

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

მერაბ ხოხობაია

ტურიზმის განვითარების პოლიტიკა საქართველოში

ეკონომიკის დოქტორის აკადემიური ხარისხის

მოსაპოვებლად წარმოდგენილი სადისერტაციო ნაშრომი

მეცნიერ-ხელმძღვანელი: რევაზ გველესიანი

ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი

ოსუ პროფესორი



უნივერსიტეტის
გამოცემა

თბილისი

2016

შინაარსი

შესავალი

თავი I. ტურიზმის განვითარების რაციონალური პოლიტიკიდან ეფექტიან პოლიტიკამდე

1.1 ტურიზმის განვითარების რაციონალური პოლიტიკის ფორმირების ობიექტური წინამძღვრები - - - - - გვ.7

1.2 ტურიზმის განვითარების პოლიტიკის სწრაფად ცვალებად გარემოში ეფექტიანად განხორციელების წინააღმდეგობები - - - - - გვ.38

თავი II. ტურიზმის განვითარების თავისებურებები გლობალიზაციის პირობებში

2.1 ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარების თანამედროვე ტენდენციები - - გვ.76

2.2 ტურიზმის ინდუსტრიის შედეგების შეფასების ინდიკატორების განსაზღვრის მეთოდოლოგია - - - - - გვ.92

2.3 ტურიზმის ინდუსტრიის ეკონომიკაზე ზემოქმედების შეფასება - - - - - გვ.110

თავი III. ტურიზმის განვითარების პოლიტიკა საქართველოში და მისი განხორციელების შედეგები

3.1 ეკონომიკაზე ტურიზმის ზეგავლენა სამხრეთ კავკასიის რეგიონში - - - გვ.121

3.2 ტურიზმის განვითარების პოლიტიკის პრიორიტეტების განსაზღვრა - - - გვ.159

3.3 ტურიზმის ინდუსტრიის როლი საქართველოს ეკონომიკის განვითარებაში - - - - -
- - - - - გვ.176

დასკვნები და რეკომენდაციები - - - - - გვ.202

გამოყენებული ლიტერატურა - - - - - გვ.210

დანართები - - - - - გვ.222

შესავალი

თემის აქტუალურობა - ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარება ქვეყნებისთვის ეკონომიკის განვითარების შესაძლებლობებს იძლევა. ტურიზმი ერთ-ერთი სწრაფად მზარდი ინდუსტრიაა მსოფლიო მასშტაბით, რასაც ადასტურებს ინდუსტრიის განვითარების ინდიკატორები. ტურიზმი და მასპინძლობა მნიშვნელოვანი ეკონომიკური აქტივობაა, როგორც ცალკეული ქვეყნებისთვის, ასევე რეგიონებისათვის.

ტურიზმის განვითარების სწორი, პრაგმატული პოლიტიკის ჩამოყალიბება ახდენს ტურიზმის ინდუსტრიის დადებითი ეფექტების სტიმულირებას, რეზიდენტების შემოსავლების ზრდას, სამუშაო ადგილების შექმნას, გადასახადების გენერირებას, უცხოური ვალუტის შემოდინებას, საქონლისა და მომსახურების წარმოებას სხვა მომიჯნავე სექტორებში, რეგიონის, ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებას. ამასთან, სწორი პოლიტიკა უზრუნველყოფს ისეთი შესაძლო ნეგატიური ეფექტების შეზღუდვას, როგორცაა, უარყოფითი სოციალურ-კულტურული გავლენა, გარემოს დაზიანება, ადგილობრივი რეზიდენტების ეკონომიკური სარგებლის შემცირება, სანაპირო ზოლის, ტურისტული დანიშნულების ადგილების გადატვირთვა და სხვა.

ტურიზმის პოლიტიკა, როგორც საზოგადოებაზე ორიენტირებული პროგრესული კურსი, ეთიკურ ჩარჩოში მოქცეული მოქმედებების, მიმართულებების, დირექტივების, პრინციპების და პროცესების ერთობლიობაა, რომელიც გამიზნული დაგეგმვით, განვითარების ხელშეწყობით, საქონლისა და მომსახურების წარმოების სტიმულირებით, მდგრადი განვითარების პრინციპების გამოყენებით ქმნის საფუძველს ინდუსტრიის განვითარებისათვის.

ტურიზმის პოლიტიკის ფუნქცია არის სტეიკჰოლდერებისათვის გარემოს უზრუნველყოფა, რომელიც ეკონომიკურ სუბიექტებს ჯანსაღი ფუნქციონირების შემთხვევაში მაქსიმალური ეფექტის მიღების შესაძლებლობას მისცემს და შეზღუდავს ნეგატიურ შედეგებს. პოლიტიკის პირდაპირი თუ ირიბი გავლენა ვრცელდება დაინტერესებულ ჯგუფებზე, ცენტრალურ, რეგიონულ და ადგილობრივ ხელისუფლებაზე, ტურისტებზე, ტურიზმის ინდუსტრიის ოპერაციულ სექტორებზე, როგორცაა: განთავსების ადგილები, ატრაქციონები, კვების სერვისები,

სატრანსპორტო, ტურისტული სერვისები, დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაციები და სხვა.

სადისერტაციო ნაშრომის მიზანი და ამოცანები - კვლევის მიზანია ტურიზმის ინდუსტრიის მდგრადი განვითარების მასტიმულირებელი სახელმწიფო პოლიტიკის განსაზღვრა, რაც თავის მხრივ, გულისხმობს ტურიზმის ინდუსტრიის სისტემურ ანალიზს, მისი განვითარების დეტერმინანტების გამოვლენას და პოლიტიკის პრიორიტეტების განსაზღვრას ეროვნულ და რეგიონულ დონეზე.

სადისერტაციო ნაშრომის მიზანმა განსაზღვრა შემდეგი ამოცანები:

- ტურიზმის განვითარების რაციონალური პოლიტიკის ფორმირების ობიექტური წანამძღვრების შესწავლა;
- ტურიზმის განვითარების პოლიტიკის სწრაფად ცვალებად გარემოში ეფექტიანად განხორციელების წინააღმდეგობების გამოვლენა;
- ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარების თანამედროვე ტენდენციების და მათი ეკონომიკაზე ზემოქმედების შეფასება;
- ტურიზმის ინდუსტრიის შედეგების შეფასების ინდიკატორების განსაზღვრის მეთოდოლოგიის შესწავლა;
- საქართველოში ტურიზმის განვითარების პოლიტიკის ორიენტირების განსაზღვრისათვის სამხრეთ კავკასიის რეგიონში ტურიზმის ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობის ანალიზი;
- ტურიზმის განვითარების პოლიტიკის პრიორიტეტების დადგენა და მათი განხორციელებისათვის სათანადო გარემოს ფორმირება;
- ტურიზმის ინდუსტრიის როლისა და მნიშვნელობის შეფასება საქართველოს ეკონომიკის განვითარებაში.

კვლევის საგანი და ობიექტი - ნაშრომის კვლევის საგანს წარმოადგენს ტურიზმის მდგრადი განვითარების პოლიტიკა და მისი განხორციელების მექანიზმი საქართველოში. კვლევის ობიექტია: ტურიზმის პოლიტიკის გაგვლენა ეკონომიკური სუბიექტების ფუნქციონირებაზე და შესაბამისად, ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებაზე.

კვლევის მეთოდოლოგიური და თეორიული საფუძვლები – ნაშრომზე მუშაობის პროცესში გამოყენებულია ანალიზისა და სინთეზის, ინდუქციისა და დედუქციის, სტატისტიკური, რაოდენობრივი და თვისებრივი კვლევის ტექნიკა. უნდა აღინიშნოს,

რომ არსებული მეცნიერული თეორიები, პრობლემისადმი სისტემური და სიტუაციური მიდგომები საკითხების სიღრმისეულად გაანალიზებისა და შესაბამისი პრაქტიკული შედეგების მიღების საშუალებას იძლევა.

კვლევისათვის გამოყენებულ მონაცემთა ბაზას წარმოადგენს: საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის, ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს, სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის, ეროვნული ბანკის, მსოფლიო ბანკის, მოგზაურობისა და ტურიზმის მსოფლიო საბჭოს, ტურიზმის მსოფლიო ორგანიზაციის მონაცემები. აგრეთვე, საერთაშორისო სამეცნიერო პუბლიკაციებში გამოქვეყნებული ქართველი და უცხოელი მკვლევარების ნაშრომები.

სადისერტაციო ნაშრომის მეცნიერული სიახლე

სადისერტაციო ნაშრომის ფარგლებში თეორიული და პრაქტიკული კვლევის შედეგად მიღებულია შემდეგი მეცნიერული სიახლეები:

- ა) მეთოდოლოგიური ასპექტით: ტურიზმის სფეროს მთლიანი სექტორის შემოფარგვლის მცდელობა;
- ბ) თეორიული ასპექტით: ტურიზმის სფეროში არსებული ბარიერების გარკვევა და მათი აღმოფხვრის გზების დადგენა;
- გ) პრაქტიკულ ასპექტში: რეფორმირების გზით ეკონომიკური პოლიტიკის ორიენტაცია იმ ფაქტორებზე, რომლებმაც ხელი უნდა შეუწყონ ტურიზმის სფეროს მართვის სისტემის ფორმირებას, ხოლო კონკრეტულ ტურისტულ ორგანიზაციებში კი მენეჯმენტის გარდაქმნას ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით;
- განხორციელებულია ტურიზმის განვითარების პოლიტიკის სისტემური კვლევა, რაც გამოიხატება ტურიზმის კონკურენტუნარიანობისა და მდგრადობის ამაღლების სხვადასხვა მოდელის კომპლექსურ ანალიზში;
- ჩამოყალიბებულია ცვლილებების მართვის ზოგადი, ტრადიციული და თანამედროვე თეორიების და პრაქტიკის ტურიზმის სექტორთან ადაპტირებული ხედვები და რეკომენდაციები;
- კომპლექსურადაა გაანალიზებული სამხრეთ კავკასიის რეგიონში სამეწარმეო საქმიანობასა და ადგილობრივ ეკონომიკურ განვითარებაზე ტურიზმის პოლიტიკის დაგეგმვისა და მისი განხორციელების ზემოქმედების შედეგები;

- შესწავლილია ტურიზმის განვითარების სტრატეგიები ეროვნულ და რეგიონულ დონეზე, თურქეთის, საბერძნეთის, იტალიის, საფრანგეთის, მექსიკისა და იაპონიის მაგალითზე მათი გამოცდილების თავსებადობა და დანერგვის შესაძლებლობები საქართველოში;
- საქართველოში ტურიზმის სექტორის არსებული მდგომარეობის ანალიზისთვის გამოყენებულია ტურიზმის მსოფლიო ორგანიზაციის მიერ შემუშავებული მეთოდოლოგია - “მდგრადი ტურიზმი განვითარებისათვის განვითარებად ქვეყნებში” (Sustainable Tourism for Development in Developing countries). რომლის საშუალებითაც მოხდა საქართველოში ხუთი საკვანძო მიმართულების დეტალური ანალიზი: 1. ტურიზმის პოლიტიკა და მმართველობა; 2. ეკონომიკა, ინვესტიციები და კონკურენტუნარიანობა; 3. დასაქმება, სამუშაო და ადამიანური კაპიტალი; 4. სიღარიბის დაძლევა და სოციალური ინკლუზია; 5. ბუნებრივი და კულტურული გარემოს მდგრადობა.
- ტურიზმის მსოფლიო ორგანიზაციის მეთოდოლოგიით განსაზღვრული საკვანძო მიმართულებების კვლევის შედეგების გადამოწმება განხორციელდა სპეციალურად შედგენილი ანკეტა-კითხვარის საშუალებით – “ტურიზმის ბიზნეს სექტორის მიერ ტურიზმის პოლიტიკის და გამოწვევების აღქმის ანალიზი” – რომლის საფუძველზეც მოხდა კონკრეტული დასკვნებისა და რეკომენდაციების შემუშავება.
- ეკონომიკაზე ტურიზმის პირდაპირი და ირიბი ზეგავლენის შეფასების ინდიკატორთა სისტემების შესწავლის საფუძველზე ავტორის მიერ შეთავაზებულია ტურიზმის სატელიტური ანგარიშის დანერგვის მექანიზმი საქართველოში.

თავი I. ტურიზმის განვითარების რაციონალური პოლიტიკიდან ეფექტიან პოლიტიკამდე

1.1 ტურიზმის განვითარების რაციონალური პოლიტიკის ფორმირების ობიექტური წინამძღვრები

ტურიზმის ინდუსტრიის აქტუალურობა იზრდება მისი დინამიკის თვისებრიობიდან გამომდინარე. თანამედროვე სახით მის განვითარებას საფუძველი ჩაეყარა XX საუკუნეში და აქტიურ როლს ასრულებს ეკონომიკური, სოციალურ-კულტურული, კულტურათა ინტეგრაციის, გარემოსდაცვითი და სხვა მიმართულებებით. ინდუსტრიის ფრაგმენტულობის და მისი გარკვეულწილად ამორფული ხასიათის გამო, რთულდება ტურიზმის გავლენების ზუსტი შეფასება, შესაბამისად, სათანადო საინფორმაციო ბაზების შექმნა, რაც თავის მხრივ, ზღუდავს პროგნოზირების შესაძლებლობებს როგორც ანალიტიკოსებისთვის, ასევე ეკონომიკური სუბიექტებისათვის. ტურიზმის ინდუსტრიის მსოფლიო ტენდენციების განსაზღვრისათვის მნიშვნელოვანია ინდუსტრიის მახასიათებლების თვისებრივი და რაოდენობრივი დინამიკის ანალიზი. რაოდენობრივი ანალიზი აჩვენებს, რომ ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრია პროგრესულად მზარდი სექტორია მსოფლიო მასშტაბით. ტურიზმი მნიშვნელოვანი ეკონომიკური აქტივობაა, როგორც ცალკეული ქვეყნების, ასევე რეგიონებისთვის, რომელიც უზრუნველყოფს ქვეყნის, რეგიონის ეკონომიკური სტრუქტურის სრულყოფას, სამუშაო ადგილების, საგადასახადო შემოსავლების ზრდას და ა.შ.

მოგზაურობისა და ტურიზმის მსოფლიო საბჭოს მონაცემების მიხედვით, 2014 წელს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის წილმა მსოფლიო მთლიან შიგა პროდუქტში შეადგინა 7,508 მლრდ აშშ დოლარი, ხოლო პირდაპირმა კონტრიბუციამ – 2,364 მლრდ დოლარი – (მსოფლიო მშპ-ის 3.1%). ინდუსტრია ასევე მნიშვნელოვან როლს ასრულებს დასაქმების თვალსაზრისითაც, იმავე წლის მონაცემებით, ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში პირდაპირ და არაპირდაპირ დასაქმებულთა რაოდენობამ შეადგინა 276,845 მლნ კაცი, (მთლიანი დასაქმების 9.4%).

ინდუსტრიაში განხორციელებულმა ინვესტიციების მოცულობამ – 2014 წელს შეადგინა 814.4 მლრდ ლოლარი, რაც არის მთლიანი ინვესტიციების 4.3%.¹

ტურიზმს, ისე როგორც სხვა ეკონომიკურ სექტორს სტაბილურად განვითარებისათვის სჭირდება შესაბამისი პოლიტიკის ჩამოყალიბება, როგორც ეროვნული, ასევე ლოკალური, რეგიონული განვითარების თვალსაზრისით. ტურიზმში პოლიტიკის შემუშავება აუცილებელია იმისათვის, რომ ეფექტიანად მივაღწიოთ დასახულ მიზნებს, რომელიც ჩამოყალიბდა კონკრეტული ქვეყნის, ან რეგიონის მასშტაბით მოკლევადიან და გრძელვადიან დინამიკაში. სამეცნიერო ლიტერატურაში ტურიზმის პოლიტიკის სხვადასხვა განმარტებებია მოცემული, გელდნერის და რიტჩის (Charles R. Goeldner, J. R. Brent Ritchie) მიხედვით იგი არის გარკვეული წესების, რეგულაციების, დირექტივების, სტრატეგიების, აქტივობების ნაკრები, რომელიც აუცილებელია დანიშნულების ადგილის განვითარებისა და კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებისათვის [80, გვ.326]. ედგელი და სვანსონი (David L. Edgell, Jason R. Swanson) ყურადღებას ამახვილებენ მარკეტინგზე, დაგეგმვაზე, მდგრად განვითარებაზე. მათი აზრით ტურიზმის პოლიტიკა წარმოადგენს პროგრესულ კურსს, რომელიც მოიცავს მოქმედებებს, მიმართულებებს, დირექტივებს, პრინციპებს და პროცესებს, რომელიც მოქცეულია ეთიკურ ჩარჩოში და ფოკუსირებულია საზოგადოებაზე, რომელშიც მოქმედებების დაგეგმვით, განვითარებით, საქონლისა და მომსახურების წარმოებით, მდგრადი განვითარების პრინციპების გამოყენებით უნდა მოხდეს დანიშნულების ადგილის განვითარება [75, გვ.9-11].

პოლიტიკა, მისი თვისებრივი ხასიათიდან გამომდინარე, გავლენას ახდენს სხვადასხვა დაინტერესებულ ჯგუფებზე, როგორცაა ცენტრალური, რეგიონული და ადგილობრივი ხელისუფლება, ტურისტები, ტურიზმის ინდუსტრიის ოპერაციული სექტორები: განთავსება, ატრაქციები, კვების სერვისები, სატრანსპორტო, ტურისტული სერვისები, დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაციები და ა.შ. თეორიული და პრაქტიკული თვალსაზრისიდან გამომდინარე, პოლიტიკის მნიშვნელოვან ამოცანას წარმოადგენს სტეიკჰოლდერებისათვის ჯანსაღი გარემოს უზრუნველყოფა, რომელშიც შესაძლებელი იქნება მაქსიმალური სარგებლის მიღება და ნეგატიური ეფექტების შეზღუდვა.

¹ www.wttc.org

პრაგმატული პოლიტიკის ჩამოყალიბებით შესაძლებელია ტურიზმის ინდუსტრიის იმ სიკეთეების წინ წამოწევა, რომელიც აუცილებელია რეგიონის, ქვეყნის ეკონომიკური განვითარებისათვის. აღნიშნული სიკეთეები სხვადასხვა მაჩვენებელში გამოიხატება, როგორცაა რეზიდენტების შემოსავლების ზრდა, სამუშაო ადგილების შექმნა, გადასახადების გენერირება, უცხოური ვალუტის შემოდინება და ა.შ. რომელიც სტიმულს აძლევს საქონლისა და მომსახურების წარმოებას სხვა მომიჯნავე სექტორებში. უნდა აღინიშნოს, რომ პოლიტიკის შემუშავების პროცესში, პოზიტიურ ეკონომიკურ სარგებელთან ერთად, არ უნდა გამოგვრჩეს შესაძლო ნეგატიური ეფექტები, რომელიც გამოიხატება უარყოფითი სოციალურ-კულტურული გავლენის, გარემოს დაბინძურების, ადგილობრივი რეზიდენტების ეკონომიკური სარგებლის შეზღუდვის, სანაპირო ზოლის, ტურისტული დანიშნულების ადგილების გადატვირთვის და სხვა მიმართულებით [80, გვ. 24-25].

ტურისტული დანიშნულების ადგილის პოლიტიკის ფორმირებისათვის აუცილებელია ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში მიმდინარე პროცესების გაანალიზება როგორც მსოფლიო, ასევე ცალკეული რეგიონების მიხედვით. ტურიზმის მსოფლიო ორგანიზაციის მიერ გამოქვეყნებულ ანგარიშში წარმოდგენილია ტურიზმის ინდუსტრიის შემდეგი მიმდინარე ტენდენციები: [128, გვ.19]

- თანამედროვე ეპოქაში განსხვავებულია ტურისტის თვისებრივი მახასიათებლები: ის არის გამოცდილი, დახვეწილი, გემოვნებიანი, მომთხონი, ფიზიკურად და ინტელექტუალურად მეტად აქტიური, იზიდავს მაღალხარისხიანი სანახაობები და მომსახურება;
- განსხვავებულია თანამედროვე ტურისტის მოთხოვნილებები. შესაბამისად, მზარდია ახალ ტურისტულ პროდუქტზე მოთხოვნა, განსაკუთრებულ ინტერესს იწვევს სპორტული ღონისძიებები, რეკრეაცია, გამაჯანსაღებელი კურორტები, აბაზანები, ტრადიციული მედიცინა, ეკოტურიზმი. მეტი ტურისტი მოითხოვს სპეციფიკურ პირობებს. ხშირ შემთხვევაში, სურს დასვენებისას დაკავდეს ჰობით;
- პოპულარულია ტრადიციული დასვენების ფორმები: „სიძველეებთან შეხება“, ისტორიის, რელიგიათა შესწავლა, ბუნების, კულტურული და სათავგადასავლო ტურები, ასევე ფართოვდება ბიზნეს-მოგზაურთა რაოდენობა;

- ტურისტები უპირატესობას ანიჭებენ ხშირ, მაგრამ მოკლევადიან დასვენებას. ამავე დროს, მონახულებენ მეტ ტურისტულ ობიექტს წლის ყველა სეზონში; იზრდება ხანდაზმულების, უნარშეზღუდულების, აქტიური ინდივიდების დაინტერესება ტურისტული პროდუქტით;
- თანამედროვე ტურისტი მეტად მგრძნობიარეა, დიზაინის, არაეკოლოგიური, ინფრასტრუქტურული ხარვეზების მქონე, ასევე არასწორად დაგეგმილი ტურისტული დანიშნულების ადგილების მიმართ, რაც იწვევს ეკოლოგიურ და სოციალურ პრობლემებს [128, გვ.19];
- მომხმარებლის და მოთხოვნის ცვლილებებთან ერთად იცვლება ტურისტული კომპანიების მართვის სპეციფიკაც. სარგებლის ოპტიმიზაციის მიღწევა შესაძლებელია გარემოსთან ადაპტაციით, სწორი დაგეგმვის, ტურისტული პროდუქტის მაღალი ხარისხის საშუალებით, რომელიც არ ქმნის ეკოლოგიურ და სოციალურ პრობლემებს. აუცილებელი ხდება ძველი ტურისტული კურორტების მოდერნიზება - გაახლება, რათა უპასუხოს თანამედროვე მოთხოვნებს;
- ტურიზმის სექტორში იზრდება თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენება, განსაკუთრებით – ლოჯისტიკის სისტემის, ონლაინ რეზერვაციის, მარკეტინგის, კერძოდ, ინტერნეტ-მარკეტინგის მიმართულებით, ტურიზმის ინდუსტრია წარმატებულად იყენებს ინტერნეტ-ტექნოლოგიებს. ელექტრონული გაყიდვების მხრივ ტურიზმი უსწრებს მრავალ სექტორს. ტურისტული ფირმებისათვის ინტერნეტი ხდება მნიშვნელოვანი საინფორმაციო და მარკეტინგული იარაღი [78, გვ.34-35];
- ტურიზმის განვითარებისათვის აუცილებელია ინფრასტრუქტურის მზაობა სტუმრების მისაღებად. რეგიონის ან ქვეყნის ტურისტული პოტენციალის მაქსიმალურად გამოყენებისათვის საჭიროა ინფრასტრუქტურული პროექტების განხორციელება, რაც თავის მხრივ, მრავალი სხვა სექტორის და ზოგადად, ამ გეოგრაფიული არეალის ეკონომიკური განვითარების წინაპირობა ხდება.
- ბუნებრივი გარემოს, ისტორიული ადგილების, კულტურული ტრადიციების შესანარჩუნებლად მსოფლიოში გავრცელებული სტრატეგიაა ტურიზმის სექტორის განვითარება. კონსერვაციისთვის საჭირო რესურსების დეფიციტის

პირობებში, კონსერვაციის პროგრამების დანერგვისთვის, ავითარებენ ტურიზმის ისეთ სეგმენტებს, როგორცაა ეკოტურიზმი და კულტურული ტურიზმი [128, გვ.20];

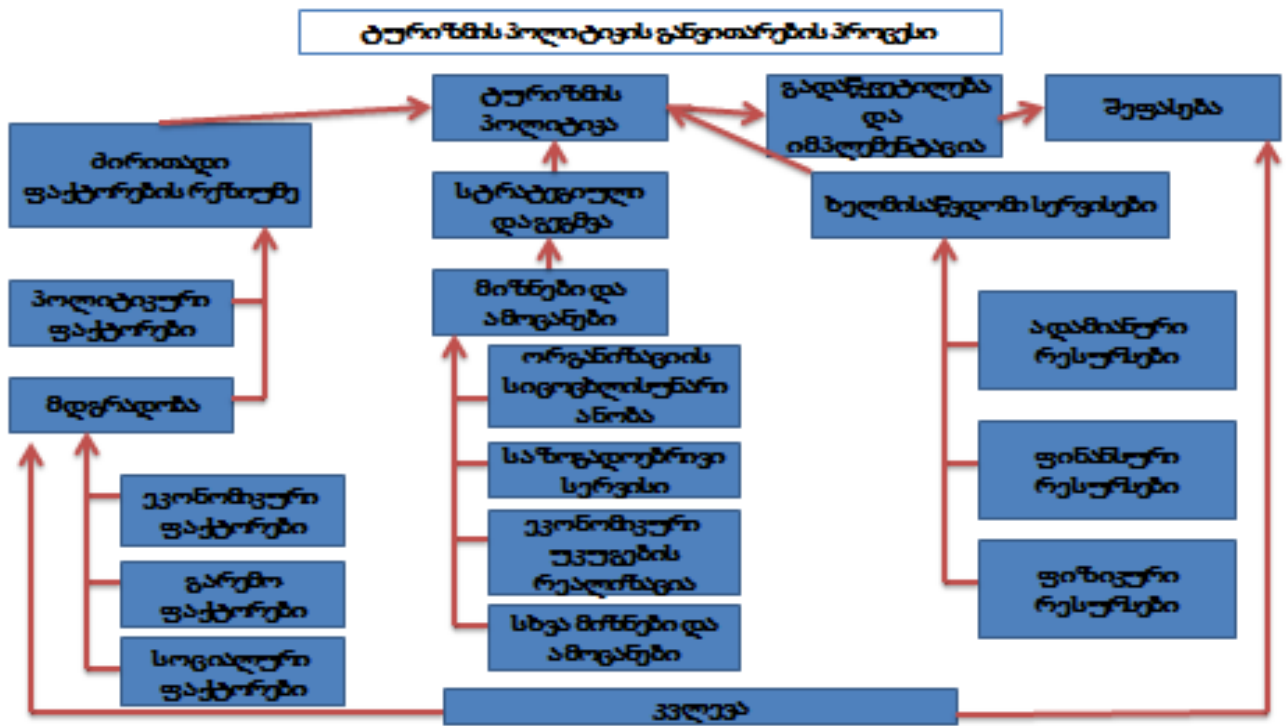
ტურისტული პროდუქტების ძირითადი მიმწოდებელია კერძო სექტორი, მაგრამ აუცილებლად – მთავრობასთან ტანდემში. ეროვნული, რეგიონული, საზოგადოებრივი, ეკოლოგიური და სოციალურ-ეკონომიკური მიზნების მთლიანობაში განხორციელებისთვის მნიშვნელოვანია, სათანადო პოლიტიკისა და ერთობლივი სამოქმედო გეგმის შემუშავება-განხორციელება, რომელიც უზრუნველყოფს პასუხისმგებლობის, ფუნქციების განაწილებას ცენტრალური, რეგიონული, ადგილობრივი ხელისუფლების წარმომადგენლებსა და კერძო სექტორს შორის. ტურისტულ ზონებში, სადაც კერძო ინვესტიციის მოზიდვა რთულდება, დღემდე აქტუალურობას არ კარგავს მთავრობის აქტიური, მასტიმულირებელი პოლიტიკის განხორციელების აუცილებლობა, რაც ხშირად წარმატების მნიშვნელოვანი წინაპირობაა [85, გვ.102-113].

ტურიზმის ინდუსტრია განსაკუთრებული სენსიტიურობით გამოირჩევა კონფლიქტების, პოლიტიკური არასტაბილურობის მიმართ. ამ თვალსაზრისით თანამედროვე პირობებში მსოფლიოში არსებობს არაერთი გამოწვევა, რომელიც ეხება კონფლიქტურ ზონებს, ტერორიზმს და ა.შ. არსებული საფრთხეებიდან გამომდინარე ქვეყანას, რეგიონს ჭირდება ეფექტიანი პოლიტიკის და გეგმების ჩამოყალიბება. ამ კუთხით განსაკუთრებული როლი და პასუხისმგებლობა ენიჭება მთავრობას, რომელსაც მნიშვნელოვანი ბერკეტები გააჩნია ეკონომიკური, პოლიტიკური, გარემოს დაცვითი და სხვა მიმართულებით. მთავრობის კონკრეტულ ქმედებას შეუძლია გავლენა მოახდინოს, როგორც საერთაშორისო, ისე შიდა ტურიზმის განვითარებაზე [87, გვ.992].

სამთავრობო პოლიტიკის წარმატების ფუნდამენტური ბაზისია პროცესებში საზოგადოების, ბიზნესის, პოლიტიკის მგებმავების მაქსიმალური ჩართულობა. ეს საკითხი განსაკუთრებით აქტუალურია რეგიონული პოლიტიკის შემუშავების პროცესში. ედგელი და სვანსონი (David L.Edgell, Jason R. Swanson) ხაზს უსვამენ იმას, რომ მთავრობასთან ერთად ტურიზმის პოლიტიკის შემუშავებაში აქტიურად უნდა იყოს ჩართული საზოგადოებრივი, კერძო და არასამთავრობო სექტორი. მათი

ჩართულობა პროცესებში საშუალებას მოგვცემს ობიექტურად შევაფასოთ არსებული სიტუაცია და მოკლევადიან და გრძელვადიან დინამიკაში შევიშუშავოთ გეგმები კონკრეტული მიმართულებით [98, გვ.511-512]. იმისათვის, რომ პროცესები წარიმართოს წარმატებულად, როგორც გადაწყვეტილების მიღების, ასევე პოლიტიკის შემუშავების და იმპლემენტაციის კუთხით, სვანსონი და ედგელი მიიხსენებენ კვლევების განხორციელების აუცილებლობას. სწორედ მეცნიერული ანალიზის, კვლევის საფუძველზე მიღებული გადაწყვეტილებით შესაძლებელი იქნება პოლიტიკის ძირითადი დეტერმინანტების განსაზღვრა, რომელიც უზრუნველყოფს ტურიზმის ინდუსტრიის მდგრად განვითარებას. კვლევის პროცესში უნდა მოხდეს ეკონომიკური, გარემოს დაცვის, სოციალური, ადამიანური, ფინანსური რესურსების და სხვა ფაქტორების გაანალიზება. მსგავსი მიდგომა საშუალებას მოგვცემს ობიექტურად შევაფასოთ რეგიონულ თუ ეროვნულ დონეზე არსებული სიტუაცია [75, გვ.11-12].

სქემა 1.1²



მთავრობას გააჩნია სხვადასხვა ინსტრუმენტები და ბერკეტები რომელსაც შეუძლია პოზიტიური გავლენა მოახდინოს პროცესებზე, ეს განსაკუთრებით

² David L.Edgell, Jason R. Swanson, Tourism Policy and Planning, Yesterday, Today and Tomorrow 2nd edition, by Routledge 2013, p.13

მნიშვნელოვანია საერთაშორისო ტურიზმის განვითარების თვალსაზრისით. მთავრობას შეუძლია ხელი შეუწყოს განვითარებულ და განვითარებად ქვეყნებს შორის მჭიდრო ეკონომიკური და კულტურული კავშირების განმტკიცებას. საერთაშორისო ტურიზმის განვითარებაზე ძლიერ გავლენას ახდენს რეგულაციები, გლობალიზაცია, კაპიტალის მიგრაცია, საქმიანი მოგზაურობების ზრდა [19, გვ.86-87]. ქვეყნებს შორის თანამშრომლობა რეგულირდება სხვადასხვა ტიპის საერთაშორისო შეთანხმებებით, რომელიც შეიძლება დაკავშირებული იყოს საკანონმდებლო რეგულაციებთან, საჰაერო გადაზიდვების, საავიზო პოლიტიკის, სამიგრაციო, საბაჟო პროცედურებთან და ა.შ. აღნიშნულ ფაქტორებს შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ ქვეყანაში საერთაშორისო ტურიზმის განვითარებაზე. მაგალითად, პირდაპირი ფრენების საშუალებით ტურისტული დანიშნულების ადგილებში შესაძლებელია გაიზარდოს ტურისტების რაოდენობა. როდესაც ტურისტს არ უწევს მესამე ქვეყნის გავლით ქვეყანაში ჩამოსვლა, ეს დამატებითი სტიმულია გადაწყვეტილების მიღების თვალსაზრისით. ტურიზმთან დაკავშირებული საკანონმდებლო რეგულაციების მიღება, ორმხრივი შეთანხმებების მიღწევა წარმოადგენს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ამოცანას, რომელიც უნდა გადაწყდეს სამთავრობო დონეზე [78, გვ.290-291].

თანამედროვე პირობებში ეკონომიკური განვითარება წარმოდგენილია ქვეყნებს შორის ურთიერთკავშირების განმტკიცების გარეშე, განსაკუთრებით პოლიტიკური, სოციალურ-კულტურული მიმართულებით. აღნიშნული ფაქტორების გაძლიერება დამოკიდებულია პოლიტიკურ მზაობაზე და სამთავრობო აქტივობებზე. საკითხის აქტუალურობა იზრდება განვითარებადი ქვეყნების შემთხვევაში, როდესაც სამთავრობო ინიციატივებს, ინვესტიციების მოზიდვას, ინფრასტრუქტურულ პროექტებს, ენიჭება სასიცოცხლო მნიშვნელობა ქვეყნის, რეგიონის განვითარებისათვის. ამ აქტივობებთან ერთად, ინდუსტრიების ხელშეწყობის კუთხით მთავრობის ამოცანა სტაბილური ბიზნეს გარემოს უზრუნველყოფაა, რომელშიც დაცული იქნება როგორც მიმწოდებლების, ასევე მომხმარებლების უფლებები. სხვა ფაქტორებთან ერთად ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარებისათვის საჭიროა პოლიტიკის შემუშავება, ადამიანური რესურსების განვითარების, დასაქმების, განათლების და ტრენინგების დაგეგმვის მიმართულებით. ადამიანური რესურსები

წარმოადგენს თანამედროვე პირობებში ქვეყნებისათვის კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების წინაპირობას.

სამთავრობო პოლიტიკის ფოკუსში ასევე უნდა მოექცეს ის ნეგატიური ეფექტები, რომელიც გამოიხატება ბუნებრივი რესურსების, სოციალურ-კულტურული, გარემოზე უარყოფითი გავლენის და სხვა მიმართულებით.

ედუარდო ფაიოს-სოლა და ჩაკი ჯი (Chuck Y. Gee, Eduardo Fayos-Sola) ტურიზმის ინდუსტრიის პოლიტიკის ჩამოყალიბებასთან დაკავშირებით საჯარო სექტორის მოქმედებებს ოთხ ძირითად კატეგორიაში აერთიანებენ, რომელიც აუცილებელია საწყის ეტაპზე, ეს კატეგორიებია:

1. პოლიტიკა;
2. დაგეგმვა;
3. განვითარება;
4. რეგულაცია;

პოლიტიკა - აქ იგულისხმება მისი თვისებრივი მახასიათებლები, რომელიც უნდა აისახოს მთავრობის მიერ ჩამოყალიბებულ მაღალი დონის გეგმებში. იგი მოიცავს, კონკრეტულ მიზნებს და რეგულაციებს, ასევე მეთოდებს და ინსტრუმენტებს რომელიც აუცილებელია შედეგების მისაღწევად. თუმცა, ჩვენი აზრით პოლიტიკა თავისთავად მოიცავს ზემოთ აღნიშნულ კატეგორიებს (დაგეგმვა, განვითარება, რეგულაცია), რადგან პოლიტიკა წარმოადგენს ვექტორს დანარჩენი კატეგორიებისათვის, მის სწორად ფორმულირებას, ინდუსტრიის პოტენციალის, ეკონომიკური განვითარების და სხვა ფაქტორების გათვალისწინებას აქვს გადამწყვეტი მნიშვნელობა. პოლიტიკა შეიძლება იყოს ფორმალური, რომელიც გამყარებულია საკანონმდებლო რეგულაციებით, ოფიციალური დოკუმენტებით და პოზიციებით, ასევე არაფორმალური. ზოგადად, ეროვნულ დონეზე პოლიტიკის ძირითად მიმართულებას წარმოადგენს: ეკონომიკური, განათლების, სოციალური კეთილდღეობის პოლიტიკა.

ედუარდო ფაიოს სოლა და ჩაკი ჯი ტურიზმის პოლიტიკას განიხილავენ, როგორც ეროვნული ეკონომიკური პოლიტიკის შემადგენელ ნაწილს, მკვლევარები ეკონომიკური პოლიტიკის მამოძრავებელ ძირითად ელემენტად განიხილავენ, სამუშაო ძალას, ინვესტიციებს, ფინანსებს, ინდუსტრიებს, ვაჭრობას [78, გვ.286-287].

უნდა აღინიშნოს, რომ ეკონომიკური პოლიტიკა არის ზოგადი პოლიტიკის შემადგენელი ნაწილი, რომელიც მოიცავს სხვადასხვა მიმართულებებს. შესაბამისად, იგი წინააღმდეგობაში არ უნდა მოდიოდეს ზოგად პოლიტიკასთან. ზოგადი პოლიტიკის მიზანს წარმოადგენს იმ ბაზისების კვლევა და შესწავლა, რომელიც გავლენას ახდენს ყველა სფეროზე, ასევე მან უნდა უზრუნველყოს შესაბამისი გარემო პირობების შექმნა სხვადასხვა ინსტიტუციების ჩამოყალიბებით, ხოლო ეკონომიკური პოლიტიკა ხელს უწყობს ეკონომიკური სუბიექტების აქტივობების გაძლიერებას, ასევე მათი საქმიანობისათვის საჭირო რეგულაციებს.

ცალკე უნდა გამოვეყოთ ე.წ სპეციალური ეკონომიკური პოლიტიკა, რომლის მიზანია ეკონომიკის ცალკეული სექტორების, რეგიონების ეკონომიკური განვითარების ხელშეწყობა. უნდა აღინიშნოს, რომ სექტორული ეკონომიკური პოლიტიკის ჭრილში უნდა განვიხილოთ ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრია. რომელიც ფრაგმენტული ბუნებიდან გამომდინარე კავშირშია და გავლენას ახდენს ეკონომიკის სხვადასხვა მომიჯნავე სექტორებზე. შესაბამისად, ტურიზმის სექტორის განვითარებისათვის პოლიტიკის ჩამოყალიბება არის სპეციფიკური და იგი მოითხოვს დარგის თავისებურებებიდან გამომდინარე სხვადასხვა ფაქტორების გათვალისწინებას. ეს საკითხი ასევე აქტუალურია რეგიონალური განვითარების კუთხითაც. როგორც სექტორული, ასევე, რეგიონული განვითარების ზემოქმედების გაანალიზება და კვლევა ხორციელდება სტრუქტურული პოლიტიკის საშუალებით [12, გვ. 15-16].

სტრუქტურული პოლიტიკა, თავის მხრივ, დამოკიდებულია და განისაზღვრება ეკონომიკური წესრიგის და პროცესის პოლიტიკით. ეკონომიკური წესრიგის პოლიტიკის მიზანია დააწესოს გარკვეული თამაშის წესები, როგორც სახელმწიფო ასევე კერძო სექტორისათვის, რომელიც ადეკვატური უნდა იყოს თანამედროვე მოთხოვნებთან და სოციალურ-ეკონომიკურ სიტუაციასთან. მასში იგულისხმება, სამართლებრივი რეგულაციების წესრიგი, საკუთრების წესრიგი, შესაბამისი ინსტიტუტების ჩამოყალიბება, რომლებიც გაატარებს პოლიტიკას საკუთარი კომპეტენციის და უფლებამოსილების ფარგლებში. წესრიგის პოლიტიკა ზემოქმედებას ახდენს ეკონომიკურ პოლიტიკაზე. ეს გამოიხატება ერთი მხრივ, ეკონომიკურ სუბიექტებს შორის ურთიერთობების და მეორე მხრივ, სახელმწიფო და კერძო სუბიექტებს შორის ურთიერთობებზე გავლენით.

რაც შეეხება პროცესის პოლიტიკას, მისი მიზანია სახელმწიფო ბერკეტებით და ინსტრუმენტებით მოვახდინოთ მიმდინარე პროცესებზე გავლენა. ცხადია, პროცესების სრულყოფილად ანალიზისათვის პროცესის და წესრიგის პოლიტიკა უნდა განვიხილოთ ერთიან ჭრილში. ზემოთ თქმულიდან გამომდინარე, „ეკონომიკური პოლიტიკა არის საზოგადოებრივი (სახელმწიფო) ინსტიტუციების ყოველგვარი სწრაფვის, მოქმედების და ღონისძიებების ერთობლიობა, რომელიც რომელიმე დარგში ან სფეროში ეკონომიკური ინტერესთა მიზნების დასამკვიდრებლად ხორციელდება. ეკონომიკური პოლიტიკა ეკონომიკური პროცესების მიმდინარეობაზე ახდენს ზემოქმედებას. იგი ამ ქმედებას ეკონომიკური პროცესების მიმდინარეობისათვის ჩარჩო-პირობების დადგენას და ამ პირობებთან ეკონომიკური პროცესების შესაბამისობაში მოყვანის გზით ახორციელებს“ [12, გვ.17].

ეკონომიკური პოლიტიკის ძირითადი გამტარებელია სახელმწიფო დაწესებულებები. მათ მიერ ჩამოყალიბებულ პრიორიტეტებს და ხედვებს ენიჭება განსაკუთრებული მნიშვნელობა ეკონომიკური კეთილდღეობის ამაღლებისათვის. წარმატებული ეკონომიკური პოლიტიკა მოითხოვს მიზნების და ამოცანების ნათლად ჩამოყალიბებას, ასევე არსებული რესურსების შეფასებას და იმ პრიორიტეტების გამოყოფას, რომელი მიმართულებითაც არის სასურველი ქვეყნის განვითარება. ამ კუთხით საინტერესოა ეკონომიკური პოლიტიკის გამტარებელი ინსტიტუციების ქცევის ანალიზი [18, გვ.337].

სახელმწიფომ, როგორც ეკონომიკური პოლიტიკის გამტარებელმა უნდა მოახდინოს არსებული სიტუაციის დიაგნოზი და მიიღოს შესაბამისი, ადეკვატური გადაწყვეტილებები. იმისათვის, რომ გაკეთდეს დიაგნოზი აუცილებელია სანდო საინფორმაციო წყაროები, ის შეიძლება იყოს ეკონომიკური და სოციალური სტატისტიკა, ასევე სხვადასხვა სააგენტოებიდან, სახელმწიფო დაწესებულებებიდან მიღებული ინფორმაცია. პოლიტიკის გატარებისათვის გადაწყვეტილების მიმღები პირები უზრუნველყოფილნი უნდა იყონ სათანადო ინფორმაციით, როგორც სახელმწიფო ინსტიტუტების, ასევე სხვადასხვა კვლევითი ცენტრების, კერძო ექსპერტების მიერ. ღონისძიებების წარმატებულად განხორციელებისათვის სახელმწიფომ უნდა შეარჩიოს საჭირო ინსტრუმენტები, რომელიც მას საშუალებას მისცემს ეფექტიანად მიაღწიოს დასახულ მიზნებს [12, გვ.11-44].

სახელმწიფოს ერთ-ერთ მთავარი ამოცანა ეკონომიკის გაჯანსაღება-აღორძინებაა. ამ მიზნის მისაღწევად აუცილებელია კომპლექსური ხდევებისა და სტრატეგიების შემუშავება. უნდა აღინიშნოს, რომ ტურიზმის ინდუსტრია უნდა განვითარდეს სხვა დარგებთან დაბალანსებულად და პროპორციულად. ტურიზმის განვითარება შესაძლებელია განხორციელდეს შემდეგი მიდგომებით: „ჰორიზონტალური პოლიტიკით“, რომელიც გულისხმობს ტურიზმისათვის ირიბი მასტიმულირებელი გარემოს შექმნას და „ვერტიკალური მიდგომით“, ტურისტულ ინდუსტრიაში სახელმწიფო ინვესტიციების განხორციელებით [23, გვ.24-26].

პოლიტიკის შემუშავების პროცესში მთავრობამ უნდა ჩამოაყალიბოს ძირითადი მიზნები, მიმართულებები, ამოცანები, სტრატეგიები. ამ პროცესში უნდა დასაბუთდეს: რატომ არის ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარება ქვეყნისათვის მნიშვნელოვანი; გრძელვადიან დინამიკაში ეკონომიკაზე ზეგავლენის თვალსაზრისით რა შედეგები შეიძლება მივიღოთ; ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარებისათვის გააჩნია თუ არა ქვეყანას საჭირო რესურსები, როგორც ფინანსური ასევე ბუნებრივი; რა გავლენას მოახდენს ტურიზმი ქვეყნის სოციალური, კულტურული, გარემოსდაცვითი და სხვა მიმართულებით. იმავე ეტაპზე უნდა განისაზღვროს პასუხისმგებელი ინსტიტუცია, რომელიც სამთავრობო დონეზე ადმინისტრირებას გაუწევს ტურიზმის განვითარებას.

დაგეგმვა – მსოფლიოში მიმდინარე გლობალიზაციის პროცესმა, სავიზო ბარიერების ლიბერალიზაციამ, სატრანსპორტო საშუალებების, ტექნოლოგიების განვითარებამ უფრო მეტი სტიმული მისცა მასობრივ გადაადგილებებს. აქტივობების ზრდასთან ერთად მოკლევადიან და გრძელვადიან დინამიკაში დადგა დაგეგმვის აუცილებლობა. ზოგადად, დაგეგმვის მთავარ მიზანს წარმოადგენს ტურიზმის ინდუსტრიის პოზიტიური ეფექტების გამოყენება და ნეგატიური ეფექტების შეზღუდვა [103, გვ.123-127].

დაგეგმვის და გეგმების შემუშავების კუთხით ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში არსებობს გარკვეული სირთულეები, რომელიც დაკავშირებულია ინდუსტრიის ფრაგმენტულობასთან და მრავალ ოპერაციულ ქვე-სექტორთან. მთავრობამ დაგეგმვის ეტაპზე უნდა გაანალიზოს საკითხები, რომელიც დაკავშირებულია ინდუსტრიის როგორც პოზიტიურ, ასევე ნეგატიურ გავლენასთან. ედუარდო ფაიოს სოლა და ჩაკი ჯი (Chuck Y.Gee, Eduardo Fayos-Sola) გამოყოფს

შემდეგ ძირითად საკითხებს: მარკეტინგული ანალიზი და სტრატეგიები, ინფრასტრუქტურა, ადამიანური რესურსები, გარემოზე ზეგავლენა, სოციო-კულტურული, ეკონომიკური ზეგავლენა და ა.შ. დაგეგმვის ეტაპზე აუცილებელია საკითხისადმი სისტემური მიდგომა, ყველა იმ ელემენტების გათვალისწინება, რომელიც პირდაპირ და ირიბ გავლენას ახდენს ტურიზმის ინდუსტრიაზე. ამ ეტაპზე მაქსიმალურად უნდა გამოირიცხოს შეცდომები, მსოფლიო პრაქტიკა ადასტურებს, ამ მიმართულებით დაშვებულმა შეცდომებმა თუ რა შედეგები მოუტანა სხვადასხვა რეგიონებში ტურისტულ დანიშნულების ადგილებს.

დაგეგმვის ეტაპზე ყურადღება უნდა გამახვილდეს ეკონომიკური, მიწათსარგებლობის და ზონებად დაყოფის, ინფრასტრუქტურის, უსაფრთხოების, სოციალური სერვისების განვითარების საკითხებზე. ტურიზმის ინდუსტრიის ინტერდისციპლინარული ხასიათიდან გამომდინარე, ობიექტურ აუცილებლობას წარმოადგენს დაგეგმვის პროცესში სხვადასხვა პროფესიის სპეციალისტების ჩართვა, მაგალითად, ეკონომისტების, მარკეტოლოგების, ლანდშაფტის დიზაინერების, სოციოლოგების, ადამიანური რესურსების მენეჯერების, ეკოლოგების, არქიტექტორების, არქეოლოგების და სხვა [78, გვ.288-289].

კომპლექსური ჩართულობა საშუალებას მოგვცემს კვალიფიციურად გაგაანალიზოთ არსებული სიტუაცია და სპეციალისტების დახმარებით მივიღოთ კომპეტენტური გადაწყვეტილებები. ეს საკითხი განსაკუთრებით აქტუალურია, როდესაც ხდება ახალი ტურისტული დანიშნულების ადგილების განვითარება.

ეროვნულ დონეზე გრძელვადიან პერიოდში ქვეყნის მდგრადი განვითარებისათვის უნდა ჩამოყალიბდეს ე.წ გენერალური გეგმა (Master Plan), რომელიც წარმოადგენს ქვეყნისათვის სახელმძღვანელო, სტრატეგიულ დოკუმენტს, სადაც გაანალიზებული უნდა იყოს ყველა ის ასპექტი, რომელიც დადებით გავლენას მოახდენს ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარებაზე [78, გვ.324]. როგორც წესი, გენერალური გეგმა ყალიბდება 10-20 წლიანი პერიოდისათვის, მაგრამ იგი ასევე მოიცავს გეგმებს მოკლევადიანი პერიოდისთვისაც. ტურიზმის მსოფლიო ორგანიზაციის მეთოდოლოგიით გეგმაზე მუშაობის პროცესში გამოიყოფა სამი ძირითადი ეტაპი:³

³ www.unwto.org

პირველ ეტაპზე ყალიბდება ძირითადი პრინციპები, მისია და მიზნები, გენერალური გეგმის ფუნდამენტური ბაზისები.

მეორე ეტაპზე, ყურადღება გამახვილებულია კონკრეტულ მიმართულებებზე, როგორცაა:

- ტრანსპორტი;
- განთავსება;
- ტურისტული აქტივობები;
- პროდუქტის განვითარება;
- ზონირება;
- მარკეტინგი და სარეკლამო აქტივობა;
- ინსტიტუციური ჩარჩო;
- კვლევა და სტატისტიკა;
- კანონმდებლობა და რეგულაციები;
- ტურისტული სერვისების ხარისხობრივი სტანდარტები.

ყოველი მიმართულებით უნდა განისაზღვროს დაინტერესებული ჯგუფების როლი და პასუხისმგებლობა, უნდა მოხდეს პროცესების დაკვირვება, მონიტორინგი და სხვა კრიტერიუმების განსაზღვრა.

მესამე ეტაპი მოიცავს გეგმის იმპლემენტაციას, რომლის ფარგლებში ხელისუფლებამ უნდა გაითვალისწინოს ის პრიორიტეტები, რომელიც ჩამოყალიბებულია გეგმაში. გენერალური გეგმა შესაძლოა შემუშავდეს როგორც ეროვნულ, ასევე რეგიონულ დონეზე [11, გვ.94-98].

საყურადღებოა, რომ შემუშავებული გეგმები არ უნდა მოდიოდეს ერთმანეთთან წინააღმდეგობაში, პირიქით, მათ უნდა უზრუნველყონ ერთიანი პოლიტიკის ფარგლებში იმ ძირითადი მიზნების ეფექტიანად მიღწევა, რომელიც ჩამოყალიბდა ინდუსტრიის განვითარების ეროვნული პოლიტიკის ფარგლებში. ასევე საჭიროა სხვადასხვა დონეზე სამთავრობო სტრუქტურებს შორის მაქსიმალური კოორდინაცია, აღნიშნულში იგულისხმება ეროვნულ, რეგიონულ და მუნიციპალურ დონეზე მჭიდრო კონტაქტების ჩამოყალიბება. განსაკუთრებით უნდა გამოვეყნოთ მუნიციპალიტეტები, რომლებიც ასრულებენ მნიშვნელოვან ფუნქციას რეგიონებში. მათ კომპეტენციაში შედის სახელმწიფოს მიერ შემუშავებული სტანდარტების, ზონებად დაყოფასთან

დაკავშირებული საკითხების, ინფრასტრუქტურის, სერვისების, გადასახადების, გარემოს დაცვის და სხვა მიმართულებით აქტიური მუშაობა. მიუხედავად იმისა, რომ გენერალური გეგმის შემუშავება ხდება ეროვნულ დონეზე, მისი წარმატებით შესრულება დამოკიდებულია ადგილობრივი სახელისუფლებო ორგანოების, მუნიციპალიტეტების აქტიურ მუშაობაზე.

განვითარება – სამთავრობო ძალისხმევასთან ერთად ნებისმიერი სექტორის განვითარებისათვის უმთავრესია პროცესებში კერძო სექტორის აქტიურობა და ჩართულობა. ხელისუფლებას შეუძლია განმავითარებლის როლი შეასრულოს ჯანსაღი ბიზნეს გარემოს შექმნის, საკუთრების უფლების დაცვის, დარგის რეგულაციისათვის საჭირო საკანონმდებლო ნორმების შემუშავების კუთხით. ხოლო სხვა დანარჩენი მიმართულებებით დომინანტურ როლს უნდა ასრულებდეს კერძო სექტორი. ტურისტული ბიზნესი განსაკუთრებული სენსიტიურობით გამოირჩევა მიმდინარე პროცესების მიმართ, ამიტომ, მისი განვითარებისათვის სტაბილური ბიზნეს გარემოს ჩამოყალიბება არის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი. ხელისუფლება ვერ განახორციელებს ინვესტიციებს კერძო სექტორში, მაგრამ განსაკუთრებით უნდა გააქტიუროს მუშაობა ინვესტიციების მოზიდვის, ინფრასტრუქტურის განვითარების, მდგრადი ეკონომიკური გარემოს შენარჩუნების კუთხით. ხელისუფლებას, ასევე უდიდესი პასუხისმგებლობა გააჩნია ადამიანური რესურსების გადამზადების თვალსაზრისით, რომელიც წარმოადგენს ნებისმიერი სექტორის განვითარების წინაპირობას. ამისათვის საჭიროა აქტიური მუშაობა ტრენინგების დაგეგმვის, კვალიფიკაციის ამაღლების მიმართულებით [78, გვ.290].

ხელისუფლება დარგის განვითარების მაქსიმალურ შედეგს აღწევს კერძო სექტორთან ტანდემში, რასაც ადასტურებს მსოფლიო პრაქტიკა. ორივე მხარეს გააჩნია თავისი წილი პასუხისმგებლობა, რაც გამოიხატება ერთი მხრივ, ხელისუფლების მხრიდან ჯანსაღი ბიზნეს გარემოს უზრუნველყოფაში და მეორე მხრივ, კერძო სექტორის მიერ ინვესტიციების განხორციელებაში და სამუშაო ადგილების შექმნაში. საკითხისადმი მსგავსი მიდგომა პოზიტიურად აისახება არა მხოლოდ ცალკეული სექტორის, არამედ საერთო ეკონომიკურ კეთილდღეობაზე [87, გვ. 993].

რეგულაცია – როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, დარგის განვითარებისათვის სამთავრობო რეგულაციებს განსაკუთრებული როლი აკისრიათ როგორც ეროვნულ,

ასევე რეგიონულ დონეზე. სამთავრობო ინტერვენციები შესაძლოა სხვადასხვა მიმართულებით განხორციელდეს:

- მომხმარებელთა უფლებების დაცვა;
- სასტუმრო უსაფრთხოების ნორმების რეგულაცია;
- კვება და ჯანდაცვა;
- სანიტარული ჰიგიენური ნორმების დაცვა;
- ლიცენზირება;
- სასაზღვრო ფორმალობები;
- გარემოს დაცვა;
- სასკოლო არდადეგების დადგენა და ა.შ. [115, გვ.55].

საერთაშორისო ტურიზმის შემთხვევაში, ტურისტული ნაკადების ზრდის თვალსაზრისით აუცილებელია ორმხრივი სამთავრობო შეთანხმებები, რომელიც შეიძლება დაკავშირებული იყოს პირდაპირ საჰაერო ფრენებთან, საერთაშორისო შეთანხმებებთან, ტექნიკურ და ოპერაციულ სტანდარტებთან. როგორც ეროვნულ, ასევე საერთაშორისო დონეზე ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარების თვალსაზრისით, საკანონმდებლო აქტები შესაძლებელია გახდეს როგორც ხელშემწყობი, ასევე შემაფერხებელი ფაქტორი. მთავრობის ამოცანაა შექმნას ისეთი ფუნდამენტური ბაზისი, რომელიც მინიმუმ ხელს არ შეუშლის ქვეყანაში ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარებას [78, გვ.290-292].

პოლიტიკს ჩამოყალიბების ზემოთ აღნიშნული ოთხი კატეგორიის მიზანია ტურისტული დანიშნულების ადგილების სწორი განვითარება. ტურიზმის პოლიტიკის ფორმულირება აუცილებელია იმისათვის, რომ ზუსტად შეფასდეს არსებული ვითარება და მოხდეს გრძელვადიან დინამიკაში იმ მიზნების ჩამოყალიბება, რომელიც მაქსიმალურ სარგებელს მოუტანს ინდუსტრიაში ჩართულ ყველა მონაწილეს. დანიშნულების ადგილის კონკურენტული უპირატესობა დამოკიდებულია მის უნარზე, ეფექტიანად მოახდინოს ოპერირება არაპროგნოზირებად, ცვალებად გარემო პირობებში, ასევე, გრძელვადიან დინამიკაში მდგრადი განვითარება, რომელიც წარმოადგენს ერთ-ერთ ფუნდამენტურ პრინციპს. გაეროს მსოფლიო ტურიზმის ორგანიზაციის მიხედვით, მდგრადი განვითარების პრინციპები დაკავშირებულია, გარემოს და რესურსების ოპტიმალურ გამოყენებასთან, სოციალურ-კულტურული

ავთენტურობის, თვითმყოფადობის შენარჩუნებასთან, ეკონომიკურ გავლენასთან, რომელიც გამოიხატება შემოსავლების ზრდაში, ადგილობრივი რეზიდენტების დასაქმებაში და ა.შ. მდგრადი ტურიზმის განვითარებისათვის საჭიროა ყველა დაინტერესებული ჯგუფის მაქსიმალური ჩართულობა, მნიშვნელოვან საკითხებზე კონსენსუსის მიღწევა და ა.შ [108, გვ.14-19].

მკვლევარები ამ შემთხვევაშიც გამოყოფენ კვლევების განხორციელების აუცილებლობას, რომელიც წარმოადგენს ფუნდამენტურ საფუძველს პოლიტიკის ფორმირებისათვის, როგორც თეორიული ასევე პრაქტიკული თვალსაზრისით. კვლევები გვაწვდის ინფორმაციას როგორც მაკრო, ასევე მიკრო დონეზე, ეს ინფორმაცია ღირებულია დანიშნულების ადგილის წარმატებულად განვითარებისათვის.

საბოლოო ჯამში, ტურიზმის პოლიტიკის მიზანია კონკურენტული დანიშნულების ადგილის ფორმირება. ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობა განისაზღვრება კონკრეტული ელემენტების და კრიტერიუმების მიხედვით. კონკურენტული უპირატესობის საკითხის განხილვისას ხშირ შემთხვევაში მჭიდროდაა დაკავშირებული თეორიული და პრაქტიკული ასპექტები. მკვლევარების გარკვეული ნაწილი ეყრდნობა საერთაშორისო ვაჭრობის აბსოლუტური და ფარდობითი უპირატესობის მიდგომებს, რომელშიც რესურსები გვევლინება კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების მთავარ საშუალებად. მაგრამ, ასევე მნიშვნელოვანია თუ რამდენად ეფექტიანად ხდება აღნიშნული რესურსების გამოყენება [38, გვ.113-115]. სამეცნიერო ლიტერატურაში არსებობს კონკურენტუნარიანობასთან დაკავშირებით შემუშავებული არაერთი მოდელი. მაგალითად, პუნის მოდელი, პორტერის კონკურენტული ძალები და სტრატეგიები; ბორდასის მოდელი, პორტერის ალმასი - კონკურენტული უპირატესობის დეტერმინანტები, რიჩისა და კრაუჩის კონცეპტუალური მოდელები და ა.შ.

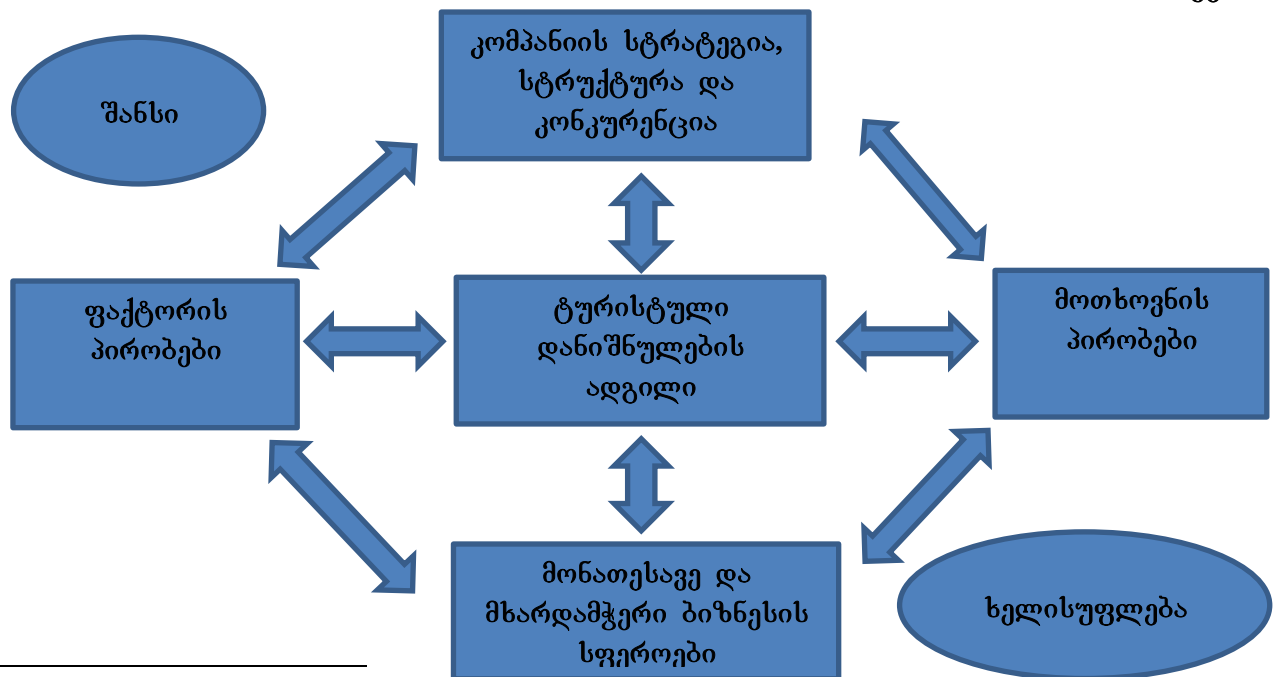
პორტერი კონკურენტული გარემოს შესწავლისათვის გვთავაზობს ე.წ „ხუთი ძალის” მოდელს, სადაც ყურადღება გამახვილებულია შემდეგ ელემენტებზე: საფრთხე ახლად მოსულებისაგან, მომწოდებელთა ძალა, მყიდველთა ძალა, ჩანაცვლების საფრთხე, კონკურენტული მეტოქეობა. პორტერის მიხედვით ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობას და მომგებიანობას განსაზღვრავს ზემოთ აღნიშნული ხუთი ძალა. შესაბამისად, ტურისტული კომპანიების სტრატეგიის ფორმულირებისას

აუცილებელია ამ ძალების გათვალისწინება. ტურიზმის ბაზარზე ასალი მონაწილეებისაგან საფრთხე საკმაოდ მაღალია, ვინაიდან იგი მოიცავს მრავალ ოპერაციულ ქვე-სექტორს. ამ კომპანიებს შესაძლებელია შეექმნათ შემდეგი ბარიერები: ეკონომიის მასშტაბი, კაპიტალის მოთხოვნები, პროდუქციის დიფერენციაცია, ღირებულების შეცვლა, სადისტრიბუციო არხების ხელმისაწვდომობა, გამოუცდელიობა, რეკლამის ბარიერები, სამთავრობო პოლიტიკა, მოსალოდნელი ურთიერთობები, გასვლის ღირებულება. ასევე, მაღალია ჩანაცვლების საშიშროებაც, მაგალითად, მომხმარებლებს შეუძლიათ დამოუკიდებლად დაჯავშნონ სასტუმრო, რაც არ საჭიროებს ტურისტული აგენტების მომსახურებას. მყიდველების სიძლიერე განსაკუთრებით მაღალია, როდესაც ხდება დიდი მოცულობების შესყიდვა, ასევე, თუ პროდუქტები სტანდარტულია და არადიფერენცირებული. თანამედროვე პირობებში მყიდველებს აქვს ცოდნა, გამოცდილება სერვისების შესახებ, რაც წარმოადგენს ზემოქმედების საკმაოდ მძლავრ იარაღს. გასათვალისწინებელია, მომწოდებელთა სიძლიერეც, რომელიც განსაკუთრებით მაღალია როდესაც, ბაზარზე დომინირებს რამოდენიმე კომპანია. პორტერის ხუთი ძალის მოდელის ცენტრში მოქცეული არსებულ ფირმებს შორის მეტოქეობა, რომელიც მძაფრდება როდესაც სექტორი იზრდება ნელა, პროდუქტის მაღალფუჭებადობის თავიდან აცილება ძვირი ჯდება, ფიქსირებული ფასები მაღალია, არსებობს გამოსვლის მაღალი ბარიერები. პორტერი გამოყოფს კონკურენტული უპირატესობის ორ ძირითად ტიპს, შემცირებულ ღირებულებას და დიფერენციაციას. ტურისტულმა დანიშნულების ადგილებმა აღნიშნული უპირატესობის ფარგლებში, უკეთესი ეკონომიკური შედეგების მისაღწევად შესაძლოა გამოიყენოს შემდეგი მიდგომები: ფასით ლიდერობის სტრატეგია, დიფერენციაციის და ნიშის ანუ ფოკუსირების სტრატეგია. ცხადია, რომ თითოეულ მიდგომას გააჩნია როგორც ძლიერი, ასევე სუსტი მხარეები [101, გვ.3-25; 115, გვ.109-114].

ტურისტული დანიშნულების ადგილების კონკურენტული უპირატესობის განვითარების თვალსაზრისით საყურადღებოა პორტერის მოდელი, რომელიც ჩამოაყალიბა წიგნში „ერების კონკურენტული უპირატესობა“. სამეცნიერო ლიტერატურაში იგი ცნობილია პორტერის „აღმასის“ სახით. აღნიშნული მოდელი ადვილად ადაპტირებადია, როგორც რეგიონებთან, ასევე ტურისტულ დანიშნულების

ადგილებთან. მოდელი ოთხი ძირითადი დეტერმინანტისაგან შედგება: 1. ფაქტორული პირობები – იგულისხმება, ადამიანური, ბუნებრივი, კულტურული და ისტორიული, კაპიტალური და ინფრასტრუქტურული რესურსები. 2. მოთხოვნის პირობები – მოიცავს ბაზრის სტრუქტურას და მოცულობას, ზოგადად მომსახურებასა და პროდუქტებზე მოთხოვნის თავისებურებებს. 3. დაკავშირებული და დამხმარე ინდუსტრიები – აუცილებელია იმისათვის, რომ მოხდეს მაღალი ხარისხის სერვისების მიწოდება ტურისტებისათვის, რომელიც სხვადასხვა მიმწოდებლების გარეშე შეუძლებელია. 4. ბაზრის სტრუქტურა, ორგანიზება, მეტოქეობა და სტრატეგია – აღნიშნული დეტერმინანტი საკმაოდ კომპლექსურია, იგი მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორცაა, ტურიზმის სტრატეგიული გეგმა, ორგანიზაციული სტრუქტურა, საჯარო და კერძო სექტორის ურთიერთობა, ხარისხის მართვა, სტრატეგიული ალიანსები და ა.შ. პორტერი ცალკე გამოყოფს დამატებით ცვლადებს: შესაძლებლობებს (შანსი) და მთავრობას, რომელიც გავლენას ახდენს მთლიან სისტემაზე. შეიძლება ითქვას, რომ პორტერის აღნიშნული მოდელი წარმოადგენს სისტემას, რომელშიც ერთი დეტერმინანტის ეფექტი გარკვეულწილად დამოკიდებულია სხვების მდგომარეობაზე [115, გვ.114-118].

სქემა 12⁴



⁴ Vanhove Norbert, The Economics of Tourism Destinations, Elsevier, 2005, p.115

განსხვავებული ხედვებია პუნის (Poon) მიერ ჩამოყალიბებულ კონცეფციაში. იგი აკრიტიკებს პორტერის მიერ ჩამოყალიბებულ შეხედულებებს. მისი აზრით იგი ნაკლებად გამოსადეგია მომსახურების სექტორისათვის. პუნის კონკურენტულ სტრატეგიას აქვს ორი განზომილება - მიკრო და მაკრო დონე. ასევე, მისი უნიკალურობა გამოიხატება იმაში, რომ იგი ცალკე განიხილავს სტრატეგიებს ინდუსტრიის მოთამაშეთათვის და ტურისტული დანიშნულების ადგილისათვის. ინდუსტრიის მოთამაშეებს პუნი სთავაზობს პრინციპებს: წინ დააყენე მომხმარებელი, გახდი ლიდერი ხარისხის მიხედვით, განავითარე რადიკალური ინოვაციები, განამტკიცე შენი სტრატეგიული პოზიცია. პუნის კონცეფციის მეორე ნაწილში ყურადღება გამახვილებულია ტურისტული დანიშნულების ადგილის განვითარებაზე. ტურისტული დანიშნულების ადგილის მდგრადი განვითარებისათვის პუნი ახდენს ოთხი ძირითადი სტრატეგიის იდენტიფიკაციას: უპირატესობა მიანიჭე გარემოს, გახადე ტურიზმი მოწინავე სექტორი, განამტკიცე დისტრიბუციის არხები, ააგე დინამიკური კერძო სექტორი [115, გვ.119].

საინტერესოა რიჩის და კრაუჩის (Ritchie, Crouch) მიერ ჩამოყალიბებული მოდელი, რომელშიც ყურადღება გამახვილებულია 36 პუნქტზე, რაც სისტემატიზებულია 5 ძირითად ელემენტში. რიჩის და კრაუჩის მოდელის ძირითადი პრინციპია დანიშნულების ადგილის შედარებითი და კონკურენტული უპირატესობების იდენტიფიკაცია (იხ. სქემა 1.2). შედარებით უპირატესობაში იგულისხმება ის რესურსები, რომელიც გააჩნია დანიშნულების ადგილს, ხოლო კონკურენტულში კი - ამ რესურსების ეფექტიანად გამოყენება. ქვემოთ მოცემულ სქემაზე წარმოდგენილია მოდელის ძირითადი კომპონენტები:

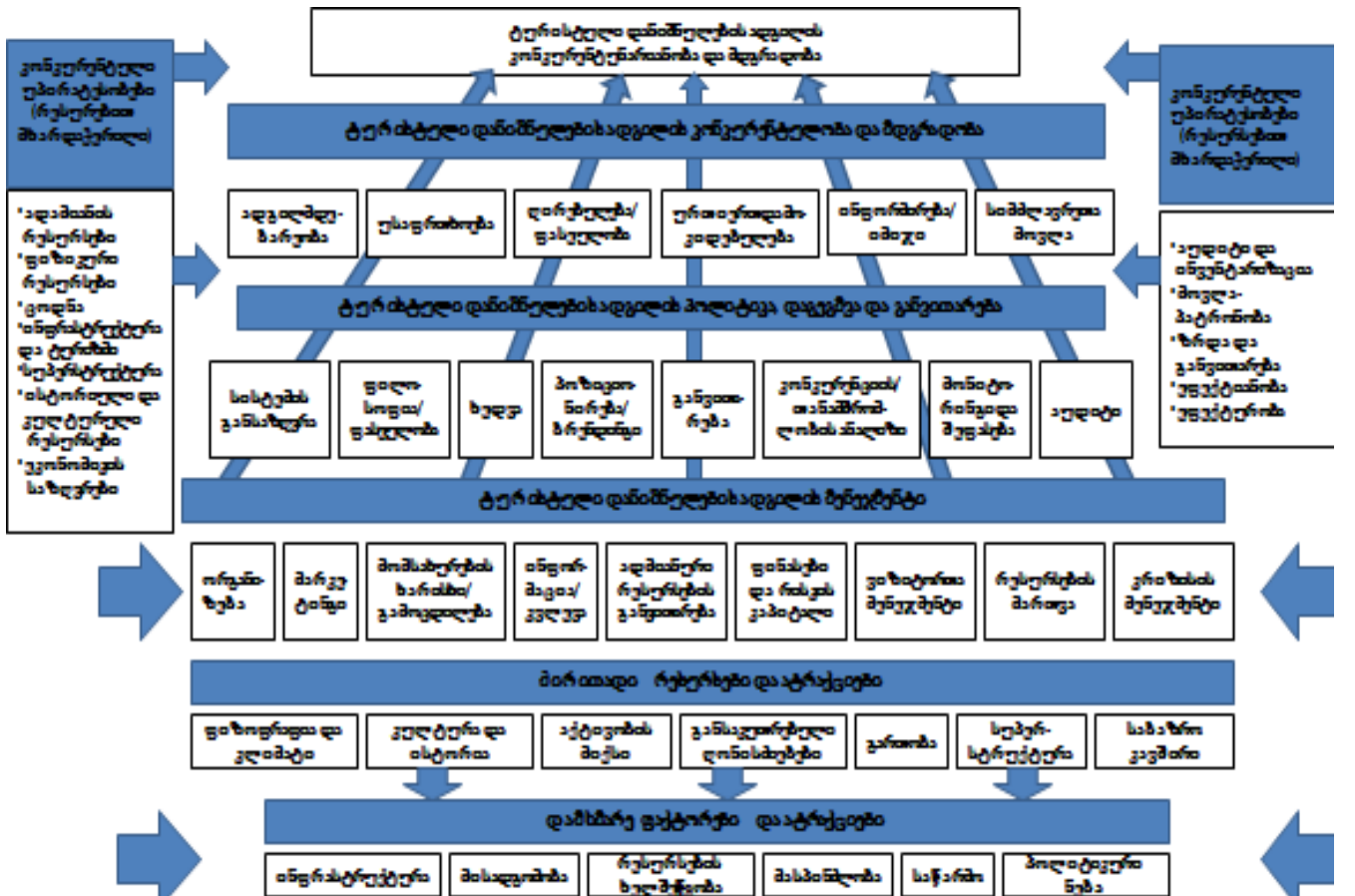
- გლობალური მაკრო გარემო;
- კონკურენტული მიკრო გარემო;
- ძირითადი რესურსები და ატრაქციები;
- დამხმარე ფაქტორები და რესურსები;
- ტურისტული დანიშნულების ადგილის პოლიტიკა;
- დაგეგმვა და განვითარება, ტურისტული დანიშნულების ადგილის მენეჯმენტი;
- მაკვალიფიცირებელი და გამაძლიერებელი დეტერმინანტები [104, გვ.62-77].

გლობალურ მაკრო გარემოში იგულისხმება ძალები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ყველა ინდუსტრიაზე, ეს შეიძლება იყოს: ეკონომიკური, კლიმატური, ტექნოლოგიური, პოლიტიკური და სხვა ფაქტორები.

მიკრო გარემო წარმოადგენს ტურიზმის სისტემის ნაწილს, იგი მოიცავს: საქონლისა და მომსახურების მიწოდებლებს, ტურისტულ საწარმოებს, შუამავლებს, კონკურენტ ტურისტულ დანიშნულების ადგილებს და ა.შ.

ძირითადი რესურსები და მიმზიდველობა მოიცავს ყველა იმ ელემენტს, რომელიც იზიდავს ტურისტებს, რაც შეიძლება გახდეს მონახულების თვალსაზრისით ძირითადი მოტივატორი ტურისტებისათვის. ეს ფაქტორებია: ფიზიოგრაფია და კლიმატი, ისტორია და ტრადიციები, კულტურა, გართობა და სხვა.

სქემა 12⁵



დამხმარე ფაქტორები და რესურსები წარმოადგენს ასევე მასტიმულირებელ ძალას, რომელიც ეხმარება ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარებას, ეს ფაქტორებია:

⁵ J.R. Brent Ritchie, Geoffrey I. Crouch, The Competitive Destination, A Sustainable Tourism Perspective, CABI Publishing, 2003, p. 63

ინფრასტრუქტურა, მასპინძლობა, ხელმისაწვდომობა, პოლიტიკური მხარდაჭერა და ა.შ.

დანიშნულების ადგილის პოლიტიკა, დაგეგმვა და განვითარება – მკვლევარები აღნიშნულ კომპონენტში გამოყოფენ ფილოსოფიის, ხედვების ჩამოყალიბებას, დანიშნულების ადგილის პოზიციონირებას და ბრენდინგს, რომელიც გულისხმობს რა უპირატესობა უნდა ჰქონდეს მას კონკურენტებთან მიმართებით, მონიტორინგს და აუდიტს, რომლის დროსაც ხდება ე.წ. სვოტ ანალიზი, სადაც ნათლად ჩანს ძლიერი და სუსტი მხარეები, ასევე შესაძლებლობები და საფრთხეები, რომელიც შესაძლოა გააჩნდეს დანიშნულების ადგილს დროის კონკრეტულ მონაკვეთში.

დანიშნულების ადგილის მენეჯმენტში ძირითადი აქცენტი კეთდება ცხრა მოქმედებაზე: ორგანიზება, მარკეტინგი, მომსახურების შთაბეჭდილების ხარისხი, ინფორმაცია/კვლევა, ადამიანური რესურსების განვითარება, დაფინანსება, ვიზიტორთა მენეჯმენტი, რესურსების მართვა, კრიზისების მენეჯმენტი [104, გვ.183-229].

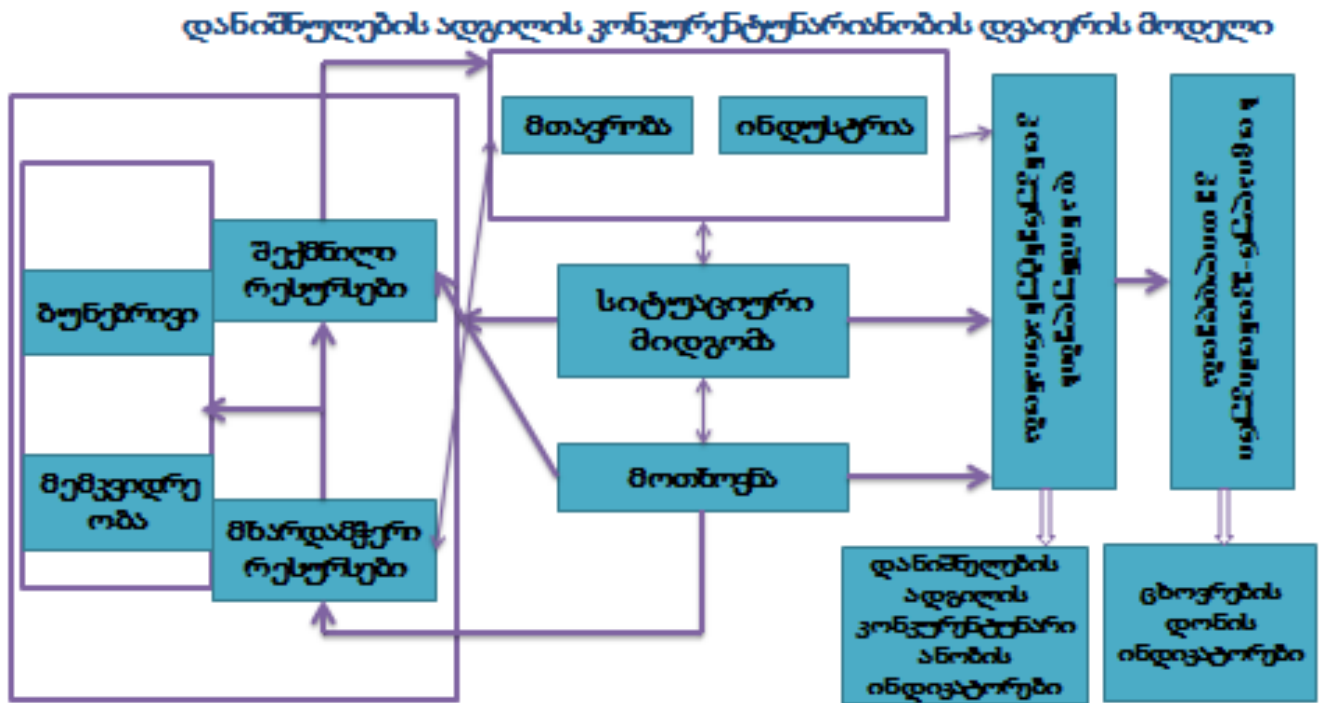
დანიშნულების ადგილის კონკურენტული უპირატესობის ინტეგრირებულ მოდელს გეთავაზობს დეაიერი და კიმი (Dwyer, Kim), რომელიც ეყრდნობა სხვადასხვა მკვლევარების მიერ ჩამოყალიბებულ მოდელებს, მათ შორის რიჩისა და კრაუჩის მოდელს.

აღნიშნული მოდელი გვიჩვენებს რა გავლენას ახდენს რესურსები, დანიშნულების ადგილის მენეჯმენტი, მოთხოვნა და სიტუაციური მდგომარეობა კონკურენტუნარიანობაზე და სოციალურ ეკონომიკურ კეთილდღეობაზე. მხარდამჭერი ფაქტორები და რესურსები მოიცავს იმ ელემენტებს, რომლებიც უფრო მეტად მიმზიდველს ხდის დანიშნულების ადგილს. დანიშნულების ადგილის მენეჯმენტში იგულისხმება ყველა ის ფაქტორი, რომელიც საჭიროა რესურსების ეფექტიანად გამოყენებისათვის, კერძოდ, დანიშნულების ადგილის მენეჯმენტს, მარკეტინგის ორგანიზაციებს, პოლიტიკას, დაგეგმვას და განვითარებას, ადამიანურ რესურსებს, გარემოს მენეჯმენტს და ა.შ.

აღსანიშნავია, რომ მოდელში მკვლევარები ცალკე გამოყოფენ მოთხოვნის ელემენტს, სადაც სამ ძირითად ნიუანსზე კეთდება აქცენტი. ესენია: მოთხოვნის კუთხით ცნობიერების ამაღლება (Demand-awareness), აღქმა/გაცნობიერება (Perception), პრეფერენცია (Preferences). ცნობიერების ამაღლებას და ინფორმირებულობას ხელს

უწყობს სხვადასხვა ტიპის მარკეტინგული აქტივობები. სიტუაციურ მდგომარეობაში იგულისხმება ის ძალები, რომლებსაც შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობაზე [71, გვ.5-6]. კონკურენტუნარიანობა, როგორც სქემაზე ჩანს, საბოლოოდ აისახება სოციალურ-ეკონომიკურ კეთილდღეობაზე, როგორც ეროვნულ ასევე რეგიონულ დონეზე, რომელიც გამოიხატება სხვადასხვა მაკროეკონომიკურ ინდიკატორებში [74, გვ.369-408].

სქემა 1.3⁶



უნდა აღინიშნოს, რომ ტურიზმის ინდუსტრია დაკავშირებულია მრავალ მომიჯნავე სექტორთან. შესაბამისად, პოლიტიკის ფარგლებში ჩამოყალიბებული ფილოსოფია წინააღმდეგობაში არ უნდა მოდიოდეს სხვა სექტორებთან. პირიქით, მან უნდა შეძლოს მჭიდრო კავშირების ჩამოყალიბება, რაც სტაბილურად განვითარების მნიშვნელოვანი წინაპირობაა. პოლიტიკის „არქიტექტორებმა“ უნდა გაითვალისწინონ არსებული სირთულეები, უნდა მოინახოს შესვლის წერტილები, რომელიც სარგებელს მოუტანს როგორც ინდუსტრიებს, ასევე ადგილობრივ რეზიდენტებს. პოლიტიკა, უპირველეს ყოვლისა, ფოკუსირებული უნდა იყოს საზოგადოების ინტერესებზე,

⁶ L. Larry Dwyer, Chalwon Kim, Destination Competitiveness: Determinants and Indicators, University of Western Sydney, Australia 2010, p.378

როგორც რეგიონულ, ასევე ეროვნულ დონეზე, უნდა პასუხობდეს ქვეყანაში არსებულ გამოწვევებს, რაც მთავარია, ორიენტირებული უნდა იყოს მოსახლეობის კეთილდღეობის ამაღლებაზე და ნეგატიური ეფექტების შეზღუდვაზე [108, გვ.9-11].

ტურიზმის პოლიტიკის სტრუქტურა და შინაარსი განსაზღვრავს ტურიზმის პოლიტიკის არსს, ხოლო თავად პოლიტიკის ფორმულირების პროცესი მოიცავს ეტაპებს, როდესაც ხდება პოლიტიკის სტრუქტურის ფორმირება და კონკრეტული ნაბიჯების გადადგმა. ფორმულირების პროცესი დინამიკურია, ამიტომ მაქსიმალური ეფექტის მისაღებად საჭიროა სხვადასხვა მიდგომების, მეთოდების გამოყენება. ასევე ტურიზმის პოლიტიკა უნდა განვიხილოთ როგორც ერთიანი სისტემის შემადგენელი ნაწილი. ტურიზმის პოლიტიკის ფარგლებში უნდა მოხდეს ფილოსოფიის, ტურიზმის განვითარების ხედვების ჩამოყალიბება, რომელიც იქნება ფუნდამენტური ბაზისი როგორც მაკრო, ასევე მიკრო დონეზე. ფილოსოფიური მიდგომა საშუალებას გვაძლევს სიღრმისეულად შევხედოთ მიმდინარე პროცესებს, რაც მთავარია იგი წარმოადგენს ერთგვარ იდეოლოგიურ და ფუნდამენტურ ბაზისს, რომლის საფუძველზე უნდა მოხდეს კონკრეტული ხედვების ჩამოყალიბება [80, გვ.335].

ბრენტ რიჩის და გოლდნერის აზრით ტურიზმის ფილოსოფია წარმოადგენს, ქცევის, შეხედულებების, რწმენის ან ტრადიციების ერთობლიობას, რომელსაც უნდა დაეყრდნოს კონკრეტული დარგი. ჩამოყალიბებულ ფილოსოფიაში უნდა აისახოს ინტერესები, ღირებულებები, რომელიც შექმნა საზოგადოებამ არსებობის მანძილზე [80, გვ.336]. თუ ჩვენ გვსურს, რომ განვითარდეთ გრძელვადიან დინამიკაში, აუცილებელია, რომ ჩამოყალიბებული ფილოსოფია წინააღმდეგობაში არ მოდიოდეს საზოგადოებრივ ინტერესებთან. ფილოსოფია შესაძლოა განსხვავებული იყოს კონკრეტული დანიშნულების ადგილის სპეციფიკიდან გამომდინარე, აღნიშნული დამოკიდებულია საზოგადოებაზე, მათ ღირებულებებზე, რომლის ფარგლებშიც ხდება მისი ჩამოყალიბება.

სწორედ ამიტომ, მსოფლიოში არსებული წარმატებული მოდელების განხილვისას ან პრაქტიკაში იმპლემენტაციისას უნდა გავითვალისწინოთ ის გარემო პირობები, რომელიც არსებობს კონკრეტულ სოციალურში. ეს აისახება სოციალურ, ეკონომიკურ, კულტურულ და სხვა ფაქტორებში. თითოეული მოდელის წარმატებით დანერგვისათვის აუცილებელია აღნიშნულ ფაქტორებთან მათი ადაპტაცია, მხოლოდ ამ შემთხვევაში შესაძლოა გახდეს მოდელი წარმატებული [104, გვ.153-156].

ფილოსოფიებს აქვთ პრაქტიკული თვალსაზრისით გარკვეული უპირატესობები, რადგან ისინი გვთავაზობენ როგორც მოვლენების აღწერილობას, ასევე საკითხების გადაჭრის კონკრეტულ გზებს.

ფილოსოფიასთან ერთად აუცილებელია ხედვების ჩამოყალიბება, რიჩის მიხედვით, დანიშნულების ადგილის კონცეპტუალური სქემის საწყისი ეტაპია პრემბულა, რომელშიც მოცემულია სტრუქტურა და შინაარსი. ასევე ძირითადი ხედვები, რომელიც წარმოადგენს უფრო ღრმა, კონკრეტულ ბაზისს რომელსაც ეყრდნობა სხვა ელემენტები. საჭიროა ძირეული ხედვის შეთანაწყობა ხედვის სხვა ელემენტებთან. უნდა აღინიშნოს, რომ ხედვებთან დაკავშირებული ელემენტები ცალკე კომპონენტებია. დანიშნულების ადგილის სპეციფიკიდან გამომდინარე იგი შეიძლება იყოს სხვადასხვა. ხედვების საფუძველზე ხდება მიზნების ჩამოყალიბება, რომელიც ფაქტობრივად წარმოადგენს საოპერაციო ფაზებს. მიზნების ეფექტიანად მიღწევისათვის შეგვიძლია შევიმუშავოთ დროის გეგმა-გრაფიკები, ასევე ინსტრუმენტები და მეთოდები, რომელიც საშუალებას მოგვცემს გავაკონტროლოთ და შევაფასოთ ოპერაციული ფაზები [80, გვ.337].

გოლდნერი და ბრენტ რიტჩი, (Charles R. Goeldner, J. R. Brent Ritchie) ტურიზმის პოლიტიკის ფორმულირების პროცესში გამოყოფენ შემდეგ ფაზებს:

- დეფინიციის;
- ანალიტიკური;
- საოპერაციო;
- დანერგვის ფაზა.

დეფინიციის ფაზა საწყისი ეტაპია, რომლის ფარგლებში ხდება ტურისტული დანიშნულების ადგილის სისტემის განსაზღვრა, ფილოსოფიის, ხედვების, მიზნების ჩამოყალიბება და შემზღუდავი ფაქტორების გაანალიზება. ანალიტიკური ფაზის მიზანია ხედვებიდან და მიზნებიდან გამომდინარე მიღებული გადაწყვეტილებების შესახებ ინფორმაციის შეგროვება, შეფასება. იგი შედგება მიწოდებაზე ორიენტირებული მუხლებისაგან: შიდა ანალიზი, რომლის ფარგლებში მიმდინარეობს არსებული პოლიტიკის და პროგრამების მიმოხილვა, რესურსების შეფასება და აუდიტი, სტრატეგიული გავლენის ანალიზი და მოთხოვნაზე ორიენტირებული მუხლებისგან, სადაც გამოიყოფა მიმდინარე და საბოლოო მოთხოვნის ანალიზი,

როგორც მაკრო, ასევე მიკრო დონეზე, ბაზარზე წინსვლის თვალსაზრისით კონკურენტული და მდგრადი განვითარებისათვის საჭირო პოლიტიკის მიმოხილვა [80, გვ.339].

ანალიტიკური სამუშაოების შემდეგ, ოპერაციულ ფაზაში უნდა მოხდეს ანალიზის საფუძველზე უკვე მიღებული სტრატეგიული დასკვნების იდენტიფიკაცია, მათი გამოყენება როგორც მოთხოვნის, ასევე მიწოდების კუთხით. ამავე ეტაპზე ხორციელდება პოლიტიკასთან, პროგრამებთან დაკავშირებით რეკომენდაციების შემუშავება. ასევე, საპასუხისმგებლო და გადამწყვეტი ეტაპია იმპლემენტაციის ფაზა, რომლის ფარგლებში ხდება, დანიშნულების ადგილის განვითარების და კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებისათვის სტრატეგიების პრაქტიკაში დანერგვა. წარმატების მისაღწევად, აუცილებელია, უფლებების და პასუხისმგებლობების დელეგირება, რაც გაამარტივებს მმართველობითი კუთხით პროცესებს. იმავე ეტაპზე საჭიროა, კონკრეტული პროგრამების მხარდასაჭერად ფინანსური რესურსების მოძიება. წარმატება, ასევე დამოკიდებულია ადაპტირებული კონტროლის მექანიზმების შემუშავებაზე, რაც გულისხმობს შესაბამისი ინსტრუმენტების და მეთოდების დანერგვის აუცილებლობას, რომელიც საშუალებას მოგვცემს დროის კონკრეტულ ეტაპზე მოვახდინოთ პროცესების მონიტორინგი და კონტროლი [80, გვ.340-342].

არსებული მოდელების, თეორიული და პრაქტიკული ბაზისის გაანალიზება მნიშვნელოვანი წინაპირობაა, რომ გაკეთდეს კონკრეტული დასკვნები, პოლიტიკის შემუშავების და იმპლემენტაციის, ტურისტული დანიშნულების ადგილის განვითარების, პროგნოზირების თვალსაზრისით. მაგრამ, ჩვენი აზრით საკითხის სიღრმისეულად შესწავლისათვის აუცილებელია ინდუსტრიის ევოლუციის პროცესის გაანალიზება და იმ საკითხების შესწავლა, რომლებიც გავლენას ახდენენ მის განვითარებაზე. სამეცნიერო ლიტერატურაში ტერმინი „ტურიზმის ინდუსტრია“ საკმაოდ გავრცელებულია, თუმცა აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით არსებობდა აზრთა სხვადასხვაობა, ტურიზმი წარმოადგენდა ინდუსტრიას თუ მის სექტორს [115, გვ.9]. ზოგადად ინდუსტრია მოიცავს ეკონომიკურ სუბიექტებს, რომლებიც აწარმოებენ მსგავს საქონელსა და მომსახურებას, ასევე მასში იგულისხმება ჯგუფები, რომლებიც სარგებლობენ იდენტური ნედლეულით. თუმცა ეროვნულ ანგარიშთა სისტემა განმარტავს, რომ კონკრეტული ინდუსტრია შესაძლებელია შედგებოდეს ჯგუფებისაგან, რომლებიც შეიძლება დაიყოს საბაზრო და არასაბაზრო

მწარმოებლებად. ამიტომ საჭიროა ეკონომიკური ზეგავლენის შეფასებისას მათი გამოიყვნა. რაც შეეხება ტურიზმის ინდუსტრიას, მოგზაურობის პროცესში ტურისტები იძენს სხვადასხვა ტიპის მომსახურებებს, რომელიც შესაძლებელია მივაკუთვნოთ პროდუქტისა და მომსახურების ერთიდაიგივე კატეგორიებს [139, გვ. 144].

