



ეფექტიანობის აუდიტის ანგარიში

სახელმწიფო აუდიტის სამსახური



სახელმწიფო აუდიტის სამსახური

„ვამტკიცებ“

თვითმმართველი ერთეულების აუდიტის დეპარტამენტი
დეპარტამენტის უფროსი
გიორგი მამრიკიშვილი

1 მარტი 2022 წელი

N 12/36

ეგზ.: N1

მუნიციპალიტეტების მიერ დაფუძნებული რეგიონული
განვითარების ასოციაციების საქმიანობის ეფექტიანობის
აუდიტის ანგარიში

საჩივრი

ტერმინთა განმარტება	4
შემაჯამებელი მიმოხილვა	5
1. შესავალი	11
1.1 აუდიტის მოტივაცია.....	11
1.2 აუდიტის მიზანი და მთავარი კითხვები	11
1.3 აუდიტის კრიტერიუმები	12
1.4 აუდიტის მასშტაბი და მეთოდოლოგია	13
2. ზოგადი ინფორმაცია.....	15
3. აუდიტის მიგნებები	18
3.1. რამდენად თანმიმდევრულია DMO-ების საქმიანობის დაგეგმვის პროცესი?.....	18
3.1.1 რამდენად დეტალურად და სტრატეგიული დოკუმენტის შესაბამისად არის განსაზღვრული DMO-ების ყოველწლიურად განსახორციელებელი აქტივობები?	18
3.2 რამდენად ეფექტიანად იყენებს DMO რეგიონში ადგილობრივი და უცხოელი ტურისტების მოზიდვის საშუალებებს?	21
3.2.1 რამდენად უწყობენ ხელს DMO-ები არსებული და ახალი ტურისტული პროდუქტების განვითარებას?	21
3.2.2 რამდენად ეფექტიანად იყენებენ DMO-ები რეკლამირებისა და ინფორმაციის გავრცელების საშუალებებს რეგიონის პოპულარიზაციისათვის?.....	27
3.3 რამდენად ეფექტიანად არიან ჩართულები DMO-ს დამფუძნებლები მათ მართვასა და მიღებული შედეგების შეფასების პროცესში?	34
3.4. რამდენად ოპტიმალურადაა განსაზღვრული რეგიონული განვითარების სააგენტოების როლი/ფუნქციები და რამდენად უწყობს ხელს მათი საქმიანობა რეგიონის ეკონომიკურ განვითარებას?	40
3.5 რამდენად ეფექტიანად იყენებენ სააგენტოები ინფორმაციის გავრცელების საშუალებებს რეგიონის ეკონომიკური განვითარების ხელშეწყობისათვის?.....	53
3.6 რამდენად ეფექტიანად არიან ჩართული სააგენტოს დამფუძნებლები მათ საქმიანობასა და მიღებული შედეგების შეფასების პროცესში?.....	56
ბიბლიოგრაფია	60

ტერმინთა განმარტება

DMO – დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია.

სამცხე-ჯავახეთის DMO – ა(ა)იპ – სამცხე-ჯავახეთის დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია.

სვანეთის DMO – ა(ა)იპ – სვანეთის დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია „შანლენდ“.

იმერეთის DMO – ა(ა)იპ – იმერეთის დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია.

კახეთის DMO – ა(ა)იპ – კახეთის დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია ვიზიტ კახეთი;

სამეგრელოს DMO – ა(ა)იპ – სამეგრელოს დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია.

სააგენტო – რეგიონული განვითარების სააგენტო.

ასოციაცია – მუნიციპალიტეტების მიერ ერთობლივად დაფუძნებული ა(ა)იპ, რეგიონული განვითარების სააგენტო ან დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია.

ა(ა)იპ – არასამეწარმეო არაკომერციული იურიდიული პირი.

მერია – თვითმმართველი ერთეულის მერია.

USAID – აშშ-ის საერთაშორისო განვითარების სააგენტო.

ECORYS – ევროპის კვლევისა და საკონსულტაციო კომპანია.



შემაჯავებელი მიმოხილვა

რეგიონული განვითარების ასოციაციები არის განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად შექმნილი, საკუთარი ქონების მქონე, ორგანიზებული წარმონაქმნები, რომლებსაც ერთობლივად აფუძნებენ ადგილობრივი თვითმმართველობები, რეგიონში მნიშვნელოვანი საკითხების საერთო ძალისხმევით გადაჭრის მიზნით. 2016–2020 წლებში გაიზარდა მუნიციპალიტეტების რაოდენობა, რომლებმაც სისტემური, საერთო რეგიონული პრობლემების მოსაგვარებლად ერთობლივი ა(ა)იპ-ების შექმნა გადაწყვიტეს. შესაბამისად, გაიზარდა ასეთი ა(ა)იპ-ების როლი თვითმმართველობების საქმიანობაში. რეგიონული ორგანიზაციები დაფუძნებულია ძირითადად რეგიონის ეკონომიკისა და ტურიზმის ხელშეწყობისათვის, რაც ქვეყნის განვითარების პრიორიტეტული მიმართულებაა.

აუდიტის ფარგლებში შესწავლილ იქნა მუნიციპალიტეტების მიერ ერთობლივად დაფუძნებული ა(ა)იპ-ების საქმიანობისა და მართვის პროცესი. შესწავლის შედეგად გამოვლინდა შემდეგი ნაკლოვანებები:

DMO-ების ყოველწლიური სამოქმედო გეგმები

DMO-ების უმრავლესობის მიერ სათანადოდ არ არის შემუშავებული სტრატეგიული დოკუმენტის შესაბამისი ყოველწლიური დეტალური სამოქმედო გეგმები. მათ მიერ წარმოდგენილ დოკუმენტებში მხოლოდ ზოგადი სახითაა განვლილი წლის განმავლობაში განსახორციელებელი ღონისძიებების ნუსხა, არ არის განსაზღვრული კონკრეტული ამოცანები თუ როგორ უნდა იქნეს მიღწეული სტრატეგიული გეგმით დასახული მიზნები. ასევე დეტალური გეგმა არ ითვალისწინებს ისეთ გაზომვად მაჩვენებლებს, როგორებიცაა: მიზნის მისაღწევად გასატარებელი ღონისძიებების ჩატარების სიხშირე, თითოეულისათვის საჭირო ბიუჯეტის მოცულობა – განვლილი წლის შესაბამისი კალენდრით, პარტნიორებთან/დონორ ორგანიზაციებთან/დამფუძნებლებთან ურთიერთობის ფორმა/ჭერადობა და სხვ. ყოველწლიური სამოქმედო გეგმის სათანადო სახით არარსებობის გამო, ორგანიზაციებს არ გააჩნიათ კონკრეტული სამუშაო პროგრამა თითოეული წლისათვის და ვერ ახორციელებენ საკუთარი საქმიანობის შეფასებას ეკონომიურ და პროდუქტიულ ჭრილში.

DMO-ების მიერ არსებული და ახალი ტურისტული ობიექტების განვითარება

DMO-ების მიერ არსებული და ახალი ტურისტული ობიექტების განვითარების მიზნით გატარებული ღონისძიებები არასაკმარისია და ვერ უზრუნველყოფს მათ გაუმჯობესებას. ორგანიზაციების უმეტესობას მომზადებული არ აქვს არსებული ტურისტული ობიექტების სრულფასოვანი ბაზა. მოპოვებული ინფორმაცია ინახება ა(ა)იპ-ებთან და არ ხორციელდება მისი გაზიარება სათანადო არხების საშუალებით. ამასთანავე, არსებულ და ახალ პროდუქტებთან დაკავშირებით, ასოციაციებს არ აქვთ სათანადო სიხშირის კომუნიკაცია ფართო აუდიტორიასთან. მათი თანამშრომლობა ადგილობრივ და უცხოურ ტუროპერატორებსა და ტურიზმის სხვა სუბიექტებთან არაეფექტიანია, შემოიფარგლება რამდენიმე ერთობლივი ღონისძიების ჩატარებით. არსებული პროდუქტების შესახებ ინფორმაცია არ არის ხელმისაწვდომი ყველა დაინტერესებული მხარისათვის.



DMO-ების მიერ ჩაბოლოვის, როგორც ტურისტული ბაზრის პოპულარიზაცია

DMO-ები ციფრული მარკეტინგის განვითარების კუთხით ახორციელებენ გარკვეული სახის ღონისძიებებს, თუმცა მათ მიერ ინტერნეტის, როგორც რეგიონის პოპულარიზების ერთ-ერთი საშუალების გამოყენება არაეფექტიანია. მათი სოციალური მედიის არხები მხოლოდ ნაწილობრივ ერგება უცხოელ ტურისტთა საჭიროებებს, ორგანიზაციების ვებგვერდების უმრავლესობა გაუმართავია – არ შეიცავს სრულ და საკმარის ინფორმაციას რეგიონის ტურისტული ობიექტების, ღირსშესანიშნაობების, ისტორიის, მიმდინარე ღონისძიებების შესახებ, გამოქვეყნებული მონაცემები არ ახლდება სისტემატურად და ნაკლებად არის ხელმისაწვდომი უცხოენოვანი მომხმარებლისათვის. ვებგვერდების გარდა დაბალია ორგანიზაციების აქტივობა სოციალურ ქსელებშიც. მათ არ გააჩნიათ სტატისტიკური ინფორმაციის მოპოვებისა და დამუშავების პრაქტიკა, შესაბამისად, არ კეთდება სოციალურ მედიაში განხორციელებული აქტივობების ანალიზი. გარდა ამისა, DMO-ები პროდუქტებისა და რეგიონის ფართო წრეებისთვის გასაცნობად არ იყენებენ საერთაშორისო ტურისტულ პლატფორმებს.

DMO-ების დაფუძნების ჩართულობა მათ საქმიანობასა და მიღებული შედეგების შეფასების პროცესში

დამფუძნებელი მუნიციპალიტეტების ჩართულობა DMO-ების საქმიანობაში არასაკმარისი და არაეფექტიანია. მუნიციპალიტეტებსა და ორგანიზაციებს შორის კომუნიკაცია წლის განმავლობაში მყარდება არაუმეტეს ერთხელ ან ორჯერ, თანაც აღნიშნულს არ გააჩნია სისტემატური ხასიათი და უმეტესად წლიური გეგმის დამტკიცების ან საქმიანობის ანგარიშის მოსმენისას ინფორმაციის ზეპირი ურთიერთგაცვლით გამოიხატება. უმეტეს შემთხვევაში ა(ა)იპ-ებს არ მიუმართავთ მუნიციპალიტეტებისათვის სხვადასხვა საჭიროების შესახებ. მუნიციპალიტეტებს არ გაუციათ კონკრეტული წერილობითი დავალებები. შედეგად, არ არის უზრუნველყოფილი მუნიციპალიტეტების სამსახურების/ა(ა)იპ-ებისა და DMO-ების ერთობლივი კოორდინირებული საქმიანობა. მუნიციპალიტეტები რეგულარულად არ ატარებენ ორგანიზაციების საქმიანობის მონიტორინგს და არ ფლობენ სრულყოფილ ინფორმაციას მათ მიერ განხორციელებული ღონისძიებების შესახებ. DMO-ების მიერ მომზადებული საქმიანობის ანგარიშები არ ასახავს სტრატეგიული დოკუმენტითა და დეტალური გეგმით დასახული მიზნების შესრულების მდგომარეობას, დასახული ამოცანების შესრულების მაჩვენებლებს. ამდენად, მუნიციპალიტეტების მხრიდან არ არის დაწესებული შესაბამისი კონტროლი, რამაც ხელი უნდა შეუწყოს ა(ა)იპ-ების განვითარებასა და მათი საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდას.

ჩაბოლოვი განვითარების სააგენტოების როლი/ფუნქცია და საქმიანობის დაგეგმვა

რეგიონული განვითარების სააგენტოების წესდებების შესწავლით დადგინდა, რომ მათი ფუნქცია-მოვალეობები ხშირ შემთხვევაში დუბლირებულია მუნიციპალიტეტების მერიების ან სხვა სახელმწიფო სამსახურების ფუნქციებთან. აუდიტის ჯგუფმა ვერ მოიპოვა მტკიცებულებები იმის შესახებ, თუ როგორ გაიმიჯნა სააგენტოების ფუნქცია-მოვალეობები სხვა სახელმწიფო ორგანიზაციების ფუნქციებისგან ან რა დამატებითი ღონისძიებები უნდა განხორციელებინათ სააგენტოებს. დამფუძნებელმა მუნიციპალიტეტებმა ვერ წარმოადგინეს დასაბუთება თუ რა კვლევები უძღოდა წინ სააგენტოების დაფუძნებას ან რა უპირატესობა აქვს სააგენტოს სხვა ანალოგიური ფუნქციების მქონე ორგანოებთან შედარებით.



ორგანიზაციებს შედგენილი არ აქვთ სტრატეგიული და დეტალური გეგმები წესდებით დადგენილი მიზნების მისაღწევად, შესაბამისად, მათი საქმიანობა არ ეფუძნება ანალიზისა და წინასწარი გათვლების შედეგად შედგენილ დაგეგმვის დოკუმენტაციას, რომლითაც იხელმძღვანელებდა ორგანიზაცია. სააგენტოებს არ აქვთ დასახული კონკრეტული ამოცანები და წლის განმავლობაში განსახორციელებელი აქტივობები. ამასთან, სააგენტოები და მათი დამფუძნებლები არ აფასებენ საქმიანობის პროგრესს და არ გეგმავენ ღონისძიებებს პრობლემების აღმოსაფხვრელად.

რეგიონული განვითარების სააგენტოების საქმიანობა

რეგიონული განვითარების სააგენტოები არასათანადოდ ახორციელებენ მათთვის დაკისრებულ ფუნქციებს. შესწავლილი არ არის რეგიონების ბიზნესგარემო, შემუშავებული არ არის ეკონომიკური განვითარების პროგრამები, რეგიონის განვითარების სტრატეგიები, საკმარისი ღონისძიებები არ არის ჩატარებული მენარმეთა დახმარებისთვის. მათი მხარდაჭერა უმეტესად გამოიხატებოდა ზეპირი კონსულტაციების გაწევით და ამ შემთხვევაშიც, ძირითადად, დახმარება ეხებოდა სხვადასხვა სახელმწიფო პროგრამას, რომლებსაც თავისი განმახორციელებლები ჰყავს. შეფასებული არ არის რეგიონების საინვესტიციო შესაძლებლობები, მომზადებული არ არის საინვესტიციო პოტენციალის მქონე ობიექტებისა და ინვესტორების ბაზა, სააგენტოები არასათანადოდ არიან ჩართული ინვესტირების პროცესში. შედეგად, მათ ქმედითი ღონისძიებები არ აქვთ გატარებული რეგიონის ეკონომიკური განვითარებისთვის. ორგანიზაციები აქტიურად არ თანამშრომლობდნენ იდენტიური ან მსგავსი ფუნქციების შემსრულებელ სახელმწიფო სტრუქტურებთან, რათა მათთან კოორდინაციით შესძლებოდათ დაგეგმილი პროექტების მაქსიმალურად ეფექტიანი განხორციელება.

რეგიონული განვითარების სააგენტოების მიერ ინფორმაციის გავრცელების საშუალებების გამოყენება რეგიონის ეკონომიკური განვითარების ხელშეწყობისათვის

რეგიონული განვითარების სააგენტოები არასათანადოდ ოპერირებენ ინტერნეტსივრცეში. მათ არ აქვთ/არასათანადოდ აქვთ ათვისებული ციფრული მარკეტინგის საშუალებები. ვებგვერდები და სოციალური ქსელები ფუნქციონირებს ხარვეზებით. მათზე არ არის განთავსებული ყველა საჭირო ინფორმაცია, ზოგ შემთხვევაში არ ახლდება ინფორმაცია. საიტები არ არის ადაპტირებული უცხოელ სამიზნე აუდიტორიაზე, შესაბამისად, ფარავნ მომხმარებლების მცირე კონტიგენტს. აღნიშნული ხარვეზები ხელს უშლის ინფორმაციის დროულ გავრცელებასა და შესაბამისი აუდიტორიისთვის საჭირო ინფორმაციის მიწოდებას. ინტერნეტშესაძლებლობების გამოყენებლობის გამო სააგენტოები ხელს ვერ უწყობენ რეგიონის პოპულარიზაციას, პოტენციური ინვესტორების დაინტერესებასა და საქმიანი კავშირების ჩამოყალიბებას სააგენტოების მიზნებისა და ფუნქციების ეფექტიანად განხორციელებისთვის.



ჩამოთვლილი განვითარების სააგენტოების დაფუძნების ჩართულობა მათ საქმიანობასა და მიღებული შედეგების შეფასების პროცესში

ზოგიერთ მუნიციპალიტეტსა და რეგიონული განვითარების სააგენტოს შორის წერილობითი კომუნიკაცია არ დასტურდება, ხოლო ზოგ შემთხვევაში განხორციელებულ კომუნიკაციას არ აქვს სისტემატური ხასიათი. მუნიციპალიტეტების მიერ ორგანიზაციებზე დავალებები პრაქტიკულად არ არის გაცემული. რამდენიმე მუნიციპალიტეტი არ ფლობს ინფორმაციას მათ მიერ დაფუძნებული სააგენტოს საქმიანობის შესახებ, ხოლო სხვა შემთხვევაში მუნიციპალიტეტები არ აანალიზებენ და არ აფასებენ სააგენტოების მიერ განხორციელებული საქმიანობა რამდენად სრული და ადეკვატურია მათ მიზნებთან მიმართებით. შედეგად, მუნიციპალიტეტების, როგორც პარტნიორისა და ზედამხედველის ჩართულობა სააგენტოების საქმიანობაში არასაკმარისი და არასათანადოა.

გამოვლენილ გარემოებებსა და ნაკლოვანებებზე სახელმწიფო აუდიტის სამსახურმა გასცა შესაბამისი რეკომენდაციები, რომელთა გათვალისწინების შემთხვევაში, შესაძლებელი იქნება ორგანიზაციების საქმიანობის ეფექტიანობის გაუმჯობესება.

ჩამოთვლილი N1.

დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაციებს:

ორგანიზაციებმა ყოველწლიური დეტალური სამოქმედო გეგმა უნდა შეიმუშაონ, სტრატეგიული გეგმის მიზნების შესაბამისად. უპირველეს ყოვლისა, ნათლად და მკაფიოდ უნდა განსაზღვრონ განსახორციელებელი ღონისძიებების ნუსხა საჭირო პრიორიტეტების მიხედვით. დეტალური გეგმით დააზუსტონ ინფორმაცია განსახორციელებელი ღონისძიებების ჯერადობის, ჩატარების პერიოდულობის, დაგეგმილი ბიუჯეტის, საჭირო რესურსების, მოსალოდნელი შუალედური და საბოლოო შედეგების, პარტნიორებთან თანამშრომლობის ფორმის/სიხშირის შესახებ და სხვ. აღნიშნული ხელს შეუწყობს ორგანიზაციებს წლიურ საქმიანობაში წინასწარგანსაზღვრული გეგმის შესაბამისად, სხვადასხვა ღონისძიების თანმიმდევრულად განხორციელებასა და შეფასებაში, ხელისშემშლელი ფაქტორების დროულად გამოვლენასა და, საჭიროების შემთხვევაში, გეგმის კორექტირებაში.

დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაციების დამფუძნებელ მუნიციპალიტეტებს:

მუნიციპალიტეტებმა განახორციელონ დაფუძნებული ა(ა)იპ-ების ყოველწლიური სამოქმედო გეგმის წინასწარი განხილვა და შეფასება – ორგანიზაციის მიერ წლის განმავლობაში დაგეგმილი ღონისძიებები რამდენად სრულად, ნათლად და კონკრეტულად არის ჩამოყალიბებული და მათი საშუალებით რამდენად შესაძლებელია სტრატეგიით განსაზღვრული მიზნების მიღწევა. დაამტკიცონ ისეთი სამოქმედო დოკუმენტი, რომელშიც კონკრეტულად იქნება განსაზღვრული დასახული მიზნების მიღწევის გზები და იდენტიფიცირებული იქნება მისაღწევი შედეგი.

ჩამოთვლილი N2.

დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაციებს:

ადგილობრივი და უცხოელი ტურისტებისთვის საინტერესო და სრულფასოვანი ინფორმაციის მისაწოდებლად, სასურველია DMO-ებმა მოამზადონ რეგიონში არსებული ტურისტული ობიექტების შესახებ სრულყოფილი ბაზა და თითოეული ობიექტისთვის შექმნან ერთგვარი



საინფორმაციო ბარათი (ზოგადი ინფორმაცია ძეგლზე, ტრანსპორტირება, სამუშაო საათები, შესვლის ღირებულება, გიდის შესახებ ინფორმაცია, მისასვლელი გზის მდგომარეობა, ადმინისტრაციული ცენტრიდან დაშორება, საკონტაქტო ინფორმაცია და/ან სხვა მონაცემები, საჭიროებიდან გამომდინარე). DMO-ებმა უნდა უზრუნველყონ აღნიშნული ბაზის ხშირი განახლება და მისი ტურიზმის სფეროთი დაინტერესებული მხარეებისათვის მიწოდება როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო დონეზე.

DMO-ებმა შეიმუშაონ ტურიზმის სექტორში ჩართულ ადგილობრივ და უცხოელ სუბიექტებთან თანამშრომლობის სამოქმედო გეგმა, რომელშიც დეტალურად იქნება გაწერილი აღნიშნული ურთიერთობის ფორმა, სიხშირე და მოსალოდნელი შედეგები. აღნიშნული ხელს შეუწყობს მათი კავშირების გაღრმავებას, კოორდინირებულ მუშაობასა და რეგიონის ტურისტული პოტენციალის ამაღლებას.

ჩაკომენდაცია N 3.

დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაციებს:

ორგანიზაციებმა ციფრული მარკეტინგის განვითარების კუთხით, ტურისტების მოზიდვისა და ინფორმირებისთვის აქტიურად გამოიყენონ ვებგვერდები და სოციალური ქსელები. გვერდებზე მოცემული უნდა იყოს სრულყოფილი მასალები, რომლებიც ტურისტს უზრუნველყოფს რეგიონის შესახებ სათანადო ინფორმაციით და დაეხმარება ტურის დეტალურად დაგეგმვაში. მნიშვნელოვანია, ვებგვერდები ითვალისწინებდეს მინიმუმ ერთი უცხო ენის არჩევის შესაძლებლობას, ვებგვერდზე/სოციალურ ქსელში განთავსებული ყველაწარმოადგენს ინფორმაცია ხელმისაწვდომი იყოს უცხოენოვანი მომხმარებლებისათვის. სასურველია, საიტები იძლეოდეს გამოკითხვისა და ტურისტთან უკუკავშირის შესაძლებლობას, რაც საშუალებას მისცემს DMO-ს მიმდინარე რეჟიმში გაეცნოს რეგიონში არსებულ პრობლემებსა და საჭიროებებს. მიზანშეწონილია, DMO-ების ვებგვერდების/სოციალური ქსელების ერთ სისტემაში მოყვანა, მათი ხშირი განახლება-გამართვა. გრძელვადიან პერიოდში ციფრული ტექნოლოგიებისა და ინოვაციების გამოყენება ხელს შეუწყობს დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესებასა და ცნობადობის ამაღლებას.

ჩაკომენდაცია N 4.

დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაციების დამფუძნებელ მუნიციპალიტეტებს:

DMO-ს საქმიანობის ეფექტიანი მართვისა და კონტროლისათვის მუნიციპალიტეტებმა მჭიდროდ უნდა ითანამშრომლონ დაფუძნებულ ორგანიზაციებთან და არ შემოიფარგლონ მხოლოდ წლიური ანგარიშის მოსმენით. ისინი რეგულარულად უნდა ატარებდნენ ა(ა)იპ-ების საქმიანობის მონიტორინგს და ფლობდნენ სრულ ინფორმაციას მათ მიერ წლის განმავლობაში განსახორციელებელი /განხორციელებული ღონისძიებების შესახებ. კოორდინირებული საქმიანობის უზრუნველსაყოფად, მნიშვნელოვანია DMO -ებთან კომუნიკაცია ხორციელდებოდეს წერილობით, სხვადასხვა საკითხთან დაკავშირებით და აღნიშნულს უნდა გააჩნდეს სისტემატური ხასიათი. ყოველწლიური საქმიანობის ანგარიშის განხილვისას უნდა შეაფასონ სტრატეგიული გეგმით დასახული მიზნების მიღწევის/დაგეგმილი ღონისძიებების შესრულების მდგომარეობა და შეუსრულებლობის მიზეზები. სათანადო კონტროლის სისტემის დანერგვა ხელს შეუწყობს იურიდიული პირების საქმიანობის შედეგების გაუმჯობესებას და მუნიციპალური ფინანსების ეფექტიან ხარჯვას.



ჩაკომენდაცია N5.

რეგიონული განვითარების სააგენტოების დამფუძნებელ მუნიციპალიტეტებს:

დამფუძნებელმა მუნიციპალიტეტებმა, სააგენტოების ფუნქცია-მოვალეობებისა და განხორციელებული საქმიანობის ანალიზის საფუძველზე, იმსჯელონ და შეაფასონ სააგენტოების წესდებით განსაზღვრული მიზნების მიღწევის მდგომარეობა, გამოიკვლიონ დასახული მიზნების შეუსრულებლობის მიზეზები და დაგეგმონ ღონისძიებები სააგენტოს საქმიანობის ეფექტიანობის ასამაღლებლად. საჭიროების შემთხვევაში, განიხილონ ორგანიზაციების რეფორმირების საკითხი; რეგიონული განვითარების სააგენტოების როლის/ფუნქციების ოპტიმალურად განსაზღვრის შემდეგ, სააგენტოებთან ერთად შეიმუშაონ სტრატეგიული და დეტალური გეგმები, რომლებიც უზრუნველყოფს წესდებით მათთვის დავალდებული მიზნების მიღწევას, რეგულარულად გასცენ მათზე დავალებები, ხელი შეუწყონ სააგენტოებისა და მსგავსი ფუნქციების მქონე სახელმწიფო სტრუქტურების ინტენსიურ, კოორდინირებულ თანამშრომლობას. აღნიშნული უზრუნველყოფს სააგენტოების როლის გაზრდას რეგიონის ეკონომიკური განვითარების, ინვესტიციების მოზიდვის, მენარმეთა მხარდაჭერის მიმართულებით.

ჩაკომენდაცია N6.

რეგიონული განვითარების სააგენტოებს:

რეგიონული განვითარების სააგენტოებმა თავიანთ საქმიანობაში აქტიურად გამოიყენონ ინტერნეტშესაძლებლობები; რეგიონის პოპულარიზაციის მიზნით, აითვისონ ინფორმაციის გავრცელების სხვადასხვა პლატფორმა; ვებგვერდები და სოციალური ქსელები გახადონ უფრო ინფორმაციული, რეგულარულად განახლებადი, აქტუალური, ინტერაქტიური და ხელმისაწვდომი უცხოენოვანი მომხმარებლებისათვის. აღნიშნული ხელს შეუწყობს რეგიონული განვითარების სააგენტოებს თავიანთი მიზნებისა და ფუნქცია-მოვალეობების ეფექტიანად განხორციელებაში.

ჩაკომენდაცია N7.

რეგიონული განვითარების სააგენტოების დამფუძნებელ მუნიციპალიტეტებს:

გაზარდონ რეგიონული განვითარების სააგენტოების საქმიანობაში ჩართულობა, განახორციელონ ინტენსიური კომუნიკაცია მათ საქმიანობასთან დაკავშირებულ საკითხებზე, დანერგონ სათანადო კონტროლისა და ანგარიშგების სისტემა, რეგულარულად მიიღონ ინფორმაცია ორგანიზაციების საქმიანობის შედეგების შესახებ, იმსჯელონ და განიხილონ რამდენად უწყობს ხელს სააგენტოების აქტივობები მათი ფუნქცია მოვალეობების ეფექტიანად შესრულებას, შეაფასონ რამდენად ადეკვატური და საკმარისია სააგენტოების მიერ განხორციელებული საქმიანობები მათ მიზნებთან მიმართებით. აღნიშნული ხელს შეუწყობს სააგენტოებისა და მათი დამფუძნებლების აქტიურ თანამშრომლობასა და კოორდინაციას, პროექტების ეფექტიანად დაგეგმვასა და განხორციელებას.



1. შესავალი

1.1 აუდიტის მოტივაცია

ქვეყნის ძირითადი მონაცემებისა და მიმართულებების დოკუმენტის თანახმად, ეკონომიკური პოლიტიკის ერთ-ერთი პრიორიტეტია რეგიონების განვითარება, მათი როლის ზრდა ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებაში და თვითმმართველობის სისტემის კიდევ უფრო გაძლიერება.¹ მუნიციპალიტეტები, როგორც ქვეყნის საჯარო მმართველობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი განმახორციელებელი პირები, მჭიდროდ თანამშრომლობენ ერთმანეთთან რეგიონების არსებული პოტენციალის გამოვლენის, ეკონომიკური ზრდის წახალისებისა და მუნიციპალური სერვისების განვითარების მიზნით. ამ თანამშრომლობის ფარგლებში რეგიონებში შექმნილია ერთობლივი ა(ა)იპ-ები, რომელთა საქმიანობასაც მუნიციპალიტეტები საკუთარი ბიუჯეტიდან აფინანსებენ.

