამა კონკრეტულ სახეს იღებს და უფრო მეტი დეტალიზაციის საშუალება ჩნდება. ამის ნათელი მაგალითია მ. პორტერის მიერ წარმოდგენილი ტურისტული კლასტერის მაგალითი (იხ. დანართი №13):

მოცემულ დიაგრამაზე ტურისტული კლასტერი წარმოდგენილია ინსტიტუციების, ეკონომიკური საქმიანობის სახეებისა თუ სხვა დამატებითი კომპონენტების სახით, რაც ერთობლიობაში კლასტერის ფუნქციონირებისათვის აუცილებელ სასიცოცხლო გარემოს ქმნის. ერთი შეხვედრით ტრანსპორტი, საზოგადოება, სასტუმროები, ვაჭრობა, სამედიცინო მომსახურება, მშენებლობა, უძრავი ქონება, და ა.შ. შესაძლოა განვიხილოთ ცალკე კლასტერებადაც და მათი კლასტერული მოდელები ინდივიდუალურად იქნას წარმოდგენილი. თუმცა, ტურიზმის განვითარების განხილვისას შეუძლებელია ამ სექტორებისა თუ საქმიანობის სახეობების განყენება და ერთ სისტემაში განხილვის აუცილებლობის

უგულებელყოფა. მ. პორტერი მართებულად შენიშნავს, რომ ერთი ან რამდენიმე ამ კომპონენტის არასათანადო განვითარებამ შეიძლება შეაფერხოს მთლიანად კლასტერის ფუნქციონირება, და შესაბამისად, ხელი შეუშალოს კლასტერის მდგრადი განვითარების პროცესს.

კლასტერის განვითარებისგან მიღებული სარგებელი როგორც აღვნიშნეთ მრავალმხრივია და სხვადასხვა სთეიქჰოლდერისთვის ის შემდეგი სახით შეიძლება იქნას წარმოდგენილი, კერძოდ:

**(1) ხელისუფლებისთვის იგი წარმოადგენს:** (ა) რეგიონის ეკონომიკური განვითარების მართვის თანამედროვე ეფექტიან ინსტრუმენტს; (ბ) რეგიონში კერძო სექტორთან, აკადემიასთან და საზოგადოებასთან ეფექტიანი პარტნიორობის და ინტერესთა სხვა ჯგუფებთან ურთიერთობის პლატფორმის მშენებლობის საფუძველს; (გ) დაინტერესებული მხარეების აქტიურ ჩართვას განვითარების პოლიტიკაში და პასუხისმგებლობის გადანაწილებას; (დ) სპეციალიზირებულ განვითარებული შრომის ბაზარის ჩამოყალიბების საშუალებას; (ე) შემოსავლების, ლოიალურობისა და ნდობის მდგრად ზრდას; (ვ) ადგილობრივი შესაძლებლობების და მოთხოვნების უკეთ იდენტიფიცირებას და სათანადო პოლიტიკის ინიცირებასა და რეალიზებას.

**(2) კერძო სექტორისთვის კლასტერი გულისხმობს:** (ა) სპეციფიკური წარმოების ფაქტორებზე გაუმჯობესებულ წვდომას; (ბ) კვალიფიციური კადრების მოზიდვის საშუალებას; (გ) შემავსებელი პროდუქტების მიღების შესაძლებლობას; (დ) სამეცნიერო თუ სხვა სახის კვლევითი სამუშაოების ჩატარებისთვის გაუმჯობესებულ საინოვაციო გარემოში მოქმედებას; (ე) საწარმოო დანახარჯების შემცირების მეტ შესაძლებლობებს; (ვ) კლასტერის ფუნქციონირებისთვის საჭირო განვითარებული ინფრასტრუქტურით სარგებლობას; (ზ) კლასტერის განვითარების მონაწილეთა მაღალ კონცენტრაციას მოცემულ გეოგრაფიულ სივრცეში და გაუმჯობესებულ ქსელურ კავშირებს; (თ) ახალი ბიზნესის შექმნისა და იდვის კომერციალიზაციის შესაძლებლობებს; (ი) საწარმოების კონკურენციული უპირატესობების ზრდას.

**(3) აკადემიისთვის კლასტერი უზრუნველყოფს:** (ა) მეტ რესურსებს კვლევისა და განვითარებისთვის; (ბ) ტრენინგების და ცოდნის ტრანსფერის სამოქმედო არეალს; (გ) ექსპერტიზისა და თინქ ტანკების განვითარების შესაძლებლობებს; (დ) ცოდნის კომერციალიზაციის მეტ შანსს; (ე) შრომის ბაზარზე სტუდენტთა და აკადემიური პერსონალის დასაქმებისთვის გაუმჯობესებულ მოთხოვნას.



**(4) საზოგადოებისთვის კი კლასტერი მოიაზრებს:** (ა) საზოგადოების დაინტერესებული მხარეების განვითარების პოლიტიკაში აქტიურ ჩართულობას; (ბ) განვითარებაში საკუთარი წვლილის შეტანას; (გ) პასუხისმგებლობის გადანაწილებას; (დ) ინფორმირებულობის მაღალ დონეს.

**(5) საერთო სარგებელი კი მოიცავს:** (ა) მდგრადი, კონკურენტუნარიანი ბიზნეს გარემოს ფორმირება; (ბ) ძლიერი ცივილური კაპიტალის<sup>160</sup> ჩამოყალიბებას; (დ) განვითარებული ცხოვრების დონის მიღწევასა და შენარჩუნებას.

კლასტერი უდიდეს ზეგავლენას ახდენს კონკურენტუნარიანობის განვითარებისთვის აუცილებელი სამი ძირითადი მიმართულების ჩამოყალიბებაზე: (1) ზრდის მოცემული კლასტერის საქმიანობაში ჩართული კომპანიების პროდუქტიულობას; (2) ხელს უწყობს ინოვაციის სტიმულირებას (იდეის კომერციალიზაციას) (3) აყალიბებს ახალი ბიზნეს სუბიექტების წარმოქმნის სათანადო გარემოს<sup>161</sup>. აღნიშნული მიმართულებების განვითარება, კი აჩქარებს კლასტერის ზრდას და მასში მონაწილე თითოეულ სუბიექტს, მათ შორის მცირესაც, აძლევს საშუალებას მიიღოს ისეთი სახის სარგებელი თითქოსდა გაერთიანებული იყოს დიდ კონსორციუმში, მაშინ როცა ის რეალურად დამოუკიდებლად მოქმედებს და არ კარგავს მისთვის დამახასიათებელ მოქნილობასა და თავისუფალი ქმედების უნარს<sup>162</sup>.

როგორც ი. ფვოკს-ვილიამი აღნიშნავს, ადგილობრივი გუნდური ქმედება ქმნის კლასტერის სიმდიდრესა და კონკურენტუნარიანობას. სწორედ ეფექტიანი კლასტერების საშუალებითაა შესაძლებელი დაბალი დანახარჯების გაღებით ეკონომიკური გამოჯანმრთელების უზრუნველყოფა.

ამგვარად, მოცემულ თავში ჩვენ ვისაუბრეთ ინოვაციური სისტემების, სტრატეგიული მართვისა და კლასტერების განვითარების პროცესის მახასიათებლების შესახებ. რამაც საშუალება მოგვცა განგვეხილა მოცემული მიდგომების გამოყენების შესაძლებლობები. ფაქტია, რომ ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების მიზნით მოწინავე ქვეყნებს განვითარებული აქვთ და აქტიურად სრულყოფენ ადგილობრივ საინოვაციო სისტემებს. საინოვაციო სისტემები კი გამოიხატება სამმაგი სპირალის მოდელის მიხედვით სახელმწიფო, კერძო და საგანმანათლებლო სექტორებს შორის სინერგიული კავშირის განვითარებაში. აღნიშნული სინერგია კი იდეის სრული კომერციალიზაციისა ანუ

<sup>160</sup>ცივილური კაპიტალი სხვადასხვა ინსტიტუციებს შორის ქსელურ კავშირებს გულისხმობს.

<sup>161</sup> Porter M., Clusters and the New Economics of Competition, "Harvard Business Review". Nov-Dec, 1998, p.80.

<sup>162</sup> იქვე, გვ. 81.

მის ინოვაციურ პროდუქტად ჩამოყალიბებას გულისხმობს. ინოვაციის ხელშეწყობის მიზნით, განვითარებული ეკონომიკური ტერიტორიები დიდ ყურადღებას უთმობენ საინფორმაციო ტექნოლოგიებისა და ვირტუალური საინფორმაციო გარემოს შესაძლებლობების მაქსიმალურად ექსპლოატაციას, რადგან ინფორმაციის სათანადო მართვა საერთაშორისო ბაზარზე კონკურენციის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია. საინოვაციო სისტემების განვითარებისთვის კი ისინი იყენებენ სტრატეგიული მართვის მექანიზმებს, რაც საშუალებას იძლევა განვითარების პროცესის მართვა მოხდეს გეგმაზომიერად, ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარებით დაინტერესებული მხარეების აქტიური ჩართულობით (განვითარების საერთო ხედვის ჩამოყალიბების და მისი მიღწევისთვის ყველა შესაძლო ეკონომიკური რესურსის გამოყენების საშუალებაა). სწორედ დაინტერესებული მხარეების მაქსიმალური ჩართულობითაა შესაძლებელი მდგრადი განვითარების მიღწევა. რაც შეეხება კლასტერებს, ისინი სტრატეგიული მართვის თუ განვითარების ერთ-ერთ ხედვად, მიდგომად შეიძლება წარმოვიდგინოთ. მისი საშუალებით შესაძლებელია უფრო სრულყოფილად მოხდეს ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების მამოძრავებელი უმთავრესი ეკონომიკური მიმართულებების წინ წამოწევა, დარგთაშორისი ეკონომიკური კავშირების უკეთ შესწავლა, დაინტერესებული მხარეების პროცესში ჩართვა, მათი ინტერესების უკეთ იდენტიფიცირება და განვითარების შესაბამისი პოლიტიკის მიმართულებების განსაზღვრა და დანერგვა.

### თავი III. ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარება ტურიზმის მაგალითზე

#### 3.1. ტურიზმის აქტუალობა და თავისებურებანი

გლობალური მასშტაბით ტურიზმის ინდუსტრია იზრდება და შესაბამისად, მისი გავლენა მსოფლიო ეკონომიკაზე უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს. მსოფლიოს მოგზაურობისა და ტურიზმის საბჭოს მონაცემებით, 2012 წელს, ტურიზმის პირდაპირი წვლილი მსოფლიო მშპ-ში 2.1 ტრლნ დოლარი, ხოლო დასაქმების კუთხით 101 მლნ სამუშაო ადგილი შეადგინა. თუკი გავითვალისწინებთ მულტიპლიკატორის ეფექტს (პირდაპირ, არაპირდაპირ და სხვა გამოწვეულ შედეგებს) მაშინ აღნიშნული სექტორის საერთო წვლილი მსოფლიო მშპ-ში კიდევ გაიზრდება და 6.6 ტრლნ დოლარს მიაღწევს, დასაქმების თვალსაზრისით კი 260 მლნ სამუშაო ადგილს, პირდაპირი ინვესტიციების და ექსპორტს თვალსაზრისით შესაბამისად 760 მლრდ და 1.2 ტრლნ დოლარს მოიცავს. რაც მსოფლიო ეკონომიკის საკმაოდ დიდ ხვედრით წილს გულისხმობს, კერძოდ, მშპ-ს 9.3%, 1 დასაქმებულს ყოველ 11 სამუშაო ადგილზე, საერთო ინვესტიციების 5%, ისევე როგორც საერთო ექსპორტის 5%. მოგზაურობისა და ტურიზმის ზრდის ტენდენცია კიდევ უფრო ამყარებს ამ სექტორის უდიდეს მნიშვნელობას. 2012 წელს, მსოფლიო მშპ-ში მოგზაურობისა და ტურიზმის საერთო წილი 3%-ით გაიზარდა, მაშინ როცა მსოფლიოს ეკონომიკა მხოლოდ 2.3%-იანი ზრდით შემოიფარგლება. ზრდა არის პროგნოზირებული 2013 წლისათვისაც, კერძოდ 3.1%, რაც სავარაუდოდ კვლავაც გაუსწრებს მსოფლიო ეკონომიკის ზრდის ტემპს (2.4%).<sup>163</sup> ტურიზმის სექტორის ზრდის ტენდენციაზე მიუთითებს გაეროს მსოფლიო ტურიზმის ორგანიზაციაც, მისი პროგნოზებით, 2030 წლამდე საერთაშორისო მოგზაურობის სტაბილური ზრდაა მოსალოდნელი საშუალოდ 3.3% და უახლოეს წლებში ის მშპ-ს 10% მოცულობის ზღვარს გადააჭარბებს<sup>164</sup>.

რაც შეეხება საქართველოს, 2012 წელს მოგზაურობისა და ტურიზმის წვლილი მშპ-ში პირდაპირი და მულტიპლიკატორული ეფექტით 1,157.5 (საერთო მშპ-ს 4.5%) და 4,057.1 (საერთო მშპ-ს 15.9%) მლნ ლარი შეადგინა, დასაქმებაში კი, შესაბამისად - 67.8 (საერთო დასაქმების 4%) და 243.1 (საერთო დასაქმების 14.2%) ათასი სამუშაო ადგილი, რაც ერთობ საგულისხმოა ისეთი მცირე ეკონომიკის თუ შრომის ბაზრისათვის, როგორც საქართველოს გააჩნია. საქართველოში ისევე, როგორც

<sup>163</sup>Economic Impact of Travel & Tourism 2013 Annual Update: Summary, World Travel & Tourism Council, 2013, p.1. <http://www.wttc.org/research/economic-impact-research/>, 8.10. 2013

<sup>164</sup> საქართველოს ტურიზმის ინდუსტრიის მიმოხილვა, საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია, 2012, გვ. 1.

მსოფლიოში, იზრდება ტურიზმის სექტორი. ამასთან უფრო მაღალი ზრდის ტემპია მოსალოდნელი მსოფლიოში მიღებულ საშუალო მაჩვენებელთან შედარებით, როგორც მშპ-ში ხვედრითი წილის ზრდის, ასევე დასაქმების, ინვესტიციებისა და ექსპორტის მაჩვენებლების მიხედვით<sup>165</sup>. 2012 წელს უცხოელ მოგზაურთა რიცხვმა 4, 39 მლნ შეადგინა, რაც 56 %-იანი ზრდაა წინა წელთან (2011 წ. – 2,82 მლნ ვიზიტორი, 39%-იანი ზრდით 2010 წელთან მიმართებაში) შედარებით<sup>166</sup>.

ტურიზმის ზემოთ მოყვანილი სტატისტიკური მონაცემების ანალიზი ცხადყოფს, რომ აღნიშნული სექტორის წვლილი მსოფლიოს და განსაკუთრებით საქართველოს ეკონომიკის განვითარებისთვის მეტად მნიშვნელოვანია. მას ძალუძს მოიზიდოს ინვესტიციები, შექმნას დამატებითი სამუშაო ადგილები და შემოსავალი, და ხელი შეუწყოს ადგილობრივი შესაძლებლობების წარმოჩენას, რაც საბოლოო ჯამში ადგილობრივი ეკონომიკის ზრდასა და ცხოვრების დონის გაუმჯობესებას უწყობს ხელს. მსოფლიოს განვითარებული ქვეყნების ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების შესწავლისას, ადგილის დიდი ტურისტული პოტენციალის ქონის ან არქონის მიუხედავად, ადვილად შევამჩნვთ, რომ ამ სფეროს განვითარებას უდიდესი ყურადღება ექცევა, ეს კი განპირობებულია აღნიშნული სექტორის მჭიდრო კავშირით სხვა ეკონომიკური სფეროების განვითარებასთან. ალბათ წარმოუდგენელია განვითარებული ადგილობრივი ეკონომიკის ქონა სათანადო სასტუმრო, კვების, გასართობი თუ სხვა სახის ტურისტული ინფრასტრუქტურის გარეშე, და ამას თუ დაერთვება ადგილის უნიკალური ტურისტული ატრაქციები (ისტორიული, ბუნებრივი თუ ადგილისთვის დამახასიათებელი სანახაობანი) ის კიდევ უფრო დიდ მნიშვნელობას იძენს ვიზიტორების მოზიდვისა და ტურისტული ბიზნესის ზრდის თვალსაზრისით. ეს კი იმაზე მეტყველებს, რომ ტურიზმის განვითარება ნებისმიერი ადგილისთვის ყოველთვის პრიორიტეტულ საკითხთა ნუსხაში ხვდება, და თუ პირველ ადგილს არა, მეორე ადგილს მაინც იკავებს ადგილის ეკონომიკური სიცოცხლისუნარიანობის უზრუნველსაყოფად. შესაბამისად, ტურიზმის განვითარების საკითხების შესწავლა მეტად აქტუალური საკითხია. ტურიზმის შესასწავლად მრავალი მიდგომის გამოყენება შეიძლება, თუმცა მოცემულ ნაშრომში ჩვენ ყურადღებას შევაჩერებთ მასზე, როგორც ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების ინსტრუმენტზე. ტურიზმის სექტორის

<sup>165</sup> Travel & Tourism Economic Impact 2013, Georgia. World Travel & Tourism Council, 2013, p. 9.

[http://www.wttc.org/site\\_media/uploads/downloads/georgia2013.pdf](http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/georgia2013.pdf)

<http://www.wttc.org/research/economic-data-search-tool/>

<sup>166</sup> საქართველოს ტურიზმის ინდუსტრიის მიმოხილვა, საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია, თბ., 2012, გვ. 1.

ანალიზს ინოვაციური სისტემების, სტრატეგიული დაგეგმვის, კონკურენციის, რეგიონალიზმისა და კლასტერების თეორიის ფარგლებში განვიხილავთ.

საქართველოს შემთხვევაში ტურიზმი განვითარების პრიორიტეტული დარგების ნუსხის სათავეში ექცევა, და შესაბამისად, სახელმწიფო თუ ადგილობრივ დონეზე განსაკუთრებული ყურადღების მიქცევას მოითხოვს. იგივე ითქმის საბერძნეთის და ამერიკის შეერთებული შტატების შემთხვევაში. ამ ქვეყნებში უცილობლად დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ამ სექტორის განვითარებას და ამ მხრივ, მეტად საინტერესო გამოცდილებას ფლობს ორივე სახელმწიფო.

ტურიზმის განვითარებას ახლავს მთელი რიგი დადებითი ფაქტორები ადგილის ეკონომიკური განვითარების უზრუნველსაყოფად. ტურიზმს ძალუძს მოცემული ტერიტორიაზე გარედან დამატებითი კაპიტალის მოზიდვა და ადგილზე ეკონომიკური აქტივობის სტიმულირება (ახალი ინვესტიციები, ახალი და არსებული ბიზნეს ინსტიტუციების განვითარება, ბიზნეს კავშირების განმტკიცება, სამეწარმეო ცოდნა და გამოცდილების ტრანსფერი, დამატებითი შემოსავლები ბიუჯეტში და სამუშაო ადგილები, ა.შ.), გარდა ამისა, მისი საშუალებით შესაძლებელია საგადასახადო ტვირთის რეზიდენტებიდან არარეზიდენტებზე გადაკისრების, გადასახადის ექსპორტირების ეფექტიანი მექანიზმის ამოქმედება<sup>167</sup>. ლოკალიზაციას, რომელსაც ძლიერი ტურისტული პოტენციალი გააჩნია, შეუძლია ვიზიტორებს დააკისროს მთელი რიგი გადასახადების გადახდა, რითაც ადგილობრივი მოსახლეობის საგადასახადო ტვირთი საგრძნობლად მცირდება. ამას ხელს უწყობს ის ფაქტორიც, რომ გადასახადების დაწესება (რა თქმა უნდა, დასაშვები ნორმების ფარგლებში) მთელი რიგ ტურისტულ პროდუქტებზე დიდად არ ცვლის მათზე მოთხოვნის ფაქტორს. მაგალითად, სასტუმროებში/სასტუმრო სახლებში განთავსებაზე მოთხოვნა ვიზიტორების მხრიდან განთავსების გადასახადის დაწესების შემთხვევაში დიდად არ იცვლება, ე.ი. მოთხოვნა არაელასტიკურია ფასების მიმართ<sup>168</sup>. შედარებით ადვილია მოცემულ სფეროში გადასახადების დაწესება, რადგან ადგილობრივი რეზიდენტები მხოლოდ მხარს უჭერენ არარეზიდენტებზე საგადასახადო ტვირთის გადაკისრების ინიციატივებს. თუმცა, როგორც წესი, ტურისტულ საქონელზე მოთხოვნა ეკონომიკური ციკლების, კრიზისების მიმართ მეტად მგრძობიარეა, და ხშირ შემთხვევაში სეზონური ხასიათისაა. აქედან გამომდინარე ტურისტულ სფეროდან გენერირებული

<sup>167</sup> Bland L.R., A Revenue Guide for Local Government, International City/County Management Association, United States, 2nd ed., 2005, p. 16

<sup>168</sup> Bonham C., Fujii E., Im E., Mak J. The impact of the hotel room tax: an interrupted time series approach, "National Tax Journal", 45, 1992, p. 433.

შემოსავლები არასტაბილურ ხასიათს ატარებს და მთავარ საგადასახადო წყაროდ მოცემული სექტორის იდენტიფიცირება გარკვეულ რისკებთანაა დაკავშირებული. შედეგად კი, გარკვეულ სეზონზე ან კიდევ დაღმავალი ეკონომიკური ციკლის შემთხვევაში შესაძლოა ტურიზმის სექტორიდან არასაკმარისი საგადასახადო შემოსავლების მობილიზება და ადგილობრივი ბიუჯეტის დეფიციტის წარმოშობა.

როგორც აღვნიშნეთ, ტურიზმის განვითარება მეტად მიმზიდველია თითქმის ყველა ადგილობრივი ეკონომიკისთვის, განსაკუთრებით კი მნიშვნელოვანია იმ ტერიტორიისთვის რომელსაც უნიკალური ტურისტული პროდუქტი შეუძლია შესთავაზოს ვიზიტორებს და საგულისხმო სარგებელი მიიღოს მოცემული სექტორიდან. თვითმმართველობები იმუშავენ სპეციალურ პოლიტიკას ვიზიტორების მოსაზიდად, ავითარებენ საჭირო ინფრასტრუქტურას (სასტუმროები, კვების ობიექტები, სპეციალური სატრანსპორტო სერვისები, კულტურული დაწესებულებები, ტურისტული ატრაქციები), მასპინძლობენ საერთაშორისო ღონისძიებებს, აქტიურად გეგმავენ ადგილობრივი ეკონომიკის ტურისტული პოტენციალის მარკეტინგს და თვითმმართველობის ბრენდის პოზიცირებას ვიზიტორების მოსაზიდად. საბოლოო ჯამში ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების მესამე ტალღის ეტაპზე თვითმმართველობები შეიმუშავენ სპეციალურ სტრატეგიებს, რაც ხელს უწყობს ადგილობრივი სთეიქჰოლდერების თანამშრომლობას, და ერთობლივი ძალებით ტურისტული კლასტერების და საინოვაციო გარემოს განვითარებას.

ტურისტული კლასტერი, ისევე როგორც სხვა კლასტერები, ტურიზმის სექტორში ურთიერთდაკავშირებული ფირმებისა და ორგანიზაციების გეოგრაფიული კონცენტრაციაა. თუმცა, ის რამდენადმე განსხვავდება სხვა ეკონომიკური საქმიანობის გარშემო განვითარებული კლასტერებისაგან: (1) ხშირად ტურისტული კლასტერი გარკვეული ატრაქცი(ებ)ის გარშემო ყალიბდება, ატრაქციას შეიძლება წარმოადგენდეს: ბუნებრივი სანახაობა, არქიტექტურა, ისტორია, ტრადიცია, ხალხი და ა.შ. აღნიშნული ატრაქციები, როგორც წესი, მჭიდროდ უკავშირდება ადგილს და მისი გადაადგილება ნაკლებად შესაძლებელია; (2) მომხმარებლები ტურისტულ პროდუქტებს მოიხმარენ ლოკალურად, ვიზიტორი უნდა მოხვდეს მოცემულ ადგილზე, რომ მიიღოს ტურისტული მომსახურება თუ პროდუქტი. იმ მიზნით რომ რეალურად და არა ვირტუალურად (ფილმი, გადაცემა და სხვა) იხილოს ნიაგარას ჩანჩქერი, გრანდ კანიონი, ან კიდევ პირამიდები, ვიზიტორი აუცილებლად უნდა ეწვიოს მოცემულ ადგილს, რადგან ვერავინ შესძლებს მოცემული ტურისტული ატრაქციების სადმე გადაადგილებას. ეს ორი ფაქტორი განასხვავებს ტურისტულ კლასტერს

მანუფაქტურული კლასტერისაგან, და შესაბამისად, განსხვავებულ ჭრილში გვხვდება პ. კრუგმანის ცენტრი-პერიფერიის, თუ მ. პორტერის კონკურენტუნარიანობის აღმასის მოდელების ანალიზში.

სხვა სექტორებისგან განსხვავებით, ტურიზმის ინდუსტრიის ანალიზი კრუგმანის ცენტრი-პერიფერიის მოდელის მიხედვით ერთგვარად განსხვავებულ სახეს იღებს. აღნიშნულის უმთავრესი მიზეზი კი, ტურისტული პროდუქტის უდიდესი ნაწილის ადგილობრივად მოხმარებაა. ტურისტული პროდუქტის ექსპორტი „კვაზი-ექსპორტის“ სახეს იღებს, აღნიშნული საქონლის თუ მომსახურების მოხმარების მიზნით ვიზიტორების (მომხმარებლები) მიყვანა ადგილზე ხდება, რადგან აღნიშნული პროდუქტის სხვა ტერიტორიაზე გაგზავნა თუ გადაადგილება შეუძლებელია. ამასთან, ის ერთგვარი ექსპორტია, რადგან იგი ფულის მოცემული ადგილობრივი ეკონომიკური სივრცის გარედან მოზიდვას უწყობს ხელს<sup>169</sup>. ცენტრისკენული ძალები ბიზნეს ინტიტუციებისა და სამუშაო ძალის ცენტრში კონცენტრირებას უწყობს ხელს. მანუფაქტურული სექტორის მსგავსად, ტურიზმის განვითარება მიწის, სერვისებისა და ადგილობრივი აქტივების ფასები ზრდას განაპირობებს. ამას ერთვის სატრანსპორტო ნაკადების მატება (საცობები, გადატვირთული სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურა და ა.შ.). გარდა ამისა, სერვისების მიწოდებაზე სტანდარტების შენარჩუნებისა და საჭირო ინფრასტრუქტურის განვითარებისთვის დამატებითი ფინანსების მოზიდვის აუცილებლობა დგება დღის წესრიგში. როგორც აღვნიშნეთ, ტურისტული ბიზნესის უმეტესი ინსტიტუციები ვერ გადაადგილდება, რადგან მათი მომსახურების სერვისები თუ ტურისტული პროდუქტები პირდაპირ მიბმულია მოცემულ ადგილზე და დამატებითი ტურისტული ინფრასტრუქტურის ობიექტები (სასტუმროები, რესტორნები, სხვა) შესაძლოა განთავსდნენ მხოლოდ მეტროპოლიურ არეალში ისე, რომ სატრანსპორტო კავშირი ხელსაყრელი იყოს ცენტრთან. ფასების საერთო ზრდამ შეიძლება გამოიწვიოს ტურისტების უკმაყოფილება და მათი ალტერნატიულ ადგილებში წასვლის გაწყვეტილება. თუმცა, რიგ შემთხვევებში ზოგ პროდუქტებზე ფასების აწევა მოთხოვნის მკვეთრ ცვლილებას არ იწვევს (ფასის მიმართ არაელასტიკური მოთხოვნა), ამას თუ თან დაერთვება ადგილის უნიკალურობა, ტურისტული პროდუქციის დიფერენცირებით თუ შემაჯავებელი აქტივობების მიწოდებით (კონფერენციები, საერთაშორისო ღონისძიებები და სხვა) შესაძლებელია მაღალი გადახდისუნარიანობის მქონე ვიზიტორების მოზიდვა. ამ უკანასკნელი

<sup>169</sup> Messmer P.D., Inner Cities, Private to Private Eminent Domain Transfers, and Public Financing of Stadiums, 2013, p. 10. [http://erepository.law.shu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1269&context=student\\_scholarship](http://erepository.law.shu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1269&context=student_scholarship)

სტრატეგიის განხორციელება კი, არც თუ ისე მარტივია და ხშირად მათ განვითარებული სახელმწიფოები თუ წამყვანი კულტურულ-ეკონომიკური პოტენციალის მქონე თვითმმართველობები თუ მიმართავენ. ამის მაგალითი სახელმწიფოებია: აშშ, შვეიცარია, ავსტრია, ინგლისი, და ა.შ., ან კიდევ ისეთი ქალაქები როგორებიცაა: ნიუ იორკი, ვაშინგტონი, ლონდონი, მოსკოვი, და ა.შ.

სხვა შემთხვევაში შესაძლოა ტურისტული პროდუქტის დიფერენცირების პარალელურად ტურისტული კლასტერის გეოგრაფიულ სივრცეში ექსტენსიური განვითარება. კლასტერის გეოგრაფიული მასშტაბი კი ტრასპორტის განვითარების დონეზე და მასთან დაკავშირებული მგზავრობის დროზე, დანახარჯებზე და ზოგადად მოხერხებულ სერვისებზეა დამოკიდებული. ეს კი სხვა არაფერია, თუ არა პერიფერიებში ტურისტული ინფრასტრუქტურის განვითარება და შესაბამისი ბიზნეს ინსტიტუციების ჩამოყალიბება, თუმცა ეს პროცესი არ გულისხმობს ცენტრში განთავსებული ბიზნესების პერიფერიაში გადაადგილებას, რადგან ეს ბიზნესები ტურისტულ ატრაქციებთან ახლოს მდებარეობის უპირატესობას ფლობენ და ნაკლებ სავარაუდოა მათი გადაადგილება. რაც შეეხება შრომითი რესურსების მიგრაციას პერიფერიებში, ეს საკითხი ცალკე კვლევის საკითხია და უფრო დეტალურ ანალიზს მოითხოვს. ჩვენ შეგვიძლია დაუშვათ, რომ შრომითი რესურსების მიგრაციის ხასიათი შეიძლება შეიცვალოს, თუმცა არა ისე მასშტაბურად, როგორც ეს მანუფაქტურული წარმოების გადაადგილების დროს ხდება. საბოლოო ჯამში, აღნიშნულ საკითხს რეგიონულ მმართველობასთან მიყვავართ, რაც ავტომატურად სატრანსპორტო სისტემების დაგეგმვის, მიწის გამოყენების სათანადო სტრატეგიების შემუშავებასა და დანერგვას მოითხოვს. ის გულისხმობს ასევე რეგიონული თანამშრომლობის საკითხების წინ წამოწევას და რეგიონში ტურისტული კლასტერის განვითარებისთვის მიმზიდველი ადგილობრივი ეკონომიკის მქონე თვითმმართველობების მიერ ერთიანი სამოქმედო პოლიტიკის ჩამოყალიბებას.

უფრო მეტიც, ტურისტული კლასტერების განვითარებაში, პროდუქტების დიფერენციაციის გვერდით, უდიდესი მნიშვნელობა აქვს ბაზრის შესწავლას, რეგიონული პროდუქტების განვითარებასა და პოპულარიზაციას. შესაბამისად, ანალიზისთვის საინტერესოა კონკურენტუნარიანობის აღმასის მოდელის გამოყენება. ბაზრის შესწავლისას მთავარი ფოკუსი ცენტრალური ტურისტული პროდუქტის გარშემო უნდა მოხდეს. სწორედ იმ პროდუქტის გარშემო, რაც წარმოადგენს ვიზიტორთა მოზიდვის უმთავრეს პირობას და მხოლოდ ამის შემდეგ უნდა მოხდეს იმ სხვა პროდუქტებზე აქცენტი, რაც ვიზიტორის ინტერესებს დააკმაყოფილებს მისი



სპეციფიკური მოთხოვნებიდან გამომდინარე. მოცემულ მოდელზე დაყრდნობით ბაზრის შესწავლა როგორც საწარმოო, ასევე მოთხოვნის ფაქტორების შესაბამისად უნდა მოხდეს. აუცილებელია ასევე კონკურენციაში ჩართული სხვა ინსტიტუციების და მათი სამოქმედო სტრატეგიების შესწავლა, შემავსებელი პროდუქტების მიმწოდებელი თუ მონათესავე სექტორების განსაზღვრა და ანალიზი. მნიშვნელოვანია, აგრეთვე, მოცემული მომენტისათვის ადგილობრივი ეკონომიკის უნიკალური შესაძლებლობების იდენტიფიცირება, ადგილობრივი საზოგადოების მიდგომების და სამთავრობო პოლიტიკის შესწავლა, შესაბამისი რეგულაციების და კლასტერის განვითარების წამახალისებელი ქმედებების გააზრება. აღნიშნული ქმედებები საბოლოო ჯამში გამოყენებული უნდა იყოს ტურისტული კლასტერის გრძელვადიანი განვითარების სტრატეგიის ჩამოყალიბებისათვის. ტურისტული კლასტერის განვითარების საკითხი უნდა იყოს შესწავლილი როგორც ადგილობრივი, ისე რეგიონული მასშტაბით, რადგან სწორედ ამ ფორმითაა შესაძლებელი კლასტერის მდგრადი განვითარების სტრატეგიის შემუშავება. ტურისტული კლასტერის ზრდის კონტროლი ძალზედ მნიშვნელოვანია და სხვადასხვა მექანიზმის (ეკონომიკური სტიმულირებით, მიწის რესურსების გამოყენების რეგულაციებით, საჭირო ინფრასტრუქტურის განვითარების დაგეგმვით და სხვა) გამოყენებით შეიძლება იქნას მიღწეული. ამ ინსტრუმენტების ეფექტიანად გამოყენებისთვის კი ერთ-ერთი ყველაზე მისაღები ინსტიტუციური მექანიზმი რეგიონული პარტნიორობის ფორმა - რეგიონული მმართველობაა.

გარდა ამისა, უნდა აღინიშნოს, რომ ტურისტული კლასტერის განვითარებისთვის სხვადასხვა სთეიქჰოლდერის საერთო ძალისხმევაა აუცილებელი, მაშინ როცა თითოეულ მათგანს თავისი ინტერესი გააჩნია კოოპერაციისათვის და ხშირ შემთხვევაში ერთმანეთთან კონკურენციის პროცესში არიან ჩართული. კონფლიქტისა და თანამშრომლობის პირობების ერთდროული არსებობა კი გარკვეული თვალსაზრისით ართულებს საერთო ძალისხმევის უზრუნველყოფას. პროცესი უფრო რთულდება, როდესაც კლასტერის გეოგრაფიული მასშტაბი იზრდება, რასაც ახლავს განვითარების პროცესში ჩართული მხარეების განსხვავებული ინტერესების წინ წამოწევა. თუ გავითვალისწინებთ, რომ დაინტერესებული მხარეები წარმოადგენენ არა მარტო ერთ სექტორს, არამედ საზოგადოებრივ, კერძო, სახელმწიფო, არასამთავრობო და სხვა ჯგუფებს, მაშინ პროცესის ანალიზი კიდევ უფრო რთულდება.

დაინტერესებული მხარეების ჩართვა კი მეტად მნიშვნელოვანია მდგრადი განვითარების უზრუნველსაყოფად<sup>170</sup>.

ხშირად გეოგრაფიული მასშტაბის გაფართოებასთან დაკავშირებული უმთავრესი გამოწვევა ახლად ჩართული ადგილობრივი თვითმმართველობების მსგავსებები თუ თავისებურებებია, რაც გამომდინარეობს მათი განვითარების განსხვავებული ხასიათიდან [სასოფლო ტიპის დასახლება, მდიდართა დასახლება, ჩაკეტილი დასახლება (Gated Communities), და სხვა]. არც თუ ყველა თვითმმართველობა მიესაღმება ტურიზმის განვითარებას მათ ტერიტორიაზე, რადგან ტურიზმის განვითარება ასოცირდება დამტებითი უსაფრთხოების, გარემოს დაცვის თუ სხვა რისკებთან. ეს გარემოებები, კი ზოგჯერ თვითმმართველობის რეზიდენტების ინტერესებს არ ემთხვევა და შესაბამისად, ისინი ეწინააღმდეგებიან ტურიზმის სექტორის განვითარებას. მრავალი მაგალითი არსებობს, როდესაც ადგილობრივი მაცხოვრებლები ეწინააღმდეგებიან ტურიზმის განვითარებას, რადგან ამის მისაღწევად გატარებული ქმედებები ხშირად მათი საზოგადოების ეკონომიკური პროფილის ცვლას და გრძელვადიან პერსპექტივაში ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარებას საფრთხეს უქმნის კიდევ. ამის მაგალითია ფერმერული ტიპის დასახლებებში ტურიზმის სექტორის განვითარება, რამაც ტურისტული სექტორის განვითარების გამო, სასოფლო-სამეურნეო სავარგულების შემცირება გამოიწვია. ცალკე საკითხია კიდევ განვითარების პროცესის მართვისას ადგილობრივი, განსაკუთრებით კი სასოფლო ტიპის დასახლებების, რეზიდენტების ჩართულობის ხარისხის შესწავლა<sup>171</sup>. ნაპა ვალის კლასტერის განხილვისას პრაქტიკულ მაგალითზე გავეცნობით მოცემულ საკითხს.

რეგიონული ტურისტული კლასტერის განვითარება კომპლექსური და უფრო რთული პროცესია. როგორც წესი, განვითარების პროცესი ცენტრიდან იწყება და მისი რეგიონის მასშტაბით გაფართოება მთელ რიგ წინააღმდეგობებთანაა დაკავშირებული. თუმცა პერიფერიაში განთავსებული თვითმმართველობები მთელ რიგ შემთხვევებში ხელს უწყობენ ტურისტული კლასტერის განვითარებას, რადგან ტურიზმის განვითარება მათი სტრატეგიული განვითარების გეგმის ნაწილად მოიაზრება. ძირითადად განიხილება ორი მიდგომა, როცა აღნიშნული თვითმმართველობები მზად

<sup>170</sup> Byrd E.T., Stakeholder In Sustainable Tourism Development And Their Roles: Applying Stakeholder Theory To Sustainable Tourism Development, *"Tourism Review"*, 62(2), 2007, p. 6.

<sup>171</sup> Curry N., Community Participation and Rural Policy: Representatives of Development in the Development of Millennium Greens, *"Journal of environmental Planning and Management"*, 44(4), 2001, p. 561-576.

არიან თანამშრომლობისთვის<sup>172</sup>. პირველ შემთხვევაში, თუ პერიფერიისა და ცენტრის ეკონომიკური ინტერესები ემთხვევა და ეკონომიკურ პროფილშიც მსგავსებაა, ცენტრი და პერიფერია ითანამშრომლებს რესურსების გაზიარებისა და საერთო სარგებლის მისაღებად. შესაბამისად, თუ ცენტრისა და პერიფერიის პროფილები განსხვავდება ისინი ნაკლებად ითანამშრომლებენ ერთმანეთთან. თუ პერიფერიის და ცენტრის ეკონომიკური პროფილი და ეკონომიკური განვითარების პრიორიტეტები ემთხვევა, ისინი არ ითანამშრომლებენ ერთმანეთთან იმის შიშით, რომ ერთმა ან მეორე მხარემ არ ისარგებლოს უფრო მეტად და არ გაიუმჯობესოს კონკურენციული უპირატესობა აღნიშნული თანამშრომლობის ხარჯზე. ამ მიდგომის შემთხვევაში ცენტრი და პერიფერია ითანამშრომლებს, თუ მათი ეკონომიკური ინტერესები განსხვავებული იქნება, და მხარეებს არ მოუხდებათ ერთი და იმავე ეკონომიკურ რესურსზე კონკურენცია. სხვა სიტყვებით, მათი თანამშრომლობა შესაძლებელი იქნება თუ მოხდება საერთო ან ურთიერთშემავსებელი ინტერესების განხორციელება (ინდივიდუალურად რისი განხორციელებაც ნაკლებად სავარაუდოა) და არ მოხდება ერთი თვითმმართველობის კონკურენციული უპირატესობის ამა თუ იმ საკითხში გაუმჯობესება მეორე თვითმმართველობის ხარჯზე, თუ ეს უკანასკნელი დაინტერესებულია ამ უპირატესობის განვითარებით.

ტურისტული კლასტერის განხილვისას კიდევ ერთი გარემოება მოითხოვს ყურადღებას, რა ფორმის მმართველობა უნდა იქნას გამოყენებული რომ მოხდეს სთეიქჰოლდერების მოზიდვა. კერძოდ, ტურისტული კლასტერის განვითარებისთვის საკმარისი ძალების მოსაკრებად, რომელია უფრო ხელსაყრელი ფრაგმენტირებული თუ კონსოლიდირებული რეგიონული მოწყობა. ტურისტული კლასტერის განვითარებისთვის ორივე ფორმის გამოყენებაა შესაძლებელი. ფრაგმენტირებული რეგიონის შემთხვევაში, დამოუკიდებლად მოქმედი თვითმმართველობები იღებენ გადაწყვეტილებას სურთ თუ არა ტურიზმის სექტორის განვითარება, ტურიზმის რა მიმართულებებია მათთვის მიმზიდველი, რა ფორმით ამჯობინებენ კოოპერაციას სხვა თვითმმართველობებთან (ჰორიზონტალური და ვერტიკალური სამთავრობოთაშორისი კოოპერაციის მექანიზმები, ქსელები, სპეციალური უბნები) მათი საზოგადოების ინტერესების მაქსიმალურად დასაცავად. თუმცა, ეკონომიკური მასშტაბების მისაღწევად და საქმიანობის კოორდინაციისთვის, როგორც წესი, დიდი ძალისხმევაა საჭირო თანამშრომლობის უზრუნველსაყოფად რაც არც თუ ისე მარტივად მიღწევადი

<sup>172</sup> დისკუსია ჩრდილოეთ ტეხასის უნივერსიტეტში, ლექციაზე „ახალი რეგიონალიზმი“, პროფ. ს. კრუგერის ხელმძღვანელობით, 14 ნოემბერი, 2012.

ხდება, ზემოთ განხილული თვითმმართველობებს შორის არსებული კონკურენციის ფაქტორის გამო. ხოლო რეგიონის კონსოლიდირებული (მეტროპოლიური) მთავრობის შემთხვევაში ერთიანი მმართველობაა და ის არ გულისხმობს თვითმმართველობების სხვადასხვა მთავრობის კონკურენციას, შესაბამისად, ასეთი ტიპის მთავრობას ძალუძს საჭირო ეკონომიკური მასშტაბების მიღწევა, თავიდან აიცილოს სერვისების დუბლირებით გამოწვეული რესურსების არასათანადო ხარჯვა, მოახდინოს ძალების კონსოლიდაცია და შექმნას რეგიონული მნიშვნელობის კულტურული აქტივები (საგამოფენო ცენტრები, მუზეუმები, პარკები, თეატრები, სავაჭრო ცენტრები, ა.შ.), გაუძღვეს რეგიონის ტურისტული კლასტერის განვითარების პოლიტიკას, დაძლიოს გარკვეული ტერიტორიული გარე ეფექტები და გადაწყვიტოს სხვა ტურისტული საკითხები, რაც რეგიონულ ძალიხმევას მოითხოვს. სხვა სიტყვებით კონსოლიდირებული მთავრობის მეშვეობით რეგიონული ტურისტული კლასტერის განვითარება უფრო მოსახერხებელია. თუმცა რეგიონული კონსოლიდირებული მთავრობის შექმნა რთული და ხანგრძლივი პროცესია, და საკმაოდ დიდ ტრანზაქციულ (პოლიტიკური, ბიუროკრატიული მექანიზმების მართვის და სხვა) ხარჯებთანაა დაკავშირებული<sup>173</sup>, სწორედ ამ ფაქტორის გამო, კონსოლიდირების მცირე მაგალითები არსებობს და მათი შექმნით მიღწეული წარმატება მეცნიერთა მიერ მხოლოდ ნაწილობრივ დასტურდება.

როგორც აღვნიშნეთ, რეგიონის კონსოლიდირება ერთ მთავრობად შედარებით იშვიათი შემთხვევაა, ამიტომ რეგიონული ტურისტული კლასტერები უმთავრესად ფრაგმენტირებული რეგიონის პირობებში იქმნება. ფრაგმენტირებული რეგიონის ტურისტული კლასტერის განვითარებისთვის კი არსებობს სხვადასხვა ალტერნატიული მმართველობის მექანიზმი. რ. აგრანოფი და მ. მაკგუაიერი აღწერენ ჰორიზონტალური და ვერტიკალური თანამშრომლობის ფორმებს და ყურადღებას ამახვილებენ სთეიქჰოლდერების ქსელების საქმიანობაში თანამონაწილეობისა და თანამშრომლობის დიდ მნიშვნელობაზე<sup>174</sup>. ქსელური თანამშრომლობა შეიძლება მართული იყოს როგორც ქვევიდან (ადგილობრივი საზოგადოების ინიციატივით), ისევე ზევიდან (სახელმწიფოს, რეგიონის, შტატების, ფედერალური მხარდაჭერით). ამ თანამშრომლობის უმთავრესი მიზანი რესურსების გაზიარებაა, ან იმ საერთო ძალის გამოყენება, რაც სხვადასხვა ინსტიტუციებს შორის არის განაწილებული, მოიაზრება არა მარტო მთავრობები,

<sup>173</sup> Feiock R.C., Institutional Choice, Collective Action, and Governance, Carr J.B., Feiock R.C., Eds. by City-County Consolidation and Its Alternatives: Reshaping the Local Government Landscape, Sharpe, New York, M.E., 2004, p. 292.

<sup>174</sup> Agranoff R., McGuire M., Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments, Georgetown University Press, Washington, DC., 2003.

არამედ არასამთავრობო და კერძო სექტორის წარმომადგენლებიც. ერთი მხრივ, ვერტიკალური ქსელური კავშირების მიდგომის ფარგლებში, შტატის ან ფედერალური მთავრობები ხელს უწყობენ რეგიონული ქსელების ჩამოყალიბებას (ზევიდან მმართველობა), ისეთი როგორიცაა მაგალითად რეგიონული საბჭოები, მეტროპოლიური დაგეგმვის ორგანიზაციები ან სხვა ფორმის კავშირები, რაც ფრაგმენტირებული რეგიონის თვითმმართველობების კოოპერაციას უწევს ფასილიტირებას და რეგიონის მდგრადი განვითარების საკითხებზე ამახვილებს ყურადღებას. როგორც წესი, მსგავსი ტიპის ქსელები ფედერალური ან შტატების სპეციალური ფონდებიდან, გარკვეულ დაფინანსებას სთავაზობენ რეგიონში არსებულ თვითმმართველობებს ერთობლივი ძალისხმევის კოორდინაციისათვის, ერთობლივი პროექტების განსახორციელებლად, და ზოგადად ურთიერთშორის ნდობის ფაქტორის გაძლიერებისათვის, საბოლოო მიზანი კი საერთო რეგიონული მმართველობის გაუმჯობესებაა. მეორე მხრივ, ჰორიზონტალური ქსელური კავშირების ფარგლებში, თვითმმართველობები ხელს უწყობენ ისეთი საერთო ვენჩურული კავშირების, ქსელების ჩამოყალიბებას რაც თავს უყრის ადგილობრივ კერძო (მანუფაქტურული თუ სერვის სექტორებს), არასამთავრობო (სავაჭრო-სამრეწველო პალატა, პროფესიული ასოციაციები და სხვა) და ადგილობრივ სამთავრობო (საერთო დანიშნულების ადგილობრივი მთავრობა, სპეციალური უბნები, და სხვა) ინსტიტუციებს საერთო სამოქმედო პოლიტიკის ერთობლივად განსახორციელებლად. აღნიშნული ჰორიზონტალური თუ ვერტიკალური კავშირები სასიცოცხლო ფუნქციას ასრულებს ტურისტული კლასტერის განვითარებისათვის. რეგიონული სატრანსპორტო სისტემების განვითარება, რეგიონის ტურისტული პროდუქტებისა და აქტივების განვითარება, საერთაშორისო ბაზრების კვლევა, რეგიონული ტურისტული პოტენციალის მარკეტინგი და პოპულარიზაციის კამპანიები, თუ სხვა რეგიონული მნიშვნელობის საკითხები, მოითხოვს რეგიონში მოქმედი სთეიქჰოლდერების საერთო ძალისხმევას. სთეიქჰოლდერების კოოპერაცია კი სწორედ ჰორიზონტალური და ვერტიკალური თანამშრომლობის მექანიზმებით, ქსელების საშუალებებითაა შესაძლებელი. ამ მხრივ განსაკუთრებით საინტერესოა რ. ფეიოკის ნაშრომები. კერძოდ, რ. ფეიოკი თანაავტორებთან ერთად ყურადღებას ამახვილებს ქსელების უდიდეს მნიშვნელობაზე ტრანზაქციული ხარჯების შემცირების კუთხით, რაც მეტად მნიშვნელოვანია რეგიონული ეკონომიკური განვითარებისათვის<sup>175</sup>. უკანასკნელ რამდენიმე ათწლეულში განხორციელებული არაერთი კვლევა ცხადყოფს,

<sup>175</sup> Feiock R.C., Steinacker A., Park H. J., Institutional collective action and economic development joint ventures, “Public Administration Review”, 69.2, 2009, p.256.

რომ ეკონომიკური განვითარება მნიშვნელოვნადაა განპირობებული სთეიქჰოლდერების საერთო კოოპერაციულ და კოლაბორაციულ ძალისხმევაზე, ამ მხრივ გამონაკლისი არც ტურისტული კლასტერია. ტურისტული ბაზარი მსოფლიოს გლობალური ბაზრის ნაწილია და მისი განვითარება, როგორც ზემოთაც აღვნიშნეთ, რეგიონულ მიდგომას საჭიროებს. აუცილებელია რეგიონის კონკურეტუნარიანობის ამაღლება, რადგან ცალკე აღებულ ქალაქებისა თუ თვითმმართველობებს ნაკლებად ძალუძთ სათანადო კონკურენცია გაუწიონ რეგიონული ძალისხმევით წარმოდგენილ მოთამაშეებს მსოფლიო ბაზარზე.

ტურისტული კლასტერის რეგიონულ ჭრილში განხილვისას ყურადღებას იქცევს სხვა კლასტერების თანაარსებობის საკითხი. თუ გავითვალისწინებთ ფაქტს, რომ თითოეული კლასტერის განვითარებისთვის გარკვეული რესურსები და ძალისხმევაა საჭირო, საინტერესოა სხვა კლასტერების განვითარება რა სახით წარმოგვიდგება ტურიზმის კლასტერთან კონკურენციაში, მისთვის შემავსებელ ფუნქციას ასრულებს თუ შერეული ფორმითაა წარმოდგენილი. აღნიშნულ საკითხს მოგვიანებით, კონკრეტულ მაგალითზე, კალიფორნიის რეგიონის, ნაპა ვალის ტურისტული კლასტერის დვინის კლასტერთან მიმართებაში განვიხილავთ ამავე ნაშრომში.

### 3.2 კლასტერში ჩართული მხარეების გამოკითხვის მეთოდოლოგია

ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების ინსტრუმენტების ანალიზიდან და ჩვენ მიერ მოპოვებული სტატისტიკური თუ სხვა მეორადი ინფორმაციის წყაროებიდან გამოიკვეთა, რომ კლასტერის შესწავლის ერთ-ერთი საუკეთესო საშუალება ინტერვიუების ჩატარებაა. სწორედ მისი საშუალებითაა შესაძლებელი იმ ინფორმაციის მიღება, რისი აღრიცხვაც, როგორც წესი, არ ხდება ოფიციალური სტატისტიკური, თუ სხვა სახის ანგარიშების წარმოებისას.

საკვლევი საკითხის ინტერვიუს საშუალებით მეტნაკლებად სრულად მოცვის მიზნით, ჩვენ მიერ მომზადდა სპეციალური კითხვარი (იხ. დანართი №14), რომელიც საკმაოდ დიდი მოცულობისაა, საკითხის სისტემური ხასიათიდან გამომდინარე საკმაოდ კომპლექსურია. კვლევის რამდენიმე წლიანი გამოცდილების შემდეგ კითხვარი თანდათან განვითარდა. ამ ეტაპზე, მოცემული კითხვარი ოთხი ძირითადი ნაწილისგან შედგება. პირველი ნაწილი ინსტიტუციის შესახებ, ზოგადი ინფორმაციის გამოკითხვას გულისხმობს (დაარსების წელი, დასაქმებულთა რაოდენობა, ძირითადი

საქმიანობის სახეობები, კომპანიის წარმომადგენლობა და ზრდის ტენდენციები). *მეორე ნაწილი*, ინსტიტუციის უშუალოდ ქცევასა და ორგანიზაციული განვითარების შიდა ფაქტორებს ეხება (ინსტიტუციის სტრატეგიული მართვისა და ინოვაციის საკითხები). *მესამე ნაწილი* კი ეძღვნება ინსტიტუციის კონკურენციას, თანამშრომლობასა და ქსელური კავშირების შესწავლას. რაც შეეხება *მეოთხე ნაწილს*, იგი საჯარო სექტორის კომპეტენციებისადმი დამოკიდებულების შესწავლას ემსახურება. სხვა სიტყვებით ეს გამოკითხვა ინსტიტუციების მიერ ინოვაციის, კონკურენციისა და თანამშრომლობისადმი, ისევე როგორც საჯარო სექტორის მიერ უზრუნველყოფილი სერვისებისადმი მათი დამოკიდებულების ანალიზის ერთ-ერთ ინსტრუმენტს წარმოადგენს. განსაკუთრებული აქცენტი კი კეთდება კლასტერის განვითარების ხელისშემშლელი ფაქტორების იდენტიფიცირებაზე, რაც კლასტერის განვითარებისთვის საჭირო ინსტიტუციათაშორისი ნდობის ჩამოყალიბებას აფერხებს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კითხვარის ერთ-ერთი ფუნქცია იყო ინტერვიუერის მიერ ტურისტული კლასტერის მოთამაშეების მხრიდან არსებული პრობლემების იდენტიფიცირებისა და მათი გადაწყვეტის გზების მიმართულებების დადგენა, კერძოდ, როგორი იყო ინოვაციებისადმი მათი მიდგომა, სად ხედავდნენ ისინი სახელმწიფოს როლს, რამდენად კმაყოფილი იყვნენ საჯარო სერვისებით, გამოხატავდნენ თუ არა თანამშრომლობისთვის და კლასტერის განვითარების პროცესში მონაწილეობისათვის მზაობას და სხვა.

კითხვარის საშუალებით ვიღებდით სხვადასხვა სახის ინდიკატორებს, რომელთა უმეტესობა არაგანგრძობით, არამედ დისკრეტულ ხარისხობრივ მაჩვენებლებს წარმოადგენს. რიგი შეკითხვები პირდაპირ თანხმობას ან უარყოფას მოითხოვს (დიახ ან არა). შეკითხვების უმეტესი ნაწილი კი ლიკერტის ტიპის დახურული შეკითხვებია, და ხუთი ალტერნატიული პასუხიდან ერთი ყველაზე მეტად მისაღები პასუხის არჩევას მოითხოვს. კითხვარში მოცემულია, ასევე, გარკვეული ღია შეკითხვები, სადაც სავარაუდო პასუხები იყო მითითებული და რადგან იგი ამომწურავ ხასიათს არ ატარებდა, იყო საშუალება თავად რესპოდენტს დაემატებინა პასუხი. ეს კითხვარი ექსპერტული შეფასების მეთოდს ეფუძნება, და რესპოდენტების ცოდნასა და გამოცდილებას ემყარება, იგი არ მოითხოვს სხვა წყაროების მითითებასა თუ მასალების გამოყენებას. მიუხედავად ამისა, გამოკითხვა საკმაოდ ხანგრძლივ პროცესთან იყო დაკავშირებული (30 წუთი და მეტი). კითხვარის მოცულობის გამო, აუცილებელი იყო რესპოდენტთან პირისპირ ინტერვიუ. ინტერვიუს ჩატარებისას შესაძლებელი იყო რესპოდენტის საკითხისადმი დამოკიდებულების უფრო დეტალურად

და ყურადღებით შესწავლა, მათ მიერ მითითებული პასუხების მართებულობის შემოწმება და შეკითხვასთან დაკავშირებული დამატებითი ინფორმაციის მიღება, რაც მეტად მნიშვნელოვანია მსგავსი ტიპის გამოკვლევების ჩატარების დროს. თუ არ ჩავთვლით კითხვარის პირველ ზოგად ნაწილს, დანარჩენი სამი ნაწილი უმთავრესად რესპოდენტის მიერ საკითხის შეფასებას უკავშირდება. ჩვენი აზრით, რესპოდენტებთან უშუალო კავშირი აუცილებელი იყო კითხვის სწორად აღქმისა და მათი მხრიდან მაქსიმალური ძალისხმევისთვის მისაღწევად. წინააღმდეგ შემთხვევაში არსებობდა იმის დიდი ალბათობა, რომ რესპოდენტს ტენდენციურად შემოეხაზა ან საერთოდაც თავი აერიდებინა ღია შეკითხვებისთვის პასუხის გაცემაზე, ან დამატებითი შეკითხვების გაჩენის შემთხვევაში, პასუხი ვერ მიეღო საკითხის დასაკონკრეტებლად და კვლავაც აღარ გაეგრძელებინა კითხვარის შევსება. როგორც წესი, დამატებითი განმარტებებით დანართები თუ გზამკვლევები კითხვარს კიდევ უფრო ართულებს და ამიტომ პირისპირ ინტერვიუ ყველაზე უფრო მოქნილი საშუალებაა. თუმცა, ამ მეთოდის ნაკლი ის გახლავთ, რომ ხშირ შემთხვევაში ინტერვიუზე თანხმობის მიღება და შემდეგ უშუალოდ მისი ჩატარება დიდი რაოდენობით დროს მოითხოვს.

მოცემული კითხვარი კერძო ტურისტული ინსტიტუციების გამოკითხვისათვისაა მოსახერხებელი, საჯარო სექტორისა და საგანმანათლებლო სექტორის შემთხვევაში კი, მისი მოდიფიცირებული ვერსიებია საჭირო. თუმცა, აქ მხოლოდ კერძო სექტორისთვის მომზადებულ კითხვარს წარმოვადგენთ და განსაკუთრებულ ყურადღებას შევაჩერებთ ქსელური თანამშრომლობის, კერძოდ, კონკურენციისა და თანამშრომლობის ნაწილზე.

უდავოა ქსელური თანამშრომლობის უდიდესი მნიშვნელობა, თუმცა, მისი შეფასება არც თუ ისე ადვილია, ხშირ შემთხვევაში ხარისხობრივი მაჩვენებლებით შემოიფარგლება და რაოდენობრივი ფორმით მისი შესწავლა ერთგვარი გამოწვევაა. ქსელური კავშირების შესწავლის კუთხით, არ არსებობს ოფიციალური სტატისტიკა. თავად მეთოდოლოგია, რაც აუცილებელია მსგავსი კავშირების შესასწავლად, შემუშავებას და დახვეწას საჭიროებს. თესალონიკისა და თბილისის პრაქტიკული მაგალითების კვლევისას დავრწმუნდით, რომ ქსელური კავშირების შესასწავლად ერთ-ერთი საუკეთესო საშუალება პირისპირ ინტერვიუები იყო. ჩვენს ხელთ არსებული მეთოდოლოგიების განხილვის შემდეგ დავასკვნით, რომ ქსელური თანამშრომლობის შესწავლის კუთხით სასურველია გარკვეული კითხვარების შემუშავება, რაც ქსელური კავშირებისა თუ ზოგადი თანამშრომლობის ფორმების შესწავლის ეფექტიან



საშუალებად წარმოგვიდგება. სწორედ ამიტომ ზემოთ მოცემული კითხვარის დიდი ნაწილი სწორედ ამ საკითხს დაეთმო. ამ კითხვარმა საშუალება მოგვცა ზოგადად შეგვეფასებინა, თუ როგორი იყო ქსელური თანამშრომლობა ამა თუ იმ დაინტერესებულ მხარეებს შორის, ყურადღება გავამახვილეთ შიდა კონკურენციულ საკითხებზე (კონკურენტ ან პოტენციურად კონკურენტ ინსტიტუციებს შორის) ისევე, როგორც სხვა მხარეებს შორის (კერძო, სახელმწიფო თუ საგანმანათლებლო სექტორებს შორის). თუმცა ეს კითხვარი ქსელური თანამშრომლობის ყველა მიმართულებას არ მოიცავს. ქსელური თანამშრომლობის სხვადასხვა ფორმა და ტიპი არსებობს და ამ კითხვარით ვეცადეთ მხოლოდ ინსტიტუციათა შორის ზოგადი ქსელური კავშირების შეგვესწავლა. კითხვარში სიახლე და ორიგინალობაც სწორედ ამ მიმართულებითაა წარმოდგენილი. ინსტიტუციებს შორის ქსელური კავშირის ინტენსივობის შემსწავლელი ინდიკატორების შემუშავება ამ სადისერტაციო ნაშრომის ფორმატს სცდება, ამიტომ იგი შემდგომი კვლევის საგნად შეიძლება იქცეს. ამ ეტაპზე შემოვიფარგლეთ აგრეგირებული ქსელური თანამშრომლობის ინდიკატორების შემუშავებით, ამ ინდიკატორზე დაყრდნობით შესაძლებელია საშუალო მაჩვენებლებისა და სტანდარტული გადახრის გამოთვლა, გარდა ამისა, საინდექსო მეთოდების გამოყენებით<sup>176</sup> შეგვიძლია დავითვალოთ ქსელური თანამშრომლობის ინდივიდუალური ინდექსები. შემდგომი კვლევის შემთხვევაში შესაძლებელია სხვადასხვა თანამშრომლობის საერთო (აგრეგატული) ინდექსების შემუშავებაც.

ქსელური თანამშრომლობის ამსახველი ინდიკატორი ( $X_j$ ) შესაძლოა მივიღოთ კითხვარში მოცემული რამდენიმე შეკითხვის პასუხების გაერთიანებით. კერძოდ, „3.2“, „3.3“, „3.5“, „3.6“ და „3.7“ შეკითხვების პასუხების გაერთიანებით შეიძლება მივიღოთ რესპონდენტის მიერ მითითებული თანამშრომლობის 5-ბალიანი შეფასება. პასუხი „არა“ ავტომატურად უნდა ჩაითვალოს „0“ ქულად, ხოლო „დიახ“ - „1“ ქულად. ამ პასუხებიდან მიღებული შედეგი შეიძლება იყოს მინიმალური „0“ და მაქსიმალური „5“ (რადგან სულ ხუთი შეკითხვაა) (იხ ფორმულა 1.1).

$$X_i = \sum_{j=1}^5 X_j = X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 \quad (1.1)$$

$X_i$  - ქსელური თანამშრომლობის აგრეგირებული ინდიკატორია თითოეული რესპონდენტის მიხედვით.

$i$  - რესპონდენტის რიცხვია, 1,2... „n“-მდე.

<sup>176</sup> გაბიძაშვილი ბ., სტატისტიკის თეორია, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბ., 2004, გვ. 529-532

$j$  - „3.2“, „3.3“, „3.5“, „3.6“ და „3.7“ კითხვებზე პირობითად მინიჭებული რიცხვებია, შესაბამისად, 1, 2, 3, 4 და 5.

$X_j$  -  $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5$  კითხვების პასუხის ქულაა, „0“ ან „1“.

შესაძლოა ქსელური თანამშრომლობის ფორმების კიდევ უფრო მეტი დეტალიზაცია. თითოეულ, ზემოთ მოყვანილ ხუთივე შეკითხვას, „დიახ“-ის შემთხვევაში კიდევ ახლავს დამატებითი პასუხები. შესაბამისად, შესაძლოა თითოეულ პასუხს მიენიჭოს გარკვეული პროპორციული წონა. მაგალითად, „3.2“ კითხვაში „დიახ“ პასუხის შემთხვევაში, ოთხი დახურული ტიპის პასუხია მოცემული, თითოეულ მათგანს მივანიჭოთ „0,25“ ქულა, ყველა მათგანის მითითების შემთხვევაში, ჯამში „1“ სრული ქულა ( $0,25 \times 4 = 1$ ) გამოვა. თუ ვინმე ისარგებლებს მესხეთე ღია პასუხით, ამ შემთხვევაშიც, მაქსიმალური ქულა კვლავაც „1“ ( $0,2 \times 5 = 1$ ) დაიწერება, რადგან წონად ნაცვლად „0,25“ ქულისა, თითოეულ პასუხზე უნდა გავითვალისწინოთ „0,2“ ქულა (იხ. ფორმულა 1.2), დამატებით პასუხების შემთხვევაში წონა კვლავაც შემცირდება და მაქსიმალური პასუხი ისევ „1“ იქნება.

$$X_j = \sum_{k=1}^m X_{jk} = X_{j1} + X_{j2} + X_{j3} + X_{j4} + \dots + X_{jm} \quad (1.2)$$

$X_j$  - თითოეული კითხვის („3.2“, „3.3“, „3.5“, „3.6“ და „3.7“) პასუხის ქულაა „0“-დან „1“-ის ჩათვლით.

$k$  - კითხვის შიგნით პასუხზე პირობითად მინიჭებული რიცხვი 1,2,3,...,m-ის ჩათვლით.

$X_k$  - კითხვის პასუხის ქულაა „0“ ან წონა  $\frac{1}{m}$

1.1 და 1.2 ფორმულების გაერთიანებით მივიღებთ აგრეგირებულ ქსელური თანამშრომლობის ფართო შემდეგი ფორმით (იხ. ფორმულა 1.3):

$$X_i = \sum_{j=1}^5 \sum_{k=1}^m X_{jk} \quad (1.3)$$

ამ ინდიკატორზე ( $X_i$ ) დაყრდნობით შესაძლოა მომზადდეს აგრეთვე საშუალო მაჩვენებლები, როგორც ერთგვაროვანი ინსტიტუციებით (განათლება, კერძო და სახელმწიფო) ცალ-ცალკე აღებული, ასევე საერთო არაერთგვაროვანი ინსტიტუციებით ერთად აღებული და გვიჩვენებს ინსტიტუციათა თანამშრომლობის ქცევის სიდიდეს საშუალოდ ერთ ერთეულზე (იხ. ფორმულა 1.4).

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n} \quad (1.4)$$

$\bar{X}$  - ქსელური თანამშრომლობის ინდიკატორის საშუალო მაჩვენებელია.

$X_i$  - გამოკითხულ ინსტიტუციის ქსელური თანამშრომლობის ინდიკატორი.

$n$  - გამოკითხულთა რიცხვი.

აღნიშნული ინდიკატორების საშუალებით შეიძლება მოხდეს სხვადასხვა დაინტერესებული მხარეების ქსელური თანამშრომლობის სიდიდის შესწავლა და შედარება.

შეიძლება აგრეთვე დავითვალოთ ვარიაციის მაჩვენებლები, კერძოდ, საშუალო წრფივი გადახრა, რაც გვიჩვენებს რამდენად განსხვავებულია გამოკითხულთა ქსელური ქცევა და რამდენად დიდია საშუალო ვარიაცია ჩვენს მიერ დათვლილი საშუალოს მაჩვენებლიდან (იხ. ფორმულა 1.5).

$$\bar{d} = \frac{\sum_{i=1}^n |X_i - \bar{X}|}{n} \quad (1.5)$$

$\bar{d}$  - გამოკითხულთა ქსელური ქცევის ინდიკატორების საშუალო წრფივი გადახრის მაჩვენებელია.

შესაძლებელია აგრეთვე ინდივიდუალური ინდექსების მომზადება ( $I_{ik}$ ), თითოეული მხარის თანამშრომლობის ინდიკატორის ( $X_{ik}$ ) საშუალო მაჩვენებელთან ( $\bar{X}_k$ ) შეფარდებით (იხ. ფორმულა 1.6).

$$I_{ip} = \frac{X_{ip}}{\bar{X}_p} \quad (1.6)$$

$I_{ip}$  - კერძო სექტორის გამოკითხულ რესპოდენტთა ქსელური თანამშრომლობის ინდექსი კერძო სექტორისათვის დათვლილი საშუალო ქსელური თანამშრომლობის ინდიკატორთან მიმართებაში

$\bar{X}_p$  - ქსელური თანამშრომლობის ინდიკატორის საშუალო მაჩვენებელია კერძო სექტორის გამოკითხვის შესაბამისად.

$X_{ip}$  - კერძო სექტორის ერთი რესპოდენტის ქსელური თანამშრომლობის ინდიკატორია

კერძო სექტორის ინსტიტუციებისთვის მოცემული მსგავსი მეთოდოლოგიით შეიძლება დავითვალოთ ინდივიდუალური ინდექსები საგანმანათლებლო ( $I_{il}$ ) და საჯარო ( $I_{ig}$ ) სექტორის ინსტიტუციებისთვისთვის (იხ. ფორმულა 1.7; 1.8)

$$I_{il} = \frac{X_{il}}{\bar{X}_{il}} \quad (1.7)$$

$$I_{ig} = \frac{X_{ig}}{\bar{X}_{ig}} \quad (1.8)$$

შესაძლოა აგრეთვე ინდივიდუალური ინდექსების გამოთვლა თითოეული სექტორის ქსელური თანამშრომლობის საშუალო ინდიკატორის საერთო ქსელური თანამშრომლობის ინდიკატორის საშუალო მაჩვენებელთან.

$$I_p = \frac{\bar{X}_p}{\bar{X}_i} \quad (1.9)$$

$$I_g = \frac{\bar{X}_g}{\bar{X}_i} \quad (1.10)$$

$$I_l = \frac{\bar{X}_l}{\bar{X}_i} \quad (1.11)$$

შესაძლებელია შემდეგ ეს ქულები აისახოს გრაფიკზე რადარის მსგავს ქსელულ დიაგრამაზე (იხ. დანართი №15). აღნიშნული დიაგრამა შეიძლება გამოვიყენოთ შედარების (benchmarking) ინსტრუმენტად.

მაგალითად, აკადემიის ქსელური თანამშრომლობის ინდექსი შეიძლება შევადაროთ კერძო და სახელმწიფო ინსტიტუციების თანამშრომლობის ინდექსებთან როგორც ინდივიდუალურ, ისე საშუალო მაჩვენებლებზე დაყრდნობით. თავად, კერძო და სახელმწიფო, და აკადემიის სტრუქტურებს შორისაც შესაძლებელია მსგავსი შედარებების წარმოება.

ამ თავში მოცემულმა ანალიზმა გამოავლინა ტურისტული კლასტერის განვითარებისთვის ინსტიტუციური კავშირების გაძლიერების დიდი მნიშვნელობა და ამ საკითხის გარშემო კვლევის მეთოდოლოგიის განვითარების შემდგომი საჭიროება. ჩვენ მიერ შემუშავებული კითხვარი, ინდიკატორები და შესაბამისი ინდექსები ქსელური კავშირების ზოგადი შესწავლის საშუალებას იძლევა. კვლევამ ცხადყო, რომ ტურისტული პროდუქტი ხშირ შემთხვევაში კვაზი-ექსპორტის სახეს იღებს (პროდუქტის მოხმარება ხდება ადგილობრივად, თუმცა, ფინანსების მოზიდვა ხდება მოცემული ადგილობრივი ეკონომიკის გარედან) და ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარებისთვის ერთ-ერთი ალტერნატიული საშუალებაა. ამასთან, გამოიკვეთა ის გარემოებაც, რომ ტურიზმი შეიძლება იყოს როგორც წამყვანი, ასევე, დამხმარე ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების მიმართულება და მისი საშუალებით შესაძლებელია საგადასახადო ტვირთის არა რეზიდენტებზე გადაკისრება და ადგილობრივი ეკონომიკის დივერსიფიკაცია.

მეოთხე და მეხუთე თავებში ნაწილობრივ პრაქტიკულ მაგალითებზე განვიხილავთ ზემოთ მოყვანილი წინამდებარე თავებში მოცემულ თეორიულ-მეთოდოლოგიურ საფუძვლებს.