ინდუსტრიის განვითარების ფუნდამენტური ბაზისის გაგებისათვის საჭიროა, ინდუსტრიის სტრუქტურული ანალიზი, რომელიც საშუალებას გვაძლევს მოვახდინოთ იმ ძალების იდენტიფიკაცია, რომლებიც საბოლოო ჯამში განაპირობებენ მის კონკურენტუნარიანობას. ამ თვალსაზრისით საინტერესოა მაიკლ პორტერის მიერ (Michael E. Porter) ჩამოყალიბებული შეხედულებები, ინდუსტრიის ევოლუციის, ინვესტიციების შესაძლებლობების, პროგნოზების, კონკურენტული სტრატეგიების შემუშავების კუთხით.

ინდუსტრიის ევოლუციის პროცესის გაანალიზებისათვის, უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა მისი მამოძრავებელი ძალების იდენტიფიკაცია. ცვალებად გარემო პირობებში აღნიშნული ძალები არ იმყოფებიან სტატიკურ მდგომარეობაში. ისინი წარმოადგენენ მასტიმულირებელ ძალებს, რომლებიც განაპირობებენ ინდუსტრიაში ცვლილებებს. პორტერი ხაზს უსვამს იმ ფაქტს, რომ ნებისმიერი ინდუსტრია ფუნქციონირებას იწყებს საწყისი სტრუქტურით (**Initial Structure**), იგი წარმოადგენს ინდუსტრიის ტექნიკური და ეკონომიკური მახასიათებლების შედეგს. ევოლუციის პროცესის მიზანია გამოკვეთოს ინდუსტრიის პოტენციური სტრუქტურა (**Potential Structure**). თანამედროვე ტექნოლოგიების, მომხმარებლების ქცევის, პროდუქტის მახასიათებლების, ინოვაციების, მარკეტინგული ღონისძიებების გავლენით ინდუსტრიამ შესაძლებელია მიიღოს სხვადასხვა სტრუქტურული სახე. პორტერი განსაკუთრებულ ყურადღებას ანიჭებს საინვესტიციო გადაწყვეტილებებს, რომლებიც ინდუსტრიის განვითარებაზე ახდენენ გავლენას, აქ იგულისხმება როგორც მოქმედი, ასევე ახალი ეკონომიკური სუბიექტები. საწყისი სტრუქტურა, პოტენციური სტრუქტურა, საინვესტიციო გადაწყვეტილებები დამოკიდებულია კონკრეტულ ინდუსტრიაზე, მის სპეციფიკაზე. თუმცა გამოიყოფა ის ძირითადი ელემენტები, რომლებიც მისი აზრით გავლენას ახდენენ ინდუსტრიის ევოლუციის პროცესზე, ეს ელემენტებია:

- გრძელვადიან დინამიკაში ზრდა;

- მომხმარებელთა სეგმენტის ცვლილება;
- მომხმარებლების ცოდნა;
- გაურკვეველობის შეზღუდვა;
- დაპატენტებული მესაკუთრეობის გავრცელება;
- გამოცდილების დაგროვება;
- მასშტაბის ზრდა;
- ცვლილება ხარჯებში და ვალუტის კურსში;
- ინოვაციები პროდუქტსა და მარკეტინგში;
- ინოვაციის პროცესი;
- ცვლილებები მომიჯნავე ინდუსტრიებში;
- სამთავრობო პოლიტიკის ცვლილება;
- შეღწევა და გასვლა [101, გვ.164].

გრძელვადიან დინამიკაში ინდუსტრიის ზრდაზე - გავლენას ახდენს დემოგრაფიული ფაქტორები. აღნიშნულ ფაქტორებში გამოიყოფა შემდეგი მახასიათებლები: ასაკი, სქესი, შემოსავლები, განათლება, ოჯახის სიდიდე, რელიგია და სხვა. ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრია თითოეული ფაქტორისადმი მაღალი სენსიტიურობით გამოირჩევა. განსაკუთრებით უნდა აღინიშნოს შემოსავლები, ცნობილია, რომ ტურიზმის ინდუსტრია გამოირჩევა შემოსავლებისადმი მაღალი ელასტიკურობით. შემოსავლები შესაძლებელია შეფასდეს სხვადასხვა გზით, როგორცაა, მშპ მოსახლეობის ერთ სულზე, განკარგავდი და დისკრეციული შემოსავალი და ა.შ. ასევე, მნიშვნელოვანია, გეოგრაფიული ფაქტორების გათვალისწინება, ვინაიდან სხვადასხვა სოციალურ-კულტურული სივრცის ადამიანებს გააჩნიათ განსხვავებული მოთხოვნილებები. ამ ფაქტორების გათვალისწინება აუცილებელია, როგორც მოთხოვნის, ასევე მიწოდების კუთხით.

ინდუსტრიული პროდუქტების მოთხოვნაზე, ასევე გავლენას ახდენს ცხოვრების შეცვლილი სტილი, გემოვნება, ფასეულობები. ინფორმაციული საზოგადოების პირობებში აღნიშნული ტენდენცია ნამდვილად შეინიშნება, მათ შორის ტურიზმის ინდუსტრიაში. დღეს ტურისტს უფრო მეტად აინტერესებს ავთენტურის ძიება, ბუნებისადმი მეტი პასუხისმგებლობით მიდგომა, კულტურული ფასეულობები, რაც შექმნა კონკრეტულმა საზოგადოებამ არსებობის მანძილზე [92, გვ.80-88]. ჯანსაღი

ცხოვრების სტილი, ასევე წარმოადგენს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ტენდენციას, რაც პირდაპირ ან ირიბად აისახება თავისუფალი დროის გატარების, არდადეგების სტილისტურ მახასიათებლებზე. აქედან გამომდინარე, მიმწოდებლებმა უნდა მოახდინონ საკუთარი პროდუქტის ადაპტირება მომხმარებელთან. საბაზრო მოცემულობიდან გამომდინარე, დადგა მეტი ინდივიდუალიზაციის აუცილებლობა [115, გვ.58-69].

ინდუსტრიის ევოლუციის პროცესში, ასევე უნდა გამოიყოს მომხმარებელთა სეგმენტის, მათი მოთხოვნილებების ცვლილება. საზოგადოება ვითარდება, მომხმარებლებს ეცვლებათ მოთხოვნილებები, რაც შესაძლოა განპირობებული იყოს სხვადასხვა ფაქტორებით. ეს ცვლილება გრძელვადიან დინამიკაში აუცილებლად მოახდენს გავლენას ინდუსტრიის სტრუქტურაზე, ვინაიდან, ინდუსტრია ორიენტირებულია მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე. ცალკე უნდა გამოვეყნოთ, მომხმარებლების ცოდნის დონე კონკრეტულ პროდუქტებთან მიმართებით. მომხმარებელი, ინდუსტრიის განვითარებასთან ერთად, სწავლობს საქონლისა და მომსახურების მახასიათებლებს, რაც განაპირობებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მათ მაღალ კვალიფიციურობას [90, გვ.221-230]. თანამედროვე პირობებში ტურისტები არიან უფრო მეტად გამოცდილები, მათ კარგად იციან, რას ნიშნავს „უკეთესი ხარისხი“, რომელსაც მომსახურებაში ენიჭება განსაკუთრებული მნიშვნელობა. ტურისტებს აინტერესებთ მრავალფეროვნება, ახალი შთაბეჭდილებები, თავგადასავლები, რაც უნდა უზრუნველყოს ტურისტული დანიშნულების ადგილმა.

პორტერი გამოყოფს პროდუქტის განვითარების, დაპატენტებული მესაკუთრეობის საკითხს. ახალი ტექნოლოგიების დანერგვით, პროდუქტის განვითარებით ორგანიზაციებს შეუძლიათ კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება. ორგანიზაციებმა უნდა დაიცვან საკუთარი ტექნოლოგიები და სიახლეები, რომელთა გავრცელება შესაძლოა მოხდეს სხვადასხვა გზით. ერთი მხრივ, უშუალოდ საქონლის ინსპექტირებით, მეორე მხრივ, ინფორმაციის გაჟონვით, რომელიც შესაძლებელია დაკავშირებული იყოს ორგანიზაციიდან პერსონალის გადინებასთან.

შესაბამისად, ორგანიზაციებმა უნდა დაიცვან, როგორც მატერიალური, ასევე არამატერიალური კაპიტალი, რომელიც განაპირობებს ბაზარზე მათ კონკურენტულ უპირატესობას. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ტექნოლოგიების განვითარებას,

რომლის მასშტაბი და სირთულე დამოკიდებულია ინდუსტრიის სპეციფიკაზე. იგი საკუთრების დაცვის საშუალებად გვთავაზობს დაპატენტებას, რომელიც უნდა იყოს გამყარებული საკანონმდებლო აქტებით [101, გვ.172-174].

გამოცდილების დაგროვება – ინდუსტრიის წარმატებაზე, ასევე პოზიტიურად მოქმედებს გამოცდილების დაგროვება. ამ კუთხით უნდა გამოვეყნოთ, სადისტრიბუციო არხების გაფართოება, მარკეტინგული ღონისძიებები, საქონლისა და მომსახურების წარმოება, რომლის საშუალებითაც ხდება, როგორც ტრადიციული მოთამაშეების, ასევე ინდუსტრიის წარმოების მასშტაბების გაფართოება. რაც გარკვეულწილად უბიძგებს მწარმოებლებს, ერთი მხრივ, აწარმოონ უფრო მეტი, ხოლო, მეორე მხრივ, მომხმარებლებს – მოიხმარონ უფრო მეტი საქონელი და მომსახურება.

წარმოების მასშტაბის ზრდა ან შემცირება – ზრდადი ინდუსტრიის პირობებში, დინამიკაში შესაძლებელია გაფართოვდეს მისი მთლიანი მასშტაბი. პორტერი აღნიშნავს, რომ აბსოლუტური ზრდა განპირობებულია წამყვანი ეკონომიკური სუბიექტების აქტივობით და ბაზრის წილის გაფართოებით. ინდუსტრიის და ფირმების მასშტაბის გაფართოება, ბუნებრივია, გავლენას ახდენს ინდუსტრიის მთლიან სტრუქტურაზე. სუბიექტებმა ამ შემთხვევაში შრომითი და კაპიტალური რესურსების მობილიზება უნდა მოახდინონ, მიიღონ ეფექტიანი გადაწყვეტილებები პროდუქტის წარმოების მეთოდების, სადისტრიბუციო არხების გაფართოებასთან დაკავშირებით. თუმცა, ასევე, შესაძლებელია მივიღოთ საპირისპირო სიტუაციაც, რომელიც დაკავშირებულია მასშტაბის შემცირებასთან [101, გვ.175-176].

ცვლილებები საწარმოო ხარჯებში და ვალუტის გაცვლით კურსში - ნებისმიერი ინდუსტრია წარმოების პროცესში ახორციელებს სხვადასხვა სახის დანახარჯებს. ხარჯებში გამოწვეულმა ცვლილებებმა, ასევე, შესაძლოა გავლენა მოახდინოს ინდუსტრიის სტრუქტურაზე. კონკრეტულად ეს გამოიხატება: შრომის ანაზღაურების, მატერიალური დანახარჯების, კაპიტალის ღირებულების, საკომუნიკაციო და სატრანსპორტო ღირებულების ცვლილებაში. ზემოთ აღნიშნული ფაქტორები საბოლოო ჯამში გავლენას ახდენს პროდუქტების ფასებზე, რაც გამოიწვევს ცვლილებებს მოთხოვნის კუთხითაც. ასევე, აუცილებელია ვალუტის გაცვლითი კურსების გაანალიზება, გამგზავრების და მასპინძელ ქვეყნებს შორის. ფასები ადეკვატური უნდა იყოს ვალუტის გაცვლით კურსთან მიმართებაში. ვალუტის გაცვლით კურსში ცვლილება გავლენას ახდენს ტურისტების

გადაწყვეტილებაზე და ქცევაზე, რომელიც შესაძლოა, დაკავშირებული იყოს გამგზავრების ქვეყნის შერჩევასთან, დარჩენის ხანგრძლივობასთან და ა.შ. [101, გვ.177].

ინოვაციები პროდუქტსა და მარკეტინგში – ინოვაციები პროდუქტში ერთ-ერთი იმ ფაქტორთაგანია, რომელიც განაპირობებს ინდუსტრიის, ფირმის წარმატებას. განსაკუთრებით, უნდა გამოვყოთ, ტექნოლოგიური ინოვაციები, რომლებიც გავლენას ახდენენ, როგორც წარმოების მასშტაბზე, ასევე პროდუქციის ხარისხზე და გაყიდვებზე. პორტერის აზრით ინოვაციები შესაძლოა მოდიოდეს როგორც ინდუსტრიის შიგნიდან, ასევე გარედანაც. პროდუქტის მსგავსად, საჭიროა, ინოვაციები მარკეტინგში, რომელიც განაპირობებს პროდუქტზე მოთხოვნის ზრდას. ეს გამოიხატება ინოვაციური მარკეტინგული სადისტრიბუციო არხების შექმნაში, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელია ახალ სეგმენტებზე გასვლა. ახალი ტიპის მარკეტინგული ღონისძიებები შესაძლოა გახდეს წარმოების მასშტაბის ზრდის საფუძველიც. ინოვაციები გავლენას ახდენენ უშუალოდ წარმოების პროცესზე და მეთოდებზე. პორტერის შეხედულებით, მათ შეუძლიათ პროცესი გახადონ უფრო მეტად, ან ნაკლებად კაპიტალ-ინტენსიური, შეამციროს ან გაზარდოს წარმოების მასშტაბი, ვერტიკალური ინტეგრაცია, გავლენა მოახდინოს გამოცდილების დაგროვებაზე და ა.შ. [101, გვ.177-179].

ინდუსტრიების ევოლუციაზე ზემოქმედებას ახდენს მომიჯნავე სექტორებში მიმდინარე ცვლილებები. რაც უფრო მჭიდროა ინდუსტრიებს შორის თანამშრომლობა, მით უფრო მეტად, მაღალი სენსიტიურობით მოახდენს ნებისმიერი სტრუქტურული ცვლილება მათზე გავლენას. აღსანიშნავია, რომ ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრია დაკავშირებულია მრავალ მომიჯნავე სექტორთან. როგორცაა, სოფლის მეურნეობა, ტრანსპორტი, კავშირგაბმულობა, განათლება და სხვა. ინდუსტრიებში სტრუქტურული ცვლილებებმა შესაძლოა სტიმული მისცეს სხვა ეკონომიკურ აქტივობებს და სექტორებს [101, გვ.180]. მაგალითად, საქართველოში ტურიზმის განვითარების ხელშეწყობამ და სტიმულირებამ გამოიწვია სოფლის მეურნეობის პროდუქტებზე მოთხოვნის ზრდა. დღეს არსებული სიტუაციიდან გამომდინარე ქვეყანაში მოთხოვნის დაკმაყოფილება ხდება იმპორტირებული პროდუქტებით. რაც ტურიზმისათვის და ეკონომიკის განვითარებისათვის არაეფექტიანია. მით უმეტეს, იმ

პირობებში, როდესაც მსოფლიო ეკონომიკაში მიმდინარეობს აგვლაციური პროცესები [34, გვ.204-205].

სამთავრობო პოლიტიკა - ასევე გავლენას ახდენს ინდუსტრიის სტრუქტურაზე. მთავრობას გააჩნია სხვადასხვა ტიპის ბერკეტები ინდუსტრიის განვითარების კუთხით, რაც გამოიხატება საგადასახადო პოლიტიკის ფორმირებაში, პროდუქციის ხარისხისა და უსაფრთხოების, გარემოს დაცვის და სხვა რეგულაციებში და ა.შ. სამთავრობო პოლიტიკის ფუნდამენტური როლი მდგომარეობს ინდუსტრიის მდგრადი განვითარების ხელშეწყობაში. ნებისმიერი ცვლილება ამ კუთხით, პირდაპირ ან ირიბ გავლენას აუცილებლად მოახდენს პროცესებზე. სამთავრობო პოლიტიკას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება მაშინ, როდესაც, ინდუსტრია ჩანასახოვან, ან განვითარების საწყის ეტაპზე იმყოფება. ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის თვალსაზრისით სამთავრობო პოლიტიკას აქვს გადამწყვეტი მნიშვნელობა ინვესტიციების მოზიდვის, ბიზნეს გარემოს უზრუნველყოფის, ადამიანური რესურსების განვითარების, ლოკალურ და ეროვნულ დონეზე პოლიტიკის შემუშავების და იმპლემენტაციის კუთხით [101, გვ.181].

პორტერი ასევე გამოყოფს ინდუსტრიაში შეღწევის და გამოსვლის ბარიერებს. შეღწევის სიმარტივე შესაძლებელია იყოს სტიმულის მიმცემი სხვა ძალებისათვის, რომ მოახდინონ სტრუქტურული ცვლილებები. ასევე ახალ მოთამაშეებს გააჩნიათ რესურსები, უნარები, ცოდნა, რაც ხელს უწყობს კონკურენტული გარემოს გაჯანსაღებას.

1.2 ტურიზმის განვითარების პოლიტიკის სწრაფად ცვალებად გარემოში ეფექტიანად განხორციელების წინააღმდეგობები

ცვლილებების მენეჯმენტი ზოგადად და კერძოდ, ტურიზმის ინდუსტრიაში არის ინდივიდების, გუნდების, ორგანიზაციების არსებულიდან სასურველ მდგომარეობაზე გადასვლის პროცესი. ცვლილებები თავის თავში ასევე მოიცავს, ინდივიდების, გუნდების შეცვლის პროცესებს, და ამასთან ერთად სტრუქტურულ და ტექნოლოგიურ ცვლილებებსაც.

თანამედროვე პირობებში, რადგან ორგანიზაციებს სწრაფად ცვალებად გარემოში უწევთ ოპერირება, წარმატების მისაღწევად აუცილებელი წინაპირობა გახდა ყოველდღიური ინოვაციური გადაწყვეტილებების მიღება, ცვლილებები ტექნოლოგიებში, ორგანიზაციულ სტრუქტურაში. ორგანიზაციული ცვლილებების გარეშე მივიღებდით სტატიკურ მდგომარეობაში მყოფ სუბიექტებს, სადაც არ იქნებოდა შესაბამისი ორგანიზაციული დიზაინის შემუშავების საჭიროება, რადგან ადვილად პროგნოზირებად გარემო პირობებში, ცვლილებებისადმი ადაპტირება ნაკლებად აქტუალურია. სუბიექტებს მოქმედებისაკენ სხვადასხვა ფაქტორები უბიძგებს, როგორცაა, თუნდაც ბაზარზე ახალი საქონელი და მომსახურება, მოთხოვნის ცვლილება, ტექნოლოგიური ცვლილებები, საკანონმდებლო რეგულაციები და ა.შ. [105, გვ.151-152]. ტურისტული კომპანიების წარმატებული პოზიციების დაკავება დაკავშირებულია მათ უნარზე, რამდენად შეუძლიათ ოპერირება სწრაფად ცვალებად გარემო პირობებში. ამისათვის საჭიროა სტრატეგიების შემუშავება, რომელთა საფუძველზეც მენეჯერებმა უნდა უზრუნველყონ კომპანიის კონკურენტუნარიანობა [41, გვ.375].

თანამედროვე ეკონომიკური ტენდენციები აქტუალურს ხდის ეკონომიკური სუბიექტების ადაპტაციის უნარს ცვალებად გარემოსთან. ამ მხრივ მნიშვნელოვანია გადაწყვეტილებები ეფუძნებოდეს უახლეს მმართველობით თეორიებს და პრინციპებს. მენეჯერთა წარმატების მთავარ ფაქტორად მიჩნეულია ცვლილებების განხორციელების უნარი, ან ორგანიზაციის მართვის წესი, რომელიც საჭირო ცვლილებებისადმი ადეკვატურია და მას განიხილავს, როგორც ყოველდღიური პროცესის შემადგენელ ნაწილს. ცვლილებების მართვამ როგორც დისციპლინამ 1980-იანი წლებიდან დაიწყო აღმოცენება. შედარებით უფრო ადრე, ცნობილი კომპანიები

GE, Ford, AT&T, ახდენდა ახალი პროგრამების იმპლემენტაციას პრაქტიკაში, რაც მოითხოვდა გარემოსთან ადაპტირებადი ინსტრუმენტების შემუშავებას, შესაბამისად, მნიშვნელოვანი იყო ცვლილებების განხორციელება კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად. 1990-იანი წლებიდან ინდუსტრიების განვითარებაზე მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინა თანამედროვე ტექნოლოგიების განვითარებამ, რამაც გამოიწვია ცვლილებების მართვასთან და დაგეგმვასთან დაკავშირებული მეთოდოლოგიების და მიდგომების დახვეწის აუცილებლობა. დღეს, მკვლევარები, საკონსულტაციო ჯგუფები ცდილობენ შეიმუშაონ ეფექტური თეორიები, სრულყოფილი ცვლილებების მენეჯმენტის უკვე არსებული მიდგომები, ან სხვადასხვა კონტექსტიდან დაგვანახონ არსებული გამოწვევები. ამის დასტურია თუნდაც ის, რომ მსოფლიო მასშტაბით ოპერირებს გლობალური დონის საკონსულტაციო ფირმები, რომელიც სთავაზობს სერვისებს ცვლილებებთან დაკავშირებით, მათი რიცხვი წლიდან-წლამდე იზრდება, რაც განპირობებულია ბაზარზე აღნიშნულ სერვისზე მოთხოვნის ზრდით.

საბოლოო ანგარიშით, შეიძლება ითქვას, რომ ტურიზმში ცვლილებების მენეჯმენტი აქტუალური ხდება გარემოს ცვლილებებთან ორგანიზაციის ადეკვატურობის აუცილებლობიდან გამომდინარე. ცვლილება ფაქტობრივად გახდა ბუნებრივი ფენომენი, რომელიც მჭიდროდაა დაკავშირებული უწყვეტობასთან.

მართვის მეცნიერებათა მიზანია ეკონომიკური სუბიექტის გაძღოლის ეფექტიანი გზების ძიება, თუმცა როგორც ყველა სოციალური მეცნიერება ნაკლებად დეტერმინირებულია. განუსაზღვრელობა ახასიათებს ცვლილებების მენეჯმენტს და ფაქტია, რომ ვერც ერთი თეორია დაადგენს ამ მიმართულებით სტანდარტებს, ჩარჩოებს და შაბლონებს, რადგან ის ბუნებით არასტანდარტულია. ჩვენი მიზანია ცვლილებების მართვის ზოგადი კანონზომიერებების დადგენა და მისი გამოყენება ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში რომელიც დაეხმარება ამ სფეროში გადაწყვეტილების მიმღებთ განსხვავებულ სიტუაციებში შექმნონ ვარიანტი, აღტერნატივითა დადგენა და მათგან საუკეთესო სტრატეგიის შერჩევა. ნაშრომის აღნიშნული ნაწილის მიზანია თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლების შესწავლის საშუალებით ცვლილებების დანერგვის პროცესის პრაქტიკასთან ადაპტირებადი მოდელების დადგენა. ტურიზმის სექტორის სპეციფიკიდან გამომდინარე მართვა მოიცავს სამთავრობო და ორგანიზაციულ დონეზე, ასევე, ცალკეულ ერთეულებში მმართველობითი დონისძიებების განხორციელებას. მმართველობითი

გადაწყვეტილების მიღების პროცესში საჭიროა საერთაშორისო სტანდარტების, პირდაპირი და არაპირდაპირი რეგულირების მეთოდების გათვალისწინება [13, გვ.381-383].

ცვლილებების შესახებ არსებობს მრავალი თეორია და ფილოსოფიური მიდგომა, რაც საშუალებას გვაძლევს პროცესებს შევხედოთ როგორც საგანმანათლებლო, ასევე პრაქტიკული თვალსაზრისით, თუმცა, მთავარია ჩამოვაყალიბოთ საკუთარი მოსაზრებები და პასუხი გავცეთ კითხვას, როგორ შეიძლება განვახორციელოთ წარმატებული ცვლილებები ზოგადად და კერძოდ ტურიზმის ინდუსტრიაში [113, გვ.513].

ცვლილებების მენეჯმენტისადმი ფილოსოფიური მიდგომები მუდმივად იცვლება. კლასიკური, ტრადიციული მიდგომა, გულისხმობს რაციონალურ მოდელს, რომელიც მოიცავს მართვად ნაბიჯებს, ძლიერ ხელმძღვანელს ან „მმართველი კოალიციის“ შექმნას, ამავე გაგებით, ცვლილებები მოიცავს პროგნოზირებად, დეტერმინირებულ ნაბიჯებს, რომლებიც შესაძლებელია დაიგეგმოს. თანამედროვე რეალობაში კი ცვლილებები არის ერთადერთი და მომენტალური, ამიტომაც რაციონალური, წინასწარ გამიზნული, კონტროლირებადი ქმედებების განხორციელების შესაძლებლობა შეზღუდულია. ცვლილებები ბუნებრივი ფენომენია, რომელიც მჭიდროდაა კავშირში უწყვეტობასთან. ცვლილებების უწყვეტობა კი იწვევს მისი მართვის ახლებური გააზრების აუცილებლობას [69, გვ.63-65].

ცვლილებების პროცესის დახასიათებისთვის მნიშვნელოვანია გავეცნოთ ცვლილებების შესახებ არსებულ ფილოსოფიურ მიდგომებს, რომელიც დაგვეხმარება მისი არსის ზუსტად განსაზღვრაში. ამ თვალსაზრისით საინტერესოა ფიონა გრიტის და ერონ სმიტის ნაშრომი, სადაც განხილულია ცვლილებების 10 ფილოსოფიური მიდგომა: ბიოლოგიური, რაციონალური, ინსტიტუციონალური, რესურსული, შესაძლებლობების პერსპექტივა, ფსიქოლოგიური, პოლიტიკური, კულტურის, სისტემური, პოსტმოდერნული ფილოსოფიები [81, გვ.1-10].

ზემოთ ჩამოთვლილი ფილოსოფიური მიდგომების განხილვა საშუალებას გვაძლევს სიღრმისეულად შევხედოთ ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში მიმდინარე პროცესებს. აღნიშნული ფილოსოფიური მიდგომები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან როგორც მეთოდოლოგიური, ასევე ფუნდამენტური პრინციპებიდან გამომდინარე და გულისხმობენ კონკრეტული მექანიზმების ანალიზს, რომლის

საშუალებითაც ხდება ცვლილებების განხორციელება. ეს შეიძლება აისახოს კონკრეტულ თეორიაში, რომელიც თავისთავად მოიცავს ჰიპოთეზებს და პროგნოზებს ცვლილებებთან დაკავშირებით. ფილოსოფიურ მიდგომებს აქვთ მნიშვნელოვანი უპირატესობები, რადგან ისინი გვთავაზობენ როგორც აღწერილობას, ასევე საკითხების გადაჭრის კონკრეტულ გზებს.

ცვლილებების ტრადიციული გაგება - მოცემულია კოლინზის (Collins), გრანდის (Grundy), კანტერის (Kanter), კოტერის (Kotter's), ჰამერის და ჩემპის (Hammer and Champy's) შრომებში, სადაც ცალსახად განსაზღვრულია პოზიცია, რომ ცვლილებების მენეჯმენტის პროცესი არის კონტროლირებადი ყველა სტადიაზე: „ღიღობა“, „გადაადგილება“, „გაყინვა“. აქ ცენტრალურ როლს ასრულებს ე.წ. „მაგიური ლიდერი“, რომლის ქარიზმა, ადამიანური და პროფესიული თვისებები განაპირობებს ცვლილებების მთელ პროცესს. აქ ცოტა არ იყოს იგნორირებულია ხედვა, თუ რამდენად ექვემდებარება მართვას ორგანიზაციის ადამიანური ფაქტორები. ტრადიციულ იგივე კლასიკურ თეორიებში განმსაზღვრელია ინსაფესურიანი, ლიდერზე ცენტრირებული, „ზევიდან-ქვევით“ ორგანიზაციული ცვლილებების მოდელები, სადაც საფესურთა ვარიაციები განსხვავებულია, ან ლიდერის გაგებაა ცვლადი: როგორც დიქტატორი, დემოკრატი, გუნდთან მომუშავე თუ ადაპტირებადი [81, გვ.136-139].

ბიოლოგიური ფილოსოფია - ბიოლოგია შესაძლებელია გამოვიყენოთ ცვლილებების ევოლუციური, ან ადაპტაციური ბუნების შესწავლასთან დაკავშირებით. ბიოლოგიური ფილოსოფიის განვითარებაში განსაკუთრებული წვლილი მიუძღვის ჰანანს და ფრიმენს (Hannan and Freeman). მათ ნაშრომებში პოპულარული გახდა ტერმინი მოსახლეობის ეკოლოგია, რომელიც მეტწილად გულისხმობდა ინდუსტრიების ცვლილებებს, ვიდრე ორგანიზაციულ ცვლილებებს [84, გვ.929-932]. რიჩარდ ნელსონისა და სიდნი უინტერის „ეკონომიკური ცვლილებების ევოლუციური თეორიაში“ განვითარებულია „ბუნებრივი შერჩევის“ იდეა, „ორგანიზაციული გენეტიკის“ ცნება. ცვლილებების ბიოლოგიური თეორიები ჰგავს დარვინის ბუნებრივი შერჩევის თეორიებს [33, გვ.1-10]. კერძოდ, საუბარია, რომ სექტორების და ორგანიზაციულ ცვლილებებს განსაზღვრავს გარემო ფაქტორები. ბიოლოგიური იმპერატივები ეფექტიანობისთვის და გარემოსთან საუკეთესო შესაბამისობისთვის მათ

აიძულებთ ჰქონდეთ იდეალური კონფიგურაცია, რათა გახდნენ დომინანტები. „ბუნებრივი შერჩევის“ კონცეფციით ეკონომიკური სუბიექტების განვითარება ხდება „პოპულაციის სხვა წევრების“ გაძევების ხარჯზე. სელექციური წონასწორობის ცნება დაკავშირებულია გრძელვადიანი წონასწორობის კატეგორიასთან. ბაზარზე მკვიდრდება ის კომპანია, რომელიც ყველაზე რაციონალური გზებით ახდენს მოგების მაქსიმიზებას. ბიოლოგიური ფილოსოფიური მიდგომები მოიცავს სასიცოცხლო ციკლის თეორიებს, რომელიც ასახავს ორგანიზაციის ცვლილებებს დაფუძნებიდან ლიკვიდაციამდე. ეს ორგანიზაციის განვითარების ბუნებრივი ფაზებია: დაბადება, ზრდა, სიმწიფე, ვარდნა და სიკვდილი (Levy and Merry). ასევე, ანალოგიურია, ფაზების სხვაგვარი გაგებაც: ბავშვობა, ჰუმანური, ორგანული, მორალური, ფინანსური განვითარება. ბიოლოგიური თეორიების მიხედვით ცვლილებები არის გარდაუვალი და პროგრესული. ბიოლოგიური პერსპექტივიდან ცვლილებები ჩანს როგორც დინამიკური. ასევე რევოლუციური ცვლილებები და სასიცოცხლო ციკლი ერთმანეთის საპირისპიროა, ისევე როგორც ცვლილებების „ეკოლუციური“ და „რევოლუციური“ გაგება. „ეკოლუციურ“ თეორიაში განმარტებულია ინდივიდის უნარები და ორგანიზაციული რუტინა, რომელთა ერთობლიობა შესრულებული ორგანიზაციის წევრების მიერ ქმნის „რეპერტუარს“. ცოდნა კი „ილექტება“ ორგანიზაციის „მეხსიერებაში“ შენახვის ფორმა კი არის „ორგანიზაციის საქმიანობის რუტინიზაცია“, ფორმალური – ჩანაწერების, ოქმების და ა.შ. სახით. ბიოლოგიური ფილოსოფიით ცვლილებებს განსაზღვრავს გარემო, არის ზომიერად კონტროლირებადი და დეტერმინირებული [82, გვ.58-73; 33, გვ.1-10].

რაციონალური ფილოსოფია - ეფუძნება ორგანიზაციის, სექტორის, სფეროს, დიზაინს, კომპეტენციას, მასში წინ არის წამოწეული გარემო ფაქტორები და მათი როლი კონკურენტული უპირატესობის მიღწევაში. რაციონალურ ფილოსოფიაში ფუნდამენტურ ბაზისად მიჩნეულია თანმიმდევრულობა, რადგან აქ ხაზგასმულია, რომ წარმმართველია ლოგიკა და/ან დაგეგმილია ცვლილება. ამ ფილოსოფიის მიხედვით ორგანიზაციები, ინდუსტრიები არის მიზანმიმართული და ადაპტური. საინტერესოა რომ ზოგადად ცვლილებებს ადგილი აქვს მნიშვნელოვან წამქეზებულთან ერთად, ცხადია მაშინ, როდესაც ისინი ხედავენ მის საჭიროებას. აქ იგულისხმება როგორც მენეჯერები ასევე, ლიდერები. მკვლევარების აზრით სტრატეგიული არჩევანის თეორიებიც ეფუძნება რაციონალურ ფილოსოფიას და იგულისხმება, რომ ლიდერებს

და მენეჯერებს აქვთ კონტროლი თავიანთ ორგანიზაციებზე. კოტერი (Kotter), ჰაბერი და გლიკი (Huber and Glick), კანტერი (Kanter), რომლებსაც განსაკუთრებული კონტრიბუცია გააჩნიათ ამ მიმართულებით მუშაობის კუთხით, მიიჩნევენ რომ ყოველი გარე ხდომილება არის ეგზოგენური, ხოლო ცვლილებების წარმატებულად განხორციელება შეუძლიათ ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანებს, მენეჯერებს. შესაბამისად, მენეჯერებზეა დამოკიდებული რამდენად ეფექტიანად შეძლებენ ცვლილებების განხორციელებას და წინააღმდეგობების დაძლევას. თუმცა გარემომ და რესურსების ნაკლებობამ შესაძლოა თავისი წვლილი შეიტანოს ამ პროცესებში. რესურსების შეზღუდულობა და ტურბულენტური გარემო ორგანიზაციებისათვის წარმოადგენს დამატებით გამოწვევას, რომელსაც მენეჯერებმა უნდა დაუპირისპირონ პრაგმატული, რაციონალურ ბაზისებზე დამყარებული სტრატეგიები. რაციონალური ფილოსოფიით ცვლილებები შიგნიდან მართვადი, კონტროლირებადი და განსაზღვრულია [81, გვ.141].

ჩინმა და ბენემ ჩამოაყალიბეს სტრატეგიები ადამიანურ სისტემებში (Human Systems) ეფექტიან ცვლილებებთან დაკავშირებით. ნაშრომში ყურადღება გამახვილებულია ცვლილებებისადმი სამ ძირითად მიდგომაზე: ემპირიულ-რაციონალური (Empirical–rational); ძალაუფლება-იძულება (Power–coercive); ნორმატიულ-აღმზრდელობითი (Normative–reeducative); რაციონალურ-ემპირიული მიდგომის მთავარი პრინციპი მდგომარეობს იმაში, რომ, ინდივიდები არიან რაციონალურები, ისინი მისდევენ რაციონალურ თვითინტერესებს. თუ ადამიანებს ცვლილებები მიეწოდება პოზიტიურად, ისინი ადვილად ხდებიან ადაპტირებადი მიმდინარე პროცესებთან დაკავშირებით. სხვა სიტყვებით ტურისტული ორგანიზაციის წევრებმა შესაძლოა ადვილად მოახდინონ ადაპტირება ცვლილებებზე როდესაც იგი სამართლიანია და გარდაქმნების ორგანიზატორები ახერხებენ მიზნობრივი აუდიტორიის დარწმუნებას ცვლილებების სარგებლიანობაში, მის პოზიტიურობაში. ამ მოდელის ფუნდამენტური პრინციპია კვლევის საფუძველზე მიღებული ცოდნის გავრცელება. მსგავსი მიდგომები აქტუალურია განათლების, სოფლის მეურნეობის მიმართულებით, სადაც კვლევის შედეგებზე მიღებული ცოდნის გავრცელება ხდება, უნივერსიტეტების, რეგიონული ცენტრების საშუალებით.

მეორე სტრატეგია დამყარებულია ძალაუფლება-იძულებაზე, აღნიშნული მიდგომის შემთხვევაში ინდივიდებზე, სისტემაზე გავლენის თვალსაზრისით მნიშვნელოვანი იარაღი ხდება ძალაუფლება. ცვლილებებთან ადაპტაციის პრობებში მოცემული მოდელის მიხედვით აქტიურად ხდება პოლიტიკური, ეკონომიკური და მორალური სანქციების გამოყენება. ამ მიდგომის მთავარი უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ შესაძლებელია მოკლევადიან პერიოდში ეფექტიანი შედეგების მიღება. აღნიშნული სტრატეგიის ფარგლებში უნდა გამოვეყნოთ ორი ძირითადი მიდგომა: პირველი, მიზნობრივი აუდიტორიისათვის ახსნა, თუ რატომ არის აუცილებელი ცვლილებების განხორციელება, მეორე, როდესაც ახსნა-განმარტებით ვერ ვაღწევთ კონკრეტულ შედეგს, მაშინ აუცილებელია სხვადასხვა რესურსების გამოყენება, მაგალითად, ძალაუფლების. პროცესებზე გავლენა შესაძლებელია მოხდეს როგორც მსუბუქი მანიპულირების ასევე ძალის გამოყენების საშუალებით [102, გვ.71-78].

სწრაფად ცვალებად გარემო პრობებში ახსნა-განმარტებითი, ფორსირებული სტრატეგიები გახდა ცვლილებების განხორციელების თვალსაზრისით ბუნებრივი პროცესი. როგორც, აღვნიშნეთ, მოკლევადიანი ამოცანების გადაწყვეტის კუთხით იგი წარმოადგენს საკმაოდ ეფექტიან მიდგომას. ნორმატიულ-ადმზრდელობითი სტრატეგია ნაკლებად ცნობილი მოდელია. მოდელის ფუნდამენტური პრინციპი მდგომარეობს ინდივიდების ჩართულობაში ცვლილებების პროცესში, თუმცა იგი გარკვეულწილად მოიცავს გარდაქმნების ორგანიზატორების მხრიდან პირდაპირ ინტერვენციებს. ორიგინალურ ნაშრომში ჩინმა და ბენიმ ჩამოაყალიბეს საინტერესო მოსაზრება, რომ უმცირესობას შეუძლია შეცვალოს უმრავლესობა. მათი აზრით, ეს შესაძლებელია ძალაუფლება-იძულების, ფორსირებული სტრატეგიებით. უმცირესობა იყენებს ძალას, ენერგიას, რომ შეცვალოს უმრავლესობა. აღნიშნული დებულების ილუსტრაციისათვის ისინი ეყრდნობიან განდის და მარტინ ლუთერ კინგის მაგალითებს. ყურადღებას ამახვილებენ ცვლილებებთან დაკავშირებულ იმ უნიკალურ ასპექტებზე, რომელიც გამოიყენა განდიმ და კინგმა [99, გვ.13-16].

ინსტიტუციონალური ფილოსოფია - ეფუძნება თეორიას, რომ ინდუსტრიები, ორგანიზაციები იძულებულნი არიან განახორციელონ ცვლილებები მათი ინსტიტუციური გარემოდან გამომდინარე, რადგან მუდმივად იცვლება მათი ინდუსტრიული გარემო, ხოლო ერთმანეთის მსგავსება კომპანიებს აიძულებს შექმნან რაღაც ახალი. ზემოთ განხილული ფილოსოფიებისაგან განსხვავებით ინსტიტუციური

ხედვიდან გამომდინარე უფრო მეტი აქცენტი კეთდება გარე გარემოზე, იგი წარმოადგენს ცვლილებების გამომწვევ მნიშვნელოვან იმპერატივს. გარდა ამისა, ორგანიზაციები ბაზარზე ოპერირებისას განიცდიან სოციალურ, ეკონომიკურ და საკანონმდებლო წნეხს. ლოგიკურია, რომ იგი გავლენას ახდენს ორგანიზაციის სტრუქტურასა და პრაქტიკაზე, ასევე, მის უნარზე შეასრულოს მასზე დაკისრებული მიზნები და ამოცანები. თანამედროვე პირობებში არსებული გამოწვევები კიდევ უფრო აქტუალურს ხდის ამ საკითხის მნიშვნელობას. ცხადია, იგი საინტრესოა როგორც მომსახურების, ასევე სხვა სექტორში მომუშავე ორგანიზაციებისათვის. ამავე დროს, ინსტიტუციონალური ფილოსოფია რამდენადმე აკნინებს შიდა ძალების და ცვლილებათა განმახორციელებლების როლს. აღნიშნული პრინციპი კი წინააღმდეგობაშია ცვლილებების რაციონალურ ფილოსოფიასთან. ინსტიტუციონალური ფილოსოფია ცვლილებებს უყურებს როგორც ნელს და მცირე მასშტაბიანს, მიუხედავად იმისა, რომ ინსტიტუციონალურ ზეწოლას შეუძლია ხელი შეუწყოს ცვლილების უფრო სწრაფ ტემპებს და მისი მასშტაბების ზრდას. ამ გაგებით, ცვლილებების სტიმულები არის გარეგანი, კონტროლი არის ძირითადად არადირექტიული, გარკვეულობა კი არის საშუალო [82, გვ.74-89].

რესურსული ფილოსოფიით - ყოველი სექტორი მათ შორის ტურიზმის ინდუსტრია არ ფლობს ყველა რესურსს რაც სჭირდება კონკურენტული უპირატესობისთვის. წარმატებულია ინდუსტრია, რომელიც ახერხებს შეიძინოს, განავითაროს, სწორად განალაგოს მწირი რესურსები და უნარები. მეტიც, უნარი შეიძინოს მეტად ღირებული / ფასეული რესურსები, ან იპოვოს რესურსების და სხვა აქტივების უკეთ შეხამების უნიკალური გზა. რესურსული ფილოსოფიის მიხედვით მიზნის შესაბამისად ტურისტულმა ორგანიზაციებმა ცვლილებების განსახორციელებლად უნდა განსაზღვრონ საჭირო რესურსების ნომენკლატურა და ოდენობა. შეიძლება ითქვას, რომ რესურსებზე დამოკიდებულება ქმნის გაურკვეველობებს, თუმცა, გაურკვეველობის დონე პროგნოზირებადია, მიუხედავად იმისა, რომ შესაძლოა მასშტაბები ზუსტად ვერ განისაზღვროს. რაც განაპირობებს ცვლილებებს, არის რესურსების და მათი გამოყენების პროცესების ცვლილებებზე დამოკიდებული, ამით ეს თეორია უპირისპირდება ინსტიტუციურ ხედვას. ამ თეორიებით ცვლილებები შესაძლებელია იყოს როგორც სწრაფი, ასევე ნელი, როგორც მცირე, ისე დიდი მასშტაბის. სტიმულები ცვლილებებისათვის მოდის

თავად ორგანიზაციის შიგნიდან, რადგან თავად ექებს რესურსებს ცვლილებებისთვის, ხოლო კონტროლი არის პირდაპირი და შედარებით გარკვეული [82, გვ.89].

შესაძლებლობების პერსპექტივა - ეს ფილოსოფია ეყრდნობა გაგებას, რომ ორგანიზაციის წარმატება დამოკიდებულია ორ ან მეტ დეტერმინანტზე, ეს შეიძლება იყოს, ორგანიზაციის გარემო, ტექნოლოგია, სტრატეგია, სტრუქტურა, სისტემები, სტილი, კულტურა. თუმცა ცვალებადი და არაპროგნოზირებადი გარემო, რესურსების არამობილურობა, ინდუსტრიის წნეხი ართულებს ფაქტორთა განსაზღვრას და მათ გარემოსთან შესაბამისობის პროგნოზირებას. ამ თეორიით გრძელვადიან პერსპექტივაში მენეჯერები კონკურენტული ბაზრის პირობებში იძულებულნი არიან შეესაბამებოდნენ მოთხოვნებს ორგანიზაციის დიზაინით, პრაქტიკით. თუმცა საუკეთესო შესაბამისობას ართულებს ყველა ცვლადის და მათი ურთიერთკავშირის პროგნოზირების სირთულე. ამ თეორიის მიხედვით ცვლილებები განიხილება ორგანიზაციის ქცევითი ასპექტებიდან გამომდინარე. მენეჯერები იღებენ საკვანძო გადაწყვეტილებებს სხვადასხვა სიტუაციებში. ხოლო საუკეთესო ქმედებებია, რომელიც ყველაზე მეტად შეესაბამება გარემოებებს და არ აქვს განსაკუთრებული მნიშვნელობა ის არის ავტოკრატიული თუ კონსულტაციური. შესაძლებლობების პერსპექტივიდან ცვლილებების მენეჯმენტში არ არსებობს სახელმძღვანელო პრინციპები რომლის საშუალებითაც მენეჯერები შეძლებენ გარკვეული ინფორმაციის მიღებას. აქ აქცენტირებულია შესაბამისობის მიღწევის აუცილებლობა, სტაბილურობა და კონტროლი. ამ თეორიის მიხედვით ცვლილებები და მისი ბუნება შესაძლებელია იყოს ყოველგვარი, ოღონდ ყოველთვის არის დამოკიდებული სიტუაციაზე [81, გვ.143].

ფსიქოლოგიური ფილოსოფია - დაფუძნებულია შეხედულებებზე, რომლის მიხედვითაც ცვლილებების დონე განპირობებულია ადამიანებით და ინდივიდუალური გამოცდილებით. ამ მიმართულებით პიონერი იყო კურტ ლევინი. მან ჩამოაყალიბა დაგეგმილი ცვლილებების პროცესის სამ-ეტაპიანი მოდელი. კურტ ლევინის თეორიის მიხედვით ცვლილებების განხორციელებისათვის საჭიროა ორგანიზაციაში არსებული მდგომარეობის „გაყინვა“, თეორიის მიხედვით აღნიშნული გვადლევს საშუალებას, რომ შევცვალოთ იგი ახალ მდგომარეობამდე და მოვახდინოთ მიმდინარე პერიოდში არსებული მდგომარეობის „გაყინვა“, რათა შევინარჩუნოთ უკვე მიღწეული შედეგები. პირველი ეტაპი წარმოადგენს ცვლილებების განხორციელებისათვის სამოტივაციო ეტაპს. მეორე ეტაპი მოიცავს წარმოდგენა-გააზრებას. ეს არის უწესრიგობის

მდგომარეობა, ანუ გარდამავალი ეტაპი, როცა პიროვნება აცნობიერებს, რომ არსებული მიმართულება იძლევა მრავალ გამოწვევას, მაგრამ გასაზღვრული არ აქვს ცვლილებების ზუსტი სურათი. მესამე ეტაპი ახალი მდგომარეობაა, რომელიც მყარდება გარკვეული სასურველი შედეგებით [99, გვ.22-26]. ცვლილებების ფსიქოლოგიურ თეორიებში გაანალიზებულია ცვლილებების ადამიანური მხარე, ხაზგასმულია ადამიანური ურთიერთობები, ადამიანური და ორგანიზაციული განვითარების საკითხები. ეს თეორიები მჭიდრო კავშირშია ბიჰევიორისტულ მეცნიერებებთან. ხაზგასმულია, რომ ორგანიზაციული ცვლილებების ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილი ინდივიდები არიან. ცვლილებების ფსიქოლოგიურ ფილოსოფიებში იკვეთება ორი ძირითადი თეორია: ორგანიზაციული განვითარების თეორია და ცვლილებებისკენ გადასვლა. პირველი, ორგანიზაციული განვითარების თეორიის მიხედვით, ცვლილებები მოიცავს ინფორმაციის შეგროვებას პრობლემების შესახებ, შემდეგ კი შესაბამის ქმედებებს. აქ მთავარია ნამდვილი ინფორმაციის შეგროვება ცვლილებების საჭიროების, ან განსაკუთრებით კი ცვლილებების შემაფერხებელი ფაქტორების შესახებ და ორგანიზაციის წევრებისათვის ცვლილებებისადმი შიშისა და გაურკვევლობების შემსუბუქება. ამ თეორიებში მოცემულია ცვლილებებისკენ გადასვლის ფსიქოლოგიური მოდელი, რომელიც ფოკუსირებულია ორგანიზაციის წევრების ფსიქოლოგიური სტატუსის განსაზღვრაზე. მიიჩნევა, რომ ცვლილებებისკენ სვლა არის ფსიქოლოგიურად ტრავმატული. პერსონალური გრძნობები, ემოციები და სწავლა არის დანახული, როგორც ყველაზე მნიშვნელოვანი წვლილის მქონე ცვლილებებისკენ გზაზე. ამ თეორიებით, ფსიქოლოგიური ცვლილებები თავისი ბუნებით არის ნელი და ხორციელდება მცირე მასშტაბით. ეს არ ნიშნავს, რომ ორგანიზაციული ცვლილებები არის მცირე და ნელი, გულისხმობს რომ ინდივიდებს არ შეუძლიათ დაიტონ სწრაფი და დიდ-მასშტაბიანი ცვლილებები დისკომფორტის გარეშე. ცვლილებები არის აგრეთვე უფრო შინაგანი პროცესი, ვიდრე გარემოს მხრიდან გამოწვეული. ის ასევე არის არადირექტიული, განუსაზღვრელი და ყოველ ინდივიდში მიმდინარეობს განსხვავებულად [81, გვ.144].

პოლიტიკური ფილოსოფია - პოლიტიკური ფილოსოფია ცვლილებებს ხსნის როგორც იდეოლოგიური ან რწმენითი სისტემების უთანხმოების – კონფლიქტის შედეგს. აღნიშნული აზრი განვითარებულია მარქსისა და ჰეგელის მიერ. ისინი კონფლიქტს განხილავენ, როგორც ცვლილებების გამომწვევ მნიშვნელოვან ძალას.

კონფლიქტი არა მხოლოდ ადამიანური ურთიერთობების თანდაყოლილი თვისება, არამედ ცვლილებების მამოძრავებელი ძალაა. ამ ფილოსოფიის მიხედვით, ცვლილებებს იწვევს პოლიტიკურ ძალებს შორის წინააღმდეგობები. როდესაც გარკვეული პოლიტიკური ჯგუფი იღებს ძალაუფლებას, აღნიშნული გარემოება მას საშუალებას აძლევს განახორციელოს ცვლილებები იმ ფუნდამენტური პრინციპების და ინტერესების შესაბამისად რაც გააჩნია ორგანიზაციას. აქედან გამომდინარე, ცვლილებების განხორციელების პროცესი ვერ იქნება სტატიკურ მდგომარეობაში. ამ მიდგომით ტურისტული ორგანიზაცია შეიძლება განვიხილოთ როგორც პოლიტიკური სისტემა, რომელიც ქმნის წესების სისტემას, სადაც ყოველდღიური აქტივობებით ხორციელდება საქმიანობის წარმართვა, აღნიშნულმა ქმედებებმა სისტემა უნდა გახადოს კონკურენტული და წარმატებული. რა თქმა უნდა ეს დამოკიდებულია ორგანიზაციის უნარზე და შესაძლებლობებზე რამდენად ეფექტიანად უპასუხებს მის წინაშე არსებულ გამოწვევებს. თუ ტურისტულ ორგანიზაციას განვიხილავთ როგორც პოლიტიკურ სისტემას, უნდა დავასკვნათ, რომ ის წარმოდგება უამრავი ჯგუფებისგან, რომლებიც ცდილობენ იმუშაონ ერთად, ამ პროცესში კი ხდება გარკვეული ძალების გაველენების გაძლიერება. ამ შემთხვევაში იკვეთება ძალის დემონსტრირების შესაძლებლობები, რომელიც შესაძლოა გააჩნდეს სხვადასხვა დაჯგუფებებს, ფაქტობრივად ცვლილებები არის ძალის მოძრაობის ფუნქცია ერთი ჯგუფიდან მეორისკენ. ბუნებრივია თითოეულ დაჯგუფებას შესაძლოა გააჩნდეს საკუთარი მიდგომები, ხედვები და იდეები ორგანიზაციის განვითარებასთან დაკავშირებით. პოლიტიკური ფილოსოფიაში ყურადღება პოლიტიკური აქტივობებზეა გამახვილებული, ასევე იმ ფაქტორებზე, რომელიც საჭიროა აქტივობებიდან გამომდინარე კონკრეტული შედეგების შესაფასებლად. პოლიტიკურ კოალიციებს აქვთ განსხვავებული პროგრამები და ყოველი ცდილობს მოიპოვოს მეტი ძალა. აქ კონფლიქტი არის პოლიტიკური ფილოსოფიის ცენტრში. ცვლილებების მენეჯერებს ურჩევენ, რომ ფოკუსირება მოახდინონ ძლიერი კოალიციების პოლიტიკური მხარდაჭერის მოპოვებაზე, ასევე უზრუნველყონ რესურსები, რომლებიც მოიზიდავს ძალას. წარმატების მისაღწევად საჭიროა ლიდერული პოზიციების შენარჩუნება, ასევე, ფინანსური რესურსების მობილიზება. პოლიტიკური ფილოსოფიის სიძლიერე მდგომარეობს იმაში, რომ იგი ავლენს ურთიერთსაწინააღმდეგო იდეოლოგიურ

იმპერატივებს ორგანიზაციაში, ასევე გვაძლევს რეკომენდაციას რომ ძალის გარეშე ცვლილებები მარცხდება.

პოლიტიკური ფილოსოფიის თეორიით ზოგადი განვითარების პროცესი შესაძლებელია იყოს ნელი, ხოლო ცვლილებები შესაძლებელია იყოს სწრაფი, ფართომასშტაბიანი, და ზოგჯერ მოულოდნელიც. შეიძლება ითქვას, რომ ცვლილებების ძირითადი სტიმულატორი არის შიდა და ზოგჯერ გარე კონფლიქტები. კონტროლი არის არაპირდაპირი, ხოლო თავად ცვლილებების პროცესი – გაურკვეველი [81, გვ.145].

კულტურის ფილოსოფია - ამ ფილოსოფიით ცვლილება არის ბუნებრივი და განპირობებულია ადამიანური გარემოთი. სწორედ ბუნებრივობა განაპირობებს ცვლილებების განხორციელების სირთულეს, წარმატება გარკვეულწილად დამოკიდებულია იმ გზებზე, რითაც ხორციელდება ცვლილება. შედეგად, ცვლილებები ხორციელდება ორგანიზაციის წევრების ღირებულებებისა და რწმენის შესაბამისად. კულტურის მკვლევარებს შორის გამოკვეთილია შეინის დეაწლი (Schein) ის კულტურას განიხილავს როგორც შეუცნობელ ფენომენს, რომელიც ეფუძნება ორგანიზაციის წევრების გაზიარებულ ვარაუდებს და რწმენას [106, გვ.18]. კულტურულ და ფსიქოლოგიურ ფილოსოფიებს შორის არის მრავალი საერთო შეხედულება. თუმცა არსებობს გარკვეული განსხვავებები რომელიც დაკავშირებულია ცვლილებების მართვისადმი დამოკიდებულებებში. ფსიქოლოგიური ფილოსოფია ეყრდნობა ინდივიდუალურ გამოცდილებებს, ხოლო კულტურული ფილოსოფია ცალსახად დაკავშირებულია კოლექტიურ გამოცდილებასთან, გაზიარებულ ფასეულობებთან და ღირებულებებთან. ეს კი წარმოშობს ცვლილებების განხორციელებისადმი და მართვისადმი განსხვავებული მიდგომების აუცილებლობას. კულტურული ფილოსოფიით ცვლილებების პროცესი არის ხანგრძლივადიანი, ნელი და მცირემასშტაბიანი. ამ ფილოსოფიის მიხედვით ცვლილებები იმართება შიგნიდან, თუმცა ასევე შესაძლებელია განხორციელდეს გარემოს რადიკალური ცვლილებებიდან გამომდინარე. როცა ცვლილებები შიგნიდან არის ინსპირირებული, კულტურის ცვლილებების კონტროლი შესაძლებელია იყოს პირდაპირი, რამდენადაც გარკვეული, მაგრამ ამავე დროს პრობლემებით აღსავსე [82, გვ.141].

სისტემური ფილოსოფია - კუნის მიერ იქნა განვითარებული. სისტემური ხედვა სათავეს იღებს „სისტემური ფიქრიდან/აზროვნებიდან“. თავიდან სისტემური მიდგომა ორგანიზაციას განიხილავდა, როგორც რთულ მანქანას, შემდეგში როგორც ღია სისტემას, დამოკიდებულს გარემოზე და ბოლოს, დღეისათვის ორგანიზაცია განიხილება როგორც თვითმართვადი ერთეული - როლით განსხვავებული ნაწილების ერთობა, ვიდრე ცალკეული ერთეულების მექანიკური ნაკრები. ამ მიდგომით ორგანიზაცია ასევე არის ფიზიკური, მენტალური ან ბუნებრივი გაერთიანება, რაციონალური სუბიექტი. სისტემური თეორიის მიხედვით ნებისმიერ ცვლილებას აქვს მრავალი მულტიპლიკაციური ეფექტი და იმისათვის, რომ იყოს წარმატებული ის წინასწარ უნდა გააცნონ სტრუქტურულ ქვედანაყოფებს და საქვეუწყებო სისტემებს. ცვლილებები მაშინ არის წარმატებული როცა ჩარევა პოზიტიურად მოქმედებს მთელ სისტემაზე. ფაქტიურად ნაწილებს შორის კრიტიკული ინტერ-ურთიერთობების პრეზუმციის აუცილებლობის წამოწევა არის სისტემური ფილოსოფიის უნიკალური წვლილი ცვლილებების მენეჯმენტში. ყოველი სისტემა შესაძლებელია დახასიათდეს ორი ძირითადი ძალით: დიფერენციაცია და ინტეგრაცია. ტურისტული ორგანიზაცია სხვა ტიპის ორგანიზაციების მსგავსად არის დაყოფილი სპეციფიკური ფუნქციების მიხედვით დივიზიებად ან დეპარტამენტებად, ამავე დროს შეკრულია ერთობად, რომ შეიქმნას მთლიანობა. ამ თეორიით ცვლილებები შესაძლებელია იყოს სწრაფი და დიდი მასშტაბის, ცვლილებები მომდინარეობს შიგნიდან, არის შიგნიდან კონტროლირებადი და გარკვეული [82, გვ.123].

სისტემური მიდგომით ცვლილება უნდა განვიხილოთ როგორც ერთიანი, განუწყვეტელი პროცესი, სადაც განსაკუთრებული როლი ენიჭებათ მენეჯერებს, როგორც გარდაქმნების ორგანიზატორებს. მენეჯერები უზრუნველყოფენ ორგანიზაციის ეფექტიან მუშაობას, ცვალებად გარემო პირობებში ისინი მუდმივ მზადყოფნაში უნდა იყვნენ ცვლილებების გასატარებლად. მათი მთავარი ამოცანა მდგომარეობს არა მხოლოდ ცვლილებების განხორციელებაში, არამედ წინააღმდეგობის დაძლევაში იმ ადამიანების მხრიდან რომელთაც არ სურთ ცვლილებები.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ ორგანიზაციული ცვლილებები შეიძლება სამ ჯგუფად დავყოთ:

1. ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილება;

2. ტექნოლოგიის ცვლილება;
3. პერსონალის ცვლილება; [105, გვ.155-157]

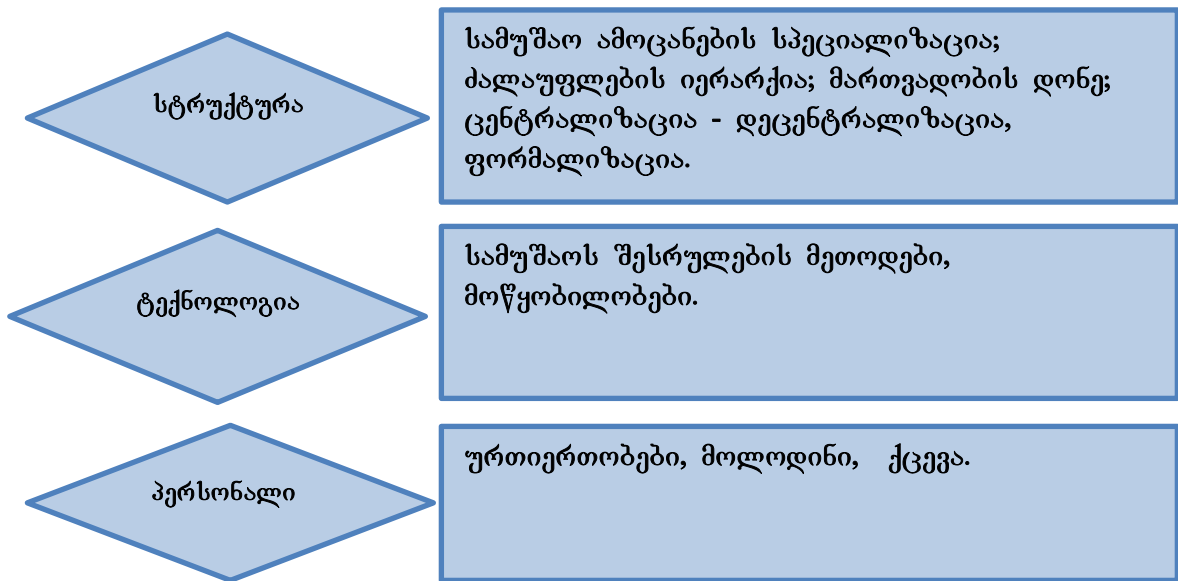
ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილება ურთულესი პროცესია, რომელიც გულისხმობს ცვლილებებს მმართველობით იერარქიაში, ცენტრალიზაცია-დეცენტრალიზაციაში, უფლება-მოვალეობების და პასუხისმგებლობის განაწილებაში.

რაც შეეხება ტექნოლოგიურ ცვლილებას, იგი დაკავშირებულია მოწყობილობების მოდიფიკაციასთან, პროგრამული პაკეტების დანერგვასთან და ა.შ.

პერსონალის ცვლილება დაკავშირებულია ისეთ საკითხებთან, როგორცაა პიროვნებათა შორის ურთიერთობები, მოლოდინი, ქცევა. (იხ. სქემა 1.4)

სისტემური ხედვა აუცილებლად მოითხოვს ნებისმიერი პროცესის განხილვას გარემოებათა კონტექსტში. ამ მიდგომით ცვლილებების მიზეზი შესაძლოა გახდეს როგორც შიდა, ასევე გარე ფაქტორები:

ცვლილების ტიპები - სქემა 14⁷



ცვლილებების განმაპირობებელ გარე ფაქტორებს შორის უნდა გამოვეყოთ ტექნოლოგიური, სამთავრობო პოლიტიკის, საკანონმდებლო, ეკონომიკური, შრომის ბაზრის ცვლილებებთან დაკავშირებული ფაქტორები. ცვლილებები ხშირად აუცილებელია ტექნოლოგიური განვითარების გამო, მაგალითად, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა განაპირობებს პერსონალის გადამზადების

⁷ Robbins Stephen P. and Coulter Mary, Management (11 th Edition), Prentice Hall, Pearson, 2012, p.155

აუცილებლობას, ახალი სტანდარტების დაწესებას. ასევე შრომის ბაზარზე გარკვეულმა რყევებმა შესაძლოა გავლენა მოახდინოს კადრების მართვის პოლიტიკაზე, რაც შესაძლოა განპირობებული იყოს გარკვეული კვალიფიკაციის ადამიანებზე მოთხოვნის ზრდით. ნებისმიერ ორგანიზაციას ასევე ეხება საკანონმდებლო და ეკონომიკურ ფაქტორებთან დაკავშირებული ცვლილებები. ორგანიზაციებს უწევთ ბაზარზე ოპერირება, ფუნდამენტური საკანონმდებლო აქტების გათვალისწინებით. შესაბამისად, სამართლებრივ გარემოში განხორციელებული ცვლილება პირდაპირ ან ირიბად აისახება ეკონომიკური სუბიექტების საქმიანობაზე. გლობალური ეკონომიკური ფაქტორები, ცვლილებები საგარეო ვაჭრობაში, კრიზისული სიტუაციები ასევე უბიძგებს ორგანიზაციებს განახორციელონ ცვლილებები.

შიდა ფაქტორები ძირითადად უკავშირდება ორგანიზაციის შიდა ოპერაციებს. ეს შესაძლოა დაკავშირებული იყოს ახალი პროგრამული პაკეტების ან მოწყობილობების დანერგვასთან. მნიშვნელოვანია ასევე პერსონალის დამოკიდებულება განსახორციელებელ ცვლილებებთან დაკავშირებით, ვინაიდან სამუშაოთი კმაყოფილების დონის შემცირებამ შესაძლოა გამოიწვიოს ორგანიზაციიდან კვალიფიციური პერსონალის გადინება, აღნიშნული ფაქტორები კი გავლენას ახდენს საკადრო პოლიტიკაზე. აღნიშნული საკითხები განსაკუთრებით აქტუალურია ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში, ვინაიდან ინდუსტრიის სეზონურობიდან გამომდინარე არსებობს კადრების გადინების საკმაოდ მაღალი რისკი [105, გვ.153].

პოსტმოდერნული ფილოსოფიის - მკვლევარები ბუქანანი (Buchanan) უაითი და ჯეკი (White and Jacques), ფოქსი (Fox), კლეგი (Clegg), ცვლილებებს განიხილავენ ინდუსტრიულიდან პოსტინდუსტრიული განვითარების, მრეწველობიდან ცოდნისკენ, რესურსების აქტუალობიდან ინფორმაციისკენ გარდამავალი ეტაპის რეალობიდან გამომდინარე. ცვლილება ხასიათდება როგორც დიფუზიური, მოქნილი, ნდობასა და ბაზარზე რეაგირებაზე დაფუძნებული. მათთვის რეალობა არის დანახული, როგორც მრავლობითი, ფრაგმენტული და წინააღმდეგობრივი. ძალა განიხილება, როგორც ექსპლუატაციის საშუალება და არა მიზანშეწონილი რესურსი მიზნების მისაღწევად. ამ ფილოსოფიით ძალა და ცოდნა არის ზრდად დაკავშირებული ერთმანეთთან.

ცვლილებები აღიქმება როგორც დისკუსიის პროდუქტი ორგანიზაციის შიგნით და მისი გაცხადება არის მნიშვნელოვანი, ხოლო განხორციელება უნდა მოხდეს დებატების და კამათის პირობებში. ტურისტულ ორგანიზაციაში უნდა მოხდეს ცვლილებების მუდმივი ანალიზი ყველა დონეზე და ინფორმაციის გაცვლა. ხაზგასმულია ვერბალური ურთიერთობების მნიშვნელობა ცვლილებების შესახებ ორგანიზაციის წევრებს შორის ყველაფერი უნდა იყოს ნათქვამი დაწერილი, მოსმენილი, წაკითხული. ეს ეხმარება ამ სოციალურ ფენომენს ითამაშოს აქტიური როლი პოზიტიური სოციალური გარემოს შექმნაში და გახდეს წარმატების მომტანი. ამ თეორიის მიხედვით ცვლილება შესაძლებელია მოხდეს ნებისმიერი ტემპით, მასშტაბით, სტიმულებით და გარკვეულობის ხარისხით. რადგან არ არსებობს უნივერსალური სიმართლე, ან რეალობა რაიმეს შესახებ ყოველი დამოკიდებულება სუბიექტურია. პოსტმოდერნული ფილოსოფიის კატეგორიზაციის მცდელობა არის შეუძლებელი უადგილო და შეუსაბამო [69, გვ.83-84; 81, გვ.147].

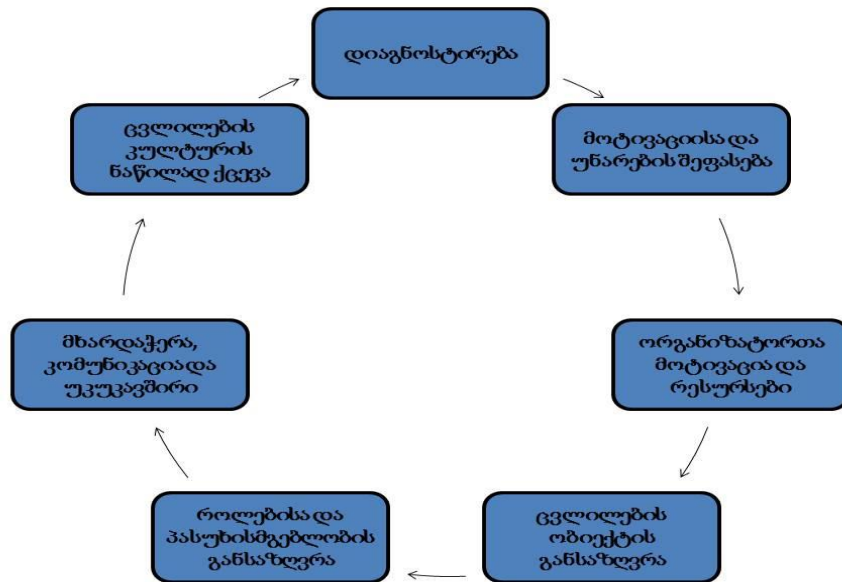
ზემოთ მოტანილი ათი ფილოსოფიური მიდგომის განხილვა მნიშვნელოვანია ცვლილებების მენეჯმენტის მართვის სხვადასხვა მოდელების გაგების თვალსაზრისით, ის ამდიდრებს ცოდნას, აჩვენებს წინააღმდეგობებისადმი მიდგომებს, რომელთა გადალახვაც უწევთ მენეჯერებს ცვლილებების დროს. მენეჯერები დღეს ისე ვერ მართავენ ორგანიზაციებს, როგორც მანქანები იმართება. განსხვავებული ფილოსოფიური თეორიების გაცნობა საშუალებას გვაძლევს ცვლილებების პროცესი გაგაანალიზოთ სხვადასხვა ჭრილში, შევაფასოთ განსხვავებული ფასეულობები. ცვლილება–სტაბილურობისა და წესრიგი–მოქნილობის პარადოქსები ვერ იქნება ინტერპრეტირებული, როგორც ერთგანზომილებიანი არჩევანი. ორგანიზაციისათვის მოქნილობა შესაძლებელია მნიშვნელოვანი იყოს ტურბულენტურ გარემოში, იმისათვის, რომ იპოვოს ახალი გზები ინოვაციისკენ, მაგრამ წესრიგი ასევე მნიშვნელოვანია იმისათვის, რომ დაერწმუნდეთ, რომ ინოვაცია არის მიზნობრივი და ადეკვატური.

ცვლილებების მენეჯმენტის თეორიასა და პრაქტიკაში არსებობს მრავალი ტიპის მოდელი, რითაც შესაძლებელია ვიხელმძღვანელოთ ცვლილებების მართვის პროცესში. კონკრეტული გამოწვევებიდან გამომდინარე, მკვლევარები თუ პრაქტიკოსები სხვადასხვა რაკურსით განიხილავენ ცვლილებების ფაზებს, გვთავაზობენ ახლებურ მიდგომებს, ან აუმჯობესებენ უკვე არსებულ თეორიებს.

აღსანიშნავია ცვლილებების დანერგვის ლიპიტის, ვატსონის და ვესტლის, გლასის, ჰამილტონის, პროსკის „ადკარი“ და სხვა მოდელები.

ლიპიტის, ვატსონის და ვესტლის (Lippitt, Watson and Westley) მიერ შემოთავაზებული ცვლილებების მართვის შვიდ ფაზიანი მოდელი წარმოადგენს კურტ ლევინის ცვლილებების თეორიის კომპლექსურად გადამუშავებულ ვერსიას. ამ მოდელში ყურადღება ძირითადად გამახვილებულია გარდაქმნების ორგანიზატორების (Change Agents) როლსა და პასუხისმგებლობაზე, რომლებიც ცვლილებების პროცესში ასრულებენ კატალიზატორის ფუნქციას, იღებენ გადაწყვეტილებებს და წარმართავენ ცვლილებების განხორციელების პროცესს. ამ შემთხვევაში თავად ცვლილებების ევოლუციის პროცესზე ნაკლები ყურადღებაა გამახვილებული. ეტაპები შემდეგი სახითაა წარმოდგენილი: (იხ. სქემა 1.5)

ცვლილების პროცესის ეტაპები - სქემა 1.5⁸



- პრობლემის დიაგნოსტიკა;
- ცვლილებებთან დაკავშირებული მოტივაციისა და უნარის შეფასება;
- გარდაქმნების ორგანიზატორების რესურსების და მოტივაციის შეფასება;

⁸ Lippitt, R., Watson, J. and Westley, B. The Dynamics of Planned Change. New York: Harcourt, Brace and World, 1958.

- ცვლილებების განხორციელებისათვის თანმიმდევრული ეტაპების განსაზღვრა;
- გარდაქმნების ორგანიზატორების მიერ პასუხისმგებლობის და როლების ზუსტად გაგება;
- ცვლილებების მხარდაჭერა, ამ ეტაპზე მნიშვნელოვანია კომუნიკაცია, ჯგუფებს შორის კოორდინაცია, უკუკავშირები;
- საბოლოო ეტაპზე გარდაქმნების ორგანიზატორების პროცესებიდან ჩამოშორება, ხოლო თავად ცვლილებები კი ხდება ორგანიზაციული კულტურის შემაღენელი ნაწილი [91, გვ. 292-294].

ცვლილებების დანერგვის გლასის მოდელი 5 ფაზიანია:

I ფაზა – არსებული მდგომარეობის სრული ანალიზი:

- ა) ერთეულის დადგენა, რომელიც საჭიროებს ცვლილებებს;
- ბ) სტრატეგიის ორგანიზაციის გარე გარემოსთან შესაბამისობის ანალიზი და ინდიკატორების შეფასება;
- გ) თანამშრომელთა მოსაზრებების გაზიარება და ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზი;
- დ) ანალიზის შედეგების შეჯერება და გადაწყვეტილების მიღება;

II ფაზა – სამოქმედო პროგრამის შემუშავება:

- ა) სამუშაო ჯგუფში ცვლილებათა მოდელის შექმნა;
- ბ) მოდელის შეთანხმება ორგანიზაციაში გადაწყვეტილებების მიმღებ პირებთან, შემსრულებლებთან;
- გ) მოდელის ფინანსური ანალიზი და ფინანსური შედეგების პროგნოზირება;
- დ) დამუშავებული, დეტალიზებული პროგრამის წარდგენა;

III ფაზა – პროგრამის დაწყება:

- ა) პროგრამის და ორგანიზაციული მიზნების შეთანაწყობის უზრუნველყოფა;
- ბ) პროგრამის და პერსონალური ინტერესების თანხვედრის უზრუნველყოფა;
- გ) კასკადური კომუნიკაციების სისტემის სრულყოფა;

IV ფაზა – პირველი საცდელი ღონისძიებების გატარება:

- ა) გამოსაყენებელი მეთოდების შემოწმება;
- ბ) დასაბუთება რომ ცვლილებები ორგანიზაციას გაიყვანს სასურველ შედეგებზე;

გ) ემოციური და პოლიტიკური პრობლემების მოგვარება;

Vფაზა – მეთოდების გადამუშავება და სრული დანერგვა:

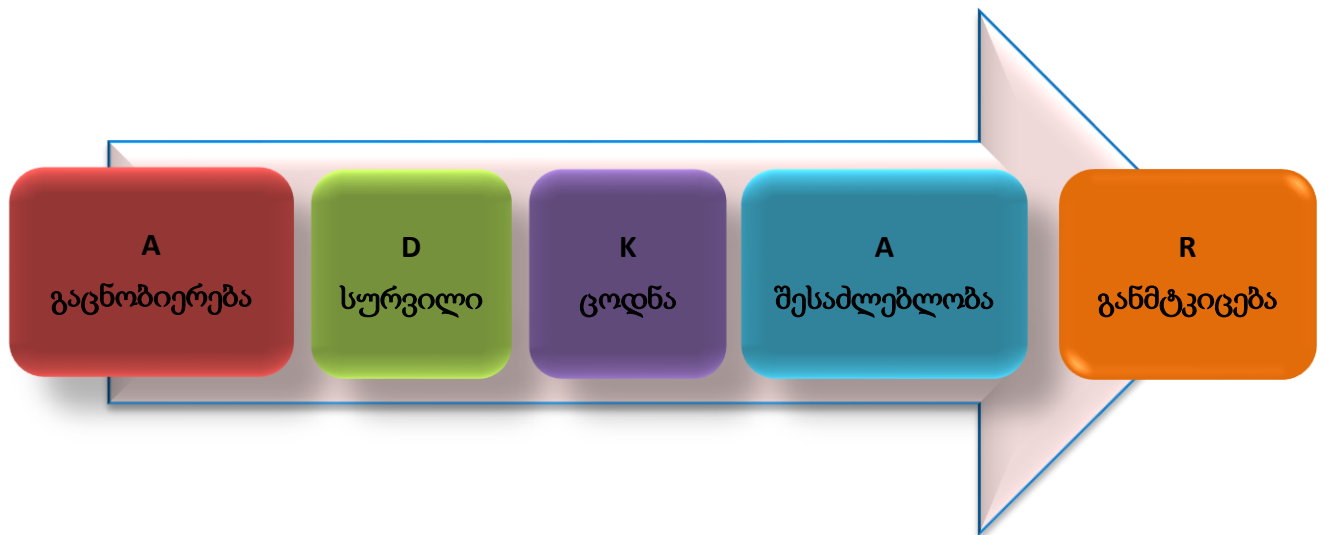
ა) საცდელი პროცესების დროს მიღებული ცოდნის საფუძველზე ცვლილებების მეთოდების გადამუშავება;

ბ) ახალი პროცესების სრული დანერგვა;

გ) ცვლილებების სარგებლიანობის აღრიცხვა [79, გვ.102-110];

საინტერესოა ასევე ცვლილებების მართვის პროსკის (Prosci) 1999 წელს შემოთავაზებული მიზანზე ორიენტირებული მოდელი – „ადკარი“ (ADKAR)⁹, რომელიც წარმოადგენს 5 სიტყვის აბრევიატურას: გაცნობიერება (Awareness), სურვილი (Desire), ცოდნა (Knowledge), შესაძლებლობა (Ability), განმტკიცება (Reinforcement).

ცვლილების მოდელი „ადკარი“ - სქემა 1.6



1. „გაცნობიერება“ - გულისხმობს ცვლილებების საჭიროების, აუცილებლობის გააზრებას და ამავე დროს ცვლილების ბუნების გააზრებას;

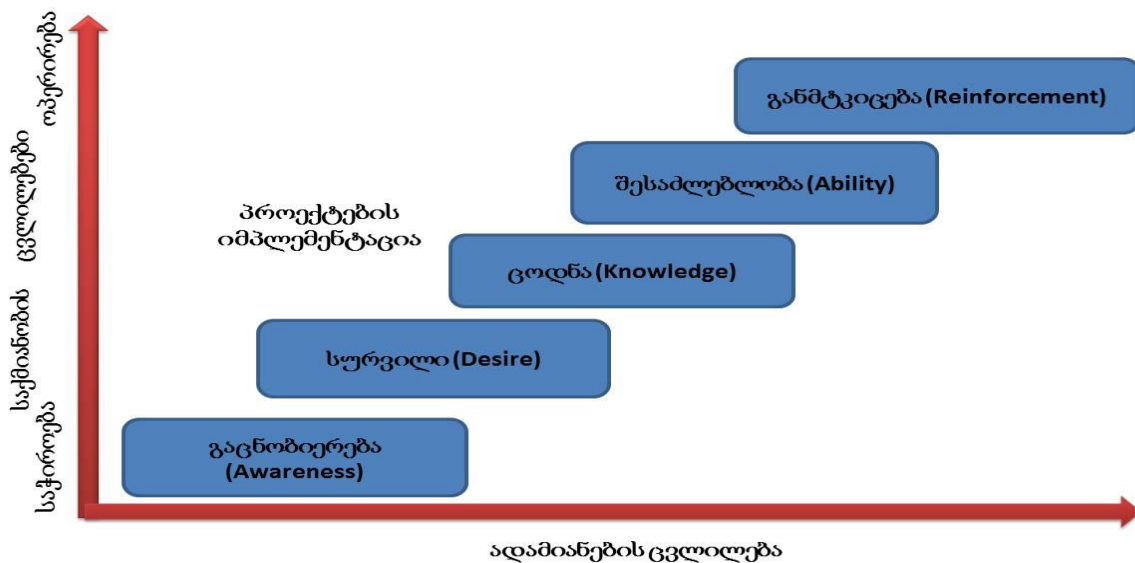
2. „სურვილში“ - იგულისხმება ცვლილებათა მხარდაჭერა, მონაწილეობა და საქმიანობის განხორციელებისთვის მზაობა, ყოველი ინდივიდის მოტივაცია, დამოკიდებულება ცვლილებისადმი;

⁹ www.prosci.com

3. „ცოდნა“ – მოიცავს იცოდე როგორ შეცვალო, დანერგო ახალი უნარ-ჩვევები და ქცევები. აქ იგულისხმება პერსონალის მიმდინარე ცოდნა, უნარი შეიძინოს ახალი, დამატებითი ცოდნა, საჭირო ცოდნის მიღების დონე და სწავლების უზრუნველყოფისთვის საჭირო რესურსების არსებობა;
4. „შესაძლებლობა“ – გულისხმობს უნარს დანერგო ცვლილებები და აჩვენო გაუმჯობესება. მოიცავს ფსიქოლოგიურ, ფიზიკურ, ინტელექტუალურ, დროით, რესურსული შესაძლებლობების ბლოკებს;
5. „განმტკიცება“ – ცვლილებების მხარდაჭერა კულტურის, კომპეტენციების დანერგვით, ნეგატიური შედეგების აღმოფხვრით, შეფასებისა და აღრიცხვის სისტემების მხარდაჭერით;

კონსალტინგური ჯგუფის რეალ დოლმენის (Real Dolmen) ინტერპრეტაციით ადკარის მოდელი საქმიანობის ცვლილებისა და ადამიანების ცვლილების რაკურსით ასე შეიძლება გამოვსახოთ. (იხ. სქემა 1.7)

რეალ დოლმენის მოდელი - სქემა 1.7¹⁰

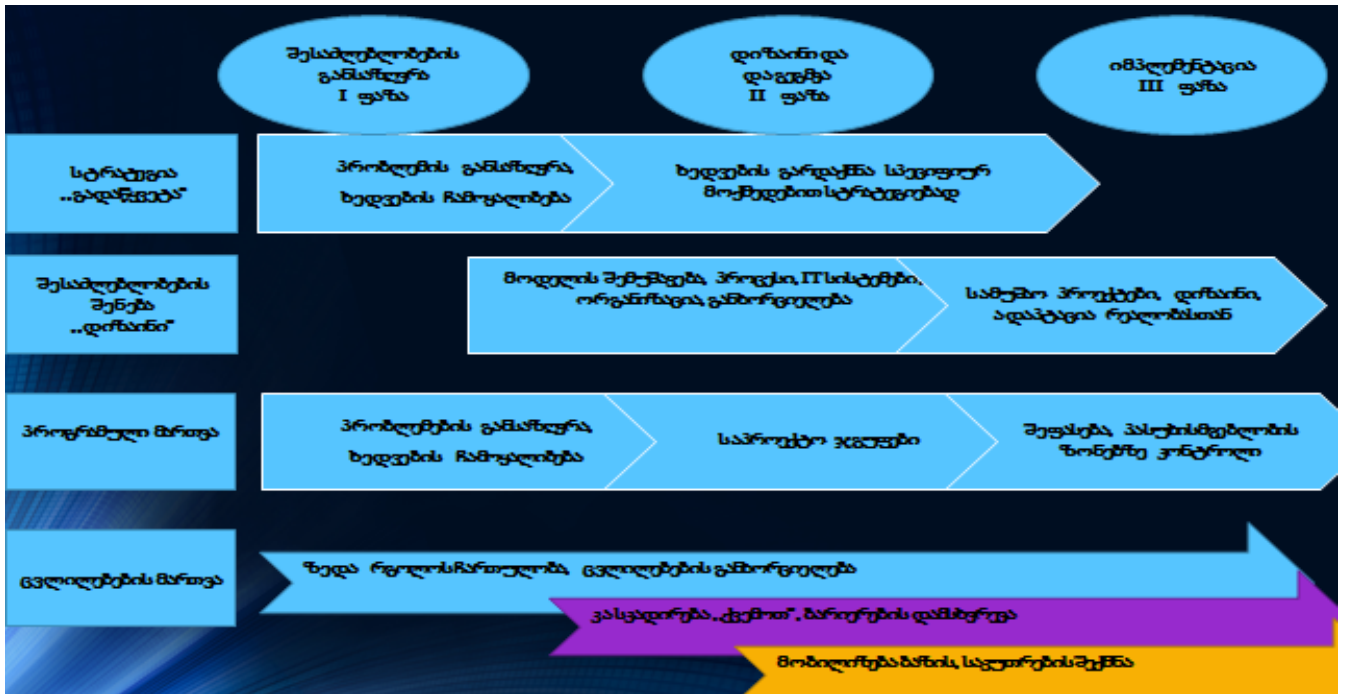


პრაქტიკოს მეცნიერთა თვალსაზრისით ხანგრძლივადიანი ტრანსფორმაცია საჭიროებს ცვლილებების მართვის განსხვავებულ გააზრებას. გრძელვადიან სტრუქტურულ ტრანსფორმაციას ახასიათებს სხვაგვარი ფაზები. ცვლილებების სტრატეგიული მნიშვნელობიდან გამომდინარე შესაძლოა იგი გრძელდებოდეს ერთი

¹⁰ www.realdolmen.com

თვის ან ერთი წლის განმავლობაში. უნდა აღინიშნოს, რომ საკონსულტაციო ჯგუფებს სხვადასხვაგვარი მიდგომები გააჩნიათ, თუმცა ერთხმად აღიარებენ ადამიანისეული ფაქტორების მნიშვნელობას ხანგრძლივადიან წარმატებულ ცვლილებებში და მათი გათვალისწინების აუცილებლობას ცვლილებების განხორციელების პროცესში. საკონსულტაციო ჯგუფს – „Booz Allen Hamilton“ გააჩნია უდიდესი გამოცდილება ცვლილებების მართვის მიმართულებით მთელს მსოფლიოში, სწორედ ამ გამოცდილების საფუძველზე მათ ჩამოაყალიბეს მიდგომები ცვლილებებთან დაკავშირებით. ისინი აღნიშნავენ, რომ ცალკეული მეთოდოლოგიის გამოყენება შესაძლოა არ იყოს წარმატებული კომპანიებისათვის, აუცილებელია, რომ მოხდეს კონკრეტული ორგანიზაციისათვის შესაბამისი ინსტრუმენტების, მიდგომების შემუშავება, რომელიც ადაპტირებული იქნება ორგანიზაციასთან. სწორედ მსგავსი ჰოლისტიკური სტრუქტურით შესაძლებელია გავიგოთ რა მოლოდინები უნდა გვქონდეს, როგორ უნდა ვმართოთ და მოვახდინოთ პროცესებში ორგანიზაციის ჩართვა. ნებისმიერ ტრანსფორმაციას თან სდევს გარკვეული უკმაყოფილება, ეს შესაძლოა დაკავშირებული იყოს ახალ ლიდერებთან, სამუშაოს შეცვლასთან, ახალი უნარ-ჩვევების განვითარებასთან, რაც შესაძლოა გახდეს წინააღმდეგობის წარმოშობის მიზეზი [114, გვ.1-2].

Booz Allen Hamilton გამოყოფს ცვლილებების მართვასთან დაკავშირებით შემდეგ მიდგომებს: დისციპლინირებული, ფაქტებზე დაფუძნებული და ფორმალური. ცვლილებების მართვის დისციპლინირებული მიდგომა წარმოადგენს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან და საკვანძო ელემენტს წარმატების მისაღწევად. ფაქტებზე დაფუძნებული მიდგომა გულისხმობს მონაცემების შეგროვებას, ანალიზს, დაგეგმვას, იგი უნდა ემყარებოდეს რეალურ შეფასებებს, სადაც გათვალისწინებული იქნება ორგანიზაციის ისტორია, მზაობა ცვლილებების განხორციელებასთან დაკავშირებით. ფორმალური მიდგომა მოითხოვს გუნდების შექმნას, საწყის ეტაპზევე სხვადასხვა დაინტერესებული ჯგუფების მაქსიმალურ ჩართულობას (იხ. სქემა 1.8).



ტრანსფორმაციის ხანგრძლივადიანი პროგრამები მოიცავს, სტრატეგიის, მიზნის, დიზაინის ჩამოყალიბების პროცესს. სტრატეგიების, მიზნების ჩამოყალიბება არის ლიდერთა გუნდის პირდაპირი პასუხისმგებლობა. თითოეულ ხელმძღვანელ პირს მართვის სხვადასხვა რგოლში გააჩნია საკუთარი მისია ცვლილებების წარმატებით განხორციელებისათვის.

ცვლილებების საფესურების წარმატებით იმპლემენტაციისათვის მნიშვნელოვანია თითოეული ფაზის მხარდამჭერი ღონისძიებების ორგანიზება, გარკვეული თანმდევი ეფექტების გათვალისწინება, თითოეული ეტაპის შედეგების შეფასება [114, გვ.2].

საკონსულტაციო ჯგუფი **Booz Allen Hamilton** აღნიშნავს, რომ ტრანსფორმაციის პროცესში აუცილებელია არსებული რეალობის შეფასება, რწმენის დემონსტრირება და შესაბამისი ხედვების ჩამოყალიბება. ორგანიზაცია წარმოადგენს ინდივიდების ერთობას, ინდივიდებს შესაძლოა დაებადოთ ლეგიტიმური კითხვა, რატომ არის აუცილებელი ცვლილება? რა შედეგები შესაძლოა მივიღოთ? დასაქმებულებს აქვთ

¹¹ Reggie Van Lee, John Jones, Paul Hyde, Ten Guiding Principles of Change Management, Allen Hamilton, 2004, p. 2

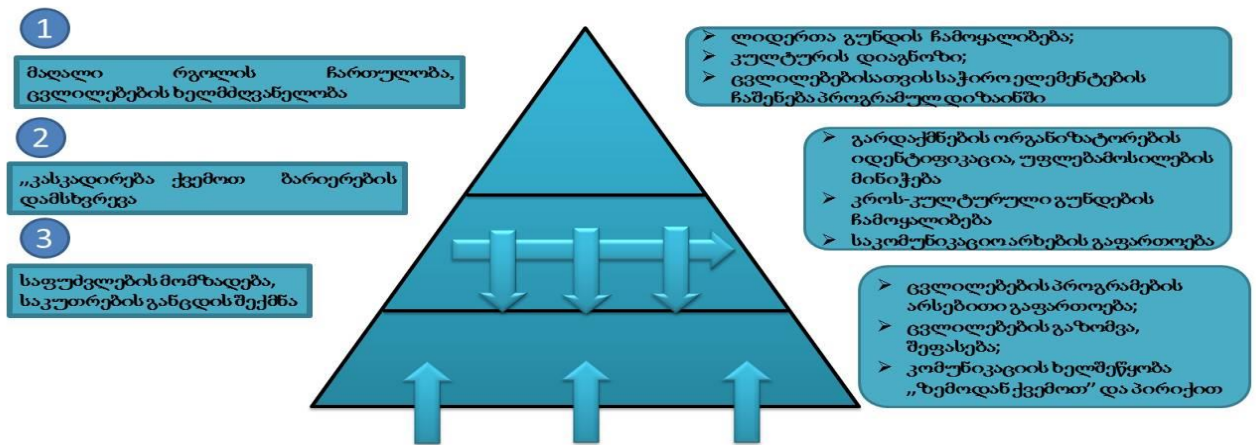
სრული უფლება იცოდნენ თუ როგორ შეიძლება შეიცვალოს მათი სამუშაო, რა მოლოდინები უნდა გააჩნდნენ ცვლილებების შემდეგ. (იხ. სქემა 1.10)

მრავალდონიან სისტემებში ცვლილებების მართვა მოიცავს ოთხ საფეხურიან პროცესს:

- ცვლილებების აუცილებლობის გააზრება ბიზნეს გარემოს გათვალისწინებით;
- საჭირო რეგულაციების განვითარება კომპანიის საჭიროებიდან გამომდინარე;
- თანამშრომელთა ტრენინგი ცვლილებებთან შესაბამისობისთვის;
- თანამშრომელთა მხარდაჭერის მოპოვება შესაბამისი მარეგულირებლების დამაჯერებლობასთან ერთად;

ცნობილია, რომ საშუალოდ, კომპანიების ორი მესამედის მიერ განხორციელებული კორპორატიული ცვლილებების პროგრამები წარუმატებელია, თუმცა არსებობენ კომპანიები, რომლებიც ახდენენ ცვლილებების წარმატებულად განხორციელებას და ორგანიზაციის მდგრად განვითარებას.