ერთობლივი ა(ა)იპ-ები შექმნილია ტურიზმის ხელშეწყობის ან, ზოგადად, რეგიონალური განვითარების მიზნებისთვის. ორგანიზაციების წესდებების თანახმად, ისინი ხელს უწყობენ ტურიზმის განვითარებას, რეგიონის ტურისტულ ბრენდად ჩამოყალიბებას, შეიმუშავენ რეგიონის განვითარების პროგრამებს ტერიტორიულ ჯრილში, რაც ხელს უწყობს რეგიონის განვითარებას და ბიზნესისათვის ხელსაყრელი გარემოს ჩამოყალიბებას, მენარმეების გაძლიერებისთვის საჭირო ინფორმაციის/სერვისების მიწოდებას და რეგიონში ინვესტიციების მოზიდვას, ამზადებენ საინფორმაციო, სასწავლო-მეთოდურ სახელმძღვანელოებსა და მასალებს მხარის ეკონომიკური განვითარების პრობლემების შესახებ და სხვ.

რეგიონალური განვითარების ასოციაციების ფუნქცია-მოვალეობების შესწავლის შედეგად გამოვლინდა, რომ ისინი მნიშვნელოვან როლს უნდა ასრულებდნენ მუნიციპალიტეტების განვითარებაში. ორგანიზაციების საქმიანობას თვითმმართველობები საკუთარი ბიუჯეტიდან აფინანსებენ, მნიშვნელოვანია, მათ ა(ა)იპ-ებისგან მიიღონ გადახდილი თანხის ადეკვატური სერვისი. აღნიშნული ხელს შეუწყობს როგორც მუნიციპალიტეტის, ასევე ასოციაციების განვითარებას და რეგიონში ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესებას. ორგანიზაციებზე დაკისრებული ფუნქცია-მოვალეობების ანალიზის შედეგად ვლინდება, რომ მუნიციპალიტეტებსა და ისინი, სრულად და მიღებული დაფინანსების შესაბამისად, სათანადო მომსახურებას უწევდნენ მუნიციპალიტეტებს.

1.2 აუდიტის მიზანი და მთავარი კითხვები

აუდიტის მიზანია შეისწავლოს რეგიონული განვითარების ასოციაციების საქმიანობის, მათ შორის, ფინანსური რესურსების ფორმირებისა და ხარჯვის ეფექტიანობის საკითხები.

აუდიტის კითხვებად განისაზღვრა:

1. რამდენად თანმიმდევრულია DMO-ების მიზნების განსაზღვრისა და საქმიანობის დაგეგმვის

¹ ძირითადი მონაცემებისა და მიმართულებების დოკუმენტი 2020-2023 წლებისთვის.



პროცესი?

2. რამდენად ეფექტიანად იყენებს DMO რეგიონში ადგილობრივი და უცხოელი ტურისტების მოზიდვის საშუალებებს?
3. რამდენად ეფექტიანად არიან ჩართულები DMO-ს დამფუძნებლები მათ მართვასა და მიღებული შედეგების შეფასების პროცესში?
4. რამდენად ოპტიმალურადაა განსაზღვრული რეგიონული განვითარების სააგენტოების როლი/ფუნქციები და რამდენად უწყობს ხელს მათი საქმიანობა რეგიონის ეკონომიკურ განვითარებას?
5. რამდენად ეფექტიანად იყენებენ რეგიონული განვითარების სააგენტოები ინფორმაციის გავრცელების საშუალებებს რეგიონის პოპულარიზაციისათვის?
6. რამდენად ეფექტიანად არიან ჩართული რეგიონული განვითარების სააგენტოების დამფუძნებლები მათ საქმიანობასა და მიღებული შედეგების შეფასების პროცესში?

1.3 აუდიტის კრიტერიუმები

მუნიციპალიტეტების დაფუძნებული რეგიონული განვითარების სააგენტოებისა და დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაციების მიერ განხორციელებული ღონისძიებების პროდუქტიულობისა და ეფექტიანობის შეფასების მიზნით, აუდიტის პროცედურების ჩატარებისას გამოყენებული იქნება შემდეგი კრიტერიუმები:

- საკანონმდებლო და კანონქვემდებარე ნორმატიული აქტები;
- შესაბამისი ორგანიზაციების წესდებები და სამოქმედო გეგმები;
- საერთაშორისო პრაქტიკა;
- საერთაშორისო ორგანიზაციების კვლევები.

„საქართველოს ტურიზმის სტრატეგია 2025“-ის მიზანია ისეთი გზამკვლევის შექმნა, რომელიც ხელს შეუწყობს ტურიზმის მდგრად განვითარებას, მიღებული შემოსავლების გაზრდასა და დარგის მნიშვნელობის ამაღლებას. სტრატეგიის მიხედვით ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ამოცანაა შემუშავდეს და განხორციელდეს გეგმა, რომელიც მდიდარ ბუნებრივ და კულტურულ რესურსებს მსოფლიო დონის ტურისტულ პროდუქტად და უნიკალური შთაბეჭდილებების მიღების შესაძლებლობად აქცევს. აღნიშნული მოიზიდავს უფრო მაღალგადახდისუნარიან ტურისტებს ევროკავშირის ქვეყნებიდან, ჩრდილოეთ ამერიკიდან, ახლო აღმოსავლეთიდან და აზიიდან.

Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) – სახელმძღვანელო მეგზურობას უწევს DMO-ებს ყოველდღიურ საქმიანობაში, ასევე პოლიტიკის შემუშავებასა და გადაწყვეტილებების მიღებისას. მისი მიზანია:

- ხაზი გაუსვას დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაციის არსებობის რელევანტურობას;
- შექმნას კრიტერიუმები და ინდიკატორები, რომლებიც შესაბამისი იქნება ნებისმიერი არსებული და/ან მომავალში შექმნილი DMO-სათვის;
- რეკომენდაციების მიწოდება არსებული და მომავალი DMO-ებისათვის, რათა განავითარონ დაგეგმვისა და მართვის ეფექტიანობა, ასევე ინსტიტუციური მმართველობა.

დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაციების შექმნა და პილოტირება – ანგარიში მომზადებულია პრაქტიკული გამოყენების მიზნით და ითვალისწინებს დანიშნულების ადგილის



მართვის ორგანიზაციის დაგეგმვასა და განვითარებაში დახმარებას. ანგარიშში ასახულია კონკურენტუნარიანობის გასაზრდელად და რეგიონის ტურისტული განვითარების მიზნების მისაღწევად საჭირო ღონისძიებები.

1.4 აუდიტის მასშტაბი და მეთოდოლოგია

აუდიტის ობიექტებად განისაზღვრება ა(ა)იპ – იმერეთის დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია, ა(ა)იპ – სამეგრელოს დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია, ა(ა)იპ – სამცხე-ჯავახეთის დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია, ა(ა)იპ – სვანეთის დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია „შანლენდ“, ა(ა)იპ – კახეთის დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია „ვიზიტ კახეთი“,² ა(ა)იპ – ქვემო ქართლის რეგიონული განვითარების სააგენტო, ა(ა)იპ – სამცხე-ჯავახეთის რეგიონული განვითარების სააგენტო, ა(ა)იპ – მცხეთა-მთიანეთის რეგიონული განვითარების სააგენტო, ა(ა)იპ – ინვესტიციების და ჰუმანიტარული პროექტების გაერთიანება. აუდიტის პერიოდად განისაზღვრა 2016–2020 წლები. ასევე, აუდიტის მიზნებიდან გამომდინარე, გამოყენებული იქნება აუდიტის წინა და შემდგომი პერიოდების ინფორმაცია.

აუდიტის საგნად განისაზღვრა მუნიციპალიტეტების მიერ დაფუძნებული რეგიონული განვითარების ასოციაციების საქმიანობის ეფექტიანობა.

საკითხების შესასწავლად აუდიტის ჯგუფმა გამოიყენა შემდეგი მეთოდები:

- მარეგულირებელი ნორმების შესწავლა და ანალიზი;
- დოკუმენტური ინფორმაციის ანალიზი;
- მონაცემთა ბაზების ანალიზი;
- საერთაშორისო პრაქტიკისა და სტანდარტების გაცნობა;
- პასუხისმგებელ პირებთან ინტერვიუები;
- დაინტერესებული პირების გამოკითხვა.

აუდიტის კითხვებზე პასუხის გასაცემად ჩატარდა შემდეგი აუდიტორული პროცედურები:

1. **რამდენად თანმიმდევრულია DMO-ების საქმიანობის დაგეგმვის პროცესი?** – აუდიტის ჯგუფმა შეისწავლა რამდენად დეტალურად და სტრატეგიული დოკუმენტის შესაბამისად არის განსაზღვრული DMO-ების ყოველწლიურად განსახორციელებელი აქტივობები, გააანალიზა საერთაშორისო გამოცდილება, DMO-ების წესდებები, დაგეგმვის დოკუმენტაცია, მონაცემთა ბაზები, ჩატარა შესაბამის პირებთან ინტერვიუები, გაეცნო მარეგულირებელ და ნორმატიულ ბაზებს.
2. **რამდენად ეფექტიანად იყენებს DMO რეგიონში ადგილობრივი და უცხოელი ტურისტების მოზიდვის საშუალებებს?** – აუდიტის ჯგუფმა შეისწავლა DMO-ების მიერ არსებულ და ახალ ტურისტულ პროდუქტებთან დაკავშირებით ჩატარებული სამუშაოები, გაეცნო ორგანიზაციების მიერ გამოყენებულ რეკლამირებისა და ინფორმაციის გავრცელების საშუალებებს (ვებგვერდები, სოციალური ქსელები, სხვა აქტივობები ინტერნეტსივრცეში)

² 2016-2018 წლებში ფუნქციონირებდა ა(ა)იპ – კახეთის რეგიონული განვითარების სააგენტო, ხოლო 2019 წელს, მისი რეორგანიზაციის შემდეგ, ჩამოყალიბდა ა(ა)იპ – კახეთის დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია „ვიზიტ კახეთი“.



ჩაატარა პასუხისმგებელ პირებთან ინტერვიუები, დაინტერესებული მხარეების გამოკითხვა, გაეცნო საერთაშორისო პრაქტიკას, შეისწავლა ორგანიზაციების წარმოდგენილი დოკუმენტები.

3. **რამდენად ეფექტიანად არიან ჩართულები DMO-ს დამფუძნებლები მათ საქმიანობასა და მიღებული შედეგების შეფასების პროცესში?** აუდიტის ჯგუფმა შეისწავლა DMO-ების წარმოდგენილი დოკუმენტაცია მუნიციპალიტეტებთან თანამშრომლობის შესახებ, ინტერვიუები ჩაატარა პასუხისმგებელ პირებთან, გამოკითხა ორგანიზაციების დამფუძნებელი მუნიციპალიტეტები.
4. **რამდენად ოპტიმალურადაა განსაზღვრული რეგიონული განვითარების სააგენტოების როლი/ფუნქციები და რამდენად უწყობს ხელს მათი საქმიანობა რეგიონის ეკონომიკურ განვითარებას?** აუდიტის ჯგუფმა შეისწავლა რეგიონული განვითარების სააგენტოების წესდებები, საქმიანობის დაგეგმვასთან დაკავშირებული დოკუმენტაცია, გაეცნო საერთაშორისო პრაქტიკას, ჩაატარა პასუხისმგებელ პირებთან ინტერვიუები, შეისწავლა სააგენტოების საქმიანობის ამსახველი დოკუმენტაცია.
5. **რამდენად ეფექტიანად იყენებენ სააგენტოები ინფორმაციის გავრცელების საშუალებებს რეგიონის პოპულარიზაციისათვის?** აუდიტის ჯგუფი გაეცნო სააგენტოების ვებგვერდებსა და სოციალურ ქსელებს, ჩაატარა ინტერვიუები, გააანალიზა ორგანიზაციების მიერ ინტერნეტსივრცეში განთავსებული ინფორმაცია.
6. **რამდენად ეფექტიანად არიან ჩართული სააგენტოს დამფუძნებლები მათ საქმიანობასა და მიღებული შედეგების შეფასების პროცესში?** აუდიტის ჯგუფმა გააანალიზა წარმოდგენილი დოკუმენტაცია მუნიციპალიტეტებისა და სააგენტოების კომუნიკაციის შესახებ, ჩაატარა სააგენტოების დამფუძნებელი მუნიციპალიტეტების გამოკითხვა, პასუხისმგებელ პირებთან ინტერვიუები.



2. ზოგადი ინფორმაცია

მოქმედი კანონმდებლობის მიხედვით, მუნიციპალიტეტებს, საკუთარ უფლებამოსილებათა ეფექტიანი განხორციელების, მოსახლეობისთვის ხარისხიანი მომსახურების გაწევის, თავიანთი საქმიანობის კოორდინაციისა და ერთობლივი ღონისძიებების ჩატარების მიზნით, უფლება აქვთ დააფუძნონ ერთობლივი ა(ა)იპ-ები. მუნიციპალიტეტების მიერ სხვადასხვა რეგიონში აღნიშნული მიზნით, ძირითადად დაარსებულია ორი ტიპის ა(ა)იპ:

სქემა N1. მუნიციპალიტეტების დაფუძნებული ერთობლივი ასოციაციები

დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია (DMO)	რეგიონული განვითარების სააგენტოები/ინვესტიციებისა და ჰუმანიტარული პროექტების გაერთიანება
• იმერეთი • სამეგრელო • სამცხე-ჯავახეთი • სვანეთი • კახეთი	• ქვემო ქართლი • სამცხე-ჯავახეთი • მცხეთა-მთიანეთი • კახეთი

სახელმწიფო ხაზინის მონაცემებზე დაყრდნობით, 2016–2020 წლებში დაფუძნებული რეგიონული ასოციაციები დაფინანსდა 4,516.2 ათასი ლარით, მათ შორის მუნიციპალიტეტებიდან 4,380.5 ათასით.³

ა(ა)იპ – იმერეთის დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია

შეიქმნა 2019 წლის აპრილში იმერეთის რეგიონის მუნიციპალიტეტების მიერ, ქუთაისის ტურიზმის საინფორმაციო ცენტრის ბაზაზე.⁴ 2019–2020 წლებში ა(ა)იპ-მა დაფინანსების სახით მიიღო 1,158.8 ათასი ლარი.⁵

ა(ა)იპ – სამეგრელოს დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია

შეიქმნა 2018 წლის დეკემბერში, სამეგრელო-ზემო სვანეთის რეგიონში შემავალი მუნიციპალიტეტების მიერ, როგორც სამეგრელო-ზემო სვანეთის დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია. 2020 წლის დეკემბერში, რეორგანიზაციის შედეგად, გამოეყო სვანეთი და გარდაიქმნა მხოლოდ სამეგრელოს დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაციად. 2019–2020 წლებში მუნიციპალიტეტებისაგან დაფინანსების სახით მიღებული აქვს 238.0 ათასი ლარი.

ა(ა)იპ – სამცხე-ჯავახეთის დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია

დაფუძნდა სამცხე-ჯავახეთის რეგიონში შემავალი მუნიციპალიტეტების მიერ 2019 წელს. 2019–2020 წლებში ორგანიზაციას დაფინანსების სახით მიღებული აქვს 223.1 ათასი ლარი.⁶

3 გარდა მუნიციპალური დაფინანსებისა, საერთაშორისო პარტნიორებისაგან მიღებული დაფინანსება – 107.1 ათასი ლარი, საკუთარი საქმიანობიდან – 23.4 ათასი ლარი, ხოლო სხვა შემოსავლები – 5.2 ათასი ლარი.

4 ქუთაისის ტურიზმის საინფორმაციო ცენტრი 2016 წლიდან იყო ქალაქ ქუთაისის მუნიციპალიტეტის მიერ დაფუძნებული ა(ა)იპ, 2019 წლიდან შეუერთდნენ იმერეთის რეგიონის მუნიციპალიტეტები და ცენტრი დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაციად ჩამოყალიბდა.

5 მათ შორის, მუნიციპალიტეტებისაგან – 1,144.1 ათასი ლარი, გრანტი – 9.4 ათასი ლარი, შემოსავალი იჯარიდან – 5.2 ათასი ლარი.

6 მათ შორის, მუნიციპალიტეტებისაგან – 159.7 ათასი ლარი, გრანტი – 63.4 ათასი ლარი.



ა(ა)იპ – სვანეთის
დანიშნულების ადგილის
მართვის ორგანიზაცია
„შანლენდ“

ჩამოყალიბდა 2020 წლის თებერვალში მესტიისა და ლენტეხის მუნიციპალიტეტების თანადაფინანსებით. წლის განმავლობაში ორგანიზაციას მიღებული აქვს 30.0 ათასი ლარი.

ა(ა)იპ – კახეთის
დანიშნულების ადგილის
მართვის ორგანიზაცია
„ვიზიტ კახეთი“

2005 წელს კახეთის რეგიონში შემავალი მუნიციპალიტეტების მიერ დაფუძნდა ა(ა)იპ – კახეთის რეგიონული განვითარების სააგენტო, რომელიც 2019 წლის თებერვალში რეორგანიზაციის შემდგომ გარდაიქმნა ა(ა)იპ – კახეთის დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია „ვიზიტ კახეთად“. ორგანიზაციას 2016–2020 წლებში შემოსულობის სახით მიღებული აქვს 1,025.0 ათასი ლარი.⁷

ა(ა)იპ – ქვემო
ქართლის რეგიონული
განვითარების სააგენტო

დაფუძნდა 2012 წელს ქვემო ქართლის რეგიონის მუნიციპალიტეტების მიერ. 2016–2020 წლებში დაფინანსების სახით მიღებული აქვს 1,206.2 ათასი ლარი.⁸

ა(ა)იპ – სამცხე-
ჯავახეთის
რეგიონალური
განვითარების სააგენტო

დაფუძნდა 2007 წელს სამცხე-ჯავახეთის რეგიონის მუნიციპალიტეტების მიერ.⁹ 2016–2020 წლებში ა(ა)იპ ფაქტობრივად არ ფუნქციონირებს და დაფინანსებას არ იღებს დამფუძნებელი მუნიციპალიტეტებისგან.

ა(ა)იპ – მცხეთა-
მთიანეთის რეგიონული
განვითარების სააგენტო

დაფუძნდა 2016 წელს მცხეთა-მთიანეთის მუნიციპალიტეტებისა და ახალგორის მუნიციპალიტეტის მიერ.¹⁰ 2016–2017 წლებში მუნიციპალიტეტებისგან დაფინანსდა 45.0 ათასი ლარით. 2018 წლიდან ორგანიზაციის საქმიანობა აღარ ფინანსდება.

ა(ა)იპ – ინვესტიციების
და ჰუმანიტარული
პროექტების
გაერთიანება

დაფუძნდა 2014 წელს ქალაქ მცხეთის მუნიციპალიტეტის მიერ, ხოლო 2015 წელს გაერთიანებაში გაწევრიანდნენ მცხეთა-მთიანეთის რეგიონში შემავალი სხვა მუნიციპალიტეტებიც. 2016–2020 წლებში დაფინანსდა 590.2 ათასი ლარით.

ორგანიზაციების დაფუძნებისას, მუნიციპალიტეტების მიერ წესდებით განისაზღვრა მათი მიზნები და შესაბამისი საქმიანობის სფეროები, რომლებიც DMO-ებისათვის ჩამოყალიბდა შემდეგნაირად:

- რეგიონული ტურიზმის განვითარების კუთხით სტრატეგიის შემუშავება; მდგრადი განვითარების ტურიზმის პრინციპებზე დაყრდნობით, რეგიონისთვის უნიკალური ტურისტული პროდუქტებისა და მომსახურების შემუშავება; რეგიონის იმიჯის ხელშეწყობა, როგორც საქართველოში, ასევე მის საზღვრებს გარეთ, ადგილობრივი და უცხოელი ტურისტების მოსაზიდად; ტურიზმის პოპულარიზებისათვის, ტურისტული აქტივობების კოორდინირება კერძო და საჯარო სექტორებს შორის; ახალი ტურისტული პროდუქტებისა და მომსახურების შექმნა; კერძო და საჯარო სექტორების თანამშრომლობის ნახალისება რეგიონის პოპულარიზაციისათვის აქტივობების დასაგეგმად და განსახორციელებლად; რეგიონში მოქმედი ბიზნესკომპანიების ხარისხის უზრუნველყოფა; ვიზიტორთა დანახარჯებისა და ვიზიტების ხანგრძლივობის ზრდის ხელშეწყობა.

7 მათ შორის, მუნიციპალიტეტებიდან მიღებული დაფინანსებაა – 968.4 ათასი ლარი, გრანტი – 46.6 ათასი ლარი, იტალიაში მერანოს საგამოფენო სივრცის იჯარის ქირა ადგილობრივი მარნებიდან – 10.0 ათასი ლარი.

8 მათ შორის, მუნიციპალიტეტებისაგან მიღებული დაფინანსებაა – 1,205.0 ათასი ლარი, გრანტის სახით – 1.2 ათასი ლარი.

9 დამფუძნებელი არის აგრეთვე არასამთავრობო ორგანიზაცია „ქეა საერთაშორისო კავკასიაში“.

10 წესდებით დამფუძნებელია აგრეთვე სახელმწიფო რწმუნებული მცხეთა-მთიანეთის რეგიონში.



რეგიონული განვითარების სააგენტოების, ინვესტიციებისა და ჰუმანიტარული პროექტების გაერთიანებისათვის:

- რეგიონებში ეკონომიკური განვითარების ხელშეწყობა; ინვესტიციების/გრანტების მოზიდვა და წახალისება; არსებული მცირე და საშუალო საწარმოების, დამწყები მენარმეების მხარდაჭერა; ტურიზმის განვითარება (ტურისტული ადგილების, მარშრუტების შემუშავება, შესაბამისი ინფრასტრუქტურის შექმნა-განვითარებისა და უცხოელი ტურისტების მოზიდვის ხელშეწყობა), საჯარო-კერძო პარტნიორობის წახალისება.
- კონტაქტების დამყარება სხვადასხვა ორგანიზაციასთან, საინვესტიციო პროექტების, ბიზნესპროგრამებისა და საგრანტო განაცხადების მომზადება საერთაშორისო დონორ და სხვა ორგანიზაციებთან წარსადგენად, მათგან ინვესტიციების, დახმარებებისა და გრანტების მოზიდვის მიზნით; მონაწილეობის მიღება რეგიონის სტრატეგიული განვითარების საინვესტიციო პროექტების, მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრაში; საერთაშორისო და ადგილობრივი მასშტაბების შეხვედრების, ჰუმანიტარული ცერემონიების, გამოფენების, სასწავლო ტრენინგების, სიმპოზიუმებისა და სხვა ღონისძიებების ჩატარება, რომელიც განავითარებს კონტაქტებს და გააფართოებს პარტნიორობა წრეს.



3. აუდიტის მიზნობები

3.1. ჩამოვსება თანმიმდევრულია DMO-ების საქმიანობის დაგეგმვის პროცესში?

3.1.1 ჩამოვსება რეგულარულ და სტრატეგიულ დოკუმენტის შესაბამისად ანის განსაზღვრული DMO-ების ყოველწლიურ განსახორციელებელი აქტივობები?

მუნიციპალიტეტების მიერ დაფუძნებული ა(ა)იპ-ების საქმიანობის ძირითადი სახელმძღვანელო დოკუმენტია სტრატეგიული გეგმა. სტრატეგიული გეგმით განისაზღვრება ორგანიზაციის განვითარების მიმართულებები მრავალწლიან პერსპექტივაში. DMO-ს სტრატეგიული გეგმით უნდა განისაზღვროს რეგიონის პრიორიტეტები ტურიზმის სფეროში, საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები, უცხოელ და ადგილობრივ პარტნიორებთან თანამშრომლობის ფორმა/სიხშირე და სხვ.¹¹ სტრატეგიის დოკუმენტზე დაყრდნობით, DMO-მ ყოველწლიურად უნდა მოამზადოს დეტალური სამოქმედო გეგმა, რომელმაც ორგანიზაციას უნდა გაუწიოს მეგზურობა წლის განმავლობაში და ამასთანავე, იყოს სათანადო ინფორმაციის წყარო დამფუძნებელი მუნიციპალიტეტებისათვისაც. დოკუმენტში გაწერილი უნდა იყოს ორგანიზაციის მიერ განსახორციელებელი ღონისძიებები შესაბამისი კალენდრითა და ბიუჯეტით, ასევე უნდა აისახოს მისაღწევი საბოლოო და შუალედური შედეგები. შუალედური შედეგების დაგეგმვა ორგანიზაციას ეხმარება, თანმიმდევრულად განახორციელოს და შეაფასოს სხვადასხვა ღონისძიება, დროულად გამოავლინოს ხელისშემშლელი ფაქტორები, საჭიროების შემთხვევაში, უზრუნველყოს გეგმის კორექტირება.

საქართველოში DMO-ები დაფუძნდა საერთაშორისო ორგანიზაციების¹² მხარდაჭერით, საჭარო უწყების წარმომადგენლებთან¹³ და ტურიზმის ბიზნესსექტორში ჩართულ სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან¹⁴ მჭიდრო თანამშრომლობით. დონორი ორგანიზაციების მიერვე მომზადდა სტრატეგიული განვითარების გეგმები,¹⁵ ჩატარდა რეგიონის ტურისტული ბაზრის ანალიზი,¹⁶ ტურისტული რესურსების მიმოხილვა, ტურიზმის მომსახურების მომწოდებელთა კვლევა და შეფასება, რეგიონის ტურისტული პოტენციალის SWOT¹⁷ ანალიზი და ჩამოყალიბდა თითოეული რეგიონისათვის DMO-ების მოდელი, სტრუქტურა, საქმიანობების მიმართულებები, ტურიზმის ხელშეწყობისათვის განსახორციელებელი ღონისძიებების ჩამონათვალი და რეკომენდაციები მომავალი აქტივობებისათვის.¹⁸

11 UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs).

12 მსოფლიო ბანკი, USAID.

13 ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია, მუნიციპალური განვითარების ფონდი, დაცული ტერიტორიები, მუზეუმები და ა.შ.

14 სასტუმროები, კურორტები, საოჯახო სასტუმროები, მეღვინეობები და ა.შ.

15 კახეთისა და იმერეთის DMO-სათვის მოამზადა საერთაშორისო ორგანიზაცია ECORYS-მა, სამეგრელო-ზემო სვანეთისა და სამცხე-ჯავახეთისათვის სტრატეგიული გეგმა მომზადდა აშშ საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს (USAID) მიერ დაფინანსებული პროგრამა ZRDA Activity Georgia -ს ფარგლებში.

16 ტურიზმის სტატისტიკური მაჩვენებლები და სიტუაციური ანალიზი, ტურიზმის ეროვნული სტატისტიკა, შიდა მოგზაურობის სტატისტიკა, ტურიზმის რეგიონალური სტატისტიკა, სათავგადასავლო ტურიზმის ბაზრის ანალიზი, ტრენდები და სხვ.

17 ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების.

18 დონორი ორგანიზაციების მიერ სტრატეგიის მომზადების პროცესში ჩართულნი იყვნენ DMO-ები და ეხმარებოდნენ მათ სხვადასხვა აქტივობის განხორციელებაში.



საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ მომზადებული სტრატეგიული დოკუმენტები, თავის მხრივ, მოიცავდა სამოქმედო გეგმებსაც, სადაც განერილი იყო სტრატეგიით დასახული მიზნის მიღწევისათვის საჭირო სამუშაო პროგრამები დასაგეგმი სამი წლისათვის. სამუშაო პროგრამები ჩამოყალიბდა შემდგომი ძირითადი მიმართულებებით: არსებული ბაზრის კვლევა და ანალიზი, ტურისტული პროდუქტების განვითარება და მართვა, ტურიზმის მარკეტინგი და რეკლამირება, DMO-ს მართვა – განათლება, ტრენინგები, საერთაშორისო ვიზიტები.

მსოფლიო ტურიზმის ორგანიზაციის მიერ, DMO-ებისათვის შექმნილი სახელმძღვანელოს თანახმად,¹⁹ DMO-ებს სტრატეგიული გეგმის შესაბამისად ყოველწლიურად უნდა მოემზადებინათ დეტალური სამოქმედო გეგმა. აღნიშნულ დოკუმენტში კონკრეტულად უნდა განერილიყო წლის განმავლობაში რა ნაბიჯები უნდა გადაედგა DMO-ს სტრატეგიით განსაზღვრული მიზნის მიღწევისათვის და რა ქმედითი ღონისძიებები უნდა გატარებულიყო აღნიშნულის უზრუნველსაყოფად, შესაბამისი კალენდრითა და ბიუჯეტით. დეტალურ გეგმაში გათვალისწინებული უნდა ყოფილიყო DMO-ების საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასების გაზომვადი მაჩვენებლები და მეთოდები.