## თავი IV. საზღვარგარეთის რამდენიმე ტურისტული კლასტერის ანალიზი

### 4.1. ქ. თესალონიკში ტურისტული კლასტერის განვითარების აქტუალობა

თესალონიკი, ათენის შემდეგ, მოსახლეობის რაოდენობის მიხედვით რიგით მეორე ქალაქია საბერძნეთში და ცენტრალური მაკედონიისა და თრაკიის ადმინისტრაციული ტერიტორიული ერთეულის დედაქალაქს წარმოადგენს. მაკედონიის რეგიონი საბერძნეთის პოლიტიკურ, კულტურულ, სოციალურ-ეკონომიკური ცენტრის ფუნქციას ითავსებდა საუკუნეების მანძილზე და ერთ დროს ბერძნული ცივილიზაციის და უზარმაზარი მაკედონიის იმპერიის ადმინისტრაციულ ცენტს წარმოადგენდა. ზღვისპირა ქალაქის და რეგიონის თვალისმომჭრელი ბუნებრივი გარემო, ისტორია და უძველესი ბერძნული კულტურა ადგილთან ასოცირებული სხვა მრავალი სახის ტურისტულ ატრაქციასთან ერთად თესალონიკის უნიკალურ კონკურენციულ უპირატესობებს ქმნის. ეს უპირატესობები კი ტურისტული კლასტერის არსებობის მნიშვნელოვანი საფუძველია.

თესალონიკის ისტორია საკმაოდ დიდია, პირველად იგი ნახსენებია ძვ. წ. 315 წელს (მეფე კასანდრეს მიერ ქალაქად დაარსების თარიღი), თუმცა ადგილი დასახლებული ყოფილა ბევრად უფრო ადრე<sup>177</sup>. ქალაქის მოსაზღვრე ხმელთაშუა ზღვის თერმული ყურე ძალზედ ღამაზ ხედსა და კლიმატურ პირობებს ქმნის. უამრავი ათასწლოვანი ისტორიული მონუმენტია განლაგებული ქალაქში, რაც საუკუნეების განმავლობაში მაკედონიის მმართველობის ცვლილებების ერთგვარ სურათს ქმნის. აქ არის ისეთი თვალსაჩინო ისტორიული ადგილები, როგორებიცაა: გალერიუსის ტრიუმფალური არკა (კამარა), როტუნდა, რომაელების ფორუმი, წმინდა დემეტრეს ტაძარი, თესალონიკის აია სოფია, თეთრი კოშკი და მრავალი არქეოლოგიური თუ კულტურული სანახაობა. სხვადასხვა კულტურათა მრავალსაუკუნოვანი საგანძური საინტერესო ატრაქციას წარმოადგენს. მუზეუმები, თეატრები და სხვა კულტურულ-გასართობი დაწესებულებები და ღონისძიებები (საერთაშორისო ფესტივალები, რელიგიური და სხვა სახის დღესასწაულები) ადგილს კიდევ უფრო მიმზიდველს ხდის. თესალონიკი ბიზანტიური კულტურის შესასწავლად ერთ-ერთი საუკეთესო მაგალითია. ქალაქის მასშტაბით აშენებული მართლმადიდებლური ტაძრები, მცირე სამლოცველო ნიშები და მოსახლეობის ქრისტიანული ტრადიციები თავდაპირველი ქრისტიანული კულტურის კვლევისათვის

<sup>177</sup> Zafiris C., The Thessaloniki Handbook - History, Culture, The City Today, Gastronomy, Museums, Monuments, Itineraries; Exandas, Athens, 1997.

მნიშვნელოვან მემკვიდრეობას წარმოადგენს. თესალონიკი, როგორც ძველი მაკედონიის დედაქალაქი უმნიშვნელოვანეს როლს თამაშობდა ბალკანეთის რეგიონის განვითარებაში. ხელსაყრელი ადგილმდებარეობით, იგი აკავშირებდა აღმოსავლეთსა და დასავლეთს და ეპყრა ძლიერი პოლიტიკურ-ეკონომიკური პოზიცია. ქალაქი ფაქტობრივად რეგიონის ცენტრის ფუნქციას ასრულებდა. თუმცა სწორედ ეს ფაქტორი იყო მრავალი ომისა და დამპყრობთა შემოსევის ხშირი მიზეზიც, რაც ქალაქის კულტურულ-ეკონომიკურ განვითარებას დროდადრო არასახარბიელო პოზიციაში აგდებდა. ხშირმა ომებმა ქალაქს დიდი ზიანი მიაყენა. გარეშე ძალების გავლენა და დომინირებული პოზიცია ბერძნულ კულტურაზე საუკუნეების მანძილზე იცვლებოდა, ქალაქში მრავლადაა სხვადასხვა კულტურის მიერ დანატოვარი ისტორიული ძეგლები, რაც ერთგვარ მუზეუმს ქმნის ღია ცის ქვეშ და მათი დათვალიერებით ადვილად შეიძლება შევამჩნიოთ აღნიშნული ცვლილებები.

თესალონიკის ტურისტული შესაძლებლობების განხილვისას აუცილებელია ამავედროულად რეგიონის ტურისტული პოტენციალის მცირე ანალიზი. სწორედ მაკედონიაშია განთავსებული ქრისტიანებისთვის გამორჩეულად წმინდა ადგილები და სხვა მრავალი სახის დასასვენებელი კურორტები. მცირედით მიმოვიხილათ რამდენიმე მათგანს:

1) ათონის მთა – „ღვთისმშობლის ბაღი“, ბერძნულად იგი უღერს როგორც „აღიოს ოროს“, რაც ითარგმნება როგორც წმინდა მთა. იგი განთავსებულია ხალკიდის ულამაზეს აღმოსავლეთ ნახევარკუნძულზე, ნახევარკუნძული მთლიანად განკუთვნილია სამლოცველოდ, უფლის სადიდებლად და წარმოადგენს ქრისტიანებისთვის მოსალოცად ერთ-ერთ ყველაზე წმინდა ადგილს მთელს მსოფლიოში. ნახევარკუნძულზე მარტო მამათა სამონასტრო ცხოვრებაა ნებადართული და მხოლოდ სპეციალური უფლებით ხდება წინასწარ განსაზღვრული რაოდენობის ვიზიტორთა (ისიც მხოლოდ მამაკაცების) დაშვება ადგილის მოსალოცად, ისიც ადგილზე არსებული მონასტრებიდან წინასწარი თანხმობის ქონის შემთხვევაში. უმთავრესად მართლმადიდებელი და ზოგჯერ სხვა ქრისტიანობის მიმდევრებიც და არაქრისტიანებიც მიემართებიან ათონის მთაზე წმინდა მარიამისთვის შეწვევის სათხოვნელად, რადგან ადგილი და მასში დაცული სიწმინდები ცნობილია მრავალი სასწაულით. კუნძული სულ 12 თვითმმართველ სამონასტრო ტერიტორიადაა დაყოფილი. ერთ-ერთი ყველაზე წმინდა ადგილი ივერთა მონასტერია, სადაც დაბრძანებულია კარიბჭის ღვთისმშობლის ხატი.

2) უძველესი ქალაქი პელა – ალექსანდრე მაკედონელის რეზიდენცია. ქალაქის უძველესი ნაშთები და არქეოლოგიური მუზეუმი ძალზედ შთამბეჭდავ ბერძნულ კულტურულ მემკვიდრეობას წარმოადგენს. სწორედ ეს ადგილი ასოცირდება დიდი ბერძენი მოაზროვნეების, ლიდერების დაბადებისა და მოღვაწეობის ადგილთან.

3) არისტოტელეს სკოლა – ეს ის ადგილია, სადაც ანტიკური ხანის ფილოსოფოსები ბერძნულ ფილოსოფიას ასწავლიდნენ მაკედონიის მეფეებს (ფილიპე II, ალექსანდრე დიდი და სხვა) და მაკედონიის სხვა დიდებულებს<sup>178</sup>.

4) თვალისმომჩრელი ოლიმპოს მთა (2,919 მ. ზღვის დონიდან) ყველაზე მაღალი მთა საბერძნეთში – ბერძნული მითოლოგიის მიხედვით იგი ითვლებოდა ღმერთების სამყოფელად, სახლად. მთასთან დაკავშირებული უდიდესი ისტორია და თქმულებები, მომხიბვლელ ბუნებასთან ერთად მომწუსხველ სანახაობას ქმნის ვიზიტორების მოსაზიდად. ადგილის კულტურული მემკვიდრეობა ასოცირებული ბერძნულ მითოლოგიასთან მსოფლიოს უდიდეს საგანძურთა რიცხვში ხვდება.

5) მეტეორა – უზარმაზარ კოშკით აზიდულ კლდოვან მასივებზე განლაგებული მონასტრების კომპლექსები ულამაზეს სანახაობას ქმნის და ერთ-ერთი გამორჩეული სამლოცველო ადგილია ქრისტიანებისთვის.

6) მეღვინეობის კულტურა თესალონიკში, ისევე როგორც მთელს საბერძნეთში ძალზედ დაფასებული სფეროა და ადგილის უნიკალურ ატრაქციას ქმნის. აქ შესაძლოა „დიონისეს“ ეკოლოგიურად სუფთა ღვინოების დაგემოვნება, რაც კვლავაც ბერძნულ ტრადიციებთან, მითსა თუ არომატთანაა დაკავშირებული და ვიზიტორების მხრიდან უდიდეს ყურადღებას იქცევს.

7) მწვანე და ლურჯი ლაგუნები, თეთრი ქვიშა და მცხუნვარე მზე მეტად მომწუსხველი სანახაობაა ხალკიდის ნახევარკუნძულებზე. აქ განვითარებული ტურისტული ინფრასტრუქტურა სხვადასხვა კატეგორიის დამსვენებლებს გამორჩეულ ტურისტულ სერვისებს სთავაზობს. ადგილობრივი ხმელთაშუაზღვის საკვები და ჩამოყალიბებული ადგილობრივი მასპინძლობის კულტურა ტურისტებისთვის მეტად მოსახერხებელი ატრაქციაა.

8) თესალონიკი ოტომანთა საკმაოდ დიდ კულტურულ მემკვიდრეობას ფლობს, რაც ქალაქის შემოგარენში თუ თავად ქალაქშიც მრავლადაა წარმოდგენილი. ამის მაგალითია თეთრი კოშკი და მასში განთავსებული არქეოლოგიური მუზეუმი.

ზემოთ ჩამოთვლილი ატრაქციები მხოლოდ ნაწილია და მათი რიცხვის განვრცობა ადვილად შესაძლებელია, დაინტერესების შემთხვევაში ვიზიტორს

<sup>178</sup> უფრო დეტალურად იხილეთ წებლინკზე: [www.sxoliaristotelous.gr](http://www.sxoliaristotelous.gr)

სპეციფიკური ინტერესების გათვალისწინებით უფრო მეტი შეუძლია იხილოს. აქედან გამომდინარე ადვილად შეიძლება ითქვას, რომ თესალონიკი და მისი შემოგარენი რეგიონული ტურისტული კლასტერის განვითარების უდიდეს პოტენციალს ფლობს და ადგილობრივი ეკონომიკური პროფილის ერთ-ერთ აუცილებელ კომპონენტს წარმოადგენს.

#### 4.2. ქ. თესალონიკის განვითარებადი ტურისტული კლასტერის ანალიზი ინოვაციის სამმაგი სპირალისა და კონკურენტუნარიანობის „აღმასის“ მოდელის მიხედვით

უამრავი კვლევაა ჩატარებული ტურიზმის საკითხზე საბერძნეთში და შესაბამისად, მრავალი ინფორმაციაა აკუმულირებული ზოგადად ქვეყნის ტურისტულ პოტენციალზე სხვადასხვა რეგიონების მიხედვით. თუმცა, ძალზედ მწირი ინფორმაციაა ტურიზმის სფეროში სთეიქჰოლდერების ურთიერთთანამშრომლობასა და ზოგადად, სექტორის განვითარების პროცესში ჩართულობაზე. თესალონიკის ტურისტული კლასტერის შესასწავლად ჩვენ მიერ არსებული მეორადი ინფორმაციის შეგროვებამ (სტატისტიკური მასალები, ტურისტული საინფორმაციო ბროშურები, სამეცნიერო სტატიები, და სხვა) ცხადყო, რომ აუცილებელი იყო ქსელური თანამშრომლობის საკითხის პირდაპირი დაკვირვებით, კერძოდ, ინტერვიუების საშუალებით შესწავლა.

თესალონიკის ტურისტული კლასტერის და ზოგადად საინოვაციო გარემოს შესასწავლად ჩვენ გამოვიყენეთ ე. ვტზკოვიჩის ინოვაციის სამმაგი სპირალის მოდელი. როგორც წინამდებარე თავშიც აღვნიშნეთ, იგი გულისხმობს ინოვაციის პროცესში ჩართული უმთავრესი სთეიქჰოლდერების (კერძო, აკადემიისა და სახელმწიფო სექტორები) წარმომადგენლების მიდგომების/დამოკიდებულებების შესწავლას განვითარებისა და ქსელური თანამშრომლობის საკითხებზე. გამოკითხვას დაექვემდებარა შემდეგი რესპოდენტები: ადგილობრივი მთავრობის წარმომადგენლები (ტურიზმის პოპულარიზაციის პრეფექტურის კომიტეტი, ცენტრალური მაკედონიის ოპერაციული პროგრამა, ცენტრალური მაკედონიის მმართველობითი ორგანო), აკადემიის წარმომადგენლები (თესალონიკის ალექსანდრეს სახელობის ტექნოლოგიური ინსტიტუტის ტურიზმის მენეჯმენტის დეპარტამენტი, და ტურისტული განათლებისა და ტრენინგების პროფესიული სასწავლებელი), და კერძო სექტორის წარმომადგენლები (ტუროპერატორები, სამოგზაურო სააგენტოები, ავიაკომპანიები,



შეხვედრებისა და ღონისძიებების ორგანიზატორი კომპანიები). კერძო სექტორის წარმომადგენლები იყვნენ შერჩეული შემთხვევითი შერჩევითი მეთოდით თესალონიკის ტურისტული საინფორმაციო ცენტრის (GNTO) მიერ მოწოდებული სიიდან და ადგილობრივი ტურისტული ასოციაციების ვებგვერდიდან. საწყის ფაზაში, კომპანიებთან დაკავშირება მოხდა ელფოსტის საშუალებით და ზოგ შემთხვევაში ტელეფონის მეშვეობითაც. უმეტეს შემთხვევაში ტელეფონით კავშირი პირისპირ ინტერვიუსთვის შეხვედრის ადგილისა და დროის განსასაზღვრად გამოიყენებოდა. ინტერვიუში მონაწილეობის სურვილი ძალზედ დაბალი იყო, კომპანიების მხოლოდ მცირე რიცხვი გამოეხმაურა ჩვენს გამოკვლევაში მონაწილეობის თხოვნას. ინტერვიუ კომპანიების სამუშაო ადგილზევე ტარდებოდა.

საგანმანათლებლო და ზოგადად კერძო სექტორთან ინტერვიუმ მოიცვა აღნიშნული ორგანიზაციების კონკურენტუნარიანობისა და ქსელური თანამშრომლობის ქცევის შესწავლის საკითხები. უფრო კონკრეტულად კი მან მოიცვა სამი ძირითადი კომპონენტი: (1) კომპანიათა მიდგომა შიდა კონკურენტუნარიანობის ფაქტორებისადმი, (2) სთეიქჰოლდერების ქსელური თანამშრომლობის ქცევა (3) საგანმანათლებლო დაწესებულებებისა და კერძო სექტორის დამოკიდებულება სამთავრობო კომპეტენციების მიმართ. ინტერვიუ წინასწარ მომზადებული კითხვარის მიხედვით წარიმართა და ძირითადად ეყრდნობოდა ჯ. ჯექსონისა და პ. მარფის კვლევას ავსტრალიის რეგიონების ტურისტული კლასტერის შესახებ<sup>179</sup>, თუმცა ჩვენი კვლევის ინტერესებიდან და სპეციფიკიდან გამომდინარე კითხვარი შეიცვალა. თითოეული კითხვა ლიკერტის ტიპის იყო, რაც პასუხების მეტნაკლებად სტანდარტიზების და სხვა ინტერვიუერების პასუხებზე შედარების საშუალებას გვაძლევდა<sup>180</sup>. თუმცა თითოეულ ინტერვიუერს საშუალება ჰქონდა გამოეთქვა მისი მოსაზრება შეკითხვებზე, რაც თავად კლასტერის კონკურენტუნარიანობის და ქსელური თანამშრომლობის ქცევის კიდევ უფრო სიღრმისეულად კვლევის საშუალებას იძლეოდა და გამორიცხავდა ჩვენ მიერ დასმულ კითხვებზე რესპოდენტების მხრიდან გაუაზრებლად ან უბრალოდ დაუდევრად გაცემულ პასუხებს.

<sup>179</sup> Jackson J., Murphy P., Clusters in Regional Tourism, an Australian Case, “*Annals of Tourism Research*”, 33(4), 2006, p.1018-1035.

<sup>180</sup> ჩვენს მიერ გამოყენებული ლიკერტის ტიპის შეკითხვა მოიცავდა ხუთ ამომწურავ სავარაუდო პასუხს, კერძოდ (1 – ძალზედ ნეგატიური /ძალზედ უმნიშვნელო/; 2 - ნეგატიური /უმნიშვნელო/; 3 - ნეიტრალური; 4 – დადებითი /მნიშვნელოვანი/; და 5 – ძალზედ პოზიტიური /ძალზედ მნიშვნელოვანი/).

კითხვარზე სტანდარტიზებული პასუხების მიხედვით დავითვალეთ შეწონილი საშუალო და სტანდარტული გადახრა და შედეგები ავსახეთ სვოტ ანალიზის სახით დეკარტეს კოორდინატთა სისტემაზე<sup>181</sup>. კერძოდ, ძლიერი და სუსტი მხარეები განვითავსეთ ჰორიზონტალურ დერძზე, ხოლო საშიშროებები და შესაძლებლობები ვერტიკალურ აბსცისაზე<sup>182</sup> (იხ. დანართი №16).

ძალზედ რთულია სტეიქჰოლდერების ქსელური თანამშრომლობის კავშირების დეტალური შესწავლა. ნაშრომში მის ანალიზს ინოვაციის სამმაგი სპირალის მოდელის მიხედვით შევეცადეთ.

აკადემია – საგანმანათლებლო დაწესებულებები თესალონიკის ტურისტული განვითარების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი კომპონენტია და წარმოდგენილია ორი უმთავრესი სთეიქჰოლდერით: (1) თესალონიკის ალექსანდრეს სახელობის ტექნოლოგიური ინსტიტუტი (ATEI) – ბაკალავრიატის პროგრამით და (2) ტურისტული განათლებისა და ტრენინგების პროფესიული სასწავლებელი (OTEK) – პროფესიული და მეორადი განათლების სასწავლო ცენტრით.

თესალონიკში, ისევე როგორც მთელს ჩრდილოეთ საბერძნეთში ATEI წარმოადგენს ყველაზე ძლიერ საგანმანათლებლო ინსტიტუტს ტურიზმის დარგში. ATEI-ში ტურიზმის მენეჯმენტის დეპარტამენტი დაარსდა 1983 წელს და მას შემდეგ აღნიშნული უნივერსიტეტი ადგილობრივი ტურიზმის განვითარების უმთავრეს სთეიქჰოლდერად იქცა. სწორედ ATEI უზრუნველყოფს ადგილობრივი ტურისტული ბაზრის მომარაგებას ახალგაზრდა პროფესიონალი შრომითი რესურსებით და სათანადო ტურისტული ბაზრის კვლევებით. მას აქვს საკმაოდ განვითარებული საერთაშორისო ურთიერთობები და ქსელური თანამშრომლობის შესაძლებლობები, რადგან ისეთი ტურისტულ ორგანიზაციების წევრია, როგორებიცაა: Euro-CHRIE, AIAEST, BATER, ATLAS, და MATHER. ამასთან ATEI მართავს ევროკავშირის მიერ დაფინანსებულ მასშტაბურ პროგრამებს (მაგალითად, ერაზმუს მუნდუსი) და

<sup>181</sup>დეკარტეს კოორდინატთა სისტემაზე სვოტ ანალიზის წარმოდგენა ინიცირებული იყო პოლონელი ექსპერტის ი.შეფრუკის და მისი გუნდის მიერ, რაც ასახულია მათი ექსპერტიზით მომზადებულ „თბილისის მუნიციპალიტეტის ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიაში“. აღნიშნული მეთოდი ასევე მოცემულია სტატიაში: „გლობალიზაცია და ქალაქთა კონკურენტუნარიანობის შედარებითი ანალიზის მოდელი (თბილისის მაგალითზე)“ გელაშვილი ს., დარსაველიძე დ., *კურნალი ბიზნესი და ეკონომიკა*, 2009, გვ.139-150.

<sup>182</sup> ჰორიზონტალურ დერძზე დაგვაქვს საშუალო მაჩვენებელი, ვერტიკალურზე კი – სტანდარტული გადახრა. თუ შეკითხვის მაღალი ქულა სიძლიერის ნაცვლად სისუსტეზე მიუთითებს მაჩვენებელი უკუდამოკიდებულებით უნდა დავითანოთ ჰორიზონტალურ დერძზე, მსგავს შეკითხვას წინ მიწის ნიშნით გამოვარჩევთ. ვერტიკალურ დერძზე კი სტანდარტულ გადახრას ვათავსებთ გადაკვეთის წერტილიდან (ნულიდან). თუ პასუხების კონცენტრაცია 3-ს (ნეიტრალურ პასუხი) ქვევითაა, მას ვწერთ საფრთხეებში, ხოლო თუ პირიქით მაღალია მაშინ შესაძლებლობებში. თუ კითხვას მიწის ნიშანი აქვს მაშინ მას ჰორიზონტალური დერძის მსგავსად ვათავსებთ რევერსულად.

აქტიურად თანამშრომლობს სხვადასხვა წამყვან უნივერსიტეტთან კავკასიაში, ლათინურ ამერიკასა და შუა აღმოსავლეთში.

თესალონიკის ტურისტული სექტორის შესწავლისას, ჩვენ დაგრწმუნდით აღნიშნული უნივერსიტეტის ადგილობრივი ტურისტული განვითარების სტრატეგიის შემუშავებაში, სათანადო მონაწილეობის შესაძლებლობაში. თუმცა, აღნიშნული უნივერსიტეტის წარმომადგენლებთან საუბრიდან გამოითქვა აზრი, რომ ახლო მომავალში აღნიშნული სტრატეგიის მოსამზადებლად სხვა სთეიქჰოლდერებთან ქსელური თანამშრომლობა ნაკლებად შესაძლებელი იქნებოდა. ATEI-ის ტურიზმის დეპარტამენტის რესპონდენტებმა აღნიშნეს, რომ სალონიკში ტურიზმის სფეროში ქსელური თანამშრომლობის პოტენციალი საკმაოდ დიდია, თუმცა ლიდერის არ არსებობის და სხვა სთეიქჰოლდერების არასაკმარისი მონდომების გამო, თანამშრომლობა და ერთიანი სამოქმედო სტრატეგიის ჩამოყალიბება ვერ ხერხდება. შესაბამისად, ტურიზმის განვითარების პროცესიც ფერხდება. ისინი აცნობიერებენ, ერთიანი მცდელობით რეგიონული პროდუქტის შექმნის, რეგიონული მასშტაბით კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისა და გრძელვადიანი სამოქმედო სტრატეგიის შემუშავების აუცილებლობას, თუმცა ვერ ხედავენ იმ საერთო ფაქტორებს, რაც ამ სურვილის რეალიზებას მოახდენს.

რაც შეეხება OTEK-ს, ის საგანმანათლებლო ინსტიტუტი ტურიზმის დარგს წარმოადგენს 1937 წლიდან და შესაბამისად, მას საკმაოდ დიდ ისტორია, ტრადიცია და განსაკუთრებული ადგილი აქვს დათმობილი ადგილობრივ ტურისტულ ბაზარზე. მის მიერ მომზადებულ იქნა 200 ათასზე მეტი სპეციალისტი ტურისტულ სფეროში. იგი ევროპის სასტუმროებისა და ტურიზმის სკოლების ასოციაციის (AEHT) თანადამფუძნებელი და გაერთიანებული ერების მსოფლიო ტურიზმის ორგანიზაციის (UNWTO) წევრია. გარდა ამისა, იგი გაწევრიანებულია არაერთ საერთაშორისო ტურისტულ და საგანმანათლებლო ორგანიზაციებში, როგორებიცაა: ATLAS, AMFORT, IHRA და ა.შ.

ტურისტული შრომითი ბაზრის პროფესიული და მეორადი განათლების სპეციალისტების მიწოდების თვალსაზრისით, ATEI-ის შემდეგ OTEK ტურიზმის რეგიონის საგანმანათლებლო სექტორში მეორე ორგანიზაციაა. რეგიონში იგი ოპერირებს მისი წარმომადგენლობითი სასწავლო ინსტიტუტით პერია-თესალონიკში. აღნიშნული ინსტიტუტი აერთიანებს პროფესიული ტრეინინგის ტურისტულ სკოლას, გიდების სკოლასა და კარიერის ოფისს. სახელმწიფო კანონით არეგულირებს გიდების საქმიანობას, პროფესიულ სტანდარტებს და მხოლოდ ეს სასწავლო

ინსტიტუტია აღჭურვილია უფლებით გასცეს შესაბამისი სახელმწიფო პროფესიული ლიცენზიები მათი სკოლის კურსდამთავრებულებზე სხვადასხვა სპეციალობის მიხედვით.

თესალონიკში OTEK ძირითადად ახორციელებს პროფესიულ ტრენინგებს და მეორად პროფესიულ სწავლებას. იგი უმთავრესად იზიდავს ახალ სკოლადამთავრებულებს ტურიზმის სფეროში საჭირო პროფესიული უნარ-ჩვევების გასავითარებლად, და ასევე, სპეციალური ტურისტული განათლების არმქონე პრაქტიკოსებს მათი ლიცენზირების მიზნით.

OTEK-ის დიდი ტრადიციების მიუხედავად, თესალონიკში მისი ქსელური თანამშრომლობის შესაძლებლობები ძალზედ სუსტია. თითქმის არ არის რამე სახის ქსელური კავშირი ATEI-სა და OTEK-ს შორის. ის თითქმის არ თანამშრომლობს ქალაქთან ან რეგიონთან ტურიზმის განვითარების ერთიანი პოლიტიკის შესამუშავებლად და თუ ვინმესთან იყენებს ქსელურ კავშირებს, ეს მხოლოდ მომხმარებელთა (სტუდენტების) მოსაზიდად ხდება. კერძოდ, ისინი უკავშირდებიან სკოლებს ახალი სკოლადამთავრებულების მოსაზიდად და კერძო სექტორის წარმომადგენლებს, მათი თანამშრომლების ლიზენზირების ან OTEK-ის კურსდამთავრებულების დასაქმებისთვის.

სხვა საგანმანათლებლო ინსტიტუტების, როგორც ტურისტული სტეიქჰოლდერების განხილვა არ არის მნიშვნელოვანი, რადგან მათი პირდაპირი როლი ტურიზმის განვითარებაში მცირეა.

თესალონიკში წარმოდგენილი საგანმანათლებლო ინსტიტუტების შეზღუდული შესაძლებლობები საკმარისი არ არის ტურისტული კლასტერის განვითარებისთვის: ტრენინგები, ტურიზმის საგანმანათლებლო პროგრამები და მცირე მასშტაბის სამეცნიერო კვლევები საკმარისი არ არის ძლიერი, კონკურენტული რეგიონული ტურისტული კლასტერის ჩამოყალიბებისათვის. კერძო სექტორის, სახელმწიფო ინსტიტუტების და საზოგადოების აქტიური კავშირი ტურიზმის საგანმანათლებლო სექტორთან ტურისტული კლასტერის შემდგომი გრძელვადიანი განვითარების აუცილებელი ფაქტორია.

კერძო სექტორი – თესალონიკში, ტურისტული ინდუსტრიის ფარგლებში ოპერირებადი კერძო სექტორი მოიცავს ყველა იმ მთავარ კომპონენტს, რაც აუცილებელია მრავალფეროვანი ტურისტული მომსახურების შესათავაზებლად. თუმცა საერთაშორისო სტანდარტების მისაღწევად მათი შემდგომი განვითარება აუცილებელია.

კერძო სექტორის წარმომადგენლებს შორის არ არის სათანადო კავშირები. ისინი მოქმედებენ დანაწევრებულად, ნაკლებად თანამშრომლობენ ერთმანეთთან და შესაბამისად არ გააჩნიათ განვითარებისთვის აუცილებელი ერთიანი სამოქმედო გეგმა. ისინი ნაკლებად ზრუნავენ ერთიანი რეგიონული პროდუქტის შექმნაზე, რაც საბოლოო ჯამში ქალაქის და რეგიონის ტურისტული კლასტერის პოპულარიზაციას მოახდენს მსოფლიო მასშტაბით. ლიდერის არ არსებობის გამო, სექტორის შიგნით თანამშრომლობის და ერთობლივი განვითარების მცდელობა ძალზედ სუსტი ან თითქმის უმნიშვნელოა, რაც მათ აიძულებს განვითარდნენ ცალ-ცალკე მათი ინდივიდუალურად აღებული შეზღუდული შესაძლებლობებით. ტურიზმის სფეროში მაღალი კონკურენტუნარიანობის მისაღწევად კი, აუცილებელია რეგიონული მასშტაბით თანამშრომლობის უზრუნველყოფა, ადგილის უნიკალური კონკურენციული უპირატესობების კომბინაცია და კლასტერების განვითარების აქტიური ხელშეწყობა. სწორედ ამ ფორმითაა შესაძლებელი მსოფლიო ბაზარზე სათანადო კონკურენციის გაწევა, სხვა შემთხვევაში მოცემული ადგილობრივი ეკონომიკა ვერ შეძლებს გრძელვადიან ზრდასა და მდგრად განვითარებას.

სამოგზაურო სააგენტოები და სხვა ტუროპერატორები ძირითადად წარმოდგენილი არიან მცირე და საშუალო ბიზნესების სახით. თესალონიკის ტურიზმის სფეროში ახალი ბიზნესის დაწყება არც თუ ისე რთულია. როგორც ერთ-ერთმა რესპოდენტმა აღნიშნა, ყველას ვისაც სურს ტურისტული კომპანიის გახსნა, შეუძლია თავისუფლად შევიდეს ბაზარზე მიუხედავად იმისა, გააჩნია თუ არა საჭირო ცოდნა თუ შესაძლებლობები, რომ უზრუნველყოს საჭირო ტურისტული სერვისები. აღნიშნულ კომპანიებს კი არ ძალუძთ დაიცვან გარკვეული სტანდარტები, რაც თესალონიკის, როგორც ტურისტული დანიშნულების ადგილის რეპუტაციის შელახვას იწვევს.

კომპანიების უმეტესობას არ აქვს განვითარებული ის ტურისტული სერვისები, რასაც განვითარებულ ქვეყნებში, როგორც წესი, სთავაზობენ მომხმარებელს და შესაბამისად, ამ ტიპის სერვისით სარგებლობის მოლოდინიც არსებობს ხოლმე. 2009 წლის ზაფხულში ჩვენ მიერ წარმოებულმა დაკვირვებამ გვაჩვენა, რომ ძალზედ სუსტი ან თითქმის განუვითარებელი იყო ტურისტული სერვისების მიწოდება განვითარებული საინფორმაციო ტექნოლოგიების საშუალებით (ინტერნეტის მეშვეობით), რაც ადგილის ტურისტული პროდუქტების გაყიდვისათვის ერთგვარი ბარიერი, არაუპირატესი მხარეა. მომხმარებლების საგულისხმო ნაწილი ტურისტული სერვისების მისაღებად სწორედ ინტერნეტს იყენებს და მათი რიცხვი სულ უფრო

იზრდება. კომპანიების პროდუქტიულობის და ზოგადად კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისთვის მნიშვნელოვანი ფაქტორია სათანადო ვებგვერდის ქონა, რადგან მომხმარებლისთვის მოსახერხებელია ვებგვერდით ტურისტულ ადგილზე თავდაპირველი შთაბეჭდილების შექმნა და დაჯავშნის სისტემის გამოყენებით ნებისმიერ დროსა და ადგილას, ზედმეტი დანახარჯების გარეშე, ტურისტული სერვისების შექმნა. ეს რესურსების (შრომითი, დროის და შესაბამისად ფულადი) დაზოგვის მექანიზმია კომპანიისთვისაც და ამასთან, პროდუქტების გაყიდვის დაჩქარებას (პროდუქტების სწორი ფორმით მარკეტინგს და მომხმარებელთან კავშირს) უწყობს ხელს. სამწუხაროდ, ვებგვერდები მხოლოდ ძლიერ ტურისტულ კომპანიებს აქვთ. უმეტესი მათგანი ბერძნულ ენაზეა და მხოლოდ მცირე რაოდენობის ვებგვერდია ინგლისურად, სხვა ენები კი უფრო ნაკლებადაა გამოყენებული. ინტერნეტში დაჯავშნის თუ სხვა ონლაინ სერვისები კი სულ რამდენიმე კომპანიას თუ აქვს განვითარებული.

ინტრევიუდან მიღებულმა შედეგებმა გვაჩვენა, რომ თითქმის უმნიშვნელოა სამოგზაურო სააგენტოების მცდელობა ქსელების საქმიანობაში ჩასართავად. მათი გარკვეული ნაწილი სხვადასხვა საერთაშორისო თუ ეროვნული ასოციაციების (IATA, HATTA, და სხვა) წევრია, თუმცა ნაკლებად არიან მათ საქმიანობაში ჩართული და შესაძლო მისაღები სარგებელი ნულოვანი ან ძალზედ მინიმალურია. ეს სარგებელი ზოგჯერ იმით შემოიფარგლება, რომ ისინი თავიანთ მარკეტინგულ მასალებში იყენებენ აღნიშნული ორგანიზაციების ლოგოს, რაც მათი განმარტებით, მათი კომპანიის იმიჯზე მიუთითებს.

აღნიშნული კომპანიები მცირედით ან საერთოდ არ თანამშრომლობენ მსგავს ბიზნესებთან. სხვა მსგავს კომპანიებს მხოლოდ კონკურენტების ჭრილში განიხილავენ სწორედ ამიტომ, ისინი ცდილობენ ნაკლებად დაუკავშირდნენ ერთმანეთს, რადგან ეს კავშირი, მათი განმარტებით, კომპანიის საქმიანობის თუ სხვა სახის კონფიდენციალური ინფორმაციის დაცვის საფრთხეებს გულისხმობს. სხვა სიტყვებით, აღნიშნულ კომპანიებს შორის ნდობის ფაქტორი არ არის ჩამოყალიბებული, რაც გამორიცხავს მათ კოოპერაციას და შეუძლებელია კლასტერის განვითარებისთვის საჭირო კონკურენცია-კოოპერაციის მექანიზმების თანაარსებობა. მათ მიერ გამოყენებული კოოპერაციის ფორმები დაკავშირებულია შემავსებელი საქონლისა და მომსახურების მოთხოვნა-მიწოდებასთან. კერძო სექტორს არ გააჩნია ადგილობრივი მმართველობის ნდობა, რადგან ადგილობრივი ხელისუფლების მხრიდან არ არის სათანადო ლიდერი, რომელიც გაუძღვება ქალაქის

თუ რეგიონის მასშტაბით ტურისტული სექტორის განვითარებას. მათ მიაჩნიათ, რომ ბიზნესების დანაწევრებით ქმედება გამოწვეულია სთეიქჰოლდერების სათანადო ქსელის არ არსებობით. კერძო სექტორთან ინტერვიუებმა ცხადყო, რომ მათ კავშირი აქვთ საგანმანათლებლო სექტორთან, თუმცა ის კვლავაც სუსტია და ძირითადად შემოიფარგლება საგანმანათლებლო დაწესებულების სტუდენტების ან კურსდამთავრებულების მოზიდვით. შესაბამისად, ეს კავშირი ნაკლებად გულისხმობს უნივერსიტეტის სამეცნიერო თუ საგანმანათლებლო პოტენციალის (კვლევა და განვითარება, ტრენინგები, ა.შ.) რაიმე სახით (ბაზრის კვლევა, პროდუქტების განვითარება, სტრატეგიული სამოქმედო გეგმების მომზადება, ა.შ.) გამოყენებას.

სახელმწიფო სექტორი – ადგილობრივი მთავრობა ბიზნეს გარემოს განვითარების უმთავრესი მოთამაშეა. შესაბამისად, სასიცოცხლო ფუნქციას ასრულებს ქალაქის და მისი აგლომერაციული ტერიტორიის (რეგიონის) ტურისტული კლასტერის განვითარების საკითხში. სწორედ ის ქმნის ადგილობრივ პოლიტიკას რათა დაიცვას ადგილის კულტურული მემკვიდრეობა და ხელი შეუწყოს განვითარების პროცესს. ადგილობრივ ხელისუფლებას გააჩნია ყველაზე ძლიერი ბერკეტები სხვადასხვა დაინტერესებული მხარეების მოსაზიდად ერთიანი განვითარების სტრატეგიის ხედვის ჩამოყალიბების, სამოქმედო გეგმების შემუშავების, ადგილის რესურსებისა თუ შესაძლებლობების მაქსიმალურად მობილიზების თვალსაზრისით. განვითარებული სამოქალაქო კაპიტალით (Civil Capital) გამორჩეულ ქალაქებში ღიდერობა, როგორც წესი, ნაწილდება სახელმწიფო, კერძო და საგანმანათლებლო სექტორებს შორის. თუმცა, სთეიქჰოლდერების დაბალი ქსელური თანამშრომლობის კულტურისა და სუსტი სამოქალაქო კაპიტალის მქონე ქალაქებში სახელმწიფო სექტორს ხშირად უაღტერნატივო ღიდერის ფუნქცია ეკისრება.

თესალონიკის მიერ შემოთავაზებული ტურიზმის განვითარების პოლიტიკა არ მოიცავს სთეიქჰოლდერების სათანადო ფორმით ჩართულობას. „თესალონიკის პრეფექტურული ტურისტული კომიტეტის“ შექმნა არ გულისხმობს პრობლემის ავტომატურად გადაწყვეტას, რადგან სათანადო ძალისხმევის გარეშე მისი უბრალოდ არსებობა ვერ უზრუნველყოფს სთეიქჰოლდერებს შორის თანამშრომლობას და თესალონიკის ტურისტული განვითარების ერთიანი ხედვის ჩამოყალიბებას. კომიტეტის მიერ განხორციელებული საქმიანობა ძირითადად მოიცავს თესალონიკის ტურისტული პოტენციალის შესახებ მასალების მომზადებასა და საერთაშორისო გამოფენა-ბაზრობებზე გავრცელებას, რაც სხვა სთეიქჰოლდერების მხრიდან

ჩართულობის გარეშე განხორციელდა და შესაბამისად, საგულისხმო შედეგები ვერ მოაქვს.

პრეფექტურაში ჩატარებულ ინტერვიუზე დაყრდნობით გაირკვა, რომ სულ რამდენიმე სპეციალური პროგრამა განხორციელდა ტურიზმის განვითარებისთვის, ისიც სახელმწიფოს ძალისხმევით. აღნიშნული პროგრამები ძირითადად მოიცავდა თესალონიკის შემოგარენში ტურისტული საინფორმაციო ცენტრების, ტურისტული რუკების მომზადებისა და ზოგადად ტურიზმის განვითარებისთვის აუცილებელი საბაზისო ინფრასტრუქტურის განვითარების მცირე პროექტებს. ინტერვიუს მომენტისათვის კი მსგავსი სახის პროექტებისთვის თანხები უკვე ამოწურული იყო.

ადგილობრივი ხელისუფლების უმთავრესი ფოკუსი ადგილობრივი კულტურის პოპულარიზაცია იყო და ნაკლებად გულისხმობდა სათანადო სერვისების მიწოდებას. მთავრობა ნაკლებად ცდილობდა ბიზნესების მხარდაჭერას კულტურული ტურისტული პროდუქტების განვითარების და მარკეტინგის კუთხით. ვფიქრობთ, ეფექტი ბევრად უფრო მეტი იქნებოდა თუ სთეიქჰოლდერები ჩაერთვებოდნენ აღნიშნული პოპულარიზაციის კამპანიაში მათი შესაძლებლობებისა და ინტერესების გათვალისწინებით.

საზოგადოება – თესალონიკის რეზიდენტები ტურისტებისადმი მეგობრულად არიან განწყობილი. ინგლისური, გერმანული, ფრანგული, რუსული და სხვა საერთაშორისო ენები საუკეთესო სავიზიტო ბარათია ადგილობრივ საზოგადოებათან კეთილგანწყობილი კომუნიკაციისთვის. ახალგაზრდების უმეტესობას და შუა ასაკის მოსახლეობის ნაწილსაც შეუძლია ინგლისურად საუბარი და ტურისტების სხვადასხვა საჭიროების შემთხვევაში (ტრანსპორტის, სასტუმროების, ტურისტული ატრაქციების, ტურისტული კომპანიების, ქუჩების და სხვა ობიექტების პოვნის თუ ინფორმაციის მისაღებად) ისინი მზად არიან პასუხის გასაცემად თუ მათი შესაძლებლობის ფარგლებში დახმარების აღმოსაჩენად. უფროსი ასაკის და მოხუცებული რეზიდენტები ინგლისურად ვერ საუბრობენ, თუმცა ძირითად სიტყვებს იგებენ და ტურისტებისადმი ძალზედ მეგობრულად არიან განწყობილი. ერთ-ერთი რესპოდენტის თქმით, ტურისტებისთვის ღიმილით სერვისის მიწოდება ადგილობრივ რეზიდენტებს ერთგვარ ჩვევად ჩამოუყალიბდათ.

ადგილობრივი საზოგადოება, როგორც ტურიზმის განვითარების სთეიქჰოლდერი მეტად დადებით როლს თამაშობს, სწორედ ამიტომ საზოგადოების დადებითი განწყობა და წვლილი სექტორის განვითარებაში სათანადოდ უნდა იქნას გამოყენებული. აშკარაა, რომ ტურიზმის განვითარების უმთავრესი მოთამაშე და



შესაბამისად, სექტორის სათანადო ფუნქციონირებით მიღებული სარგებლის (დამატებითი სამუშაო ადგილები და შემოსავლები, განვითარებული სატრანსპორტო, საკომუნიკაციო თუ სხვა სახის სერვისები, ადგილის პოპულარიზაცია და ა.შ.) საბოლოო მომხმარებელი საზოგადოებაა. სწორედ ამიტომ მნიშვნელოვანია საზოგადოების ტურისტული სექტორის განვითარების პოლიტიკის შემუშავებისა და დანერგვის პროცესში ჩართვა. თუმცა ინტრევიუს განხორციელების დროს ეს ასე არ ხდებოდა, საზოგადოების აღნიშნულ პროცესში ჩართვა მინიმალური იყო და გარკვეულ მომენტში შესაძლებელი იყო მათთან ინტერესთა კონფლიქტის წარმოშობა. ადგილობრივი საზოგადოების ინტერესთა გაუთვალისწინებლობა და მათი ჩართულობის მნიშვნელობის უგულებელყოფა კონფლიქტურ სიტუაციას იწვევს და განვითარების პროცესს აფერხებს<sup>183</sup>, უფრო მეტიც სთეიქჰოლდერების პროცესში ჩაურთველობა შესაძლოა განვითარების პოლიტიკის წარუმატებლობის მიზეზიც კი გახდეს<sup>184</sup>. ძლიერი ტურისტული კლასტერის ჩამოყალიბება და მდგრადი ტურიზმის განვითარება აუცილებლად გულისხმობს ტურისტული საჭიროებების შესახებ ადგილობრივი რეზიდენტების ცნობიერების ამაღლებას. თუმცა არც საგანმანათლებლო, არც კერძო და არც სახელმწიფო სექტორი ამ მხრივ ქმედითი ნაბიჯებს არ დგამდა. მხოლოდ საგანმანათლებლო სექტორი მიუთითებდა საზოგადოების მნიშვნელოვან როლზე ტურიზმის განვითარებაში. კერძო სექტორი არც კი განიხილავდა საზოგადოების როლს და თვლიდა, რომ საზოგადოების ჩართულობა ტურიზმის განვითარების პროცესში სახელმწიფოს უნდა უზრუნველყოს, მაშინ როცა სახელმწიფო საპირისპირო სცენარს მოიაზრებდა, თითქოს აღნიშნული საკითხი მარტო კერძო სექტორის გადასაწყვეტი იყო.

დანართში №17 მოცემულია ტურიზმის განვითარების პროცესში ჩართული სთეიქჰოლდერების ნუსხა, დანართში №18 განვითარების პროცესში მათი წვლილის მოცულობის მითითებით. გარდა ამისა, აღნიშნული სურათი მიუთითებს ქსელური კავშირების არსებობას და მის ინტენსივობას.

მოცემულ გრაფიკზე და ცხრილშიც მოცემულია ყველა ინსტიტუცია, რაც ტურიზმის განვითარებასთან კავშირში შეიძლება მოვიაზროთ. თუმცა, ამ ჩამონათვალის კიდევ უფრო გავრცობა შესაძლებელია ტურისტული კლასტერის განვითარებაში მონაწილე სხვა შემავსებელი სექტორების მოთამაშეთა ჩართვით. ამ

<sup>183</sup> Byrd E.T., Stakeholder In Sustainable Tourism Development And Their Roles: Applying Stakeholder Theory To Sustainable Tourism Development, "Tourism Review", 62(2), 2007, p.10.

<sup>184</sup> Clarkson M.B.E., A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluation Corporate Social Performance, "The Academy of Management Review", 20(1), 1995, p.112

ეტაპზე ჩვენ არ ვეცადეთ სთეიქჰოლდერების უფრო სიღრმისეულ ანალიზს, რადგან ის შესწავლის მასშტაბს კიდევ უფრო გაზრდიდა და გასცდებოდა ჩვენს მიერ წინასწარ დადგენილ კვლევის საზღვრებს. მითითებული ორივე დანართი (№17,18) მომზადდა ინტერვიუების დროს მიღებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით და უმთავრესი მიზანი ქსელური კავშირების მიმართულებების და ინტენსივობის დადგენა იყო.

დანართი №18 ძირითადად წარმოგვიდგენს კლასტერის კომპონენტებს შორის სამი ტიპის ქსელური თანამშრომლობის ფორმას: (1) სუსტი, (2) საშუალო და (3) ძლიერი კავშირი. ამასთან, ნაცრისფერით გამოყოფილია ქსელური კავშირის გაუმჯობესების სავარაუდო პოტენციალი კლასტერის თითოეულ კომპონენტში. დიაგრამა სრულყოფას საჭიროებს, თუმცა, ამ ეტაპზე შემუშავებული ვერსიაც საკმარისია ქსელური კავშირების ქცევის ზოგადად გასაცნობად და იმ დასკვნის გამოსატანად, რომ ძლიერი კლასტერის განვითარებისთვის ინტერვიუს დროს არსებული კავშირები ძალზედ სუსტი იყო. ამ კლასტერის სუსტი კავშირები კიდევ უფრო ნათლადაა წარმოდგენილი კონკურენტუნარიანობის აღმასის მოდელში.

თესალონიკის ტურისტული კლასტერის კონკურენტუნარიანობა კარგად არის წარმოდგენილი დიაგრამაზე, რომელიც მომზადდა მ. პორტერის კონკურენტუნარიანობის აღმასის მოდელის მიხედვით (იხ. დანართი № 19).

საწარმოო ფაქტორი – ზემოთ აღვნიშნეთ რომ, თესალონიკი ერთ-ერთი საუკეთესო ადგილია ევროპაში კულტურული ტურისტული კლასტერის განვითარებისთვის, რაც ადგილობრივი ბუნებრივი გარემოს, თუ ანტროპოგენული ზემოქმედებით შექმნილი კულტურული მემკვიდრეობის ფაქტორების არსებობითაა განპირობებული. მრავალსაუკუნოვანი ბერძნული ცივილიზაციის ისტორია, თვალწარმტაცი ბუნება, ადგილობრივი მოსახლეობა, კულტურა, რელიგია თუ ტრადიციები თესალონიკში ტურისტების მოსაზიდად მეტად მიმზიდველ უნიკალურ კონკურენტულ ფაქტორებს წარმოგვიდგენს.

თესალონიკის მოსახლეობა ტურისტებისადმი მეგობრულადაა განწყობილი. ბევრი მათგანი, განსაკუთრებით ახალგაზრდა თაობა, თავისუფლად საუბრობს ინგლისურად ან საჭიროების შემთხვევაში შეუძლია დახმარება აღმოუჩინოს ტურისტს. ამის არაერთი პრაქტიკული მაგალითი მივიღეთ თესალონიკში და მის შემოგარენში 10 თვის მანძილზე ცხოვრების თუ აქტიური მოგზაურობის დროს.

ტურისტულ ინდუსტრიაში დასაქმებულების უმეტესობა სათანადოდ ვერაა მომზადებული, და როგორც ინტერვიუებიდან გაირკვა, მათგან საკმაოდ დიდი ნაწილი

უცხოელია, რომლებიც ნაკლებად იცნობენ ადგილობრივ კულტურასა და ტრადიციებს. მათი დასაქმების უმთავრესი მიზეზი კი ადგილობრივებთან შედარებით დაბალ ანაზღაურებაზე თანხმობაა. როგორც ინტერვიუებიდან გაირკვა და თავად ჩვენმა, როგორც ტურისტის გამოცდილებამაც ცხადყო, სერვისების სტანდარტები საშუალო დონეზეა, კომპანიების უმეტესობა მცირე ზომისაა და არასაკმარის რესურსებს ფლობს თანამშრომლების სათანადოდ გადამზადებისათვის.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, მხოლოდ ორი ძირითადი ტურისტული საგანმანათლებლო ინსტიტუტია რეგიონში ATEI - ბაკალავრიატის ხარისხის სწავლებისა და ტურისტული კვლევების საგულისხმო პოტენციალით და OTEK - მეორადი ტურისტული განათლებისა, გიდების სკოლითა და პრაქტიკოსების სერთიფიცირების კურსებით. სხვა ინსტიტუტები მხოლოდ ცალკეულ ტურისტულ საგნებს თავაზობენ მათ სტუდენტებს და საგულისხმო ღირებულებას ვერ ქმნიან ტურისტული კლასტერის პირდაპირი განვითარების თვალსაზრისით.

ქალაქ თესალონიკსა და რეგიონში ტურისტულად მნიშვნელოვან ადგილებში მრავლადაა ტურისტების განთავსებისათვის საჭირო ობიექტები, როგორებიცაა: სასტუმროები, სასტუმრო სახლები და სხვა სტუმრების მისაღებად მოწყობილი საცხოვრებელი ბინები. მათ მიერ შემოთავაზებული ხარისხიც სხვადასხვა დონისაა. თესალონიკის სასტუმროების ასოციაციის მიერ მომზადებული სასტუმროების სპეციალური გზამკვლევის მიხედვით, სასტუმროების სერვისების დონე მოცემული იყო სპეციალური რეიტინგის (ვარსკვლავების) მიხედვით. აღნიშნულ გზამკვლევში მოცემული იყო 76 სასტუმრო, რომელთა განაწილება ვარსკვლავების მიხედვით ასეთი იყო: ათი ხუთვარსკვლავიანი (ლუქსის კატეგორია), თექვსმეტი ოთხვარსკვლავიანი („A“ კატეგორია), ოცდახუთი სამვარსკვლავიანი („B“ კატეგორია), ოცდახუთი ორ- და ერთვარსკვლავიანი („C“ და „D“ კატეგორია) ერთად აღებული. რაც ჯამში 5662 ოთახს მოიცავს, აქედან კი ლუქსი და „A“ კატეგორიის 2899 ოთახია (იხ. დანართი №20). შესამჩნევია ზოგიერთი საერთაშორისო ბრენდი, როგორიცაა, „ჰოლიდეი ინ“, „ჰაიატი“, „კემპინსკი“, „ამბასადორი“ და სხვა. აღნიშნულ სასტუმროები კონფერენციებისა თუ სხვა ღონისძიებების მასპინძლობისთვის სათანადო პირობებს ქმნიან, რაც ბიზნეს ვიზიტორების მოსაზიდად ხელსაყრელ ფაქტორს წარმოადგენს.

საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობაში მოსაყვანად ქალაქში წარმოდგენილი ტურისტული ინფრასტრუქტურა საჭიროებს შემდგომ განვითარებას. ძალზედ მოსახერხებელია, რომ ქუჩების დასახელებები, ტურისტული ნიშნები, რუკები

წარმოდგენილია ინგლისურად. თუმცა, ტურისტებისთვის ინფორმაციის მიწოდების სისტემა არამართებულადაა დაგეგმილი. მხოლოდ ორი ტურისტული საინფორმაციო ცენტრია ქალაქში, ერთი მათგანი აეროპორტშია, სადაც ინფორმაციის მიღება 24 საათის განმავლობაში არ ხდება, არც რაიმე სახის ინფორმაციაა ცენტრთან განთავსებული, როგორც ეს ევროპის ზოგიერთი ქალაქის აეროპორტებშია (რუკები და სხვა სარეკლამო მასალები ტურისტული ობიექტების შესახებ). მეორე ტურისტული ცენტრი კი ქალაქის შუაგულშია. თუმცა, ისეთ ადგილას არის განთავსებული, რომ თუ სპეციალურად არ მივიდა ტურისტი იქ სხვანაირად ვერ მოხვდება, და რეზიდენტებმაც ნაკლებად იციან არა თუ ადგილმდებარეობის, არამედ მისი არსებობის შესახებ. რაც შეეხება ინფორმაციას, რასაც ისინი გასცემენ ცენტრში, ძალზედ მწირია, თესალონიკის შესახებ შესაძლებელია მხოლოდ მცირე ზოგადი საინფორმაციო ბროშურებისა და რუკის მიღება. ცენტრი უფრო მეტ ინფორმაციას გასცემს შემოგარენის შესახებ (დისკები, ფილმები, საკმაოდ საინტერესო საინფორმაციო ბროშურები რეგიონის ტურისტულ ატრაქციებზე). მათ მიერ მოწოდებული ინფორმაციით შესაძლო საზოგადოებრივი ტრანსპორტის (ავტობუსების) შესახებ გარკვეული მითითებების მიღება. სამწუხაროდ ცენტრს არ გააჩნდა გზამკვლევები ან სხვა სახის საინფორმაციო მასალები (ბროშურები, ბუკლეტები და სხვა) ტურისტული სერვისების ან კიდევ სააგენტოების შემოთავაზებების შესახებ. შესაბამისად, ვერც ტურისტული ოპერატორების კონტაქტების საინფორმაციო ბუკლეტი ან სხვა მსგავსი სახის ინფორმაცია ვერ მოვიპოვეთ. მხოლოდ განთავსების შესახებ მივიღეთ ზემოთ ხსენებული სასტუმროების გზამკვლევი. არ იყო არც პრეზენტაცია, ან რაიმე სახის სარეკლამო ფილმისა თუ კლიპის ყურების შესაძლებლობაც, რაც ვფიქრობ საინტერესოა ტურისტებისთვის, რომ გაერკვნენ თუ რაა სანახაო ქალაქსა თუ მის შემოგარენში. არც ქალაქის ტურების შესახებ იყო ინფორმაცია ხელმისაწვდომი. კვლევის დასასრულს შემოიღეს ახალი საავტობუსო მარშრუტი, რაც თესალონიკის ღირსშესანიშნაობების დათვალიერებას ემსახურებოდა, თუმცა ამის შესახებ ცენტრის მიერ არ ხდებოდა სათანადო პოპულარიზაცია. ამასთან ავტობუსები არ იყო სათანადოდ აღჭურვილი, კერძოდ: ავტობუსებს არ ჰქონდა ღია სახურავი და ფანჯრები სარეკლამო საშუალებებით იყო დაფარული იმ ფორმით, რომ ძნელად თუ შეძლებოდა ვიზიტორი რამის დანახვას ავტობუსის შიგნიდან. ტურისტული ინფრასტრუქტურის სხვა ელემენტს წარმოადგენდა ტურისტული საინფორმაციო ჯიხური, რომელიც განთავსებული იყო ქალაქის ცენტრში ძალზედ მოსახერხებელ

ადგილას. ჯიხურში ჩამონტაჟებული სენსორული მონიტორები ასახავდა ინფორმაციას თესალონიკის ტურისტული სანახაობების შესახებ. თუმცა დღის სინათლეზე, არასათანადოდ მოწყობილი მონიტორების გამო, ძალზედ ძნელი იყო რამის წაკითხვა, თან ენა მხოლოდ ბერძნული იყო, რაც ტურისტებისთვის საგულისხმო ბარიერი იყო ინფორმაციის მისაღებად. ძალზედ პრობლემური იყო თესალონიკის შესახებ ინფორმაციის მიღება ვებგვერდის საშუალებითაც, არ არსებობდა პორტალი, რაც თავს მოუყრიდა ტურისტებისთვის სასარგებლო ინფორმაციას (ტრანსპორტი, განთავსება, ტურისტული ატრაქციები, კვება, ადგილის ისტორია და სხვა) ან კიდევ სპეციალურ ტურისტულ პაკეტებს კულტურული ტურიზმის შესაძლებლობების შეთავაზებისათვის. ადგილობრივ ტურებსა თუ კულტურული ტურიზმის ატრაქციებზე ინფორმაცია მხოლოდ კერძო ტუროპერატორების თუ სააგენტოების ვებგვერდებზე იყო განთავსებული, ისიც ძალზედ ლიმიტირებული ფორმითა და უმთავრესად ბერძნულად. ამასთან, ვებგვერდების ნაწილი დაუმთავრებელი იყო, სტიტიკური ფორმით წარმოადგენდა ერთ დროს შეტანილ ინფორმაციას და ნაკლებად სთავაზობდა მომხმარებელს სპეციალურ სეზონურ შემთავაზებებისა თუ სერვისების ფასებს. შესაბამისად, აღნიშნულ ვებგვერდებზე განთავსებული ინფორმაცია ხშირად არასაიმედო და დასაზუსტებელი იყო.

მოთხოვნის პირობები. დახვეწილი ტურისტული პროდუქტების შესაქმნელად, ტურისტულ პროდუქტებზე ადგილობრივი მოთხოვნა ძალზედ მნიშვნელოვანი ფაქტორია. საბერძნეთის მოსახლეობა კი ამ მხრივ საკმაოდ ხელსაყრელ გარემოს ქმნის. ადგილობრივი მოსახლეობა მათი ხასიათისა და კულტურიდან გამომდინარე საკმაოდ დიდი ყურადღებით ეკიდება დასვენებისა და გართობის საკითხს. კვირაში რამდენიმე მოკლე სამუშაო დღე და წლის განმავლობაში უამრავი დღესასწაული ტურისტულ პროდუქტებზე საკმაოდ დახვეწილ მოთხოვნას აყალიბებს.

2007 წელს, 4,04 მლნ ადგილობრივმა რეზიდენტმა 8,52 მლნ ვიზიტი განახორციელა ოთხი და უფრო მეტი დღით საკუთარ ნათესავებთან, მეგობრებთან და ზოგადად. ამასთან 0,5 მლნ რეზიდენტი საზღვარგარეთ სტუმრობდა, რამაც საერთო ჯამში დაახლოებით ერთ მლნ-დე ვიზიტი შეადგინა (იხ. დანართი №21).

რაც შეეხება უცხოელ ვიზიტორებს, მათი ტურისტული მოთხოვნა ძირითადად ზღვისპირა კურორტების ტურისტული პროდუქტის გარშემო ყალიბდებოდა და საერთო ტურისტულ პაკეტში კულტურული ატრაქციები მხოლოდ დამატებით კომპონენტს წარმოადგენდა. 2007 წელს საბერძნეთმა უმასპინძლა 17,5 მლნ უცხოელ

ვიზიტორს, რომელთაგან ყველაზე დიდი ხვედრითი წილი მოდიოდა ევროპის ქვეყნებზე 92,7%-ით, რაც ჯამში 16,24 მლნ ვიზიტორია (იხ. დანართი №22).

ცენტრალური მაკედონია მხოლოდ მეხუთე ადგილზეა საბერძნეთში ვიზიტორების მასპინძლობის თვალსაზრისით. 2007 წელს, საზღვარგარეთიდან პირდაპირ რეგიონში ჩამოსულ უცხოელთა რიცხვმა 393 000 ვიზიტორი შეადგინა და მათთვის გაწეული განთავსების სერვისმა ჯამში 4,15 მლნ დღე შეადგინა. მთლიანობაში რეგიონმა 7,15 მლნ ტურისტს უმასპინძლა, რომელთაგან 3,59 მლნ საბერძნეთის რეზიდენტს წარმოადგენდა. რეგიონს მთლიანობაში ჰქონდა 60,423 საწოლი ადგილი და მათი დატვირთვის მაჩვენებელმა 52,6% შეადგინა, რაც მიუთითებს ადგილობრივი განთავსების სექტორის შესაძლებლობას უმასპინძლოს თითქმის ორჯერ უფრო მეტ ტურისტულ ნაკადს (იხ. დანართები № 23,24,25).

კვლევის მომენტისთვის, უმთავრესი ტურისტული ატრაქცია იყო ჰალკიდის სანაპიროებზე განლაგებული ზღვისპირა კურორტები, ჩვენ მიერ ზემოთ განხილული სხვა ტურისტული ატრაქციები კი, მხოლოდ შემავსებელ როლს ასრულებდა, მაშინ როცა აღნიშნული კულტურული სანახაობები შესაძლებელი იყო უმთავრეს ატრაქციად ქცეულიყო. შესაბამისად, ტურისტული პროდუქტების უმეტესობა ზღვაზე დასვენების მოთხოვნის გარშემო იყო განვითარებული. ზღვაზე დასვენებისა და გართობის სეზონი ზოგადად მცირე პერიოდი, 4-5 თვე გრძელდება და სეზონურ ხასიათს ატარებს, სხვა სეზონებზე ტურისტული პროდუქტების შეთავაზება კი ნაკლებად ხდებოდა. ეს გარემოება კი ტურისტული ბიზნესის და სექტორიდან მიღებული შემოსავალისა და დასაქმების მაჩვენებლების მერყეობას განაპირობებდა და სხვა სეზონებზე ტურისტების მოზიდვის თვალსაზრისით არც თუ ისე სახარბიელო სურათს ქმნიდა. მაშინ როცა კულტურული ტურისტული პროდუქტების შეთავაზება ყველა სეზონზეა შესაძლებელი და ადგილის ტურისტული პოტენციალით შედარებით მდგრადი შემოსავლების გენერირებას შეუწყობდა ხელს.

გარდა ამისა, მითოლოგიის, ფილოსოფიისა თუ რელიგიის თვალსაზრისით, გამორჩეულ ადგილებში მაღალი სტანდარტების შესაბამისი სერვისები არ იყო განვითარებული და არც მათ სათანადო წინ წაწევაზე ზრუნავდნენ. ინტერვიუების დროს გამოიკვეთა, რომ აუცილებელია სტრატეგიული დაგეგმვა და პოლიტიკა კულტურული ტურისტული ბიზნესის განვითარების ხელშეწყობის მიზნით. მნიშვნელოვანია კულტურული ტურისტული პროდუქტების განვითარება და მათი საერთო ძალისხმევით პოპულარიზაცია ადგილობრივ ბაზარზე, რაც პროდუქტის დახვეწას და საერთაშორისო ბაზარზე მისი კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას

გამოიწვევს. ბერძნები მეტად ამაყები არიან თავიანთი ისტორიით, კულტურითა და ტრადიციებით. აუცილებელია რეგიონში არსებული კულტურული, ტურისტული პროდუქტების შესახებ ადგილობრივი რეზიდენტების სათანადო ინფორმირება. ინფორმირებულობის მაღალი ხარისხი გაზრდის მათი მხრიდან აღნიშნული პროდუქტების მომხმარებლების და შესაბამისად, მოთხოვნის ზრდას. აღნიშნული ფაქტორი კი ხელს შეუწყობს პროდუქტის განვითარებასა და პოპულარიზაციას, მაღალი გადახდისუნარიანი დახვეწილი მოთხოვნის მქონე საერთაშორისო ტურისტების მოზიდვას მთელი წლის განმავლობაში სეზონის მიუხედავად.

მნიშვნელოვანია ასევე იმ მოსაზრების გათვალისწინება, რომ კულტურული ტურიზმი მთლიანად ტურისტული სექტორის მდგრად განვითარებას უწყობს ხელს. ტურისტების დიდი ხვედრითი წილი საბერძნეთში, ისევე როგორც ევროპაში, ამერიკასა და სხვა განვითარებულ სახელმწიფოებში მოდის უფროსი ასაკის (55 წლის და მეტი) მოსახლეობაზე. ეს ის ასაკობრივი ჯგუფია, რომელსაც გააჩნია დანაზოგები (ფული დასვენებისთვის), შედარებით უფრო მეტი თავისუფალი დრო და შესაბამისად, გადახდისუნარიანი მოთხოვნილება მოგზაურობისთვის და კულტურული ტურისტული პროდუქტების მოხმარებისთვის. სწორედ ამ ასაკობრივ ჯგუფს უკავია დიდი ხვედრითი წილი სამომლოცველო ვიზიტორების საერთო რიცხვში. ისინი მზად არიან იმოგზაურონ და გაეცნონ ადგილობრივ ისტორიას, კულტურას, ტრადიციებს, ამასთან ისინი საუკეთესო სამიზნე ჯგუფს წარმოადგენენ მათ მიერ გაცნობილი ტურისტული პროდუქტების პოპულარიზაციისა და მათი შემდგომი თაობების ინფორმირებისთვის.

ათონის მთა – ღვთისმშობლის ბაღი, ქალაქი პელა – ალექსანდრე მაკედონელის რეზიდენცია, ნაუსასთან მდებარე არისტოტელეს ფილოსოფიური სკოლა, ოლიმპოს მთა – ბერძნული ღმერთების სამყოფელი, ის მნიშვნელოვანი კულტურული ატრაქციებია, რის გარშემოც შესაძლებელია საკმაოდ საინტერესო რეგიონული ტურისტული პროდუქტების განვითარება. შესაბამისად, აღნიშნული ატრაქციებით შესაძლებელი იქნება ადგილის პოპულარიზაცია და შეთავაზება მთელი წლის განმავლობაში, როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო ბაზარზე. შესაძლოა ასევე ცენტრალური მაკედონიის ზამთრის კურორტების, საქალაქო, საერთაშორისო და ადგილობრივი ღონისძიებების (ფილმების საერთაშორისო ფესტივალი; ჯაზის საერთაშორისო ფესტივალი; დემეტრეა ფესტივალი; ეროვნული, საქალაქო და რელიგიური დღესასწაულები და სხვა) მასპინძლობის ტურისტული პაკეტების განვითარება და შეთავაზება.

მხარდაჭერი და მონათესავე ინდუსტრიები – ერთი შეხედვით თესალონიკის სატრანსპორტო სისტემა ფუნქციონალური თვალსაზრისითა და წარმომადგელობით საკმაოდ კარგადაა განვითარებული ტურისტული მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად. ტრანსპორტირების ყველა ძირითადი სისტემაა გამოყენებული: საჰაერო – მაკედონიის საერთაშორისო და სხვა მცირე აეროპორტები; წყლის – თესალონიკის საზღვაო პორტის საერთაშორისო და ადგილობრივი სერვისი; სარკინიგზო – საერთაშორისო და ადგილობრივი სარკინიგზო სერვისი; ხმელეთის – საქალაქო, საქალაქთაშორისო და საერთაშორისო საავტობუსო სერვისი, ტაქსის, მანქანების გაქირავების და სხვა. აღნიშნული კვლევის პერიოდში მიმდინარეობდა ასევე მეტროს მშენებლობა. ყველა სატრანსპორტო სისტემის არსებობის მიუხედავად, შეიძლება აღინიშნოს გარკვეული პრობლემებიც, რაზეც არაერთი რესპოდენტი მიუთითებდა. კერძოდ, ქალაქში სუსტადაა განვითარებული სატრანსპორტო ნაკადების მართვის სისტემა (რისი მიზეზიც ნაწილობრივ მეტროს მშენებლობაც იყო), ამასთან პრობლემატურია პარკინგის საკითხიც. არასათანადოდ ორგანიზებული და არასაკმარისი ავტომობილების პარკინგის მოედნები არც თუ ისე სახარბიელო სურათს ქმნიდა ქალაქში და საავტომობილო ნაკადების არაეფექტიანი მართვის (საცობები) ერთ-ერთ განმაპირობებელ ფაქტორს წარმოადგენდა.

ქალაქში საკმაოდ კარგადაა განვითარებული ტურისტების კვებისთვის საჭირო ინფრასტრუქტურა. უამრავი კაფე, ბარი, რესტორანი, სწრაფი კვების ობიექტები და ადგილობრივი სამზარეულოთი წარმოდგენილი კვების ობიექტია განთავსებული თესალონიკში. სათანადოდაა განაწილებული რესტორნები ქალაქის როგორც ცენტრალურ, ისე შემოგარენ ტერიტორიებზე. კაფეები და ბარები ძალზედ მოხერხებულადაა განლაგებული ზღვის სანაპიროსთან ახლოს, რაც სანაპიროს შესანიშნავი ხედით განტვირთვის საშუალებას იძლევა, კარგ ამინდში კი შესაძლებელია ასევე ძალზედ შორს ოლიმპოს მთის დანახვაც. სანაპირო ყოველთვის დატვირთულია ადგილობრივი თუ უცხოელი ვიზიტორებით. ადგილობრივი ბერძნული სამზარეულო მეტად მიმზიდველია ვიზიტორებისთვის და დიდ არჩევანს სთავაზობს კვების მსურველებს. აქვე, მრავლადაა წარმოდგენილი სხვა პოპულარული (იტალიური, ჩინური, ქართული, ალბანური და სხვა) სამზარეულოები.

ქალაქის ცენტრში საკმაოდ განვითარებული სავაჭრო ქუჩაა, სადაც ადგილობრივ სავაჭრო ბრენდებთან ერთად მრავლადაა წარმოდგენილი საერთაშორისო ბრენდებიც. რაც შეეხება დიდ სავაჭრო ცენტრებს, ისინი ძირითადად ქალაქის გარეუბნებშია განთავსებული.



ბიზნეს ვიზიტორების მოსაზიდად ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ქალაქის ინფრასტრუქტურული ნაწილია თესალონიკის საერთაშორისო საგამოფენო ცენტრი, ეს ცენტრი საბერძნეთის ოფიციალურ საგამოფენო ორგანიზაციას წარმოადგენს და მოიცავს საკმაოდ დიდ სივრცეს ქალაქის ცენტრში (180,000 კვ.მ): შედგება 17 პავილიონისა და ორი თანამედროვე შეხვედრების ცენტრისაგან. წლის განმავლობაში ცენტრი მასპინძლობს მთელ რიგ საერთაშორისო ღონისძიებებს სხვადასხვა სფეროს მიხედვით. კველევის პერიოდში მან უმასპინძლა რიგით 25-ე საერთაშორისო ტურისტულ გამოფენას, რაც ტურიზმის განვითარებისათვის უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს წარმოადგენს. სწორედ მსგავსი ღონისძიებების საშუალებითაა შესაძლებელი ტურიზმის განვითარებით დაინტერესებული სთეიქჰოლდერების ერთად შეკრება და მათ შორის კავშირების განმტკიცება როგორც თესალონიკის, ასევე ცენტრალური მაკედონიის რეგიონში და ბალკანეთის ქვეყნებში.

თესალონიკი ფლობს თითქმის ყველა საჭირო სერვისს ტურისტების საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად. ტელეკომუნიკაციის, საფინანსო, სამედიცინო, უსაფრთხოების თუ სხვა სერვისები საკმაოდ განვითარებულია და ტურისტების ყველა საბაზისო მოთხოვნილების დაკმაყოფილების საშუალებას იძლეოდა, თუმცა მაღალი სტანდარტების სერვისის უზრუნველყოფაზე საუბარი ნამდვილად ზედმეტი იყო, პირადი გამოცდილებიდან გამომდინარე.

ფირმების სტრატეგია, სტრუქტურა და კონკურენტუნარიანობა – ინტერვიუების საშუალებით შევისწავლეთ ადგილობრივი სთეიქჰოლდერების კონკურენციის ქცევები და რეგიონში ტურიზმის განვითარებისადმი მათი მიდგომები.