ჰამილტონის ტრანსფორმაციის მოდელი - სქემა 1.9¹²



ცვლილებათა მენეჯმენტის პროცესის ეტაპების განხორციელების უზრუნველყოფისათვის აუცილებელია შესაბამისი ხედვების, კონცეფციების

¹² Reggie Van Lee, John Jones, Paul Hyde, Ten Guiding Principles of Change Management, Booz Allen Hamilton, 2004, p. 3

ჩამოყალიბება. რომელშიც უნდა გავითვალისწინოთ ცვლილებებზე მოქმედი როგორც შიდა, ასევე გარე ფაქტორები. კონცეფციები გვაძლევენ საშუალებას შევაფასოთ, სად ვიმყოფებით კონკრეტულ ეტაპზე. ეფექტიანი ხედვების მახასიათებლები შეიძლება ჩამოყალიბდეს შემდეგი სახით:

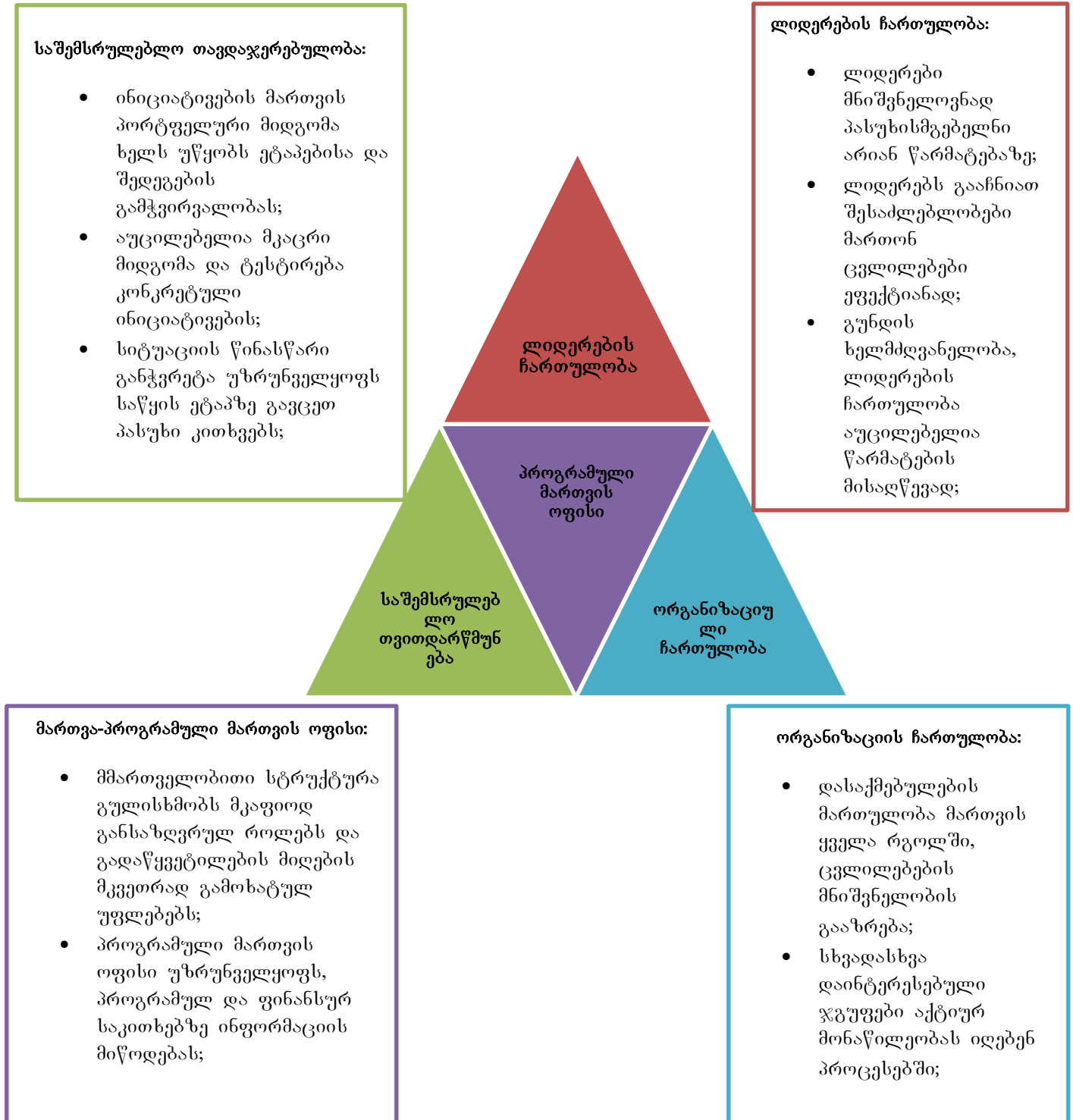
- წარმოსახვითობა (Imaginable) - გვაწვდის სურათს მომავალთან დაკავშირებით;
- შესაბამისობა (Desirable) - იგი ეხება თანამშრომლების, მომხმარებლების, დაინტერესებული ჯგუფების ინტერესებს;
- მიღწევადობა (Feasible) - დასახული მიზნების რეალურობა;
- ფოკუსირება (Focused);
- მოქნილობა (Flexible);
- კომუნიკაბელობა (Communicable) [123, გვ.5].

სტრატეგიული გეგმის და ხედვების გარეშე შეუძლებელია ცვლილებების წარმატებულად განხორციელება. ცვლილებების მენეჯმენტის პროცესის დაგეგმვისას კი აუცილებელია გავითვალისწინოთ შემდეგი ფაქტორები:

- დონეები, მიზნები, სტრატეგიები;
- შეფასებათა სისტემა;
- ნაბიჯების თანმიმდევრობა;
- დანერგვა და ორგანიზაციის ცვლილება;

ცვლილებების მართვის ორგანიზაციულ უზრუნველყოფასთან დაკავშირებით საინტერესო მიდგომები გააჩნია ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფს (**Boston Consulting Group**), მათ შეიმუშავეს ცვლილებების მართვის დისციპლინირებული, სისტემური მიდგომა, რომელიც ფოკუსირებას ახდენს ენერჯიაზე, რესურსებზე და ცვლილებების ყველაზე მნიშვნელოვან ელემენტებზე. აღნიშნულ ინტეგრირებულ მიდგომას საკონსულტაციო ჯგუფმა უწოდა „ცვლილებების დელტა“ [86, გვ.9]. იგი ეფუძნება სამ ძირითად ელემენტს, რომელიც საშუალებას გვაძლევს მივადწიოთ დასახულ მიზანს. ხოლო ამ სამი ელემენტის ეფექტური მოქმედებისათვის შემოთავაზებულია პროგრამული მართვის ოფისის შექმნა. (იხ. სქემა 1.10)

ორგანიზაციული ცვლილებების დელტა (Change Delta) - სქემა 1.10¹³



¹³ Perry Keenan, Kimberly Powell, Huib Kurstjens, Changing Change Management, The Boston Consulting Group, 2012, p. 10

საშემსრულებლო თვითდარწმუნება - აუცილებელია და უზრუნველყოფს ტოპ-მენეჯერების შედეგიან მუშაობას, სტიმულს აძლევს მათ მიიღონ თამამი გადაწყვეტილებები და დროულად შეიტანონ ცვლილებები დასახულ ამოცანებში.

ლიდერების ჩართულობა - გვაძლევს გარანტიას, რომ ლიდერთა ჯგუფმა შეძლოს და მართოს ცვლილებები ორგანიზაციის ხედვებისა და სტრატეგიების შესაბამისად. ლიდერებს უნდა ჰქონდეთ შესაბამისი გამოცდილება და საშუალებები ცვლილებების მართვისათვის. საკონსულტაციო ჯგუფი მიიჩნევს, რომ ცვლილებები რეალურად იწყება „ზემოთ“, შესაბამისად წარმატება დამოკიდებულია კვალიფიციურ ლიდერთა გუნდზე.

ორგანიზაციის ჩართულობა - ეფექტიანია დასახული მიზნების უკეთ შესრულებისათვის, აქ იგულისხმება როგორც პერსონალის ასევე სხვადასხვა დაინტერესებული მხარეების ჩართვა. პერსონალი უნდა იყოს მაქსიმალურად ინფორმირებული ჩართული ცვლილებების განხორციელების პროცესში. ლიდერებმა უნდა გასცენ პასუხი კითხვას, რისთვის გჭირდება ცვლილებები? მნიშვნელოვანია ასევე სისტემური მიდგომა, სადაც ნათლად იქნება განსაზღვრული როლები და პასუხისმგებლობები ყველა რგოლში.

მართვა-პროგრამული მართვის ოფისი - (Governance and PMO) ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფმა, ზემოთ აღნიშნული ელემენტების მოქნილობისათვის შემოგვთავაზა მეოთხე მნიშვნელოვანი ელემენტი. პროგრამული მართვის ოფისის ფუნდამენტური პრინციპი მდგომარეობს იმაში, რომ მენეჯერებს ჰქონდეთ საშუალება მოიძიონ ინფორმაცია დაგეგმილ ოპერაციულ და ფინანსურ საკითხებზე, რისკებზე, ასევე უზრუნველყოს შესაბამის დროს საჭირო ინფორმაციით. იგი ასევე ასრულებს რამოდენიმე მნიშვნელოვან ფუნქციას: მუშაობს ლიდერთა გუნდის მეთვალყურეობით, გვეხმარება დავადგინოთ ცვლილებების განხორციელების ტემპი, ასევე შევიმუშაოთ დროის გრაფიკები, რაც მოგვცემს საშუალებას მოქმედებაში მოვიყვანოთ მექანიზმები რომლებიც დაგვეხმარება დავიცვათ ოპერაციებისათვის განკუთვნილი ვადები [86, გვ.6-17].

პროფესორ დოქტორ ოლაფ პასენჰეიმს¹⁴ (Olaf Passenheim) თავის წიგნში: „ცვლილებების მენეჯმენტი“ – განხილული აქვს ცვლილებების სტრატეგიები და

¹⁴ Passenheim Olaf, Change Management, Ventus Publishing, 2010, p.34-36

მიდგომები. იგი ასახულებს, რომ სტრატეგიის ჩამოყალიბების პროცესში აუცილებელია გავითვალისწინოთ ორგანიზაციული თავისებურებები, გამოცდილება, დასაქმებულთა საშუალო ასაკი. სამმართველო რგოლმა უნდა შეძლოს ეფექტიანი სტრატეგიის შერჩევა, რაც წარმატების მიღწევის მნიშვნელოვანი წინაპირობაა. ორგანიზაციული თავისებურებებიდან გამომდინარე შესაძლოა შევარჩიოთ შემდეგი ტიპის სტრატეგიები:

ღირექტიული - აღნიშნული სტრატეგია ძირითადად დამყარებულია მენეჯერთა ღირექტიულ ძალაუფლებაზე, რათა მართონ ცვლილებები, ასევე ხდება ავტორიტეტის გამოყენება გავლენების თვალსაზრისით. ღირექტიული სტრატეგიის უპირატესობა გამოიხატება მის მოქნილობაში, დასახული მიზნების სწრაფად მიღწევადობაში. გარკვეული ნაკლოვანება მიდგომარეობს იმაში, რომ მასში ნაკლებად ხდება გათვალისწინება ცვლილებებში მონაწილე სხვა სუბიექტების შეხედულებების, შეგრძნებების. ასეთმა მიდგომამ შესაძლოა გამოიწვიოს ღირექტიული ინფორმაციის ან იდეების დაკარგვა, რაც იწვევს პერსონალის უკმაყოფილებას, ვინაიდან არ ხდება ცვლილებებთან დაკავშირებული საკითხების განხილვა და შეთანხმება.

ექსპერტული სტრატეგია - ფუნდამენტური პრინციპი მიდგომარეობს იმაში, რომ ცვლილებების მართვა განიხილება როგორც პრობლემების მოგვარების პროცესი, რომელიც უნდა გადაჭრას ექსპერტებმა. ასეთი ტიპის მიდგომა, ძირითადად გამოიყენება ტექნიკური ხასიათის საკითხების მოსაგვარებლად, როგორცაა, ახალი კომპაქტური მართვის სისტემის შემუშავება და დანერგვა, რომელსაც როგორც წესი ხელმძღვანელობს პროექტის ხელმძღვანელი ან უფროსი მენეჯერი. ამ სტრატეგიის უპირატესობა მიდგომარეობს იმაში, რომ ექსპერტები არიან მნიშვნელოვანი ფიგურები და გადაწყვეტილების მიღება და რეალიზება ხდება დაჩქარებული ტემპით.

მოლაპარაკების სტრატეგია - ამ შემთხვევაში ნათლად ჩანს მენეჯერების მზაობა, ცვლილებებთან დაკავშირებული საკითხების აქტიურად განხილვის და მოლაპარაკების თვალსაზრისით. მოლაპარაკების სტრატეგიის პრინციპია დაინტერესებული ჯგუფების ჩართულობა პროცესებში, ისინი ინფორმირებულები უნდა იყვნენ რატომ ხდება ცვლილებები და რა შედეგები შესაძლოა დადგეს დროის კონკრეტული მონაკვეთისათვის. მისი უპირატესობა ასევე მიდგომარეობს იმაში, რომ ინდივიდები გრძნობენ თავს პროცესებში ჩართულებად და შესაბამისად, უფრო მეტად მხარს უჭერენ ცვლილებების განხორციელებას.

განათლების სტრატეგია - გეთავაზობს შევცვალოთ ადამიანების ღირებულებები და დამოკიდებულებები, იმისათვის რომ მხარდაჭერილ იქნას ცვლილებები, რომლებიც ხელს შეუწყობენ ორგანიზაციის ღირებულებების განვითარებას. ამისათვის შესაძლოა გამოვიყენოთ შემდეგი ელემენტები: დარწმუნება, განათლება, ტრენინგი და სელექცია. მისი უპირატესობა მდგომარეობს ინდივიდების ჩართულობაში, რაც პოზიტიურია ცვლილებების განხორციელების პროცესში, ხოლო სუსტი მხარე გამოიხატება იმპლემენტაციის კუთხით, მოითხოვს დიდ დროის დანახარჯებს.

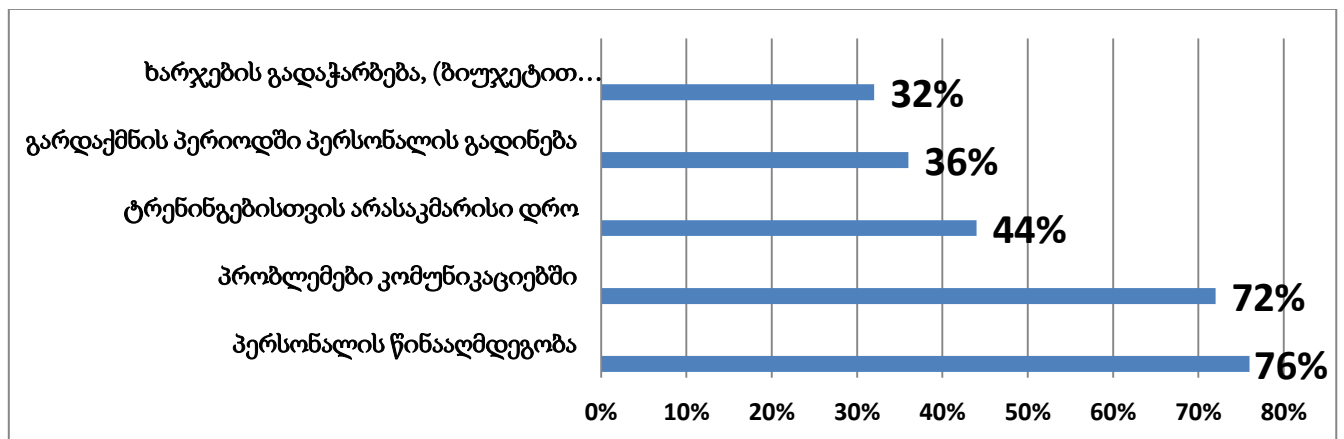
თანამონაწილეობითი სტრატეგია - გულისხმობს ყველა დაინტერესებული ჯგუფების ჩართულობას ცვლილებებში. მიუხედავად იმისა, რომ სიტუაციას ტოპ-მენეჯერები აკონტროლებენ, ძირითადად სამმართველო პროცესებში დომინირებენ ჯგუფები, ან ცალკეული ინდივიდები. ცვლილებების განხორციელებამდე ხდება მათი აზრების და შეხედულებების გათვალისწინება. გარე კონსულტანტები და ექსპერტები შესაძლოა ჩართულ იქნას პროცესებში როგორც შუამავლები (ფასილიტატორები), თუმცა ნაკლოვანი მხარე ამ შემთხვევაშიც ფულადი და დროის მაღალი ხარჯია. უპირატესობა, როგორც აღვნიშნეთ მდგომარეობს ინდივიდების და ცალკეული ჯგუფების ჩართულობაში, რაც საშუალებას გვაძლევს თავიდან ავირიდოთ კონფლიქტური სიტუაციები და მოვახდინოთ უფრო მეტად ეფექტიანად ცვლილებების იმპლემენტაცია. საბოლოო ანგარიშით შეიძლება ითქვას, რომ სტრატეგიების შერჩევის პროცესში უნდა გავითვალისწინოთ ორგანიზაციის სპეციფიკა, გარემო პირობები, პერსონალის ინტერესები და შემდეგ მოვახდინოთ კონკრეტული ხედვების და სტრატეგიების ჩამოყალიბება [99, გვ. 34-36].

თანამედროვე პირობებში კომპანიებს კარგად უნდა ჰქონდეთ გაცნობიერებული ცვლილებების მნიშვნელობა, ვინაიდან იგი წარმოადგენს კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების მნიშვნელოვან საშუალებას. ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფს შემუშავებული აქვს ცვლილებებისადმი ე.წ. „კასკადური“ მიდგომა. ამ მიდგომის ილუსტრაციისათვის გამოყენებულია შადრევანი, სადაც წყლის ძირითადი ნაკადი გროვდება ზედა ნაწილში და შემდგომ ფსკერზე. წარმატებული ცვლილებებიც ხორციელდება მსგავსი პრინციპით. ხელმძღვანელები საწყის ეტაპზე თანხმდებიან ცვლილებების საჭიროებაზე, შემდეგ ახდენენ საკუთარი ხედვების, ამოცანების დაყვანას სხვადასხვა რგოლებში. როგორც შადრევანის შემთხვევაში ბრუნდება წყალი

ფსიქოლოგიური მწვერვალამდე, ანალოგიურად უნდა მოხდეს ორგანიზაციაში უკუკავშირების დამყარება სიღრმეებიდან, სადაც პრაქტიკულად წყდება წარმატებული ცვლილებების ბედი. უკუკავშირები აუცილებელია იმისათვის, რომ თვალყური მივაღწეოთ პროგრესს და საჭიროების შემთხვევაში შევიტანოთ კორექტივები. ამ მოდელში საინტერესოა ასევე მმართველობითი მიდგომა, რომელიც გამორიცხავს ე.წ. „ხემოდან-ქვემოთ“ მართვას. ძირითადი ძალაუფლება და პასუხისმგებლობა გადაცემულია საშუალო რგოლზე, რაც გვაძლევს საშუალებას გამოვიყენოთ და გავაძლიეროთ შიდა შესაძლებლობები, ჩავრთოთ პროცესებში პერსონალი, ვიყოთ მოქნილები მომავალში ცვლილებების განხორციელების კუთხით. „კასკადური“ მიდგომის გარკვეული ელემენტები გამოიყენა აშშ პრეზიდენტმა ბარაკ ობამამ წინასაარჩევნო კამპანიის პროცესში. მობილიზებულმა ძლიერმა ცენტრმა მოახდინა ეფექტიანი უკუკავშირების დამყარება მოხალისეთა ჯგუფებთან, კოორდინატორებთან (საშუალო რგოლთან)¹⁵.

2006 წელს Harvard Business Review, ჩატარებული კვლევების მიხედვით, ცვლილებებთან დაკავშირებული ინიციატივების 66% ვერ აღწევს სასურველ შედეგებს ბიზნესში. გრაფიკზე ჩანს ხუთი ძირითადი დაბრკოლება ცვლილებების დანერგვის პროცესში. ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ ხუთი დაბრკოლებიდან რამოდენიმე ფაქტორზე, შეგვიძლია როგორც ლიდერმა, ხელმძღვანელმა მოვახდინოთ გავლენა და სრულყოთ იგი. (იხ. დიაგრამა 1.1) [123, გვ.6]

დაბრკოლებები ორგანიზაციულ ცვლილებებში - დიაგრამა 1.1¹⁶

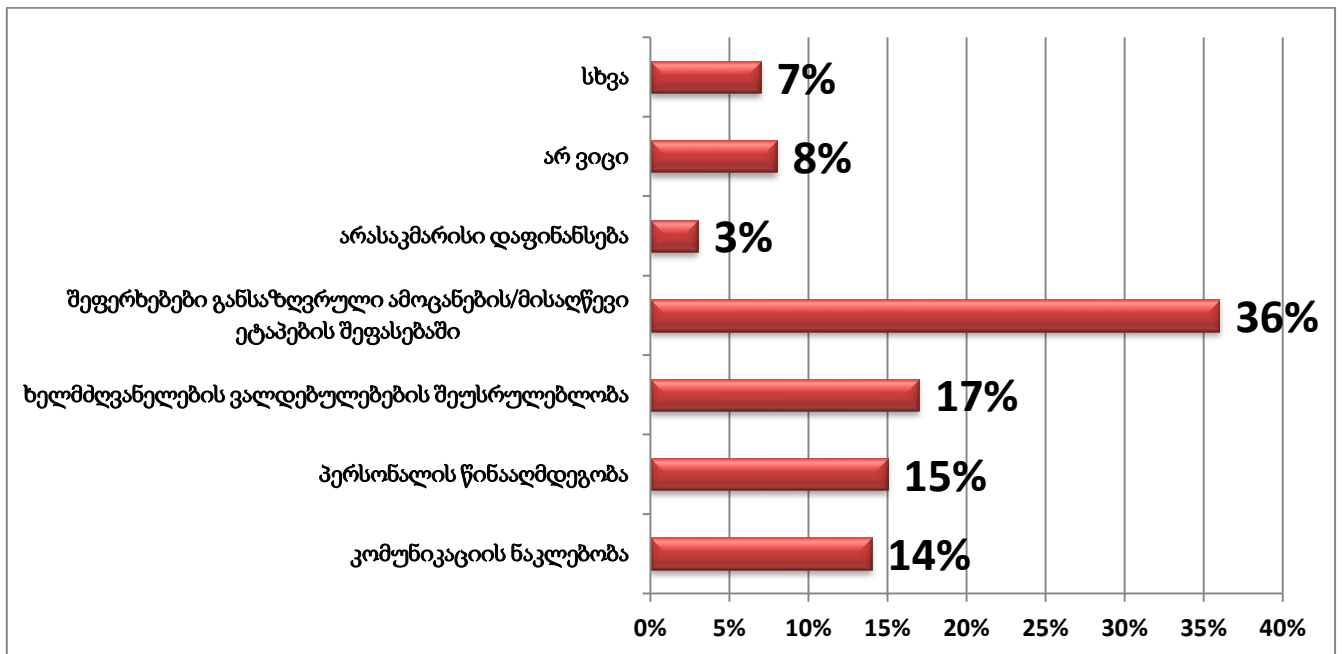


¹⁵ www.bcgperspectives.com

¹⁶ Change Management Leadership Guide, Human Resources Organizational&Employee Effectiveness, Ryerson University, 2011, p.5

მსგავსი ტიპის კვლევა განხორციელდა 2012 წელს, კვლევის ფარგლებში გამოიკითხა 288 აღმასრულებელი, გამოკითხული ორგანიზაციების 75%-ის შემოსავალი აღემატებოდა 1 მლრდ დოლარს. გამოკითხული რესპოდენტების შედეგად, ძირითად შემაფერხებელ ფაქტორებად დასახელდა: არასაკმარისი დაფინანსება, შეფერხებები განსაზღვრული ამოცანების და მისაღწევი ეტაპების შეფასებაში, ხელმძღვანელების ვალდებულებების შეუსრულებლობა, პერსონალის წინააღმდეგობა, კომუნიკაციის ნაკლებობა. (იხ.დიაგრამა 1.2)¹⁷

წარმატებლობის განმაპირობებელი ფაქტორები (BCG) – დიაგრამა 1.2



ბექჰარდმა და ჰარისმა შეიმუშავეს ცვლილებებთან დაკავშირებით ფორმულა, რომლის ძირითადი პრინციპი მდგომარეობს იმაში, რომ ცვლილებებისათვის განხორციელებულმა ხარჯებმა უნდა გააუმჯობესოს ორგანიზაციაში არსებული ვითარება. თუ ადამიანებს არ ექნებათ გარკვეული მოლოდინი, რომ ცვლილებები გააუმჯობესებს ორგანიზაციაში არსებულ ვითარებას, მაშინ მივიღებთ მათი მხრიდან სერიოზულ წინააღმდეგობას.

ფორმულას აქვს შემდეგი სახე:

$$(D \times V \times F) > R$$

¹⁷ www.bcgperspectives.com

სადაც **D** - უკმაყოფილებაა, **V** - ხედვა, **F** - პირველი ნაბიჯები, **R** - ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა. ფორმულიდან ნათლად ჩანს, რომ თუ რომელიმე ამ ცვლადებიდან იქნება ნული, ან ნულთან ახლოს მაშინ ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა ვერ იქნება დაძლეული. **D,V, F** არის ფაქტორები რომლებიც განაპირობებენ ცვლილებებს [99, გვ.16].

ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობები შესაძლებელია დაიყოს ორ ძირითად ჯგუფად: **ცვლილებებისადმი ინდივიდუალური წინააღმდეგობები და ორგანიზაციული წინააღმდეგობა.**

ცვლილებების მენეჯმენტის წარმატება დამოკიდებულია ორგანიზაციის წევრების დამოკიდებულებაზე სიახლეებისადმი. განასხვავებენ ცვლილებებზე რეაქციის სამ სახეს:

ემოციური – პიროვნების პირად მდგომარეობაზე, ცხოვრებაზე, სტატუსზე ცვლილებების უშუალო გავლენიდან გამომდინარე. ანუ ცვლილებების შედეგად თუ როგორ არის შესაძლებელი ინდივიდის ცხოვრების, სტატუსის, მდგომარეობის ცვლილება, ან როგორ დამოკიდებულებაშია ის ცვლილებების სირთულისადმი. თვლის თუ არა რომ ის შეძლებს სიახლეებთან გამკლავებას.

პოლიტიკური – ინდივიდის შეფასებაზე დამოკიდებული – შეძლებს თუ არა გავლენის, რესურსებზე კონტროლის შენარჩუნებას, იქნება თუ არა გადაწყვეტილების მიმღებ პირთა შორის.

რაციონალური – დამოკიდებული პიროვნების შეხედულებაზე საჭიროა თუ არა ეს ცვლილებები ორგანიზაციაში [79, გვ.112].

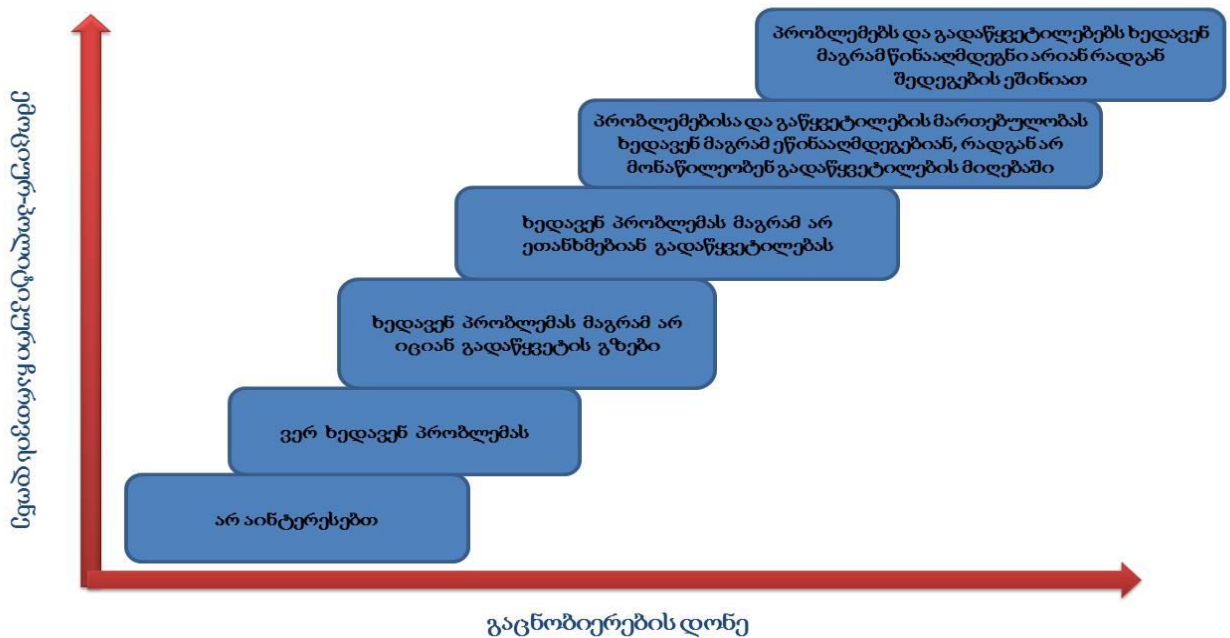
ცვლილებების მენეჯმენტისას უმნიშვნელოვანესია პერსონალის დარწმუნება რომ ცვლილებების დანერგვა ორგანიზაციისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია. ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობების მიზეზებს შორის გამოყოფენ:

- არ არიან დაინტერესებულნი ორგანიზაციის შემდგომი მდგომარეობით;
- ვერ ხედავენ პრობლემას;
- ხედავენ პრობლემებს, მაგრამ არ იციან მისი გადაწყვეტის გზები;
- ხედავენ პრობლემას, მაგრამ არ ეთანხმებიან გადაწყვეტილებას;

- პრობლემებს და გადაწყვეტილებების მართებულობას ხედავენ, მაგრამ ეწინააღმდეგებიან, რადგან არ იყენენ ჩართულნი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში;
- პრობლემებს და გადაწყვეტილებების მართებულობას ხედავენ მაგრამ ეწინააღმდეგებიან, რადგან ეშინიათ ცვლილებების; (იხ. სქემა 1.11) [79, გვ.112]

ამასთან, საინტერესოა, რომ ინდივიდები თითქმის ყოველთვის პირდაპირ არ ეწინააღმდეგებიან ცვლილებებს, ისინი უმეტესწილად მიმართავენ ირიბ მეთოდებს და თავიანთი ქმედებებით ხელს უშლიან ცვლილებების მენეჯმენტის პროცესებს ყველა ეტაპზე.

გლასის წინააღმდეგობათა კლასიფიკაცია - სქემა 1.11¹⁸



ბოსტონის (BCG) მატრიცა - გვეხმარება გამოვავლინოთ თანამშრომლები, რომლებსაც აქვთ გადამწყვეტი მნიშვნელობა ცვლილებების განხორციელებისათვის (იხ. სქემა 1.12).

¹⁸ Glass M. Neil, Management Masterclass: A Practical Guide to the New Realities of Business Hardcover, Nicholas Brealey Publishing; First Edition edition 1998, p.112

| | | |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| მაღალი | მთავარი სკეპტიკოსები | გარდაქმნების ორგანიზატორები |
| ინიციატივების წარმატებულობა | | |
| დაბალი | ნაკლებად სკეპტიკოსები | ცვლილებების ფასილიტატორები |

დაბალი ინიციატივების მაღალი
მხარდაჭერის დონე

მთავარი სკეპტიკოსები - ნაკლებად უჭერენ მხარს ინიციატივებს, მაგრამ მათ თანამონაწილეობას აქვს გადამწყვეტი მნიშვნელობა ინიციატივების წარმატებისათვის. ამ შემთხვევაში ფოკუსირება უნდა მოვახდინოთ ძირითად სტრატეგიებზე, რომელიც გავლენას მოახდენს ჯგუფზე, ასევე უნდა გადაიჭრას საკითხები ინიციატივების წარმატებისათვის.

ნაკლებად სკეპტიკოსები - გამოირჩევიან ინიციატივებისადმი სკეპტიკური დამოკიდებულებით, თუმცა არიან ნაკლებად კრიტიკულები. აღნიშნული ჯგუფისათვის უნდა გამოვიყენოთ ნაკლებად ინტენსიური სტრატეგიები, ასევე უნდა გამოვიჩინოთ სიფრთხილე მათი კოლექტიურობის შემთხვევაში.

გარდაქმნების ორგანიზატორები - წარმოადგენს მნიშვნელოვან ძალას ინიციატივების მხარდაჭერის თვალსაზრისით, ისინი ასრულებენ მნიშვნელოვან როლს ინიციატივების წარმატების თვალსაზრისით. საჭიროა მათი მაქსიმალური მხარდაჭერა, ასევე მობილიზება, რათა გამოვიყენოთ ძირითად სკეპტიკოსებზე გავლენის თვალსაზრისით.

¹⁹ Perry Keenan, Kimberly Powell, Huib Kurstjens, Changing Change Management, The Boston Consulting Group, 2012, p. 21

ცვლილებების ფასილიტატორები - არ არიან პირდაპირ კრიტიკულად განწყობილები, მაგრამ მნიშვნელოვანია მათი შენარჩუნება, როგორც მხარდამჭერების. ისინი უნდა განვიხილოთ როგორც გუნდის შესაძლო წევრები, ასევე უნდა მოვახდინოთ მათი ინფორმირებულობა [86, გვ.17-21].

ანალიზით ირკვევა, რომ ორგანიზაციების მხრიდან ცვლილებების იგნორირებას ადილი აქვს, რადგან მათ უკვე აქვთ თავიანთი ისტორია, კულტურა, აზროვნებისა და მუშაობის მეთოდები, რომელთა შეცვლა ძალიან რთულია და ძირეულ ცვლილებებს არ მიმართავენ სანამ არ იგრძნობენ, გააცნობიერებენ მათი საციცოცხლო აუცილებლობას. ორგანიზაციული უძრავობის მიზეზები შესაძლოა ჩამოვაყალიბოთ სქემის სახით (იხ. სქემა 1.13) [79, გვ.116].

მკვლევარების აზრით მენეჯმენტის პროცესებს შორის ყველაზე რთული ცვლილებების დანერგვაა. ექსპერტების მოსაზრებათა შეჯერებით შესაძლებელია ითქვას, რომ ცვლილებების მენეჯმენტის წარმატებისთვის აუცილებელია შესრულდეს, ჩატარდეს შემდეგი საქმიანობები:

- მმართველი გუნდის კონსულტაციები ცვლილებებთან დაკავშირებით;
- სრულყოფილი კომუნიკაციები;
- მთელი პერსონალის ჩართულობის უზრუნველყოფა;
- შეთანხმება მომავლისადმი დამოკიდებულებაში;
- ცვლილებების აუცილებლობის გააზრება;
- პოლიტიკური ქსელების მენეჯმენტი [79, გვ.99].

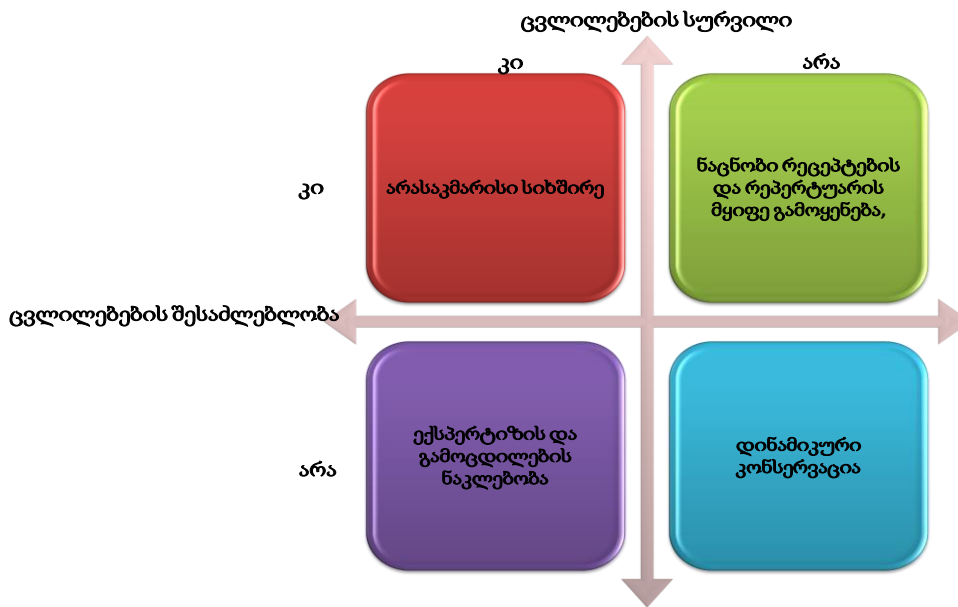
რობინსი და კოულტერი²⁰ გვთავაზობენ ცვლილებების წინააღმდეგობის დაძლევის შემდეგ მეთოდებს:

თანამშრომელთა სწავლება და ურთიერთობების მართვა:

- ახსნა, რათა ვაჩვენოთ ცვლილებების აუცილებლობა;
- ინფორმირება ყველა ტიპის შეხვედრებზე ცვლილებებთან დაკავშირებით;
- ეფექტურობა იზრდება თუ თანამშრომლებსა და მენეჯმენტს შორის არსებობს ნდობა და წინააღმდეგობის მიზეზი არაინფორმირებულობაა.

²⁰ Robbins Stephen and Coulter Mary, Management (11th Edition), Prentice Hall, Pearson, 2012 p.157-169

ორგანიზაციული წინააღმდეგობები - სქემა 1.13²¹



თანამშრომლობა გადაწყვეტილების მიღებისათვის:

- იმ თანამშრომელთა ჩართვა რომლებიც ეწინააღმდეგებიან ცვლილებებს;
- ჩართულობა შესაძლებელია, როცა კომპეტენცია შესაბამისია;
- გადაწყვეტილების მიღებაში ჩართვა უზრუნველყოფს წინააღმდეგობათა შემცირებას და გადაწყვეტილებათა ხარისხის ამაღლებას.

თანამშრომელთა დახმარება და თანადგომა რათა იოლად გაუმკლავდნენ ცვლილებებს:

- სპეციალისტების, ფსიქოლოგების კონსულტაციების, სწავლების ორგანიზება, მოკლევადიანი, ანაზღაურებადი შვებულებების გაცემა;
- ეს მეთოდი გარკვეულ ხარჯებთან არის დაკავშირებული, შესაბამისად საჭირო ხდება მათი ეფექტურობის ანალიზი.

მოლაპარაკებების წარმართვა:

- თანამშრომელთათვის შეთავაზებათა პაკეტის მომზადება რათა შერბილდეს წინააღმდეგობები;

²¹ Glass M. Neil, Management Masterclass: A Practical Guide to the New Realities of Business Hardcover, Nicholas Brealey Publishing; First Edition edition 1998, p.116

- დაკავშირებულია ხარჯებთან თუმცა აუცილებელია როცა წინააღმდეგობას აქვს დიდი გავლენის მქონე წყარო.

მანიპულაცია და კოოპტაცია:

- მანიპულაცია არის ფარული ქმედება, ხოლო კოოპტაცია – ჩართვა, რათა დაძლეული იქნას წინააღმდეგობები;
- ეს იაფი საშუალებაა, თუმცა საფრთხილოა რადგან არსებობს განზრახვის გააშკარაების საფრთხე.

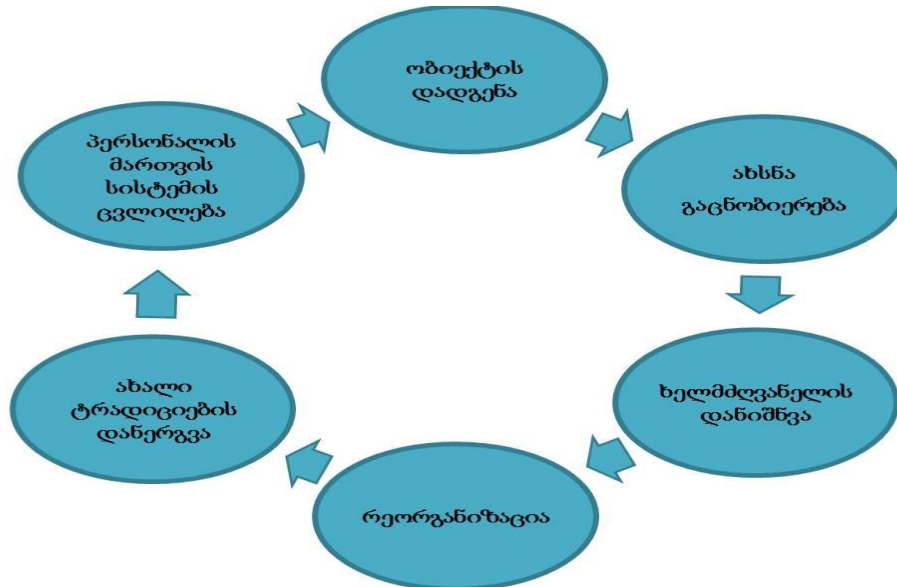
ზემოქმედება:

- გულისხმობს მუქარის ან ძალის გამოყენებას;
- არის იაფი და მარტივი საშუალება, თუმცა არის ქმედებების კანონს მიღმა სივრცეში გადასვლის ალბათობა [105, გვ.157-169].

ზემოთ განხილული თეორიებიდან ნათლად ჩანს, რომ თანამედროვე გარემოებები მენეჯერებისგან ითხოვს ცვლილებების პროცესის ახლებურად გააზრებას. დღეისათვის ორგანიზაციას სჭირდება არა ერთჯერადი, იშვიათი ცვლილებები, არამედ თანამედროვე ორგანიზაციებში არის ცვლილებების უწყვეტ პროცესად გახორციელების აუცილებლობა. ერთჯერადად ცვლილებების განხორციელებას და თითოეული ცვლილების წინააღმდეგობების დაძლევის ნაცვლად მეცნიერები გთავაზობენ ადაპტაციური კულტურის შექმნის რეკომენდაციას [106, გვ.319-336]. ამ კულტურის პირობებში კი თანამშრომლები ცვლილებებს უნდა აღიქვამდნენ არა როგორც ერთჯერად აქტს, ან საფრთხეს, არამედ როგორც მათი სამუშაო პროცესის მუდმივად შემადგენელ ელემენტს. ამ პროცესის მართვას სხვაგვარად უწყვეტი ცვლილებების პროგრამირებასაც უწოდებენ.

იმისათვის, რათა მოხდეს თანამშრომელთა შემზადება ცვლილებებისათვის აუცილებელია მასთან დაკავშირებული სტრესების მართვა. რადგან მიიჩნევა რომ ცვლილებების ერთ-ერთი უარყოფითი თანმხლები მოვლენა არის სტრესი, რომელიც შემდგომში იწვევს წინააღმდეგობებს და ცვლილებების წარუმატებლობის მთავარ ფაქტორად გვევლინება. ქვემოთ მოცემულია ცვლილებების წარმატებულად განხორციელებისათვის საჭირო ქმედებათა ციკლი. (იხ. სქემა 1.14)

ცვლილებების მხარდამჭერ ქმედებათა ციკლი - სქემა 1.14²²



ცვლილებებთან ადაპტირებადი კულტურის დანერგვის წარმატებით განხორციელების მთავარი პირობა პერსონალის აღეკვატურობაა. ახალმა კომპანიებმა უნდა იცოდნენ რომ აუცილებელია სათანადო პერსონალის დაქირავება. მენეჯერი უნდა დარწმუნდეს რომ პრეტენდენტი დანიშნვის შემთხვევაში თავს გაართმევს მომავალ გამოწვევებს. ამასთან, თითოეული პრეტენდენტი წინასწარ უნდა იყოს ჩაყენებული საქმის კურსში თუ რისთვის უნდა იყოს მზად. ინფორმირება ხელს უწყობს სტრესის პრევენციას გაურკვევლობის შემცირების გზით [105, გვ.161].

სასურველია პროცესების იმგვარი წარმართვა, რომ თანამშრომლებმა თავად მოითხოვონ ცვლილებები ტურისტულ ორგანიზაციაში. ეს ხდება იმ შემთხვევებში, როცა ორგანიზაციის თანამშრომლები განიცდიან რუტინით გამოწვეულ სტრესს. ხოლო მისი დაძლევის აუცილებლობისას დგება ცვლილებების დანერგვის საჭიროების გაცნობიერება და იქმნება მასზე მოთხოვნა. თანამშრომელთა ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში აგრეთვე ზრდის მათ პასუხისმგებლობას, ამავე დროს ისინი თვლიან რომ მათ პატივს სცემენ, მხარს უჭერენ და აფასებენ, რაც აფერმკრთალებს ცვლილებებით გამოწვეულ სტრესს [66, გვ.99-110]. ასევე მნიშვნელოვანია პირადი საუბრები ხელმძღვანელებთან. თანამშრომლებს ხშირად უმსუბუქებს განცდებს პრობლემების გაზიარება,

²² Robbins Stephen and Coulter Mary, Management (11th Edition), Prentice Hall, Pearson, 2012 p.160

განსაკუთრებით ხელმძღვანელებთან, ასევე ასეთ შემთხვევაში მზად არიან გაიზიარონ რჩევები. შესაძლებელია ამ პროცესებში სპეციალისტების, ან ფსიქოლოგების ჩართვაც. თუმცა ბევრი თანამშრომელი არ თვლის საჭიროდ ისაუბროს სტრესზე აშკარად, მას თვლიან სირცხვილად. ვინც მეტად მიდრეკილნი არიან სტრესისადმი სწორედ ისინი ნაკლებად აღიარებენ მას, თავს არიდებენ მასზე საუბარს ამიტომაც თავად მენეჯმენტს სჭირდება ხშირ შემთხვევაში პროფესიონალთა რჩევები თუ როგორი მიდგომით შექმნონ ორგანიზაციაში დაამყარონ ღია, გახსნილი, ნდობის გარემო, რათა თანამშრომლებმა არ დამალონ პრობლემები, ღიად ისაუბრონ მათზე და გუნდურად მიიღონ ურთიერთსასარგებლო გადაწყვეტილებები [112, გვ. 1-16].

ცვლილებების მართვა ორგანიზაციის მენეჯმენტის განსახორციელებელი მიმართულებებიდან ყველაზე რთულია. კომპანიების წარუმატებლობის მთავარ მიზეზებს შორის ადეკვატური ცვლილებების განხორციელების უუნარობა სახელდება. მისი სირთულე სტეიკჰოლდერთა არაერთგვაროვანი დამოკიდებულების გააზრების აუცილებლობიდან გამომდინარეობს. ტურიზმის სექტორი გამოირჩევა სტეიკჰოლდერთა სიმრავლით. ის აგრეთვე დაკავშირებულია მრავალ მომიჯნავე სექტორთან. მისი პროდუქტის მომხმარებელი უკიდურესად განსხვავებული სემენტებისაგან შედგება, რაც სექტორში მოღვაწე კომპანიებისათვის დიდი გამოწვევაა. მათ ბაზარზე ადგილის დამკვიდრებისათვის ან შენარჩუნებისათვის უწევთ მუდმივი ტრანსფორმაცია, ადაპტაცია, რათა იყონ გარემო მოთხოვნების ადეკვატური. სწორედ ამ კონტექსტიდან გამომდინარე მნიშვნელოვნად მივიჩნევთ ცვლილებების დანერგვის თეორიული და პრაქტიკული მოდელების და მიდგომების დეტალური ანალიზი, რაც საშუალებას მისცემს კომპანიებს ეფექტიანად გამოიყენონ ის პრაქტიკაში.

თავი II. ტურიზმის განვითარების თავისებურებები გლობალიზაციის პირობებში

2.1 ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარების თანამედროვე ტენდენციები

გაერთიანებული ერების ტურიზმის მსოფლიო ორგანიზაციის 2015 წლის ანგარიშის მიხედვით ზრდის ტენდენცია ფიქსირდება მსოფლიოში და რეგიონებში, როგორც საერთაშორისო ჩამოსვლების, ასევე შემოსავლების თვალსაზრისით. 2014 წლის მონაცემების მიხედვით საერთაშორისო ტურიზმიდან მიღებულმა შემოსავლებმა შეადგინა 1,245 მილიარდი აშშ დოლარი (937 მილიარდი ევრო). უნდა აღინიშნოს, რომ 2009 წლის მსოფლიო ეკონომიკური კრიზისის შემდეგ დინამიკაში გაიზარდა საერთაშორისო ტურიზმიდან მიღებული შემოსავლები, განსაკუთრებით უნდა გამოვყოთ 2011-2012 წელი. ეკონომიკური რყევების მიუხედავად ასევე გაიზარდა ტურიზმის ინდუსტრიის წილი გლობალურ ეკონომიკაში და იგი პირდაპირი და არაპირდაპირი ეფექტების გათვალისწინებით შეადგენს მშპ-ის 9.8%. ინდუსტრია ასევე აქტიურად განაგრძობს სამუშაო ადგილების შექმნას, იგი ერთ-ერთი მოწინავე ინდუსტრიაა დასაქმების თვალსაზრისით. 2014 წლის მოგზაურობისა და ტურიზმის მსოფლიო საბჭოს მონაცემებით დასაქმებულთა რაოდენობამ შეადგინა 276,845 მილიონი. მსოფლიო მასშტაბით ტურიზმში სტაბილურად იზრდება ინვესტიციების მოცულობა, 2014 წლის მონაცემებით განხორციელდა 814.4 მილიარდი აშშ დოლარის ინვესტიცია, რაც შეადგენს მთლიანი ინვესტიციების 4.3%.²³

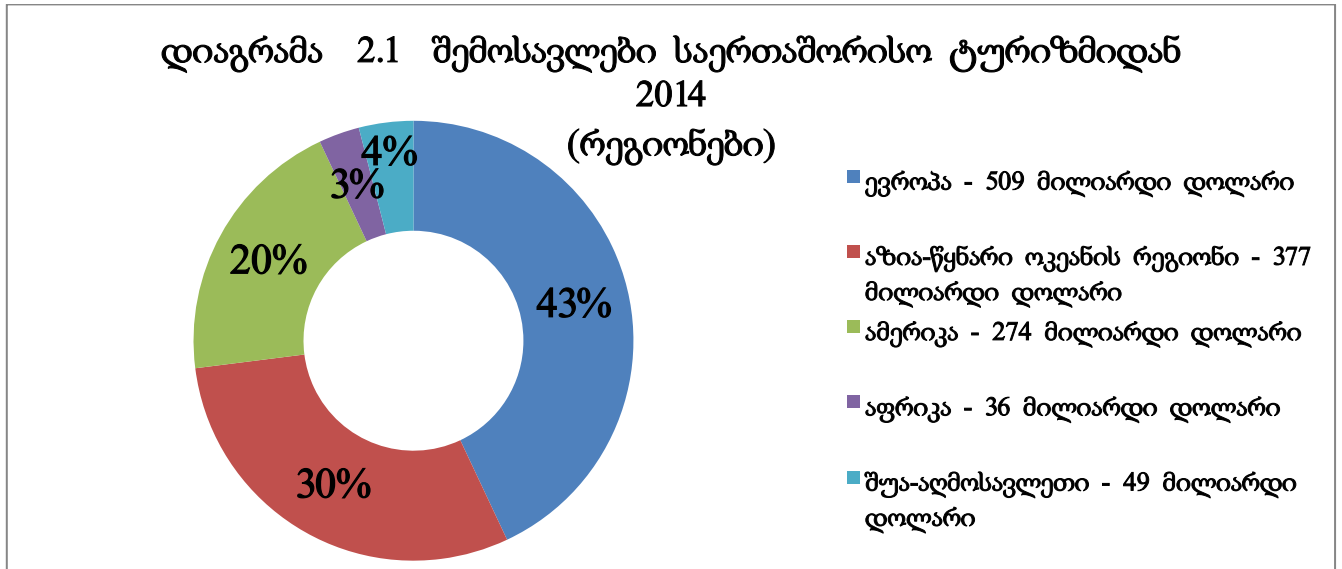
რაც შეეხება რეგიონებში არსებულ სიტუაციას, 2014 წელს შემოსვლების კუთხით მნიშვნელოვანი ზრდა დაფიქსირდა ევროპაში (17 მლრდ აშშ დოლარი), მას მოსდევს აზია წყნარი-ოკეანის რეგიონი (66 მლრდ აშშ დოლარი), ამერიკა (10 მლრდ აშშ დოლარი), ახლო აღმოსავლეთი (4 მლრდ აშშ დოლარი).²⁴

ზემოთ აღნიშნული რეგიონებიდან ევროპა წარმოადგენს მსოფლიო მასშტაბით ლიდერ რეგიონს საერთაშორისო ჩამოსვლების კუთხით. ევროპა ასევე ლიდერობს შემოსავლების მიხედვითაც, რომელმაც შეადგინა ტურიზმიდან მიღებული საერთო შემოსავლების 43-%, 509 მილიარდი აშშ დოლარი. მსოფლიოს სხვა რეგიონებში ფიქსირდება შემდეგი მონაცემები: აზია წყნარი ოკეანის რეგიონი - 377 მილიარდი აშშ დოლარი, მთლიანი შემოსავლების 30-%; ამერიკა 274 - მლრდ აშშ დოლარი,

²³ www.unwto.org

²⁴ Unwto, Annual Report, Madrid Spain, 2015, p.11

მთლიანი შემოსავლების 20-%; ახლო აღმოსავლეთი - 49 მლრდ აშშ დოლარი, შემოსავლების 4%; აფრიკა - 36 მილიარდი აშშ დოლარი, შემოსავლების 3% [154, გვ.13].



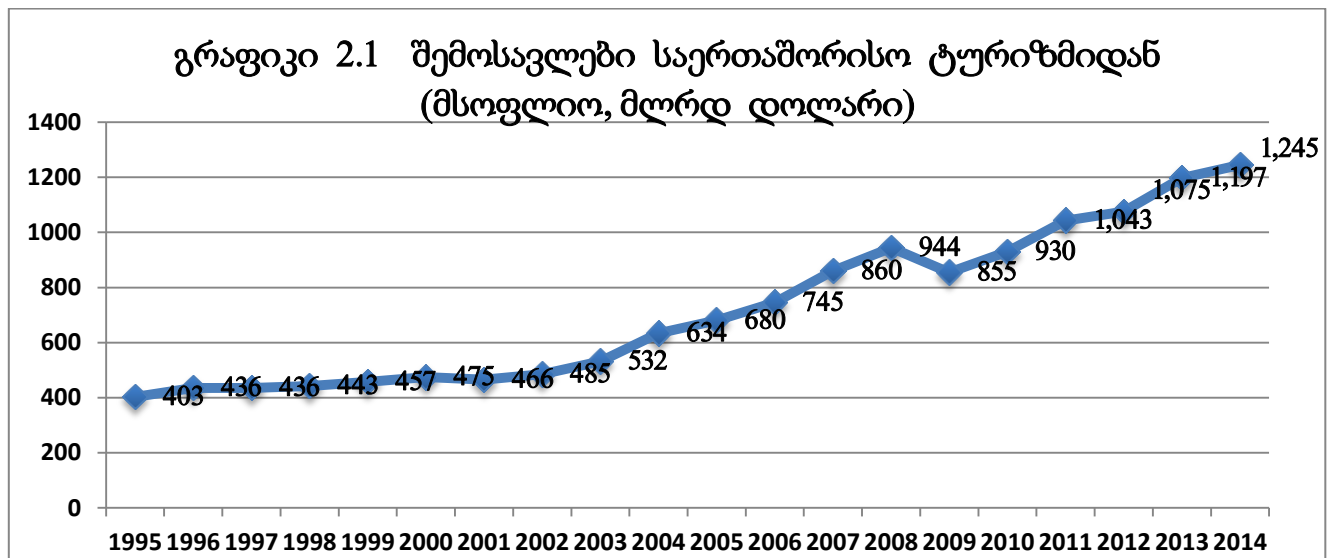
საერთაშორისო ტურიზმი (მოგზაურობა, მგზავრების გადაყვანა), მოიცავს მსოფლიო სერვისების ექსპორტის 30%-ს, საქონლისა და მომსახურების საერთო ექსპორტის 6%. მსოფლიო ექსპორტის კატეგორიაში ტურიზმი მეხუთე ადგილზეა, ნავთობის, ქიმიკატების, საკვები და საავტომობილო პროდუქტების შემდეგ, აღნიშნული მაჩვენებლით განვითარებადი ქვეყნების გარკვეულ ნაწილში ტურიზმი პირველ ადგილზეა. შემოსავლების მიხედვით ქვეყნების რეიტინგში 2014 წელს ლიდერობს აშშ, მეორე ადგილზეა ესპანეთი, მესამეზე ჩინეთი, მეოთხეზე საფრანგეთი, პირველ ათეულშია იტალია, ბრიტანეთი, გერმანია.²⁵

საერთაშორისო ტურიზმიდან მიღებული შემოსავლები წლიდან-წლამდე იზრდება. როგორც გრაფიკზე ჩანს, 1995 წლიდან 2014 წლამდე 403 მილიარდი დოლარიდან გაიზარდა 1,245 მილიარდ აშშ დოლარამდე. გამონაკლისია 2009 წელი სადაც დაფიქსირდა ვარდნა 9.2%-ით. თუმცა 2010-2014 წელს კვლავ ზრდის დინამიკით ხასიათდება (იხ. გრაფიკი 2.1)²⁶

მსოფლიოში ერთ-ერთ მნიშვნელოვან და ტურისტებისათვის მიმზიდველ დანიშნულების ადგილს წარმოადგენს ჩინეთი. საერთაშორისო მოგზაურების

²⁵ mkt.unwto.org/barometer
²⁶ unwto.org

რაოდენობა ჩინეთში 2000-დან 2014 წლის ჩათვლით 10-დან 128 მილიონ ვიზიტორამდე გაიზარდა. ასევე, უნდა აღინიშნოს, რომ ჩინელი ტურისტები გამოირჩევიან საკამოდ მაღალი დანახარჯებით. 2014 წელს დასვენებასა და მოგზაურობაზე გაწეულმა ხარჯებმა შეადგინა 165 მილიარდი აშშ დოლარი. აღნიშნული მაჩვენებლით ჩინეთი პირველ ადგილზეა მსოფლიოში. ჩინელი ტურისტების მიერ საზღვარგარეთ გაწეული ხარჯები მოგზაურობასა და ტურიზმზე 2000-დან 2014 წლამდე გაიზარდა 10-ჯერ. ზრდის მაღალი მაჩვენებლით გამოირჩევა 2012 წელი, 2011 წელთან შედარებით ფიქსირდება 40%-იანი ზრდა, 73 მილიარდიდან 102 მილიარდ აშშ დოლარამდე [44, გვ.155-163]. ასევე, ტრადიციულმა ტურისტულმა და სხვა განვითარებადმა ბაზრებმა 2014 წელს აჩვენა პოზიტიური შედეგები.



2005 წელს ჩინეთი იმყოფებოდა მოგზაურობასა და ტურიზმზე გაწეული ხარჯების კუთხით მეშვიდე ადგილზე, მას შემდეგ გადაასწრო იტალიას, იაპონიას, საფრანგეთს, აშშ-ს. 2012 წლის მონაცემებით როგორც ცხრილში ჩანს გადაასწრო ისეთ ქვეყნებს როგორცაა გერმანია და აშშ. ტურიზმის მსოფლიო ორგანიზაციის 2014 წლის მონაცემების მიხედვით ჩინეთი პირველ ადგილზეა, წინა წლის მაჩვენებელთან შედარებით ზრდა 28%-ია. ტოპ ათეულში მნიშვნელოვანი ზრდა აქვს რუსეთის ფედერაციას, 2012 წელს 43 მილიარდი აშშ დოლარიდან 2013 წელს ხარჯები გაიზარდა 53 მლრდ აშშ დოლარამდე, ამ მაჩვენებლით რუსეთის ფედერაციამ მეშვიდე ადგილიდან გადაინაცვლა მეხუთე ადგილზე. 2014 წელს რუსეთში შემცირებულია დანახარჯები საერთაშორისო ტურიზმზე, რაც

გარკვეულწილად უკავშირდება ქვეყანაში არსებულ ეკონომიკურ რყევებს და ინფლაციას. ასევე, უნდა აღინიშნოს ბრაზილიაც 25 მილიარდი აშშ დოლარით, რომელიც 2014 წლის მონაცემებით იმყოფება მე-12 ადგილზე [152, გვ.12-13].

მოგზაურობაზე გაწეული ხარჯები გაიზარდა გერმანიასა და აშშ. დიდ ბრიტანეთში 57.6 მლრდ აშშ დოლარია, ქვეყანა ინარჩუნებს ტოპ-ათეულში მეოთხე ადგილს. ზრდის განსაკუთრებული ტემპით გამოირჩევა შემდეგი ქვეყნები: საუდის არაბეთი, ნორვეგია, შვედეთი ესპანეთი, ინდოეთი, ფილიპინები, ტაილანდი, ჩეხეთი. (იხ. ცხრილი 2.1)

ცხრილი 2.1²⁷

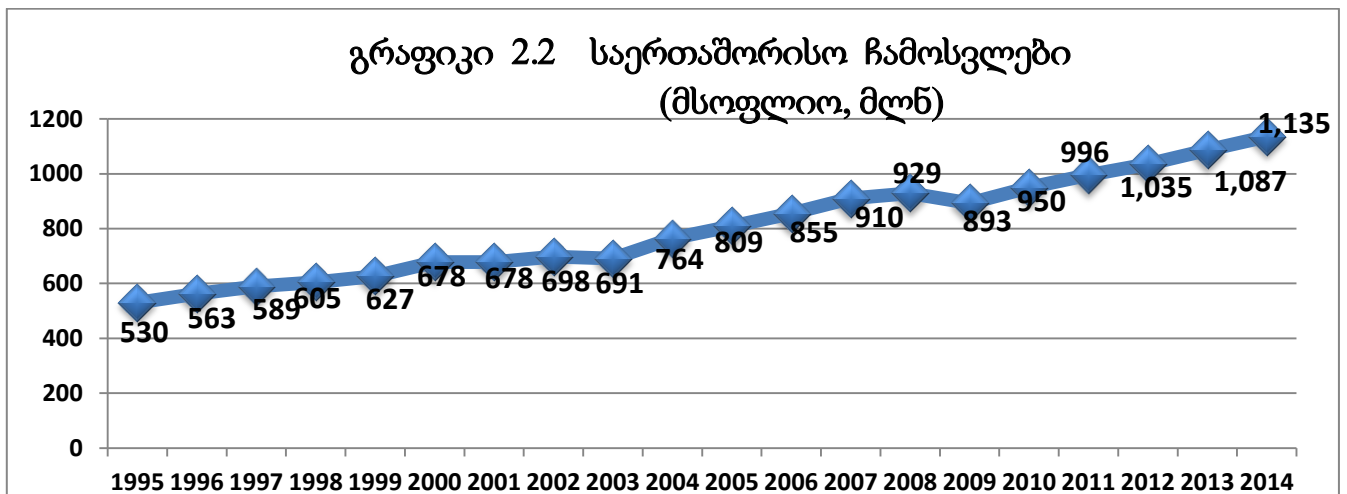
| საერთაშორისო ტურიზმი | | | | | | | |
|----------------------|---|------|------|-------|-------|-------|----------------------------|
| ქვეყნები | დანახარჯები საერთაშორისო ტურიზმზე (მლრდ დოლ.) | | | | | | ბაზრის წილი 2014 (%) |
| | 2005 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | |
| 1. ჩინეთი | 21.8 | 54.9 | 72.6 | 102.0 | 128.6 | 164.9 | 13.2 |
| 2. გერმანია | 74.4 | 78.1 | 85.9 | 83.8 | 91.4 | 92.2 | 7.4 |
| 3. აშშ | 69.9 | 75.5 | 78.7 | 83.7 | 104.1 | 110.8 | 8.9 |
| 4. ბრიტანეთი | 59.6 | 50 | 51 | 52.3 | 52.7 | 57.6 | 4.6 |
| 5. რუსეთი | 17.3 | 26.6 | 32.5 | 42.8 | 53.5 | 50.4 | 4.0 |
| 6. საფრანგეთი | 31.8 | 39 | 44.1 | 38.1 | 42.9 | 47.8 | 3.8 |
| 7. კანადა | 18 | 29.6 | 33.3 | 35.2 | 35.2 | 33.8 | 2.7 |
| 8. იაპონია | 27.3 | 27.9 | 27.2 | 28.1 | - | - | 2.6 |
| 9. ავსტრალია | 11.3 | 22.2 | 26.7 | 27.6 | 28.6 | 26.3 | 2.6 |
| 10. იტალია | 22.4 | 27.1 | 28.7 | 26.2 | 27.0 | 28.8 | 2.3 |
| 11. სინგაპური | 10.1 | 18.7 | 21.4 | 22.4 | - | - | 2.1 |
| 12. ბრაზილია | 4.7 | 16.4 | 21.3 | 22.2 | 25.0 | 25.6 | 2.1 |

გაერთიანებული ერების ტურიზმის მსოფლიო ორგანიზაციის გენერალური მდივანი ტალებ რიფაი (Taleb Rifai, Secretary-General) აღნიშნავს, რომ განვითარებადი

²⁷ www.unwto.org

ქვეყნები განაგრძობენ მნიშვნელოვან ზრდას, შთამბეჭდავი ზრდის ტემპები ფიქსირდება მოგზაურობასა და დასვენებაზე გაწეული ხარჯების კუთხით ჩინეთში, რუსეთის ფედერაციაში, ეს მეტყველებს ამ ქვეყნებში საშუალო კლასის გაძლიერებაზე, რაც მნიშვნელოვნად ცვლის მსოფლიო ტურისტულ რუქას²⁸.

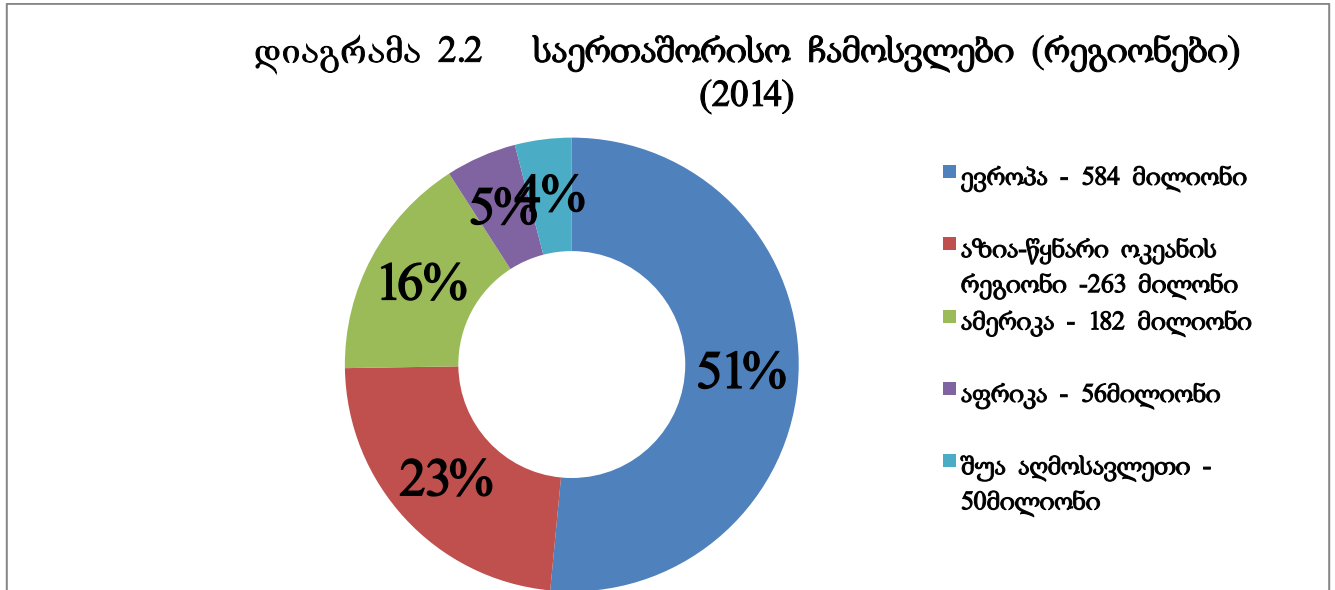
საერთაშორისო ჩამოსვლები - 2011 წელს დაფიქსირდა 996 მილიონი ვიზიტორი, 2012 წელს საერთაშორისო ჩამოსვლებმა პირველად მიაღწია ისტორიულ ნიშნულს 1,035 მილიონ ტურისტს. განვითარებადმა ეკონომიკებმა დაიკავეს ლიდერი პოზიციები 4.3%-იანი ზრდით, განვითარებულ ეკონომიკებთან შედარებით 3.7%. რაც წარმოადგენს უკანასკნელი წლების ძალიან მნიშვნელოვან ტენდენციას. ამ თვალსაზრისით პოზიტიური შედეგები აქვს აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონს. გლობალური ეკონომიკური რყევების მიუხედავად, გაერთიანებული ერების ტურიზმის მსოფლიო ორგანიზაციის პროგნოზებით ზრდის ტემპი მომავალშიც შენარჩუნდება. 2014 წელს საერთაშორისო ტურისტების რაოდენობა გაიზარდა 4.4%-ით, წინა წლის ანალოგიურ მაჩვენებელთან შედარებით დაფიქსირდა 48 მილიონით მეტი ტურისტი, შესაბამისად, მიაღწია ახალ ისტორიულ ნიშნულს 1,135 მილიონს. უნდა აღინიშნოს, რომ ზრდის ტემპის თვალსაზრისით საერთაშორისო ტურიზმმა გადააჭარბა ტურიზმის მსოფლიო ორგანიზაციის გრძელვადიან პროგნოზს (3.8%) [154, გვ.11]. (იხ. გრაფიკი 2.2)



აღსანიშნავია, რომ საერთაშორისო ვიზიტორების ნახევარზე მეტი (51%) ევროპაზე მოდის, რეგიონში ჩამოსვლები უდრის 584 მილიონს. შესაბამისად, ევროპული ქვეყნები ამ მაჩვენებლით წამყვან ადგილებს იკავებენ. პირველ ადგილზეა

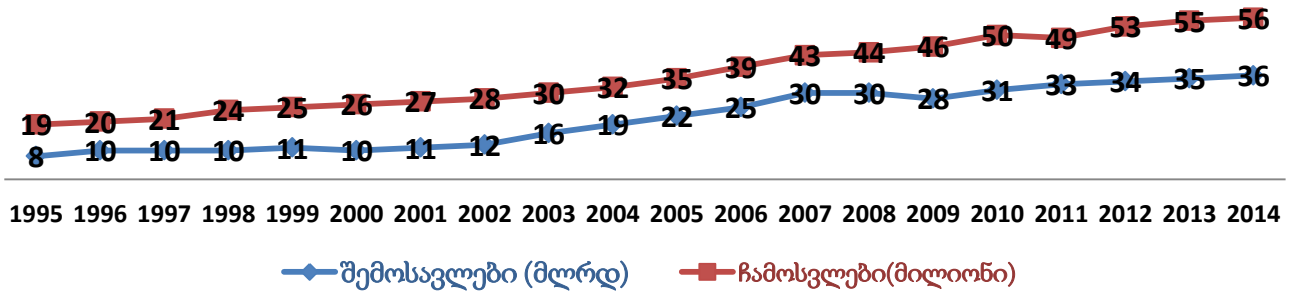
²⁸ media.unwto.org

საფრანგეთი - 83.5 მილიონი მოგზაურით, მეორეზე – ამერიკის შეერთებული შტატები, მესამეზე კი – ესპანეთი. აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონზე მოდის საერთაშორისო ჩამოსვლების 23%, უტოლდება 263 მილიონს. ამერიკის რეგიონში შეადგინა 182 მილიონი, მთლიანი ჩამოსვლების 16%, აფრიკაში 56 მილიონი ვიზიტორი [154, გვ.11].



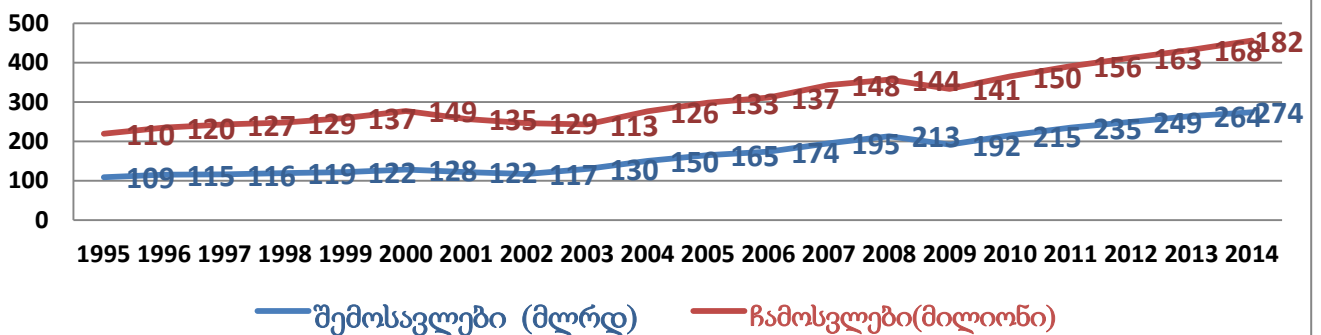
აფრიკის - რეგიონში საერთაშორისო ჩამოსვლების კუთხით 2011 წელს დაფიქსირდა ნეგატიური მაჩვენებელი, თუმცა 2012 წელს მდგომარეობა გამოსწორდა. საერთაშორისო ტურიზმიდან მიღებული შემოსავლები გაიზარდა 5%-ით და მიაღწია 34 მილიარდ აშშ დოლარს. შემოსავლები გაიზარდა ჩრდილოეთ აფრიკაში 2%-ით, 2011 წელს კი შემცირდა, რაც გარკვეულწილად დაკავშირებული იყო ე.წ. „არაბულ გაზაფხულთან“ და არასტაბილურ პოლიტიკურ სიტუაციასთან. 2014 წლის მონაცემებით საერთაშორისო ვიზიტორების რაოდენობა 2013 წლის მაჩვენებელთან შედარებით გაიზარდა 2%-ით და შეადგინა 56 მილიონი ვიზიტორი. უნდა აღინიშნოს, რომ რეგიონში არსებული არაერთი გამოწვევების მიუხედავად ზრდის ტენდენციით ხასიათდება საერთაშორისო ტურიზმიდან მიღებული შემოსავლებიც. გაერთიანებული ერების ტურიზმის მსოფლიო ორგანიზაცია ახორციელებს სხვადასხვა ტიპის ღონისძიებებს რეგიონში ტურიზმის მდგრადი განვითარებისათვის, გძელვადიან დინამიკაში მათი პროგნოზები საკმაოდ ოპტიმისტურია [154, გვ.51]. (იხ. გრაფიკი 2.3)

გრაფიკი 2.3 აფრიკა - საერთაშორისო ჩამოსვლები, შემოსავლები



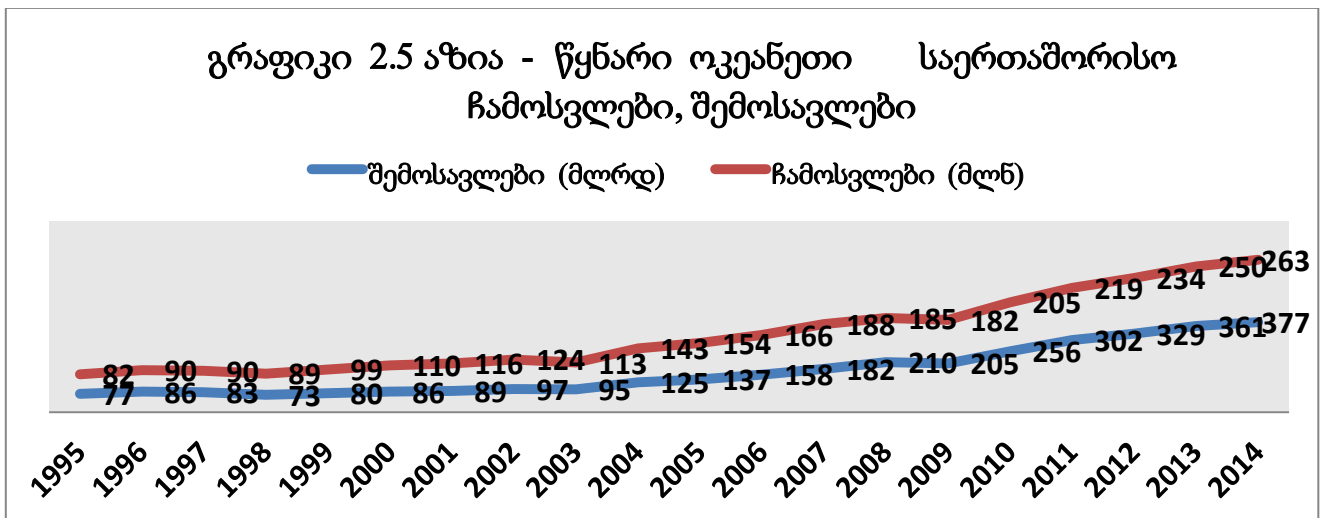
ამერიკა – 2014 წელს ამერიკის რეგიონს საერთაშორისო ვიზიტორების მოზიდვის თვალსაზრისით ზრდის მაღალი მაჩვენებელი გააჩნია. 2013 წელთან შედარებით რეგიონი მოინახულა 14 მილიონით მეტმა ვიზიტორმა და ჯამში შეადგინა 182 მილიონი ტურისტი. განსაკუთრებით გამოირჩევა ჩრდილოეთ ამერიკა (+9%) და კარიბის აუზი (+7%). ტურიზმის მსოფლიო ორგანიზაციის მონაცემებით თითქმის ორჯერ გაიზარდა საერთაშორისო ჩამოსვლები ცენტრალურ და სამხრეთ ამერიკაში. რეგიონში ტურიზმიდან მიღებული შემოსავლები 2014 წლის მონაცემებით გაზრდილია 3%-ით. ამ კუთხით საუკეთესო შედეგები გააჩნია ცენტრალურ ამერიკას (+8%), კარიბის ზღვის აუზს (+7%) და სამხრეთ ამერიკას (+6%) [154, გვ.63]. (იხ. გრაფიკი 2.4)

გრაფიკი 2.4 ამერიკა საერთაშორისო ჩამოსვლები, შემოსავლები



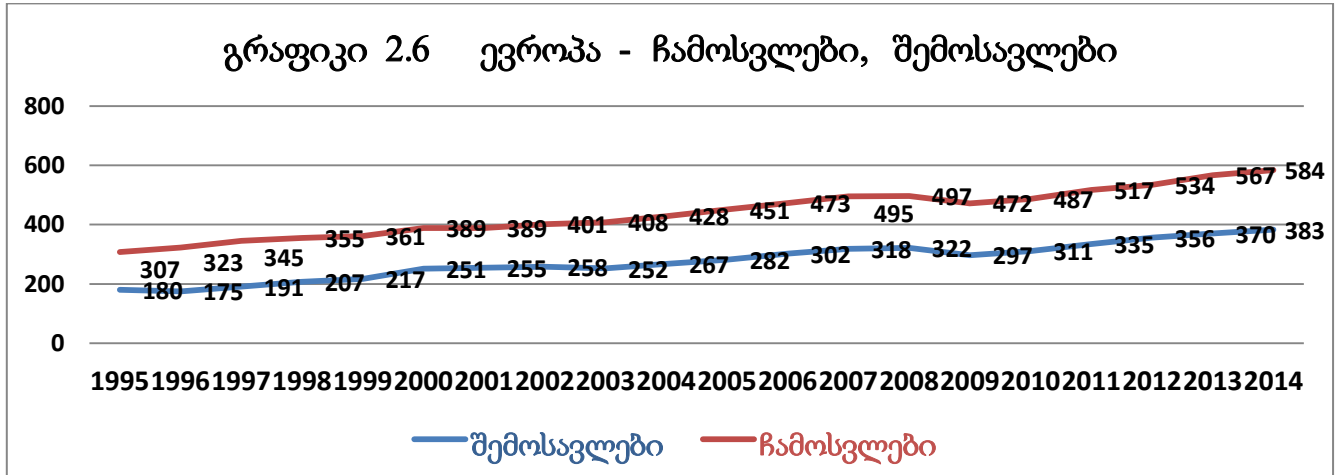
აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონში 2010 წლიდან 2014 წლის ჩათვლით ზრდის ტენდენციით ხასიათდება როგორც საერთაშორისო ვიზიტორების რაოდენობა, ასევე ტურიზმიდან მიღებული შემოსავლები. 2012 წელს მთლიანმა ჩამოსვლებმა შეადგინა

234 მილიონი ტურისტი. სამხრეთ აზიის სუბ-რეგიონში დაფიქსირდა საერთო ჩამოსვლების 9%-იანი ზრდა [152, გვ.53]. აღნიშნულ რეგიონში ზრდის მაჩვენებლები გარკვეულწილად უკავშირდება რეგიონში ტურიზმის მიმართულებით შეთანხმებულ და კოორდინირებულ პოლიტიკას. ამ მიმართულებით განსაკუთრებით აქტიურია აზია-წყნარი ოკეანის ტურისტული ასოციაცია (**Pacific Asia Travel Association - PATA**). რეგიონის კონკურენტული უპირატესობის გასაძლიერებლად ორგანიზაცია იყენებს სხვადასხვა სახის კვლევებს, სარეკლამო აქტივობებს, რომელიც უზრუნველყოფს რეგიონის შესახებ დეტალური ინფორმაციის მიწოდებას, ასევე ტურისტული დანიშნულების ადგილებზე ვიზიტორების მოზიდვას. 2014 წლის მონაცემებით რეგიონში 5%-ით გაიზარდა საერთაშორისო ვიზიტორების რაოდენობა, წინა წლის ანალოგიურ მაჩვენებელთან შედარებით დაფიქსირდა 13 მილიონით მეტი ტურისტი. ტურისტების მთლიანმა რაოდენობამ რეგიონში შეადგინა 263 მილიონი. უნდა აღინიშნოს, რომ როგორც შემოსავლების, ასევე ჩამოსვლების თვალსაზრისით მაღალი აქტივობით გამოირჩევა ჩრდილო-აღმოსავლეთ აზია და სამხრეთ აზია [80, გვ.78-79] (იხ. გრაფიკი 2.5).

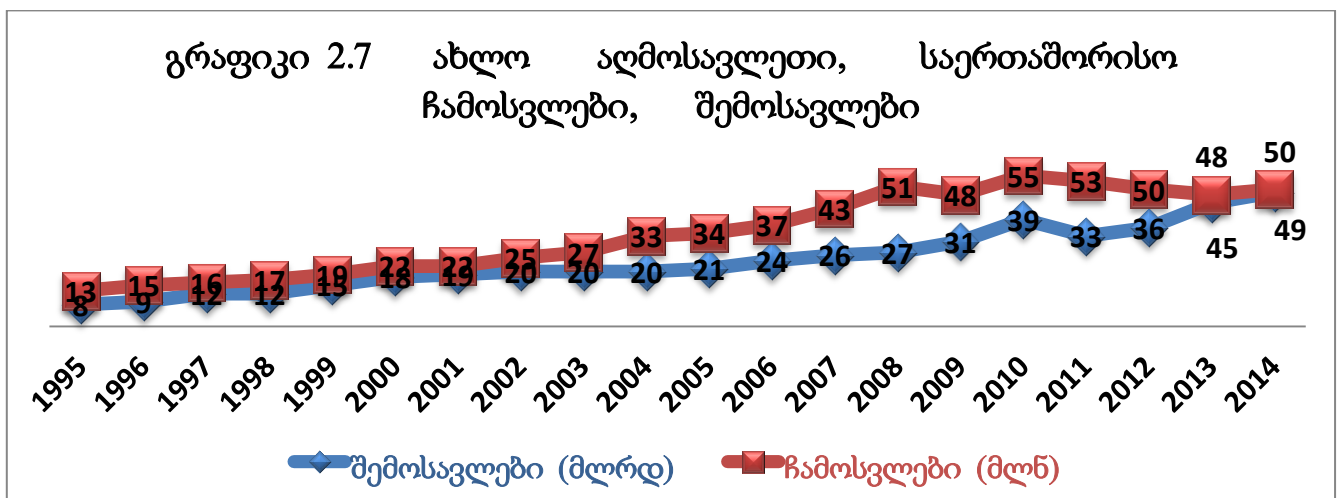


საერთაშორისო ჩამოსვლების მიხედვით ევროპა წარმოადგენს ყველაზე მონახულებად რეგიონს მსოფლიოში. ტურიზმი ევროპისათვის წარმოადგენს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან კონტრიბუტორს ეკონომიკური განვითარების თვალსაზრისით. 2014 წელს ევროპა მოინახულა 584 მილიონმა ვიზიტორმა, 2013 წელთან შედარებით ზრდა 3%-ია. სუბ-რეგიონების მიხედვით საუკეთესო ზრდის მაჩვენებელი აქვს ცენტრალურ და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებს. როგორც გრაფიკიდან ჩანს საერთაშორისო

ტურიზმიდან მიღებულმა შემოსავლებმა 2014 წელს გადააჭარბა საერთაშორისო ჩამოსვლებს. შემოსავლები გაიზარდა 4%-ით და ჯამში შეადგინა 509 მილიარდი აშშ დოლარი [154, გვ.54].



ახლო-აღმოსავლეთი - 2010-2012 წელს არსებული სიტუაცია ჩამოსვლების თვალსაზრისით კლებადი ტენდენციით ხასიათდება. რაც გარკვეულწილად უკავშირდება რეგიონში არსებულ პოლიტიკურად არასტაბილურ სიტუაციას. 2014 წელს რეგიონმა მოიზიდა 50 მილიონი ტურისტი, ხოლო საერთაშორისო ტურიზმიდან მიღებულმა შემოსავლებმა შეადგინა 49 მილიარდი აშშ დოლარი, წინა წელთან შედარებით დაფიქსირდა ზრდა 6% (იხ. გრაფიკი 2.7) [154, გვ.67].



ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ტურიზმი მზარდი ინდუსტრიაა მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. მას მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს მსოფლიო ეკონომიკის განვითარებაში.

ტურიზმის მსოფლიო ორგანიზაციის მიერ განისაზღვრა ტურიზმის მდგრადი განვითარების შემდეგი დადებითი ეფექტები:²⁹

1. **ადგილობრივი რეზიდენტების დასაქმება** - მნიშვნელოვანი სარგებელი, რომელიც უნდა მოიტანოს ტურიზმმა არის ახალი სამუშაო ადგილები. ამ თვალსაზრისით ტურიზმის ინდუსტრიას უდიდესი პოტენციალი გააჩნია, რასაც ადასტურებს როგორც მსოფლიო ასევე რეგიონული მასშტაბით არსებული სტატისტიკური მონაცემები. ტურიზმის ინდუსტრია ქმნის სამუშაო ადგილებს სხვა მომიჯნავე სექტორებშიც, რაც ეკონომიკური განვითარების და აქტივობების თვალსაზრისით იძლევა პოზიტიურ შედეგებს.
2. **მეწარმეობის განვითარება** - იქმნება ახალი შესაძლებლობები, ადგილობრივი მეწარმეებისთვის, რათა ჩამოაყალიბონ და განავითარონ ტურისტული საწარმოები, ეს ქმნის ახალ შესაძლებლობებს ინვესტიციების წახალისების თვალსაზრისით. ტურიზმის სექტორი ხასიათდება მცირე საწარმოების სიმრავლით, რომელიც მნიშვნელოვანი წინაპირობაა ახალი სამუშაო ადგილების შექმნის თვალსაზრისით;
3. **შემოსავლების ზრდა** - ახალი სამუშაო ადგილები და ტურისტული აქტივობები იწვევს მოსახლეობის შემოსავლების ზრდას. ეს კი აუმჯობესებს ადგილობრივების ცხოვრების სტანდარტებს. ტურიზმიდან მიღებული შემოსავლები სწრაფად ვრცელდება მოსახლეობის სხვადასხვა ფენაში;
4. **საწარმოო ძალების განვითარების და განახლების შესაძლებლობა** - ტურიზმში დასაქმებულები სწავლობენ ახალ უნარ-ჩვევებს და ტექნოლოგიებს, როგორცაა კომპიუტერის გამოყენება, მომხმარებლების მომსახურება, ეს კი ხელს უწყობს ადგილობრივი ადამიანური რესურსების განვითარებას. რაც პოზიტიურ გავლენას ახდენს შრომის ბაზარზე სტრუქტურაზე.

²⁹www.unwto.org

5. **ტურიზმი სტიმულს აძლევს ახალი პროდუქციის შექმნას** - აუმჯობესებს საცალო გაყიდვებს, ხელს უწყობს სპეციალიზებული მაღაზიების, საგაჭრო უბნების, ასევე პარკების, კულტურული ცენტრების ჩამოყალიბებას, რომლის გამოყენება შეუძლიათ, როგორც ადგილობრივ რეზიდენტებს, ასევე ტურისტებს;
6. **მომიჯნავე სექტორების განვითარება** - ტურიზმს შეუძლია მოახდინოს სტიმულირება სხვა ეკონომიკური აქტივობების და სექტორების, როგორცაა სოფლის მეურნეობა, მეთევზეობა, მრეწველობა და ხელოსნობა, მშენებლობა, ტრანსპორტი;
7. **ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესება** - ტურიზმის განვითარება ადეკვატურად აისახება ინფრასტრუქტურის განვითარებაზე, როგორცაა გზები, წყალმომარაგება, ელექტროსიმძლავრეები, ნარჩენების მართვა. ინფრასტრუქტურა ვითარდება ადგილობრივი საზოგადოების მომსახურებისთვის, ასე, რომ ისინი იღებენ მეტ სარგებელს ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესებიდან;
8. **არქეოლოგიური, ისტორიული მხარეების, ხელოსნობის, კულტურული ტრადიციების კონსერვაცია** - ეკოლოგიის ხარისხის გაუმჯობესება ტურიზმის თანმდევი დადებითი ეფექტებია, რადგან ეს ყოველივე ტურისტისთვის წარმოადგენს ატრაქციას;
9. **ტურიზმი როგორც რეგიონული განვითარების ფაქტორი** - განსაკუთრებით პრობლემური რეგიონების განვითარება; ადგილობრივ ბიუჯეტში ტურიზმის სექტორიდან მიღებული გადასახადები შესაძლოა გამოყენებულ იქნას კომუნალური პირობების, მომსახურების და ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესებისათვის, როგორცაა სკოლები, სამედიცინო კლინიკები, პარკები, ბიბლიოთეკები და ა.შ; [128, გვ.28]
10. **ტურისტული ტერიტორიის ეკოლოგიური ხარისხი** - შესაძლოა გაუმჯობესდეს, როგორც ტურიზმის შედეგი, რადგან ტურისტები უპირატესობას ანიჭებენ მიმზიდველ, დაუბინძურებელ ადგილებში ვიზიტს. ტურიზმის განვითარება ხელს უწყობს გარემოს დაცვის აუცილებლობის უკეთ გააზრებას, როგორც ადგილობრივი რეზიდენტების, ასევე ტურისტების მხრიდან;

11. რეზიდენტების მიერ საკუთარი კულტურული იდენტურობის მნიშვნელობის გაცნობიერება - როცა ადგილობრივებისათვის ამკარაა რომ ტურისტი დადებით ემოციებს გამოხატავს, ჯეროვნად აფასებს, ბუნებრივი გარემოს, კულტურულ და ისტორიულ მემკვიდრეობას, ეუფლებათ სიამაყის გრძნობა თავიანთი მემკვიდრეობის გამო და უნდებათ დამატებითი სტიმული შეინარჩუნონ ავთენტურობა. ხშირად რეზიდენტები ავითარებენ და შესაბამისად, ტურიზმი ასტიმულირებს კულტურული მემკვიდრეობის ამა თუ იმ ასპექტის გამოცოცხლებას, რომელიც სხვა შემთხვევაში დაიკარგებოდა, თანამედროვე განვითარების კვალდაკვალ [128, გვ.29].

დადებით ეფექტებთან ერთად ტურიზმის სექტორს გააჩნია გარკვეული უარყოფითი გავლენები, როგორც ბუნებაზე ასევე, საზოგადოებაზე. უარყოფით ეფექტებს გარკვეულწილად განაპირობებს არასრულყოფილი კანონმდებლობა, განვითარების სტრატეგიის და ხედვების არარსებობა [36, გვ.123]. უარყოფითი ეფექტებია:

1. გარემოს დაბინძურება და ეკოლოგიური პრობლემები;
2. გარემოს და ისტორიული ტერიტორიების არაკონტროლირებადი გამოყენება იწვევს მათი მდგომარეობის გაუარესებას. ასევე კულტურული ტრადიციების ზედმეტმა კომერციალიზებამ გრძელვადიან დინამიკაში შეიძლება შედეგად მოგვცეს კულტურული მემკვიდრეობის დეგრადირება;
3. ჰაერის დაბინძურება, რომლის მიზეზია ტურისტების და მათი გადამყვანი ოპერატორების სატრანსპორტო საშუალებების სიჭარბე;
4. სანაპირო ზოლის, მიწისქვეშა და ჩამდინარე წყლების დაბინძურება, რომელიც დაკავშირებულია რესურსების დანაკარგებთან და გადამდებ დაავადებებთან;
5. ტურისტების მხრიდან, ეროვნული პარკების, არქეოლოგიური, ისტორიული მხარეების არაკონტროლირებადმა გამოყენებამ შესაძლოა გამოიწვიოს მათი ავთენტურობის დაკარგვა. მაგალითად, ველური გარემოს ხშირი მონახულება ხელს უშლის მცენარეთა და ცხოველთა

სამყაროს ბუნებრივ განვითარებას. ასევე, შესაძლოა გაუარესდეს ისტორიული და არქიტექტურული ძეგლების მდგომარეობა;

6. ეკონომიკური სარგებლის შეზღუდვა, ადგილობრივი საზოგადოებისთვის და რეზიდენტებისთვის. თუ მოხდება არარეზიდენტების, ან არაადგილობრივების დასაქმება ტურისტულ ობიექტებში. ასევე ხშირად ხდება, რომ არაადგილობრივი პირი არის ტურისტული ობიექტის მესაკუთრე. ასევე ეკონომიკური დანაკარგია, როცა ტურიზმში გამოყენებული საქონლის მეტი წილი არის იმპორტირებული. თუმცა ზოგ შემთხვევაში ეს შესაძლებელია აუცილებელიც იყოს, ადგილზე საჭირო პროდუქციის და კვალიფიციური კადრების არარსებობის გამო [128, გვ.30].

გაერთიანებული ერების მსოფლიო ტურიზმის ორგანიზაციის სტატისტიკის სამსახური მუშაობს გრძელვადიან პროგნოზებზე, აღნიშნულ პროგნოზებზე დაყრდნობით შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ ტურიზმის განვითარების სამომავლო პერსპექტივები იქნება საკმაოდ პოზიტიური ხასიათის. ორგანიზაციის პროგნოზები ეყრდნობა სოციალური, ეკონომიკური, პოლიტიკური, გარემოს და ტექნოლოგიური ფაქტორების ღრმა ანალიზს რომლებმაც ხელი უნდა შეუწყოს ტურიზმის ინდუსტრიის ფორმირებას და რომელმაც შესაძლოა გავლენა მოახდინოს ტურიზმის განვითარებაზე მომავალში, კერძოდ, 2030 წლის პროგნოზი, ასეთია:

- 2020 წელს საერთაშორისო ჩამოსვლები მიაღწევს 1.4 მილიარდს, ხოლო 2030 წლისათვის გადააჭარბებს 1.8 მილიარდ ტურისტს;
- 2030 წელს ყოველდღიურად 5 მილიონზე მეტი ადამიანი გადაკვეთს საერთაშორისო საზღვრებს, დასვენების, ბიზნესის და სხვა მიზნებისათვის;
- განვითარებადი ქვეყნების ეკონომიკები მიიღებენ უფრო მეტ ტურისტებს ვიდრე განვითარებული ქვეყნები;
- აზია წყნარი ოკეანის რეგიონი იქნება ყველაზე სწრაფად განვითარებადი;
- 2030 წლისათვის სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიის სუბ-რეგიონი იქნება ყველაზე სწრაფად განვითარებადი, ხოლო ჩრდილო-აღმოსავლეთ აზიის სუბ-რეგიონი ყველაზე მონახულებადი;

- 2013 წელს მოსალოდნელია საერთაშორისო ჩამოსვლების ზრდა 3-4%-ით, ხოლო 2010-2020 წლისათვის წლიური 3.8% [155, გვ.1-30].

ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის განვითარების თვისებრივი ანალიზიდან გამომდინარე გამოიკვეთა შემდეგი ძირითადი ტენდენციები:

1. ტურიზმისა და ქვეყნების განვითარების პარამეტრებს შორის დადებითი კორელაცია წლიდან წლამდე მეტად თვალშისაცემი ხდება [6, გვ.290];
2. შიდა ტურიზმის გავლენა და როლი ადგილობრივ ეკონომიკაში შეფასებულია ათჯერ უფრო მეტად, ვიდრე საერთაშორისო ტურიზმის. საერთაშორისო და შიდა ტურიზმი, ორივე არის მნიშვნელოვანი და სწრაფად მზარდი მიმართულება, განსაკუთრებით განვითარებად ქვეყნებში;
3. ტურისტები უპირატესობას ანიჭებენ მოკლევადიან, მაგრამ ხშირ დასვენებას, რათა ნახონ მეტი სანახაობა წლის ყველა სეზონზე;
4. თანამედროვე ტურისტი გახდა საკმაოდ მაღალი „კვალიფიკაციის“, გამოცდილების დაგროვებამ, გემოვნების დახვეწამ განაპირობა მაღალი სტანდარტების დაწესება ატრაქციებსა და მომსახურებაზე;
5. ტურისტული ობიექტები ორიენტირებულნი არიან მომხმარებლებისთვის მაღალი ხარისხის მომსახურების შეთავაზებაზე, რაც ბაზარზე წარმატების მიღწევის მნიშვნელოვანი წინაპირობაა. ასევე, მათი ძალისხმევა მიმართულია ეკონომიკური სარგებლის ოპტიმიზაციისკენ;
6. ბაზრის მოთხოვნებიდან გამომდინარე ხდება ძველი ტურისტული კურორტების მოდერნიზება და განახლება, რათა უპასუხოს თანამედროვე მოთხოვნებს. ასევე, მსოფლიოს სხვადასხვა რეგიონებში ხორციელდება მნიშვნელოვანი კაპიტალდაბანდებები ინფრასტრუქტურაში, რაც კონკრეტული რეგიონის, ქვეყნის განვითარების მნიშვნელოვანი წინაპირობაა. ამისათვის საჭიროა შესაბამისი პოლიტიკისა და სამოქმედო გეგმის ფორმირება;
7. ტურისტული მოთხოვნის ტენდენციების შესწავლისას ირკვევა, რომ ტურიზმი ძირითადად ვითარდება მეტწილად განვითარებულ ქვეყნებში.

თუმცა, ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ ზრდის დინამიკა შეინიშნება განვითარებად ქვეყნებშიც, რასაც ადასტურებს ამ ქვეყნებში, როგორც მოგზაურთა დინამიკა, ასევე სექტორის ძირითადი მაკრო-ინდიკატორები. ტურიზმის განვითარებისკენ სწრაფვას კი იწვევს ის პოზიტიური გავლენები, რასაც იგი იწვევს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების თვალსაზრისით;

8. ტურიზმის სექტორში აქტიურად ხდება თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენება, განსაკუთრებით ისეთ სფეროებში, როგორცაა მომარაგების სისტემა, რეზერვაცია, ინტერნეტ-მარკეტინგი. ტურიზმის ინდუსტრია ერთ-ერთი წარმატებული ინდუსტრიაა ინტერნეტის გამოყენების თვალსაზრისით, ელექტრონული გაყიდვების მხრივ მან გაუსწრო სხვა დარგებს. მსხვილი და საშუალო ფირმებისათვის ინტერნეტი ხდება მნიშვნელოვანი საინფორმაციო და მარკეტინგული იარაღი;
9. მსოფლიოში ზოგადად მნიშვნელოვანი ტენდენციაა ტურიზმის განვითარება, რათა შეინარჩუნონ ბუნებრივი გარემო, ისტორიული ადგილები და კულტურული ტრადიციები. ეკოტურიზმი და კულტურული ტურიზმი არის განვითარებული ისეთ ადგილებში, სადაც სასურველია ობიექტების კონსერვაცია და არ არის საკმარისი რესურსები ამისათვის. ეს არის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი მიდგომა, შეზღუდული რესურსების პირობებში, კონსერვაციის პროგრამების დანერგვისთვის;
10. ფუნდამენტური ინტერნაციონალური ტენდენცია არის ის, რომ ტურიზმის პროდუქტების და მომსახურების მიწოდება ხდება კერძო სექტორის მიერ, მაგრამ ეს აუცილებლად ხორციელდება მთავრობასთან ტანდემში. ხდება პასუხისმგებლობის განაწილება ცენტრალური, რეგიონული, ადგილობრივი ხელისუფლების წარმომადგენლებსა და კერძო სექტორს შორის. რათა თანხვედრაში იყოს ეროვნული, რეგიონული და საზოგადოებრივი, ეკოლოგიური და სოციალურ-ეკონომიკური მიზნები. ზოგიერთ ადგილებში, სახელმწიფო მფლობელობაში არსებული სასტუმროები დღეისათვის პრივატიზებულია, როგორც ეროვნული პოლიტიკის ნაწილი. თუმცა, ზოგიერთ ახლად განვითარებად ტურისტულ

ზონაში, სადაც რთულია კერძო ინვესტიციის მოზიდვა, მთავრობა და მის მიერ დაგეგმილი კონკრეტული ღონისძიებები შესაძლოა გახდეს წარმატების მიღწევის მნიშვნელოვანი წინაპირობა.

11. მიუხედავად იმისა, რომ მოგზაურობისა და ტურიზმის ინდუსტრიას გააჩნია უდიდესი მასშტაბურობა ყველა ეკონომიკური პარამეტრით, ინდუსტრიის მრავალფეროვნება და ფრაგმენტაცია ართულებს მისი ეკონომიკური ზეგავლენის შეფასებას. ვიზიტორთა დანახარჯები შესაძლოა ადვილად იქნეს გადაჭარბებულად შეფასებული, ან დაკნინებული, რადგან ტურისტული ობიექტების მომხმარებლები არიან როგორც ადგილობრივი რეზიდენტები, ასევე ვიზიტორები. ეს პრობლემა ქმნის სირთულეს ინდუსტრიის სანდო და სრული საინფორმაციო ბაზის შექმნაში, რათა ზუსტად შეფასდეს ტურიზმის წილი რეგიონულ, ეროვნულ და გლობალურ ეკონომიკაში. აღნიშნული ზეგავლენის შესაფასებლად გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის მიერ შეიქმნა ტურიზმის სატელიტური ანგარიშების სისტემა (TSA). აღნიშნული სისტემა უზრუნველყოფს სანდო ინფორმაციის ფორმირებას ეკონომიკურ გავლენასთან დაკავშირებით [148, გვ.1-4].

ტურიზმი წარმოადგენს ეკონომიკური საქმიანობის რთულ სახეს, რადგან იგი მოიცავს საზოგადოებისა და ეკონომიკის განსხვავებულ სექტორებს. შესაბამისად, რთულია სექტორის ეკონომიკაზე ზეგავლენის ზუსტი შეფასება, თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ არსებობს ავტორიტეტული ორგანიზაციების მიერ შემუშავებული ძირითადი ინდიკატორების განსაზღვრის მეთოდოლოგია, რომელიც საშუალებას გვაძლევს მივიღოთ ეკონომიკური ინდიკატორების შესახებ სანდო მონაცემები. ინდიკატორების განსაზღვრის მეთოდოლოგია განხილულია მომდევნო ქვეთავში.

2.2 ტურიზმის ინდუსტრიის შედეგების შეფასების ინდიკატორების განსაზღვრის მეთოდოლოგია

მოგზაურობა და ტურიზმი მნიშვნელოვანი ეკონომიკური აქტივობაა მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნებისათვის. პირდაპირ გავლენასთან ერთად ინდუსტრიას გააჩნია არაპირდაპირი და ინდუცირებული ეფექტები ეკონომიკაზე (იხ. სქემა 2.1). გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის სტატისტიკის დეპარტამენტმა შეიმუშავა მეთოდოლოგია (Tourism Satellite Accounts methodology) რომელიც გვაწვდის ინფორმაციას მოგზაურობისა და ტურიზმის ეკონომიკაზე გავლენასთან დაკავშირებით. ასევე, მოგზაურობის და ტურიზმის მსოფლიო საბჭო (World Travel and Tourism Council - WTTC) ყოველწლიურ ანგარიშებში ანალიზებს ტურიზმის ინდუსტრიის ეკონომიკაზე ზეგავლენის როგორც პირდაპირ, ასევე, არაპირდაპირ და ინდუცირებულ გავლენებს, რაც სრულყოფილი ეკონომიკური ანალიზის საშუალებას გვაძლევს [132, გვ.3].

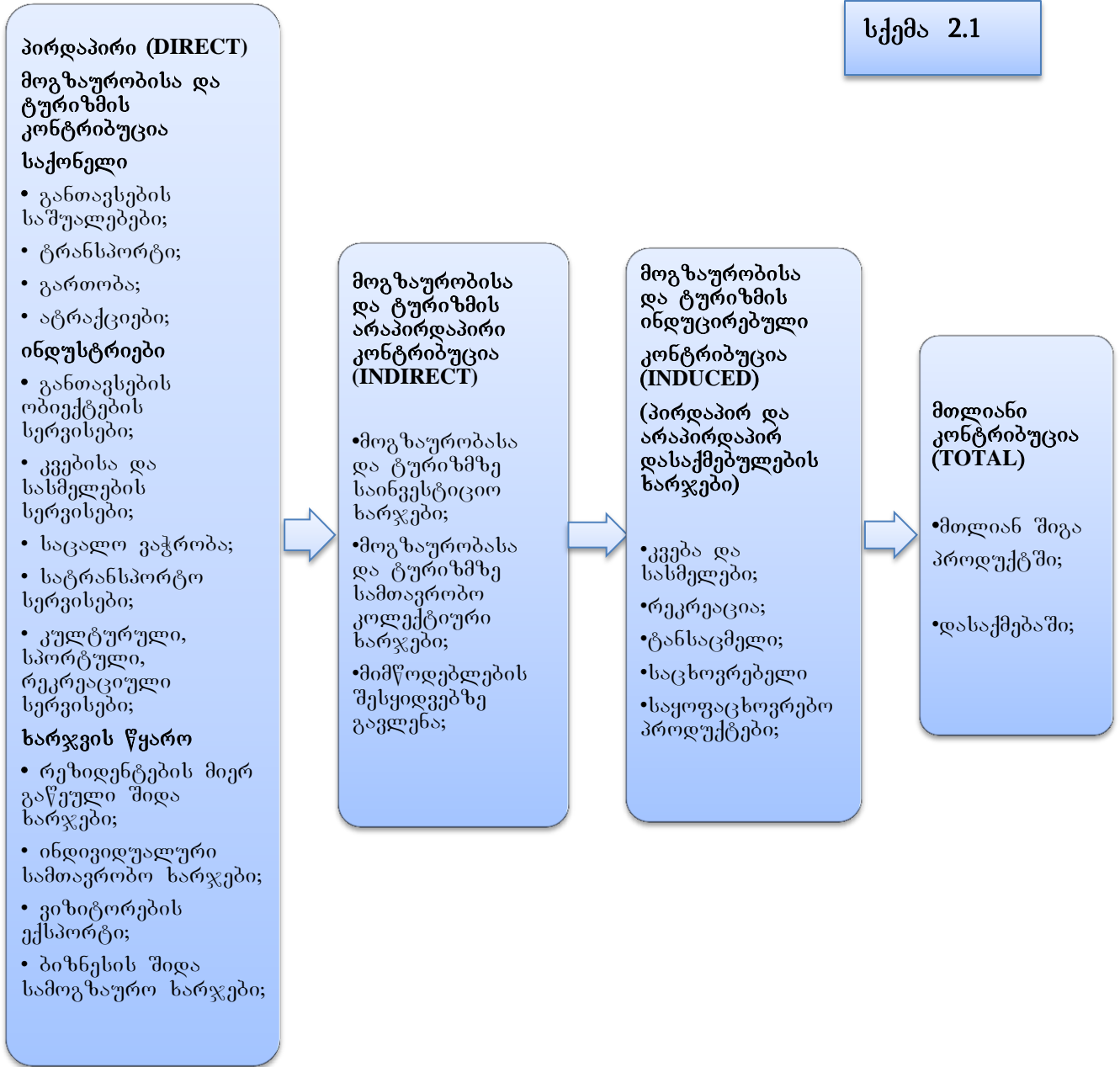
მოგზაურობისა და ტურიზმის პირდაპირი კონტრიბუცია მთლიან შიგა პროდუქტში (The direct contribution of Travel & Tourism to GDP) მოიცავს:

- მოგზაურობასა და ტურიზმზე შიდა ხარჯებს - კონკრეტული ქვეყნის რეზიდენტებისა და არარეზიდენტების ბიზნესსა და დასვენებაზე გაწეული მთლიანი ხარჯები;
- მთავრობის მიერ გაწეულ ინდივიდუალურ ხარჯებს - მთავრობის მიერ გაწეული ხარჯები, რომლებიც პირდაპირ ვიზიტორებთანაა დაკავშირებული, როგორცაა კულტურული (მუზეუმები, თეატრები), რეკრეაციული (პარკები, სკვერები) და ა.შ;
- მოგზაურობისა და ტურიზმის პირდაპირი კონტრიბუცია - დაითვლება ამონაგებიდან ტურიზმთან დაკავშირებული ისეთი სექტორებიდან როგორცაა, სასტუმროები, ავიაკომპანიები, აეროპორტები, სამოგზაურო აგენტები, დასვენებისა და რეკრეაციული სერვისები, რომლებიც პირდაპირ დაკავშირებულია ტურისტებთან.
- მოგზაურობისა და ტურიზმის პირდაპირი კონტრიბუცია - მთლიან შიგა პროდუქტში ითვლება მთლიანი „შიგა“ დანახარჯებით და ტურიზმის

სხვადასხვა სექტორიდან განხორციელებული შესყიდვების გათვალისწინებით [132, გვ.4].

მოგზაურობისა და ტურიზმის ეკონომიკაზე პირდაპირი, არაპირდაპირი, ინდუცირებული გავლენა³⁰

სქემა 2.1



³⁰ Oxford Economics, Travel and Tourism Economic Impact Methodology, March 2015, P.3

მოგზაურობისა და ტურიზმის მთლიანი კონტრიბუცია - (არაპირდაპირი და ინდუცირებული კონტრიბუცია) მოიცავს ეკონომიკაზე მოგზაურობისა და ტურიზმის გაგლენის ფართო ეფექტებს (პირდაპირი, არაპირდაპირი, ინდუცირებული).

არაპირდაპირი კონტრიბუცია აისახება შემდეგ პუნქტებში:

- **მოგზაურობასა და ტურიზმზე გაწეული საინვესტიციო ხარჯები** - მიმდინარე პერიოდში და მომავალში განსახორციელებელი საინვესტიციო აქტივობები, მაგალითად, როგორცაა ახალი თვითმფრინავის შექმნა, ახალი სასტუმროს აშენება და ა.შ.
- **სამთავრობო კოლექტიური ხარჯები** - რომელიც ეხმარება მოგზაურობისა და ტურიზმის აქტივობებს სხვადასხვა მიმართულებით საზოგადოებრივი ინტერესებიდან გამომდინარე, როგორცაა, ტურიზმის მარკეტინგი და რეკლამა, ავიაცია, ადმინისტრირება, უსაფრთხოების სერვისები, საკურორტო ზონებში სანიტარული დაცვის ნორმების უზრუნველყოფა.
- **საქონლისა და მოსახურების შიდა შესყიდვები** – კერძოდ, სასტუმროებში გაწეული შესყიდვები კვებასა და სასმელებზე, ავიაკომპანიების მიერ გაწეული შესყიდვები საწვავზე, მომსახურებაზე, სამოგზაურო აგენტებისათვის გაწეული სერვისები კომპიუტერულ ტექნოლოგიებში და ა.შ. უნდა აღინიშნოს, რომ იმპორტირებული შესყიდვები არ წარმოადგენს არაპირდაპირ კონტრიბუციას, რადგან ამ შეთხვევაში ადგილი აქვს ე.წ. „გაჟონვას“ [132, გვ.4].

ინდუცირებული (Induced) კონტრიბუცია გვიჩვენებს მთლიან შიგა პროდუქტში ინდიკატორს, რომელიც განისაზღვრება ტურიზმის ინდუსტრიაში პირდაპირ და ირიბად დასაქმებული ადამიანების მიერ გაწეული ხარჯების მიხედვით.

ტურიზმის სექტორის მნიშვნელოვან ინდიკატორებს წარმოადგენს მოთხოვნისა და მიწოდების ანალიზი:

მოთხოვნის ანალიზის დროს ხდება შემდეგი ძირითადი კომპონენტების გათვალისწინება:

1. **ვიზიტორების ექსპორტი** - უცხოელი ვიზიტორების მიერ გაწეული ხარჯები კონკრეტული ქვეყნის ეკონომიკაში. რომელიც იყოფა უცხოელი ვიზიტორების მიერ გაწეულ პერსონალურ და საქმიან ხარჯებად.

2. მოგზაურობასა და ტურიზმზე რეზიდენტების მიერ გაწეული შიდა ხარჯები - კონკრეტული ქვეყნის ეკონომიკაში ადგილობრივი რეზიდენტების მიერ გაწეული ხარჯები. აღნიშნული ხარჯებიც იყოფა პერსონალურ და ბიზნეს ხარჯებად. სრულყოფილი ანალიზისათვის ხდება საზღვარგარეთ საოჯახო მეურნეობების და ბიზნესის მიერ გაწეული დანახარჯების გათვალისწინება, მიუხედავად იმისა, რომ იგი არ წარმოადგენს მოთხოვნას ადგილობრივი ეკონომიკისათვის.

3. სამთავრობო ხარჯები - ინდივიდუალური და კოლექტიური ხარჯები.

4. მოგზაურობასა და ტურიზმზე გაწეული კაპიტალური ინვესტიციები.

5. სხვა მოთხოვნის ელემენტები - სამთავრობო კოლექტიური ხარჯები მოგზაურობასა და ტურიზმზე, კაპიტალური ინვესტიციები, რაც ასევე აისახება შედარებით უფრო ვრცელი ეფექტის ანალიზის დროს ქვეყნის მთლიან შიდა პროდუქტში.

შიდა ტურისტული მოხმარება განისაზღვრება, როგორც 1 და 2 პუნქტების ჯამი, პლუს მოგზაურობასა და ტურიზმზე სამთავრობო ინდივიდუალური ხარჯები.

უცხოელი ვიზიტორების (FVS) მიერ გაწეული ხარჯები წარმოადგენს მოგზაურობისა და ტურიზმის სერვისების ექსპორტს, რეზიდენტების (RSA) მიერ საზღვარგარეთ გაწეული ხარჯები კი მოგზაურობისა და ტურიზმის სერვისების იმპორტს [132, გვ.4].

ტურიზმზე მოთხოვნა შესაძლებელია შეფასდეს, როგორც გეოგრაფიული არეალების, ასევე ვიზიტის მიზნის, ცალკეული ტურისტული პროდუქტების მიხედვით. ტურიზმზე მოთხოვნის, მასზე მოქმედი ფაქტორების გასაანალიზებლად პრაქტიკაში გამოიყენება სხვადასხვა ტიპის ემპირიული მოდელები. მრავალფაქტორული რეგრესიული ანალიზით შესაძლებელია შეფასდეს დამოკიდებულება მოთხოვნასა და ცალკეულ დეტერმინანტებს შორის. მოთხოვნის ფუნქციას ექნება შემდეგი სახე:

$$D = f(x_1, x_2, \dots, x_n)$$

სადაც,

D - ტურიზმზე მოთხოვნაა, x_1, x_2, \dots, x_n დამოუკიდებელი ცვლადები რომლებიც განსაზღვრავს მოთხოვნას. უნდა აღინიშნოს, რომ პრაქტიკაში არსებობს სხვადასხვა ტიპის კომპიუტერული პროგრამული პაკეტი, რომლებიც საშუალებას გვაძლევს

გაგანალიზოთ რომელი დამოკიდებული ცვლადი ახდენს მნიშვნელოვან გავლენას მოთხოვნაზე და რომელი იწვევს ცვლილებებს მოთხოვნაში.

მოთხოვნის ფუნქცია შესაძლებელია ჩაიწეროს სხვადასხვა ცვლადების მიხედვით დროის კონკრეტული მონაკვეთისათვის:

$$D_{ij} = f(Y_i, P_{ij/k}, E_{ij/k}, T_{ij/k}, DV)$$

სადაც,

D_{ij} – არის ტურიზმის მოთხოვნა წარმოშობის I – დან j დანიშნულების ადგილისათვის;

Y_i – შემოსავალი I დანიშნულების ადგილისათვის;

$P_{ij/k}$ – არის შედარებითი ფასები I, j და კონკურენტ დანიშნულების ადგილებს შორის K;

$E_{ij/k}$ – წარმოადგენს გაცვლით კურსს I, j და K კონკურენტ დანიშნულების ადგილს შორის;

$T_{ij/k}$ – ტრანსპორტირების ფასებია I, j და K კონკურენტ დანიშნულების ადგილს შორის;

DV – ფიქტიური ცვლადია, რომელშიც გაითვალისწინება სპეციალური ღონისძიებები, სპორტული აქტივობები ან პოლიტიკური ფაქტორები.

უნდა აღინიშნოს, რომ მოთხოვნის მოდელების ნაკლოვანება მდგომარეობს იმაში, რომ ის ნაკლებად ითვალისწინებს ცვლადებს რომლებიც გავლენას ახდენენ მომხმარებლების ქცევაზე³¹.

ეკონომიკური ფაქტორებიდან პროფესორი ნორბერტ ვანჰოვე (Norbert Vanhove) ყურადღებას ამახვილებს შემოსავალზე, დროსა და ფასებზე. იგი ხაზს უსვამს იმ ფაქტს, რომ ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრია გამოირჩევა მაღალი ელასტიკურობით შემოსავლების მიმართ. სხვა სიტყვებით, მოსახლეობის მაღალი შემოსავლები განაპირობებს ტურიზმზე მოთხოვნის ზრდას. იგი აღნიშნულ ფაქტორს აკავშირებს თავისუფალ დროსთან, რომელიც წლების განმავლობაში წარმოადგენდა ტურიზმზე მოთხოვნის განმსაზღვრელ მნიშვნელოვან დეტერმინანტს. თუმცა შეიძლება ითქვას, რომ განვითარებულ ქვეყნებში ეს საკითხი რეგულირდება

³¹ Mike j. Stabler, Andreas, Papatheodorou and M. Thea Sinclair, The Economics of Tourism, Routledge, 2010, p.45-48

კანონმდებლობით გათვალისწინებული ნორმების მიხედვით. ვანჰოფეს აზრით, თანამედროვე რეალობაში არსებობს დიხოტომია: „ბევრი ფულის და ცოტა დროის მქონენი” და „ცოტა ფულის და ბევრი დროის მქონენი”. მესამე დეტერმინანტია ფასი, რომელიც ერთ-ერთი გადამწყვეტი ფაქტორია ტურიზმზე მოთხოვნაზე გავლენის თვალსაზრისით. ვინაიდან, მომხმარებლები გადაწყვეტილებას იღებენ ტურისტულ დანიშნულების ადგილზე არსებული ფასების მიხედვით. ტურიზმის ინდუსტრიის ბუნებიდან გამომდინარე ფასებთან დაკავშირებული საკითხები საკმაოდ რთული და კომპლექსურია. რადგან, ტურისტული სერვისები ხშირ შემთხვევაში მოიცავს სხვადასხვა მომსახურების კომბინაციას, შესაბამისად, იგი უნდა გაანალიზდეს როგორც მთლიანი პაკეტის, ასევე ცალკეული მომსახურებების მიხედვით. ტურიზმზე მოთხოვნაზე გავლენას ახდენს როგორც კონკურენტი ტურისტული დანიშნულების ადგილი, ასევე, დამატებითი პროდუქტები [115, გვ.51-54].

თუმცა, მხოლოდ ამ ფაქტორების გაანალიზებით ვერ მივიღებთ სრულყოფილ ეკონომიკურ სურათს. სტაბლერი, პაპათეოდორუ და სინკლერი (Stabler, Papatheodorou, Sinclair) ხაზს უსვამენ იმ ფაქტს, რომ ტრადიციული მოთხოვნის თეორიები არ იძლევიან საშუალებას ახსნათ, რა იწვევს მომხმარებლების გემოვნების ფორმირებას, რომელი ფაქტორები იწვევენ ცვლილებებს, რაც მთავარია როგორც გადაწყვეტილების მიღების სოციალური კონტექსტი. ტურიზმის პოლიტიკის „არქიტექტორებმა” აუცილებლად უნდა გაითვალისწინონ აღნიშნული ფაქტორები. ვინაიდან, ტურისტული ადგილის განვითარება გარკვეულწილად ამ ფაქტორებზე დამოკიდებული.

საკითხის აქტუალობიდან გამომდინარე, აუცილებელია შესწავლილ იქნეს ტურისტების მოტივაციასთან დაკავშირებული ფაქტორები. სამეცნიერო ლიტერატურაში არაერთ მკვლევარს აქვს დაფიქსირებული საკუთარი აზრი ტურისტების მოტივაციასთან დაკავშირებით. გრეის (Gray's 1970) მიხედვით, არსებობენ ადამიანები რომლებიც გატაცებული არიან მოგზაურობით, შესაბამისად, მათ სურთ გავიდნენ იმ გარემოს ფარგლებს გარეთ, სადაც ისინი ცხოვრობენ, ვინაიდან ამ გარემოში შეუძლებელია ახალი „შთაბეჭდილებების” მიღება. პლოგი (Plog) მიიჩნევს, რომ მნიშვნელოვანია მომხმარებლების ქცევა, ვიდრე უბრალოდ მოგზაურობის მოტივაცია. იგი ყურადღებას ამახვილებს ფსიქოგრაფიულ ფაქტორებზე და

ტურისტებს ყოფს ორ კატეგორიად, ალოცენტრებად (Allocentric), რომლებიც უფრო თამამები და თვითდაჯერებულები არიან და ფსიქოცენტრებად (Psychocentric), რომელთაც ურჩევნიათ წყნარი ადგილები და უფრო მეტი სოციალური ინტერაქცია.

სტაბლერი, პაპათეოდოროუ და სინკლერი ტურიზმზე მოთხოვნის მოდელების განვითარებისა და სრულყოფისათვის მიიჩნევენ, რომ საჭიროა გამოვიკვლიოთ ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ მომხმარებელთა გადაწყვეტილების მიღებაზე. აღნიშნულზე თანმხმდებიან ეკონომიკური ფსიქოლოგები, ვინაიდან პროცესების ახსნისა და გაანალიზებისათვის, სადაც ხდება გადაწყვეტილების მიღება აუცილებელია შესწავლილ იქნას გადაწყვეტილების მიღების სოციალური კონტექსტი. რადგან, სოციალური გარემო გავლენას ახდენს მოხმარებაზე, მომხმარებლების არჩევანზე, როგორც მაკრო, ასევე მიკრო დონეზე.

ტურიზმის მიწოდება - ტურიზმის სატელიტური ანგარიში (TSA: RMF 2008) განსაზღვრავს მიწოდების კუთხით სამ ძირითად ეკონომიკურ მაჩვენებელს, რაც გვაძლევს კომპლექსურ წარმოდგენას მოგზაურობასა და ტურიზმზე:

1. **ტურისტული ინდუსტრიების დამატებული ღირებულება (GVATI)** - წარმოადგენს ტურისტული ინდუსტრიების მიერ შექმნილი დამატებული ღირებულების ჯამს. ეს მაჩვენებელი არ მოიცავს დამატებულ ღირებულებას, რომელიც შექმნა სხვა არატურისტულმა ინდუსტრიებმა, მიუხედავად იმისა, რომ ეს შეიძლება დაკავშირებული იყოს ვიზიტორებთან;

2. **მოგზაურობისა და ტურიზმის პირდაპირი დამატებული ღირებულება (TDGVA)** - შეადგენს დამატებული ღირებულების მხოლოდ ნაწილს, რომელიც შექმნა ტურისტულმა და მასთან დაკავშირებულმა ინდუსტრიებმა შიდა ტურისტული მოხმარებისათვის.

3. **მოგზაურობისა და ტურიზმის პირდაპირი მთლიანი შიგა პროდუქტი (Travel & Tourism direct GDP (TDGDP)).**

პირველი მაჩვენებელი დანარჩენებისგან განსხვავდება იმით, რომ ის ძირითადად კონცენტრირებულია მოგზაურობასა და ტურიზმზე და მასთან დაკავშირებულ ინდუსტრიებზე, იგი მოიცავს მთლიან გამოშვებას აღნიშნული ინდუსტრიებიდან,

რომელიც შეიძლება მიწოდებულ იქნას როგორც ვიზიტორებისათვის, ასევე ადგილობრივი რეზიდენტებისათვის.

მეორე და მესამე კომპონენტები მიწოდების კუთხით კონცენტრირებულია მთლიან გამოშვებაზე, რომელიც მიეწოდება ვიზიტორებს. აღნიშნული ორი კომპონენტი განსხვავდება იმით, რომ დამატებული ღირებულების შეფასება ხდება საბაზისო ფასებში, ხოლო მთლიან შიგა პროდუქტში მიმდინარე ფასებით (მოიცავს გადასახადებს პროდუქციასა და იმპორტზე). არცერთი ზემოთ ჩამოთვლილი კომპონენტი არ მოიცავს არაპირდაპირ დამატებულ ღირებულებას, რომელსაც ქმნის მოგზაურობისა და ტურიზმის ინდუსტრია მიწოდების ჯაჭვის საშუალებით, ასევე არ მოიცავს ინდუცირებულ გავლენას [132, გვ.6].

მოგზაურობისა და ტურიზმის საბჭო (WTTC) განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს ტურიზმის პირდაპირი კონტრიბუციის გამოთვლას მთლიან შიგა პროდუქტში.

ამრიგად, მოგზაურობისა და ტურიზმის პირდაპირი კონტრიბუცია მშპ-ში გამოითვლება, როგორც მოთხოვნის კომპონენტების ჯამი, რომლებიც ქმნიან ტურისტულ მოხმარებას (მოგზაურობისა და ტურიზმის პერსონალური ადგილობრივი ხარჯები, ბიზნესის ადგილობრივი ხარჯები მოგზაურობასა და ტურიზმზე, უცხოელი ვიზიტორების მიერ გაწეული ხარჯები და სამთავრობო ინდივიდუალური ხარჯები) მინუს შესყიდვები მიწოდების ჯაჭვიდან (იმპორტის ჩათვლით) მოგზაურობისა და ტურიზმის მწარმოებლების მხრიდან.

იმისათვის, რომ განვაცალკეოთ მიწოდების კუთხით შესყიდვები, რომელიც წარმოადგენს მეტწილად არაპირდაპირ წილს, ვიდრე პირდაპირ კონტრიბუციას მთლიან შიგა პროდუქტში, პრაქტიკაში გამოიყენება ე.წ დანახარჯები-გამოშვების (Input-Output) ანალიზი, რომელიც დაკავშირებულია თითოეული ინდუსტრიის გამოშვებასთან და მოგზაურობისა და ტურიზმის მოთხოვნის კომპონენტებთან.

ინდუსტრიების დამატებული ღირებულების შესაფასებლად უნდა განვსაზღვროთ ა) უშუალოდ ინდუსტრიის პირდაპირ დამატებულ ღირებულებაში მოგზაურობისა და ტურიზმის მოხმარების ექვივალენტი და ბ) პირდაპირი მწარმოებლებისაგან შუამავლების მიერ განხორციელებული შესყიდვებით სხვა ინდუსტრიების მიწოდების ჯაჭვის საშუალებით მიღებული არაპირდაპირი დამატებული ღირებულება.

სტანდარტული პროცედურით ზემოთ აღნიშნულის შეფასება შეუძლებელია. დანახარჯები-გამოშვების (Input-Output) ანალიზი წარმოადგენს ქვეყანაში ერთი წლის განმავლობაში ინდუსტრიებს შორის განხორციელებული ტრანზაქციების ნათელ სურათს. თითოეული შენატანი ცხრილში აფასებს ერთი (Column) ინდუსტრიის მიერ განხორციელებული შესყიდვების მოცულობას (Input) სხვა ინდუსტრიების წარმოებაში (Row). თითოეული სვეტი წარმოადგენს წლიურ ანგარიშს იმ ინდუსტრიებისთვის, რომელიც სვეტშია დაფიქსირებული და რომლისთვისაც შეიქმნა აღნიშნული ცხრილი [132, გვ.20].

მაგალითისათვის შეიძლება ავიღოთ რესტორანი, წლის განმავლობაში რესტორნებმა, რომ შექმნან პროდუქცია, მათ უნდა განახორციელონ სხვადასხვა საქონლისა და მომსახურების შესყიდვა სხვა ინდუსტრიებიდან. ზემოთ აღნიშნულ ბალანსში უნდა მოვინახოთ სვეტი, სადაც დაფიქსირებული იქნება სარესტორნო ინდუსტრია, რომელშიც ნათლად დავინახავთ შესყიდვებს: გარკვეულ თანხებს პირდაპირ ფერმერებისაგან, სხვა ინდუსტრიებიდან, ასევე სხვადასხვა სერვისების და საქონლის მიმწოდებლებისაგან.

დანახარჯები-გამოშვების მატრიცა საშუალებას გვაძლევს თვალყური მივადევნოთ რესტორნის დანახარჯებს, ვინაიდან აღნიშნული ხარჯები მოძრაობს ეკონომიკაში ერთი მწარმოებლიდან მეორისაკენ. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, რესტორანს ბიზნეს საქმიანობის წარმატებით განხორციელებისათვის ჭირდება შესყიდვების განხორციელება სხვადასხვა ინდუსტრიებიდან, რასაც ნაბიჯ-ნაბიჯ მივყავართ ერთი მწარმოებლიდან მეორისაკენ.

თითოეული ეტაპი ქვეყნის ეკონომიკისათვის წარმოადგენს დამატებულ ღირებულებას. აღნიშნული დამატებული ღირებულების ნაწილი იქმნება ინდუსტრიაში დასაქმებული ადამიანების მიერ და ნაწილი ინდუსტრიის ძირითადი კაპიტალის შედეგად. სამომხმარებლო ხარჯების ნაკადი ეკონომიკაში ახდენს სამუშაო ადგილების და დამატებული ღირებულების შექმნას წარმოების პროცესის თითოეულ ეტაპზე [132, გვ.20].

დანახარჯები-გამოშვების³² ბალანსის გამოყენებით შესაძლებელია თვალყური მივადევნოთ აღნიშნულ ხარჯებს საბოლოო ეტაპამდე. დანახარჯები-გამოშვების ბალანსის მეთოდოლოგია აისახება შემდეგ ფორმულაში:

$$(1) \quad \mathbf{X}_i = \sum_j \mathbf{X}_{ij} + \mathbf{D}_i$$

სადაც,

\mathbf{X}_i = ინდუსტრია \mathbf{I} გამოშვება;

\mathbf{X}_{ij} = პირდაპირი შესყიდვები ინდუსტრია \mathbf{I} ინდუსტრია \mathbf{j} -ში;

\mathbf{D}_i = საბოლოო მოთხოვნას ინდუსტრია \mathbf{I} გამოშვებაში;

დანახარჯები-გამოშვების ფუნდამენტური ბაზისი მდგომარეობს შემდეგში, ინდუსტრიის პირდაპირი შესყიდვები ინდუსტრიის გამოშვების პროპორციულია:

$$(2) \quad \mathbf{X}_{ij} = \mathbf{A}_{ij} \mathbf{X}_j$$

სადაც \mathbf{A}_{ij} არის პარამეტრი, რომელიც არის მუდმივი დანახარჯები-გამოშვების ანალიზის შემთხვევაში. (1) და (2) შერწყმით ვიღებთ:

$$(3) \quad \mathbf{X}_i = \sum_j \mathbf{A}_{ij} \mathbf{X}_j + \mathbf{D}_i$$

ან

$$(4) \quad \sum_j (\mathbf{I}_j - \mathbf{A}_{ij}) \mathbf{X}_j = \mathbf{D}_i$$

სადაც $\mathbf{I}_j = 1$, თუ $\mathbf{I} = \mathbf{j}$

$= 0$ თუ $\mathbf{I} \neq \mathbf{j}$

მატრიცის ჩანაწერის შესაბამისად (4) მიიღებს შემდეგ სახეს:

$$(5) \quad (\mathbf{1} - \mathbf{A}) * \mathbf{X} = \mathbf{D}$$

განტოლებას (5) შეიძლება მოვუძებნოთ მარტივი გადაწყვეტა:

$$(6) \quad \mathbf{X} = (\mathbf{1} - \mathbf{A})^{-1} \mathbf{D}$$

³² Oxford Economics, Travel and Tourism Economic Impact Methodology, March 2015, P.22

ამ მეთოდოლოგიის გამოყენებით ჩვენ შეგვიძლია გამოვთვალოთ მოგზაურობისა და ტურიზმის წილი ინდუსტრიების მიხედვით, ასევე საბოლოო მოთხოვნის ვექტორი (**Dt**).

$$(7) \quad \mathbf{X}_t = (\mathbf{I} - \mathbf{A})^{-1} \mathbf{D}_t$$

თუ ინდუსტრიის გამოშვების ვექტორი დაითვლება (6) ფორმულით საბოლოო მოთხოვნისა და მოგზაურობისა და ტურიზმის საბოლოო მოთხოვნისათვის, მაშინ დამოკიდებულება შესაძლებელია ინტერპრეტირებულ იქნას როგორც თითოეული ინდუსტრიის წილი რომელიც კონტრიბუციას ახდენს მოგზაურობასა და ტურიზმში.

$$(8) \quad \mathbf{V}_i = \mathbf{X}_{it} / \mathbf{X}_i$$

სადაც, \mathbf{V}_i = დამატებული ღირებულება მოგზაურობისა და ტურიზმისათვის.

დანახარჯები-გამოშვების ცხრილის განსხვავებულ ნაწილებს შორის დამოკიდებულების აღგებრული გამოსახვა ხდება შემდეგი ფორმულით³³:

$$\mathbf{X} = \mathbf{A}\mathbf{X} + \mathbf{Y}$$

$$\mathbf{X} - \mathbf{A}\mathbf{X} = \mathbf{Y}$$

$$(\mathbf{I} - \mathbf{A})\mathbf{X} = \mathbf{Y}$$

$$\mathbf{X} = (\mathbf{I} - \mathbf{A})^{-1} \mathbf{Y}$$

$$\Delta \mathbf{X} = (\mathbf{I} - \mathbf{A})^{-1} \Delta \mathbf{Y}$$

სადაც: \mathbf{X} – მთლიანი გაყიდვების ვექტორი სექტორების მიხედვით;

\mathbf{Y} – საბოლოო მოთხოვნის ვექტორი;

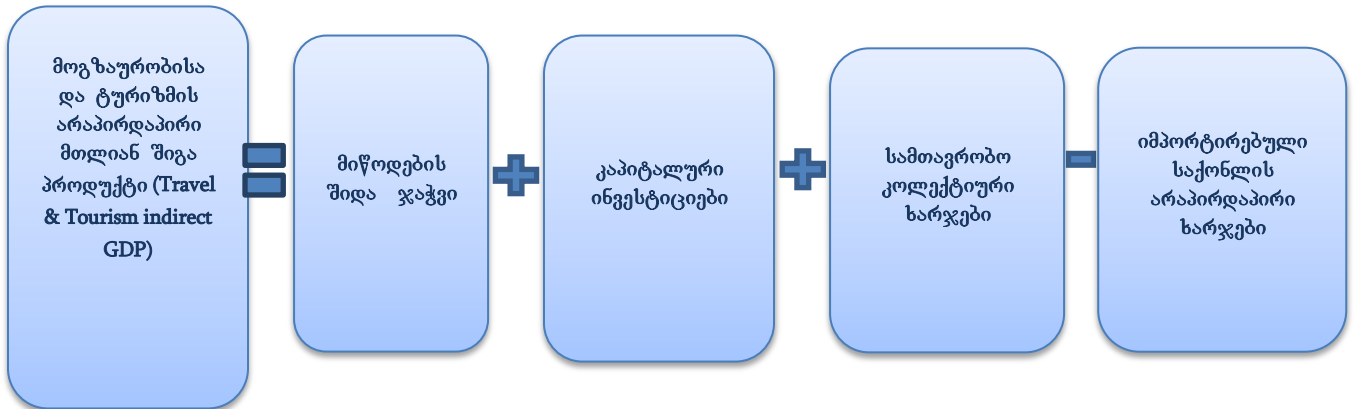
\mathbf{A} – ტრანზაქციების მატრიცა სექტორებს შორის;

$(\mathbf{I} - \mathbf{A})^{-1}$ – ტრანზაქციების კოეფიციენტების ინვერსიული (შებრუნებული)

მატრიცა; \mathbf{I} – ერთეულოვანი მატრიცა

³³ Vanhove Norbert, The Economics of Tourism Destinations, Elsevier, 2005, p.191

ძირითადი აგრეგატული ეფექტები (სქემა 2.2)³⁴



³⁴ Oxford Economics, Travel and Tourism Economic Impact Methodology, March 2015, P.24-29

ტურიზმის ინდუსტრია მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ცალკეული ქვეყნების, რეგიონების ეკონომიკაზე. განსაკუთრებით განვითარებად ქვეყნებში, სადაც ტურისტული დანიშნულების ადგილები წარმოადგენს ეკონომიკური განვითარების და სტაბილურობის მნიშვნელოვან გარანტიას. აუცილებელია ტურიზმის ინდუსტრიის ეკონომიკაზე გავლენის შეფასება, რათა სწორად დავგეგმოთ მისი განვითარებისათვის საჭირო ღონისძიებები გრძელვადიან დინამიკაში.

ტურიზმის ეკონომიკური კონტრიბუციის განსაზღვრისათვის რეგიონულ თუ ეროვნულ დონეზე აუცილებელია სხვადასხვა სახის მეთოდოლოგიის გამოყენება. ეკონომიკაზე გავლენის შეფასებისათვის გამოიყენება ტურიზმის სატელიტური ანგარიში, რომლის საშუალებითაც ხდება იმ ეკონომიკური სექტორების შეფასება, რომლებიც ეროვნულ ანგარიშთა სისტემაში არ არის ცალკე გამოყოფილი. იმისათვის, რომ ზუსტად შევაფასოთ ეკონომიკაზე გავლენა, ეკონომიკური მოდელების საშუალებით უნდა განვსაზღვროთ ძირითადი ეკონომიკური ცვლადები ტურისტული პროდუქტის მოთხოვნასთან მიმართებით [73, გვ.2-8].

1991 წელს ოტავაში ორგანიზებული მოგზაურობისა და ტურიზმის სტატისტიკის საერთაშორისო კონფერენცია გახდა საერთაშორისო ორგანიზაციების (გაერო, ტურიზმის მსოფლიო ორგანიზაცია, OECD) ტურიზმის ეკონომიკაზე ზემოქმედების შეფასებასთან დაკავშირებით გადაწყვეტილების მიღების საფუძველი. უნდა აღინიშნოს, რომ 70-80-იან წლებში მრავალი საერთაშორისო ორგანიზაცია, მეცნიერი ამახვილებდა ყურადღებას ტურიზმის ყოვლისმომცველ ბუნებასთან დაკავშირებით, რაც ქმნიდა შესაბამისი აღრიცხვის სისტემის შექმნის აუცილებლობას, რომელიც ტურიზმის ეკონომიკაზე გავლენას შეაფასებდა რეალურად. სატელიტური ანგარიში გახდა ინოვაციური სტატისტიკური ინსტრუმენტი, გაეროს მსოფლიო ტურიზმის ორგანიზაციის განმარტებით იგი წარმოადგენს „განსაზღვრებების, კლასიფიკაციების ინტეგრირებას ცხრილებში, ორგანიზებულს ლოგიკური თანმიმდევრული გზით, რომელიც იძლევა ტურიზმის მთლიანი ეკონომიკური მნიშვნელობის განხილვის საშუალებას მისი ორივე ასპექტის - მოთხოვნისა და მიწოდების კუთხით“ [148, გვ.5-7].

უნდა აღინიშნოს, რომ ვიზიტორები ქვეყანაში ყიდულობენ საქონელსა და მომსახურებას, რომელიც დაკავშირებულია, როგორც ტურისტულ, ასევე არატურისტულ სფეროებთან.

სატელიტური ანგარიში წარმოადგენს მაკროეკონომიკური აღრიცხვის სისტემას, რომელიც გვაძლევს კომპლექსური ეკონომიკური ანალიზის საშუალებას. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, იგი მოიცავს, განმარტებებს, კლასიფიკაციათა სქემას, აღრიცხვის წესებს და სტრუქტურას. სატელიტური ანგარიშის ჩარჩოს ფარგლებში შესაძლებელია ტურისტული პროდუქტის ფულად ნაკადებზე თვალყურის მიდევნება მომხმარებლებს, მწარმოებლებსა და მიმწოდებლებს შორის. ტურიზმის სატელიტური ანგარიში განსაზღვრავს და ახდენს სხვადასხვა ტურისტული ინდუსტრიების მიმწოდებლების იდენტიფიცირებას, რომლებიც აწარმოებენ ან ახდენენ საქონლისა და მოსახურების იმპორტს და რომელთა შესყიდვასაც ახორციელებენ ვიზიტორები [115, გვ.25-30].

ეროვნული ანგარიშების ძირითად საფუძველს წარმოადგენს გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის, ევროგაერთიანების სტატისტიკური კომისიის, ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის, მსოფლიო ბანკისა და საერთაშორისო სავალუტო ფონდის მიერ რეკომენდებული ეროვნულ ანგარიშთა 1993 წლის (SNA-93) სისტემის სტანდარტული მეთოდოლოგია [139, გვ.1-4]. ტურისტული პროდუქტი შედგება მრავალი კომპონენტისაგან, რომლებიც ცალ-ცალკე შესაძლებელია განეკუთვნებოდნენ ეროვნულ ანგარიშებში მოცემულ განსხვავებულ სექტორებს, მაგალითად, შესაძლებელია ფირმა ემსახურობდეს როგორც ტურისტებს, ასევე არატურისტებსაც. ზემოთ თქმულიდან, გამომდინარე რთულია ტურიზმის გავლენების ზუსტი მნიშვნელობების განსაზღვრა. ტურიზმის ხარჯების დიდი ნაწილი მოდის ტურისტული ინდუსტრიის ფარგლებს გარეთ, ეკონომიკაზე გავლენის შეფასებისას აუცილებელია აღნიშნულ ხარჯებზე ყურადღების გამახვილება, რაც ვერ ფასდება სტანდარტული ეკონომიკური აღრიცხვის სისტემებით.

ტურიზმის სატელიტური ანგარიში გვაწვდის:

- სანდო ინფორმაციას კონკრეტული ქვეყნის ან რეგიონის ტურისტული აქტივობის შესახებ;

- ინფორმაციას ეროვნულ საგადასახდელო ბალანსზე ტურიზმის გავლენის, მაკრო-ეკონომიკური ინდიკატორების შესახებ, როგორცაა: დასაქმება, ტურიზმის დამატებული ღირებულება, ტურიზმის მთლიანი შიგა პროდუქტი;
- იგი შეესაბამება გაერთიანებული ერების მიერ შემუშავებულ ეროვნული ანგარიშის სისტემას (SNA93);
- საშუალებას გვაძლევს, რომ მოვახდინოთ არაპირდაპირი ზემოქმედების ანალიზი;
- ანალიტიკოსებს, სამთავრობო და კერძო სექტორის წარმომადგენლებს უზრუნველყოფს ინფორმაციით ტურიზმის ეკონომიკაზე გავლენასთან დაკავშირებით. აღნიშნული ინფორმაცია ღირებულია რეალური ეკონომიკური სიტუაციის შეფასებისათვის და გრძელვადიან დინამიკაში შესაბამისი დონისძიებების დაგეგმვისათვის;
- საშუალებას იძლევა, რომ შევადაროთ როგორც ცალკეული ინდუსტრიები, ასევე ქვეყნები [43, გვ.123-124].

სატელიტური ანგარიშები კონკრეტულად აღრიცხავს:

- საგადასახადო შემოსავლებს ტურიზმიდან;
- ტურიზმის წილს ქვეყნის მთლიან შიგა პროდუქტში;
- ინვესტიციებს ტურიზმში;
- ტურიზმის საერთო მოხმარებას;
- ეროვნულ საგადასახდელო ბალანსზე ტურიზმის გავლენას;
- ტურიზმის მიერ შექმნილ სამუშაო ადგილებს [80, გვ.320].

უნდა აღინიშნოს, რომ სატელიტური ანგარიშის სტრუქტურა ემყარება, ერთი მხრივ, ეკონომიკაში ტურიზმის მიერ შექმნილ საქონელსა და მომსახურებაზე მოთხოვნას და მეორე მხრივ, მათ მიწოდებას შორის საერთო ბალანსს. მოთხოვნის თვალსაზრისიდან გამომდინარე გასათვალისწინებელია „ტურისტული ხარჯები“, „ტურისტული მოხმარება“. ფულადი ხარჯების გაწევა საქონელსა და მომსახურებაზე ხდება უშუალოდ ვიზიტორების მიერ, ტურისტული ხარჯები ასევე მოიცავს:

- ფულად დანახარჯებს საქონელსა და მოსახურებაზე, რომლის ანაზღაურება ხდება უშუალოდ დამსაქმებლების მიერ, დასაქმებულთა საქმიანი მივლინებისათვის;

- ვიზიტორების ფულადი დანახარჯები, რომელიც დაფინანსებულია მესამე მხარის მიერ (ბიზნესი, სამთავრობო, არაკომერციული ინსტიტუტები, სოციალური დაზღვევით);
- ვიზიტორების ფულადი დანახარჯები ინდივიდუალური სერვისებისათვის, რომელიც წარმოებულია და სუბსიდირებულია სამთავრობო, არაკომერციული ინსტიტუტების საოჯახო მეურნეობების მომსახურების, განათლების, ჯანდაცვის და სხვა მიმართულებით [148, გვ.12-13].

რაც შეეხება ტურისტულ მოხმარებას, იგი წარმოადგენს მნიშვნელოვან ელემენტს, რომელიც გვაძლევს ტურიზმის ეკონომიკაზე ზემოქმედების ანალიზის საშუალებას. ქვემოთ მოცემულ სქემაზე წარმოდგენილია ტურიზმის ფორმების და ტურისტული მოხმარების კატეგორიები. (იხ. ცხრილი 2.1)

ცხრილი 2.1³⁵

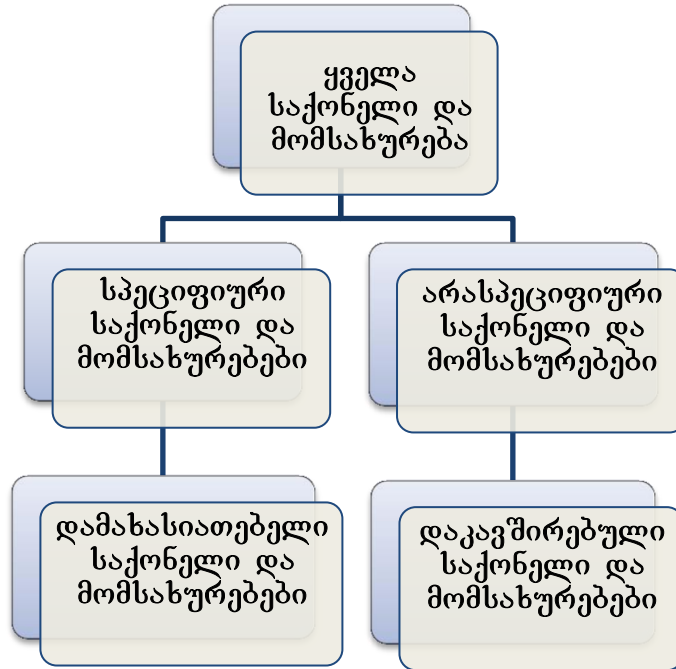
| ტურიზმის ფორმების და ტურისტული მოხმარების კატეგორიები | |
|---|--|
| საშინაო ტურიზმი: რეზიდენტების გადაადგილება საკუთარ ქვეყანაში; | საშინაო ტურიზმის მოხმარება: ადგილობრივები ვიზიტორების ტურისტული მოხმარება; |
| შემოყვანის ტურიზმი: არარეზიდენტების მოგზაურობა კონკრეტულ ქვეყანაში; | შემოყვანის ტურიზმის მოხმარება: არარეზიდენტი ვიზიტორების მოხმარება; |
| გაყვანის ტურიზმი: რეზიდენტების მოგზაურობა სხვა ქვეყანაში; | გაყვანის ტურიზმის მოხმარება: რეზიდენტების ტურისტული მოხმარება საკუთარი ქვეყნის ეკონომიკის ფარგლებს გარეთ; |
| შიდა ტურიზმი: მოიცავს საშინაო და შემოყვანის ტურიზმს; | შიდა ტურიზმის მოხმარება: რეზიდენტების და არარეზიდენტების ტურისტული მოხმარება. აღნიშნული წარმოადგენს საშინაო და შემოყვანის ტურიზმის მოხმარების ჯამს; |
| ეროვნული ტურიზმი: მოიცავს საშინაო და გაყვანის ტურიზმს; | ეროვნული ტურიზმის მოხმარება: რეზიდენტების მოხმარება ქვეყნის შიგნით და მის ფარგლებს გარეთ. აღნიშნული წარმოადგენს საშინაო ტურიზმის და გაყვანის ტურიზმის მოხმარების ჯამს; |

მნიშვნელოვანია მიწოდების ეკონომიკური ანალიზი, რომ მოხდეს იმ ეკონომიკური სუბიექტების იდენტიფიცირება, რომლებმაც მოახდინეს საქონლისა და მომსახურების მიწოდება. საკითხის სირთულიდან გამომდინარე უპირველეს ყოვლისა

³⁵ Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework 2008, Luxembourg, Madrid, New York, Paris, 2010, p.15

აუცილებელია საქონლისა და მომსახურების კლასიფიკაცია. ეროვნული ანგარიშგების სისტემა ახდენს განსხვავებული პროდუქტების დიფერენციაციას (იხ. სქემა 2.3)³⁶

სქემა 2.3



დამახასიათებელი საქონელი და მომსახურება მოიცავს პროდუქტებს, რომლებიც ტურიზმის სექტორის გარეშე შეწყვეტენ არსებობას. დამახასიათებელი პროდუქტები იყოფა შვიდ ჯგუფად, რომელთაგან თითოეული იყოფა შემადგენელ ქვეჯგუფებად:

- განთავსების მომსახურებები;
- სურსათითა და სასმელით მომსახურებები;
- სამგზავრო სატრანსპორტო მომსახურებები;
- სამოგზაურო სააგენტოები, ტურ-ოპერატორები და გიდების მომსახურებები;
- კულტურული მომსახურებები; სარეკრეაციო და სხვა გასართობი მომსახურებები;
- სხვადასხვა ტურისტული მომსახურებები [115, გვ.29];

³⁶ Vanhove Norbert, The Economics of Tourism Destinations, Elsevier, 2005, p.29

რაც შეეხება ტურიზმთან დაკავშირებულ საქონელსა და მომსახურებას, აღნიშნულში იგულისხმება ის პროდუქტები, რომლებიც მოიხმარება ტურისტების მიერ, მაგრამ არ არის დაფიქსირებული ტურიზმისათვის დამახასიათებელი პროდუქტების ნუსხაში (ვალუტის გადაცვლა, უმეტესი საცალო ვაჭრობა). მესამე კატეგორიაში მოცემულია არასპეციფიური და არატურისტული მახასიათებლების პროდუქტები. სატელიტური ანგარიშები ასევე მოიცავს ტურიზმისათვის დამახასიათებელ შემდეგ აქტივობებს:

- სასტუმროები და მსგავსი;
- მეორე სახლის მფლობელობა;
- რესტორნები და მსგავსი;
- სარკინიგზო სამგზავრო-სატრანსპორტო მომსახურებები;
- ავტო-სავაზო სატრანსპორტო მომსახურებები;
- წყალზე სამგზავრო-სატრანსპორტო მომსახურებები;
- საჰაერო სამგზავრო-სატრანსპორტო მომსახურებები;
- ტრანსპორტის დამხმარე მომსახურებები;
- სატრანსპორტო აღჭურვილობის არენდა;
- სამოგზაურო სააგენტოები და მსგავსი;
- კულტურული მომსახურებები;
- სპორტული და სხვა რეკრეაციული მომსახურებები [115, გვ.30].

შეიძლება ითქვას, რომ ტურიზმის სატელიტური ანგარიში წარმოადგენს ეფექტიან ინსტრუმენტს ტურიზმის ინდუსტრიის ეკონომიკაზე გავლენის შესაფასებლად. იგი გვაძლევს საშუალებას განვსაზღვროთ მაკრო-ეკონომიკური ინდიკატორები, მოგზაურობისა და ტურიზმის ეკონომიკის მთლიანი შიგა პროდუქტი, მოგზაურობასა და ტურიზმზე საერთო მოთხოვნა, კაპიტალური ინვესტიციები, დასაქმება და ა.შ.

2.3 ტურიზმის ინდუსტრიის ეკონომიკაზე ზემოქმედების შეფასება

მოგზაურობისა და ტურიზმის ინდუსტრიას განვითარების საკმაოდ ხანგრძლივი ისტორია გააჩნია. ცნობილია, რომ ადამიანები უძველესი დროიდან სხვადასხვა მოტივაციით გადაადგილდებოდნენ. შეიძლება ითქვას, რომ ტურიზმის თანამედროვე გაგების გარკვეული ჩანასახები სწორედ ამ პერიოდიდან იწყება. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ ადამიანების გადაადგილებებს არ ჰქონდა ორგანიზებული ხასიათი და იგი სპონტანურად ხორციელდებოდა. ქვეყნებს შორის აქტიური სავაჭრო ურთიერთობების განვითარებამ, რელიგიურმა და სხვა მოტივებმა ადამიანების მოგზაურობას, გადაადგილებას უფრო მეტად ინტენსიური ხასიათი მისცა. [63, გვ.3-6] რაც შეეხება ე.წ მასობრივ გადაადგილებას, მისი განვითარება იწყება მე-19 საუკუნის მეორე ნახევრიდან. მკვლევარების აზრით, აღნიშნული პერიოდი ემთხვევა ინგლისის ინდუსტრიალიზაციის პროცესს. მასობრივ გადაადგილებებზე განსაკუთრებული ზეგავლენა მოახდინა ტექნოლოგიების, სარკინიგზო და საჰაერო ტრანსპორტის, ტურისტული ოპერატორების, სასტუმროების განვითარებამ [109, გვ.75-83]. ამავე პერიოდს უკავშირდება საზოგადოების საშუალო კლასის გაძლიერება, რაც ცხადია, მოგზაურობის ერთ-ერთ მასტიმულირებელ ფაქტორად უნდა ჩაითვალოს, ტურიზმის ინდუსტრიის შემოსავლების მიმართ მაღალი ელასტიკურობიდან გამომდინარე. ფაქტიურად, ტურიზმი ხელმისაწვდომი გახდა საზოგადოების სხვადასხვა ფენისათვის და იგი არ წარმოადგენს მხოლოდ მდიდარი, პრივილეგირებული ადამიანების შესაძლებლობას.

გაანალიზებულ სტატისტიკურ მონაცემებზე დაყრდნობით შეიძლება ითქვას, რომ ტურიზმის ინდუსტრიამ უკანასკნელი ათწლეულის განმავლობაში სხვადასხვა მაკრო-ეკონომიკური მაჩვენებლების მიხედვით სტაბილური ზრდის დონე შეინარჩუნა. მიუხედავად იმისა, რომ ინდუსტრია მაღალი სენსიტიურობით გამოირჩევა პოლიტიკური, ეკონომიკური არასტაბილურობის მიმართ, დინამიკაში ზრდის ტენდენცია დღემდე გრძელდება. უნდა აღინიშნოს, რომ ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარებაზე უარყოფითი ზეგავლენა მოახდინა 2008-2009 წლის მსოფლიო ეკონომიკურმა კრიზისმა. ეკონომიკური აქტივობების შემცირებამ, ინფლაციამ, ნავთობის ფასების ზრდამ, ზეგავლენა მოახდინა ტურისტების მოლოდინებზე და

ქცევაზე. ტურიზმის ინდუსტრიისათვის კრიზისული პერიოდი 15 თვის განმავლობაში გაგრძელდა, მან პიკურ პერიოდს მიაღწია 2009 წლის მარტის თვეში, როდესაც დაფიქსირდა საერთაშორისო ტურისტული ჩამოსვლების 12%-იანი კლება, რაც ნეგატიურად აისახა ტურიზმიდან მიღებულ შემოსავლებზე, როგორც განვითარებულ, ასევე განვითარებად ქვეყნებში [127, გვ.6-7].

ზემოთ ჩამოყალიბებულ მოსაზრებას, ინდუსტრიის ზრდის ტემპთან დაკავშირებით ამყარებს ტურიზმის მსოფლიო ორგანიზაციის მიერ გამოქვეყნებული სტატისტიკური მონაცემები. საერთაშორისო ტურისტული ჩამოსვლები 1950-დან 1980 წლამდე გაიზარდა 25 მილიონიდან 278 მილიონამდე, ხოლო 1995-2014 წლებში 527 მილიონიდან 1133 მილიონამდე. გარდა ამ მაჩვენებლისა, საერთაშორისო ტურიზმიდან მიღებული შემოსავლები 1950 წელს მსოფლიო მასშტაბით 2 მილიარდ აშშ დოლარს შეადგენდა, 1980 წელს კი 104 მილიარდი აშშ დოლარი შეადგინა. 1995-2014 წელს შემოსავლები 415-დან 1245 მილიარდ აშშ დოლარამდე გაიზარდა³⁷.

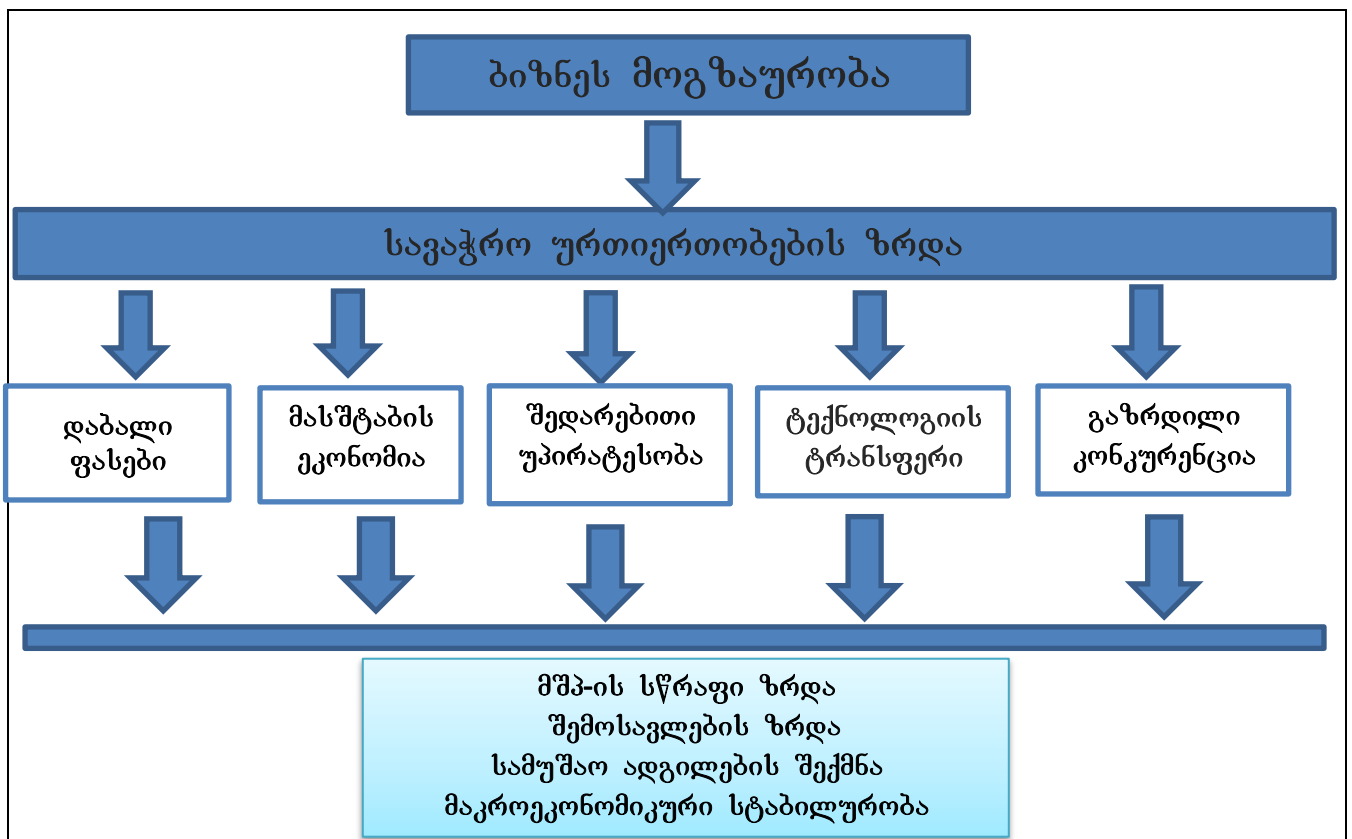
ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრია სტიმულს აძლევს და ხელს უწყობს საგარეო ეკონომიკური ურთიერთობების გაღრმავებას. აღნიშნული პროცესი სწრაფი ტემპით მიმდინარეობს მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაციის პირობებში. დღეს სახელმწიფოებს გააჩნიათ ინტენსიური ეკონომიკური, სავაჭრო კავშირები, რაც ხელს უწყობს საქონლისა და მომსახურების მოძრაობის გამარტივებას, არსებული ბარიერების შეზღუდვას. ეკონომიკურ ურთიერთობებში ქვეყნებს შორის არსებული ბარიერების შემსუბუქება პოზიტიურად აისახება ეროვნული ეკონომიკის განვითარებაზე. მსოფლიო პრაქტიკა ადასტურებს, რომ მჭიდრო საგარეო ეკონომიკური ურთიერთობების გარეშე წარმოუდგენელია ქვეყნების განვითარება [27, გვ. 28-30].

ტურიზმის ინდუსტრიას ამ თვალსაზრისით საკმაოდ დიდი პოტენციალი გააჩნია, განსაკუთრებით განვითარებადი ქვეყნებისათვის. ვინაიდან, სერვისების ექსპორტით მიღებული შემოსავლები ხელს უწყობს ქვეყნებში ეკონომიკური აქტივობების ზრდას, სამუშაო ადგილების შექმნას და ა.შ. კავშირების განმტკიცების, საერთაშორისო ბიზნესის განვითარების კუთხით განსაკუთრებით საინტერესოა ბიზნეს ტურიზმი და მისი ზეგავლენა სავაჭრო ურთიერთობებზე. Harvard Business

³⁷ UNWTO, Highligts, Madrid Spain, 2015, p.2

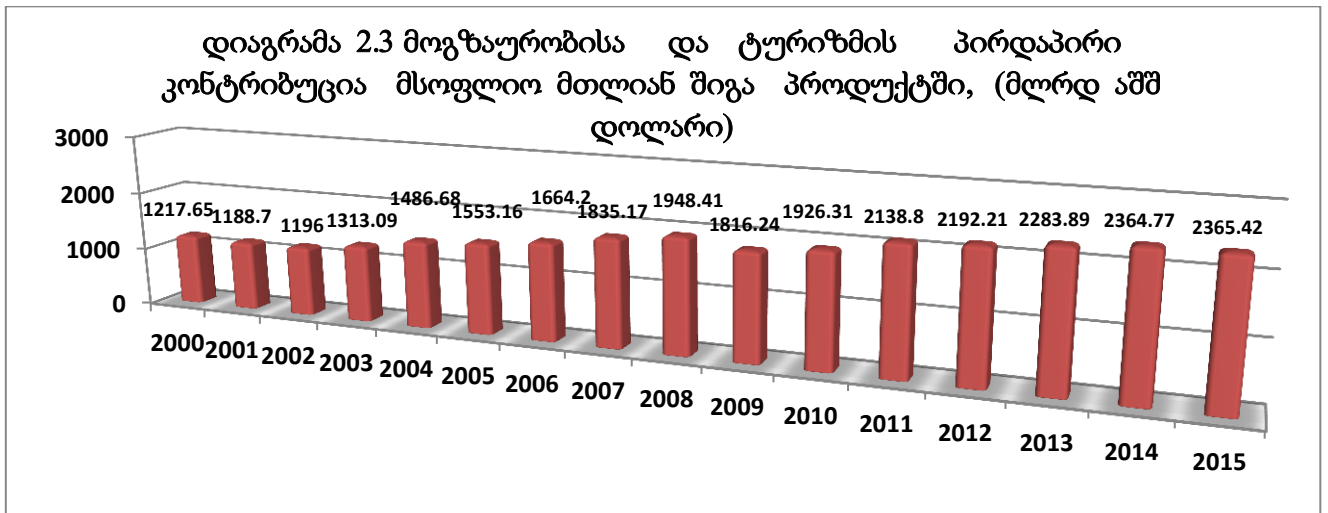
Review ანალიტიკურმა ცენტრმა გამოკითხა 2,300 ბიზნესმენი, რესპონდენტების 89%-მა განსაკუთრებული მნიშვნელობა მიანიჭა პირდაპირ კონტაქტებს და ინტერაქციას საქმიანი მოლაპარაკების დროს. შესაბამისად, გამოიკვეთა ტენდენცია, ქვეყნები რომლებიც გამოირჩევიან გაყვანის ბიზნეს ტურიზმის მაღალი აქტივობით აღწევენ ექსპორტისა და საგარეო ვაჭრობის სწრაფ ზრდას. ბიზნეს მოგზაურობას განსაკუთრებული მნიშვნელობა და გავლენა გააჩნია როგორც განვითარებადი, ასევე განვითარებული ქვეყნებისათვის. სავაჭრო-ეკონომიკურ ურთიერთობებს ქვეყნის განვითარების თვალსაზრისით საკმაოდ ვრცელი ეფექტები გააჩნია. მათ შორის უნდა გამოიყოს, დაბალი ფასები, მასშტაბის ეკონომია, შედარებითი უპირატესობა, ცოდნის და ინოვაციის შემოდინება, მეწარმეობის განვითარება და სხვა [144, გვ.6-8].

სქემა 2.1³⁸



³⁸ The Travel & Trade Linkages, Analysis of Trends Worldwide & Within Asia-Pacific, World Travel & Tourism Council, 2014, p.23

ტურიზმი ერთ-ერთი სწრაფად მზარდი ინდუსტრიაა მსოფლიო მასშტაბით, რასაც ადასტურებს ინდუსტრიის განვითარების სხვადასხვა ინდიკატორები. 2014 წელს მოგზაურობისა და ტურიზმის პირდაპირმა კონტრიბუციამ მსოფლიო მთლიან შიგა პროდუქტში შეადგინა 2,364.8 მილიარდი აშშ დოლარი, რაც შეადგენს მსოფლიო მშპ-ს 3.1%-ს. მოგზაურობისა და ტურიზმის მსოფლიო საბჭოს პროგნოზებით აღნიშნული მაჩვენებელი გაიზრდება 2015-2025 წელს. პირდაპირი კონტრიბუცია მოიცავს ეკონომიკურ აქტივობებს ისეთ ინდუსტრიებში, როგორცაა სასტუმროები, სამოგზაურო სააგენტოები, საჰაერო და სხვა სატრანსპორტო სერვისები. ასევე, ისეთ აქტივობებს, როგორცაა რესტორნები, დასასვენებელი, გასართობი და სხვა ინდუსტრიები, რომლებიც პირდაპირ დაკავშირებულია ტურისტთან. 2025 წლისათვის მოსალოდნელია მოგზაურობისა და ტურიზმის პირდაპირი კონტრიბუციის ზრდა მთლიან შიგა პროდუქტში 3,593.2 მილიარდ აშშ დოლარამდე (მშპ-ს 3.3%)³⁹. (იხ. დიაგრამა 2.3)⁴⁰



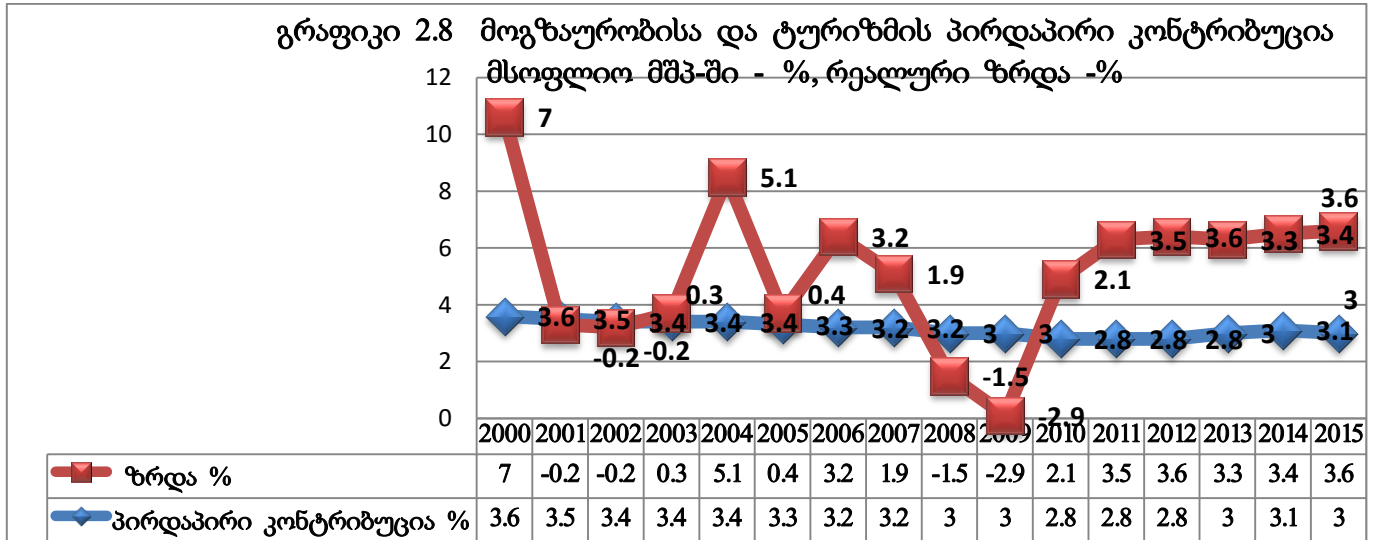
წყარო: მოგზაურობისა და ტურიზმის მსოფლიო საბჭო (WTTC)

მოგზაურობისა და ტურიზმის მსოფლიო საბჭოს მონაცემებით ტურიზმის პირდაპირმა კონტრიბუციამ მსოფლიო მთლიან შიგა პროდუქტში 2015 წელს შეადგინა 3%, რეალურმა ზრდამ კი 3,6%. ტურიზმის ზრდის თვალსაზრისით ნეგატიური ტენდენციით ხასიათდება 2009 წელი, ამ შემთხვევაში აშკარად გამოიკვეთა მსოფლიო

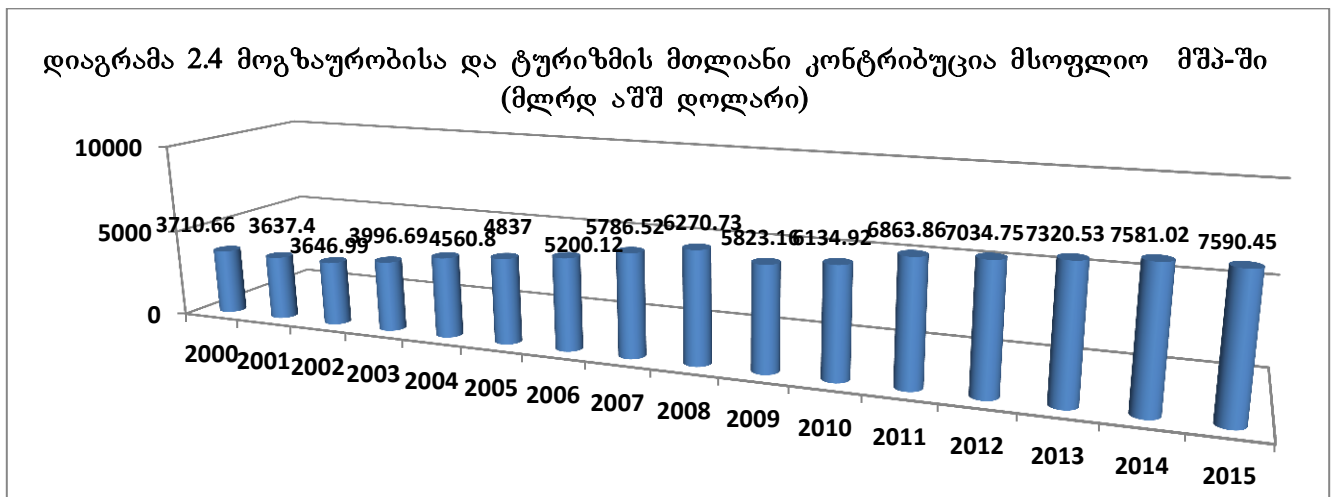
³⁹ The Authority on World Travel & Tourism, Travel & Tourism World Economic Impact, 2015, p.1

⁴⁰ www.wttc.org

ეკონომიკური კრიზისის უარყოფითი გავლენა ინდუსტრიის განვითარებაზე. ეს ინდიკატორი უკანასკნელი 12 წლის მანძილზე საუკეთესო იყო 2004 წელს, მაგრამ ის არ აღემატებოდა 2000 წლის მაჩვენებელს, როდესაც დაფიქსირდა ზრდა 7%, პირდაპირმა კონტრიბუციამ მშპ-ში კი შეადგინდა 3,6%. (იხ. გრაფიკი 2.8).⁴¹

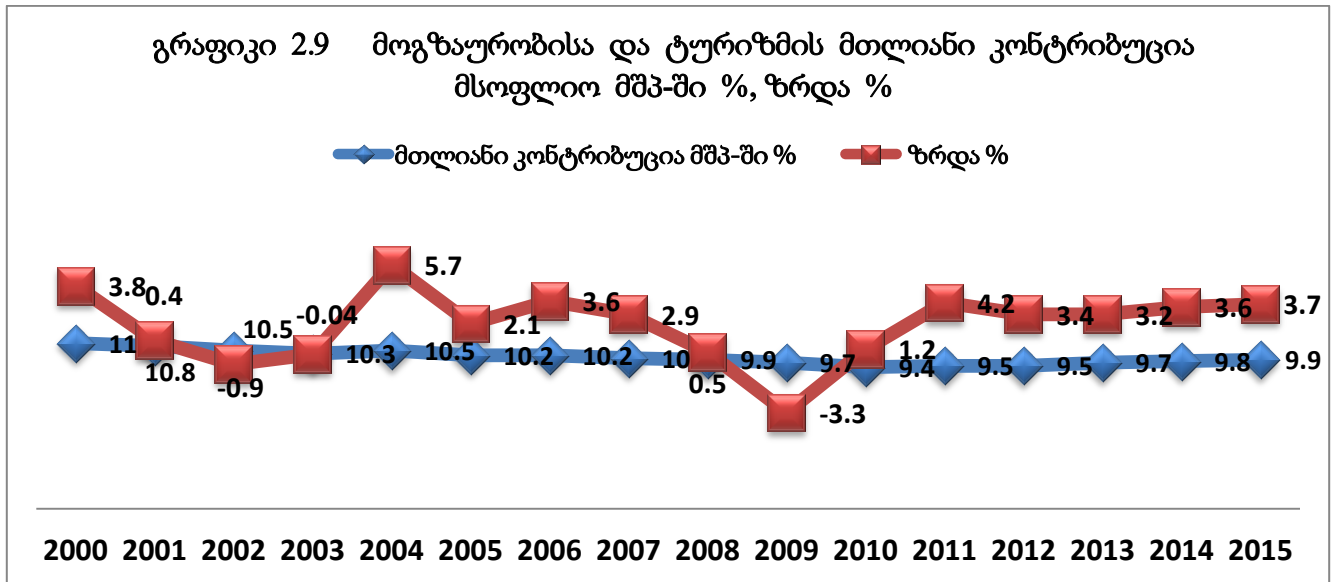


მოგზაურობისა და ტურიზმის მთლიანმა კონტრიბუციამ მსოფლიო მთლიან შიგა პროდუქტში 2015 წელს შეადგინა 7,590.45 მილიარდი აშშ დოლარი, მთლიანი შიგა პროდუქტის 9.9%. გრძელვადიან დინამიკაში, კერძოდ 2025 წლისათვის მოსალოდნელია აღნიშნული მაჩვენებლის ზრდა 10,5%-მდე. მთლიანი კონტრიბუცია მოიცავს ეკონომიკაზე პირდაპირ და არაპირდაპირ გავლენებს, ფართო ეფექტებს ინვესტიციებიდან, მიწოდების ჯაჭვიდან და ა.შ. (იხ. დიაგრამა 2.4)



⁴¹ www.wttc.org

მოგზაურობისა და ტურიზმის მთლიანი კონტრიბუციის რეალურმა პროცენტულმა ზრდამ 2015 წელს შეადგინა 3,7%, ნეგატიური მაჩვენებელი დაფიქსირდა 2002-2003 და 2009 წელს. ზრდის თვალსაზრისით ყველაზე მაღალი ნიშნული ფიქსირდება 2004 წელს.⁴²



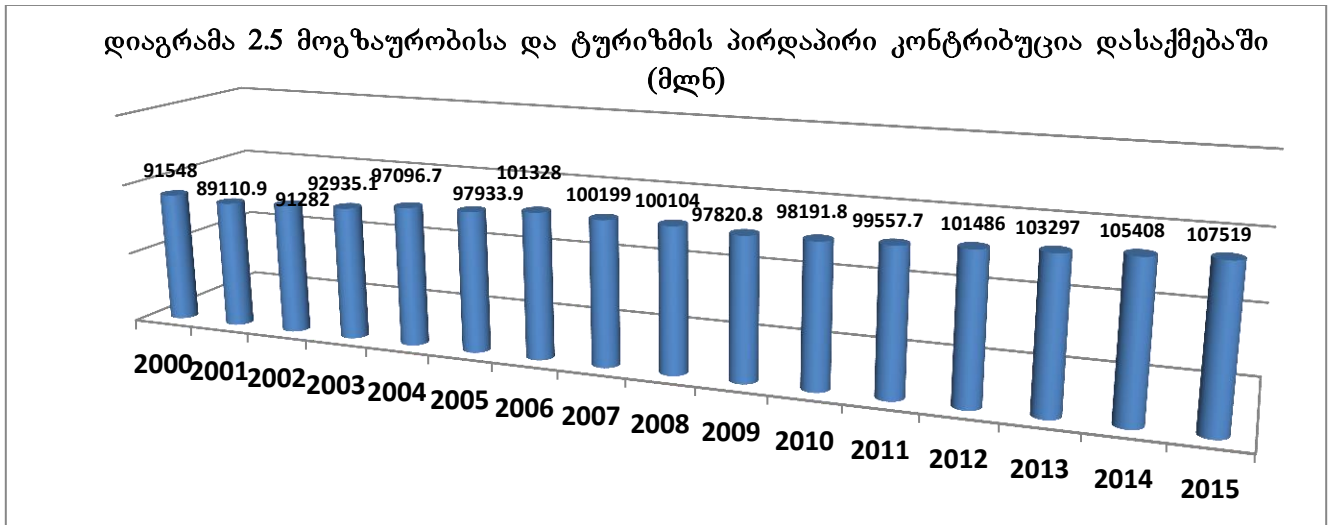
წყარო: მოგზაურობისა და ტურიზმის მსოფლიო საბჭო (WTTC)

ტურიზმის ინდუსტრიის პოზიტიური როლი ეკონომიკაში განსაკუთრებით თვალშისაცემია დასაქმების და ინვესტიციების მოზიდვის თვალსაზრისით. ტურიზმი ერთ-ერთი მოწინავე ინდუსტრიაა მსოფლიოში, რომელიც ყოველწლიურად სტაბილურად ქმნის სამუშაო ადგილებს. ტურიზმში დასაქმებულები შესაძლებელია დაეყოთ ორ ძირითად კატეგორიად: პირდაპირ და არაპირდაპირ დასაქმებულები.

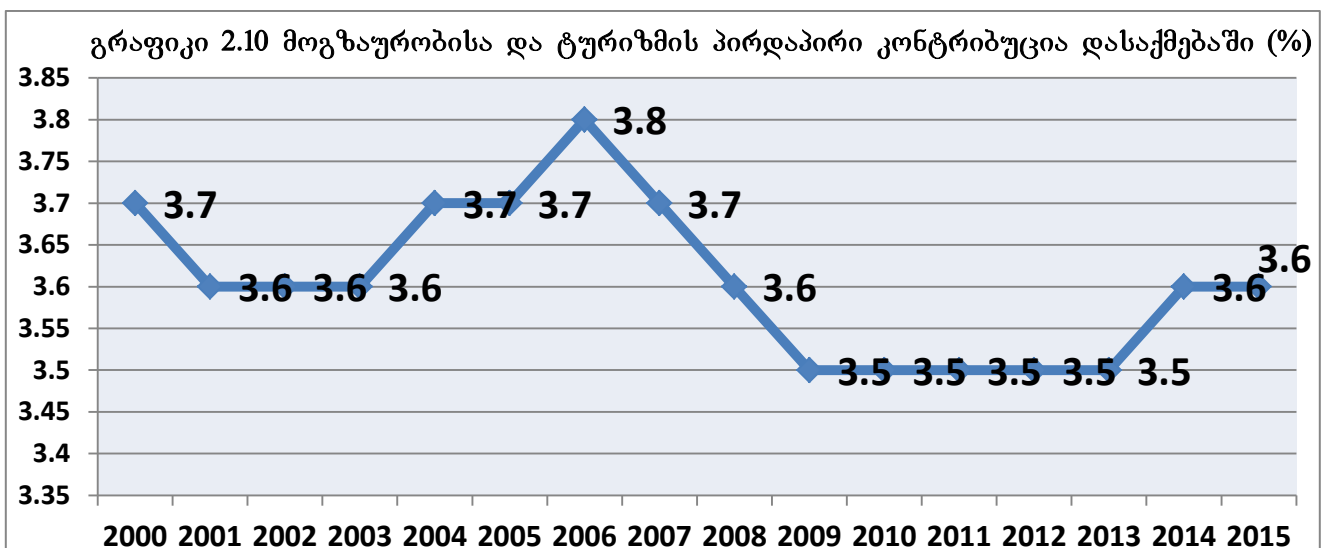
2015 წელს მოგზაურობისა და ტურიზმის ინდუსტრიამ მოახდინა 107 519 მილიონი პირდაპირი სამუშაო ადგილის გენერირება, რაც შეადგენს მთლიანი დასაქმების 3.6%. წინა წლის ანალოგიურ მაჩვენებელთან შედარებით ზრდა 2%-ია. იგი მოიცავს დასაქმებულებს სასტუმროებში, სამოგზაურო კომპანიებში, რესტორნებში, გართობის, დასვენების ინდუსტრიებში, ასევე, სატრანსპორტო, საჰაერო და სხვა სერვისებში. მოგზაურობისა და ტურიზმის მსოფლიო საბჭოს მონაცემებზე დაყრდნობით 2000 წლიდან 2015 წლამდე ტურიზმის ინდუსტრიაში პირდაპირ

⁴² www.wttc.org

დასაქმებულთა რაოდენობა ზრდადია, გამონაკისია 2001 და 2009 წელი. (იხ. დიაგრამა 2.5)⁴³



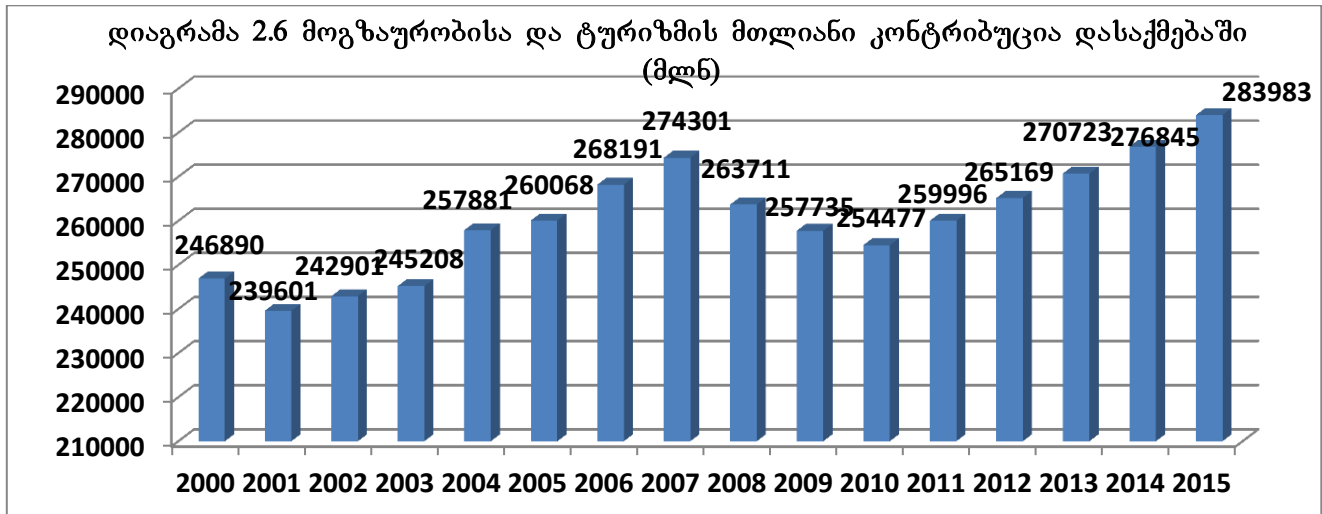
წყარო: მოგზაურობისა და ტურიზმის მსოფლიო საბჭო (WTTC)
 აღსანიშნავია, რომ ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის პირდაპირი კონტრიბუცია დასაქმებაში 2000 წლის შემდეგ ყველაზე მაღალი იყო 2006 წელს, ინდუსტრიამ შექმნა 100 მილიონზე მეტი სამუშაო ადგილი, თუმცა 2009-2011 წლებში კლების ტენდენციით ხასიათდება თუმცა, 2012 წლიდან 2015 წლის ჩათვლით დასაქმებულთა რაოდენობა გაიზარდა.