მაგალითად, სამცხე-ჯავახეთის DMO-ს სტრატეგიული დოკუმენტით განსაზღვრული ერთ-ერთი მიზანია „ტურიზმის მართვის სისტემის ჩამოყალიბება და არსებული ადამიანური რესურსის გაზრდა ან/და ეფექტიანად გამოყენება“. აღნიშნული მიზნის მისაღწევად სტრატეგიული გეგმით ჩამოყალიბდა შესასრულებელი ამოცანებიც:

- საერთაშორისო, რეგიონალურ და ადგილობრივ დონეზე დაინტერესებულ მხარეებთან ერთად, საერთო პროექტების დაგეგმვა/რეალიზება;
- კადრების უნარების ამაღლება მომსახურებასა და ვიზიტორთა მართვაში, პროდუქტის განვითარებასა და მარკეტინგში;
- თანამშრომლობა საერთაშორისო დონორ ორგანიზაციებთან მდგრადი პრინციპების დანერგვის და გამოცდილების გაზიარების მიზნით, ასევე კონკრეტულ საჭიროებებზე მორგებული საგანმანათლებლო პროგრამების განსახორციელებლად.

არსებული ამოცანები ზოგადი ხასიათისაა, შესაბამისად, სამცხე-ჯავახეთის DMO-ს უნდა მოემზადებინა ყოველწლიური დეტალური სამოქმედო გეგმა, რომელშიც კონკრეტულად იქნებოდა განერილი აღნიშნული ამოცანების მიღწევის გზები, თითოეული ღონისძიებისათვის დაგეგმილი შესაბამისი ბიუჯეტი, განხორციელების ვადები და სიხშირე. თითოეული ამოცანის შესაბამისად უნდა განესაზღვრულიყო ისეთი გაზომვადი მაჩვენებლები, როგორებიცაა, წლის განმავლობაში რა რაოდენობის პროექტი უნდა განხორციელდებინა, რამდენი კადრი უნდა გადაემზადებინა, რა ფორმით უნდა ეთანამშრომლა საერთაშორისო დონორ ორგანიზაციებთან და ა.შ.

ანალოგიური მდგომარეობაა სხვა DMO-ების შემთხვევაშიც. წარმოდგენილი დოკუმენტაციის ანალიზის საფუძველზე ირკვევა, რომ მათ მიერ მომზადებული ყოველწლიური გეგმები ძირითადად მოიცავდა მხოლოდ ასოციაციების ადმინისტრაციული ხარჯების შესახებ ინფორმაციას, ზედაპირულადაა განხილული დაგეგმილი და განსახორციელებელი საქმიანობები, არ არის იდენტიფიცირებული კონკრეტული ღონისძიებების ჩატარების საჭიროება (სტრატეგიული გეგმით განსაზღვრული რომელი მიზნის მიღწევას ემსახურება), არ არის განსაზღვრული მისაღები შუალედური და საბოლოო შედეგები, დაგეგმილი ღონისძიებებისათვის საჭირო რესურსების(მატერიალური, ადამიანური) რაოდენობა, მათი მოპოვების გზები და სხვ.

19 UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs).



მხოლოდ კახეთის DMO-ს ჰქონდა სხვა ორგანიზაციებთან შედარებით უკეთესად მომზადებული დეტალური სამოქმედო გეგმა 2020 წლისათვის, რომელიც ნაწილობრივ მოიცავდა სტრატეგიული გეგმით დასახული მიზნების მიღწევისათვის განსახორციელებელი აქტივობებისა და ღონისძიებების ჩამონათვალს, შესაბამისი კალენდრითა და ბიუჯეტით, ხოლო სვანეთის DMO-ს არ გააჩნია დეტალური სამოქმედო გეგმა. დაფუძნების შემდგომ ა(ა)იპ-ს რაიმე სახის საქმიანობა არ განუხორციელებია და მუნიციპალიტეტის მიერ გაცემული დაფინანსება გადანაწილებულია მხოლოდ თანამშრომელთა შრომის ანაზღაურებაზე.

დეტალური გეგმის არასათანადოდ მომზადების გამო, ორგანიზაციებს არ აქვთ დასაგეგმი წლისათვის სახელმძღვანელო კონკრეტული სამუშაო პროგრამა და წლიური დაგეგმვის პროცესი მათი უმრავლესობისათვის მიმდინარეობს მნიშვნელოვანი ხარვეზებით. ამასთანავე, მუნიციპალიტეტებიდან მისაღები ფინანსური რესურსების მოცულობა არ არის დაკავშირებული DMO-ს საქმიანობის მასშტაბთან და დეტალური გაანგარიშება იმის შესახებ, თუ საიდან გამომდინარეობს მოთხოვნილი დაფინანსების ოდენობა DMO-ების მიერ აუდიტის ჯგუფისათვის წარმოდგენილი არ არის.²⁰

DMO-ების საქმიანობის საწყის ეტაპზე²¹ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მიზნობრივი ჯგუფების განსაზღვრა და პარტნიორებთან თანამშრომლობის სტრატეგია. ორგანიზაციების ყოველწლიური სამოქმედო გეგმებით არც აღნიშნული მიმართულებითაა განსაზღვრული კონკრეტული ღონისძიებები, შედეგად, ისინი ტურიზმის სფეროს სხვადასხვა წარმომადგენელს სათანადოდ ვერ აცნობენ საკუთარ საქმიანობასა და რეგიონს. ეფექტიანად ვერ იყენებენ მათთან თანამშრომლობის უპირატესობას და უცხოური DMO-ების გამოცდილების გაზიარების საშუალებას.

სქემა N2. უცხოური გამოცდილება²²

უცხოური გამოცდილება:

რუმინეთში, სიბიუს რეგიონის ტურიზმის ასოციაციას (The Sibiu County Tourism Association) 2018-2020 წლებისათვის შედგენილი აქვს სამოქმედო გეგმა, რომლის მიხედვითაც ორგანიზაციის მთავარი მიზანია რეგიონის ვიზიტორთა რაოდენობის 5%-იანი ზრდა. სამოქმედო გეგმა დაყოფილია ხუთ ძირითად მიმართულებად. თითოეული მიმართულებისათვის განსაზღვრულია განსახორციელებელი პროექტების ჩამონათვალი, მათში ჩართული სუბიექტები, განხორციელების პერიოდი, დაფინანსების წყარო, ოდენობა და სხვ. მაგალითად, კომუნიკაციისა და რეკლამირების მიმართულებით დაგეგმილია მობილური აპლიკაციისა და ვებგვერდის განვითარება, საინფორმაციო მასალების შექმნა საერთაშორისო ონლაინპლატფორმებისათვის, სასწავლო ტურების მოწყობა გიდებისა და ტურისტული სააგენტოებისათვის, პრესტურების მოწყობა, წლის განმავლობაში, სულ მცირე, ერთ ადგილობრივ და ერთ საერთაშორისო გამოფენაში მონაწილეობის მიღება და სხვ. ასევე ერთ-ერთი მიმართულების მიხედვით, ასოციაციამ უნდა გააღრმავოს კავშირები სხვადასხვა ორგანიზაციასთან და განხორციელდეს კარგი პრაქტიკის გაზიარება.

20 გარდა კახეთის DMO-სა.

21 „დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაციების შექმნა და პილოტირება, რეკომენდაციები მომავალი აქტივობებისათვის“, ECORYS, 2018.

22 http://www.sibiu-turism.ro/UserFiles/PhotoGallery/Profesionisti/Despre-noi/Rezumat-PA_versiune-scurta_en.pdf



დასკვნა: ორგანიზაციების უმრავლესობის მიერ სათანადოდ არ არის შემუშავებული სტრატეგიული დოკუმენტის შესაბამისი ყოველწლიური დეტალური სამოქმედო გეგმა. ა(ა)იპ-ების მიერ წარმოდგენილ დოკუმენტებში მხოლოდ ზოგადი სახითაა განვლილი წლის განმავლობაში განსახორციელებელი ღონისძიებების ნუსხა და არ არის განსაზღვრული კონკრეტული ამოცანები თუ როგორ უნდა იქნეს მიღწეული სტრატეგიული გეგმით დასახული მიზნები. ასევე დეტალური გეგმა არ ითვალისწინებს ისეთ გაზომვად მაჩვენებლებს, როგორებიცაა სტრატეგიული გეგმით დასახული მიზნის მიღწევის შესაბამისი ღონისძიებების ჩატარების სიხშირე, თითოეულისათვის საჭირო ბიუჯეტის მოცულობა – განვლილი წლის შესაბამისი კალენდრით, პარტნიორებთან/დონორ ორგანიზაციებთან/დამფუძნებლებთან ურთიერთობის ფორმა/სიხშირე და სხვ. ყოველწლიური სამოქმედო გეგმის სათანადო სახით არარსებობის გამო, ორგანიზაციებს არ გააჩნიათ კონკრეტული სამუშაო პროგრამა თითოეული წლისათვის და ვერ აფასებენ საკუთარ საქმიანობას ეკონომიურ და პროდუქტიულ კრილში.

ჩაკომენტირება N 1.

დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაციებს:

ორგანიზაციებმა ყოველწლიური დეტალური სამოქმედო გეგმა უნდა შეიმუშაონ სტრატეგიული გეგმის მიზნების შესაბამისად. უპირველეს ყოვლისა, ნათლად და მკაფიოდ უნდა განსაზღვრონ განსახორციელებელი ღონისძიებების ნუსხა საჭირო პრიორიტეტების მიხედვით. დეტალური გეგმით დააზუსტონ ინფორმაცია განსახორციელებელი ღონისძიებების ჯერადობის, ჩატარების პერიოდულობის, დაგეგმილი ბიუჯეტის, საჭირო რესურსების, მოსალოდნელი შუალედური და საბოლოო შედეგების, პარტნიორებთან თანამშრომლობის ფორმის/სიხშირის შესახებ და სხვ. აღნიშნული ხელს შეუწყობს ორგანიზაციებს წლიური საქმიანობა განახორციელონ წინასწარგანსაზღვრული გეგმის შესაბამისად, თანმიმდევრულად განახორციელონ და შეაფასონ სხვადასხვა ღონისძიება, დროულად გამოავლინონ ხელისშემშლელი ფაქტორები და საჭიროების შემთხვევაში, უზრუნველყონ გეგმის კორექტირება.

დამფუძნებელ მუნიციპალიტეტებს:

მუნიციპალიტეტებმა უზრუნველონ დაფუძნებული ა(ა)იპ-ების ყოველწლიური სამოქმედო გეგმის წინასწარი განხილვა და შეფასება – ორგანიზაციის მიერ წლის განმავლობაში დაგეგმილი ღონისძიებები რამდენად სრულად, ნათლად და კონკრეტულადაა ჩამოყალიბებული და მათი საშუალებით რამდენადაა შესაძლებელი სტრატეგიით განსაზღვრული მიზნების მიღწევა. დაამტკიცონ ისეთი სამოქმედო დოკუმენტი, რომელშიც კონკრეტულად იქნება განსაზღვრული დასახული მიზნების მიღწევის გზები და იდენტიფიცირებული იქნება მისაღწევი შედეგი.

3.2 ჩამოვსება უზრუნველყავს DM O ჩამოვსება ადგილობრივი და უზრუნველყავს ტურისტების მოზიდვის საშუალებას?

3.2.1 ჩამოვსება უზრუნველყავს DM O-ები ანსაზღვრული და ახალი ტურისტული პროდუქტების განვითარებას?

DMO-მ უნდა მოამზადოს და სრულყოს არსებული ტურისტული ობიექტების ბაზა, ინტენსიურად უნდა იმუშაოს ახალი ობიექტების მოძიებისათვის, შექმნას ტურისტული მარშრუტები, უზრუნველყოს ბილიკების მარკირება, ხელი შეუწყოს ტურისტული ობიექტების ინფრასტრუქტურის გამართვას, აქტიურად ითანამშრომლოს გიდებსა და ტურისტულ სააგენტოებთან. რეგიონის არსებული და ახალი ტურისტული ობიექტების პოპულარიზებისა და ადგილობრივი/უცხოელი ტურისტების მოსაზიდად DMO-მ უნდა ჩაატაროს თანმიმდევრული სამუშაო, რაც გულისხმობს:



1. არსებული ტურისტული ობიექტების ბაზის შექმნას/სრულყოფას.
2. ახალი ტურისტული პროდუქტების შექმნას/განვითარებას.
3. ტურისტული პროდუქტების შესახებ ინფორმაციის გაზიარებას ადგილობრივი და უცხოელი ტურისტებისათვის/ტუროპერატორებისთვის.

წარმოდგენილი მასალების ანალიზის შედეგად დგინდება, რომ ორგანიზაციებს²³ მოძიებული აქვთ გარკვეული სახის ინფორმაცია არსებულ ტურისტულ ობიექტებზე და მომზადებული აქვთ ღირსშესანიშნაობების, კვებისა და განთავსების ობიექტების, კულტურულ-საგანმანათლებლო დაწესებულებებისა და სხვა ტურისტული ობიექტების ერთიანი ბაზები, ასევე ინფორმაცია თავმოყრილია ბუკლეტებში/ფლაერებში, საინფორმაციო ბროშურებსა და სხვა პუბლიკაციებში,²⁴ თუმცა, უმეტეს შემთხვევაში, მათ მიერ მომზადებული მასალები არ არის სათანადოდ დამუშავებული და არ მოიცავს ყველა საჭირო ინფორმაციას ტურისტული ღირსშესანიშნაობების შესახებ – ობიექტის აღწერას, ადმინისტრაციული ცენტრიდან დაშორებას, მისასვლელი გზის მდგომარეობას, ტრანსპორტირების საშუალებებს, გიდის მომსახურების შესახებ მონაცემებს და სხვ.

ცხრილი N1. ტურისტული ღირსშესანიშნაობების ბაზებში წარმოდგენილი ინფორმაცია

ტურისტული ობიექტების ბაზა	კახეთის DMO	იმერეთის DMO	სამეგრელოს DMO	სამცხე-ჯავახეთის DMO	სვანეთის DMO
ტურისტული ობიექტის შესახებ ზოგადი ინფორმაცია	ნაწილობრივ	✓	ნაწილობრივ	✓	✗
ადმინისტრაციული ცენტრიდან დაშორება	✗	✓	✓	✓	✗
მისასვლელი გზის მდგომარეობა	✗	✗	✓	✓	✗
ტრანსპორტირების საშუალებები	✗	✓	✓	✓	✗
შესვლის ღირებულება	✓	✓	✗	✓	✗
გიდის მომსახურება	✗	✓	✗	✓	✗
სამუშაო საათები	✓	✓	✗	✓	✗
საკონტაქტო ინფორმაცია	✓	✓	✓	✓	✗

არსებული ტურისტული ობიექტების შესახებ ბაზებს ორგანიზაციების წარმომადგენლები ყოველწლიურად ანახლებენ და სრულყოფენ, თუმცა მუნიციპალიტეტებისაგან შეგროვებული მონაცემები ძირითადად ინახება მხოლოდ ა(ა)იპ-ებთან და შესაბამისი არხებით სათანადოდ არ არის გავრცელებული – არ არის განთავსებული ვებგვერდებსა და სოციალურ ქსელებში, მიწოდებული არ არის ქართული და უცხოური ტუროპერატორებისათვის, ტურიზმის სექტორში ჩართული სხვა ბიზნესსუბიექტებისათვის და ა.შ.

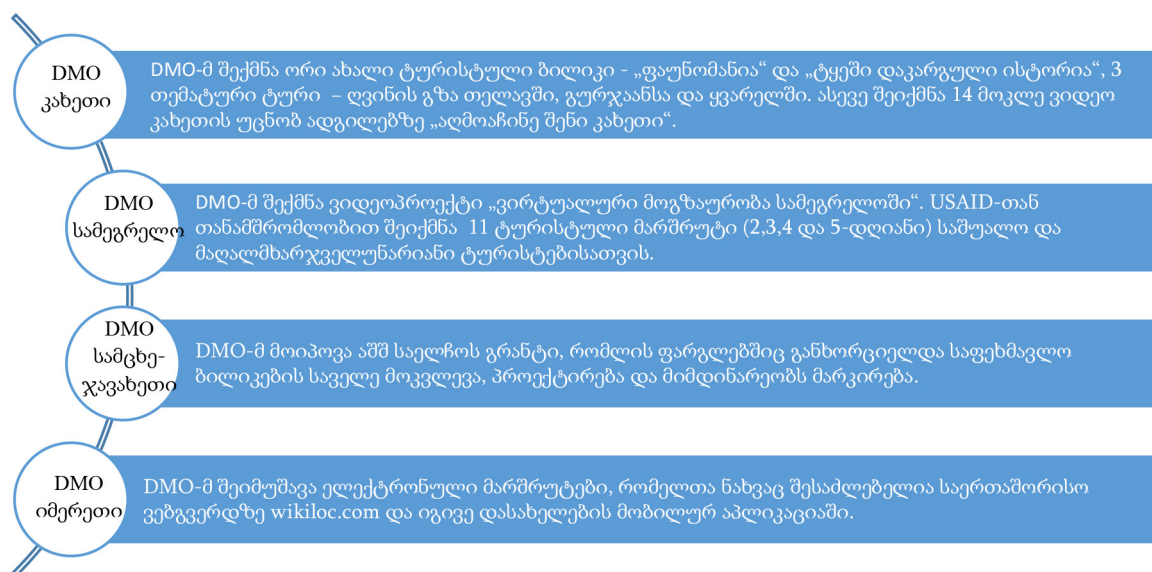
23 გარდა ა(ა)იპ – სვანეთის დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია „შანლენდისა“.

24 ა(ა)იპ – იმერეთის დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაციას ტურისტული ობიექტები აღწერილი აქვს ვებგვერდზე და საინფორმაციო ბროშურებში, გზამკვლევში, ა(ა)იპ – კახეთის დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია „ვიზიტ კახეთს“ გამოცემული აქვს წიგნი, საინფორმაციო ბროშურები, ა(ა)იპ – სამეგრელოს დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაციას აღნიშნული ინფორმაცია ასახული აქვს სტრატეგიულ დოკუმენტში.



რაც შეეხება ახალი ტურისტული ობიექტების მოძიებასა და განვითარებას, DMO-ების მიერ განხორციელებულია გარკვეული ღონისძიებები ახალი ტურისტული ობიექტების გამოვლენისათვის, ორგანიზაციებმა ნაწილობრივ შეასრულეს გარკვეული სახის სამუშაოები – ჩატარებულია მოკვლევა და შექმნილია რამდენიმე პროდუქტი:

სქემა N3. DMO-ების მიერ შექმნილი ტურისტული პროდუქტების მაგალითები



მნიშვნელოვანია DMO-ებმა ახალი ობიექტების გამოვლენისა და განვითარების კუთხით კვლავ აქტიურად გააგრძელონ მუშაობა. ამასთანავე, გააანალიზონ მათი ტურისტული პოტენციალი და განახორციელონ სათანადო მარკეტინგული ღონისძიებები მიზნობრივი ჯგუფების მიხედვით, როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო დონეზე.

დანიშნულების ადგილის მართვა მოითხოვს სხვადასხვა მხარის კოორდინირებულ და ერთობლივ ჩართულობას. მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში DMO-ები აქტიურად თანამშრომლობენ ტურიზმის სფეროს სხვადასხვა სუბიექტთან, რაც გამოიხატება ერთობლივი ღონისძიებების დაგეგმვაში, გამოცდილების გაზიარებაში, ფასდაკლებების/აქციების, კონკურსების მოწყობაში.

აუდიტის ჯგუფმა შეისწავლა რამდენად ეფექტიანად თანამშრომლობენ საქართველოში დაფუძნებული DMO-ები ადგილობრივ და უცხოურ ტუროპერატორებთან და ტურიზმის სხვა სუბიექტებთან. რამდენად საკმარისია მათ მიერ გატარებული ღონისძიებები ახალი და არსებული ტურისტული ობიექტების პოპულარიზებისათვის. რამდენად ხშირია ტურიზმის სფეროს სიახლეების გაზიარება და არის თუ არა ხელმისაწვდომი არსებული პროდუქტების შესახებ ინფორმაცია ყველა დაინტერესებული მხარისათვის.

შესწავლის შედეგად გამოვლინდა, რომ DMO-ები სხვადასხვა სუბიექტთან თანამშრომლობის კუთხით ატარებენ გარკვეული ხასიათის ღონისძიებებს, თუმცა ასეთ აქტივობებს არ აქვს სისტემატური ხასიათი და არ ხორციელდება ყველა მათგანის სათანადო ინფორმირება.

ცხრილი N2. ინფორმაცია DMO-ებისა და ტურიზმის სფეროს წარმომადგენლების თანამშრომლობის შესახებ 2019–2020 წლებში

DMO	საერთაშორისო გამოფენა	ინფოტური	ტრენინგი/ფორუმი
კახეთის DMO	9	2	6
იმერეთის DMO	10	2	6
სამეგრელოს DMO	0	5	2
სამცხე-ჯავახეთის DMO ²⁵	0	1	1
სვანეთის DMO	0	0	0
ჯამი	19	10	15

რეგიონის პოპულარიზების მიზნით, DMO-ების ნაწილი 2019–2020 წლებში მივლინებებისას მონაწილეობდა საერთაშორისო გამოფენებში. ღონისძიებების ფარგლებში ვიზიტორებს აცნობდნენ ინფორმაციას ადგილობრივი ღირსშესანიშნაობების შესახებ და მონაწილეობდნენ გამართულ შეხვედრებში. გარდა ამისა, აწყობდნენ ინფოტურებს, ტრენინგებსა და ფორუმებს ტურიზმის სფეროში მოქმედი ადგილობრივი სუბიექტებისთვისაც. სულ ასოციაციების მონაწილეობითა და ჩართულობით ჩატარდა 44 ღონისძიება,²⁶ მათ შორის, 17 განხორციელდა უშუალოდ ა(ა)იპ-ების ინიცირებითა და ორგანიზებით.²⁷ მოწყობილ ღონისძიებებს, ხასიათიდან გამომდინარე, ესწრებოდა დაინტერესებული მხარეების შეზღუდული რაოდენობა, შესაბამისად, ვერ ხორციელდებოდა ინფორმაციის ფართო საზოგადოებისთვის გაზიარება.

არსებული და ახალი ტურისტული პროდუქტების შესახებ ინფორმაციის უფრო დიდი აუდიტორიისათვის მისაწოდებლად DMO-ებს აქტიურად უნდა ეთანამშრომლათ, როგორც ადგილობრივ, ისე უცხოურ ტუროპერატორებთან – უნდა მოემზადებინათ შეძლებისდაგვარად სრული ბაზა შემომყვან ტურიზმზე მომუშავე ტუროპერატორების შესახებ, აქტიურად გამოეყენებინათ კომუნიკაციის სხვადასხვა საშუალება (მაგ. ელექტრონული ფოსტა), დაეგეგმათ და შეეთავაზებინათ ერთობლივი ღონისძიებები, გამოეკითხათ მათი საჭიროებები და ჰქონოდათ შესაბამისი რეაგირება.²⁸

DMO-ების ადგილობრივ ბიზნესსუბიექტებთან თანამშრომლობის კუთხით გატარებული ღონისძიებების ეფექტიანობის შესაფასებლად ჩატარდა გამოკითხვა. გამოკითხვისათვის შემთხვევითობის პრინციპით შეირჩა 31 ადგილობრივი ტურისტული სააგენტო და 30 განთავსების ობიექტი.²⁹ გამოკითხვა მიზნად ისახავდა დაედგინა ტურიზმის სფეროს სუბიექტებს ჰქონდათ თუ არა ინფორმაცია DMO-ს როლსა და შესრულებულ სამუშაოზე, ასევე უთანამშრომლიათ თუ არა DMO-სთან რაიმე ფორმით.

25 სამცხე-ჯავახეთის DMO-მ ჩაატარა 1 თემატიკის ტრენინგი, თუმცა სხვადასხვა მუნიციპალიტეტებისთვის ფიზიკურად ჩატარდა 3 ტრენინგი.

26 საქართველოს ტურიზმის ეროვნულ ადმინისტრაციასთან, USAID-თან და სხვა დონორ ორგანიზაციებთან თანამშრომლობით.

27 ასევე, შესწავლით დადგინდა, რომ DMO-ებმა რეგიონის ტურიზმის სუბიექტების დასახმარებლად ჩაატარეს ტრენინგები/კონსულტაციები და განახორციელეს სხვა ღონისძიებები კოვიდ-პანდემიასთან დაკავშირებით.

28 სამცხე-ჯავახეთის DMO თანამშრომლობდა USAID-თან და სხვა არასამთავრობო ორგანიზაციებთან ტურიზმის სფეროში, ეხმარებოდა მათ ტურიზმის სუბიექტებთან დაკავშირებაში, აძლევდა რჩევებს, უწევდა კონსულტაციებს, DMO-ს წარმომადგენლები ესწრებოდნენ და ჩართულნი იყვნენ აღნიშნული ორგანიზაციების ღონისძიებებში.

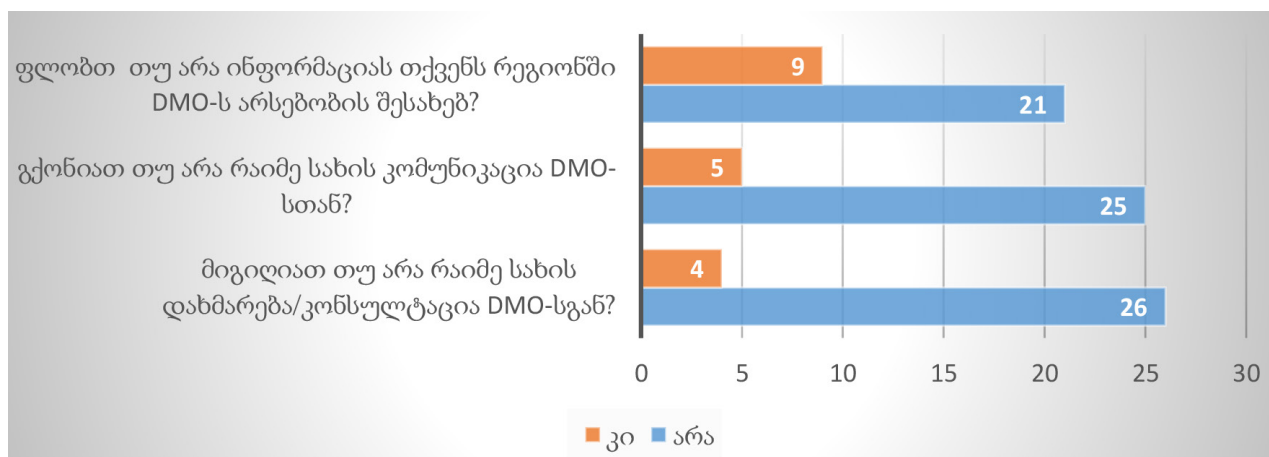
29 ბაზები მოწოდებულია ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის მიერ.