პროდუქტიულობის გაუმჯობესების, (4.3) ისევე როგორც ინოვაციის (4.5) ზრდის აუცილებლობა თითქმის ერთხმად იქნა აღიარებული სთეიქჰოლდერების მხრიდან. ინტერვიუმ ცხადყო, რომ მათი მხრიდან ინოვაციების გამოყენების დონე არც თუ ისე მაღალია, თუმცა, ისინი აღიარებენ, რომ ამ მიმართულებით დიდი პოტენციალი არსებობს და ახალი ტექნოლოგიების გამოყენება მნიშვნელოვნად დაეხმარებოდათ მათ საქმიანობის პროდუქტიულობისა და ქმედების გაუმჯობესებაში. სთეიქჰოლდერების პოზიცია ამ მხრივ საკმაოდ ძლიერია და ის უფრო შესაძლებლობებისკენ იხრება, ვიდრე საფრთხეებისკენ. შეკითხვაზე „რამდენად ცდილობთ ფირმის პროდუქტის დიფერენცირებას სხვა ორგანიზაციების მიერ წარმოებული მსგავსი პროდუქტებისგან“ უფრო მაღალი პასუხი (4.5) მივიღეთ ვიდრე კითხვაზე „რამდენად ცდილობთ სხვა წარმატებული ბიზნესის მიბაძვას“ (3.9), რაც მიუთითებს ფირმების ინოვაციის უფრო მეტ სურვილს საკუთარი უნიკალური

პროდუქტების ჩამოსაყალიბებლად და არა სხვა ბიზნესების პრაქტიკის იმიტაციას. თუმცა, რესპოდენტები აღნიშნავენ, რომ სხვა კომპანიების წარმატებული გამოცდილების გაზიარება მნიშვნელოვანი ფაქტორია. რესპოდენტებმა ყურადღება გაამახვილეს ბაზრის კვლევების და ტრენდენციების შესწავლის საკითხზე (4.0). თუმცა მათი თქმით, შეზღუდული რესურსების გამო, ისინი საერთოდ ვერ აწარმოებენ კვლევებს ან მხოლოდ მცირედით შემოიფარგლებიან. მათი უმთავრესი საინფორმაციო წყარო სააგენტოებია. რადგან სწორედ სააგენტოები იკვლევენ ხოლმე მომხმარებელთა მოთხოვნებს. რეკლამირება და პოპულარიზაციის კომპანიების აუცილებლობამ ყველაზე მაღალი შეფასება (4.9) დაიმსახურა. როგორც ინტერვიუებმა აჩვენა სწორედ პოპულარიზაციაა ის მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რითაც შესაძლოა სთეიქჰოლდერების ქსელური თანამშრომლობის ინიცირება. რესპოდენტებმა მათი პროდუქციის ფასის შემცირების საკითხზე დაბალი შეფასება მისცეს (3.3), თან მათი პასუხებიც საკმაოდ განსხვავებული იყო (1.21 სტანდარტული გადახრა). კომპანიების შეზღუდული შესაძლებლობები იგრძნობოდა ასევე მათი აუთსორსინგის (Outsourcing)<sup>185</sup> საკითხშიც (იხ. დანართი № 26,27).

ხელისუფლების გავლენა - მთავრობის უმთავრესი ფოკუსი ეროვნული მემკვიდრეობის დაცვა და ცენტრალიზებული ფორმით რეგიონის ტურისტული შესაძლებლობების პოპულარიზაციაა. ინტერვიუების დროს გამოიკვეთა, რომ სთეიქჰოლდერების აზრით შეიძლება გამოიყოს უამრავი მიმართულება, იქ სადაც ცვლილებების მოსახდენად მთავრობის აქტიური როლია გასაძლიერებელი (იხ. დანართი №28,29).

კერძო სექტორი გადასახადების შემცირების (3.8) და სუბსიდიების მიღების (3.5) მომხრეა, თუმცა მათ უმთავრეს ფაქტორად არ მიიჩნევენ. მათი აზრით, მთავრობამ უნდა გაზარდოს ტურიზმის განვითარებისთვის საჭირო დაფინანსება. რესპოდენტებმა აღნიშნეს, რომ სტანდარტების კონტროლი და წარმატების ნიშნების მინიჭება მეტად მნიშვნელოვანი საკითხია და მთავრობის მხრიდან სათანადო ძალისხმევას მოითხოვს (4.9). მათ აღნიშნეს, რომ ამ მხრივ სხვადასხვა მიმართულება შეიძლება გამოიყოს. აუცილებელია მკაცრად კონტროლირებადი რეიტინგის სისტემების შემოღება, წარმატების ნიშნების შემოღება და პოპულარიზაცია, ტურიზმის სექტორში ბიზნესის

<sup>185</sup> “Outsourcing” ტერმინის პირდაპირი მნიშვნელობით თარგმანი არ ხერხდება და ამიტომაც მის ტრანსლიტერირებულ ვერსიას „აუთსორსინგს“ გამოვიყენებთ. იგი გულისხმობს ბიზნესის წარმოების გარკვეული ნაწილის სხვა ინსტიტუციაზე გადაკისრებას, რისთვისაც ხშირ შემთხვევაში ხდება საფასურის გადახდა. მაგ.: საინფორმაციო ტექნოლოგიების (სატელეფონო ცხელი ხაზის ცენტრების, ვებ-გვერდის, სოციალური მედიის თუ სხვა სერვისების) მართვასთან დაკავშირებით შეიძლება ფირმამ ისარგებლოს სხვა კომპანიების სერვისით.

დაწყების და ოპერირებისათვის სტანდარტების შემოღება და მართვა. რამდენიმე რესპოდენტმა აღნიშნა, რომ სათანადო სტანდარტების უქონლობის გამო იმდენად მარტივია ტურისტული კომპანიის გახსნა და ოპერირება, რომ ტურისტული კომპანიების რიცხვი უამრავია და მომსახურების მაღალ ხარისხს მცირე მათგანი უზრუნველყოფს. შესაბამისად, მომხმარებელი უკმაყოფილოა ხოლმე სერვისებით, რაც აზარალებს ტურისტულ სექტორში მოქმედი სხვა ოპერატორების იმიჯს და ზოგადად სექტორში მოქმედი სუბიექტების არაკომპეტენტურობაზე მიუთითებს.

ინტერვიუს შედეგების მიხედვით ტურისტებისთვის ხელსაყრელი ინფრასტრუქტურის განვითარება (4.8) მეორე უმნიშვნელოვანესი საკითხი იყო. განსაკუთრებით, წინ წამოიწია ტურიზმის პოპულარიზაციისთვის საჭირო ინფრასტრუქტურის განვითარების საკითხმა (4.3). მათ აღნიშნეს რომ სამთავრობო რეგულაციების შემცირება (2.8) არც თუ ისე მნიშვნელოვანი საკითხია და უმჯობესია მეტი ყურადღება დაეთმოს სთეიქჰოლდერების აქტიურ ჩართულობას თესალონიკის ტურისტული შესაძლებლობების პოპულარიზაციისა და ზოგადად ტურიზმის სტრატეგიული განვითარების საკითხში. რესპოდენტების მოსაზრებით, აუცილებელია რეგიონული საგანმანათლებლო პოტენციალის გაძლიერება და ტურიზმის განვითარების პოლიტიკის შემუშავება.

აღმასის მოდელის ფაქტორთა კომბინაცია – თესალონიკის ტურისტულ სფეროში მოქმედი სთეიქჰოლდერების ქსელური თანამშრომლობა ძალზედ სუსტია. რესპოდენტები აცხადებდნენ, რომ ისინი ძლიერ კონკურენციაში იმყოფებიან ერთმანეთთან (3.9) და მათი კოოპერაციის დონე ძალზედ სუსტია (2.4). ისინი თანამშრომლობენ მხოლოდ ადგილობრივი სერვისების მომწოდებლებთან (3.4) და იმ კომპანიებთან, რომლებიც მათთვის აუცილებელ შემავსებელ პროდუქტებს სთავაზობენ (4.3). ისინი აქტიურად თანამშრომლობენ მომხმარებელთან (4.0) პირადი კონტაქტებით და უპირატესობას ანიჭებენ იმ ხალხს, ვისაც უკვე იცნობენ. ისინი ნაკლებად ცდილობენ სხვა კომპანიებთან შერწყმას მაშინაც კი, თუ ეს გაერთიანება მათ კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას შეუწყობდა ხელს. აშკარად არ არის შემდგარი დიალოგი სახელმწიფო, აკადემიისა და კერძო სექტორს შორის. ისინი ცდილობენ შეასრულონ მათი საქმიანობა ერთმანეთთან კოოპერაციის გარეშე. მაშინ, როცა განვითარებისთვის, განსაკუთრებით კულტურული ტურიზმის შემთხვევაში, აუცილებელია სხვადასხვა სექტორის წარმომადგენელი სთეიქჰოლდერების საერთო ძალისხმევა, ერთიანი ხედვით მოქმედება (იხილეთ დანართი № 28,29). რესპოდენტებმა დაადასტურეს რომ სთეიქჰოლდერებს შორის კოოპერაციის გაუმჯობესება

შესაძლებელი იყო (3.9) და ამისთვის სპეციალური პოლიტიკით დახმარების (3.8) აღმოჩენა იყო საჭირო. მათ ნაკლებად მიაჩნდათ, რომ კერძო სექტორს უნდა ეკისრა ლიდერის როლი (3.4), უფრო მეტიც, ისინი მთავრობას აკისრებდნენ ლიდერის როლს (იხ. დანართი №30,31).

ჩვენ მიერ შესწავლილი დაინტერესებული მხარეების უმეტესობა სხვადასხვა ასოციაციის წევრი იყო, თუმცა ნაკლებად მონაწილეობდა ასოციაციის საქმიანობაში. შესაბამისად, ისინი უმნიშვნელო ან მცირე სარგებელს იღებდნენ მოცემული კავშირებიდან. მათი უმთავრესი სარგებელი იმის ჩვენება თუ პოპულარიზაცია იყო, რომ ამა თუ იმ ქსელის წევრები იყვნენ და სხვა სარგებლის მიღების ვარიანტებს არც კი განიხილავდნენ. ადგილობრივი ასოციაციები ძალზედ სუსტი იყო და წევრები ამას ამჩნევდნენ. აქედან გამომდინარე, ამ ასოციაციების მიერ განვითარების პროცესის წარმართვა, ლიდერობა ნაკლებად სავარაუდო იყო.

სახელმწიფო, კერძო თუ აკადემიური სექტორის მხრიდან არანაირი მცდელობა არ არის ადგილობრივი საზოგადოების განვითარების პროცესში ჩასართველად და თუ არ ჩავთვლით უნივერსიტეტის განსხვავებულ პოზიციას, სთეიქჰოლდერები სხვა მხარეს აკისრებენ აღნიშნულ ფუნქციას. მაშინ როცა, საზოგადოების თანამონაწილეობა განვითარების პროცესის მდგრადობის მისაღწევად უმნიშვნელოვანესია. კულტურული ტურიზმი კი განსაკუთრებით მგრძობიარეა ადგილობრივი მოსახლეობის მოთხოვნებისა თუ მიდგომების მიმართ<sup>186</sup>.

ჩვენ მიერ წარმოებული კვლევის საფუძველზე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ თესალონიკში ქსელური თანამშრომლობა ჯერ კიდევ ძალზედ სუსტია, ინსტიტუციური გარემო (ასოციაციები, ქსელები, საბჭოები, რეგიონული მმართველობის ორგანიზაციები და ა.შ.) რაც ქსელურ თანამშრომლობას ასტიმულირებს, ჩანასახოვან მდგომარეობაშია, ორმხრივი თუ მრავალმხრივი თანამშრომლობისთვის საჭირო სთეიქჰოლდერების ცნობიერების დონე თუ მზაობა, არ არის საკმარისი ძლიერი კლასტერული კავშირების განვითარებისათვის. შესაბამისად, აუცილებელია რიგი ქმედებების განხორციელება, რაზეც შემდგომში ვისაუბრებთ, განვიხილავთ რა ნაპა ვალისა და თბილისის ტურისტული კლასტერების მაგალითებს.

<sup>186</sup> Byrd E.T., Stakeholder In Sustainable Tourism Development And Their Roles: Applying Stakeholder Theory To Sustainable Tourism Development, "Tourism Review", 62(2), 2007, p.10.

#### 4.3. ნაპა ვალის რეგიონის განვითარებული ტურისტული კლასტერის ანალიზი და რეგიონული კლასტერის მართვის ინსტიტუციური მოწყობა

ნაპა ვალის ქაუნთი<sup>187</sup> მსოფლიო მასშტაბით აღიარებული ღვინის წარმოების რეგიონია აშშ-ს კალიფორნიის შტატში. ადგილობრივი მევენახეობა, ისევე როგორც განსაკუთრებული კლიმატური პირობები და ულამაზესი ხედები მიმზიდველ ტურისტულ ატრაქციას ქმნის და მნიშვნელოვან კულტურულ პროდუქტს წარმოადგენს ადგილობრივ და საერთაშორისო ტურისტულ ბაზარზე. ნაპა ვალის ქაუნთი, მასში წარმოდგენილი ხუთვე ქალაქის (ნაპა, კალისტოგა, იონთვილი, სეინთ ჰელენა, და ამერიქან კანიონი) ჩათვლით, უმთავრესი ეკონომიკური პროფილი მეღვინეობასა და ტურიზმთანაა დაკავშირებული. ნაპა ვალის ქაუნთის ვიზიტორთა პროფილის<sup>188</sup> მიხედვით, 2005 წელს, ნაპა ვალის ქაუნთმა უმასპინძლა 4,7 მლნ ვიზიტორს, რომელთაგან 2,7 მლნ დარჩა დამისტევიტ და მათი დრიური ხარჯი საშუალოდ 233 აშშ დოლარს შეადგენდა. გარდა ამისა, სხვა 2 მლნ ვიზიტორის დრიური დანახარჯი საშუალოდ 146 დოლარი იყო. შედეგად, მოცემულ წელს, დაახლოებით 1 მლრდ დოლარი იქნა მოზიდული (ვიზიტორთა პირდაპირი დანახარჯი), რასაც რეგიონზე დაახლოებით 1,3 მლრდ-იანი ეკონომიკური გავლენა ჰქონდა. შესაბამისად, ტურისტულმა კლასტერმა შექმნა 17 ათასი სამუშაო ადგილი, რასაც წლიური მაჩვენებლით ადგილობრივი რეზიდენტებისთვის ჯამში 500 მლნ დოლარის შემოსავალი მოაქვს, მაშინ როცა არაპირდაპირი სარგებელით, კერძოდ ცხოვრების დონის გაუმჯობესებით აღნიშნული ბიზნესიდან ამოღებული გადასახადების ხარჯზე, თითოეულ რეზიდენტისთვის საშუალოდ 1000 დოლარს შეადგენს. ვიზიტორების უმეტესი ნაწილი ადგილობრივი (აშშ-დან) ვიზიტორებს შეადგენდა, თუმცა მცირე ტურისტული ჯგუფებით იყვნენ წარმოდგენილი საერთაშორისო ვიზიტორებიც დაახლოებით 20 ქვეყნიდან.

ზემოთ მოყვანილი მაჩვენებლები მეტყველებს, რომ ნაპა ვალის ტურისტული კლასტერი მეტად მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების თვალსაზრისით და წამყვანი ადგილი უჭირავს რეგიონის ეკონომიკური საქმიანობის პროფილში. სწორედ ამიტომ, ადგილობრივი მთავრობები ხელს უწყობენ ტურისტული კლასტერის განვითარებას. კონსოლიდირებული მთავრობის არარსებობისა და რეგიონის ფრაგმენტირებული ფორმით წარმოდგენის გამო, ნაპა ვალი სხვადასხვა ფორმის რეგიონული მმართველობის ინსტრუმენტებს იყენებს.

<sup>187</sup> ქაუნთი რეგიონის მასშტაბის თვითმმართველობის ერთ-ერთი ფორმაა.

<sup>188</sup> Napa County Visitor Profile Study & Napa County Economic Impact Study, Napa County Visitor Profile Executive Report, 2006,

გასული საუკუნის 80-იან წლებამდე ტურიზმი ნაპა ვალიში განვითარების თვალსაზრისით გამორჩეულ სექტორს არ წარმოადგენდა, ხოლო შემდგომ პერიოდში მისი განვითარება გამოწვეული იყო სხვადასხვა გარემოებებით: პირველი ფაქტორი იყო კალიფორნიის მაღალი ცნობადობა, როგორც მსოფლიოში მევენახეობისა და მეღვინეობის ერთ-ერთი ყველაზე დიდი რეგიონი. 1960-იან წლებში ევროპული მეღვინეობით შთაგონებულმა რობერტ მონდავიმ გადაწყვიტა ნაპა ვალიში მსოფლიო მასშტაბით კონკურენტუნარიანი ღვინის კლასტერის ჩამოყალიბება. საერთაშორისო კონკურენციაში ჩასაბმელად, მან ღვინის წარმოების ევროპული გამოცდილებისა და ამერიკული გაყიდვების, მარკეტინგის, დისტრიბუციის, ტექნოლოგიების განვითარებისა და დაფინანსების უპირატესი მხარეების კომბინირება დაისახა მიზნად. მან დაასკვნა, რომ გლობალურ ბაზარზე კონკურენციისთვის, მონდავის ოჯახის საკუთარებაში არსებული მეღვინეობა არ იყო საკმარისი, რადგან მხოლოდ მის მიერ ლიმიტირებული მოცულობით საუკეთესო ღვინის წარმოება რეგიონის ვერ შექმნიდა იმ ეკონომიკურ მასშტაბს, რაც რეგიონის მევენახეობის პოპულარიზაციას გამოიწვევდა. მსოფლიო ბაზარზე ღვინოები ცნობილი იყო რეგიონების მიხედვით და არა ცალკე აღებული რომელიმე მევენახით, რადგან კონკურენცია ერთიანი რეგიონული პროდუქტით მიმდინარეობდა. შესაბამისად, მონდავიმ, როგორც ადგილობრივმა მეწარმემ (Civic Entrepreneur), აქტიურად დაიწყო ნაპა ვალის რეგიონში წარმოდგენილ მეღვინეებთან თანამშრომლობა, რათა დარწმუნებულიყო, რომ ნაპა ვალში წარმოდგენილი ყველა მეღვინე უმაღლესი სტანდარტის ღვინოს აწარმოებდა და ნაპა ვალის რეგიონში წარმოებული ღვინოები ერთიანი რეგიონული პროდუქტის სახელით გასწევდა კონკურენციას ღვინის საერთაშორისო ბაზარზე<sup>189</sup>. მეღვინეთა თანამშრომლობის უზრუნველყოფად მონდავიმ გამოიყენა ჰორიზონტალური კოლაბორაციის მექანიზმი (ფერმერების თანასწორი მონაწილეობის უფლება და მაქსიმალური ჩართულობა საერთო გადაწყვეტილებების მისაღებად), რამაც შესაძლებელი გახადა ერთიანი ქმედებისთვის და ქსელური თანამშრომლობისთვის აუცილებელ კონკურენციასთან დაკავშირებული წინააღმდეგობების დაძლევა და ნდობის ფაქტორის განმტკიცება. რეგიონში წარმოდგენილი მევენახეთა სიმჭიდროვემ და სიმრავლემ ხელი შეუწყო მევენახეთა შორის გამოცდილების გაზიარებას. გასული საუკუნის 60-იან და 70-იან წლებში, ხარისხის გაუმჯობესების თვალსაზრისით, ნაპა ვალის მეღვინეებმა შემოიტანეს არაერთი ინოვაცია ღვინის

---

<sup>189</sup> Hansen A., Developing a Cluster Based Economic Development Program of A Region, *The Competitive Institute*, Power point presentation, 2003, Slides #17, 19.

წარმოების დარგში. ზოგი გაუმჯობესებული ტექნოლოგიის გამოგონება თავად მევენახეების მიერ მოხდა, ზოგი კი უნივერსიტეტებთან თანამშრომლობით. აღნიშნული დაწესებულებები ატარებდნენ როგორც სპეციალურ კვლევებს, ისე ტრენინგებს, რაც ღვინის კლასტერის განვითარებას უწყობდა ხელს. ყოველივე ამან კი საბოლოოდ განაპირობა კალიფორნიის მეღვინეების მიერ მსოფლიო მასშტაბით კონკურენტუნარიანი უმაღლესი ხარისხის ღვინის წარმოება<sup>190</sup>. შესაბამისად, კალიფორნიის შტატი და მისი ღვინის მწარმოებელი ერთ-ერთი რეგიონი, ნაპა ვალი გადაიქცა საინტერესო ტურისტულ ატრაქციად. ნაპა ვალი ღვინის მოყვარულთათვის თუ ღვინის ბიზნესთან კავშირში მყოფი ინსტიტუციებისთვის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან დანიშნულების ადგილად იქცა.

მეორე უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი იყო ღვინის სათანადო მარკეტინგი. ამ ფაქტორმა ხელი შეუწყო მევენახეების, მეღვინეების თანამშრომლობას იმ ინსტიტუციებთან რომელთა სპეციალიზაცია იყო რეკლამირება და საზოგადოებასთან ურთიერთობა. აღნიშნული კავშირი კი მეტად მნიშვნელოვანია კლასტერის ჩამოყალიბებისათვის. მონათესავე და შემავსებელ ბიზნესებთან კავშირი მეტად მნიშვნელოვანია ღვინის კლასტერის ინოვაციური პროდუქტების (მაღალი ხარისხის ღვინო) კომერციალიზაციის პროცესის დასრულებისათვის. მაღალი ხარისხის ღვინოებზე, რომელთა ფასებიც შედარებით მაღალია, მოთხოვნის ჩამოყალიბებისათვის აუცილებელი იყო მომხმარებელთა მოზიდვის მექანიზმების ამოქმედება. აქედან გამომდინარე, პროდუქტების დიფერენცირება და სპეციალური პოპულარიზაციის კამპანიები იდენტიფიცირებული იყო როგორც გაყიდვის მართებული საშუალება. მარკეტინგის სტრატეგიის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან პირობად იქნა იდენტიფიცირებული კალიფორნიური ღვინის ბრედის პოპულარიზაცია არა მარტო რეკლამირებით სპეციალური მასმედიის საშუალებით, არამედ მომხმარებელთათვის ღვინის ტურებითაც. შედეგად, ნაპა ვალის პოპულარობა გაიზარდა სხვადასხვა სამიზნე ჯგუფს შორის. მცირე პერიოდში ტურისტების რიცხოვნობის ზრდამ სხვა შემავსებელი სექტორების, როგორებიცაა: კვების, განთავსების, ტრანსპორტირების, და ა.შ. განვითარების აუცილებლობა განაპირობა რეგიონში. ეს კი მიუთითებს იმ ფაქტზე, რომ ტურისტულმა პროდუქტებმა ფაქტობრივად ღვინის კლასტერში დაიწყო ჩამოყალიბება და შემდეგ დამოუკიდებელ ტურისტულ კლასტერად იქცა.

---

<sup>190</sup> Porter M., Clusters and the New Economics of Competition, “*Harvard Business Review*”, Nov-Dec., 1998, p.78.

მესამე ფაქტორი იყო 1984 წელს ნაპას ქალაქის/ქაუნთის განვითარების კორპორაციის შექმნა, რაც ამჟამად ნაპა ვალის ეკონომიკური განვითარების კორპორაციის (NVEDC) სახელით მოქმედებს რეგიონში. მისი უმთავრესი ფუნქცია რეგიონის ეკონომიკური განვითარების ხელშეწყობაა. 1990 წელს კი საჯარო-კერძო თანამშრომლობის (PPP) ორგანიზაცია ნაპა ვალის კონვენციებისა და ვიზიტორთა ბიურო (NVCVB) ჩამოყალიბდა. კორპორაციამ და ბიურომ ერთობლივი ძალისხმევით ხელი შეუწევს ტურიზმის განვითარებას რეგიონში, მათი ძალისხმევითა და ხელშეწყობით მოხდა: სპეციალური ტურისტული პროდუქტების შექმნა და პოპულარიზაცია, მასპინძლობის სკოლის შექმნა ტურიზმის სფეროში დასაქმებული სამუშაო ძალის ტრენინგისათვის, სპეციალური ინფრასტრუქტურის განვითარება და ტურიზმის ინდუსტრიაში მოქმედი ბიზნესებისათვის სპეციალური ნებართვების სისტემის შემოღება ტურისტული მომსახურების მაღალი ხარისხის უზრუნველსაყოფად. გარდა ამისა, 1995 წელს, კორპორაციამ ადგილობრივი განვითარების სტრატეგია შეიმუშავა, რაც ეკონომიკის მდგრადი ზრდის უზრუნველსაყოფად ადგილობრივი ეკონომიკის დივერსიფიკაციას გულისხმობდა, რადგან მანამდე არსებული ეკონომიკა აგლომერაციული ხასიათის იყო და უმთავრესად ღვინის კლასტერს წარმოადგენდა. აღნიშნული სტრატეგიით კი, ტურისტული კლასტერის განვითარების პოტენციული ადგილობრივი ეკონომიკის დივერსიფიცირების და ზოგადად ეკონომიკური ზრდის ერთ-ერთ საუკეთესო საშუალებად იქნა მიჩნეული<sup>191</sup>. ეს კი გულისხმობდა, საერთო კორიზონტალურ კავშირებზე დამყარებული თანამშრომლობის მექანიზმის, რეგიონული მმართველობის მეშვეობით, ტურისტული კლასტერის განვითარებისათვის საჯარო და კერძო სექტორში მოქმედი სთეიქჰოლდერების ერთობლივ ძალისხმევას, კოოპერაციას, ტურისტული პროდუქციის პოპულარიზაციის ხელშესაწყობად.

მეოთხე ფაქტორი, ტურიზმის აქტიური განვითარება (პროდუქტის დივერსიფიცირება, ინფრასტრუქტურის გაფართოება, ექსტენსიური ზრდა) არ ჯდება ყველა სთეიქჰოლდერის ინტერესში, რადგან ტურისტული კლასტერი თავისთავად კონკურენციაში მოდის ღვინის კლასტერთან ისეთი რესურსების გამოყენების თვალსაზრისით, როგორებიცაა: მიწა, სამუშაო ძალა და კაპიტალი. რამდენიმე მცირე ზომის მევენახემ შეცვალა თავისი მეურნეობის უმთავრესი ეკონომიკური პროფილი და ნაცვლად ღვინის წარმოებისა, ტურისტული სერვისების მიწოდებაზე გადაიტანა

<sup>191</sup> Nordin S., *Tourism Clustering and Innovation- Paths to Economic Growth and Development*, UTREDNINGSSERIEN, AnalysochStatistik. European Tourism Research Institute, U, 2003, p.14



ყურადღება. ამას დაერთო ის გარემოება, რომ ტურიზმისთვის საჭირო სპეციალური ინფრასტრუქტურის მშენებლობამ შეცვალა მიწის გამოყენების მიზნობრიობა და სავარგულების ნაწილი სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულებით აღარ გამოიყენებოდა. შესაბამისად, შემცირდა მევენახეობისთვის გამოყოფილი მიწის ფართობი და აღებული ყურძნის მოსავლის მოცულობაც. ამას მოჰყვა ღვინის უფრო მცირე მოცულობით წარმოება, მიწა გაძვირდა და საბოლოო ჯამში ღვინის წარმოებაც უფრო გაძვირდა. ნაპა ვალის მიწებზე და სხვა ადგილობრივ რესურსებზე ფასების ზოგადად ამაღლება, ისევე როგორც ტურიზმის ექსტენსიური ზრდით რეგიონის შეცვლილი იერსახე, ვნებს ტურისტული კლასტერის განვითარებას. ხელსაყრელი ფასები და ვენახებით გაშენებული სასოფლო-სამეურნეო სავარგულებით შექმნილი გარემო ტურისტების მოზიდვის ორი უმთავრესი ფაქტორია. სწორედ ამიტომ მდგრადი განვითარების უზრუნველსაყოფად ტურიზმის და ღვინის კლასტერების თანაარსებობა და განვითარება ადგილობრივი საზოგადოებისა და სხვა სთეიქჰოლდერების აქტიური ჩართვით და განვითარების მეტად ზომიერი პოლიტიკით უნდა განისაზღვროს.

ჩვეულებრივ ღვინის ტურიზმი გულისხმობს ერთდღიან ან ორდღიანი ტურს და შესაბამის სერვისებს. სწორედ ამიტომ, საჭიროა ტურისტული პროდუქტების დივერსიფიკაცია და სათანადო მარკეტინგული სტრატეგიის გამოყენება, რაც ტურისტული ნაკადების მართვის საშუალებას მისცემს მოცემულ კლასტერს და თავიდან აიცილებს რეგიონში მოჭარბებული რაოდენობით ტურისტების მიღებისათვის აუცილებელი ტურისტული სერვისების უკონტროლო ზრდას. აუცილებელია სხვა ახლოს მდებარე ტერიტორიების შესაძლებლობების გამოყენებაც, ამ შემთხვევაში ნაპა ვალის ხელსაყრელი ადგილი უკავია სან ფრანცისკოს, საკრამენტოსა და სანხოსეს შორის. ასე, რომ დიდი რაოდენობით ტურისტების მოზღვაგების შემთხვევაში შესაძლებელია ტურისტული პაკეტებში ამ ქალაქების ტურისტული პოტენციალის გამოყენებაც. ამ სტრატეგიით ვერ მოხდება ტურისტების მიერ დახარჯული თანხის სრულად მოზიდვა რეგიონში. თუმცა, ეს არის შესაძლებლობა ადგილობრივი რესურსების ლიმიტაციით გამოწვეული ფაქტორების სამართავად და გადაჭარბებული მოთხოვნით გამოწვეული რისკების თავიდან ასაცილებლად, ისე რომ არ მოხდეს ადგილის საერთაშორისო ბრენდის, როგორც მსოფლიოში ღვინის მწარმოებელი ერთ-ერთი საუკეთესო რეგიონის სახელის დაკარგვა.

ნაპა ვალის ტურისტული კლასტერი უნიკალურია და მისი განხილვა ღვინის ტურიზმის გარეშე წარმოუდგენელია. არის მთელი რიგი სხვა სახის ტურისტული ატრაქციები და სერვისები, რასაც უდიდესი როლი შეუძლია ითამაშოს ტურისტული კლასტერის განვითარებაში. საქალაქო ტურიზმი ისეთ დიდ ქალაქებში, როგორებიცაა: სან-ფრანცისკო, ლოს-ანჯელესი, ლას-ვეგასი, ნიუ-იორკი ძალზედ განსხვავდება ნაპა ვალისგან, განსხვავდება ასევე ზღვისპირა კურორტებიც. თუმცა, მათ აქვთ საერთო მახასიათებლები თუ გამოწვევები, რასაც კვლავ შეზღუდული რესურსების (მიწა, შრომა, და კაპიტალი) გამოყენებასთან მივყავართ. გასათვალისწინებელია ის ფაქტიც, რომ ტურისტული პროდუქტის ადგილზე მოხმარება ხდება და მისი გადატანა შეუძლებელია უმეტეს შემთხვევაში. სათანადო კლიმატური პირობებისა თუ მევენახეობასთან დაკავშირებული სხვა ფაქტორების უნიკალური კომბინაციით, ნაპა ვალი ღვინის ტურიზმის განვითარების უნიკალურ პირობებს ქმნის. შესაბამისად, თუ ღვინის ტურიზმის კლასტერი სადმე შეიძლება ჩამოყალიბდეს ამერიკაში, ის უპირველეს ყოვლისა სწორედ ამ რეგიონშია შესაძლებელი და ნაკლებად სავარაუდოა მისი სადმე გადატანა. ტურისტული კლასტერი შეიძლება გაიზარდოს რეგიონის და მოსაზღვრე ტერიტორიების მასშტაბით, რაც ცენტრის (ნაპა ვალის ხუთი ქალაქის) პერიფერიებთან დამაკავშირებელი სატრანსპორტო სისტემების განვითარების დონეზე იქნება დამოკიდებული. როდესაც ცენტრი-პერიფერიის მოდელს განვიხილავთ, ტურისტული ატრაქციის სიახლოვის ფაქტორი უდიდეს როლს თამაშობს ტურისტული კლასტერის ექსტენსიურ განვითარებაში, რადგან სწორედ ატრაქცია ქმნის განვითარების ცენტრს.

ტურიზმის განვითარების ხელშეწყობის თვალსაზრისით, ზემოთ მოყვანილი კორპორაციისა და ბიუროს საქმიანობის პარალელურად, უდიდესი მნიშვნელობა აქვს რეგიონის მასშტაბით მოქმედ სხვა რეგიონული მმართველობის ინსტიტუციების აქტივობას, ნაპა ვალის შემთხვევაში ასეთია ნაპა ქაუნთის ტრანსპორტისა და დაგეგმვის სააგენტო (NCTPA). სააგენტო დაფუძნებულია ნაპა ვალიში შემავალი თვითმმართველობების საერთო შეთანხმებაზე (Joint Power Agreement) და მოიცავს ნაპა ვალის მთელ ტერიტორიას. ეს ორგანიზაცია ფაქტობრივად მეტროპოლიური მმართველობის ფორმას წარმოადგენს და გულისხმობს ისეთი სფეროების დარეგულირებას, როგორებიცაა: რეგიონის სატრანსპორტო სისტემის განვითარების ზედამხედველობა, მიწის გამოყენების, გარემოს დაცვის, დემოგრაფიული განვითარების, ხელოვნებისა და კულტურის და სხვა სფეროებში სარეკომენდაციო

ხასიათის შეთანხმებების მართვა<sup>192</sup>. მის დაქვემდებარებაშია მოქცეული ნაპა ვალის სატრანსპორტო სააგენტო (NVTA). „ადგილობრივი სატრანსპორტო უფლებამოსილებისა და გაუმჯობესების აქტის“ ფარგლებში, აღნიშნული სააგენტო სატრანსპორტო მიზნით მოზიდული თანხების (გაყიდვებზე სპეციალურად გამოყოფილი გადასახადებიდან) ადმინისტრირებას ახდენს, დებს კონტრაქტს, გამოსცემს ობლიგაციებს და სპეციალურ განკარგულებებს (საცალო გაყიდვების, ისევე როგორც გადასახადებთან დაკავშირებული). აღნიშნულ სააგენტოს მართავს დირექტორთა საბჭო, ერთი წევრი ერთი ხმის უფლებით. საბჭო დაკომპლექტებულია ნაპა ვალის ადგილობრივი თვითმმართველობების წარმომადგენლებით (5 ქალაქი და ქაუნთი), ორი წევრი (მერი და საკრებულოს წარმომადგენელი) თითოეული იურისდიქციიდან. საბჭოში შედის კიდევ ერთი დამატებითი წევრი პარატრანზიტული კოორდინაციის საბჭოდან (შტატის ხელისუფლების წარმომადგენელი). მოცემულმა სააგენტომ შეიმუშავა არაერთი სატრანსპორტო მარშრუტი, რაც მთლიანად ფარავს მთელს რეგიონს. მანვე შექმნა სპეციალური ღვინის მარშრუტებიც („Wine“ და „Wine go“), რაც ხელს უწყობს ნაპა ვალის თვითმმართველობებს შორის სატრანსპორტო კავშირის და ზოგადად ღვინის ტურიზმის განვითარებას. ეს მარშრუტები ემსახურება როგორც ტურისტებს, ასევე ადგილობრივ რეზიდენტებსაც. უფრო მეტიც, აღნიშნული სააგენტო მოსახერხებელ სატრანსპორტო კავშირს უზრუნველყოფს სოლანო ქაუნთისთან, ყურის ტერიტორიის სწრაფ ტრანსპორტთან (BART) და სან-ფრანცისკოს საბორნე ტრანსპორტთან ველაჯიოში. ყოველივე ზემოთ თქმული მეტყველებს, რომ NCTPA/NVTA-მ სოლიდური პლატფორმა შექმნა თვითმმართველობებს შორის თანამშრომლობისათვის და რეგიონული მნიშვნელობის ხელსაყრელი სატრანსპორტო სისტემის ჩამოყალიბების თვალსაზრისით. აღნიშნული სატრანსპორტო სისტემით შეიქმნა ავტობუსებისა და ტროლეიბუსების ერთიანი სერვისი, რაც ემსახურება ყველა კატეგორიის მომხმარებლებს ინვალიდებისა და ხანშიშესული მომხმარებელთა ჩათვლით. 2012 წლის ნოემბერში ნაპა ვალის თვითმმართველობებმა ამომრჩეველთა თანხმობით დააწესეს ნახევარცენტრიანი გაყიდვების გადასახადი ადგილობრივი გზებისა და ქუჩების გასაუმჯობესებლად. როგორც NCTA მოელის, ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესების ხარჯების 30% დაფარული იქნება ტურისტების მიერ გაწეული დანახარჯებით<sup>193</sup>. შეგვიძლია შევნიშნოთ, რომ NCTPA და NVTA წარმოადგენენ რეგიონული მმართველობის

<sup>192</sup> დამატებითი ინფორმაცია შეიძლება იხილოთ NCTPA-ის ოფიციალურ ვებლინკზე: <http://www.nctpa.net>

<sup>193</sup> იხილეთ იქვე ვებგვერდზე: <http://www.nctpa.net>

უმთავრეს ინსტიტუციებს, რომლებიც ხელს უწყობენ თვითმმართველობებს შორის კოლაბორაციას. ცენტრი-პერიფერიის მოდელისა და კონკურენტუნარიანობის აღმასის მოდელის განხილვის საფუძველზე, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ აღნიშნული სატრანსპორტო სააგენტოები უდიდეს როლს ასრულებენ რეგიონული ტურისტული კლასტერის გრძელვადიან განვითარებაში.

გარდა ამისა, თუ უფრო მეტად შევისწავლით ნაპა ვალის ტურისტული კლასტერის სთეიქჰოლდერების ნუსხას, შეგვხვდება ნაპა ვალის დანიშნულების ადგილის საბჭო და კიდევ ნაპა ვალის ხელოვნების საბჭო. თუმცა, ეს ორივე ორგანიზაცია მთელ რეგიონს არ მოიცავს და რეგიონის თვითმმართველობებს მხოლოდ ფრაგმენტულად წარმოადგენს. ამასთან, მათში ქალაქი ნაპა (რეგიონში ყველაზე დიდი თვითმმართველობა ტერიტორიისა და მოსახლეობის მიხედვით) დომინირებული პოზიციითაა წარმოდგენილი, სხვა თვითმმართველობები კი კერძო სექტორით შემოიფარგლებიან (საგანმანათლებლო ინსტიტუციები, ბანკები, სასტუმროები, და ა.შ.). როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, რ. აგრანოფისა და მ. მაკგუაიერის კვლევები ადასტურებს, რომ ქალაქები ჩვეულებრივ ჩართული არიან სხვადასხვა ქსელში, თუმცა უმთავრესად ისინი თანამშრომლობენ ქაუნთის მთავრობასთან, ადგილობრივი განვითარების კორპორაციებთან და სავაჭრო-სამრეწველო პალატებთან. აღნიშნული მიგნება დადასტურდა ნაპა ვალის მაგალითზეც. ინტერნეტის საშუალებით მცირე კვლევამ გვიჩვენა, რომ ქალაქები ძირითადად კავშირში არიან სავაჭრო-სამრეწველო პალატებთან, განვითარების კორპორაციებთან<sup>194</sup> და შემდეგ ქაუნთის მთავრობასთან. სხვა ფორმის ურთიერთთანამშრომლობის ფორმები თვითმმართველობებს შორის არ შეინიშნება, თუ არ გავითვალისწინებთ მათ ერთობლივ მონაწილეობას NCTPA-ის (ტრანსპორტისა და მიწის მართვის საკითხები) საქმიანობაში. სხვა სიტყვებით, ქალაქები მონაწილეობენ ჰორიზონტალური ფორმით ორგანიზებულ ქსელურ საქმიანობაში, თანამშრომლობენ კერძო სექტორთან (ეკონომიკური განვითარების კორპორაცია) ან არასამთავრობო ორგანიზაციებთან (ნაპა ვალის დანიშნულების ადგილის საბჭო, ნაპა ვალის ხელოვნების საბჭო და სხვა) და არ ცდილობენ ჩაერთონ ისეთ ქსელებში, სადაც სხვა ქალაქები უკვე მონაწილეობენ.

ნაპა ვალის ტურისტული კლასტერი ღვინის ტურისტული კლასტერის განვითარების საინტერესო მოდელია და ნათლად წარმოგვიდგენს მსგავსი

<sup>194</sup> მხოლოდ ქ. ნაპას ვაკე პირდაპირი წარმომადგენელი კორპორაციაში, სხვა ქალაქები კი კერძო სექტორით არიან წარმოდგენილი

კლასტერის განვითარებისთვის საჭირო რეგიონული მმართველობის ფორმებს (ინსტიტუციებსა და კავშირებს). იგი საინტერესოა ასევე ცენტრი-პერიფერიის მოდელის განხილვის თვალსაზრისითაც. ვფიქრობთ, ის განვითარების იმ სტადიაზეა, როცა აუცილებელია სათანადო დაგეგმარება ადგილის შეზღუდული ეკონომიკური რესურსების გამოყენების თვალსაზრისით. თუ შევადარებთ სალონკიკის მაგალითს ადვილად დავასკვნით, რომ ტურისტული კავშირები უფრო განვითარებულია და შესაბამისი რეგიონული ინსტიტუციები ტურიზმის განვითარებაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ.

ზემოთ მოყვანილი ანალიზის საფუძველზე, ნაპა ვალის მაგალითზე შევიმუშავეთ ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების ინსტიტუციური მოწყობის მოდელი (იხ. დანართი №32). ეს მოდელი ნათლად ასახავს თუ როგორაა ერთმანეთთან დაკავშირებული განვითარების პროცესში ჩართული უმთავრესი მხარეები და როგორაა მათ შორის კომპეტენციები მეტნაკლებად გადანაწილებული.

ნაპა ვალის განხილვის შემდეგ საინტერესოა თბილისის ტურისტული კლასტერის განხილვა, თუ როგორი ინსტიტუციური გარემოა ჩამოყალიბებული და რა ფორმითაა წარმოდგენილი ქსელური თანამშრომლობის საკითხი.

## თავი V. თბილისის ტურისტული კლასტერის განვითარების ანალიზი

### 5.1. თბილისში ტურიზმის განვითარების აქტუალობის დასაბუთება

თბილისი ერთ-ერთი უძველესი დასახლებული ადგილია საქართველოში. მისი, როგორც ქალაქის ისტორია რამდენიმე ათასწლეულს მოიცავს, ხოლო როგორც დედაქალაქის ისტორია - 15 საუკუნეზე მეტს ითვლის. თბილისი უძველესი დროიდან აბრეშუმის გზის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მარშრუტის განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენდა და ხელსაყრელი გეოგრაფიული ადგილმდებარეობით კავკასიის ცენტრის ფუნქციას ასრულებდა. თბილისი აზიასა და ევროპას ისევე, როგორც სამხრეთსა და ჩრდილოეთს ერთმანეთთან აკავშირებდა და უმნიშვნელოვანესი გზაჯვარედინის როლს ასრულებდა. მისი მოსახერხებელი ადგილმდებარეობა კავკასიის მთათა სისტემის სამხრეთ ნაწილის შუაგულში ბუნებრივად ჩამოყალიბებულ სატრანსპორტო კვანძს ქმნიდა, რაც ვაჭრობისა და განვითარებისთვის საუკეთესო პირობებს აყალიბებდა. შესაბამისად, თბილისი ევროპულ თუ აზიურ კულტურას აქტიურად იზიარებდა და უნიკალურ ადგილობრივ კულტურულ გარემოს ქმნიდა. დღემდე შემორჩენილი ძველი თბილისის უნიკალური არქიტექტურა, მრავალეთნიკური მოსახლეობა, ადგილობრივი დღესასწაულები და სხვა მრავალი ფაქტორი განსხვავებულ კულტურათა თანაცხოვრებისა თუ სინთეზის უდავო მაგალითს წარმოადგენს და უნიკალურ ტურისტულ ატრაქციას ქმნის. აქედან გამომდინარე, ძველი თბილისი და მისი შემოგარენი ქალაქის ვიზიტორებისათვის მეტად მიმზიდველი სანახაობაა.

თბილისი უწინდებურად მიმზიდველი გეოპოლიტიკური ადგილმდებარეობით გამოირჩევა და კვლავაც კავკასიის ცენტრის ფუნქციას ასრულებს. საქართველოზე გადის კავკასიისთვის უმნიშვნელოვანესი სატვირთო (სატრანზიტო სახმელეთო გზები, სარკინიგზო მაგისტრალი) თუ ენერჯო (ბაქო-თბილისი-ჯეიჰანის მილსადენი და სამხრეთ კავკასიური გაზსადენი) სატრანსპორტო მაგისტრალები. ეს ქალაქს უნიკალურ გეოპოლიტიკურ როლს აკისრებს მთელს სამხრეთ კავკასიის რეგიონში. ამ საკითხის გარშემო საინტერესო სტატია აქვთ გამოქვეყნებული ვ. პაპავას, თ. თაფლაძესა და ნ. ულუმბერაშვილს<sup>195</sup>. შესაბამისად, თბილისი მეტად ხელსაყრელი ადგილია ტრანსნაციონალური კორპორაციების წარმომადგენლობითი ოფისების განთავსებისთვის. სწორედ ამ ქალაქშია თავმოყრილი რეგიონული მნიშვნელობის საერთაშორისო ორგანიზაციების უმეტესი ნაწილი. შესაბამისად, თბილისია

<sup>195</sup> Papava V., Taphladze T., & Ulumberashvili N., On the Economic and Energy Cooperation in the Caucasus, "Bulletin of the Georgian National Academy of Sciences", 5(1), 2011, p. 164-169.

უმთავრესი ადგილი კავკასიაში რეგიონული შეხვედრების ორგანიზებისათვის. თბილისის, როგორც შეხვედრების ადგილის, მნიშვნელობას ზრდის რეგიონში არსებული მომენტისათვის შექმნილი გეოპოლიტიკური მდგომარეობა, რაც თბილისს ნეიტრალური ადგილის ფუნქციას აკისრებს რეგიონში წარმოდგენილი სხვა ქვეყნების წარმომადგენელთა შესახვედრად. აღნიშნული გარემოება კი საქმიანი ვიზიტორების მოზიდვის საუკეთესო წინაპირობაა.

საქმიანი ვიზიტორები ქალაქის ტურისტული პროდუქტების ერთ-ერთ უმთავრეს მომხმარებლებს და შესაბამისად, ტურისტული კლასტერის განვითარებისთვის უმნიშვნელოვანეს პირობას წარმოადგენენ. სწორედ საქმიანი ვიზიტორების ტურისტულ პროდუქტებზე დახვეწილი მოთხოვნაა ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი სეგმენტი ტურისტული კლასტერის განვითარებისათვის.

აღსანიშნავია თბილისის მუზეუმების (საქართველოს ეროვნული მუზეუმი და ოქროს ფონდი, ეთნოგრაფიული მუზეუმი, თბილისის ისტორიის მუზეუმი, გამოჩენილ ადამიანთა სახლმუზეუმები, და სხვა მუზეუმები), გალერეების, თეატრების (რუსთაველისა თეატრი, მარჯანიშვილის თეატრი, პანტომიმის, თითების თეატრი, და სხვა), სამუსიკო ინსტიტუციების (ოპერისა და ბალეტის თეატრი, ფილარმონია, სიმფონიური და სხვა), პარკების (ბოტანიკური ბაღი, მთაწმინდის პარკი, კუს ტბა, ვაკის პარკი, ლისის ტბა, თბილისის ზღვა და სხვა) და სხვა კულტურული ობიექტების (მთაწმინდის პანთეონი, დიდუბის პანთეონი და სხვა) მრავალრიცხოვანი ჩამონათვალი და ტურისტული ატრაქციის სახით გამოყენების პოტენციალი.

მნიშვნელოვანია, ასევე, ქალაქის კულტურული მემკვიდრეობა წარმოდგენილი სხვადასხვა რელიგიური მიმდინარეობის თანაცხოვრებით. ძველ თბილისში, ერთმანეთთან ძალზედ ახლოსაა განლაგებული მოქმედი მართლმადიდებლური, გრეგორიანული და კათოლიკური ქრისტიანული ტაძრები, მეჩეთი და სინაგოგა. ტაძრები უნიკალურია იმ თვალსაზრისითაც, რომ მათი ისტორია საუკუნეებს ითვლის. თბილისშია განლაგებული VI საუკუნის მოქმედი ქრისტიანული მართლმადიდებლური ანჩისხატის ტაძარი, ძველ თბილისშია ასევე უძველესი ცეცხლთაყვანისმცემლობის ტაძარი „ათეშგა“, რომელიც ამჟერად არ ფუნქციონირებს, თუმცა მისი როგორც ტურისტული ატრაქციის მონახულება შესაძლებელია.

თბილისის ისტორიისა და მისი სხვადასხვა კულტურული შრის გათვალისწინება მეტად მნიშვნელოვანია ტურისტული პროდუქტების განვითარებისთვის. აღნიშნული ფაქტორი კი ქალაქის კულტურული მემკვიდრეობის წარმოჩენისა და ზოგად

ტურიზმის კლასტერის განვითარებისათვის მნიშვნელოვანი პოტენციალია. აღნიშნული კულტურული შრეები, კერძოდ, ტფ(თბ)ილისური კულტურის უძველესი შრე (ქალაქის დაარსებიდან XVIII საუკუნის დასასრულამდე), თბილისური კულტურის იმპერიული შრე (1801-1917წწ.), თბილისური მოდერნიზმი (XX საუკუნის პირველი მეოთხედი), თბილისური კულტურის „სოციალისტური“ შრე (1922-1991წწ.), თბილისური კულტურის თანამედროვე შრე (1992-2004წწ.) საინტერესოაა განხილული „ქალაქ თბილისის კულტურისა და ტურიზმის კონცეფციაში“<sup>196</sup>. შესაბამისად, ამ კულტურულ მემკვიდრეობას სათანადო ყურადღება უნდა დაეთმოს ქალაქის ტურისტული განვითარების სტრატეგიის შემუშავებისას. თითოეული ეს კულტურული შრე უნიკალურია და საქალაქო ტურისტული პროდუქტების განვითარების მრავალ საინტერესო მიმართულებას გვთავაზობს.

თბილისი მიმზიდველია, ასევე, ბალნეოლოგიური და რეკრეაციული თვალსაზრისითაც. ძველი თბილისის გოგირდოვანი წყლები და აბანოები, ბალნეოლოგიური კურორტი და თბილისის სხვა რეკრეაციულ-გამაჯანსაღებელი ადგილები მნიშვნელოვან ტურისტულ ატრაქციას წარმოადგენს. ი. გაგნიძის მიერ საინტერესოაა განხილული საქართველოს რეკრეაციული ტურიზმის განვითარების თვალსაზრისით ჩამოყალიბებული ცოდნის სამკუთხედის ფორმირების წინაპირობები, ზოგადად არსებული პოტენციალი და მისი გამოყენების მიზანშეწონილობის საკითხი<sup>197</sup>. საქართველოს საკურორტო-რეკრეაციული რესურსებისა და ტურიზმის შესახებ საინტერესო ანალიზს წარმოგიდგენს, აგრეთვე, რ. ასათიანი თავის ნაშრომში „საქართველოს ეკონომიკა“<sup>198</sup>, სადაც საკმაოდ დიდ ყურადღებას საქართველოში სამკურნალო-გამაჯანსაღებელი ტურისტულ პოტენციალს უთმობს.

თბილისი მეტად მიმზიდველია იმ თვალსაზრისითაც, რომ მის შემოგარენში მდებარეობს არაერთი უძველესი ქალაქი, პოპულარული დასვენებისა თუ მოსალოცი ადგილი: მცხეთა, სიღნაღი, გუდაური, ყაზბეგი და სხვა. შეიძლება აღინიშნოს სომხეთისა და აზერბაიჯანის დედაქალაქების სიახლოვე, რაც შესაძლოა გამოყენებულ იქნას რეგიონული მასშტაბის ტურების ორგანიზებისთვის და ერთ-ორდღიანი ტურების ორგანიზებით ქვეყნის გარეთ.

<sup>196</sup> ქალაქ თბილისის კულტურისა და ტურიზმის კონცეფცია, თბილისის მერია თბილისის მერიის კულტურისა და სპორტის საქალაქო სამსახური, კულტურის გადარჩენის ფონდი, ევროპის საბჭო, STAGE project, 2004.

<sup>197</sup> გაგნიძე ი., ქვეყნების კონკურენტუნარიანობა და კლასტერები: ისტორია და თანამედროვეობა, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბ., 2012, გვ.78-79.

<sup>198</sup> ასათიანი რ., საქართველოს ეკონომიკა, გამომცემლობა „სიახლე“, თბ., 2012, გვ. 228-244.



ყოველივე ზემოთ თქმული და კიდევ სხვა არაერთი უმნიშვნელოვანესი ტურისტული ატრაქცია თბილისს მეტად მიმზიდველ ქალაქად აქცევს, როგორც შიდა ტურიზმის, ისე საზღვარგარეთიდან სხვადასხვა ინტერესის მქონე ვიზიტორების მოსაზიდად. თუ ადრეულ ეტაპზე ძირითადად სათავგადასავლო ტურიზმის განვითარება იყო პოპულარული<sup>199</sup>, დღეს თანდათან ტურიზმის სხვა სახეობებიც ჩნდება.

თბილისი ვიზიტორების მხრიდან დიდ მოწონებას იმსახურებს, თუმცა მისი ცნობადობა საზღვარგარეთ არცთუ ისე დიდია. თბილისის შესახებ მეტნაკლებად სმენიათ ყოფილ საბჭოთა კავშირის რესპუბლიკებში, ისიც უმთავრესად უფროს თაობებს, მსოფლიოს სხვა ქვეყნებში კი ნაკლებად იცნობენ თბილისის ტურისტულ პოტენციალს. აღნიშნული გარემოება კი სხვადასხვა მიზეზის გამო ჩამოყალიბდა: 1) გასული საუკუნის 90-იან წლებამდე, საბჭოთა კავშირის ქვეყნების სხვა დამოუკიდებელი სახელმწიფოებისგან იზოლირების პოლიტიკამ გამოიწვია და 2) დამოუკიდებლობის მოპოვების შემდეგ კი – რეგიონში, კერძოდ კავკასიაში და თავად საქართველოშიც განვითარებულმა მოვლენებმა (სამოქალაქო ომები, სახელმწიფოთა შორისი კონფლიქტები და სხვა) განაპირობა. თბილისის სამოქალაქო ომმა და შეიარაღებულმა კონფლიქტებმა ცხინვალსა და აფხაზეთში ტურიზმის განვითარებისთვის მეტად არასასურველი იმიჯი ჩამოაყალიბა. ხელისუფლების არადემოკრატიული გზით ცვლილების (რევოლუციით), შეიარაღებული კონფლიქტის საშიშროებისა და ზოგადად არასტაბილურობის ფაქტორებით შექმნილი საერთაშორისო იმიჯის შეცვალა არც თუ ისე ადვილია. ეს კი საზღვარგარეთიდან ჩამოსულ ვიზიტორთა მოსაზიდად მეტად დამაბრკოლებელი ფაქტორია. დემოკრატიული გზით მოსული უკანასკნელი ხელისუფლების და შედარებით სტაბილური პოლიტიკური გარემოთი შესაძლებელი უნდა გახდეს ამ იმიჯის შეცვლა. თუმცა, ორი კონფლიქტური ზონის სახელმწიფოში არსებობა კვლავაც უარყოფით იმიჯს ქმნის და აუცილებელია ამ იმიჯის გადაფარვა სპეციალური მარკეტინგული პოლიტიკით, ქვეყანაში სტაბილურობისა და უსაფრთხოების ზომების გაუმჯობესებითა და ტურისტების მაქსიმალური დაცვის უზრუნველყოფით. პოზიტიური იმიჯის პოპულარიზაციას ხელი უნდა შეუწყოს, აგრეთვე, ევროკავშირის საქართველოს ასოცირების ხელშეკრულების ხელმოწერამ და ევროკავშირთან ეტაპობრივად დაახლოების პროცესმა (ქართული კანონმდებლობის ევროკავშირის დირექტივებთან და სამართლებრივ ნორმებთან შესაბამისობაში მოყვანა, სავიზო

<sup>199</sup> საქართველოს ტურიზმის განვითარების სტრატეგია, ტასისი, თბ., 2001, გვ. 5-6.

რეჟიმის ლიბერალიზაცია, წარმოებული სასაქონლო პროდუქციის სტანდარტების ამაღლება, საინვესტიციო გარემოს გაუმჯობესება და ა.შ.).

საბედნიეროდ, მიუხედავად ზემოთ აღნიშნული გარემოებებისა, უცხოელ ვიზიტორთა რიცხვი დღითიდღე იზრდება, რაც წინა თავში მოცემულმა სტატისტიკურმა მაჩვენებლებმაც დაადასტურა. სწორედ ამიტომ მნიშვნელოვანია საქართველოს ეკონომიკის განვითარების მიზნით ტურიზმის პოტენციალის სათანადოდ შესწავლა და მისი განვითარების პოლიტიკის შემუშავება. თბილისი როგორც ქვეყნის დედაქალაქი, კავკასიის კარიბჭე, საქართველოში ტურიზმის სფეროს განვითარების ერთ-ერთი უმთავრესი რგოლია. შესაბამისად, ამ ნაშრომში ჩვენ შევეცდებით სექტორში შექმნილი სიტუაციის, ზოგადად ტურისტული სფეროსა და უფრო კონკრეტულად თბილისის ტურისტული კლასტერის ანალიზს.

## 5.2. საქართველოში ტურიზმის განვითარების ზოგადი ანალიზი

თბილისის ტურისტული კლასტერის შესასწავლად, თესალონიკის ტურისტული კლასტერის მსგავსად, ზოგადად შევისწავლეთ სფეროს განვითარებისთვის შემუშავებული სტრატეგიული დოკუმენტები, არსებული სტატისტიკური ინფორმაცია, და სხვადასხვა ტურისტული მასალა (გზამკვლევები, საინფორმაციო ბროშურები, და ა.შ.). გარდა ამისა, პირისპირ ინტერვიუებით გამოვიკითხეთ თბილისის ტურისტული კლასტერის განვითარებაში ჩართული უმთავრესი ინსტიტუციები, ძირითადად კი საგანმანათლებლო დაწესებულებების და სამთავრობო სექტორის წარმომადგენლები.

2001 წელს ტასისის ექსპერტთა მიერ მომზადდა „საქართველოს ტურიზმის განვითარების სტრატეგია“<sup>200</sup>, რაც ქვეყნის ტურისტული განვითარების მიზნით ერთ-ერთი პირველი მნიშვნელოვანი სტრატეგიული დოკუმენტია. აღნიშნული სტრატეგია მოიცავს იმ დროს ქვეყანაში არსებული ტურისტული ვითარების ანალიზს (SWOT-ანალიზი) და იძლევა მთელ რიგ რეკომენდაციებს ტურისტული კლასტერის განვითარების კუთხით. აღნიშნული დოკუმენტი საბაზრო ეკონომიკის პირობებში საქართველოს ტურისტული განვითარების ერთ-ერთ პირველ საფუძვლიანად მომზადებულ სტრატეგიას წარმოადგენს. ამ სტრატეგიის საფუძველზე 2003 წლის 29 აგვისტოს გამოიცა პრეზიდენტის ბრძანებულება №404 „საქართველოში ტურიზმის განვითარების ეროვნული კონცეფცია და სამოქმედო პროგრამის შესახებ“. მასში კონცეპტუალურ დონეზე კარგადაა განხილული იმ დროისთვის ტურიზმის

<sup>200</sup> საქართველოს ტურიზმის განვითარების სტრატეგია, ტასისი, თბ., 2001.

განვითარების შემაფერხებელი თითქმის ყველა ძირითადი ფაქტორი: გართულებული კრიმინოგენური ვითარების და უსაფრთხოების პრობლემები, არასათანადო ტურისტული თუ ზოგადი ინფრასტრუქტურა, ქვეყნის როგორც ტურისტული დანიშნულების ადგილის დაბალი ცნობადობა, განუვითარებელი ტურისტული ინსტიტუციების (სააგენტოების, განთავსების, კვების, ვაჭრობის თუ სხვა) საქმიანობა, არაკვალიფიციური შრომითი რესურსები და მაღალი კვალიფიკაციის ტურისტული განათლების მქონე კადრების ნაკლებობა, არასათანადო საგანმანათლებლო სექტორი, ენობრივი ბარიერი, სტანდარტების არარსებობა და ტურისტული პროდუქტების ნაკლებობა, დაბალი ხარისხი და ხარისხთან შეუსაბამო ფასები, სახელმწიფო მარეგულირებელი ორგანიზაციების არაადამაკმაყოფილებელი საქმიანობა, სფეროს მოშლილი დაფინანსებისა თუ ხელშეწყობის ზოგადი პოლიტიკა, ნაკლებად მიმზიდველი საინვესტიციო გარემო (მაღალი გადასახადები, ფინანსებზე დაბალი ხელმისაწვდომობა, მაღალი საპროცენტო განაკვეთები, სესხების უკან დაბრუნების მოკლევადიანი პერიოდი), კორუფცია, ტურიზმის ქსელური კავშირების ნაკლებობა და სხვა მრავალი ფაქტორი. ზემოთ მოყვანილი ფაქტორები კი ტურიზმის სფეროს და ზოგადად ტურისტული კლასტერის უკიდურესად სავალალო მდგომარეობაზე მეტყველებდა. აღნიშნული სტრატეგია დიდ ყურადღებას ამახვილებს ქსელური თანამშრომლობისა და საერთო პოლიტიკის სასწრაფოდ შემუშავებაზე. იგი გვთავაზობს სხვადასხვა რეკომენდაციას, რომლისაგან საწყის ეტაპზე გადასაწყვეტ 5 უმთავრეს მიმართულებას გამოყოფს: 1) „ეფექტური იმიჯის პოპულარიზაცია და პროდუქციის მარკეტინგი“; (2) „მცირე და მწირი საპროდუქტო ხაზის გაფართოება“; (3) „უსაფრთხოების საკითხების მოგვარება“; (4) „კომპეტენტური პერსონალის არსებობის უზრუნველყოფა“; (5) „შესაფერისი სატრანსპორტო და სასტუმრო სიმძლავრეების უზრუნველყოფა“<sup>201</sup>. სტრატეგია სხვა ქვეყნების გამოცდილებაზე დაყრდნობით, ტურიზმის კლასტერის განვითარების ახალი მაკორდინირებელი სტრუქტურის ჩამოყალიბების რეკომენდაციას იძლევა. ის გვთავაზობს იმ დროისთვის არაეფექტიანი ტურიზმის სახელმწიფო მარეგულირებელი ორგანოების გარდაქმნას, კერძო სტრუქტურებთან თანამშრომლობასა და ამ მხრივ, სათანადო სახელმწიფო რესურსების მიმართვას. სტრატეგია მიზნად ისახავს ხელი შეუწყოს ისეთი ინსტიტუციის ჩამოყალიბებას, რაც სახელმწიფო და კერძო სექტორის პარტნიორობის, თანამართვის თუ კოორდინირებული ქმედების უფრო მეტ პირობას ქმნის. აღნიშნული სტრატეგია მეტად საინტერესო, თუმცა ზოგადი ხასიათის

---

<sup>201</sup> იქვე, გვ. 21.

კონცეპტუალური დოკუმენტია და მისი ე. წ. სამოქმედო გეგმების განხორციელების რეალობასთან სიახლოვე ბევრ შეკითხვას ბადებს, სხვა სიტყვებით ეს გეგმები უფრო მეტ დახვეწას და შესწავლას საჭიროებდა. გასათვალისწინებელია ის გარემოება, რომ იმ დროისთვის არსებული ინსტიტუციების შესაძლებლობები ძალზედ სუსტი იყო და სტრატეგიის მოთხოვნები მეტად ამბიციურად გამოიყურებოდა. კერძო სექტორის მიერ ქვეყნის ტურისტული პოტენციალის ზოგადი მარკეტინგისათვის საკმაოდ დიდი ოდენობით ფინანსების გამოყოფის იდეა ნაკლებად რეალური იყო. მასში მოცემული რეკომენდაციები ზოგადი ხასიათის იყო და მათი ერთბაშად პრაქტიკაში დანერგვის სიძნელეებს სათანადოდ ვერ ითვალისწინებდა.

ვარდების რევოლუციის შემდეგ მომხდარი სტრუქტურული ცვლილებების ფონზე შეიცვალა მიდგომა ტურიზმის განვითარების საკითხებისადმი, ზოგადად დარეგულირდა კრიმინოგენური ვითარება და გაუმჯობესდა საინვესტიციო გარემო (გადასახადების შემცირება, ნებართვების გაცემის გაადვილება, საფინანსო სექტორის განვითარება, უცხოური ინვესტიციების შემოდინება, განთავსების საერთაშორისო ბრენდების დაინტერესების ზრდა და სხვა). ტურიზმის მაკოორდინირებელი სახელმწიფო სტრუქტურის საქმიანობაში შეიმჩნეოდა ამ სტრატეგიით გათვალისწინებული გარკვეული რეკომენდაციების თანდათანობითი დანერგვა. განსაკუთრებით აღსანიშნავია იმიჯის პოპულარიზაციისა და მარკეტინგის კუთხით გადადგმული ნაბიჯები (ბრენდინგი, პრეს-ტურები, საერთაშორისო გამოფენა-ბაზრობებში მონაწილეობა, ტურისტული გზამკვლელების, ვებგვერდის შექმნა და განვითარება, რეკლამებისა და ტურისტული საინფორმაციო მასალების გავრცელება და სხვა), რასაც მოჰყვა საგანმანათლებლო და ზოგადად სხვა ტურისტული ინსტიტუციების (საგანმანათლებლო, განთავსებისა და კვების ობიექტები, ტუროპერატორები და სააგენტოები) თანდათან განვითარება, თუმცა მათი უმრავლესობა ჯერ კიდევ ვერ პასუხობს საერთაშორისო სტანდარტებს. რიგი რეკომენდაციებისა კვლავაც მოითხოვს სათანადო ყურადღებას (მაგალითად, შრომითი რესურსების განვითარება, სტანდარტების შემოღება, მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება და ა.შ.) და მათზე დაყრდნობით აუცილებელი ინსტიტუციების ჩამოყალიბება (ასოციაციები, სტანდარტის სამსახურები და სხვა) კვლავაც მომავალში გადასაწყვეტ საკითხთა ნუსხაშია. სამწუხაროდ, დღეს მოქმედი საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია ერთმნიშვნელოვნად სახელმწიფოს მიერ მართული ორგანიზაციაა და ის არ წარმოადგენს სახელმწიფო და კერძო სტრუქტურების თანამშრომლობის ერთობლივ პარტნიორულ ინსტიტუციას. სხვა სიტყვებით,

ტურისტული სექტორის განვითარებაზე მიმართული კერძო და სახელმწიფო ძალისხმევა ვერ ხვდება სინერგიაში ერთობლივი მმართველობითი ინსტიტუციის არ არსებობის გამო. კვლავაც დასარეგულირებელია საინფორმაციო ცენტრებისა და ზოგადად ტურიზმის სტატისტიკის, ტურისტული პროდუქტებისა და ინფრასტრუქტურის განვითარების, ხარისხისა და ფასის შესაბამისობის, თანამედროვე სტანდარტებზე გადასვლის და სხვა საკითხები.

2008 წელს, რიგით მეორე, ასევე მეტად მნიშვნელოვანი სტრატეგიული მნიშვნელობის დოკუმენტი „ტურიზმის განვითარებისა და ინვესტირების გეგმა და სტრატეგია“ მომზადდა აშშ-საქართველოს ბიზნეს-საბჭოსა და კომპანია „SW Associates LLC-ის“ ექსპერტთა მიერ და შემდგომ გადაეცა საქართველოს ტურიზმისა და კურორტების დეპარტამენტს. როგორც საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის (ამჟამად, ტურიზმისა და კურორტების დეპარტამენტის სამართალმემკვიდრე სახელმწიფო სტრუქტურა) მესვეურებმა განაცხადეს, აღნიშნული გეგმა და სტრატეგია მათთვის სარეკომენდაციო ხასიათს ატარებს, მასში მოცემული მითითებებისა თუ რეკომენდაციების გათვალისწინება ხდება კონკრეტული დროისთვის სფეროში არსებული სიტუაციის მიზანშეწონილობიდან გამომდინარე და არ წარმოადგენს სავალდებულო დანერგვის სამართლებრივ საფუძველს. თუმცა, მიუხედავად იმისა, რომ აღნიშნული სტრატეგია არ წარმოადგენს მათი პოლიტიკისა და საქმიანობის იმპერატიულ სამოქმედო ინსტრუმენტს, აშკარაა, რომ ამ სტრატეგიაში შემუშავებული რეკომენდაციების აქტიური გათვალისწინება ხდება. დეპარტამენტის ფუნქციების განაწილება და სტრუქტურა, ისევე, როგორც პრაქტიკული საქმიანობა, ერთი შეხედვით, უმთავრესად ემთხვეოდა სტრატეგიაში ჩამოყალიბებულ რეკომენდაციებს.

სტრატეგია ახალი ხელმძღვანელობის მოსვლისა და ადმინისტრაციის რეორგანიზაციამდე ითვალისწინებდა სტრატეგიით განსაზღვრულ მიმართულებებს. დეპარტამენტის უმთავრეს ფუნქციას წარმოადგენდა ინფორმაციის შეგროვება, თაემოყრა-დაჯგუფება, ანალიზი და გავრცელება, ადგილობრივი ტურისტული შესაძლებლობების საზღვარგარეთ პოპულარიზაცია, არსებული ტურისტული პროდუქტების განვითარების ხელშეწყობა და მაღალი კონკურენტუნარიანი პოტენციალის მქონე ახალი პროდუქტების იდენტიფიცირება, შრომითი რესურსების უშუალოდ გადამზადება/ტრენინგი და სხვა.

აღნიშნული გეგმა და სტრატეგია მნიშვნელოვანი დოკუმენტია. მისი საშუალებით შესწავლილ იქნა იმ დროისთვის ქვეყნის მასშტაბით არსებული ზოგადი

მდგომარეობა ტურისტულ სფეროში, რაშიც მრავალი დაინტერესებული მხარე იყო ჩართული ინდუსტრიის, საგანმანათლებლო თუ არასამთავრობო ორგანოებისა და სახელმწიფო მართვის ინსტიტუციების ჩათვლით. სპეციალურად სტრატეგიის შემუშავებისა და მასში ჩართულობის უზრუნველსაყოფად შექმნილი იყო მრჩეველთა საბჭო, რომლის ერთ-ერთი უმთავრესი ფუნქცია არსებული საჭიროებების განსაზღვრა იყო. შესაბამისად, სტრატეგია იმ დროისთვის არსებულ სიტუაციურ ანალიზს წამოადგენს და ტურისტული სექტორის განვითარებისთვის მთელ რიგ რეკომენდაციებს გვთავაზობს. სტრატეგია მკაფიოდ განსაზღვრავს სახელმწიფოს წამყვან როლს განვითარების პროცესში, და რეკომენდაციებს იძლევა, რომ სახელმწიფომ მაქსიმალურად წაახალისოს ტურისტული სფეროს შრომითი რესურსების, ტურისტული თვალსაზრისით სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი ინფრასტრუქტურისა და პროდუქტების განვითარება და ზოგადად დარგის და ტურისტული შესაძლებლობების პოპულარიზაცია ადგილობრივ თუ საერთაშორისო ბაზრებზე. სტრატეგია ერთგვარ რჩევებს იძლევა სწორი მარკეტინგის დანერგვის აუცილებლობაზე, აფასებს რა ადგილობრივი დაინტერესებული მხარეების შესაძლებლობას, მიუთითებს დარგის სპონტანურ განვითარებაზე, კვლევებისა თუ სტატისტიკური ინფორმაციის მოპოვების და შემდგომი ანალიზის აუცილებლობაზე, ტურისტული და დამხმარე ინფრასტრუქტურის გაუმართაობაზე, სტანდარტების არარსებობასა თუ დაბალ დონეზე და კიდევ სხვა მრავალ ფაქტორზე, რაც საბოლოო ჯამში სექტორის განვითარების შემაფერხებელ ფაქტორებად გვევლინება. ამჟამად, ტურიზმის ადმინისტრაციის საქმიანობას თუ გადავხედავთ შევამჩნევთ, რომ სტრატეგიაში მითითებული მთელი რიგი საკითხები მეტ-ნაკლებად გათვალისწინებულია.