წყარო: მოგზაურობისა და ტურიზმის მსოფლიო საბჭო (WTTC)

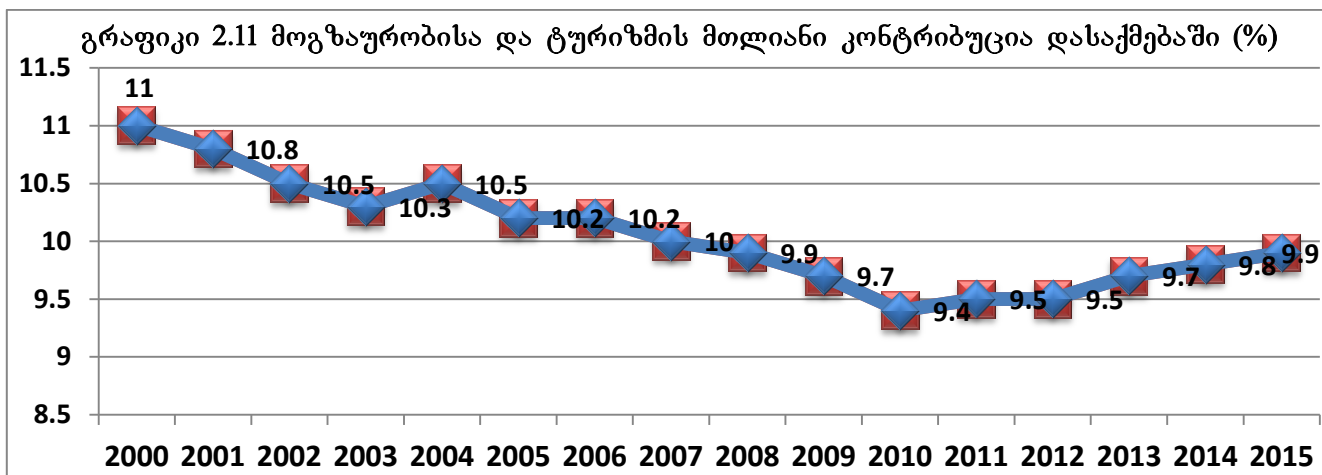
⁴³ The Authority on World Travel & Tourism, Travel & Tourism World Economic Impact, 2013, p.4

2015 წლის მონაცემებით მოგზაურობისა და ტურიზმის დასაქმების მთლიანმა მაჩვენებელმა (პირდაპირი და არაპირდაპირი ეფექტების გათვალისწინებით) შეადგინა 283,983,000 სამუშაო ადგილი. რაც შეადგენს მთლიანი დასაქმების 9.9%. როგორც დიაგრამიდან ჩანს ინდუსტრია წარმოადგენს მძლავრ გენერატორს სამუშაო ადგილების შექმნის თვალსაზრისით. (იხ. დიაგრამა 2.6)



წყარო: მოგზაურობისა და ტურიზმის მსოფლიო საბჭო (WTTC)

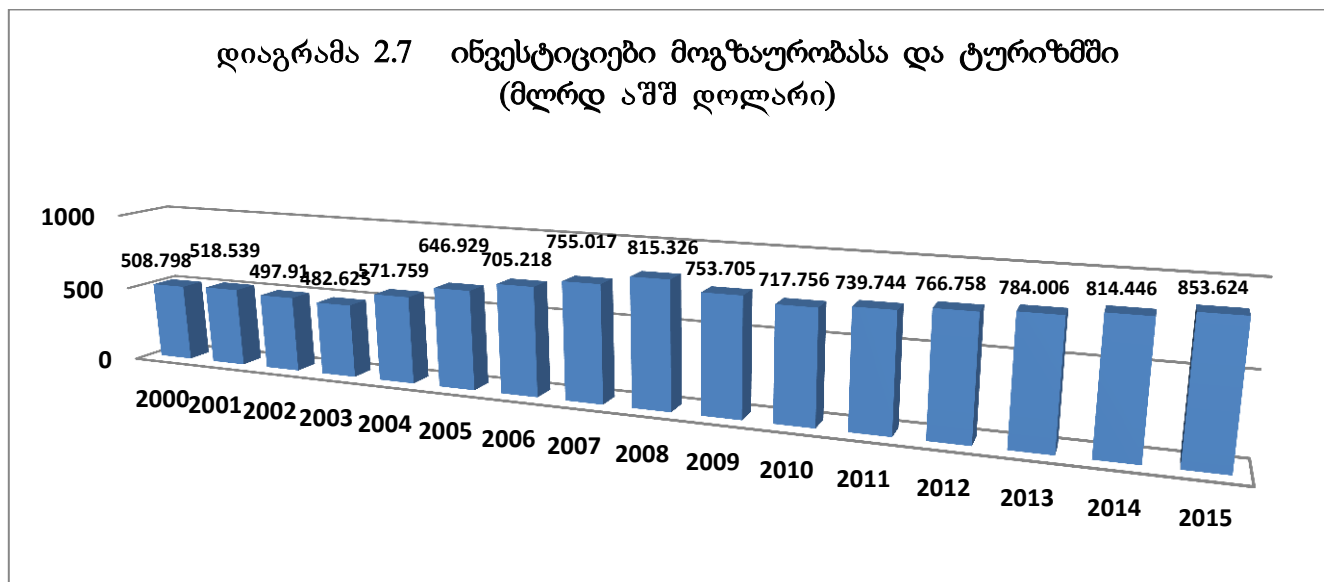
მოგზაურობისა და ტურიზმის ინდუსტრიის მთლიანმა კონტრიბუციამ დასაქმებაში მაქსიმალურ ნიშნულს მიაღწია 2015 წელს. 2008 წლიდან 2010 წლამდე კი კლებადი ტენდენციით ხასიათდებოდა, ხოლო 2011 წლიდან კვლავ განაგრძობს ზრდას. (იხ. გრაფიკი 2.11)⁴⁴



წყარო: მოგზაურობისა და ტურიზმის მსოფლიო საბჭო (WTTC)

⁴⁴ www.wttc.org

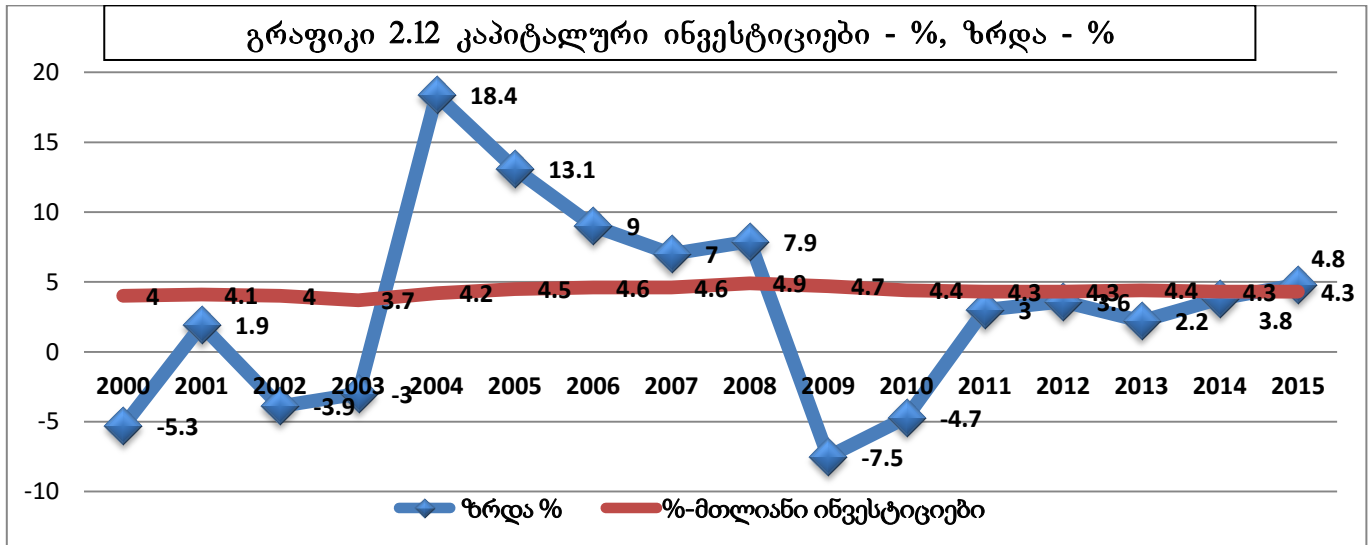
ინვესტიციები – ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარებისათვის მნიშვნელოვანია ინვესტიციების მოზიდვა. ვაჭრობა, მოგზაურობა და ინვესტიციები პოზიტიურ ზეგავლენას ახდენს ქვეყნების ეკონომიკურ აქტივობებზე. განსაკუთრებით უნდა გამოვყოთ პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები, რომელთა შედეგად ხდება კაპიტალის, ტექნოლოგიების, ცოდნის შემოდინება. უნდა აღინიშნოს, რომ როგორც საერთაშორისო, ასევე ადგილობრივ ტურიზმზე მოთხოვნის ზრდა სტიმულს აძლევს ინვესტიციების შემოდინებას [130, გვ.26]. 2015 წელს ტურიზმში მოზიდულმა კაპიტალურმა ინვესტიციებმა შეადგინა 853.6 მლრდ აშშ დოლარი. მოგზაურობისა ტურიზმის მსოფლიო საბჭოს პროგნოზებით, მომდევნო ათი წლის განმავლობაში აღნიშნული მაჩვენებელი გაიზრდება 1,341.4 მილიარდ დოლარამდე⁴⁵. კაპიტალური ინვესტიციების შედეგად ხდება ინფრასტრუქტურის სრულყოფა, რაც პოზიტიურ გავლენას ახდენს როგორც ტურისტებზე, ასევე, ადგილობრივ რეზიდენტებზე.



წყარო: მოგზაურობისა და ტურიზმის მსოფლიო საბჭო (WTTC) კაპიტალური ინვესტიციების მოცულობა ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში 2010-2015 წლის დინამიკაში ზრდის ტენდენციით გამოირჩევა. 2008-2009 წელს ინვესტიციები მნიშვნელოვნად შემცირდა, თუმცა 2011 წლიდან კვლავ ზრდის ტენდენციით ხასიათდება. 2015 წელს გადააჭარბა 2008 წლის მონაცემებს. აღსანიშნავია, რომ მსოფლიო ეკონომიკური რყევების მიუხედავად ინვესტიციების

⁴⁵ The Authority on World Travel & Tourism, Travel & Tourism World Economic Impact, 2013, p.5

მოცულობა სექტორში იზრდება. რაც ნიშნავს, იმას, რომ ინვესტორების მხრიდან ტურიზმი აღიქმება, როგორც პერსპექტიული, მდგრადი სექტორი.



წყარო: მოგზაურობისა და ტურიზმის მსოფლიო საბჭო (WTTC)

ინვესტიციების ზრდის თვალსაზრისით ყველაზე მაღალი პროცენტული მაჩვენებელი ფიქსირდება 2004-2005 წლებში, თუმცა განსხვავებული სურათია 2008-2009 წელს. 2015 წელს წინა წლის ანალოგიურ მაჩვენებელთან შედარებით დაფიქსირდა ზრდა 4.8%.

ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე შეიძლება ითქვას, რომ მოგზაურობისა და ტურიზმის ინდუსტრიას საკმაოდ ვრცელი ეკონომიკური ეფექტები გააჩნია გლობალურ ეკონომიკაში. იგი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მსოფლიო ეკონომიკის სტრუქტურაზე და მაკრო ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე. უნდა აღინიშნოს, რომ უკანასკნელი წლების განმავლობაში ინდუსტრია გამოირჩევა სტაბილური ზრდის ტემპით. ტურიზმის ინდუსტრია ეკონომიკური შოკების და რყევების მიუხედავად კვლავ განაგრძობს ახალი სამუშაო ადგილების შექმნას, ინვესტიციების მოზიდვას. განსაკუთრებით უნდა აღინიშნოს კაპიტალური ინვესტიციები ინფრასტრუქტურაში, რომელიც მოკლევადიან და გრძელვადიან დინამიკაში პოზიტიურ გავლენას ახდენს ტურისტული დანიშნულების ადგილის, რეგიონის, ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებაზე.

კვლევის შედეგად ასევე გამოიკვეთა ტურიზმის განვითარებასა და საგარეო ეკონომიკურ ურთიერთობებს შორის დადებითი კორელაცია. რაც გამოიხატება ბიზნეს ტურიზმის განვითარებასა და მის გავლენაში ქვეყნის სავაჭრო ურთიერთობებზე. ასევე, სტატისტიკურ მონაცემებზე და კვლევებზე დაყრდნობით გამოიკვეთა ტურიზმის ინდუსტრიის პოზიტიური როლი სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების კუთხით. აღნიშნული საკითხის აქტუალურობა იზრდება განვითარებადი ქვეყნებში რომელთაც გააჩნიათ მდიდარი ბუნებრივი სიმძლავრეები და კულტურული მემკვიდრეობა. შესაბამისად, ინდუსტრიის განვითარებისათვის აქტუალური გახდა ერთი მხრივ, ტურიზმის პოლიტიკის დაგეგმვის, ხოლო მეორე მხრივ ტურიზმის ნეგატიური ეფექტების შეზღუდვის საკითხი.

თავი III. ტურიზმის განვითარების პოლიტიკა საქართველოში და მისი განხორციელების შედეგები

3.1 ეკონომიკაზე ტურიზმის ზეგავლენა სამხრეთ-კავკასიის რეგიონში

თანამედროვე პირობებში ტურიზმი მნიშვნელოვანი ეკონომიკური აქტივობა გახდა, როგორც განვითარებული, ასევე განვითარებადი ქვეყნებისათვის. ტურიზმის ინდუსტრიას დიდი პოტენციალი გააჩნია ქვეყნის ეკონომიკური სტრუქტურის სრულყოფის, სამუშაო ადგილების შექმნის, ინვესტიციების მოზიდვის თვალსაზრისით. საკითხის აქტუალობა იზრდება განვითარებადი ქვეყნების შემთხვევაში, რომლებსაც გააჩნიათ მდიდარი კულტურული მემკვიდრეობა და ბუნებრივი რესურსები. ტურიზმის ინდუსტრიას შეუძლია გახდეს განვითარებადი ქვეყნებისათვის სიღარიბის დაძლევის, ეკონომიკური ზრდის ხელშემწყობი ფაქტორი [89, გვ.45-50]. ცნობილია, რომ ინდუსტრიიდან მიღებული სარგებელი სწავად ვრცელდება საზოგადოების სხვადასხვა ფენაში, ვინაიდან ტურიზმის ინდუსტრია არის შრომა-ინტენსიური და მჭიდროდ არის დაკავშირებული მომიჯნავე სექტორებთან. ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარების შეფასებისათვის საჭიროა გაანალიზდეს ტურიზმის განვითარების დეტერმინანტები, მასზე მოქმედი ფაქტორები და დასაბუთდეს არის თუ არა ეს ფაქტორები განსხვავებული კონკრეტული ქვეყნების მიხედვით [115, გვ.173-176].

ზემოთქმულიდან გამომდინარე განვიხილავთ ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის განვითარების შესაძლებლობებს სამხრეთ-კავკასიის რეგიონში, ასევე, ტურიზმის პოლიტიკის დაგეგმვის, ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების, ეკონომიკაზე ტურიზმის გავლენის, სამეწარმეო საქმიანობის ხელშეწყობის, სამთავრობო აქტივობების მნიშვნელობის, ინფრასტრუქტურის განვითარების საკითხებს. ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის მდგრადი განვითარებისათვის აუცილებელია გამოვლინდეს რეგიონში ტურიზმის განვითარების შესაძლებლობები, პრიორიტეტული მიმართულებები. ასევე სუბიექტური და ობიექტური დაბრკოლებები, რომლებიც ხელს უშლის მის განვითარებას. საკითხის სრულყოფილად შესწავლისათვის უნდა გაანალიზდეს რეგიონში არსებული საფრთხეები და უპირატესობები რომელთა მიზანმიმართული გამოყენება ხელს შეუწყობს სპეციფიკური, კონკურენტებისაგან განსხვავებული (კონკურენტუპირატესი) მაკრო და

მიკრო სტრატეგიების შემუშავებას. ამ თვალსაზრისით რეგიონში მნიშვნელოვანი გამოწვევაა, სახელმწიფოს, ბიზნესის, საკომუნიკაციო და ინფრასტრუქტურული სისტემების სინერჯის უზრუნველყოფი პოლიტიკის ფორმირება, რაც ინდუსტრიის მდგრადი განვითარების წინაპირობაა [89, გვ.35].

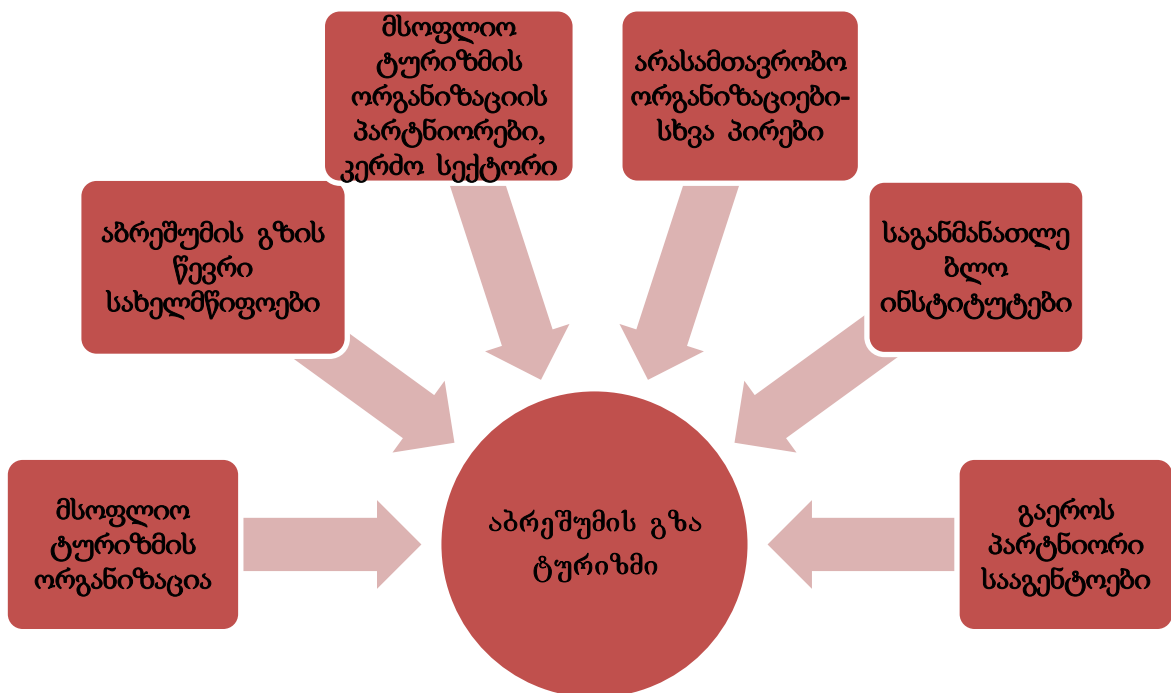
ისტორიულად სამხრეთ-კავკასიის რეგიონი წარმოადგენდა პოლიტიკური, ეკონომიკური, კულტურული თვალსაზრისით ერთ-ერთ მნიშვნელოვან რეგიონს. სამხრეთ-კავკასიის სუბ-რეგიონში სამი დამოუკიდებელი სახელმწიფოა: საქართველო, სომხეთი, აზერბაიჯანი. აღნიშნულ ქვეყნებს დიდი პოტენციალი გააჩნიათ, რომ ჩამოყალიბდნენ ტურისტებისათვის საინტერესო დანიშნულების ადგილად [134, გვ.1-2]. რასაც ხელს უწყობს რეგიონის როგორც ბუნებრივი რესურსები, ასევე, უნიკალური კულტურული მემკვიდრეობა, ტრადიციები, არქიტექტურა. საინტერესოა ასევე, ის, რომ კულტურა, ტრადიციები, სამივე ქვეყანაში განსხვავებულია რაც ჩვენი აზრით, შესაძლოა წარმოადგენდეს დამატებით მოტივაციას ტურისტებისათვის რეგიონის მონახულების თვალსაზრისით [89, გვ.46].

უნდა აღინიშნოს, რომ სამხრეთ კავკასიის რეგიონზე გადის ე.წ. „აბრეშუმის გზა“, რომელიც წარმოადგენს კაცობრიობის ისტორიაში ერთ-ერთ უძველეს მარშრუტს, რომლის ფარგლებში ათასობით კილომეტრზე თავმოყრილია ისტორიული, კულტურული, ბუნებრივი ატრაქციები, რომელიც საშუალებას აძლევს ტურისტებს მიიღონ დაუვიწყარი შთაბეჭდილებები სხვადასხვა ტურისტული დანიშნულების ადგილების მონახულებით. გაეროს „აბრეშუმის გზის“ პროექტის ხელმძღვანელის ალა პერისოლოვას აზრით, თანამედროვე პირობებში ტურისტულ ბაზრებზე ისეთი ტიპის ტურისტულ პროდუქტებზეა მოთხოვნა, რომელიც არა მხოლოდ ერთ ქვეყანაში, არამედ, რამდენიმე ქვეყანაში ერთდროულად მოგზაურობის საშუალებას იძლევა⁴⁶. აღნიშნული მარშრუტი სამხრეთ-კავკასიის რეგიონისათვის დამატებითი შესაძლებლობაა ტურისტული პოტენციალის უკეთ წარმოჩენის, ეკონომიკური განვითარების, სავაჭრო ურთიერთობების, ინვესტიციების მოზიდვის, კულტურათა დიალოგის თვალსაზრისით.

⁴⁶ გაეროს მსოფლიო ტურიზმის ორგანიზაციის აბრეშუმის გზის პროგრამის ხელმძღვანელი, ალა პერისოლოვა, ტელეკომპანია მაესტრო, სატელევიზიო ინტერვიუ, 2015 წელი.

გაერთიანებული ერების მსოფლიო ტურიზმის ორგანიზაციამ (UNWTO) შეიმუშავა „აბრეშუმის გზის“ განვითარების სამოქმედო გეგმა 2014-2015 (Action Plan). რომელიც, ჩვენი აზრით მნიშვნელოვან როლს შეასრულებს რეგიონში ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარების თვალსაზრისით. გეგმის ძირითად მიზანს წარმოადგენს პროცესებში სხვადასხვა დაინტერესებული ჯგუფების ჩართვა, ინვესტიციების მოზიდვა, სიღარიბის დაძლევა, ასევე მარშრუტის ფარგლებში არსებული კულტურული და ბუნებრივი რესურსების დაცვა. ამ პროექტზე მუშაობა დაიწყო 2010 წელს, რომლის ფარგლებში გაიმართა არაერთი სემინარი, კონფერენცია. რომელიც მიექდგნა ისეთ საკითხებს, როგორცაა ქალაქის ტურიზმი, ურბანული განვითარება, დანიშნულების ადგილის მარკეტინგი, კულტურული მემკვიდრეობის მენეჯმენტი, კულინარიული ტურიზმი, პროდუქტების ხარისხის სრულყოფა და ა.შ. პროექტის განსაკუთრებულობა მისი მასშტაბის გარდა, მდგომარეობს იმაში, რომ ის მაქსიმალურად უზრუნველყოფს ინდუსტრიაში მომუშავე აგენტების, სტეიქჰოლდერების ჩართულობას, როგორც ეროვნულ, ასევე რეგიონულ და ლოკალურ დონეზე [135, გვ.5-7].

დაინტერესებული მხარეები სქემა 3.1⁴⁷



⁴⁷ Silk Road Action Plan 2014/2015, World Tourism Organization (UNWTO), 2014, p.11

დაინტერესებული ჯგუფების ჩართულობა კონკრეტული ქვეყნის წარმომადგენლებს საშუალებას მისცემს წარმოადგინონ ადგილობრივ სოციო-კულტურულ გარემოს შესახებ ადაპტირებული წინადადებები და გეგმები, რაც წარმოადგენს მიზნების მიღწევის ეფექტიან გზას. სამოქმედო გეგმაში ყურადღება გამახვილებულია შემდეგ ძირითად საკითხებზე: მარკეტინგი, პროდუქტების მრავალფეროვნება, ტურისტული მარშრუტების განვითარება [135, გვ.6].

უნდა აღინიშნოს, რომ იუნესკოს (Unesco) ექსპერტები, ხელისუფლების წარმომადგენლები წლების განმავლობაში იკვლევდნენ და აანალიზებდნენ მარშრუტებზე არსებულ სიტუაციას. კვლევის ფარგლებში გამოიკვეთა ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარების უდიდესი პოტენციალი, რომელსაც შეუძლია პოზიტიური გავლენა მოახდინოს ადგილობრივ ეკონომიკურ განვითარებაზე. თუმცა, ასევე გამოჩნდა პრობლემები, რომელიც დაკავშირებულია ბუნებრივი და კულტურული ძეგლების დაზიანებასთან, რასაც უნდა მიექცეს სათანადო ყურადღება [135, გვ.8].

„აბრეშუმის გზის“ პროექტში ჩართულია 31 ქვეყანა, მათ შორის საქართველო, აზერბაიჯანი და სომხეთი. შეიძლება ითქვას, რომ ამ პროექტში მონაწილეობა ხელს შეუწყობს საერთაშორისო ტურისტულ ბაზარზე როგორც ცალკეული ქვეყნების, ასევე რეგიონის ცნობადობის ამაღლებას. რაც მთავარია, აღნიშნულ ქვეყნებში ტურისტული აქტივობების ზრდას, რომელიც მნიშვნელოვანი წინაპირობა გახდება პროექტით გათვალისწინებული მიზნებისა და ამოცანების ეფექტიანად შესრულებაში. ამ ამოცანებიდან უნდა გამოვყოთ ეკონომიკური განვითარება, სიღარიბის დაძლევა, ადგილობრივი რეზიდენტების შემოსავლების ზრდა და ა.შ. „აბრეშუმის გზის“ 2014-2015 წლის სამოქმედო გეგმის ფარგლებში ჩამოყალიბებულია შემდეგი ფუნდამენტური ხედვები და საკითხები. (იხ. სქემა 3.2)⁴⁸

ზოგადად, ქვეყნებს შორის მჭიდრო ეკონომიკური ურთიერთობები გავლენას ახდენს მოსახლურე სახელმწიფოების ეკონომიკის განვითარების დინამიკაზე, ასევე კეთილმეზობლური ურთიერთობები კონკურენტული უპირატესობაცაა ცვალებად და არასტაბილურ გარემო პირობებში. საქართველოში ტურისტული ნაკადების ძირითადი ნაწილი მეზობელი ქვეყნებიდან ჩამოდის. ამიტომ, ამ ქვეყნებთან მჭიდრო

⁴⁸ Silk Road Action Plan 2014/2015, World Tourism Organization (UNWTO), 2014, p.10

ეკონომიკური ურთიერთობები აუცილებელია ტურისტული აქტივობების ზრდის თვალსაზრისით [39, გვ.253].

სქემა 3.2



საბჭოთა კავშირის დაშლის შემდეგ, საქართველოში, აზერბაიჯანსა და სომხეთში არაერთგვაროვნად წარიმართა პროცესები. პოლიტიკურმა და ეკონომიკურმა არასტაბილურობამ მნიშვნელოვნად შეუშალა ხელი ქვეყნებში ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარებას. ცნობილია, რომ საბჭოთა პერიოდში სამივე ქვეყანა ითვლებოდა ტურისტებისათვის მიმზიდველ დანიშნულების ადგილად, რაც განპირობებული იყო ერთი მხრივ, გეგმიური ეკონომიკის მენეჯმენტის თავისებურებებით, ხოლო მეორე მხრივ, ქვეყნების ისტორიული და კულტურული ძეგლების, ტრადიციების, კურორტების, ადგილობრივი სამზარეულოს მრავალფეროვნებით და სხვა ფაქტორებით [89, გვ.46].

გეგმიური ეკონომიკიდან საბაზრო ეკონომიკაზე ტრანსფორმაციამ ქვეყნები ახალი გამოწვევების წინაშე დააყენა. აქტუალური გახდა სახელმწიფო პოლიტიკის შემუშავების, სერვისების ხარისხის ამაღლების, ინფრასტრუქტურის განვითარების, მარკეტინგული სტრატეგიების შემუშავების საკითხები. ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარებას შეუძლია ხელი შეუწყოს ქვეყნების ეკონომიკურ ზრდას, სამუშაო ადგილების შექმნას, რეგიონის განვითარებას, ეკონომიკურად დეპრესიული არეალების გამოცოცხლებას. რაც პოზიტიურად აისახება როგორც ცალკეულ ქვეყნებზე ასევე მთელს რეგიონზე [100, გვ.3-10].

გაანალიზებულ სტატისტიკურ მონაცემებზე დაყრდნობით ირკვევა, რომ ტურიზმის ინდუსტრია პოზიტიურ ზეგავლენას ახდენს რეგიონზე. უკანასკნელ პერიოდში საერთაშორისო ვიზიტორების ზრდის დინამიკა შეინიშნება, რაც მნიშვნელოვანი გამოწვევების წინაშე აყენებს ქვეყნებს. საჭიროა ტურისტული ინფრასტრუქტურის მოწესრიგება, საბაზრო მოთხოვნებთან ადაპტირებული ტურისტული სერვისების შეთავაზება, ასევე სახელმწიფოს მიერ გრძელვადიანი და მოკლევადიანი სტრატეგიების შემუშავება [88, გვ.40].

სამხრეთ კავკასიის რეგიონში ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარების და ზრდის ტემპის მიხედვით ერთ-ერთი ლიდერი საქართველოა. რასაც ადასტურებს როგორც საერთაშორისო ჩამოსვლების ზრდის დინამიკა, ასევე სხვა ეკონომიკური ინდიკატორები.

აღსანიშნავია, რომ მოგზაურობისა და ტურიზმის საბჭოს მონაცემების მიხედვით ინდუსტრიის პირდაპირი კონტრიბუციის აბსოლუტური მაჩვენებელი მთლიან შიგა პროდუქტში უკანასკნელი ათწლეულის განმავლობაში განიცდის

ზრდას, 2012 წელს მან შეადგინა 0.831 მილიარდ აშშ დოლარი, 2013 წელს დაფიქსირდა 16%-იანი ზრდა (0.964 მლრდ აშშ დოლარი). 2014 წლის მონაცემების მიხედვით მთლიანმა კონტრიბუციამ ქვეყნის მთლიან შიგა პროდუქტში შეადგინა 3.386 მლრდ აშშ დოლარი - (მშპ-ის 20%). სექტორი აქტიურად განაგრძობს სამუშაო ადგილების შექმნას, 2014 წლის მონაცემებით პირდაპირ შექმნილმა სამუშაო ადგილების რაოდენობამ შეადგინა 85,000 (მთლიანი დასაქმების 4.8%). პირდაპირი და არაპირდაპირი ეფექტების გათვალისწინებით ინდუსტრიამ შექმნა 300 ათასი სამუშაო ადგილი [140, გვ.1-5]. მოცემული ინდიკატორების ზრდის დინამიკა შესაბამისად აისახა ქვეყნის საერთაშორისო რეიტინგზე, მოგზაურობისა და ტურიზმის კონკურენციის ინდექსის თანახმად საქართველოს კონკურენტუნარიანობა 140 ქვეყანას შორის გაიზარდა შვიდი პოზიციით, 2011 წელს 73-ე პოზიციიდან, 2013 წელს 66-ე პოზიციამდე. უნდა აღინიშნოს, რომ მოგზაურობისა და ტურიზმის კონკურენტუნარიანობის ინდექსის მიხედვით რეგიონში საქართველო უსწრებს როგორც სომხეთს, ასევე აზერბაიჯანს [64, გვ.15].

ცხრილი 3.1⁴⁹

| 140 ქვეყანა | მოგზაურობისა და ტურიზმის ინდექსი | მოგზაურობისა და ტურიზმის სამართლებრივი ბაზა | ბიზნეს გარემო და ინფრასტრუქტურა | მოგზაურობისა და ტურიზმის ადამიანური, კულტურული და ბუნებრივი რესურსები |
|-------------|----------------------------------|---|---------------------------------|---|
| საქართველო | 66 | 30 | 80 | 91 |
| სომხეთი | 79 | 51 | 88 | 94 |
| აზერბაიჯანი | 78 | 46 | 87 | 96 |

წყარო: მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმი

მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმის 2015 წლის ანგარიშის მიხედვით საქართველო 71-ე, სომხეთი 89-ე, აზერბაიჯანი 84-ე პოზიციაზეა. მიუხედავად იმისა, რომ საქართველომ კონკურენტუნარიანობის ინდექსის 2015 წლის მონაცემების

⁴⁹ Crotti Roberto, Misrahi Tiffany, The Travel & Tourism Competitiveness Index, T&T as a Resilient Contribution to National Development, World Economic Forum, 2013, p.15

მიხედვით დათმო პოზიციები, იგი რეგიონში კვლავ ინარჩუნებს ლიდერობას [70, გვ.5-6].

საბჭოთა პერიოდში ტურიზმის ინდუსტრია საქართველოში საკმაოდ მაღალ დონეზე იყო განვითარებული. ქვეყანას საშუალოდ 5 მილიონამდე ტურისტი მონახულებდა. 1988 წელს საქართველოში ფუნქციონირებდა 600-ზე მეტი სასტუმრო, ტურისტული ბაზა, დასასვენებელი სახლი, 152 ათასი საწოლით. თუმცა 90-იანი წლებიდან იწყება ვიზიტორების კლება, რაც განპირობებული იყო ქვეყანაში არასტაბილური პოლიტიკური და ეკონომიკური მდგომარეობით [3, გვ.387]. უკანასკნელი ათი წლის განმავლობაში შეინიშნება როგორც ეკონომიკური ინდიკატორების, ასევე უცხოელი ვიზიტორების ზრდა. ინდუსტრიის განვითარებას ხელი შეუწყო ქვეყანაში განხორციელებულმა რეფორმებმა. განსაკუთრებით უნდა აღინიშნოს ინფრასტრუქტურული პროექტები, აშენდა ახალი აეროპორტები, რეაბილიტაცია ჩაუტარდა ცენტრალურ მაგისტრალს, მეტნაკლებად მოწესრიგდა სასტუმრო და სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურა [124, გვ.138-140]. 2014 წლის მონაცემების მიხედვით საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის ბაზაში დარეგისტრირდა 1.332 განთავსების ობიექტი 47.012 საწოლით. ქვეყანაში ფუნქციონირებს არაერთი საერთაშორისო ბრენდის სასტუმრო. ასევე, ინდუსტრიის განვითარებაზე განსაკუთრებული პოზიტიური ზეგავლენა მოახდინა კრიმინოგენული სიტუაციის დასტაბილურებამ, რაც წლების განმავლობაში წარმოადგენდა ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარების შემაფერსებელ ფაქტორს. დღეის მდგომარეობით საქართველო რამდენიმე საერთაშორისო რეიტინგის ათეულშია წარმოდგენილი, როგორც მოგზაურობისათვის ყველაზე უსაფრთხო ქვეყანა [54, გვ.23-25].

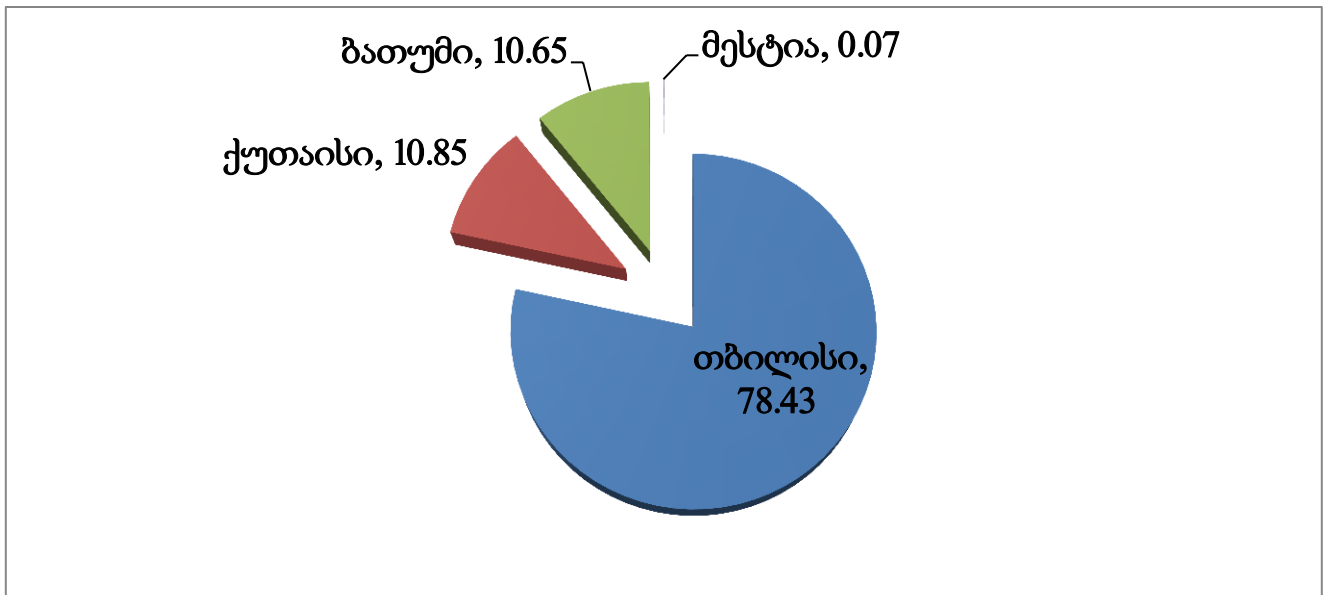
საქართველოში საერთაშორისო ვიზიტორების ზრდას ხელი შეუწყო ხელისუფლების მიერ გატარებულმა ვიზა ლიბერალიზაციის პოლიტიკამ. 67 ქვეყნის მოქალაქეებს შეუძლიათ იმოგზაურონ ქვეყანაში უვიზოდ, მათ შორის ევროკავშირის, ისრაელის, იაპონიის, კანადის, აშშ-ს და სხვა ქვეყნების მოქალაქეებს. ლიბერალიზაციის პოლიტიკა პოზიტიურად აისახა საერთაშორისო ჩამოსვლებზე, 2010-2011 წელს 39%, 2011-2012 57%, 2012-2013 22%-იანი ზრდა [54, გვ.5].

მიუხედავად იმისა, რომ გადაიდგა არაერთი წარმატებული ნაბიჯი სხვადასხვა მიმართულებით, ამ სფეროში არსებობს პრობლემები, როგორც მაკრო ასევე მიკრო

დონეზე. როგორცაა, ტურისტული სერვისების ხარისხთან, საინფორმაციო სერვისების სრულყოფასთან, იაფი ავიაგადამზიდავების მოზიდვასთან, დაბალბიუჯეტური განთავსების საშუალებებში ადამიანური რესურსების განვითარებასთან დაკავშირებული და სხვა საკითხები.

ქვეყნის საერთაშორისო ტურისტულ დანიშნულების ადგილად ჩამოყალიბებისათვის აუცილებელია საავიაციო ბაზრის განვითარება. ამ კუთხით უკანასკნელი წლების განმავლობაში ზრდის ტემპით გამოირჩევა ქართული ბაზარი. ქვეყანაში ფუნქციონირებს სამი საერთაშორისო და ერთი შიდა აეროპორტი. საქართველოს სამოქალაქო ავიაციის სააგენტოს მიხედვით ფრენების უდიდესი ნაწილი თბილისზე მოდის 78.43% (იხ. დიაგრამა 3.1).

მგზავრები რეგულარული და ჩარტერული რეისების მიხედვით დიაგრამა 3.1⁵⁰



წყარო: საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია

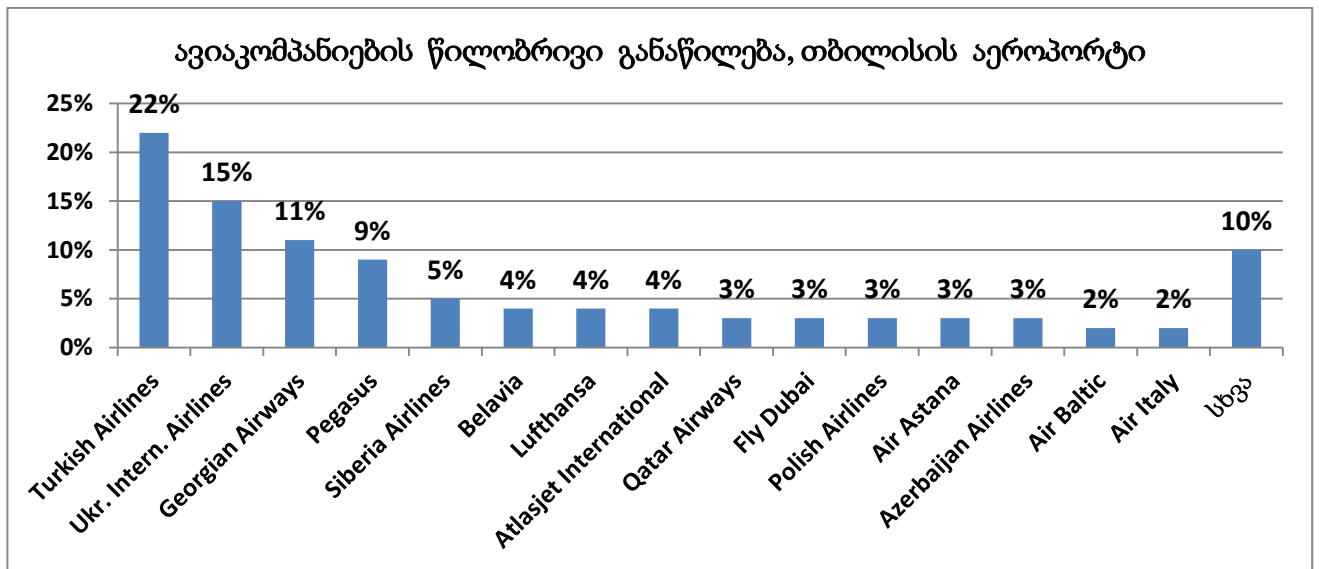
2012 წლიდან ფუნქციონირება დაიწყო ქუთაისის დავით აღმაშენებლის სახელობის აეროპორტმა, რომელიც გამოირჩევა დაბალბიუჯეტური ავიაგადამზიდვეებით. საქართველოს ავიაბაზარზე მუშაობს შემდეგი დაბალბიუჯეტური კომპანიები: Pegasus, Fly-dubai, Wizz Air. 2014 წელს ქართულ საავიაციო ბაზარზე

⁵⁰ საქართველოს ტურიზმის სტატისტიკური მიმოხილვა, საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია, 2014 წელი, გვ.20

შემოვიდა ახალი მოთამაშე, არაბული კომპანია Air Arabia. ჩვენი აზრით, უფრო მეტი ძალისხმევაა საჭირო დაბალბიუჯეტური ავიაკომპანიების მოზიდვის კუთხით, ვინაიდან ერთი მხრივ, ბაზარზე იქმნება კონკურენტული გარემო, რაც პოზიტიურად აისახება ფასებზე და სერვისებზე, ხოლო მეორე მხრივ, იგი ხელს უწყობს უცხოელი ვიზიტორების ზრდის დინამიკას [54, გვ.19].

სამოქალაქო ავიაციის სააგენტოს მონაცემებით ქართული ბაზრის ლიდერი თურქული კომპანია Turkish Airlines – ია, მგზავრების საერთო რაოდენობა 415.867 (22%), მას მოსდევს უკრაინის საერთაშორისო ავიასაზვები 279.389 (15%), მესამეზე Georgian Airways-ია, 11%-იანი წილით. (იხ. დიაგრამა 3.2)

დიაგრამა 3.2⁵¹



წყარო: საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია

გაზრდილი ტურისტული აქტივობებიდან გამომდინარე აუცილებელია ტურისტებისათვის მაღალი დონის სერვისების შეთავაზება. ამ თვალსაზრისით მნიშვნელოვანია სხვადასხვა ტიპის ტურისტული ობიექტები და მათ მიერ შეთავაზებული მომსახურება, რომელთაც გარკვეული პასუხისმგებლობა აკისრიათ ტურისტების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების კუთხით.

⁵¹ საქართველოს ტურიზმის სტატისტიკური მიმოხილვა, საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია, 2014 წელი, გვ.19

განსაკუთრებით უნდა გამოიყოს დაბალბიუჯეტური განთავსების საშუალებები და მათ მიერ შემოთავაზებული სერვისები. ცნობილია, რომ მხოლოდ მაღალი კლასის ბრენდული სასტუმროებით შეუძლებელია განვითარდეს ტურიზმის ინდუსტრია, ქვეყანაში აუცილებელია დაბალი და საშუალო კლასის სასტუმროების განვითარება. ტურისტების უმრავლესობა სწორედ დაბალბიუჯეტურ სასტუმროებზე აკეთებს არჩევანს, რაც განპირობებულია როგორც ფასებთან დაკავშირებული საკითხებით, ასევე მოტივაციით, ჰქონდეთ უფრო ახლო კონტაქტი ადგილობრივებთან და ავთენტურ გარემოსთან. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, საქართველოში უკანასკნელი წლების განმავლობაში მნიშვნელოვანი ძვრები მოხდა სასტუმრო ინდუსტრიაში. თუმცა, პრობლემები მრავლადაა, როგორც დედაქალაქში, ასევე რეგიონებში.

ზოგადი პრობლემებიდან შეიძლება გამოვყოთ საკითხი, რომელიც ეხება ვებ-გვერდებს, სადაც არ არის განთავსებული ამომწურავი ინფორმაცია საოჯახო სასტუმროების სერვისების შესახებ, რაც შეიძლება ითქვას, რომ წარმოადგენს დამატებით ბარიერს ტურისტებისათვის. ტურისტების უმრავლესობა კმაყოფილებას გამოთქვამს სასტუმროში არსებულ ატმოსფეროსთან დაკავშირებით, განსაკუთრებით უნდა აღინიშნოს სტუმართმოყვარეობა და კეთილგანწყობა. ტურისტების ზოგადი დამოკიდებულება სერვისებთან მიმართებით პოზიტიურია, თუმცა არსებობს გარკვეული შენიშვნები რომელიც დაკავშირებულია პერსონალის მომსახურებასთან, პარკინგის ადგილებთან და კვებასთან დაკავშირებულ სერვისებზე. მაგალითად, ტურისტების უმრავლესობას მოსწონს ქართული სამზარეული და კერძები, თუმცა ხშირ შემთხვევაში ისინი ისურვებდნენ, რომ მენიუში წარმოდგენილი იყოს მათთვის გასაგებ ენაზე კონკრეტული კერძის ინგრედიენტები [88, გვ.39].

გაანალიზებული ინფორმაციის საფუძველზე და კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე რეგიონებში არსებულ დაბალბიუჯეტურ განთავსების საშუალებებთან დაკავშირებით ძლიერი მხარეებიდან გამოიკვეთა – საოჯახო სასტუმროების გეოგრაფიული მდებარეობა, ტრადიციები და კულტურა, რომელიც ორიენტირებულია სტუმრების მიღებაზე, მრავალფეროვანი სამზარეულო, ტრადიციული კერძები, რომელიც მზადდება ეკოლოგიურად სუფთა პროდუქტებით. სუსტი მხარეებიდან აღსანიშნავია, მომსახურების სფეროში მოღვაწეობის გამოცდილების სიმწირე, პერსონალის დაბალი პროფესიონალიზმი, რაც ძირითადად განპირობებულია შესაბამისი პროფესიული უნარ-ჩვევების არქონით, საბაზრო ეკონომიკური

ურთიერთობების გამოცდილების ნაკლებობით და სათანადოდ განუვითარებელი ინფრასტრუქტურით. საფრთხეებიდან უნდა გამოიყოს, კონკურენტების მაღალი პროფესიონალიზმი და ბიზნესის შენების დიდი გამოცდილება, პოლიტიკური არასტაბილურობა და კონფლიქტური ზონები, პერიფერიებში დასაქმებულთა მაღალი ასაკი, რაც იწვევს ახალი ცოდნის საჭიროების გაცნობიერების ნაკლებობას. შესაძლებლობიდან იმედის მომცემია ის, რომ საქართველოს სახელმწიფოს კარგად აქვს გაცნობიერებული ტურიზმის როლი ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებაში, ასევე, მიმდინარე ინფრასტრუქტურული პროექტები შექმნის დამატებით შესაძლებლობებს ინდუსტრიის განვითარებისათვის. ქვეყანაში მოქმედი პროფესიული და სასწავლო დაწესებულებები, რომლებიც მასობრივად ამზადებენ კადრებს ამ სექტორისათვის იძლევა იმის წინაპირობას, რომ მოხდეს კვალიფიციური კადრების მომზადება, რომლებთაც ექნებათ შესაძლებლობა დასაქმდნენ ტურიზმის სფეროში [88, გვ.40].

2015 წელს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს პროგრამის ფარგლებში „აწარმოე საქართველოში“, იგეგმება სასტუმრო ბიზნესის მხარდაჭერი პროგრამის ამოქმედება, რაც მნიშვნელოვნად ხელს შეუწყობს სასტუმროების განვითარებას საქართველოში. ჩვენი აზრით, სახელმწიფო პროგრამების ამოქმედებამდე აუცილებელია გაანალიზდეს არსებული სიტუაცია, ასევე გათვალისწინებულ იქნეს საზღვარგარეთის გამოცდილება და შეფასდეს სასტუმრო ბიზნესში არსებული მდგომარეობა. ცნობილია, რომ სახელმწიფოს მხრიდან იგეგმება ტექნიკური, ფინანსური მხარდაჭერა, პროგრამის იმპლემენტაციისას საჭიროა ყველა დაინტერესული მხარის მაქსიმალური ჩართულობა⁵².

ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მამოძრავებელ ძალას მცირე და საშუალო ზომის საწარმოები წარმოადგენს. აღნიშნული სუბიექტებისათვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია სტაბილური ბიზნეს გარემოს უზრუნველყოფა. ვინაიდან, ისინი წარმოადგენენ ქვეყნის ეკონომიკის განვითარების, სამუშაო ადგილების შექმნის, გადასახადების გენერირების მნიშვნელოვან წყაროს. ცნობილია, რომ მცირე და საშუალო ბიზნესს განსაკუთრებული ფუნქციები აკისრია ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების თვალსაზრისით. ეს ფუნქციებია, კონკურენციის მექანიზმის გაძლიერება, ინოვაციების დანერგვა, სოციალური ფუნქცია და ა.შ.

⁵² www.qartuli.ge

[37,გვ.95-96] იმისათვის, რომ გაიზარდოს კერძო სექტორის კონტრიბუცია ქვეყნის მთლიან შიგა პროდუქტში და დასაქმებაში, აუცილებელია სამეწარმეო საქმიანობის ხელშეწყობა, საკანონმდებლო რეგულაციების სრულყოფა, ეფექტიანი პოლიტიკის შემუშავება და იმპლემენტაცია. ამ კუთხით საინტერესოა ეკონომიკური განვითარების და თანამშრომლობის ორგანიზაციის (OECD) მიერ ჩამოყალიბებული მიდგომები, სადაც საკანონმდებლო რეგულაციების გამარტივებასთან ერთად, ყურადღება გამახვილებულია ისეთ საკითხებზე, როგორცაა, ბიზნეს გარემო, განათლების სისტემის სრულყოფა, ფინანსების ხელმისაწვდომობა და ინვესტიციების მოზიდვა [124, გვ.165-166].

საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემების მიხედვით, 2013 წელს საქართველოში რეგისტრირებულია 593239 მეწარმე სუბიექტი, რაც წინა წლის ანალოგიურ მაჩვენებელთან შედარებით 8.1%-ით მეტია. დინამიკაში ზრდის ტენდენციით ხასიათდება დასაქმებულთა რაოდენობა, შრომის საშუალო თვიური ანაზღაურება, დამატებული ღირებულება, გამოშვებული პროდუქციის მოცულობა, შუალედური მოხმარება. (იხ. ცხრილი 3.2)

ცხრილი 3.2⁵³

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| რეგისტრირებულ საწარმოთა რაოდენობა, ერთეულ | 409547 | 455045 | 506376 | 548339 | 593239 |
| ბრუნვა, მლნ. ლარი | 20302.2 | 24400.7 | 36726.2 | 42048.0 | 44327.9 |
| გამოშვებული პროდუქცია, მლნ. ლარი | 11003.1 | 13303.7 | 19239.9 | 23096.0 | 23553.6 |
| დამატებული ღირებულება, მლნ. ლარი | 5464.1 | 6703.2 | 9253.7 | 11190.7 | 12139.1 |
| შუალედური მოხმარება, მლნ. ლარი | 5539.0 | 6600.5 | 9986.3 | 11905.3 | 11414.5 |
| ძირითადი კაპიტალი, მლნ. ლარი | 12025.8 | 13386.1 | 15538.7 | 18625.8 | 20346.4 |
| დასაქმებულთა რაოდენობა | 387463 | 397806 | 503236 | 534397 | 550885 |
| შრომის საშუალო თვიური ანაზღაურება, ლარი | 538.1 | 592.7 | 622.6 | 714.3 | 760.1 |

⁵³ www.geostat.ge

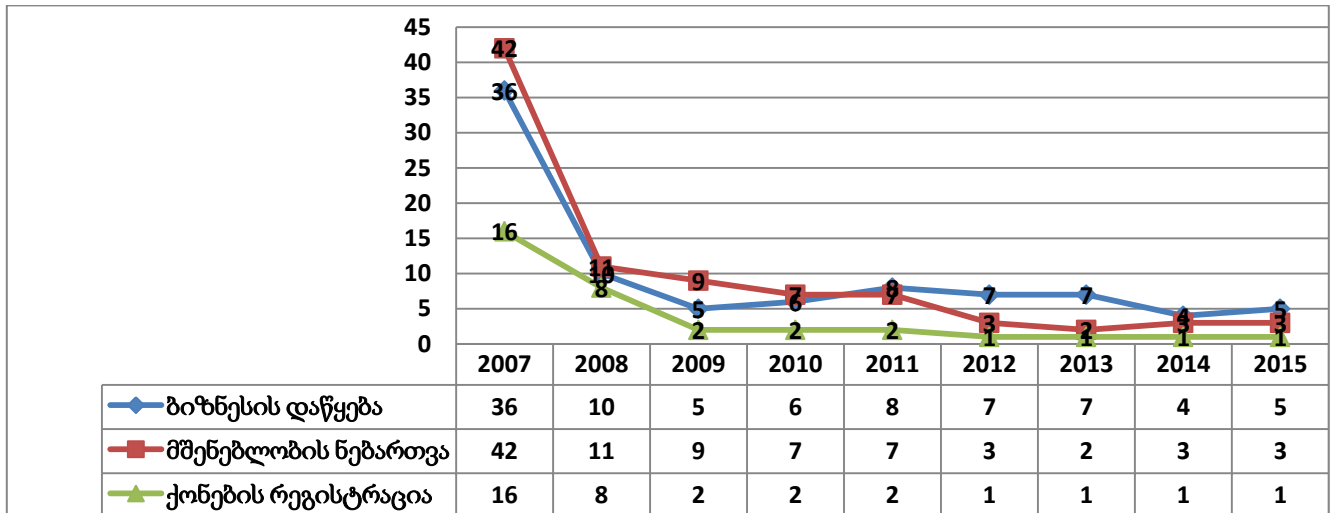
რეგისტრირებულ საწარმოთა რაოდენობით ეკონომიკური საქმიანობის სახეების მიხედვით პირველ ადგილზეა საყოფაცხოვრებო ნაწარმისა და პირადი მოხმარების საგნების რემონტი (131903), მას მოსდევს მრეწველობა (29450) და ოპერაციები უძრავი ქონებით (23182). მნიშვნელოვანი წილითაა წარმოდგენილი ტრანსპორტი და კავშირგაბმულობა (17707), ასევე მშენებლობა (23182). უნდა აღინიშნოს, რომ 2009-2013 წლების დინამიკაში ზრდის ტენდენციით გამოირჩევა სასტუმროები და რესტორნები (10918), თუმცა სასტუმროები და რესტორნები წარმოადგენს ტურიზმის ინდუსტრიის მხოლოდ ნაწილს, შესაბამისად ოფიციალურ სტატისტიკაში არ ჩანს სხვა ტიპის ტურისტული საწარმოები, რაც ართულებს სრულყოფილი ანალიზის საშუალებას [60, გვ.23-24].

უკანასკნელი წლების განმავლობაში საქართველოში არაერთი რეფორმა გატარდა ბიზნეს გარემოს გაუმჯობესების, სამეწარმეო საქმიანობის ხელშეწყობის კუთხით. კორუფციასთან ბრძოლამ, პრივატიზაციის ხელშეწყობამ უფრო მეტი სტიმული მისცა მეწარმე სუბიექტებს ბიზნეს აქტივობების გააქტიურების კუთხით, რაც, შესაბამისად აისახა საქართველოს საერთაშორისო რეიტინგებზე, რომელსაც ინვესტიციების მოზიდვის, ქვეყნის პოზიტიური იმიჯის უზრუნველყოფაში ენიჭება განსაკუთრებული ყურადღება უცხოელი ინვესტორების მიერ. მსოფლიო ბანკის ბიზნესის კეთების სიმარტივის მსოფლიო რეიტინგების მიხედვით საქართველომ 2006 წელს 112 პოზიციიდან, 2015 წელს გადაინაცვლა მე-15 პოზიციაზე. 2009 წელს მსოფლიო ბანკმა საქართველო აღიარა ევროპაში და ცენტრალურ აზიაში მოწინავე რეფორმატორ ქვეყანად [126, გვ.4].

2005 წლიდან ქვეყანაში განხორციელდა 37 რეფორმა, რომელსაც ჰქონდა როგორც ინსტიტუციური, ასევე მარეგულირებელი ხასიათი. მათ შორის უნდა გამოიყოს, ლიცენზიების და ნებართვების რაოდენობის შემცირება, საგადასახადო კოდექსში ცვლილებები (21 გადასახადიდან შემცირდა 6 გადასახადამდე), ასევე შემცირდა ქონების დარეგისტრირებისათვის საჭირო დრო. საქართველო პირველ ათეულშია შემდეგი კომპონენტების მიხედვით: ქონების რეგისტრაცია (პირველი

პოზიცია), მშენებლობის ნებართვა (მესამე პოზიცია), ბიზნესის დაწყება (მეხუთე პოზიცია), კრედიტების აღება (მეშვიდე პოზიცია)⁵⁴.

დიაგრამა 3.3



2015 წლის მონაცემების მიხედვით სამხრეთ კავკასიის რეგიონში საქართველო უსწრებს როგორც სომხეთს (45-ე პოზიცია), ასევე აზერბაიჯანს (80-ე პოზიცია) [126, გვ.4].

გრძელვადიან დინამიკაში ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარება შეუძლებელია შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე სპეციალისტების გარეშე. ტურისტული ბიზნესის განვითარების ერთ-ერთი ხელისშემშლელი ფაქტორი შრომის ბაზარზე კადრების დაბალი კვალიფიკაციაა. ადამიანური რესურსების სწორად დაგეგმვისათვის საჭიროა შესაბამისი მეთოდოლოგიის გამოყენება, სამეცნიერო კვლევების ჩატარება. სამწუხაროდ საქართველოში აღნიშნულ საკითხს ეროვნულ დონეზე ნაკლები ყურადღება ექცევა [35, გვ.152]. ცხადია, რომ ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობა დამოკიდებულია დასაქმებულების უნარ-ჩვევებზე და კვალიფიკაციაზე. მსოფლიოში განხორციელებული არაერთი კვლევა ადასტურებს დადებით კორელაციას ადამიანურ კაპიტალსა, ეკონომიკურ ზრდას და ინდუსტრიის პროდუქტიულობას შორის [93, გვ.379-383]. აღნიშნულ საკითხზე ყურადღება გამახვილებულია საქართველოს მთავრობის სოციალურ-ეკონომიკურ განვითარების სტრატეგიაში 2020, სადაც აქცენტი გაკეთებულია შრომის ბაზრის მოთხოვნებთან ადაპტირებული სამუშაო ძალის

⁵⁴ www.economy.ge

განვითარებაზე. რომელიც აღიარებულია ქვეყნის მდგრადი განვითარების და ინკლუზიური ეკონომიკური ზრდის მნიშვნელოვან წინაპირობად [56, გვ.5].

საქართველოში სხვადასხვა უმაღლეს სასწავლებლებს ტურიზმში გააჩნიათ როგორც საბაკალავრო, ასევე სამაგისტრო და სადოქტორო პროგრამები. თუმცა, შეიძლება ითქვას, რომ საჭიროა მათი მოდერნიზება, პროგრამების საბაზრო მოთხოვნებთან ადაპტირების კუთხით. ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის დასკვნების მიხედვით საქართველოში სუსტია კავშირები უმაღლეს საგანმანათლებლო ინსტიტუტებსა და ბიზნესს შორის, რაც ინდუსტრიის მდგრადი განვითარების ხელისშემშლელი ფაქტორია [124, გვ.169].

ტურიზმის ინდუსტრია გამოირჩევა სწრაფი ცვლილებებით, რაც საჭიროებს ინდუსტრიასთან შესაბამის გადამზადების ინსტრუმენტების გამოყენებას. განსაკუთრებით უნდა გამოვეყნოთ პროფესიული მომზადების და ტრენინგების სისტემა. უკანასკნელი წლების განმავლობაში საქართველოში მნიშვნელოვანი ცვლილება განხორციელდა პროფესიული განათლების კუთხით, რომელშიც ერთ-ერთ პრიორიტეტულ მიმართულებად აღიარებულია ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრია.

2007 წელს მიღებულ იქნა კანონი პროფესიული განათლების შესახებ, რომლის მიზანია პროფესიული განათლების მდგრადი სისტემის ჩამოყალიბება, რომელიც გრძელვადიან დინამიკაში უზრუნველყოფს სწრაფად ცვალებად გარემო პირობებში შრომის ბაზრის მოთხოვნების დაკმაყოფილებას⁵⁵. 2013 წლის 26 დეკემბერს საქართველოს პრემიერ მინისტრის ირაკლი ღარიბაშვილის ბრძანებით დამტკიცდა პროფესიული განათლების რეფორმის სტრატეგია 2013-2020, რომელიც, ჩვენი აზრით, წარმოადგენს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან და ფუნდამენტურ დოკუმენტს ტურიზმის ინდუსტრიაში კადრების მომზადების პოლიტიკის მიმართულებით. სტრატეგიის ფარგლებში ჩამოყალიბებულია როგორც ზოგადი, ასევე კონკრეტული მიზნები. ზოგადი მიზნებია: ხელისუფლების მიერ ჩამოყალიბებული პრიორიტეტებიდან გამომდინარე ადამიანური რესურსების განვითარების ხელშეწყობა, როგორც ინდივიდუალურ ასევე ეროვნულ დონეზე, რომელიც ადაპტირებული იქნება

⁵⁵ საქართველოს კანონი პროფესიული განათლების შესახებ №4528, თბილისი, 2007.

გრძელვადიან და მოკლევადიან დინამიკაში შრომის ბაზრის მოთხოვნებთან. რაც მთავარია, პროფესიული განათლება ხელმისაწვდომი უნდა იყოს საზოგადოების ყველა ფენისათვის. სტრატეგიის კონკრეტულ მიზანს კი წარმოადგენს ეფექტიანი საგანმანათლებლო ქსელის შექმნა, რომელიც უზრუნველყოფს მოსახლეობის თანამედროვე შრომის ბაზართან ადაპტირებული კომპეტენციების განვითარებას⁵⁶.

მნიშვნელოვანია, რომ სტრატეგიაში ხაზგასმულია საკითხი, პოლიტიკის შემუშავების და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში სოციალური პარტნიორების და სამოქალაქო საზოგადოების ჩართულობის შესახებ. რომელიც უზრუნველყოფს სხვადასხვა დაინტერესებული ჯგუფების აქტიურ მონაწილეობას, რაც წარმატების მიღწევის მნიშვნელოვანი წინაპირობაა. კონკრეტული მიზნების და ამოცანების შესრულება გახდება ფუნდამენტური ბაზისი მოქნილი საგანმანათლებლო ქსელის ჩამოყალიბების, რომელიც აღჭურვილი იქნება თანამედროვე ტექნიკით, ეფექტიანი დაფინანსებით და მართვის სისტემით. აღნიშნული ქსელი სამომავლოდ ხელს შეუწყობს ერთი მხრივ, ეროვნულ და საერთაშორისო დონეზე აღიარებული პროფესიული კვალიფიკაციის სისტემის ჩამოყალიბებას, ხოლო მეორე მხრივ უზრუნველყოფს საქართველოს მოქალაქეებს დასაქმდნენ სხვადასხვა ტიპის ტურისტულ ობიექტებში.

სტრატეგიაში ნათლადაა ჩამოყალიბებული დამსაქმებლებთან, ბიზნეს-სუბიექტებთან მჭიდრო თანამშრომლობის საკითხი. რომელიც პოლიტიკის მგემავეებს საშუალებას მისცემს პროგრამების შემუშავების პროცესში გაითვალისწინონ ბაზარზე არსებული სიტუაცია. დღეს მოქმედი პროგრამების უმრავლესობის ნაკლი სწორედ მდგომარეობს იმაში, რომ ის ნაკლებად ითვალისწინებს შრომის ბაზრის მოთხოვნებს.

რაც შეეხება ფინანსების ხელმისაწვდომობას და ინვესტიციების მოზიდვას, ნებისმიერი ინდუსტრიის განვითარება შეუძლებელია ფინანსური რესურსების გარეშე. საქართველოში ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარების კრიტიკულ პრობლემათა შორის უნდა გამოიყოს ფინანსურ რესურსებზე შეზღუდული ხელმისაწვდომობა.

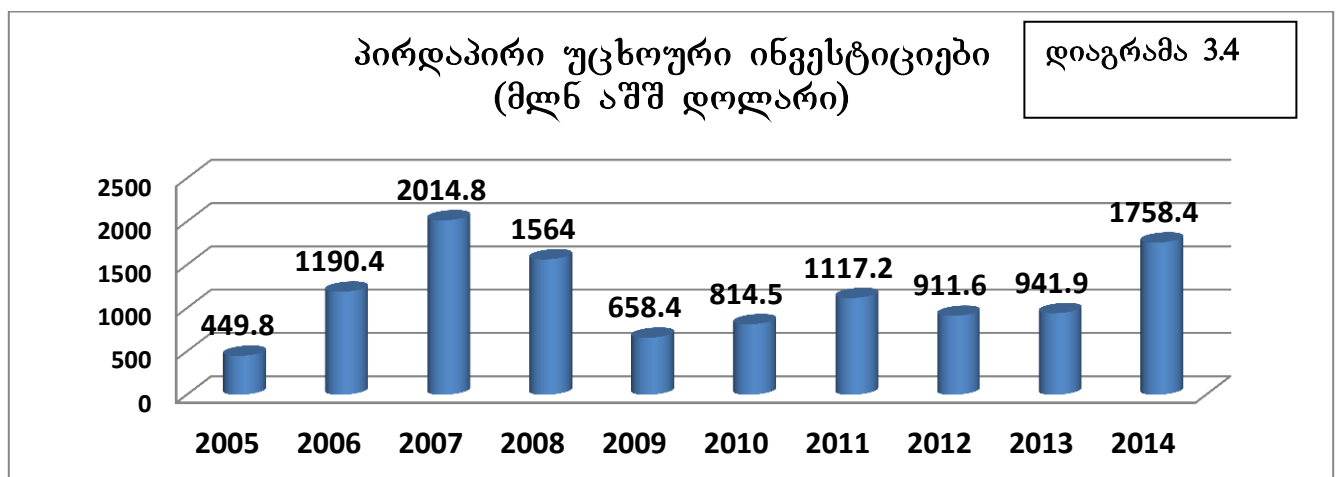
⁵⁶ საქართველოს პრემიერ-მინისტრის ბრძანება, პროფესიული განათლების რეფორმის სტრატეგიის დამტკიცების შესახებ № 300, 2013 წლის 26 დეკემბერი, ქ. თბილისი.

საკითხის აქტუალობა იზრდება, როდესაც საუბარია მცირე და საშუალო ტიპის ბიზნეს სუბიექტებზე. ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში უმრავლესობას სწორედ მცირე და საშუალო ზომის საწარმოები წარმოადგენს. აღნიშნული საწარმოებისათვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია კრედიტებით უზრუნველყოფა, რაც წარმოადგენს საბანკო, მიკრო-საფინანსო ინსტიტუტების პასუხისმგებლობას. ტურიზმის ინდუსტრიაში მომუშავე ბიზნეს სუბიექტების ნაწილი სეზონური აქტივობით გამოირჩევა, ამიტომ მსგავსი ტიპის ბიზნეს სუბიექტებისადმი საჭიროა ინდივიდუალური მიდგომა. განსაკუთრებული ყურადღება ამ კუთხით უნდა დაეთმოს რეგიონებში მომუშავე მეწარმეებს, რომლებიც მნიშვნელოვან ფუნქციას ასრულებენ თუნდაც სეზონზე სამუშაო ადგილების შექმნის კუთხით. საქართველოში მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარების ერთ-ერთი შემაფერსებელი ფაქტორი მაღალი საპროცენტო განაკვეთებია, რაც მეწარმეებს აწვებათ საკმაოდ მძიმე ტვირთად და ხშირ შემთხვევაში მათი საქმიანობა გაკოტრებითაც მთავრდება. საქართველოში საბანკო-საფინანსო ინსტიტუტების უმრავლესობა კრედიტებს გასცემენ გირაოს საფუძველზე, ასევე ნაკლებად ითვალისწინებენ სეზონურობას, რაც ტურისტულ ბიზნესში მოქმედი სუბიექტებისათვის წარმოადგენს ხელისშემშლელ ფაქტორს [45, გვ.9-25]. ჩვენი აზრით, აუცილებელია სახელმწიფოს მხრიდან მეტი აქტივობა, ასევე მსოფლიო პრაქტიკაში აპრობირებული მიდგომების გამოყენება, როგორცაა, სესხზე პროცენტის თანადაფინანსება და საგარანტიო სისტემები, გირაოში თანადგომა და ა.შ. ასევე შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას ინოვაციური საფინანსო მექანიზმები, რომლებიც ადაპტირებული იქნება ქართულ რეალობასთან [124, გვ.170-172]. ამ თვალსაზრისით საინტერესოა მეზობელი თურქეთის გამოცდილება, სადაც ლიბერალური პოლიტიკის გატარებამ, მრავალწლიანმა საგადასახადო შეღავათებმა, ტურიზმის სფეროში დასაქმებული მეწარმეებისათვის დაბალპროცენტოანი კრედიტების გაცემამ, გამოიწვია ეკონომიკური აქტივობების ზრდა და ტურიზმის მნიშვნელოვანი განვითარება [14, გვ.34].

შიდა ფინანსურ რესურსებთან ერთად განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოზიდვას. ამისათვის აუცილებელია ქვეყანაში შეიქმნას მიმზიდველი საინვესტიციო გარემო. თუ ვიმსჯელებთ კონკრეტული სექტორული მიმართულებით, მიმზიდველი დარგებია ტრანსპორტი და კავშირგაბმულობა, სოფლის მეურნეობა, ენერჯეტიკა, ტურიზმი. მიუხედავად იმისა,

რომ ქვეყანაში არსებობს ლიბერალური საინვესტიციო გარემო, ნაკლები ბიუროკრატიული ბარიერებით, რაც გამოიხატება შემცირებულ გადასახადებში, ლიცენზიებისა და ნებართვების გამარტივებაში, არსებობს არაერთი პრობლემა და საკითხი რომლის გადაჭრაც აუცილებელია მიმზიდველი საინვესტიციო კლიმატის შექმნისათვის. უნდა აღინიშნოს, რომ ინვესტორის ქვეყანაში შემოსვლა გარკვეულწილად ნიშნავს ქვეყნისათვის გამოცხადებულ ნდობას, რომელსაც ჭირდება გაფრთხილება ქვეყნის პოზიტიური იმიჯის შენარჩუნებისათვის. მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმის ბიზნესის კეთების სიმარტივის 2015 წელს გამოქვეყნებული მონაცემებით ინვესტორთა დაცვის კუთხით საქართველო 43-ე ადგილზეა, 2012-2013 წელთან შედარებით საქართველომ მნიშვნელოვნად გაიუარესა მდგომარეობა (17-16 პოზიცია). რაც რეალურად წარმოადგენს უცხოელი ინვესტორებისათვის ნეგატიურ სიგნალს⁵⁷.

საქართველოში პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების დინამიკა 2005 წლიდან 2014 წლის ჩათვლით ზრდის ტენდენციით ხასიათდება. ამ თვალსაზრისით ყველაზე მაღალი მაჩვენებელით გამოირჩეოდა 2007 (2 014.8 მლნ აშშ დოლარი), 2008 (1 564.0 მლნ აშშ დოლარი), 2006 (1 190.4 მლნ აშშ დოლარი) წელი. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის წინასწარი მონაცემების მიხედვით, უცხოური ინვესტიციების მოცულობამ შეადგინა 1 758.4 მლნ აშშ დოლარი, წინა წლის ანალოგიურ მონაცემებთან შედარებით დაფიქსირდა 86% ზრდა. 2015 წლის წინასწარი მონაცემებით ორი კვარტლის ჯამში განხორციელდა 530 მლნ აშშ დოლარის ინვესტიცია.

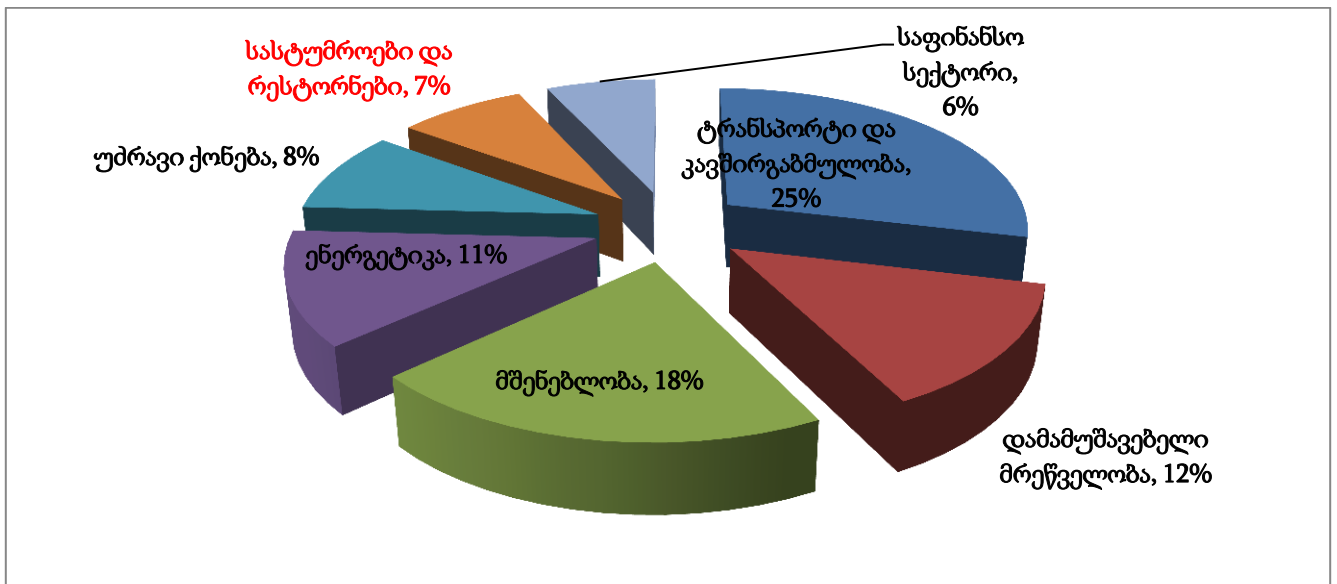


⁵⁷ www.economy.ge

2015 წლის პირველი კვარტალი გამოირჩეოდა ეკონომიკური რყევებით, რამაც გარკვეულწილად გავლენა მოახდინა პირდაპირ უცხოურ ინვესტიციებზე, შესაბამისად, წინა წლის იმავე პერიოდთან შედარებით დაფიქსირდა 43%-იანი კლება. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ წინა წლის ორი კვარტლის მონაცემებთან შედარებით 2015 წელს ფიქსირდება 5%-იანი ზრდა. პირველი კვარტლისაგან განსხვავებით პოზიტიური ზრდის დინამიკით გამოირჩევა მეორე კვარტალი, ზრდა 81%-ს შეადგენს⁵⁸.

საქართველოში განხორციელებული ინვესტიციების მიხედვით 2014 წელს ლიდერობს ნიდერლანდები (331.2 მლნ აშშ დოლარი), აზერბაიჯანი (302.1 მლნ აშშ დოლარი), ჩინეთი (195.0 მლნ აშშ დოლარი), გაერთიანებული სამეფო (113.9 მლნ აშშ დოლარი). 2014 წელს განხორციელებული პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მიხედვით ეკონომიკის სექტორებში ლიდერობს ტრანსპორტი და კავშირგაბმულობა (25%), მშენებლობა (18%), დამამუშავებელი მრეწველობა (12%), ენერჯეტიკა (11%). სასტუმროებში და რესტორნებში განხორციელებულმა ინვესტიციებმა, რომელიც წარმოადგენს ტურიზმის ინდუსტრიის ოპერაციულ ქვე-სექტორებს, შეადგინა 7%.

დიაგრამა 3.5⁹



წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური

ინვესტიციების მოზიდვის თვალსაზრისით საქართველომ სწორად უნდა შეაფასოს პროცესები და გამოწვევები, რომელიც მიმდინარეობს გლობალურ და

⁵⁸ www.geostat.ge

⁵⁹ www.geostat.ge

რეგიონულ ეკონომიკაში. უკანასკნელ პერიოდში შეინიშნება განვითარებადი ქვეყნების ეკონომიკური ზრდის შემცირება, რაც გავლენას ახდენს გლობალური ეკონომიკის ზრდის ტემპზე. საქართველოს მეზობელ ქვეყნებში არსებულმა კრიზისმა, ვალუტის გაუფასურებამ, ნავთობის ფასების ვარდნამ, ნეგატიური გავლენა მოახდინა, როგორც ინვესტიციების შემოდინებაზე, ასევე ტურიზმის განვითარებაზეც. არსებული გამოწვევებიდან გამომდინარე მნიშვნელოვან ამოცანას წარმოადგენს ცვალებად გარემოსთან ადაპტირებული გადაწყვეტილებების მიღება [21, გვ.10].

ამრიგად, საქართველოს გეოგრაფიული მდებარეობიდან და კლიმატური პირობებიდან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ ქვეყანაში დიდი შესაძლებლობებია ინვესტიციების მოზიდვის თვალსაზრისით. განსაკუთრებით უნდა აღინიშნოს ტურიზმის ინდუსტრია, რომლის განვითარებასაც შეუძლია ქვეყანაში პოზიტიური გავლენა მოახდინოს ეკონომიკის სხვა სექტორებზე. საქართველოს რესურსული შესაძლებლობიდან გამომდინარე (კურორტები, კულტურული მემკვიდრეობა, ბუნებრივი რესურსები) ნამდვილად შეუძლია დაიკავოს რეგიონული მნიშვნელობის ტურისტული დანიშნულების ადგილის ნიშა.

ამისათვის აუცილებელია სახელმწიფო და კერძო სექტორის ჰარმონიზებული მუშაობა, რომელიც სამომავლოდ შესაძლებლობას მოგვცემს განვითარდეს როგორც ინფრასტრუქტურა, ასევე მოხდეს ინვესტიციების მოზიდვა ტურიზმის ინდუსტრიის სხვა მიმართულებითაც, როგორცაა სათხილამურო, საზღვაო კურორტები, ღვინის, სათავეგადასავლო, კულინარიული, კულტურული ტურიზმი და ა.შ. ინვესტიციების მოზიდვის თვალსაზრისით საქართველოში ერთ-ერთი პოპულარული მიმართულება სასტუმროებია, ამ კუთხით განსაკუთრებით აქტიურია საპარტნიორო ფონდი, რომელიც წარმოადგენს სახელმწიფო საინვესტიციო ფონდს. აღნიშნული ფონდის ძალისხმევით განხორციელდა და მიმდინარეობს არაერთი პროექტი, რაც ძალიან მნიშვნელოვანია, როგორც ეროვნული, ასევე, რეგიონული განვითარების კუთხით. ფონდის მიერ განხორციელებულ პროექტებს შორის უნდა გამოიყოს: სასტუმრო „როიალ ბატონი“ ყვარელში, „Gino Wellness Spa“ ახალციხეში, სასტუმრო „რედისონი“ წინანდალში, „Rixos Borjomi“ და მიმერალური წყლების კურორტი ლიკანში, დასასვენებელი კომპლექსი საირმეში⁶⁰.

⁶⁰ www.fund.ge

ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრია ერთ-ერთ პრიორიტეტულ მიმართულებად აღიარებული სომხეთში. რაც განპირობებულია ქვეყნის მდიდარი ისტორიულ-კულტურული და ბუნებრივი რესურსებით. ქვეყანას გააჩნია უდიდესი პოტენციალი რელიგიური, კულტურული, სათავგადასვლო ტურიზმის განვითარების კუთხით [120, გვ.25-27]. სომხეთის ხელისუფლება განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებს ტურისტული ცენტრების განვითარების სტრატეგიებზე. რომელშიც საზგასმულია სომხეთის განვითარების ეროვნულ სტრატეგიაში 2014-2025 [119, გვ.46-47]. სახელმწიფო პოლიტიკის ძირითადი პრინციპები ასევე ჩამოყალიბებულია ტურიზმის განვითარების კონცეფციაში. კონცეფცია სახელმწიფო პოლიტიკის შემუშავების პრინციპებში ეყრდნობა შემდეგ საკითხებს:

- **კონკურენტუნარიანობა** – გრძელვადიან დინამიკაში კონკურენტუპირატესი სერვისების და პროდუქტების შეთავაზება, რომელიც მოუტანს ქვეყანას წარმატებას საერთაშორისო ბაზარზე;
- **ფოკუსირება და სპეციალიზაცია** – საერთაშორისო ბაზარზე წარმატების მისაღწევად საჭიროა მოხდეს სერვისების და პროდუქტების სპეციალიზაცია, ძირითადი აქცენტი კეთდება მიზნობრივ ბაზრებზე.
- **კოოპერაცია** – სხვადასხვა დაინტერესებული ჯგუფების მაქსიმალური ჩართულობა ინდუსტრიის განვითარებაში, საზგასმულია, სამეცნიერო, საგანმანათლებლო, ჯანდაცვის, სამთავრობო და კერძო სექტორის ინსტიტუციები.
- **მდგრადი განვითარება** – კულტურული და ბუნებრივი რესურსების მაქსიმალური დაცულობა, ვინაიდან გრძელვადიან დინამიკაში იგი წარმოადგენს მნიშვნელოვან ფაქტორს ეკონომიკის განვითარების თვალსაზრისით;
- **ტურიზმის ინდუსტრიის პრიორიტეტულობა** – ტურიზმის განვითარება, მისი პოლიტიკური, სოციალური და ეკონომიკური როლის გააზრება. ასევე, იმ სიკეთეების გამოყენება, რომელიც ხელს შეუწყობს ეკონომიკური კეთილდღეობის ამაღლებას.

- **გარემოს დაცვა** - ბუნებრივი რესურსების, ბიოლოგიური მრავალფეროვნების შენარჩუნება, ასევე აღნიშნული რესურსების რაციონალური გამოყენება [146, გვ.19];

ტურიზმის სახელმწიფო პოლიტიკის ზემოთ აღნიშნული საკითხები ჩამოყალიბებულია შემდეგ ღირებულებებზე:

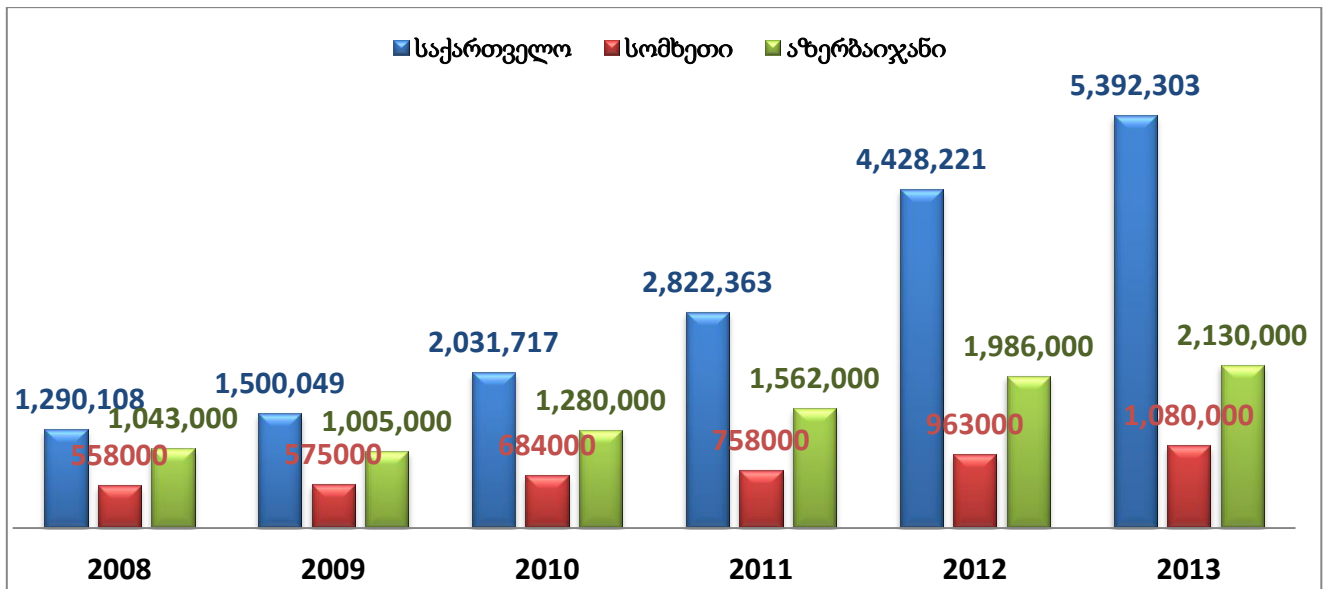
- ავთენტურობა;
- არჩევანი-მრავალფეროვნება;
- სანდოობა;
- ექსკლუზიურობა;
- ფამილიარობა;
- მასპინძლობა;
- ინოვაცია;
- თანამონაწილეობა;
- პოზიტიური შთაბეჭდილებები;
- კეთილდღეობა და ხარისხი;
- რეგიონალიზმი;
- პატიოსნება და უსაფრთხოება [146, გვ.20];

მსოფლიო ბანკის მონაცემების მიხედვით სომხეთში უკანასკნელი წლების განმავლობაში ზრდის ტენდენციით ხასიათდება საერთაშორისო ვიზიტორების ჩამოსვლის დინამიკა. 2012 წლის მონაცემების მიხედვით ქვეყანა მონახულა 963000 ვიზიტორმა, 2011 წლის მაჩვენებელთან შედარებით დაფიქსირდა 27%-იანი ზრდა (205 000-ით მეტი ვიზიტორი). 2013 წელს ვიზიტორთა რაოდენობამ მიაღწია ისტორიულ ნიშნულს და პირველად გადააჭარბა მილიონს. წინა წლის მაჩვენებელთან შედარებით ზრდა 12%-ია⁶¹. უნდა აღინიშნოს, რომ საერთაშორისო ჩამოსვლების ზრდის თვალსაზრისით 2011-2012 წლის მონაცემების მიხედვით სამხრეთ კავკასიის რეგიონში ლიდერი საქართველოა, ზრდა 56% (1.606.000 მეტი ვიზიტორი), მას მოსდევს აზერბაიჯანი, ზრდა 27.1% (424000-ით მეტი ვიზიტორი). საერთაშორისო ტურიზმთან ერთად ხელისუფლება განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს შიგა ტურიზმის განვითარებას, რომელიც წარმოადგენს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ხელშემწყობ

⁶¹ www.worldbank.org

ფაქტორს რეგიონების განვითარების კუთხით. 2014 წელს შიგა ტურისტების გაწეულმა ხარჯებმა შეადგინა 15.9%, ხოლო უცხოელი ვიზიტორების მიერ გაწეულმა ხარჯებმა 84.1%. მოგზაურობის ძირითადი მოტივაცია რელიგია, ისტორიული და კულტურული ძეგლების მონახულება, ეკოტურიზმი, გართობა და დასვენებაა. ძირითადი ტურისტული დანიშნულების ადგილებს წარმოადგენს ერევანი, სევანი, დილიჯანი. პრიორიტეტული მიმართულება სასოფლო ტურიზმია, რაც მომავალში ხელს შეუწყობს რეგიონებში ეკონომიკური აქტივობების ზრდას⁶².

საერთაშორისო ვიზიტორების დინამიკა დიაგრამა 3.5⁶³



2013 წლის 23 ოქტომბერს, სომხეთის ხელისუფლებამ დაამტკიცა პროექტი, რომლის მიზანია საჰაერო სატრანსპორტო სერვისების კონკურენტული და მდგრადი განვითარება. აღნიშნული პროექტის ფუნდამენტურ ბაზისს წარმოადგენს ე.წ. ღია ცის პრინციპის პოლიტიკის გატარება. რომლის საფუძველზეც მოხდება ქვეყანაში იაფი საჰაერო გადაზიდვების მოზიდვა, კონკურენტული ბიზნეს გარემოს უზრუნველყოფა. ცხადია, რომ აღნიშნული პროექტი ხელს შეუწყობს ქვეყანაში როგორც საერთაშორისო ვიზიტორების დინამიკის ზრდას, ასევე ტურისტული ინფრასტრუქტურის განვითარებას. აღნიშნულ პროექტს სომხეთისათვის გააჩნია საკმაოდ ვრცელი მულტიპლიკატორული ეფექტები, როგორც სამუშაო ადგილების შექმნის, ასევე ეკონომიკური ინდიკატორების ზრდის თვალსაზრისით. პროექტი

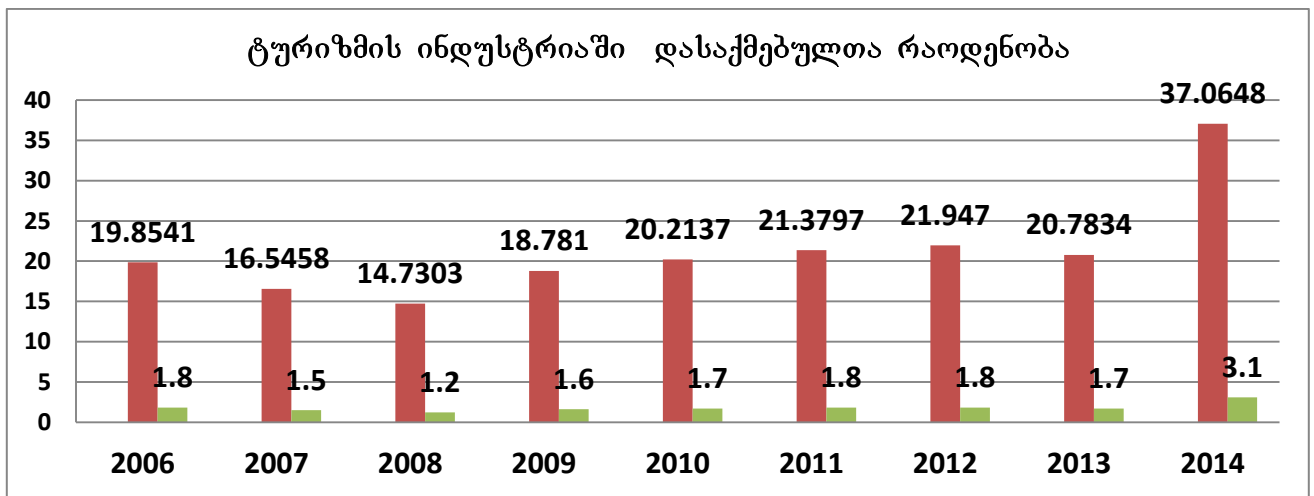
⁶² Development Tendencies in Armenia, Venue Consulting Group, Yerevan 2014, pp.2-7

⁶³ www.worldbank.org

მოახდენს როგორც ტურიზმის ინდუსტრიის, ასევე მასთან დაკავშირებული მომიჯნავე სექტორების განვითარებას. ასევე ბიზნეს სექტორის წარმომადგენლებს საშუალებას მისცემს შემცირებული ფასებისა და დანახარჯების კონკურენტულ გარემო-პირობებში აითვისონ ახალი ბაზრები. პროექტის ფარგლებში ასევე იგეგმება საერთაშორისო სასტუმრო ოპერატორების შემოყვანა სომხურ ბაზარზე [119, გვ.47].

2014 წელს ტურიზმის მთლიანმა კონტრიბუციამ სომხეთის მთლიან შიგა პროდუქტში შეადგინა 1406 მლრდ დოლარი, წინა წლის ანალოგიურ პერიოდთან შედარებით ზრდა 69%-ია. აღნიშნული ინდიკატორის ზრდის თვალსაზრისით სომხეთი რეგიონში პირველ ადგილზეა. ტურიზმი მნიშვნელოვანი წილითაა წარმოდგენილი დასაქმებაში, 2014 წელს ინდუსტრიამ შექმნა 37,000 სამუშაო ადგილი (მთლიანი დასაქმების 3.1%). ხოლო პირდაპირი და არაპირდაპირი ეფექტების გათვალისწინებით 133,741 სამუშაო ადგილი [141, გვ.4].

დიაგრამა 3.6⁶⁴



წყარო: მოგზაურობისა და ტურიზმის მსოფლიო საბჭო (WTTC)

ზრდის ტენდენციით ხასიათდება ვიზიტორების ექსპორტიდან მიღებული შემოსავლები, 2014 წელს შეადგინა 0.92308 მილიარდი აშშ დოლარი, წინა წელთან შედარებით დაფიქსირდა 106%-იანი ზრდა. ვიზიტორების ექსპორტის ზრდის თვალსაზრისით სომხეთი უსწრებს, როგორც საქართველოს (2.1%), ასევე აზერბაიჯანსაც (-1.74%).

⁶⁴ www.wttc.org

მოგზაურობისა და ტურიზმის კონკურენტუნარიანობის ინდექსით სომხეთი რეგიონში მეორე პოზიციაზეა. 2009-2013 წელს სომხეთის კონკურენტუნარიანობა 140 ქვეყანას შორის გაიზარდა 11 პოზიციით, 2015 წლის მონაცემებით სომხეთი 89 პოზიციაზეა [70, გვ.5]. მოგზაურობისა და ტურიზმის მსოფლიო საბჭოს რეიტინგების მიხედვით 2014 წელს ტურიზმის მთლიანი კონტრიბუციის მიხედვით მთლიან შიგა პროდუქტში სომხეთი 132-ე ადგილზეა, ხოლო დასაქმებაში მთლიანი კონტრიბუციის თვალსაზრისით კი 112-ზე. აღნიშნული ინდიკატორების რეალური ზრდის კუთხით კი 184-ე ადგილზე, რითაც იგი ჩამორჩება როგორც საქართველოს ასევე აზერბაიჯანს [141, გვ.8-11].

სომხეთის ხელისუფლებას ჩამოყალიბებული აქვს გეგმები 2030 წლისათვის, სადაც დასახულია ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარებისათვის კონკრეტული ამოცანები. უნდა აღინიშნოს, რომ ხელისუფლების ფოკუსში კვლავ რჩება პრიორიტეტად სიღარიბის დაძლევა, მოსახლეობის ცხოვრების სტანდარტების ამაღლება. რომლის მიღწევა შესაძლებელია საერთაშორისო ვიზიტორების, ტურიზმიდან მიღებული შემოსავლების ზრდით, ახალი სამუშაო ადგილების შექმნით. სამომავლო გეგმები ტურიზმის განვითარების კონცეფციაში ჩამოყალიბებულია შემდეგი სახით:

- ახალი კონკურენტული ტურისტული დანიშნულების ადგილების ჩამოყალიბება, ტურისტული ადგილების და სანახაობების პრიორიტეტიზაცია;
- ქვეყნის ბრენდინგი, როგორც ტურისტული დანიშნულების ადგილის და მისი ეფექტიანი რეკლამირება გლობალურ ბაზრებზე;
- ხელმისაწვდომობა და სატრანსპორტო სერვისების გაუმჯობესება. რომელიც მოიცავს ლიბერალური სავიზო პოლიტიკის გატარებას, ეფექტიანი საჰაერო სატრანსპორტო სისტემის ჩამოყალიბებას;
- ინფრასტრუქტურის განვითარება - გზების, საკომუნიკაციო სისტემების სრულყოფა. ასევე ტურისტულ დანიშნულების ადგილებში საინფორმაციო სერვისების განვითარება. ტურისტულ ზონებში სპორტული და დასასვენებელი კომპლექსების განვითარება;

- მაღალი ხარისხის სერვისები – განთავსების საშუალებებში სერვისების სრულყოფა, დაჯავშნის სისტემების ხელმისაწვდომობა და მათი ეფექტიანი გამოყენება. საინფორმაციო ცენტრების ჩამოყალიბება, გიდების კომპეტენციების ამაღლება;
- სამუშაო ძალის განვითარება – უნივერსიტეტებში და კოლეჯებში სასწავლო პროგრამების სრულყოფა, ეფექტიანი კავშირების ხელშეწყობა საგანმანათლებლო ინსტიტუტებსა და ბიზნესს შორის. კოოპერაცია ტურიზმთან დაკავშირებულ საერთაშორისო ინსტიტუტებთან და ცენტრებთან;
- ჯანდაცვა და უსაფრთხოება – სანიტარული ჰიგიენური ნორმების დაცვა, რეგულაციების დაწესება. ტურისტული სააგენტოების მიერ შემოთავაზებულ სერვისებში უსაფრთხოების ნორმების დაცვა, მათი თავსებადობის უზრუნველყოფა კანონმდებლობასთან. საერთაშორისო სტანდარტების დაწესება ჯანდაცვის მიმართულებით;
- ტურისტული დანიშნულების ადგილების მართვის, ბიზნესის და საინვესტიციო გარემოს გაუმჯობესება – ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარების მხარდაჭერა, საკანონმდებლო და საგადასახადო რეგულაციების სრულყოფა. პროცესებში დაინტერესებული ჯგუფების მაქსიმალური ჩართულობა. მიმზიდველი საინვესტიციო გარემოს უზრუნველყოფა [146, გვ.27-35].