განთავსების ობიექტების წარმომადგენლების გამოკითხვისას შეირჩა როგორც მცირე, ასევე დიდი ზომის სასტუმროები რეგიონების მიხედვით. აღმოჩნდა, რომ გამოკითხული 30 სასტუმროს წარმომადგენლიდან 21 არ ფლობდა ინფორმაციას DMO-ების არსებობის შესახებ, ხოლო დანარჩენი 9-დან კი მხოლოდ 5 სასტუმროს წარმომადგენელმა დაადასტურა მათთან თანამშრომლობა/კომუნიკაცია:

- პანდემიის პერიოდში DMO-სგან მიიღეს COVID უსაფრთხოების შესახებ სატელეფონო და პირადი კონსულტაცია;
- ესწრებოდნენ DMO-ს ორგანიზებულ შეხვედრებს³⁰ სასტუმროს ყოველდღიური ფუნქციონირებისთვის მნიშვნელოვან საკითხებთან დაკავშირებით;
- მონაწილეობდნენ DMO-ს ტრენინგებში,³¹ სადაც ხორციელდებოდა ინფორმაციის ურთიერთგაცვლა.³²

დიაგრამა N1. სასტუმროების გამოკითხვის შედეგები



საქართველოში მოქმედი ტურისტული სააგენტოების გამოკითხვის შედეგად დადგინდა, რომ 31 მათგანიდან DMO-ს შესახებ ინფორმაციას ფლობს – 20, რომელთაგან 14-ს ჰქონდა ზეპირი/წერილობითი კომუნიკაცია, მათგან 9-მ კი მონაწილეობა მიიღო DMO-ს მიერ ორგანიზებულ აქტივობაში, როგორებიცაა:

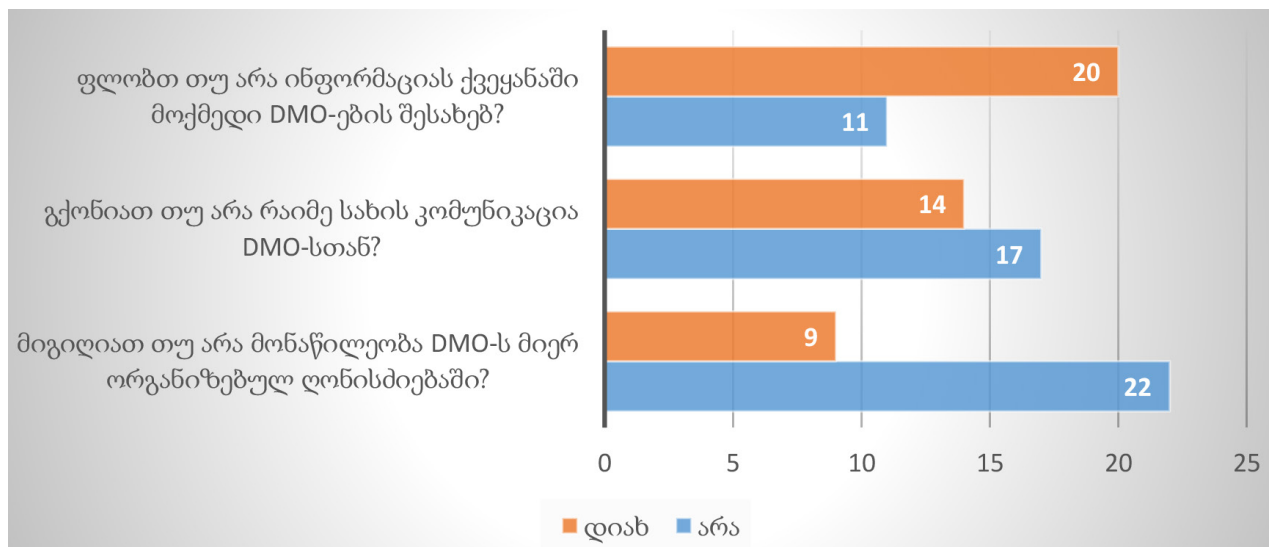
- ინფოტური/ტრენინგი/ახალი ტურისტული ატრაქციის განხილვა;
- ინფორმაციის მიწოდება კვებისა და განთავსების ობიექტების შესახებ;
- სამოქმედო გეგმის/სტრატეგიისა და საქმიანობის ანგარიშის გაცნობა/განხილვა.

30 გამოკითხული სუბიექტები შეხვედრების ზუსტ რაოდენობას ვერ აკონკრეტებენ.

31 გამოკითხული სუბიექტები ტრენინგების ზუსტ რაოდენობას ვერ აკონკრეტებენ.

32 ერთ-ერთი სასტუმროს წარმომადგენლის ინფორმაციით, კახეთში ჩატარებული ინფოტურის დროს სტუმრები განთავსდნენ მის კუთვნილ სასტუმროში.

დიაგრამა N2. საქართველოში მოქმედი ტურისტული სააგენტოების გამოკითხვის შედეგები



აღსანიშნავია, რომ DMO-ებსა და ტურიზმის სფეროში ჩართულ ადგილობრივ სუბიექტებს შორის ურთიერთთანამშრომლობა არ ატარებს რეგულარულ ხასიათს, კერძოდ, 2019–2020 წლებში ორგანიზაციებს გამოკითხულ ტურისტულ სააგენტოებსა და სასტუმროებთან³³ კომუნიკაცია ჰქონდათ მხოლოდ ერთხელ ან ორჯერ.

ადგილობრივი ტურისტული სააგენტოების DMO-ების მიმართ მოლოდინების კვლევამ აჩვენა, რომ მთავარი, რაც მათ ასოციაციებისგან სჭირდებათ არის ახალი ტურისტული ობიექტების (კვებისა და განთავსების ობიექტები, ფესტივალები, სახალხო დღესასწაულები და სხვა საინტერესო ადგილები) შესახებ სიახლეებისა და ინფორმაციის მიწოდება, აღნიშნული განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია რეგიონს³⁴ გარეთ მოქმედი ტუროპერატორებისათვის, რაც ვერ ხერხდება კომუნიკაციის ნაკლებობის/არარსებობის გამო.

ტურიზმის სფეროში ჩართული ადგილობრივი ორგანიზაციების გარდა, მნიშვნელოვანია ასოციაციებს აქტიური კომუნიკაცია ჰქონდეთ საერთაშორისო ბაზარზე მოქმედ უცხოურ ტურისტულ კომპანიებთანაც. აღნიშნული თანამშრომლობის შესაფასებლად გამოიკითხნენ DMO-ების წარმომადგენლები.³⁵ მოწოდებული ინფორმაციით, ასოციაციებს 2019–2020 წლებში არ უთანამშრომლიათ ქვეყნის ფარგლებს გარეთ მოქმედ ტურიზმის სფეროში ჩართულ სუბიექტებთან.³⁶ გარდა ამისა, არ არის მოძიებული და გაანალიზებული შემომყვან ტურიზმზე მომუშავე უცხოური ტურისტული სააგენტოების შესახებ ინფორმაცია, DMO-ები არ იყენებენ მათთან კომუნიკაციის სხვადასხვა შესაძლებლობას, არ გეგმავენ ერთობლივ ღონისძიებებს, შეთავაზებებსა და აქციებს. ამასთანავე, ორგანიზაციებს არ აქვთ განსაზღვრული პრიორიტეტული მიმართულებები სხვადასხვა ქვეყნის მიხედვით, თანამშრომლობის სახეები ახალი/არსებული პროდუქტების შეთავაზების კუთხით და არ იყენებენ რეგიონის პოპულარიზების/უცხოელი ტურისტების მოზიდვის აღნიშნულ შესაძლებლობას.

33 კვლევის შედეგად გამოკითხული სუბიექტები – 31 ტურისტული სააგენტო და 30 განთავსების ობიექტი, რომლებმაც დაგვიდასტურეს DMO-ებთან კომუნიკაცია 2019-2020 წლებში.

34 იმერეთის, სამეგრელო-ზემო სვანეთის, კახეთისა და სამცხე-ჯავახეთის რეგიონები.

35 კახეთი, იმერეთი, სამეგრელო, სამცხე-ჯავახეთი.

36 ა(ა)იპ – იმერეთის დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაციამ 2019 წელს უმასპინძლა ნორვეგიის ტურისტული სააგენტოს წარმომადგენლებს ინფოტურის ფარგლებში.



დასკვნა. ორგანიზაციების მიერ არსებული და ახალი ტურისტული ობიექტების განვითარების მიზნით გატარებული ღონისძიებები არასაკმარისია და ვერ უზრუნველყოფს მათ განვითარებას. DMO-ების უმეტესობას მომზადებული არ აქვთ არსებული ტურისტული ობიექტების სრულფასოვანი ბაზა. მოპოვებული ინფორმაცია ინახება ა(ა)იპ-ებთან და არ ხორციელდება მისი გაზიარება სათანადო არხების საშუალებით. ამასთანავე, არსებულ და ახალ პროდუქტებთან დაკავშირებით ასოციაციებს არ აქვთ სათანადო სიხშირის კომუნიკაცია ფართო აუდიტორიასთან გაზიარების მიზნით. DMO-ების თანამშრომლობა ადგილობრივ და უცხოურ ტუროპერატორებთან და ტურიზმის სხვა სუბიექტებთან არაეფექტიანია და რამდენიმე ერთობლივი ღონისძიების ჩატარებით შემოიფარგლება. ტურიზმის სფეროს სიახლეების გაზიარება ხორციელდება წელიწადში რამდენჯერმე, რაც არასაკმარისია. არსებული პროდუქტების შესახებ ინფორმაცია არ არის ხელმისაწვდომი ყველა დაინტერესებული მხარისათვის.

ჩაკომენტირეთ N 2.

დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაციებს:

ადგილობრივი და უცხოელი ტურისტებისთვის საინტერესო და სრულფასოვანი ინფორმაციის მისაწოდებლად, სასურველია DMO-ებმა მოამზადონ რეგიონში არსებული ტურისტული ობიექტების შესახებ სრულყოფილი ბაზა და თითოეული ობიექტისთვის შეიქმნას ერთგვარი საინფორმაციო ბარათი (ზოგადი ინფორმაცია ძეგლზე, ტრანსპორტირება, სამუშაო საათები, შესვლის ღირებულება, გიდის შესახებ ინფორმაცია, მისასვლელი გზის მდგომარეობა, ადმინისტრაციული ცენტრიდან დაშორება, საკონტაქტო ინფორმაცია და/ან სხვა მონაცემები საჭიროებიდან გამომდინარე), DMO-ებმა უნდა უზრუნველყონ აღნიშნული ბაზის ხშირი განახლება და მისი ტურიზმის სფეროთი დაინტერესებული მხარეებისათვის მიწოდება როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო დონეზე.

DMO-ებმა შეიმუშაონ ტურიზმის სექტორში ჩართულ ადგილობრივ და უცხოელ სუბიექტებთან თანამშრომლობის სამოქმედო გეგმა, რომელშიც დეტალურად იქნება განვირეული აღნიშნული ურთიერთობის ფორმა, სიხშირე და მოსალოდნელი შედეგები. აღნიშნული ხელს შეუწყობს მათი კავშირების გაღრმავებას, კოორდინირებულ მუშაობასა და რეგიონის ტურისტული პოტენციალის ამაღლებას.

3.2.2 ჩამოვსება უფაქშიანად იყენებენ DMO-ები ჩაკომენტირებისა და ინფორმაციის გაცემის საშუალებებს ჩამოვსების პოპულარიზაციისათვის?

21-ე საუკუნეში ინფორმაციის გავრცელებისა და მიღების ერთ-ერთი ძირითადი წყაროა ინტერნეტი და სოციალური ქსელები. გამომდინარე იქიდან, რომ DMO-ების ერთ-ერთი უმთავრესი ამოცანა რეგიონის პოპულარიზება და ტურისტების მოზიდვაა, საჭიროა მათი სოციალური მედიის არხები და ვებგვერდები იყოს გამართული, ინფორმაციული და მარტივად აღქმადი.³⁷ ნებისმიერი სახის რეკლამის განთავსება ინტერნეტში უფრო მოსახერხებელი, შედარებით იაფი, სწრაფი და გრძელვადიანია, ვიდრე სხვა სარეკლამო არხებში.

37 „საქართველოს ტურიზმის სტრატეგია 2025“-ის მიხედვით, ინტერნეტმარკეტინგის განვითარების ერთ-ერთი პრიორიტეტული მიმართულებაა ინტერნეტ – და სოციალური მედიასაშუალებებით შინაარსზე ორიენტირებული მარკეტინგული ღონისძიებების განხორციელება, მათ შორის, ისტორიების გაზიარებითა (storytelling) და თემატური კამპანიების გზით.



შესაბამისად, DMO-ებმა უნდა გააფართოონ ტრადიციული მარკეტინგისა და პოპულარიზების მიმართულებები,³⁸ რათა გახდნენ წამყვანი ორგანიზაციები ტურიზმის მარკეტინგის კუთხით.³⁹

DMO-ებს ინტერნეტსივრცის გამოყენება შეუძლიათ ორი ძირითადი მიმართულებით:

1. **მიზნობრივი აუდიტორიისათვის რეგიონის შესახებ საჭირო ინფორმაციის სრულად, მარტივად და ნათლად მიწოდება** – DMO-ს ვებგვერდი და/ან სოციალური ქსელი უნდა დაეხმაროს მოგზაურს ტურის დაგეგმვაში, რაც გულისხმობს დეტალური ინფორმაციით უზრუნველყოფას ტურისტული მარშრუტების, ფასების და სხვა საკითხების შესახებ.⁴⁰
2. **უცხოელი და ადგილობრივი ტურისტების დაინტერესება ქვეყნითა და რეგიონით** – DMO-მ წინასწარ უნდა შეისწავლოს რეგიონის ტურისტული ბაზარი, ტურისტთა ნაკადები და განახორციელოს მიზანმიმართული მარკეტინგული ღონისძიებები – ინტერნეტმომხმარებელს უნდა მიაწოდოს ინფორმაცია არსებული ღირსშესანიშნაობებისა და სხვადასხვა ატრაქციის შესახებ, რის შედეგადაც ტურისტს უნდა გაუჩნდეს შესაბამისი რეგიონის მონახულების სურვილი.

მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში ინტერნეტსივრცეს ეფექტიანად იყენებენ რეგიონის და მისი ტურისტული სანახაობების შესახებ ინფორმაციის გასავრცელებლად, პოპულარიზაციისთვის, ტურისტების მოსაზიდად. აქტიურად გამოიყენება სხვა აქტივობებიც: ვებგვერდების კამპანია,⁴¹ Facebook და/ან Instagram გამოკითხვა,⁴² მობილურის აპლიკაცია,⁴³ ონლაინკონსულტაცია,⁴⁴ სასტუმროების დაჯავშნის ფუნქცია,⁴⁵ უკუკავშირის შესაძლებლობა⁴⁶ და სხვ.

აუდიტის ჯგუფმა შეისწავლა რამდენად ეფექტიანად იყენებენ საქართველოში დაფუძნებული DMO-ები სოციალურ მედიასა და საკუთარ ვებგვერდებს რეგიონის პოპულარიზებისათვის. როგორია ვებგვერდის ვიზიტორების სტატისტიკა და ახორციელებს თუ არა აღნიშნული მონაცემების ანალიზს DMO. რამდენად არის მათ საიტებზე ასახული ინფორმაცია სრული და საკმარისი რეგიონის ტურისტული ობიექტების, ღირსშესანიშნაობების, ისტორიის, მიმდინარე ღონისძიებების შესახებ, რამდენად ხშირად ახლდება გამოქვეყნებული მონაცემები, არის თუ არა ინფორმაცია ხელმისაწვდომი უცხო ენაზე და სხვ.

38 ტელევიზია, რადიო, ბეჭდური მედია, გარე რეკლამა.

39 მსოფლიო ტურიზმის ორგანიზაცია Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs).

40 არსებული ტურისტული ობიექტების, სასტუმროების, კვების ობიექტების, დაგეგმილი გასართობი ღონისძიებების, ფესტივალების, კონცერტების, გასართობი და დასასვენებელი ადგილების შესახებ და სხვ.

41 მარკეტინგული კამპანია, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელია შეტყობინებების თემებად დაყოფა და გავრცელება. ეს საშუალებას აძლევს მომხმარებელს განთავსებული პოსტები ერთი სოციალური ქსელის გვერდიდან სხვა გვერდზე გააზიაროს.

42 სოციალური ქსელების მომხმარებელთა გამოკითხვა მოლოდინების, ინტერესების ობიექტების შესახებ და სხვ.

43 აპლიკაცია, რომელშიც მოცემულია ინფორმაცია რეგიონში არსებული ტურისტული ობიექტების შესახებ და იძლევა ტურის ორგანიზების საშუალებას.

44 ვებ და სოციალურ გვერდებზე ჩაშენებული ფუნქცია, რომლის საშუალებითაც მომხმარებელს შეუძლია დასვას კითხვები და მიიღოს საინტერესო/კომპეტენტური ინფორმაცია უშუალოდ DMO-ს წარმომადგენლებისაგან.

45 DMO-ების ვებგვერდებზე განთავსებული ბმულები, რომელთა საშუალებითაც შესაძლებელია უშუალოდ სასტუმროს ან სხვა დაჯავშნის სერვისის მიმწოდებელ გვერდებზე გადასვლა.

46 საიტზე არსებული ფუნქცია, რომლის საშუალებითაც მომხმარებლები DMO-ს უზიარებენ შთაბეჭდილებებს როგორც მომსახურების, ისე დანიშნულების ადგილის შესახებ.



შესწავლის შედეგად გამოვლინდა, რომ DMO-ები ვებგვერდებსა და სოციალურ ქსელებში ათავსებენ რეგიონის შესახებ გარკვეული სახის ინფორმაციას, თუმცა ასეთ აქტივობებს არ აქვს სისტემატური ხასიათი და სრულად ვერ უზრუნველყოფს ტურისტს საჭირო ინფორმაციით.

ცხრილი N3. DMO-ების ვებგვერდებზე ზოგიერთი მნიშვნელოვანი ინფორმაციის არსებობის/ არარსებობის შესახებ

ვებგვერდი	კახეთის DMO	იმერეთის DMO	სამეგრელოს DMO	სამცხე-ჯავახეთის DMO	სვანეთის DMO
რეგიონის შესახებ ინფორმაცია	✓	✓	✓	✓	✗
ტურისტული ღირსშესანიშნოების აღწერა	✗	ნაწილობრივ	ნაწილობრივ	ნაწილობრივ	✗
ტუროპერატორებისა და გიდების შესახებ ინფორმაცია	✗	✓	✗	✗	✗
შემუშავებული ტურისტული მარშრუტები	ნაწილობრივ	ნაწილობრივ	ნაწილობრივ	ნაწილობრივ	✗
ღონისძიებების კალენდარი	✗	✗	✗	✗	✗
კვებისა და განთავსების ობიექტების შესახებ ინფორმაცია	✓	✓	✗	✗	✗
ტრანსპორტირების შესახებ ინფორმაცია	✗	✗	✓	✗	✗
ფოტო-ვიდეომასალა ვიზუალიზაციისათვის	✓	✓	✓	✗	✗
რუკა	✓	✗	✗	✗	✗
ენის არჩევის ფუნქცია	✓	✓	✓	✓	✗
სხვა სასარგებლო ინფორმაცია (სავიზო რეგულაციები ვალუტის კურსი, ამინდის პროგნოზი და სხვ.)	✓	✓	✓	✓	✗
საიტზე ძებნის ფუნქცია	✓	✓	✓	✓	✗
ონლაინკონსულტაციის ჩანართი	✗	✓	✗	✗	✗

ცხრილის მონაცემების ანალიზის საფუძველზე ჩანს, რომ DMO-ების ვებგვერდების უმრავლესობა არ შეიცავს ისეთი სახის მნიშვნელოვან ინფორმაციებს, როგორებიცაა: რეგიონში მომსახურე ტუროპერატორები და გიდები, მუნიციპალური ტრანსპორტი, სრულყოფილი რუკა და სხვ. საიტების უმრავლესობას ჩაშენებული აქვს ღონისძიებების კალენდარი,⁴⁷ თუმცა მისი განახლება არ ხორციელდება დროულად და ტურისტებს ვერ აწვდის ინფორმაციას მიმდინარე/დაგეგმილი აქტივობების შესახებ. აღსანიშნავია ისიც, რომ ონლაინკონსულტაციის მიღება შესაძლებელია მხოლოდ ა(ა)იპ – იმერეთის დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაციის ვებგვერდის საშუალებით.

ამასთანავე, უმეტეს შემთხვევაში, საიტზე არსებული ინფორმაცია განთავსებულია მხოლოდ ქართულ ენაზე. მიუხედავად იმისა, რომ ენის არჩევის ფუნქცია მოქმედია, საიტების უცხოენოვანი ვერსია გაუმართავია და არ შეიცავს სრულყოფილ ინფორმაციას არსებული ტურისტული პროდუქტების შესახებ, შესაბამისად, არ არის ხელმისაწვდომი უცხოელი ტურისტებისათვის.

47 ინფორმაცია რეგიონში დაგეგმილი და/ან მიმდინარე სხვადასხვა ღონისძიების შესახებ, როგორიცაა ფესტივალები, გამოფენები, კონცერტები, სპექტაკლები და სხვ.



ცხრილი N4. DMO-ების სოციალური ქსელებისა და ვებგვერდების სამუშაო ენები

DMO	ქართული ენა			ინგლისური ენა			სხვა ენა		
	Facebook	Instagram	Web Page	Facebook	Instagram	Web Page	Facebook	Instagram	Web Page
DMO კახეთი	✓	✓	✓	ნაწილობრივ	ნაწილობრივ	ნაწილობრივ	X	X	X
DMO იმერეთი	✓	✓	✓	ნაწილობრივ	✓	✓	X	X	X
DMO სამეგრელო	✓	✓	✓	ნაწილობრივ	✓	ნაწილობრივ	X	X	X
DMO სამცხე-ჯავახეთი	✓	✓	✓	ნაწილობრივ	ნაწილობრივ	ნაწილობრივ	X	X	X
DMO სვანეთი	X	X	X	X	X	X	X	X	X

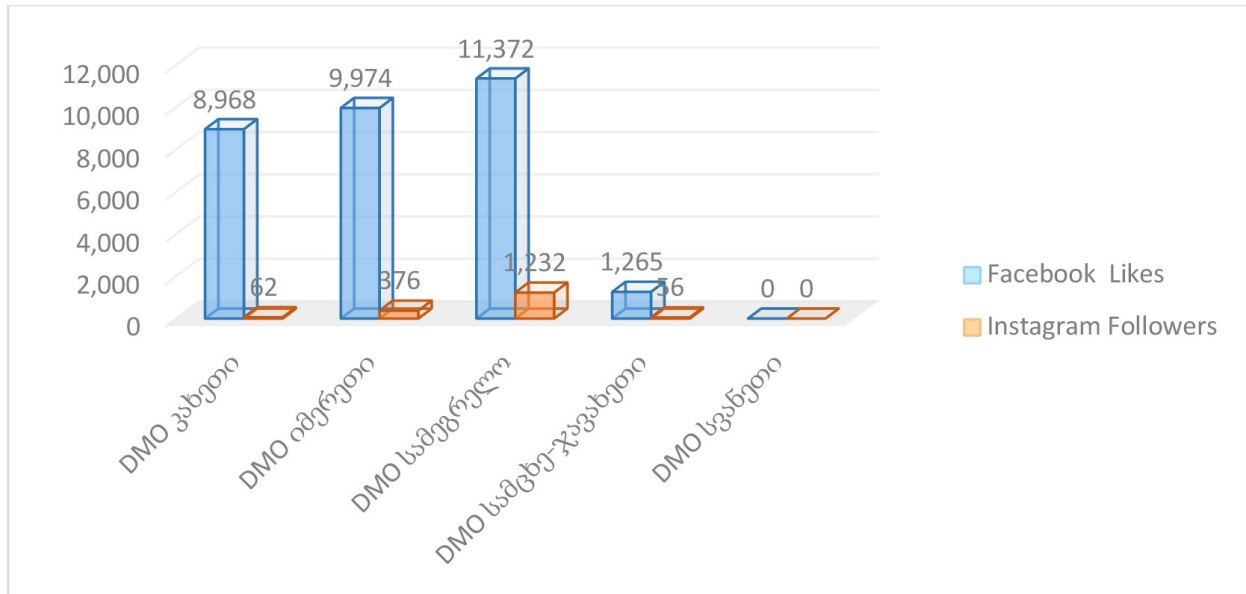
რაც შეეხება სოციალურ ქსელებს, ამ მიმართულებით DMO-ებმა მუშაობა დაიწყეს ეტაპობრივად, 2019 წლიდან,⁴⁸ თუმცა, რეგიონის პოპულარიზებისა და ტურისტების მოზიდვის კუთხით მათი საქმიანობა არ არის საკმარისად აქტიური. სტატისტიკური მონაცემების ანალიზის შედეგად გამოვლინდა, რომ გამომწერთა 88–94% საქართველოშია რეგისტრირებული, რაც მიანიშნებს, რომ DMO-ების სოციალური მარკეტინგი მიმართულია უფრო მეტად ადგილობრივ მომხმარებლებზე და არ ფარავს უცხოურ სეგმენტს. ამასთანავე, DMO-ებს არ ჩაუტარებიათ სოციალურ მედიაში განხორციელებული აქტივობების ანალიზი. სოციალურ ქსელებს გააჩნიათ სტატისტიკური ინფორმაციის ანგარიშების მომზადების ფუნქცია, რომელიც საშუალებას აძლევს DMO-ს შეისწავლოს მისი გვერდის მომხმარებელთა კატეგორიები და ქცევები, ასაკი, ენა, საცხოვრებელი ადგილი, ინტერესები და სხვ. DMO-ებმა აღნიშნული ინფორმაცია მოამზადეს აუდიტის ჯგუფის მოთხოვნის საფუძველზე და მანამდე აღნიშნული სტატისტიკური ინფორმაციის დამუშავების პრაქტიკა არ გააჩნდათ.

აუდიტის ჯგუფმა განახორციელა სოციალური ქსელების რეიტინგების რაოდენობრივი ანალიზი, გამოვლინდა, რომ DMO-ების გამომწერთა რაოდენობა Facebook-ზე მერყეობდა 1.3 ათასიდან 11.4 ათასამდე, ხოლო Instagram-ზე – 56-დან 1232 ადამიანამდე.

48 სამცხე-ჯავახეთი – 2020 წელი, სხვა დანარჩენი – 2019 წელი, სვანეთში სოციალური პლატფორმა არ აქვთ.



დიაგრამა N3. DMO-ების სოციალური გვერდების გამომწერთა რაოდენობა⁴⁹



აუდიტის ჯგუფმა შეისწავალა აგრეთვე სოციალურ გვერდებზე⁵⁰ განთავსებული ინფორმაციის ხასიათი და განთავსების სიხშირე ტურისტულად აქტიური თვის განმავლობაში. ანალიზით გამოვლინდა, რომ ერთი თვის განმავლობაში DMO-ების მიერ სოციალური ქსელის გვერდზე განთავსებულია საშუალოდ 25 პოსტი.⁵¹ ორენოვანია პოსტების მხოლოდ 50%. რაც შეეხება აღნიშნულ თვეში განთავსებული პოსტების მოწონებათა რაოდენობის დიაპაზონს, იგი მერყეობს 1-დან 314-მდე, ხოლო DMO-ების Instagram გვერდებზე⁵² განთავსებულია საშუალოდ 24 პოსტი,⁵³ რომელთა მოწონების დიაპაზონია 1-117. აღნიშნული მიუთითებს DMO-ების არასაკმარის და არაეფექტიან აქტივობაზე სოციალურ ქსელში.

გარდა აღნიშნული სოციალური გვერდებისა, DMO-ები უნდა აქტიურობდნენ სხვადასხვა ტურისტულ გვერდებზე. მაგალითად, ტურისტთა შორის ერთ-ერთი პოპულარული ვებგვერდია TripAdvisor⁵⁴ – მსოფლიოში ერთ-ერთი უმსხვილესი ტურისტული პლატფორმა, რომელიც მოიცავს ინფორმაციას სხვადასხვა ტურისტული ობიექტის შესახებ და მათზე მილიონობით მოგზაურის მოსაზრებასა და შეფასებას. აღნიშნული პლატფორმის გამოყენებით DMO-ებს შესაძლებლობა აქვთ უშუალო კომუნიკაცია ჰქონდეთ დაინტერესებულ პირებთან და მიიღონ უკუკავშირი. თუმცა DMO-ები აღნიშნულ ვებგვერდზე რეგისტრირებულნი არ არიან და არ აქტიურობენ. TripAdvisor-ის კვლევის მიხედვით საეთაშორისო მოგზაურთა 61% იყენებს სოციალურ მედიას მოგზაურობის დროს. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია ა(ა)იპ-მა რეგულარულად გაავრცელოს ინფორმაცია დანიშნულების ადგილის შესახებ, როგორც ქართულ, ასევე უცხოურ ენაზე.

49 შენიშვნა: Facebook მონაცემები გაანალიზებულია 2020 წლის 31 დეკემბრის, ხოლო Instagram გვერდები – 2021 წლის 1 ივნისის მდგომარეობით.

50 Facebook.

51 კახეთი – 27; იმერეთი – 51; სამცხე-ჯავახეთი – 11; სამეგრელო – 9.

52 გახსნიდან, 2020 წლიდან 31 დეკემბრამდე.

53 სამეგრელო – 79; სამცხე-ჯავახეთი – 9; იმერეთი – 6; კახეთი – 0.

54 www.tripadvisor.com

სოციალური მარკეტინგის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი არხია ვებ და მობილური აპლიკაციებიც. მაგალითად, აპლიკაცია Wikiloc⁵⁵ – პლატფორმა, სადაც მომხმარებლები ტვირთავენ მარშრუტებს, რომლებიც თავად შექმნეს, მათ შორის რუკებს, ფოტოებს, აღწერილობებს და ყველა სახის დეტალს სხვადასხვა ტიპის ტურის შესახებ. აღნიშნული აპლიკაციით ა(ა)იპ-ებს საშუალება ექნებოდათ გაეზიარებინათ ქვეყნისა და რეგიონის საინტერესო პუნქტები და შემუშავებული ახალი მარშრუტები/ბილიკები მოგზაურებისათვის, თუმცა იმერეთის DMO-ს გარდა⁵⁶ რეგიონისა და ახალი ტურისტული პროდუქტების/მარშრუტების პოპულარიზების მიზნით, აპლიკაციას სხვა DMO-ები არ იყენებენ.