ამ ნაშრომის კვლევის თემატიკიდან გამომდინარე კი შეგვიძლია დავსძინოთ, რომ სტრატეგიაში სამწუხაროდ ვერ არის სათანადოდ ასახული ქსელური თანამშრომლობისთვის საჭირო ინსტიტუციური სისტემის ჩამოყალიბების მექანიზმი, იგულისხმება თუ რა სახით უნდა განვითარდეს სექტორი, რომ მოხდეს სფეროში მოქმედი დაინტერესებული მხარეების თანამშრომლობა, კერძოდ, თუ რა ფორმის ინსტიტუციები უნდა შეიქმნას, რაც კონკურენციის პარალელურად წაახალისებს თანამშრომლობას, ხელს შეუწყობს ინფორმაციის აქტიურად გაცვლას და ჯანსაღი კონკურენციის წესების დაწესებას და შედეგად ჩამოაყალიბებს ძლიერ კონკურენტუნარიან ტურისტულ კლასტერს.

გარდა ამისა, აღნიშნულ სტრატეგიაში არ არის მოცემული საკანონმდებლო გარემოს სრულყოფისათვის სათანადო მექანიზმების შემოტანის აუცილებლობის საკითხი. კანონმდებლობის სრულყოფის აუცილებლობაზე არაერთი რესპოდენტის მიერ იქნა ყურადღება გამახვილებული. შესაბამისად, კარგი იქნებოდა თუ ამ საკითხს სათანადო ყურადღება დაეთმობოდა ამავე სტრატეგიაში.

ამასთან, აუცილებელია მცირედით მიმოვიხილოთ სტრატეგიული მნიშვნელობის სხვა სასწავლო-სამეცნიერო ლიტერატურა, თუ ექსპერტთა მოსაზრებები, რაც პირდაპირ კავშირშია ტურიზმის სფეროში შექმნილი სიტუაციის, ეკონომიკისა თუ პოლიტიკის ანალიზთან და სხვადასხვა რეკომენდაციის შემოთავაზებასთან.

საინტერესოა ტურიზმის დარგის ექსპერტის, მ. მარგველაშვილის მოსაზრებები და მიგნებები ტურიზმის სფეროს განვითარებასთან დაკავშირებით. მასთან წარმოებული ხანგრძლივი ინტერვიუდან და მის მიერ ჩვენთვის გადმოცემული კვლევითი მასალებიდან გამოიკვეთა მთელი რიგი საკითხები, რისი გათვალისწინებაც უდავოდ მნიშვნელოვანია სექტორის შემდგომი განვითარების უზრუნველსაყოფად. იგი ცალსახად მიუთითებს ტურიზმის სფეროში სიღრმისეული კვლევების წარმოების აუცილებლობაზე. მისი მტკიცებით, უმნიშვნელოვანესია ადგილის შესაძლებლობების შესწავლა: თუ როგორია ამა თუ იმ ტურისტული ადგილის, ატრაქციის გამტარუნარიანობა, თუ რა შედეგს მოიტანს ტურიზმის ესა თუ ის სახეობა და მხოლოდ ამის შემდეგ უნდა მოხდეს საჭირო ტურისტული პროდუქტების განვითარება და შესაბამისი ტურისტული სამიზნე ჯგუფების მოზიდვა. სწორედ ეკონომიკური ზემოქმედების შეფასების საზღვარგარეთ აპრობირებული მეთოდოლოგიის საქართველოში გაზიარების მიზნით, მ. მარგველაშვილმა მთელი რიგი რეკომენდაციები შეიმუშავა, რაც არაერთ კონფერენციაზე წარმოადგინა<sup>202</sup>. იგი მართებულად ამახვილებს ყურადღებას ტურიზმის სტატისტიკის გაუმჯობესების აუცილებლობაზე და ეჭვქვეშ აყენებს ოფიციალურად დეკლარირებული სტატისტიკური მაჩვენებლების სანდოობას<sup>203</sup>. საყურადღებოა მ. მარგველაშვილის მიერ საქართველოს ეკონომიკის სამინისტროსთვის მომზადებული კონცეპტუალური ნაშრომი, შეფასება საქართველოს ტურიზმის განვითარების სტრატეგიასთან

<sup>202</sup> მარგველაშვილი მ., ტურიზმის ეკონომიკური ზემოქმედების შესწავლის ეტაპები, მე-4 საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია „გლობალიზაცია და მდგრადი ეკონომიკური განვითარების პერსპექტივები“ თბ., 2012; მარგველაშვილი მ., ტურიზმის ეკონომიკური ანალიზის მნიშვნელობა და სახეები, მე-3 საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია „ტურიზმი: ეკონომიკა და ბიზნესი“, ბათუმი, 2012; „Economic Value of Domestic Travel and its Estimation Methodology“, საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია „სოფლის მეურნეობის მდგრადი განვითარების პრიორიტეტები“, თბ., 2011.

<sup>203</sup> მარგველაშვილი მ., საქართველოს რეგიონებში ტურიზმის განვითარებისათვის არსებული მდგომარეობის შეფასება, თბ., 2013.

დაკავშირებით<sup>204</sup>. ნაშრომი განიხილავს საქართველოს ტურიზმის სექტორში არსებულ ვითარებას, აანალიზებს სტრატეგიული მნიშვნელობის დოკუმენტებს, ყურადღებას ამახვილებს ტურიზმის ადმინისტრირების ნაკლოვანებებზე და იძლევა მთელ რიგ საგულისხმო რეკომენდაციებს ეროვნული ტურიზმის განვითარების მისაღწევად. მეტად პრაქტიკული მნიშვნელობისაა აგრეთვე მ. მარგველაშვილის მიერ მომზადებული სახელმძღვანელო „ტურიზმის ეკონომიკა“<sup>205</sup> სტუდენტთა სწავლებისათვის.

ტურიზმის, როგორც ქვეყნის ეკონომიკის განვითარების ერთ-ერთი მიმართულების ანალიზი საინტერესოდაა მოცემული აგრეთვე რ. ასათიანის ნაშრომში „საქართველოს ეკონომიკა“, სადაც ის ყურადღებას ამახვილებს ტურიზმის განვითარების პოტენციალზე, აფასებს პოლიტიკურ, ეკონომიკურ, ბიზნეს თუ სამართლებრივ გარემოს და გარკვეულ რეკომენდაციებს იძლევა დარგის განვითარებისთვის. იგი აქცენტირებას ახდენს ბიზნესის წახალისებისთვის სხვადასხვა სტიმულის შემოღების აუცილებლობაზე, მისი მტკიცებით: „რამდენადაც საქართველოს როგორც სახელმწიფო, ისე ადგილობრივი ბიუჯეტები სახსრების უკმარისობის გამო ვერ უზრუნველყოფენ ტურიზმის დარგში პირდაპირი ინვესტიციების განხორციელებას, აუცილებელია არაპირდაპირი სახელმწიფო მხარდაჭერის ფორმების უფრო აქტიურად გამოყენება. მიზანშეწონილია ამ ეტაპზე დაინერგოს საგადასახადო პრეფერენციების სხვადასხვა სახე, მათ შორის: საგადასახადო კრედიტი, საგადასახადო არდაღებები, ტურისტული საგნების ზოგიერთი სახეობის იმპორტის გადასახადისაგან გათავისუფლება, საგადასახადო განაკვეთის დიფერენცირება, გადასახადის გადახდის დროის გადაადგება და ა.შ.“<sup>206</sup>. საგადასახადო პრეფერენციების შემოღების აუცილებლობის დასტურად, ავტორს ტურისტული თვალსაზრისით განვითარებული სხვა სახელმწიფოების პოლიტიკა და პრაქტიკა მოჰყავს მაგალითად.

მნიშვნელოვანი ნაშრომია მ. მეტრეველის წიგნი „ტურიზმის ეკონომიკა და პოლიტიკა“, რაც თეორიული თუ პრაქტიკული თვალსაზრისით საინტერესოდ აანალიზებს ტურიზმის მნიშვნელობას და ტენდენციებს ზოგადად და საქართველოს მაგალითზე. შესაბამისად, იგი წარმოგვიდგენს დასკვნებსა და რეკომენდაციებს, რაც ერთობ ყურადსაღებია საქართველოს ტურისტული სექტორის განვითარების

<sup>204</sup> მარგველაშვილი მ., საქართველოს ტურიზმის განვითარების სტრატეგია, საქართველოს ეკონომიკური განვითარების სამინისტრო, სამუშაო დოკუმენტი, თბ., 2009.

<sup>205</sup> მარგველაშვილი მ., ტურიზმის ეკონომიკა, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბ., 2012.

<sup>206</sup> ასათიანი რ., საქართველოს ეკონომიკა, გამომცემლობა „სიახლე“, თბ., 2012, გვ. 238.



მისაღწევად. წიგნი მოსახერხებელი სახელმძღვანელოა ტურიზმის ეკონომიკის ძირითადი საკითხებისა და საერთაშორისო სამართლებრივი ნორმების საწყის ეტაპზე შესასწავლად, ქართული კანონმდებლობის ხარვეზების იდენტიფიცირებისა და საერთაშორისო დონეზე აპრობირებული პრაქტიკის გათვალისწინებით საჭირო საკანონმდებლო ცვლილებების განსახორციელებლად<sup>207</sup>.

საინტერესოა, აგრეთვე, ტურიზმის ექსპერტების ნ. კვარაცხელიასა და კ. აბულაძის მოსაზრებები ტურიზმის სტრატეგიული განვითარების კუთხით. ნ. კვარაცხელიას აზრით, საქართველოს უდიდესი პოტენციალი გააჩნია და მისი სათანადოდ გამოყენების შემთხვევაში, სავარაუდოდ წელიწადში 56 მლნ ტურისტის მასპინძლობას შესძლებს<sup>208</sup>. თუმცა, ამის მისაღწევად სხვა ქვეყნების გამოცდილების გაზიარებაზე და სახელმწიფოს მხრიდან სათანადო ძალისხმევის გაწევაზე ამახვილებს ყურადღებას. მისი თქმით, აუცილებელია საკანონმდებლო გარემოს დახვეწა, სტანდარტების და ლიცენზიების შემოღება, და სახელმწიფოს მხრიდან ტურიზმის დარგის სათანადო პოპულარიზაცია (ტურისტული იმიჯის როგორც ქვეყნის შიგნით, ასევე საზღვარგარეთ წინ წაწევა), კულტურული ტურიზმის განვითარება და სათანადო კვლევები ტურისტული მოთხოვნების ტენდენციების გასაცნობად, სათანადო პოლიტიკის შესამუშავებლად და ა.შ. რაც შეეხება კ. აბულაძის მოსაზრებებს, ისინი გარკვეული თვალსაზრისით ემთხვევა ნ. კვარაცხელიას მოსაზრებას კანონმდებლობის სრულყოფის აუცილებლობაზე და ყურადღებას ამახვილებს ტურისტთა, როგორც მომხმარებელთა, უფლებების დაცვაზე, სასტუმროების სტანდარტების, რეიტინგის მოწესრიგებისა და ზოგადად სფეროში ლიცენზიების შემოღების აუცილებლობაზე. კ. აბულაძის მოსაზრებით აუცილებელია ქვეყნის მასშტაბით დარგის განვითარების სტრატეგიის შემუშავება, რაც თავიდან აგვაცილებს მხოლოდ ტურისტული ცენტრების მოწყობას, მაშინ როცა მთელი რიგი სხვა ტურისტული ინსტიტუციების განვითარებაა საჭირო. იგი მართებულად მიუთითებს, რომ ინფრასტრუქტურისა და საჭირო სერვისების განვითარება უნდა მოხდეს კომპლექსურად საზოგადოებრივი ტუალეტებით დაწყებული და აეროპორტების როლით დამთავრებული, აქვე უნდა ჩაერთოს საბანკო, სადაზღვევო, სამედიცინო, წყალისა და ენერჯო მომარაგების თუ სხვა საკითხები, თანაც ისე, რომ პასუხობდეს საერთაშორისო სტანდარტებს. ამასთან, იგი დასძენს შრომითი

<sup>207</sup> მეტრეველი მ., ტურიზმის ეკონომიკა და პოლიტიკა, ფავორიტი პრინტი, თბ., 2011. გვ. 200-213.

<sup>208</sup> კვარაცხელია ნ., გამომსვლელი სიტყვა კონფერენციაზე „ტურიზმი და საქართველო“, 2008.

რესურსების განვითარებისა და ადგილობრივად ოპერირებადი საერთაშორისო ინსტიტუციების გამოცდილების გაზიარების აუცილებლობაზე<sup>209</sup>.

სტატისტიკური ინფორმაციის ანალიზმა ცხადყო, რომ ამ ეტაპზე სტატისტიკური ინფორმაციის შეგროვება ძირითადად სამ უწყებას შორისაა განაწილებული, კერძოდ, საქართველოს ტურიზმის ეროვნულ ადმინისტრაციას, საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურსა და საქართველოს ეროვნულ ბანკს შორის.

საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის საქმიანობის ერთ-ერთი პრიორიტეტული მიმართულება სტატისტიკის წარმოება და ანალიზია. ადმინისტრაციის მიერ შექმნილია სპეციალური სტატისტიკური პორტალი<sup>210</sup>, სადაც შესაძლოა სხვადასხვა ტურისტული სტატისტიკური მონაცემების მოძიება. პორტალი საინტერესოა იმ თვალსაზრისითაც, რომ მისი საშუალებით შესაძლებელია მცირე გრაფიკული ანალიზი ტურისტული ბაზრის განვითარების ზოგად ტენდენციებზე დაკვირვებისათვის. ადმინისტრაცია ინფორმაციას იღებს სხვადასხვა ოფიციალური უწყებიდან (შინაგან საქმეთა სამინისტრო, ეროვნული ბანკი, სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, რკინიგზა, ავიაცია და ა.შ.). აღსანიშნავია, შინაგან საქმეთა სამინისტროს საინფორმაციო-ანალიტიკური დეპარტამენტიდან მიღებული მონაცემები საქართველოსა და საზღვარგარეთის მოქალაქეთა მიერ საქართველოს საზღვრის გადაკვეთის შესახებ. ეს საშუალებას იძლევა დადგინდეს, თუ რა რაოდენობით უცხოელი სტუმრობს საქართველოს, როგორია მათი განაწილება სხვადასხვა ქვეყნის მიხედვით, საქართველოს მოქალაქეების მიერ საზღვრის გადაკვეთის მონაცემები და სხვა. ეროვნული ბანკის, სტატისტიკის ეროვნულ სამსახურისა და სხვა უწყებების მონაცემებზე დაყრდნობით პორტალზე მოცემულია ეკონომიკური ინდიკატორები. აღნიშნული ინდიკატორები მოიცავს დასაქმების, ექსპორტ-იმპორტის, მთლიან შიგა პროდუქტში ტურიზმის წილის, ინფრასტრუქტურის მაქსიმალური დატვირთვის შესაძლებლობებისა და პირდაპირი ინვესტიციების მაჩვენებლებს. აღნიშნული პორტალის საშუალებით ასევე შესაძლებელია მცირე სტატისტიკური მონაცემების მიღება განთავსების, კვების, მუზეუმების, საინფორმაციო ცენტრებისა თუ დაცული ტერიტორიების ობიექტების შესახებ. გარდა ამისა, ადმინისტრაციის დაკვეთით ტარდება სპეციალური, შერჩევითი გამოკვლევები, რაც დეპარტამენტს საშუალებას აძლევს შეისწავლოს ტურიზმის სხვადასხვა მაჩვენებელი. ამ გამოკვლევების

<sup>209</sup> აბულაძე კ., გამომსვლელის სიტყვა კონფერენციაზე “ტურიზმი და საქართველო”, 2008.

<sup>210</sup> ტურიზმის დეპარტამენტის სტატისტიკური პორტალი: <http://statistics.georgia.travel/Default.aspx>, 12.28.2013 მდგომარეობით

საშუალებით ხდება შიგა ტურიზმის ანალიზი, საქართველოში შემომსვლელ და გამსვლელ ვიზიტორთა ტიპების განსაზღვრა ასაკის, დანიშნულების ადგილების, მიზნობრიობისა (დასვენება, გართობა, რეკრეაცია; მეგობრების/ნათესავების მონახულება; საქმიანი ვიზიტი; და სხვა) და სხვა მახასიათებლების მიხედვით, ქვემოთ მეტნაკლებად დეტალურად მოვახდენთ აღნიშნული ინფორმაციის ანალიზს.

სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მიერ წარმოდგენილი ტურიზმის მაჩვენებლები ძალზედ მწირია და უმთავრესად შემოიფარგლება სასტუმროებისა და რესტორნების შესახებ აგრეგირებული რამდენიმე ინდიკატორით<sup>211</sup>. აღნიშნული ინდიკატორები (სასტუმროების და რესტორნების ბრუნვა, გამოშვებული პროდუქცია, დამატებული ღირებულება, შუალედური მოხმარება, დასაქმებულთა საშუალო თვიური ხელფასი, ფიქსირებული აქტივები და დასაქმებულთა რაოდენობა) გარდა დასაქმების მაჩვენებლისა, მონეტარული ფორმითაა მოცემული და უმთავრესად ემსახურება მთლიანი შიგა პროდუქტის გაანგარიშებას. ეს მონაცემები ტურიზმის განვითარების შესწავლისთვის (არსებული მდგომარეობის ანალიზი, დაგეგმვა და საპასუხო ქმედებების განხორციელება) არასაკმარისია. ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის ძალისხმევა, არსებული სტატისტიკური მონაცემებით გამოავლინოს ტურისტული სექტორის განვითარების ტენდენციები, რაოდენობრივი თვალსაზრისით ეჭვის ქვეშ დგება.

საქართველოს ტურიზმის სტატისტიკის მნიშვნელოვან მაჩვენებლებს გვთავაზობს ასევე მსოფლიოს მოგზაურობისა და ტურიზმის საბჭო. აღნიშნული ორგანიზაციის მიერ დათვლილია საქართველოში ტურიზმის გავლენა ეკონომიკაზე დასაქმების, მთლიანი შიდა პროდუქტისა თუ სხვა მაჩვენებლების მიხედვით, როგორც პირდაპირი მნიშვნელობით, ასევე მულტიპლიკატორის ეფექტის გათვალისწინებით. წინა თავებში ტურიზმის მნიშვნელობაზე ზოგადად საუბრისას უკვე გამოყენეთ კიდევ აღნიშნული მაჩვენებლები. აღნიშნული მაჩვენებლები საქართველოდან მიღებული სტატისტიკის ინდიკატორებს ეყრდნობა, რაც მათი სანდოობის საკითხს კვლავაც ეჭვის ქვეშ აყენებს, რაზეც მართებულად მიუთითებს მ. მარგველაშვილი ტურიზმის სტატისტიკის საკითხთან დაკავშირებულ დასკვნებში<sup>212</sup>.

დღეს, ტურიზმის ადმინისტრაცია სტატისტიკური ინფორმაციის თავმოყრა-დაჯგუფებასა და ანალიზს უფრო ორგანიზებული ფორმით აწარმოებს და როგორც

<sup>211</sup> იხილეთ რესტორნებისა და სასტუმროების გაერთიანებული მაჩვენებლები სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის ვებგვერდზე: [http://www.geostat.ge/?action=page&p\\_id=304&lang=geo](http://www.geostat.ge/?action=page&p_id=304&lang=geo)

<sup>212</sup> მარგველაშვილი მ., საქართველოს რეგიონებში ტურიზმის განვითარებისათვის არსებული მდგომარეობის შეფასება, 2013, გვ. 3-4.

ზემოთ აღნიშნეთ, მათი დაკვეთით ხდება მთელი რიგი შერჩევითი დაკვირვებების ჩატარება. ადმინისტრაციის თანამშრომლებთან ინტერვიუდან გამოიკვეთა, რომ ტურიზმის სფეროში სტატისტიკური ინფორმაციის გაუმჯობესების მიზნით საქართველოს სტატისტიკის ეროვნულ სამსახურთან მიმდინარეობს მოლაპარაკება და მოსალოდნელია სტატისტიკის წარმოების ფუნქციამ ადმინისტრაციიდან საქართველოს ეროვნულ სტატისტიკის სამსახურში გადაინაცვლოს, რაც, ვფიქრობთ, კიდევ უფრო სრულყოფს სტატისტიკის წარმოების საქმიანობის გაუმჯობესებას ტურიზმის სფეროში. მნიშვნელოვანია, ტურისტული ინდიკატორების დათვლის ზოგადი მეთოდოლოგიის შემუშავება საერთაშორისოდ აპრობირებული პრაქტიკიდან გამომდინარე და ადგილობრივი სახელმწიფო თუ კერძო სექტორის წამომადგენელი დაინტერესებული მხარეების მოსაზრებების მაქსიმალურად გათვალისწინება. ამასთან, აუცილებელია საერთაშორისო სტატისტიკური ორგანიზაციებისა და ადგილობრივი აკადემიური სექტორის ამ რეორგანიზაციის პროცესში აქტიურად ჩართვა. ტურიზმის სატელიტური ანგარიშების დანერგვის თვალსაზრისით საკმაოდ დიდი გამოცდილება არსებობს საზღვარგარეთ, ამ ანგარიშების დანერგვის თავისებურებებისა თუ ზოგადი მეთოდოლოგიის შესწავლის კუთხით გარკვეული გამოცდილება უკვე დაგროვდა საქართველოშიც. კერძოდ, თსუ-ს ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტზე, ტურიზმის სკოლაში, ისევე როგორც ბიზნეს სტატისტიკის მიმართულებით გარკვეული სამეცნიერო სამუშაოები არის განხორციელებული. ნ. აბესაძე ანალიზებს ტურიზმის სტატისტიკის სრულყოფის სხვადასხვა გზას, მის მიერ აღნიშნულ საკითხს დაეთმო არაერთი სამეცნიერო სტატია, მოხსენება თუ ნაშრომი. იგი ყურადღებას ამახვილებს საქართველოში ტურიზმის სტატისტიკის წარმოების მეთოდოლოგიის შემუშავებისა და დანერგვის საკითხზე. დავეთანხმებით, რომ დღეს არსებული ეკონომიკურ საქმიანობათა კლასიფიკატორი არ იძლევა მთელი რიგი ტურისტული ინდიკატორების დათვლის საშუალებას, იგი მხოლოდ ნაწილობრივად აღრიცხავს ან სხვადასხვა საქმიანობათა სახეობებში ფარავს ტურიზმიდან მიღებული სარგებლის მაჩვენებლებს, შესაბამისად, ძნელია დავითვალოთ ზოგადად ეკონომიკის განვითარებაში ტურიზმის მიერ შეტანილი პირდაპირი წვლილი, ასევე მულტიპლიკატორის სიდიდე<sup>213</sup>. ტურიზმის სტატისტიკის არასრული მომცველობით წარმოების პირობებში, ნ. აბესაძე მიუთითებს ექსპერტული შეფასებების მეთოდების გამოყენების დიდ მნიშვნელობაზე ტურისტული

<sup>213</sup> აბესაძე ნ., ტურიზმის სტატისტიკის სრულყოფისათვის საქართველოში, ჟურნ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“, თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა, №4, 2011, გვ. 116-117

ინდიკატორების პროგნოზირების მიზნით<sup>214</sup>. ტურიზმის სტატისტიკის წარმოების პროცესის, მაჩვენებლების გაანგარიშების სტატისტიკური მეთოდების შესახებ ნ. აბესაძის, რ. ქინქლაძისა და ქ. ჩიტაძის მიერ გამოცა სახელმძღვანელო „სტატისტიკა ტურიზმისათვის“<sup>215</sup>, რაც საინტერესო ნაშრომია სტუდენტთათვის ტურიზმის სტატისტიკის წარმოების მეთოდოლოგიების შესასწავლად.

აღსანიშნავია, აგრეთვე, შ. მეტრეველის მიერ მომზადებული სადისერტაციო ნაშრომი, რაც დეტალურად განიხილავს ტურიზმის სტატისტიკის წარმოების საკითხს და გვთავაზობს მთელ რიგ რეკომენდაციებს მისი გაუმჯობესების კუთხით<sup>216</sup>.

განვიხილოთ რა აკადემიური სექტორის წარმომადგენლების ტურიზმის სფეროში კვლევის რელევანტური მიმართულებები, ვფიქრობთ, აუცილებელია ამ ცოდნის ტურიზმის სფეროს განვითარების სტრატეგიული მართვის კუთხით სათანადოდ გათვალისწინება და ამ მკვლევარების აქტიურად ჩართვა ტურიზმის განვითარების პროცესში. აკადემიური სექტორის მაღალი ჩართულობა კი ნდობის და თანამშრომლობის სურვილის კულტივირებას გამოიწვევს და ხელს შეუწყობს აკადემიისა და სახელმწიფოს სტატისტიკის სერვისებს შორის უფრო მჭიდრო კავშირების ჩამოყალიბებას, ინფორმაციის გაცვლას, თავიდან აგვაცილებს არაკონსტრუქციულ კრიტიკას დიალოგის არარასებობის გამო. ჩვენ მიერ ინტერვიუს საშუალებით გამოკითხული სასწავლებლის წარმომადგენლები ხშირად უარყოფითად აფასებენ საქართველოს ტურიზმის ადმინისტრაციის მიერ სტატისტიკის წარმოების საკითხს. კერძოდ, ისინი ხაზგასმით აღნიშნავენ რეალური სურათის ამსახველი სტატისტიკის არარსებობაზე. ჩვენ მიერ გამოკითხულ აკადემიურ სექტორის წარმომადგენელთა შეფასებით, გამოყენებული სტატისტიკური ინფორმაციები არ შეეფერება სინამდვილეს, და ინფორმაციის შეგროვების მეთოდოლოგიები გადახედვას საჭიროებს. ამის უმთვარეს მიზეზად კი არარეალურ სტატისტიკურ მონაცემებზე მიუთითებენ. საუბარი შეეხებოდა ტურიზმის დეპარტამენტის მიერ წარმოდგენილი მიღებული ტურისტების რაოდენობისა (გასულ წელს დაფიქსრებული 5 მილიონი ვიზიტორი და მეტი) და არსებული ინფრასტრუქტურის შესაძლებლობების შეუსაბამობაზე (საწოლების რიცვი თუ დატვირთვის მაჩვენებლები). ამასთან, როგორც ზემოთ აღინიშნა, ტურიზმის ადმინისტრაცია ახორციელებს ტურიზმის სტატისტიკის საკითხის კოორდინირებას, რაზეც ვეთანხმებით აკადემიური სექტორის

<sup>214</sup> აბესაძე ნ., პროგნოზირების ექსპერტული შეფასების მეთოდები ტურიზმის სტატისტიკაში, II საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია „ტურიზმი: ეკონომიკა და ბიზნესი“, ბათუმი, 2011.

<sup>215</sup> აბესაძე ნ., ქინქლაძე რ., ჩიტაძე ქ., სტატისტიკა ტურიზმისათვის, სახელმძღვანელო, თბ., 2012.

<sup>216</sup> მეტრეველი შ., ტურიზმის სტატისტიკის ფორმირების ტენდენციები საქართველოში, სადისერტაციო ნაშრომის ავტორეფერატი, თბ., ტსუ, 2012.

კრიტიკას, რომ ტურიზმის სტატისტიკის წარმოება საქართველოს ეროვნული სტატისტიკის სამსახურის ფუნქცია უნდა იყოს და ადმინისტრაცია ამ სახის ინფორმაციაზე მოთხოვნისა თუ აქტიური მომხმარებლის როლით უნდა შემოიფარგლებოდეს.

ტურისტული საინფორმაციო ცენტრიდან, ვებ გვერდიდან და ინტერვიუდან შეგროვებული სპეციალურ სარეკლამო, საინფორმაციო პროდუქტებზე და გამოკითხვიდან მიღებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, საქართველოს ტურიზმის მარკეტინგის კუთხით გადადგმულ ნაბიჯებსაც გავეცანით. საინტერესოაა მოცემული საქართველო როგორც ტურისტული ბრენდი. საგულისხმოა ასევე სლოგანები და სხვა პოპულარიზაციის საშუალებები. ვებ-გვერდი ([www.georgia.travel](http://www.georgia.travel)) საქართველოს ტურისტული პოტენციალის შესახებ და მასში მოცემული ვიზუალური თუ სხვა სახის საინფორმაციო-ანალიტიკური მასალები მოსახერხებელი საშუალებაა ტურისტებისა თუ სხვა დაინტერესებული მხარეების მოსაზიდად. აღნიშნული ვებგვერდი პრაქტიკული ინსტრუმენტია ტურისტისთვის საინტერესო ინფორმაციის მისაღებად, როგორც პრაქტიკული საჭიროების დაკმაყოფილებისათვის (ტრანსპორტი, განთავსება, კვება, ა.შ.), ასევე ზოგადი ხასიათის ინფორმაციის (ისტორია, კულტურა, ა.შ.) მისაღებად. გარდა ამისა, აღსანიშნავია აგრეთვე ტურიზმის ადმინისტრაციის სხვადასხვა რეგიონში (მათ შორის თბილისში) და აეროპორტში განლაგებული საინფორმაციო ცენტრების სერვისი და საერთაშორისო გამოფენებში მონაწილეობის დროს გამოყენებული ტურისტული მასალები, კერძოდ, რუკები (ქალაქების, რაიონების, თემატური (ღვინის) და ა.შ.), სამოგზაურო მარშრუტები, გზამკვლევები, სუვენირები და სხვა მრავალი. ამასთან, უდიდესი მნიშვნელობა აქვს ადმინისტრაციის მიერ მომზადებულ ღონისძიებებს (პრესტურები, ფოტო კონკურსები, დღესასწაულებზე დასაწრებად ორგანიზებული ტურები და სხვა) საზღვარგარეთ და ქვეყნის შიგნით ტურისტული პოტენციალის პრომოუშენისათვის.

### **5.3. თბილისის ტურისტული კლასტერის შეფასება ინოვაციის სამმაგი სპირალისა და კონკურენტუნარიანობის აღმასის მოდელების მიხედვით**

ზემოთ მოცემული სტრატეგიების, სტატისტიკური მონაცემებისა თუ მარკეტინგის მცირე ანალიზი ქვეყნის მასშტაბით ტურიზმის სფეროს განვითარების საკითხს მოიცავს ზოგადად და ადგილობრივ დონეზე ტურიზმის განვითარების უმთავრეს საფუძვლებს ქმნის. თუმცა, სახელმწიფო სტრუქტურების ძალისხმევით

პარალელურად აუცილებელია გამოვეყნოთ თვითმმართველობების მიერ განხორციელებული ქმედებები, რადგან მდგრადი განვითარების პროცესი წარმოუდგენელია თვითმმართველობების დამოუკიდებელი ქმედებების გარეშე და ჩვენი კვლევის უმთავრესი ფოკუსიც სწორედ რომ თბილისზეა. როგორც ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების საკითხებზე მსჯელობისას აღვნიშნეთ, რიგი საკითხები პირდაპირ თვითმმართველობების კომპეტენციაში შედის და აუცილებელია მათ მიერვე მოხდეს ამ საკითხების გადაწყვეტა, რადგან მდგრადი ეკონომიკური განვითარება სწორედ რომ სათანადო პოზიციურებული ცენტრალური და ადგილობრივი ხელისუფლების ქმედებათა გონივრული კომბინაცია და სინერგიაა.

მნიშვნელოვანია გამოვეყნოთ თბილისის მერიის ძალისხმევა ტურიზმის განვითარების კუთხით. ქალაქი დიდ ყურადღებას უთმობს ძველი უბნების განახლებას და ვიზიტორთათვის მოსახერხებელი ტურისტული ინფრასტრუქტურის განვითარებას. ძველი თბილისისა თუ სხვა მთავარი ქუჩების, სკვერებისა და პარკების მშენებლობა თუ განახლება მეტად მნიშვნელოვანი ფაქტორია საქალაქო ტურიზმის განვითარებისათვის. აღნიშვნის ღირსია თბილისის ტურისტული პოტენციალის ბრენდინგი (დიდ მოწონებას იმსახურებს თბილისის სლოგანი „თბილისი, ქალაქი რომელსაც უყვარხარ“) და აქტიური მარკეტინგი შიდა და საერთაშორისო ბაზრებზე. აღნიშნული კი გამოიხატება საერთაშორისო გამოფენებსა და ტურისტულ ბაზრობებზე ქალაქის ტურისტული შესაძლებლობების შეთავაზებით და ტურისტული კომპანიების წახალისებით, რათა აქტიური მონაწილეობა მიიღონ აღნიშნულ ღონისძიებებში. თბილისი კერძო სექტორთან თანამშრომლობით პერიოდულად აახლებს და გამოსცემს ტურისტულ გზამკვლევეებსა და სხვა სახის ტურისტულ მასალებს (ტურისტული კლიპები თუ ფილმები, საფეხმავლო მარშრუტები, რუკები, სუვენირები და სხვა). თბილისის თვითმმართველობა საშუალებას აძლევს კერძო სექტორს პოპულარიზაცია გაუწიოს მის საქმიანობას საერთაშორისო გამოფენა-ბაზრობებზე. გარდა ამისა, თბილისი ხელს უწყობს სპეციალური ტურისტული ინფრასტრუქტურის განვითარებას ქალაქში განთავსებული საფეხმავლო ბილიკების მშენებლობითა და განახლებით, რუკების, საინფორმაციო ნიშნულების, მობილური აპლიკაციების თუ სხვა სახის პროდუქტების შეთავაზებით. ქალაქი თანამშრომლობს კერძო სექტორთან, თუმცა, ის რეგულარულ ხასიათს არ ატარებს. ჩვენ მიერ წარმოებულ გამოკვლევაზე დაყრდნობით, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ქალაქი თანამშრომლობს სხვადასხვა სახელმწიფო უწყებასთან, როგორცაა ტურიზმის ადმინისტრაცია და სხვა თვითმმართველობები, (მცხეთა-მთიანეთის

ადმინისტრაცია, ბათუმი და სხვა.) აგრეთვე აქტიურად მონაწილეობს სხვადასხვა საერთაშორისო გამოფენაში, თუმცა აღნიშნული თანამშრომლობა ფრაგმენტული და სპონტანური ხასიათით გამოირჩევა და ნაკლებად ხდება წინასწარ შემუშავებული სტრატეგიითა თუ სხვა უწყებებთან ფორმალიზებული გრძელვადიანი შეთანხმებებითა და მარეგულირებელი ნორმებით. ეს აქტივობა ძირითადად გამოიხატება ტურიზმის ადმინისტრაციასთან ერთად გამოფენა-ბაზრობებზე თბილისის ტურისტული პოტენციალის წარმოდგენით. ძალზედ სუსტია თბილისის მერიის თანამშრომლობა ტურიზმის სექტორში მოქმედ სხვა ინსტიტუციებთან, როგორცაა ასოციაციები და უნივერსიტეტები. აქამდე არსებული თანამშრომლობის ფორმები უმთავრესად შეხვედრებით შემოიფარგლებოდა ხოლმე და რაიმე სახის ერთობლივი სამოქმედო პოლიტიკა ტურიზმის დარგის განვითარებისთვის 2005 წლიდან დღემდე არ შემუშავებულა ქალაქისთვის.

ერთადაერთი სტრატეგიული მნიშვნელობის დოკუმენტი ტურიზმის სფეროში, „ქალაქ თბილისის კულტურისა და ტურიზმის კონცეფცია“ 2004 წელს, ქ. თბილისის მერიის, კულტურისა და სპორტის სამსახურის მიერ მომზადდა. აღნიშნული კონცეფცია ქალაქის კულტურის, ტურისტული შესაძლებლობების შესწავლასა და განვითარებას მოიაზრებს. მასში საინტერესოაა ჩამოყალიბებული ქალაქის თავისებურებები, კულტურული მემკვიდრეობა და მისი ცვალებადობა, სიღრმისეული სვოტ ანალიზია მოცემული განვითარების მრავალი ასპექტის მიხედვით (სოციალური, ეკონომიკური, მოსახლეობის, ეთნიკური, გეოპოლიტიკური, გეოგრაფიული, კონკურენტუნარიანობის/მიმზიდველობის, ტურისტული მომსახურების თუ სხვა ჭრილში<sup>217</sup>). ამავე დოკუმენტში მოცემული რეკომენდაციების უმეტესობა, ათი წლის სიძველის მიუხედავად, დღესაც ვალიდურია. თუმცა, აღნიშნული დოკუმენტი მაინც კონცეპტუალურ ხასიათს ატარებს და ის სრულყოფილ სტრატეგიულ გეგმად ვერ იქნება მიჩნეული. მასში ნაკლებადაა ასახული თუ როგორი თანმიმდევრობითა და რა სახის თანამშრომლობის ფორმებით უნდა იქნეს მიღწეული ესა თუ ის ქმედება, საჭიროებს უფრო მეტ კონკრეტიკას ვადების, დაფინანსების წყაროების, დაინტერესებული მხარეების იდენტიფიცირებისა და მათი ჩართულობის მიღწევის ფორმებისა თუ საშუალებების მითითებით. ეს დოკუმენტი ძალზედ სასარგებლო კვლევითი თუ სარეკომენდაციო კონცეპტუალური ნააზრევია და საფუძვლად უნდა

<sup>217</sup> ქალაქ თბილისის კულტურისა და ტურიზმის კონცეფცია, ქ. თბილისის მერია, თბილისის მერიის კულტურისა და სპორტის საქალაქო სამსახური, კულტურის გადარჩენის ფონდი, ევროპის საბჭო, STAGE project, 2004, გვ. 58-66.



დაედოს თბილისის ტურიზმის კლასტერის განვითარების ზოგადი სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის შემუშავებას, რაც ხელს შეუწყობს ტურიზმის განვითარების წინააღმდეგობების დაძლევას, ქალაქის ხელთ არსებული შეზღუდული რესურსების განაწილებისა თუ ქალაქის ტურისტული შესაძლებლობების წარმოჩენასა და ზოგადად ტურისტული სექტორის განვითარებას.

სამწუხაროდ, სტრატეგიაში მოცემული რეკომენდაციების უმეტესი ნაწილი დღემდე არ არის გათვალისწინებული თუ დანერგილი, რაც მთელი რიგი მიზეზებით შეიძლება აიხსნას. ერთ-ერთი უმთავრესი მიზეზი თბილისის მერიაში ტურიზმის საკითხების ერთი უწყებიდან მეორეში არასათანადო ფორმით გადატანით შეიძლება იყოს განპირობებული და მეორე მხრივ, არასაკმარისი რესურსების გამოყოფა დასახელდეს. 2005 წელს გაუქმდა კულტურის საქალაქო სამსახური (2004 წლის 20 დეკემბრის ქ. თბილისის მერიის ბრძანება №17), რომლის კომპეტენციაში შემავალი ტურიზმის საკითხები ეკონომიკური პოლიტიკის საქალაქო სამსახურის დაქვემდებარებაში მოექცა<sup>218</sup>. სამწუხაროდ, რეფორმირებისა თუ ოპტიმიზაციის პროცესში, ამავე სამსახურში უშუალოდ ტურიზმის საკითხების მართვისთვის არც სათანადო რაოდენობით ფინანსური რესურსები და არც ცალკე აღებული სტრუქტურული ერთეული არ ჩამოყალიბებულა. აღნიშნულმა კი ტურიზმის კონცეფციის რეალიზების საკითხი ყურადღების მიღმა დატოვა და აღნიშნული დოკუმენტიც არქივის ნაწილად აქცია.

მას შემდეგ, ტურიზმის განვითარების მიზნით, რაიმე კონკრეტული სახის სტრატეგიული მნიშვნელობის დოკუმენტი ცალკე არ მომზადებულა, არც არსებული კონცეფციის გადახედვას თუ განახლებას ჰქონდა ადგილი. ტურიზმი ყოველთვის მხოლოდ ერთ-ერთი პოტენციური ეკონომიკური საქმიანობის სახეობად განიხილებოდა. მაგალითისთვის, ის ერთ-ერთ პოტენციურ ეკონომიკურ მიმართულებად აისახა 2007-2008წწ. შემუშავებულ სექტორულ სტრატეგიაში. კერძოდ, ქ. თბილისის ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების გეგმაში, და შემდეგ, 2010-2011 წლებში მომზადებულ ქ. თბილისის განვითარების სტრატეგიაში.

აღნიშნული გარემოებებიდან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ ტურიზმის განვითარების საკითხს, ერთიანი სამოქმედო პოლიტიკის/სტრატეგიის შემუშავებას ქალაქის მხრიდან არასათანადო ყურადღება მიექცა. ნაკლებად მოხდა ქალაქის

<sup>218</sup> გაუქმებული კულტურის სამსახურის კულტურის საკითხები განათლების სამსახურს დაექვემდებარა, რის გამოც ამავე სამსახურის სახელში შევიდა ცვლილება, კერძოდ მას ეწოდა „განათლებისა და კულტურის სამსახური“. სპორტი კი ცალკე სამსახურად ჩამოყალიბდა. შემდგომ კიდევ არაერთხელ მოხდა ცვლილებები სპორტისა და კულტურის სფეროების ერთ სამსახურში გაერთიანების, თუმცა ტურიზმის სფერო კვლავ ეკონომიკური პოლიტიკის სამსახურის კურატორობის ქვეშ დარჩა.

ტურისტული კლასტერის განვითარების შესაძლებლობების საფუძვლიანი შესწავლა. თბილისის ტურისტული კლასტერის განვითარების საკითხის მცირე კვლევა ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების ზოგადი გეგმის ფარგლებში მოხდა. თუმცა, კვლევა მეტად მცირე იყო და ტურიზმს სხვა დარგებთან ერთად მიმოიხილავდა და თბილისის, როგორც რეგიონული განვითარების კარიბჭის ფუნქციით მოიაზრებდა. შედეგად კი ტურისტულმა კლასტერმა განვითარების უფრო სპონტანური ხასიათი შეიძინა და ის ჯერ კიდევ ინიციალურ ფაზაშია. შესაბამისად, კულტურული ტურიზმის განვითარების საკითხს ვერ დაეთმო სათანადო ყურადღება და ამ კუთხით არსებული პოტენციალი დღესაც მეტწილად გამოუყენებელია.

არსებულ სტატისტიკურ და სხვა მეორად საინფორმაციო მასალებზე დაკვირვებით თითქმის შეუძლებელია ტურისტული კლასტერის ქსელური თანამშრომლობის შესწავლა, სწორედ ამიტომ სპეციალურად ორგანიზებული ინტერვიუები ჩავატარეთ, რამაც საშუალება მოგვცა უფრო კონკრეტულად შეგვესწავლა კლასტერისთვის აუცილებელი კავშირების ზოგადი მონახაზი.

ინტერვიუების მიზანი იყო შეგვესწავლა ტურისტული კლასტერის განვითარებით დაინტერესებული უმთავრესი ინსტიტუციების მიდგომები ქსელური თანამშრომლობისა და კონკურენციის საკითხებისადმი და მათი კმაყოფილების დონე სახელმწიფოს მიერ მოწოდებულ სერვისებზე.

სამმაგი სპირალის ინოვაციური მოდელის და კლასტერების თეორიის გათვალისწინებით მომზადდა კითხვარი, რისი საშუალებითაც გამოვკითხეთ ტურისტული კლასტერის წარმომადგენლები, კერძოდ, სახელმწიფო, საგანმანათლებლო და კერძო სტრუქტურების წარმომადგენლები.

აკადემიურ სექტორთან წარმოებული ინტერვიუების შედეგებიდან გამოიკვეთა, რომ ადგილობრივ უნივერსიტეტები არ თანამშრომლობენ და მათი ურთიერთობა კონკურენციით შემოიფარგლება. აკადემიურ სექტორთან ინტერვიუების დროს გამოიკვეთა, რომ სასწავლებლებს ერთმანეთთან თანამშრომლობის სურვილი თითქმის არ გააჩნიათ, კონკურენციაში მოიაზრებენ სხვა უნივერსიტეტებს და მათთან თანამშრომლობიდან მიღებულ სარგებელს ნაკლებად ხედავენ.

თბილისში არაერთი ტურიზმის სკოლაა წარმოდგენილი, თუმცა მათი შესაძლებლობები უმთავრესად შეზღუდულია და სასწავლო კომპონენტით შემოიფარგლება, რაც შეეხება კვლევით თუ სამეცნიერო ნაწილს ის უფრო სუსტია. როგორც ინტერვიუებიდან გაირკვა, აღნიშნულ სფეროში მოღვაწე ქართველი მეცნიერები ძირითადად ინდივიდუალურად ეწევიან სამეცნიერო მუშაობას.

შესაბამისად, მათი კვლევების მასშტაბებიც ერთგვარად ლიმიტირებულია. მცირე რაოდენობით გამოიცემა მონოგრაფიები და სასწავლო სახელმძღვანელოები, და რაიმე სახის ფუნდამენტური ხასიათის კვლევებს ნაკლებად ვხვდებით.

ძალზედ სუსტია უნივერსიტეტების თანამშრომლობა სახელმწიფო სექტორთან. მხოლოდ რამდენიმე ინტრევიუერმა დააფიქსირა, რომ მათ აქვთ კავშირი ტურიზმის ადმინისტრაციასა თუ ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებთან, თუმცა, ეს კავშირი არარეგულარული ფორმით გამოიხატება და ძირითადად ადმინისტრაციაში თუ ქალაქის მერიაში მომუშავე მათი სასწავლებლის კურსდამთავრებულებთან ან ნაცნობებთან პირადი კავშირებით შემოფარგლება, საჯარო უწყებიდან გარკვეული ინფორმაციის მიღების, სტაჟირების ან პრაქტიკის საკითხებთან დაკავშირებით. აკადემიურ და საჯარო სექტორს შორის არასათანადო კავშირის მიზეზად მრავალი ფაქტორი გამოიკვეთა: 1) ზოგიერთმა სასწავლო ინსტიტუციამ ყურადღება გაამახვილა ადმინისტრაციის ადრე ფუნქციონირებად სასწავლო ცენტრზე (ამჟამად, აღნიშნულმა ცენტრმა შეწყვიტა საქმიანობა), რითაც გარკვეული თვალსაზრისით აკადემიურ სექტორთან კონკურენციაში მოდიოდა, და მათი თქმით, ერთგვარ ინტერესთა კონფლიქტს იწვევდა; 2) კრიტიკულად აფასებენ, ზოგადი ტურისტული პოლიტიკის შემუშავების საკითხსაც, დაინტერესებული მხარეების, მათ შორის აკადემიის არასათანადო ჩართულობა არაერთმა რესპოდენტმა აღნიშნა, შესაბამისად, აუცილებელია ამ მხრივ სათანადო ძალისხმევა ტურიზმის კოორდინირებული განვითარების უზრუნველსაყოფად, 3) თავად აკადემიური სექტორის შეზღუდული შესაძლებლობები, რაც სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან თანამშრომლობისთვის ერთგვარ ბარიერს ქმნის.

როგორც კვლევამ გვიჩვენა, ნდობის ფაქტორი, ის რაზეც ქსელური თანამშრომლობა ვითარდება და კლასტერის ჩამოყალიბების ერთ-ერთ აუცილებელ პირობას წარმოადგენს, აკადემიურ და სახელმწიფო სექტორებს შორის დაბალია.

სუსტია ასევე აკადემიის სექტორის ქსელური თანამშრომლობის ზოგადი ქცევაც, ისინი თითქმის არ მონაწილეობენ ასოციაციების, თუ სხვა ქსელური ორგანიზაციების საქმიანობაში. უმთავრესი მიზეზი კი ქსელში წარმოდგენილი ზოგიერთი მხარისადმი არასაკმარისი ნდობა და დაბალი თანამშრომლობის სურვილია ზოგადად ამავე ქსელის მიმართ. ზოგჯერ კი ამის მიზეზი ამ ტიპის ასოციაციების შესახებ ინფორმაციის ნაკლებობაა.

თსუ-ს ტურიზმის განვითარების ინსტიტუტი ერთ-ერთ ყველაზე მსხვილ სახელმწიფო სასწავლო ინსტიტუციას წარმოადგენს ტურიზმის სფეროში

განათლების მიღების მსურველთათვის. იგი 2004 წელს დაარსდა და ამჟამად სხვადასხვა მიმართულება გააჩნია, კერძოდ, აქ შედის ტურიზმის განვითარების ინსტიტუტი, ტურიზმის საერთაშორისო სკოლა, სამეცნიერო-კვლევითი ცენტრი და ფილიალი ქუთაისში (ინსტიტუტის რეგიონული ცენტრი). ინსტიტუტს გააჩნია საბაკალავრო, სამაგისტრო და სადოქტორო პროგრამები, გარდა ამისა, ის ატარებს რიგ სამეცნიერო კვლევებს და მოკლევადიან ტრენინგ კურსებს სხვადასხვა სამიზნე ჯგუფისთვის. ინსტიტუტი აქტიურად თანამშრომლობს საზღვარგარეთის უნივერსიტეტებთან და ამ ეტაპზე გეგმავს ორმაგი ხარისხის სასწავლო პროგრამის შეთავაზებას დაინტერესებული სტუდენტებისთვის. აღსანიშნავია ამავე ინსტიტუტის კავშირები ამერიკის შეერთებული შტატების, საბერძნეთისა და ნიდელანდების ტურისტულ სკოლებთან. ადგილობრივ ინსტიტუტებთან კავშირი ძირითადად ტურიზმის ადმინისტრაციისა და კერძო სექტორით შემოიფარგლება. ინსტიტუტი არ თანამშრომლობს სხვა ადგილობრივ ტურისტულ სკოლებთან, რის მიზეზადაც, რესპოდენტის მხრიდან, სხვა სასწავლო ინსტიტუციების დაბალ კონკურენტუნარიანობას გაესვა ხაზი. ინტერვიუდან გამოიკვეთა ასევე, რომ სუსტია თვითმმართველობებთან კავშირი. აღნიშნული ინსტიტუტი აქტიურად იყენებს საინფორმაციო ტექნოლოგიებს (ვებგვერდი, „ფეისბუქი“ და სხვა) და მომავალშიც გეგმავს ამ მიმართულების საქმიანობის ინტენსიურად განვითარებას<sup>219</sup>.

აღსანიშნავია, აგრეთვე, ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტში მოქმედი ტურიზმის მენეჯმენტის ცენტრის საქმიანობა. ცენტრი დაინტერესებულ პირებს სთავაზობს საბაკალავრო და სამაგისტრო უმაღლესი განათლების სასწავლო პროგრამებს. გარდა ამისა, აქვს სპეციალური მოკლევადიანი სასერტიფიკატო კურსები სხვადასხვა თემატიკის გარშემო, კერძოდ, ღვინოთმცოდნეობა, კულტურული რესურსებისა და მემკვიდრეობის ტურიზმი, ტურისტული გიდი, სასტუმროს მენეჯმენტი, და მოგზაურობის ბიზნესის მენეჯმენტი. ილიას სახელობის სახელმწიფო უნივერსიტეტი აქტიურად იყენებს ინოვაციების დანერგვის სტრატეგიას, ამაზე მიუთითებს აღნიშნული სპეციალობით სტუდენტთა მზარდი დაინტერესება და საერთაშორისო ასოციაციებთან და საზღვარგარეთის უნივერსიტეტებთან კავშირი. ის თანამშრომლობს სასტუმროების კლასიფიკაციის ასოციაციასთან (Global Star) და შესაბამისად, საერთაშორისო სასერტიფიკატო პროგრამას სთავაზობს დაინტერესებულ მხარეებს. მას აქტიური კავშირი აქვს პარტნიორ უნივერსიტეტებთან საზღვარგარეთ,

---

<sup>219</sup> ინფორმაციის წყარო: ინტერვიუ თსუ-ს ტურიზმის სკოლის წარმომადგენელთან და ვებგვერდი ([http://www.tsu.edu.ge/ge/research/institutes\\_centers/tourism/home/](http://www.tsu.edu.ge/ge/research/institutes_centers/tourism/home/))

კერძოდ, ვილნიუსის უნივერსიტეტთან ლიტვაში და ადამ მიცაქევიჩის უნივერსიტეტთან პოლონეთში. ამ თანამშრომლობის სხვადასხვა მიმართულებას შორის აღსანიშნავია სტუდენტთა გაცვლითი სასწავლო სტაჟირება. გარდა ამისა, ამავე ცენტრის ბაზაზე შექმნილია სიმულაციური სწავლების მოდელები, აღნიშნული მოდელი ვილნიუსის კოლეჯის დახმარებით მომზადდა და საშუალებას აძლევს სტუდენტებს სიმულაციურ მოდელებზე დაყრდნობით განვიითარონ უნარები და მიიღონ ცოდნა ტურისტული კომპანიის დაფუძნების, ფუნქციონირების, მენეჯმენტის, საკადრო პოლიტიკის, ტურისტული პროდუქტების შექმნის, მარკეტინგისა თუ გაყიდვების საქმიანობის მიმართულებით. ილიას უნივერსიტეტის ბაზაზე შექმნილი ტურიზმის ცენტრი საინტერესო ინსტიტუციაა დღეს წარმოდგენილ ტურისტულ საგანმანათლებლო ინსტიტუტებს შორის და თსუ-ს ბაზაზე არსებული ტურიზმის სკოლისა და ცენტრისთვის ძლიერ კონკურენტად შეიძლება იქნეს მიჩნეული სტუდენტების მოზიდვისა თუ სწავლების ხარისხისა და ინოვაციების დანერგვის თვალსაზრისით<sup>220</sup>.

სპეციალიზირებული ტურისტული სწავლების თვალსაზრისით შეიძლება გამოიყოს საქართველოს შოთა რუსთაველის სახელობის თეატრისა და კინოს სახელმწიფო უნივერსიტეტის მიერ შემოთავაზებული საბაკალავრო და სამაგისტრო კურსები თუ პროგრამები/მოდულები/ კულტურული ტურიზმის სპეციალობით. ტურისტული მიმართულებით სწავლება 2001 წლიდან დაიწყო. სწორედ ამ უნივერსიტეტში მიმდინარეობს ბევრი ისეთი სპეციფიკური სალექციო კურსის სწავლება, რაც სხვა ტურისტულ სკოლებში არ არის წარმოდგენილი და აღნიშნული სასწავლო დაწესებულების ძირითადი სასწავლო პროფილითაა განპირობებული, მაგალითად: ანიმაცია ტურიზმში. უნივერსიტეტი პერიოდულად ატარებს სპეციალურ ტრენინგებს სხვადასხვა სამიზნე ჯგუფისთვის. ამ მხრივ, აღსანიშნავია სამაშველო სამსახურისთვის, და კერძო კომპანიებისთვის ჩატარებული მოკლევადიანი კურსები. თუმცა, აღნიშნული ინსტიტუტის ტურისტული სკოლის შესაძლებლობები შეზღუდულია, მათი ქსელური თანამშრომლობის შესაძლებლობები განვითარებას საჭიროებს. ის არ არის არცერთი ასოციაციის წევრი, და სამწუხაროდ, ინსტიტუციურ დონეზე არ გააჩნია კავშირები სხვა სასწავლებლებთან თუ ორგანიზაციებთან საზღვარგარეთ და მხოლოდ აკადემიური პერსონალის პირადი საერთაშორისო კავშირებით შემოიფარგლება. აღნიშნულის უმთავრეს მიზეზად რესპოდენტის მიერ სკოლის ადამიანური რესურსებისა (აკადემიური პერსონალი სამკაცრიანი მუდმივი შტატითა და ექვსი მოწვეული ლექტორით შემოიფარგლება) და

<sup>220</sup> ინფორმაციის წყარო: ვებგვერდი ([http://www.iliauni.edu.ge/index.php?lang\\_id=GEO&sec\\_id=989](http://www.iliauni.edu.ge/index.php?lang_id=GEO&sec_id=989))

დაფინანსების არასაკმარისი ოდენობა იყო დასახელებული. შესაბამისად, სამეცნიერო კუთხითაც ამ სკოლის საქმიანობის გააქტიურების შესაძლებლობებიც ლიმიტირებულია და საქართველოს უმაღლესი განათლების სისტემის მხოლოდ I და II საფეხურის სწავლებით შემოიფარგლება<sup>221</sup>.

საქართველოს გიდების ასოციაცია 2010 წელს დაარსდა და უმთავრესი საქმიანობა გიდების ქსელის განვითარებაა, მათი საქმიანობის ხელშეწყობა, გადამზადება და ზოგადად ტურიზმის სფეროს გაძლიერებაა. ის ტურისტული გიდების ასოციაციების მსოფლიო ფედერაციის (World Federation of Tourist Guide Associations (WFTGA)) წევრი, და ტურისტული გიდების ასოციაციების ევროპული ფედერაციის (Federation of European Tourist Guide Associations (FEG)) ასოცირებული წევრია. გიდების ასოციაციას შექმნილი აქვს სპეციალური ვებგვერდი, სადაც მოცემულია საქართველოს გიდების ერთგვარი გზამკვლევი. გზამკვლევაში მოცემულია გიდების პირადი საკონტაქტო ინფორმაცია და მისი საშუალებით ადვილად შესაძლებელია გიდების იდენტიფიცირება საქართველოს სხვადასხვა რეგიონის, ენებისა თუ სპეციალიზაციის მიხედვით. გარდა ამისა, ასოციაცია გიდებს პერიოდულად სთავაზობს სხვადასხვა სახის მომსახურებას, რაც გამოიხატება ტრენინგებით და სწავლებებით როგორც ადგილობრივი, ისე საერთაშორისო ექსპერტების მონაწილეობით, დატრენინგებულ გიდებს გადასცემს ადგილობრივ თუ საერთაშორისოდ აღიარებულ ვადიან სერტიფიკატებს. ამასთან, გიდებს ხელს უწყობს მიიღონ სხვადასხვა სახის შეღავათი თუ სარგებელი, რაც დაზღვევისა თუ სხვა სახის საბანკო მომსახურებებზე გარკვეული უპირატესობების გამოყენების შესაძლებლობით გამოიხატება<sup>222</sup>.

როგორც კვლევიდან გამოიკვეთა, გიდების სკოლა აქტიურად თანამშრომლობს საერთაშორისო ასოციაციებთან, ძლიერი საერთაშორისო კავშირები აქვს აგრეთვე თსუ-ს ტურისტულ სკოლასაც. საინტერესოა ასევე ილიას უნივერსიტეტის ტურისტული სკოლის საერთაშორისო კავშირების შესწავლაც. სხვა ინსტიტუციების ტურისტული შესაძლებლობები მეტნაკლებად შეზღუდულია, და შესაბამისად, ლიმიტირებულია მათი ქსელური თანამშრომლობის ქცევაც და ნაკლებად შევეცდებილ მათ აქ განხილვას.

<sup>221</sup> ინფორმაციის წყარო: ინტერვიუ საქართველოს შოთა რუსთაველის სახელობის თეატრისა და კინოს სახელმწიფო უნივერსიტეტის ტურიზმის მიმართულების ხელმძღვანელთან, და ვებგვერდი ([http://www.tafu.edu.ge/webmill/data/file/xelovneba/xelovneba\\_katalogi.pdf](http://www.tafu.edu.ge/webmill/data/file/xelovneba/xelovneba_katalogi.pdf))

<sup>222</sup> ინფორმაციის წყარო: ინტერვიუ ამავე ასოციაციის წარმომადგენელთან.

ტურისტული სექტორის საგანმანათლებლო ინსტიტუციების საქმიანობა ძირითადად სასწავლო პროცესით შემოიფარგლება და მათ მიერ შემოთავაზებული სწავლების ხარისხი მნიშვნელოვან გაუმჯობესებას საჭიროებს, რადგან აღნიშნული სასწავლო ინსტიტუციები ნაკლებად ახორციელებენ კვლევებსა თუ პროექტებს და მათი სამეცნიერო მოღვაწეობა უმთავრესად პედაგოგიური მასალების (სასწავლო წიგნების) მომზადებით შემოიფარგლება. სამწუხაროა, რომ ტურიზმის სფეროში გამორჩეული სპეციალისტები ცალკ-ცალკე იღვწიან და მათი ქმედებები ლიმიტირებულია და მასშტაბებსაა მოკლებული.

კერძო სექტორი – ამ სექტორის ანალიზმაც ცხადყო, რომ აქაც ქსელური თანამშრომლობის საკითხი ჩანასახოვან მდგომარეობაშია. როგორც ინტერვიუებიდან გამოიკვეთა აქტიური კონკურენციაა სხვადასხვა მსგავს ტურისტულ სუბიექტს შორის, ისინი ძირითადად კონკურენტებად მოიაზრებენ ერთმანეთს და ნაკლებად აქვთ სურვილი თანამშრომლონ მათ მსგავს კერძო ინსტიტუციებთან. კერძო სექტორის წარმომადგენლები მზად არიან თანამშრომლონ მხოლოდ იმ ბიზნესებთან, რომლებიც შემაჯავებელ საქონელსა თუ მომსახურებებს სთავაზობენ. შესაბამისად, ნაკლებად ხდება სხვადასხვა მსგავს ბიზნესებთან გაერთიანება და საერთო პრობლემატიკისა თუ მოქმედების განსაზღვრა.

ლიმიტირებულია, ასევე, მათი თანამშრომლობა საჯარო სექტორთან. კვლავაც საჯარო სექტორი თუ უკავშირდება მათ და ამ შემთხვევაშიც მათი მხრიდან თანამშრომლობისთვის განსაკუთრებული აქტივობა არ შეინიშნება, რის მიზეზადაც მათი ნაკლები დაინტერესება, შესაძლებლობა და ნდობაა. ნდობა სახელმწიფო ორგანოების მიმართ ჯერ კიდევ არაა ჩამოყალიბებული, ამიტომ, კერძო სექტორის წარმომადგენლები ცდილობენ ნაკლები კავშირი ჰქონდეთ საჯარო სექტორის მესვეურებთან. ინტერვიუებიდან გამოიკვეთა, რომ სექტორის განვითარებაში ლიდერის ფუნქციას ისინი საჯარო სექტორში ხედავენ და სწორედ მათგან მოელონ სათანადო ქმედით ნაბიჯებს მათ წინაშე არსებული საერთო პრობლემების გადასაწყვეტად. მათი მხრიდან უმთავრესი მოთხოვნა ტურიზმის სფეროს განვითარებისთვის სათანადო ინფრასტრუქტურის განვითარებაა, მათ საქმიანობაში ნაკლებად ჩარევა და ქვეყნის პოზიტიური ტურისტული იმიჯის ჩამოყალიბებაა. ინფრასტრუქტურის განვითარებაში საინფორმაციო ცენტრების, ტურისტებისთვის მოსახერხებელი ინგლისურენოვანი გზამკვლევების, ნიშნულების, ტუალეტების თუ სხვა საკითხების მოგვარება იქნა იდენტიფიცირებული. მათი თქმით, ძალზედ მნიშვნელოვანია სტანდარტების საკითხის მოგვარება, რაშიც საჯარო სექტორმა გარკვეული მარეგულირებელი ფუნქცია უნდა

ითავოს. ინტერვიუში გამოკითხულთა აზრით მნიშვნელოვანია სახელმწიფო მხარდაჭერის პროგრამები და საგადასახადო ტვირთის შემცირება, თუმცა, ეს არაა უმთავრესი პრობლემა, არამედ ზოგადი საინვესტიციო თუ ბიზნეს გარემოს გაუმჯობესება უნდა იყოს მთავარი საზრუნავი.

ძალზედ სუსტია კერძო სექტორის აკადემიურ სექტორთან თანამშრომლობა. როგორც კერძო სექტორის წარმომადგენლებმა აღნიშნეს, აკადემიის კურსდამთავრებულების უმეტესობა ვერ ფლობს კერძო სექტორისთვის საჭირო ცოდნასა თუ უნარებს. შესაბამისად, კერძო ფირმებს დამატებითი ძალისხმევა ესაჭიროება დაქირავებული თანამშრომლების სამუშაო ადგილზევე პრაქტიკის მოთხოვნების შესაბამისად მოსამზადებლად, სხვა სიტყვებით, მათ უხდებათ ხოლმე საგანმანათლებლო ფუნქციების შეთავსებაც თავიანთი თანამშრომლების პროფესიული ზრდის უზრუნველყოფისათვის. ინტერვიუებების მოსაზრებით, ძალზედ დაბალია პროფესიონალების განათლების ხარისხი და აუცილებელია სათანადო ძალისხმევა განათლების სექტორის განვითარების კუთხით. შესაბამისად, მათ სწორედ ამ მიმართულებით სახელმწიფოს დახმარების თუ აქტიური სტიმულირების პოლიტიკის მიმართვის აუცილებლობაზე გაამახვილეს ყურადღება.

რაც შეეხება მოქმედ სხვადასხვა ტურისტულ ასოციაციასა თუ კავშირებში გაერთიანებას, კერძო სექტორის რესპოდენტთა ინტერესი ძალზედ უმნიშვნელო იყო. ამ ეტაპზე, ისინი ვერ ხედავენ მსგავსი სახის ასოციაციებში გაწევრიანების მომგებიანობას. საქართველოს ტურიზმის ასოციაციის შესახებ ინფორმაციას ფლობდა რამდენიმე რესპოდენტი, თუმცა, აღნიშნულ ასოციაციაში გაწევრიანების სურვილი ნაკლებად გამოთქმეს.

თბილისის ტურისტული კლასტერის შესაძლებლობების შემდგომი ანალიზი სასურველია კონკურენტუნარიანობის აღმასის მოდელის მიხედვით განვიხილოთ:

მიწოდების ფაქტორი: როგორც ამ თავის დასაწყისში აღვნიშნეთ, თბილისი კვლავინდებურად კავკასიის ერთ-ერთი უმთავრესი კარიბჭის ფუნქციას ასრულებს და თავისი ადგილმდებარეობით მეტად მოსახერხებელ პოლიტიკურ, სოციალურ-ეკონომიკურ, თუ კულტურულ ფაქტორებს განაპირობებს, რაც ქალაქს უდავოდ მიმზიდველ ტურისტულ დანიშნულების ადგილად აქცევს. ქალაქი ევროპული და აზიური კულტურის მრავალსაუკუნოვანი თანაცხოვრებისა თუ სინთეზის ერთგვარი მაგალითია, ადგილობრივი არქიტექტურა, ულამაზესი გარემო, ტურიტებისადმი რეზიდენტების კეთილგანწყობა, ატრაქციების სიმრავლე, სხვადასხვა რელიგიისა და



ტრადიციის თანაარსებობა და სხვა ფაქტორები ადგილის უნიკალურობაზე მეტყველებს და ტურისტების მოზიდვის საუკეთესო პირობებს აყალიბებს.

თბილისის მოსახლეობის უმეტესობა მზადაა სათანადო დახმარება აღმოუჩინოს თუ მომსახურება გაუწიოს ტურისტებს. თუმცა გარკვეული წინააღმდეგობა წარმოიქმნება ხოლმე ენობრივი ბარიერის გამო. ახალგაზრდა თაობა უმთავრესად ინგლისურ ენას, ხოლო უფროსი თაობა რუსულ ენას ფლობს. სწორედ ამიტომ, მნიშვნელოვანია სულ მცირე ტურისტულ და მის მონათესავე სექტორებში დასაქმებულთათვის გარკვეული დახმარების აღმოჩენა, რომ თუნდაც მინიმალურ დონეზე იცოდნენ ყველაზე მეტად გამოყენებადი საერთაშორისო ენები, რაც დღევანდელი მდგომარეობით ინგლისურს და შემდეგ რუსულ ენას წარმოადგენს. ეს განსაკუთრებით შეეხება განთავსების, ტრანსპორტის, კვების, კულტურულ და სხვა ობიექტებში დასაქმებულ პირებს.

აუცილებელია აღნიშნულ სექტორში დასაქმებულთა კვალიფიკაციისა და ცოდნის დონის ამაღლება, სამწუხაროდ ტურისტების მომსახურების ხარისხი ხშირად ვერ პასუხობს საერთაშორისო სტანდარტებს. ხარისხის ამაღლების მიზნით გამოყოფილი რესურსებიც არასაკმარისი ოდენობითაა. რესპოდენტების თქმით, ამ პრობლემის გადაჭრას ართულებს ის ფაქტორიც, რომ პროფესიული განათლების კუთხით ოპერირებადი ინსტიტუციები ძალზედ სუსტადაა განვითარებული და მათი შესაძლებლობები ლიმიტირებულია.

თბილისში მრავლადაა განთავსების ობიექტები (სასტუმროები, სასტუმრო სახლები, სტუმრების მისაღებად გამზადებული კერძო ბინები), რომლებიც სხვადასხვა სტანდარტის მომსახურებას სთავაზობს ქალაქის ვიზიტორებს. არის როგორც მაღალი სტანდარტების (ძირითადად საერთაშორისო ბრენდები, როგორებიცაა: შერატონი, მარიოტი, რედისონი, ჰოლიდეი ინი, ამბასადორი და ა.შ.), ასევე შედარებით დაბალი სტანდარტების სასტუმრო სახლის ტიპის განთავსების ობიექტები. სამწუხაროდ, თბილისში არ არის დანერგილი სასტუმროების ვარსკვლავების მიხედვით რეიტინგის მექანიზმი, თუმცა, საერთაშორისო ბრენდები მათი სასტუმროების რეიტინგს თავადვე ახდენენ ხოლმე. რამდენად შეესაბამება ეს რეიტინგი სინამდვილეს შემდეგი კვლევის საგანია და ალბათ სათანადო რეიტინგის მექანიზმის ამოქმედებამდე სადავო საკითხად დარჩება. 2013 წლის მდგომარეობით, თბილისში, ოფიციალური სტატისტიკის მიხედვით, 77 სასტუმრო, 24 საოჯახო ტიპის სახლი, 19 ჰოსტელი, და 4 სასტუმრო სახლია, რაც ჯამში 2860 ოთახსა და 5869 საწოლ ადგილს მოიცავს.

სასტუმროები განთავსების სერვისის პარალელურად ხშირად საკონფერენციო მომსახურებასაც სთავაზობენ მომხმარებელს. თუმცა, მათი საკონფერენციო შესაძლებლობები შეზღუდულია და უმთავრესად გათვლილია, რამდენიმე ასეული დელეგატის მასპინძლობაზე. სამწუხაროდ, მასშტაბური ღონისძიებების (ევროპული მინისტრიაღები, ფორუმები და ა.შ.) ჩატარებისთვის საჭირო საკონფერენციო, საკონვენციო ინფრასტრუქტურა ქალაქში არ მოიძებნება. ამ მხრივ, ყველაზე მასშტაბური ინფრასტრუქტურა თბილისის საგამოფენო ცენტრ „ექსპო ჯორჯიას“ გააჩნია. თუმცა, მისი შესაძლებლობებიც ერთგვარად ლიმიტირებულია, და ისეთი მასშტაბური ღონისძიებების, მაგალითად, ევროპის გარემოსდაცვითი მინისტრიაღი, მისი ჩატარებისთვის საჭირო ინფრასტრუქტურით უზრუნველყოფის შესაძლებლობა არ გააჩნია (აღნიშნული ღონისძიება, როგორც წესი, 1250 და მეტს დელეგატს მასპინძლობს, და შესაბამისად, მოითხოვს 1250 კაცისთვის „კლასის ტიპით“ მოწყობილ მთავარ და დამატებით პარალელური სესიებისთვის საჭირო რამდენიმე დარბაზს. გარდა ამისა, იგი ითვალისწინებს სხვა დამხმარე ინფრასტრუქტურის მოწყობას, რაც საკმაოდ დიდ სივრცეს მოითხოვს, შესაბამისად, ამ მასშტაბის ღონისძიების დადგენილი სტანდარტების მიხედვით მომზადება ამ ეტაპზე თბილისში თითქმის შეუძლებელია).