რეგიონში ერთ-ერთ საინტერესო ტურისტული დანიშნულების ადგილი აზერბაიჯანია. იგი მიმზიდველია ტურისტებისათვის როგორც კულტურული მემკვიდრეობით და ტრადიციებით, ასევე გეოგრაფიული მდებარეობითაც. ქვეყანას გააჩნია დიდი პოტენციალი ეკოტურიზმის, რელიგიური, სპორტული და სათავგადასავლო, კულტურული ტურიზმის განვითარების მიმართულებით. აზერბაიჯანში არაერთი სამედიცინო, მინერალური და თერმული წყაროებია, ქვეყანას გააჩნია ექვსი ათასი ისტორიული და კულტურული ძეგლი, 12 დაცული ტერიტორია და ეროვნული პარკი [62, გვ.3-6; 133, გვ.19]. აზერბაიჯანმა დამოუკიდებლობის მოპოვების შემდეგ არაერთი წარმატებული ადმინისტრაციული და სტრუქტურული ცვლილებები განახორციელა, რომელიც პოზიტიურად აისახა ქვეყანაში ტურიზმის

ინდუსტრიის განვითარებაზე. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი აქტივობები განხორციელდა ტურისტული ინფრასტრუქტურის განვითარების, უცხოური ინვესტიციების მოზიდვის, ეფექტიანი რეგულაციების უზრუნველყოფის, სტანდარტების და სერვისების ხარისხის ამაღლების მიმართულებით. აზერბაიჯანში ტურიზმის პოლიტიკის დაგეგმვის და იმპლემენტაციის კუთხით პასუხისმგებელი ინსტიტუცია კულტურის და ტურიზმის სამინისტროა, რომელიც ხელს უწყობს ქვეყანაში როგორც შიდა, ასევე საერთაშორისო ტურიზმის განვითარებას [147, გვ.5-7].

2001 წლიდან აზერბაიჯანი ტურიზმის მსოფლიო ორგანიზაციის წევრია⁶⁵. აღნიშნული პერიოდიდან განხორციელდა საკანონმდებლო თუ ინსტიტუციური თვალსაზრისით არაერთი ცვლილება, შემუშავდა ტურიზმის განვითარების სახელმწიფო პროგრამა 2002-2005 და 2010-2014 წელს. ამ პროგრამის ფარგლებში განხორციელდა ტურისტულ და რეკრეაციულ ზონებში ინფრასტრუქტურული პროექტები, მიუხედავად ამისა ქვეყანაში მაინც აქტუალურია ერთიანი ეროვნული და რეგიონული განვითარების სტრატეგიების ჩამოყალიბების საკითხი.

გაანალიზებული სახელმწიფო მნიშვნელობის დოკუმენტებიდან უნდა გამოვყოთ აზერბაიჯანის სიღარიბის დაძლევის და მდგრადი განვითარების სახელმწიფო პროგრამა 2008-2015, რომელშიც ხაზგასმულია ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის როლი და მნიშვნელობა ქვეყნის სიღარიბის დაძლევაში. საინტერესოა, რომ სახელმწიფო დოკუმენტში ეკონომიკური პოლიტიკის ფარგლებში აქცენტი კეთდება ორ ძირითად საკითხზე. პირველი, მაკროეკონომიკური სტაბილურობის მიღწევა, მეორე, არასანავთობო სექტორების განვითარებისათვის შესაბამისი პირობების შექმნა, განსაკუთრებით რეგიონებში და სასოფლო ტერიტორიებზე. მაკროეკონომიკური სტაბილურობის და ეკონომიკური ზრდის მიღწევისათვის გამოყოფილია შემდეგი მიმართულებები: ფისკალური პოლიტიკა, მონეტარული და ვალუტის გაცვლის პოლიტიკა, ფინანსური ბაზრების განვითარება, საინვესტიციო პოლიტიკა, ინდუსტრიული და ენერჯო განვითარების პოლიტიკა, სოფლის მეურნეობის განვითარება, ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარების პოლიტიკა. დოკუმენტი ასევე მოიცავს თეზისებს, სადაც საუბარია საკანონმდებლო რეგულაციების სრულყოფაზე, გზების მოწესრიგებაზე, საკომუნიკაციო სისტემების განვითარებაზე,

⁶⁵ www.unwto.org

ელექტროენერჯის და გაზის მიწოდებაზე რეგიონებში. ასევე ტურიზმის ალტერნატიული სახეობების განვითარებაზე. პრიორიტეტულ საკითხად არის გამოყოფილი ევექტიანი ტრენინგების და გადამზადების სისტემის ჩამოყალიბება, რომელმაც ხელი უნდა შეუწყოს მაღალი კვალიფიკაციის კადრების მომზადებას [136, გვ.9-20].

კადრების მომზადების, ინსტიტუციური განვითარების კუთხით წარმატებულია პროექტი, რომელიც მომზადდა აზერბაიჯანის კულტურის სამინისტროსა და გაერთიანებული ერების განვითარების პროგრამის მხარდაჭერით. პროექტში ყურადღება გამახვილებულია ქვეყანაში შიგა ტურიზმის განვითარებაზე. პროექტმა ფუნქციონირება დაიწყო 2004 წელს. იგი სამ ძირითად ფაზად განხორციელდა, პირველი ფაზა მოიცავდა 2004-2007 წელს, აღნიშნულ პერიოდში არაერთი წარმატებული აქტივობა განხორციელდა, მომზადდა სპეციალური ტრენინგ-პროგრამები, რომელშიც გათვალისწინებულ იქნა ტურიზმის ინდუსტრიაში მომუშავე ბიზნეს-სუბიექტების, საგანმანათლებლო ცენტრების, არასამთავრობო ორგანიზაციების საჭიროებები. პროექტის მხარდაჭერით 2004 წელს ბაქოში გაიხსნა ტურიზმის საინფორმაციო ცენტრი, იმავე წელს გაიხსნა ტურიზმის საინფორმაციო ცენტრის რეგიონული ოფისები, სამ სხვადასხვა დანიშნულების ადგილას. პროექტის მეორე ფაზა განხორციელდა 2007-2009 წელს, ამ ეტაპზე განსაკუთრებული აქცენტი გაკეთდა განათლების სისტემის ევროპულ სტანდარტებთან დაახლოებაზე, ამ პერიოდში მომზადდა საგანმანათლებლო პროგრამები ბოლონიის კრიტერიუმების შესაბამისად. პროექტის მეორე ფაზაშიც გაგრძელდა საინფორმაციო ცენტრების გახსნა, სისტემას დაემატა სამი ახალი ცენტრი განჯაში, ზაქათალაში, ნახჩევანში. აღსანიშნავია, რომ საინფორმაციო ცენტრები შეიქმნა იმისათვის, რომ ტურისტებისათვის შეეთავაზებინათ მრავალფეროვანი და კომფორტული სერვისები. პროექტის მესამე ფაზა დაიწყო 2010 წელს, მესამე ფაზა მოიცავდა შემდეგ აქტივობებს:

- მომზადდა სემინარების და ტრენინგების კურსები ბაქოში და რეგიონულ საინფორმაციო ცენტრებში, რომელშიც მონაწილეობა მიიღო ადგილობრივებმა, რომლებიც დასაქმებულები არიან ტურიზმის ინდუსტრიაში;

- შიგა ტურიზმის შესახებ ცნობადობის ამაღლება და ტურიზმის განვითარების ტენდენციების იდენტიფიკაცია;
- საგანმანათლებლო ცენტრების აღჭურვა, მოკლევადიანი ტრენინგ-კურსების მომზადება ექსპერტებისათვის, რომლებიც მუშაობენ ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში;
- სემინარების ორგანიზება აქტუალურ თემებზე, მაგალითად, როგორცაა, ტურიზმის მარკეტინგი, ტურიზმის მსოფლიო ორგანიზაციის და სხვა საერთაშორისო ორგანიზაციების ჩართულობით [61, გვ.1-20].

ჩვენი აზრით მასშტაბური, ერთობლივი პროექტები, რომელშიც ჩართულია საერთაშორისო ორგანიზაციები გამოირჩევა მაღალი პროდუქტიულობით. რომლის წარმატებულ მაგალითს წარმოადგენს აზერბაიჯანი. ასევე, მნიშვნელოვანია, რომ პროექტის ფარგლებში სარგებელს იღებს სხვადასხვა დაინტერესებული ჯგუფები, რომლებიც სამომავლოდ გაზრდიან თავიანთ კონტრიბუციას ტურიზმის ინდუსტრიაში. საერთაშორისო პროექტების იმპლემენტაცია განსაკუთრებით პროდუქტიულია იმ განვითარებადი ქვეყნებისათვის, რომელთაც გააჩნიათ ნაკლები გამოცდილება ტურიზმის განვითარების კუთხით. ამ თვალსაზრისით უნდა გამოვეყოთ ტურიზმის მსოფლიო ორგანიზაციის როლი მსოფლიოში, რომელს მხარდაჭერა მნიშვნელოვანია ტურიზმის პოლიტიკის დაგეგმვის, პროექტების განხორციელების კუთხით, როგორც ეროვნულ ასევე რეგიონულ დონეზე [20, გვ.242-243].

2013 წლიდან აზერბაიჯანში მნიშვნელოვანი რეფორმები განხორციელდა უცხოელი ვიზიტორებისათვის ვიზების ლიბერალიზაციის კუთხით [83, გვ.31], რამაც მნიშვნელოვნად შეუწო ხელი ქვეყანაში საერთაშორისო ვიზიტორების ზრდას. ვიზიტორების ძირითადი ნაწილი მოდის შემდეგ ქვეყნებზე: რუსეთი, საქართველო, ირანი, თურქეთი, უკრაინა, ბრიტანეთი, ყაზახეთი, აშშ, გერმანია [147, გვ.9; 137, გვ.83].

მსოფლიო ბანკის მონაცემებით 2012 წელს აზერბაიჯანი მოინახულა 1,986000 მილიონმა ვიზიტორმა⁶⁶. ანალიზით ირკვევა, რომ 2000 წლიდან დღემდე საერთაშორისო ვიზიტორების ჩამოსვლის დინამიკა ზრდის ტენდენციით ხასიათდება. მსოფლიო ბანკის მონაცემების მიხედვით საერთაშორისო ჩამოსვლებმა მილიონიანი ნიშნულს პირველად მიაღწია 2008 წელს. 2012 წელს წინა წლის ანალოგიურ

⁶⁶ www.worldbank.org

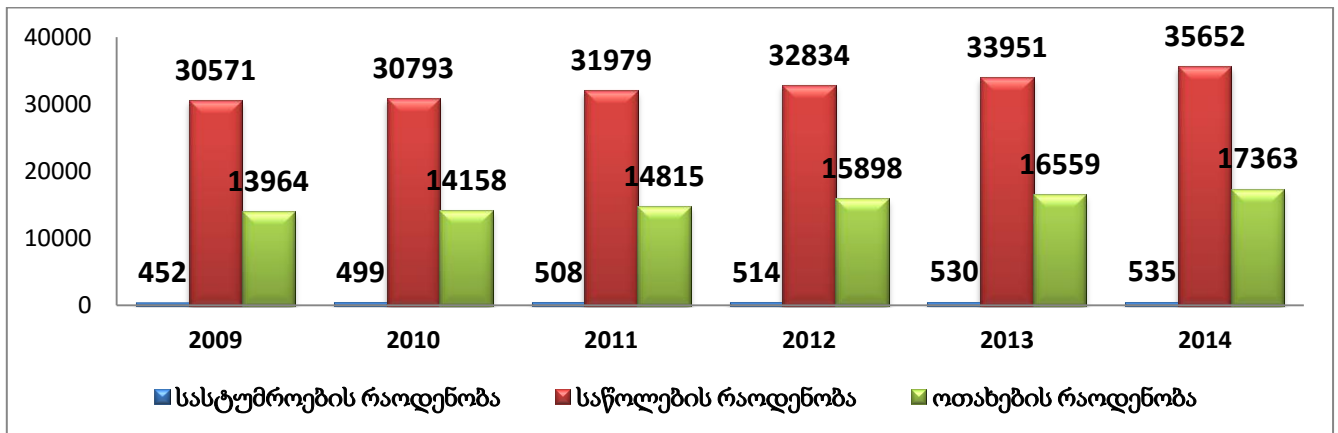
მაჩვენებელთან შედარებით დაფიქსირდა 27%-იანი ზრდა. 2013 წელს საერთაშორისო ვიზიტორების რაოდენობამ გადააჭარბა 2 მილიონ ვიზიტორს. აღნიშნული ინდიკატორი ცხადყოფს, რომ რეგიონში უცხოელი ვიზიტორების მოზიდვის კუთხით მაჩვენებლები ზრდადია. აზერბაიჯანის სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემებით ვიზიტის მიზნის მიხედვით პრიორიტეტები გადანაწილდა შემდეგი სახით:

1. დასვენება და რეკრეაცია;
2. მეგობრებისა და ახლობლების მონახულება;
3. ბიზნეს ტურიზმი;
4. სამკურნალო ტურიზმი;
5. რელიგიური ტურიზმი [147, გვ.8; 137, გვ.37];

ვიზიტორების ზრდასთან ერთად დინამიკაში მზარდია ტურიზმიდან მიღებული შემოსავლები, 2013 წლის მონაცემებით შეადგინა 2.6 მილიარდი აშშ დოლარი.

რაც შეეხება განთავსების საშუალებებს, საერთაშორისო ვიზიტორების უმრავლესობა არჩევანს აკეთებს სასტუმროს და მსგავსი ტიპის განთავსების საშუალებაზე (79.4%). 2014 წლის მონაცემების მიხედვით აზერბაიჯანში დარეგისტრირებულია ჯამში 535 ობიექტი 35 652 საწოლით. უნდა აღინიშნოს, რომ ვიზიტორების ზრდის დინამიკა ახალი გამოწვევების წინაშე აყენებს ქვეყანას როგორც განთავსების საშუალებების რაოდენობის, ასევე მომსახურების ხარისხის უზრუნველყოფის თვალსაზრისით [137, გვ.86-89].

დიაგრამა 3.7⁶⁷



⁶⁷ www.stat.gov.az

აზერბაიჯანის ეკონომიკაში 2014 წელს ტურიზმის წილმა მთლიან შიგა პროდუქტში, პირდაპირი და არაპირდაპირი ეფექტების გათვალისწინებით 6.477 მილიარდი აშშ დოლარი შეადგინა, ხოლო პირდაპირმა კონტრიბუციამ 1.7263 მილიარდი დოლარი. 2014 წელს წინა წლის მაჩვენებელთან შედარებით დაფიქსირდა 4%-იანი ზრდა. 2005 წლიდან დღემდე ზრდის კუთხით ნეგატიური მაჩვენებელი დაფიქსირდა მხოლოდ 2008 წელს (-6%).

ცხრილი 3.3⁶⁸

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|
| მთლიანი კონტრიბუცია მშპ-ში (პირდაპირი და არაპირდაპირი ეფექტებით) | | | | | | | | |
| საქართველო | 1.66753 | 1.54433 | 1.68972 | 1.94475 | 2.29992 | 2.87502 | 3.3072 | 3.3864 |
| აზერბაიჯანი | 3.20637 | 2.98004 | 4.08009 | 4.27331 | 4.44784 | 5.80343 | 6.2243 | 6.4774 |
| სომხეთი | 0.58204 | 0.63757 | 0.70398 | 0.75332 | 0.74039 | 0.83995 | 0.8275 | 1.4065 |
| მშპ-ში % | | | | | | | | |
| საქართველო | 12.6 | 11.4 | 13 | 14 | 15.5 | 18.2 | 20.4 | 21.5 |
| აზერბაიჯანი | 5.9 | 4.9 | 6.2 | 6.2 | 6.4 | 8.2 | 8.3 | 8.4 |
| სომხეთი | 5.9 | 6.1 | 7.8 | 8.2 | 7.7 | 8.1 | 7.7 | 12.7 |

წყარო: მოგზაურობისა და ტურიზმის მსოფლიო საბჭო (WTTC)

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ხელისუფლება განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს ინვესტიციების მოზიდვას, რასაც ადასტურებს კაპიტალური ინვესტიციების დინამიკა. 2013 წელს განხორციელდა 0.444 მილიარდი აშშ დოლარის ინვესტიცია, ხოლო 2014 წელს 0.495 მილიარდი (ზრდა 11%). აზერბაიჯანში პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოზიდვის კუთხით ყველაზე მაღალი პოტენციალის მქონე მიმართულებებია: სოფლის მეურნეობა, კვების ინდუსტრია, ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრია, ტრანსპორტი და ლოჯისტიკა, მშენებლობა, ქიმიური მრეწველობა, ნარჩენების გადამუშავება, მსუბუქი მრეწველობა. უნდა აღინიშნოს, რომ ფიქსირებულ კაპიტალში განხორციელებული პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების

⁶⁸ www.wttc.org

მიხედვით პირველ ადგილზეა დიდი ბრიტანეთი 36.5%-ით, მეორეზე აშშ 12%-ით, მესამეზე იაპონია 10.7%-ით [122, გვ.14].

რეგიონში ვიზიტორების ექსპორტის კუთხით ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი გააჩნია აზერბაიჯანს, თუმცა 2013-2014 წელს დაფიქსირდა კლება. რაც შეეხება დასაქმებას, ინდუსტრიაში პირდაპირ დასაქმებულთა ჯამი შეადგენს 91,500 სამუშაო ადგილს (მთლიანი დასაქმების 2 %). პირდაპირ და არაპირდაპირ დასაქმებულებმა კი შეადგინა 346.500 (მთლიანი დასაქმების 7.6%) [142, გვ.1-5].

2015 წლის მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმის ტურიზმის კონკურენტუნარიანობის ინდექსის მიხედვით აზერბაიჯანი 84-ე პოზიციაზეა, 2013 წელთან შედარებით აზერბაიჯანი ხუთი პოზიციით დაქვეითდა. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ ამ მაჩვენებლის მიხედვით ლიდერი რეგიონში საქართველოა, თუმცა შეიძლება ითქვას, რომ ტურიზმის ინდუსტრიის რეგულაციების, ბიზნესის გარემოს და ინფრასტრუქტურის, ადამიანური, კულტურული და ბუნებრივი რესურსების თვალსაზრისით, რეგიონში სომხეთს და აზერბაიჯანს თითქმის იდენტური პოზიციები გააჩნია [70, გვ.5-6]. ხოლო გლობალური კონკურენტუნარიანობის ინდექსის მიხედვით აზერბაიჯანი (38-ე პოზიცია) უსწრებს როგორც საქართველოს (69-ე პოზიცია) ასევე სომხეთს (85) [107, გვ.13].

მიუხედავად იმისა, რომ სამხრეთ-კავკასიის რეგიონს ტურიზმის განვითარების თვალსაზრისით გააჩნია მნიშვნელოვანი წინსვლა, არსებობს არაერთი გამოწვევა და შემაფერხებელი ფაქტორი, რომლის აღმოფხვრა არის აუცილებელი ინდუსტრიის მდგრადი განვითარებისათვის. შეიძლება ითქვას, რომ ეს ფაქტორები გარკვეულწილად სამივე ქვეყნისათვის იდენტურია, რასაც ადასტურებს ჩვენს მიერ გაანალიზებული წყაროები. ტურიზმის სტაბილურად განვითარებისათვის საჭიროა გრძელვადიან დინამიკაში რეგიონში არსებული გამოწვევების გათვალისწინება და შეფასება [24, გვ.26].

იმისათვის, რომ გაიზარდოს ინდუსტრიის განვითარების შედეგად მიღებული ეკონომიკური სარგებელი, აუცილებელია შემდეგ საკითხებზე ყურადღების გამახვილება:

- **საერთაშორისო ბაზარზე ქვეყნის იმიჯის დადებითად წარმოჩენა** – როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, სამივე ქვეყანა გამოირჩევა ტურიზმის

ინდუსტრიის განვითარებისათვის საჭირო რესურსული პოტენციალით, აქ იგულისხმება, როგორც კულტურული მემკვიდრეობა, ასევე ბუნებრივი რესურსები. ცხადია, აღნიშნული მნიშვნელოვანი წინაპირობაა ინდუსტრიის განვითარებისათვის. თუმცა, ინფორმაციული საზოგადოების პირობებში საჭიროა არსებული რესურსების პოპულარიზაცია და სწორად მიწოდება შესაბამის მიზნობრივ ბაზრებზე. თანამედროვე პირობებში არსებობს არაერთი ინსტრუმენტი, რომლის გამოყენება შესაძლებელია ქვეყნის ცნობადობის ამაღლებისათვის. ამ კუთხით მნიშვნელოვან როლს ასრულებს გლობალური და რეგიონული მედია საშუალებები, ინტერნეტი, საერთაშორისო ტურისტული გამოფენები, პრესა და ა.შ. მიუხედავად იმისა, რომ ამ კუთხით არსებობს სამივე ქვეყანაში აქტივობები, უფრო მეტი ძალისხმევაა საჭირო შესაბამისი პასუხისმგებელი ინსტიტუტების მხრიდან მიზნობრივ ბაზრებზე ქვეყნის პოზიციონირებისათვის. ვინაიდან, ძალიან სერიოზული კონკურენციაა, როგორც მსოფლიო, ასევე რეგიონულ ბაზრებზე. აქედან გამომდინარე, სწორი და ეფექტიანი მარკეტინგული კამპანიის დაგეგმვა ტურისტული დანიშნულების ადგილისათვის წარმატების მიღწევის წინაპირობაა.

- **ინფრასტრუქტურის განვითარება** – საბჭოთა კავშირის დაშლის შემდეგ დაზარადა ტურისტული ინფრასტრუქტურა, განსაკუთრებით უნდა გამოიყოს საქართველო, სადაც 90-იან წლებში კონფლიქტის შედეგად სასტუმროებში, სანატორიუმებში, ტურისტულ ზონებში მოხდა დევნილი მოსახლეობის შესახლება. რამაც ნეგატიური გავლენა მოახდინა ინფრასტრუქტურის განვითარებაზე. დღეს ტურისტები გამოირჩევიან საკმაოდ მაღალი გამოცდილებით, შესაბამისად თითოეულ სეგმენტს აქვს განსაკუთრებული მოთხოვნები. ინფრასტრუქტურის მოწესრიგებაში მნიშვნელოვანი როლი აკისრია ხელისუფლებას, სამივე ქვეყანაში ინდივიდუალურად სხვადასხვა საერთაშორისო ორგანიზაციების მხარდაჭერით არაერთი პროექტი განხორციელდა, თუმცა საჭიროა გზების მოწესრიგება, ტურისტული დანიშნულების და სპეციალური დასასვენებელი ადგილების, სხვადასხვა ტიპის განთავსების

საშუალებების აშენება-გაახლება, რაც საბოლოო ჯამში გავლენას ახდენს ადგილზე ვიზიტორების შთაბეჭდილებებზე.

- **სერვისების ხარისხის და ადამიანური რესურსების განვითარება** – აზერბაიჯანს, სომხეთს და საქართველოს ტურისტული სერვისების წარმოების მცირე გამოცდილება გააჩნიათ. სერვისები პირდაპირ დაკავშირებულია ადამიანურ რესურსთან, ტურიზმის ინდუსტრიის სპეციფიკიდან გამომდინარე ხშირ შემთხვევაში პერსონალს პირდაპირი კავშირი აქვს მომხმარებელთან, ამიტომ მათ კვალიფიკაციას, პროფესიულ უნარ-ჩვევებს განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს სერვისების ხარისხის უზრუნველყოფის თვალსაზრისით. ჩვენი აზრით, ამ პრობლემის დაძლევისათვის აუცილებელია აქცენტი გაკეთდეს პროფესიულ განათლებაზე, ტურიზმის ინდუსტრიისათვის შესაბამისი ტრენინგების სისტემის იმპლემენტაციაზე, ასევე არსებული სასწავლო პროგრამების ბაზრის მოთხოვნებთან თავსებადობაზე. ამ პრობლემის გადაწყვეტა შესაძლებელია სახელმწიფო და კერძო სექტორის აქტიური თანამშრომლობით, ამ სფეროში უცხოური გამოცდილების გაზიარებით. ადამიანური რესურსების განვითარების თანმიმდევრული გეგმა საშუალებას მოგვცემს მოვიპოვოთ კონკურენტული უპირატესობა სხვა ქვეყნებთან მიმართებით. აღნიშნული საკითხის მოგვარებაში მნიშვნელოვანია საერთაშორისო ორგანიზაციების, დონორების მხარდაჭერა, როგორც ფინანსური, ასევე ტექნიკური თვალსაზრისით. სამხრეთ კავკასიის რეგიონში მსოფლიო ბანკის, ევროკავშირის და სხვა ინსტიტუტების მხარდაჭერით არაერთი აქტივობა განხორციელდა, რაც ხელს შეუწყობს პროფესიული უნარების განვითარებას რეგიონში.
- **გარემოს დაცვა და კულტურული ძეგლების კონსერვაცია** – ქვეყნებისათვის ბუნებრივი რესურსები წარმოადგენს მნიშვნელოვან მიმზიდველობას. თანამედროვე პირობებში სულ უფრო მეტი მოთხოვნილებაა გარემოსთან დაკავშირებულ აქტივობებზე. მაგალითად, ერთ-ერთ პოპულარულ ტრენდად ტურიზმის სხვა სახეებთან ერთად ჩამოყალიბდა ეკოტურიზმი, რომელიც პირდაპირ დაკავშირებულია

ადამიანის ინტერაქციასთან ბუნებრივ გარემოსთან, ადამიანის თვითშეგნებისა და ეთიკური ნორმების ჩამოყალიბებასთან გარემოსთან მიმართებით. ტურიზმის ინდუსტრიის მდგრადი განვითარებისათვის აუცილებელია პოლიტიკის ჩამოყალიბება ქვეყნის ბუნებრივი რესურსების გონებრივი და ეფექტიანი ათვისების კუთხით. პოლიტიკა უნდა დაეფუძნოს მდგრადი განვითარების პრინციპებს, რომელიც გულისხმობს რესურსების გამოყენებას სიღარიბის დაძლევის, ეკონომიკური ზრდისა და კეთილდღეობის ამაღლებისათვის, მაგრამ მისი მთავარი ბაზისური პრინციპი უნდა იყოს აღნიშნული რესურსების შენარჩუნება და გადაცემა მომავალი თაობებისათვის [57, გვ.14-16]. მსოფლიო ბანკის განმარტებით მდგრადი განვითარება უნდა ეფუძნებოდეს ეკონომიკურ ზრდას, გარემოს დაცვას და სოციალურ ინკლუზიას. აღნიშნული საკითხები აქტუალურია ყველა ეკონომიკურ სექტორთან მიმართებით⁶⁹.

კულტურული მემკვიდრეობის ძეგლების დაცვა და კონსერვაციას ტურიზმის განვითარებისათვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს. ტურისტებისათვის ერთ-ერთ ძირითად მოტივაციას წარმოადგენს კულტურული მემკვიდრეობის ძეგლების მონახულება. შესაბამისად, კულტურული მემკვიდრეობის ძეგლებს გააჩნიათ უდიდესი პოტენციალი, როგორც სოციალური ასევე ეკონომიკური განვითარების თვალსაზრისით. კულტურული მემკვიდრეობის მენეჯმენტის, მისი ეკონომიკური ეფექტების შესახებ აქტიური განხილვები დაიწყო გასული საუკუნის 70-80-იან წლებში. საინტერესოა, რომ მემკვიდრეობის დაცვის ეკონომიკური ასპექტები ხშირ შემთხვევაში დაფუძნებულია კონკრეტულ არგუმენტებზე და მაჩვენებლებზე. რაც გამოიხატება, სამუშაო ადგილების შექმნაში, ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარებაში. უნდა აღინიშნოს, რომ მსოფლიოში არსებობს არაერთი წარმატებული მაგალითი, რომელიც ადასტურებს კულტურული მემკვიდრეობის როლს ტურიზმის სტიმულირებაში, ადგილობრივი რეზიდენტების კეთილდღეობის ამაღლებაში, სიღარიბის დაძლევაში და ა.შ [58, გვ.29-35]. ჩვენი აზრით,

⁶⁹ www.worldbank.org

კულტურული მემკვიდრეობის როლი განსაკუთრებულია მაღალმთიანი რეგიონებისათვის, კულტურული მემკვიდრეობა რეგიონებისათვის წარმოადგენს მნიშვნელოვან რესურსს, რამაც ხელი უნდა შეუწყოს ტურიზმის განვითარებას, ადგილობრივი რეზიდენტების დამაგრება-დასაქმებას, მოსახლეობის შემოსავლების ზრდას. უნდა აღინიშნოს, რომ სამხრეთ კავკასიის რეგიონი უნიკალურია კულტურული ძეგლების სიმრავლით, მათ შორის მსოფლიო კულტურული მემკვიდრეობით, რომელიც შესულია იუნესკოს ძეგლთა დაცვის ნუსხაში. შესაბამისად, საჭიროა როგორც ბუნებრივი, ასევე კულტურული მემკვიდრეობის ძეგლებთან მიმართებით გონივრული პოლიტიკა და მათი გამოყენება ქვეყნის, რეგიონის კეთილდღეობის ამაღლებისათვის⁷⁰.

- **კონფლიქტების დარეგულირება** - ტურიზმის ინდუსტრია განსაკუთრებული სენსიტიურობით გამოირჩევა კონფლიქტების, პოლიტიკური არასტაბილურობის მიმართ. რეგიონში ამ კუთხით არსებობს არაერთი გამოწვევა. კონფლიქტური ზონების არსებობა ხელს უშლის ქვეყნების სტაბილურ განვითარებას. ჩვენი აზრით ტურიზმის ინდუსტრიას გააჩნია დიდი პოტენციალი ეკონომიკურ სიკეთებთან ერთად, ითამაშოს მშვიდობიანი თანაცხოვრების, განვითარების, ცვლილებების კუთხით მნიშვნელოვანი როლი. ამისათვის საჭიროა მჭიდრო თანამშრომლობა, კოოპერაცია, კონკურენტებისაგან განსხვავებული ერთობლივი სტრატეგიების შემუშავება. რაც მომავალში ხელს შეუწყობს რეგიონში ტურიზმის ინდუსტრიის მდგრად განვითარებას [116, გვ.13-17; 96, გვ.1-16].
- **სტატისტიკური მონაცემები და კვლევები** – ტურიზმის პოლიტიკის დაგეგმვისათვის საჭიროა ეკონომიკაზე ტურიზმის ზეგავლენის ობიექტურად შეფასება. რაც სანდო სტატისტიკური ინსტრუმენტების გარეშე წარმოუდგენელია. ტურიზმის ინდუსტრიის ფრაგმენტული ხასიათიდან გამომდინარე რთულდება პირდაპირი და არაპირდაპირი ეფექტების ზუსტად შეფასება. თუმცა, სტატისტიკური ინფორმაციის

⁷⁰ www.en.unesco.org

წარმოება აუცილებელია არასაკმარისი ინფორმაციის პირობებშიც კი, ვინაიდან საჭიროა შესაძლო შედეგების შესახებ გარკვეული პროგნოზები [1, გვ.604]. მონეტარული ინდიკატორების გარდა აუცილებელია კვლევების განხორციელება თვისებრივი ანალიზისათვის, რომლის საშუალებითაც მოხდება ტურისტების სერვისებთან დამოკიდებულების იდენტიფიკაცია, ასევე ტურისტების ადგილზე დარჩენის ხანგრძლივობის, მოგზაურობის მიზნის, შერჩეული განთავსების საშუალებების ტიპების და სხვა მაჩვენებლების შესახებ.

ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე შეიძლება ითქვას, რომ სამხრეთ კავკასიის რეგიონს შეუძლია ჩამოყალიბდეს კონკურენტულ რეგიონად მსოფლიო ტურისტულ ბაზარზე, რასაც განაპირობებს რეგიონის გეოგრაფიული მდებარეობა და მდიდარი კულტურული მემკვიდრეობა. როგორც ეკონომიკური ინდიკატორებიდან ჩანს, დინამიკაში რეგიონის ეკონომიკაზე ტურიზმის ზეგავლენა ზრდის ტენდენციით ხასიათდება. თუმცა უფრო მეტი ძალისხმევაა საჭირო არსებული რესურსების დატვირთვის და გამოყენების კუთხით. სამივე ქვეყანა ინდივიდუალურად საინტერესოა, მაგრამ რესურსების ეფექტიანად გამოყენებისათვის საჭიროა სამთავრობო პოლიტიკის შემუშავება, პროცესებში ბიზნესის, საზოგადოების, პოლიტიკის მგებნავეების ჩართულობა. ასევე ქვეყნებს შორის უფრო მჭიდრო კოორდინაცია და თანამშრომლობა, რაც სასარგებლო იქნება როგორც ცალკეული ქვეყნებისათვის, ასევე რეგიონისთვის. კავკასიის ქვეყნების ეკონომიკური განვითარების და ინტეგრაციის თვალსაზრისით მიზანშეწონილად მიგვაჩნია კლასტერების კონცეფციის გამოყენება. რომელიც აქტუალურია როგორც განვითარებული, ასევე განვითარებადი ქვეყნებისათვის [10, გვ.598-602]. ტურისტული პროდუქტის კომპლექსურობა სტიმულს აძლევს კლასტერინგის პროცესს, ვინაიდან იგი მოიცავს სხვადასხვა სახის მომსახურებას [115, გვ.114]. შესაბამისად, საქართველოს აზერბაიჯანსა და სომხეთს შორის კოოპერაცია სამომავლოდ ეფექტიანი იქნება სამივე ქვეყნისათვის.

3.2 ტურიზმის განვითარების პოლიტიკის პრიორიტეტების განსაზღვრა

ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარება საქართველოში ერთ-ერთ პრიორიტეტად არის მიჩნეული, ქვეყანას გააჩნია, როგორც უნიკალური კულტურული მემკვიდრეობა და ტრადიციები, ასევე საკმაოდ მდიდარი ბუნებრივი რესურსები, რაც ტურიზმის განვითარების მნიშვნელოვანი წინაპირობაა. აღნიშნული ფაქტორების მიუხედავად, ქვეყანაში სრულყოფილად ვერ ხერხდება არსებული რესურსების ათვისება-დატვირთვა, რასაც გააჩნია როგორც სუბიექტური, ასევე ობიექტური მიზეზები. ხელისუფლების ლიბერალური პოლიტიკის მიუხედავად არსებობს საკითხები, რომელთა გადაჭრა აუცილებელია ტურიზმის ინდუსტრიის ეფექტიანი განვითარებისათვის. [15, გვ.34].

მსოფლიო პრაქტიკა ადასტურებს, რომ აუცილებელია სამთავრობო დონეზე განისაზღვროს შესაბამისი ინსტიტუცია, რომელიც პასუხისმგებელი იქნება ქვეყანაში ტურიზმის განვითარებაზე და ეფექტიანი პოლიტიკის გატარებაზე. ხელისუფლების ვალდებულებაა, შეიმუშავოს პოლიტიკა, რომელიც ორიენტირებული იქნება გრძელვადიან დინამიკაზე და მდგრადი განვითარების პრინციპებზე. აღნიშნული საკითხი განსაკუთრებით აქტუალური ხდება განვითარებადი ქვეყნებისათვის, რომელთაც გააჩნიათ ტურიზმის განვითარების კუთხით დიდი პოტენციალი. აღსანიშნავია, რომ პოლიტიკის ფორმულირების პროცესში უნდა გავითვალისწინოთ მსოფლიო პრაქტიკა, რომელშიც მრავლადაა როგორც წარმატების, ასევე წარუმატებლობის მაგალითები [76, გვ.53-60].

საქართველოში კონკურენტუნარიანი ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარებისათვის საჭიროა რიგი აქტუალური საკითხების გადაწყვეტა, ტურიზმის სამართლებრივი ბაზის ჩამოყალიბება, სახელმწიფო რეგულირების ეფექტიანი სისტემის შექმნა. რომელიც ხელს შეუწყობს საქართველოს ინტეგრაციას მსოფლიო ტურისტული ბაზრის სისტემასთან [40, გვ.150].

ტურიზმის პოლიტიკის განვითარების თვალსაზრისით, მმართველობითი კუთხით, მსოფლიოში მიღებულია როგორც ცენტრალიზებული, ასევე დეცენტრალიზებული მოდელები. მაგალითად, თურქეთში ეროვნულ და რეგიონულ დონეზე პასუხისმგებელი ინსტიტუციაა კულტურისა და ტურიზმის სამინისტრო,

რომელიც ახორციელებს სამუშაოებს ქვეყნის საერთაშორისო ბაზარზე ცნობადობის, კვლევების და სტატისტიკის, სამთავრობო, ადგილობრივი, პროფესიული ასოციაციების მიმართულებით.

საფრანგეთში, პოლიტიკის შემუშავება და მართვა ხდება ეკონომიკისა და ფინანსთა სამინისტროს დაქვემდებარებაში მყოფი სტრუქტურული ერთეულის საშუალებით, რომელსაც გააჩნია რეგიონული საკონსულოები, დეპარტამენტები და მუნიციპალური სამსახურები, ფრანგული მოდელი უფრო მეტად დეცენტალიზებულია, უწყებებს შორის ურთიერთობები და ფუნქციები რეგულირდება კანონმდებლობით.

ესპანეთში შექმნილია ინდუსტრიის, ენერჯეტიკის და ტურიზმის სამინისტრო, რომლის დაქვემდებარების ქვეშ ოპერირებს ტურიზმის სახელმწიფო სამდივნო (State Secretariat for Tourism). ესპანეთის ტურისტული ინსტიტუტი ტურესპანა (Turespana) არის ადმინისტრაციული გაერთიანება, რომელიც ახორციელებს აქტივობებს, ტურიზმის დაგეგმვის და განვითარების, სამოქმედო გეგმების და სტრატეგიების შემუშავების კუთხით. ტურესპანას გააჩნია 33 ტურისტული ოფისი საზღვარგარეთ, რომლებიც მნიშვნელოვან პოპულარიზაციას უწყვენ ქვეყანას.

სამთავრობო დონეზე ბრიტანეთში პასუხისმგებელი ინსტიტუტი კულტურის, მედიის და სპორტის დეპარტამენტია, იტალიის მსგავსად ბრიტანეთშიც დეცენტალიზებულია უფლებები და მოვალეობები, დამოუკიდებლობის მაღალი ხარისხი გააჩნიათ რეგიონებს [131, გვ.13-42].

საქართველოში ტურიზმის პოლიტიკის ჩამოყალიბების, განვითარების თვალსაზრისით პასუხისმგებელი ინსტიტუტია ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს სისტემაში შემავალი სტრუქტურული ერთეული ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია⁷¹. ეროვნული ადმინისტრაციის ვალდებულებაა შეიმუშავოს პოლიტიკა, რომელიც ხელს შეუწყობს ქვეყანაში ტურისტული აქტივობების ზრდას. აღნიშნულში იგულისხმება ერთი მხრივ, საერთაშორისო და შიდა ტურიზმის ხელშეწყობა და მეორე მხრივ, კონკურენტული ტურისტული დანიშნულების ადგილების განვითარება, ინფრასტრუქტურის მოწესრიგება, ადამიანური რესურსების განვითარება და ა.შ.

⁷¹ www.gnta.ge

ტურიზის ეროვნული ადმინისტრაცია საკუთარ უფლება-მოვალეობებს ახორციელებს ცენტრალური აპარატისა და ტერიტორიული ორგანოების საშუალებით. ცენტრალური აპარატი მუშაობს და იმართება შემდეგი სტრუქტურული ქვედანაყოფების საშუალებით:

- ადმინისტრაციული;
- კვლევების დაგეგმვის;
- საზოგადოებასთან და საერთაშორისო ურთიერთობის;
- შიდა და საერთაშორისო ტურიზმის;
- ბრენდის განვითარების;
- იურიდიული, უკუკავშირის ანალიზის და რეაგირების;
- მობილური და საინფორმაციო მომსახურების;
- მიმწოდებლებთან ურთიერთობის;
- ხარისხის განვითარების;
- ტურისტული პროდუქტის;
- მცირე ინფრასტრუქტურის სამმართველო.

ადმინისტრაციაში ტერიტორიული მართვის ორგანოებს წარმოადგენს ტურიზმის რეგიონული მართვის სამსახურები და ტურიზმის საინფორმაციო ცენტრები. სწორედ რეგიონული მართვის სამსახურების მოვალეობაა უზრუნველყოს ლოკალურ დონეზე ეფექტიანი თანამშრომლობის სისტემის ჩამოყალიბება. რეგიონული მართვის სამსახურებს ასევე დიდი პასუხისმგებლობა გააჩნიათ სახელმწიფოს მიერ ჩამოყალიბებული სტრატეგიების და დასახული პრიორიტეტების იმპლემენტაციის და პრაქტიკაში განხორციელების თვალსაზრისით⁷².

აღნიშნული სამსახურის ეფექტიან ქმედებებს განსაკუთრებული როლი ენიჭება ლოკალურ დონეზე სამოქმედო გეგმების და პრიორიტეტების შემუშავებაში, რაც შეთანხმებული უნდა იყოს ეროვნულ ადმინისტრაციასთან. რაც შეეხება ტურიზმის საინფორმაციო ცენტრებს, მათ კომპეტენციის ფარგლებში უნდა უზრუნველყონ შესაბამისი სერვისების შეთავაზება, როგორც უცხოელი ასევე ადგილობრივი

⁷² საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების მინისტრის ბრძანება №131, თბილისი, 2012.

ტურისტებისათვის. განსაკუთრებით უნდა აღინიშნოს ტურისტული ღირსშესანიშნაობების და ტურისტული დანიშნულების ადგილებში სერვისების შესახებ ინფორმაცია.

თანამედროვე პირობებში, არსებული გამოწვევებიდან გამომდინარე აუცილებელია სამმართველო ინსტიტუციური სისტემის ჩამოყალიბება, რომელიც შეიმუშავებს ეფექტიან პოლიტიკას ქვეყნის კონკურენტული უპირატესობის გაძლიერების თვალსაზრისით. ამ კუთხით ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია (OECD) ეფექტიანი მმართველობის აუცილებელ ელემენტებს აყალიბებს შემდეგი სახით:

- **ანგარიშვალდებულება** – მთავრობამ აჩვენოს მზადყოფნა, რამდენად არის მიღებული გადაწყვეტილებები და ქმედებები, განსაზღვრულ ამოცანებთან და მიზნებთან შესაბამისობაში.
- **გამჭვირვალობა** – სამთავრობო ქმედებები, გადაწყვეტილება და მისი მიღების პროცესი უნდა იყოს ღია და გახსნილი, როგორც სხვა სამთავრობო რგოლების, ასევე საზოგადოების და დაინტერესებული ჯგუფებისათვის.
- **პასუხისმგებლობა** – მთავრობას უნდა გააჩნდეს უნარი და შესაძლებლობა უპასუხოს სოციალურ გამოწვევებს, ასევე გაითვალისწინოს საზოგადოების მოლოდინები და ინტერესები, რაც მთავარია კრიტიკულად შეხედოს საკუთარ როლს და ქმედებებს.
- **სამომავლო ხედვები** – მთავრობას უნდა შეეძლოს პროგნოზების, სამომავლო ხედვების ჩამოყალიბება, რომელიც დაფუძნებული იქნება მიმდინარე ტენდენციებზე და მონაცემებზე, რომელიც შესაძლოა იყოს, დემოგრაფიული, ეკონომიკური, გარემო და ა.შ. [131, გვ.14-15].

განვითარებულ ქვეყნებში განსაზღვრულია ცენტრალური ხელისუფლების როლი და კომპეტენციები, რომელიც განსხვავებულია ქვეყნების მიდგომებიდან გამომდინარე. აღნიშნული როლი და პასუხისმგებლობა განმარტებულია საკანონმდებლო დონეზე, რაც პრაქტიკული და თეორიული თვალსაზრისით უფრო მეტად გამჭვირვალეს და გასაგებს ხდის პროცესებს. უფლებამოსილებების და პასუხისმგებლობების განსაზღვრა საშუალებას გვაძლევს უფრო ეფექტიანად

მოგახდინოთ დასახული მიზნების და ამოცანების მიღწევა. როლების და კომპეტენციების ნათლად განსაზღვრის კუთხით მიმოვიხილოთ სხვადასხვა ქვეყნებში არსებული სიტუაცია.

საფრანგეთი – საკანონმდებლო ჩარჩო დოკუმენტი, რეფორმების აქტი (2006) ტურიზმის ნაწილში სტრუქტურირებულია შემდეგი სახით: პირველი ნაწილი განსაზღვრავს კომპეტენციებს ცენტრალურ, სუბ-ეროვნულ და ლოკალურ ხელისუფლებას შორის, მეორე ნაწილში კოდექსი არეგულირებს ტურიზმის პროფესიებს და აქტივობებს, მესამე ნაწილში განხილულია განთავსების საშუალებები, აღჭურვილობა რომელიც დაკავშირებულია ტურიზმის სექტორთან, მეოთხე ნაწილში კი აქცენტი კეთდება ფინანსურ მხარეზე და გადასახადებზე [131, გვ.179].

საბერძნეთი – 2010 წელს „კალიკრატეს“ პროგრამით, ქვეყნის 13 რეგიონი გამოცხადდა კომპეტენტურად ტურიზმის დაგეგმვის და განვითარების, რეკლამის და სხვა აქტივობების კუთხით საკუთარ ტერიტორიებზე, აღნიშნული აქტივობების კოორდინირება ხდება საბერძნეთის კულტურისა და ტურიზმის, ეროვნული ტურიზმის ორგანიზაციასთან [131, გვ.188].

იაპონია – ძირითადი აქტი ტურიზმის ხელშეწყობის და რეკლამის შესახებ მიღებულ იქნა 2006 წელს, რომლის მიხედვით ტურიზმი გამოცხადდა ეროვნული სტრატეგიის შემადგენელ ბაზისურ ნაწილად. მიღებულმა აქტმა გააძლიერა ურთიერთობები იაპონიის ტურიზმის სააგენტოსა და სხვა სამინისტროებს შორის და ჩამოაყალიბა ტურიზმის პოლიტიკის შემუშავების ჩარჩო დოკუმენტი, როგორც ეროვნული სტრატეგიის მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილი. იგი განმარტავს ადგილობრივ დონეზე ხელისუფლების პასუხისმგებლობებს, ასევე ინდუსტრიებს, ყველა საჭირო ელემენტს რომელიც აუცილებელია ტურიზმის განვითარებისათვის [131, გვ.221-223].

მექსიკა – ტურიზმის შესახებ გენერალური კანონი განმარტავს პასუხისმგებლობებს და როლებს, ცენტრალურ, ეროვნულ და რეგიონულ დონეზე. [131, გვ.236].

საქართველოში დარგის მარეგულირებელ ძირითად დოკუმენტს წარმოადგენს საქართველოს კანონი „ტურიზმისა და კურორტების შესახებ“. ამ კანონის პირველ თავში გაწერილია ძირითადი ცნებები და განმარტებები, როგორცაა: კურორტი,

საკურორტო ადგილი, ტურისტული საქმიანობა, სანიტარული დაცვის ზონა, ტურისტული და საკურორტო საქმიანობის სუბიექტები, ტურისტული და საკურორტო ინდუსტრია და ა.შ.

კანონის მეორე თავში მოცემულია სახელმწიფო პოლიტიკის, სახელმწიფო რეგულირების ძირითადი პრინციპები, ეს ნაწილი ხაზს უსვამს, რომ სახელმწიფო აღიარებს ტურიზმისა და კურორტების დარგს, როგორც ეკონომიკის განვითარების ერთ-ერთ პრიორიტეტულ მიმართულებას. კანონში მოცემულია როგორც საკანონმდებლო ორგანოს, ასევე მთავრობის უფლებამოსილებები. საქართველოს პარლამენტი განსაზღვრავს და ახორციელებს სახელმწიფო პოლიტიკის ძირითად მიმართულებებს, შესაბამისად, მათ საკანონმდებლო რეგულაციას, ასევე ამყარებს საპარლამენტაშორისო ურთიერთობებს. საქართველოს მთავრობა წარმოადგენს მნიშვნელოვან გარანტიორს დარგში ერთიანი პოლიტიკის განხორციელების კუთხით.

აღნიშნული კანონის მიხედვით ხელისუფლებას ენიჭება განსაკუთრებული პასუხისმგებლობა სახელმწიფო მნიშვნელობის პროექტების განხორციელების, საერთაშორისო ორგანიზაციებთან ურთიერთობის კუთხით. კანონი განსაზღვრავს ტურიზმისა და კურორტების დარგის მართვის აღმასრულებელი ხელისუფლების ორგანოს უფლებამოსილებას, რომლის ვალდებულებაა შეიმუშავოს და აღმასრულებელ ხელისუფლებაში წარადგინოს ტურიზმისა და კურორტების განვითარების სახელმწიფო კონცეფციის ძირითადი მიმართულებები კანონმდებლობის დადგენილი წესის მიხედვით (უნდა აღინიშნოს, რომ საქართველოს მსგავსი კონცეფცია დღემდე არ გააჩნია, თუმცა ტურიზმის ეროვნულმა ადმინისტრაციამ 2014 წელს დაიწყო ამ საკითხზე მუშაობა), ხელს უწყობს ინვესტიციების მოზიდვას, ტურიზმის და კურორტების ინფრასტრუქტურის განვითარების საერთაშორისო ტურიზმის ხელშეწყობის მიზნით, შეიმუშავებს წინადადებებს საპასპორტო და საეიზო მომსახურების გასამარტივებლად და ა.შ.

კანონის შესაბამისად, დარგის მართვის აღმასრულებელი ხელისუფლების უფლებამოსილი ორგანო ვალდებულია ხელი შეუწყოს სამეცნიერო-კვლევითი სამუშაოების განხორციელებას, სპეციალისტების პროფესიულ ზრდას და განვითარებას. მიუხედავად, იმისა, რომ საქართველოს არ გააჩნია გამოცდილება ამ მიმართულებით, დღესდღეობით ქვეყანაში ფუნქციონირებს არაერთი საგანმანათლებლო დაწესებულება ტურიზმის მიმართულების პროფესიული,

საბაკალავრო, სამაგისტრო, სადოქტორო, პროგრამებით. ჩვენი აზრით, დარგის განვითარებისათვის საჭიროა მაღალი კვალიფიკაციის კადრების მომზადება, რისი მიღწევაც როგორც თეორიული, ასევე პრაქტიკული თვალსაზრისით შეუძლებელია სახელმწიფო ინსტიტუტების, საგანმანათლებლო დაწესებულებების და კერძო სექტორის მჭიდრო თანამშრომლობის გარეშე. დღეს არსებული სიტუაციით აღნიშნული კავშირები სუსტია, ან ხშირ შემთხვევაში არ არსებობს. კანონი ტურიზმისა და კურორტების შესახებ ძალაში შევიდა 1997 წელს, 1997 წლიდან დღემდე განხორციელდა რამდენიმე უმნიშვნელო ცვლილება, ცხადია, რომ კანონი საჭიროებს გადახედვას, გაახლებას, თანამედროვე მოთხოვნებთან და ევროპულ სტანდარტებთან შესაბამისობაში მოყვანას [30, გვ.204-206]⁷³. საკანონმდებლო რეგულაციების სრულყოფასთან ერთად უნდა მოხდეს ინსტიტუციური თვალსაზრისით უწყებებს შორის კოორდინაციის ეფექტიანობის ამაღლება. ვინაიდან, ტურიზმის პოლიტიკის გატარებაში არაპირდაპირ მონაწილეობს სხვადასხვა სამინისტროები, როგორცაა, საგარეო საქმეთა, გარემოს დაცვის, შინაგან საქმეთა, კულტურისა და ძეგლთა დაცვის, ინფრასტრუქტურის და რეგიონული განვითარების სამინისტრო [30, გვ.203].

სტრატეგიული მნიშვნელობის დოკუმენტებიდან უნდა გამოიყოს საქართველოსა და ევროკავშირს შორის გაფორმებული ასოცირების შეთანხმება, რომელსაც ქვეყნის განვითარების კუთხით აქვს როგორც პოლიტიკური, ასევე ეკონომიკური მნიშვნელობა. შეიძლება ითქვას, რომ აღნიშნული ხელშეკრულებით შესაძლებელი იქნება ორმხრივი თანამშრომლობის ფარგლებში ქვეყანაში სხვადასხვა ადმინისტრაციული და ინსტიტუციური სტრუქტურების გაძლიერება. ასევე გათვალისწინებულია ქართული კანონმდებლობის ჰარმონიზაცია ევროპულ სტანდარტებთან. რაც უფრო მეტად გაუმარტივებს ოპერირებას ქართულ ბიზნეს სუბიექტებს ევროპულ ბაზარზე. ამ ხელშეკრულების მიხედვით ევროკავშირი საქართველოსთან ითანამშრომლებს 28 ძირითადი მიმართულებით პოლიტიკის შემუშავების კუთხით, ეს მიმართულებებია:

- საჯარო ფინანსების მართვა;

⁷³ საქართველოს კანონი, „ტურიზმისა და კურორტების შესახებ“

- ფინანსური კონტროლი;
- გადასახადები და სტატისტიკა;
- ტრანსპორტი და ენერჯეტიკა;
- გარემოს დაცვა;
- ფინანსური სერვისები;
- კვლევების განხორციელება;
- ტექნოლოგიური განვითარება;
- განათლება;
- ჯანდაცვა;
- რეგიონული განვითარება;
- სოფლის მეურნეობა და ა.შ.

შეთანხმებაში ყურადღება გამახვილებულია თანამშრომლობაზე და ურთიერთობების გაღრმავებაზე ტურიზმის მიმართულებით. ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარების ხელშეწყობაზე, კონკურენტული და მდგრადი ინდუსტრიის, როგორც ეკონომიკური ზრდის ხელშემწყობი აქტივობების გაძლიერებაზე. ორმხრივი შეთანხმება ითვალისწინებს ადგილობრივების ინტერესების მაქსიმალურ დაცვას, განსაკუთრებით აქცენტი კეთდება სოფლად მცხოვრები ადამიანების მიმართ. ცალკე გამოყოფილია კულტურული მემკვიდრეობის მნიშვნელობა და ტურიზმისა და გარემოს დაცვას შორის დადებითი ინტერაქციის აუცილებლობა. თანამშრომლობა ასევე მოიცავს შემდეგ ძირითად საკითხებს:

1. ინფორმაციის გაცვლა, გამოცდილების გაზიარება, რაც სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია ქვეყანაში ინდუსტრიის სტაბილურად განვითარებისათვის.

2. პარტნიორობის გაძლიერება სამთავრობო, კერძო, საზოგადოებრივ სექტორებს შორის, რათა შეიქმნას წინაპირობა ინდუსტრიის მდგრადი განვითარების კუთხით. განსაკუთრებით სასარგებლო იქნება თანამშრომლობა საქართველოსათვის, ადამიანური რესურსების, პროდუქტების და ბაზრების, ევექტიანი პოლიტიკის შემუშავების და იმპლემენტაციის, ინფრასტრუქტურის განვითარების თვალსაზრისით. ადამიანური რესურსების გადამზადება, შესაბამისი ტრენინგების დაგეგმვა, მოგვცემს

შესაძლებლობას, რომ მოგახდინოთ სერვისებში არსებული ხარვეზების აღმოფხვრა და მათი მიახლოება ევროპულ სტანდარტებთან⁷⁴.

საინტერესოა ასევე მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმის მიერ გამოქვეყნებული დოკუმენტი, მსოფლიო ბაზარზე ქვეყნების კონკურენტული უპირატესობის შესახებ. მოგზაურობისა და ტურიზმის კონკურენტუნარიანობის ინდექსით (TTCI) ხდება ქვეყნების შეფასება იმ ფაქტორების მიხედვით, რომლებიც უფრო მეტად მიმზიდველს ხდის ქვეყანას ტურისტებისათვის. კონკურენტუნარიანობის პარამეტრები ეფექტიანად უნდა ადაპტირდეს ტურიზმის ინდუსტრიასთან [12, გვ.292]. შეფასებისათვის გამოიყენება შემდეგი კრიტერიუმები:

- პოლიტიკის წესები და რეგულაციები;
- გარემოს მდგრადობა;
- დაცულობა და უსაფრთხოება;
- ჯანდაცვა და ჰიგიენა;
- მოგზაურობისა და ტურიზმის პრიორიტეტულობა;
- საჰაერო და სახმელეთო ტრანსპორტის ინფრასტრუქტურა;
- ტურიზმის ინფრასტრუქტურა;
- ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში საფასო კონკურენტუნარიანობა;
- ადამიანური რესურსები;
- მოგზაურობისა და ტურიზმისკენ სწრაფვა;
- ბუნებრივი და კულტურული რესურსები [64, გვ.XV];

ამ ინდექსის მიხედვით 2015 წლის მონაცემებით საქართველო 71-ე პოზიციაზეა. პოლიტიკის და გარემოს მიხედვით საქართველო 44-ე პოზიციაზეა, ბიზნეს გარემო 32-ე, ადამიანური, კულტურული და ბუნებრივი რესურსები 120-ე [70, გვ.5].

ტურიზმის პოლიტიკის შემუშავების პროცესში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება კვლევებს და სანდო სტატისტიკურ მონაცემებს. სტატისტიკურ მონაცემებზე და კვლევებზე დაყრდნობით შესაძლებელია გავაკეთოთ ღრმა ანალიზი მიმდინარე პროცესებთან დაკავშირებით. ინფორმაციის შეგროვება და გაანალიზება უნდა

⁷⁴ Association Agreement EU-Georgia, European Commission 2014

მოხდეს როგორც ეროვნული, ასევე რეგიონული მასშტაბით. ცხადია, ეს პროცესი არ არის მარტივი და ის ბევრ სირთულეებთან არის დაკავშირებული, თუმცა პრაქტიკოსების და მკვლევარების აზრით პოლიტიკის დაგეგმვისა და იმპლემენტაციისათვის ეს მონაცემები სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია. საკითხის აქტუალურობიდან გამომდინარე ასევე საჭიროა კონკრეტული ქმედებებიდან მიღებული შედეგების შეფასება და გაანალიზება, რაც სტატისტიკური მონაცემების გარეშე წარმოუდგენელია. რაოდენობრივი ანალიზისათვის პრაქტიკაში არსებობს სხვადასხვა მეთოდოლოგია, როგორცაა ტურიზმის სატელიტური ანგარიში, დანახარჯები-გამოშვების მოდელი, ეკონომეტრიკული და ა.შ. ამ თვალსაზრისით მსოფლიოში აღიარებულ უნივერსალურ და ინოვაციურ ინსტრუმენტს წარმოადგენს ტურიზმის სატელიტური ანგარიში, რომლის საშუალებით შესაძლებელია გაგაანალიზოთ, როგორც მონეტარული ასევე არამონეტარული ინდიკატორები.

საქართველოში სტატისტიკური ინფორმაციის ძირითად წყაროს წარმოადგენს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ ტურიზმის კუთხით სტატისტიკურ ინფორმაციას გვაწვდის ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია, საქართველოს ეროვნული ბანკი. ტურიზმის ეროვნულ ადმინისტრაციას გააჩნია ვებ-პორტალი, სადაც წარმოდგენილია ანგარიშები და გრაფიკული ანალიზი. შეიძლება ითქვას, რომ აღნიშნული სამსახურების მიერ წამოდგენილი ინფორმაცია არ არის სრულყოფილი და შესაძლებელია დაისვას საკითხი მათ სანდოობასთან დაკავშირებით. არსებული ხარვეზების განხილვამდე, აუცილებელია საკითხი დავეყოთ ორ ძირითად ნაწილად, პირველი ეკონომიკაზე ტურიზმის ზეგავლენა და ეკონომიკური შედეგები და მეორე, ინდიკატორები, როგორცაა ვიზიტორთა დინამიკა, დარჩენის ხანგრძლივობა, მიზანი და ა.შ. აღნიშნული საკითხები მჭიდროდაა ერთმანეთთან დაკავშირებული. განვიხილოთ ამ კუთხით საქართველოში არსებული სიტუაცია.

ტურიზმის ინდუსტრიის ეკონომიკაზე ზეგავლენა საკმაოდ კომპლექსურია, რომელიც სხვადასხვა მაჩვენებლებით გამოიხატება, მათ შორის - შემოსავლების, სამუშაო ადგილების შექმნის, გადასახადების გენერირების თვალსაზრისით. ასევე იგი პოზიტიურ გავლენას ახდენს ქვეყნის საგადასახდელო ბალანსზე, ხელს უწყობს რეგიონის ეკონომიკური სტრუქტურის სრულყოფას, სამეწარმეო საქმიანობას,

ინვესტიციების ზრდას. შესაბამისად, რთულდება სტატისტიკური მონაცემის აღრიცხვაც.

დასაქმება: მნიშვნელოვანი სარგებელი რომელიც მოაქვს ტურიზმის ინდუსტრიას ახალი სამუშაო ადგილების შექმნაა. მსოფლიო მასშტაბით დასაქმებულთა რაოდენობა 276 მლნ კაცს აღემატება [143, გვ.1-2]. სამუშაო ადგილები იქმნება როგორც პირდაპირ, ტურ-ოპერატორების, სამოგზაურო აგენტების, ტურისტული სერვისების მიმწოდებელი კომპანიების მიერ, ასევე არაპირდაპირ სხვა სექტორებშიც, როგორცაა: სოფლის მეურნეობა, მრეწველობა, ტრანსპორტი და ა.შ. მას ეკონომიკურად დეპრესიულ არეალში სამუშაო ადგილების შექმნით, შეუძლია შეამციროს ემიგრაციული პროცესები [140, გვ.1-2].

შემოსავლების ზრდა: მაღალი ტურისტული აქტივობები ქვეყანაში, რეგიონში იწვევს მოსახლეობის შემოსავლების ზრდას. ტურიზმის ინდუსტრია შრომა-ინტენსიურია, რაც გულისხმობს იმას, რომ შემოსავლების უდიდესი ნაწილი გენერირდება ხელფასების სახით. შეიძლება ითქვას, რომ შემოსავლები მაღალია იმ ტურისტული დანიშნულების ადგილებში, რომლებსაც მოინახულებს ვიზიტორთა მეტი რაოდენობა, ასევე მნიშვნელოვანია ადგილზე გაჩერების ხანგრძლივობა და შესაძლებლობები, სადაც მოხდება ფულადი სახსრების დახარჯვა. ამ თვალსაზრისით აუცილებელია, ინფრასტრუქტურის, გართობის, ტურისტული დანიშნულების ადგილების მოწესრიგება, ასევე სხვადასხვა სახის ტურისტული სერვისის შეთავაზება. უნდა აღინიშნოს, რომ ტურიზმიდან მიღებული შემოსავლები სწრაფად ვრცელდება მოსახლეობის სხვადასხვა ფენაში [43, გვ.121; 110, გვ.181].

სამეწარმეო საქმიანობის ხელშეწყობა: იქმნება ახალი შესაძლებლობები მეწარმეებისათვის, რათა ჩამოაყალიბონ და განავითარონ ტურისტული საწარმოები. ასევე, ხელს უწყობს საწარმოო ძალების განვითარებას და განახლებას, რაც გამოიხატება ახალი ტექნოლოგიების დანერგვაში, სამეწარმეო საქმიანობისათვის აუცილებელი უნარ-ჩვევების შექმნაში. აღნიშნული განაპირობებს ადამიანური რესურსების განვითარებას, რაც შემდგომში ადვილად ტრანსფერირებადია სხვა ეკონომიკურ აქტივობებში. ტურისტულ ბიზნესში მინიმალური კაპიტალით ადვილად შესაძლებელია ეკონომიკური საქმიანობის განხორციელება. მაგალითად, საცხოვრებელი სახლი შესაძლოა მცირე დანახარჯებით გადაკეთდეს საოჯახო ტიპის

სასტუმროდ. ზოგადად ტურიზმის სექტორი ხასიათდება მცირე და საშუალო საწარმოების სიმრავლით, რომელიც მნიშვნელოვანია ახალი სამუშაო ადგილების შექმნის თვალსაზრისით [43, გვ.121; 110, გვ.183]. საქართველოში სამეწარმეო საქმიანობის ხელშეწყობის კუთხით პერსპექტიულია აგროტურიზმის განვითარება. რასაც განაპირობებს მისი შედარებითი უპირატესობა, გეოგრაფიული მდებარეობა, სტრატეგიული სავაჭრო გზები, სტუმართმოყვარეობა და ა.შ. უნდა აღინიშნოს, რომ აგროტურისტული ბიზნესი არ არის დაკავშირებული განსაკუთრებულ ფინანსურ დანახარჯებთან, რაც იაფი პროდუქტებისა და მომსახურების მიწოდების საშუალებას იძლევა [42, გვ.553].

საგადასახდელო ბალანსი: ტურიზმის ინდუსტრია გააღწიანს ახდენს ქვეყნის საგადასახდელო ბალანსზე. ტურისტული აქტივობების ზრდა ხელს უწყობს ქვეყანაში უცხოური ვალუტის შემოდინებას, რასაც მოაქვს სარგებელი, განსაკუთრებით განვითარებადი ქვეყნებისათვის. ტურიზმის იმპორტი განისაზღვრება, როგორც დანახარჯები, რასაც ახორციელებენ კონკრეტული ქვეყნის რეზიდენტები სხვა ქვეყანაში, ხოლო უცხოელი ვიზიტორების მიერ გაწეული დანახარჯები წარმოადგენს სერვისების ექსპორტს. ასევე, ტურიზმის ექსპორტის შემთხვევაში, ტურისტებისა და თანხების ნაკადები მიემართება ერთი და იმავე მიმართულებით, ხოლო საქონლის შემთხვევაში აღნიშნულ ნაკადებს ურთიერთსაწინააღმდეგო მიმართულება აქვს. კონკრეტული ქვეყნისათვის ეკონომიკური თვალსაზრისით უმჯობესია მოიხილოს უფრო მეტი ვიზიტორი, ვიდრე მოქალაქეები მოგზაურობდნენ საზღვარგარეთ [115, გვ.177-182].

საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მიერ გამოქვეყნებულ წელიწადეულში ინფორმაცია მოცემულია მხოლოდ სასტუმროებისა და რესტორნების შესახებ. ასევე ვებ-გვერდზე დეტალურადაა გამოქვეყნებული ისეთი მანკენებლები, როგორცაა: სასტუმროებში და რესტორნებში პროდუქციის გამოშვება, დასაქმებულთა და დაქირავებულთა რაოდენობა, დასაქმებულთა საშუალო თვიური შრომის ანაზღაურება, დამატებული ღირებულება და შუალედური მოხმარება, შრომითი დანახარჯები, საქონლისა და მომსახურების ყიდვები, გასაყიდად განკუთვნილი საქონლისა და მომსახურების ყიდვები, ინვესტიციები ფიქსირებულ აქტივებში. უნდა აღინიშნოს, რომ ეკონომიკური საქმიანობის კლასიფიკატორში ტურიზმი არ არის ცალკე დარგად გამოყოფილი, შესაბამისად, ტურისტული

აქტივობებიდან მიღებული შედეგები მიმოხილულია სხვადასხვა დარგებში [2, გვ.18]. აქედან გამომდინარე, სასტუმროების და რესტორნების შესახებ მიღებული ინფორმაციით შეუძლებელია გაკეთდეს სრულყოფილი ანალიზი, ეკონომიკაზე ტურიზმის ზეგავლენის შესახებ. აღნიშნული მონაცემების გარდა სტატისტიკის ეროვნული სამსახური გვაწვდის ინფორმაციას მშპ-ში ტურიზმის წილის შესახებ, ასევე ტურიზმის სფეროებში პროდუქციის მთლიან გამოშვებას მომსახურების სახეების მიხედვით, როგორცაა, სასტუმროები და კემპინგები, რესტორნები, ბარები, მზა საკვების მიწოდება, სატრანსპორტო მომსახურება, სამოგზაურო ბიუროების და ტურიზმის აგენტების საქმიანობა, ტურისტებისთვის დახმარების აღმოჩენა⁷⁵.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია მონაცემების სისტემატიზებას ახდენს საკუთარი სტატისტიკური ვებ-პორტალის საშუალებით. სადაც მონაცემები გვხვდება შიგა და გაყვანის ტურიზმის, სატრანსპორტო სერვისების, ეკონომიკური ინდიკატორების, სასტუმროების და მუზეუმების, დაცული ტერიტორიების, ტურიზმის საინფორმაციო ცენტრების შესახებ. შეიძლება ითქვას, რომ ეს ნაბიჯი დაინტერესებული ჯგუფებისათვის მონაცემების მიწოდების და გაანალიზების კუთხით მისაღები და საკმაოდ მოხერხებულია, რადგან შესაძლებელია ინფორმაციის გაფილტრვა, გრაფიკული ანალიზი, სხვადასხვა მონაცემების და წლების მიხედვით. თუმცა ადმინისტრაცია ეყრდნობა ზემოთ ხსენებული ინსტიტუტების (ეროვნული ბანკი, სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, შინაგან საქმეთა სამინისტრო) მონაცემებს და მასში არსებით სიახლეს ვერ აღმოვაჩინო.

ტურიზმის ეკონომიკაზე ზეგავლენის და მისი შეფასების კუთხით, აქტიურად მუშაობს მოგზაურობისა და ტურიზმის მსოფლიო საბჭო (WTTC), რომელიც გლობალური საკონსულტაციო ჯგუფის Oxford Economics-ის მიერ შემუშავებული მეთოდოლოგიით ყოველწლიურად აანალიზებს ტურიზმის ინდუსტრიის როგორც პირდაპირ, ასევე არაპირდაპირ და ინდუცირებულ გავლენებს⁷⁶. აღნიშნული მეთოდოლოგია ინდიკატორთა გაანგარიშების კუთხით გარკვეულწილად ეყრდნობა ტურიზმის სატელიტურ ანგარიშებში მოცემულ დეფინიციებს, მაგრამ ყურადღება ასევე გამახვილებულია არაპირდაპირ და ინდუცირებულ ეფექტებზე, რომელიც

⁷⁵ www.geostat.ge

⁷⁶ www.wttc.org

სრულყოფილ ინფორმაციას გვაძლევს ეკონომიკაზე ტურიზმის გავლენის თვალსაზრისით.

საქართველოს შესახებ სტატისტიკურ მონაცემებს გეთავაზობს მოგზაურობისა და ტურიზმის მსოფლიო საბჭო. აღნიშნული ორგანიზაციის 2014 წლის მონაცემებით პირდაპირი კონტრიბუცია საქართველოს მშპ-ში 1,726 მლნ ლარია (მშპ-ის 5.9%), ხოლო მთლიანი კონტრიბუცია 5,867 მლნ ლარი (მშპ-ის 20.2%). იმავე წლის მონაცემების მიხედვით პირდაპირ დასაქმებულთა რაოდენობამ შეადგინა 85,000 სამუშაო ადგილი (მთლიანი დასაქმების 4.8%), ხოლო მთლიანმა კონტრიბუციამ (პირდაპირი და არაპირდაპირი) 300 500 ათასი სამუშაო ადგილი (მთლიანი დასაქმების 16.9%). რაც შეეხება ინვესტიციებს 2014 წელს განხორციელდა 244.4 მლნ ლარის ინვესტიცია (მთლიანი ინვესტიციების 3.3%) საქართველოში შიგა ტურისტების მიერ გაწეულმა ხარჯებმა შეადგინა 26.7%, ხოლო უცხოელი ტურისტების 73.3%-ია [140, გვ. 1-5]. აღნიშნული მონაცემებიდან ნათელია, რომ საქართველოში დაბალია შიგა ტურისტული აქტივობები. ამ შემთხვევაშიც უნდა აღინიშნოს, რომ მონაცემები ეყრდნობა სტატისტიკის ქართულ წყაროს, რაც კიდევ უფრო აქტუალურს ხდის სტატისტიკური მონაცემების სანდოობასთან დაკავშირებულ საკითხებს.

რაც შეეხება არამონეტარულ ინდიკატორებს, საერთაშორისო ჩამოსვლების შესახებ ინფორმაციის ძირითად წყაროს წარმოადგენს საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროს ანალიტიკური დეპარტამენტი. ამ მონაცემების მიხედვით, საქართველოში ვიზიტორთა რაოდენობა მკვეთრად გაიზარდა, 2013 წლის მონაცემების მიხედვით შეადგინა 5,392,303 ვიზიტორი. წინა წლების მონაცემებთან შედარებით დაფიქსირდა 22%-იანი ზრდა, ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი ზრდის თვალსაზრისით იყო 2012 წელს (ზრდა 57%). საერთო რაოდენობის 38%-მა გაატარა საქართველოს ტერიტორიაზე 24 საათზე მეტი დრო, ერთდღიანმა ვიზიტორებმა შეადგინა 40%, ხოლო 22% ტრანზიტის მიზნით განხორციელდა 2014 წელს წელს დაფიქსირდა 2%-იანი ზრდა, საერთაშორისო ჩამოსვლების მთლიანმა რაოდენობამ შეადგინა 5,515,559 ვიზიტორი. ვიზიტორების 40.4%-მა ქვეყნის ტერიტორიაზე გაატარა 24 საათი და მეტი (2,229,094), ერთდღიანმა ვიზიტებმა შეადგინა 39.4% (2,172,429), ხოლო ტრანზიტის მიზნით 10.2% (1,114,036). სტატისტიკური და ეკონომიკური თვალსაზრისით სამივე ინდიკატორი მნიშვნელოვანია, მაგრამ განსაკუთრებით უნდა გამოვეყნოთ ის ვიზიტორები რომლებმაც ქვეყნის ტერიტორიაზე გაატარეს 24 საათი და მეტი,

ვინაიდან ხარჯების დიდი ნაწილი დარჩენის ხანგრძლივობიდან გამომდინარე ამ კატეგორიაზე მოდის. ბოლო პერიოდში საქართველოში გაჩერების ხანგრძლივობა გაიზარდა 4-დან 4.3 დღემდე. უნდა აღინიშნოს, რომ დინამიკაში იზრდება 24 საათზე მეტი და ერთდღიანი ვიზიტების რაოდენობა. 2013-2014 წელს 24 საათზე მეტი ვიზიტები გაიზარდა 7.9%-ით, ხოლო ერთდღიანი ვიზიტები 1.6%-ით. ამ კუთხით ნეგატიური მაჩვენებელია ტრანზიტის მიზნით განხორციელებულ ვიზიტებში -6.3%. [46, გვ.5].

საერთაშორისო შემოსვლები ტიპების მიხედვით ცხრილი.3.1

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | ცვლილება % 2013-2014 |
|-------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------------|
| სულ | 2,822,363 | 4,428,221 | 5,392,303 | 5,515,559 | 2,3% |
| 24 საათი და მეტი | 1,318,968 | 1,789,592 | 2,065,296 | 2,229,094 | 7,9% |
| ერთდღიანი ვიზიტი | 1,011,990 | 1,883,670 | 2,138,216 | 2,172,429 | 1,6% |
| ტრანზიტი | 491,405 | 754,959 | 1,188,791 | 1,114,036 | -6,3% |

წყარო: საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია

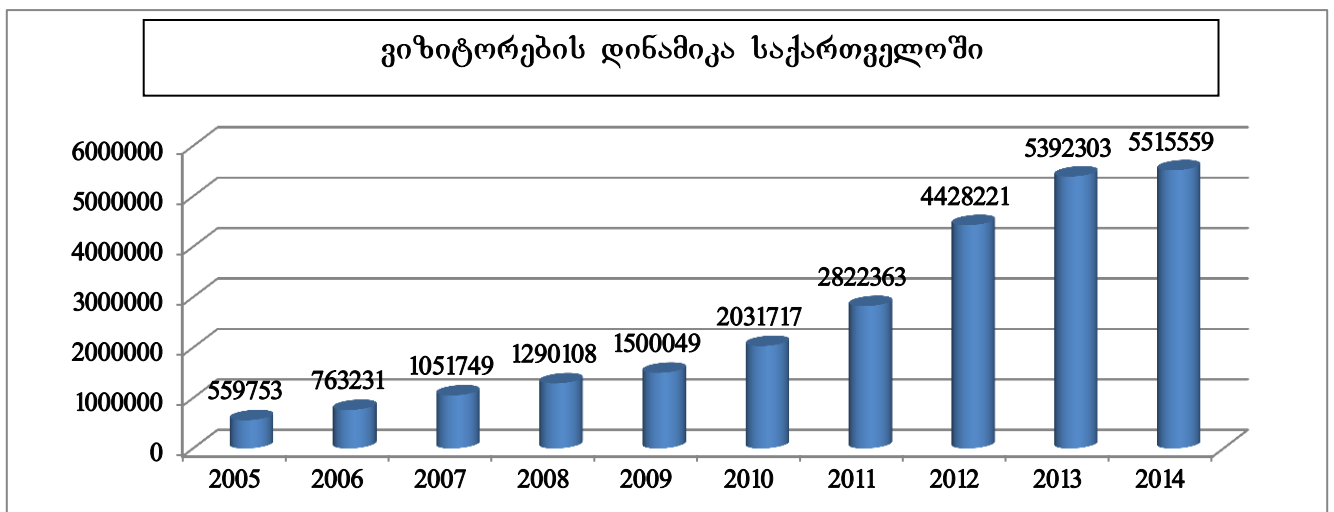
საერთაშორისო მოგზაურების უმეტესი წილი მეზობელი ქვეყნებიდან განხორციელებულ ვიზიტებზეა (88%), ხოლო 12% (652,395) სხვა ქვეყნებიდან შემოვიდა. ჩამოსვლების კუთხით ლიდერი ქვეყნებია: თურქეთი, სომხეთი, აზერბაიჯანი, რუსეთი, უკრაინა, ირანი, პოლონეთი, ისრაელი, გერმანია, ყაზახეთი. ზრდის ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი დაფიქსირდა აზერბაიჯანიდან (+207,357), რუსეთიდან (+44,225), სომხეთიდან (+33,797) და უკრაინიდან (+16,724). ევროკავშირის ქვეყნებიდან განხორციელდა 232,558 ვიზიტი, რაც მთლიანი ჩამოსვლების 4%-ია. მიუხედავად იმისა, რომ წინა წელთან შედარებით ზრდა 11%-ია, საჭიროა მეტი მუშაობა ქვეყნის პოპულარიზაციის თვალსაზრისით⁷⁷.

2011-2012 წელს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის ეგიდით ACT Research-მა ჩაატარა კვლევა საერთაშორისო ვიზიტორების სოციალურ-ეკონომიკური პროფილის, ვიზიტის მიზნის, ინტერესების სფეროების იდენტიფიკაციის შესახებ. როგორც

⁷⁷ www.gnta.ge

კვლევის მეთოდიდან ჩანს, სეზონური ტენდენციების გამოსავლენად შერჩეულია სხვადასხვა პერიოდები. კვლევა ჩატარდა ინტერვიუს სახით საქართველოს სხვადასხვა სასაზღვრო გამშვებ პუნქტებზე. ვიზიტორების გამოკითხვა მოხდა ქვეყნის დატოვების პერიოდში. როგორც ჩანს, კვლევის შედეგები ცნობილია მხოლოდ 2011-2012 წლის საანგარიშო პერიოდისათვის. უნდა აღინიშნოს, რომ მსგავსი კვლევები უდაოდ სასარგებლოა და საჭირო თვისებრივი და რაოდენობრივი ანალიზისათვის, თუმცა არასაკმარისი სრულყოფილი სტატისტიკური ინფორმაციის სისტემატიზებისათვის.

დიაგრამა 3.1⁷⁸



წყარო: საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია ჩვენი აზრით, აუცილებელია სტატისტიკურ მონაცემებთან დაკავშირებით მოხდეს მეთოდის სრულყოფა და დახვეწა, რომელიც უფრო მეტად სანდოს გახდის არსებულ მონაცემებს. ჩვენი აზრით, აუცილებელია პროცესებში სპეციალისტების და აკადემიური წრის წარმომადგენლების ჩართულობა. მიზანშეწონილად მიგვაჩნია დაინერგოს ქვეყანაში ტურიზმის სატელიტური ანგარიშის სისტემა, რომელიც საშუალებას მოგვცემს გავაანალიზოთ ისეთი ინდიკატორები როგორცაა:

- საგადასახადო შემოსავლები ტურიზმიდან;
- ტურიზმის წილი ქვეყნის მშპ-ში;
- ინვესტიციები ტურიზმში;

⁷⁸ საქართველოს ტურიზმის სტატისტიკური მიმოხილვა, საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია, 2014 წელი, გვ.5.

- ტურიზმის მთლიანი მოხმარება;
- ეროვნულ საგადასახდელო ბალანსზე ტურიზმის გავლენა;
- ტურიზმის მიერ შექმნილი სამუშაო ადგილები, ტურიზმის დამატებული ღირებულება და მთლიანი შიგა პროდუქტი.

ასევე არამონეტარული ინდიკატორები, რომელიც საჭიროა რაოდენობრივი და თვისობრივი ანალიზისათვის. ტურიზმის სტატისტიკის წარმოების კუთხით საჭიროა ძირითადად პასუხისმგებელ ინსტიტუტად განისაზღვროს საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური. ამ კუთხით მიმდინარე წელს შეინიშნება პოზიტიური სიგნალები. კერძოდ, 2014 წლის 10 თებერვლის ბრძანებით სოციალური სტატისტიკის სამმართველოს დაემატა სტრუქტურული ერთეული, ტურიზმის კვლევების განყოფილება, რომლის ფუნქციებში შედის ადგილობრივი შინამეურნეობების, ტურიზმისა და უცხოელ ვიზიტორთა კვლევების დაგეგმვა, ორგანიზება და განხორციელება, ტურიზმის ინდუსტრიასთან დაკავშირებით რეკომენდაციების შემუშავება. ასევე სტატისტიკის ვებ პორტალს დაემატა ინფორმაცია შიგა ტურიზმთან დაკავშირებით, რაც უდავოდ მისასაღებელია, ვინაიდან საერთაშორისო ტურიზმთან ერთად, ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ქვედანაყოფს წარმოადგენს შიგა ტურიზმი და საჭიროა მისი როლის და გავლენების შესაბამისად წარმოჩენა.

ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე შეიძლება ითქვას, რომ ტურიზმის ინდუსტრიის მდგრადი განვითარებისათვის აუცილებელია სახელმწიფო პოლიტიკის ჩამოყალიბება, როგორც ეროვნულ ასევე რეგიონულ დონეზე. უფრო მეტი ძალისხმევაა საჭირო საინფორმაციო სერვისების განვითარების, პერსონალის პროფესიონალიზმის ამაღლების კუთხით. აუცილებელია კავშირების გაძლიერება სახელმწიფო, კერძო სექტორსა და საგანმანათლებლო ინსტიტუტებს შორის, რაც საშუალებას მოგვცემს მოვამზადოთ შესაბამისი კვალიფიკაციის კადრები ამ მიმართულებით. ქვეყნისათვის მიზანშეწონილად მიგვაჩნია უცხოური გამოცდილების გაზიარება და იმ შესაძლებლობების გამოყენება, რასაც ითვალისწინებს ამ მიმართულებით ევროკავშირსა და საქართველოს შორის გაფორმებული ასოცირების ხელშეკრულება.

3.3 ტურიზმის ინდუსტრიის როლი საქართველოს ეკონომიკის განვითარებაში

საქართველოში მიმდინარე ტრანსფორმაციის წლებში მუდმივი მსჯელობის თუ კამათის საგანია რა როლის შესრულება შეუძლია ტურიზმის და მასპინძლობის ინდუსტრიას ქვეყნის ეკონომიკაში. ეს შეფასებები ხშირ შემთხვევაში სუბიექტურია, იშვითად ეფუძნება კონკრეტულ გათვლებს. აქ ზუსტი დასკვნების გაკეთებას ართულებს ტურიზმის და მასპინძლობის სექტორის სპეციფიკა. ეკონომიკური შედეგების შეფასებისათვის აუცილებელია გამოვიყენოთ ადეკვატური ინსტრუმენტები და მეთოდები [28, გვ.52]. ცხადია, რთულია მომსახურების სექტორის წილის ზუსტი განსაზღვრა ეკონომიკაში, თუმცა, როგორც გაეროს მსოფლიო ტურისტული ორგანიზაციის (UNWTO) გენერალური მდივანი აცხადებს, აშკარაა ქვეყნების ეკონომიკურ განვითარებასა და ტურიზმის და მასპინძლობის ინდუსტრიის განვითარებას შორის დადებითი კორელაცია⁷⁹. სექტორი ცალსახად, დადებით გავლენას ახდენს ქვეყნის ეკონომიკურ ინდიკატორებზე, ასევე აღსანიშნავია მისი წვლილი „მწვანე“ განვითარებაში, კონფლიქტების მოგვარებაში, რეგიონულ, ურბანულ თუ სხვა მომიჯნავე სექტორების განვითარებაში.

დავის საგანია, ტურიზმის და მასპინძლობის ინდუსტრიის ზრდა წარმოადგენს ეკონომიკის ზრდის მიზეზს, თუ შედეგს. შესაბამისად დიდ ინტერესს იწვევს ეკონომიკის ზრდის და ინდუსტრიის ზრდის დინამიკის მაჩვენებლები ეროვნული ეკონომიკების კონტექსტში. პასუხი ამ კითხვაზეც არ არის ერთგვაროვანი, რადგან მსოფლიოში არსებობს ორივე ფაქტის გამყარებისთვის საკმარისი კონკრეტული არგუმენტები. გრენჯერის მიზეზ-შედეგობრივი ტესტების, სტატას მეშვეობით (Granger Causality Test, STATA) დადგინდა, რომ რიგ შემთხვევებში ქვეყნის ეკონომიკური აღმავლობა იწვევს ტურიზმის განვითარებას და პირიქით, ზოგიერთ ქვეყანაში ტურიზმის წინმსწრებმა ზრდამ განაპირობა ეკონომიკის ზრდა. შემთხვევებში, როცა ტურიზმი ვითარდება წინმსწრებად, აქტუალური ხდება კითხვა – რა იწვევს ტურიზმის განვითარებას? და განსხვავებულია თუ არა ეს ფაქტორები კონკრეტული ქვეყნების მიხედვით [25, გვ.76-77].

⁷⁹ www.unwto.org

თანამედროვე პირობებში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს საქართველოს ეკონომიკის სტრატეგიული განვითარების საკითხები. მეცნიერ-ეკონომისტების ერთი ნაწილი მიიჩნევს, რომ ქვეყნის რესურსული პოტენციალიდან გამომდინარე, ქვეყნისათვის პრიორიტეტული უნდა იყოს ტურიზმის განვითარება. მეორე ნაწილის აზრით, ქვეყანამ უნდა გამოიყენოს გეოსტრატეგიული მდებარეობა და უნდა უზრუნველყოს სატრანზიტო და რეგიონული კაბის ფუნქციის შესრულება. აღნიშნული პროცესი არის ძალიან რთული და იგი ბევრ ფაქტორზეა დამოკიდებული. ქვეყნის განვითარების ვექტორის ძიების პროცესში აუცილებლად უნდა მოხდეს კულტურული, მენტალური ფაქტორების გათვალისწინება, ასევე საზღვარგარეთ გამოყენებული სტრატეგიების შესწავლა [22, გვ.25].

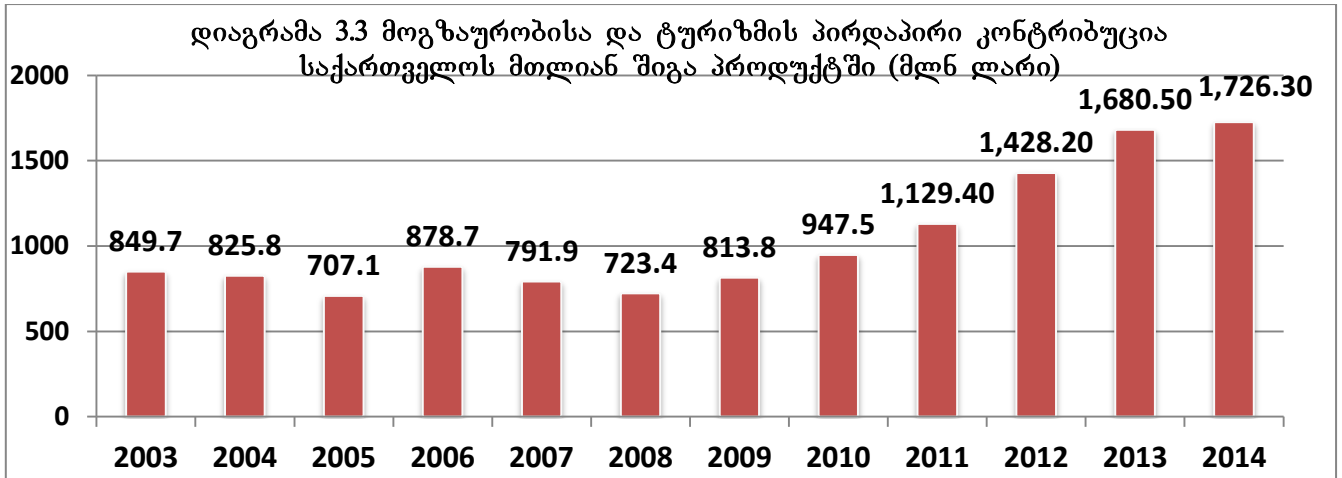
საკითხის აქტუალურობიდან გამომდინარე, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია გავაანალიზოთ მოგზაურობისა და ტურიზმის მსოფლიო საბჭოს მიერ გამოქვეყნებული მონაცემები, რომელშიც ნაჩვენებია ტურიზმის ინდუსტრიის გავლენა საქართველოს ეკონომიკაზე (პირდაპირი, არაპირდაპირი, ინდუცირებული), ასევე, საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის, საქართველოს ეროვნული ბანკის მიერ ოფიციალურად გამოქვეყნებული მონაცემები.

აღსანიშნავია, რომ მოგზაურობისა და ტურიზმის საბჭოს მონაცემებით, ტურიზმის პირდაპირი კონტრიბუციის მაჩვენებელი საქართველოს მთლიან შიგა პროდუქტში 2008 წლის შემდეგ განიცდის ზრდას. 2011 წელს პირველად გადააჭარბა მილიარდ ლარს. 2011-2012 წელს დაფიქსირდა 26%-ანი ზრდა, ეს არის პერიოდი, როდესაც საქართველოში საერთაშორისო ვიზიტორების რაოდენობა გაიზარდა 57%-ით. 2014 წლის მონაცემებით პირდაპირმა კონტრიბუციამ მშპ-ში შეადგინა 1,726.3 მლნ ლარი (იხ დიაგრამა 3.3)^{80 81}.

ტურიზმის ინდუსტრია მაღალი ზრდის ტემპით ხასიათდებოდა 2006, 2012 და 2013 წლებში. 2003 წლიდან 2008 წლამდე ინდუსტრიის ზრდის მაჩვენებელი ნეგატიურია, გამონაკლისია მხოლოდ 2006 წელი. ხოლო 2008 წლიდან დღემდე სტაბილურად ზრდის ტენდენციით ხასიათდება.

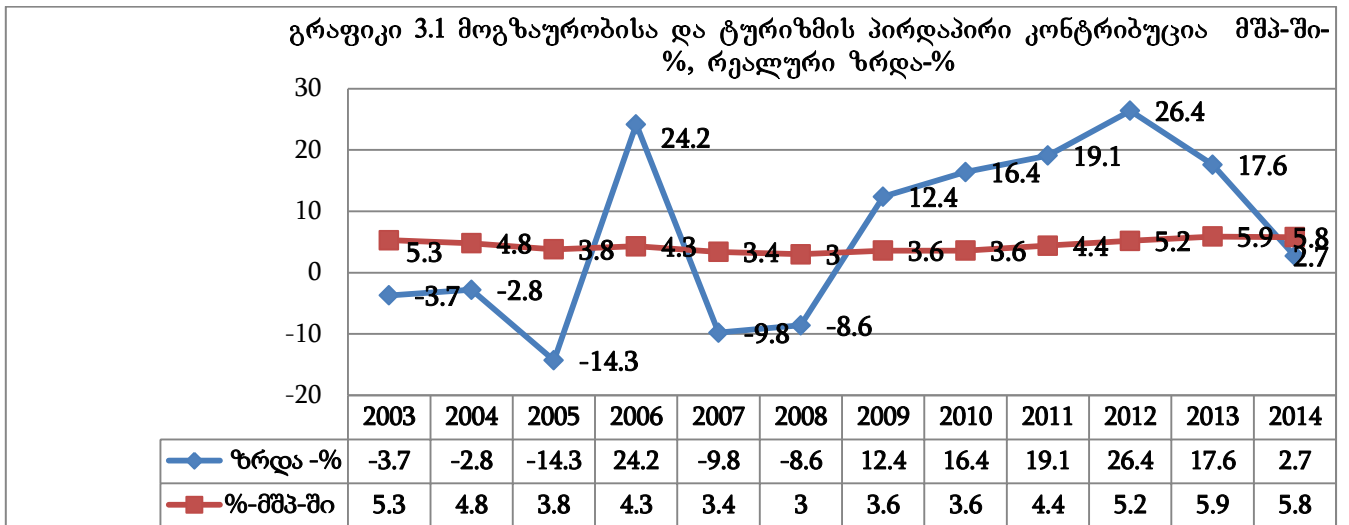
⁸⁰ www.wttc.org

⁸¹ დიაგრამები აგებულია ავტორის მიერ, მოგზაურობისა და ტურიზმის მსოფლიო საბჭოს მონაცემებზე დაყრდნობით.