შესწავლით ასევე დადგინდა, რომ დაბალია DMO-ების აქტივობა Youtube არხზეც. კერძოდ, განთავსებული ვიდეოების რაოდენობა მცირეა და მერყეობს 1-დან 59-მდე, ასევე ძალიან დაბალია არხის გამომწერთა რაოდენობა 1– 492 ადამიანი.

ცხრილი N5. ინფორმაცია DMO-ების Youtube არხის შესახებ

Youtube არხის სახელი	არხის რეგისტრაციის თარიღი	გამომწერთა რაოდენობა	არხის ნახვათა რაოდენობა	ვიდეოები სულ	ვიდეოები ქართულ ენაზე	ვიდეოები ინგლისურ ან ქართულ-ინგლისურ ენაზე
DMO VisitKakheti	14.02.2020	43	4 320	18	16	2
DMO Imereti	31.12.2018	492	202 743	59	9	50
Visit Samegrelo	13.05.2019	29	5 035	15	1	14
Visit Samtskhe-Javakheti	03.07.2020	1	77	1	1	1

2019-2020 წლებში იმერეთის, კახეთის, სამეგრელოსა და სამცხე-ჯავახეთის DMO-ებში დასაქმებულნი იყვნენ საზოგადოებასთან ურთიერთობის/მარკეტინგის სპეციალისტები, რომელთაც ევალუბოდათ ორგანიზაციის ვებგვერდებისა და სოციალური ქსელების გვერდების მართვა/განახლება, ელექტრონული მარკეტინგის განხორციელება. მიუხედავად ამისა, აუდიტორული პროცედურებით გამოვლინდა, რომ აღნიშნული მიმართულებით DMO-ების საქმიანობა არ არის სისტემატური და ხასიათდება მნიშვნელოვანი ხარვეზებით. ამასთანავე, პანდემიის პირობებში, რადგან შედარებით შეზღუდული იყო ისეთი აქტივობები, როგორებიცაა კონფერენციებში, გამოფენებში, ფესტივალებში მონაწილეობა ან მათი მოწყობა, DMO-ებს უფრო აქტიურად უნდა ემუშავათ ელექტრონული მარკეტინგის განვითარების კუთხით, მათ შორის, ვებგვერდებისა და სოციალური ქსელების გვერდების გაუმჯობესების მიმართულებით.

55 <https://www.wikiloc.com/>

56 იმერეთის DMO -ს აპლიკაციაში დარეგისტრირებული აქვს 17 მარშრუტი.



სქემა N4. უცხოური გამოცდილება⁵⁷

უცხოური გამოცდილება:

- რუმინეთი – სიბიუს რეგიონში ფუნქციონირებს სიბიუს ტურიზმის ასოციაცია. ორგანიზაციას აქვს საკმაოდ ინფორმაციული საიტი ინგლისურ და რუმინულ ენაზე, სადაც დეტალურად არის წარმოდგენილი სხვადასხვა სასარგებლო ინფორმაცია: ტურისტული ადგილების, მთის კურორტების, ისტორიული ქალაქების, მუზეუმების და გამოფენების, ტრანსპორტის, კვების და განთავსების ობიექტების შესახებ, ღონისძიებების კალენდარი, რუკა, ელექტრონული ბროშურები და სხვ.
- სლოვაკეთი – დიდი ყურადღება ექცევა ტურიზმის სფეროში ინტერნეტმარკეტინგის განვითარებას. DMO-ები სტანდარტულ ინტერნეტპროდუქტებთან ერთად იყენებენ სხვადასხვა ინოვაციურ რესურსს. მაგალითად, შექმნილია ინტერაქციული/დიდაქტიკური მობილური აპლიკაცია/თამაში, ეწყობა ფოტოკონკურსები. აღნიშნული აქტივობების შედეგად ტურისტი იღებს ფასდაკლებას სხვადასხვა ტურისტულ სერვისზე, სანახაობაზე, კულტურულ ღონისძიებაზე და სხვ.
- შვედეთი, ფინეთი – შექმნეს პროექტი, რომელიც ხელს უწყობს ტურისტული კომპანიებისათვის სხვადასხვა უნარის განვითარებას, (მაგ.: პროდუქციის განვითარება, საინფორმაციო ტექნოლოგიებზე გადასვლა, საძიებო სისტემის ოპტიმიზაცია, რაც გულისხმობს საიტის ან გვერდის ხილვადობის გაზრდის ზემოქმედების პროცესს, საძიებო სისტემაზე რაიმე მატერიალური ხარჯის გაწევის გარეშე შედეგის მიღებას). აწარმოეს სხვადასხვა სარეკლამო კამპანია; განავითარეს ვებგვერდები – ააწყვეს რამდენიმე ენაზე და ა.შ.

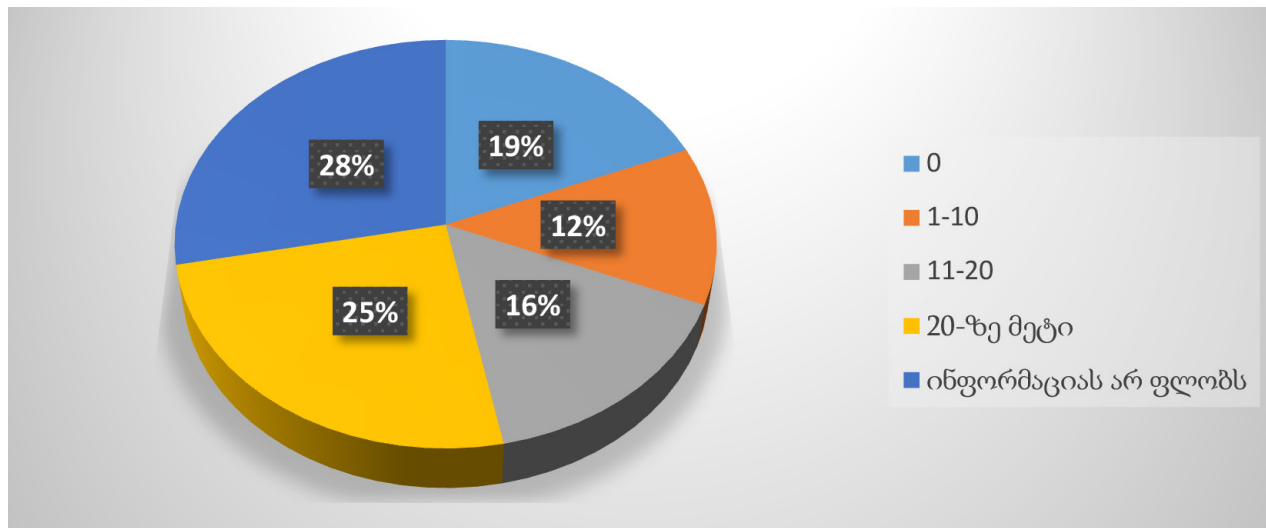
დასკვნა. DMO-ები ციფრული მარკეტინგის განვითარების კუთხით ახორციელებენ გარკვეული სახის ღონისძიებებს, თუმცა მათ მიერ ინტერნეტსივრცის, როგორც რეგიონის პოპულარიზების ერთ-ერთი საშუალების გამოყენება არაეფექტიანია. მათი სოციალური მედიის არხები მხოლოდ ნაწილობრივ ერგება უცხოელ ტურისტთა საჭიროებებს, ორგანიზაციების ვებგვერდების უმრავლესობა გაუმართავია – არ შეიცავს სრულ და საკმარის ინფორმაციას რეგიონის ტურისტული ობიექტების, ღირსშესანიშნაობების, ისტორიის, მიმდინარე ღონისძიებების შესახებ, გამოქვეყნებული მონაცემები არ ახლდება სისტემატურად და ნაკლებად არის ხელმისაწვდომი უცხოენოვანი მომხმარებლისათვის. ვებგვერდების გარდა დაბალია ორგანიზაციების აქტივობა სოციალურ ქსელებშიც. ორგანიზაციებს არ გააჩნიათ სტატისტიკური ინფორმაციის მოპოვებისა და დამუშავების პრაქტიკა, შესაბამისად არ კეთდება სოციალურ მედიაში განხორციელებული აქტივობების ანალიზი. გარდა ამისა, DMO-ები პროდუქტებისა და რეგიონის ფართო წრეებისთვის გასაცნობად არ იყენებენ საერთაშორისო ტურისტულ პლატფორმებსაც.

57 www.kvarken.org/wp-content/uploads/2020/11/COVID-DMO-October2020-Hanken.pdf
www.sibiu-turism.ro/About-us.aspx

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/937591565108159108/pdf/Analysis-of-Destination-Management-System-Tourism-Information-Centers-and-Destination-Management-Organizations-in-the-Presov-Region-of-Slovak-Republic.pdf>

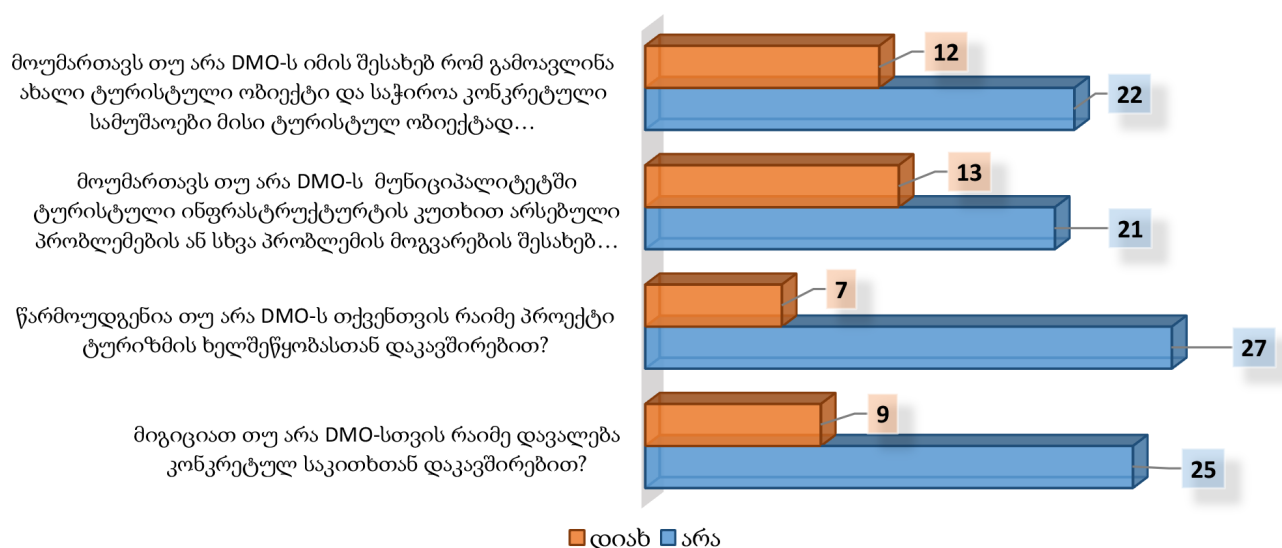


დიაგრამა N4. მუნიციპალიტეტებსა და DMO-ებს შორის ოფიციალური მიმოწერის ჯერადობა 2019–2020 წლებში



წარმოდგენილი დოკუმენტაციის შესწავლისა და ჩატარებული გამოკითხვის შედეგად დადგინდა, რომ მუნიციპალიტეტების წარმომადგენლებსა და DMO-ს შორის ხორციელდება სხვადასხვა სახის კომუნიკაცია, თუმცა აღნიშნულს არ გააჩნია სისტემატური ხასიათი და უმეტესად წლიური გეგმის დამტკიცების ან წლიური ანგარიშის მოსმენისას ინფორმაციის ზეპირი ურთიერთგაცვლით შემოიფარგლება. წერილობითი კომუნიკაცია იშვიათად ხორციელდება და ძირითადად შეეხება მუნიციპალური ბიუჯეტიდან დაფინანსების მოთხოვნის საკითხებს. უმრავლეს შემთხვევაში ა(ა)იპ-ებს დამფუძნებლებისათვის არ წარუდგენიათ ინიციატივები, პროექტები, არ მიუმართავთ არსებულ ტურისტულ ობიექტებზე ინფრასტრუქტურის პრობლემების შესახებ. მუნიციპალიტეტებს არ გაუციათ კონკრეტული წერილობითი დავალებები DMO-ებზე. გამოკითხული მუნიციპალიტეტების ნაწილმა ვერ წარმოგვიდგინა ინფორმაცია იმის შესახებ თუ რა გაზომვადი მოლოდინები აქვთ DMO-ს დაფუძნებით ან რა არის 2019–2021 წლებში DMO-ს საქმიანობის შედეგად მუნიციპალიტეტში მიღწეული კონკრეტული შედეგი.

დიაგრამა N5. ინფორმაცია DMO-ს საქმიანობაში დამფუძნებლების ჩართულობის შესახებ 2019–2020 წლებში



გამოკითხვისას მუნიციპალიტეტებმა წარმოადგინეს DMO-ებთან თანამშრომლობის კარგი პრაქტიკის რამდენიმე მაგალითი:

- კახეთის DMO-მ გურჯაანის მერიის ინიციატივით მოამზადა ღვინის რუკა, რომელიც დაიბეჭდა და დატანილია მუნიციპალიტეტის მიკროზონები და მარნები; გადაიღო კლიპი, რომელშიც ასახულია ქარხანაში ღვინის ჩამოსხმის პროცესი. 2020 წელს კახეთის DMO-ს გურჯაანის მერისგან წერილობით დაევალა ხილის, ღვინის და კულინარიის ფესტივალებში დახმარების განწვევა.
- ზუგდიდის მერიას DMO-მ შესთავაზა ახალი ტურისტული ობიექტის პოპულარიზაცია „ქვატახტის“ სახით, სარეკლამო ბანერები დაიდგა ანაკლიასა და ზუგდიდში.
- ახალციხის მერიას DMO-მ დოკუმენტურად მიმართა ტურისტული ბილიკების მოწყობის შესახებ, სხვა პროექტის წარდგენა არ განხორციელებულა და წერილობითი დავალებები მერიის მხრიდან არ გაცემულა.

აღსანიშნავია, რომ მუნიციპალიტეტებისა და DMO-ების თანამშრომლობა არაკოორდინირებული და არასისტემატურია. უმეტეს შემთხვევაში მათი ურთიერთობა შემოიფარგლება წელიწადში ერთხელ ან ორჯერ კომუნიკაციით, საჭიროებიდან გამომდინარე, სხვადასხვა თემასთან დაკავშირებით.

მუნიციპალიტეტებისა და DMO-ების თანამშრომლობა მნიშვნელოვანია არსებული/ახალი ტურისტული ობიექტების ინფრასტრუქტურის გასამართად და საჭიროებების გამოსავლენად. აღნიშნული კუთხით საჭიროა თანამშრომლობა განვითარდეს ორი მიმართულებით: ორგანიზაციებმა უნდა ჩაატარონ მოკვლევა ობიექტებზე ინფრასტრუქტურის თვალსაზრისით არსებული პრობლემების გამოსავლენად და მოამზადონ წინადადებები მუნიციპალიტეტებისათვის/დონორი ორგანიზაციებისათვის წარსადგენად.

DMO-ების პასუხისმგებელი პირების განმარტებით, ამ მიმართულებით გატარებულია გარკვეული სახის ღონისძიებები – არსებული პრობლემების გამოსავლენად მათ რამდენჯერმე დაათვალიერეს/დაასურათეს ტურისტული ობიექტები და მიმართეს მუნიციპალიტეტებს როგორც ზეპირსიტყვიერად, ისე წერილობით, თუმცა მოპოვებული ინფორმაცია არ არის თავმოყრილი და სისტემატიზებული, ობიექტების შემოწმებას არ აქვს რეგულარული ხასიათი და ვერ ხორციელდება მათი სრულად მოცვა. მხოლოდ საკუთარი რესურსებით (აღამიანური) და ადგილზე დათვალიერების საშუალებით ორგანიზაციები ვერ შეძლებენ უწყვეტ რეჟიმში მოიპოვონ ინფორმაცია ტურისტული ობიექტების ინფრასტრუქტურის გამართვასთან დაკავშირებით. ამდენად, მნიშვნელოვანია აღნიშნულ საკითხზე მუდმივი კომუნიკაცია ჰქონდეთ შესაბამის მუნიციპალურ სამსახურებთან/ტურიზმის სფეროში მოქმედ სხვა სუბიექტებთან და მათგანაც მიიღონ ინფორმაცია ობიექტებზე არსებული საჭიროებების შესახებ. მუნიციპალიტეტების გამოკითხვის შედეგად აღმოჩნდა, რომ 34 მუნიციპალიტეტიდან DMO-ს წარმომადგენელმა ინფრასტრუქტურის გამართვასთან დაკავშირებით მიმართა მხოლოდ 13-ს. ამასთანავე, თითოეულ მათგანთან წერილობითი კომუნიკაცია წლის განმავლობაში მხოლოდ ორჯერ განხორციელდა.

DMO-ს გარდა, მუნიციპალიტეტებს ტურიზმის მიმართულებით დაფუძნებული აქვთ საკუთარი ა(ა)იპ-ები⁵⁹ ან სამსახურები,⁶⁰ რომელთა ფუნქციებიც თანხვედრაშია DMO-ს ფუნქციებთან. უმეტეს შემთხვევაში, აუდიტის ჯგუფმა ვერ მოიპოვა საკმარისი და შესაფერისი მტკიცებულება იმის

59 წყალტუბო, თერჯოლა, ლენტეხი, ფოთი.

60 საჩხერე, ხონი, ბაღდათი, მესტია, ახმეტა, საგარეჯო, სიღნაღი, ყვარელი, თელავი, ახალქალაქი, ნინოწმინდა.



შესახებ, თუ როგორ გაიმიჯნა მუნიციპალური ა(ა)იპ-ის/განყოფილების და DMO-ს ფუნქციები, ასევე უზრუნველყოფილია თუ არა მათი ერთობლივი და კოორდინირებული მუშაობა საერთო მიზნების მისაღწევად. მუნიციპალიტეტების წარმომადგენელთა 39%-მა აღნიშნა, რომ DMO-სთან ერთობლივი ღონისძიებები არ ჩატარებია, ხოლო დანარჩენი 61%-ის თანამშრომლობა უმთავრეს შემთხვევაში გამოიხატებოდა სამუშაო შეხვედრებში მონაწილეობით, ზეპირი ფორმით ინფორმაციათა ურთიერთგაცვლით და კონსულტაციებით. მხოლოდ ცალკეულ შემთხვევებში ვლინდება მუნიციპალიტეტებისა და DMO-ების თანამშრომლობის კარგი მაგალითები, კერძოდ ერთობლივად ჩატარებული სხვადასხვა ფესტივალი,⁶¹ ტურისტული მარშრუტების შემუშავება, ტურისტული ობიექტების ბაზების შექმნა-გაციფრულება.

საქმიანობის ანგარიში

DMO-ები საქმიანობის ანგარიშებს ყოველწლიურად წარუდგენენ დამფუძნებელ მუნიციპალიტეტებს. საქმიანობის ანგარიშები ნათლად უნდა ასახავდეს DMO-ს მიერ სტრატეგიული დოკუმენტითა და დეტალური გეგმით დასახული მიზნების შესრულების მდგომარეობას, დასახული ამოცანების შესრულების მაჩვენებლებს, მიმდინარე პერიოდში წარმოქმნილ პრობლემებს, გეგმის შეუსრულებლობის მიზეზებს (ასეთის არსებობის შემთხვევაში), მიღწეულ შედეგებს და ა.შ. საქმიანობის ანგარიშის სათანადოდ მომზადება და წარდგენა უზრუნველყოფს DMO-ს საქმიანობის დადებითი და უარყოფითი მხარეების, ხელშემწყობი ფაქტორებისა და შესაძლო წინააღმდეგობების ანალიზს.

DMO-ების წლიური ანგარიშების შესწავლის შედეგად გამოვლინდა, რომ წარდგენილი ანგარიშები არის ფორმალური ხასიათის და ვერ უზრუნველყოფს შედეგების მიმოხილვასა და ანალიზს. მათში აღწერილია ორგანიზაციების გასული წლის საქმიანობების შესახებ ინფორმაცია, თუმცა შეფასებული არ არის სტრატეგიით დასახული მიზნების მიღწევის/დაგეგმილი ღონისძიებების შესრულების მდგომარეობა და შეუსრულებლობის მიზეზები.

ცხრილი N6. ინფორმაცია DMO-ების საქმიანობის ანგარიშების შესახებ 2019-2020 წლებში

შესრულებული საქმიანობის ანგარიშგება შეფასება – კონტროლი	კახეთის DMO	იმერეთის DMO	სამეგრელოს DMO	სამცხე-ჯავახეთის DMO	სვანეთის DMO
ანგარიშის წარდგენა მუნიციპალიტეტებისთვის	✓	✓	✓	✓	✗
საქმიანობის ანგარიშების მომზადება, სადაც შეფასებული იქნება სტრატეგიით დასახული მიზნების მიღწევის მდგომარეობა	✗	✗	✗	✗	✗
დაგეგმილი ღონისძიებების შესრულების მდგომარეობა	✗	✗	✗	✗	✗
შეუსრულებლობის მიზეზები	✗	✗	✗	✗	✗

61 ხაჭაპურის ფესტივალი სამეგრელოში, ღვინისა და ხილის ფესტივალი კახეთში, ყველის ფესტივალი იმერეთში და სხვ.



მუნიციპალიტეტები რეგულარულად არ ატარებენ DMO-ს საქმიანობის მონიტორინგს. შესაბამისად, არ ფლობენ სრულყოფილ ინფორმაციას მათ მიერ განხორციელებული აქტივობების შესახებ, არ აფასებენ DMO-ს საქმიანობით მიღებულ შედეგებსა და დასახული მიზნების მიღწევის მდგომარეობას. ამასთანავე, მუნიციპალიტეტები არ ზომავენ DMO-ებზე გაცემული დაფინანსების ეფექტიანობას. შესაბამისად, ისინი სათანადოდ არ აკონტროლებენ მათ მიერვე დაფუძნებული იურიდიული პირების საქმიანობას და გადანაცვეტილებებს არ იღებენ მიღწეული შედეგების ანალიზის საფუძველზე.

მუნიციპალიტეტების მხრიდან ა(ა)იპ-ების არასათანადო კონტროლზე მიუთითებს ის ფაქტიც რომ DMO-ების ნაწილის მიერ არ სრულდება თანამშრომელთა რაოდენობასთან დაკავშირებით გაცემული რეკომენდაცია. კერძოდ, DMO-ების განვითარების სტრატეგიის მიხედვით,⁶² ორგანიზაციებს საწყის სტადიაზე (პირველ და მეორე წლებში) უნდა ჰყოლოდათ თანამშრომელთა შეზღუდული რაოდენობა – სამი ან ოთხი ადამიანი (დირექტორის გარდა), რომელთა რიცხვიც გაიზრდებოდა DMO-ს განვითარებასთან ერთად. შესაბამისად, 2019-2020 წლებში ორგანიზაციას საკუთარი ფუნქცია-მოვალეობების განსახორციელებლად უნდა ჰყოლოდა, დაახლოებით, 5 თანამშრომელი:

- აღმასრულებელი დირექტორი;
- მარკეტინგისა და პროდუქტების განვითარების ოფიცერი;
- ელექტრონული მარკეტინგის, მედიასთან ურთიერთობისა და პიარის ოფიცერი;
- ტურიზმის განვითარებისა და ტურისტული პროექტების ოფიცერი;
- ხარისხის მართვისა და მდგრადობის ოფიცერი.

შესწავლის შედეგად ირკვევა, რომ ამ პერიოდისათვის DMO-ების ნაწილში მომუშავეთა რიცხოვნობა აღემატებოდა სტრატეგიით რეკომენდებულ რაოდენობას. მონაცემები დეტალურად წარმოდგენილია ცხრილში.

62 მომზადებულია ECORYS (European research and consultancy company) – ის მიერ მუნიციპალური განვითარების ფონდისათვის.



ცხრილი N 7. ინფორმაცია ასოციაციებში თანამშრომელთა რაოდენობის შესახებ 2020 წლის დეკემბრის მდგომარეობით

ასოციაციები	შტატი	შტატგარეშე	ჯამი	შენიშვნა
ა(ა)იპ – იმერეთის დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია ⁶³	8	6	14	იმერეთის DMO-ში სხვა ფუნქციებისათვის დამატებით დასაქმებული იყო 10 კადრი ⁶⁴
ა(ა)იპ – კახეთის დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია „ვიზიტ კახეთი“	5	5	10	
ა(ა)იპ – სამეგრელოს დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია ⁶⁵	4	3	7	
ა(ა)იპ – სამცხე-ჯავახეთის დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია	4	1	5	გრანტის ფარგლებში დროებით დასაქმებული იყო დამატებით 2 კადრი ⁶⁶
ა(ა)იპ – სვანეთის დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია „შანლენდ“	4		4	
სულ	25	15	40	

დასკვნა: დამფუძნებელი მუნიციპალიტეტების ჩართულობა DMO-ების საქმიანობაში არასაკმარისი და არაეფექტიანია. მუნიციპალიტეტებსა და ორგანიზაციებს შორის კომუნიკაცია წლის განმავლობაში ხორციელდება არაუმეტეს ერთხელ ან ორჯერ, რომელიც ძირითადად წლიური გეგმის დამტკიცების ან საქმიანობის ანგარიშის მოსმენისას ინფორმაციის ზეპირი ურთიერთგაცვლით გამოიხატება. უმეტეს შემთხვევაში, ა(ა)იპ-ებს არ მიუძღვრება მუნიციპალიტეტებისათვის სხვადასხვა საჭიროების შესახებ. მუნიციპალიტეტებს არ გაუციათ კონკრეტული წერილობითი დავალებები. შედეგად, არ არის უზრუნველყოფილი მუნიციპალიტეტების სამსახურების/ა(ა)იპ-ების და DMO-ების ერთობლივი კოორდინირებული საქმიანობა. მუნიციპალიტეტები რეგულარულად არ ატარებენ ორგანიზაციების საქმიანობის მონიტორინგს და არ ფლობენ სრულყოფილ ინფორმაციას მათ მიერ განხორციელებული ღონისძიებების შესახებ. DMO-ების მიერ მომზადებული საქმიანობის ანგარიშები არ ასახავს სტრატეგიული დოკუმენტითა და დეტალური გეგმით დასახული მიზნების შესრულების მდგომარეობას, დასახული ამოცანების შესრულების მაჩვენებლებს. ამდენად, მუნიციპალიტეტების მხრიდან არ არის დაწესებული შესაბამისი კონტროლი, რამაც ხელი უნდა შეუწყოს ა(ა)იპ-ების განვითარებასა და მათი საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდას.

63 აუდიტის ობიექტის მიერ წარმოდგენილი ინფორმაციის მიხედვით, „იმერეთის DMO-ს თანამშრომელთა რაოდენობა არის 5. დანარჩენი თანამშრომლები ეკუთვნის ქუთაისის ტურიზმის ცენტრს, რომლის ბაზაზეც დაფუძნდა 2019 წელს ა(ა)იპ – იმერეთის დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია. ეს საკითხი სამართლებრივად არ იმიჯნება, თუმცა სტრუქტურულად და ფუნქციურად გამიჯნულია.“

64 „ოქროს ჩარდახის“ კოორდინატორი და გიდი, ტურიზმის საინფორმაციო ცენტრის 3 ოპერატორი, აეროპორტის საინფორმაციო ცენტრის 3 ოპერატორი, ქუთაისის ტურიზმის ცენტრის მენეჯერი და საინფორმაციო ცენტრის კოორდინატორი.

65 2019 წელს ა(ა)იპ-ში დასაქმებული იყო 5 თანამშრომელი.

66 საფეხმავლო მარშრუტების მკვლევარი და დამპროექტებელი.





- დამწყები, მცირე და საშუალო მენარმეების მხარდაჭერა;
- რეგიონის ეკონომიკური განვითარების პროგრამების შემუშავება, შესაბამისი წინადადებებისა და რეკომენდაციების მომზადება.

ორგანიზაციებს, გარდა საერთო მიზნებისა, ასევე განესაზღვრათ სხვა სპეციფიკური ამოცანები, მაგალითად:

- ა(ა)იპ – კახეთის დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია „ვიზიტ კახეთს“ – რეგიონის განვითარების სტრატეგიის შემუშავება, რეგიონის განვითარების პროგრამების შეფასება, მონაცემთა ბაზების შექმნა,⁶⁹ საინფორმაციო, მეთოდური სახელმძღვანელოებისა და მასალების მომზადება მხარის ეკონომიკური განვითარების პრობლემების შესახებ, ფესტივალების/ფორუმების ჩატარების ხელშეწყობა, ბაზრის ფორმირებაში მონაწილეობა, სამწარმოო საქმიანობისათვის თანაბარი პირობების შექმნის ხელშეწყობა.
- ა(ა)იპ – ქვემო ქართლის რეგიონული განვითარების სააგენტოს – განათლების, ხელოვნების, კულტურისა და სპორტის განვითარებასა და ცხოვრების ჯანსაღი წესის პოპულარიზაციის მხარდაჭერა, მიზნობრივი სახელმწიფო პროგრამებისა და პროექტების განხორციელებაში დახმარების აღმოჩენა, ფორუმების ორგანიზება, მცირე და საშუალო საწარმოების ინფორმირება საექსპორტო პროცედურებსა და შესაძლებლობებზე.
- ა(ა)იპ – სამცხე-ჯავახეთის რეგიონალური განვითარების სააგენტოს – გენდერული თანასწორობის ხელშეწყობა, გრანტების მოზიდვა.
- ა(ა)იპ – მცხეთა-მთიანეთის რეგიონული განვითარების სააგენტოს – რეგიონში მდგრადი მწვანე ეკონომიკის განვითარების ხელშეწყობა, ტექნოლოგიებისა და ინოვაციების დანერგვის ხელშეწყობა, გრანტების მოზიდვა, რეგიონის ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიის დაგეგმვის პროცესში მონაწილეობა, ფორუმების ორგანიზება, მიზნობრივი სახელმწიფო პროგრამებისა და პროექტების განხორციელებაში დახმარების აღმოჩენა, მცირე და საშუალო საწარმოების ინფორმირება საექსპორტო პროცედურებზე. ადგილობრივი და რეგიონული ხელისუფლებების ინსტიტუციონალური შესაძლებლობების ამაღლების ხელშეწყობა.

ა(ა)იპ – ინვესტიციებისა და ჰუმანიტარული პროექტების გაერთიანებას სხვა ორგანიზაციებთან შედარებით, წესდებით განსხვავებული მიზნები აქვს განსაზღვრული, კერძოდ: ადგილობრივი და საერთაშორისო პროექტების ინიცირება და განხორციელება, დაფინანსების წყაროების მოძიება, კავშირების დამყარება საქართველოს სახელმწიფო სტრუქტურებთან, საერთაშორისო ჰუმანიტარულ (დონორ) და სხვა ორგანიზაციებთან, საინვესტიციო პროექტების და საგრანტო განაცხადების მომზადება, წარდგენა გრანტების მოპოვებისათვის, საერთაშორისო/ადგილობრივი მასშტაბების შეხვედრების და ჰუმანიტარული ღონისძიებების ორგანიზება, მონაწილეობის მიღება რეგიონის სტრატეგიული განვითარების საინვესტიციო პროექტების, მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრაში.

მიზნების მისაღწევად სააგენტოებს უნდა ემუშავათ სხვადასხვა მიმართულებით. მათ უნდა ჩაეტარებინათ კვლევები, შეესწავლათ რეგიონის განვითარების საჭიროებები, მოემზადებინათ წინადადებები და პროექტები. სააგენტოებს ხელი უნდა შეეწყობა შიდა/უცხოური ინვესტიციებისა და კრედიტების მოზიდვისათვის, სამუშაოები ჩაეტარებინათ რეგიონის საინვესტიციო შესაძლებლობების პოპულარიზაციისთვის, მხარი დაეჭირათ მწარმოებისათვის მათთვის საკონსულტაციო, საორგანიზაციო და სხვა დახმარებების სახით, გამოეყვლინათ ბიზნესპარტნიორები და წარედგინათ ისინი ინვესტორებისათვის.

69 რეგიონის ეკონომიკური გარემოს შესახებ.



საქმიანობის განხორციელებისას სააგენტოებს აქტიურად უნდა გამოეყენებინათ სხვადასხვა ინტერნეტპლატფორმა კომუნიკაციისთვის, რეგიონის სამეწარმეო პოტენციალის შესახებ ინფორმაციის გაზიარებისთვის და სხვ.

სააგენტოების წესდებების შესწავლით დადგინდა, რომ მათი ფუნქცია-მოვალეობები ხშირ შემთხვევაში დუბლირებულია მუნიციპალიტეტების მერიების ან სხვა სახელმწიფო სამსახურების ფუნქციებთან. მაგალითად:

ცხრილი N8. სააგენტოებისა და სხვა სახელმწიფო ორგანიზაციების ფუნქციათა დუბლირება

სააგენტოების ფუნქციები	მერიების ეკონომიკური სამსახურები ⁷⁰	სახელმწიფო რწმუნებულის ადმინისტრაცია ⁷¹
რეგიონის ეკონომიკური განვითარების ხელშეწყობა	✓	✓
ინვესტიციების მოზიდვა და წახალისება	✓	
სახელმწიფო, თვითმმართველობის ორგანოების, კერძო სექტორის წარმომადგენლების ურთიერთთანამშრომლობის ხელშეწყობა		✓
დამწყები, მცირე და საშუალო მენარმეების მხარდაჭერა	✓	
რეგიონის ეკონომიკური განვითარების შესახებ პროგრამების შემუშავება, წინადადებების/რეკომენდაციების მომზადება.	✓	✓

ცხრილში მოყვანილი მაგალითების გარდა, ფუნქცია-მოვალეობები იკვეთება სხვა შემთხვევებშიც:

- სამეწარმეო საქმიანობისათვის თანაბარი პირობების შექმნის ხელშეწყობა კონკურენციის ეროვნული სააგენტოს უფლებამოსილებაა,⁷² თუმცა წესდებით ა(ა)იპ – კახეთის დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია „ვიზიტ კახეთსაც“ დაევალა;
- განათლების, ხელოვნების, კულტურისა და სპორტის განვითარებასა და ცხოვრების ჯანსაღი წესის პოპულარიზაციის მხარდაჭერა კულტურის/სპორტის მუნიციპალური ა(ა)იპ-ების მიზანია,⁷³ იგივე მიზანი ა(ა)იპ – ქვემო ქართლის რეგიონული განვითარების სააგენტოსაც განესაზღვრა წესდებით.
- მცირე და საშუალო საწარმოების ინფორმირებას საექსპორტო პროცედურებსა და შესაძლებლობებზე სსიპ – „აწარმოე საქართველო“ უზრუნველყოფს,⁷⁴ ამასთანავე, იმავე ამოცანის შესრულება ქვემო ქართლისა და მცხეთა-მთიანეთის რეგიონული განვითარების სააგენტოებსაც ევალებათ;
- რეგიონული ეკონომიკური განვითარებისა და სასოფლო-სამეურნეო პროექტების განხორციელებისას ტექნიკური დახმარების უზრუნველყოფა პროგრამის შესაბამისი განმახორციელებლების ვალდებულებაა, თუმცა იმავე ამოცანის გადაჭრა ქვემო ქართლისა და მცხეთა-მთიანეთის რეგიონული განვითარების სააგენტოებსაც განესაზღვრათ.

70 შესაბამისი მუნიციპალიტეტების მერიების ეკონომიკური სამსახურების დებულებები.

71 საქართველოს მთავრობის 2013 წლის 29 ნოემბრის N308 დადგენილება „სახელმწიფო რწმუნებულის დებულების დამტკიცების შესახებ“, მუხლი 5.

72 საქართველოს მთავრობის 2014 წლის 14 აპრილის N288 დადგენილება „საჯარო სამართლის იურიდიული პირის – საქართველოს კონკურენციის ეროვნული სააგენტოს დებულების დამტკიცების შესახებ“.

73 შესაბამისი მუნიციპალიტეტების მიერ დაფუძნებული კულტურული/სპორტული ა(ა)იპ-ების წესდებები.

74 საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების მინისტრის 2017 წლის 29 მაისის №1-1/217 ბრძანება „საჯარო სამართლის იურიდიული პირის – აწარმოე საქართველოში დებულების დამტკიცების შესახებ“.



ა(ა)იპ-ები უნდა დაფუძნებულიყო სათანადო გაანალიზებისა და დეტალური გათვლების საფუძველზე, მუნიციპალიტეტებს უნდა შეესწავლათ ორგანიზაციების დაფუძნების საჭიროება, უფლებამოსილებათა გამიჯვნის საკითხები ფუნქცია-მოვალეობების დუბლირების თავიდან ასაცილებლად. ახალი ორგანიზაციის დაფუძნება მაშინ, როდესაც უკვე არსებობს მსგავსი ფუნქციებით სხვა ორგანიზაცია, მიზანშეწონილია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ის სპეციალიზებული იქნება მოცემულ საკითხებზე და უფრო უკეთესად, ეფექტიანად შეძლებს მის განხორციელებას. ამასთანავე, საქმიანობა უნდა წარიმართოს კოორდინირებულად, სააგენტოებმა ითანამშრომლონ ანალოგიური ფუნქციების მქონე ორგანიზაციებთან, დეტალურად გაიწეროს ერთობლივად ჩასატარებელი სამუშაოები. შესწავლის შედეგად აუდიტის ჯგუფმა ვერ მოიპოვა მტკიცებულებები იმის შესახებ თუ როგორ გაიმიჯნა სააგენტოების ფუნქცია-მოვალეობები სხვა სახელმწიფო ორგანიზაციების ფუნქციებისგან ან რა დამატებითი ღონისძიებები უნდა განხორციელდებინათ მათ. დამფუძნებელმა მუნიციპალიტეტებმა ვერ წარმოადგინეს დასაბუთება თუ რა კვლევები უძღოდა წინ სააგენტოების დაფუძნებას ან რა უპირატესობა აქვს სააგენტოს სხვა ანალოგიური ფუნქციების მქონე ორგანოებთან შედარებით.

სტრატეგიული და რეგულატი გეგმები

წესდებებით დადგენილი მიზნების მისაღწევად ორგანიზაციებს უნდა მოემზადებინათ სტრატეგიული დოკუმენტი, რომლითაც განისაზღვრებოდა საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები და ორგანიზაციის განვითარების საკითხები მომავალი რამდენიმე წლისათვის. სტრატეგია უნდა მომზადებულიყო სათანადო კვლევების საფუძველზე, რაც ორგანიზაციებს საშუალებას მისცემდა წინასწარ შეეფასებინათ დასახული მიზნების მიღწევის შესაძლებლობები და ხელის შემშლელი ფაქტორები. სტრატეგიის მომზადებისთვის სააგენტოებს უნდა ჩაეტარებინათ რეგიონში ეკონომიკური განვითარების, ბიზნესგარემოს, ინვესტიციების მოზიდვის კუთხით არსებული მდგომარეობისა და შესაძლებლობების სრულფასოვანი ანალიზი, შეესწავლათ მენარმეების საჭიროებები, რის შედეგადაც განისაზღვრებოდა რეგიონის ეკონომიკური განვითარების პრიორიტეტები, სააგენტოს საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები, უცხოელ და ადგილობრივ პარტნიორებთან თანამშრომლობის სტრატეგია.

სტრატეგიის დოკუმენტზე დაყრდნობით, სააგენტომ ყოველწლიურად უნდა მოამზადოს დეტალური სამოქმედო გეგმა, რომელმაც ორგანიზაციას უნდა გაუწიოს მეგზურობა წლის განმავლობაში და ამასთანავე, იყოს სათანადო ინფორმაციის წყარო დამფუძნებელი მუნიციპალიტეტებისთვისაც. გეგმაში გაწერილი უნდა იყოს რომელი პროგრამა/ღონისძიება როდის, როგორ, რა სიხშირით და რა რესურსებით განხორციელდება. დასახული მიზნები უნდა იყოს მკაფიო და ნათლად ჩამოყალიბებული. ორგანიზაციამ ასევე უნდა განსაზღვროს მოსალოდნელი შუალედური შედეგები, რომლებიც შესაბამისობაში იქნება საბოლოო მიზანთან და რომელთა შესრულებაც თავისთავად უზრუნველყოფს საბოლოო მიზნის მიღწევას. შუალედური შედეგების დაგეგმვა ორგანიზაციას ეხმარება თანმიმდევრულად განახორციელოს და შეაფასოს სხვადასხვა ღონისძიება, დროულად გამოავლინოს ხელის შემშლელი ფაქტორები, საჭიროების შემთხვევაში, დააკორექტიროს გეგმა. შედეგად, ორგანიზაცია შეძლებს როგორც პროგრამების თანმიმდევრულ განხორციელებას, ისე საქმიანობაში არსებული პროგრესისა და ღონისძიებების განხორციელების ეფექტიანობის შეფასებას.

წარმოდგენილი დოკუმენტების მიხედვით, სტრატეგია მომზადებული აქვს მხოლოდ მცხეთა-მთიანეთის რეგიონში დაფუძნებულ ორგანიზაციებს, თუმცა შედგენილი დოკუმენტები არასრულყოფილია და არ პასუხობს იმ აუცილებელ მოთხოვნებს, რასაც უნდა აკმაყოფილებდეს



ორგანიზაციების საქმიანობის დაგეგმვის დოკუმენტაცია, კერძოდ:

ა(ა)იპ – ინვესტიციებისა და ჰუმანიტარული პროექტების გაერთიანებას სტრატეგია მომზადებული აქვს ყოველწლიურად და მასში ასახულია მხოლოდ განსახორციელებელი პროექტების ჩამონათვალი, მაგალითად:

- ჰუმანიტარული დახმარებების გადაცემა მცხეთის მუნიციპალიტეტში მცხოვრებ სოციალურად დაუცველ მოქალაქეებზე და შშმ პირებზე;
- ყაზბეგის მუნიციპალიტეტისათვის 3D ექოსკოპიის პორტატული აპარატის მოძიება;
- მცხეთის მუნიციპალიტეტის ფრეზეთის დევენილთა დასახლებაში სასმელი წყლის ჭაბურღილის მოწყობა და სხვ.

დოკუმენტი არ არის მომზადებული გრძელვადიანი პერიოდისთვის. მასში შეფასებული არ არის რეგიონში არსებული მდგომარეობა, გამოწვევები, შესაძლებლობები, რომლის მიხედვითაც უნდა მომზადებულიყო სტრატეგია. დოკუმენტი არ მოიცავს ორგანიზაციის პრიორიტეტებს, სტრატეგიაში არ არის ასახული ორგანიზაციის გეგმა წესდებით განსაზღვრულ შემდეგ მიზნებთან დაკავშირებით: დაფინანსების წყაროების მოძიება, მონაწილეობა რეგიონის სტრატეგიული განვითარების მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრაში. ასევე მასში არ არის სახელმწიფო სტრუქტურებთან და საერთაშორისო ორგანიზაციებთან/პარტნიორებთან თანამშრომლების სტრატეგია. აქედან გამომდინარე, მომზადებულ დოკუმენტში არ არის წარმოდგენილი ყველა ის ინფორმაცია, რაც აუცილებელია სტრატეგიისთვის და ის ხელს არ უწყობს წესდებით დადგენილი მიზნების მიღწევას. ორგანიზაციას მომზადებული არ აქვს ყოველწლიური გეგმა, სადაც დეტალურად იქნებოდა აღწერილი ორგანიზაციისთვის დაკისრებული მიზნებისა და ამოცანების მიღწევის გზები.

ხარვეზებით არის მომზადებული ა(ა)იპ – მცხეთა-მთიანეთის რეგიონული განვითარების სააგენტოს სტრატეგია. ორგანიზაციის პრიორიტეტებად განისაზღვრა:

1. განათლება მდგრადი განვითარებისათვის, ეკოლოგიური ცნობიერების ამაღლება, ეკოლოგიური ეთიკის პრინციპების პოპულარიზაცია-დანერგვა.
2. კლიმატის ცვლილების შემარბილებელი ღონისძიებების გატარება, ბუნებრივი რესურსების რაციონალური გამოყენება, ტყეების მდგრადი მართვა, ბიომრავალფეროვნების შენარჩუნება, დაცული ტერიტორიების განვითარება, მისი ფართობის გაზრდა რეგიონის ტერიტორიის 30 %-მდე.
3. მწვანე ეკონომიკის განვითარება.
4. დემოგრაფიული მდგომარეობის გაუმჯობესება, მიგრაციის პროცესის შეჩერება და მთაში დაცლილი სოფლების გაცოცხლება, სოფლად ცხოვრების დონის ამაღლება, სამუშაო ადგილების შექმნა და სხვ.

წარმოდგენილი დოკუმენტი ვერ დგინდება რამდენწლიანი პერიოდისთვის არის მომზადებული სტრატეგია ან როგორ აპირებს ორგანიზაცია დასახული მიზნების მიღწევას. ორგანიზაციას სტრატეგიაში წარმოდგენილი არ აქვს დონორებსა და პარტნიორებთან თანამშრომლობის შესახებ ინფორმაცია.

ა(ა)იპ – მცხეთა-მთიანეთის რეგიონული განვითარების სააგენტოს ასევე უნდა მოემზადებინა დეტალური წლიური გეგმა, სადაც აღწერილი იქნებოდა მიზნების მისაღწევად რა ღონისძიებებს განახორციელებდა, ვისთან თანამშრომლობით და როგორ. მაგალითად: დემოგრაფიული



მდგომარეობის გაუმჯობესების, სოფლებში ცხოვრების დონის ამაღლებისა და მოსახლეობის მიგრაციის შესაჩერებლად, ორგანიზაციას თითოეული სოფლის მიხედვით უნდა ჩაეტარებინა კვლევა, რათა დაედგინა ძირითადი საჭიროებები ინფრასტრუქტურის, განათლების, სამუშაო ადგილების ხელმისაწვდომობის და სხვა პრობლემების შესახებ. იდენტიფიცირებულ საკითხებზე, რაც თვითმმართველობის უფლებამოსილების სფეროს განეკუთვნება, უნდა დაგეგმილიყო მუნიციპალიტეტებთან კომუნიკაცია. გარდა ამისა, ორგანიზაციას უნდა მოემზადებინა სამუშაო პროგრამა დონორ ორგანიზაციებთან თანამშრომლობისა და გრანტების მოპოვებისათვის, რაც ხელს შეუწყობდა სოფლებში სამუშაო ადგილების შექმნას, სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესება კი დადებითად აისახებოდა დემოგრაფიულ მდგომარეობაზეც. მსგავსი ღონისძიებები დეტალურად უნდა ასახულიყო წლიურ გეგმაში.⁷⁵

დანარჩენ სამ სააგენტოს სტრატეგიული და დეტალური გეგმები არ მოუმზადებიათ. შესაბამისად, მათ არ აქვთ ჩამოყალიბებული პრიორიტეტები და სამუშაო პროგრამა დასახული მიზნების მისაღწევად, მაგალითად:

- წესდებით სააგენტოების უმეტესობის ერთ-ერთი მიზანია დამწყებ, მცირე და საშუალო მეწარმეთა მხარდაჭერა. ორგანიზაციებს სტრატეგიით და დეტალური გეგმით უნდა განესაზღვრათ რა სახის საქმიანობას განახორციელებდნენ და როგორ, მოცემული მიზნის მისაღწევად. მეწარმეთა მხარდაჭერისთვის შეიძლება ჩატარებულიყო მათი საჭიროებებისა და პრობლემების კვლევა, ტრენინგები: საკანონმდებლო რეგულაციებზე, სიახლეებზე, ბიზნესის ინოვაციებზე, ინტერნეტვაჭრობაზე. შეიძლებოდა დაგეგმილიყო სახელმძღვანელოს, გზამკვლევის მომზადება მეწარმეთა პრაქტიკული უნარების ასამაღლებლად, ბროშურის შექმნა საგრანტო განაცხადების მომზადებაზე, ადგილობრივი და სხვა ქვეყნების კარგი გამოცდილების გაზიარება. უნდა შედგენილიყო ვებგვერდისა და სოციალური გვერდების მართვის სტრატეგია და გეგმა მეწარმეებზე კონსულტაციების გაწევისა და საჭირო ინფორმაციის გასაზიარებლად;
- თანამშრომლობის ხელშეწყობისა და კომუნიკაციის ქსელის ჩამოყალიბებისთვის სააგენტოებს წინასწარი შესწავლის საფუძველზე უნდა დაედგინათ რა მიმართულებით აქვთ მეწარმეებს სახელმწიფო სტრუქტურებთან კომუნიკაციის საჭიროება/პრობლემა და დაეგეგმათ სხვადასხვა ღონისძიება მათი თანამშრომლობისთვის, მაგალითად: შეხვედრების დაგეგმვა განსაზღვრული პერიოდულობით, სოციალურ ქსელში სხვადასხვა ჯგუფის, ფორუმის შექმნა კითხვა-პასუხის რეჟიმში ინფორმაციის გასავრცელებლად, გამოცდილების ურთიერთგაზიარებისთვის და სხვ.

ორგანიზაციებს შედგენილი არ აქვთ სტრატეგიული და დეტალური გეგმები წესდებით განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად, შესაბამისად, მათი საქმიანობა არ ეფუძნება ანალიზისა და წინასწარი გათვლების შედეგად შედგენილ დაგეგმვის დოკუმენტაციას, რომლითაც იხელმძღვანელებდა ორგანიზაცია. სააგენტოებს არ აქვთ დასახული კონკრეტული ამოცანები და წლის განმავლობაში განსახორციელებელი აქტივობები. ამასთან, სააგენტოები და მათი დამფუძნებლები არ აფასებენ საქმიანობის პროგრესს და არ გეგმავენ ღონისძიებებს პრობლემების აღმოსაფხვრელად.

75 ასევე შეიძლება დაგეგმილიყო ღონისძიებები მთიან რეგიონებში კანონმდებლობით დაწესებული შეღავათების შესახებ მოსახლეობის ინფორმირებისთვის.

სააგენტოებს უმეტესად არ აქვთ მომზადებული სტრატეგიული და დეტალური გეგმები, თუმცა მათ წესდებით აქვთ განსაზღვრული მიზნები და ამოცანები, რომელთა მისაღწევად უნდა განხორციელდებინათ სხვადასხვა აქტივობა და ღონისძიება. აუდიტის ჯგუფმა შეისწავლა სააგენტოების საქმიანობა ხელს უწყობს თუ არა რეგიონის განვითარებასთან დაკავშირებული საკითხების უფრო სწრაფად და მაღალკვალიფიციურად განხილვასა და გადაწყვეტას, რამდენად აუმჯობესებს მათი საქმიანობა რეგიონის ეკონომიკურ განვითარებას.

შესწავლის შედეგად გამოვლინდა, რომ ორგანიზაციები სხვადასხვა ინტენსივობითა და ხარისხით ასრულებდნენ მათზე დაკისრებულ ფუნქცია-მოვალეობებს. შემონშემული 5 რეგიონული განვითარების ასოციაციიდან ა(ა)იპ – ინვესტიციებისა და ჰუმანიტარული პროექტების გაერთიანებას გარკვეული სამუშაოები აქვს განხორციელებული გრანტების მოზიდვის კუთხით, მცხეთის, ქვემო ქართლისა და კახეთის რეგიონული განვითარების ასოციაციები საქმიანობდნენ ხარვეზებით და წესდებით დაკისრებული ზოგიერთი მიზნის მისაღწევად არ აქვთ ღონისძიებები ჩატარებული, ხოლო ა(ა)იპ – სამცხე-ჯავახეთის რეგიონული განვითარების სააგენტო პრაქტიკულად არ ფუნქციონირებდა შესამონშემებელ პერიოდში.

სამცხე-ჯავახეთისა და მცხეთა-მთიანეთის რეგიონული განვითარების სააგენტოებს გადაცემული აქვთ 2.4 მილიონი ლარის ღირებულების ქონება⁷⁶ სასწავლო და ინოვაციების ცენტრების⁷⁷ მოსაწყობად, თუმცა პროექტები არ განხორციელებულა. მუნიციპალიტეტებმა დააფუძნეს ა(ა)იპ-ები მნიშვნელოვანი მიზნების მისაღწევად, გადასცეს მათ ძვირადღირებული უძრავი ქონება, თუმცა გარკვეული პერიოდის შემდეგ გადაწყვეტილება შეიცვალა და შეწყდა სააგენტოების დაფინანსება. აღნიშნული შესაძლებელია განპირობებული იყოს ორი მიზეზით: დამფუძნებლებმა თავდაპირველად სააგენტოების დაფუძნების გადაწყვეტილება მიიღეს წინასწარი გათვლებისა და დასაბუთების გარეშე, ან სააგენტოებმა სათანადოდ ვერ განახორციელეს მათზე დაკისრებული ფუნქცია-მოვალეობები. აღსანიშნავია, რომ დამფუძნებელ მუნიციპალიტეტებს არ შეუსწავლიათ სააგენტოების ფუნქციონირების საკითხი, არ შეუფასებიათ რატომ ვერ აღწევნა სააგენტოები დასახულ მიზნებს, არ უმსჯელიათ ორგანიზაციების საქმიანობის გაუმჯობესების ან რეორგანიზაციის საჭიროებაზე, არ გაუტარებიათ სათანადო ღონისძიებები ა(ა)იპ-ებზე გადაცემული ქონების ეფექტიანად გამოყენების უზრუნველსაყოფად.

აღსანიშნავია, რომ კახეთის, ქვემო ქართლის და მცხეთა-მთიანეთის რეგიონული განვითარების სააგენტოების მიერ 2016-2020 წლებში საქმიანობის განხორციელებისას დახარჯულია 1,680.0 ათასი ლარი.⁷⁸ ხარჯების სტრუქტურის შესწავლით გამოიკვეთა, რომ მოცემული ორგანიზაციების ხარჯების 88% განეულია შრომის ანაზღაურებასა და სხვადასხვა ადმინისტრაციულ ხარჯზე, ხოლო ისეთ მნიშვნელოვან ღონისძიებებზე, როგორცაა სამუშაო შეხვედრების, კონფერენციების, სემინარების ჩატარება, კვლევების მომზადება, საგამომცემლო საქმიანობა, ციფრული რუკების და მსგავსი მასალების შექმნა, რეგიონის რეკლამირება და სხვა, დახარჯულია მთლიანი თანხის მხოლოდ 12%.

76 ა(ა)იპ – სამცხე-ჯავახეთის რეგიონული განვითარების სააგენტოს 2014 წლის ივნისში გადაეცა 316.2 ათასი ლარის ღირებულების უძრავი ქონება, ხოლო ა(ა)იპ – მცხეთა-მთიანეთის რეგიონული განვითარების სააგენტოს 2016 წლის დეკემბერში 473.4 ათასი ლარის და 2017 წლის აპრილში – 1,601.4 ათასი ლარის ქონება.

77 ინოვაციების ცენტრი მოიაზრებდა აღნიშნულ ტერიტორიაზე სოციალური სამენარმეო ზონის, რამდენიმე სტადიონის, სათბურების, ამფითეატრისა და რეკრეაციული ზონის მოწყობას.

78 გაანგარიშებაში არ შედის ა(ა)იპ – კახეთის დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია ვიზიტ კახეთის 2019-2020 წლების ხარჯები, რადგან ამ პერიოდისთვის ორგანიზაცია მხოლოდ ტურიზმის მიმართულებით საქმიანობდა.



ა(ა)იპ – ინვესტიციებისა და ჰუმანიტარული პროექტების გაერთიანებას მნიშვნელოვანი ღონისძიებები აქვს გატარებული ინვესტიციების, გრანტების მოზიდვისა და რეგიონის განვითარების ხელშეწყობის მიზნით. ორგანიზაციამ საქმიანი კონტაქტები დაამყარა საერთაშორისო დონორ ორგანიზაციებთან, რომლებთანაც ეფექტიანად თანამშრომლობდა წლების განმავლობაში. სააგენტო მოსახლეობის საჭიროებებიდან გამომდინარე ამზადებდა პროექტებს და დაფინანსების მიზნით წარუდგენდა დონორებს. შედეგად, მუნიციპალიტეტების ბიუჯეტებში 2016–2020 წლებში გრანტების სახით მობილიზებულია 1,548.5 ათასი ლარი, მუნიციპალიტეტებისთვის გადაცემულია 147.4 ათასი დოლარის ღირებულების ქონება.⁷⁹ გარდა ამისა, ორგანიზაციის მოპოვებული გრანტის ფარგლებში წყლის სისტემებისა და სოციალური ინფრასტრუქტურის მოწესრიგების მიზნით, დაწყებულია 2,150.0 ათასი ლარისა და 301.0 ათასი დოლარის ღირებულების პროექტები. ამდენად, ორგანიზაციის საქმიანობისა და ფინანსური რესურსების მოზიდვის შედეგად რეგიონში მნიშვნელოვანი ინფრასტრუქტურული პროექტები დაიგეგმა და განხორციელდა.

კახეთის, ქვემო ქართლის და მცხეთა-მთიანეთის რეგიონული განვითარების სააგენტოების მიერ წესდებით დაკისრებული ფუნქცია-მოვალეობების შესრულების შესახებ ინფორმაცია დეტალურად განხილულია ცხრილში N9.

ცხრილი N9. ინფორმაცია სააგენტოების მიერ წესდებით განსაზღვრული ამოცანების შესრულების მდგომარეობის შესახებ

რეგიონული განვითარების სააგენტოების ფუნქცია-მოვალეობები	ა(ა)იპ – დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია „ვიზიტ კახეთი“	ა(ა)იპ – ქვემო ქართლის რეგიონული განვითარების სააგენტო	ა(ა)იპ – მცხეთა-მთიანეთის რეგიონული განვითარების სააგენტო
ბიზნესგარემოს შესწავლა	✗	✗	✗
რეგიონის ეკონომიკური განვითარების პროგრამების შემუშავება, შესაბამისი წინადადებებისა და რეკომენდაციების მომზადება	✗	ნაწილობრივ ⁸⁰	✗
დამწყები, მცირე და საშუალო მენარმეების მხარდაჭერა	ნაწილობრივ	ნაწილობრივ	ნაწილობრივ
ინვესტიციების მოზიდვისა და წახალისების ხელშეწყობა	ნაწილობრივ	ნაწილობრივ	ნაწილობრივ
სახელმწიფო სტრუქტურებისა და კერძო სექტორის წარმომადგენლების თანამშრომლობის ხელშეწყობა	✗	ნაწილობრივ	ნაწილობრივ
სახელმწიფო პროგრამებისა და პროექტების განხორციელებაში დახმარება ⁸¹	-	✓	✗
რეგიონის ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიის შემუშავება/ ჩართულობა	✗	-	✗
ფესტივალების, გამოფენების, ბიზნესფორუმების, კონფერენციების ორგანიზება/ მონაწილეობა	ნაწილობრივ	ნაწილობრივ	ნაწილობრივ
მონაცემთა ბაზების შექმნა/ინვესტორებისთვის ინფორმაციის მოპოვება და მიწოდება ადგილობრივ მინებსა და კომერციულ ადგილებზე.	✗	ნაწილობრივ	-

გარდა ცხრილში ჩამოთვლილი ფუნქცია-მოვალეობებისა, სააგენტოებს მნიშვნელოვანი

79 დაფინანსდა ინფრასტრუქტურული პროექტები მუნიციპალიტეტში შემავალ სხვადასხვა მუნიციპალიტეტში, შშმ პირთათვის შეძენილ იქნა გადაადგილების სხვადასხვა საშუალება, ტექნიკა და ა.შ.

80 სააგენტოს მომზადებული აქვს ტურისტული მარშრუტების შესახებ პრეზენტაცია, ტურისტულ ობიექტებზე ზოგადი ინფორმაცია, ასურეთის ტურიზმის კონცეფცია.

81 ა(ა)იპ – მცხეთა-მთიანეთის რეგიონული განვითარების სააგენტოს ერთ შემთხვევაში სახელმწიფო პროგრამაში მონაწილეობის მსურველისთვის გაწეული აქვს წერილობითი რეკომენდაცია.

ხარვეზებით აქვთ განხორციელებული სხვა ფუნქციები, მაგალითად: ა(ა)იპ – კახეთის დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია „ვიზით კახეთს“ არ შეუფასებია რეგიონის განვითარების პროგრამები, არ მოუმზადებია საინფორმაციო, მეთოდური სახელმძღვანელოები და მასალები მხარის ეკონომიკურ განვითარებაზე, ორგანიზაციამ ვერ წარმოადგინა დოკუმენტაცია იმის შესახებ თუ რა წვლილი შეიტანა თავისუფალი ბაზრის ფორმირებასა და მეწარმეებისთვის თანაბარი შესაძლებლობების შექმნაში. ა(ა)იპ – მცხეთა-მთიანეთის რეგიონული განვითარების სააგენტოს არ მოუპოვებია გრანტები⁸², არ გაუტარებია ღონისძიებები ადგილობრივი და რეგიონული ხელისუფლებების ინსტიტუციონალური შესაძლებლობების გაძლიერებისთვის.

სააგენტოები უმეტესად არ ასრულებდნენ ან არასრულად/არასათანადოდ ახორციელებდნენ საქმიანობას მათზე დაკისრებული მიზნების მისაღწევად. აქედან გამომდინარე, წესდებით განსაზღვრული ზოგიერთი ამოცანა გადაუტრელები დარჩა, ხოლო ზოგიერთი აქტივობა წარიმართა ხარვეზებით:

ღამყაბი, ახიჩა და საშუალო მეწარმეების მხარდაჭერა

სააგენტოების ერთ-ერთი მიზანია მცირე და საშუალო საწარმოების განვითარება და დამწყები მეწარმეების მხარდაჭერა. ამისთვის მნიშვნელოვანია ადგილობრივი ბიზნესგარემოს შესწავლა, მეწარმეთა საჭიროებების იდენტიფიცირება, წინადადებების მომზადება შესაბამისი გარემოს გასაუმჯობესებლად. სააგენტოები დამწყებ და მცირე მეწარმეებს უნდა დაეხმარონ კონტაქტების დამყარებაში, გაუწიონ კონსულტაციები სხვადასხვა მათთვის საინტერესო საკითხთან დაკავშირებით, ჩაუტარონ ტრენინგები ბიზნესგეგმის შედგენის, ახალი ბაზრების, პარტნიორების, მომხმარებლების იდენტიფიცირების, მომსახურების თანამედროვე სტანდარტების, მარკეტინგისა და მართვის უნარების, ბიზნესის სფეროში მოქმედი რეგულაციების, საბუღალტრო/საგადასახადო საკითხების შესახებ. სააგენტოებმა უნდა დანერგონ გამოცდილებისა და ინფორმაციის გაზიარების საშუალებები (ფორუმები, საქმიანი შეხვედრები, გამართული ვებგვერდი და სოციალური ქსელები). მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში არსებული ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების სააგენტოები ბიზნესის ხელშეწყობისათვის ახორციელებენ შემდეგ ღონისძიებებს:

82 სააგენტო ჩართული იყო „არაგვის დაცული ტერიტორიებისა და ადგილობრივ თემთა მდგრადი განვითარების“ პროექტის წინა მოსამზადებელ სამუშაოებში.



სქემა N5. უცხოური გამოცდილება⁸³

უცხოური გამოცდილება:

- იტალიის რეგიონული განვითარების სააგენტოების მიერ ხორციელდება ინფორმაციის მოძიება და გაანალიზება რეგიონში მოქმედი სუბიექტის საჭიროებების შესახებ. სააგენტო ეხმარება ადგილობრივ კომპანიებსა და მთავრობას: იგი აწვდის ბიზნესშესაძლებლობებზე ინფორმაციას, მხარში უდგას სტარტაპებს, ბიზნესკავშირებს. პოპულარიზებას უწევს რეგიონულ ინოვაციებს, ახორციელებს ტერიტორიულ მარკეტინგს, რაც გულისხმობს რეგიონის პოპულარიზაციას ინვესტორების მოსაზიდად, ახალგაზრდა მეწარმეებისათვის ტარდება ტრენინგები, ხორციელდება ინიციატივების ხელშეწყობა, ასევე აქტუალურია დამწყებ მეწარმეთა მხარდაჭერა საკონსულტაციო, საორგანიზაციო მომსახურების გაწევის კუთხით და სხვ.
- პოლონეთის, დასავლეთ პომერანიის რეგიონული განვითარების სააგენტო მხარს უჭერს ინოვაციების განვითარებას, კვალიფიკაციის ამაღლების ღონისძიებებს. განახორციელებს პროექტს "Co-financing of development services for the West Pomeranian MSME", რომლის მიზანია იყო მცირე და საშუალო ბიზნესში დასაქმებულთა კვალიფიკაციის ამაღლება, ტექნიკური და ადამიანური რესურსის უკეთ გამოყენების მიზნით.
- ესპანეთის რეგიონული განვითარების სააგენტოები ახორციელებენ ინოვაციურ პროგრამებს მეწარმეთა დასახმარებლად, სააგენტოები ატარებენ ტრენინგებს, აყალიბებენ კავშირებს ადგილობრივ და საერთაშორისო დონეზე, აწყობენ გამოფენებსა და სხვადასხვა ღონისძიებას. ხელს უწყობენ სტარტაპებს, ეხმარებიან გრანტების მოპოვებაში, აყალიბებენ ბიზნესინკუბატორებს.

რეგიონული განვითარების სააგენტოებს არ ჩაუტარებიათ კვლევა და, შესაბამისად, არ გამოუვლენიათ რა მიმართულებებით ესაჭიროებოდათ მენარმეებს დახმარება. სააგენტოებს სამუშაოები ძირითადად განხორციელებული აქვთ კონსულტაციების სახით, ასევე ჩატარდა რამდენიმე ტრენინგი. მაგალითად, ა(ა)იპ – ქვემო ქართლის რეგიონული განვითარების სააგენტო დამწყებ მენარმეებს უწევდა საინფორმაციო/საორგანიზაციო მხარდაჭერას და კონსულტაციებს. კონსულტაცია გაენია 200-ზე მეტ ფერმერს საოჯახო პირობებში პროდუქციის დამზადების სტანდარტების შესახებ, 92 ბენეფიციარს – სამართლებრივი და საგადასახადო კუთხით, თუმცა ობიექტს უმეტესად მომზადებული არ აქვს დოკუმენტაცია, შესაბამისად, მათი ჩატარება დოკუმენტურად არ დასტურდება.

ა(ა)იპ – ქვემო ქართლის რეგიონული განვითარების სააგენტოს წარმომადგენლის განმარტებით, რეგიონში დამწყებ ფერმერებს, მენარმეებსა და სხვა დაინტერესებულ პირებს აწვდიდნენ სასოფლო-სამეურნეო საკითხებთან დაკავშირებულ ინფორმაციას და უწევდნენ შესაბამის კონსულტაციას. ანალოგიური მიმართულებით რეგიონში ფუნქციონირებს საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს ტერიტორიული ორგანოები. ასევე ა(ა)იპ – ქვემო ქართლის რეგიონული განვითარების სააგენტოს წარმომადგენლის ინფორმაციით ორგანიზაცია ტექნიკურ და საკონსულტაციო დახმარებას უწევდა სხვადასხვა სახელმწიფო პროგრამაში⁸⁴ მონაწილეობის მსურველ პირებს. აღსანიშნავია, რომ პროგრამები თავად ითვალისწინებს მათში ჩართული ბენეფიციარებისათვის ან/და დაინტერესებული პირებისთვის საკონსულტაციო და ტექნიკური დახმარების განევას. შესაბამისად, სააგენტო ახორციელებდა აქტივობებს იმ მიმართულებით, რაც სხვა სახელმწიფო ორგანიზაციის უფლებამოსილებას განეკუთვნება.

83 https://www.eurada.org/fileadmin/user_upload/Content_Uploads/Regional_Development_Agencies_in_Italy__1_.pdf, <https://www.zarr.com.pl/>, https://www.eurada.org/fileadmin/user_upload/docs/RDAs-Spain-study.pdf

84 სახელმწიფო პროგრამები: „აწარმოე საქართველოში“, „დანერგე მომავალი“.



მენარმეებისთვის, განსაკუთრებით საქმიანობის საწყის ეტაპზე, მნიშვნელოვანი მხარდაჭერაა ტრენინგებით უზრუნველყოფა. როგორც წესი, ტრენინგები უზრუნველყოფს გარკვეული საკითხის ირგვლივ სისტემური, კომპლექსური ცოდნის მიწოდებას დროის მცირე მონაკვეთში, სიახლეების, კონცეფციისა და სტრატეგიის გაცნობა-გათავისებას, აზრებისა და გამოცდილების ურთიერთგაცვლას. შესწავლით დადგინდა, რომ 2016–2020 წლებში დაგეგმილი და ჩატარებული არ არის საკმარისი რაოდენობის ტრენინგები. კერძოდ, ქვემო ქართლისა და მცხეთა-მთიანეთის რეგიონული განვითარების სააგენტოებს⁸⁵ სწავლებები არ ჩატარებიათ, ხოლო ა(ა)იპ – კახეთის დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია „ვიზით კახეთის“ მიერ ჩატარდა 5 ტრენინგი ჯავშნის სისტემებზე, პირდაპირი გაყიდვების შესახებ, პრაქტიკულ ბუღალტერიაზე, განახლებადი ენერგიის გამოყენებასა და ღვინის წარმოებაზე.

რეგიონული განვითარების სააგენტოებს რეგიონში ბიზნესის განვითარებასთან დაკავშირებით უნდა მოეწოდებინათ რეკომენდაციები და წინადადებები ადგილობრივ თვითმმართველობასთან, სამხარეო ადმინისტრაციასა და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან მჭიდრო თანამშრომლობით. პასუხისმგებელი პირების ინფორმაციით, რეკომენდაციები სააგენტოს მიერ მუნიციპალიტეტის წარმომადგენლებსა და ბიზნესგარემოში ჩართულ პირებზე გაიცემოდა სიტყვიერად, სამუშაო შეხვედრების ფარგლებში, თუმცა საკმარისი და შესაფერისი მტკიცებულებები არ არის წარმოდგენილი იმის შესახებ თუ რამდენი შეხვედრა გაიმართა, რამდენი რეკომენდაცია გაიცა და რის შესახებ. სააგენტოს გაანალიზებული არ აქვს გაცემული რეკომენდაციები შესრულდა თუ არა და რა შედეგი დადგა.

შესაბამისად, სააგენტოებს განხორციელებული არა აქვთ ისეთი აქტივობები, რომლებიც მათ საქმიანობას მენარმეთა მხარდაჭერის მიმართულებით გახდიდა ეფექტიანს და ამავდროულად ხელს შეუწყობდა რეგიონის ეკონომიკურ განვითარებას. ისინი ძირითადად ჩართული არიან ისეთ ღონისძიებებში, რომელთა განხორციელება ევალუბათ რეგიონში არსებულ სხვა დაწესებულებებს.

ინვესტიციების მოზიდვისა და წახალისების საღმრთო

ინვესტიციების მოზიდვისა და წახალისებისათვის ორგანიზაციებმა უნდა შეაფასონ რეგიონის საინვესტიციო გარემო, უზრუნველყონ მოძიებული ინფორმაციის გაერთიანება, ბაზის შექმნა და მისი რეგულარული განახლება. წარმოდგენილი ინფორმაციის შესწავლით დადგინდა, რომ სააგენტოები არ ფლობენ კონსოლიდირებულ, მზა, სრულ მონაცემთა ბაზას საინვესტიციო პოტენციალის მქონე ობიექტების შესახებ.⁸⁶ აღნიშნული აფერხებს დაინტერესებულ პირებთან ინფორმაციის ოპერატიულად გაცვლის პროცესს, უარყოფითად აისახება რეგიონის საინვესტიციო მზადყოფნაზე და საბოლოო ჯამში გავლენას იქონიებს ინვესტიციების პროცესზე. სააგენტოების მიერ საინვესტიციო ობიექტის მოძიება ძირითადად ხორციელდება ინვესტორის მომართვის შემდგომ.

85 ა(ა)იპ – მცხეთა-მთიანეთის რეგიონული განვითარების სააგენტო იყო მუხრანში სასოფლო ტურიზმის ტრენინგის თანაორგანიზატორი. საორგანიზაციო კუთხით ჩართული იყო სხვა არასამთავრობო ორგანიზაციების პროექტებში „ჩეხური გამოცდილება ტყის მდგრად სარგებლობაში“, „ჩეხური გამოცდილება ენერგოეფექტური ღუმელების წარმოების საქმეში“ და „საქართველოს მთიანი რეგიონების ტურისტული პოტენციალის მხარდაჭერა“.

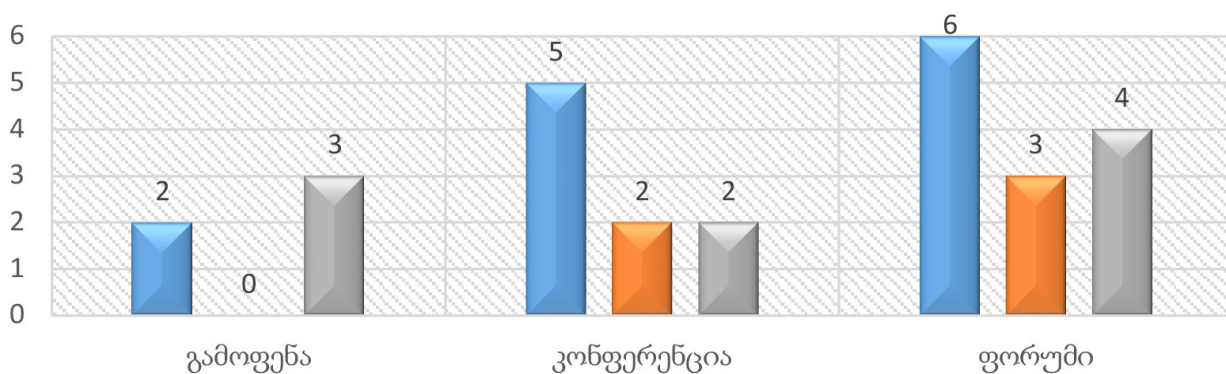
86 ა(ა)იპ – ქვემო ქართლის რეგიონული განვითარების სააგენტოს მომზადებული აქვს მხოლოდ რეგიონის დახასიათება, სადაც ზოგადი ინფორმაციაა წარმოდგენილი რეგიონის შრომისუნარიანი მოსახლეობის, ბუნებრივი რესურსების, ტყის და მიწის ფონდის შესახებ და ა.შ. აღნიშნული არ მოიცავს ყველა საჭირო ინფორმაციას პოტენციური ინვესტორების ინფორმირებისა და დაინტერესებისათვის.



გარდა ამისა, ორგანიზაციებმა უნდა უზრუნველყონ პოტენციური ინვესტორის გამოვლენა და მისი წარდგენა, როგორც ადგილობრივ ხელისუფლებასთან, ასევე ბიზნესსექტორის წარმომადგენლებთან. ამისთვის უნდა ჩაატარონ კვლევები, მიიღონ ინფორმაცია ბიზნესფორუმებიდან, შეხვედრებიდან და ინტერნეტსივრცეებიდან. ინვესტორთა გამოსავლენად სააგენტოებს არ შეუძლიათ საინვესტიციო ბაზარი, არ ჩაუტარებიათ კვლევები, არ აქვთ თავმოყრილი და სისტემატიზებული ბიზნესფორუმებიდან, შეხვედრებიდან მიღებული ინფორმაცია პოტენციური ინვესტორების შესახებ და სხვ.

ბიზნესკავშირების ჩამოყალიბების, რეგიონის შესახებ ინფორმაციის მიწოდებისა და რეგიონით ინვესტორების დაინტერესების მიზნით, სააგენტოები აქტიურად უნდა მონაწილეობდნენ ადგილობრივ/საერთაშორისო ღონისძიებებში, ფესტივალებში, გამოფენებსა და კონფერენციებში. ორგანიზაციების წარმომადგენლების მიერ მოწოდებული ინფორმაციით, 2016–2020 წლებში პოტენციურ ინვესტორთან კონტაქტს ამყარებდნენ შეხვედრებზე, საერთაშორისო გამოფენებსა და საქმიან ვიზიტებში მონაწილეობისას, კერძოდ:

დიაგრამა N6. ინფორმაცია 2016–2020 წლებში სააგენტოების ღონისძიებებში მონაწილეობის



- ა(ა)იპ - ქვემო ქართლის რეგიონული განვითარების სააგენტო
- ა(ა)იპ - კახეთის დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია ვიზიტ კახეთი
- ა(ა)იპ - მცხეთა-მთიანეთის რეგიონული განვითარების სააგენტო

როგორც დიაგრამიდან ჩანს, რეგიონული განვითარების სააგენტოები აქტიურად არ იყვნენ ჩართულნი გამოფენებში, კონფერენციებზე და ფორუმებში. შედეგად, ისინი არ იყენებენ რეგიონის საინვესტიციო შესაძლებლობების შესახებ ინფორმაციის გაზიარებისა და პოტენციურ ინვესტორებთან კავშირების ჩამოყალიბების ეფექტიან საშუალებას.

რეგიონის საინვესტიციო პოტენციალის შეფასების შემდეგ სააგენტოებმა უნდა შეადგინონ პროექტები, რომლებიც შესაძლებელია განხორციელდეს კონკრეტულ ლოკაციაზე. სააგენტომ ინვესტორს უნდა წარუდგინოს დეტალურად განვლილი პროექტი, განვითარების პერსპექტივის გათვალისწინებით. სააგენტოს ინიციატივისა და მჭიდრო თანამშრომლობის გზით უნდა დაინტერესდეს ინვესტორი, შეთავაზებული პროექტების განსახორციელებლად. რეგიონული განვითარების სააგენტოებს შესაძლებელი პერიოდში არ შეუდგენიათ დეტალური ბიზნესპროექტები, რომელთა იმპლემენტაცია განხორციელდა რეგიონის ტერიტორიაზე.

შესწავლით გამოვლინდა, რომ სააგენტოები სხვადასხვა ინტენსივობით მონაწილეობდნენ უშუალოდ ინვესტირების განხორციელების პროცესში:

- ა(ა)იპ – კახეთის დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია „ვიზიტ კახეთის“ წარმომადგენლის ინფორმაციით, ორგანიზაცია ჩართული იყო 2 საინვესტიციო პროექტში.
- ა(ა)იპ – მცხეთა-მთიანეთის რეგიონული განვითარების სააგენტოს ჰქონდა გარკვეული ინციატივები, ჩართული იყო პროცესში, თუმცა უმეტესად პროექტები არ დასრულებულა.
- ა(ა)იპ – ქვემო ქართლის რეგიონული განვითარების სააგენტო ჩართული იყო რეგიონში განხორციელებულ 23 საინვესტიციო პროექტში, ძირითადად, საორგანიზაციო და ტექნიკური მხარდაჭერის კუთხით.

აღსანიშნავია, რომ ა(ა)იპ – ქვემო ქართლის რეგიონული განვითარების სააგენტომ 5 შემთხვევაში თავად განხორციელა ინვესტიციის მოძიება. უმეტესად სააგენტო საინვესტიციო პროექტების განხორციელების პროცესში ჩართული იყო ქვემო ქართლის სამხარეო რწმუნებულის მიმართვის საფუძველზე. ამ შემთხვევაში ის წარმომადგენდა შუალედურ რგოლს სახელმწიფო რწმუნებულის ადმინისტრაციასა და მუნიციპალიტეტებს შორის.

შესაბამისად, ა(ა)იპ – კახეთის დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია „ვიზიტ კახეთი“ და ა(ა)იპ – მცხეთა-მთიანეთის რეგიონული განვითარების სააგენტო არ იყვნენ სათანადოდ ჩართულნი ინვესტიციების განხორციელების პროცესში, ხოლო ა(ა)იპ – ქვემო ქართლის რეგიონული განვითარების სააგენტოს ჩართვა ზოგ შემთხვევაში ხორციელდებოდა სამხარეო ადმინისტრაციის მიმართვის საფუძველზე. ორგანიზაციები თვითონ უნდა ამყარებდნენ კონტაქტს პოტენციურ ინვესტორებთან და ხელს უნდა უწყობდნენ თავიანთ რეგიონში ინვესტირების პროცესს.

დასკვნა: ორგანიზაციების მიზნები თანხვედრაშია სხვა სტრუქტურული ერთეულების მიზნებსა და ამოცანებთან. ორგანიზაციებს არ აქვთ შედგენილი სტრატეგიული და დეტალური გეგმები, რომელთა ეტაპობრივი განხორციელება უზრუნველყოფდა წესდებით გათვალისწინებული მიზნების მიღწევას. ორგანიზაციები არასათანადოდ ახორციელებენ მათზე დაკისრებულ ფუნქციებს. შესწავლილი არ არის რეგიონების ბიზნესგარემო, შემუშავებული არ არის ეკონომიკური განვითარების პროგრამები, რეგიონის განვითარების სტრატეგიები, საკმარისი ღონისძიებები არ არის ჩატარებული მენარმეთა დახმარებისთვის. მენარმეების მხარდაჭერა უმეტესად გამოიხატებოდა ზეპირი კონსულტაციების გაწევით და ამ შემთხვევაშიც ძირითადად მათ ეხმარებოდნენ სხვადასხვა სახელმწიფო პროგრამასთან დაკავშირებით, რომელთაც თავიანთი განმახორციელებლები ჰყავთ. აქტიურად არ თანამშრომლობდნენ იდენტური ან მსგავსი ფუნქციების შემსრულებელ სახელმწიფო სტრუქტურებთან, რათა მათთან კოორდინაციით შესძლებოდათ დაგეგმილი პროექტების მაქსიმალურად ეფექტიანი განხორციელება. შეფასებული არ არის რეგიონების საინვესტიციო შესაძლებლობები, მომზადებული არ არის საინვესტიციო პოტენციალის მქონე ობიექტებისა და ინვესტორების ბაზა, სააგენტოები არასათანადოდ არიან ჩართული ინვესტირების პროცესში და არ იყენებენ მათთვის ხელმისაწვდომ საშუალებებს რეგიონის შესახებ ინფორმაციის გავრცელებისა და საინვესტიციო კუთხით პოპულარიზაციისათვის. შედეგად, სააგენტოებს ქმედითი ღონისძიებები არ აქვთ გატარებული რეგიონის ეკონომიკური განვითარებისათვის.

ჩაკომენდაცია N5.

რეგიონული განვითარების სააგენტოების დამფუძნებელ მუნიციპალიტეტებს:

სააგენტოების ფუნქცია-მოვალეობებისა და განხორციელებული საქმიანობის ანალიზის საფუძველზე, მუნიციპალიტეტებმა იმსჯელონ და შეაფასონ სააგენტოების წესდებით განსაზღვრული მიზნების მიღწევის მდგომარეობა. გამოიკვლიონ დასახული მიზნების



შეუსრულებლობის მიზეზები და დაგეგმონ ღონისძიებები სააგენტოს საქმიანობის ეფექტიანობის ასამაღლებლად. საჭიროების შემთხვევაში, განიხილონ ორგანიზაციების რეფორმირების საკითხი. რეგიონული განვითარების სააგენტოების როლის/ფუნქციების ოპტიმალურად განსაზღვრის შემდეგ, სააგენტოებთან ერთად შეიმუშაონ სტრატეგიული და დეტალური გეგმები, რომლებიც უზრუნველყოფს წესდებით მათთვის დავალებული მიზნების მიღწევას. რეგულარულად გასცენ მათზე დავალებები, ხელი შეუწყონ სააგენტოებისა და მსგავსი ფუნქციების მქონე სახელმწიფო სტრუქტურების ინტენსიურ, კოორდინირებულ თანამშრომლობას. აღნიშნული უზრუნველყოფს სააგენტოების როლის გაზრდას რეგიონის ეკონომიკური განვითარების, ინვესტიციების მოზიდვის, მენარმეთა მხარდაჭერის მიმართულებით.

3.5 ჩაბმენა რეგიონალურ ინიციატივებში სააგენტოების ინფორმაციის გავრცელების საშუალებებს ჩაბმონ აკონსულტაციის განვითარების ხელშეწყობისათვის?

თანამედროვე სამყაროში არსებული გამოწვევებიდან გამომდინარე, ინტერნეტპლატფორმა ინფორმაციის გაცვლის ეფექტიანი ინსტრუმენტია. იგი შეუზღუდავი მოცულობის ინფორმაციის გავრცელებისა და უწყვეტ რეჟიმში განახლების შესაძლებლობას იძლევა. რეგიონული განვითარების სააგენტოების ერთ-ერთი მთავარი მიზანია რეგიონის პოპულარიზება. სოციალური მედია მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ინფორმაციის გავრცელებისა და რეკლამირების მიმართულებით. ამიტომ, საჭიროა სააგენტოებმა განახორციელონ ციფრული მარკეტინგის საშუალებების ინტეგრირება თავიანთ საქმიანობაში. ორგანიზაციებმა უნდა მართონ ვებგვერდები და სოციალური ქსელები იმგვარად, რომ დაინტერესებული პირებისთვის იყოს ინფორმაციული და ვიზუალურად/ტექნიკურად გამართული.

ინტერნეტსივრცის სხვადასხვა პლატფორმის სათანადოდ გამოყენების პირობებში შესაძლებელია ინფორმაციის გავრცელება, რეგიონის რეკლამირება, პოტენციური ინვესტორების/სამიზნე აუდიტორიის დაინტერესება და ახალი ბიზნესკონტაქტების დამყარება. იგი იაფი და ხელმისაწვდომი საშუალებაა ორგანიზაციებისთვის, შეინარჩუნონ აქტიურობა და გახდნენ კონკურენტუნარიანი შეზღუდული რესურსების პირობებშიც კი.

აუდიტის ჯგუფმა შეისწავლა, რამდენად ოპტიმალურად იყენებენ ორგანიზაციები ინფორმაციის გავრცელების ინტერნეტსაშუალებებს.

ცხრილი N10. ინფორმაცია სააგენტოების მიერ ინტერნეტპლატფორმების ათვისების შესახებ

ვებგვერდები და სოციალური ქსელები	ა(ა)იპ – კახეთის დანიშნულების ადგილის მართის ორგანიზაცია „ვიზიტ კახეთი“	ა(ა)იპ – ქვემო ქართლის რეგიონული განვითარების სააგენტო	ა(ა)იპ – მცხეთა-მთიანეთის რეგიონული განვითარების სააგენტო
ვებგვერდები	✓	✓	✓
Facebook	✓	✓	✓
Youtube	✓	✗	✗
Instagram	✓	✗	✗



როგორც ცხრილიდან ჩანს, კახეთის, ქვემო ქართლისა და მცხეთა მთიანეთის რეგიონულ ორგანიზაციებს შექმნილი აქვთ ვებგვერდები და Facebook გვერდები, თუმცა უმეტესობას არ აქვს ათვისებული ინფორმაციის გავრცელების პოპულარული საშუალებები – Youtube და Instagram პლატფორმები.

სააგენტოების ვებგვერდების ფუნქციონირებისა და ინფორმაციულობის შესახებ მონაცემები წარმოდგენილია ცხრილში.

ცხრილი N11. ინფორმაცია რეგიონული განვითარების სააგენტოების ვებგვერდებზე ინფორმაციის განთავსების შესახებ

ვებგვერდები	ა(ა)იპ – კახეთის დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია „ვიზიტ კახეთი“	ა(ა)იპ – ქვემო ქართლის რეგიონული განვითარების სააგენტო	ა(ა)იპ – მცხეთა-მთიანეთის რეგიონული განვითარების სააგენტო
ზოგადი ინფორმაცია რეგიონის შესახებ	✓	✓	✗
ინფორმაცია რეგიონში განხორციელებული ეკონომიკური საქმიანობის შესახებ	✗	✓	✗
ინიციატივები რეგიონის განვითარებასთან დაკავშირებით	✗	ნაწილობრივ	✗
მონაცემები საინვესტიციო შესაძლებლობების ობიექტებზე	✗	✗	✗
პარტნიორი ორგანიზაციების შესახებ ინფორმაცია	ნაწილობრივ	✗	✓
ორგანიზაციების მიერ განხორციელებული საქმიანობის ანგარიშები	✗	✓	✗
სასარგებლო ბმულები (საკანონმდებლო რეგულაციების, სახელმწიფო საგრანტო პროგრამების, დამხმარე ორგანიზაციების ინტერნეტმისამართები)	✗	ნაწილობრივ	ნაწილობრივ
ღონისძიებების კალენდარი	✗	✗	✗
ფოტო-ვიდეომასალა ვიზუალიზაციისათვის	ნაწილობრივ	ნაწილობრივ	ნაწილობრივ
ენის არჩევის ფუნქცია	✓	✓	✓
ვებგვერდზე ძებნის ფუნქცია	✓	✗	✗
ონლაინკონსულტაციის შესაძლებლობა	✗	✓	✗

აუდიტის ჯგუფმა შეისწავლა ორგანიზაციების ვებგვერდები. შესწავლით გამოვლინდა, რომ ორგანიზაციების მიერ შექმნილი ვებგვერდები არ მოიცავს ყველა იმ ინფორმაციას, რომელიც ხელს შეუწყობდა რეგიონის პოპულარიზაციას და სამიზნე აუდიტორიას მიაწოდებდა ყველა საჭირო ინფორმაციას. ა(ა)იპ – კახეთის დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია „ვიზიტ კახეთი“ ვებგვერდი არ არის ინფორმაციული საინვესტიციო თვალსაზრისით, საიტი ახლდება, თუმცა ძირითადად ტურიზმის მიმართულებით. ა(ა)იპ – ქვემო ქართლის რეგიონული განვითარების სააგენტოს ვებგვერდზე წარმოდგენილია ზოგადი ინფორმაცია რეგიონის მიმდინარე სიახლეების, ტურისტული ღირშესანიშნაობების, კურორტებისა და რეკრეაციული



ზონების შესახებ, განხორციელებული პროექტების შესახებ, ინფორმაცია მრეწველობასა და სოფლის მეურნეობის ზოგიერთი დარგის შესახებ, თუმცა გართულებულია საიტზე ნავიგაცია და ამასთანავე, ინფორმაციები არასრულადაა განთავსებული ვებგვერდის სხვადასხვა ველში. ა(ა)იპ – მცხეთა-მთიანეთის რეგიონული განვითარების სააგენტოს საიტზე განთავსებული აქვს რიგი მონაცემები, თუმცა ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში მას ინფორმაცია არ განუახლებია. ვებგვერდები, შინაარსის, განახლების ჯერადობის გათვალისწინებით ვერ უზრუნველყოფს სამიზნე აუდიტორიისთვის საჭირო ინფორმაციის დროულად მიწოდებას, რეგიონის საინვესტიციო შესაძლებლობების პოპულარიზაციას და პოტენციური ინვესტორების დაინტერესებას.

სააგენტოების ვებგვერდებს აქვთ ენის არჩევის ფუნქცია, თუმცა საიტებზე განთავსებული ინფორმაცია ხელმისაწვდომია მხოლოდ ქართულ ენაზე. გვერდები არ არის ინფორმაციული უცხოენოვანი მომხმარებლისათვის. აქედან გამომდინარე, აღნიშნული საიტების მომხმარებლების სამიზნე აუდიტორია შეზღუდულია, რაც ვერ უზრუნველყოფს ინფორმაციის სათანადოდ გავრცელებასა და უცხოელების რეგიონით დაინტერესებას.

ამდენად, ვებგვერდები სათანადოდ ვერ უწყობს ხელს ორგანიზაციების საქმიანობას, რეგიონის შესახებ ინფორმაციის გავრცელებას, პოტენციური ინვესტორების ინფორმირებასა და რეგიონში ეკონომიკური აქტივობის ზრდას.

სააგენტოების სოციალური ქსელების შესწავლის მიხედვით, ა(ა)იპ – კახეთის დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია „ვიზიტ კახეთი“ Facebook სივრცეში ოპერირებს მხოლოდ ტურიზმის მიმართულებით. ა(ა)იპ – მცხეთა-მთიანეთის რეგიონული განვითარების სააგენტო არ ანახლებს ინფორმაციას. ბოლო აქტივობა განხორციელებული აქვს 2019 წელს. რაც შეეხება ა(ა)იპ – ქვემო ქართლის რეგიონული განვითარების სააგენტოს, მისი აქტიურობა Facebook გვერდზე შემოიფარგლება 1-7 პოსტამდე თვეში, რაც არასაკმარისია. აღნიშნულზე ისიც შეეხება, რომ გვერდი მოწონებული აქვს 1,083 პირს. რეგიონული განვითარების სააგენტოებს მონაცემები განთავსებული აქვთ მხოლოდ ქართულ ენაზე, რაც ზღუდავს ინფორმაციით დაინტერესებულ პირთა რაოდენობას, შესაბამისად, სააგენტო სოციალურ ქსელში ინფორმაციას ავრცელებს მომხმარებელთა მცირე ნაწილზე.

ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე, რეგიონული განვითარების სააგენტოების ნაწილი არ იყენებს სოციალურ ქსელებს თავიანთი საქმიანობის ხელშეწყობის მიზნით, ხოლო ა(ა)იპ – ქვემო ქართლის რეგიონული განვითარების სააგენტო სოციალური ქსელის საშუალებით სათანადოდ ვერ მართავს ინფორმაციის გავრცელების პროცესს.

დასკვნა: სააგენტოები არასათანადოდ ოპერირებენ ინტერნეტსივრცეში. მათ არ აქვთ/ არასათანადოდ აქვთ ათვისებული ციფრული მარკეტინგის საშუალებები. ვებგვერდები და სოციალური ქსელები ფუნქციონირებს ხარვეზებით. მათზე არ არის განთავსებული ყველა საჭირო ინფორმაცია, ზოგ შემთხვევაში არ ახლდება ინფორმაცია. არ არიან ადაპტირებული უცხოელ სამიზნე აუდიტორიაზე. შესაბამისად, ფარავნ მომხმარებლების მცირე კონტინგენტს. აღნიშნული ხარვეზები ხელს უშლის სამიზნე აუდიტორიისათვის საჭირო ინფორმაციის დროულ მიწოდებას. ინტერნეტშესაძლებლობების გამოუყენებლობის გამო სააგენტოები ხელს ვერ უწყობენ რეგიონის პოპულარიზაციას, პოტენციური ინვესტორების დაინტერესებასა და საქმიანი კავშირების ჩამოყალიბებას სააგენტოების მიზნებისა და ფუნქციების ეფექტიანად განხორციელებისთვის.



ჩაჯომენდო N 6.

რეგიონული განვითარების სააგენტოებს:

რეგიონული განვითარების სააგენტოებმა თავიანთ საქმიანობაში აქტიურად გამოიყენონ ინტერნეტშესაძლებლობები. რეგიონის პოპულარიზაციის მიზნით, აითვისონ ინფორმაციის გავრცელების სხვადასხვა პლატფორმა. ვებგვერდები და სოციალური ქსელები გახადონ უფრო ინფორმაციული, რეგულარულად განახლებადი, აქტუალური, ინტერაქტიური და ხელმისაწვდომი უცხოენოვანი მომხმარებლებისათვის. აღნიშნული ხელს შეუწყობს რეგიონული განვითარების სააგენტოებს თავიანთი მიზნებისა და ფუნქცია-მოვალეობების ეფექტიანად განხორციელებაში.

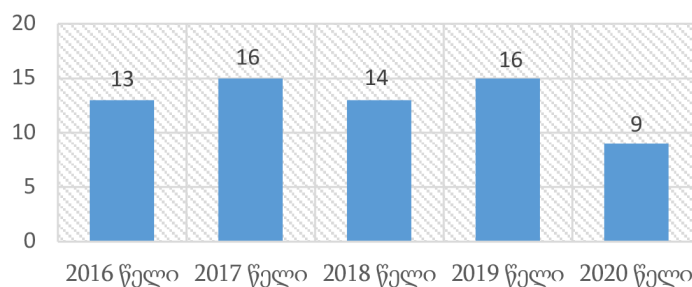
3.6 ჩაქმენდო უჯოქიანო ჩიონ ჩართული სააგენტო დამუქნებო მათ საქმიანობასა და მიღებოლი შედეგების შეფასების პროცესში?

მუნიციპალიტეტები აქტიურად უნდა იყვნენ ჩართულნი მათ მიერ დაფუძნებული ერთობლივი ა(ა)იპ-ების საქმიანობაში, მუნიციპალიტეტები და სააგენტოები კოორდინირებულად უნდა მუშაობდნენ დასახული მიზნების მისაღწევად. რეგიონული განვითარების სააგენტოები უწყვეტ რეჟიმში უნდა იკვლევდნენ ინვესტიციების მოძიების, ბიზნესის განვითარების, რეგიონის ეკონომიკური განვითარების შესაძლებლობებს, ამზადებდნენ პროექტებს, წინადადებებს/რეკომენდაციებს და წარუდგენდნენ დამფუძნებელ მუნიციპალიტეტებს. გარდა ამისა, სააგენტო კარგად უნდა იცნობდეს რეგიონში არსებულ პრობლემებს და მერიასთან ერთად ეძებდეს აღნიშნული პრობლემების გადაჭრის გზებს.

აუდიტის ჯგუფმა შეისწავლა სააგენტოების საქმიანობა და წარმოდგენილი დოკუმენტები, ასევე საკითხის კვლევისთვის გამოკითხვა ჩატარდა დამფუძნებელ მუნიციპალიტეტებთან.⁸⁷ გამოკითხული 19 მუნიციპალიტეტიდან 2016–2020 წლებში უმრავლესობას ჰქონდა წერილობითი კომუნიკაცია რეგიონულ ორგანიზაციებთან. სულ ფიქსირდება 128 ასეთი შემთხვევა. მათ შორის დაფინანსებას უკავშირდებოდა 60-მდე წერილი, ხოლო 68 შემთხვევაში წერილები შეეხებოდა ორგანიზაციების საქმიანობასთან დაკავშირებულ საკითხებს.

სააგენტოებსა და მუნიციპალიტეტს შორის საქმიანობასთან დაკავშირებული წერილობითი კომუნიკაცია წლების მიხედვით შემდეგნაირად გადანაწილდა:

დიაგრამა N7. სააგენტოების მიერ მუნიციპალიტეტებისთვის დაგზავნილი წერილების⁸⁸ ჯერადობა წლების მიხედვით



87 მცხეთა-მთიანეთის, ქვემო ქართლისა და კახეთის რეგიონებში არსებული მუნიციპალიტეტები.

88 დაფინანსების წერილების გარდა.



სააგენტოები სხვადასხვა ინტენსივობით ახორციელებდნენ კომუნიკაციას მუნიციპალიტეტებთან, კერძოდ:

დიაგრამა N8. მუნიციპალიტეტებში დაგზავნილი წერილების⁸⁹ რაოდენობები სააგენტოების მიხედვით



როგორც დიაგრამიდან ჩანს, ა(ა)იპ – ქვემო ქართლის რეგიონული განვითარების სააგენტო სხვა სააგენტოებთან შედარებით აქტიურია. ამასთანავე, წარმოდგენილი მონაცემების ანალიზით ირკვევა, რომ მუნიციპალიტეტებში წარმოდგენილი საპროექტო/საინვესტიციო ინიციატივების უმეტესობა აღნიშნულ სააგენტოს ეკუთვნის. სხვა სააგენტოები მუნიციპალიტეტებს ძირითადად აწვდიდნენ ინფორმაციას საორგანიზაციო საკითხების, შეხვედრებისა და ფორუმების, ფართის მოძიების თაობაზე. წარმოდგენილი ინფორმაციით, 2016-2017 წლებში 7 მუნიციპალიტეტის შემთხვევაში მუნიციპალიტეტებთან წერილობითი სახის კომუნიკაცია არ ფიქსირდება,⁹⁰ ხოლო ერთმა ვერ წარმოადგინა ინფორმაცია აღნიშნულის შესახებ.⁹¹

წერილები უმეტესად იყო მუნიციპალიტეტებში ფართების მოძიების, შეხვედრების, კონფერენციების ჩატარების შესახებ, ხოლო ინიციატივებსა და პროექტებთან დაკავშირებული წერილები მთლიანი მიმოწერის მხოლოდ 11%-ია.

ცხრილი N12. სააგენტოების საქმიანობასთან დაკავშირებით მუნიციპალიტეტებში გაგზავნილი წერილები.

წერილის შინაარსი	წერილების რაოდენობა
წერილები მუნიციპალიტეტებში ფართის მოძიების შესახებ	17
შეხვედრის ორგანიზება მეწარმეებთან, ფერმერებთან, ინვესტორებთან	16
წერილები ფორუმების, კონფერენციების, გამოფენების, პრეზენტაციების შესახებ	9
სააგენტოს მიერ განხორციელებული საქმიანობის შესახებ წარმოდგენილი ინფორმაცია	3
ინიციატივები, პროექტები	14
სხვა საქმიანობა ⁹²	9

89 დაფინანსებასთან დაკავშირებული წერილების გარდა.

90 დედოფლისწყარო, ლაგოდეხი, საგარეჯო, გურჯაანი, ყაზბეგი, თიანეთი, დუშეთი.

91 ახმეტა.

92 საკონტაქტო ინფორმაცია, covid-19-თან დაკავშირებული ინფორმაცია, ვებგვერდისთვის ინფორმაციის მიწოდება, კითხვარის გაგზავნა, წიგნების გაცვლა, სააგენტოს დაფუძნების დოკუმენტების ასლები, მუნიციპალიტეტების მიერ მოთხოვნილი ინფორმაციის მიწოდება.



მუნიციპალიტეტების ინფორმაციით, ორგანიზაციებზე წერილობითი დავალებები გაცემულია 2 შემთხვევაში,⁹³ მუნიციპალიტეტების მიერ სააგენტოებზე სხვა წერილობითი დავალებების გაცემა არ ფიქსირდება.

წარმოდგენილი ინფორმაციის ანალიზით ირკვევა, რომ ზოგიერთ სააგენტოსა და მუნიციპალიტეტს შორის არ ფიქსირდება წერილობითი კომუნიკაცია. სააგენტოების მიერ გაგზავნილი წერილების ნახევარი დაფინანსებას ეხება, სხვა შემთხვევაში კომუნიკაციას არა აქვს ინტენსიური ხასიათი, მათ არ ჰქონიათ კომუნიკაცია ისეთ მნიშვნელოვან საკითხებზე, როგორებიცაა რეგიონის განვითარების საჭიროებები, ინიციატივები, პროექტები და სხვ. მუნიციპალიტეტები პრაქტიკულად არ გასცემენ სააგენტოებზე დავალებებს. იქიდან გამომდინარე, რომ ვერ დასტურდება ზოგიერთ რეგიონული განვითარების სააგენტოსა და მუნიციპალიტეტს შორის კომუნიკაცია, ხოლო განხორციელებული კომუნიკაციის შემთხვევები არ ატარებს სისტემატურ ხასიათს, შეიძლება ითქვას, რომ მუნიციპალიტეტები არ იყვნენ სათანადოდ ჩართულნი ორგანიზაციების საქმიანობის პროცესში.

სააგენტოების საქმიანობის ანგარიში

სააგენტოები საქმიანობის ანგარიშებს ყოველწლიურად წარუდგენენ დამფუძნებელ მუნიციპალიტეტებს. ანგარიშებში წარმოდგენილი უნდა იყოს კონსოლიდირებული ინფორმაცია სააგენტოების მიერ წლის განმავლობაში განხორციელებული საქმიანობების შესახებ, დასახული ამოცანების შესრულების მაჩვენებლები, მიმდინარე პერიოდში წარმოქმნილი პრობლემები, გეგმის შეუსრულებლობის მიზეზები (ასეთის არსებობის შემთხვევაში), მიღწეული შედეგები და ა.შ. საქმიანობის ანგარიშის სათანადოდ მომზადება და წარდგენა უზრუნველყოფს სააგენტოს საქმიანობის შეფასებას, ხელშეწყობი ფაქტორების გამოვლენას და შესაძლო წინააღმდეგობების ანალიზს. წარდგენილი დოკუმენტების მიხედვით მუნიციპალიტეტებმა უნდა იმსჯელონ რამდენად ადეკვატური და საკმარისია სააგენტოების აქტივობები წესდებით განსაზღვრულ მიზნებსა და ამოცანებთან მიმართებით.

აუდიტის მიმდინარეობისას შესწავლილ იქნა სააგენტოების საქმიანობის წლიური ანგარიშები. ა(ა)იპ – მცხეთა-მთიანეთის რეგიონული განვითარების სააგენტომ ანგარიში ვერ წარმოადგინა, კახეთისა და ქვემო ქართლის რეგიონული განვითარების სააგენტოების ანგარიშებში ასახულია ინფორმაცია განხორციელებული ღონისძიებების შესახებ, თუმცა დოკუმენტები არ მოიცავს შედეგების მიმოხილვასა და ანალიზს. ანგარიშები წარდგენილია მუნიციპალიტეტებში, თუმცა დამფუძნებლების მიერ არ არის გაანალიზებული რამდენად საკმარისი და შესაფერისია სააგენტოების მიერ განხორციელებული საქმიანობა წესდებით განსაზღვრულ მიზნებსა და ფუნქცია-მოვალეობებთან. შესაბამისად, ისინი სათანადოდ არ აკონტროლებენ მათ მიერვე დაფუძნებული იურიდიული პირების საქმიანობას და გადანაცვეტილებებს არ იღებენ მიღწეული შედეგების ანალიზის საფუძველზე.

93 ყვარლის, მცხეთის მუნიციპალიტეტები.



ცხრილი N13. ინფორმაცია სააგენტოების საქმიანობის ანგარიშგების შესახებ 2016-2020 წლებში

შესრულებული საქმიანობის ანგარიშგება – კონტროლი	ა(ა)იპ – კახეთის დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაცია „ვიზიტ კახეთი“	ა(ა)იპ – ქვემო ქართლის რეგიონული განვითარების სააგენტო	ა(ა)იპ – მცხეთა-მთიანეთის რეგიონული განვითარების სააგენტო
ანგარიშის წარდგენა მუნიციპალიტეტებისთვის	✓	✓	✗
ორგანიზაციის დებულებით განსაზღვრული მიზნების მიღწევის მდგომარეობის შეფასება	✗	✗	✗
ღონისძიებების შესრულების მდგომარეობა	✗	ნაწილობრივ	✗
შეუსრულებლობის მიზეზები	✗	✗	✗

ცხრილიდან ჩანს, რომ მცხეთა-მთიანეთის რეგიონში შემავალ მუნიციპალიტეტებს არა აქვთ ინფორმაცია მათ მიერ დაფუძნებული სააგენტოს საქმიანობის შესახებ. მათ არ განხორციელებიათ ისეთი აქტივობები, რომლებიც საშუალებას მისცემდათ შეეფასებინათ სააგენტოების საქმიანობის ეფექტიანობა. მუნიციპალიტეტებს არ უმსჯელიათ სააგენტოების წლიურ ანგარიშში ასახულ საკითხებზე, არ შეუფასებიათ რამდენად საკმარისი და შესაფერისია მათ მიერ განხორციელებული ღონისძიებები წესდებით განსაზღვრულ მიზნებთან, არ განუხილავთ სააგენტოების საქმიანობის ხელშეწყობი ფაქტორები და არ გამოუვლენიათ დასახული ამოცანების შეუსრულებლობის მიზეზები. მუნიციპალიტეტებს სააგენტოების საქმიანობა არ შეუფასებიათ დადებითად ან უარყოფითად. მუნიციპალიტეტები მათ მიერვე დაფუძნებული იურიდიული პირების დაფინანსებისა და შემდგომი საქმიანობის შესახებ გადაწყვეტილებას იღებენ მათი საქმიანობის შედეგების ანალიზისა და სათანადო კონტროლის გარეშე.

დასკვნა: ზოგიერთ მუნიციპალიტეტსა და სააგენტოს შორის წერილობითი კომუნიკაცია არ დასტურდება, ხოლო ზოგიერთ მუნიციპალიტეტთან განხორციელებულ კომუნიკაციას არ აქვს სისტემატური ხასიათი. მუნიციპალიტეტების მიერ ორგანიზაციებზე დავალებები პრაქტიკულად გაცემული არ არის. რამდენიმე მუნიციპალიტეტი არ ფლობს ინფორმაციას მათ მიერ დაფუძნებული სააგენტოს საქმიანობის შესახებ, ხოლო სხვა შემთხვევაში მუნიციპალიტეტები არ აანალიზებენ და არ აფასებენ სააგენტოების მიერ განხორციელებული საქმიანობა რამდენად სრული და ადეკვატურია მათ მიზნებთან მიმართებით. შედეგად, მუნიციპალიტეტების ჩართულობა სააგენტოების საქმიანობაში, როგორც პარტნიორისა და ზედამხედველისა, არასაკმარისი და არასათანადოა.

ჩაქოშენდახია N7.

დამფუძნებელ მუნიციპალიტეტებს:

გაზარდონ რეგიონული განვითარების სააგენტოების საქმიანობაში ჩართულობა, განახორციელონ ინტენსიური კომუნიკაცია მათ საქმიანობასთან დაკავშირებულ საკითხებზე, დანერგონ სათანადო კონტროლისა და ანგარიშგების სისტემა, რეგულარულად მიიღონ ინფორმაცია ორგანიზაციების საქმიანობის შედეგების შესახებ, იმსჯელონ და განიხილონ რამდენად უწყობს ხელს სააგენტოების აქტივობები მათი ფუნქცია-მოვალეობების ეფექტიანად შესრულებას, შეაფასონ რამდენად ადეკვატური და საკმარისია სააგენტოების მიერ განხორციელებული საქმიანობები მათ მიზნებთან მიმართებით. აღნიშნული ხელს შეუწყობს სააგენტოებისა და მათი დამფუძნებლების აქტიურ თანამშრომლობასა და კოორდინაციას, პროექტების ეფექტიანად დაგეგმვასა და განხორციელებას.



ბიბლიოგრაფია:

ნორმატიული მასალა:

საქართველოს ორგანული კანონი „ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსი“.

საქართველოს მთავრობის 2013 წლის 29 ნოემბრის N308 დადგენილება „სახელმწიფო რწმუნებულის დებულების დამტკიცების შესახებ“.

საქართველოს მთავრობის 2014 წლის 14 აპრილის N288 დადგენილება „საჯარო სამართლის იურიდიული პირის – საქართველოს კონკურენციის ეროვნული სააგენტოს დებულების დამტკიცების შესახებ“.

საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების მინისტრის 2017 წლის 29 მაისის NN#1-1/217 ბრძანება „საჯარო სამართლის იურიდიული პირის – აწარმოე საქართველოში დებულების დამტკიცების შესახებ“.

მუნიციპალიტეტების მერიების ეკონომიკური სამსახურების დებულებები.

სახელმძღვანელოები და პუბლიკაციები:

ქვეყნის ძირითადი მონაცემებისა და მიმართულებების დოკუმენტი 2020–2023 წლებისთვის.

დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაციების შექმნა და პილოტირება, ECORYS, 2018.

„საქართველოს ტურიზმის სტრატეგია 2025“.

Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs), UNWTO, 2019.

TOURISM DESTINATION MANAGEMENT, ACHIEVING SUSTAINABLE AND COMPETITIVE RESULTS, Solimar International; USAID; George Washington University; 2011.

Destination management in developing and emerging countries – Handbook and guidelines for building sustainable destination management organizations, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH; 2019.

Operationalisation of Destination Management Organisations in Romania, OECD, 2020.

Standard DMO Performance Reporting A Handbook for DMOs, Destination Marketing Association International, 2011 –2012.

Practical Guidelines for Integrated Quality Management in Tourism Destinations – Concepts, Implementation and Tools for Destination Management Organizations, World Tourism Organization (UNWTO), 2017.



პაგეზი:

http://www.sibiu-turism.ro/UserFiles/PhotoGallery/Profesionisti/Despre-noi/Rezumat-PA_versiune-scurta_en.pdf ბოლოს გადამოწმდა 14.12.2021

<https://www.kvarken.org/wp-content/uploads/2020/11/COVID-DMO-October2020-Hanken.pdf> ბოლოს გადამოწმდა 14.12.2021

<https://www.sibiu-turism.ro/About-us.aspx> ბოლოს გადამოწმდა 14.12.2021

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/937591565108159108/pdf/Analysis-of-Destination-Management-System-Tourism-Information-Centers-and-Destination-Management-Organizations-in-the-Presov-Region-of-Slovak-Republic.pdf> ბოლოს გადამოწმდა 14.12.2021

https://www.eurada.org/fileadmin/user_upload/Content_Uploads/Regional_Development_Agencies_in_Italy__1_.pdf ბოლოს გადამოწმდა 14.12.2021

<https://www.zarr.com.pl/> ბოლოს გადამოწმდა 14.12.2021

https://www.eurada.org/fileadmin/user_upload/docs/RDAs-Spain-study.pdf ბოლოს გადამოწმდა 14.12.2021

www.geostat.ge – საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური

www.gnta.ge – სსიპ – საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია

https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/sustainable/indicators_en ბოლოს გადამოწმდა 14.12.2021

<https://us-keepexploring.canada.travel/> ბოლოს გადამოწმდა 14.12.2021

<https://www.visitcostarica.com/en> ბოლოს გადამოწმდა 14.12.2021

<https://www.brandenburg-tourism.com/> ბოლოს გადამოწმდა 14.12.2021

<https://www.thisiscleveland.com/> ბოლოს გადამოწმდა 14.12.2021

<https://visitfaroeislands.com/> ბოლოს გადამოწმდა 14.12.2021

<https://www.capetown.travel/stay/> ბოლოს გადამოწმდა 14.12.2021

<https://www.australia.com/en> ბოლოს გადამოწმდა 14.12.2021

<https://www.visitstockton.org/events/> ბოლოს გადამოწმდა 14.12.2021

<https://www.travelbelize.org/deals> ბოლოს გადამოწმდა 14.12.2021



https://www.westernaustralia.com/en/plan_your_trip/Pages/Experience-WA-Mobile-App.aspx
ბოლოს გადამოწმდა 14.12.2021

<http://visitsj.ge/en> ბოლოს გადამოწმდა 01.08.2021

<http://www.visitkakheti.org/> ბოლოს გადამოწმდა 01.08.2021

<https://kutaishi.travel/> ბოლოს გადამოწმდა 01.08.2021

<https://visitsamegrelo.ge> ბოლოს გადამოწმდა 01.08.2021

<http://kkrda.ge/> ბოლოს გადამოწმდა 01.08.2021

<https://greenregion.weebly.com/> ბოლოს გადამოწმდა 01.08.2021

აუდიტორთა ხელმოწერა:
სახელი, გვარი

ხელმოწერა

თეა არველაძე
წამყვანი აუდიტორი

თ. არველაძე

სოფიო ბელთაძე
უფროსი აუდიტორი

ს. ბელთაძე

ანი ყიფიანი
აუდიტორი

ა. ყიფიანი

ნინო ხაბაღია
აუდიტორი

ნ. ხაბაღია

ქეთევან მაჩაიძე
აუდიტორ-ასისტენტი

ქ. მაჩაიძე



სახელმწიფო აუდიტის სამსახური
ქ.თბილისი, 0144, წმ. ქეთევან დედოფლის გამზირი N96
+995 32 243 84 38

SAO.GE