ქალაქში განთავსებული ტურისტული ინფრასტრუქტურა თანდათან ვითარდება. თბილისში ქუჩის დასახელებები, ტურისტული ნიშნები, ძირითადად ქართულ და ინგლუსურ ენაზეა წარმოდგენილი. რამდენიმე მნიშვნელოვან ტურისტულ ადგილას ვხვდებით აგრეთვე სპეციალურ ტურისტული რუკების სტენდებს, რაც მეტად მოსახერხებელი საშუალებაა ტურისტებისთვის მათი ადგილმდებარეობის იდენტიფიცირებისათვის. გარდა ამისა, თბილისში რამდენიმე საინფორმაციო ცენტრია განთავსებული, ერთი აეროპორტში და მეორე ქალაქის ცენტრში, კერძოდ, კი პუშკინის სკვერში. აღნიშნული ცენტრების მომსახურება მეტად მოსახერხებელია, რადგან ორივე მათგანის ადგილმდებარეობა მართებულადაა შერჩეული და ტურისტებისთვის საჭირო ძირითადი ინფორმაციის (რუკები, გზამკვლევები და ა.შ.) შეთავაზება შეუძლია. თუმცა, ტურისტული ცენტრები ყველგან 24 საათი არ მუშაობს, გამონაკლისია აეროპორტი სადაც ღამის საათებშიც მუშაობს აღნიშნული ცენტრი. შესაბამისად, ტურისტს აეროპორტში ნებისმიერ დროს შეუძლია მისთვის საჭირო ინფორმაციის მიღება. რაც შეეხება სხვა ადგილებში ცენტრების სამუშაო საათებს იგი შედარებით შეზღუდულია და სასურველია რამე ფორმით გადაიჭრას ეს საკითხი. შეიძლება დაიდგას სპეციალური სტენდები, ან დამონტაჟდეს

მონიტორები, სადაც განთავსდება ტურისტებისთვის საჭირო ინფორმაცია 24 საათიან რეჟიმში ამ ინფორმაციაზე წვდომის უზრუნველყოფის მიზნით. სასურველია, ასევე, ცენტრს ჰქონდეს სპეციალური მულტიმედია საშუალებები, რაც თბილისის ტურისტული შესაძლებლობების შესახებ ფილმებისა და კლიპების საშუალებით მცირე წარმოდგენას შეუქმნის ტურისტს, იმის შესახებ, თუ რაა ძირითადი სანახაობები თბილისში, სად მდებარეობს ისინი და ა.შ. ცენტრს არ გააჩნია ინფორმაცია ტურისტული კომპანიების მიერ შემოთავაზებულ პროდუქტებზე თუ სხვა სახის სერვისებზე, რითაც ვიზიტორებმა შეიძლება ისარგებლონ დაინტერესების შემთხვევაში. გარდა ამისა, აუცილებელია რაღაც ფორმით მოხდეს დაინტერესებული ვიზიტორების ტურისტულ კომპანიებთან დაკავშირება, რაც სექტორის შემდგომ განვითარებას შეუწყობს ხელს.

ტუროპერატორების, ტურისტული სააგენტოების უმეტესი ნაწილი თბილისშია განთავსებული და მომხმარებელს მრავალი სახის მომსახურებას სთავაზობს, როგორც შემომყვანი, ისე გამყვანი ტურიზმის მიმართულებით. აღნიშნული კომპანიები სხვადასხვა სახის ტურისტულ პროდუქტს სთავაზობენ თბილისისა და მისი შემოგარენის, ასევე მთელი ქვეყნის მასშტაბით (კონფლიქტური რეგიონების გარდა) არაერთი თემატიკის გარშემო: სათავგადასავლო, კულტურული, რელიგიური, ღვინის, სეზონური თუ სხვა. შემომყვანი ტუროპერატორებიდან რამდენიმე მათგანი („კაკაზუს თრეველი“, „ეზო ტური“, „ვიზიტ გეორგია“, „ცენტრალ თრეველი“ და სხვა.) უზრუნველყოფს მაღალი დონის სერვისის მიწოდებას და, შესაბამისად, ისინი აქტიურად იყენებენ ტურისტული სერვისის დაგეგმვისა და დაჯავშნის თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიებს (ვებ-გვერდები, სოციალური მედია, ონლაინ დაჯავშნის სერვისები, და სხვა.). რაც შეეხება სხვა შემომყვან კომპანიებს, მათი შესაძლებლობები შედარებით ლიმიტირებულია და მათ მიერ შემოთავაზებული სერვისებიც შედარებით მცირე მოცულობისაა. ისინი იყენებენ საინფორმაციო ტექნოლოგიებს, მაგრამ ვერ უზრუნველყოფენ მაღალი სტანდარტების სერვისებს, ზოგჯერ ვებ-გვერდზე მოცემული ინფორმაცია, საჭიროებს შემდეგ დაზუსტებას (ფასების მითითება, ინფორმაციის განახლება, ა.შ.). ჩვენმა დაკვირვებამ ცხადყო, რომ აუცილებელია ამ კომპანიების ხელშეწყობა ონლაინ დაჯავშნის თუ სხვა მსგავსი სერვისების შემდგომ განვითარების კუთხით.

თბილისში მოქმედებს ქალაქის ღირსშესანიშნაობების დათვალიერებისთვის გამიზნული რეგულარული საავტობუსო ტურები, თუმცა ეს არც თუ ისე ინტენსიურია და მხოლოდ ერთი კომპანია უზრუნველყოფს. აღნიშნული საავტობუსო ტურით

შესაძლებელია აგრეთვე მცხეთაში ვიზიტის განხორციელებაც. დამატებით, არის ჯგუფებისთვის საავტობუსე ტურის ორგანიზების საშუალება უფრო მოქნილი მარშრუტების შეთავაზების კუთხით, თუმცა ტურისტულ კომპანიას წინასწარ უნდა დაუკავშირდეს დაინტერესებული მხარე. ამ ტიპის სერვისი საკმაოდ ძვირი ღირს და, როგორც წესი, ჯგუფებისთვის კეთდება. შესაბამისად, შედარებით მცირე რაოდენობის ვიზიტორი თუ სარგებლობს აღნიშნული სერვისით და ისინი უმთავრესად იმ ტურისტებს წარმოადგენენ ვინც წინასწარ შეიძინა სპეციალური ტურისტული პაკეტი ამა თუ იმ ტუროპერატორისგან.

გარდა ამისა, ერთი, ღია ტიპის, მცირე ზომის ავტობუსი ოპერირებს ქალაქის ცენტრში, რაც თითქოს რეგულარულ საავტობუსე ტურს წააგავს, თუმცა მის მიერ მოწოდებული სერვისი (რეგულარული მუშაობა, ხანგრძლივობა) ამ ტიპის ტურისტული მომსახურების უზრუნველსაყოფად არასაკმარისია. ამასთან, მისი სერვისი სეზონურია და ზამთარში არც თუ ისე მოსახერხებელი. აღნიშნული ავტობუსის ღია ტიპის კონსტრუქციის გამო, მისი გამოყენება შედარებით თბილ სეზონზეა მიზანშეწონილი.

მოთხონის ფაქტორები: თბილისის ტურისტული კლასტერის განვითარების აუცილებელი პირობაა ადგილობრივ ტურისტულ პროდუქტებზე სათანადო მოთხოვნის ჩამოყალიბება. აღნიშნული კი ძირითადად ორი უმთავრესი ფაქტორის კომბინაციით მიიღწევა, კერძოდ, 1) საქართველოს რეზიდენტებისა (ადგილობრივი მოსახლეობა და უცხოელები) და 2) არარეზიდენტების (უცხო ქვეყნის მოქალაქეები, საზღვარგარეთ მცხოვრები საქართველოს მოქალაქეები ან მოქალაქეობის სტუსის გარეშე მყოფი, თუმცა საქართველოსთან მჭიდრო ნათესაური კავშირების მქონე პირები) მოთხოვნით.

ადგილობრივი ბაზრის (რეზიდენტების) მოთხოვნა ტურისტულ პროდუქტებზე მეტად მნიშვნელოვანი პირობაა თბილისის ტურისტული კლასტერის განვითარების მისაღწევად. ამ ტიპის მოთხოვნა კი დამოკიდებულია მრავალ გარემოებაზე, თუმცა შეიძლება გამოიყოს სამი უმთავრესი ფაქტორი: ადგილობრივი მოსახლეობის შემოსავლების დონე, თავისუფალი დრო და დასვენების ზოგადი ჩვევა-კულტურა.

ტურიზმის განვითარების თვალსაზრისით ქართული კულტურა უდავოდ ერთ-ერთი ყველაზე ხელსაყრელი მაგალითია. ქართული სტუმარმასპინძლობის ინსტიტუტი, მჭიდრო ნათესაური კავშირები, რამდენიმე თაობისგან შემდგარი მრავალწევრიანი ოჯახები, ეროვნული ხალხური ცეკვისა და პოლიფონიური სიმღერის უნიკალური კულტურა, მეღვინეობის ხელოვნება, ქართული სამზარეულოს

მრავალფეროვნება, ადგილობრივი მოსახლეობის ტოლერანტული ხასიათი და კიდევ სხვა მრავალი ფაქტორი ვიზიტორთა მასპინძლობისთვის მეტად ხელსაყრელ პირობებს ქმნის. ამასთან, იგი ტურიზმის განვითარების უნიკალურ ადგილობრივ მოთხოვნილებას აყალიბებს. შესაბამისად, ადგილობრივი მოთხოვნა ტურისტულ პროდუქტებზე საკმაოდ მაღალი და დახვეწილი ფორმით უნდა იყოს წარმოდგენილი. თუმცა, ამ ტიპის მაღალი მოთხოვნილების მოთხოვნად (გადახდისუნარიან მოთხოვნილებად) გარდაქმნა გარკვეულ სიძნელეებთანაა დაკავშირებული. ამ ეტაპზე ძნელია იმის დამტკიცება, რომ ადგილობრივი ტურისტული პროდუქტები სწორედ შიდა ბაზარზე ჩამოყალიბებული დახვეწილი მოთხოვნით ყალიბდება, რადგან ადგილობრივი მოსახლეობის შემოსავლების დონე არც თუ ისე მაღალია და შესაბამისად, მათი მაღალი მოთხოვნილება დასვენებისა თუ მოგზაურობის თვალსაზრისით მხოლოდ ნაწილობრივად იქცევა მოთხოვნად და უმთავრესად დაბალბიუჯეტო დასვენებისა და მოგზაურობის სერვისების მოხმარებით შემოიფარგლება. ამას ერთვის აგრეთვე დასაქმებულთა შედარებით მცირე თავისუფალი დრო, რაც მათ ნაკლებ საშუალებას აძლევს ტურისტულ პროდუქტებზე მოთხოვნის დაკმაყოფილებისათვის.

შესაბამისად, აუცილებელია ადგილობრივი მოსახლეობის მოთხოვნის შესწავლა და ტურისტული პროდუქტების სათანადო პოზიცირება, რაც ხელს შეუწყობს ადგილობრივი მოთხოვნის გაძლიერებასა და დახვეწას. თუმცა, ტურიზმის კლასტერის სწრაფი განვითარებისთვის სასურველია განსაკუთრებული აქცენტი გაკეთდეს ისეთ მოთხოვნაზე, რაც უფრო მაღალ გადახდისუნარიან ვიზიტორებს მოიზიდავს. სხვა სიტყვებით, აუცილებელია უცხოელი ადგილობრივი რეზიდენტების და არარეზიდენტების მოთხოვნის სათანადო სტიმულირება, რადგან სწორედ მათ მიერ წარმოდგენილი გადახდის უფრო მეტი შესაძლებლობა და ტურისტულ სერვისებზე დახვეწილი მოთხოვნა განაპირობებს ტურისტული კლასტერის უფრო სწრაფ განვითარებას.

შიდა ტურიზმის გარკვეული სტატისტიკური კვლევა საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის მიერ პერიოდულად ტარდება შერჩევითი დაკვირვების საფუძველზე. ამ კვლევის შედეგად დათვლილია ისეთი სტატისტიკური ინდიკატორები როგორცაა, თბილისში ვიზიტორთა ვიზიტის რაოდენობის, მიზნობრიობისა და ხანგრძლივობის, მოქალაქეობისა და რეზიდენტობის, განთავსების საშუალებების, სატრანსპორტო საშუალებების, განხორციელებული აქტივობების, და სხვა კატეგორიების სიხშირის განაწილება პროცენტულად ასაკობრივი ჯგუფისა და

სქესის მიხედვით. შიდა ვიზიტორთა საერთო რაოდენობა არ არის დეკლარირებული, რაც ვფიქრობთ, განპირობებულია გამოკვლევის მეთოდის ხასიათიდან, თუმცა სასურველი იქნებოდა ამ მაჩვენებლების აბსოლუტურ ფორმაში წარმოდგენა, რაც უფრო სიღრმისეული ანალიზის საშუალებას მოგვცემდა. წარმოდგენილი მონაცემები უმთავრესად აგრეგირებული ფორმით ან შეფარდებითი მაჩვენებლებითაა მოცემული და შიდა ტურიზმის მოცვის მასშტაბების კუთხით მხოლოდ ნაწილობრივ სურათს გვიჩვენებს. მიუხედავად ამ შეზღუდვებისა, აღნიშნული კვლევის წარმოდგენილი შედეგების ანალიზიც ერთობ საინტერესოა. ამ თემის კვლევის ხასიათიდან გამომდინარე შევეცდებით რამდენიმე საკითხზე გავამახვილოთ ყურადღება.

აღნიშნული გამოკვლევის მიხედვით, თბილისში ჩამოსული ვიზიტორები უმთავრესად სწორედ შვებულება, დასვენება და რეკრეაციის მიზნით იმყოფებოდნენ ქალაქში (36,8%); შემდეგ მიზეზად კი ნათესავების (28,7%) და მეორე სახლის მონახულებას (11%) ასახელებდნენ. საკმაოდ მაღალი იყო, აგრეთვე, ადგილობრივ მიცვალებულთა საფლავების მონახულების მიზნით ჩამოსულთა კატეგორია (8%) (იხ. დანართი №33). ამასთან, თბილისში ჩამოსულ ადგილობრივ ვიზიტორთა უმრავლესობა ფულს არ იხდიდა განთავსებაში, რადგან რჩებოდა ნათესავთან/მეგობართან (29%), საკუთარ (22%) ან მეორე (საზაფხულო) სახლში (20%), ვიზიტორთა 15% კი ღამეს არ ათევდა თბილისში. შესაბამისად, სასტუმროსა და საოჯახო ტიპის სასტუმროზე (სასტუმრო სახლის ჩათვლით) ვიზიტორთა მხოლოდ 4,4% და 5,8% მოდიოდა, რაც მიუთითებს დაბალ ადგილობრივ მოთხოვნას ტურისტული განთავსების ობიექტებზე (ჯამში - 11%) (იხ. დანართი №34). სამწუხაროდ, აღნიშნული მონაცემები აბსოლუტურ ფორმაში (ვიზიტების რაოდენობა) არ არის დეკლარირებული და მხოლოდ პროცენტული ფორმითაა წარმოდგენილი, შესაბამისად, ძნელია ვიმსჯელოთ იზრდება თუ არა ადგილობრივ ვიზიტორთა რიცხვი, ან როგორია ადგილობრივი მოთხოვნა ტურისტული განთავსების ობიექტების დატვირთვის კუთხით.

რაც შეეხება ვიზიტის ხანგრძლივობას ადგილობრივ ვიზიტორთა თითქმის მესამედი (29%) ორი-სამი დღე სტუმრობდა დედაქალაქს, 19% მხოლოდ ერთი დღით, ხოლო 15% ორი კვირა. ამასთან, 10%-ს აღემატებოდა ოთხიდან ხუთ (10%) და ერთ კვირის (13%) პერიოდით დარჩენილ ვიზიტორთა რიცხვი (იხ. დანართი №35). აღნიშნული გარემოება მიუთითებს ადგილობრივების ვიზიტების ხანგრძლივ ხასიათზე, და მათ პოტენციურ გავლენაზე სხვადასხვა ტურისტულ პროდუქტების განვითარების თვალსაზრისით. ამ კვლევის შედეგების ანალიზი მიუთითებს, რომ

ადგილობრივი ვიზიტორები ნაკლებად სარგებლობენ განთავსების ობიექტებით, სამაგიეროდ, მათი მოხმარება კვების ობიექტების მიერ შემოთავაზებული სერვისებით შესაძლოა არც ისე მცირე აღმოჩნდეს.

საინტერესოა აგრეთვე საზღვრის გადაკვეთის ადგილის მიხედვით ქვეყნიდან გასული საქართველოს მოქალაქეების ხვედრითი წილის შესწავლა. 2012 წლის მონაცემებით, უმეტესმა ნაწილმა სასმელეთო (88%, 2,4 მლნ.), შემდეგ კი - საჰაერო (10,2%, 0.279 მლნ.) საზღვრით ისარგებლა. რაც შეეხება სარკინიგზო (1,2%, 32 ათასი) და საზღვაო (0,2%, 6 ათასი) საზღვართან სარგებლობას, ორივე ძალზედ მცირე იყო. ამის მიზეზი შეიძლება სხვადასხვა იყოს (სარკინიგზო და საზღვაო ტრანსპორტის არასათანადო განვითარება, მოუქნელი პროცედურები, დაბალი მოთხოვნა და სხვა.), თუმცა, ეს საკითხი კიდევ დამატებით კვლევას საჭიროებს. რაც შეეხება ქვეყანაში საზღვრის გადმოკვეთის (შემოსვლის) მაჩვენებელს იგი კვლავაც მაღალი იყო სასმელეთო (89,2%, 2,44 მლნ.) და საჰაერო (9,4%, 0,258 მლნ.) საზღვრის მიხედვით. რაც შეეხება, სარკინიგზო (1,1%, 30 ათასი) და საზღვაო (0,2%, 6 ათასი) საზღვარს ისინი კვლავაც მცირე მოცულობით დაფიქსირდა. შესაბამისად, საქართველოს მოქალაქეთა მიგრაციის საერთო სალდო დადებითი იყო და 5 633 შეადგენდა. (იხ. დანართები №36,37) საჰაერო ტრანსპორტის უმთავრესი წილი სწორედ თბილისზე მოდის, ამიტომ ვფიქრობთ ამ ტრანსპორტის სარგებლობის მაღალი მაჩვენებელი გარკვეული თვალსაზრისით უკავშირდება თბილისის ტურისტული კლასტერის და სხვადასხვა ტურისტულ პროდუქციაზე მოთხოვნის ჩამოყალიბებას (ადგილობრივი ტრანსპორტირება, განთავსება, კვება, სუვენირების შეძენა და სხვა).

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ქვეყნიდან გასულ საქართველოს მოქალაქეთა მიგრაციის პარალელურად საინტერესოა, საქართველოში შემოსულ უცხო ქვეყნის მოქალაქეთა (შემომსვლელი ვიზიტორები) სტატისტიკის შესწავლა, რადგან სწორედ იგი ასოცირდება ქვეყნის გარედან დამატებითი ეკონომიკური რესურსების მოზიდვასთან და საერთაშორისო მასშტაბით ადგილობრივი ტურისტული პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის განვითარების საკითხთან.

თუ დავაკვირდებით 2005-2013 წლებში შემოსულ არარეზიდენტ რიცხოვნების დინამიკას შევამჩნევთ, რომ იგი ცალსახად იზრდება და საშუალოდ 33,3%-ს შეადგენდა. 2013 წელს მიღებულ არარეზიდენტ ვიზიტორთა რიცხვმა 5,4 მლნ-ს მიაღწია. რაც მეტწილად განპირობებული იყო ევროპის რეგიონიდან შემომსვლელ არარეზიდენტთა მაღალი რიცხვით, საშუალოდ 33,4%-იანი ზრდის მაჩვენებლით. (იხ. დანართი №38)

2013 წელს ყველაზე მეტი ვიზიტორი რეგიონების მიხედვით სწორედ ევროპაზე (5,2 მლნ ვიზიტორი, 95,8%) მოდიოდა, შემდეგ იყო აღმოსავლეთ აზია და ოკეანეთი (0,121 მლნ.) და ამერიკა (33 ათასი) (იხ. დანართი №39). სხვა რეგიონების წილი შედარებით უმნიშვნელო იყო. თავად ევროპაში კი ყველაზე მაღალი წილით გამოირჩეოდა ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპა (65,6%) და შემდეგ, აღმოსავლეთ ხმელთაშუაზღვა ევროპა (31,7%). 2005-2013 წლებისათვის, მაღალი იყო, ასევე, ამ ევროპული რეგიონების ზრდის საშუალო წლიური მაჩვენებლებიც 31,9% და 42,2%. (იხ. დანართი №40)

რაც შეეხება ქვეყნებს, ყველაზე დიდი რაოდენობით ვიზიტორი მეზობელ ქვეყნებზე მოდიოდა. კერძოდ, თურქეთზე მოდიოდა ვიზიტორთა 29,6%, აზერბაიჯანზე - 23,9% და სომხეთზე 19,9%. აღსანიშნავია აგრეთვე ვიზიტორთა საკმარისად დიდი რიცხვი რუსეთიდან - 14,2%, უკრაინიდან - 2,35% და ირანიდან - 1,59% (იხ. დანართი №41). დანარჩენი ქვეყნებიდან ვიზიტორთა რიცხვი 1%-ზე ნაკლებია და ამ ჯგუფში ერთიანდება: ისრაელი (0,74%), ერაყი (0,76%), პოლონეთი (0,69%), გერმანია (0,57%), აშშ (0,5%), საბერძნეთი (0,41%), დიდი ბრიტანეთი (0,31%)<sup>223</sup>.

საქართველოს მოსაზღვრე ქვეყნებიდან წარმოდგენილ ვიზიტორთა დიდი ნაწილი სწორედ სახმელეთო საზღვრით სარგებლობს, ამ მხრივ, ქვეყნების მიხედვით ყველაზე დიდი წილი თურქეთზე (33,3%), შემდეგ აზერბაიჯანზე (27%), სომხეთზე (25,1%) და რუსეთზე (7,3%) განაწილდა. სარკინიგზო საზღვრის გამოკვეთის მონაცემებით ყველაზე დიდი მოსარგებლე სომხეთია (45,8%), შემდეგ მოდის აზერბაიჯანი (26,5%) და რუსეთი (13,5%). საზღვაო საზღვრის გამოკვეთის შემთხვევაში კი ლიდერი უკრაინაა (39,1%), შემდეგ მოდის რუსეთი (34,1%) და სომხეთი (15,1%). რაც შეეხება საჰაერო საზღვარს, ამ შემთხვევაში ყველაზე დიდი წილი რუსეთზე მოდის 18,4 %-ით, შემდეგ თურქეთზე (7,6%) და უკრაინაზე (7,5%). (იხ. დანართი №42).

საყურადღებოა, აგრეთვე, ვიზიტების რაოდენობის შესწავლა მიზნობრიობის მიხედვით. უცხო ქვეყნის მოქალაქეთა გამოკითხვის მიხედვით, საქართველოში შეგებულება, დასვენება, ან რეკრეაციის მიზნით მყოფ ვიზიტორთა 37,4 % პირველად იმყოფებოდა საქართველოში, 18,5% – 11 და მეტჯერ, 16,5% 2-3-ჯერ, 6,3% – 4-5-ჯერ, 15,1%-ს კი გაუჭირდა პასუხის გაცემა. აღნიშნული ციფრები მიუთითებს შეგებულება,

<sup>223</sup> წყარო: საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის სტატისტიკური პორტალი. შინაგან საქმეთა სამინისტროს, საინფორმაციო ცენტრის, ინფორმაციისა და ანალიტიკური დეპარტამენტის მონაცემების მიხედვით მომზადებული 2013 წლის 12 თვის სტატისტიკური მაჩვენებლები.



დასვენება, ან რეკრეაციის მიზნით საქართველოს სტუმრობის მეტად სასურველ ტენდენციასზე, სტუმრების 60%-ზე მეტი კვლავაც ბრუნდება საქართველოში, რამაც ვფიქრობთ ტურისტული ინდუსტრიის განვითარებას კიდევ უფრო უნდა შეუწყოს ხელი. რაც შეეხება ბიზნესის ან პროფესიული საქმიანობის მიზნით ჩამოსულ ვიზიტორებს, მათი 24,8% პირველად იმყოფებოდა საქართველოში, 22% კი 11 და მეტჯერ სტუმრობდა საქართველოს (აღნიშნული მიუთითებს განვითარებულ კონტაქტებზე). ამასთან, 18,5% 2-3-ჯერ იყო ვიზიტით საქართველოში, 7,9% – 3-4-ჯერ, 8,2% – 6-10-ჯერ და დანარჩენ 18,7%-ს გაუჭირდა პასუხის გაცემა. რაც შეეხება მესამე მიზნობრივ ჯგუფს, კერძოდ, მეგობრების/ნათესავების მონახულების მიზნით ვიზიტს 40,2% მოდის 11 და მეტჯერ საქართველოში ვიზიტზე (სავარაუდოდ, ძირითადად ამ კატეგორიაში ხვდება ერთ დროს საქართველოს რეზიდენტი, საზღვარგარეთის მოქალაქე პირების და მათი ოჯახების ვიზიტები) (იხ. დანართი №43).

საქართველოში ვიზიტების ორგანიზება მიზნობრიობის მიხედვით საინტერესო სურათს წარმოგვიდგენს. შევხვდებით, დასვენება და რეკრეაციის კატეგორიით ჩამოსულ ვიზიტორთა განცხადებით მათი ვიზიტს 76,8% თავად გეგმავს, ან 17,3%-ს მეგობრები და ნათესავები უგეგმავენ. რაც შეეხება ტუროპერატორების მიერ დაგეგმილ ვიზიტებს ისინი ჯამში 1,9% არ აღემატება, ამათგან ქართული ტურისტული სააგენტოების/ტუროპერატორების დაგეგმილი სულ რაღაც 0,4 %-ია, დანარჩენს კი უცხოური ტუროპერატორები/სააგენტოები უზრუნველყოფენ. ბიზნესისა და პროფესიული საქმიანობით მყოფ უცხოელებს ვიზიტს ძირითადად სამსახური (49,8%) უგეგმავს ან თავად გეგმავს (41,6%), სხვა კატეგორიები კი ძალზედ მცირეა. ქართული ტუროპერატორების მიერ დაგეგმილი ვიზიტების რიცხვი ამ შემთხვევაში კიდევ უფრო მცირეა (0,2%), იგივე ითქმის უცხოური ტუროპერატორების შემთხვევაშიც (0,5%). რაც შეეხება მეგობრებთან და ნათესავებთან ვიზიტს, ამ მხრივ, ვიზიტორთა უმეტესობა თავად გეგმავს (77,2%) ან მეგობრები/ნათესავები (21,1%) უგეგმავენ. ამ კატეგორიაში ტუროპერატორების დახმარება უმნიშვნელოა (0,1%) და ძირითადად უცხოური ოპერატორები უზრუნველყოფენ (იხ. დანართი №44).

უცხოელთა მხრიდან, ადგილობრივ ტურისტულ პროდუქტებზე მოთხოვნის ხასიათის შესწავლის მიზნით, მეტად მნიშვნელოვანია მათი ტურისტული ინტერესების შესწავლა, რაც ნაწილობრივ მათ მიერ ფაქტობრივად განხორციელებულ აქტივობებში გამოიხატება. გამოკითხვის მიხედვით ყველაზე მეტად პოპულარულია დასვენება და რელაქსაცია (35,6%), ქართული კერძების დაგემოვნება (34,8%) და საქართველოს ბუნებისა და ლანდშაფტის მონახულება

(34,7%), რასაც მოსდევს ქართული ღვინოს დაგემოვნება (23,4%), ისტორიული ადგილებისა (15,2%) და არქიტექტურის (15,3%) მონახულება (იხ. დანართი №45).

თუკი ვიზიტორების მიერ განხორციელებულ აქტივობებს დაეჯგუფებთ მიზნობრივი კატეგორიების მიხედვით, აშკარად გამოიკვეთება ტურისტულ პროდუქტებზე მოთხოვნის სხვადასხვა ხასიათი, კერძოდ, ბიზნესის კატეგორიის ვიზიტორთა მოთხოვნილება ქართული კერძისა და ღვინის დაგემოვნებაზე ბევრად უფრო მაღალია, ვიდრე სხვა დანარჩენი კატეგორიებისა, მაშინ როცა საქართველოს ბუნების მონახულება, დასვენება და რელაქსაციის, ისტორიული ადგილების დათვალიერება და სხვა ტურპროდუქტებზე მოთხოვნა უფრო მაღალია შვედურება, დასვენება, რეკრეაციის მიზნობრივი კატეგორიისთვის (იხ. დანართი №46). ამას სავარაუდოდ ლოგიკური ახსნაც მოეძებნება, როგორც წესი, ბიზნეს ვიზიტორები დროის თვალსაზრისით უფრო შეზღუდულები არიან, ამიტომ სხვა ადგილების მონახულებისთვის ხშირად დრო არ რჩებათ, ამასთან, მათი უმეტესობა სხვა ტურისტულ ჯგუფებთან შედარებით უფრო მეტად გადახდისუნარიან კატეგორიას მიეკუთვნება, სწორე იმ კატეგორიას ვისაც შესწევს უნარი უკეთეს სასტუმროებში დაბინავდეს (რადგან უმთავრესად სამსახური უზრუნველყოფს) და დააგემოვნოს შედარებით ძვირადღირებული კერძები და ღვინოები საუკეთესო რესტორნებში (ოფიციალური ბანკეტების, წვეულებების, რომელთა დიდი ნაწილის ანაზღაურება სამსახურის ან ორგანიზატორთა მიერ ხდება).

საინტერესოა აგრეთვე ვიზიტორთა გამოკითხვის შედეგები პოპულარული ადგილების შესახებ, ვიზიტორთა გამოკითხვის მიხედვით ყველაზე პოპულარული ადგილია თბილისი (44,5%) და ბათუმი (39,5%), შემდეგ მოდის მარნეული (7,8%, რაც მიზნობრიობის ანალიზის მიხედვით განსაკუთრებით მაღალია ნათესავებისა და მეგობრების მონახულების მაჩვენებლის გამო) და რუსთავი (6,6%), მცხეთა (4%), ქუთაისი (3,8%), ყაზბეგი (2,8%), ლაგოდეხი (2,8%) და გორი (2,3%) (იხ. დანართი №47).

მნიშვნელოვანია, აგრეთვე, ტურისტული ჯგუფების ასაკობრივ ჭრილში შესწავლა. გამოკვლევების მიხედვით 65 წლისა და უფროსი ასაკის ვიზიტორების წილი ერთობ მცირეა (2,4%), მცირეა ასევე 55-64 ასაკობრივი ჯგუფი (9,3%), ჯამში კი ორი ასაკობრივი ჯგუფი დაახლოებით 12% შეადგენს, რაც მიუთითებს, რომ ყოველ 10 ტურისტში მხოლოდ ერთი ადამიანია წარმოდგენილი საპენსიო ასაკით. ვიზიტორების უმეტესი ნაწილი 25-დან 34 წლამდე კატეგორიაში ხვდება (30,8%), შემდეგ მოდის 35-45 (24,7%) და 45-55 წლამდე კატეგორიები (20,2%) (იხ. დანართი №48). ეს გარემოება არც თუ ისე სახარბიელოა, რადგან, როგორც წესი 60 წლის და

უფროსი ასაკობრივი ჯგუფები წარმოადგენენ იმ კატეგორიას, რომლებიც საკმაოდ დიდ თავისუფალ დროსა და ფინანსურ რესურსებს ფლობენ დასვენება, გართობა და რეკრეაციული მიზნებისთვის. ამასთან, სწორედ მათი მოთხოვნაა ხოლმე ორიენტირებული კულტურულ ტურისტულ პროდუქტებზე. საჭიროა ამ სეგმენტის საჭიროებების სათანადოდ შესწავლა და მათზე პოზიცირება. მათი მხრიდან დღეს არსებული დაბალი მოთხოვნა, ვფიქრობ, მათთვის საჭირო არასათანადო სერვისების არსებობით და მარკეტინგის უქონლობითაა გამოწვეული. საქართველო საზღვარგარეთ ითვლება ისეთ ადგილად, სადაც ძალზედ დიდხანს ცოცხლობს მოსახლეობა და საჭიროა ამ ფაქტორის სათანადოდ გამოყენება. აუცილებელია, აგრეთვე, თბილისის ისევე, როგორც საქართველოს სხვა ბალნეოლოგიური კურორტების სერვისების განვითარება და სათანადო ფორმით შეთავაზება ამ სამიზნე ჯგუფებისათვის, ამ მხრივ, საინტერესოა ი. გაგნიძის მონოგრაფიის გაცნობა. იგი მართებულად შენიშნავს საქართველოს ბალნეოლოგიური და ზოგადად სარეკრეაციო ტურიზმის განვითარების დიდ პოტენციალზე<sup>224</sup>. ი. გაგნიძის პოზიციას იზიარებს არაერთი სხვა დაინტერესებული ბიზნესმენებიც, მაგალითად ა. ქოქოლაძე ერთ-ერთ ინტერვიუში<sup>225</sup> საქართველოს მინერალური წყლებისა და ბუნებრივი გარემოს უპირატესობების გამოყენებით ტურიზმის განვითარებაზე ამახვილდებდა ყურადღებას. ამ კუთხით არაერთი ტურიზმის ექსპერტის მოსაზრებები დაფიქსირებულა, რაც ცხადყოფს რომ ამ მიმართულების განვითარების შესაძლებლობებზე, თუმცა, არა ახლო მომავალში. ნ. კვარაცხელიას აზრით, სანატორიუმებისა და მსგავსი ტიპის რეკრეაციულ-გამაჯანსაღებელი ტურისტული ბიზნესის განვითარებისთვის საქართველოს შესაძლებლობები ამ ეტაპზე ერთგვარად შეზღუდულია, გამომდინარე იმ გარემოებიდან, რომ ის სისტემურ მიდგომას საჭიროებს, ბევრად უფრო ძვირ და კომპლექსურ სერვისის შეთავაზებას გულისხმობს ვიდრე სხვა ტურიზმის სახეობების შემთხვევაშია საჭირო<sup>226</sup>. იგი გერმანიის და ევროპის მაგალითებს განიხილავს და, ყურადღებას ამახვილებს თუ რამდენად დიდ დახარჯვებთანაა დაკავშირებული ამ ტიპის ტურისტული სერვისის მიღება, გამომდინარე იქედან, რომ სხვადასხვა დაინტერესებული მხარეების ჩართულობას და თანამშრომლობას, მედიცინის, დაზღვევის თუ სხვა სისტემების ურთიერთკავშირს გულისხმობს, რადგან

<sup>224</sup> გაგნიძე ი., ქვეყნების კონკურენტუნარიანობა და კლასტერები: ისტორია და თანამედროვეობა, მონოგრაფია, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბ., 2012. გვ. 78.

<sup>225</sup> ქოქოლაძე ა., საქართველომ თავისი ტურისტული ბრენდი უნდა შეინარჩუნოს!, ჟურნ. „ბიზნესი და კანონმდებლობა“, №11, თბ., 2008, გვ. 23.

<sup>226</sup> კვარაცხელია ნ., აბულაძე კ., ტურიზმი – „პიარი“, თუ ქვეყნის განვითარების სერიოზული ბერკეტი?, ჟურნ. „ბიზნესი და კანონმდებლობა“, №11, თბ., 2008, გვ. 14.

საქართველოში ეს სისტემები თავის მხრივ განვითარებას საჭიროებს და მათი კომბინირებული ფორმით წარმოდგენა ამ ეტაპზე ერთობ რთულად მისაღწევი იქნება. ამ ბიზნესის წარმატებისთვის აუცილებელი ფაქტორები, როგორებიცაა მაღალი კვალიფიკაციის შრომითი რესურსები, მომსახურების სტანდარტები, სათანადო ინტერსექტორული კომუნიკაცია/ნდობა და ფინანსური კაპიტალი დღეს ერთობ შეზღუდული, არასაკმარისი მოცულობითაა წარმოდგენილი საქართველოში და მიუხედავად ზემოთ თქმულისა, მრავალი დაინტერესებული პირი მართებულად შენიშნავს, რომ ამ კუთხით შეიძლება გარკვეული ნაბიჯები გადაიდგას, რაც დღევანდელ არარეალურ სიტუაციას შეცვლის და მომავალში ამ სეგმენტის დიდი პოტენციალის სრულად ათვისების საშუალებას მოგვცემს.

მონათესავე და დამხმარე ინფრასტრუქტურა – საწყის ეტაპზე ტურისტული მოთხოვნის დაკმაყოფილებისათვის საჭირო მონათესავე თუ დამხმარე ინფრასტრუქტურა მეტნაკლებად წარმოდგენილია თბილისში. თუმცა, აუცილებელია მათი შემდგომი განვითარება და საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად სრულყოფა.

თბილისის სატრანსპორტო სისტემა საწყისი ეტაპისთვის საკმაოდ კარგადაა განვითარებული. იგი შედგება საჰაერო (თბილისის საერთაშორისო აეროპორტი), სარკინიგზო (საერთაშორისო და ადგილობრივი სარკინიგზო სერვისი) და სახმელეთო (საქალაქო, საქალაქთაშორისო და საერთაშორისო საავტობუსო სერვისი, ტაქსის, მანქანების გაქირავების და სხვა) ტრანსპორტის სახეობებისგან.

თბილისის აეროპორტი საერთაშორისო ფრენებს ახორციელებს, როგორც ევროპის, ისე აზიის მიმართულებით. ამჟამად, თბილისის ისევე, როგორც ბათუმის აეროპორტის ოპერატორია „ტავ ეარპორტ ჰოლდინგის“ შვილობილი კომპანია „ტავ ჯორჯია“. აღნიშნულმა კომპანიამ თბილისის აეროპორტის ოპერირება 2005 წელს დაიწყო და კონტრაქტის მიხედვით 2027 წლამდე გააგრძელებს. ტურიზმის განვითარების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი სათანადო საჰაერო სატრანსპორტო კავშირების განვითარებაა, თან მნიშვნელოვანია რაც შეიძლება მეტი პირდაპირი ფრენების ისევე, როგორც ხელსაყრელი ფასების შეთავაზება. თბილისის აეროპორტის მასშტაბები და პირდაპირი ფრენების რაოდენობა, აეროპორტის განახლების შემდეგ კვლავაც ლიმიტირებულია და ავიაბილეთების ფასი კვლავაც მაღალი. ამ გარემოებამ კი შეიძლება განაპირობოს უცხოელი ტურისტების არჩევანის შეჩერება დანიშნულების იმ ადგილებზე, სადაც ტრანსპორტირების ხარჯები შედარებით დაბალია და ამასთან ფრენისთვის გამოყოფილი დრო



გამოყენებული ავტომობილია, რომ არაფერი ვთქვათ მანქანის მართვის ადგილობრივად დამკვიდრებულ არასასურველ წესებზე (მძღოლების მიერ წესების დარღვევის დიდ რაოდენობაზე).

ტურისტული თვალსაზრისით მეტნაკლებად განვითარებულია აგრეთვე კვების ინფრასტრუქტურაც. ქალაქის ცენტრში, ისევე როგორც პერიფერიებში, მრავლადაა წარმოდგენილი კაფეები, რესტორანი, სწრაფი კვების ობიექტები. რაც შეეხება ბარებსა და კლუბებს, ისინი ძირითადად ქალაქის ცენტრშია თავმოყრილი. რესტორნები გვხვდება ქალაქის როგორც ცენტრალურ ნაწილში, ისე შემოგარენში. ვიზიტორებისთვის განსაკუთრებით პოპულარულია ძველ თბილისში, შარდენისა და ახვლედიანის (პეროვსკაია) ქუჩებზე განთავსებული რესტორნები, ბარები თუ კლუბები. ადგილობრივი სამზარეულო დიდ მოწონებას იმსახურებს ვიზიტორების მხრიდან და დიდ არჩევანს სთავაზობს კვების მსურველებს. ქალაქში, ზემოთ მითითებულ ქუჩებზე, ქართული რესტორნების მსგავსად წარმოდგენილია სხვა ქვეყნების პოპულარული სამზარეულოებიც (იტალიური, ჩინური და სხვა). თუმცა, აქაც არის გარკვეული წინააღმდეგობები: მენიუები ზოგან მხოლოდ ქართულადაა მომზადებული და როგორც წესი არ აკონკრეტებს თუ რა ინგრედიენტებია გამოყენებული საკვების მოსამზადებლად, ამასთან, ოფიციალტების უმეტესობამ არ იცის ინგლისური, მხოლოდ ნაწილი ფლობს რუსულ ენას, რაც კომუნიკაციის დამყარებისთვის ერთგვარი ბარიერია და სპეციალური კვების რაციონის მქონე ტურისტებისთვის გარკვეულ პრობლემებს ქმნის. პრობლემურია აგრეთვე მომსახურების ხარისხი იმ თვალსაზრისითაც, რომ ნაკლებად კვალიფიციური მიმტანები/ოფიციალტებია კვების ობიექტებში, რისი მიზეზიც არასაკმარისი პროფესიული სწავლების პარალელურად ადგილობრივ მოსახლეობაში ჩამოყალიბებული მენტალობაა. ს. ცისკარიშვილი მართებულად შენიშნავს: „შემაფერხებელი პრობლემა ტურიზმის განვითარებისა, ჩემი აზრით, გახლავთ ჩვენი საკუთარი მენტალობა: მომსახურება, როგორც საქმიანობის სფერო, ჩვენს რეალობაში, ჯერ კიდევ მეორეხარისხოვან, უარეს შემთხვევაში კი, სათაკილოდ მიაჩნიათ. არადა, ისინი, ვინც აქ მომსახურების სფეროში საქმიანობას თაკილობს, საზღვარგარეთ უფრო უარეს საქმეზეც არ ამბობს უარს! ეს, ვფიქრობ, იმისი ბრალია, რომ სათანადო ახსნა-განმარტებითი მუშაობა არ წარმოებს“<sup>227</sup>.

<sup>227</sup> ცისკარიშვილი ს., ტურიზმისგან დიდი მოლოდინის საფუძველი გადაჭარბებული ოპტიმიზმია, ჟურნ. „ბიზნესი და კანონმდებლობა“, №11, თბ., 2008, გვ. 18.

ქალაქის ცენტრში, მთავარ ქუჩებსა და მოედნებზე, თავისუფლების მოედნიდან დაწყებული, რუსთაველისა და ი. ჭავჭავაძის გამზირების გასწვრივ საკმაოდ განვითარებული სავაჭრო ქუჩაა, სადაც მრავლადაა წარმოდგენილი საერთაშორისო და რამდენიმე ადგილობრივი სავაჭრო ბრენდი. დიდი სავაჭრო ცენტრები კი შედარებით მოშორებითაა განლაგებული.

აღსანიშნავია ქალაქის ცენტრში განთავსებული საგამოფენო ცენტრი „ექსპოჯორჯია“. იგი ერთ-ერთი ყველზე მნიშვნელოვანი ინფრასტრუქტურაა ბიზნეს ტურიზმის განვითარების კუთხით. რადგან სწორედ აქაა შესაძლებელი მასშტაბური გამოფენა-ბაზრობების, კონფერენციების ორგანიზება.

თბილისში ტელეკომუნიკაციის, ჯანდაცვის, უსაფრთხოების თუ სხვა ტურისტთათვის საჭირო სერვისები მეტნაკლებად განვითარებულია. თუმცადა მათი მიწოდების ხარისხის ამაღლება აუცილებელი ფაქტორია, რადგან დღეს ის საკმაოდ ჩამორჩება საერთაშორისო სტანდარტებს.

ფირმის სტრატეგია, სტრუქტურა და კონკურენტუნარიანობა – ადგილობრივი დანტერესებული მხარეების სტრატეგიული მართვისა თუ კონკურენციისადმი მიდგომების შესწავლის მიზნით ჩატარებული კვლევიდან გამოიკვეთა, რომ კონკურენციული ქცევა და რეგიონში ტურიზმის განვითარებისადმი მათი მიდგომები სათანადო განვითარებას საჭიროებს.

აუცილებელია პროდუქტიულობის გაუმჯობესება სტრატეგიული მართვისა და თანამედროვე ინოვაციური მეთოდების გამოყენებით. ინტერვიუებზე დაფუძნებულმა ჩვენმა გამოკვლევამ გვიჩვენა დაინტერესებული მხარეების მხრიდან ინოვაციების გამოყენების დაბალი დონე. რესპოდენტები მიუთითებდნენ ახალი ტექნოლოგიების გამოყენების აუცილებლობაზე, თუმცა, იქვე დასძენდნენ მათ ხელთ არსებულ შეზღუდულ რესურსებზე. სთეიქჰოლდერები ამ მხრივ დიდ პოტენციალს ხედავენ, თუმცა სათანადო დახმარების, სტიმულების მიღების აუცილებლობაზე მიუთითებენ. თესალონიკის მაგალითის მსგავსად, რესპოდენტები აღნიშნავდნენ, რომ უფრო მეტად ცდილობენ მათი პროდუქტების დიფერენცირებას მათი კონკურენტი ბიზნესების მიერ შემოთავაზებული პროდუქტებისგან. რაც შეეხება კონკურენტი ბიზნესის საქმიანობის მიბაძვას, ამ მხრივ, უფრო ნაკლები ინტერესს აფიქსირებდნენ. აღნიშნული კი ინოვაციის ამაღლების პოტენციალზე მიუთითებს. სთეიქჰოლდერების თქმით, მეტად მნიშვნელოვანია ბაზრის ტენდენციების შესწავლა, თუმცა, მათი ლიმიტირებული შესაძლებლობები ამის საშუალებას ნაკლებად იძლევა. რესპოდენტებმა ძალზედ დიდი ინტერესი გამოხატეს ასევე რეკლამირებისა და პოპულარიზაციის კამპანიებზე.

ინტერვიუებიდან გამოიკვეთა, რომ ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი სფერო თანამშრომლობის თვალსაზრისით სწორედ რომ ტურისტული პროდუქტების და ზოგადად იმიჯის პოპულარიზაციაა. რესპოდენტების ბიზნესების პროცესის აუთსორსინგის საკითხის შესწავლისას კი გამოიკვეთა, რომ მათი უმეტესობა ნაკლებად ფიქრობს ამ მიმართულებით და აქცენტს ფასების შემცირების სტრატეგიაზე აკეთებს, ისიც მათ ხელთ არსებული რესურსების უფრო ეფექტიანი გამოყენების მცდელობით.

რაც შეეხება რეგიონული მასშტაბით პროდუქტების განვითარებას და რეზიდენტთათვის და არარეზიდენტთათვის შეთავაზებას, ამ მხრივ, თბილისში რამდენიმე კომპანიაა წარმოდგენილი, დანარჩენი კი ძირითადად საქართველოს მასშტაბით ახდენს ტურისტული პროდუქტების განვითარებასა და მომხმარებელთათვის შეთავაზებას. თბილისის ძირითად კონკურენტებად კავკასიის რეგიონში ბაქო და ერევანი შეიძლება ჩავთვალოთ, თუმცა, შესაძლებელია მათი როგორც პარტნიორებად გათვალისწინებაც და ერთიანი რეგიონული ტურისტული პაკეტების ნაწილად გამოყენება. რადგან ამ სამ ქალაქთან თბილისია მეტნაკლებად ყველაზე ნეიტრალური ტერიტორია, სწორედ თბილისი შეიძლება იყოს ტურისტთა მიღების მთავარი ადგილი, ერევანისა და ბაქოს მონახულება კი შეიძლება დამატებით კომპონენტად განვიხილოთ ერევანსა თუ ბაქოში ერთ ან ორდღიანი ვიზიტების შეთავაზებით. მომავალში თბილისის კონკურენტად შეიძლება განვიხილოთ საქართველოს სხვა ქალაქებიც, განსაკუთრებით კი ეს ეხება ბათუმს. თუმცა, ამ ეტაპზე იგი ნაკლებ კონკურენციაშია დედაქალაქთან და ეს შეიძლება სამომავლოდ უფრო მეტი განხილვის საგნად იქცეს. სათანადო ტურისტული სტრატეგიით ბათუმში, ისევე როგორც სხვა ქალაქები საქართველოში, შესაძლოა მიჩნეული იქნას პარტნიორად ერთიანი ტურისტული პაკეტების მოსამზადებლად. ამ ქალაქებს შორის კონკურენციის გამძაფრებამ კი შესაძლოა უფრო დაახლოოს ახალი განსხვავებული ტურისტული პაკეტების განვითარება და ტურისტული სერვისების უფრო დახვეწა როგორც თბილისში, ისე მის კონკურენტ ქალაქებში.

თბილისის კონკურენტ ქალაქებად, ზოგადად ეკონომიკური შესაძლებლობების შეთავაზების კუთხით (ინვეტიციების მოსაზიდად), ზოგჯერ მოიაზრება აგრეთვე კიევი და ასტანა. აღნიშნულზე გარკვეული ანალიზი მოცემულია თბილისის ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიაში, რაც ასევე გარკვეული თვალსაზრისით გულისხმობს ტურისტულ ბიზნესსაც, ტურისტული



ინფრასტრუქტურის განვითარებისთვის ინვესტიციების ისევე, როგორც ტურისტების მოზიდვის საკითხებს.

ხელისუფლების გაკლენა – როგორც წესი, მთავრობის უმთავრესი საზრუნავი, სფეროს სტაბილური განვითარების მიზნით, კონკურენტული ბიზნეს გარემოს ჩამოყალიბებაა, რაშიც იგულისხმება როგორც მომხმარებელთა, ისე ბიზნესმენტა უფლებების დაცვა. რესპოდენტების მიერ არაერთგზის გამახვილდა ყურადღება ტურიზმის სფეროს განვითარების მიზნით სპეციალური ლიცენზიების შემოღების, ტურისტული მომსახურების/პროდუქციის ხარისხის ამაღლების, სერტიფიცირებისა და კონტროლის მექანიზმების ამოქმედების საჭიროებაზე. როგორც ზემოთ ექსპერტები ნ. კვარაცხელია, კ. აბულაძე<sup>228</sup> ს. ცისკარიშვილი<sup>229</sup>) აღნიშნავენ ტურიზმის შესახებ საკანონმდებლო გარემოს სრულყოფა მეტად მნიშვნელოვანი საკითხია, სწორედ კანონმდებლობამ უნდა დაარეგულიროს სასტუმროების, რესტორნების, გიდების და სხვა ტურისტული ინსტიტუციების საქმიანობა, აუცილებელია ლიცენზირება-სერტიფიცირების სისტემის დანერგვა. რესპოდენტებმა არაერთგზის აღნიშნეს, რომ შეუძლებელი იქნება მაღალი ხარისხის მომსახურების მიღწევა სათანადო კანონმდებლობის შემუშავებისა და მისი აღსრულების მექანიზმის ამოქმედების გარეშე. ჩვენმა მცირე კვლევამ ცხადყო, რომ ამ ეტაპზე ქმედითი ნაბიჯები არ შეიმჩნევა. უმოქმედობით კი სექტორის განვითარება ფერხდება. ნ. კვარაცხელია მართებულად შენიშნავს: „არალიცენზირებულ ფირმებთან კი უცხოელი საქმეს არ იჭერს. ... ქართველები ვერ იღებენ ვიზებს უცხოეთში წასასვლელად, აქ აკრედიტებული საელჩოები არ ცნობენ ქართულ ტურისტულ ფირმებს. საელჩოების თანამშრომლები ამბობენ – თქვენ თვითონ არ ცნობთ ამ ფირმებს და ჩვენ რატომ უნდა ვაღიაროთ, ვინაიდან არ მიგიციათ მათთვის ლიცენზია და სახელმწიფოს არ აუღია პასუხისმგებლობა“<sup>230</sup>.

მეორე მიმართულებაა უშუალოდ ეკონომიკური სტიმულების გაჩენა ტურისტული ბიზნესის განვითარების ხელშეწყობის მიზნით. შავ ზღვისპირეთში, თბილისში, სიღნაღში და რამდენიმე სხვა თვითმმართველ ქალაქსა თუ მუნიციპალიტეტში ტურისტული ობიექტების (სასტუმროები, რესტორნები, მუზეუმები და ა.შ.) მშენებლობის წახალისების თვალსაზრისით გარკვეული ქმედითი ნაბიჯები

<sup>228</sup> კვარაცხელია ნ., აბულაძე კ., ტურიზმი – „პიარი“, თუ ქვეყნის განვითარების სერიოზული ბერკეტი? ჟურნ. „ბიზნესი და კანონმდებლობა“, №11, თბ., 2008, გვ. 16-17.

<sup>229</sup> ცისკარიშვილი ს., ტურიზმისგან დიდი მოლოდინის საფუძველი გადაჭარბებული ოპტიმიზმია, ჟურნ. „ბიზნესი და კანონმდებლობა“, №11, თბ., 2008, გვ. 19.

<sup>230</sup> კვარაცხელია ნ., აბულაძე კ., ტურიზმი – „პიარი“, თუ ქვეყნის განვითარების სერიოზული ბერკეტი? ჟურნ. „ბიზნესი და კანონმდებლობა“, №11, თბ., 2008, გვ. 16.

გადაიდგა. თუმცა ექსპერტების, ისევე როგორც სხვა რესპოდენტების თვალსაზრისით, ეს ქმედებები ძირითადად არასისტემურად მოხდა და განვითარების გრძელვადიანი მიზნების მისაღწევად საკმარისი არ არის. აუცილებელია საერთო პოლიტიკის, სტრატეგიის შემუშავება, დაინტერესებული მხარეების ჩართვა, რაც არსებული სიტუაციის მაქსიმალურად ობიექტურად შეფასების, რესურსების მობილიზებისა და სათანადო სამოქმედო გეგმების დასახვის საშუალებას მოგვცემს. აუცილებელია სტაბილური დაფინანსების მექანიზმის ამოქმედება, მაგალითად, ადგილობრივი გადასახადების გარკვეული ოდენობის პირდაპირ მიმართვა სექტორის განვითარების კუთხით, როგორც ეს ბევრ განვითარებულ ქვეყნაშია.

მესამე მიმართულებად შეიძლება გამოიყოს სახელმწიფოს მიერ ტურიზმის განვითარების ტენდენციების ანალიზი. ამ მიმართულებით ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის მხრიდან გარკვეული ქმედითი ნაბიჯები გადაიდგა (სტრატეგიების შემუშავება, ადგილობრივი ბაზრის კვლევები, სტატისტიკურ მონაცემთა პორტალის შექმნა და სხვა), რასაც მოჰყვა კრიტიკა, დაინტერესებული მხარეების არასათანადო ჩართვის, სტატისტიკისა თუ უშუალოდ განათლების ინსტიტუციების ფუნქციების შეთავსების და ინტერესთა კონფლიქტის თვალსაზრისით.

მეოთხე მიმართულებაა სახელმწიფოს მხრიდან ქვეყნის იმიჯის პოპულარიზაცია. ამ თვალსაზრისით გარკვეული ძვრები შეიმჩნევა (საინფორმაციო ცენტრები, საერთაშორისო გამოფენა-ბაზრობებში მონაწილეობა, პრესტურები, რეკლამირება, ბრედინგი და მარკეტინგი, ა.შ.), თუმცა რესპოდენტების მხრიდან კიდევ უფრო მეტი ძალისხმევის მობილიზებაზე კეთდებოდა აქცენტი, ამ მიმართულებით ზევით უკვე გავამიხვილეთ ყურადღება.

აღმასის მოდელის ფაქტორთა კომბინაცია – თბილისის ტურისტული კლასტერის ანალიზმა ცხადყო, რომ ქსელური კავშირები აკადემიას, მთავრობასა და კერძო სექტორს შორის განუვითარებელია. ამ სექტორებს შორის არსებული კავშირები პირად კონტაქტებზეა დაფუძნებული და უმთავრესად არარეგულარულ ხასიათს ატარებს, ინსტიტუციონალურ დონეზე თანამშრომლობას კი ადგილი არა აქვს (იხ. დანართი №49; 50).

განუვითარებელია ქსელური ორგანიზაციებიც, ინტერვიუების დროს გამოიკვეთა, რომ აღნიშნული ქსელების/ასოციაციების აქტივობა არასაკმარისია, და მხარეების დაინტერესება ჩაერთონ ამ ორგანიზაციების საქმიანობაში ძალზედ დაბალია. როგორც ზემოთ თითოეული სექტორის ანალიზის დროს აღვნიშნეთ, არასაკმარისია ამ ეტაპზე არსებული სექტორთაშორის ნდობის ფაქტორი, ის რაც რეალურად ხელს

უწყობს ქსელურ თანამშრომლობას. არ არის, ასევე, სათანადო მოტივაციის ინსტრუმენტები, რაც სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეებს შორის დიალოგს და შემდეგ კი თანამშრომლობას შეუწყობდა ხელს.

სამწუხაროდ თბილისში, ისევე როგორც მთლიანად საქართველოში, თვითმმართველობების დონეზე არ არის წარმოდგენილი განვითარების კორპორაციები, რამაც ადგილობრივი ბიზნეს წრეების დიალოგისა და ზოგადად ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების (სტრატეგიული მართვის, ადგილობრივი დაფინანსების) ფუნქცია უნდა იტვირთოს. არ არის აგრეთვე წარმოდგენილი რეგიონული ორგანიზაციები (რეგიონული საბჭოები, მეტროპოლიური ორგანიზაციები, ა.შ.), რომლებიც სასიცოცხლო ფუნქციას ასრულებენ ტურიზმის განვითარებისთვის საჭირო რეგიონული ინფრასტრუქტურის დაგეგმვისა და მართვის სფეროში, კერძოდ, ისინი აერთიანებენ სატრანსპორტო, მიწის მართვის, წყალმომარაგების, გარემოსდაცვით და სხვა ფუნქციებს.

შემდეგი ეტაპისთვის სწორედ მსგავსი ტიპის ქსელური ორგანიზაციების ჩამოყალიბებაა აუცილებელი. ამ მხრივ საინტერესოა ამერიკის შეერთებული შტატების და სხვა განვითარებული ქვეყნების გამოცდილების გაზიარება. ვფიქრობთ, რომ ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების კუთხით მოწინავე სახელმწიფოების საუკეთესო მაგალითების გაცნობითა და ჩვენი ადგილობრივი ეკონომიკური გარემოს თავისებურებების გათვალისწინებით, საკუთარი რეგიონული თუ ადგილობრივი მმართველობითი ინსტიტუციების განვითარებაა აუცილებელი.

#### **5.4 თბილისის კლასტერის შედარებითი ანალიზი თესალონიკისა და ნაპა ვალის კლასტრებთან, მართვის ინსტიტუციური მოდელი და რეკომენდაციები**

სამმაგი სპირალისა და ალმასის მოდელის მიხედვით, თესალონიკის შემდეგ თბილისის ტურისტული კლასტერის საინოვაციო გარემოსა და კონკურენტუნარიანობის შესწავლამ ცენტრალური მაკედონიასა და თბილისში, მოქმედი ტურისტული სექტორის ქცევის შესახებ, გარკვეული სურათი შეგვიქმნა.

როგორც კვლევამ გვიჩვენა, თესალონიკის, ისევე, როგორც თბილისის ტურისტულ კლასტერს, განსაკუთრებით კულტურული ტურიზმის კუთხით, დიდი პოტენციალი აქვს, თუმცა მისი განვითარება სპონტანურ ხასიათს ატარებს. ორივე ადგილის კულტურული და ისტორიული უნიკალური თავისებურებები მეტად

მიმზიდველი ტურისტული ატრაქციიაა. თესალონიკის რეგიონში, ისევე როგორც თბილისსა და მის შემოგარენში, მოცემული ინფრასტრუქტურა და სერვისები საკმაოდ განვითარებულია და ძალუძს უფრო მეტ ვიზიტორს უმასპინძლოს, ვიდრე კვლევის მომენტში ფიქსირდებოდა. ამ ორი ქალაქის პროფილი განსხვავდება ერთმანეთისგან, რადგან თბილისი ქვეყნის დედაქალაქს და კავკასიის რეგიონულ ცენტრს წარმოადგენს, ძირითადი პოლიტიკურ-ეკონომიკური თუ კულტურული ინსტიტუციები, საერთაშორისო ორგანიზაციების წამომადგენლობები სწორედ აქაა წარმოდგენილი. თბილისი მოსახლეობით ბევრად უფრო აღემატება თესალონიკს მაშინ, როცა თესალონიკი რიგით მეორე ქალაქს წარმოადგენს საბერძნეთში, თბილისისგან განსხვავებით აქვს გასასვლელი ხმელთაშუა ზღვაში (საპორტო ქალაქის ფუნქცია), მასთან ახლოს მდებარეობს ულამაზესი საზღვაო კურორტები. ყოველივე ეს კი ვიზიტორთა განსხვავებულ პროფილს განაპირობებს. თესალონიკისგან განსხვავებით თბილისი დიდი რაოდენობით ბიზნეს ვიზიტორებს მასპინძლობს და შესაბამისად, ტურისტული პროდუქტების განვითარების კუთხით მცირედით განსხვავებული პოზიცია უკავია. ამასთან, თესალონიკის ტურისტულ პროდუქტზე მოთხოვნა უფრო მეტად სეზონურ ხასიათს ატარებს და ძირითადად საზღვაო სეზონთანაა კავშირში.

თესალონიკში ჩატარებულმა კვლევამ ცხადყო, რომ რეგიონს შეუძლია უკეთ განავითაროს კულტურული ტურიზმის პროდუქტები, რაც უფრო სტაბილურ შემოსავალს მოუტანს მთელი წლის განმავლობაში, ვიდრე ეს სეზონური (ზაფხულში ტურისტული ნაკადების მასპინძლობით) ტურიზმითაა შესაძლებელი.

რაც შეეხება თბილისს, აქ აუცილებელია ბიზნეს ვიზიტორებისთვის საჭირო აუცილებელი ინფრასტრუქტურის განვითარება. დღეს არსებული საკონფერენციო ინფრასტრუქტურა ლიმიტირებულია. მიუხედავად იმისა, რომ თბილისში ოპერირებს არაერთი საერთაშორისო სასტუმრო (განთავსების ობიექტი), მათ საკონფერენციო შესაძლებლობები 1000 კაცზე ნაკლებია. შესაბამისად, მასშტაბური მინისტერიალების ტიპის კონფერენციების ჩატარების შესაძლებლობები თბილისში არსებული ინფრასტრუქტურის პირობებში ამ ეტაპზე თითქმის შეუძლებელია.

ზემოთ მოყვანილი განსხვავებების მიუხედავად, თბილისს და თესალონიკს შორის არის გარკვეული მსგავსება. ორივე ტერიტორია მრავალსაუკუნოვანი ისტორიულ-კულტურული მემკვიდრეობით გამოირჩევა, ეს გარემოება კი კულტურული ტურიზმის განვითარებისთვის შესანიშნავ საფუძველს ქმნის და დამატებითი ტურისტული პროდუქტების განვითარების საშუალებას იძლევა. სწორედ

კულტურული ტურიზმის განვითარებითაა შესაძლებელი ორივე ტერიტორიის ტურისტული პროდუქტების დივერსიფიცირება, უნიკალური კულტურის შემდგომი პოპულარიზაცია და ტურისტული კლასტერის მდგრადი განვითარება.

თესალონიკის დაბალი ინოვაციური შესაძლებლობები, საბაზრო ტენდენციების არასაკმარისი ანალიზი, თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების შეზღუდული ფორმით გამოყენება, საზოგადოების ნაკლებად ჩართულობა, რეგიონული ტურისტული პროდუქტების განვითარებისთვის საჭირო ხელშემწყობი ინსტრუმენტების მცირე ოდენობით შეთავაზება ან საერთოდ არ არსებობა, სთეიქჰოლდერების კოოპერაციის დაბალი მაჩვენებელი, და ბაზარზე ჩამოყალიბებული გამოწვევების დასაძლევად არაკოორდინირებული მოქმედება – ხელს უშლის რეგიონის ტურისტული პოტენციალის მაქსიმალურად გამოყენებას და ნაკლებად კონკურენტუნარიან პირობებში აქცევს სხვა განვითარებულ ტურისტულ რეგიონებთან შედარებით, როგორც ქვეყნის შიგნით, ისევე საზღვარგარეთ.

თესალონიკის მსგავსად, თბილისის ტურისტული კლასტერის ინოვაციურობის ხარისხიც მეტად ლიმიტირებულია, ქსელური კავშირები არ არსებობს ან ძალზედ სუსტია, თანამშრომლობის ფორმები სახელმწიფო, კერძო და საგანმანათლებლო სექტორს შორის ჩანასახოვან მდგომარეობაშია და კლასტერის ფუნქციონირებისათვის საჭირო ინოვაციურ გარემოს ვერ უზრუნველყოფს. არ არის ჩამოყალიბებული რეგიონული მმართველობის ორგანოები, რეგიონული საბჭოები თუ მეტროპოლიური ინსტიტუციები, რაც ხელს შეუწყობდა რეგიონული მნიშვნელობის სატრანსპორტო, სივრცითი, გარემოსდაცვითი თუ სხვა სახის ეკონომიკური საქმიანობის განვითარების ერთიანი პოლიტიკის შემუშავებას. მსგავსი ინსტიტუციების ოპერირების ძალზედ კარგი მაგალითია ნაპა ვალის ტურისტული კლასტერი და იქ არსებული რეგიონული მმართველობის ინსტიტუციები.

სალონიკში, ისევე, როგორც თბილისში, ლიდერობის ნაკლებობა სთეიქჰოლდერების დანაწევრებულად ქმედებას განაპირობებს, და შესაბამისად, კულტურული ტურისტული სტრატეგიის შემუშავებისთვის საჭირო ერთობლივი ძალისხმევის არარსებობა, საგულისხმო შემაფერხებელ ფაქტორს წარმოადგენს. აუცილებელია აკადემიის, კერძო სექტორის, სამთავრობო ინსტიტუციების და საზოგადოების მჭიდრო თანამშრომლობა კულტურული ტურისტული პროდუქტების განვითარებისა და შემდგომი პოპულარიზაციისათვის, ისე როგორც, ამას ადგილი ჰქონდა ნაპა ვალის შემთხვევაში.

თესალონიკის, ნაპა ვალის და თბილისის ტურისტული განვითარების მოდელის ანალიზმა და უმთავრესი სთეიქჰოლდერების ქცევის მცირე კვლევამ ცხადყო, რომ მთელი რიგი თანმიმდევრული ქმედითი ნაბიჯები შეიძლება გადაიდგას სექტორის განვითარების ხელის შემშლელი პირობების დასაძლევად (იხ. დანართი №51).

პირველი ნაბიჯი, სათანადო ლიდერის იდენტიფიცირება უნდა იყოს, რაც ძალზედ კარგად გამოიკვეთა ნაპა ვალის მაგალითზე მონდავის სახით. კვლევამ ცხადყო, რომ თბილისისა და თესალონიკის ტურისტული სექტორის ინსტიტუციები ვერ ხედავენ სათანადო ლიდერს, ვინც თანამშრომლობის პროცესს დაძრავს ადგილიდან და ნდობის ფაქტორს წინ წამოწევს. თესალონიკში მცხოვრები საზოგადოება ერთ უზარმაზარ ოჯახს წააგავს, სადაც კონტაქტები და ნათესაური კავშირები დიდწილად განსაზღვრავს ამა თუ იმ თუ საქმის წარმატებასა თუ წარუმატებლობას. თითქმის იგივე შეიძლება ითქვას თბილისის შემთხვევაშიც. თბილისის ტურისტულ სექტორში ჩართული დაინტერესებული მხარეები ნაკლებად თანამშრომლობენ, თუმცადა ნათესაური და პირადი კავშირები საკმაოდ დიდ როლს თამაშობს გადაწყვეტილების მიღებისა, თუ თანამშრომლობის თვალსაზრისით. აქედან გამომდინარე, ლიდერი უნდა იყოს ის პიროვნება, ვინც დიდ პატივისცემას იმსახურებს. მან უნდა შეძლოს მთავარი დაინტერესებული მხარეების მოზიდვა ქსელური თანამშრომლობისთვის. ნაპა ვალის წარმატება მონდავის ლიდერობისა და თაოსნობის შედეგად მოხდა, რადგან სწორედ მან შექმნა საფუძველი რეგიონული მნიშვნელობის მმართველობის ფორმების ჩამოსაყალიბებლად.

მეორე ნაბიჯი მრგვალი მაგიდის მოწყობაა, რაც ხელს შეუწყობს პოტენციურად დაინტერესებულ მხარეებს შორის დიალოგს, ზოგადი ფორმალური ქსელური თანამშრომლობის პირობების შეთანხმებას, საერთო გამოწვევების და მათი დაძლევის გზების იდენტიფიცირებას, რეგიონული მასშტაბით შესაძლებლობების განსაზღვრას და მათი მოკლე, საშუალო და გრძელვადიანი გამოყენებისთვის განვითარების პროცესის სტრატეგიულ დაგეგმვასა და შემდგომ მართვას. ყველა მონაწილე თანაბარ პარტნიორად უნდა იქნას მიჩნეული. უნდა მოხდეს ისეთი ქმედებების განხორციელება, რაც მონაწილეებს მხოლოდ სარგებელს მოუტანს, გაითვალისწინებს ამ ქმედებისთვის საჭირო დროის (გონივრული ზღვრული ოდენობის ფარგლებში) ფასს და რაიმე სახის საფინანსო ვალდებულების წინაშე არ დააყენებს მრგვალი მაგიდის წევრებს. ამ ეტაპის უმთავრესი ამოცანაა პირისპირ დიალოგი, მცირედი ქმედითი დონისძიებების განხორციელება და ნდობის განვითარება. პროცესის მონაწილეებმა უნდა გაითავისონ, რომ მოცემული დიალოგი

განვითარებისთვის აუცილებელი საერთო ხედვის ჩამოყალიბებას უწყობს ხელს. ამ პროცესში ლიდერი არაფორმალურად უნდა იქნას გამოვლენილი დაინტერესებული მხარეების მიერ. სავარაუდოდ ის იქნება საწყის ეტაპზე უკვე იდენტიფიცირებული ლიდერი, აქ უბრალოდ მოხდება მისი აღიარება და შუამავლის როლით აღჭურვა.

მესამე ნაბიჯი მიზნად უნდა ისახავდეს ადგილის რესურსების იდენტიფიცირებას, საერთო პოლიტიკის შემუშავებისათვის საჭიროებების გამოვლენას და დაინტერესებული მხარეების აქტიურად ჩართვას პროცესში. შემდეგ კი დაინტერესებული მხარეები მოწვეული უნდა იყვნენ კონფერენციაზე მიღებული შედეგების განსახილველად და საბოლოო დასკვნების მოსამზადებლად. აქვე უნდა გაკეთდეს განსაკუთრებული აქცენტი საერთო ხედვის ჩამოყალიბების, პოპულარიზაციის და ვებპორტალის სარგებლიანობის საკითხებზე.

მეოთხე ეტაპზე უნდა მოხდეს კულტურული ტურიზმის განვითარების სტრატეგიის შემუშავება, კერძოდ, საერთო ხედვის, პროგრამებისა, ამ პროგრამების ქვეშ დაჯგუფებული ადგილობრივი თუ რეგიონული ტურისტული პროდუქტების განვითარებისა და პოპულარიზაციის პროექტების, საერთო სამოქმედო გეგმების მომზადება. დაინტერესებული მხარეები კვლავაც აქტიურად უნდა იყვნენ ჩართული ამ ეტაპთან დაკავშირებულ სამუშაო პროცესში. შედეგები გაზიარებული უნდა იქნას ვებგვერდზე, ელფოსტისა და სხვა საკომუნიკაციო საშუალებებით.

მეხუთე ეტაპმა უნდა მოიცვას საერთო პოპულარიზაციის კამპანიების წარმოება, დაინტერესებულ მხარეებს მათი შესაძლებლობებიდან გამომდინარე თანაბრად უნდა მიეცეთ საშუალება მიიღონ მონაწილეობა საერთაშორისო გამოფენა-ბაზრობებში, თუ სხვა სახის პოპულარიზაციის კამპანიებში. ამ ეტაპზე, ფინანსური ტვირთის გადანაწილება სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარებს შორის ძალზედ ფრთხილად უნდა მოხდეს ისე, რომ რომელიმე მათგანმა არ აღიქვას თითქოს უსამართლოდ ექცვიან და მის ხარჯზე სხვები იღებენ სარგებელს. დაფინანსების მოზიდვა სხვადასხვა წყაროდან უნდა მოხდეს. სასურველია საერთაშორისო ორგანიზაციების დახმარებების, სახელმწიფო და თვითმმართველობების ბიუჯეტისა და კერძო სექტორის ფინანსური შესაძლებლობების გაერთიანება და ერთობლივი ძალისხმევით მოქმედება.