წყარო: მოგზაურობისა და ტურიზმის მსოფლიო საბჭო (WTTC)

2013-2014 წელს ზრდა მხოლოდ 2.7%-ია, იმავე წლის მონაცემებით, ასევე, უპრეცედენტოდ დაბალია საერთაშორისო ჩამოსვლების დინამიკა (ზრდა 2%), რაც გარკვეულწილად გავლენას ახდენს ტურიზმის პირდაპირი კონტრიბუციის მაჩვენებელზე მშპ-ში (იხ. გრაფიკი 3.1) [177].



წყარო: მოგზაურობისა და ტურიზმის მსოფლიო საბჭო (WTTC)

მოგზაურობისა და ტურიზმის მსოფლიო საბჭოს მიერ გამოქვეყნებული 2014 წლის რეიტინგების მიხედვით, საქართველო აღნიშნული ინდიკატორის თვალსაზრისით 46-ე ადგილზეა, იგი უსწრებს ისეთ ქვეყნებს, როგორცაა თურქეთი, ბულგარეთი, აზერბაიჯანი, უკრაინა, რუსეთის ფედერაცია. გრძელვადიან დინამიკაში

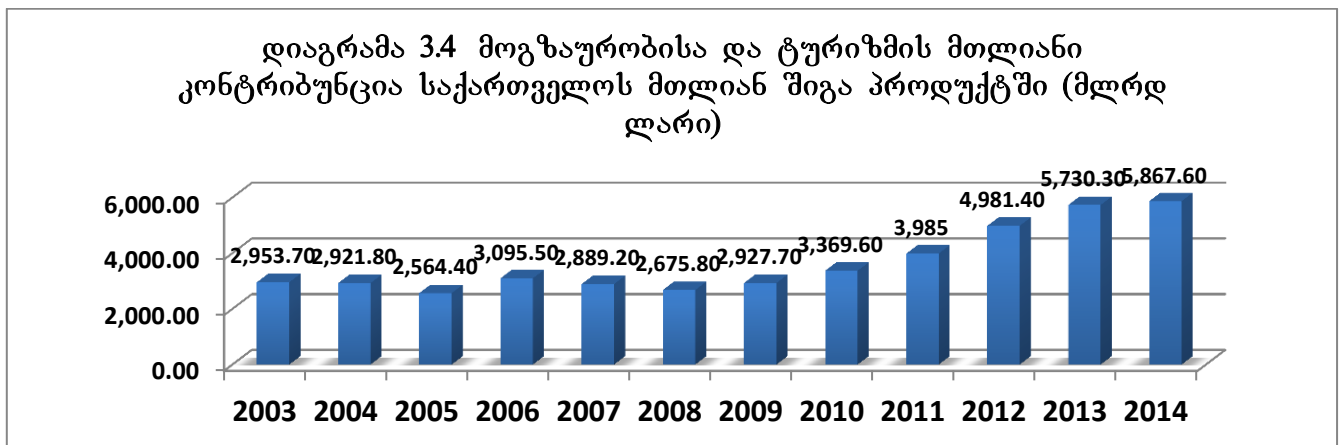
ზრდის თვალსაზრისით 2015-2025 წლის საპროგნოზო მაჩვენებლით საქართველო 184 ქვეყნის რეიტინგში მეათე პოზიციაზეა. (იხ. ცხრილი 3.1)⁸² [177].

ცხრილი 3.1

| მოგზაურობისა და ტურიზმის პირდაპირი კონტრიბუცია მშპ-ში | | 2014 % |
|---|-------------------|--------|
| 46 | საქართველო | 5.9 |
| 63 | თურქეთი | 4.7 |
| 82 | ბულგარეთი | 3.7 |
| 85 | სომხეთი | 3.6 |
| 135 | ირანი | 2.3 |
| 136 | აზერბაიჯანი | 2.2 |
| 155 | უკრაინა | 1.9 |
| 157 | ბელარუსი | 1.9 |
| 166 | რუმინეთი | 1.6 |
| 173 | რუსეთის ფედერაცია | 1.5 |

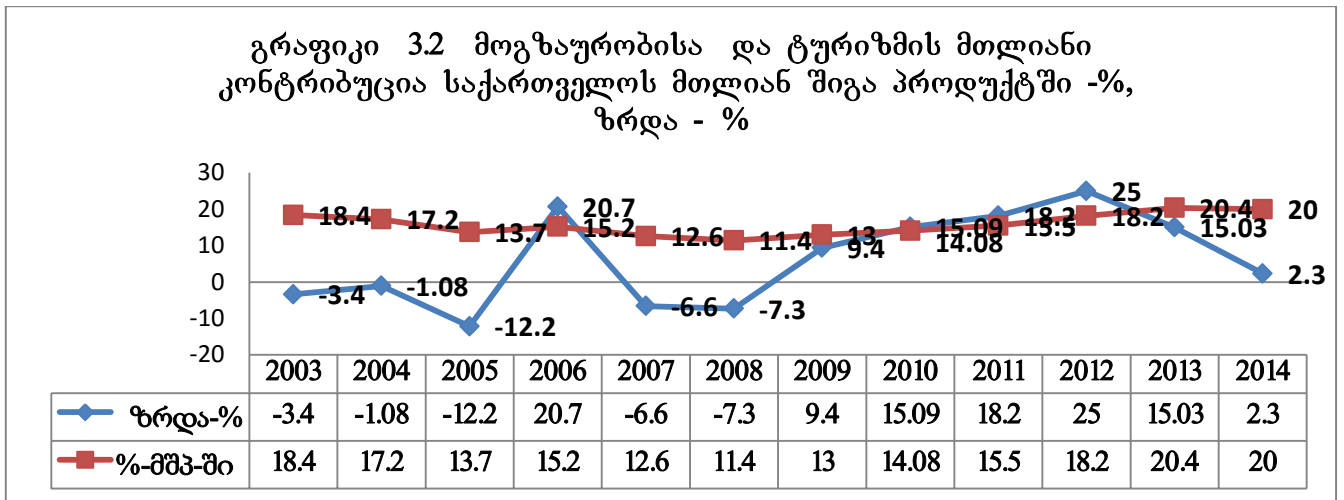
წყარო: მოგზაურობისა და ტურიზმის მსოფლიო საბჭო (WTTC)

მოგზაურობისა და ტურიზმის მთლიანმა კონტრიბუციამ საქართველოს მთლიან შიგა პროდუქტში 2014 წელს შეადგინა 5,867.6 მილიონი ლარი, რაც შეადგენს ქვეყნის მთლიანი შიგა პროდუქტის 20%-ს. ცნობილია, რომ აღნიშნული ინდიკატორი მოიცავს ე.წ მეორად ეკონომიკურ ეფექტებსაც. ეს მაჩვენებელი 2008 წლიდან 2014 წლის ჩათვლით ზრდის ტენდენციით ხასიათდება. 2013 წელს პირველად გადააჭარბა 5 მილიარდ ლარს, 2014 წელს წინა წელთან შედარებით ზრდა 2.3%-ია [177].



⁸² www. wtcc.org

ვარდობითი მაჩვენებლები სტაბილურობით არ ხასიათდება, 2003-2008 წელს. გამონაკლისია 2006 წელი, როდესაც დაფიქსირდა ზრდა 20.7%. ზრდის ტემპში სტაბილურია 2008 წლიდან 2014 წლამდე. აღნიშნულ პერიოდში ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი დაფიქსირდა 2012 წელს, რაც, რა თქმა უნდა, უპრეცედენტოა 2007-2008 წლის ვარდნის ფონზე. უნდა აღინიშნოს, რომ მოგზაურობისა და ტურიზმის მთლიანი კონტრიბუცია დაახლოებით სამჯერ აღემატება პირდაპირი კონტრიბუციის მაჩვენებელს [177].

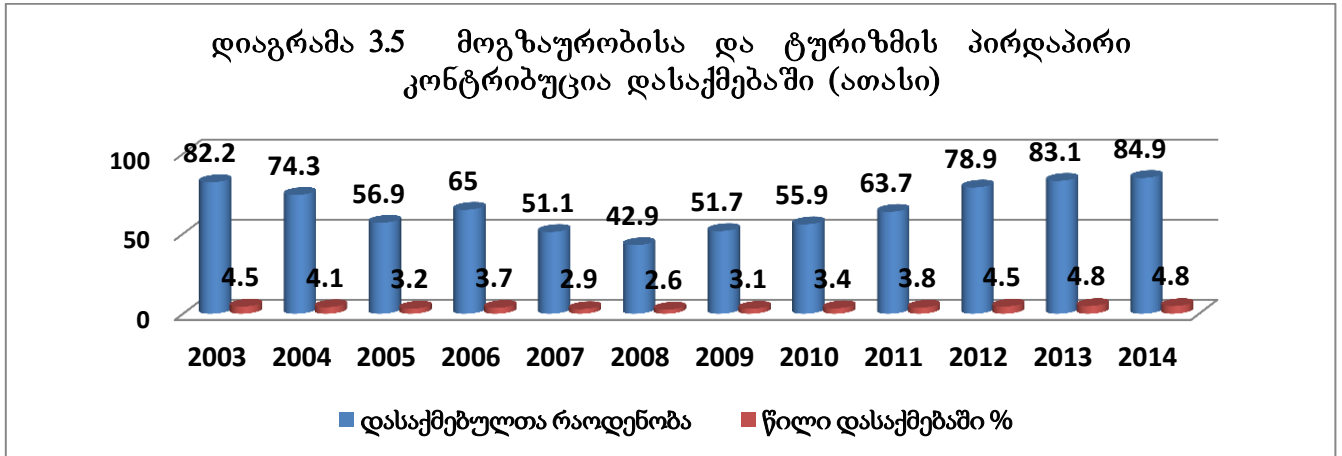


რეიტინგული მონაცემების მიხედვით, საქართველო მშპ-ში მოგზაურობისა და ტურიზმის მთლიანი კონტრიბუციის მიხედვით 35 ადგილზეა (20%). ამ მაჩვენებლით, რეიტინგში უსწრებს ბულგარეთს (13.1%), თურქეთს (12%), აზერბაიჯანს (8.4%) [177].

ცხრილი 3.2

| მოგზაურობისა და ტურიზმის მთლიანი კონტრიბუცია მშპ-ში | | 2014 % |
|---|-------------------|--------|
| 35 | საქართველო | 20 |
| 60 | ბულგარეთი | 13.1 |
| 62 | სომხეთი | 12.7 |
| 67 | თურქეთი | 12.0 |
| 110 | აზერბაიჯანი | 8.4 |
| 122 | უკრაინა | 7.1 |
| 137 | ირანი | 6.3 |
| 141 | ბელარუსი | 6.0 |
| 142 | რუსეთის ფედერაცია | 6.0 |
| 157 | რუმინეთი | 4.8 |

რაც შეეხება მოგზაურობისა და ტურიზმის როლს დასაქმებაში, 2014 წელს ინდუსტრიამ მოახივნა 84000 პირდაპირი სამუშაო ადგილის გენერირება, რაც შეადგენს საერთო დასაქმების 4.8%-ს. ეს მაჩვენებელი 2003-2008 წელს არ ხასიათდებოდა სტაბილურობით. ყველაზე ნაკლები დასაქმებული ინდუსტრიაში იყო 2008 წელს - 42,9 ათასი კაცი, ეს მაჩვენებელი მას შემდეგ იზრდება და ყველაზე მაღალ ნიშნულს მიაღწია 2013-2014 წლებში [177].



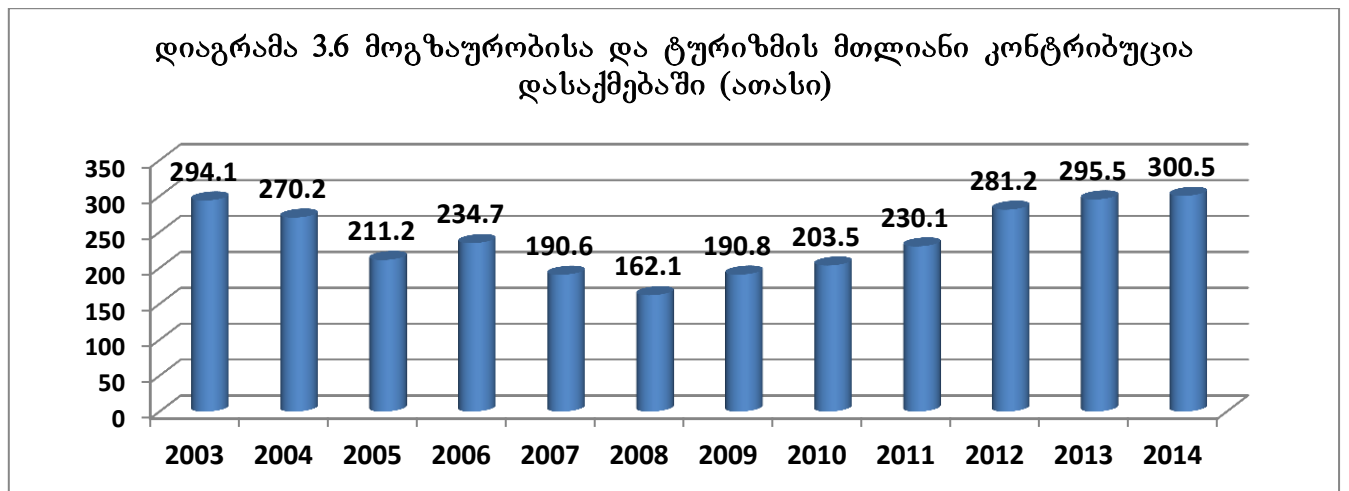
წყარო: მოგზაურობისა და ტურიზმის მსოფლიო საბჭო (WTTC)

ამ ინდიკატორის მიხედვით, მოგზაურობისა და ტურიზმის საბჭოს მონაცემებით, რეიტინგში საქართველო 77-ე პოზიციაზეა. (იხ. ცხრილი 3.3) [177].

ცხრილი 3.3

| მოგზაურობისა და ტურიზმის პირდაპირი კონტრიბუცია დასაქმებაში | | 2014 % |
|--|-------------------|--------|
| 63 | საქართველო | 4.8 |
| 93 | ბულგარეთი | 3.4 |
| 102 | სომხეთი | 3.4 |
| 131 | რუმინეთი | 2.4 |
| 139 | თურქეთი | 2.2 |
| 147 | აზერბაიჯანი | 2.0 |
| 154 | ირანი | 1.8 |
| 156 | ბელარუსი | 1.7 |
| 162 | უკრაინა | 1.7 |
| 171 | რუსეთის ფედერაცია | 1.4 |

საქართველოში მოგზაურობისა და ტურიზმის მთლიანმა კონტრიბუციამ დასაქმებაში, რომელიც ასევე მოიცავს ინდუსტრიის მიერ არაპირდაპირ შექმნილ სამუშაო ადგილებს, 2014 წელს შეადგინა 300 ათასი სამუშაო ადგილი, რაც მთლიანი დასაქმების 16.9%-ს შეადგენს. ეს მაჩვენებელი განსაკუთრებით მაღალი იყო 2003 წელს – 294,1 ათასი სამუშაო ადგილი, მომდევნო წლებში, 2006 წლამდე, კლების ტენდენციაა, დასაქმებულთა მინიმალური რაოდენობა დაფიქსირდა 2008 წელს - 162,1 ათასი სამუშაო ადგილი. (იხ. დიაგრამა 3.6) [177].

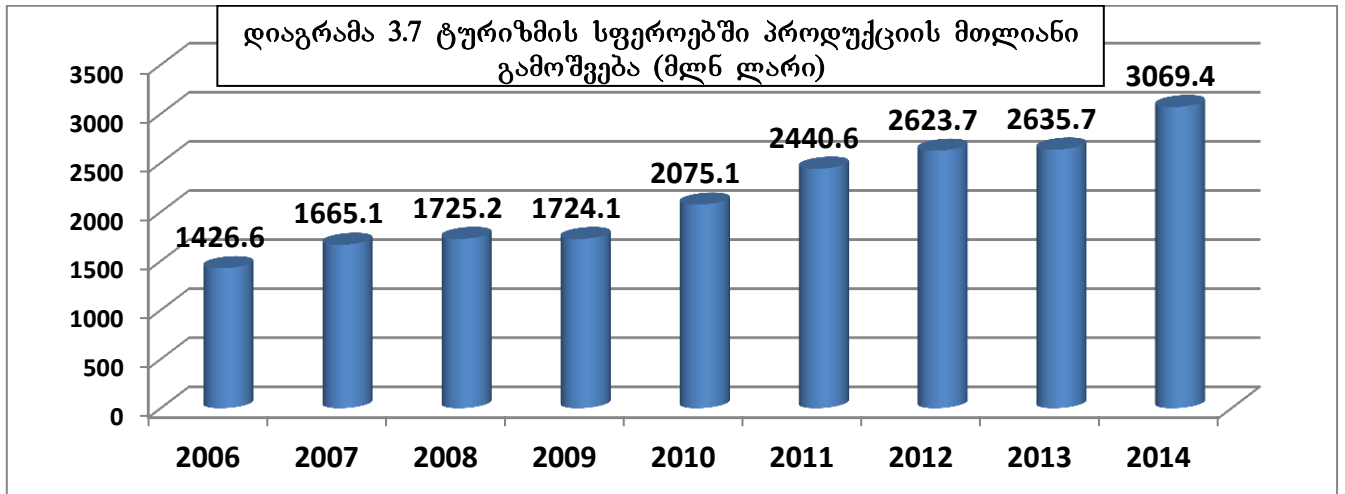


წყარო: მოგზაურობისა და ტურიზმის მსოფლიო საბჭო (WTTC) დასაქმებაში მთლიანი კონტრიბუციის მაჩვენებლის მიხედვით 14.2%-ით საქართველო 42-ე ადგილზეა [177].

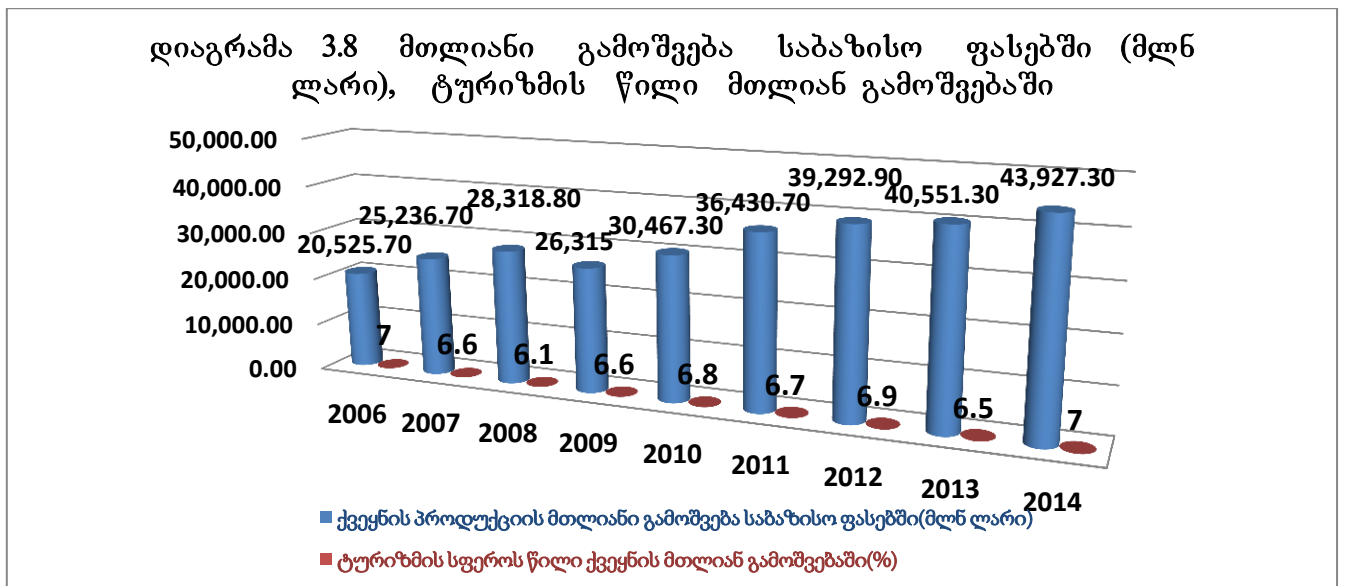
ცხრილი 3.4

| მოგზაურობისა და ტურიზმის მთლიანი კონტრიბუცია დასაქმებაში | | 2014 % |
|--|-------------------|--------|
| 42 | საქართველო | 14.2 |
| 63 | ბულგარეთი | 12.5 |
| 70 | სომხეთი | 8.3 |
| 107 | თურქეთი | 7.3 |
| 117 | აზერბაიჯანი | 7.2 |
| 128 | უკრაინა | 7.1 |
| 146 | ბელარუსი | 5.8 |
| 147 | რუსეთის ფედერაცია | 5.7 |
| 148 | რუმინეთი | 5.5 |
| 152 | ირანი | 5.1 |

საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემებით ტურიზმის სფეროებში პროდუქციის მთლიანმა გამოშვებამ 2014 წელს შეადგინა 3069.4 მილიონი ლარი. 2006-2014 წლების დინამიკაში ფიქსირდება ზრდის ტენდენცია, გამონაკლისია 2009 წელი. 2014 წელს წინა წლის ანალოგიურ მაჩვენებელთან შედარებით ზრდა 16.4%-ია. (იხ. დიაგრამა 3.7) ⁸³



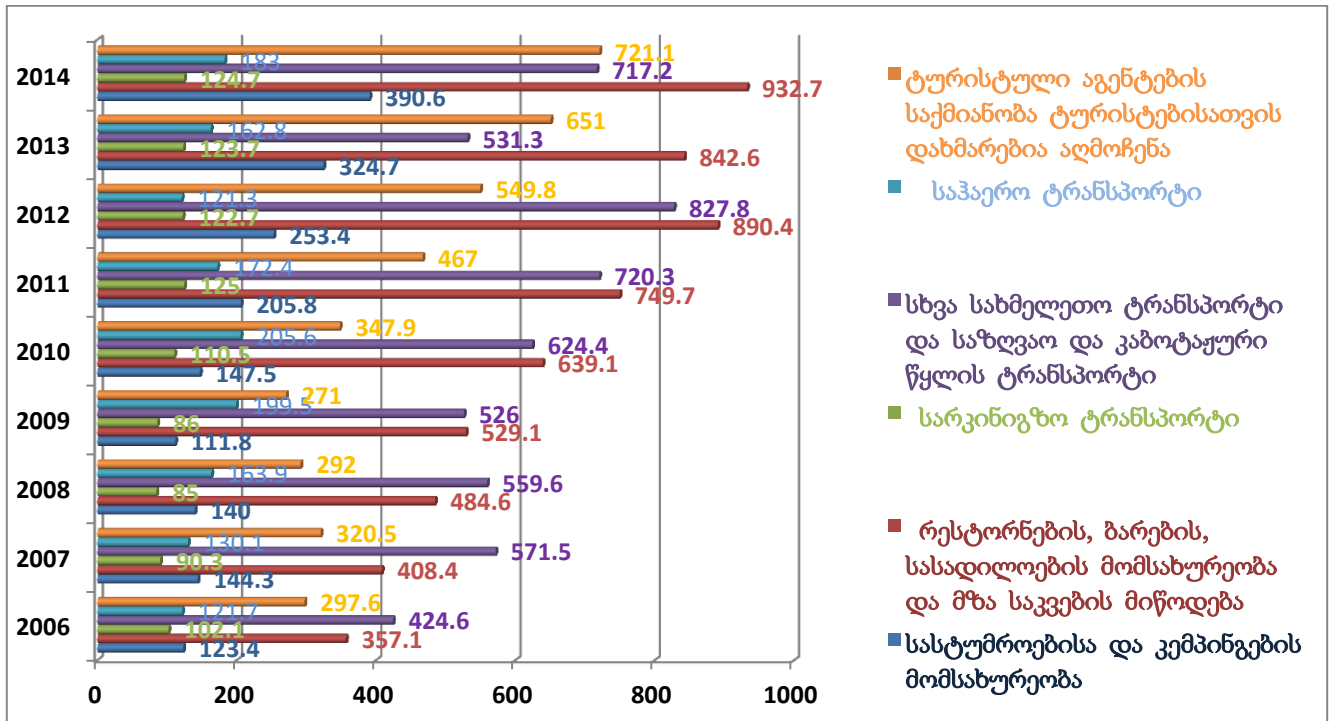
წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური
ტურიზმის წილმა მთლიან გამოშვებაში 2014 წელს შეადგინა 7%, გაუტოლდა 2006 წლის მაჩვენებელს (იხ. დიაგრამა 3.8) [163].



⁸³ www.geostat.ge

საინტერესოა, აგრეთვე ტურიზმის მთლიანი გამოშვების შიდა სტრუქტურა წლების მიხედვით. 2009 წლიდან მაღალი წილით ხასიათდება რესტორნების, ბარების, სასადილოების მომსახურება. 2013-2014 წელს, როგორც მონაცემებიდან ჩანს, გააქტიურებულია ტურისტული აგენტების საქმიანობა. გამოშვების სტრუქტურაში ასევე გამოირჩევა სატრანსპორტო მომსახურება (იხ. დიაგრამა 3.9) [163].

ტურიზმის სფეროებში პროდუქციის მთლიანი გამოშვება (მლნ ლარი) - დიაგრამა 3.9

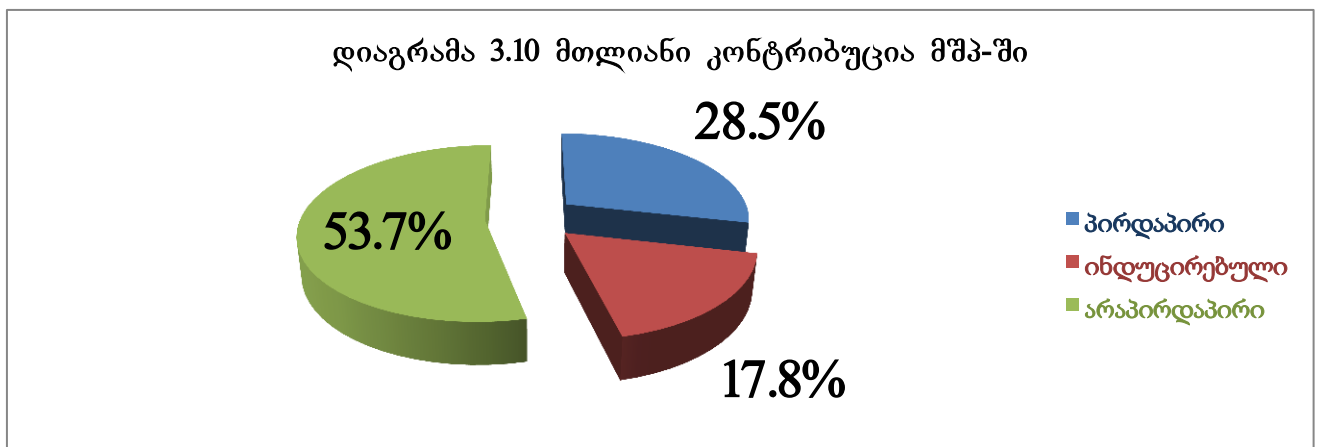


წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური

მოგზაურობისა და ტურიზმის მსოფლიო საბჭოს მონაცემებით, 2014 წელს საქართველოს მთლიან შიგა პროდუქტში მოგზაურობისა და ტურიზმის პირდაპირმა კონტრიბუციამ შეადგინა - 29,4%, ინდუცირებულმა - 16,1%, ხოლო არაპირდაპირმა კონტრიბუციამ - 54,5%. უნდა აღინიშნოს, რომ არაპირდაპირი კონტრიბუცია მოცემულ დიაგრამაზე მოიცავს შემდეგ ძირითად ელემენტებს: 1. მიწოდების ჯაჭვი - 47,7%, 2. ინვესტიციები - 4%, 3. სამთავრობო კოლექტიური ხარჯები - 2,9%. როგორც აღვნიშნეთ, მოგზაურობისა და ტურიზმის მთლიანი კონტრიბუცია მოიცავს ეკონომიკაზე გავლენის უფრო ფართო ეფექტებს (იხ. დიაგრამა 3.10) [140. გვ.5].

ტურიზმის ინდუსტრია მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ქვეყნის საგადასახდელო ბალანსზე. ტურისტული აქტივობები ხელს უწყობს ქვეყანაში

უცხოური ვალუტის შემოდინებას, რაც სტიმულს აძლევს სხვა ეკონომიკურ აქტივობებს. შესაძლოა დაისვას კითხვა, თუ კონკრეტული პროდუქტი არ გაედინება ქვეყნის ან რეგიონის ფარგლებს გარეთ, როგორ წარმოადგენს იგი ექსპორტს? პასუხი მარტივია, როდესაც ტურისტები ჩამოდიან კონკრეტული დანიშნულების ადგილზე, ისინი იძენენ შთაბეჭდილებებს, როდესაც ტოვებენ ქვეყანას, მათ თან მიაქვთ შთაბეჭდილებები. გარკვეულწილად შეიძლება ითქვას, რომ ხდება შთაბეჭდილებების ექსპორტიც, რაც უხილავია და წარმოადგენს ტურისტული პროდუქტის მნიშვნელოვან შემადგენელ კომპონენტს.



წყარო: მოგზაურობისა და ტურიზმის მსოფლიო საბჭო (WTTC)

საგადასახდელო ბალანსის მდგომარეობა პირდაპირ გაავლენას ახდენს ქვეყნის მთლიან შიგა პროდუქტზე, რომელიც ქვემოთ მოყვანილ ფორმულაში აღნიშნულია როგორც (Y):

$$Y = C + I + G + (X - M) \text{ [80, გვ.309].}$$

სადაც:

Y- მთლიანი შიგა პროდუქტია;

C - სამომხმარებლო დანახარჯები;

I - ინვესტიციები;

G - სახელმწიფო შესყიდვები;

X - ექსპორტი;

M – იმპორტი.

ფორმულიდან ნათლად ჩანს, რომ თუ იმპორტი M აჭარბებს ექსპორტს X, მაშინ სხვაობა (X-M) უარყოფითი იქნება, შესაბამისად მთლიანი შიგა პროდუქტი Y შემცირდება. ქვეყნის ეკონომიკისათვის მნიშვნელოვანია, რომ მოიზიდოს უფრო მეტი ვიზიტორი, რომელიც დახარჯავს ფულს კონკრეტული ქვეყნის ეკონომიკაში. აღნიშნული, ქვეყნის ეკონომიკისათვის წარმოადგენს ფულადი თანხების „ინექციას“, რაც ხელს უწყობს სამუშაო ადგილების შექმნას, გადასახადების გენერირებას, რეგიონის განვითარებას და ა.შ. ეკონომიკური თვალსაზრისით უკეთესია, უცხოელი ვიზიტორები ჩამოვიდნენ ქვეყანაში, ვიდრე მოცემული ქვეყნის მოქალაქეები მოგზაურობდნენ საზღვარგარეთ. თუმცა კარგად უნდა გავაცნობიეროთ, რომ ვიზიტორთა ნაკადებთან დაკავშირებული სიტუაცია არ წარმოადგენს ცალსახად პოზიტიურს ან ნეგატიურს [80, გვ.309].

რაც შეეხება საქართველოს საგადასახდელო ბალანსს, 2010-2014 წლებში მასში მომსახურება დადებითი სადღოთია წარმოდგენილი. 2013 წელთან შედარებით მომსახურების ექსპორტი გაიზარდა 1.8%-ით, ხოლო იმპორტი 10.4%-ით. აღნიშნული მაჩვენებლებიდან გამომდინარე 2014 წელს მომსახურების ბალანსში 2013 წელთან შედარებით დაფიქსირდა 7.7%-იანი კლება. განვლილ ხუთ წელიწადში მან ყველაზე მაღალ ნიშნულს მიაღწია 2013 წელს 1,405 მილიონ აშშ დოლარი. ხოლო 2014 წელს 1,3 მილიონ აშშ დოლარს, რაც შეადგენს საქართველოს მთლიანი შიგა პროდუქტის 7.9%-ს [49, გვ.25-30].

2014 წლის მონაცემებით მომსახურების მთლიანმა ექსპორტმა საქართველოს საგადასახდელო ბალანსში 3.1 მილიარდი აშშ დოლარი შეადგინა, რაც საქონლის ექსპორტის 74.1%-ია, ხოლო იმპორტმა 1.7 მილიარდი აშშ დოლარი, რაც 2014 წლის საქონლის იმპორტის 20.6%-ია. უნდა აღინიშნოს, რომ 2014 წელს მომსახურებით ვაჭრობის ბრუნვის 84.1% მოდის სატრანსპორტო მომსახურებასა და ტურიზმზე, სატრანსპორტო მომსახურება 40.1%, ხოლო ტურიზმი 44%. დინამიკაში დადებითი სადღოთი გამოირჩევა ტურისტული მომსახურება, რომელმაც 2014 წელს შეადგინა 1.5 მილიარდი აშშ დოლარი, რაც აჭარბებს მთლიანი მომსახურების ბალანსს. 2013 წელთან შედარებით ფიქსირდება 4.4%-იანი ზრდა, ხოლო 2010 წელთან შედარებით 3.2-ჯერ არის გაზრდილი [49, გვ.25-30].

2014 წლის მონაცემებით, დადებითი ბალანსი ჰქონდა სატრანსპორტო მომსახურებას - 34.4 მილიონი აშშ დოლარი, კავშირგაბმულობის მომსახურებას - 24.9 მილიონი აშშ დოლარი, კულტურულ და გასართობ მომსახურებას - 4.5 მილიონი აშშ დოლარი, უარყოფითი სალდო დაფიქსირდა სადაზღვევო მომსახურებაში, სხვა საქმიან, ფინანსურ, კომპიუტერულ და საინფორმაციო მომსახურებაში.

2010-2014 წლებში მომსახურების ბალანსის სიდიდეში გამოირჩევა ტურისტული მომსახურება. ტურიზმის ექსპორტი 2014 წელს, 2013 წელთან შედარებით, 4.4%-ით გაიზარდა და მისი წილი მომსახურების ექსპორტში 59.2%-ს გაუტოლდა, ხოლო იმპორტი 1.7%-ით გაიზარდა და წილი მომსახურების იმპორტში განისაზღვრა 17.4%-ით. 2014 წელს ტურიზმის ბალანსში პირადი ტურიზმის წილი ჭარბობს საქმიანი ტურიზმის წილს და შეადგენს 70.9%-ს⁸⁴[49, გვ.25-30].

ამგვარად, ეროვნული მოგზაურობისა და ტურიზმის ეკონომიკური ზეგავლენის ზუსტი მონაცემების დადგენის, მათ შორის ტურიზმის სატელიტური ანგარიშის უპირობო დანერგვის საკითხი საჭიროებს გადაუდებელი ზომების გატარებას. თუმცა, ამ ღონისძიებების პარალელურად საჭიროა საკანონმდებლო ცვლილებების, ეროვნული ტურიზმის განვითარების სტრატეგიის, ყოვლისმომცველი გენერალური გეგმის (Master-Plan), დეტალური რეგიონული გეგმების, ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესების რაციონალური გეგმის შემუშავება და მათი ეფექტიანი განხორციელება.

მსოფლიოში არსებული გამოცდილების საფუძველზე, ქვეყნის ეკონომიკისათვის ტურიზმის განვითარების მნიშვნელობიდან გამომდინარე და მისი კონვერგენციული ფაქტორის გათვალისწინებით, რაც ეხმარება ქვეყნის რეგიონებს მათი განვითარების დონეების გათანაბრებაში, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია, დაინერგოს საქართველოში სატელიტური ანგარიშის სისტემა, რაც მისცემს სწორი ეკონომიკური დასკვნების და პროგნოზების საშუალებას როგორც ბიზნეს სექტორის, ასევე სამთავრობო და აკადემიური წრეების წარმომადგენლებს.

ტურიზმის სექტორის არსებული მდგომარეობის და ტურიზმის პოლიტიკის სისტემური ანალიზისათვის მიზანშეწონილად მივიჩნით გამოგვეყენებინა ტურიზმის მსოფლიო ორგანიზაციის მიერ შემუშავებული მეთოდოლოგია - “მდგრადი ტურიზმი

⁸⁴ www.nbg.gov.ge

განვითარებისათვის განვითარებად ქვეყნებში” (Sustainable Tourism for Development in Developing countries).

აღნიშნული მეთოდოლოგიის უპირატესობას წარმოადგენს ის, რომ იგი შექმნილია სპეციალურად, განვითარებად ქვეყნებში ტურიზმის პოლიტიკის შეფასებისათვის. ასევე, მისი საშუალებით, შესაძლებელია, დადგინდეს ტურიზმის მდგრადი განვითარების ზეგავლენა ეკონომიკურ და სოციალურ ზრდაზე, ერთი მხრივ, განვითარების იმპერატივების გამოვლენით და მეორე მხრივ, ნეგატიური სოციო-კულტურული და სხვა გარემო ფაქტორების შეზღუდვით. მეთოდი აპრობირებულია მრავალ განვითარებად ქვეყანაში. საქართველოს მაგალითზე, ამ შეფასების სისტემის გამოყენებამ შესაძლებლობა მოგვცა ზუსტად განგვესაზღვრა ტურიზმის სექტორის თვისებრივი მხარე, არსებული მდგომარეობა და ხარვეზები. ტურიზმის მსოფლიო ორგანიზაციის (UNTWO) გენერალური მდივნის ტალებ რიფაის (Taleb Rifai) აზრით, მეთოდის უპირატესობას წარმოადგენს მდგრადი განვითარების ფუნდამენტური მიმართულებების – ეკონომიკური ზრდა, სოციალური ინკლუზია და გარემოს დაცვა - საფუძვლიანად შესწავლის შესაძლებლობა [138, გვ.8].

შეფასების მეთოდოლოგია შემუშავდა შემდეგ სტეიკჰოლდერთა ექსპერტების კონსულტაციით და ჩართულობით: ტურიზმის მსოფლიო ორგანიზაცია (UNTWO), მსოფლიო ვაჭრობის ორგანიზაცია (World Trade Organization), საერთაშორისო სავაჭრო ცენტრი (International Trade Centre), ვაჭრობისა და განვითარების გაეროს კონფერენცია (United Nations Conference on Trade and Development), გაეროს განათლების მეცნიერებისა და კულტურის ორგანიზაცია (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization), გაეროს გარემოს პროგრამა (United Nations Environmental Programme), გაეროს განვითარების პროგრამა (United Nations Development Programme), შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია (International Labour Organization), ევროპის საკონსულტაციო ცენტრი (Council of Europe), შვეიცარიის სახელმწიფო ადმინისტრაცია ეკონომიკურ საკითხებში (Swiss State Secretariat Economic Affairs) და ა.შ.

აღნიშნული მეთოდი მოიცავს ხუთი საკვანძო მიმართულების ანალიზს: 1. ტურიზმის პოლიტიკა და მიმართულებობა; 2. ეკონომიკა, ინვესტიციები და კონკურენტუნარიანობა; 3. დასაქმება, სამუშაო და ადამიანური კაპიტალი; 4.

სიღარიბის დაძლევა და სოციალური ინკლუზია; 5. ბუნებრივი და კულტურული გარემოს მდგრადობა [138, გვ.39-40].

ზემოთ აღნიშნული მიმართულებების გარდა მეთოდოლოგია მოიცავს 17 სუბ-სექტს, 32 საკითხს. თითოეული საკითხი აერთიანებს კითხვართა ჯგუფს [138, გვ.39]. კვლევის ფორმატი იძლევა შესაძლებლობას თითოეულ კითხვაზე გაკეთდეს კომენტარი და ასევე მოხდეს სათანადო ქულის მინიჭება 1-დან 5-მდე. ქულების შეფასება ხდება შემდეგი პრინციპით: 1 ქულა იწერა ძლიერი ინტერვენციის აუცილებლობის შემთხვევაში, 5 ქულა იწერება როდესაც საჭიროა ნაკლები ინტერვენცია და არსებული მდგომარეობა წარმოადგენს განსაკუთრებული სიძლიერის არეალს.

თითოეული მიმართულების მიხედვით, ჩვენს მიერ განხორციელდა ექსპერტული შეფასება, მეთოდმა საშუალება მოგვცა სადისერტაციო ნაშრომში განხილული საკითხები დაგვეჯგუფებინა ამ ხუთი მიმართულების მიხედვით და ჩამოგვეყალიბებინა ერთიანი, სისტემური ხედვა.

► **პირველი მიმართულება, ტურიზმის პოლიტიკა და მმართველობა** - წარმოადგენს აღნიშნულ მეთოდოლოგიაში საკვანძო ნაწილს და ამავე დროს ჩვენი კვლევის ძირითად ობიექტს. მიმართულება მოიცავს შეფასებით სამ ქვე-სისტემას: 1. ტურიზმის პოზიცია განვითარების პოლიტიკასა და პროგრამებში; 2. ტურიზმის პოლიტიკა და რეგულაციები; 3. ტურიზმის მმართველობა და ინსტიტუციური სტრუქტურა (იხ. დანართი 1).

ანალიზით გამოვლინდა, რომ ტურიზმი სტრატეგიული მნიშვნელობის დოკუმენტებში და ხელისუფლების პრიორიტეტთა ნუსხაში წარმოდგენილია ადეკვატურად. კერძოდ, საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია 2020, საქართველოს რეგიონული განვითარების სტრატეგია 2010-2017, საქართველოსა და ევროკავშირის შორის ასოცირების ხელშეკრულება, ტურიზმის განვითარების სტრატეგია 2025, ხაზს უსვამს ტურიზმის განვითარების როლს ქვეყნის ეკონომიკურ ზრდაში და განსაზღვრავს მისი მხარდაჭერის ღონისძიებებს. საქართველოს ბიუჯეტში 18 მლნ ლარი არის გამოყოფილი სექტორის მხარდასაჭერად. თუმცა, ხარჯების ეფექტიანად გამოყენება და სტრატეგიული დოკუმენტების ქმედითი იმპლემენტაცია პრაქტიკაში მოიტანდა მეტ სარგებელს

დარგის განვითარების თვალსაზრისით. ამ მიმართულებით მნიშვნელოვანია ტურიზმის მსოფლიო ორგანიზაციის, მსოფლიო ბანკის და სხვა საერთაშორისო ორგანიზაციების წვლილი გამოცდილებათა გაზიარების და სექტორის მდგრადი განვითარების მხარდაჭერის თვალსაზრისით.

ეროვნული ტურიზმის განვითარების სტრატეგია 2025 არის უახლესი ოფიციალური დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს სექტორის განვითარების მიმართულებებს, პრიორიტეტებს, მხარდამჭერ ღონისძიებებს. დოკუმენტში ხაზგასმულია ტურიზმის მდგრადი განვითარების აუცილებლობა, თუმცა შედარებით სუსტადაა წარმოდგენილი ფინანსურ მხარდაჭერასთან, ან კონკრეტულ მოქმედებებთან და პასუხისმგებლობებთან დაკავშირებული საკითხები. ამასთან, საქართველო 1999 წლის პირველ ოქტომბერს შეუერთდა ტურიზმის გლობალური ეთიკის კოდექსით გათვალისწინებულ პრინციპებს და სხვა ქვეყნებთან ერთად ის ამ დოკუმენტის ხელმომწერია, რაც ქვეყანას აკისრებს გარკვეულ ვალდებულებებს მდგრადი ტურიზმის განვითარების თვალსაზრისით.

სამომავლოდ ყურადღება უნდა მიექცეს დანიშნულების ადგილების განვითარების სტრატეგიებისა და გეგმების შემუშავებას და მათ ინტეგრირებას ტურიზმის განვითარების სტრატეგიულ გეგმაში და ზოგადად, ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების დოკუმენტებში. ასევე, განსაკუთრებული საჭიროება არსებობს გეგმების პრაქტიკაში დანერგვასთან და მონიტორინგთან დაკავშირებით.

ნაშრომში დეტალურად არის შესწავლილი ტურიზმის ინდუსტრიასთან დაკავშირებული საკანონმდებლო რეგულაციები და ნორმატიული აქტები, მათი ძლიერი მხარეები და ხარვეზები. მეთოდმა არსებული სიტუაციის ექსპერტული შეფასების კარგი შესაძლებლობა მოგვცა. იკვეთება, რომ აუცილებელია ცენტრალურ, რეგიონულ და ადგილობრივ დონეზე უფლებამოსილებათა (როლებისა და პასუხისმგებლობების) გამიჯვნა და დელეგირება, რაც მმართველობით სისტემას ეფექტიანს გახდის. მეთოდოლოგიაში ტურიზმის მმართველობისა და ინსტიტუციური სტრუქტურის ანალიზისას წარმოდგენილი კითხვარის საშუალებით გამოვლინდა, რომ აუცილებელია ტურიზმის ცენტრალური და ლოკალური მმართველობითი რგოლების ეფექტიანობის უზრუნველყოფა და მისი სწორი მენეჯმენტი. სასურველია, მმართველობით ორგანოებსა და სხვა სტეიკჰოლდერთა (საგანმანათლებლო

დაწესებულებების, არასამთავრობო ორგანიზაციების, საზოგადოებრივი ინსტიტუტები) შორის მჭიდრო კავშირების სტრუქტურირება. ჩვენი აზრით, სტეიკჰოლდერთა ჩართულობა პროცესებს გახდის მეტად ეფექტიანს და გამჭვირვალეს, აგრეთვე ხაზგასასმელია, კერძო და საჯარო სექტორის კოორდინირებული პარტნიორობის აუცილებლობა ტურიზმის მდგრადობის მისაღწევად.

► **ეკონომიკა, ინვესტიციები და კონკურენტუნარიანობა** – მოიცავს სამ ძირითად მიმართულებას: 1. ეკონომიკაზე ტურიზმის ზეგავლენის შეფასება; 2. ვაჭრობა, ინვესტიციები და ბიზნეს გარემო; 3. ბრენდი, მარკეტინგი და პროდუქტის პოზიციონირება. თითოეული მოიცავს კითხვართა ჯგუფს, რომელიც შეისწავლის ეკონომიკაზე ტურიზმის ზეგავლენას (იხ. დანართი 2). ეს საკითხები სადისერტაციო ნაშრომის მეორე თავში დინამიკაშია გაანალიზებული. რაც გვაძლევს ტურიზმის ეროვნულ ეკონომიკაში კონტრიბუციის შესახებ დეტალურ ინფორმაციას. იმავე თავში გამოვლენილია საქართველოში ეკონომიკაზე ტურიზმის ზეგავლენის შეფასებასთან დაკავშირებული პრობლემები და არსებული ხარვეზები. აღნიშნული საკითხის გადაჭრისათვის ნაშრომში შემოთავაზებულია რეკომენდაციები ტურიზმის სატელიტური ანგარიშის პრაქტიკაში იმპლემენტაციასთან დაკავშირებით. ამ პრობლემის მოგვარება სამომავლოდ საშუალებას მოგვცემს მივიღოთ სანდო ეკონომიკური მაჩვენებლები, რაც ტურიზმის პოლიტიკის დაგეგმვის და წარმატებულად დანერგვის აუცილებელი წინაპირობაა.

უკანასკნელ წლებში, საქართველოში, დინამიკურად იზრდება ტურიზმში განხორციელებული ინვესტიციების მოცულობა. ფისკალური და ფულად-საკრედიტო პოლიტიკა ამ მიმართულებით შესაძლებელია ითქვას წამახალისებელია ბიზნეს სექტორისათვის, თუმცა მას აკლია სისტემურობა, რაც ეფექტებს უფრო ხელშესახებს გახდიდა. აგრეთვე ამ თვალსაზრისით გასათვალისწინებელია რეგიონში არსებული პოლიტიკური და ეკონომიკური საფრთხეები. საქართველოს ძირითად პარტნიორ ქვეყნებში არსებული ეკონომიკური და პოლიტიკური არასტაბილურობა პირდაპირ აისახება საქართველოში ტურიზმის დინამიკაზე.

საქართველო არის მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციის წევრი ქვეყანა, რაც გავლენას ახდენს ქვეყნის სავაჭრო ურთიერთობების შინაარსზე. ასევე, ქვეყნებს შორის ეკონომიკურ ურთიერთობაზე გავლენას ახდენს საეიზო პოლიტიკა. გამარტივებული

საეიზო რეგულაციები ხელს უწყობს საერთაშორისო ვიზიტორების და ტურიზმიდან მიღებული შემოსავლების ზრდას.

ბრენდი, მარკეტინგი და პროდუქტის პოზიციონირება – ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის ეგიდით განხორციელდა საერთაშორისო ტურისტულ ბაზრებზე სხვადასხვა ტიპის მარკეტინგული აქტივობები, რაც მოიცავდა საერთაშორისო ტურისტულ გამოფენებში მონაწილეობას, პრეს-ტურების ორგანიზებას, გლობალურ მედია საშუალებებში და სოციალურ ქსელში რეკლამირებას, რაც პოზიტიურად აისახა საქართველოს ცნობადობაზე და საერთაშორისო ვიზიტორების დინამიკაზე.

საქართველოს ტურიზმის გრძელვადიანი განვითარების სტრატეგიაში გათვალისწინებულია სექტორის მარკეტინგული უზრუნველყოფის ღონისძიებები ეროვნულ და ტურისტული დანიშნულების ადგილების დონეზე, თუმცა სუსტადაა წარმოდგენილი მისი განხორციელების ღონისძიებები და კონკრეტულ მოქმედებებზე პასუხისმგებელი ორგანოები.

საერთაშორისო ტურისტების მზარდი ოდენობა საქართველოს, როგორც ტურისტული დანიშნულების ადგილს ახალი გამოწვევების წინაშე აყენებს. ამ თვალსაზრისით, მნიშვნელოვანია, უცხოელი ტურისტებისათვის შეთავაზებული პროდუქტების და სერვისების ხარისხი, რადგან, ტურისტული პროდუქტის მნიშვნელოვან შემადგენელ კომპონენტს წარმოადგენს შთაბეჭდილება, რომელიც განზოგადებულია ტურისტულ პაკეტში შემავალ სხვადასხვა სერვისებში. შესაბამისად, შთაბეჭდილების უზრუნველყოფა წარმოადგენს ერთ-ერთ რთულ და კომპლექსურ ამოცანას. ამ კუთხით საქართველოში არსებობს გარკვეული ხარვეზები, რაც დაკავშირებულია სერვისის ხარისხის სტანდარტების ინსპექტირებისა და შეფასების პრობლემებთან, აგრეთვე, პროდუქციის დიფერენციაციის ნაკლებობასთან.

კვლევის ამ ნაწილის მნიშვნელოვანი საკითხია უსაფრთხოებისა და რისკების მართვა, რაც ასახულია ტურიზმის განვითარების სტრატეგიაში. თუმცა, საქართველოში აუცილებელია ტურიზმის უსაფრთხოების სპეციფიკური ინდიკატორების მეშვეობით მდგომარეობის პერმანენტული ანალიზი და მონიტორინგი, ტურისტების უსაფრთხოების სისტემების დანერგვა, განსაკუთრებული შემთხვევების და ანტიკრიზისული გეგმების მართვის სისტემის არსებობა.

► მეთოდოლოგიის მესამე ნაწილი - დასაქმება, სამუშაო და ადამიანური კაპიტალი - მოიცავს ორ ნაწილს: 1. ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, სამუშაო პირობები; 2. უნარების შეფასება და ტრენინგების უზრუნველყოფა (იხ. დანართი 3). აღნიშნულ საკითხთა წრე გაანალიზებულია დისერტაციის მესამე თავში, რაც წარმოადგენს ბაზისს ექსპერტული ანალიზისათვის. კვლევა აჩვენებს, რომ აღნიშნული საკითხები საზგასმულია ტურიზმის განვითარების სტრატეგიაში. მიჩნეულია, როგორც მიზნის მიღწევის მნიშვნელოვანი საშუალება. თუმცა, სუსტი კავშირები ბიზნესსა და საგანმანათლებლო დაწესებულებებს შორის ამცირებს სექტორში ცოდნის დონეს, შესაბამისად, ჯერ კიდევ დიდი მოცულობის და მასშტაბის სამუშაოებია შესასრულებელი ადამიანური რესურსების კვალიფიკაციის დონის თანამედროვე მოთხოვნებთან შესაბამისობაში მოსაყვანად. აღნიშნული პრობლემის მოგვარების გზას ჩვენ ვხედავთ პროფესიული განათლების სრულყოფაში. ამ მიმართულებით ფუნდამენტურ დოკუმენტს წარმოადგენს პროფესიული განათლების რეფორმის სტრატეგია 2013-2020, რომელშიც ჩამოყალიბებულია, როგორც ზოგადი, ასევე კონკრეტული მიზნები და მათი შესრულების მექანიზმები. ეს კი ქმნის ამ მიმართულების განვითარების სამართლებრივ და ინსტიტუციურ ჩარჩოს.

საქართველოში არსებობს 34 სახელმწიფო, 98 კერძო პროფესიული სასწავლებელი, თუმცა სასურველია შემოთავაზებული სასწავლო პროგრამების სტანდარტების სისტემა იყოს არსებული საჭიროებების და შრომის ბაზრის მოთხოვნებთან შესაბამისობაში. აღსანიშნავია, საქართველოს პრემიერ მინისტრისა და განათლების მინისტრის უახლესი ინიციატივა საგანმანათლებლო პროგრამების პრაქტიკულ ნაწილში დამსაქმებლების ინტერესების გათვალისწინების შესახებ, რაც ეფექტური განხორციელების შემთხვევაში კურსდამთავრებულებს გახდის კონკურენტუნარიანს, სათანადო ცოდნით აღჭურვილს.

აგრეთვე, ქმედითი ღონისძიებებია გასატარებელი სექტორში დასაქმებულთა უფლებების დაცვის თვალსაზრისით. საქართველოს შრომის კოდექსი წარმოადგენს ზოგად ჩარჩოს შრომით ურთიერთობებში, თუმცა ჯანსაღი საკონტრაქტო სისტემის ჩამოყალიბება შეუძლებელია დასაქმების და ცოდნის დონის არსებულ პირობებში. მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოში აღიარებულია კვალიფიკაციის, ცოდნის

დონის ამაღლების აუცილებლობა, მცირე ორგანიზაციების მხრიდან ამ მიმართულებით გაღებული სახსრები.

► **სიღარიბის დაძლევა და სოციალური ინკლუზია** - მოიცავს შემდეგ მიმართულებებს: 1. სიღარიბის დაძლევის ინტეგრირებული მიდგომა ტურიზმის საშუალებით; 2. ტურიზმის ინიციატივების გაძლიერება სიღარიბის დასაძლევად; 3. სოციალურად დაუცველი ჯგუფების ინკლუზია ტურიზმში; 4. ნეგატიური სოციალური ზეგავლენის პრევენცია (იხ. დანართი 4).

ეს საკითხი საქართველოსათვის მეტად პრობლემატურია. მართალია, არსებობდა სიღარიბის დაძლევის შესახებ ოფიციალური დოკუმენტები, თუმცა მათი სრულად განხორციელება შეუძლებელი გახდა. უნდა აღინიშნოს, რომ ტურიზმის ინდუსტრია წარმოადგენს შრომატევად სექტორს, მას შეუძლია შექმნას სამუშაო ადგილები, გამოაცოცხლოს ეკონომიკურად დეპრესიული არეალები, რაც, ცხადია, წარმოადგენს პრობლემის დაძლევის ეფექტურ გზას, განსაკუთრებით მაღალმთიან რეგიონებში და სოფლად მცხოვრები ადგილობრივი რეზიდენტებისათვის, თუმცა ტურიზმის ჭრილში ეროვნულ და ტურისტული დანიშნულების ადგილების დონეზე სიღარიბის დაძლევის მიმდინარე მუშა სტრატეგიული ხაზი არ არსებობს. ამ თვალსაზრისით, ასევე მნიშვნელოვანია, ტურიზმისა და მომიჯნავე დარგების კოორდინირებული განვითარება, რაც პოზიტიურ ეკონომიკურ ეფექტებს გაზრდის მოსახლეობის ღარიბი ფენებისათვის.

საქართველოში სიღარიბის დაძლევის გზად მიგვაჩნია მცირე და საშუალო მეწარმეობის ხელშეწყობა, რომლის საკმაოდ ფართო დიაპაზონი გააჩნია ტურიზმის ინდუსტრიას. კვლევის საფუძველზე გამოვლინდა, რომ ბიზნეს სექტორი საქმიანობის ერთ-ერთ მთავარ შემაფერხებელ ფაქტორად მიიჩნევა ძვირ, ან ნაკლებად ხელმისაწვდომ ფინანსურ რესურსებს.

მეთოდოლოგია აგრეთვე გულისხმობს სოციალურად დაუცველი ჯგუფების, ქალების, მოხუცების, შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირების, ახალგაზრდების, ეთნიკური უმცირესობების ინკლუზიას ტურიზმში. აღსანიშნავია, რომ ამ კუთხით სტატისტიკური მონაცემები საკმაოდ მწირია, რაც აფერხებს სრულყოფილი ანალიზის შესაძლებლობას და ცალსახად მიუთითებს ამ მხრივ აქტიური ინტერვენციის აუცილებლობას.

აღნიშნული ჯგუფების და ადგილობრივი რეზიდენტების ეკონომიკური აქტივობების გაძლიერების თვალსაზრისით, აუცილებელია, ცოდნის და გამოცდილების გაზიარება, არსებული რესურსების ეფექტიანად გამოყენება. რაც ერთი მხრივ, პოზიტიურად აისახება სიღარიბის დაძლევაზე და მეორე მხრივ, ადგილობრივ ეკონომიკურ განვითარებაზე. ამ პროცესებში მიზანშეწონილად მიგვაჩნია, ობიექტურად შეფასდეს ტურისტული ბიზნესის პოზიტიური და ნეგატიური სოციალურ-ეკონომიკური შედეგები, რაც დღეისათვის სათანადოდ არ არის განხორციელებული.

► ტურიზმის პოლიტიკის შეფასების ინდიკატორთა სისტემის მეხუთე ნაწილი **ბუნებრივი და კულტურული გარემოს მდგრადობის შეფასება** მოიცავს ოთხ ნაწილს: 1. ტურიზმი, ბუნებრივი და კულტურული მემკვიდრეობა; 2. კლიმატის ცვლილებაზე ფოკუსირება; 3. ტურიზმის განვითარების და ოპერაციების მდგრადობის გაძლიერება; 4. ტურიზმის გავლენის შეფასება და მონიტორინგი (იხ. დანართი 5).

ნაშრომში შესწავლილი და განხილულია ტურიზმის ბუნებრივი და კულტურული მემკვიდრეობის დაცვისა და კონსერვაციის პოლიტიკის ასპექტები, რაც მეთოდოლოგიაში არსებული კითხვარების, ექსპერტულ შეფასებასთან ერთად, საშუალებას გვაძლევს დეტალურად გავაანალიზოთ ამ მიმართულებით საქართველოში არსებული მდგომარეობა და შევიშუშაოთ ზუსტი რეკომენდაციები.

საქართველოს რესურსული პოტენციალიდან გამომდინარე მნიშვნელოვანია ეფექტიანად დაიგეგმოს ტურისტული აქტივობები ეროვნულ პარკებსა და ბუნებრივი მემკვიდრეობის არეალებში. ამ კუთხით პოლიტიკურად პასუხისმგებელ ორგანოს წარმოადგენს საქართველოს გარემოსა და ბუნებრივი რესურსების დაცვის სამინისტრო, აგრეთვე, არსებობს შესაბამისი მოქმედი საკანონმდებლო ბაზა, თუმცა სასურველია მუშაობის მეტი კოორდინირება ტურიზმის ეროვნულ ადმინისტრაციასთან. რაც შეეხება კულტურული მემკვიდრეობის დაცვას, ამ მიმართულებით პასუხისმგებელ ორგანოს წარმოადგენს კულტურისა და ძეგლთა დაცვის სამინისტრო. აღსანიშნავია, რომ კულტურული და ბუნებრივი რესურსები საერთაშორისო და შიდა ტურიზმის განვითარების მნიშვნელოვანი საფუძველია, შესაბამისად, ამ რესურსების ეფექტიანად გამოყენება ტურიზმის ეკონომიკური პოლიტიკის ინტერესის ფოკუსშია. კვლევის შედეგად გამოიკვეთა ქართულ

სამომხმარებლო ბაზარზე, კულტურულ და ბუნებრივ ძეგლებთან დაკავშირებულ პროდუქტებზე მოთხოვნის ზრდა.

ტურისტული პოლიტიკა ადაპტირებული უნდა იყოს გლობალური ბუნებრივი გარემოს ცვლილებებთან. საქართველო აღნიშნულ პრობლემებთან დაკავშირებულ საერთაშორისო დონისძიებებზე სათანადოდ არის წარმოდგენილი. ამ მხრივ, აღსანიშნავია, საერთაშორისო ორგანიზაციების ჩართულობა და მხარდაჭერა.

დარგის მკვლევარები განსაკუთრებით აღნიშნავენ ტურიზმის გარემოზე ნეგატიურ ზეგავლენის შეზღუდვის და ამ მხრივ ქმედითი მექანიზმების დანერგვის აუცილებლობას. პრობლემის მოგვარების საშუალებას წარმოადგენს კონკრეტული ინდიკატორთა სისტემის შემუშავება და მის საფუძველზე არსებული მდგომარეობის შეფასება, გარემოსა და კულტურული მდგომარეობის მონიტორინგი. შეიძლება ითქვას, რომ ეს მიმართულება არის ტურიზმის უმთავრესი თანამედროვე გლობალური გამოწვევა.

უნდა აღინიშნოს, რომ ზემოთ მოცემული ინდიკატორთა სისტემა - „მდგრადი ტურიზმი განვითარებისათვის განვითარებად ქვეყნებში” – წარმოადგენს ტურიზმის მდგრადი განვითარების პოლიტიკის, შეფასების და დიაგნოსტიკის ინსტრუმენტს. თითოეულ ნაწილში შემავლ კითხვარებზე პასუხები იძლევა ამ მიმართულებით ყველა დეტალში წვდომის, როგორც რაოდენობრივი, ისე თვისებრივი ანალიზის საფუძველს. თითოეულ კითხვარში მოცემული საკითხი, აგრეთვე გაანალიზებულია დისერტაციის თავებსა და ქვეთავებში, ხოლო აღნიშნული საკითხების ექსპერტულმა შეფასებებმა შესაძლებლობა მოგვცა გადაგვემოწმებინა ჩვენს მიერ შემუშავებული დასკვნები და რეკომენდაციები, ხოლო ორივე ამ შეფასებათა სისტემის გადამოწმების საშუალებას გვაძლევს ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევა **“ტურიზმის ბიზნეს სექტორის მიერ ტურიზმის პოლიტიკის და გამოწვევების აღქმის ანალიზი”**, რომლითაც გამოიკვეთა იგივე ტენდენციები და ფაქტები (იხ. დანართი 6).

კერძოდ, ანკეტირების საშუალებით გამოიკითხა მცირე და საშუალო კომპანიების მენეჯერები. ანკეტის შევსებისას შესაძლებელი იყო რესპონდენტთა პასუხების დაზუსტება გასაუბრების გზით. მომზადდა სპეციალური ანკეტა-კითხვარი (იხ. დანართი 6) 27 კითხვით. დაუუკავშირდით 50 კომპანიას, აღნიშნული კომპანიებიდან ანკეტირებაზე დაგვთანმდა 36 კომპანია. მათ შორის 12 (33%)

საშუალო; მცირე - 24 (67%); აქედან 19 იყო ტურისტული სააგენტო და 17 სასტუმრო. 28 კომპანია დაფუძნებულია ადგილობრივი რეზიდენტების მიერ, ხოლო 8 კომპანია შექმნილია უცხოელი ინვესტორების თანამონაწილეობით. აღნიშნული კომპანიებიდან მხოლოდ ორს (6%) აღმოაჩნდა ფილიალები ან წარმომადგენლობები საქართველოს რეგიონებში, რაც უჩვენებს ტენდენციას, რომ მცირე და საშუალო ქსელური ბიზნესი იშვიათია.

კვლევის მიზანს წარმოადგენდა ტურისტული კომპანიების მდგომარეობის შეფასება შემდეგი კრიტერიუმების მიხედვით: 1. კომპანიის პროცესების მართვის სისტემები. 2. ადამიანური რესურსების მართვა და განვითარება. 3. კომპანიის გარე გარემოსთან დამოკიდებულება.

გამოკითხულთა 77% (28 კომპანია) ჩართულია ონლაინ დაჯავშნის სისტემაში. საკრედიტო ბარათით გადახდა შესაძლებელია 23 კომპანიაში (63%); შიდა მენეჯმენტის კომპიუტერულ სისტემებს იყენებს 14 კომპანია (39%). ბუღალტრული აღრიცხვის კომპიუტერულ პროგრამებს იყენებს 27 კომპანია. სოციალურ ქსელში ჩართულია ყველა კომპანია. გამოკითხული კომპანიებიდან ხარისხის მოწესრიგებული მართვის სისტემა გააჩნია საშუალო ზომის კომპანიებს. ხარისხის გაუმჯობესების საუკეთესო საშუალებად ტრენინგებს, სწავლებას მიიჩნევს 34 კომპანია (94%). მომხმარებელთა მოთხოვნებზე რეაგირების აუცილებლობას უპირატესობას ანიჭებს 28 კომპანია.

მომხმარებელთა კმაყოფილების დონის დასადგენად 5 კომპანია მიმართავს სატელეფონო გამოკითხვას; 8 კომპანია ელექტრონული ფოსტით უკავშირდება ყოფილ მომხმარებლებს ამ მიზნით; გამოკითხული კომპანიების აბსოლუტური უმრავლესობა იყენებს სოციალურ ქსელს; დიდი ნაწილი (72%) მიმართავს არაფორმალურ საუბრებს და 61% ანკეტურ გამოკითხვას.

აღსანიშნავია, რომ ფორმალური წლიური ბიზნეს-გეგმა აღმოაჩნდა 17 კომპანიას. გამოკითხული ფირმები აღნიშნავენ, რომ ბოლო წლებში ზრდის ტენდენციით გამოირჩევა ღვინის ტურიზმის, სოფლის ტურიზმის, სამკურნალო-გამაჯანსაღებელი და კულტურული ტურები. ასევე იკვეთება ტურების ხანგრძლივობის ზრდის ტენდენცია, რაც ეკონომიკური შედეგების თვალსაზრისით პროზიტიური ტრენდია.

გამოკითხულ კომპანიათა უმრავლესობა აღნიშნავს მაღალი კვალიფიკაციის კადრების სიმწირეს ბაზარზე. ასევე, მიიჩნევენ, რომ მათი პერსონალის კვალიფიციური შესაბამისობა საჭირო დონესთან საშუალოა. პერსონალის დაქირავების დროს ფირმებისათვის პრიორიტეტულია უცხო ენების ცოდნა (91%), გამოცდილება (72%), პროფესიული განათლება (57%), ზოგადი უნარები (35%). გამოკითხული კომპანიების 27% ბიუჯეტის გარკვეულ ნაწილს უთმობს პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებას. კომპანიების 56% გეგმავს ტრენერის მოწვევას და ჯგუფური ტრენინგის ორგანიზებას საკუთარ კომპანიაში. 16 კომპანიაში მიიჩნევენ, რომ პერსონალმა კვალიფიკაცია უნდა აიმაღლოს პროფესიულ ცენტრებში. აღსანიშნავია, რომ გამოკითხულთა 65% გეგმავს სეზონზე ახალწვეულების მიღებას, რაც პოზიტიურ ტენდენციად შეიძლება ჩაითვალოს.

გამოკითხული კომპანიები აღნიშნავენ, რომ მათი ურთიერთობები პარტნიორულია სადაზღვევო კომპანიებთან, ავიაკომპანიებთან. შედარებით ნაკლებ კმაყოფილებას გამოთქვამენ ბანკებთან ურთიერთობის თვალსაზრისით. არ იკვეთება სასწავლებლებთან, საკონსულტაციო ფირმებთან სტაბილური ურთიერთობები, მაგრამ საუბრებში აღნიშნავენ მისი დეფიციტის შესახებ.

რაც შეეხება სახელმწიფოსა და ბიზნესის დამოკიდებულებას, კომპანიების აბსოლუტური უმრავლესობა აღნიშნავს სახელმწიფოს გადამწყვეტ წვლილს მათ სტაბილურ ფუნქციონირებაში. ასევე, ხაზს უსვამენ სახელმწიფოს პოზიტიური ჩარევის შესაძლო დადებით შედეგებს, თუ სანაცვლოდ არ გამკაცრდება რეგულაციები და რესურსები მიმართული იქნება საინფორმაციო ქსელის გაუმჯობესებისკენ და კომპანიების კონსალტინგისკენ. კომპანიების 78% ბიზნესის მთავარ დაბრკოლებად აღიქვამს ფინანსური რესურსების სიძვირეს, 40%-მაღალ გადასახადებს, სამწუხაროდ კომპანიების უმრავლესობა არ აღიქვამს მწვავედ ცოდნის დაბალ დონეს. ტურისტული კომპანიების აბსოლუტური უმრავლესობა ასევე, აღნიშნავს ტურისტული დანიშნულების ადგილებზე ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესების აუცილებლობას.

ჩვენს მიერ ჩატარებულ კვლევებიდან გამომდინარე გამოიკვეთა აუცილებლობა და ბიზნეს სექტორის მზაობა დაინერგოს ინოვაციური პროექტები, მსოფლიოს საუკეთესო გამოცდილებები ტურისტული ბიზნესის გასაუმჯობესებლად. უნდა აღინიშნოს, რომ თანამედროვე პირობებში ტურისტებს ნაკლებად აინტერესებთ

სტანდარტიზებული სერვისები. როგორც კვლევებიდან ირკვევა, მათი ინტერესის სფეროს წარმოადგენს უფრო მეტად პერსონალიზებული სერვისები, ავთენტური გარემო, სადაც საშუალება ექნებათ გაეცნონ ადგილობრივ კულტურას, სამზარეულოს. აღნიშნული აქტივობების პრაქტიკული რეალიზების თვალსაზრისით საინტერესოა იტალიური მოდელი „ალბერგო დიფუზო“. რომელიც წარმოადგენს განთავსებისა და მასპინძლობის სისტემას, რომლის ორგანიზება ხდება ისტორიული დანიშნულების ადგილებში, რეგიონებში, სოფლებში.

საქართველოს რეგიონების მრავალფეროვნებიდან და რესურსული პოტენციალიდან გამომდინარე, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია აქცენტი გაკეთდეს ინოვაციურ მოდელებზე, რომლებიც ხელს უწყობს ქვეყნის პოპულარიზაციას საერთაშორისო ბაზარზე, ჩვენი აზრით, აუცილებელია აღნიშნული მოდელების სიღრმისეული ანალიზი და მისი ადაპტირება ქართულ სოციო-კულტურულ გარემოსთან. „ალბერგო დიფუზოს“ ძირითადი ფილოსოფია გამოიხატება მცირე სამეწარმეო საქმიანობის ხელშეწყობაში, ისტორიული ცენტრების და ადგილების აღდგენაში, რომელიც მნიშვნელოვანია როგორც ეკონომიკური, ასევე, სოციო-კულტურული თვალსაზრისით. „ალბერგო დიფუზო“ შესაძლებელია ჩამოყალიბდეს ორი გზით, პირველი, როდესაც ინვესტორის მიერ ხდება სახლების, აპარტამენტების შექმნა ან დაქირავება, მეორე, ადგილობრივი რეზიდენტები თავად ქმნის კონსორციუმს და მენეჯმენტის სტრუქტურას. ასეთი ტიპის პროექტების განხორციელება დაკავშირებულია გარკვეულ საკანონმდებლო რეგულაციებთან, ფინანსურ რესურსებთან. ცხადია, ამ კუთხით ხელისუფლების ნებას და ასევე ფინანსური რესურსების ხელმისაწვდომობას აქვს გადამწყვეტი მნიშვნელობა. აღნიშნული ინოვაციური მოდელით არაერთი ქვეყანაა დაინტერესებული, ხორვატია, ალბანეთი, პორტუგალია, ავსტრია, შვეიცარია [118, გვ.5-11].

მოდელის უნიკალურობა გამოიხატება ადგილობრივი რეზიდენტების სამეწარმეო საქმიანობის სტიმულირებაში, ადგილობრივი წარმოების წახალისებაში, ინოვაციების და ტრადიციების შერწყმაში, რაც პოზიტიურად აისახება რეზიდენტების დასაქმება-დამაგრებაზე. ტრადიციული განთავსების საშუალებებისაგან განსხვავებით მოდელის უპირატესობებია: ქმნის მაღალი ხარისხის ტურისტულ პროდუქტებს, რომელიც ადაპტირებულია ადგილობრივ გარემოსთან, სტიმულს აძლევს ადგილობრივი მიწოდების არსების განვითარებას, ხელს უწყობს ტურიზმის მდგრადი განვითარების პრინციპების პრაქტიკაში იმპლემენტაციას. ინოვაციურ მოდელში ხაზგასმულია ადგილობრივი და საჯარო სექტორის ჩართულობის საკითხები. რომელმაც ხელი უნდა შეუწყოს სერვისების განვითარებას, ამ თვალსაზრისით აღსანიშნავია მუნიციპალიტეტების როლი და აქტივობა [118, გვ.3-5]. ამ კუთხით საქართველოში არსებობს გარკვეული პრობლემები, კერძოდ, ხელისუფლების სხვადასხვა რგოლების ფუნქციები განმარტებულია ზოგადად, რაც იწვევს გაუგებრობებს. ამისათვის საჭიროა საკანონმდებლო აქტებში მოხდეს

უფლებამოსილებების გამიჯვნა, რაც მართვის სისტემას გახდის უფრო მეტად მოქნილს და ეფექტიანს [32, გვ.206-209].

აღნიშნული მოდელის პრაქტიკაში დანერგვისათვის საჭიროა გარკვეული გარემოებების გაანალიზება. უპირველეს ყოვლისა ადგილობრივ რეზიდენტებს უნდა ჰქონდეთ გააზრებული სარგებელი, რომელიც შესაძლოა მიიღონ ინოვაციების შედეგად, ასევე ისინი უნდა იყვნენ დაინტერესებული კოლექტიური მუშაობის ფორმით. რეგიონი ან ტურისტული დანიშნულების ადგილი, სადაც ხდება მისი იმპლემენტაცია უნდა აკმაყოფილებდეს მინიმალურ მოთხოვნებს, მაგალითად, აუთიაქი, კვების ობიექტი, მაღაზია და ა.შ. გარდა ამისა, გარემო ფაქტორებს აქვს გადამწყვეტი მნიშვნელობა, ამ კუთხით საინტერესოა მაღალმთიანი რეგიონი, სოფელი, არქეოლოგიური და ისტორიული დანიშნულების ადგილები. მოდელის შეფასება იწყება სწორედ ტერიტორიული და გარემოს ანალიზით, მას მოსდევს სამეწარმეო შესაძლებლობების, ტექნიკური შეფასების ფაზები. [118, გვ.5-11].

ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევებიდან **“მდგრადი ტურიზმი განვითარებისათვის განვითარებად ქვეყნებში” (Sustainable Tourism for Development in Developing countries), “ტურიზმის ბიზნეს სექტორის მიერ ტურიზმის პოლიტიკის და გამოწვევების აღქმის ანალიზი”**) გამომდინარე გამოიკვეთა ტურიზმის განვითარების ხელშეწყობის პოლიტიკის შემდეგი ღონისძიებების განხორციელების აუცილებლობა:

1. საკანონმდებლო და ნორმატიული ბაზის გაუმჯობესება;
2. ეკონომიკაზე ტურიზმის ზეგავლენის შეფასების მეთოდოლოგიის სრულყოფა და დანერგვა;
3. უსაფრთხო ტურიზმის სტანდარტების შემუშავება და უზრუნველყოფა;
4. სექტორში ცოდნის დანერგვის ხელშეწყობა;
5. კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესების ღონისძიებათა სრულყოფა;
6. სექტორის შიდა და გარე საინფორმაციო ქსელის გაუმჯობესება;
7. ქვეყნის რეგიონების პასპორტიზაცია;
8. ტურისტული დანიშნულების ადგილების კეთილმოწყობა და დაცვა;
9. შიგა ტურიზმის განვითარების სტიმულირების ღონისძიებების განხორციელება;
10. ტურიზმის პრიორიტეტული მიმართულებების განვითარების ხელშეწყობა, რომელშიც შეიძლება მოვიხიროთ: კულტურული, სათავგადასავლო, საქმიანი, ღვინის, ზამთრის, სასოფლო ტურიზმი და ა.შ.

დასკვნები და რეკომენდაციები

ტურიზმის განვითარების თანამედროვე ტენდენციების, ტურიზმის სექტორის ინდიკატორების განსაზღვრის მეთოდოლოგიის, ტურიზმის სექტორის ეკონომიკური ზეგავლენის შეფასების და საქართველოში ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარების ანალიზის შედეგად გამოიკვეთა:

- ქვეყნების ეკონომიკურ განვითარებასა და ტურიზმის და მასპინძლობის ინდუსტრიის განვითარებას შორის დადებითი კორელაცია აშკარაა. სექტორი ცალსახად, დადებით გავლენას ახდენს ქვეყნების ეკონომიკურ ინდიკატორებზე. ასევე, აღსანიშნავია მისი წვლილი „მწვანე“ განვითარებაში, კონფლიქტების მოგვარებაში, რეგიონულ, ურბანულ თუ სხვა მომიჯნავე სექტორების განვითარებაში.
- ქვეყნის რესურსული პოტენციალიდან გამომდინარე, საქართველოსათვის პრიორიტეტულია ტურიზმის განვითარება. ქვეყანამ უნდა გამოიყენოს გეოსტრატეგიული მდებარეობა და უზრუნველყოს სატრანზიტო და რეგიონული ჰაბის ფუნქციის შესრულება. აღნიშნული პროცესი არის ძალიან რთული და იგი ბევრ ფაქტორზეა დამოკიდებული. ქვეყნის განვითარების ვექტორის ძიების პროცესში აუცილებლად უნდა მოხდეს კულტურული, მენტალური ფაქტორების გათვალისწინება, ასევე, საზღვარგარეთ გამოყენებული სტრატეგიების შესწავლა.
- ტურიზმის სექტორის არსებული მდგომარეობის და ტურიზმის პოლიტიკის სისტემური ანალიზისათვის მიზანშეწონილად მივიჩნით გამოგვეყენებინა ტურიზმის მსოფლიო ორგანიზაციის მიერ შემუშავებული მეთოდოლოგია - **“მდგრადი ტურიზმი განვითარებისათვის განვითარებად ქვეყნებში” (Sustainable Tourism for Development in Developing countries)**. აღნიშნული მეთოდი მოიცავს ხუთი საკვანძო მიმართულების ანალიზს: 1. ტურიზმის პოლიტიკა და მმართველობა; 2. ეკონომიკა, ინვესტიციები და კონკურენტუნარიანობა; 3. დასაქმება, სამუშაო და ადამიანური კაპიტალი; 4. სიღარიბის დაძლევა და სოციალური ინკლუზია; 5. ბუნებრივი და კულტურული გარემოს მდგრადობა.
- ტურიზმის მსოფლიო ორგანიზაციის მეთოდოლოგიით, „მდგრადი ტურიზმი განვითარებისათვის განვითარებად ქვეყნებში“, ჩატარებული კვლევის

შედგენების გადამოწმება მოხდა ჩვენს მიერ სპეციალურად შედგენილი ანკეტა-კითხვარის საშუალებით - “ტურიზმის ბიზნეს სექტორის მიერ ტურიზმის პოლიტიკის და გამოწვევების აღქმის ანალიზი”. ზემოთ აღნიშნული კვლევების საფუძველზე მოხდა კონკრეტული დასკვნებისა და რეკომენდაციების შემუშავება.

- ტურიზმის პოლიტიკის შემუშავება უნდა მოხდეს ზოგადი, სპეციალური, ეკონომიკური, სტრუქტურული, პროცესის, წესრიგის პოლიტიკის პრინციპების ურთიერთშესაბამისობის გათვალისწინებით. შემდეგი ოთხი კატეგორიის ჭრილში: პოლიტიკა, განვითარება, დაგეგმვა, რეგულაცია.
- ტურიზმის ინდუსტრია უნდა განვითარდეს სხვა დარგებთან დაბალანსებულად და პროპორციულად. ტურიზმის განვითარება შესაძლებელია განხორციელდეს შემდეგი მიდგომებით: „ჰორიზონტალური პოლიტიკით”, რომელიც გულისხმობს ტურიზმისათვის ირიბი მასტიმულირებელი გარემოს შექმნას და „ვერტიკალური მიდგომით”, ტურისტულ ინდუსტრიაში სახელმწიფო ინვესტიციების განხორციელებით.
- თეორიული და პრაქტიკული თვალსაზრისიდან გამომდინარე, პოლიტიკის მნიშვნელოვან ამოცანას წარმოადგენს სტეიკჰოლდერებისათვის ჯანსაღი გარემოს უზრუნველყოფა, რომელშიც შესაძლებელი იქნება მაქსიმალური სარგებლის მიღება და ნეგატიური ეფექტების შეზღუდვა.
- ეროვნული, რეგიონული, საზოგადოებრივი, ეკოლოგიური და სოციალურ-ეკონომიკური მიზნების მთლიანობაში განხორციელებისთვის მნიშვნელოვანია, სათანადო პოლიტიკისა და ერთობლივი სამოქმედო გეგმის შემუშავება-განხორციელება, რომელიც უზრუნველყოფს პასუხისმგებლობის, ფუნქციების განაწილებას ცენტრალური, რეგიონული, ადგილობრივი ხელისუფლების წარმომადგენლებსა და კერძო სექტორს შორის.
- იმისათვის, რომ პროცესები წარიმართოს წარმატებულად, როგორც გადაწყვეტილების მიღების, ასევე პოლიტიკის შემუშავების და იმპლემენტაციის კუთხით, უმნიშვნელოვანესია მეცნიერული კვლევების განხორციელება. სწორედ მეცნიერული ანალიზის, კვლევის საფუძველზე მიღებული გადაწყვეტილებით შესაძლებელი იქნება პოლიტიკის ძირითადი დეტერმინანტების განსაზღვრა,

რომელიც უზრუნველყოფს ტურიზმის ინდუსტრიის მდგრად განვითარებას. კვლევის პროცესში უნდა მოხდეს ეკონომიკური, გარემოს დაცვის, სოციალური, ადამიანური, ფინანსური რესურსების და სხვა ფაქტორების გაანალიზება. მსგავსი მიდგომა საშუალებას მოგვცემს ობიექტურად შევაფასოთ რეგიონულ თუ ეროვნულ დონეზე არსებული სიტუაცია.

- ხელისუფლება დარგის განვითარების მაქსიმალურ შედეგს აღწევს კერძო სექტორთან ტანდემში, რასაც ადასტურებს მსოფლიო პრაქტიკა. ორივე მხარეს გააჩნია თავისი წილი პასუხისმგებლობა, რაც გამოიხატება ერთი მხრივ, ხელისუფლების აქტივობაში ჯანსაღი ბიზნეს გარემოს უზრუნველყოფაში და მეორე მხრივ, კერძო სექტორის მიერ ინვესტიციების განხორციელებაში და სამუშაო ადგილების შექმნაში. საკითხისადმი მსგავსი მიდგომა პოზიტიურად აისახება არა მხოლოდ ცალკეული სექტორის, არამედ საერთო ეკონომიკურ კეთილდღეობაზე.
- ტურისტულ ზონებში, სადაც კერძო ინვესტიციის მოზიდვა რთულდება, დღემდე აქტუალურობას არ კარგავს მთავრობის აქტიური, მასტიმულირებელი პოლიტიკის განხორციელების აუცილებლობა, რაც ხშირად წარმატების მნიშვნელოვანი წინაპირობაა.
- ყურადღება უნდა გამახვილდეს ეკონომიკური, მიწათსარგებლობის და ზონებად დაყოფის, ინფრასტრუქტურის, უსაფრთხოების, სოციალური სერვისების განვითარების საკითხებზე. ტურიზმის ინდუსტრიის ინტერდისციპლინარული ხასიათიდან გამომდინარე, ობიექტურ აუცილებლობას წარმოადგენს დაგეგმვის პროცესში სხვადასხვა პროფესიის სპეციალისტების ჩართვა, მაგალითად, ეკონომისტები, მარკეტოლოგები, ლანდშაფტის დიზაინერების, სოციოლოგების, ადამიანური რესურსების მენეჯერების, ეკოლოგების, არქიტექტორების, არქეოლოგების და სხვა.
- კომპლექსური ჩართულობა საშუალებას მოგვცემს კვალიფიციურად გაგაანალიზოთ არსებული სიტუაცია და სპეციალისტების დახმარებით მივიღოთ კომპეტენტური გადაწყვეტილებები. ეს საკითხი განსაკუთრებით აქტუალურია, როდესაც ხდება ახალი ტურისტული დანიშნულების ადგილების განვითარება.

- პოლიტიკის ფორმირებისას გათვალისწინებული უნდა იყოს შემდეგი ძირითადი საკითხები: მარკეტინგული ანალიზი და სტრატეგიები, ინფრასტრუქტურა, ადამიანური რესურსები, გარემოზე ზეგავლენა, სოციო-კულტურული, ეკონომიკური ზეგავლენა და ა.შ. აუცილებელია საკითხისადმი სისტემური მიდგომა, ყველა იმ ელემენტების გათვალისწინება, რომელიც პირდაპირ და ირიბ გავლენას ახდენს ტურიზმის ინდუსტრიაზე. მაქსიმალურად უნდა გამოირიცხოს შეცდომები, მსოფლიო პრაქტიკა ადასტურებს, ამ მიმართულებით დაშვებულმა შეცდომებმა თუ რა შედეგები მოუტანა სხვადასხვა რეგიონებში ტურისტულ დანიშნულების ადგილებს.
- დანიშნულების ადგილების კონკურენტუნარიანობის მისაღწევად ჩვენს მიერ შემოთავაზებულია სამეცნიერო ლიტერატურაში ცნობილი მოდელები: მაგალითად, პუნის მოდელი, პორტერის კონკურენტული ძალები და სტრატეგიები; ბორდასის მოდელი, პორტერის აღმასი - კონკურენტული უპირატესობის დეტერმინანტები; რიჩისა და კრაუნის კონცეპტუალური მოდელები და ა.შ.
- ტურიზმის პოლიტიკის წარმატებით დანერგვისათვის, პოზიტიური ეფექტების მაქსიმალური მიღწევისათვის უმთავრეს ბარიერად სამეცნიერო ლიტერატურაში აღიარებულია ცვლილებების განხორციელების უუნარობა. ცვლილებებისადმი დამოკიდებულების შერჩევა, მისი განხორციელების სტრატეგიების შემუშავება უმთავრესი გამოწვევაა თანამედროვე გარემოში არსებული ინდუსტრიებისათვის და კომპანიებისთვის. სადისერტაციო ნაშრომში ცვლილებების მართვის ფილოსოფიური მიდგომები (ბიოლოგიური, რაციონალური, ინსტიტუციონალური, რესურსული, შესაძლებლობების პერსპექტივა, ფსიქოლოგიური, პოლიტიკური, კულტურის, სისტემური, პოსტმოდერნული ფილოსოფიები) ადაპტირებულია ტურიზმის ინდუსტრიასთან, აგრეთვე შესწავლილია როგორც მაკრო, ისე მიკრო დონეზე ცვლილებების მართვის მოდელები: ლიპიტის, ვატსონის და ვესტლის, გლასის, ჰამილტონის, პროსკის „ადკარი“, კონსალტინგური ჯგუფების რეალ დოლმენის, ალენ ჰამილტონის, ბოსტონის შემოთავაზებული მოდელები.
- ეკონომიკაზე ტურიზმის ზეგავლენის და ინდიკატორების განსაზღვრისათვის საჭიროა შესაბამისი მეთოდოლოგიური ინსტრუმენტების გამოყენება. ტურიზმის

ინდუსტრიას გააჩნია როგორც, პირდაპირი, ასევე არაპირდაპირი ეფექტები. აღნიშნული ეფექტების ადეკვატურად შეფასების ინსტრუმენტად მიგვაჩნია ტურიზმის სატელიტური ანგარიშის სისტემა, რომლის ცალკეული ელემენტები და სტრუქტურა დეტალურადაა განხილული სადისერტაციო ნაშრომში. მისი უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ იგი ემყარება ერთი მხრივ, ეკონომიკაში ტურიზმის მიერ შექმნილ საქონელსა და მომსახურებაზე მოთხოვნას და მეორე მხრივ, მათ მიწოდებას შორის საერთო ბალანსს. მიწოდების კუთხით შესყიდვების გამოსაკვეთად, რომელიც წარმოადგენს მეტწილად არაპირდაპირ წილს, ვიდრე პირდაპირ კონტრიბუციას მთლიან შიგა პროდუქტში, პრაქტიკაში გამოყენებული უნდა იყოს ე.წ დანახარჯები-გამოშვების (Input-Output) ანალიზი, რომელიც დაკავშირებულია თითოეული ინდუსტრიის გამოშვებასთან და მოგზაურობისა და ტურიზმის მოთხოვნის კომპონენტებთან.

- ნაშრომში გაანალიზებულ სტატისტიკურ მონაცემებზე დაყრდნობით შეიძლება ითქვას, რომ ტურიზმის ინდუსტრიამ უკანასკნელი ათწლეულის განმავლობაში სხვადასხვა მაკრო-ეკონომიკური მაჩვენებლების მიხედვით სტაბილური ზრდის დონე შეინარჩუნა. მიუხედავად იმისა, რომ ინდუსტრია მაღალი სენსიტიურობით გამოირჩევა პოლიტიკური, ეკონომიკური არასტაბილურობის მიმართ, დინამიკაში ზრდის ტენდენცია დღემდე გრძელდება. მაგალითად, საერთაშორისო ტურისტული ჩამოსვლები 1950-დან 1980 წლამდე გაიზარდა 25 მილიონიდან 278 მილიონამდე, ხოლო 1995-2014 წლებში 527 მილიონიდან 1133 მილიონამდე. გარდა ამ მაჩვენებლისა, საერთაშორისო ტურიზმიდან მიღებული შემოსავლები 1950 წელს მსოფლიო მასშტაბით 2 მილიარდ აშშ დოლარს შეადგენდა, 1980 წელს კი 104 მილიარდი აშშ დოლარი შეადგინა. 1995-2014 წელს შემოსავლები 415-დან 1245 მილიარდ აშშ დოლარამდე გაიზარდა.
- გლობალური რეგიონების მიხედვით ტურიზმის ინდუსტრიაში შემოსავლების დასაქმების, ინვესტიციების, კვლევებმა, ასევე, საერთაშორისო ჩამოსვლების დინამიკის შესწავლამ საშუალება მოგვცა გამოგვეკვეთა ტურიზმის განვითარების ზოგადი გლობალური ტენდენციები. რაც, შესაძლებელია ჩაითვალოს ლოკალურ დონეზე ტურიზმის განვითარების ვექტორად.

- სამხრეთ-კავკასიის რეგიონში ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევა მოიცავდა, როგორც საქართველოს, აზერბაიჯანის, სომხეთის ტურიზმის ინდუსტრიის მდგომარეობის, ასევე ეკონომიკაში მისი კონტრიბუციის რაოდენობრივ ანალიზს, ასევე: ტურიზმის პოლიტიკის დაგეგმვის, ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების, ეკონომიკაზე ტურიზმის გავლენის, სამეწარმეო საქმიანობის ხელშეწყობის, სამთავრობო აქტივობების მნიშვნელობის, ინფრასტრუქტურის განვითარების საკითხებს. კვლევამ ცხადყო ინდუსტრიის განვითარების ტენდენციები, შესაძლებლობები და გამოწვევები. აშკარაა, რომ სამხრეთ კავკასიის ქვეყნების კოორდინირებულმა მოქმედებამ, ტურიზმის ინდუსტრიის ეკონომიკაში წილის გათვალისწინებით, შეიძლება მნიშვნელოვანი როლი შეასრულოს საქართველოს, აზერბაიჯანის, სომხეთის ეკონომიკურ ზრდაში. აქ იგულისხმება, როგორც ტურისტული კლასტერების განვითარება, ასევე, კოოპერაციის სხვა ფორმები, თუნდაც აბრეშუმის გზის პროექტის ფარგლებში. შესაძლებელია ინტერესთა თანხვედრა ქალაქის ტურიზმის, ურბანული განვითარების, დანიშნულების ადგილის მარკეტინგის, კულტურული მემკვიდრეობის მენეჯმენტის, კულინარიული ტურიზმის, პროდუქტების ხარისხის სრულყოფის და ა.შ. მიმართულებებით. პროექტის განსაკუთრებულობა მისი მასშტაბის გარდა, მდგომარეობს იმაში, რომ ის მაქსიმალურად უზრუნველყოფს ინდუსტრიაში მომუშავე აგენტების, სტეიკჰოლდერების ჩართულობას, როგორც ეროვნულ, ასევე რეგიონულ და ლოკალურ დონეზე.
- საქართველოში კონკურენტუნარიანი ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარებისათვის საჭიროა რიგი აქტუალური საკითხების გადაწყვეტა, ტურიზმის სამართლებრივი ბაზის ჩამოყალიბება, სახელმწიფო რეგულირების ეფექტიანი სისტემის შექმნა. რომელიც ხელს შეუწყობს საქართველოს ინტეგრაციას მსოფლიო ტურისტული ბაზრის სისტემასთან. საფრანგეთის, ესპანეთის, თურქეთის, იტალიის, საბერძნეთის, იაპონიის, მექსიკის ტურიზმის განვითარების პოლიტიკის და მოდელების ანალიზის საფუძველზე შესაძლებელია ტურიზმის განვითარების ინსტიტუციური საფუძვლების გათვალისწინება და დახვეწა. რათა გაძლიერდეს სექტორის განვითარებისათვის

აუცილებელი მმართველობითი პრინციპები: ანგარიშგაღებულება, გამჭვირვალობა, პასუხისმგებლობა, სამომავლო ხედვების სიცხადე.