თუ განვითარების პროცესი სათანადოდ წარიმართება, შესაძლებელია ამ ქსელური კავშირის ფორმალიზება ასოციაციის ან პარტნიორობის ჩამოყალიბებით, იგულისხმება იმ სახის პარტნიორობის ფორმის ჩამოყალიბება, სადაც სხვადასხვა დაინტერესებული მხარე (კერძო, სახელმწიფო, არასამთავრობო, საგანმანათლებლო და

ა.შ.) თანასწორუფლებიანი, ერთობლივი მმართველობის ორგანოებით წარმართავს ორგანიზაციის საქმიანობას. ფორმალიზების პროცესმა არ უნდა შექმნას არაკონსტრუქციული კონფლიქტი ან დიდი რაოდენობით საზრუნავი, რამაც შეიძლება საფრთხის წინაშე დააყენოს მანამდე წარმატებით განხორციელებული თანამშრომლობა. ასოციაციის თუ პარტნიორობის წევრობის სხვადასხვა ფორმა უნდა იყოს შესაძლებელი, რაც მის წევრებს საშუალებას მისცემს სხვადასხვა ფორმითა თუ შესაძლებლობით მონაწილეობდნენ განვითარების პროცესში და მათი მცდელობის შესაბამისად მიიღონ სათანადო სარგებელი. ამ სახის კავშირი სექტორში მოქმედი სუბიექტებისათვის, მათ წინაშე არსებული პრობლემებისა თუ საჭიროებების იდენტიფიცირებისა თუ წინ წამოწევისათვის სათანადო ტრიბუნად უნდა იქცეს. ნაპა ვალის შემთხვევაში სწორედ ასეც მოხდა: თავიდან თანამშრომლობა არაფორმალურად დაიწყო, შემდეგ კი ჩამოყალიბდა სხვადასხვა პარტნიორობები, კერძოდ, ნაპა ვალიში ჩამოყალიბდა ეკონომიკური განვითარების კორპორაცია, რამაც ხელი შეუწყო, როგორც ღვინის კლასტერის, ისე ღვინის ტურისტული კლასტერის ჩამოყალიბებას, სპეციალური განვითარების სტრატეგიების შემუშავებას და დანერგვას. აღნიშნული კორპორაცია ადგილობრივი ეკონომიკური სუბიექტების ერთგვარი პარტნიორობის ფორმას წარმოადგენს. შემდეგ კი შეიქმნა საკონვენციო ბიურო და სხვა მნიშვნელოვანი ქსელური ორგანიზაციები, რაც სავაჭრო-სამრეწველო პალატების პარალელურად დღესაც ფუნქციონირებს და ადგილობრივი ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობის გაძლიერების მიზნით მნიშვნელოვან ნაბიჯებს ასრულებს.

ამ ნაბიჯების შემდეგ, პროცესი კვალავაც უნდა გაგრძელდეს, დაგროვილი გამოცდილება ხელს შეუწეობს ადგილობრივი გარემოს მოთხოვნების გათვალისწინებით თანამშრომლობის ფორმების დახვეწას, სტრატეგიული მიზნების სრულყოფას, ახალი სამოქმედო გეგმების იდენტიფიცირებას, ახალი წევრების მოზიდვას, უკვე დამყარებული კავშირების განმტკიცებას, ახალი ერთობლივი ქმედებების განხორციელებას და კიდევ სხვა მრავალ პოზიტიურ შედეგს.

თესალონიკისა და თბილისის ტურისტული კლასტერების ანალიზი ცხადყოფს, რომ ტურისტული კლასტერის განვითარებისთვის მეტად მნიშვნელოვანია ქსელური კავშირების გაუმჯობესება. მიუხედავად იმისა, რომ დიდი პოტენციალია კულტურული ტურიზმის განვითარების კუთხით, ორივე ადგილი მას ნაკლებად იყენებს და ამ მხრივ, სათანადო ძალისხმევა და სტრატეგიის შემუშავებაა აუცილებელი. თესალონიკისა თუ თბილისში ადგილობრივი მოსახლეობა ტურისტებისადმი



კეთილგაწყობილია, თუმცა, ტურისტებისათვის სათანადო დახმარების აღმოჩენისთვის მათი უნარჩვევები სათანადოდ დახვეწას საჭიროებს. საბერძნეთის მოსახლეობის უნარები, ამ მხრივ, ცოტა უფრო განვითარებულია, რაც აიხსნება კიდევ მსოფლიოს თითქმის ყველა ქვეყნიდან ტურისტების მასპინძლობით მიღებული გამოცდილებით, რასაც ვერ ვიტყვით თბილისზე, რადგან ის საბჭოთა კავშირის ჩაკეტილ ეკონომიკურ სივრცეში მოქმედებდა, თავისუფლების მოპოვების შემდეგ კი კონფლიქტებისა და დესტაბილიზაციის გამო, თბილისი ნაკლებად პოპულარული იყო ტურისტული თვალსაზრისით. ამას ერთვის ასევე ენობრივი ბარიერი, საბერძნეთი მეტნაკლებად უფრო შეწყობილი იყო ინგლისურ თუ სხვა ენებზე მოსაუბრე ტურისტებთან კომუნიკაციას, მაშინ, როცა თბილისი უმთავრესად რუსულ ენაზე მოსაუბრე ვიზიტორებთან ურთიერთობის გამოცდილებით შემოიფარგლებოდა. ტურისტული ინფრასტრუქტურის თვალსაზრისით თესალონიკში, ისევე როგორც თბილისში, ყველა აუცილებელი სერვისის მიღების შესაძლებლობაა. თუმცა, ტურიზმის განვითარების მიზნით, ორივეგან აუცილებელია ადგილობრივი ტურისტული განვითარების სტრატეგიის შემუშავება და მთელი რიგი ტურისტული მომსახურების სერვისების გაუმჯობესება (საავტობუსე ტურები, გიდების სერვისი, მანანების გაქირავების სერვისი და სხვა).

ნაპა ვალის ტურისტული კლასტერის მცირე ანალიზმა ცხადყო, რომ ფრაგმენტირებული მმართველობის შემთხვევაშიცაა შესაძლებელი რეგიონის მასშტაბით კონკურენტუნარიანი ტურისტული პროდუქტების შექმნა, რაშიც უდიდეს წვლილს რეგიონული მმართველობა განაპირობებს. ნაპა ვალის სატრანსპორტო სააგენტო რეგიონული მმართველობის მნიშვნელოვან პლატფორმას ქმნის და რეგიონში ტურიზმის განვითარებისთვის აუცილებელ როლს ასრულებს. იგი არეგულირებს ტრანსპორტის განვითარების საკითხს, რაც, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ტურისტული კლასტერის არსებობის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია. როგორც ტურისტული კლასტერების ცენტრი-პერიფერიის მოდელზე განხილვისას აღვნიშნეთ, საწარმოო ძალების (განსაკუთრებით შრომითი რესურსების) მოძრაობის მოქნილობის საკითხს უდიდესი მნიშვნელობა აქვს კლასტერის გრძელვადიანი განვითარების თვალსაზრისით. რადგან კულტურული ტურისტული ატრაქციის უმეტესი ნაწილის გადაადგილება (პირამიდების, ჩანჩქერები თუ სხვა უდიდესი ტურისტული სანახაობები) შეუძლებელია. ამასთან, საწარმოო ძალები, როგორც წესი, ცენტრში, ტურისტულ ატრაქციასთან მაქსიმალურად ახლოსაა თავმოყრილი და მათი შემდგომ ეტაპზე პერიფერებში გადასვლა ვერ ხერხდება და

საწარმოო ძალების ცენტრიდან პერიოფერიისკენ განაწილების მანძილი მეტწილად საგზაო-სატრანსპორტო სისტემის მოქნილობაზეა დამოკიდებული.

თესალონიკისა და თბილისის ტურისტული კლასტერის აღამასის მოდელისა თუ რეგიონული მმართველობის მიხედვით, ანალიზის შედეგად მიღებული ზოგადი სურათით, ადგილობრივი სთეიქჰოლდერების ქსელური თანამშრომლობის, ისევე როგორც ზოგადად კოოპერაციის შესაძლებლობები ძალზედ სუსტია, რის დასაძლევადაც აუცილებელია რიგი ქმედითი ნაბიჯების გადადგმა. ინოვაციების ტრანსფერისა და ახალი საინფორმაციო მართვის ტექნოლოგიების გამოყენებით შესაძლებელი იქნება სათანადო ქსელური თანამშრომლობის მიმართულებების ინიცირება და მისი შემდგომი განვითარება.

უმთავრესი პრობლემა, მოცემულ სექტორის დაინტერესებული მხარეების მიერ, ქსელური თანამშრომლობის უპირატესობების ნაკლები ცოდნაა. აუცილებელია მათი ცნობადობის ამაღლება იმ სარგებლის შესახებ, რაც მათ შესაძლოა მიიღონ ერთმანეთთან თანამშრომლობით. ერთ-ერთი გზა, რომ ამ კომპანიების თანამშრომლობის წახალისება მოხდეს, იქნება სპეციალური საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენება. სასურველი იქნება შეიქმნას ვებპორტალი, ვირტუალური სივრცე, რაც დააკავშირებს მოცემულ სექტორში არსებულ იდეებსა და საჭიროებებს, რაც არ მოსთხოვს დაინტერესებულ მხარეებს ერთად მუშაობას და ინფორმაციის სავალდებულო გაცვლას, არამედ დაეხმარება მათივე შესაძლებლობების გაძლიერებაში, მიაწვდის ინფორმაციას, უზრუნველყოფს ტრენინგებს და კონსულტაციას.

სასურველი იქნება, აღნიშნულმა პორტალმა მოიცვას ორი ძირითადი მიმართულება: ა) ბიზნეს გარემოს ხელშემწყობა და ბ) ადგილობრივი შესაძლებლობების პოპულარიზაცია (იხ. დანართი №52).

ბიზნეს გარემოს ხელშემწყობა კი, თავის მხრივ, კონცეპტუალურად მოიაზრებს სხვადასხვა ტიპის სთეიქჰოლდერების ინტერესებიდან გამომდინარე სათანადო საინფორმაციო, თუ სხვა სახის სერვისების უზრუნველყოფას. ეს მიმართულება ცალკე გამოყოფს კერძო, სახელმწიფო, საგანმანათლებლო თუ საზოგადოებრივი სექტორის წარმომადგენლებისთვის საინტერესო მიმართულებებს, რაც გამოიწვევს მოცემული მხარეების უკეთეს ინფორმირებულობას და სურვილს - მონაწილეობა მიიღონ აღნიშნული პროცესის განვითარებაში.

პორტალმა ხელი უნდა შეუწყოს ტურიზმის სფეროში ცოდნის მენეჯმენტს და საუკეთესო მაგალითების ტრანსფერს ყველა ძირითად სთეიქჰოლდერს შორის:

(1) ბიზნესს საშუალება მიეცემა უკეთ შეაფასოს შიგა საწარმოო თუ გარე ფაქტორები. უკეთ განსაზღვროს საკუთარი რესურსები, კომპეტენციები და სტრატეგიები, გაიუმჯობესოს წვდომა ისეთ ინსტრუმენტებზე, რაც საშუალებას მისცემს შეაფასოს ფირმის საქმიანობის ხარჯთეფექტიანობა, კონკურენტუნარიანობა როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო ბაზრებზე. ინფორმირებული იყოს ბაზრის საჭიროებების, ტენდენციების, ახალი საინფორმაციო ტექნოლოგიების, წარმატებული მაგალითების, მომწოდებლების, მომხმარებლების და კონკურენტების შესახებ. მათ შეეძლება გამოიყენონ პორტალზე მოთავსებული საინფორმაციო მართვის აპლიკაციები/პროგრამები, რაც საშუალებას მისცემთ მოახდინონ მათი ბიზნეს საქმიანობის ბენჩმარკინგი, იპოვონ მათი ბიზნესის სუსტი მხარეები, სად ესაჭიროებათ კონსულტაცია, ტრეინინგი, თუ სხვა სახის სერვისი, თუ რა მიმართულებით უნდა ითანამშრომლონ სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან, რომ მიიღონ ის სარგებელი, რაც საკუთარი რესურსებით არ ძალუძთ არასათანადო მასშტაბების გამო და უფრო აქტიურად ჩაერთონ სხვადასხვა ქსელებისა თუ კავშირების საქმიანობაში.

(2) მთავრობა სხვადასხვა სარგებელს მიიღებს, კერძოდ, პორტალის საშუალებით მოხდება საჭირო ინფორმაციის აკუმულირება; უფრო ადვილად მიაწვდის ინფორმაციას დაინტერესებულ მხარეებს; განსაზღვრავს სექტორის საჭიროებებს, და უზრუნველყოფს შესაბამისი პოლიტიკის გატარებას; მოთხოვნის შესაბამისად, უზრუნველყოფს დაინტერესებული მხარეების აქტიურ ჩართვას ტურიზმის განვითარების სტრატეგიის მართვაში – დაგეგმვის, დანერგვის, განახლებისა თუ მონიტორინგის პროცესში. პორტალის საშუალებით უკეთ შეძლებს დიალოგს სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეებთან და შესაბამისად, გაუმჯობესდება მისი ქსელური თანამშრომლობის შესაძლებლობები. გაიზრდება მთავრობის ინფორმირებულობა ადგილობრივი, ისევე, როგორც საერთაშორისო საუკეთესო გამოცდილების შესახებ და უკეთ შეძლებენ აღნიშნული ცოდნის ადგილობრივი გარემოს თავისებურებების გათვალისწინებით პოპულარიზაციას და დანერგვის ხელშეწყობას.

(3) აკადემიას საშუალება მიეცემა უკეთ ითანამშრომლოს სექტორში მოქმედ სთეიქჰოლდერებთან და მიიღოს ადგილობრივი და საერთაშორისო ბაზრების შესახებ ინფორმაცია. ამ ინსტრუმენტის საშუალებით აკადემიას მეტი შანსი ექნება საჭირო პარტნიორების მოსაძიებლად და მათთვის აკადემიური შესაძლებლობების შესათავაზებლად, კერძოდ, ტრეინინგების, კონსულტაციის, კვლევებისა და

პრაქტიკოსებთან ერთად სამეცნიერო იდეების კომერციალიზაციის კუთხით თანამშრომლობის წინ წასაწვეად. გარდა ამისა, მათ შეეძლება განავითარონ თავიანთი საკარიერო ოფისები და ახალ კონტაქტებსა და კავშირებზე დაყრდნობით, სტაჟირების თუ დასაქმებისთვის საჭირო უფრო სპეციალიზირებული ცოდნის, კავშირების, ვაკანსიების, პროექტებში მონაწილეობის შესაძლებლობებით, თუ სხვა ინფორმაციის მიწოდებით, უფრო მეტი შესაძლებლობები შესთავაზონ თავიანთ სტუდენტებს.

(4) საზოგადოება უფრო გამჭვირვალედ გაეცნობა სექტორის განვითარების პროცესს. იმ შემთხვევაში თუ საზოგადოებას ექნება სურვილი მონაწილეობა მიიღოს აღნიშნულ პროცესში, მათ ხელთ იქნება ბერკეტები, რითაც მათი მოსაზრებების და კომენტარების მიღება, საჯაროდ დაფიქსირება და მათი მიზანშეწონილების შემთხვევაში, სათანადოდ გათვალისწინება მოხდება. საზოგადოების მხრიდან ტურისტებისადმი კეთილგანწყობის გამოსახატავად საჭირო უნარების გასავითარებლად სპეციალური ინფორმაცია მომზადდება, რაც ადგილობრივ საზოგადოებას გაარკვევს, თუ როგორ უნდა დაეხმარონ ტურისტებს სხვადასხვა სიტუაციაში. პორტალზე განთავსდება ტურისტებთან კომუნიკაციისთვის აუცილებელი საბაზისო სიტყვათა ლექსიკონი, ამასთან აქვე იქნება მოცემული საინფორმაციო ცენტრებისა თუ სხვა უმნიშვნელოვანესი ტურისტული ობიექტების ნუსხა (ღირსშესანიშნავი ადგილები, ტურისტული სააგენტოები, განთავსების, კვების, ვაჭრობის თუ ტურისტებისთვის სხვა საინტერესო ობიექტები) მისამართების მითითებით.

პორტალის მეორე მიმართულება - ბიზნეს შესაძლებლობების პოპულარიზაცია, ტურისტებს ადგილის შესაძლებლობებს გააცნობს, ტურისტულ ინსტიტუციებს კი მათი საქმიანობის გაფართოების და ახალი პარტნიორების მოძიების საშუალებას მისცემს. აღნიშნული პორტალის საშუალებით მოხდება ყველა ტურისტული ინსტიტუციის (ტუროპერატორები, ტურისტული სააგენტოები, ტურისტული ასოციაციები, ტურიზმის საკითხების მარეგულირებელი სახელმწიფო ინსტიტუტები, ტურისტული საგანმანათლებლო დაწესებულებები, სასტუმროები, რესტორნები, სავაჭრო ობიექტები, სუვენირების მაღაზიები და ა.შ.) მიერ შემოთავაზებული სერვისების ერთ ადგილზე თავმოყრა. აქვე მოხდება ღონისძიებების კალენდარის განთავსება, ტურისტული ადგილების ნუსხის, ტურისტებისთვის საინტერესო ინფორმაციის (ისტორია, კულტურა, ენა, ადგილობრივი მაცხოვრებლები, რელიგია, ტრადიციები და სხვა), ტურისტებისთვის საჭირო აუცილებელი ინფორმაცია

სხვადასხვა სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვან სერვისებზე (ტრანსპორტი, ბანკები, დაზღვევა, სასწრაფო დახმარება და ა.შ.), აქვე იქნება მოცემული სხვადასხვა გზამკვლევები, რუკები, ადგილის პოპულარიზაციისთვის მომზადებული ბროშურები და სარეკლამო მასალები.

გარდა ამისა, პორტალის მეორე მიმართულება ხელს შეუწყობს ადგილობრივი ტურისტული შესაძლებლობების პოპულარიზაციას არა მარტო ადგილობრივ, არამედ საერთაშორისო მასშტაბით. მისი საშუალებით შესაძლებელი იქნება ტურიზმის წინ წაწევის ერთიანი პოლიტიკის შემუშავება და დანერგვა. მოცემული ტურისტული პროდუქტის პოტენციური მომხმარებელისა, თუ სამიზნე ჯგუფების მოზიდვის უზრუნველსაყოფად. ამ პორტალის პოპულარიზაცია შესაძლებელია საერთაშორისო ტურისტულ გამოფენა-ბაზრობებზე, საერთაშორისო პუბლიკაციებში, სატელევიზიო გადაცემებში და სხვა სარეკლამო, თუ მასმედიის საშუალებებში. პორტალზევე შეიძლება განთავსდეს მომხმარებელთა მხრიდან მიღებული შთაბეჭდილებების კომენტარების და შეფასების ინსტრუმენტები.

ვებპორტალის საშუალებით შეიქმნება ერთგვარი ინსტრუმენტი, რაც ხელს შეუწყობს ქსელური კავშირების განვითარებას. თუმცა, აუცილებელია თანადათან დაიწყოს ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების პროცესისათვის საჭირო ინსტიტუციების ჩამოყალიბება და არსებულის განმტკიცება, რაც ადგილის მდგრადი განვითარების მყარ საფუძველს შექმნის.

ამერიკის შეერთებული შტატების, კერძოდ, კალიფორნიისა (ნაპა ვალის) და ტეხასის შტატების გამოცდილების შესწავლის საფუძველზე, ჩვენ მოვამზადეთ მოდელი თუ რა სახის ინსტიტუციები უნდა იქნეს წარმოდგენილი ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების უზრუნველსაყოფად (იხ. დანართი №53). ამ მოდელის მიხედვით ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარება მოცემულია ორ ნაწილად, ერთი გულისხმობს უშუალოდ თვითმმართველობების კომპეტენციებს და მის ფარგლებში მოქმედ ინსტიტუციებს და მეორე კი – რეგიონული მნიშვნელობის საკითხებს და რეგიონული მმართველობის ფორმებს. მოდელი აჯგუფებს სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეებს, ხაზს უსვამს მათ ძირითად კომპეტენციებს და გამოკვეთს მხარეებს შორის თანამშრომლობის მიმართულებებს. რა თქმა უნდა, მსგავსი ინსტიტუციების განვითარება დიდ ძალიანხმევას მოითხოვს და თბილისის შემთხვევაში მას გარკვეული დრო დასჭირდება. აუცილებელი იქნება რიგი ინსტიტუციების შექმნა, განსაკუთრებით ეს შეეხება რეგიონული მმართველობის ინსტიტუციებს და ადგილობრივი განვითარების კორპორაციებს (საჯარო)

რეგიონული თუ თვითმმართველობის მსხვილმასშტაბიანი პროექტების განსახორციელებლად. გასაძლიერებელია, აგრეთვე, სავაჭრო-სამრეწველო პალატები და ბიზნეს ასოციაციები. საბოლოო ჯამში კი საჭირო იქნება ბიზნეს ასოციაციების, ადგილობრივი განვითარების კორპორაციებისა და ქალაქის ეკონომიკური განვითარების დეპარტამენტების თანამშრომლობა ადგილობრივი ეკონომიკური პარტნიორობის განსავითარებლად. მკაფიოდ უნდა გადანაწილდეს კომპეტენციებიც. მოდელში კარგადაა წარმოდგენილი, თუ რა სახის კომპეტენციები უნდა ითავოს ამა თუ იმ ტიპის ინსტიტუციამ. მაგალითად, კერძო სექტორის ინტერესების ლობი სწორედ სავაჭრო-სამრეწველო პალატების ან მსგავსი ტიპის ასოციაციების მეშვეობით უნდა მოხდეს, მათვე უნდა აწარმოონ მარკეტინგი, და თვითმმართველობა დამხმარე ფუნქციას უნდა ასრულებდეს; ეკონომიკურმა დეპარტამენტებმა ნებართვების გაცემის, რეგულატორის ფუნქციები უნდა ითავოს და აეგ-ის ხელშემწყობი სტიმულები შექმნას. კერძო სექტორმა უნდა შექმნას კონკურენტუნარიანი პროდუქტები. სტრატეგიული მართვის საკითხები ადგილობრივი ეკონომიკური პარტნიორობის მიერ უნდა მოხდეს, ანუ ჩართული უნდა იყოს როგორც სავაჭრო-სამრეწველო პალატები (ასოციაციები), ასევე ეკონომიკური დეპარტამენტები და განვითარების კორპორაციები. სამოქალაქო მეწარმემ ადგილობრივი საზოგადოების ინტერესების ლობი უნდა მოახდინოს და სწორედ მისი დაკვეთით უნდა მოხდეს გარკვეული პრიორიტეტების წინ წამოწევა და ეკონომიკური განვითარების იმ მიმართულებების სტიმულირება, რაც პოლიტიკური თვალსაზრისით შესაძლოა არამომგებიანი (პოლიტიკური თვალსაზრისით რისკის მატარებელია და, ან შედეგების მისაღებად საარჩევნო პერიოდზე უფრო ხანგრძლივი ვადა შეიძლება იყოს საჭირო), თუმცა, გრძელვადიან პერსპექტივაში, საზოგადოების კეთილდღეობისთვის იყოს აუცილებელი. რაც შეეხება რეგიონული მმართველობის დონეს, ამ შემთხვევაში იგულისხმება იმ სერვისების მიწოდება, რაც რეგიონული მნიშვნელობისაა, კერძოდ, სატრანსპორტო, წყლის, მიწის მართვის, გარემოს დაცვისა და სხვა მსგავსი სერვისებით უზრუნველყოფა. აქვე, შედის ბიზნესის განვითარების ცენტრების სერვისებიც (კონსალტინგი, ტრენინგი, და ა.შ.).

## დასკვნა

ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების ინსტრუმენტების შესწავლისა და თესალონიკის, ნაპა ვალისა და თბილისის ტურისტულ კლასტერებზე განხორციელებული ორიგინალური კვლევის შედეგად ჩამოვაყალიბეთ შემდეგი დასკვნები და წინადადებები.

სადისერტაციო კვლევამ ცხადყო, რომ ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების მოწინავე პრაქტიკის დანერგვა წარმოდგენელია სისტემური ანალიზისა და მართვის რიგი საკითხების მჭიდრო კავშირში განხილვის გარეშე. გასათვალისწინებელი საკითხების ნუსხა მეტად ფართოა. სწორედ ამიტომ ამ ნაშრომში ჩვენი ყურადღება შეჩერდა ისეთ საკითხებზე, როგორებიცაა: დანაწევრებული, კონსოლიდირებული თუ რეგიონული მმართველობა; ინოვაცია და საინოვაციო გარემო (სამმაგი სპირალის მოდელი); ქსელური თანამშრომლობა; კლასტერები, კონკურენტუნარიანობა და საწარმოო ძალთა განაწილება. აღნიშნული თემატიკის გარშემო ლიტერატურის კრიტიკულმა ანალიზმა და მათი თესალონიკის, ნაპა-ვალისა და თბილისის ტურისტული კლასტერების პრაქტიკულ მაგალითებზე ორიგინალურმა კვლევამ საინტერესო შედეგები მოგვცა.

ზემოთ ჩამოთვლილი საკითხების მოცულობა საკმაოდ დიდია, შესაბამისად, ამ კვლევის შემდეგი მიმართულებები გამოვკვეთეთ: რეგიონული მმართველობის როლი ტურისტული კლასტერის განვითარების პროცესში; ადგილის ტურისტული ინოვაციური გარემო; სტრატეგიული მენეჯმენტის მექანიზმების მნიშვნელობა განვითარების სისტემური მართვისათვის; ტურისტული კლასტერები, მათი თავისებურებანი სხვა ტიპის კლასტერებისგან განსხვავებით და ადგილის კონკურენტუნარიანობის ფაქტორები; ტურიზმის კლასტერის განვითარებით დაინტერესებული მხარეების ქცევა და მიდგომები; ქსელური თანამშრომლობის მნიშვნელობა, სუსტი ქსელური თანამშრომლობის დაძლევის გზები და აეგ-ის ინსტიტუციური მოწყობა. შესაბამისად, ამ მიმართულებების მიხედვით ჩამოყალიბებული დასკვნები შემდეგია:

1. აეგ-ს პროცესის განხილვა წარმოდგენელია რეგიონალიზმისა და თვითმმართველობის სათანადო ფორმების შერჩევის გარეშე. თითოეულ ტერიტორიას აქვს მისთვის დამახასიათებელი თავისებურებები, რაც სათანადოდ უნდა იქნას გათვალისწინებული განვითარების ამა თუ იმ სტადიაზე. განვითარებისთვის აუცილებელი კომპეტენციების ერთი ნაწილი თვითმმართველობების საზღვრებში, მეორე კი სცდება მას და რეგიონულ

გადაწყვეტას საჭიროებს. რეგიონული მნიშვნელობის საკითხების მართვა კი ყოველთვის გამოწვევებთანაა დაკავშირებული და უფრო მეტ კომპლექსურ მიდგომას საჭიროებს. ამ ნაშრომში ყურადღება გაგამახვილეთ რეგიონული მმართველობის ფორმაზე, რაც თანამედროვე მსოფლიოში ტერიტორიების მოქნილი მართვის მეტად მისაღებ ინსტრუმენტს წარმოადგენს. რეგიონული მმართველობა ბუნებრივად ჩამოყალიბებული ეკონომიკური სივრცეების განვითარებას უწყობს ხელს და ადმინისტრაციულ-ტერიტორიული დაყოფით წარმოქმნილ ეკონომიკური განვითარების ხელშეწყობის ბარიერების დაძლევის საშუალებას იძლევა. ეს კარგად ჩანს ჩვენ მიერ შემუშავებული აეგ-ის ინსტიტუციური მოწყობის მოდელზე, სადაც მკვეთრადაა გამოიხატული კალიფორნიასა და ტეხასში აპრობირებული თვითმმართველობისა და რეგიონული მმართველობის ინსტიტუციები და კომპეტენციები.

აეგ-ს მართვის რეგიონული მიდგომა, განვითარების ამა თუ იმ სტადიაზე, საჭირო სხვადასხვა ინსტრუმენტის გამოყენებას უწყობს ხელს. პირველ სტადიაზე იგი ფირმების მოზიდვის სტრატეგიას ასტიმულირებს, მეორე სტადიაზე მათი ადგილზე შენარჩუნების პოლიტიკას ახორციელებს და მესამე სტადიაზე უნიკალური ბიზნეს გარემოს ჩამოყალიბებაზე ზრუნავს. სწორედ მესამე სტადიაა ინოვაციასა და ქსელურ კავშირებზე, ე.წ. ცოდნის ეკონომიკაზე დამყარებული ადგილობრივი ეკონომიკური გარემოს ფორმირების სტადია, რაც თავისთავად ხელს უწყობს როგორც პირველი, ასევე მეორე სტადიის პოლიტიკის ერთიანი სისტემის ქვეშ მოქცევას და ორიენტირებულია მაღალანაზღაურებადი, უფრო პროდუქტიული და დახვეწილი საქონლისა თუ მომსახურების წარმოებაზე, რაც საბოლოო ჯამში, ადგილის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას განაპირობებს. სწორედ ამ ტიპის სტრატეგიის შემუშავებაა მნიშვნელოვანი საქართველოს ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების მისაღწევად.

2. ინოვაცია და ქსელური კავშირები ადგილის კონკურენტუნარიანობის მამოძრავებელი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორებია და ადგილის უნიკალური კომპეტენციების განვითარების საშუალებას იძლევა. ამ ორი ფაქტორის მართებული კომბინაცია ხელს უწყობს ადგილის კონკურენციული უპირატესობის განვითარებას (დაინტერესებულ მხარეთა რესურსების მობილიზებას და ერთობლივ ქმედებას) და გლობალური გამოწვევების წინაშე საპასუხო მზაობას. სხვა სიტყვებით, ძლიერი ლოკალიზაცია, გლობალიზაციით გამოწვეული საფრთხეების შემაკავებელ ფაქტორად, ერთგვარ რეგულატორად გვევლინება. შესაბამისად, მათი



საშუალებით ვითარდება კლასტერი და შექმნილი ადგილობრივი ბიზნეს გარემო ადგილის წარმატებას განაპირობებს. ინოვაციის სამმაგი სპირალის მოდელი მოსახერხებელი საშუალებაა ინოვაციური გარემოს განვითარებაში დაინტერესებულ მხარეთა წვლილის ანალიზისთვის. თუმცა, სასურველი იქნება თუ მას დაემატება საზოგადოების სპირალი, რაც საბოლოოდ ოთხმაგი სპირალის მოდელს ჩამოყალიბებს. საზოგადოების სპირალის დამატება მნიშვნელოვანია, რადგან ის განვითარების პროცესის მონაწილე უმნიშვნელოვანესი მხარეა და მისი ჩართულობის თუ ინტერესების გათვალისწინების გარეშე ინოვაციური გარემოს განვითარებაზე ლაპარაკიც კი ზედმეტია.

3. სტრატეგიული მართვის ინსტრუმენტი, ინოვაციური გარემოს ჩამოყალიბებისათვის, მიზანმიმართული ნაბიჯების ერთგვარ ერთობლიობას ქმნის და დაინტერესებული მხარეების ძლიერი და სუსტი მხარეების გააზრების, მათი ერთობლივი ქმედების საშუალებას იძლევა. სტრატეგიული მართვის პროცესი დაინტერესებული მხარეების მაქსიმალურად ჩართვას გულისხმობს. შესაბამისად, აღნიშნული მხარეები პროცესის მონაწილეები ხდებიან და მათი ინტერესების სათანადოდ გათვალისწინების შემთხვევაში, სტრატეგიული ხედვის რეალიზაციისთვის პარტნიორებად იქცევიან, კლასტერების სათანადო განვითარება სწორედ სტრატეგიული მართვის საშუალებითაა შესაძლებელი.

4. მ. პორტერის მიერ მოცემული კლასტერების თეორია და კონკურენტუნარიანობის აღმასის მოდელი ძალზედ მოსახერხებელია ქსელური კავშირებისა და კონკურენტუნარიანობის ფაქტორების შესასწავლად. მისი მეშვეობით შესაძლოა ადგილობრივი ეკონომიკის ძლიერი და სუსტი მხარეების იდენტიფიცირება, წარმატებული ქმედებების წინ წაწევა, წარუმატებლობის მაქსიმალურად თავიდან აცილება და საბოლოო ჯამში კი, ეკონომიკური განვითარების ხელშეწყობა. ი. ფოკს-ვილიამსი საინტერესოდ აყალიბებს აგრეთვე კლასტერის განვითარების პროცესს, რაც ამ თეორიის პრაქტიკული გამოყენების ერთგვარ გზამკვლევს ქმნის.

5. თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების შესაძლებლობები ცოდნის მართვის ძალზედ მოსახერხებელ ინსტრუმენტს წარმოადგენს და მისი მეშვეობით შესაძლოა დროისა და რესურსების უფრო ეფექტიანად მართვა, პროდუქტების სწრაფი განვითარება, პროდუქტის პოპულარიზაცია და რეალიზება. თანამედროვე სოციალური მედიისა, თუ საინფორმაციო ტექნოლოგიების საშუალებით შესაძლოა სამიზნე ჯგუფების უფრო იოლად მოზიდვა და ადგილობრივი ტურისტული

პროდუქტის შეთავაზება. მისი საშუალებით შეიძლება გაუმჯობესდეს ქსელური კავშირები და თანამშრომლობის სტიმულირება მოხდეს იმ მხარეებს შორისაც კი, რომლებიც ერთმანეთის გარდაუვალ კონკურენტებად გვევლინებიან.

6. მნიშვნელოვანია აგრეთვე ქსელური კავშირების განვითარება, კვლევამ ცხადყო რომ მისი შესწავლისთვის არ არის მკაფიოდ ჩამოყალიბებული მეთოდოლოგია. აღნიშნულ ნაშრომში, ამ კუთხით, ჩვენ გარკვეული სიახლე შემოვიტანეთ: მოვამზადეთ კითხვარი, რის პასუხებზე დაყრდნობით შევიმუშავეთ გარკვეული სტატისტიკური ინდიკატორები და ინდექსები.

7. გარდა ამისა, უფრო სრულფასოვან დეკარტეს კოორდინატთა სისტემაზე სვოტ ანალიზის შედეგების წარმოდგენის მეთოდოლოგია.

ზემოთ მოყვანილი ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების სისტემურმა ანალიზმა და ლიტერატურის კრიტიკულმა განხილვამ თვითმმართველობებისა თუ რეგიონის განვითარების კუთხით თავისი უდიდესი მნიშვნელობა ცხადყო. ნაშრომის მეოთხე და მეხუთე თავები კი სრულად დაეთმო ზემოთ მოცემული თეორიული ნააზრვეის პრაქტიკულ მაგალითებზე განხილვას. ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების მიმართულებებიდან გამოყვავით ტურიზმი, როგორც ერთ-ერთი პრიორიტეტული მიმართულება და სწორედ მისი მიხედვით გავაანალიზეთ ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარება.

კვლევიდან გამოიკვეთა, რომ ტურიზმის მიმართულება განსხვავდება სხვა ეკონომიკური საქმიანობების სახეებისაგან, რადგან ის განსხვავებულ საქონელსა და მომსახურებას სთავაზობს მომხმარებლებს და მისი პროდუქტი უმთავრესად ადგილთან დაკავშირებულ უნიკალურ ატრაქციას უკავშირდება. შესაბამისად, ტურისტული პროდუქტები სწორედ ამ ატრაქციის გარშემო ვითარდება და მათი გადაადგილება ნაკლებად შესაძლებელია. მაგალითად, ვარძიის მოსანახულებლად, ტურისტი აუცილებლად ვარძიაში უნდა მოხვდეს, სხვა ფორმით იგი უშუალოდ ვერ ნახავს ამ უნიკალურ კულტურულ ძეგლს. იგივე ითქმის ძველ თბილისზე, ხევსურეთზე, სვანეთზე და ა.შ. აქედან გამომდინარე, ცენტრი პერიფერიის მოდელის განხილვისას ამ სფეროს განვითარება, კერძოდ, ტურისტული ინფრასტრუქტურის განვითარება, ისევე როგორც საწარმოო ძალების სივრცითი განაწილება, დიდად არის დამოკიდებული სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურის სათანადო განვითარებაზე. ტურისტების მხრიდან აღნიშნულ პროდუქტზე მოთხოვნა დროის, დანახარჯებისა და სერვისის ხარისხის ფაქტორებითაა განპირობებული. გამონაკლისებს თუ არ განვიხილავთ, ტურიზმის სფეროში

მოღვაწე ინსტიტუციების უმეტესი ნაწილი ნაკლებად მოქნილია გადაადგილების თვალსაზრისით, მაშინ როდესაც სხვა სფეროს საწარმოები ადვილად შეიძლება გადაადგილდნენ სხვა ადგილას, თუ ეს ადგილი განვითარებისთვის უფრო მეტ სტიმულებს შესთავაზებს. გარდა ამისა, ტურიზმის სფერო მეტად მოსახერხებელი საქმიანობაა, რადგან სხვა ბიზნესების განვითარებისთვის შემავსებელ, დამხმარე ფუნქციას ასრულებს. აღსანიშნავია, რომ დასაქმების თვალსაზრისით ტურიზმი ერთ-ერთი ყველაზე დიდი სფეროა მთელს მსოფლიოში და საქართველოს ტურისტული პოტენციალის გათვალისწინებით დღეს მეტად მიმზიდველია ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკური განვითარებისათვის.

ტურიზმის თავისებურებების და გამოკვლევის მეთოდოლოგიის მომზადების შემდეგ, გავანალიზეთ თესალონიკის განვითარებადი ტურისტული კლასტერი. საინტერესო იყო თესალონიკის ტურისტული კლასტერის განხილვა იმ თვალსაზრისით, რომ იგი ევროკავშირის წევრი ქვეყნის ერთგვარ გამოცდილებას გვიჩვენებს და ევროპელი ვიზიტორებისთვის პოპულარულ ტურისტული დანიშნულების ადგილს წარმოადგენს. გარდა ამისა, თესალონიკის კულტურულ-ისტორიული ტურისტული პოტენციალი ისევე დიდია, როგორც თბილისის შემთხვევაში, ამიტომ მისი განხილვა და შემდეგ თბილისთან შედარება, ერთგვარად საინტერესო მაგალითს წარმოადგენს.

კვლევამ ცხადყო, რომ თესალონიკის ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარება დიდად არის დამოკიდებული ტურიზმის სფეროზე. შესაბამისად, ტურიზმი საკმაოდ განვითარებული იყო თესალონიკში. თუმცა, ჩვენ მიერ ინოვაციური მოდელისა თუ კლასტერების თეორიის, ისევე როგორც კონკურენტუნარიანობის ალამასის მოდელის მიხედვით ჩატარებულმა კვლევებმა ცხადყო, რომ სთეიქჰოლდერებს შორის კოოპერაცია და ერთიანი ტურისტული პოლიტიკის ჩამოსაყალიბებლად სწრაფვა არ იყო აქტუალური საკითხი. სახელმწიფო, კერძო და საგანმანათლებლო სექტორები ერთმანეთისგან დამოუკიდებლად ვითარდებოდნენ და მათ შორის თანამშრომლობა არაარსებითი ხასიათის იყო, უფრო მეტიც, ერთგვარი უნდობლობა იყო ჩამოყალიბებული. კერძო სექტორი ცდილობდა საკუთარი ძალებით ემოქმედა და სხვა ინსტიტუციებთან კოოპერაციის სურვილი არ გააჩნდა, თუ ისინი მათ გარდაუვალ შემავსებელ სერვისებს არ სთავაზობდნენ. ჩვენმა ინტერვიუებმა თითოეული ამ მხარის წარმომადგენლებთან (სახელმწიფო, კერძო და საგანმანათლებლო) დაადასტურა, რომ ქსელური თანამშრომლობის თვალსაზრისით, აღნიშნული ინსტიტუციები სათანადოდ მზად არ იყვნენ და არც

თანამშრომლობის სურვილი ჰქონდათ არა თუ სხვა მხარის, არამედ მათ მსგავს ინსტიტუციებთანაც კი. გარდა ამისა, სუსტად იყო განვითარებული რეგიონული მართვის ინსტიტუციები, რაც რეგიონის დონეზე ტურიზმის განვითარების ერთგვარ შემაფერხებელ ფაქტორს წარმოადგენდა.

ინტერვიუებში თესალონიკის კერძო სექტორის წარმომადგენლები ხარისხისა და სტანდარტების ამაღლების აუცილებლობაზე მიუთითებდნენ, მათი თქმით, აუცილებელი იყო ხარისხის მართვის სპეციალური მექანიზმების ამოქმედება, სხვა შემთხვევაში უკონტროლოდ დარჩენილი ბიზნეს სექტორის მონაწილეთა გარკვეული ნაწილი ვერ უზრუნველყოფდა ვიზიტორთათვის მაღალი ხარისხის სერვისს. ამასთან, მათი თქმით, აუცილებელი იყო მარეგულირებელი საკანონმდებლო გარემოს სრულყოფა და სათანადო საჯარო სერვისის უზრუნველყოფა. ინტერვიუებში, რესპოდენტები, სფეროს განვითარებისთვის ლიდერ მხარედ სახელმწიფოს მოიაზრებდა, მაშინ როცა მათი ნდობა სახელმწიფოს მიმართ ნულოვანი ან ძალზედ მცირე იყო. თესალონიკის მაგალითის შესწავლით, ქსელური თანამშრომლობის შეფერხების არაერთი მიზეზი გამოიკვეთა (საკანონმდებლო გარემოს დარეგულირების აუცილებლობა, სტანდარტების მართვის გაუმჯობესება, ლიდერის იდენტიფიცირება და სხვა.), რისი თავიდან აცილებაც მეტად მნიშვნელოვანია ტურისტული კლასტერის განვითარების უზრუნველსაყოფად.

რაც შეეხება ნაპა ვალის ღვინის ტურისტულ კლასტერს, მისი განხილვა ერთობ საინტერესოა, რადგან იგი ერთ-ერთი წარმატებული ტურისტული კლასტერია და ამერიკის შეერთებული შტატების მოწინავე გამოცდილების გაზიარების საშუალებას იძლევა. აქ ტურისტული კლასტერი მეღვინეობის კლასტერიდან წარმოიშვა და ნაპა ვალის ადგილობრივი ეკონომიკის დივერსიფიკაციის ერთ-ერთ უმთავრეს მიმართულებად იქცა, უფრო მეტიც მან სერიოზული კონკურენცია გაუწია ნაპა ვალის მეღვინეობის კლასტერს. თუმცა, საკითხი შემდეგ დარეგულირდა რეგიონში მოქმედი რეგიონული მმართველობითი ინსტიტუციების ძალისხმევით, კერძოდ, სტრატეგიული მართვის ინსტრუმენტების გამოყენებითა და რეგიონის დონეზე საერთო სერვისების უზრუნველყოფით, ტრანსპორტის, მიწის დაგეგმვის და სხვა მიმართულებებით. საქართველოსთვის, როგორც მეღვინეობის ერთ-ერთი დიდი პოტენციალის მქონე ქვეყნისთვის, ამ კლასტერის განხილვა მეტად მნიშვნელოვანია. ნაპა ვალის რეგიონის ინსტიტუციური მოწყობა მეტად საყურადღებოა, რადგან საქართველოში ამ ეტაპზე

არ არის მსგავსი რეგიონული მმართველობის ინსტიტუტები. ნაპა ვალის მაგალითზე ჩვენ შევიშუშავეთ აეგ-ის ინსტიტუციური მოწყობის მოდელი. რაც პრაქტიკულ ინსტრუმენტად შეიძლება იქცეს აეგ-ის განვითარების მონაწილეების და მათი კომპეტენციების გამიჯვნისათვის.

ნაპა ვალის კლასტერის განხილვის შემდეგ მეტად საინტერესო იყო თბილისის ტურისტული კლასტერის ანალიზი. მსგავსად სალონიკისა, თბილისიც ინოვაციის, კლასტერებისა და კონკურენტუნარიანობის აღმასის მოდელის მიხედვით გაგაანალიზეთ.

ანალიზმა ცხადყო, რომ თბილისის ტურისტული პოტენციალი ძალზედ დიდია, რაც ადგილის ისტორიული, კულტურული, გეოგრაფიული თუ გეოპოლიტიკური უპირატესი ფაქტორების საფუძველზე ჩამოყალიბდა. შესაბამისად, თბილისი ტურისტული თვალსაზრისით ერთ-ერთი ყველაზე კონკურენტუნარიანი ქალაქია რეგიონში. თბილისის ტურისტული ინფრასტრუქტურა ვითარდება და ადგილობრივი ტურისტული სთეიქჰოლდერების შესაძლებლობებიც თანდათან იზრდება. ზრდის უმთავრეს მიზეზად კი ამ სფეროში გაზრდილი მოთხოვნა გვევლინება. თბილისის, როგორც რეგიონული შეხვედრების ადგილის, რეგიონის კარიბჭის მნიშვნელობა დღითი დღე მატულობს და მისი პოპულარობაც არამარტო ბიზნეს ვიზიტორთა, არამედ სხვა ტურისტული სამიზნე ჯგუფების ინტერესს იწვევს. შესაბამისად, როგორც ანალიზმა ცხადყო, ტურიზმის სექტორი სულ უფრო მნიშვნელოვან როლს თამაშობს თბილისის ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარებაში. დედაქალაქში სულ უფრო მეტი რაოდენობის საერთაშორისო ტურისტული ბრენდი ჩნდება. ამჟამად, ქალაქში არა ერთი საერთაშორისო სასტუმროს, კვებისა თუ სავაჭრო ქსელის წარმომადგენელი ოპერირებს.

თუმცა, თბილისის ტურისტული კლასტერის განვითარება ჯერ კიდევ საწყის სტადიაშია, რადგან კლასტერის განვითარებისთვის საჭირო მაღალი ინოვაციური გარემო და ქსელური კავშირები ჯერ კიდევ განვითარებას საჭიროებს. ამ ეტაპზე, ინსტიტუციები უმთავრესად ვითარდება მათ ხელთ არსებული შეზღუდული რესურსების გამოყენებით ინდივიდუალურად და ვერ სარგებლობენ კლასტერის საერთო შესაძლებლობებით (იმოქმედონ როგორც ჯგუფის წევრებმა და გამოიყენონ ერთად ქმედების შესაძლებლობები). თუ დავეყრდნობით სამმაგი სპირალის მოდელს და მისი საშუალებით გაგაანალიზებთ მოცემული მხარეების შესაძლებლობებს, საინტერესო სურათი წარმოგვიდგება. ფაქტია, რომ ჯერ კიდევ არაა ჩამოყალიბებული ის საინოვაციო გარემო, რაც ცოდნის კომერციალიზაციას

შეუწყობს ხელს და აკადემიურ, სახელმწიფო თუ კერძო სექტორს სინერგიულ კავშირში განავითარებს.

ამასთან, ტურიზმის განვითარებისთვის მთელი რიგი ქმედებებია განსახორციელებელი, კერძოდ, საკანონმდებლო გარემოს დახვეწა, ტურიზმის სფეროში მოქმედი ინსტიტუციების საქმიანობაზე ლიცენზიების, სტანდარტებისა და მომსახურების ხარისხის მართვის მექანიზმების ამოქმედება და მათი კონტროლი, სექტორის განვითარებისთვის სპეციალური სტიმულების შექმნა (საგადასახადო თუ არასაგადასახადო), ერთიანი ტურისტული განვითარების სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის შემუშავება დაინტერესებული მხარეების აქტიური ჩართულობით. აუცილებელია, ასევე, ყურადღების გამახვილება ტურიზმის სტატისტიკის წარმოების სრულყოფის საკითხზეც. ეს ფუნქცია უფრო სტატისტიკის ეროვნულმა სამსახურმა უნდა იტვირთოს და ტურიზმის დეპარტამენტი სტატისტიკური სატელიტური ანგარიშების წარმოების აქტიური მომხმარებელი უნდა იყოს.

ტურიზმის განვითარების პროცესის ლიდერ მხარედ რესპოდენტების მხრიდან სახელმწიფო მოიაზრება, თუმცა დაბალი ნდობის ფაქტორის გამო, ტურიზმის სახელმწიფო მართვის ორგანოებთან თანამშრომლობის სურვილს ნაკლებად გამოთქვამდნენ. ანალიზმა ცხადყო, რომ ტურიზმის სკოლები, ისევე როგორც კერძო ინსტიტუტები, მზად არიან ჩაერთონ ტურიზმის განვითარების სტრატეგიის შემუშავების პროცესში, თუმცადა აუცილებელია მათი ჩართულობის და აზრთა თანასწორი გაცვლის მექანიზმების უზრუნველყოფა. საქართველოს ტურიზმის განვითარების ახალი სტრატეგია 2008 წელს შემუშავდა, რამაც მთელი ქვეყნის ტურისტული განვითარების საკითხები მოიცვა. თბილისის ტურისტული განვითარების კონცეფცია კი 2004 წელს მომზადდა. ალბათ პირველი უმთავრესი ქმედება, რამაც ხელი უნდა შეუწყოს ქსელური თანამშრომლობის განვითარებასა და ნდობის ფაქტორის ჩამოყალიბებას, ამ სტრატეგიებზე და მანამდე არსებულ ვერსიებზე დაყრდნობით, ახალი სტრატეგიის შემუშავება შეიძლება იყოს. აუცილებელი იქნება ამ სტრატეგიის დაგეგმვის, შემდეგ დანერგვის, მონიტორინგისა და განახლების პროცესის გამჭვირვალედ და თანამონაწილეობის პრინციპებით წარმართვა. მნიშვნელოვანია, თუ ეს ყველაფერი თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების საშუალებით იქნება სათანადოდ მხარდაჭერილი, ანუ შეიქმნება სპეციალური საინფორმაციო პორტალი, რაც ტურიზმის განვითარებით დაინტერესებულ მხარეებს განხილვისა და დისკუსიების საშუალებას

მისცემს. შემდეგ კი სასურველია შეიქმნას საინფორმაციო ვებგვერდი, რაც ყველა დაინტერესებული მხარის თანამშრომლობისთვის საჭირო ცნობიერების ამაღლებას მოემსახურება. სწორედ ამ ვებგვერდის საშუალებით და მის პარალელურად სხვა ღონისძიებების ორგანიზებით უნდა მოხდეს დაინტერესებული მხარეებისთვის თანამშრომლობის სხვადასხვა მიმართულების წინ წამოწევა, რაც მათ პრაქტიკულ მაგალითებზე აჩვენებს, თუ რა სარგებელი შეიძლება მიიღონ ტურიზმის განვითარების პროცესში ჩართვის შემთხვევაში. ანალიზმა ცხადყო, რომ ამ ეტაპზე წამყვანი როლი სახელმწიფომ უნდა ითავოს, თუმცა მან აუცილებლად უნდა გაატაროს პოლიტიკა, რაც დაინტერესებულ მხარეებს აქტიურად ჩართავს განვითარების პროცესში და მათი რესურსების გაერთიანების საფუძველს შექმნის. პარალელურად სასურველი იქნება, თუ შეიქმნება ისეთი ინსტიტუცია, რომელიც ქსელური კავშირების ფორმალიზებას მოახდენს და თანდათან ძლიერი ტურისტული კლასტერის განვითარებას ხელს შეუწყობს. ამ ნაშრომში რეკომენდაციების სახით თანმიმდევრულადაა აღწერილი თუ როგორ უნდა მოხდეს განვითარების პროცესის მართვა.

საბერძნეთის მაგალითი გასათვალისწინებელია თბილისის ტურისტული კლასტერის განვითარების პროცესთან შედარების თვალსაზრისით. გარკვეული უარყოფითი პარალელები გამოიკვეთა, რაც სასურველია თავიდანვე ავიცილოთ. საბერძნეთში ჩვენ მიერ ჩატარებული გამოკვლევებისას გამოიკვეთა, რომ თბილისის მსგავსად საჭირო იყო ტურისტული სერვისების, სტანდარტებისა და ხარისხის მართვის გაუმჯობესება. იქაც, თბილისის მსგავსად, აუცილებელი იყო ლიდერის იდენტიფიცირება და ნდობის ფაქტორის ჩამოყალიბება სახელმწიფო, კერძო და საგანმანათლებლო სექტორს შორის. თესალონიკის კლასტერის ანალიზმა ცხადყო, რომ დანაწევრებული ფორმით განვითარება მეტად ლიმიტირებულ შესაძლებლობებს ქმნის და აუცილებელია არსებობდეს ისეთი რეგიონული მართვის ინსტიტუციები, რაც სხვადასხვა დაინტერესებული მხარის ინტერესების კონსოლიდირებას მოახდენს.

ქსელური კავშირების საინტერესო მაგალითი იყო ნაპა ვალი, სადაც ამ კუთხით მოქმედებდა სხვადასხვა რეგიონული მნიშვნელობის ორგანიზაცია და ეკონომიკური განვითარების კორპორაცია. ამერიკის შეერთებული შტატების მარკეტინგის, როგორც ტურიზმის განვითარების მექანიზმების შესწავლა აუცილებლად მითხოვს ყურადღების გამახვილებას. აუცილებელია ასევე აქცენტირება იმ ფაქტორზე, რომ საჭიროა თბილისის ტურისტული განვითარების

სტრატეგიის შემუშავება, რაც კლასტერის განვითარებით დაინტერესებული მხარეების თანამშრომლობის მასტიმულირებელ საშუალებად უნდა იქცეს, მოახდინოს დაინტერესებული მხარეების შესაძლებლობების შეფასება, რესურსების მობილიზება, ურთიერთშორისი ნდობის ჩამოყალიბება და ერთობლივი ძალით მოქმედება. ამასთან, აუცილებელია ჩვენ მიერ მოწინავე ქვეყნების მაგალითზე შემუშავებული თბილისისთვის აეგ-ის ინსტიტუციური მოდელის თანდათან ამოქმედება. რაც გულისხმობს მასში ჩართული როგორც თვითმმართველობის დონეზე, ასევე რეგიონულ დონეზე, სხვადასხვა ინსტიტუციის დაფუძნებას თუ არსებულის გაძლიერებას, მისი კომპეტენციის მკვეთრ გამიჯვნას და ინსტიტუციათაშორის აქტიურ თანამშრომლობას სტაბილური ეკონომიკური განვითარების მისაღწევად.



### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. აბესაძე ნ., ტურიზმის სტატისტიკის სრულყოფისათვის საქართველოში, ჟურნ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“, №4, თსუ, თბ., 2011, გვ. 111-117.
2. აბესაძე ნ., პროგნოზირების ექსპერტული შეფასების მეთოდები ტურიზმის სტატისტიკაში. II საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია: „ტურიზმი: ეკონომიკა და ბიზნესი“, ბათუმი, 2011.
3. აბესაძე ნ., ქინკლაძე რ., ჩიტაღაძე ქ., სტატისტიკა ტურიზმისათვის. სახელმძღვანელო, უნივერსალი, თბ., 2012.
4. აბულაძე კ., გამომსვლელის სიტყვა კონფერენციაზე “ტურიზმი და საქართველო”, 2008. <http://www.nplg.gov.ge/gsd/cgi-bin/library.exe?e=d-01000-00---off-0period-00-1--0-10-0--0-0---0prompt-10--.%2e-4----4---0-1|--11-en-10---10-preferences-50--00-3-help-00-0-00-11-1-0utfZz-8-00-0-11-1-0utfZz-8-10&a=d&c=period&cl=CL1.12&d=HASH011f66c640955a9eb52a007d.2>
5. ასათიანი რ., საქართველოს ეკონომიკა, გამომცემლობა „სიახლე“, თბ., 2012.
6. ბარათაშვილი ე., ძიძიკაშვილი ნ., ნადარეიშვილი ნ., ზარანდია ჯ., კლასტერიზაციის თეორიული საფუძვლები და მათი დანერგვის წინაპირობები საქართველოში, ჟურნ. „საქართველოს ეკონომიკა“, №9, 2007, <http://geoeconomics.ge/?p=3053>.
7. გაბიძაშვილი ბ., სტატისტიკის თეორია, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბ., 2004.
8. გაგნიძე ი., ტურიზმის კლასტერი – ტურიზმის პოლიტიკის ძირითადი ნაწილი, ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, I საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, „ტურიზმი: ეკონომიკა და ბიზნესი“, ბათუმი-ტრაპიზონი, 2010, გვ. 598-602.
9. გაგნიძე ი., ქვეყნის კონკურენტუნარიანობა და კლასტერები: ისტორია და თანამედროვეობა, მონოგრაფია, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბ., 2012, გვ. 78-79.
10. გელაშვილი ს., დარსაველიძე დ., ქალაქების კონკურენტუნარიანობის შედარებითი ანალიზის მოდელი გლობალიზაციის პირობებში. ჟურნ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“, №1, თბ., 2009, გვ. 139-140.
11. გოგოხია რ., შერეული ეკონომიკური სისტემა: არსი, მოდელები, განვითარების ტენდენციები, თბ., 2004.

12. გოგოძე ი., ინოვაციური საქართველო: მიმდინარე სტატუსი. საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, თბ., 2013. გვ. 121-130.
13. დარსაგელიძე დ., კლასტერში ჩართულ მხარეთა ქსელური თანამშრომლობის შესწავლის მეთოდოლოგია. საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციის „გლობალიზაცია და სტატისტიკის“ სამეცნიერო შრომების კრებული, თბ., 2014.
14. დარსაგელიძე დ., ლოკალიზაცია და გლობალიზაცია - განვითარების რეგულატორები, ჟურნ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“, №3, თბ., 2011, გვ. 61-70.
15. ეთერია ე., გლობალიზაციის თანამედროვე კონცეფციების შედარებითი ანალიზი, შრომების კრებული „გლობალიზაცია და საქართველოს ეკონომიკური განვითარება: გამოწვევები და შესაძლებლობები“, თბ., 2008, გვ.11-20.
16. ეთერია ე., რეგიონული ინტეგრაცია მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაციის პირობებში, თბ., 2005.
17. თოდუა გ., გლობალიზაცია, როგორც თანამედროვე მსოფლიო ეკონომიკის საყოველთაო არსი, ჟურნ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“, №1, თბ., 2011, გვ.15.
18. ივანიშვილი-ორბელიანის გ., კიკაბიძის კ., და ლოსაბერიძე დ., საქართველოს ეროვნული საინოვაციო სისტემის კონცეფცია, საგამომცემლო სახლი „ტრიასი“, თბ., 2008.
19. კვარაცხელია ნ., აბულაძე კ., ტურიზმი – „პიარი“, თუ ქვეყნის განვითარების სერიოზული ბერკეტი? ჟურნ. „ბიზნესი და კანონმდებლობა“, №11, თბ., 2008, გვ. 6-17.
20. კვარაცხელია ნ., გამომსვლელი სიტყვა კონფერენციაზე „ტურიზმი და საქართველო“, 2008. იხილეთ ელ ვერსია: <http://www.nplg.gov.ge/gsd/cgi-bin/library.exe?e=d-01000-00---off-0period--00-1--0-10-0--0-0---0prompt-10--.%2e-4----4--0-1l-11-en-10---10-preferences-50--00-3-help-00-0-00-11-1-0utfZz-8-00-0-11-1-0utfZz-8-10&a=d&c=period&cl=CL1.12&d=HASH011f66c640955a9eb52a007d.2>
21. ლეკაშვილი ე., ისაკაძე თ., გლობალიზაციის თანამედროვე პროცესში საქართველოს ადგილის განსაზღვრის საკითხისათვის, ჟურნ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“, №1, 2011, გვ. 27-38.
22. მარგველაშვილი მ., საქართველოს რეგიონებში ტურიზმის განვითარებისათვის არსებული მდგომარეობის შეფასება. თბ., 2013.

23. მარგველაშვილი მ., საქართველოს ტურიზმის განვითარების სტრატეგია. საქართველოს ეკონომიკური განვითარების სამინისტრო. სამუშაო დოკუმენტი. თბ., 2009.
24. მარგველაშვილი მ., ტურიზმის ეკონომიკა, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბ., 2012.
25. მეტრეველი მ., ტურიზმის ეკონომიკა და პოლიტიკა, გამომცემლობა „ფავორიტი პრინტი“, თბ., 2011, გვ. 200-213.
26. მეტრეველი შ., ტურიზმის სტატისტიკის ფორმირების ტენდენციები საქართველოში, სადისერტაციო ნაშრომის ავტორეფერატი, თბ., 2012.
27. მექვაბიშვილი ე., დამწვევი განვითარების სტრატეგია და საქართველოს ეკონომიკის მომავალი, ჟურნ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“, №1, თბ., 2012, გვ. 25-34.
28. მექვაბიშვილი ე., ეკონომიკის გლობალიზაცია: მიმართულებები, გამოწვევები, პერსპექტივები, საგამომცემლო სახლი „ინოვაცია“, თბ., 2009.
29. ნაცვლიშვილი ე., რეგიონული სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიის ზოგიერთი საკითხი, „თეუსუ“, №2(10), 2010, გვ. 11. იხ. ელ-ვერსია:  
<http://www.nplg.gov.ge/dlibrary/collect/0001/000761/New%20Microsoft%20Word%20Document.pdf>
30. სეფაშვილი ე., ქვეყნის კონკურენტუნარიანობა და კლასტერების განვითარების სტრატეგია. თსუ შრომების კრებული „ბიზნესი და საყოველთაო კეთილდღეობა“, ტ.I, 2008, გვ. 24.
31. ქოქოლაძე ა., საქართველომ თავისი ტურისტული ბრენდი უნდა შეინარჩუნოს! ჟურნ. „ბიზნესი და კანონმდებლობა“, №11, თბ., 2008, გვ. 20-23.
32. ღვედაშვილი ნ., ინოვაციური საქმიანობის სახელმწიფო რეგულირების საზღვარგარეთული გამოცდილება, ჟურნ. „ბიზნესი და ეკონომიკა“, თბ., 2012, გვ. 47-56.
33. ცისკარიშვილი ს., ტურიზმისგან დიდი მოლოდინის საფუძველი გადაჭარბებული ოპტიმიზმია, ჟურნ. „ბიზნესი და კანონმდებლობა“, №11, თბ., 2008, გვ. 18-20.
34. ხარაიშვილი ე., ჩავლეიშვილი მ., ევენახეობა-მედიცინის განვითარების კლასტერული მოდელი საქართველოში. საერთაშორისო-სამეცნიერო

- პრაქტიკული კონფერენცია: „ეკონომიკისა და ბიზნესის განვითარების ტენდენციები თანამედროვე ეტაპზე“, ბათუმი, 2011, გვ. 62-67
35. ადგილობრივი თვითმმართველობის სუბიექტების სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია, საქართველოს ეროვნული სამეცნიერო ფონდის 2006 წლის კონკურსში გამარჯვებული პროექტის ფარგლებში მომზადებული საინფორმაციო-ანალიტიკური და მეთოდური მასალები, პირველი ეტაპი, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბ., 2007.
  36. ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარება, ქალაქები რომლებიც იცვლებიან, სახელმძღვანელო, 2004.
  37. ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია, ქ. თბილისის მერია, ეკონომიკური პოლიტიკის საქალაქო სამსახური. IV რაპორტი, 2007.
  38. საქართველოს რეგიონული განვითარების 2010-2017 წწ. სახელმწიფო სტრატეგია, თბ., 2010, იხ. ელ-ვერსია ვებლინკზე:  
[http://www.lsg.gov.ge/files/1909\\_814272\\_STATESTRATEGY2010-2017GEO.pdf](http://www.lsg.gov.ge/files/1909_814272_STATESTRATEGY2010-2017GEO.pdf)
  39. საქართველოს ტურიზმის განვითარების სტრატეგია, ტასისი, თბ., 2001.
  40. საქართველოს ტურიზმის ინდუსტრიის მიმოხილვა, საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია, თბ., 2012.
  41. ტურიზმის განვითარებისა და ინვესტირების გეგმა და სტრატეგია. 2008. აშშ-საქართველოს ბიზნეს-საბჭოსა და კომპანია SW Associates LLC
  42. ქალაქ თბილისის კულტურისა და ტურიზმის კონცეფცია. ქ. თბილისის მერია, თბილისის მერიის კულტურისა და სპორტის საქალაქო სამსახური, კულტურის გადარჩენის ფონდი. 2004. ევროპის საბჭო, STAGE project.
  43. Портер М., Конкуренция; Издательский дом «Вильямс»; Санкт-Петербург, Москва, Киев, 2002, с.162-279
  44. Agranoff R., McGuire M., *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*, Georgetown University Press, Washington, DC., 2003.
  45. Agranoff R., McGuire M., *Multinetwork Management: Collaboration and the Hollow State in Local Economic Policy*, J-PART 8 (1), 1998, p. 67-91
  46. Andrew S. A., Richard C. F., Core-peripheral structure and regional governance: Implications of Paul Krugman’s new economic geography for public administration, *Public Administration Review*, #70.3, 2010, p. 494-499.
  47. Barnes W.R., Ledebur L.C., *The new regional economics: The US common market and the global economy*, Sage Publication, Thousand Oaks, California, 1998.

48. Blakely E.J., *Planning Local Economic Development*, Sage Publications, Newbury Park California, 1989.
49. Blakely E.J., Bradshaw T.K., *Planning local economic development, Theory and Practice*, Sage Publications, 3 rd ed., Thousand Oaks, London, New Delhi, 2002.
50. Blakely E.J., Leigh N.G., *Planning Local Economic Development: Theory and Practice* (), Sage Publications, 4th ed., Thousand Oaks, CA., 2010.
51. Bland L.R., *A Revenue Guide for Local Government*. International City/County Management Association, 2nd ed., United States, 2005.
52. Bonham C., Fujii E., Im E., Mak J., The impact of the hotel room tax: an interrupted time series approach, *National Tax Journal*, #45, 1992.
53. Bozeman B., Technology transfer and public policy: a review of research and theory, *Research policy*,# 29.4 ,2000, p. 627-655.
54. Bradshaw T.K., Blackly E.J., What Are “Third-wave” State Economic Development Efforts? From Incentives to Industrial Policy, *Economic Development Quarterly*, #13(3), 1999.
55. Bryson J.M., *Strategic planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Ognizational Achievement*, Jossey-Bass, 2<sup>nd</sup> ed., San Francisco, 1995.
56. Byrd E.T., Stakeholder In Sustainable Tourism Development And Their Roles: Applying Stakeholder Theory To Sustainable Tourism Development. *Tourism Review*. # 62(2), 2007. p. 6-13.
57. Capkova S., *Local Government and Economic Development*, OSI/LGI publication, Budepest, 2005.
58. Carr J.B., Feiock R.C., *City-County Consolidation and Its Alternatives: Reshaping the Local Government Landscape*, M.E. Sharpe publication, New York, 2004.
59. Carter N., Darlow A., Local Agenda 21 and developers: Are We Better Equipped to Build a Consensus in the 1990s?, *Planning Practice and Research*, #12(1), 1997, p.45-58.
60. Castells M., and Hall P.,Technopoles of the world: The making of twenty-first-century industrial complexes, 2009.
61. Castells M., *Informational city: Information technology, economic restructuring, and the urban-regional process*, Blackwell publications, Cambridge, MA., 1989.
62. Chinitz B., Contrasts in Agglomeration: New York and Pittsburgh. *American Economic Review*, #51, 1961.

63. Clarke S.E., Gaile G.L., The Next Wave: Postfederal Local Economic Development Strategies, *Economic Development Quarterly*, 1992. p. 187-198
64. Clarkson M.B.E., A stakeholder framework for analyzing and evaluation corporate social performance, *The Academy of Management Review*, #20(1), 1995, p. 92-117.
65. Curry N., Community Participation and Rural Policy: Representatives of Development in the Development of Millennium Greens, *Journal of environmental Planning and Management*, 2001. 44(4). p. 561-576.
66. Darsavelidze D., Benavides A., A Transition from Soviet Central Planning to Strategic Management: development effort in Tbilisi, *ქურონ. „ეკონომიკა“*, №7-8, თბ., 2014. (ობექტები)
67. Darsavelidze D., Culture-based tourism and networking - The case of Thessaloniki, II International Seminar “Tourism and Spatial Planning” — TPT.09, NICHE TOURISM: Territories, Cultures and Sustainability, University of Lisbon, Portugal, 2009. p.1-13
68. Darsavelidze D., Globalization & culture-based tourism clusters - the case of Thessaloniki. Integrated Relational Tourism International Scientific Conference, Proceedings, Helwan University, Cairo, Egypt, 2009. pp. 173-185.
69. Denhardt J.V., Denhardt R.B., “*The new public service: Serving, not steering.*” New York, London: ME Sharpe. 2011.
70. Dodge W.R., & Douglas C.E., Strategic Planning: An Approach to Launching New Initiatives in an Era of Retrenchment, Management Information Service Report, #14(9), 1982, p. 1–13.
71. Doeringer P. B., Terkla D. G., Business strategy and crossindustry clusters, “*Economic Development Quarterly*”, #9, 1995.
72. Doeringer P.B., Terkla D.G., Why do industries cluster? In Staber U., Schaefer N., Sharma B., (Eds.), *Business networks: Prospects for regional development*, Walter de Gruyter, Berlin, Germany, 1996, p. 175-189.
73. Dusenbury P., Liner B., Vinson E., States, Citizens, and Local Performance Management, Urban Institute, Washington DC, 2000.
74. Eadie D.C., Putting a Powerful Tool to Practical Use: The Application of Strategic Planning in the Public Sector, “*Public Administration Review*”, #43(5), 1983, p. 447–53.
75. Eisinger P.K., The Rise of the Entrepreneurial State, University of Wisconsin Press Madison.

76. Etzkowitz H., Gulbrandsen M., Levitt J., Public Venture Capital: Government Funding Sources for Technology Entrepreneurs, Harcourt, New York, 2000.
77. Etzkowitz H., *Triple Helix of University-Industry-Government Implications for Policy and Evaluation*, Science Policy Institute, Working paper, Sister, Stockholm, 2002.
78. Feiock R.C., Steinacker A., Park H.J., Institutional collective action and economic development joint ventures, "*Public Administration Review*", # 69.2, 2009.
79. Feiock R.C., Do Consolidation Entrepreneurs Make a deal With the Devil? Carr J.B., Feiock R.C., eds., *City-county consolidation and its alternatives: Reshaping the local government landscape*, Armonk, ME Sharpe, New York, 2004, p. 45-46.
80. Feiock R.C., Institutional Choice, Collective Action, and Governance. Carr J.B., Feiock R.C., Eds. by *City-County Consolidation and Its Alternatives: Reshaping the Local Government Landscape*, M.E. Sharpe, New York, 2004.
81. Fosler R.S., State Economic Policy: The Emerging Paradigm, *Economic Development Quarterly*, #6(1), 1992.
82. Goetz E.G., Kayser T., Competition and Cooperation in Economic Development: A Study of the Twin Cities Metropolitan Area, "*Economic Development Quarterly*", #7(1), 1993, p. 63-78.
83. Gompers P., Lerner J., Venture Capital Distributions: Short-Run and Long-Run Reactions, "*The Journal of Finance*", #53.6,1998, p. 2161-2183.
84. Guy M.E., McCandless S.A., Social Equity: Its Legacy, Its Promise, *Public Administration Review*,# 72.s1, 2012.
85. Hart D.A., *Innovation Clusters: Key Concepts*, Department of Land Management and Development, and School of Planning Studies, the University of Reading, UK, 2000.
86. Jackson J., Murphy P., Clusters in Regional Tourism, an Australian Case. *Annals of Tourism Research*, #33(4), 2006, p.1018-1035.
87. Johnson L.S., revolutionary local Constitutional Change. A theory of the Consolidation Process. Carr, J.B., Feiock, R.C. Eds. *City-County Consolidation and Its Alternatives: Reshaping the Local Government Landscape*. 2004. New York: M.E. Sharpe. p. 157.
88. Kellner D., Theorizing Globalization, *Sociological Theory*, Vol 20(3), 2002, p. 285-305
89. King C.S., Feltey K.M., O'Neill Susel B., The Question of Participation: Toward Authentic Public Participation in Public Administration, *Public administration Review*, #58(4), 1998, p. 317-326.

90. Kitson M., Martin R., Tyler P., Regional competitiveness: An elusive yet key concept? *Regional Studies*, 38(9), 2004, p. 991-999.
91. Komninos N., *Intelligent Cities*, Spon Press, UK, USA, Canada, 2002.
92. Koteen J., *Strategic Management in Public and nonprofit Organizations*, Praeger, New York, 1989.
93. Koven S., Lyons T., *Economic Development: Strategies for State and Local Practice*, International City/County Management Association, Washington, DC., 2010.
94. Krugman P.R., Increasing Returns and Economic Geography, *Journal of Political Economy*, #99(3), 1991, p.483-99
95. Lee I.W., Feiock R.C., and Lee Y., Competitors and Cooperators: A Micro-Level Analysis of Regional Economic Development Collaboration Networks, *Public Administration Review*, #72(2), 2012, p. 253–62.
96. Marshall A., *Principles of Economics*, 8th eds., Macmillan, London, 1920.
97. Martin R., Sunley P., Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea?, *Journal of Economic Geography*, #3, 2003.
98. Messmer P.D., Inner Cities, Private to Private Eminent Domain Transfers, and Public Financing of Stadiums, 2013, p.10.  
[http://erepository.law.shu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1269&context=student\\_scholars\\_hip](http://erepository.law.shu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1269&context=student_scholars_hip)
99. Motoyama Y., What was new about the cluster theory? What could it answer and what could it not answer?, *Economic Development Quarterly*, # 22.4, 2008, p.353-363.
100. Nordin S., *Tourism Clustering and Innovation- Paths to Economic Growth and Development*. UTREDNINGSSERIEN, AnalysochStatistik, European Tourism Research Institute, U, 2003.
101. Norris D.F., Prospects for Regional Governance under the New Regionalism: Economic Imperatives versus Political Impediments, *Journal of Urban Affairs*, #23(5), 2001a, p. 557
102. O'Leary R., Bingham L.B., *The collaborative public manager: New ideas for the twenty-first century*, Georgetown University Press, 2009.
103. Osborne D., Gaebler T., *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Government*, Adison Wesley Public Comp, New York, 1992.
104. Osborne D., Gaebler T., *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Government*, Plume, New York: 1993.



105. Osgood J.L., Opp S.M., Bernotsky R.L., Yesterday's Gains Versus Today's Realities Lessons From 10 Years of Economic Development Practice, *Economic Development Quarterly*, # 26.4, 2012.
106. Ostrom V., Tiebout C., Warren R. The Organization of Government in Metropolitan Areas: A Theoretical Inquiry, *American Political Science Review*, #55(4),1961, p. 831–42.
107. Papava V., Taphladze T., Ulumberashvili N., On the Economic and Energy Cooperation in the Caucasus, *Bulletin Of The Georgian National Academy of Sciences*, #5(1) 2011, p. 164:169
108. Peirce N.R., Johnson C.W., Hall J.S., *Citistates: How urban America can prosper in a competitive world*, Seven Locks Press, Washington, DC, 1993.
109. Peterson P.E. *City Limits*, University of Chicago Press, Chicago, 1981.
110. Pittaway L., Robertson M., Munir K., Denyer D., Neely A., Networking and Innovation: A Systematic Review of The Evidence, *International Journal of Management Reviews*, #5/6(3), 2004, p.137-168.
111. Poister T.H., *Measuring Performance In Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 2003.
112. Poister T.H., Streib G., Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government in *Municipal Government: Status after Two Decades*, *Public Administration Review*, Vol. 65(1), 2005.
113. Porter M., Clusters and the New Economics of Competition, *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 1998, p.77-90.
114. Porter M., Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*,# 14(1), 2000, p.15-34.
115. Porter M., *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York, 1990.
116. Porter M., The Competitive Advantage of Nations, "Harvard Business Review", March-April, 1990, p.73-91
117. Ross D., Friedman R.E., The Emerging Third Wave: New Economic Development Strategies, *Entrepreneurial Economic Review*, #90, 1990, p.3-10
118. Schmitz H., Nadvi K., Clustering and industrialization: Introduction, *World Development*, #27(9), 1999.
119. Simmie J., and Hart D., Innovation Projects and Local Production Networks: A Case Study of Hertfordshire, *European Planning Studies*, #7, 1999.
120. Steiss A.W., *Strategic Management and Organizational Decision-Making*, Heath, Lexington, MA, D.C.,1985.

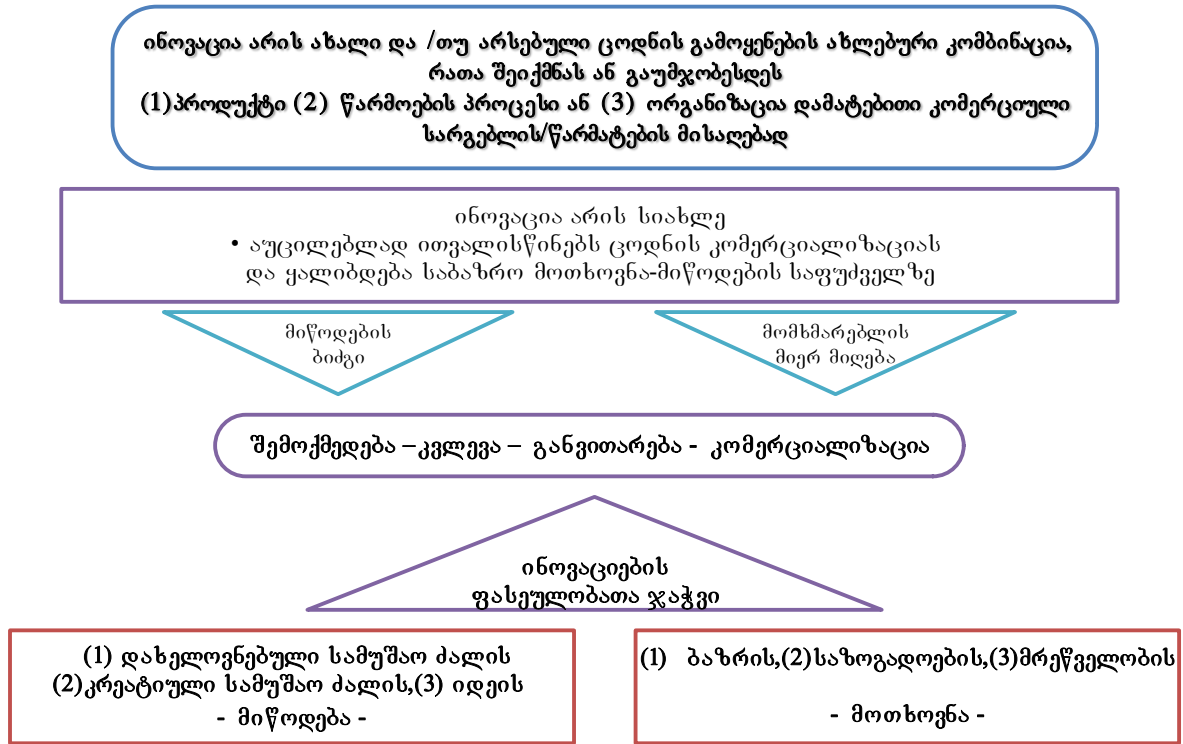
121. Stephens G.R., Wikstrom N., Metropolitan Government and Governance, Theoretical Perspectives, Empirical Analysis, and the Future, Oxford University Press, New York, Oxford, 2000.
122. Sölvell O., *Clusters – Balancing Evolutionary and Constructive Forces*, Red Book, Ivory Tower Publishers, Stockholm, 2009.
123. Swanstrom T., The Limits of Strategic Planning for Cities, *Journal of Urban Affairs* #9(2), 1987, p. 139-57.
124. Tiebout C.M., A pure theory of local expenditures. *The journal of political economy*, # 64.5, 1956, p. 416-424.
125. Tornatzky L., National Business Incubation Association. A national benchmarking analysis of technology business incubator performance and practices: Report to the Technology Administration, U.S. Department of Commerce, U.S. Dept. of Commerce, Technology Administration, Washington, D.C., 2003.
126. Waits M.J., The Added Value of the Industry Cluster Approach to Economic Analysis, Strategy Development, and Service Delivery, *Economic Development Quarterly*, #14, 2000.
127. Wallis A.D., Regions in action: Crafting regional governance under the challenge of global competitiveness, *National Civic Review*, Spring–Summer, 1996, p. 15–24.
128. Zafiris C., *The Thessaloniki Handbook - History, Culture, The City Today, Gastronomy, Museums, Monuments, Itineraries*, Exandas, Athens, 1997.
129. Zheng L., Warner M., Business Incentive Use Among U.S. local governments: A story of accountability and policy learning, *Economic Development Quarterly*, #24, 2010, p. 326.
130. Battelle Technology Partnership Practice. Driving Regional Innovation and Growth: Results from the 2012 Survey of North American University Research Park, Association of University Research Parks (AURP), 2013.
131. Clusters Working Group Guidebook, EUROCITIES, 2009
132. Council on Competitiveness. Regional Innovation, National Prosperity, 2006. <http://www.compete.org/pdf/0361444.pdf>
133. Economic Impact of Travel & Tourism 2013 Annual Update: Summary, World Travel & Tourism Council, 2013. <http://www.wttc.org/research/economic-impact-research/>, 8.10. 2013
134. European Commission, Green Paper on Innovation. 1996. Luxemburg:DG XIII, the innovation Programme. p. 54.
135. Hansen A., Developing a Cluster Based Economic Development Program of A Region. *The Competitive Institute*, Power point presentation, 2003, Slides #17;19.

136. Napa County Visitor Profile Study & Napa County Economic Impact Study. 2006. Napa County Visitor Profile Executive Report. ჩამოტვირთულია 20 ნოემბერი, 2012, შემდეგი ვებგვერდიდან:  
<http://www.visitnapavalley.com/userfiles/file/1%20Napa%20County%20Visitor%20Profile%20Economic%20Impact%20Reports.pdf>
137. National League of Cities and the United States Conference of Mayors. Capital Budgeting and Infrastructure in Capital Cities, National League of Cities, Washington DC, 1883.
138. The Economy at Light Speed Technology and Growth in the Information Age and Beyond. Annual Report, Federal Reserve Bank of Dallas, 1996.  
<http://www.dallasfed.org/assets/documents/fed/annual/1999/ar96.pdf>

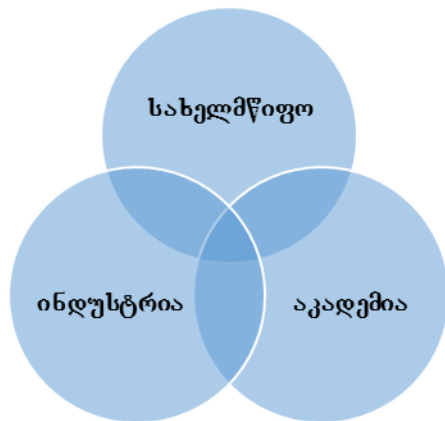
# დანართები:

დანართი №1

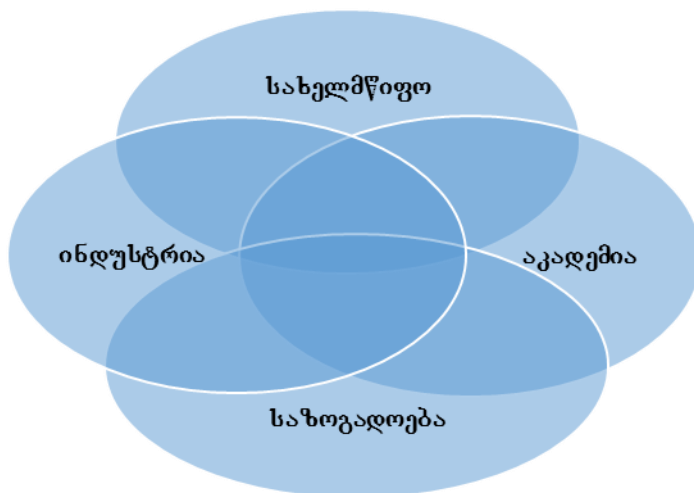
## ინოვაცია და მისი მნიშვნელობა



დანართი №2  
ინოვაციის სამმაგი სპირალის მოდელი

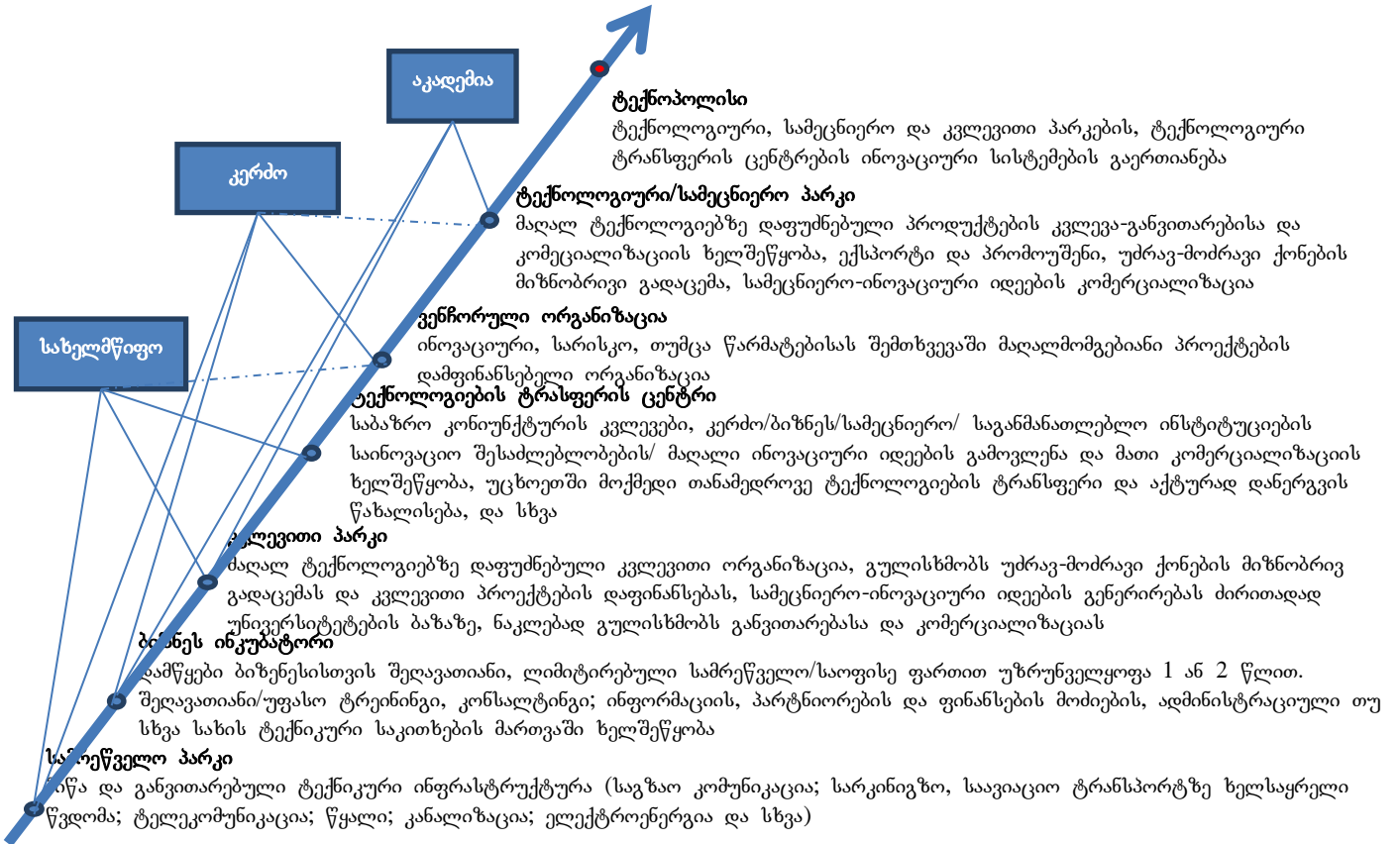


დანართი №3  
ინოვაციის ოთხმაგი სპირალის მოდელი

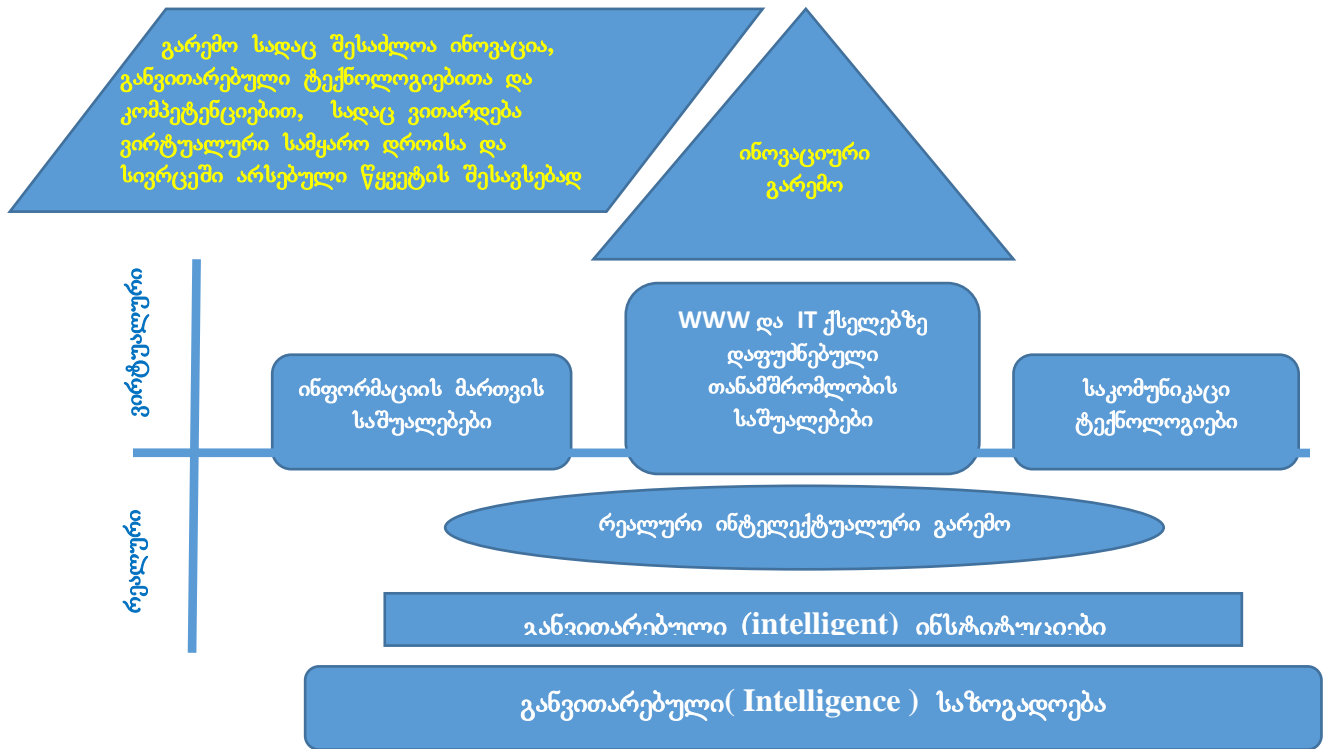


წყარო: Darsavelidze D., Culture-based tourism and networking - The case of Thessaloniki, II International Seminar “Tourism and Spatial Planning” — TPT.09, NICHE TOURISM: Territories, Cultures and Sustainability, University of Lisbon, Portugal, 2009. P.3

ტექნოპარკული სტრუქტურების დიფერენცირება, მათ განვითარებაში სახელმწიფო, კერძო და აკადემიური სექტორების თანამონაწილეობა და ზოგადი განვითარების ვექტორი

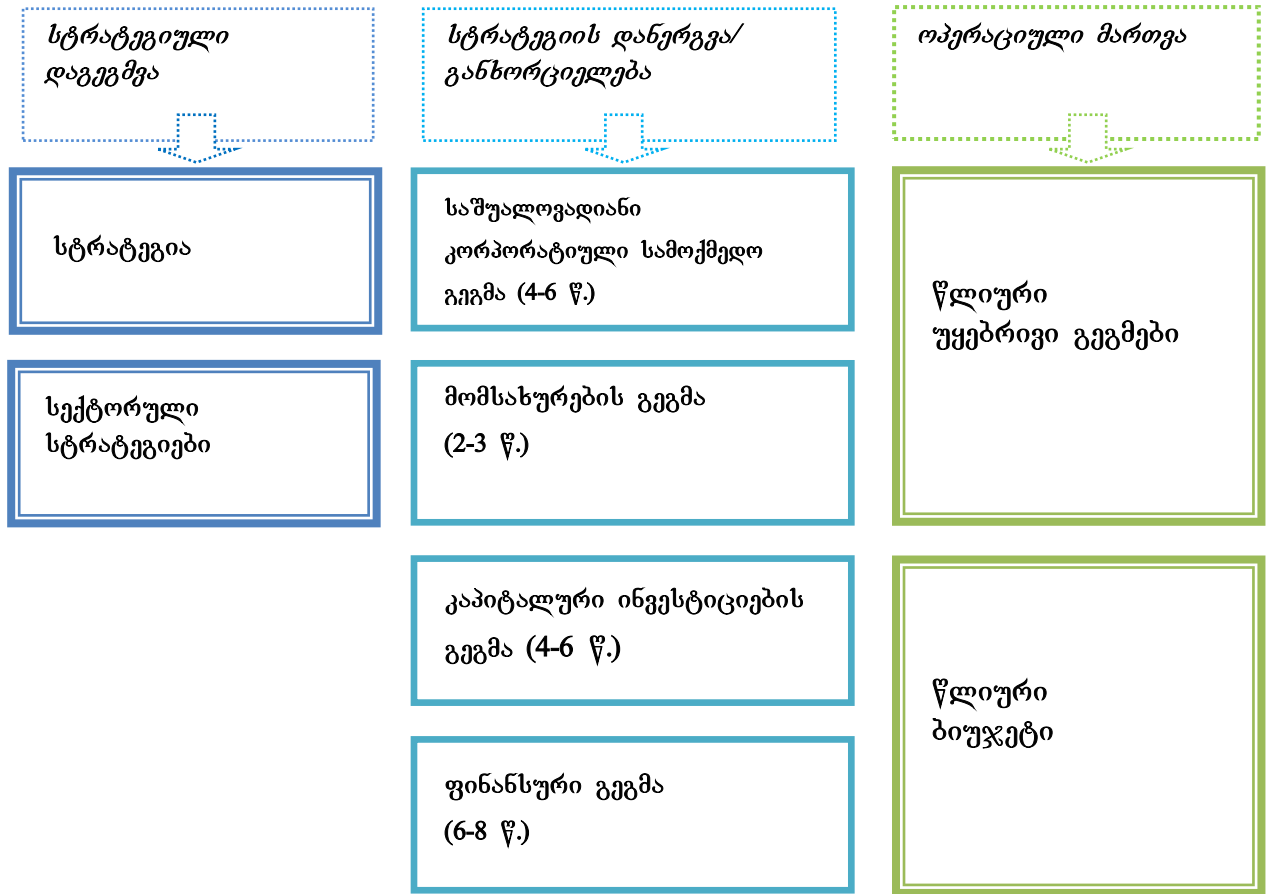






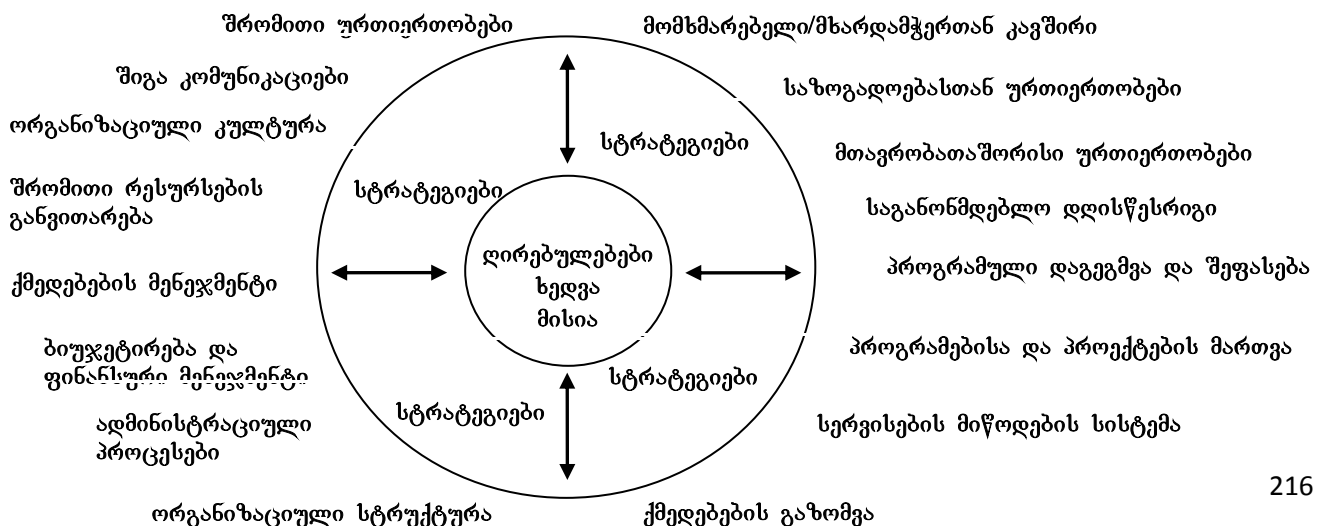


ინტეგრირებული სტრატეგიული მართვის სისტემა

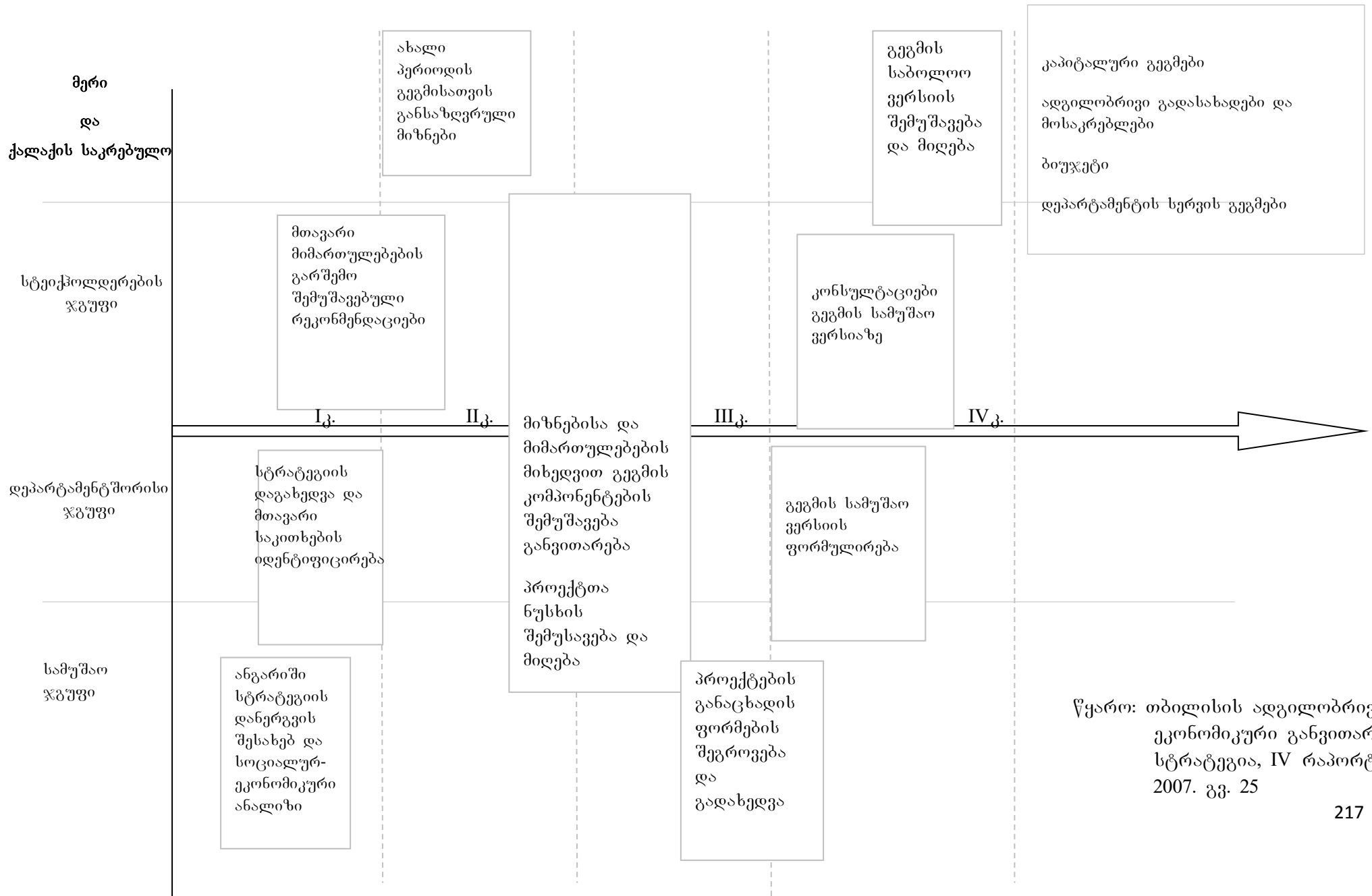


წყარო: თბილისის ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია, IV ანგარიში, გვ 13

სტრატეგიული მართვის მოდელი

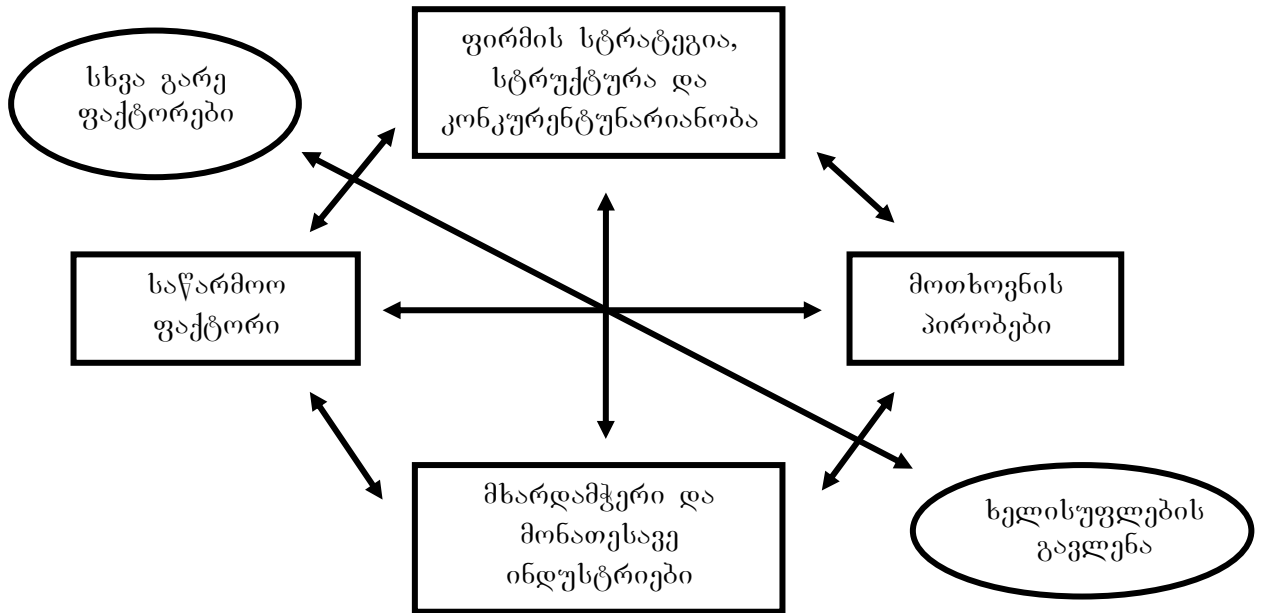


სტრატეგიის დანერგვის ორგანოგრამა



წყარო: თბილისის ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია, IV რაპორტი. 2007. გვ. 25

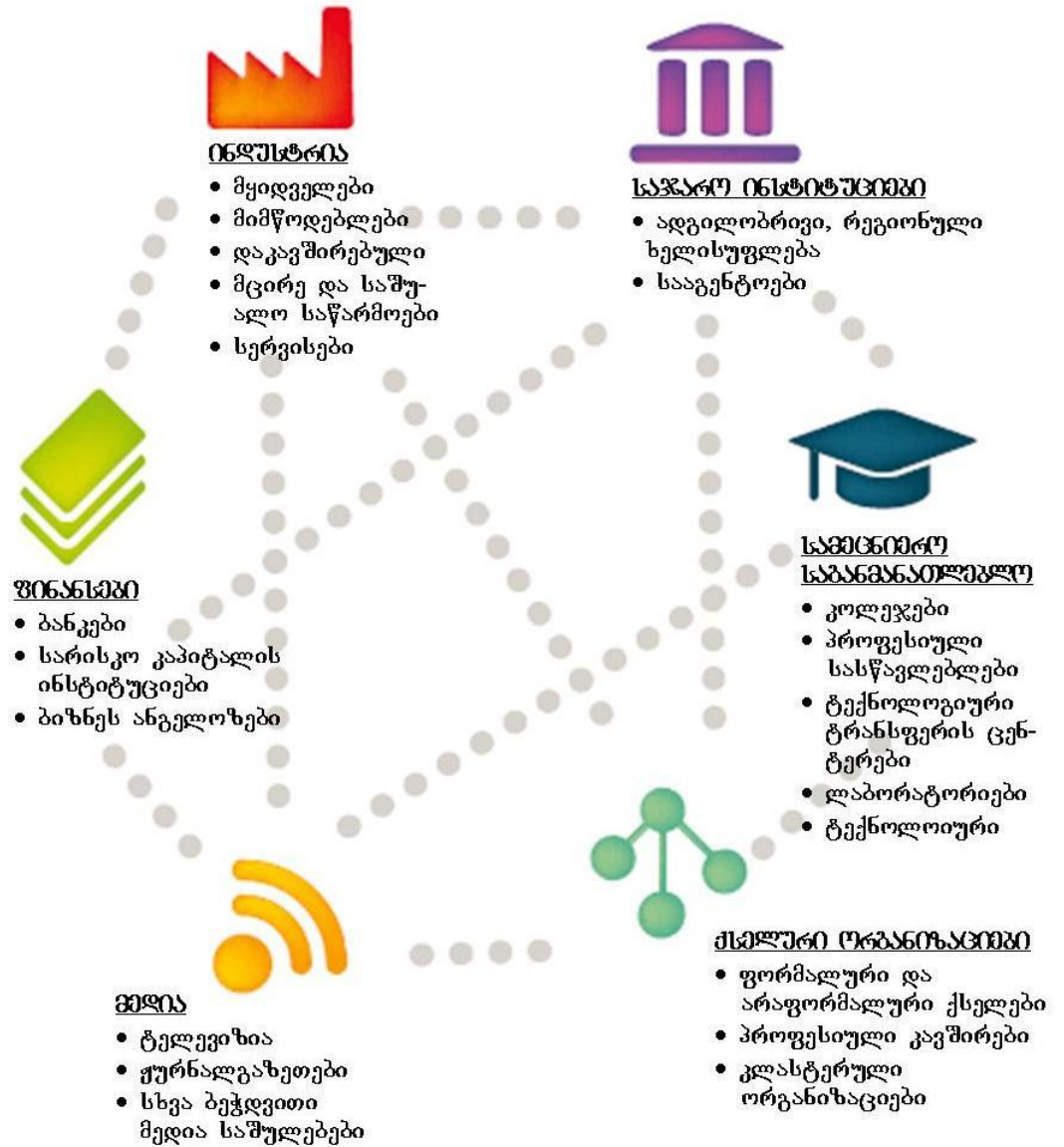
კონკურენტუნარიანობის ალმასის მოდელი

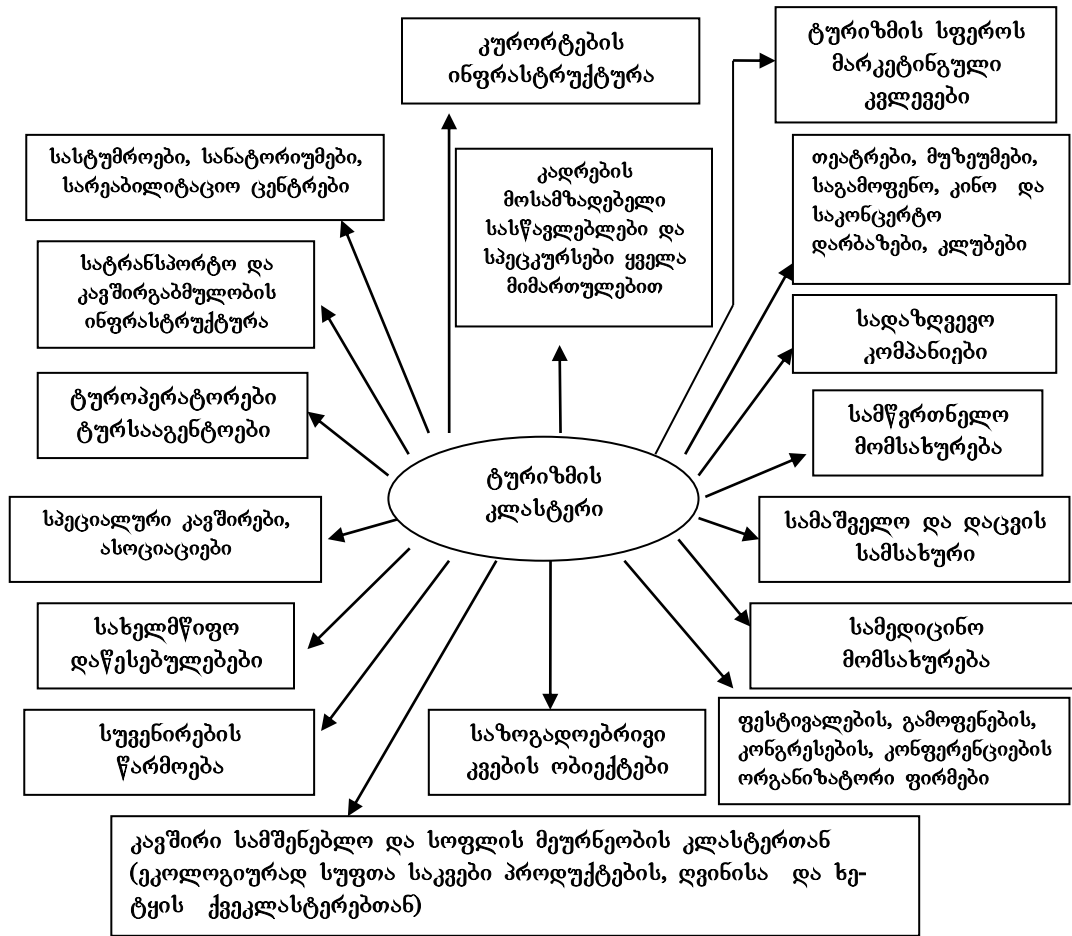


წყარო: Porter M., *The Competitive Advantage of Nations*, "Harvard Business Review", March-April, 1990, p.78  
 ალმასის მოდელის პირვანდელ სახეზე დამატებულია ხელისუფლების გავლენისა და სხვა გარე ფაქტორები<sup>231</sup>.

<sup>231</sup> Porter M. E., Location, Competition, and Economic Development: Local clusters in a global economy, "Economic Development Quarterly", 14(1), 2000, p. 20

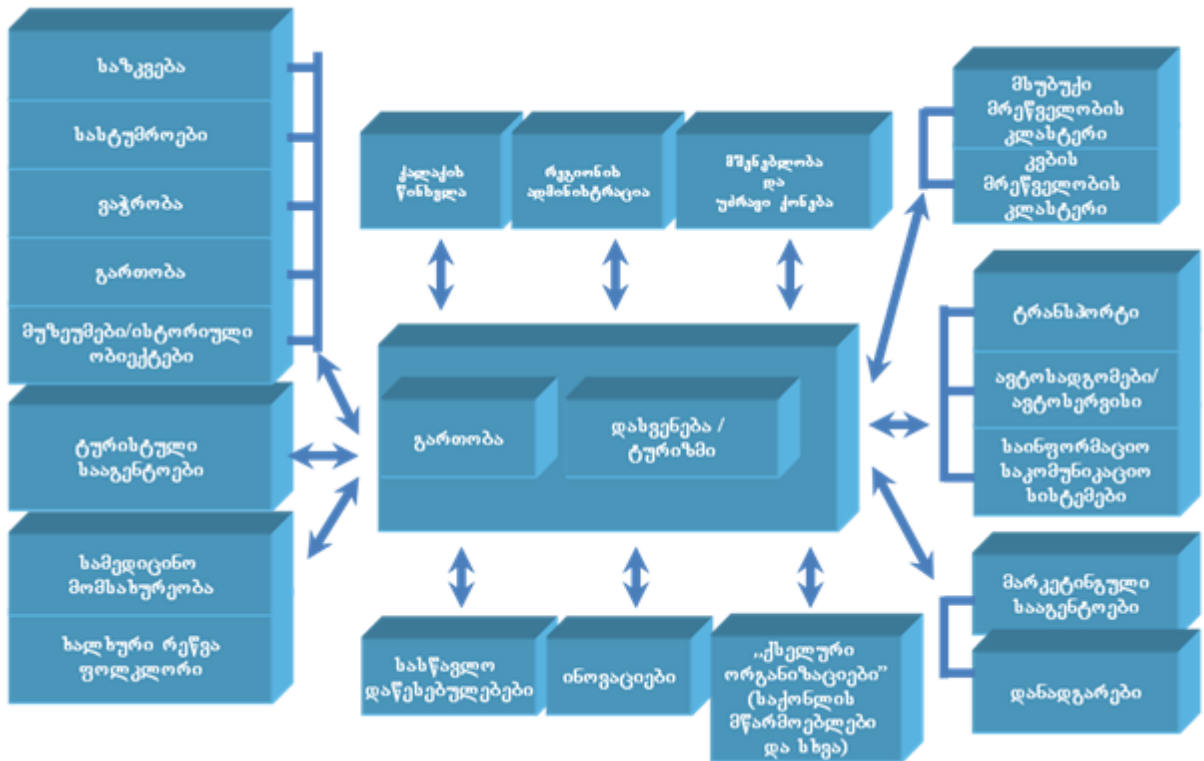
კლასტერის განვითარებაში აქტიურად მონაწილე მხარეები





<sup>232</sup> ი. გაგნიძე, „ტურიზმის კლასტერი – ტურიზმის პოლიტიკის ძირითადი ნაწილი“, ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, I საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, „ტურიზმი: ეკონომიკა და ბიზნესი“, ბათუმი-ტრაპიზონი, 2010, გვ.598-602.

მ. პორტერის მიერ მომზადებული ტურისტული კლასტერის სტრუქტურა



ტურიზმის კლასტერის განვითარებაში ჩართული მხარეების ქცევის შერჩევითი გამოკვლევა (ტურისტული კომპანიები)

**1. ზოგადი ინფორმაცია ორგანიზაციის შესახებ**

1.1 რომელ წელს დაარსდა თქვენი ორგანიზაცია/კომპანია ? \_\_\_\_\_

1.2 რამდენი ადამიანია თქვენს ორგანიზაციაში დასაქმებული?

- 1-3       3-5       5-10       10-20       20 და მეტი

1.3 მომხმარებელთა (ტურისტი, ვიზიტორი) რომელ კონტინგენტს ემსახურებით უფრო მეტად, დააღაგეთ რანკინგის მიხედვით

	მთავარი კონტინგენტი	მეორადი კონტინგენტი	მესამე კონტინგენტი
ადგილობრივებს ადგილობრივი ბაზრის შეთავაზებით (შიდა)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ადგილობრივებს საზღვარგარეთის ტურების შეთავაზებით (გამყვანი)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
არა ადგილობრივებისთვის (უცხოელებისთვის) ადგილობრივი ტურების შეთავაზებით (შემომყვანი)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.4 რა სახის მომსახურებებს სთავაზობთ მომხმარებელს?

- ტურები  
 გიდების მომსახურება  
 ტრანსპორტით უზრუნველყოფა (მანქანის გაქირავება)  
 ავიაბილეთების დაჯავშნის სერვისი  
 განთავსების სერვისი  
 დაზღვევა  
 სხვა \_\_\_\_\_

1.5 გაქვთ თუ არა ფილიალ(ებ)ი?

- არა       დიახ, რამდენი? \_\_\_\_ რომელ ქალაქებში? თბილისი,

\_\_\_\_\_

1.6 გეგმათ თუ არა ახალი ფილიალის/ოფისის გახსნას?

არა  დიახ სად? \_\_\_\_\_

1.7 გეგმათ თუ არა დამატებით თანამშრომლების აყვანას უახლოესი ერთი წლის განმავლობაში?

არა  დიახ, რამდენი \_\_\_\_\_

## 2. ორგანიზაციის ქცევა (შიდა ფაქტორები)

2.1 რამდენად ცდილობთ ინოვაციის დანერგვას

არ ვცდილობ (1)  მცირედით (2)  საშუალოდ (3)  კარგად (4)  აქტიურად (5)

2.2 რა ფორმით ცდილობთ პროდუქტიულობის გაუმჯობესებას?

- მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება
- ტურისტული პროდუქტების დივერსიფიკაცია
- ბრენდინგი და მარკეტინგი
- საინფორმაციო ტექნოლოგიების დანერგვა
- თანამშრომელთა სტიმულირება სახელფასო დანამატებით (ბონუსები, ერთჯერადი პრემიები, ა.შ.)
- თანამშრომელთა წახალისება (ბონუსები, მოქნილი სამუშაო დრო, სხვა)
- სხვა \_\_\_\_\_

2.3 რამდენად ცდილობთ სხვა წარმატებული ბიზნესის ან კონკურენტების მიბაძვას

არ ვცდილობ (1)  მცირედით (2)  საშუალოდ (3)  კარგად (4)  აქტიურად (5)

2.4 რამდენად ცდილობთ ფირმის ტურისტული პროდუქტის/მომსახურების დიფერენცირებას სხვა ორგანიზაციების მიერ წარმოებული მსგავსი პროდუქტებისგან/მომსახურებისაგან

არ ვცდილობ (1)  მცირედით (2)  საშუალოდ (3)  კარგად (4)  აქტიურად (5)

2.5 რამდენად ცდილობთ პროდუქტის ფასის შემცირებას

არ ვცდილობ (1)  მცირედით (2)  საშუალოდ (3)  კარგად (4)  აქტიურად (5)

2.6 რამდენად ცდილობთ პროდუქტის/მომსახურების თვითღირებულების შემცირებას თანამშრომელთა უფრო მეტად დატვირთვით



- არ ვცდილობ (1)    მცირედით (2)    საშუალოდ (3)    კარგად (4)    აქტიურად (5)

**2.7 რამდენად ცდილობთ რეკლამირების მოცულობის გაზრდას**

- არ ვცდილობ (1)    მცირედით (2)    საშუალოდ (3)    კარგად (4)    აქტიურად (5)

**2.8 რამდენად ცდილობთ თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების განვითარებას**

- არ ვცდილობ (1)    მცირედით (2)    საშუალოდ (3)    კარგად (4)    აქტიურად (5)

**2.9 თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების რა სახეებს იყენებთ**

- სოციალური მედია (“ფაცებოოკ”, “ტვიტერ”, “მესპაცე” და სხვა)
- ვებ-გვერდი \_\_\_\_\_ რომელ ენაზეა?  ინგ,  რუს  ფრანგული  ესპანური  სხვა\_\_\_\_\_
- ონლაინ კომუნიკაცია (სკაიპი, მესენჯერი, სხვა )
- საფოსტო გზავნილები
- ონლაინ სერვისები ( კონსულტაციები,  ჯავზნი,  პროდუქტის მიწოდება/გადახდები)
- სხვა \_\_\_\_\_

**2.10 ეწვევით თუ არა ბიზნეს პროცესის აუთოსორსინგს (ბიზნეს პროცესის გარკვეული ნაწილის სხვა ფირმაზე გადაცემა გარკვეულის საფასურის გადახდით, მაგალითად რეკლამირებისთვის, ან ვებგვერდის ადმინისტრირებისთვის თუ იყენებთ სხვა ფირმის/პირის მომსახურებას)?**

- არა    დიახ,
- რომელი საქმიანობის?  მარკეტინგის    გაყიდვების    ბუღალტერიის
- საინფორმაციო ტექნოლოგიების მართვის (მაგ: ვებგვერდის)
- სხვა \_\_\_\_\_

**2.11 ეწვევით თუ არა ბაზრის ანალიზს/ ბაზრის განვითარების ტრენდის მონიტორინგს**

- არა    დიახ

**2.12 გაქვთ თუ არა მომხმარებლებთან კავშირი მომსახურების გაწევის შემდეგ**

- არა    დიახ
- რა ფორმით გაქვთ მათთან კავშირი?

- სატელეფონო  სოციალური ქსელით  ელ-ფოსტით
- პრომო აქციებით  სხვა

**როგორ იყენებთ ამ კავშირს?**

- მომხმარებელთა კმაყოფილების კვლევა სერვისის გასაუმჯობესებლად
- ახალი კლიენტის მოსაზიდად

**2.13 ეწეით თუ არა ჯვარედინ გაყიდვებს (Cross selling) (მაგ.: მომხმარებლის მიერ ავიაბილეთის შეძენის მოთხოვნისას დამატებით სთავაზობთ სასტუროს ჯავშანს, ან კიდევ გარკვეულ ტურისტულ პაკეტს)**

- არა  დიახ

**რა ფორმით? სთავაზობთ** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2.14 ანიჭებთ თუ არა უპირატესობას იმ მომხმარებლებს ვისაც თქვენ იცნობთ?**

- არა  დიახ

**რა ფორმით ანიჭებთ უპირატესობას?**

- ფასის შემცირებით
- საჩუქრად დამატებითი პროდუქტის/სერვისის შეთავაზებით,
- სხვა \_\_\_\_\_

**2.15 თქვენი ორგანიზაციის სტრატეგიული განვითარების დაგეგმარებისა და მართვისთვის გაქვთ თუ არა გამოცდილება?**

- არა  დიახ

**რა სახის?**

- ამჟამად ვამზადებთ სტრატეგიას
- ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია შევიმუშავეთ
- მიმდინარეობს სტრატეგიის განახლება  სხვა \_\_\_\_\_

—

**2.16 რამდენად გჭირდებათ ორგანიზაციის სტრატეგიულ მართვაში გამოცდილების გაზიარება სემინარების/ კონსულტაციების/ სახით?**

- არ არის საჭიროება  სემინარები  კონსულტაციები

**2.17 რა სახის ხელშეწყობა გესაჭიროებათ**

- ფინანსების მოზიდვა  თანამშრომლების გადამზადება

- გამოცდილების გაზიარება
- ორგანიზაციის სტრატეგიული მართვის ცოდნა
- სააერთაშორისო პარტნიორობის მოძიება
- ლობი (ტურიზმის საკანონმდებო და აღმასრულებელი ხელისუფლების ორგანოებში)
- საბაზრო კვლევებისა თუ სხვა სახის ტურზმის სფეროზე ინფორმაციის მიღება
- სხვა \_\_\_\_\_

**3. კომპანიის კონკურენცია და თანამშრომლობა**  
*(არაფორმალური/ფორმალური) და წევრობა სხვადასხვა ასოციაციებში /გაერთიანებებში/ ქსელურ ორგანიზაციებში*

3.1 როგორ შეაფასებდით თქვენს კონკურენციას სხვა მსგავს კომპანიებთან მიმართებაში?

- 1                      ○ 2                      ○ 3                      ○ 4                      ○ 5

მომხმარებლის რომელი კონტინგენტის მოსაზიდად ეწევიან კონკურენციას?

- ადგილობრივი ბაზრიდან       საზღვარგარეთიდან       მომსახურების მომწოდებლების მოსაზიდად (მაგ.: ტუროპერატორების)

სხვა \_\_\_\_\_

რა ფორმით/საშუალებებით უწევთ კონკურენციას?

- დივერსიფიცირებული პროდუქტის შეთავაზებით       მომსახურების მაღალი ხარისხით

- ფასებით       აქტიური მარკეტინგით ( ტელევიზიით,  რადიოთი  ჟურნალ გაზეთებით  ბილბორდებით  აქციების ორგანიზებით  სხვა სახის რეკლამით \_\_\_\_\_)

- საერთაშორისო გამოფენებში მონაწილეობით

სხვა \_\_\_\_\_

3.2 თანამშრომლობთ თუ არა თქვენი ორგანიზაციის მსგავს კონკურენტ ორგანიზაციებთან?

- არა                      ○ დიახ

რა ფორმით თანამშრომლობთ?

- ადგილობრივი ბაზრის მოთხოვნილებების უკეთ დააკმაყოფილების მიზნით
  - საერთო პრობლემატიკის განსახილველად და მათი გაჭრისთვის (საკანონმდებლო, თუ მარეგულირებელი გარემო, ლობირება)
  - განსაკუთრებით დიდი შეკვეთების ერთად ეფექტურად მართვისათვის
  - ადგილობრივი შესაძლებლობების საზღვარგარეთ წარსადგენად
  - სხვა \_\_\_\_\_
- 

**3.3 თანამშრომლობთ თუ არა სხვა ადგილობრივ ბიზნეს ინსტიტუციებთან, რომლებიც თქვენი ორგანიზაციის მაკომპლემენტირებელ პროდუქტებს ქმნიან ტურიზმის ინდუსტრიაში**

- არა       დიახ

**კერძოდ, რომელ ადგილობრივ მომწოდებლებთან?**

- ტურისტული საინფორმაციო ცენტრები
  - რა ფორმით?** (  ინფორმაციის მიწოდება  ინფორმაციის მიღება  ტურსიტების დაკავშირება  საინფორმაციო ბუკლეტების, რუკების მიღება)
- სადაზღვეო კომპანიები,
- ბანკები  ავიაკომპანიები  სხვა სატრანსპორტო კომპანიები
- სასტუმროები/სასტუმრო სახლები
- რესტორნები/ბარები/სხვა საზოგადოების ობიექტები
- სუვენირების/დვინის/სხვა მაღაზიები
- ტურისტული კომპანიები  ტურისტული სკოლები/პროფსასწავლებლები
- სხვა \_\_\_\_\_

**3.4 ფიქრობთ თუ არა თქვენი შესაძლებლობების გაძლიერებას?**

- სხვა ორგანიზაციასთან გაერთიანებით
- ერთობლივი ახალი პროდუქტების ინიცირებით
- სხვა ორგანიზაციის შემოერთებით
- აუთსორსინგით

**3.5 ხართ თუ არა გაერთიანებების (ასოციაციების, პალატების, კავშირების) წევრი**

- არა       დიახ,

რომელ გაერთიანებაში? \_\_\_\_\_

---

ადგილობრივი ტურისტული ასოციაცია, ქსელი  
რა ფორმით? \_\_\_\_\_

საერთაშორისო ტურისტული ასოციაცია, ქსელი  
რა ფორმით? \_\_\_\_\_

სავაჭრო-სამრეწველო პალატებთან, პროფესიული კავშირებთან  
რა ფორმით? \_\_\_\_\_

ადგილობრივი, რეგიონალური, ეროვნული განვითარების  
სააგენტოებთან  
რა ფორმით? \_\_\_\_\_

**რამდენად აქტიურად ხართ ჩართული მათ საქმიანობაში?**

სუსტად რადგან სარგებელს ვერ ვიღებ  საშუალოდ, მხოლოდ  
მცირედ სარგებელს ვიღებ

ძლიერად რადგან მნიშვნელოვან სარგებელს ვიღებ.

**რა ფორმით გამოიხატება თქვენი ჩართულობა მათ საქმიანობაში?**

ადგილობრივი შეხვედრებსა და სემინარებში მონაწილეობა

სექტორში არსებული პრობლემატიკის იდენტიფიცირება და განხილვა

სექტორის განვითარების სტრატეგიის შემუშავება

საერთაშორისო გამოფენებში მონაწილეობა  საერთო ტურისტული  
პროდუქტების შექმნა

სხვა \_\_\_\_\_

**3.6 გაქვთ თუ არა დიალოგი საზოგადოებასთან (ადგილობრივი მოსახლეობის  
ტურიზმის განვითარებისადმი მიდგომის თუ დამოკიდებულების შესასწავლად, ან  
მათი ცნობიერების ამაღლების მიზნით)?**

არა  დიახ,

**რა სახისაა ეს დიალოგი/თანამშრომლობა?** \_\_\_\_\_

3.7 თანამშრომლობთ თუ არა ტურიზმის განვითარების საკითხებით დაინტერესებულ საჯარო და სხვა ორგანიზაციებთან?

- არა       დიახ

ადგილობრივი ხელისუფლების ორგანოებთან ტურიზმის რეგულირების სფეროში რა ფორმით? \_\_\_\_\_

ტურიზმის მარეგულირებელი სახელმწიფო ხელისუფლების ორგანოებთან რა ფორმით? \_\_\_\_\_

3.8 გაქვთ თუ რა პოტენციალი სხვა ადგილობრივ ბიზნესთან თანამშრომლობის გასადრმავებლად?

- არა       დიახ

3.9 საჭიროა თუ არა ტურიზმის სფეროს ხელშეწყობა ადგილობრივი სთეიქჰოლდერების დასაკავშირებლად და თანამშრომლობის გასააქტიურებლად?

- არა       დიახ

3.10 ტურიზმის გაძლიერებისათვის ლიდერობა და თანამშრომლობის განვითარების უზრუნველყოფა კერძო სექტორმა უნდა ითაოს და არა სახელმწიფომ?

- არა       დიახ

#### 4. საჯარო სექტორის კომპეტენციებისადმი დამოკიდებულების შესწავლა

შეაფასეთ თქვენი როგორც კერძო სექტორის საჭიროებები ხელისუფლების მიერ მართვადი სერვისების მიწოდებისას, თუ რეგულირებადი საქმიანობის განხორციელებისას

(1 - უმნიშვნელო, 2 - მცირედი მნიშვნელობის, 3 - საშუალო მნიშვნელობის, 4 - მნიშვნელოვანი, 5 - მეტად მნიშვნელოვანი)

4.1 რამდენად მნიშვნელოვანია გადასახადების შემცირება

- 1       2       3       4       5

- 4.2 რამდენად მნიშვნელოვანია სუბსიდიების მიღება მთავრობიდან
- 1             2             3             4             5
- 4.3 რამდენად მნიშვნელოვანია წარმატების ნიშნისა (მარკს ოფ ეხცელენცე) და ხარისხების სტანდარტების შემოღება/გაუმჯობესება (ღიმილი, სერვისის მიწოდება, ეკოლოგიურად სუფთა თუ სხვა.)
- 1             2             3             4             5
- 4.4 რამდენად მნიშვნელოვანია სახელმწიფო რეგულაციების შემცირება
- 1             2             3             4             5
- 4.5 რამდენად მნიშვნელოვანია ლიცენზიის მიღების გაადვილება
- 1             2             3             4             5
- 4.6 რამდენად მნიშვნელოვანია ქალაქის ზოგადი ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესება (მწვანე სივრცის; საგზაო ინფრასტრუქტურა; პარკირების სისტემის; ნარჩენების მართვის; სხვა)
- 1             2             3             4             5
- 4.7 რამდენად მნიშვნელოვანია ტურისტულ ბაზრებზე ინფორმაციის (ადგილობრივი, საერთაშორისო და სამიზნე ტურისტული ბაზრების განვითარების ტენდენციების შესახებ) მიწოდება
- 1             2             3             4             5
- 4.8 რამდენად მნიშვნელოვანია ტურისტისათვის მოსახერხებელი ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესება (ქალაქის რუკები, ტურისტული ნიშნულები, განვითარებული გადმოსახედეები თუ სხვა სახის ტურისტული სანახაობები)
- 1             2             3             4             5
- 4.9 რამდენად მნიშვნელოვანია ვიზიტორთათვის შეთავაზებული რუკების, სატრანსპორტო თუ ტურისტული მარშრუტების, გზამკვლევების, სხვადასხვა სახის ბროშურების შეთავაზების კიდევ უფრო დახვეწა და დამატებითი ძალისხმევა.
- 1             2             3             4             5
- 4.10 რამდენად მნიშვნელოვანია ადგილობრივი, რეგიონალური, ეროვნული ტურისტული შესაძლებლობების პოპულარიზაცია (საერთაშორისო გამოფენებში მონაწილეობა, საერთაშორისო თემატურ ჟურნალებში, სატელევიზიო არხებში, რადიოებსა თუ სხვა სახის მასმედიის საშუალებებით სარეკლამო კამპანიების წარმოება)
- 1             2             3             4             5

4.11 რამდენად მნიშვნელოვანია ტურისტული საინფორმაციო ცენტრების ქსელის კიდევ უფრო განვითარება (მათი განთავსება აეროპორტი, რკინიგზა, სხვა მნიშ.

სატრანსპორტო კვანძებში, ძველ თბილისში, ქალაქის ცენტრსა და ტურისტულად მნიშვნელოვან სხვა ადგილებში)

- 1       2       3       4       5

4.12 რამდენად მნიშვნელოვანია სხვადასხვა ტურისტული პაკეტების, რეგულარული ტურისტული საავტობუსე ტურები, ასევე ფეხით მოსიარულეთათვის ორგანიზებული ტურები ქალაქში და მის შემოგარენში შეთავაზება

- 1       2       3       4       5

4.13 რამდენად მნიშვნელოვანია ტურიზმის მიმართულებით უმაღლესი განათლებისა და პროფ. სწავლების სისტემის გაუმჯობესება და მხარდაჭერა

- 1       2       3       4       5

4.14 რამდენად მნიშვნელოვანია მოსახლეობის მხრიდან ტურისტებისადმი კეთილგანწყობის ამაღლებაზე ზრუნვა

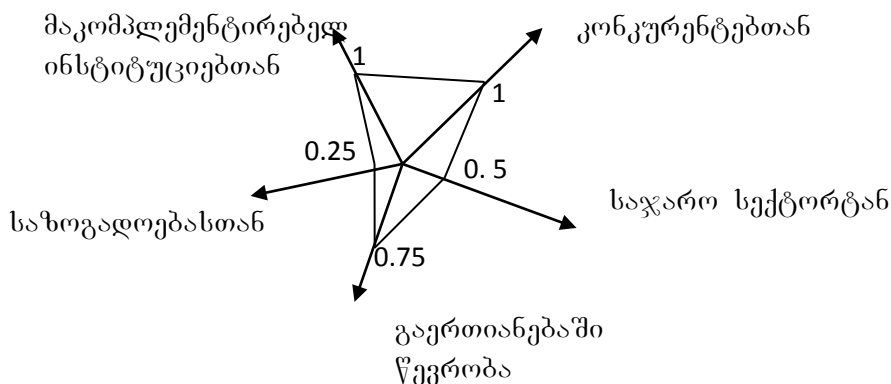
- 1       2       3       4       5

4.15 რამდენად მნიშვნელოვანია მოსახლეობისთვის ტურიზმის განვითარებისთვის საჭირო უნარების გადაცემა

- 1       2       3       4       5

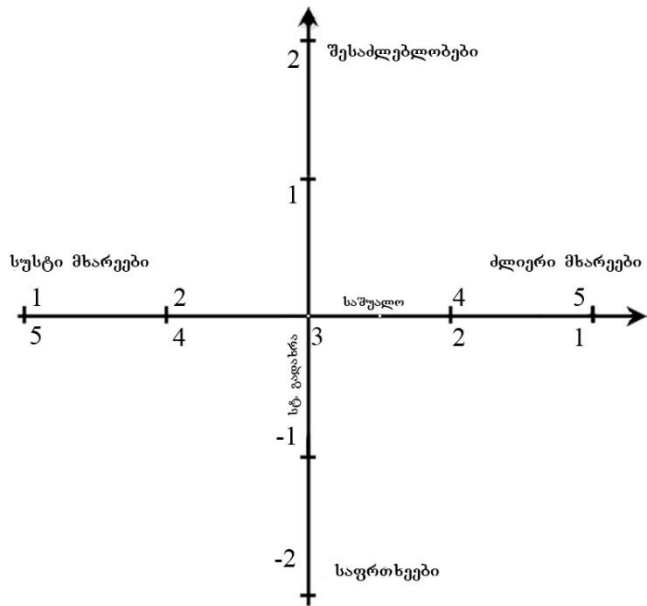
დანართი №15

ქსელური თანამშრომლობის დიაგრამა

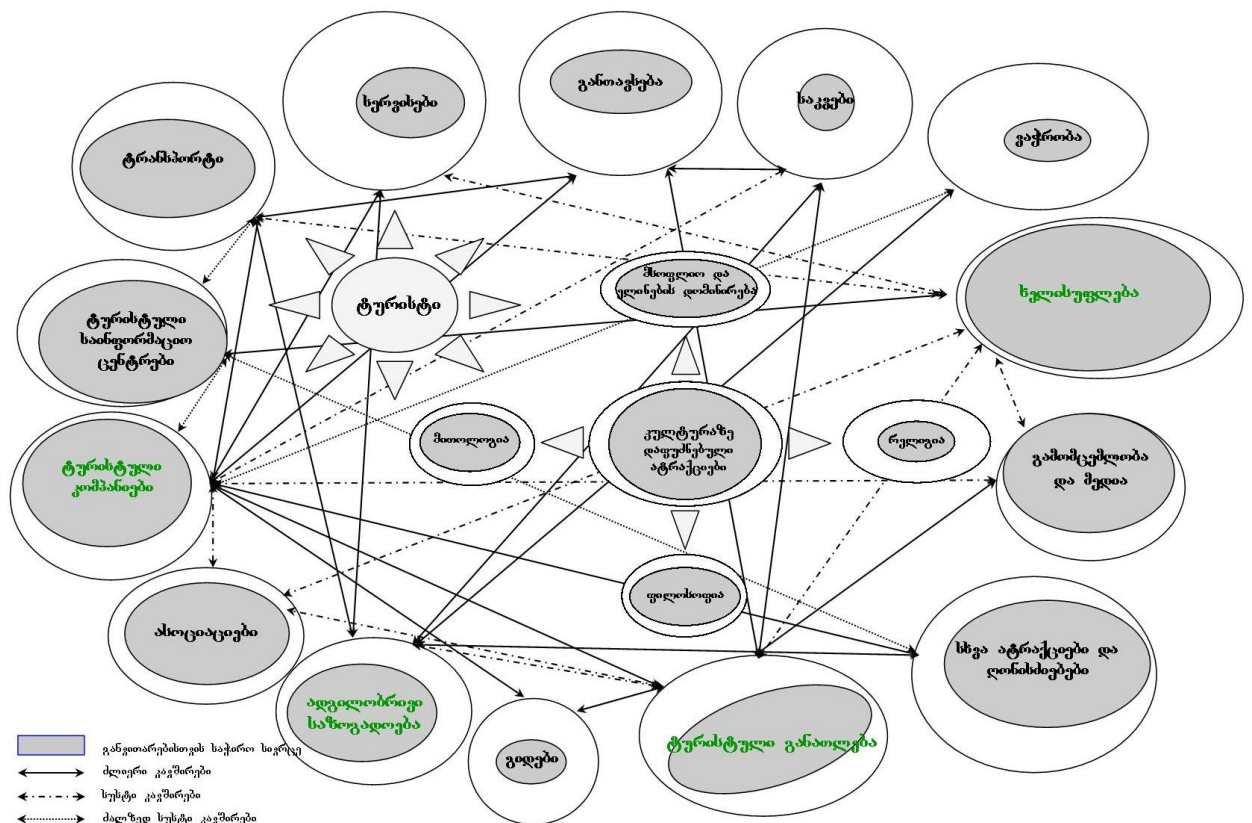




დანართი №16  
კონკურეტუნარიანობის სვოტ ანალიზი



დანართი №17.  
თესალონიკის ტურისტული კლასტერის განვითარებაში მონაწილე მხარეებს შორის  
კავშირები

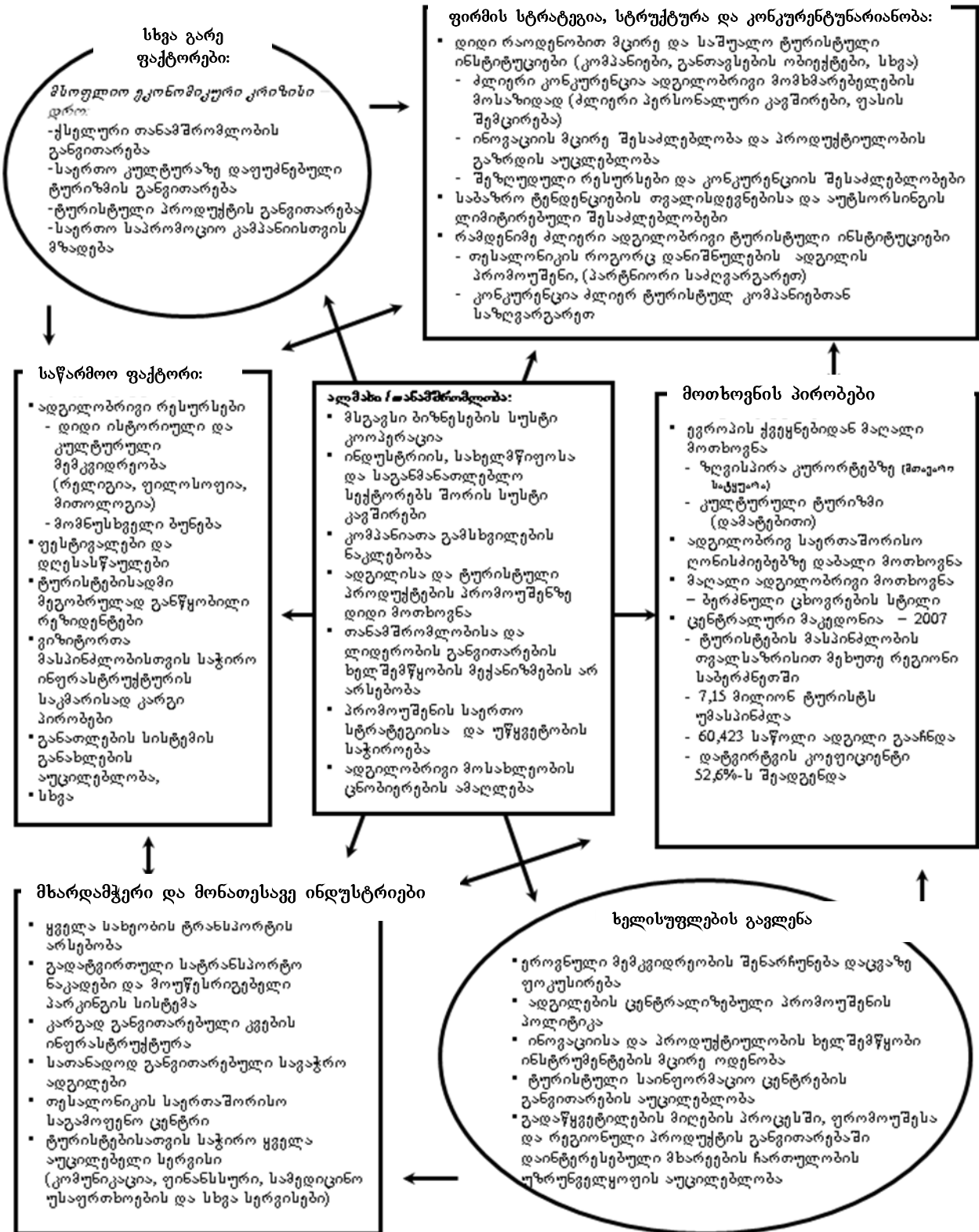


თესალონიკის ტურიზმის სთეიქჰოლდერების ნუსხა, სხვა მონათესავე კერძო ინსტიტუციები და კულტურული ობიექტები

ტრანსპორტირება	მაკომპლემენტირებელი სერვისები	განთავსებისა და საგამოფენო/საკონფერენციო სერვისები
საჰაერო ტრანსპორტი	ფინანსური	სასტუმროები და სასტუმრო სახლები
ავტობუსების სერვისი	სადაზღვევო	ავეჯით მოწვობილი ოტახები
მეტრო /მშენებლობის პროცესში/	უსაფრთხოებისა და ჯანდაცვის	საგამოფენო /საგამოფენო სივრცე – HELEXPO/
მანქანების გაქირავება	ტელეკომუნიკაციის	საკონფერენციო დარბაზები
ტაქსი		კემპინგის ადგილები
<b>კვება</b>	<b>გაჭრობა</b>	<b>ბეჭდვა და გამომცემლობა</b>
რესტორნები	სუვენირების მაღაზიები	შიახლეები, ახალი ამბები
ადგილობრივი სამზარეულო	სავაჭრო ცენტრები	ბროშურები
სწრაფი კვების ობიექტები	ადგილობრივი პროდუქტების სპეციალური ბაზრები	სპეციალური ლიტერატურა ტურისტებისათვის
ბარები	ღვინის მაღაზიები	რუკები
ყაფის/ჩაის სახლები	ქართული სამოსის მაღაზიები	გზამკვლევეები
<b>ტურიზმის საგამმანათლებლო სექტორი</b>	<b>სახელმწიფო</b>	<b>ასოციაციები</b>
Alexander Technological Educational Institute (ATEI) of Thessaloniki	ტურიზმის სამინისტრო – საბერძნეთის ნაციონალური ტურისტული ასოციაცია. კულტურის სამინისტრო	მოგზაურობისა და ტურიზმის ბერძნული ასოციაცია (HATTA)
Organization of Tourism Education and Training - O.T.E.K	ცენტრალური მაკედონიის რეგიონი მუნიციპალიტეტი	მაკედონია-თრაკიის სამოგზაურო აგენტების ასოციაცია (MTAA)
ტურიზმი და საჰაერო სწავლება - T.A.S.	თესალონიკის პრეფექტურა	თესალონიკის პრეფექტურის ტურისტული კომიტეტი
<b>ადგილობრივი საზოგადოება</b>	<b>გზამკვლევეები</b>	<b>ტურისტული საინფორმაციო ცენტრი</b>
ადგილობრივი მოსახლეობა	რელიგიური	აეროპორტში
სხვა რეზიდენტები	ისტორიული	მთავარ ქუჩაზე
საზოგადოებრივი ორგანიზაციები	მთის რაფტინგი	
<b>ტურისტული სააგენტოები:</b>	<b>ატრაქციები და ღონისძიებები</b>	
ტუროპერატორები	საერთაშორისო ფილმის ფესტივალი, ჯაზის; დიმიტრია ფესტივალი, ა.შ.	
სამოგზაურო სააგენტოები	მუზეუმები, თეატრები, კინოები	
ავიაკომპანიები	კლუბები, კაზინოები	
	ხალკიდის პლაჟები	
	ღვინის ტურები	
	სხვა ბუნებრივი სანახაობები	

უმთავრესი კულტურული ატრაქციები			
ბერძნული და რომაული კულტურა	ფილოსოფია	რელიგია	მითოლოგია
ალექსანდრე მაკედონელი და ქალაქი პელა	სოკრატე, პლატონი და არისტოტელე	ათონის მთა	ოლიმპოს მთა
გალერიუსის ტრიუმფალური არკა	არისტოტელეს სკოლა	მეტეორა	ადგილობრივი ხელოვნების ნიმუშები მითოლოგიაზე
რომაული ფორუმი, როტუნდა, სხვა			უძველესი ბერძნული ტრადიციები

თესალონიკის ტურისტული კლასტერი – კონკურენტუნარიანობის აღმასის მოდელი



დანართი №20.

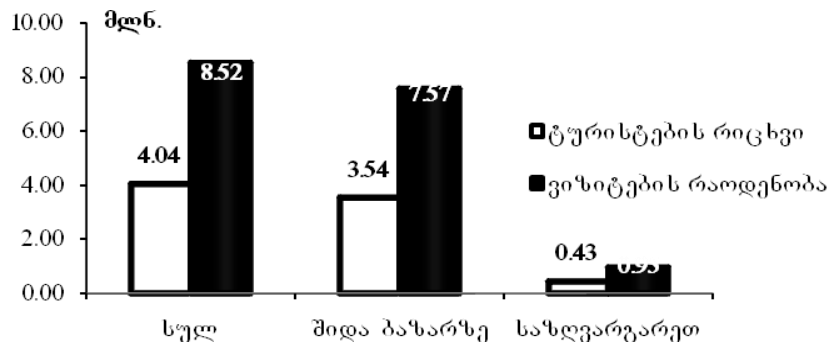
სასტუმროების და მათში განთავსებული ოთახების რაოდენობა რეიტინგის მიხედვით

რეიტინგი (კატეგორია)	სასტუმროების რიცხვი	ოთახების რიცხვი
**** (luxsi)	10	1509
**** (A')	16	1390
*** (B')	25	1781
** (C')	11	584
*(D')	14	398
ჯამში	76	5662

წყარო: მომზადდა თესალონიკის ტურისტული გზამკვლევის მიხედვით

დანართი №21

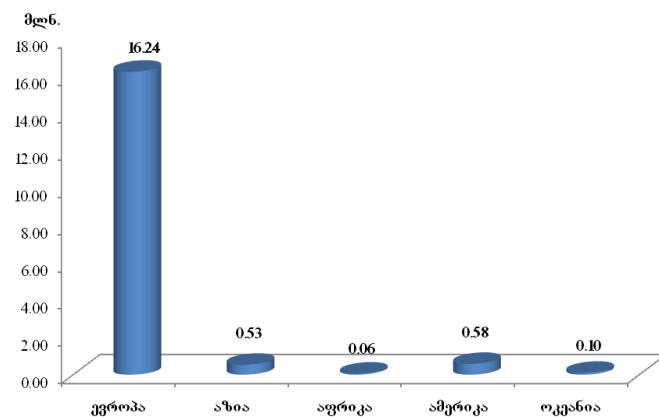
საბერძნეთის რეზიდენტი ტურისტების და მათი ვიზიტების რიცხვი დღესასწაულებზე 2007 წელს (4 და მეტი დღით)



წყარო: მომზადდა საბერძნეთის ეროვნული სტატისტიკის სერვისის ინფორმაციის მიხედვით

დანართი №22

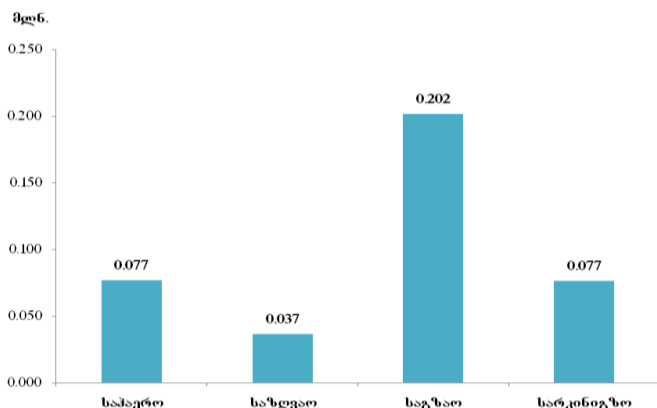
უცხოელ ვიზიტორთა რიცხვი 2007 წელს რეგიონების მიხედვით



წყარო: მომზადდა საბერძნეთის ეროვნული სტატისტიკის სერვისის ინფორმაციის მიხედვით

დანართი №23

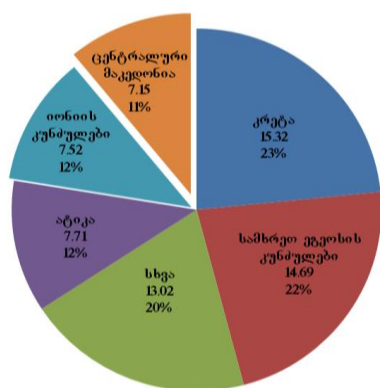
უცხოელ ვიზიტორთა რიცხვი ცენტრალურ მაკედონიაში საბერძნეთის საზღვრის პირველად გადმოკვეთის მომენტში ტრანსპორტის სხვადასხვა საშუალებების მიხედვით 2007 წელს



წყარო: მომზადდა საბერძნეთის ეროვნული სტატისტიკის სერვისის ინფორმაციის მიხედვით

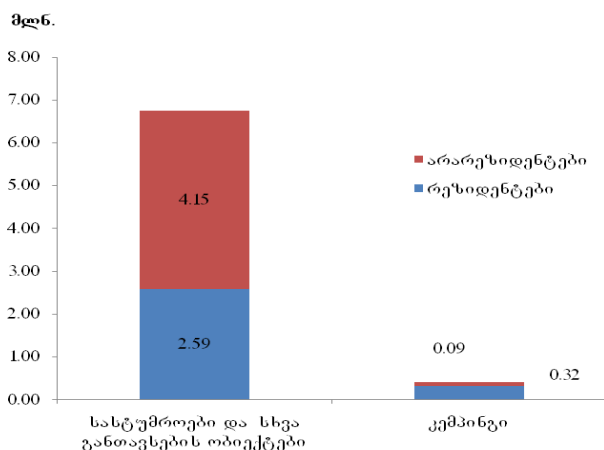
დანართი №24

ღამისთევა სასტუმროებში, სასტუმრო სახლებსა, სხვა განთავსების ობიექტებსა და კემპინგი რეგიონების მიხედვით 2007 წელს



წყარო: მომზადდა საბერძნეთის ეროვნული სტატისტიკის სერვისის ინფორმაციის მიხედვით

დამისთევა სასტუმროებში, სასტუმრო სახლებში, სხვა განთავსების ობიექტებში და კემპინგი ცენტრალურ მაკედონიაში რეზიდენტ და არარეზიდენტ ვიზიტორთა მითითებით 2007 წელს

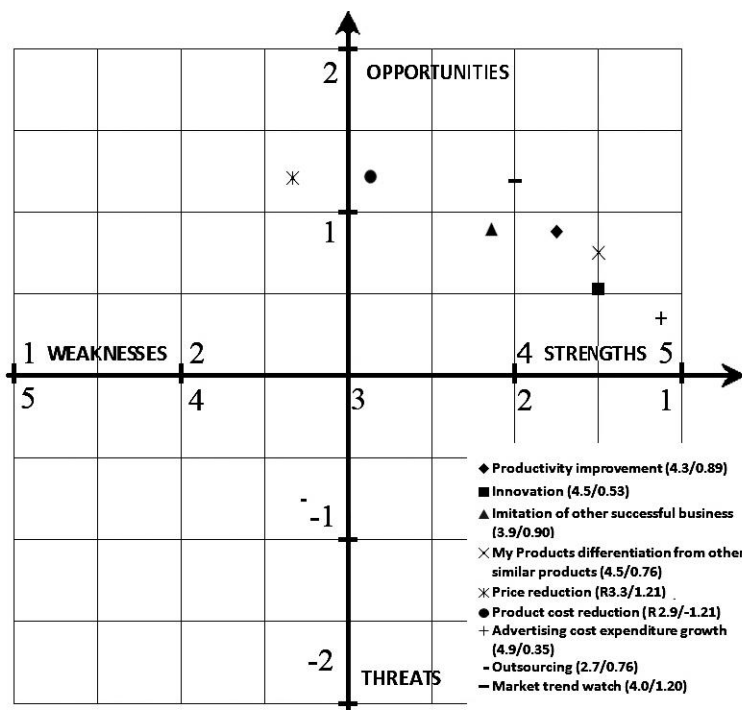


წყარო: მომზადდა საბერძნეთის ეროვნული სტატისტიკის სერვისის ინფორმაციის მიხედვით

კომპანიების დამოკიდებულება შიგა კონკურენტუნარიანობის ფაქტორებზე

	შიგა ფაქტორები		საშუალო	სტანდარტული გადახრა
1.1	პროდუქტიულობის გაუმჯობესება	+	4.25	0.89
1.2	ინოვაცია	+	4.50	0.53
1.3	სხვა წარმატებული ბიზნესების იმიტაცია	+	3.86	0.90
1.4	პროდუქტების დიფერენციაცია სხვა კომპანიის პროდუქტებისგან	+	4.50	0.76
1.5	ფასების შემცირება	-	3.33	1.21
1.6	წარმოების მომსახურების ხარჯების შემცირება	+	2.86	1.21
1.7	რეკლამირება	+	4.88	0.35
1.8	აუთსორსინგი	+	2.71	0.76
1.9	ბაზრის ტენდენციების თვალისდევნება	+	4.00	1.20

კომპანიების დამოკიდებულება შიგა კონკურენტუნარიანობის ფაქტორებზე



წყარო: Darsavelidze D., Globalization & culture-based tourism clusters - the case of Thessaloniki. Integrated Relational Tourism International Scientific Conference, Proceedings, Helwan University, Cairo, Egypt, 2009. გვ. 182

საგანმანათლებლო ინსტიტუტებისა და ინდუსტრიის მიდგომა მთვარობის

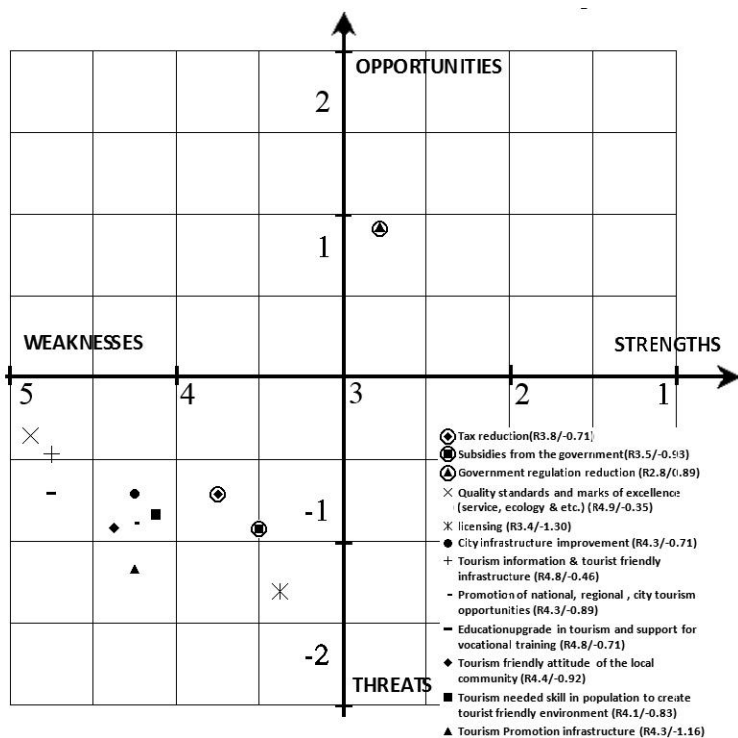
მიერ რეგულირებად საკითხებზე

	ფაქტორები		საშუალო	სტანდარტული გადახრა
1	გადასახადების შემცირება	-	3.75	0.71
2	სუბსიდიები მთავრობიდან	-	3.50	0.93
3	სამთავრობო რეგულაციების შემცირება	-	2.75	0.89
4	ხარისხის სტანდარტებისა და წარმატების ნიშნების შემოღება (სერვისი, ეკოლოგია და სხვა)	-	4.88	0.35
5	სამთავრობო სერვისი გაუმჯობესება ლიზენზიების მართვის საკითხში	-	3.38	1.30



6	ქალაქის ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესება (მწვანე სივრცე; სატრანსპორტო ნაკადების მართვა; პარკინგის სისტემა; ნარჩენების მართვა; ა.შ.)	-	4.25	0.71
7	ტურისტული საინფორმაციო ცენტრები ( ტურისტული საინფორმაციო ცენტრები, ტენდენციები ადგილობრივ, საერთაშორისო და სამიზნე ნაზრებზე) და ტურისტული ინფრასტრუქტურა (ქალაქის რუკები, ტურისტული ნიშნები, განვითარებული ტურისტული ატრაქციები და სანახაობები, გადმოსახედები)	-	4.75	0.46
8	ეროვნული, რეგიონული და საქალაქო ტურისტული შესაძლებლობების პოპულარიზაცია საერთაშორისო გამოფენა-ბაზრობებზე, სარეკლამო კამპანიები საერთაშორისო პოპულარულ ჟურნალებში, სატელევიზიო და რადიო გადაცემებში და ა.შ.	-	4.25	0.89
9	ტურიზმის სფეროში განათლების გაუმჯობესება და პროფესიული სწავლების ხელშეწყობა	-	4.75	0.71
10	ადგილობრივი საზოგადოების ტურისტებისადმი მეგობრულად განწყობის პოპულარიზაცია	-	4.38	0.92
11	ადგილობრივი მოსახლეობის მიერ ტურისტებისთვის სათანადო სერვისის გაწევისთვის საჭირო უნარების განვითარება (საბავშვო ბაღები, სკოლები, უნივერსიტეტები, სპეციალური საზოგადოებები)	-	4.13	0.83
12	კულტურულ ტურიზმის პროდუქტების პოპულარიზაციის და გაყიდვებისთვის საჭირო ინფრასტრუქტურისა და მექანიზმების განვითარება	-	4.25	1.16
12.1	პოპულარიზაციისა და ინფორმაციის მიღების ადგილები ქალაქში – ტურისტული საინფორმაციო ცენტრები	-	4.75	0.46
12.2	რუკები, გზამკვლევები, მრავალი სახის ბროშურების სხვადასხვა ტიპის ვიზიტორთათვის	-	4.75	0.46
12.3	ქალაქის ტურები ავტობუსით, სპეციალური ტრანსპორტი, საფეხმავლო მარშრუტები (ძველი უბნების, მუზეუმების, კინოების, პარკების, არქიტექტურული ძეგლების და სხვა მარშრუტები)	-	4.38	0.92
12.4	კემპინგის ტურები ქალაქის შემოგარენში ქალაქის რეზიდენტებისთვის, სტუდენტებისთვის და სხვა სამიზნე ჯგუფებისთვის	-	4.25	0.89

საგანმანათლებლო დაწესებულებებისა და კერძო სექტორის დამოკიდებულება მთავრობის კომპეტენციებზე

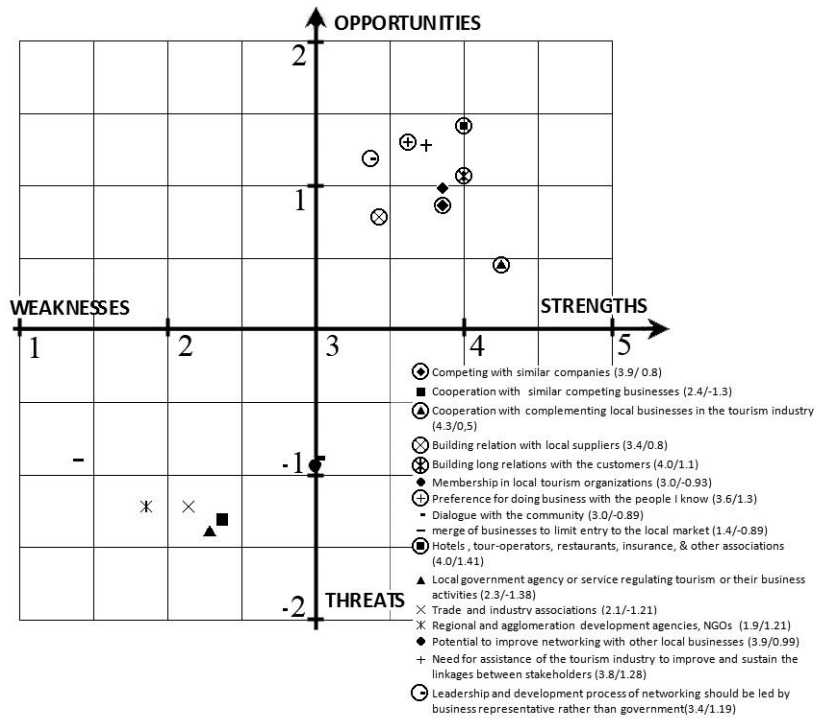


წყარო: Darsavelidze D., Globalization & culture-based tourism clusters - the case of Thessaloniki. Integrated Relational Tourism International Scientific Conference, Proceedings, Helwan University, Cairo, Egypt, 2009. გვ. 183

სთეიქჰოლდერების ქსელური თანამშრომლობის ქცევა თესალონიკის ტურისტულ სექტორში

			საშუალო	სტანდარტული გადახრა
1	კონკურენცია მსგავს კომპანიებთან	+	3.88	0.83
2	თანამშრომლობა მსგავს კომპანიებთან	+	2.38	1.30
3	თანამშრომლობა შემავსებელ (მაკომპლემენტირებელ) ადგილობრივ ბიზნესებთან (ტუროპერატორები, სასტუმროები, სადაზღვეოები, რესტორნები, ხალხური რეწვის თუ სუვენირების მაღაზიები და ა.შ.)	+	4.25	0.46
4	ადგილობრივ მიმწოდებლებთან თანამშრომლობა	+	3.43	0.79
5	მომხმარებელთან გრძელვადიანი კავშირის ჩამოყალიბება	+	4.00	1.07
6	ადგილობრივ ტურისტული ასოციაციების წევრობა და აქტიური თანამშრომლობა	+	3.00	0.93
7	ბიზნესის კეთებისას უპირატესობის მინიჭება იმ სუბიექტებისთვის ვისთანაც ჩამოყალიბებულია ურთიერთობა	+	3.63	1.30
8	დიალოგი იმ ადგილობრივ საზოგადოებასთან სადაც ქვეყა უშუალოდ ბიზნესს	+	3.00	0.89
9	სხვა ბიზნესებთან გაერთიანება ადგილობრივი ბაზარზე სხვა სუბიექტების მხრიდან შეღწევის ლიმიტირებისთვის	+	1.40	0.89
10	ტურისტულ სექტორის ნათესავე სხვა ეროვნულ ბიზნესებთან თანამშრომლობა (ჯანდაცვა, ტრანსპორტი, ტელეკომუნიკაცია და ა.შ.)	+	3.13	1.81
11	თანამშრომლობა			
11.1	სასტუმროების , ტუროპერატორების, რესტორნების, სადაზღვეო კომპანიების, & და სხვა ასოციაციებთან	+	4.00	1.41
11.2	ადგილობრივ სამთავრობო სააგენტოებთან ან სერვის ცენტრებთან, რომლებიც არეგულირებენ ტურიზმის საკითხებს	+	2.29	1.38
11.3	სავაჭრო-სამრეწველო პალატებთან		2.14	1.21
11.4	რეგიონული თუ აგლომერაციული განვითარების სააგენტოებთან	+	1.86	1.21
12	სხვა ბიზნესებთან თანამშრომლობის განვითარების პოტენციალის არსებობა	+	3.88	0.99
13	სთეიქჰოლდერებს შორის კავშირების გაუმჯობესებისა და მდგრადი თანამშრომლობის უზრუნველყოფისთვის ხელშეწყობის აუცილებლობა	+	3.75	1.28
14	ქსელური თანამშრომლობის პროცესის გაძლიერება და ლიდერობა უნდა იკისროს კერძო ბიზნესმა და არა მთავრობამ	+	3.38	1.19

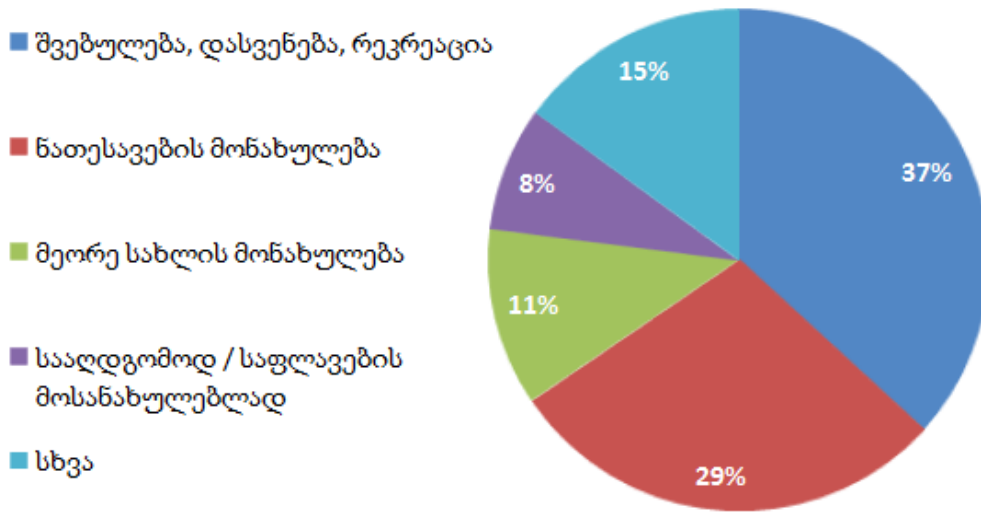
დაინტერესებული მხარეების ქსელური თანამშრომლობის ქცევა თესალონიკის ტურისტულ სექტორში



წყარო: Darsavelidze D., Globalization & culture-based tourism clusters - the case of Thessaloniki. Integrated Relational Tourism International Scientific Conference, Proceedings, Helwan University, Cairo, Egypt, 2009. გვ. 184

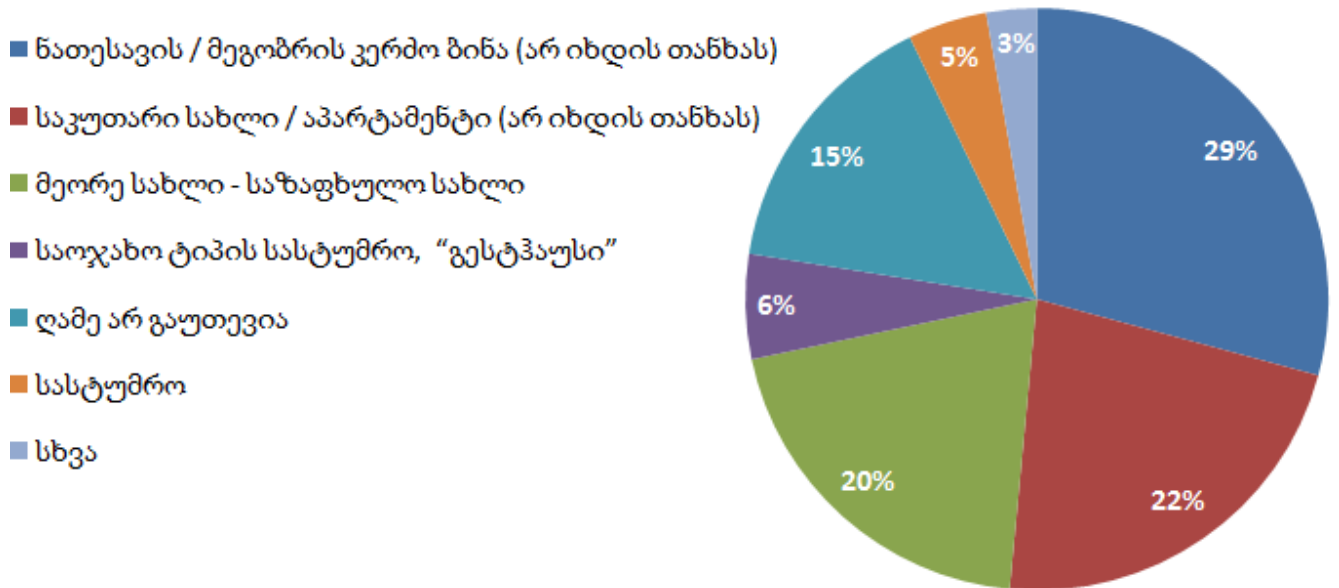


თბილისში ჩამოსულ ვიზიტორთა განაწილება მიზნობრიობის მიხედვით



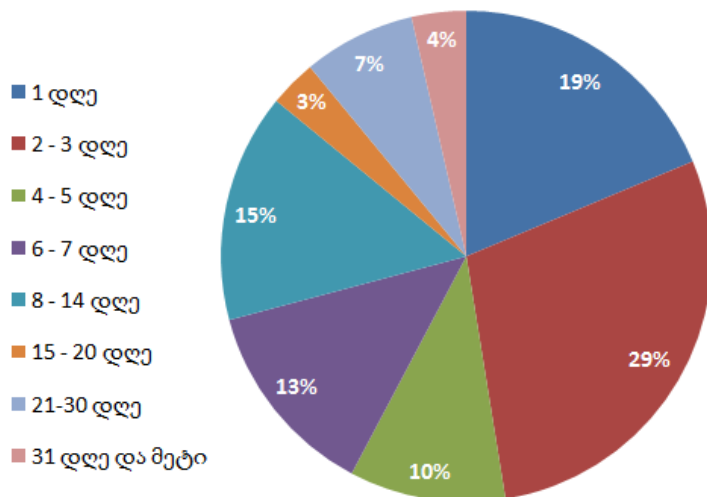
წყარო: დიაგრამა მომზადდა საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის სტატისტიკური პორტალის მონაცემებზე დაყრდნობით <http://statistics.georgia.travel/>

თბილისში ჩამოსულ ვიზიტორთა განაწილება განთავსების საშუალებების მიხედვით



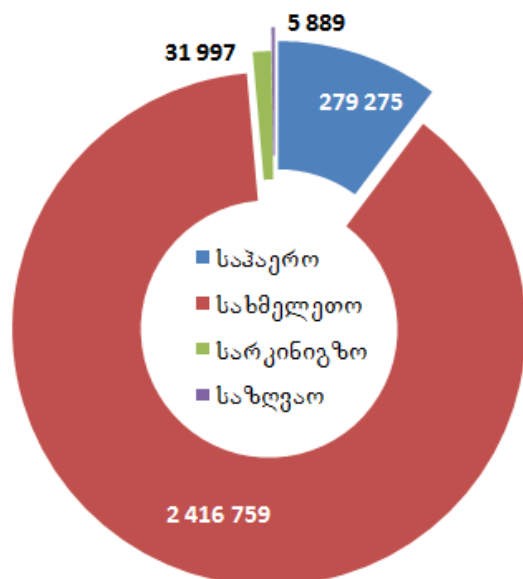
წყარო: დიაგრამა მომზადდა საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის სტატისტიკური პორტალის მონაცემებზე დაყრდნობით <http://statistics.georgia.travel/>

თბილისში ჩამოსულ ვიზიტორთა განაწილება ვიზიტის ხანგრძლივობის მიხედვით



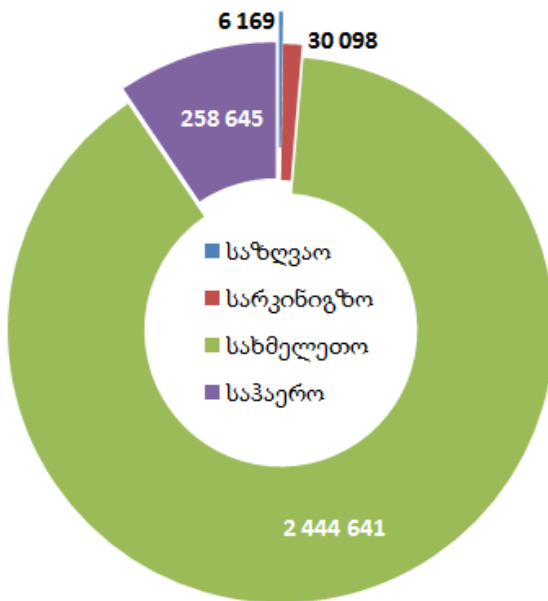
წყარო: დიაგრამა მომზადდა საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის სტატისტიკური პორტალის მონაცემებზე დაყრდნობით <http://statistics.georgia.travel/>

გასული საქართველოს მოქალაქეები საზღვრის ტიპების მიხედვით 2012 წ.



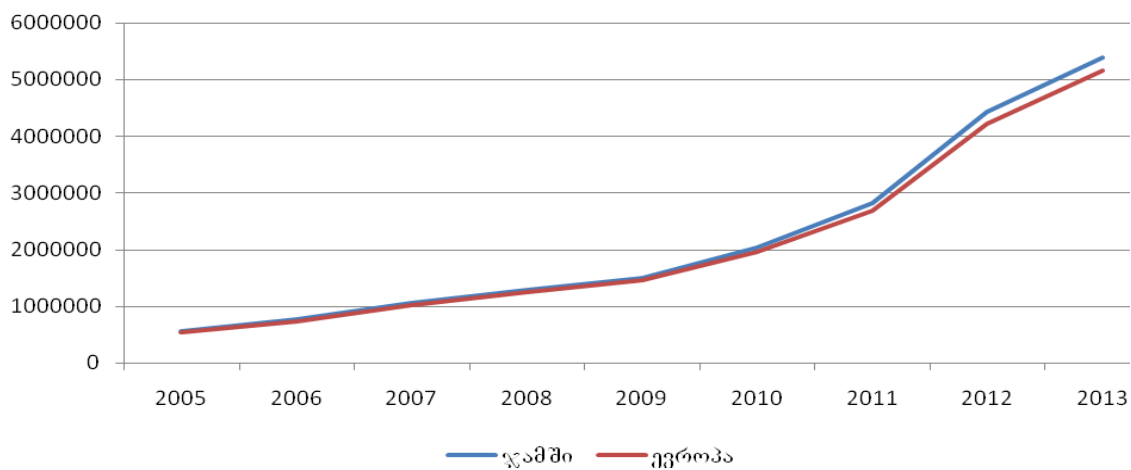
წყარო: დიაგრამა მომზადდა საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის სტატისტიკური პორტალის მონაცემებზე დაყრდნობით <http://statistics.georgia.travel/>

შემოსული საქართველოს მოქალაქეები საზღვრის ტიპების მიხედვით (2012წ.)



წყარო: დიაგრამა მომზადდა საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის სტატისტიკური პორტალის მონაცემებზე დაყრდნობით <http://statistics.georgia.travel/>

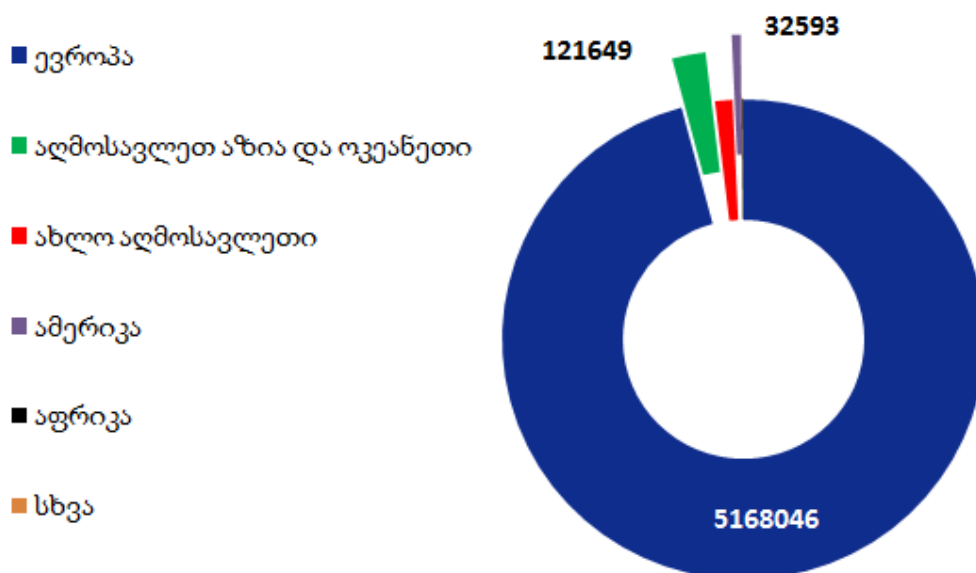
არარეზიდენტ ვიზიტორთა საერთო და ევროპის რეგიონით წარმოდგენილ ვიზიტორთა რიცხოვნება 2005-2013 წლებში



წყარო: დიაგრამა მომზადდა საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის სტატისტიკური პორტალის მონაცემებზე დაყრდნობით <http://statistics.georgia.travel/>

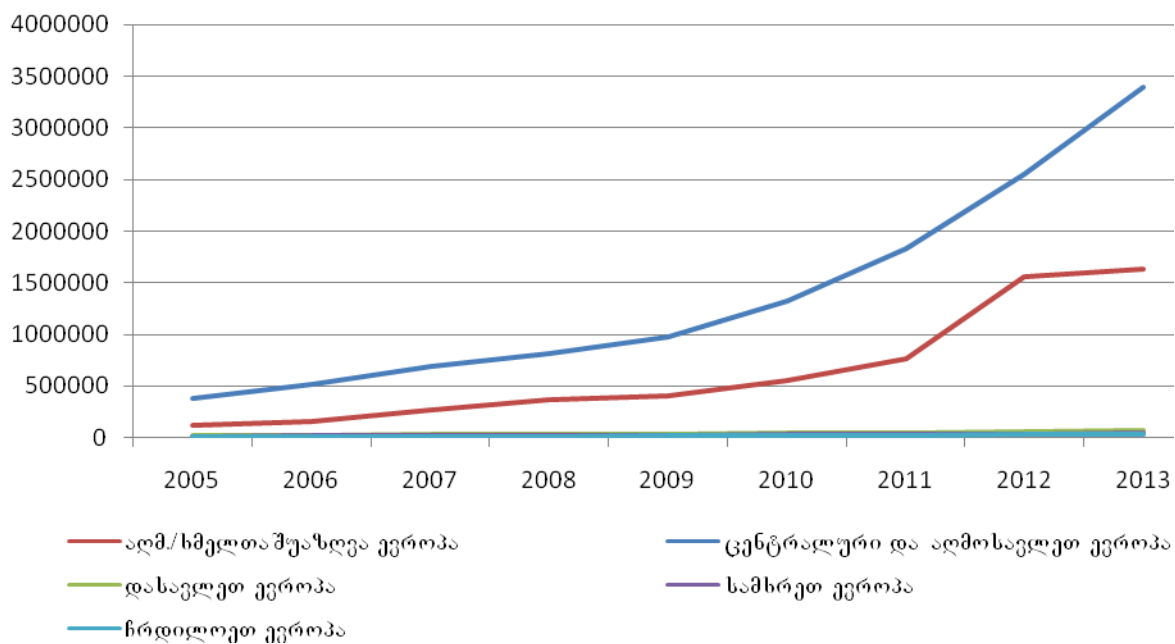


შემოსული მოგზაურების დინამიკა რეგიონების მიხედვით (2013)



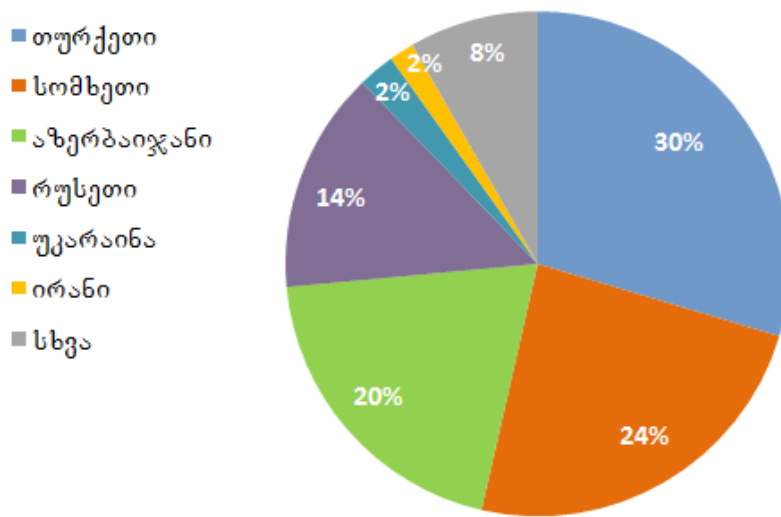
წყარო: დიაგრამა მომზადდა საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის სტატისტიკური პორტალის მონაცემებზე დაყრდნობით <http://statistics.georgia.travel/>

არარეზიდენტ ვიზიტორთა რიცხვი ევროპის რეგიონების მიხედვით



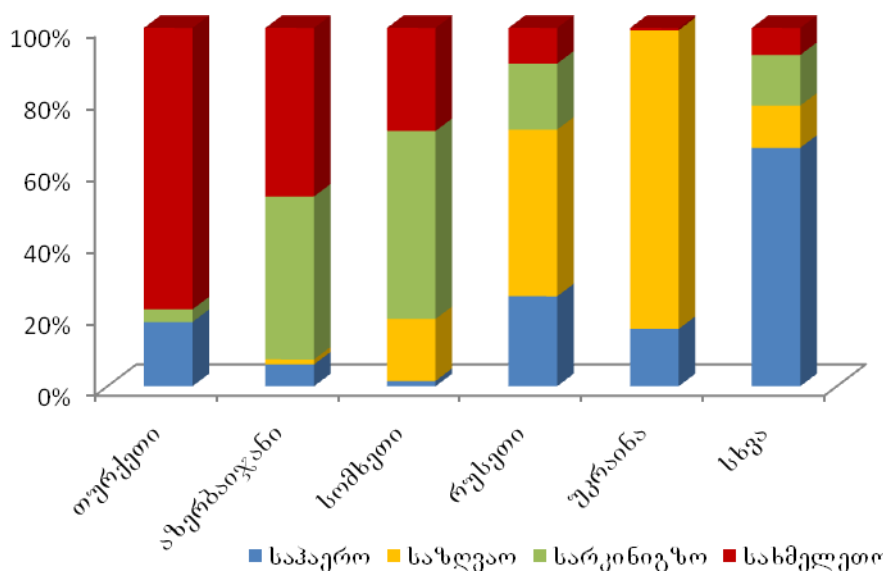
წყარო: დიაგრამა მომზადდა საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის სტატისტიკური პორტალის მონაცემებზე დაყრდნობით <http://statistics.georgia.travel/>

უცხოელი მოგზაურობის კვლევა ქვეყნების მიხედვით (2013)



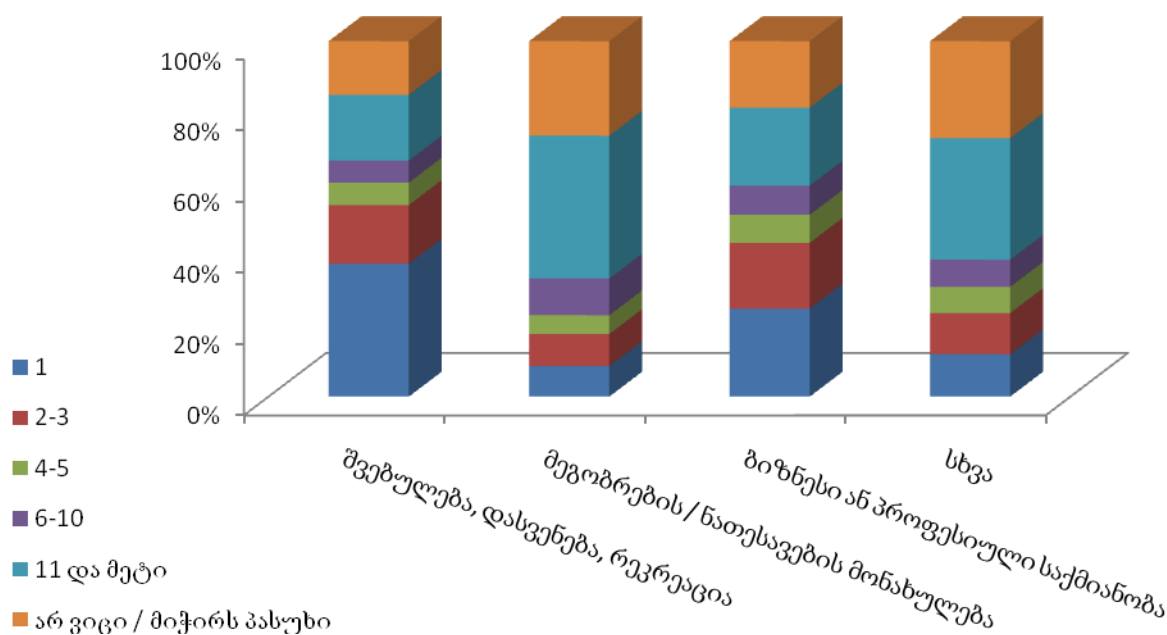
წყარო: დიაგრამა მომზადდა საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის სტატისტიკური პორტალის მონაცემებზე დაყრდნობით <http://statistics.georgia.travel/>

უცხოელი მოგზაურების კვლევა საზღვრის გადმოკვეთის ადგილისა და მოქალაქეობის მიხედვით



წყარო: დიაგრამა მომზადდა საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის სტატისტიკური პორტალის მონაცემებზე დაყრდნობით <http://statistics.georgia.travel/>, 2011-2012 წლის კუმულატიურ მონაცემებზე დაყრდნობით

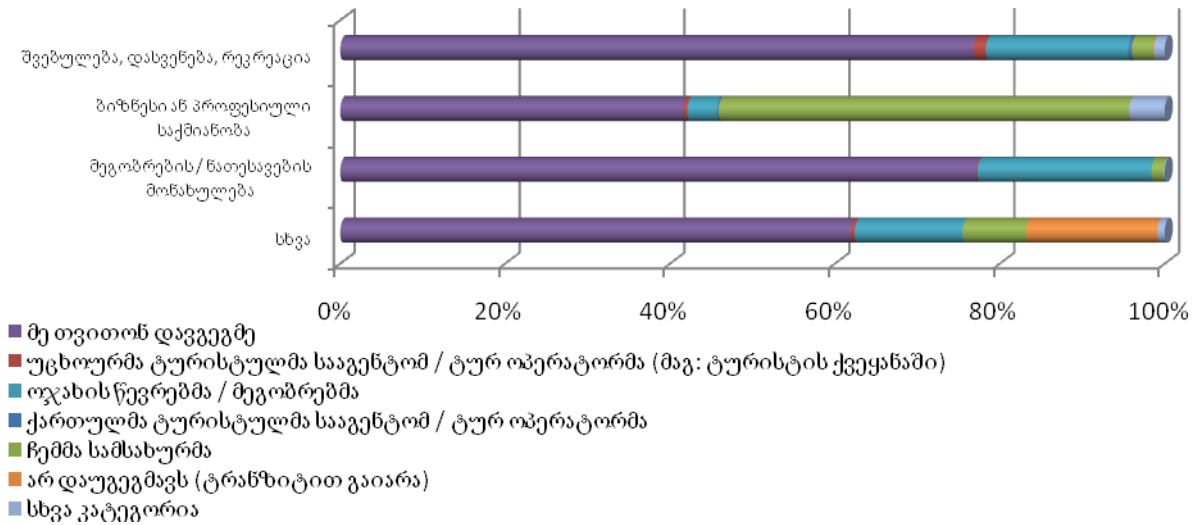
საქართველოში ვიზიტების რაოდენობა (დაჯგუფებული) მიზნობრიობის მიხედვით



კატეგორია	შვებულება, დასვენება, რეკრეაცია	მეგობრების / ნათესავების მონახულება	ბიზნესი ან პროფესიული საქმიანობა	სხვა	სულ
1	37.40%	8.60%	24.80%	11.90%	22.20%
2-3	16.50%	9.00%	18.50%	11.60%	13.40%
4-5	6.30%	5.30%	7.90%	7.40%	6.50%
6-10	6.20%	10.30%	8.20%	7.60%	7.80%
11 და მეტი	18.50%	40.20%	22.00%	34.20%	28.50%
არ ვიცი / მიჭირს პასუხი	15.10%	26.60%	18.70%	27.30%	21.60%
<b>სულ</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

წყარო: დიაგრამა მომზადდა საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის სტატისტიკური პორტალის მონაცემებზე დაყრდნობით <http://statistics.georgia.travel/>, 2011-2012 წლის კუმულატიურ მონაცემებზე დაყრდნობით

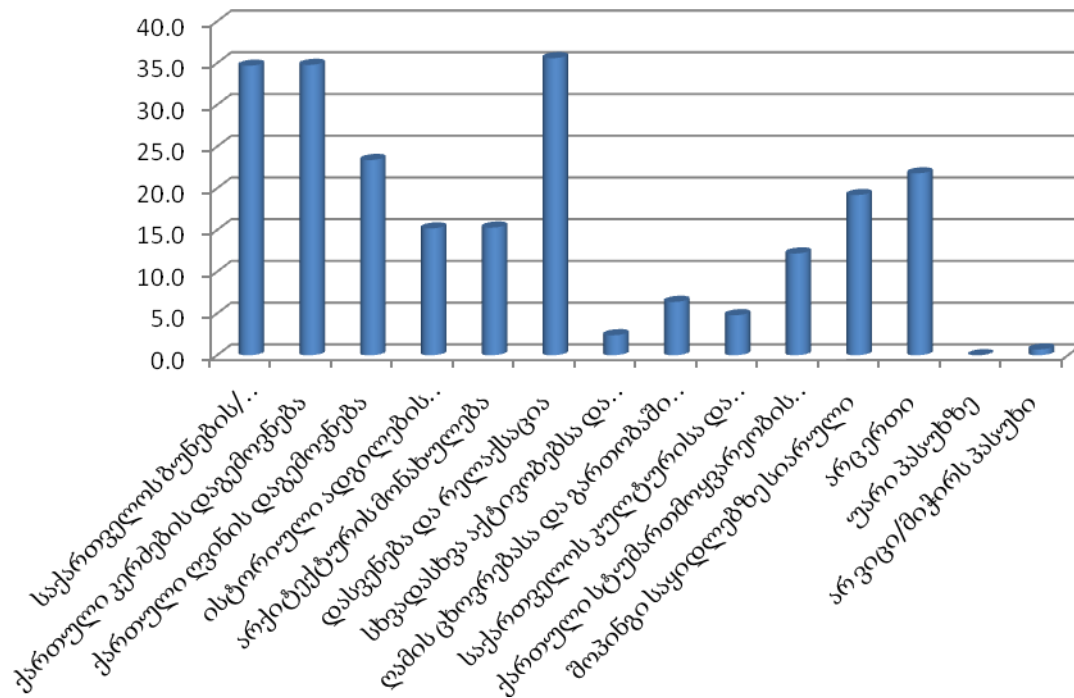
საქართველოში ვიზიტის ორგანიზება მიზნობრიობის მიხედვით



კატეგორია	შვებულება, დასვენება, რეკრეაცია	მეგობრების / ნათესავების მონახულება	ბიზნესი ან პროფესიული საქმიანობა	სხვა
ქართულმა ტურისტულმა სააგენტომ / ტურ ოპერატორმა	0.40%	0.00%	0.20%	0.00%
უცხოურმა ტურისტულმა სააგენტომ / ტურ ოპერატორმა (მაგ: ტურისტის ქვეყანაში)	1.50%	0.10%	0.50%	0.50%
ჩემმა სამსახურმა	2.60%	1.50%	49.80%	7.70%
მე თვითონ დავგეგმე	76.80%	77.20%	41.60%	61.90%
ოჯახის წევრებმა / მეგობრებმა	17.30%	21.10%	3.60%	13.10%
არ დაუგეგმავს (ტრანზიტით გაიარა)	0.10%	0.00%	0.00%	15.90%
სხვა კატეგორია	1.30%	0.10%	4.30%	0.90%

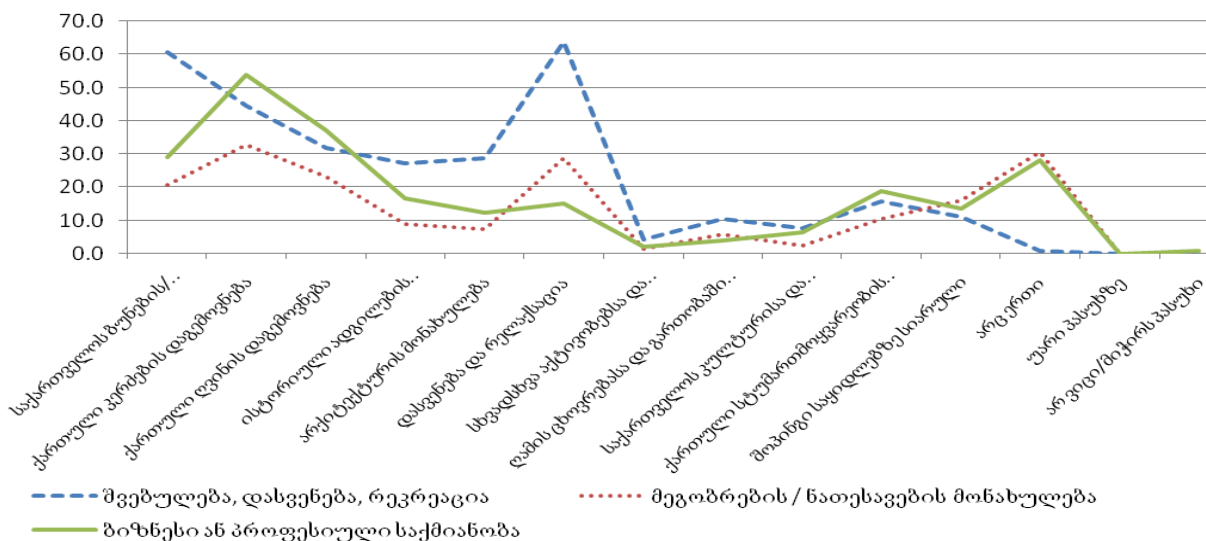
წყარო: დიაგრამა მომზადდა საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის სტატისტიკური პორტალის მონაცემებზე დაყრდნობით <http://statistics.georgia.travel/>, 2011-2012 წლის კუმულატიურ მონაცემებზე დაყრდნობით

უცხოელი მოგზაურების კვლევა განხორციელებული აქტივობების მიხედვით



წყარო: დიაგრამა მომზადდა საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის სტატისტიკური პორტალის მონაცემებზე დაყრდნობით <http://statistics.georgia.travel/>, 2011-2012 წლის კუმულატიურ მონაცემებზე დაყრდნობით

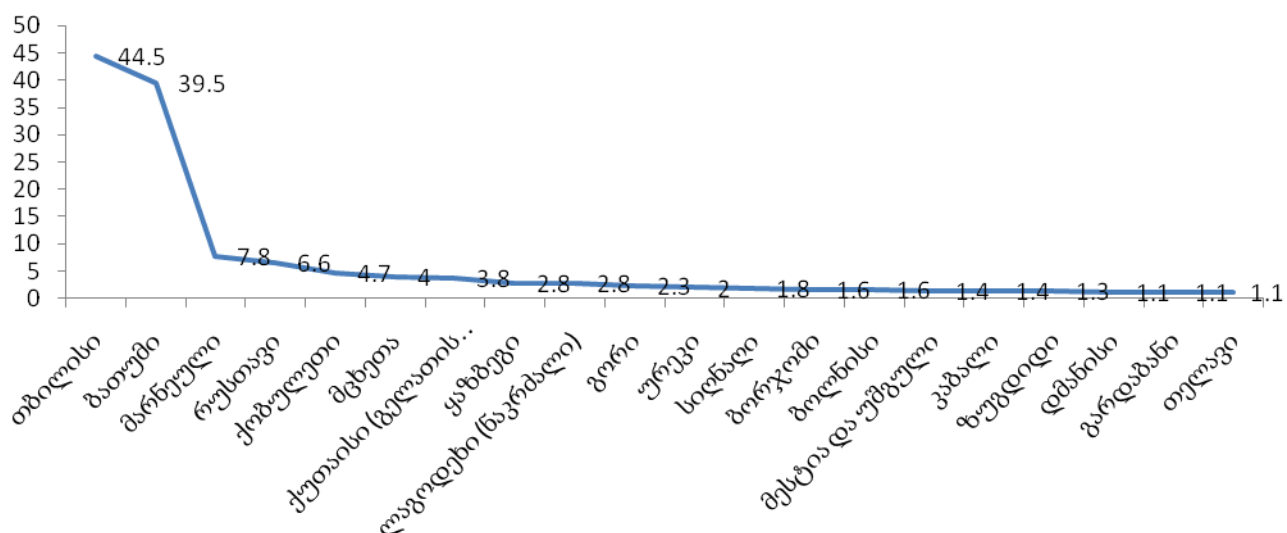
უცხოელი მოგზაურების კვლევა მიზნობრიობისა და განხორციელებული აქტივობების მიხედვით



აქტივობა	სულ	შვებულება, დასვენება, რეკრეაცია	მეგობრების / ნათესავების მონახულება	ბიზნესი ან პროფესიული საქმიანობა
საქართველოს ბუნების/ ლანდშაფტის მონახულება	34.7%	60.5%	20.6%	29.0%
ქართული კერძების დაგემოვნება	34.8%	44.5%	32.8%	53.7%
ქართული ღვინის დაგემოვნება	23.4%	31.9%	23.2%	37.0%
ისტორიული ადგილების მონახულება	15.2%	27.2%	8.9%	16.8%
არქიტექტურის მონახულება	15.3%	28.7%	7.3%	12.4%
დასვენება და რელაქსაცია	35.6%	63.7%	28.8%	15.2%
სხვადასხვა აქტივობებსა და თავგადასავლებში მონაწილეობა	2.4%	4.4%	1.4%	2.1%
დამის ცხოვრებასა და გართობაში მონაწილეობა	6.4%	10.5%	5.8%	4.1%
საქართველოს კულტურისა და ფოლკლორის გაცნობა	4.8%	7.7%	2.5%	6.4%
ქართული სტუმართმოყვარეობის გაცნობა	12.2%	15.8%	10.4%	18.7%
შოპინგი საყიდლებზე სიარული	19.2%	11.1%	16.2%	13.7%
არც ერთი	21.8%	0.9%	30.5%	28.2%
უარი პასუხზე	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
არ ვიცი/მიჭირს პასუხი	0.7%	0.1%	0.6%	0.9%

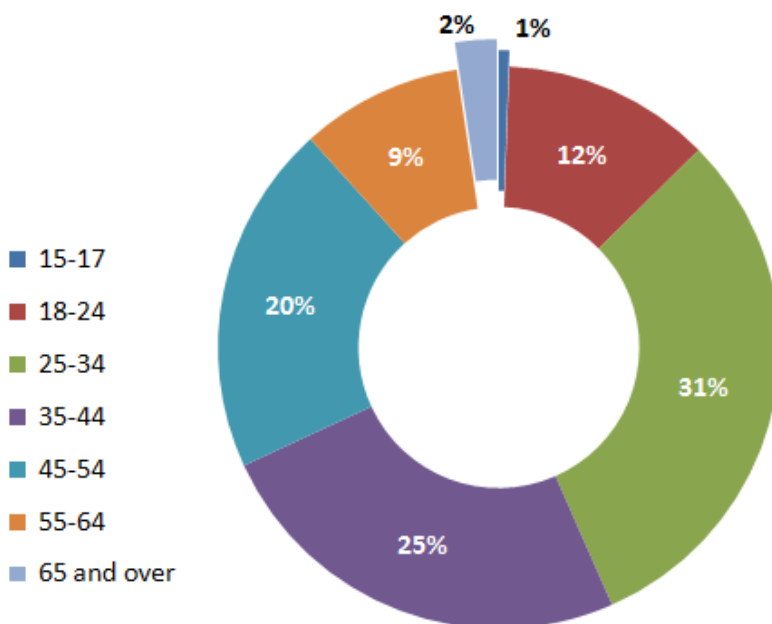
წყარო: დიაგრამა მომზადდა საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის სტატისტიკური პორტალის მონაცემებზე დაყრდნობით <http://statistics.georgia.travel/>, 2011-2012 წლის კუმულატიურ მონაცემებზე დაყრდნობით

უცხოელი მოგზაურების კვლევა პოპულარული ადგილების მიხედვით



წყარო: დიაგრამა მომზადდა საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის სტატისტიკური პორტალის მონაცემებზე დაყრდნობით <http://statistics.georgia.travel/>, 2011-2012 წლის კუმულატიურ მონაცემებზე დაყრდნობით

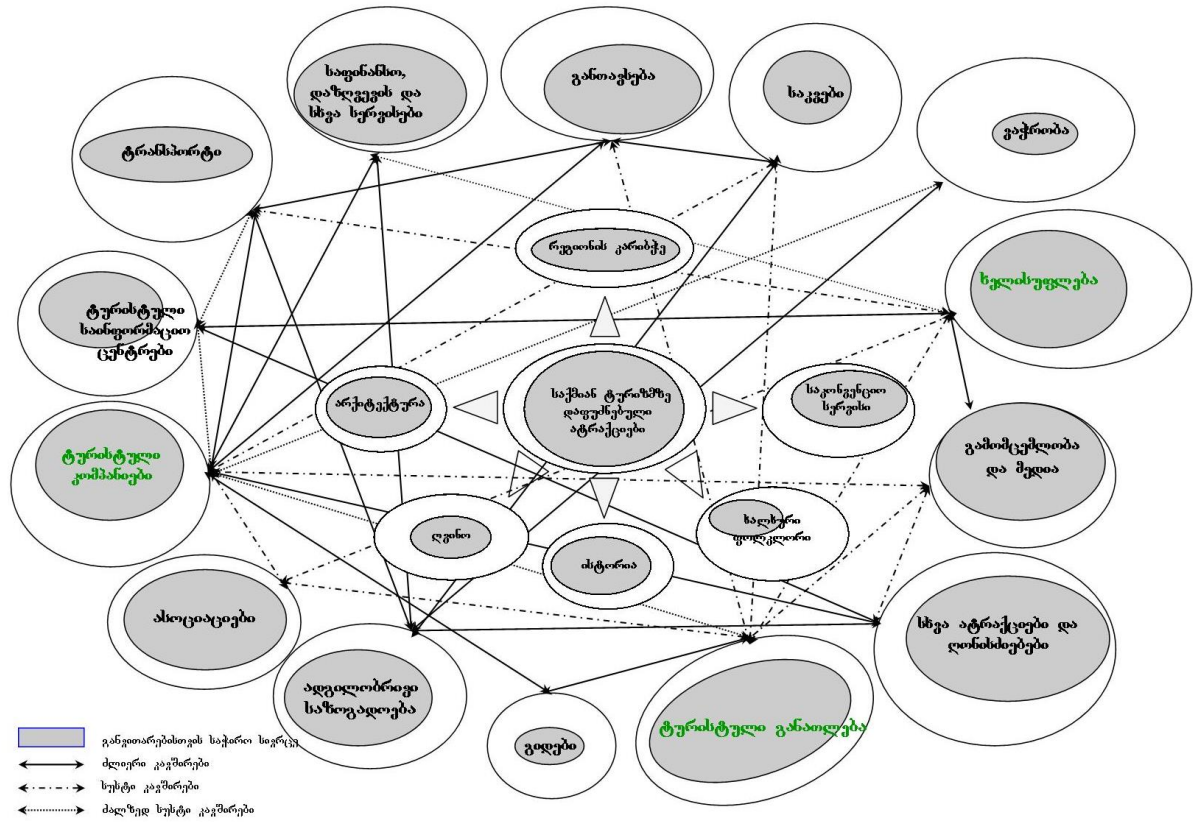
ვიზიტორთა განაწილება ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით 2013 წლის მონაცემებით



წყარო: დიაგრამა მომზადდა საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის მიერ მოწოდებულ მონაცემებზე დაყრდნობით

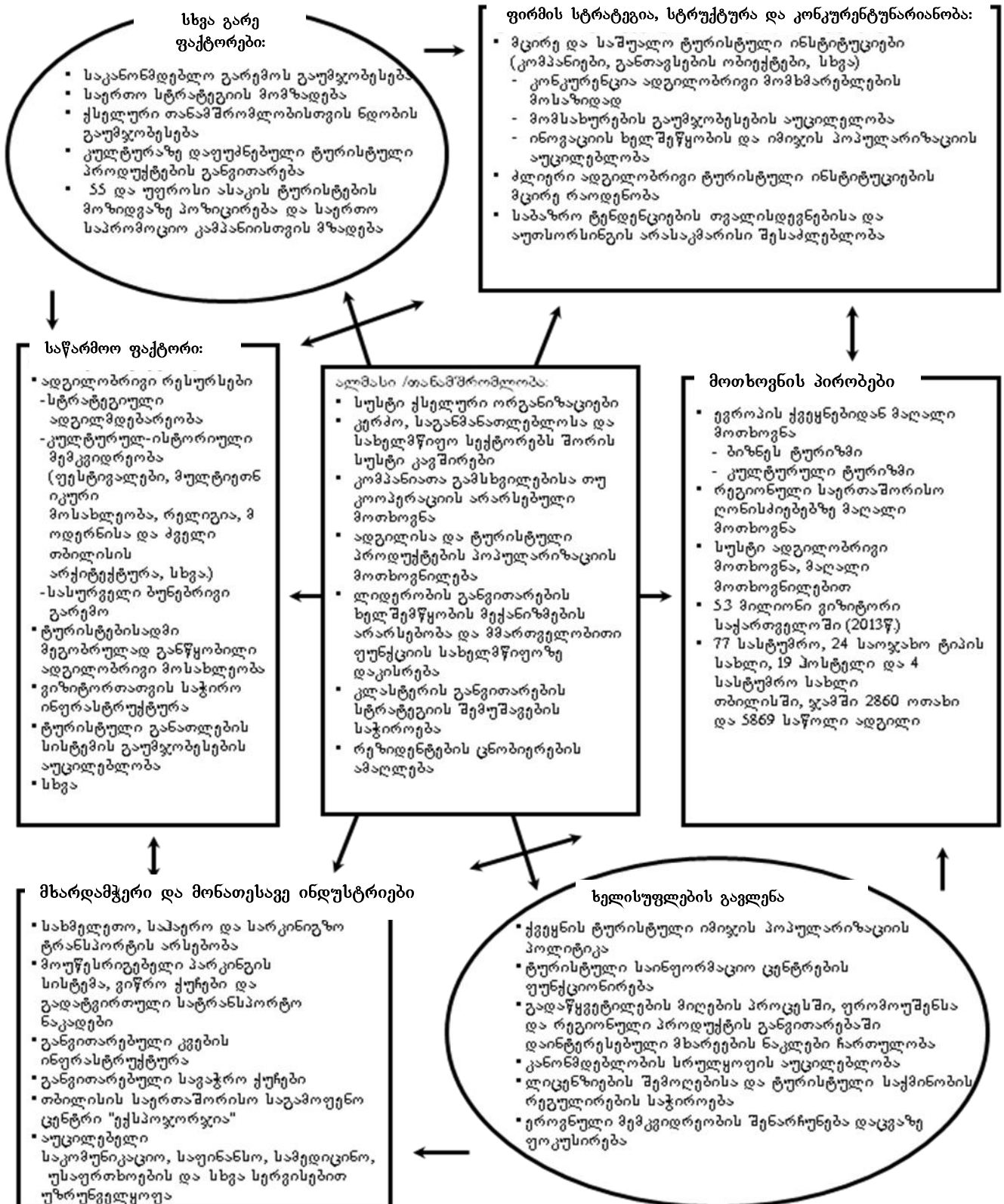
დანართი №49

თბილისის ტურისტული კლასტერის განვითარებაში მონაწილე მხარეებს შორის  
კავშირები

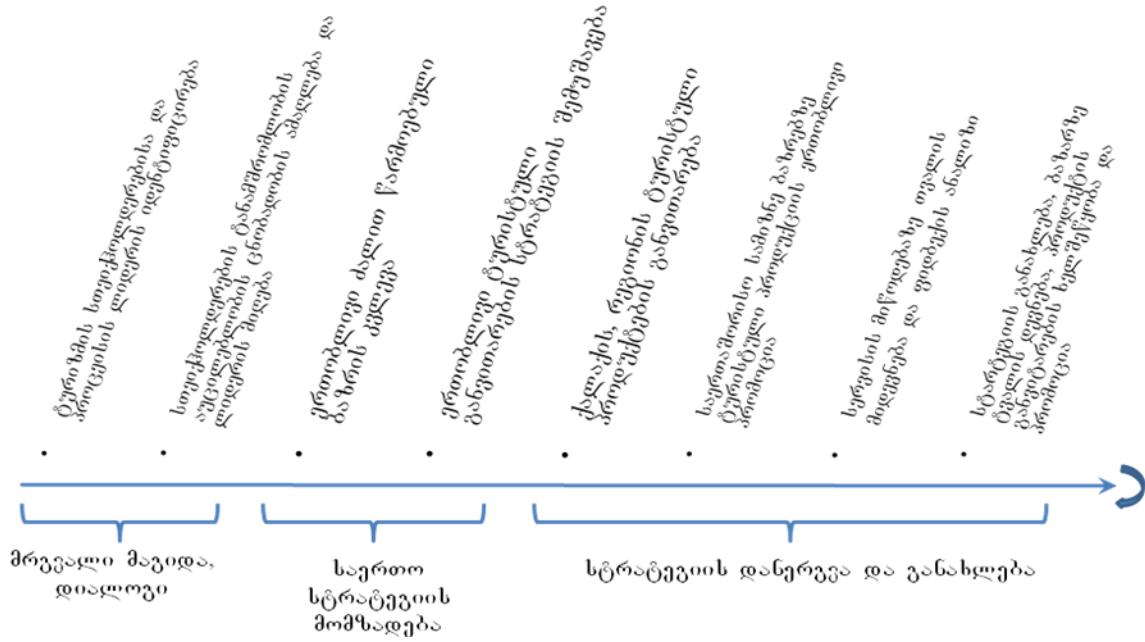


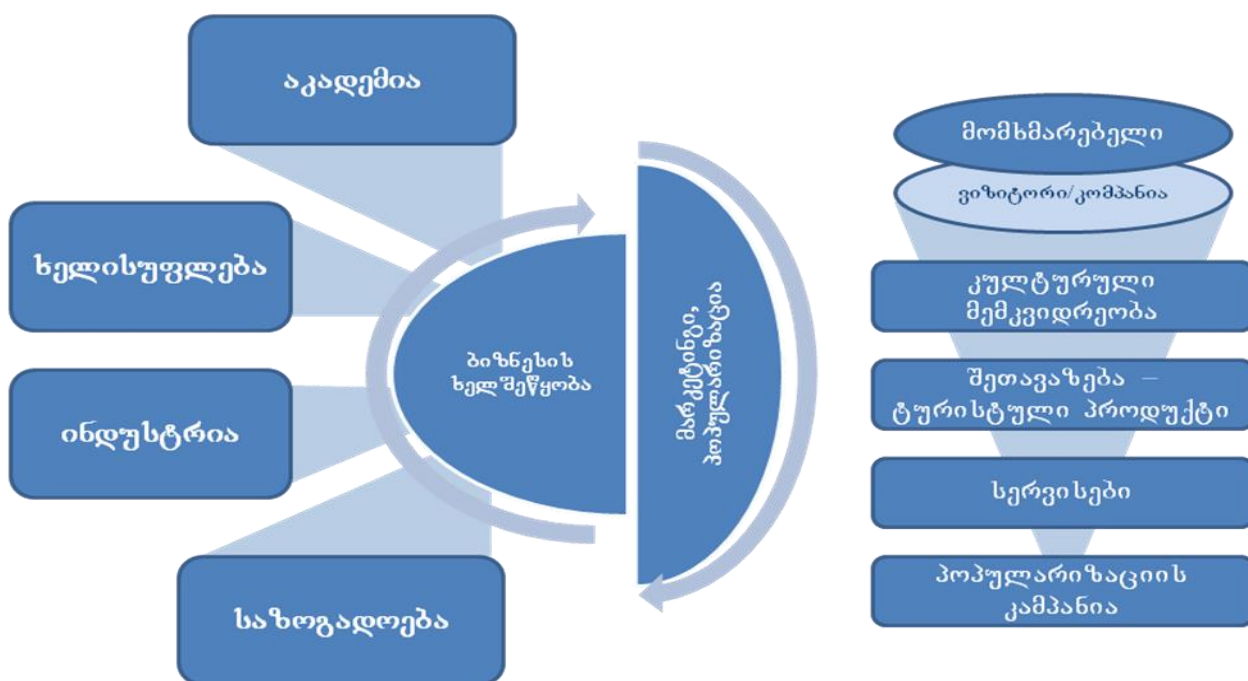


თბილისის ტურისტული კლასტერის კონკურენტუნარიანობის აღმასის მოდელი



ქსელური თანამშრომლობის განვითარების ეტაპები





ინდუსტრია	აკადემია	ხელისუფლება	საზოგადოება
ტექნოლოგიებზე თვალის დევნება და R&D	სპეც. ტურისტულ ინფორმაციაზე წვდომა	სპეც. ტურისტულ ინფორმაციაზე წვდომა	პოლიტიკის გამჭვირვალობა
წარმატების მაგალითები	ტექნოლოგიებზე თვალის დევნება და R&D	დაინტერესებული მხარეების მთხოვნილებებზე წვდომა	თვალის დევნება/ ჩართულობა
ქსელური თანამშრომლობის შესაძლებლობები	თვალის ადევნო და მონაწილეობდეს სტრატეგიულ დაგეგმვაში	დაინტერესებული მხარეების ჩართულობა სტრატეგიულ დაგეგმვაში	ტურიზმის ხელ შეწყობის უნარების განვითარება
თვალის ადევნო და მონაწილეობდეს სტრატეგიულ დაგეგმვაში	ქსელური თანამშრომლობის შესაძლებლობები	ქსელური თანამშრომლობა, დაინტერესებული მხარეების უკუკავშირი სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში	ქსელური თანამშრომლობის შესაძლებლობები
ტრენინგისა თუ კონსულტაციის შესაძლებლობები	ტრენინგებისა და კონსულტაციების შეთავაზება	კონსულტაციები, წარმატების მაგალითები	ტურიზმის განვითარების ხელ შეწყობის შესაძლებლობები
ინფორმაციის მართვის ტექნოლოგიები	საკარიერო ოფისები		
	ინფორმაციის მართვის ტექნოლოგიების განვითარება		