- ტურიზმის კონკურენტუნარიანობის ინდექსის მიხედვით საქართველოს დაწინაურებისთვის უნდა მოხდეს შემდეგი კრიტერიუმების გაუმჯობესება: პოლიტიკის წესები და რეგულაციები; გარემოს მდგრადობა; დაცულობა და უსაფრთხოება; ჯანდაცვა და ჰიგიენა; მოგზაურობისა და ტურიზმის პრიორიტეტულობა; საჰაერო და სახმელეთო ტრანსპორტის ინფრასტრუქტურა; ტურიზმის ინფრასტრუქტურა; ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში საფასო კონკურენტუნარიანობა; ადამიანური რესურსები; მოგზაურობისა და ტურიზმისკენ სწრაფვა; ბუნებრივი და კულტურული რესურსები.
- მეტი ძალისხმევაა საჭირო საინფორმაციო სერვისების განვითარების, პერსონალის პროფესიონალიზმის ამაღლების კუთხით. აუცილებელია კავშირების გაძლიერება სახელმწიფო, კერძო სექტორსა და საგანმანათლებლო ინსტიტუტებს შორის, რაც საშუალებას მოგვცემს მოვამზადოთ შესაბამისი კვალიფიკაციის კადრები ამ მიმართულებით.
- საქართველოში არსებობს გარკვეული ხარვეზები, რაც დაკავშირებულია სერვისის ხარისხის სტანდარტების ინსპექტირებისა და შეფასების პრობლემებთან, აგრეთვე, პროდუქციის დიფერენციაციის ნაკლებობასთან.
- სუსტი კავშირები ბიზნესსა და საგანმანათლებლო დაწესებულებებს შორის ამცირებს სექტორში ცოდნის დონეს, შესაბამისად, ჯერ კიდევ დიდი მოცულობის და მასშტაბის სამუშაოებია შესასრულებელი ადამიანური რესურსების კვალიფიკაციის დონის თანამედროვე მოთხოვნებთან შესაბამისობაში მოსაყვანად. აღნიშნული პრობლემის მოგვარების გზას ჩვენ ვხედავთ პროფესიული განათლების სრულყოფაში.
- ტურიზმის გარემოზე ნეგატიური ზეგავლენის შეზღუდვის თვალსაზრისით პრობლემის მოგვარების საშუალებას წარმოადგენს კონკრეტული ინდიკატორთა სისტემის შემუშავება და მის საფუძველზე არსებული მდგომარეობის შეფასება, გარემოსა და კულტურული მდგომარეობის მონიტორინგი. შეიძლება ითქვას, რომ ეს მიმართულება არის ტურიზმის უმთავრესი თანამედროვე გლობალური გამოწვევა.

- დისერტაციაში შემოთავაზებულია ტურისტული დანიშნულების ადგილის განვითარების ინოვაციური მოდელი „ალბერგო დიფუზო“ და საქართველოში უკვე წარმატებით განხორციელებული სხვა მოდელები.
- ტურიზმის ინდუსტრია წარმოადგენს შრომატევად სექტორს, მას შეუძლია შექმნას სამუშაო ადგილები, გამოაცოცხლოს ეკონომიკურად დეპრესიული არეალები, რაც, ცხადია, წარმოადგენს პრობლემის დაძლევის ეფექტურ გზას, განსაკუთრებით მაღალმთიან რეგიონებში და სოფლად მცხოვრები ადგილობრივი რეზიდენტებისათვის.

ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევებიდან გამომდინარე გამოიკვეთა ტურიზმის განვითარების ხელშეწყობის პოლიტიკის შემდეგი ღონისძიებების განხორციელების აუცილებლობა: საკანონმდებლო და ნორმატიული ბაზის გაუმჯობესება; ეკონომიკაზე ტურიზმის ზეგავლენის შეფასების მეთოდოლოგიის სრულყოფა და დანერგვა; უსაფრთხო ტურიზმის სტანდარტების შემუშავება და უზრუნველყოფა; სექტორში ცოდნის დანერგვის ხელშეწყობა; კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესების ღონისძიებათა სრულყოფა; სექტორის შიდა და გარე საინფორმაციო ქსელის გაუმჯობესება; ქვეყნის რეგიონების პასპორტიზაცია; ტურისტული დანიშნულების ადგილების კეთილმოწყობა და დაცვა; შიგა ტურიზმის განვითარების სტიმულირების ღონისძიებების განხორციელება; ტურიზმის პრიორიტეტული მიმართულებების განვითარების ხელშეწყობა.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. აბესაძე ნინო, „პროგნოზირების ექსპერტული შეფასების მეთოდები ტურიზმის სტატისტიკაში“, II საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, ბათუმი, 2011.
2. აბესაძე ნინო, მსოფლიო ტურისტული ორგანიზაციის ტურიზმის სტატისტიკის რეკომენდაციების დანერგვის პრობლემები საქართველოში, I საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, ბათუმი, 2010.
3. ბარკალაია ბესიკ, ჯოლია გურამ, ტურიზმის პოტენციალი, განვითარების ფორმები და პროდუქტი, II საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, ბათუმი, 2011.
4. გველესიანი რევაზ, „ეკონომიკური პოლიტიკის გამტარებლებისა და ინტერესთა ჯგუფების ურთიერთობის პრობლემები“, ეკონომიკა და ბიზნესი, იანვარი-მარტი №1, 2015 წელი.
5. გველესიანი რევაზ, „თანამიმდევრული და ეტაპობრივი რეფორმების სოციალური ტექნიკა“, ეკონომიკა და ბიზნესი, ნოემბერი-დეკემბერი №6, 2013 წელი.
6. გველესიანი რევაზ, „ეკონომიკური პოლიტიკის პრიორიტეტები“, პაატა გუგუშვილის ეკონომიკის ინსტიტუტი, სამეცნიერო შრომების კრებული, თბილისი 2010.
7. გველესიანი რევაზ, „პროცესის ეკონომიკური პოლიტიკის პრიორიტეტების განხორციელების თავისებურებანი“, ეკონომიკა და ბიზნესი, იანვარი-თებერვალი №1, 2011.
8. გველესიანი რევაზ, გოგორიშვილი ირინა, ეკონომიკური პოლიტიკა, უნივერსალი, 2008.
9. გველესიანი რევაზ, მცირე და საშუალო მეწარმეობის წარმატების სტრატეგია და კულტურა, თბილისი, 1999.

10. გაგნიძე ინეზა, „ტურიზმის კლასტერი-ტურიზმის პოლიტიკის ძირითადი ნაწილი, I საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, ბათუმი, 2010.
11. გოგორიშვილი ირინა, საერთაშორისო ეკონომიკა, დამხმარე სახელმძღვანელო, თბილისი, 2002.
12. გულუა ეკატერინე, არღუთაშვილი ვალერი, „ინოვაციური მენეჯმენტის აქტუალური მიმართულებები ტურიზმის სფეროში“, III საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, ბათუმი, 2012.
13. გულუა ეკატერინე, მენეჯმენტის გაუმჯობესების ღონისძიებები ტურიზმის სფეროში, I საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, ბათუმი, 2010.
14. ერქომაიშვილი გულნაზი, „ეკონომიკური პოლიტიკის გავლენა ტურისტული ბიზნესის განვითარებაზე საქართველოში“, I საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, ბათუმი, 2010.
15. ერქომაიშვილი გულნაზი, „ტურიზმის პოლიტიკა და ტურისტული ბიზნესი საქართველოში“, II საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, ბათუმი, 2011.
16. თოდუა ნუგზარ, „საქართველოს კულტურული ტურიზმის ბაზრის მარკეტინგული კვლევა, III საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, ბათუმი, 2012.
17. კაკულია ნაზირა, ეკონომიკური რყევების თეორიები ეკონომიკური რყევების თეორიები ეკონომიკური კრიზისის ასპექტით, ეკონომიკა და ბიზნესი, იანვარი-თებერვალი №1, 2012 წელი.
18. კლუპი რაინერ, ეკონომიკური პოლიტიკა, მიზნები, ინსტრუმენტები და ინსტიტუციები, თსუ გამომცემლობა, 2015.
19. ლეკაშვილი ეკა, „საერთაშორისო ტურისტული ბიზნესი და სოციალური გლობალიზაციის ტენდენცია, II საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, ბათუმი, 2011.

20. ლეკაშვილი ეკა, „ტურიზმის საერთაშორისო რეგულირების მიმართულებები ტურიზმის მსოფლიო ორგანიზაციის ფარგლებში“, I საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, ბათუმი, 2010.
21. მექვაბიშვილი ელგუჯა, დამწვევი განვითარების სტრატეგია და საქართველოს ეკონომიკის მომავალი, ეკონომიკა და ბიზნესი, იანვარი-თებერვალი №1, 2012 წელი.
22. მექვაბიშვილი ელგუჯა, გლობალიზაციის ეპოქის ფინანსურ-ეკონომიკური კრიზისების პოლიტეკონომიური ანატომია, ეკონომიკა და ბიზნესი, №2, 2015 წელი.
23. მესხია იაშა, „საქართველოს ტურიზმის თანამედროვე მდგომარეობის ანალიზი და პერსპექტიული განვითარების ორიენტირები“, III საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, ბათუმი, 2012.
24. მესხია იაშა, „ტურიზმის განვითარების სტრატეგია საქართველოს ეკონომიკური პრიორიტეტების სისტემაში“, II საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, ბათუმი, 2011.
25. მესხია იაშა, საერთაშორისო ვაჭრობა, თბილისი 2012.
26. მარგველაშვილი მაია, ტურიზმის განვითარების სტრატეგია, 2013.
27. მარგველაშვილი მაია, საქართველოს რეგიონებში ტურიზმის განვითარებისათვის არსებული მდგომარეობის შეფასება, კვლევითი პროექტი, 2013.
28. მარგველაშვილი მაია, ტურიზმის ეკონომიკური ზემოქმედების ანალიზის მნიშვნელობა და სახეები, III საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, ბათუმი, 2012.
29. მარგველაშვილი მაია, წარმოადგენს ტურიზმი ეკონომიკური ზრდის ფაქტორს საქართველოსათვის?, I საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, ბათუმი, 2010.
30. მეტრეველი მარინა, ტურიზმის ეკონომიკა და პოლიტიკა, პირველი გამოცემა, თბილისი, 2011.
31. მეტრეველი მარინა, ტურიზმში არსებული მდგომარეობა და განვითარების სტრატეგიული მიმართულებები, საქართველოს ეკონომიკა, თბილისი, 2008.

32. ნარმანია დავით, ბიზნეს გარემო და ტურისტული სექტორის რეგულირების სუსტი მხარეები საქართველოში, I საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, ბათუმი, 2010.
33. ნელსონი რიჩარდ, უინტერი სიდნი, ეკონომიკური ცვლილებების ეკოლუციური თეორია, თარგმანი, ნ.კაკულია, თსუ მაკროეკონომიკის კათედრა, ლექციების კურსი მაგისტრანტებისათვის, 2013.
34. პაპავა ვლადიმერ, საქართველოს ეკონომიკა, რეფორმები და ფსევდორეფორმები, ინტელექტი, თბილისი, 2015.
35. პაიჭაძე ნუგზარ, ადამიანური რესურსების დაგეგმვის თავისებურებანი საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, ეკონომიკა და ბიზნესი, ნოემბერი-დეკემბერი №6, 2012.
36. სამადაშვილი უშანგი, ტურიზმის პოზიტიური და ნეგატიური ეფექტები საქართველოში, II საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, ბათუმი, 2011.
37. ქადაგიშვილი ლეილა, მცირე ბიზნესის განვითარების თეორიულ-გამოყენებითი საფუძვლების სრულყოფის საკითხები, ეკონომიკა და ბიზნესი, სექტემბერი-ოქტომბერი №5, 2014.
38. ლაღანიძე გიორგი, კონკურენტული უპირატესობის ძიებაში, ეკონომიკა და ბიზნესი, იანვარი-მარტი №1, 2015 წელი.
39. ყორღანაშვილი ლარისა, მეზობლობის ფაქტორის როლი საქართველოს ტურიზმის სფეროს განვითარებაში, II საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, ბათუმი, 2011.
40. შენგელია თემური, საქართველოს ტურიზმის როლი საერთაშორისო ბიზნესში, II საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, ბათუმი, 2011.
41. ჩოხელი ეკა, ნარმანია დავით, ტურისტული კომპანიების სტრატეგიების შემუშავება და შერჩევა, II საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, ბათუმი, 2011.

42. ხარაიშვილი ეთერი, საქართველოს აგროტურისტული პროდუქტების კონკურენტუნარიანობა, I საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, ბათუმი, 2010.
43. ხოხობაია მერაბ, ეკონომიკაზე ტურიზმის გავლენის განსაზღვრის მეთოდოლოგიური საფუძვლები, ეკონომიკა და ბიზნესი, ნოემბერ-დეკემბერი №6, 2014 წელი.
44. ხოხობაია მერაბ, ტურიზმის განვითარების მსოფლიო ტენდენციები, ეკონომიკა და ბიზნესი, მაისი-ივნისი №3, 2014 წელი.
45. ჯაფარიძე დიმიტრი, საქართველოში მცირე ბიზნესის ხელშეწყობის პოლიტიკის ანალიზი, თბილისი, 2012.
46. საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია, საქართველოს ტურიზმის ინდუსტრიის მიმოხილვა, 2012 წელი.
47. ტურიზმის სტატისტიკური ანგარიში, ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია, 2013 წელი.
48. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, საქართველოს სტატისტიკური წელიწადეული, 2012 წელი.
49. საქართველოს ეროვნული ბანკი, საქართველოს საგადასახდლო ბალანსი 2014.
50. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, საქართველოს სტატისტიკური წელიწადეული, 2009 წელი.
51. საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების მინისტრის ბრძანება №131, თბილისი, 2012.
52. საქართველოს კანონი, „ტურიზმისა და კურორტების შესახებ“, 1997.
53. საქართველოს კანონი „დაცული ტერიტორიების სისტემის შესახებ“, 1996.
54. საქართველოს ტურიზმის სტატისტიკური მიმოხილვა, საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია, 2014 წელი.
55. საქართველოს პრემიერ-მინისტრის ბრძანება, პროფესიული განათლების რეფორმის სტრატეგიის დამტკიცების შესახებ № 300, 2013 წლის 26 დეკემბერი, ქ. თბილისი.

56. საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია 2020, საქართველოს მთავრობა, ნოემბერი 2013 წელი.
57. მწვანე პოლიტიკა და გარემოს დაცვა, ასოციაცია მწვანე ალტერნატივა, 2013.
58. საქართველოს კულტურული მემკვიდრეობის ეროვნული პოლიტიკა, (ICOMOS) საქართველო, 2014.
59. საქართველოს კანონი პროფესიული განათლების შესახებ №4528, თბილისი, 2007.
60. მეწარმეობა საქართველოში, საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, სტატისტიკური პუბლიკაცია, 2014.
61. Aslanov Eldar, Project “Institutional Support to the Ministry of Culture and Tourism to Facilitate Effective Development of Domestic Tourism in Azerbaijan, Baku, 2012.
62. Bayramov Vugar, Aliyeva Leyla, CESD Policy Report on Tourism Sector in Azerbaijan, Center for Economic and Social Development, Baku, Azerbaijan, July 2011.
63. Beech John, Chadwick Simon, The Business of Tourism Management, Pearson Education, 2006.
64. Blanke Jennifer, Chiesa Thea, The Travel & Tourism Competitiveness, Report, 2013.
65. Bricker Kelly, Sustainable Tourism & The Millennium Development Goals, 2012.
66. Bridges W. Managing Transitions: Making the Most of Change, Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.
67. Cerina Fabio, Markandya Anil, McAleer Michael, Economics of Sustainable Tourism, published by Routledge, 2011.
68. Christopher Marquis, Andras Tilcsik, „Imprinting: Toward A Multilevel Theory”, Academy of Management, 2013.
69. Colin Carnal, Managing Change in Organizations, Pearson Education Limited 2007.
70. Crotti Roberto, Misrahi Tiffany, The Travel & Tourism Competitiveness Index, T&T as a Resilient Contribution to National Development, World Economic Forum, 2015.
71. Crouch Geoffrey I, Modelling Destination Competitiveness, Copyright CRC for Sustainable Tourism , Pty Ltd 2007.
72. D.Ramos Alejandro, S.Jimenez Pablo, Tourism Development: Economics, Management and Strategy, Nova Science Publishers, Inc. New York, 2008.

73. Dwyer Larry and Spurr Ray, *Tourism Economics Summary*, Stcrc Centre for Economics and Policy, 2009.
74. Dwyer Larry, Kim Chalwon, *Destination Competitiveness: Determinants and Indicators*, University of Western Sydney Australia 2010.
75. Edgell David, Swanson Jason R, *Tourism Policy and Planning, Yesterday, Today and Tomorrow*, 2nd edition, Routledge 2013.
76. Elliot James, *Tourism, Politics and Public Management*, London, Routledge 1997.
77. Erkomaishvili [G](#)., Gvelesiani [R](#)., Kharaisvili [E](#)., Chavleishvili [M](#)., *Policy of Tourism and Opportunities of Development of Wellness Industry in Georgia*, *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering* Vol:8, No:1, 2014.
78. Gee Chuck Y, Fayos-Sola Eduardo, *International Tourism: A Global Perspective*, WTO, 1998.
79. Glass M. Neil, *Management Masterclass: A Practical Guide to the New Realities of Business* Hardcover, Nicholas Brealey Publishing; First Edition edition 1998.
80. Goeldner Charles R, J.R Ritchie Brent, *Tourism, Principles, Practices, Philosophies*, John Wiley Inc, 2012.
81. Graetz Fiora, Smith Aaron C.T, *Managing Organizational Change: A Philosophies of Change Approach*, *Change Management Journal*, June 2010.
82. Graetz Fiora, Smith Aaron C.T, *Philosophies of Organizational Change*, Edward Elgar Publishing Limited, 2011.
83. Hajiyeva Yevgeniya, Jafarli Arzu, *How competitive is Azerbaijan's travel and tourism industry?*, 2013.
84. Hannan, M. and Freeman, F. *The population ecology of organizations*, *American Journal of Sociology*, 1977.
85. Jeffries David, *Governments and Tourism*, Butterworh-Heinemann, 2001.
86. Keenan Perry, Powell Kimberly, Kurstjens Huib, *Changing Change Management*, The Boston Consulting Group, 2012.
87. Khokhobaia Merab, *Tourism Policy Challenges in Post-Soviet Georgia*, *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering* Vol:9, No. 3, 2015.

88. Khokhobaia Merab, Arghutashvili Valeri, Mechanisms for Improving Tourism Service Management in Georgia, Multidisciplinary Academic Conference, Prague, 2014.
89. Khokhobaia Merab, Economic Impact of Tourism in South Caucasus Region, Review of Business Research, Volume 15, Number 2, 2015.
90. Kotler Philip, Armstrong Gary, Marketing an Introduction, Pearson Education LTD, 2005.
91. Lippitt R, Watson J, Westley B, The Dynamics of Planned Change, New York: Harcourt, Brace and World, 1958.
92. Midlton Victor, Ryall Alan, M. Morgan, Marketing in Travel and Tourism, Fourth Edition, Elsevier, 2009.
93. Maquieira Javier, Tugores Maria, Ramos Vicente, Implications of human capital analysis in tourism, 2003.
94. Mclennan Char-lee, Ruhanen Lisa, Analysis of National, State, Regional and Local Tourism Strategies and Plans: Identification of Strategic Issues, First published in Australia in by CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd, 2008.
95. Meyer, Rowan, The New Institutionalism in Education, Albany: Suny Press, 2006.
96. Moufakkir Omar, Kelly Ian, Tourism, Progress and Peace, CABI International, 2010
97. Novruzlu Toghrul, The South Caucasus: A Future Vision for Development and Regionalism, European Bank for Reconstruction and Development, 2015.
98. Okazaki Etsuko, A Community-Based Tourism Model: Its Conception and Use, Taylor & Francis, 2008.
99. Passenheim Olaf, Change management, Ventus Publishing Aps, 2010.
100. Pike Andy, Rodriguez-Pose Andres, Tomaney John, Local and Regional Development, By Routledge, 2006.
101. Porter Michael E, Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York 1980.
102. Quinne E. Robert, Sonenshein Scott, Four General Strategies for Changing Human Systems, 2007.
103. Reid, Donald G, Tourism, Globalization and Development: Responsible Tourism Planning 2009.
104. Ritchie Brent J.R, Crouch Geoffrey I, The Competitive Destination, A Sustainable Tourism Perspective.

105. Robbins Stephen and Coulter Mary, *Management* (11th Edition), Prentice Hall, Pearson, 2012.
106. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd edn, San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
107. Schwab Klaus, Xavier Sala-i-Martin, *The Global Competitiveness Report*, World Economic Forum, 2013–2014.
108. Scott Noel *Tourism Policy: A Strategic Review*, Published by Goodfellow Publishers Limited, Woodeaton, Oxford 2011.
109. Sezgin Erkan, Yolal Medet, *Golden Age of Mass Tourism: It's History and Development*, Intech Open Access Publisher, 2012.
110. Sharpley Richard, *Tourism and Development* (2nd edition): Concepts and Issues (Aspects of Tourism), 2012.
111. Telfer David J, Sharpley Richard, *Tourism and Development in the Developing World*, by Routledge, 2008.
112. Toma Andrew, Roghe Fabrice, Noakes Brad, *Flipping the Odds for Successful Reorganization*, The Boston Consulting Group, 2012.
113. Van de Ven, A. and Poole, M. *Explaining development and change in organizations*, The Academy of Management Review, 1995.
114. Van Lee Reggie, Jones John, Hyde Paul, *Ten Guiding Principles of Change Management*, Booz Allen Hamilton, 2004.
115. Vanhove Norbert, *The Economics of Tourism Destinations*, Elsevier, 2005.
116. Wittich Anja, Maas Achim, *Regional Cooperation in the South Caucasus*, IFP Regional Cooperation on Environment, Economy and Natural Resources Cluster, Initiative for Peacebuilding 2009.
117. *A Tourism and Environment Publication*, World Tourism Organization, *Guide for Local Authorities on Developing Sustainable Tourism*, 1998.
118. *Albergo Diffuso*, *Developing Tourism through Innovation and Tradition*, IDEASS, *Inovation for Development and South-South Cooperation*, 2007.
119. *Armenia Development Strategy for 2014-2025*, To RA Government Decree N 442, On 27th of March, 2014.

120. Armenian Tourism Industry, Investmet Handbook, publication is made possible by the support of the American People through the United States Agency for International Development (USAID), 2008.
121. Association Agreement EU-Georgia, European Commission 2014.
122. Azerbaijan in Figures, Azerbaijan Export & Investment Promotion Foundation, Ministry of Economy and Industry of the Republic of Azerbaijan, 2014.
123. Change Management Leadership Guide, Human Resources Organizational&Employee Effectiveness, Ryerson University, 2011.
124. Development in Eastern Europe and the South Caucasus, Armenia, Azerbaijan, Georgia, Republic Moldova and Ukraine, OECD, 2011.
125. Development Tendencies in Armenia, Venue Consulting Group, Yerevan 2014.
126. Doing Business, Going Beyond Efficiency, 12th edition, Comparing Business Regulations for domestic firms in 189 Economies, A World Bank Group Flagship Report 2015.
127. Economic Crisis, International Tourism Decline and its Impact on the Poor, World Tourism Organization and International Labour Organization, 2013.
128. Guide for Local Authorities on Developing Sustainable Tourism, World Tourism Organization, 1998.
129. Making Tourism More Sustainable, a Guide for Policy Makers, WTO 2005.
130. Measuring Employment in the Tourism Industries, Guide with the Best Practices, World Tourism Organization and International Labor Organization, 2014.
131. OECD Tourism Trends and Policies, OECD Publishing 2012.
132. Oxford Economics, Travel and Tourism Economic Impact Methodology, 2015.
133. Rapid Tourism Assessment, Azerbaijan Tourism Sector Development Program, The Organization for Security and Cooperation in Europe Office in Baku, March, 2004.
134. Regional Study on Community Based Tourism in the South Caucasus, World Bank.
135. Silk Road Action Plan 2014/2015, World Tourism Organization (UNWTO), 2014.
136. State Program on Poverty Reduction and Sustainable Development in the Republic of Azerbaijan for 2008-2015, Approved by the Decree #3043 of the President of the Republic of Azerbaijan, September 15, 2008.
137. State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan, Tourism in Azerbaijan Official publication, Statistical yearbook, 2015.

138. Sustainable Tourism for Development, Guidebook, Enhancing capacities for sustainable tourism for Development in Developing countries, Unwto, 2013.
139. System of National Accounts, Prepared under the auspices of the Inter-Secretariat Working Group on National Accounts, 1993.
140. The Authority on World Travel & Tourism Travel & Tourism Economic Impact Georgia, United Kingdom 2015.
141. The Authority on World Travel & Tourism Travel & Tourism Economic Impact Armenia, United Kingdom 2015.
142. The Authority on World Travel & Tourism Travel & Tourism Economic Impact Azerbaijan, United Kingdom 2015.
143. The Authority on World Travel and Tourism, Travel and Tourism World Economic Impact, 2013.
144. The comparative Economic Impact of Travel & Tourism, World Travel & Tourism Council, 2012.
145. The Travel & Trade Linkages, Analysis of Trends Worldwide & Within Asia-Pacific, World Travel & Tourism Council, 2014.
146. Tourism Development Concept Paper, Republic of Armenia, 2010.
147. Tourism in Azerbaijan, Azerbaijan Exports and Investment Promotion Foundation, Ministry of Economy and Industry of the Republic of Azerbaijan, 2013.
148. Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework 2008, Luxembourg, Madrid, New York, Paris, 2010.
149. Travel and Tourism Economic Impact, Georgia, World Travel and Tourism Council, 2014.
150. UNWTO Annual Report, A Year of Recovery, 2010.
151. UNWTO Annual Report, Madrid Spain, 2011.
152. UNWTO Highlights, Madrid Spain, 2013 Edition.
153. UNWTO Highlights, Madrid Spain, 2015 Edition.
154. UNWTO, Annual Report, Madrid Spain, 2014.
155. World Tourism Organization, Tourism Towards Global Overview, Madrid Spain, 2011.

ვებ-გვერდები:

156. http://geostat.ge/?action=page&p_id=1087&lang=geo
157. <http://www.nbg.gov.ge/index.php?m=353>
158. <http://mkt.unwto.org/en/barometer>
159. <http://mkt.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2013-edition>
160. <http://wtcc.org/research/economic-impact-research/country-reports/>
161. <http://www.worldbank.org/en/country/georgia>
162. http://www.unwto.org/statistics/tsa_in_depth/index.htm
163. www.geostat.ge
164. www.unwto.org
165. www.gnta.ge
166. www.wtcc.org
167. <http://cooperation.unwto.org/technical-product/tourism-development-master-plans-and-strategic-development-plans>
168. <http://www.educational-business-articles.com/change-management-process.html>
169. <http://www.businessballs.com/changemanagement.htm>
170. <http://hbr.org/2013/07/the-network-secrets-of-great-change-agents/ar/1>
171. <http://www.prosci.com/adkar-model/overview-3/>
172. <http://www.traviata.eu/index.asp?pageID=141&parMen=0&seq=-1>
173. https://www.bcgperspectives.com/content/articles/change_management_engagement_cascading_change/
174. <http://www.worldbank.org/en/country/georgia>
175. <http://www.worldbank.org>
176. www.geostat.ge
177. www.wtcc.org
178. www.gnta.ge
179. www.mfa.gov.ge
180. www.qartuli.ge
181. www.economy.ge
182. www.fund.ge
183. www.unwto.org

184. www.en.unesco.org

დანართები:

დანართი №1



ტურიზმის პოლიტიკა და მართვა

კითხვარი - ნაწილი 1

შეკითხვების შემდეგ არსებული სვეტები საშუალებას გააძლევს ქვემოთ მოცემული შკალის მიხედვით მივანიჭოთ შესაბამისი ქულები:

| | | |
|---|--|--|
| 1 | განსაკუთრებული საჭიროების არეალი/შესაძლებლობები – მოქმედებების მაღალი პრიორიტეტულობა/ინტერვენციის აუცილებლობა; | <p>მოქმედების პრიორიტეტები</p> <p>მაღალი</p> <p>↓</p> <p>დაბალი</p> <p>მოქმედების პრიორიტეტები</p> |
| 2 | მოითხოვს გაუმჯობესებას/გათვალისწინებულ უნდა იქნას ინტერვენციისათვის/მხარდაჭერისათვის; | |
| 3 | გაუმჯობესების შედეგად შესაძლოა გაიზარდოს სარგებელი/მაგრამ ინტერვენციის ნაკლები საჭიროებაა; | |
| 4 | მდგომარეობა დამაკმაყოფილებელია/ საჭიროებს მხარდაჭერას | |
| 5 | განსაკუთრებული სიძლიერის არეალი/ შესაძლოა მაგალითი იყოს სხვა მიმართულებებისათვის; | |
| x | არ არსებობს ინფორმაცია პასუხის გასაცემად/შეუძლებელია შეფასება; | |

| 1.1 ტურიზმის პოზიცია განვითარების პოლიტიკასა და პროგრამებში | | | | | | | |
|--|--|-----------|-------------------------|---|---|---|---|
| საკითხი 1.1 ტურიზმის აღქმადობის დონე განვითარების პოლიტიკაში | | | | | | | |
| | კითხვა | კომენტარი | მოქმედების პრიორიტეტები | | | | |
| | | | მაღალი დაბალი | | | | |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ა | საკმარისად არის წარმოდგენილი ტურიზმი ქვეყნის განვითარების სტრატეგიული მნიშვნელობის დოკუმენტებში? | | | | | | |
| ბ | წარმოდგენილია ტურიზმი ხელისუფლების პოლიტიკაში როგორც პრიორიტეტული სექტორი? | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ბ | აღიარებულია ტურიზმი, როგორც პრიორიტეტული სექტორი ხელისუფლების სხვადასხვა რგოლების მიერ, რომლებიც გააღწევენ ახდენენ ტურიზმის განვითარებაზე? | | | | | | | | |
| დ | რა ოდენობის ფინანსური რესურსებია გამოყოფილი ტურიზმის განვითარებისათვის ეროვნული ბიუჯეტიდან? | | | | | | | | |
| ე | რა ფაქტორები უშლის ხელს ტურიზმის როლის სათანადოდ აღიარებას? | | | | | | | | |

საკითხი 2. საერთაშორისო მხარდაჭერის დონე და მახასიათებლები ტურიზმის მდგრად განვითარებაში

| | | | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ა | არსებობს თუ არა პროექტები და ინიციატივები ტურიზმის მდგრადი განვითარების მიმართულებით რომლებიც მხარდაჭერილია საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ? | | | | | | | | |
| ბ | ზოგადად, ითვლება წარსულში განხორციელებული ან მიმდინარე პროექტები წარმატებულად, შესაძლებელია თუ არა გარკვეული გამოცდილების მიღება? | | | | | | | | |
| დ | რამდენად საკმარისია საერთაშორისო სააგენტოების კოორდინაცია ტურიზმის მდგრადი განვითარების მხარდაჭერის თვალსაზრისით? | | | | | | | | |

**1.2 ტურიზმის პოლიტიკა და რეგულაციები
საკითხი 1. ტურიზმის პოლიტიკის და სტრატეგიული გეგმების არსებობა**

| | | | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ა | რამდენად ცხადად არის ჩამოყალიბებული ტურიზმის განვითარების პოლიტიკა? | | | | | | | | |
| ბ | მოიცავს პოლიტიკა ტურიზმის მდგრადი განვითარების ელემენტებს? | | | | | | | | |
| გ | არის თუ არა ქვეყანა ტურიზმის გლობალური ეთიკის კოდექსის ხელმომწერი, რამდენად აისახება იგი ტურიზმის პოლიტიკაზე? | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| დ | ტურიზმის პოლიტიკაში გამახვილებულია ყურადღება ფინანსურ და ფისკალურ ასპექტებზე და შედეგებზე? | | | | | | | | |
| ე | არსებობს სათანადოდ გამოკვლეული და ყოვლისმომცველი ტურიზმის ეროვნული სტრატეგია/გრძელვადიანი განვითარების გეგმა? | | | | | | | | |
| ვ | ტურიზმის ეროვნული სტრატეგიის/გრძელვადიანი განვითარების გეგმის მომზადებაში რამდენად იყო ჩართული სხვადასხვა სტეიკჰოლდერი? | | | | | | | | |
| ზ | იგეგმება ტურიზმის განვითარების სტრატეგიის გაახლება, თანამედროვე გარემოსთან მორგება? | | | | | | | | |
| თ | არის თუ არა მოქმედებები და პასუხისმგებლობები ნათლად განსაზღვრული და შეფასებული ტურიზმის განვითარების სტრატეგიაში? | | | | | | | | |
| ი | ტურიზმის სტრატეგიები/გეგმები არის თუ არა მომზადებული სპეციფიკური დანიშნულების ადგილებისათვის, რამდენად არის მისი საჭიროება? | | | | | | | | |

საკითხი 2. პოლიტიკის /სტრატეგიის/გეგმის იმპლემენტაცია და მონიტორინგი

| | | | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ა | ტურიზმის პოლიტიკა სტრატეგია/გეგმები ეფექტიანად იმპლემენტირებულია? | | | | | | | | |
| ბ | არის შესაბამისი სტეიკჰოლდერები სრულყოფილად ჩართული იმპლემენტაციის პროცესში? | | | | | | | | |
| გ | რა ხელისშემშლელი ფაქტორები არსებობს ამ კუთხით? | | | | | | | | |
| დ | მიმდინარეობის მიღწეული პროგრესის და შედეგების მონიტორინგი? | | | | | | | | |

საკითხი 3. საკანონმდებლო რეგულაციების ადეკვატურობა ტურიზმში

| | | | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ა | არსებობს ტურიზმის სპეციალური საკანონმდებლო რეგულაციები? | | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|

| | | | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ბ | არის ტურიზმის საკანონმდებლო რეგულაციები სრულად იმპლემენტირებული? | | | | | | | | |
| ბ | ტურიზმის კანონმდებლობა ადეკვატურად ასახავს ადგილობრივ დონეზე როლებს და პასუხისმგებლობებს? | | | | | | | | |
| დ | სხვა საკანონმდებლო რეგულაციები რამდენად პასუხობს მდგრადი ტურიზმის პრინციპებს, რამდენად სრულდება იგი სექტორში? | | | | | | | | |
| ე | ტურიზმის მდგრადი განვითარება რამდენად არის მხარდაჭერილი საკანონმდებლო რეგულაციებით? | | | | | | | | |

13 ტურიზმის მართვა და ინსტიტუციური სტრუქტურა
საკითხი 1. ტურიზმის ცენტრალური მმართველობითი სტრუქტურის ეფექტიანობა

| | | | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ა | არსებობს სამთავრობო დონეზე სამინისტრო ან დეპარტამენტი? | | | | | | | | |
| ბ | არსებობს ცალკე სამთავრობო სააგენტო ტურიზმში ინკლუზიური სტრუქტურით და მკაფიო როლით რომელიც ხელს უწყობს ტურიზმის მდგრად განვითარებას? | | | | | | | | |
| ბ | რამდენად ეფექტიანად მუშაობს ტურიზმის სამთავრობო რგოლები? რა არის მათი ძირითადი საჭიროებები? | | | | | | | | |
| დ | რამდენად ეფექტიანად არის შეფასებული და მიმართული სამთავრობო ორგანოების მიერ უნარ-ჩვევების საჭიროება ტურიზმის მდგრადი განვითარების საკითხების ჩათვლით? | | | | | | | | |
| ე | ქვეყანა აქტიურადაა ჩართული გლობალურ და რეგიონულ ინსტიტუტებში ტურიზმის განვითარების და მენეჯმენტის სრულყოფის კუთხით? | | | | | | | | |

საკითხი 2. დაინტერესებული სტეიქჰოლდერების ჩართულობა ეროვნული ტურიზმის მართვაში

| | | | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ა | არის თუ არა სტრუქტურა, ან პროცესი, რომელიც უზრუნველყოფს სხვა სამინისტროების ჩართულობას ტურიზმის მართვაში? | | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|

| | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ბ | არსებობს სტრუქტურა ან პროცესი რომელიც უზრუნველყოფს სხვადასხვა სტეიქჰოლდერების ჩართულობას ტურიზმის მართვაში? | | | | | | | |
| ბ | რამდენად ჩართულია არასამთავრობო სექტორი, საგანმანათლებლო დაწესებულებები და სხვა საზოგადოებრივი ინსტიტუტები ეროვნული ტურიზმის მართვაში? | | | | | | | |
| დ | შესწევს თუ არა მულტი-სტეიქჰოლდურ სტრუქტურას ეფექტიანად ფუნქციონირების საკმარისი უნარი, საჭიროებს იგი გაძლიერებას? | | | | | | | |
| ე | გადაიდგა ნაბიჯები სტეიქჰოლდერების სტიმულირების და პროცესებში აქტიური ჩართულობის თვალსაზრისით? | | | | | | | |

საკითხი 3. კერძო სექტორის ჩართულობა და საჯარო-კერძო სექტორის პარტნიორობის გამოყენება

| | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ა | არსებობს მკაფიო სტრუქტურა, რომელიც წარმოადგენს კერძო სექტორის ორგანიზაციებს? | | | | | | | |
| ბ | გააჩნიათ არსებულ კერძო სექტორის სტრუქტურებს ადეკვატური უნარი ეფექტიანობის თვალსაზრისით? | | | | | | | |
| ბ | რამდენად სრულყოფილია არის ჩართული კერძო სექტორი ტურიზმის მართვაში? | | | | | | | |
| დ | ზოგადად, როგორ არის ჩართული და ვალდებული ტურიზმის სექტორი მისდიოს ტურიზმის მდგრადი განვითარების პოლიტიკას? | | | | | | | |
| ე | სხვა ბიზნეს მოდელები ან სტრუქტურები არის ჩართული ტურიზმში? | | | | | | | |
| ვ | რა ზომით გამოიყენება საჯარო-კერძო პარტნიორობა ტურიზმის განვითარებასა და მართვაში? | | | | | | | |

საკითხი 4. ტურიზმის პოლიტიკის ეფექტიანობა ლოკალურ დონეზე

| | | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|--|--|
| ა | ადგილობრივი მთავრობის სტრუქტურების ტურიზმში ჩართულობის პროცესები არის | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|--|--|

| | | | | | | | | | |
|----------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | თუ არა ეფექტიანი? | | | | | | | | |
| ბ | არსებობს ეფექტიანი კოორდინაცია ეროვნულ, რეგიონულ და ადგილობრივ დონეზე? | | | | | | | | |
| გ | არსებობს სტრუქტურები ტურისტული დანიშნულების ადგილების დონეზე, რომელშიც ჩართულია კერძო სექტორი და სხვა სტეიქჰოლდერები? | | | | | | | | |
| დ | ჩართულია ადგილობრივი საზოგადოება ტურიზმის მართვაში მათსავე არეალში? | | | | | | | | |
| ე | არასამთავრობო ორგანიზაციები და სამოქალაქო რგოლები ჩართულია ადგილობრივი ტურიზმის მართვის სტრუქტურებში? | | | | | | | | |
| ვ | მუშაობს ადგილობრივი სტრუქტურები ეფექტიანად და რა დაეხმარება მათ ნაყოფიერების გაზრდაში? | | | | | | | | |
| ზ | გააჩნიათ საჭირო ცოდნა და უნარები ტურიზმის ადგილობრივი მმართველობით ორგანიზაციებს, ტურიზმის მდგრადი ასპექტების გათვალისწინებით? | | | | | | | | |



ეკონომიკა, ინვესტიციები და კონკურენტუნარიანობა

კითხვარი - ნაწილი 2

შეკითხვების შემდეგ არსებული სვეტები საშუალებას გვაძლევს ქვემოთ მოცემული შკალის მიხედვით მივანიჭოთ შესაბამისი ქულები:

| | | |
|---|--|--|
| 1 | განსაკუთრებული საჭიროების არეალი/შესაძლებლობები – მოქმედებების მაღალი პრიორიტეტულობა/ინტერვენციის აუცილებლობა; | <p>მოქმედების პრიორიტეტები</p> <p>მაღალი</p> <p>↓</p> <p>დაბალი</p> <p>მოქმედების პრიორიტეტები</p> |
| 2 | მოითხოვს გაუმჯობესებას/გათვალისწინებულ უნდა იქნას ინტერვენციისათვის/მხარდაჭერისათვის; | |
| 3 | გაუმჯობესების შედეგად შესაძლოა გაიზარდოს სარგებელი/მაგრამ ინტერვენციის ნაკლები საჭიროებაა | |
| 4 | მდგომარეობა დამაკმაყოფილებელია/ საჭიროებს მხარდაჭერას | |
| 5 | განსაკუთრებული სიძლიერის არეალი/ შესაძლოა მაგალითი იყოს სხვა მიმართულებისათვის | |
| x | არ არსებობს ინფორმაცია პასუხის გასაცემად/შეუძლებელია შეფასება | |

2.1 ეკონომიკაზე ტურიზმის ზეგავლენის შეფასება

საკითხი 1. მონაცემების ხარისხი და ანალიზი

| | კითხვა | კომენტარი | მოქმედების პრიორიტეტები | | | | | |
|---|--|-----------|-------------------------|---|---|--------|---|---|
| | | | მაღალი | | | დაბალი | | |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | x |
| ა | არსებობს რეგულარული და ყოვლისმომცველი მონაცემები ვიზიტორების ჩამოსვლის, პროფილის და აქტივობების შესახებ? | | | | | | | |
| ბ | არსებული სტატისტიკური მონაცემები ადეკვატურად ასახავს საერთაშორისო და შიგა ტურისტულ აქტივობებს? | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ბ | რა სახის შემაფერსებელი ფაქტორები არსებობს მონაცემების ეფექტიანი სისტემის ჩამოყალიბებაში? | | | | | | | | |
| დ | გამოიყენება ტურიზმის სატელიტური ანგარიში ან ანალიზის მსგავსი მიდგომები ეკონომიკაზე ტურიზმის ზეგავლენის შეფასებისათვის? | | | | | | | | |
| ე | არსებობს საჭიროება სატელიტური ანგარიშის არსის უკეთ გაგების თვალსაზრისით? | | | | | | | | |
| ვ | რა ფაქტორები უშლის ხელს სატელიტური ანგარიშების დანერგვას? | | | | | | | | |
| ზ | შესაძლებელია ტურიზმის სტატისტიკური მონაცემების დეტალიზება მდგრადობის საკითხების უკეთ გასაგებად? | | | | | | | | |

2.2 ვაჭრობა, ინვესტიციები და ბიზნეს გარემო
საკითხი 1. ტურიზმის მნიშვნელობა ვაჭრობის და საინვესტიციო პოლიტიკაში

| | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ა | ტურიზმის პოლიტიკა რამდენად ცხადად არის ასახული ვაჭრობის და ინვესტიციების წახალისების ეროვნულ პოლიტიკაში? | | | | | | | | |
| ბ | ტურიზმის პოლიტიკაში რამდენად არის გათვალისწინებული ქვეყნის სავაჭრო და საინვესტიციო პოლიტიკა? | | | | | | | | |
| დ | გააჩნია ქვეყანას სერვისების ვაჭრობის გენერალური შეთანხმება ტურიზმში ან სერვისის სხვა სექტორში? | | | | | | | | |
| ე | გააჩნია ქვეყანას სხვა სავაჭრო ვალდებულებები და მოიცავს თუ არა თანამშრომლობას ტურიზმის სფეროში? | | | | | | | | |
| ვ | ითვალისწინებს საერთაშორისო ვალდებულებები მდგრადი ტურიზმის პრინციპებს, გარემოზე და ადგილობრივ საზოგადოებაზე ზეგავლენას? | | | | | | | | |
| ზ | სავიზო პოლიტიკა და პროცედურები ხელს უწყობს ტურიზმის განვითარებას? | | | | | | | | |

საკითხი 2. ინვესტიციების მოცულობა ტურიზმში და ბიზნეს გარემოს ხელშეწყობა

| | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ა | უკანასკნელი წლების განმავლობაში ხორციელდებოდა ინვესტიციები ტურიზმის ინფრასტრუქტურაში? რა წყაროებიდან? | | | | | | | | |
| ბ | ხორციელდება აქტივობები ტურიზმში ინვესტიციების წახალისების თვალსაზრისით? | | | | | | | | |
| გ | რა განიხილება მთავარ ბარიერად ინვესტიციების მოზიდვის თვალსაზრისით? | | | | | | | | |
| დ | რამდენად ხელმისაწვდომია ფინანსური რესურსები ტურისტული ბიზნესის განვითარებისათვის? | | | | | | | | |
| ე | ზოგადად, რამდენად არის ბიზნეს გარემო ჯანსაღი ტურისტული ბიზნესისათვის, რა მიმართულებით არის პრობლემები? | | | | | | | | |
| ვ | გადაიდგა ნაბიჯები ბიზნეს კავშირების გაძლიერების კუთხით ტურიზმში ან მასთან დაკავშირებულ სექტორებში? | | | | | | | | |

**2.3 ბრენდი, მარკეტინგი და პროდუქტის პოზიციონირება
საკითხი 1. ბრენდზე ფოკუსირება და მარკეტინგული გეგმა**

| | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ა | გააჩნია ქვეყანას მკაფიოდ ჩამოყალიბებული ბრენდიდენტურობა, არის თუ არა იგი არტიკულირებული და სათანადოდ მხარდაჭერილი? | | | | | | | | |
| ბ | შემუშავებულია მარკეტინგული გეგმა, რომელშიც იდენტიფიცირებულია მიზნობრივი ბაზრები დაგეგმილი სარეკლამო აქტივობებით? | | | | | | | | |
| გ | ჩართულია საჯარო და კერძო სექტორის სტეიქჰოლდერები მარკეტინგული გეგმის იმპლემენტაციაში? | | | | | | | | |
| დ | მარკეტინგული გეგმა სრულყოფილად იმპლემენტირებულია? არსებობს ბარიერები ამ კუთხით? | | | | | | | | |
| ე | მიმდინარე მარკეტინგულ აქტივობებში რამდენად არის გამოყენებული თანამედროვე | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | ტექნოლოგიები, სოციალური მედია, ინტერნეტ მარკეტინგის შესაძლებლობები? | | | | | | | | |
| საკითხი 2. პროდუქტის ხარისხი და მრავალფეროვნება | | | | | | | | | |
| ა | რამდენად შესაბამისობაშია ტურისტული პროდუქტების და სერვისების ხარისხი, რა კეთდება მათი სრულყოფისათვის? | | | | | | | | |
| ბ | არსებობს ეფექტიანი სისტემა, რომლითაც მოხდება სერვისების ხარისხის სტანდარტის ინსპექტირება და შეფასება? | | | | | | | | |
| გ | გადაიდგა ნაბიჯები პროდუქციის დივერსიფიკაციის მიმართულებით? | | | | | | | | |
| 2.4 უსაფრთხოება და რისკების მართვა | | | | | | | | | |
| ა | ტურიზმის სტრატეგიაში და გეგმაში გათვალისწინებულია რისკების მინიმიზაცია და კრიზისების მართვა? | | | | | | | | |
| ბ | გამოიყენება სპეციფიკური საზომები ტურისტების უსაფრთხოებისათვის? | | | | | | | | |
| გ | ადგილზე არსებობს განსაკუთრებული შემთხვევების და კრიზისების დროს გეგმები? | | | | | | | | |



დასაქმება, სამუშაო ძალა, ადამიანური კაპიტალი

კითხვარი - ნაწილი 3

შეკითხვების შემდეგ არსებული სვეტები საშუალებას გვაძლევს ქვემოთ მოცემული შკალის მიხედვით მივანიჭოთ შესაბამისი ქულები:

| | | |
|----------|--|--|
| 1 | განსაკუთრებული საჭიროების არეალი/შესაძლებლობები – მოქმედებების მაღალი პრიორიტეტულობა/ინტერვენციის აუცილებლობა; | <p>მოქმედების პრიორიტეტები მაღალი</p> <p>↓</p> <p>დაბალი მოქმედების პრიორიტეტები</p> |
| 2 | მოითხოვს გაუმჯობესებას/გათვალისწინებულ უნდა იქნას ინტერვენციისათვის/მხარდაჭერისათვის; | |
| 3 | გაუმჯობესების შედეგად შესაძლოა გაიზარდოს სარგებელი/მაგრამ ინტერვენციის ნაკლები საჭიროებაა | |
| 4 | მდგომარეობა დამაკმაყოფილებელია/ საჭიროებს მხარდაჭერას | |
| 5 | განსაკუთრებული სიძლიერის არეალი/ შესაძლოა მაგალითი იყოს სხვა მიმართულებისათვის | |
| x | არ არსებობს ინფორმაცია პასუხის გასაცემად/შეუძლებელია შეფასება | |

| 3.1 ადამიანური რესურსების დაგეგმა და სამუშაო პირობები | | | | | | | |
|---|---|-----------|-------------------------|---|---|---|---|
| საკითხი 1. ადამიანური რესურსების განვითარების პოლიტიკა, დაგეგმვა, მოქმედებები | | | | | | | |
| | კითხვა | კომენტარი | მოქმედების პრიორიტეტები | | | | |
| | | | მაღალი დაბალი | | | | |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ა | წარმოდგენილია ტურიზმი ადამიანური რესურსების განვითარების პოლიტიკასა და გეგმებში? | | | | | | |
| ბ | არსებობს სპეციალური HR პოლიტიკა ტურიზმში? ასახულია ტურიზმის მთლიან პოლიტიკაში და გძელვადიან სტრატეგიებში? | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ბ | რამდენად ყოველსომომცველია ქვეყნის HR გეგმები ან მოქმედებები ამ მიმართულებით? არსებობს სავაჭრო გაერთიანებები ან სხვა დასაქმებულთა კავშირები სექტორში? | | | | | | | | |
| დ | კერძო სექტორის წარმომადგენლობები განიხილავს თუ არა HR საკითხებს? | | | | | | | | |
| ე | აქვს ადგილი კონსულტაციებს და დიალოგს HR დაგეგმვაში სხვადასხვა დაინტერესებულ სტეიქჰოლდერს შორის? | | | | | | | | |

საკითხი 2. დასაქმებულთა უფლებების და სამუშაო გარემოს შესაბამისობა

| | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ა | დაცულია ტურიზმის სექტორში დასაქმებულთა უფლებები? | | | | | | | | |
| ბ | უზრუნველყოფს კანონმდებლობა ძირითად ფუნდამენტურ ბაზისებს და შესაბამის პირობებს ტურიზმის სექტორში? | | | | | | | | |
| გ | რამდენად ეფექტანია ტურიზმთან დაკავშირებული შრომის კანონმდებლობა და რეგულაციები? | | | | | | | | |

**3.2 უნარების შეფასება და ტრენინგების უზრუნველყოფა
საკითხი 1. გადამზადების და ტრენინგების საჭიროების გაცნობიერება**

| | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ა | შეფასდა შესაბამისი უნარ-ჩვევების და ტრენინგების საჭიროება ინდუსტრიის განვითარების თვალსაზრისით? | | | | | | | | |
| ბ | არსებობს პრობლემა შესაბამისი უნარ-ჩვევებით აღჭურვილი ადამიანური რესურსების მოძიების თვალსაზრისით? რა მიმართულებით? | | | | | | | | |
| გ | არსებობს თუ არა ცოდნის პრობლემა მდგრადი ტურიზმის ან მასთან დაკავშირებული პრაქტიკული ასპექტების კუთხით? | | | | | | | | |

საკითხი 2. ტრენინგების, შესაძლებლობების განვითარების პროგრამების სტანდარტებისა და ინსტიტუციების ხელმისაწვდომობა

| | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ა | სისტემურად შეფასდა ტურიზმში ტრენინგების უზრუნველყოფის საჭიროება? | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

| | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ბ | ტრენინგ ინსტიტუტები და კურსები აკმაყოფილებენ მოთხოვნებს? გააჩნიათ აკრედიტაცია? | | | | | | | | |
| გ | ტრენინგების მიმწოდებელ ცენტრებს გააჩნიათ საკმარისი რესურსები, კვალიფიციური პერსონალი და აღჭურვილობა? | | | | | | | | |
| დ | სექტორის საჭიროებებიდან გამომდინარე ხელმისაწვდომია სხვადასხვა დონის მენეჯერული და ტექნიკური კურსები? | | | | | | | | |
| ე | არსებობს უნარ-ჩვევების სტანდარტების სისტემა და კვალიფიკაცია რომელიც ტურიზმის სექტორის საჭიროებების რელევანტურია? | | | | | | | | |
| ვ | წარმოდგენს ტურიზმი ახალგაზრდებისათვის კარიერული განვითარების საშუალებას? რამდენად ხდება მისი პროპაგანდა ამ კუთხით? | | | | | | | | |
| ზ | ტურიზმის მდგრადი განვითარების მიმართულებით ტრენინგები ხელმისაწვდომია? | | | | | | | | |
| საკითხი 3. კერძო სექტორის ჩართულობა ტრენინგების მხარდაჭერასა და დაგეგმვაში | | | | | | | | | |
| ა | ჩართულია კერძო სექტორი უნარ-ჩვევების შეფასებაში, ან კურსების დიზაინის მომზადებაში? | | | | | | | | |
| ბ | ახორციელებს კერძო სექტორი ტრენინგებს და ადამიანური რესურსების განვითარებას დასაქმებულებისათვის და ადგილობრივი საზოგადოებისათვის? | | | | | | | | |



სიღარიბის დაძლევა და სოციალური ინკლუზია

კითხვარი - ნაწილი 4

შეკითხვების შემდეგ არსებული სვეტები საშუალებას გვაძლევს ქვემოთ მოცემული შკალის მიხედვით მივანიჭოთ შესაბამისი ქულები:

| | | |
|----------|--|--|
| 1 | განსაკუთრებული საჭიროების არეალი/შესაძლებლობები – მოქმედებების მაღალი პრიორიტეტულობა/ინტერვენციის აუცილებლობა; | <p>მოქმედების პრიორიტეტები მაღალი</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>დაბალი მოქმედების პრიორიტეტები</p> |
| 2 | მოითხოვს გაუმჯობესებას/გათვალისწინებულ უნდა იქნას ინტერვენციისათვის/მხარდაჭერისათვის; | |
| 3 | გაუმჯობესების შედეგად შესაძლოა გაიზარდოს სარგებელი/მაგრამ ინტერვენციის ნაკლები საჭიროებაა | |
| 4 | მდგომარეობა დამაკმაყოფილებელია/ საჭიროებს მხარდაჭერას | |
| 5 | განსაკუთრებული სიძლიერის არეალი/ შესაძლოა მაგალითი იყოს სხვა მიმართულებებისათვის | |
| x | არ არსებობს ინფორმაცია პასუხის გასაცემად/შეუძლებელია შეფასება | |

| 4.1 სიღარიბის დაძლევის ინტეგრირებული მიდგომა ტურიზმის საშუალებით | | | | | | | |
|--|---|-----------|-------------------------|---|---|--------|---|
| | კითხვა | კომენტარი | მოქმედების პრიორიტეტები | | | | |
| | | | მაღალი | | | დაბალი | |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ა | წარმოდგენილია ტურიზმი ქვეყნის ეროვნული განვითარების დოკუმენტებში, ან სიღარიბის დაძლევის სტრატეგიულ გეგმებში, როგორც სიღარიბის დაძლევის საშუალება? | | | | | | |
| ბ | სიღარიბის დაძლევა რამდენად წარმოადგენს ტურიზმის პოლიტიკის ობიექტს? რომელიც დაკავშირებულია ქმედებებთან და ადეკვატურ საზომ ინსტრუმენტებთან. | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ბ | როგორია სიღარიბის დაძლევის საკითხების და მიდგომების აღქმადობის დონე ტურიზმში? | | | | | | | | |
| დ | რა დოზით არის ტურიზმის კერძო სექტორი ჩართული სიღარიბის დაძლევაში ადგილობრივებთან აქტიური მუშაობის თვალსაზრისით? | | | | | | | | |

საკითხი 2. სტრატეგიული მიდგომების ადაპტირება ტურიზმით სიღარიბის დაძლევაში – ეროვნულ და დანიშნულების ადგილის დონეზე

| | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ა | განხორციელდა მოქმედებები ეროვნულ დონეზე ტურიზმის საშუალებით სიღარიბის დასაძლევად? | | | | | | | | |
| ბ | არსებობს სოფლის ტურიზმის განვითარების ან სხვა ტიპის დანიშნულების ადგილის სტრატეგია, ტურიზმით სიღარიბის დაძლევის ფოკუსში? | | | | | | | | |
| დ | რამდენად იქნა მხედველობაში მიღებული ან იდენტიფიცირებული ტურიზმის ინიციატივები სიღარიბის დასაძლევად? | | | | | | | | |
| ე | ცალკეულმა დანიშნულების ადგილებმა დანერგა ტურიზმის სტრატეგიები ან ინიციატივები სიღარიბის დასაძლევად? | | | | | | | | |
| ვ | მოხდა თუ არა ტურისტული ხარჯების შეფასება და მისი რა ნაწილი აღწევს ღარიბი ადამიანების ფენამდე? რა გზებით? | | | | | | | | |

4.2 ტურიზმის ინიციატივების გაძლიერება სიღარიბის დასაძლევად
საკითხი 1. ტურისტული ბიზნესის და ვაჭრობის საშუალებით ღარიბი ფენისათვის შემოსავლების ზრდა

| | | | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ა | იყო ტურიზმში ღარიბი მოსახლეობის დასაქმების ინიციატივები? | | | | | | | | |
| ბ | რამდენად ძლიერია სოფლის მეურნეობისა და ტურიზმის სექტორებს შორის არსებული კავშირები? | | | | | | | | |
| გ | ადგილობრივ დონეზე რამდენად კარგად არის განვითარებული მიწოდების არხები ტურიზმში | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | ღარიბ ფენებთან? | | | | | | | | |
| ღ | ჩართულია ღარიბი საზოგადოება ტურისტულ აქტივობებში, არსებობს მისი გაძლიერების ან გაფართოების შესაძლებლობები? | | | | | | | | |
| ქ | არსებობს ადგილზე სტრუქტურები რომლებიც გაუწევენ კონსულტაციას ღარიბ საზოგადოებას, ტურისტული ბიზნესის განვითარების, ოპერაციების ხელშეწყობის კუთხით? | | | | | | | | |
| ჟ | ხელმისაწვდომია ფინანსური რესურსები მცირე ბიზნესისათვის, მიკრო დაფინანსებით ან სხვა სქემების საშუალებით? | | | | | | | | |
| საკითხი 2. ტურიზმიდან მიღებული სარგებლის უზრუნველყოფა საზოგადოებისათვის | | | | | | | | | |
| ა | ღარიბი საზოგადოება რამდენად იღებს სარგებელს გადასახადებიდან, ტურისტების მიერ გაწეული ხარჯებიდან, შესაძლებელია მისი გაფართოება? | | | | | | | | |
| ბ | ჩართულია (როგორც მოხალისე) ინდუსტრია ღარიბი საზოგადოების მხარდაჭერაში? | | | | | | | | |
| გ | ახალი ტურისტული ინფრასტრუქტურული პროექტების დროს გაითვალისწინება რა გავლენას მოახდენს საზოგადოების ღარიბ ფენაზე? | | | | | | | | |
| 4.3 სოციალურად დაუცველი ჯგუფების ინკლუზია ტურიზმში საკითხი 1. სოციალურად დაუცველი ჯგუფების ინკლუზია ტურიზმში | | | | | | | | | |
| ა | გამახვილებულია ყურადღება სოციალურად დაუცველ ჯგუფებზე ტურიზმის პოლიტიკასა და სტრატეგიაში? | | | | | | | | |
| ბ | ასახულია საკანონმდებლო რეგულაციებში სოციალურად დაუცველების უფლებები და საჭიროებები? | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|--|--|
| ბ | რამდენად არიან ინტეგრირებული ქალები ტურიზმის სექტორში, ხორციელდება აქტივობები მათი პოზიციების სრულყოფის და შესაძლებლობების გაძლიერებისათვის? | | | | | | | |
| დ | რამდენად არის ინტეგრირებული ახალგაზრდები ტურიზმის სექტორში, ხორციელდება თუ არა აქტივობები მათი პოზიციების სრულყოფის და შესაძლებლობების გაძლიერებისათვის? | | | | | | | |
| ე | რამდენად არის ინტეგრირებული ხანდაზმული ადამიანები ტურიზმის სექტორში, ხორციელდება აქტივობები მათი პოზიციების სრულყოფის და შესაძლებლობების გაძლიერებისათვის? | | | | | | | |
| ვ | რამდენად არის ინტეგრირებული შეზღუდული შესაძლებლობების ადამიანები ტურიზმის სექტორში, ხორციელდება აქტივობები მათი პოზიციების სრულყოფის და შესაძლებლობების გაძლიერებისათვის? | | | | | | | |
| ზ | რამდენად არის ინტეგრირებული ეთნიკური უმცირესობები ტურიზმის სექტორში, ხორციელდება აქტივობები მათი პოზიციების სრულყოფის და შესაძლებლობების გაძლიერებისათვის? | | | | | | | |
| 4.4 ნეგატიური სოციალური ზეგავლენის პრევენცია საკითხი 1. ნეგატიური სოციალური ზეგავლენის გამოვლენა | | | | | | | | |
| ა | ადგილობრივებს გაეწიათ კონსულტაცია მათ არეალში ტურიზმის განვითარების შესახებ? | | | | | | | |
| ბ | არიან ადგილობრივები მათსავე არეალში ჩართულები გადაწყვეტილების მიღებაში და ტურიზმის განვითარებაში? | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ბ | გამასვილებულია ყურადღება ტურიზმის დაგეგმვასა და მენეჯმენტში ადგილობრივებისათვის რესურსების (მიწის ჩათვლით), ხელმისაწვდომობაზე? | | | | | | | |
| დ | არსებობს კრიმინოგენული სიტუაციის ან სხვა სოციალური პრობლემების ზრდის საფუძველი? | | | | | | | |
| ე | რამდენად აცნობიერებს კერძო სექტორი ტურიზმის ნეგატიურ სოციალურ გავლენებს? | | | | | | | |

დანართი №5



ბუნებრივი და კულტურული გარემოს მდგრადობა

კითხვარი - ნაწილი 5

შეკითხვების შემდეგ არსებული სვეტები საშუალებას გაძლევს ქვემოთ მოცემული შკალის მიხედვით მივანიჭოთ შესაბამისი ქულები:

| | | |
|---|--|--|
| 1 | განსაკუთრებული საჭიროების არეალი/შესაძლებლობები – მოქმედებების მაღალი პრიორიტეტულობა/ინტერვენციის აუცილებლობა; | <p>მოქმედების პრიორიტეტები მაღალი</p> <p>↓</p> <p>დაბალი მოქმედების პრიორიტეტები</p> |
| 2 | მოითხოვს გაუმჯობესებას/გათვალისწინებულ უნდა იქნას ინტერვენციისათვის/მხარდაჭერისათვის; | |
| 3 | გაუმჯობესების შედეგად შესაძლოა გაიზარდოს სარგებელი/მაგრამ ინტერვენციის ნაკლები საჭიროებაა | |
| 4 | მდგომარეობა დამაკმაყოფილებელია/ საჭიროებს მხარდაჭერას | |
| 5 | განსაკუთრებული სიძლიერის არეალი/ შესაძლოა მაგალითი იყოს სხვა მიმართულებებისათვის | |
| x | არ არსებობს ინფორმაცია პასუხის გასაცემად/შეუძლებელია შეფასება | |

5.1 ტურიზმი, ბუნებრივი და კულტურული მემკვიდრეობა

საკითხი 1. ეფექტიანი პოლიტიკა ბუნებრივი მემკვიდრეობის კონსერვაციისათვის

| | კითხვა | კომენტარი | მოქმედების პრიორიტეტები | | | | | |
|---|---|-----------|-------------------------|---|---|---|---|--------|
| | | | მაღალი | | | | | დაბალი |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | x |
| ა | ქვეყნის ტურიზმის პოლიტიკაში სტრატეგიულ გეგმებში ასახულია ბუნებრივი მემკვიდრეობასთან დაკავშირებული საკითხები? | | | | | | | |
| ბ | რამდენად კარგად არის დაცული ქვეყანაში ბუნებრივი მემკვიდრეობა? დაცული ტერიტორიების ჩათვლით? | | | | | | | |
| გ | ტურიზმი ეფექტიანად არის დაგეგმილი და მართული ეროვნულ პარკებსა და სხვა ბუნებრივი მემკვიდრეობის არეალებში? | | | | | | | |
| დ | მოიცავს ტურიზმის პოლიტიკა მოქმედებებს და გეგმებს სანაპირო ზოლებში? | | | | | | | |
| ე | არსებობს ტურისტული პროდუქტები, რომელიც დაკავშირებულია ქვეყნის ბუნებრივი მემკვიდრეობასთან? | | | | | | | |
| ვ | ზოგადად, ქვეყნის ბუნებრივი მემკვიდრეობა მხარდაჭერილია ტურიზმის მიერ თუ პირიქით იგი ქმნის გარკვეულ საფრთხეებს. | | | | | | | |

საკითხი 2. ეფექტიანი პოლიტიკა და მოქმედებები კულტურული მემკვიდრეობის დასაცავად

| | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ა | ქვეყნის ტურიზმის პოლიტიკაში სტრატეგიულ გეგმებში ასახულია კულტურული მემკვიდრეობასთან დაკავშირებული საკითხები? | | | | | | | |
| ბ | რამდენად არის დაცული და კონსერვირებული კულტურული მემკვიდრეობის ძეგლები? | | | | | | | |
| გ | კულტურული მემკვიდრეობის ადგილებში ტურიზმი ეფექტიანადაა დაგეგმილი და მართული? | | | | | | | |
| დ | არსებობს კარგად ჩამოყალიბებული ტურისტული პროდუქტები, რომელიც | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | დაკავშირებულია ქვეყნის კულტურულ მემკვიდრეობასთან? | | | | | | | | |
| მ | ზოგადად, ქვეყნის კულტურული მემკვიდრეობა მხარდაჭერილია ტურიზმის მიერ თუ პირიქით იგი ქმნის გარკვეულ საფრთხეებს? | | | | | | | | |

5.2 კლიმატის ცვლილებაზე ფოკუსირება
საკითხი 1. ყურადღების გამახვილება კლიმატის ცვლილებაზე ტურიზმის სექტორში

| | | | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ა | ტურიზმის პოლიტიკასა და სტრატეგიულ გეგმებში რამდენად სრულყოფილად არის წარმოდგენილი კლიმატის ცვლილებასთან და რესურსების მართვასთან დაკავშირებული საკითხები? | | | | | | | | |
| ბ | როგორია კლიმატის ცვლილების ტურიზმზე ზეგავლენის აღქმადობის დონე? | | | | | | | | |
| გ | არსებობს საკმარისი ტექნიკური ცოდნა კლიმატის ცვლილებასთან დაკავშირებით, რა დამოკიდებულებაშია იგი ტურიზმთან? | | | | | | | | |
| დ | ხორციელდება მოქმედებები ადგილზე, რომ შემცირდეს კლიმატის ცვლილების გავლენა სექტორზე? | | | | | | | | |

5.3 ტურიზმის განვითარების და ოპერაციების მდგრადობის გაძლიერება
საკითხი 1. ტურიზმის განვითარებაში მდგრადობის პრინციპების გათვალისწინების დონე

| | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ა | მდგრადობის საკითხები, რესურსების შეზღუდულობის ჩათვლით, გათვალისწინებულია ტურიზმის გეგმებში? | | | | | | | | |
| ბ | ზოგადად, განხილულია ტურიზმის განვითარებასა და გეგმებს შორის გავლენა? | | | | | | | | |
| გ | ინდივიდუალური ტურიზმის განვითარება კონტროლდება ეფექტიანი მიწის გამოყენების დაგეგმვის პროცესით? | | | | | | | | |
| დ | ბუნებრივი/მდგრადი გავლენის შეფასება ეფექტიანად გამოიყენება ტურიზმის განვითარებისთვის? | | | | | | | | |
| ე | გამოიყენება ეკონომიკური ინსტრუმენტები, რომ გავლენა მოახდინოს ტურიზმის მდგრად | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | განვითარებაზე? | | | | | | | | |
| მ | ხელმისაწვდომია და გაცემულია კონსულტაცია/რჩევები დეველოპერებისათვის მათი პროექტების მდგრადობასთან დაკავშირებით? | | | | | | | | |
| საკითხი 2. ტურიზმის განვითარების მდგრადობის სტანდარტებთან შესაბამისობა | | | | | | | | | |
| ა | არსებობს საკანონმდებლო რეგულაციები, რომლებიც ეხება ტურიზმის ოპერაციების გარემოზე ზეგავლენას? | | | | | | | | |
| ბ | ზოგადად, ტურისტული სერვისების მიწოდებლები დგამენ ნაბიჯებს ოპერაციების მდგრადობისათვის? | | | | | | | | |
| გ | ითვალისწინებენ ტუროპერატორები პროდუქტების და ინფორმაციის მიწოდების პროცესში მდგრადობის საკითხებს? | | | | | | | | |
| დ | გამოიყენება ეკონომიკური ინსტრუმენტები ტურიზმის ოპერაციების მდგრადობაზე ზემოქმედებისათვის? | | | | | | | | |
| ე | არსებობს სერთიფიკაციის სქემები, რომლის საშუალებით მოხდება ბიზნესის იდენტიფიცირება მდგრადი განვითარების სტანდარტებით? | | | | | | | | |
| | ხელმისაწვდომია/გაცემულია ტურისტული ბიზნესისათვის შესაძლებლობები/რჩევები ოპერაციების მდგრადობისათვის? | | | | | | | | |
| მ | გადაიდგა ნაბიჯები ტურისტების ცნობიერების ამაღლების კუთხით, მდგრადი განვითარების პრინციპებთან დაკავშირებით? | | | | | | | | |
| 5.4 ტურიზმის გავლენის შეფასება და მონიტორინგი საკითხი 1. გარემოს და ტურიზმის გავლენის მონიტორინგი | | | | | | | | | |
| ა | მდგრადობის ინდიკატორები ტურიზმში და მისი გავლენა რამდენად არის იდენტიფიცირებული? | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ბ | რამდენად ხშირად ხორციელდება გარემოს და კულტურული მდგომარეობის მონიტორინგი? | | | | | | | | |
| გ | რამდენად ხშირად ხორციელდება ტურიზმის განვითარების და ოპერაციების მონიტორინგი? | | | | | | | | |
| დ | არსებობს განვითარებისათვის საკმარისი ხელმისაწვდომი რესურსები და გამოიყენება ინდიკატორები მონიტორინგისათვის? | | | | | | | | |

დანართი №6

კითხვარი

ტურიზმის ბიზნეს სექტორის მიერ ტურიზმის პოლიტიკის და გამოწვევების აღქმის ანალიზი

1. თქვენი კომპანიის ზომა:

- მიკრო
- მცირე
- საშუალო

2. ორგანიზაციაში დასაქმებულთა რიცხოვნობა:

- (1-5)
- (5-10)
- (10-20)
- (20-ზე მეტი)

3. აღწერეთ თქვენი ბიზნეს საქმიანობა:

- ტურისტული სააგენტო
- სასტუმრო
- რესტორანი
- ტრანსპორტი
- სხვა

4. თქვენი კომპანიის დამფუძნებლები არიან:

- უცხოელი ინვესტორები
- ადგილობრივი რეზიდენტები

5. გაქვთ წარმომადგენლობები რეგიონებში?

- დიახ
- არა
-

6. დასახელებულთაგან იყენებთ?

- დაჯაგშნის ონლაინ სისტემა
- საკრედიტო ბარათით გადახდა
- შიდა მენეჯმენტის სისტემები

- ბუღალტრული აღრიცხვის პროგრამები
 - სოციალური ქსელი
 -
7. რა სახის აქტივობებს ახორციელებთ სერვისის ხარისხის გასაუმჯობესებლად?
- ხარისხის მუდმივი კონტროლის სისტემა
 - პერსონალის სწავლება
 - მომხმარებელთა მოთხოვნებზე რეაგირება
 -
8. მომსახურების გაწევის შემდეგ რა ფორმით ადგენთ მომხმარებლების კმაყოფილების დონეს?
- სატელეფონო კონტაქტი
 - ელ-ფოსტით გამოკითხვა
 - არაფორმალური საუბარი
 - ანკეტური გამოკითხვა
 - სოციალური ქსელი
 -
9. გაქვთ თუ არა ფორმალიზებული წლიური ბიზნეს გეგმა?
- დიახ ○ არა ○
10. სეზონურობის გათვალისწინებით რა ტიპის პროდუქტებზეა მზარდი მოთხოვნა ქართულ სამომხმარებლო ბაზარზე?
- სოფლის ტურიზმი
 - სათავეგადასავლო ტურიზმი
 - კულტურული ტურიზმი
 - ზამთრის საკურორტო ტურიზმი
 - ღვინის ტურიზმი
 - საქმიანი შეხვედრების და საკონფერენციო ტურიზმი
 -
11. შეაფასეთ თანამშრომლების კვალიფიკაციასთან შესაბამისობის დონე
- მაღალი ○ საშუალო ○ დაბალი ○
12. თანამშრომელთა დაქირავების დროს პრიორიტეტულია:
- უცხო ენების ცოდნა
 - პროფესიული განათლება
 - ზოგადი უნარები
 - სამუშაო გამოცდილება
 -
13. თანამშრომელთა მოზიდვის წყაროებია:
- ინტერნეტი
 - უმაღლესი სასწავლებლები
 - პროფესიული სასწავლებლები

- დასაქმების სააგენტოები
- პირადი კონტაქტები
-

14. თქვენი თანამშრომლები გადიან კვალიფიკაციის ამაღლების კურსებს, ტრენინგებს?

- დიახ ○ არა ○

15. გაქვთ თუ არა ბიუჯეტში გათვალისწინებული თანხები თანამშრომლების პროფესიული განვითარებისათვის?

- დიახ ○ არა ○

16. საკმარისია თქვენი თანამშრომლების ცოდნის დონე ბიზნესის წარმატებული ფუნქციონირებისათვის?

- დიახ ○ არა ○

17. რა ღონისძიებებს გეგმათ კვალიფიკაციის ასამაღლებლად?

- ტრენინგები ადგილზე
- ტრენინგი პროფესიულ ცენტრებში
- ტრენერების დაქირავება
-

18. რა ტექნიკური ცოდნის კადრები გჭირდებათ ორგანიზაციაში?

- ეკონომისტი
- მარკეტოლოგი
- ბუღალტერი
- იურისტი
- პროგრამისტი
- გიდი
-

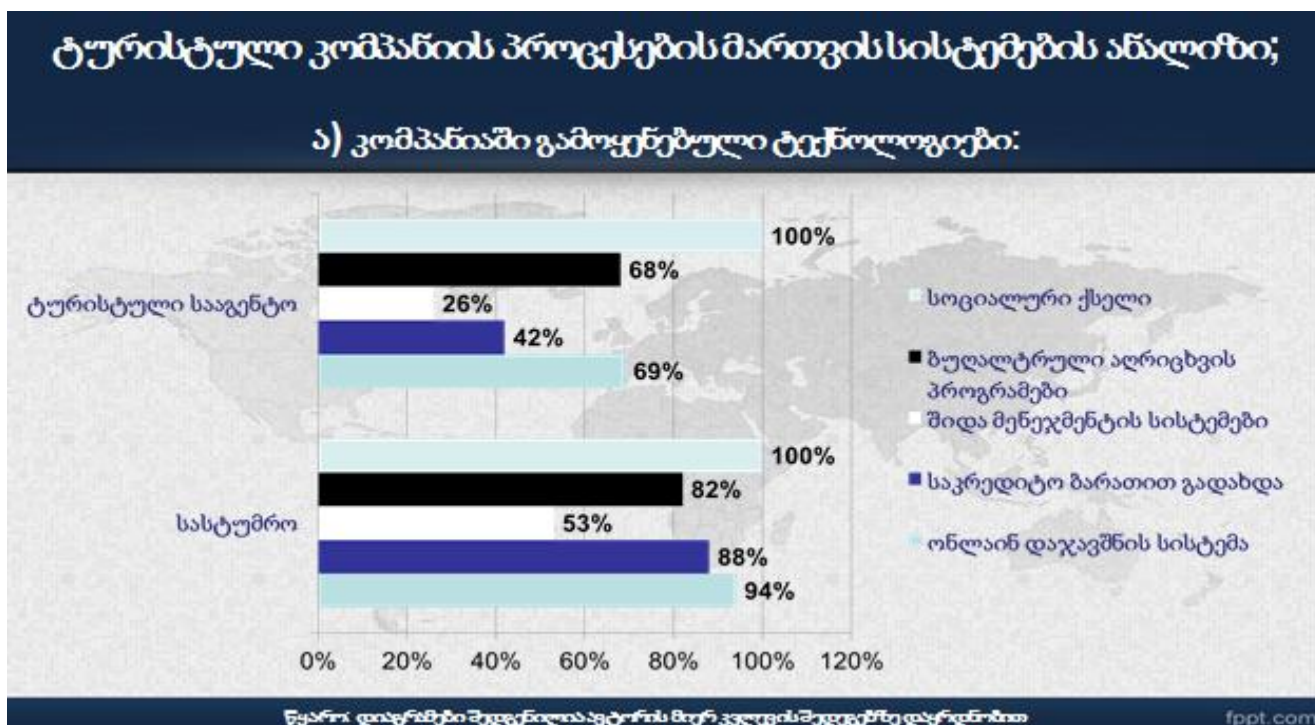
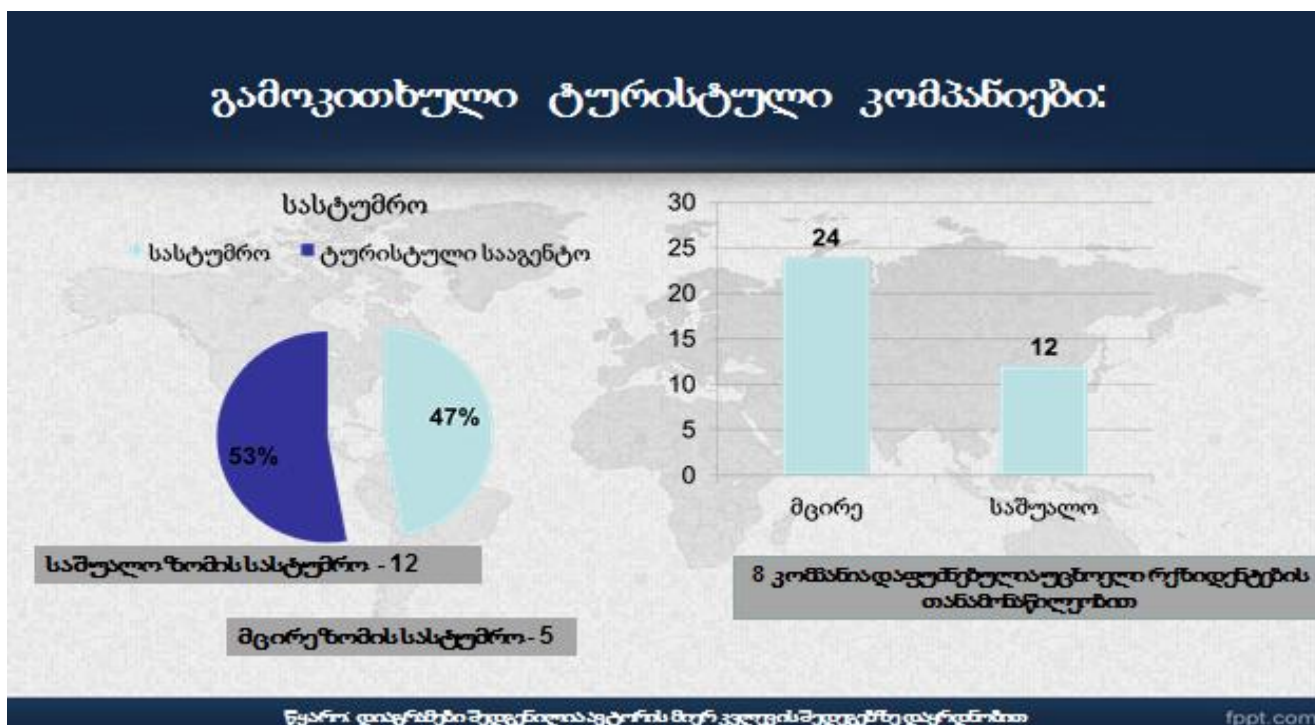
19. გეგმათ ახალი თანამშრომლების მიღებას უახლოესი ერთი წლის განმავლობაში?

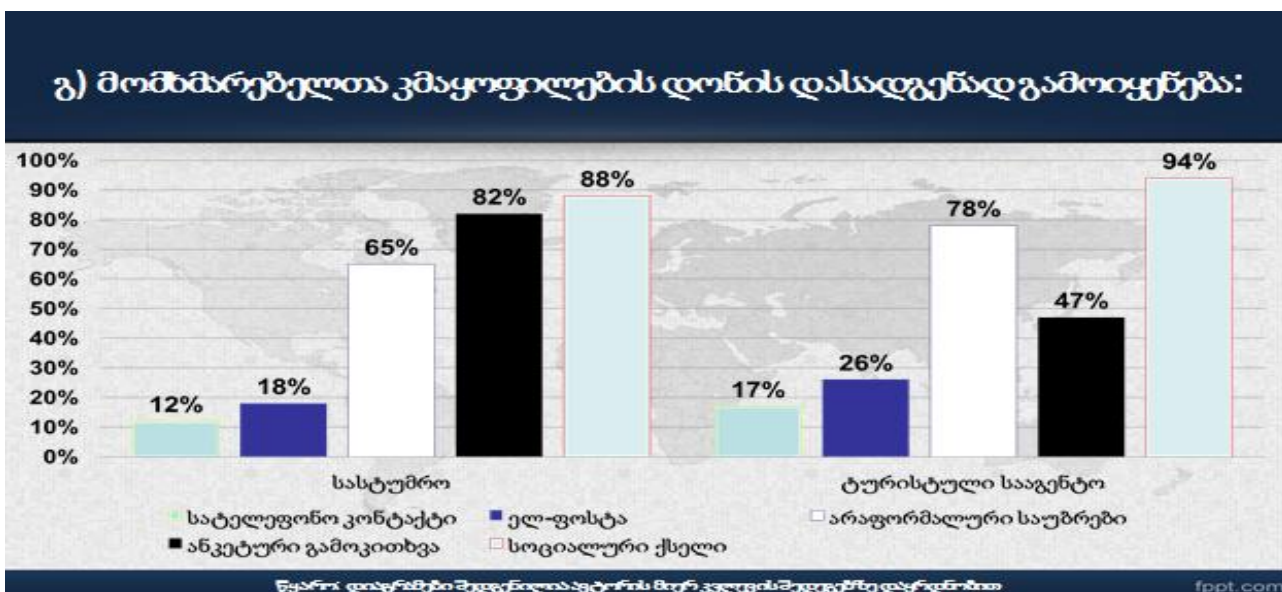
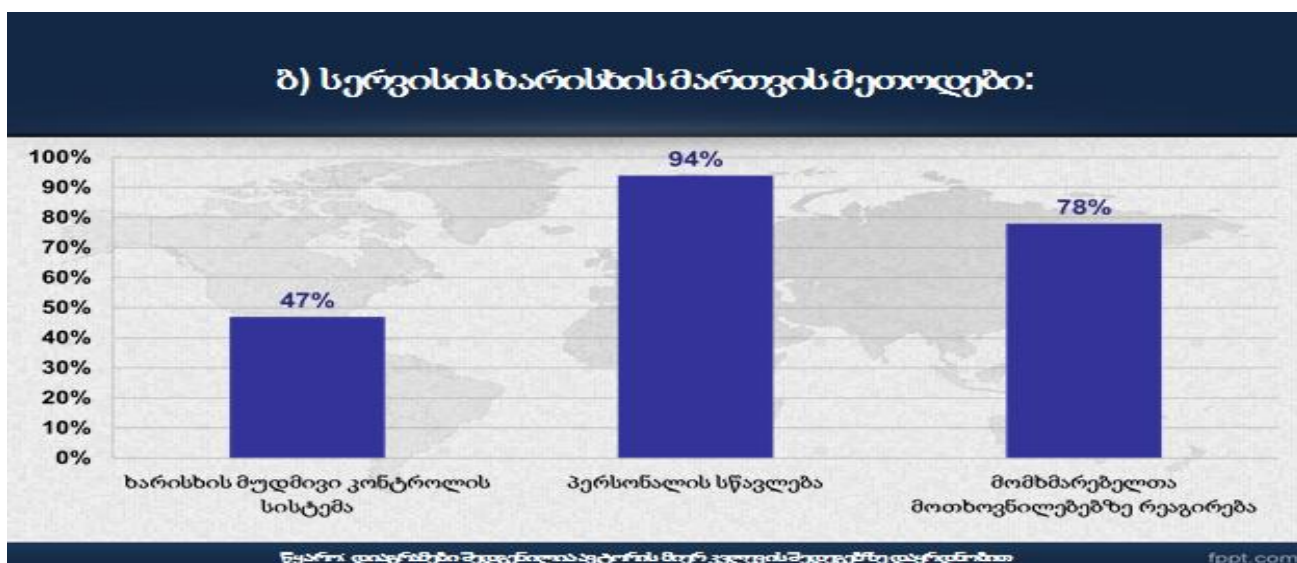
- დიახ ○ არა ○

20. თქვენი პარტნიორები არიან:

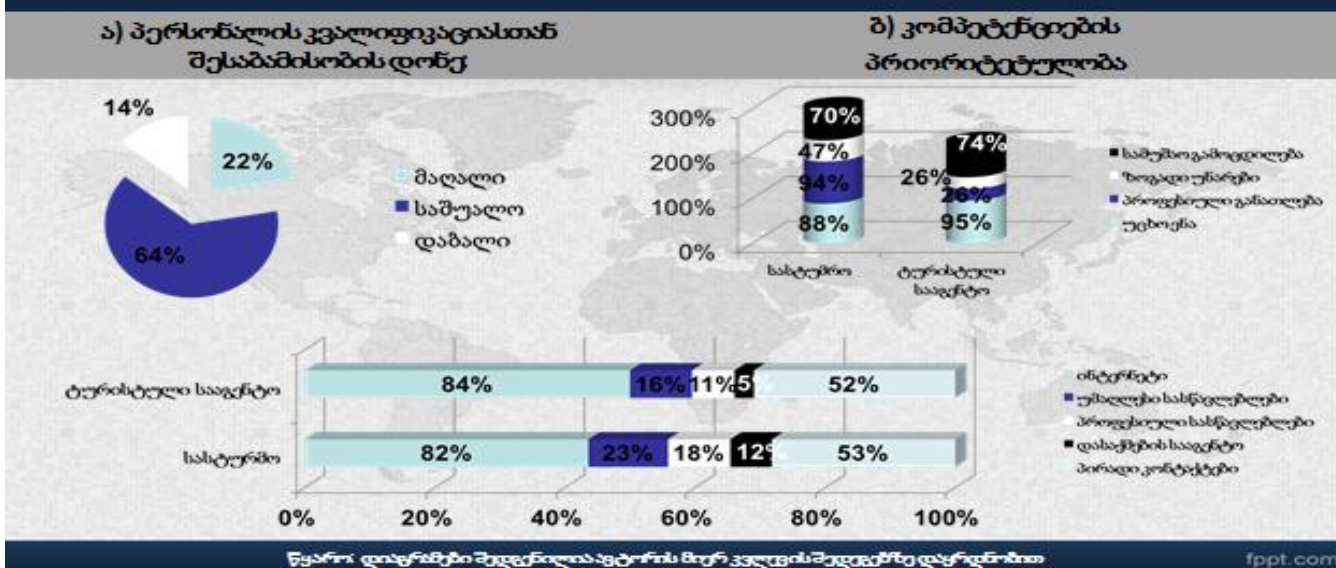
- ბანკები
- ავიაკომპანიები
- სადაზღვევო კომპანიები
- სასტუმრო
- ტურისტული სააგენტო
- საგანმანათლებლო სასწავლებლები

- საკონსულტაციო ფირმები
 -
21. ხართ ტურისტული გაერთიანების წევრი?
- დიახ ○ არა ○
22. გრძნობთ სახელმწიფო სექტორის მხარდაჭერას?
- დიახ ○ არა ○
23. გსურთ სახელმწიფო მეტად იყოს ჩართული ბიზნესის ხელშეწყობაში?
- დიახ ○ არა ○
24. თქვენი ბიზნეს საქმიანობის მთავარი დაბრკოლებაა:
- გადასახადები
 - ზედმეტი რეგულაციები და ბიუროკრატია
 - ცოდნის დაბალი დონე
 - ინფრასტრუქტურა
 - პოლიტიკური და ეკონომიკური არასტაბილურობა
 - მაღალი საპროცენტო განაკვეთები
 - სეზონურობა
 -
25. ისურვებდით საინფორმაციო ქსელის განვითარებას სექტორში?
- დიახ ○ არა ○
26. ხართ მზად მონაწილეობა მიიღოთ საერთაშორისო ღონისძიებებში?
- დიახ ○ არა ○
27. რომელი პატრნიორებთან გაქვთ ეფექტიანი თანამშრომლობა?
- საოჯახო მეურნეობები
 - ბანკები
 - ავიაკომპანიები
 - სახელმწიფო დაწესებულებები
 - არასამთავრობო ორგანიზაციები
 -

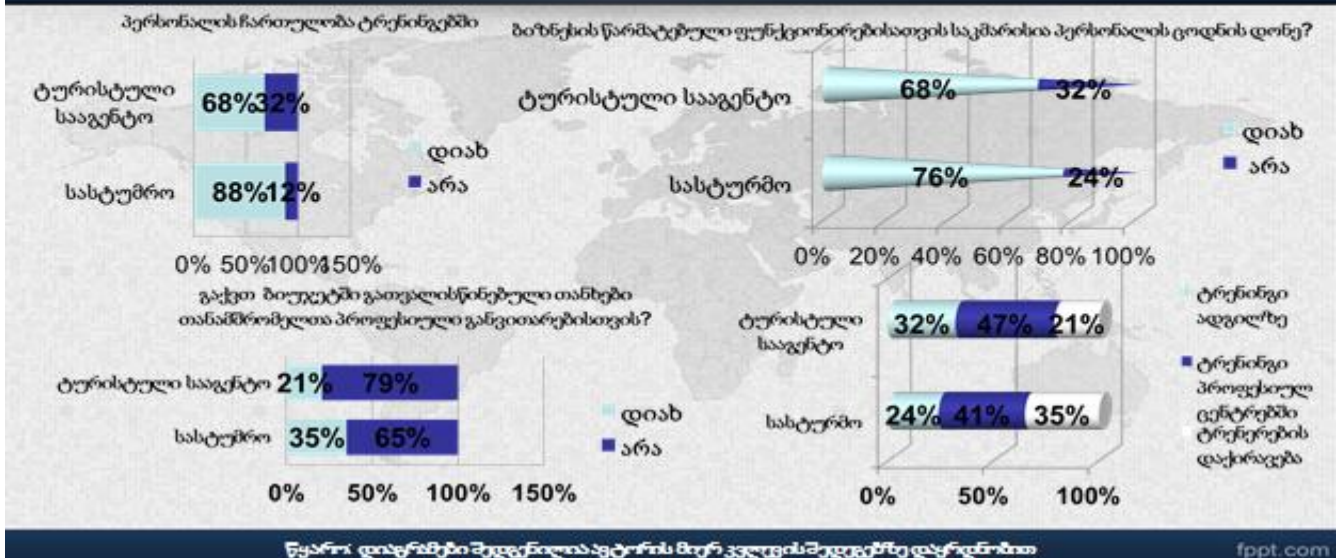




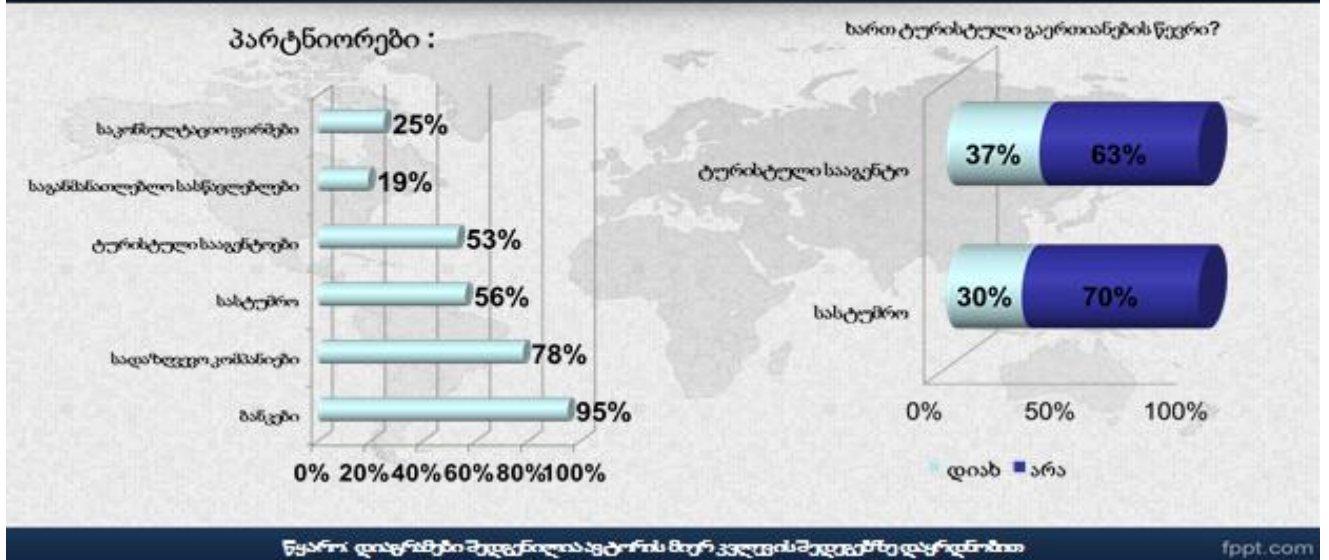
II ადამიანური რესურსების მართვისა და განვითარების დონის შესწავლა



ადამიანური რესურსების განვითარება



კომპანიების გარე გარემოსადმი დამოკიდებულება:



სახელმწიფოს მხარდაჭერის აღქმის ანალიზი:

