



ელპილობრივი ეკონომიკური ბენეფიტარეპე

ს ა ხ ე ლ კ მ დ ვ ა ნ ე ლ ო

საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო



უღბილობრივი ეკონომიკური განვითარება

ს ა ს კ ლ მ ძ ჯ ვ ა ნ კ ლ ო

(სრული ვერსია)

სსპის ქადაგება, რამდენიც იცოდეთიან პროექტი



ავტორი

წინამდებარე სახელმძღვანელოს ავტორი მსოფლიო ბანკის ურბანული განვითარების განყოფილების ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების ჯგუფია. ეს ჯგუფი ურბანული განვითარების მთავარი სპეციალისტის, ქალბატონ გუენ სვინბერნის ხელმძღვანელობით მუშაობს. ჯგუფის წევრები არიან: სორაია გოგა (უმცროსი სპეციალისტი) და ფერგუს მარფი (კონსულტანტი). სახელმძღვანელოს შექმნაში დიდი წვლილი კეიტ კუპერს (ურბანული განვითარების მთავარი სპეციალისტი) და ანდრე ჰერცოგს (კონსულტანტი) მიუძღვით. ნაშრომში, ავტორების თანხმობით, გამოუქვეყნებელი სტატიის მასალებია გამოყენებული (სტატიის სახელწოდება: "ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარება: ევროკავშირისა და სხვა ქვეყნების წარმატებული პრაქტიკის მაგალითები", 2000). ხსენებული სტატიის ავტორი, მსოფლიო ბანკის ურბანული განვითარების განყოფილების დაკვეთით, ქალბატონი გუენ სვინბერნია.

ტექნიკური შენიშვნა

ტექსტი ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების (აეგ) პრაქტიკულ საფუძვლებს ეხება. მასში ხშირად არის ნახსენები *ქალაქის მთავრობა* და *ქალაქი*. აეგ-ის მოცემულ ამ სახელმძღვანელოში ეს ტერმინები ისეთ ადგილობრივ ხელმძღვანელობას ნიშნავს, რომელიც ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების დაგეგმვაზე აგებს პასუხს. მიუხედავად ამისა, მისი სახელმძღვანელოდ გამოყენება წარმატებით შეუძლიათ ისეთ სხვადასხვა ფორმის ორგანიზაციებსაც, რომელთა მიზანიც ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარება და სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის დახვეწა და ამ პროცესში საკუთარი წვლილის შეტანა სურთ.

პასუხისმგებლობა

ამ ნაშრომში გამოქვეყნებული აზრები, შენიშვნები, ინტერპრეტაციები და დასკვნები მხოლოდ მათი ავტორების შეხედულებებს წარმოადგენს. მსოფლიო ბანკი, მსოფლიო ბანკის საბჭო, ბერტელსმანის ფონდი და მათთან დაკავშირებული ორგანიზაციები აქვეყნებენ ტექსტს, მაგრამ მასზე პასუხს არ აგებენ. მსოფლიო ბანკი და ბერტელსმანის ფონდი დოკუმენტში მოყვანილი მონაცემების სისწორის გარანტიას არ იძლევა და მისი დანერგვისა და არასასურველი შედეგის მიღების შემთხვევაში პასუხს არ აგებს.

© Bertelsmann Stiftung, Gütersloh; UK DFOD, London; The World Bank, Washington D.C.

პასუხისმგებელი პირები: Gabriele Schöler, Claudia Walther

თარგმნა: გმინის ეკონომიკური განვითარების საზოგადოების (სრგგ) მიერ 2004 წლის სექტემბერ-დეკემბერში საქართველოს ადგილობრივი თვითმმართველობის მოხელეთა ასოციაციასთან (სათმა) ერთად განხორციელებული და პოლონეთის საგარეო საქმეთა სამინისტროს მიერ დაფინანსებული პროექტ „ათ“-ს ჯგუფის წევრმა მარია პირველმა

www.srgg.org.pl; office@srgg.org.pl

www.satma.ge; satma@geomail.ge

წინასიტყვაობა ქართული გამოცემისათვის

ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების სახელმძღვანელოს ავტორები მსოფლიო ბანკის ეკონომიკის განვითარების დარგში მომუშავე სპეციალისტები არიან. წიგნის ქართული ვერსია პროექტ „აია“-ს ფარგლებში შესრულდა და იგი პოლონეთის საგარეო საქმეთა სამინისტრომ დააფინანსა.

„აია“ პროექტის ავტორი პოლონეთის ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების დარგში მომუშავე სპეციალისტთა გაერთიანებაა (სრგგ - გმინის ეკონომიკური განვითარების საზოგადოება; SRGG – Stowarzyszenie Rozwoju Gospodarczego Gmin). სრგგ ათ წელზე მეტია პოლონეთში წარმატებით ნერგავს ეკონომიკის განვითარების პრაქტიკულ ინსტრუმენტებს და სტრატეგიული დაგეგმვის პროცედურებს. ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების სახელმძღვანელოს საფუძველზე, მსოფლიოს არაერთი ქალაქისა და რეგიონისათვის მომზადდა სტრატეგიული განვითარების გეგმა.

სახელმძღვანელოში შემდეგი მეთოდებია წარმოდგენილი:

- ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიაზე მომუშავე ჯგუფის წევრების შერჩევა და ჯგუფის ორგანიზაცია;
- ადგილობრივი ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობის შეფასება;
- სტრატეგიის მისიისა და მიზნების ჩამოყალიბება;
- სტრატეგიის განხორციელების გეგმის შემუშავება პროგრამებისა და პროექტების სახით;
- სტრატეგიის დანერგვის მონიტორინგი.

იმედი მაქვს, სახელმძღვანელო, რომელმაც მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში აღიარება მოიპოვა, მნიშვნელოვან როლს საქართველოშიც შეასრულებს. იგი ქართული თვითმმართველობის მოხელეებს საქმის ხარისხიანად შესრულებაში დაეხმარება და ქართული ფირმების განვითარებას დააჩქარებს.

იანუშ შევჩუკი
გმინის ეკონომიკური
განვითარების საზოგადოების
ვიცე-პრეზიდენტი

ქსელის ქალაქები, რომლებიც იცვლებიან პროლექტი

ქალაქები, რომლებიც იცვლებიან - ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქალაქების ქსელი

ქვეყნის მთავრობა ადგილობრივი თვითმმართველობის ქონებას და შემოსავალს ჯერ კიდევ აკონტროლებს, მაგრამ ადგილობრივ თვითმმართველობას დავალებების დიდი ნაწილი გადასცა. სამწუხაროდ, თვითმმართველობის განკარგულებაში არსებული სახსრები მათთვის გადაცემული კომპეტენციების შესრულებისათვის საკმარისი არ არის; ცენტრალური ბიუჯეტიდან ტრანსფერის მიღების იმედი კი სულ უფრო და უფრო სათუო ხდება. ყოველივე ამას მნიშვნელოვნად ართულებს ბიუროკრატიული პროცედურებიც. ამასთან, თვითმმართველობის მიერ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ადგილობრივი საზოგადოების მონაწილეობა ჯერ არ გადაქცეულა ადგილობრივი თემის წევრების ცხოვრების წესად.

ცენტრალურ და აღმოსავლეთ ევროპაში საჯარო ადმინისტრაციის ტრანსფორმაციის პროცესში ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაბიჯი – მართვის მიმართ სტრატეგიული მიდგომაა. იგი უკეთეს შედეგს და ადგილობრივი მთავრობის ეფექტიანობას უზრუნველყოფს.

ბერტელსმანის ფონდმა და მსოფლიო ბანკმა ცენტრალურ და აღმოსავლეთ ევროპაში, პოლიტიკისა და ადმინისტრაციის რეფორმის ხელშეწყობის მიზნით, საერთო კონცეფცია დაამუშავეს. მათ შექმნეს ქალაქების ქსელი. ქსელი აერთიანებს შერჩეულ ქალაქებს და მათ მმართველებს. ამ ქსელის მიზანი ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ერთმანეთთან უშუალოდ მოსახლდრე ხუთი ქვეყნის ადგილობრივ თვითმმართველობებს შორის დიალოგის წამოწყების მხარდაჭერა იყო - დიალოგის, რომელსაც კონსტრუქციული და არაფორმალური სახე ექნებოდა და შეეხებოდა ორგანიზაციული, პოლიტიკური, სოციალური და ეკონომიკური რეფორმის საკვანძო საკითხებს. ხელისუფლების წარმომადგენლებს საშუალება მიეცათ, საკუთარი რეგიონის ფარგლებში, საბაზრო ეკონომიკის პრინციპების შემოტანის პირობებში, საკუთარი თემის თითოეული წევრისათვის, ბიზნესისა და საზოგადოების წარმომადგენლებისათვის კვალიფიკაცია აქმაღლებინათ, სათანადო და ხელსაყრელი გარემოს შექმნის მიზნით. სათანადო და ხელსაყრელ გარემოში იგულისხმება გარემო, რომელიც მოსახლეობაში იწვევს აქტიურობის სურვილს, გარდაქმნების მიმართ ნდობას და განაპირობებს ახალ გარემოსთან სწრაფი ადაპტაციის უნარს. ქალაქს უდიდესი უნარი შესწევს, სტიმული მისცეს და ხელი შეუწყოს არა მარტო საკუთარი მოსახლეობის, არამედ საკუთარი ქვეყნის განვითარებასაც. ამ უნიკალური ქსელის შექმნის მიზანი მიმდინარე რეფორმებისა და მათთან დაკავშირებული პრობლემების ადგილობრივი თვითმმართველობის კუთხით გაშუქებაა.

ბერტელსმანის ფონდი წლების მანძილზე თანადგომას უწევდა ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის (OECD – Organization for Economic Co-operation and Development) წევრ ქვეყნებში განხორციელებულ პროგრამას, რომელსაც სახელად “მომავლის ქალაქები” ერქვა (www.cities-of-tomorrow.net). ზემოთ ნახსენები ქსელი, რომელსაც „ქალაქები, რომლებიც იცვლებიან“ ეწოდა, სწორედ ამ პროგრამის სტრუქტურის მოდიფიკაციაა.

ნათლად ჩამოყალიბებული კრიტერიუმების საფუძველზე, მსოფლიო ბანკმა და ბერტელსმანის ფონდმა ჩაატარეს კონკურსი, რომლის შედეგადაც შეირჩა ქსელის წევრი ქალაქები. კონკურსი გაიმართა პოლონეთის, უნგრეთის, სლოვაკეთის, ლატვიისა და ბულგარეთის მცირე ზომის ქალაქებს შორის. შედეგად შეიქმნა 5 ქვეყნის 8 ადგილობრივი თვითმმართველობისაგან დაკომპლექტებული ქსელი და მიენიჭა ინოვაციისა და განვითარების ლაბორატორიის ფუნქცია. ამ ქსელის ძირითადი მიზანი შერჩეული ქალაქებისათვის ხანგრძლივი პერიოდის სტრატეგიის დამუშავებასა და დანერგვაში დახმარების აღმოჩენაა. ქალაქებმა თავად განსაზღვრეს ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების, ქალაქის დასუფთავების მეურნეობის ჩამოყალიბებისა და გარემოს დაცვის ძირითადი პრიორიტეტები. მათ მიერ შერჩეულ თემებზე მუშაობა ორ ჯგუფში მიმდინარეობდა. ჯგუფებში მუშაობის მიზანი იყო პრობლემების გადასაჭრელად ქალაქებს, მათ მიერ შერჩეულ სფეროებში გამოეყენებინათ საკუთარი მოთხოვნების საფუძველზე შექმნილი სტრატეგიული მართვის კონკრეტული კონცეფციები.

ქსელი “ქალაქები, რომლებიც იცვლებიან” ხელს უწყობს ცენტრალიზებული ეკონომიკის ბაზრის თავისუფალ ბაზრად ტრანსფორმაციას და ახდენს სხვადასხვა ქვეყნებში იდეებისა და წარმატებით განხორციელებული სტრატეგიის დანერგვის პროცესში დაგროვილი გამოცდილების გაცვლას, ქსელში შექმნილი ფორუმის დახმარებით. ქსელი და ქსელში შექმნილი ფორუმი ასევე ამარტივებს იმ ტიპური/მოდელური პრობლემების გადაჭრას, რომლის წინაშეც მისი წევრი ქალაქები დგანან, რომლებიც შემდგომში რეფორმის პროცესის ინსპირატორებად იქცევიან და რეგიონის ქალაქების განვითარებას მისცემენ ბიძგს. ქალაქები პროექტში მოცემულ პრობლემის გადაჭრის სხვადასხვა გზებს ცდიან. მათი მცდელობისა და საქმიანობის შედეგები კი ქსელის საშუალებით ფართო მკითხველისათვის გახდება ცნობილი.

სარჩევი

წინასიტყვაობა პოლონური გამოცემისათვის	10
შესავალი	12
აეგ-ის ზოგიერთი ტერმინი	13
წინასიტყვაობა - ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების საფუძვლები	17
რას ნიშნავს ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარება?	17
რას ნიშნავს ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების პრაქტიკაში დანერგვა?	17
როგორ შექმნათ ძლიერი ადგილობრივი ეკონომიკა?	17
ვინ მუშაობს ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარებაზე?	17
რისთვის გვჭირდება ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარება?	18
აეგ-ის სტრატეგიის დაგეგმვის პროცესი	21
ფაზა 1-ლი: სამუშაოს ორგანიზაცია	21
ფაზა მე-2: ადგილობრივი ეკონომიკის შეფასება	22
ფაზა მე-3: სტრატეგიის შემუშავება	23
ფაზა მე-4: სტრატეგიის დანერგვა	24
ფაზა მე-5: სტრატეგიის გადახედვა	25
პირველი ფაზა: საქმიანობის ორგანიზაცია	28
ეტაპი 1-ლი: აეგ-ის ჯგუფის ლიდერის შერჩევა და ქალაქის მერიის თანამშრომლების ბაზაზე ჯგუფის შექმნა	28
ეტაპი მე-2: ქალაქის მერიაში პოლიტიკური პროცესის წამოწყება	30
ეტაპი მე-3: დაინტერესებული პირებისაგან პარტნიორთა ჯგუფის ჩამოყალიბება	31
ეტაპი მე-4: სხვადასხვა დონის სახელმწიფო მოხელეთა თანამშრომლობისათვის საჭირო სტრუქტურის შექმნა	35
ეტაპი მე-5: აეგ-ის პროექტებისა და განვითარების სტრატეგიის ორგანიზაციის განსაზღვრა	36
მეორე ფაზა: ადგილობრივი ეკონომიკის შეფასება	38
ეტაპი 1-ლი: მერიის იმ პროცედურების გადასინჯვა, რომლებსაც სამეურნეო ერთეულებზე აქვთ გავლენა	38
ეტაპი მე-2: შესაგროვებელ მონაცემთა კატეგორიის დადგენა	40
ეტაპი მე-3: ხელმისაწვდომი მონაცემების აუდიტის ჩატარება, არარსებული მონაცემების ანალიზი და მონაცემების მოძიება	44
ეტაპი მე-4: არარსებული მონაცემების შევსებისათვის საჭირო გეგმის დამუშავება	45
ეტაპი მე-5: მონაცემების ანალიზი და ადგილობრივი ეკონომიკის შეფასება	47
მესამე ფაზა: სტრატეგიის შემუშავება	49
ეტაპი 1-ლი: ხედვის ჩამოყალიბება	49
ეტაპი მე-2: ზოგადი მიზნების დასახვა	49
ეტაპი მე-3: კონკრეტული მიზნების განსაზღვრა	50
ეტაპი მე-4: პროგრამების შემუშავება	50
ეტაპი მე-5: პროექტების შერჩევა	64
მეოთხე ფაზა: სტრატეგიის განხორციელება	65
ეტაპი 1-ლი: ყველა პროგრამისა და პროექტის განხორციელების გეგმის მომზადება	65
ეტაპი მე-2: პროექტების განხორციელებისათვის ინდივიდუალური გეგმის მომზადება	66
ეტაპი მე-3: აეგ-ს განხორციელებისა და მისი მონიტორინგისათვის ინსტიტუციონალური საზღვრების მომზადება	67
ეტაპი მე-4: აუცილებელი რესურსებით უზრუნველყოფა	67

ეტაპი მე-5: პროექტის გეგმით გათვალისწინებული ნაბიჯების რეალიზაცია	68
მეხუთე ფაზა: სტრატეგიის გადახედვა	70
ეტაპი 1-ლი: რა? რატომ? როდის?	70
ეტაპი მე-2: მონიტორინგი	71
ეტაპი მე-3: შეფასება	71
ეტაპი მე-4: ინსტიტუციონალური გარემო და პირობები	75
ეტაპი მე-5: სტრატეგიისა და დაგეგმვის პროცესის მიმოხილვა	77
დამატებითი ინფორმაცია	79
დამატებითი პუბლიკაციების სია	79
მაგალითები ანალიზისათვის	85
საინტერესო ორგანიზაციების ვებგვერდები	87
მსოფლიო ბანკის ვებგვერდები	94
დანართი: დოკუმენტების მაგალითები	95
აეგ-ის დანერგვის გეგმის მაგალითი: განვითარების პროექტების ჩამონათვალი	95
ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების პროექტის მოქმედების გეგმა	98
“ხედვიდან პროექტამდე” აეგ-ის მატრიცის მაგალითი	100
ანკეტა ადგილობრივ ბიზნეს გარემოზე	102

შესავალი

ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების (LED) ფარგლებში შექმნილი ცოდნის განვითარებისა და წინსვლის პროექტი დიდი ბრიტანეთის საერთაშორისო განვითარების დეპარტამენტისა (DFID) და მსოფლიო ბანკის მიერ დაფინანსდა. ეს ნაშრომი სწორედ ამ პროექტის ნაწილია და მსოფლიო ბანკის ქალაქების განვითარების განყოფილებაში შემუშავდა. დამატებითი ინფორმაციისათვის, გთხოვთ იხილოთ ვებგვერდი www.worldbank.org/urban/led. ამ ნაშრომის ინგლისურენოვანი ვერსია დიდი ბრიტანეთის საერთაშორისო განვითარების დეპარტამენტმა (DFID) და მსოფლიო ბანკმა დააფინანსა; მიუხედავად ამისა, ტექსტში გამოთქმული მოსაზრებები მხოლოდ მათ ავტორებს ეკუთვნით და აუცილებელი არ არის ემთხვეოდეს დამფინანსებლების აზრებს.

ქსელს - “ქალაქები, რომლებიც იცვლებიან” - ორივე ორგანიზაციამ გამოუცხადა ნდობა; ქსელის მუშაობას ბერტელსმანის ფონდი, Guetersloh/გერმანია და მსოფლიო ბანკი ერთად უძღვებიან და ნებადართულია ნაშრომის გავრცელება. ნაშრომი ქსელის ინფორმაციულ პროდუქტად ითვლება და ინგლისურიდან 5 ენაზე: ბულგარულ, უნგრულ, ლატვიურ, პოლონურსა და სლოვაკურ ენებზე ითარგმნა.

ბერტელსმანის ფონდი ტექსტში ჩამოყალიბებულ აზრებს, აღმოჩენებს, დასკვნებსა და მითითებულ წინადადებებს ყოველთვის არ იზიარებს.

ეს ნაშრომი მომზადდა სხვადასხვა ხელმისაწვდომი მასალებისა და სხვადასხვა ქვეყნებში ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების დარგში შექმნილი მდიდარი გამოცდილების საფუძველზე; ინფორმაცია შემდეგი სააგენტოებიდან და ორგანიზაციებიდან იქნა მოპოვებული:

- საზოგადოება კამბოჯის ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების ასოციაცია: www.gdrc.org/icm/country/aceda.html
- კარიბის და ლათინური ამერიკის ეკონომიკური კომისია (CEPAL): www.eclac.cl
- ევროკავშირი: www.europa.eu.int
- Sussex-ის უნივერსიტეტის განვითარების კვლევითი ინსტიტუტი: www.lds.ac.uk/lds/global
- ეკონომიკური განვითარების საერთაშორისო საბჭო: www.iedconline.org
- OECD-ის კვლევები: www.oecd.org/oah/activities/Dvpt-Local/index.htm
- ეკონომიკური თანამშრომლობის ორგანიზაცია: www.oecd.org
- პარტნიორები ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარებისათვის: www.parul-led.or.id/e_overview.htm
- რეგიონალური ტექნოლოგიური სტრატეგიები: www.rtsinc.org
- დიდი ბრიტანეთის ვიცე-პრემიერის ბიუროსთან არსებული ურბანული პოლიტიკის განყოფილება: www.urban.odpm.gov.uk
- აშშ ეკონომიკური განვითარების საბჭო: www.doc.gov/eda
- აშშ საერთაშორისო განვითარების სააგენტო: www.usaid.gov
- მსოფლიო ბანკი: www.worldbank.org

აეგ-ის ზოგიერთი ტერმინი

აეგ-ას საკუთარი სპეციალური ენა და ტერმინოლოგია აქვს. აეგ-ის ზოგიერთი ტერმინი, როგორცაა: *კონკურენტუნარიანობის ჩამოყალიბება, უფლების მინიჭება, ენდოგენური განვითარება, სოციალური კაპიტალი* და ა.შ., ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების პროცესით დაინტერესებული სხვა ორგანიზაციებისა და ინსტიტუტების მიერაც გამოიყენება. ამიტომაც აეგ-ის ფარგლებში შემუშავებული მრავალი ტერმინი განსაკუთრებულ ახსნას და მათი მნიშვნელობის შეთანხმებას საჭიროებს. სპეციალური სიტყვების ერთმნიშვნელოვანი არსის დადგენას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს, თუნდაც იმიტომ, რომ აეგ-ის მიერ წარმართული პროცესები ხშირად სხვადასხვა ინსტიტუციონალურ ვითარებაში ხორციელდება. გარდა ამისა, ქვემოთ ჩამოთვლილ ზოგ ტერმინს არაუნევერსალური მნიშვნელობა აქვს. ამიტომაც გათვალისწინებული უაღრესად მნიშვნელოვან რამდენიმე ტერმინსა და აზრობრივ შემოკლებას.

ადგილობრივი ეკონომიკური ფორუმი: საკოორდინაციო მექანიზმი, რომელიც ადგილობრივი ეკონომიკური მომსახურების სტანდარტების, ხარისხის გაუმჯობესებისა და მისი მოწესრიგების მიზნით იქმნება.

ადგილობრივი ფირმები: ადგილობრივი ფირმა არის ისეთი ფირმა, რომელიც ადგილობრივი თემის ბაზაზე შეიქმნა. თუმცა, ხშირად ადგილობრივი ფირმის სახელით ისეთი ფირმა მოიხსენიება, რომელიც ადგილზე მუშაობს და ადგილობრივი თემის ბაზაზე არ განვითარებულა.

ალურიცხავი სექტორი: საქმიანობა, რომელიც ფორმალური ან ლეგალური სექტორის ფარგლებში არ შედის და ამიტომაც იგი რეგისტრირებული არ არის.

ბიზნესის მომსახურების კომპლექსური ცენტრები: ადგილი, სადაც მეწარმეს შეუძლია მივიდეს და ფირმის შექმნასთან ან არსებული ბიზნესსაქმიანობის მასშტაბების გაფართოებასთან დაკავშირებული რჩევა მიიღოს. ხანდახან ასეთი ცენტრი სათანადო ფორმულარებს და მეწარმეობის დაწყებისათვის, განვითარება-გაფართოებისათვის საჭირო უფლებასაც გასცემს. ამიტომაც, ასეთი ცენტრები, ბიუროკრატიული საფეხურების შემცირების საშუალებით, მეწარმეობის განვითარებას განაპირობებენ. ეს ბიუროკრატიული საფეხურები ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად არსებული შემდეგი ტიპის ფირმებია: საკონსულტაციო ფირმა, სადაც მომავალმა მეწარმემ უნდა მიიღოს ფორმულარები; ინფორმაცია, თუ სად შეიტანოს განცხადება, სად მიიღოს ნებართვა. გარდა ზემოთ ჩამოთვლილისა, ასეთი ფირმა სხვა სახელმწიფო და კერძო დაწესებულებების სამუშაო დროს ზოგავს და, საბოლოო ჯამში, უკეთეს პროდუქტიულობას უზრუნველყოფს.

დაინტერესებული: გარკვეული პრობლემით დაინტერესებული ფიზიკური პირი და ორგანიზაცია. ისინი, ჩვეულებისამებრ, გარკვეული საქმიანობის/სამეურნეო აქტივობის ფარგლებში საკუთარ ინტერესებს წარმოადგენენ.

დამატებითობა: პრინციპი, რომლის მიხედვითაც სხვა წყაროდან დაფინანსებას, ადგილობრივი მთავრობის ან მუნიციპალური დაფინანსების ფონზე, დამატებითი დაფინანსების ხასიათი აქვს. დამატებითობის პრინციპის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ მოძიებული ფინანსები პროექტის დაფინანსების ძირითად წყაროდ არ გადაიქცეს და იგი მხოლოდ დამატებითი საქმიანობისა და გარკვეული ინიციატივის დასაფინანსებლად იქნეს გამოყენებული.

დარგობრივი ჯგუფები: დარგობრივი ჯგუფი ერთმანეთთან დარგობრივ კავშირში მყოფ საწარმოებსა და ინსტიტუტებს აერთიანებს. ამ შემთხვევაში საწარმოები შეიძლება სხვადასხვა ფორმით იყოს ერთმანეთთან დაკავშირებული. ზოგი მათგანი შესაძლოა მიმწოდებელი იყოს, ზოგი კი მომხმარებელი. ასევე შესაძლოა, რომ ეს ფირმები ერთი და იმავე ადამიანის რესურსებით და უძრავი ქონებით სარგებლობდნენ. მნიშვნელოვანი ის არის, რომ ერთ დარგობრივ ჯგუფში გაერთიანებული ფირმები ერთმანეთთან ეკონომიკურად იყვნენ დაკავშირებული. მათ შეუძლიათ ერთმანეთთან ითანამშრომლონ და ერთმანეთს კონკურენციაც გაუწიონ. მიუხედავად ამისა, ისინი ერთმანეთზე უნდა იყვნენ დამოკიდებული. იდეალური სიტუაციაა, თუკი ეს ფირმები სინერჯის ეფექტს მიაღწევენ.

”დიდი მოთხოვნის” ტექნიკა (High Road Techniques): ეს ტექნიკა კონცენტრაციას ადგილობრივი რესურსების ოპტიმალურად და უფრო ეფექტურად გამოყენებაზე, ასევე პროცესში, ტექნოლოგიის ინოვაციასა და მუშახელის კვალიფიკაციის ამაღლებაში ინვესტიციაზე აკეთებს. ამ შემთხვევაში მუშახელი მოაზრებულია, როგორც უაღრესად მნიშვნელოვანი კაპიტალი, დანახარჯი მათი კვალიფიკაციის ამაღლებაზე კი – როგორც კრიტიკული და მიზანდასახული ინვესტიციის ფორმა. გარაციონალურობის ტექნიკები ადამიანის ადგილობრივი რესურსების მობილიზაციისა და მათი კვალიფიკაციის ამაღლების, ასევე, შედარებით მაღალი ანაზღაურების შექმნისათვის ადგილობრივი საშუალებებისა და პოტენციალის მაქსიმალიზაციის საშუალებას იძლევა.

ექსპორტის განვითარების მომსახურება: ასეთი პროგრამები ფირმებს კლიენტების დივერსიფიკაციაში, საქმიანობის გაფართოებაში, უფრო მაღალი რენტაბელობის მოპოვებაში ეხმარება. ექსპორტის სფეროში მომსახურება ნიშნავს: ფირმის საექსპორტო პოტენციალს, ფირმის მიერ ბაზრის კვლევის პოტენციურ უნარს, მის მიერ ინფორმაციის მოძიების, გადამუშავებისა და გაცვლის (საინფორმაციო მომსახურება) უნარს განსაზღვრავს. საერთაშორისო ბაზარზე საკუთარი არსებობის აღნიშვნა საერთაშორისო ბაზრობებში, გამოფენებსა და ხელშემწყობ ღონისძიებებში მონაწილეობას ნიშნავს.

ფირმის შენარჩუნების სტრატეგია: ადგილობრივი ფირმების სიცოცხლისუნარიანობის, მათი საქმიანობის შენარჩუნებისა და მათი მოთხოვნების დაკმაყოფილების მიზნით გაწეული სისტემატური მცდელობა. ამ სტრატეგიის ფარგლებში ფირმა შესწევს უნარი ცვალებადი (არასტაბილური) ეკონომიკური გარემოს პირობებში, ახალი ბაზრების მოპოვების ან საკუთარი პრობლემების გაღვივების შემთხვევაში თავი გაართვას საკუთარ საქმიანობას.

გამწვანებული ფართობი: ამ ტერმინით ისეთი ტერიტორია განისაზღვრება, რომელზეც დღემდე შენობები და სხვა კონსტრუქციები არ ყოფილა. ასეთ ტერიტორიაზე ინვესტიცია ისეთი საქმიანობის წამოწყებას ნიშნავს, რომლის შედეგადაც ამ ტერიტორიის ფარგლებში ინვესტორებისათვის საჭირო შენობები და კონსტრუქციები დაიგეგმება, აშენდება და მოეწყობა. ეს ნაბიჯი უკვე არსებული შენობის ყიდვას და მისი ფუნქციის შეცვლას უპირისპირდება.

განვითარების ცენტრი: გეოგრაფიული ადგილი, სადაც სამრეწველო ან სავაჭრო ობიექტების განვითარება ისეთი მიზანდასახული ხელშემწყობით ხასიათდება, რომლის მიზანიც ქალაქის სხვა ტერიტორიებზე განვითარების ზეწოლის შემცირება და ქალაქის ერთი ნაწილიდან მეორე ნაწილში განვითარების რედისტრიბუციაა.

ინფორმაცია შრომის ბაზარზე: გარკვეულ შრომის ბაზართან დაკავშირებული ნებისმიერი ხასიათის ხელმისაწვდომი ინფორმაცია; იგი უნდა ითვალისწინებდეს დასაქმებისა და უმუშევრობის სტატისტიკას, დარგობრივ სტატისტიკას და ასევე სამუშაო დროისა და ანაზღაურების საშუალო მაჩვენებელს.

მაჩვენებლები: მაჩვენებლები, რომლებიც აეგ-ის მრავალგანზომილებიანი მაჩვენებლების ოპერაციულ განმარტებას იძლევა. მაჩვენებლების დავალებაა, განმარტოს ის პრობლემა, რომელსაც თავისი ანარეკლი აქვს სხვადასხვა პოლიტიკებში (ეკონომიკური პოლიტიკა, სოციალური პოლიტიკა, უმუშევრობის შემცირების პოლიტიკა, განვითარების პოლიტიკა და ა.შ.). აქედან გამომდინარე, მაჩვენებელი ემსახურება ახალი პოლიტიკის ჩამოყალიბებასა და შექმნას. მაჩვენებელი ასევე უნდა იყოს დისკუსიისა და პოლიტიკის დაგეგმვის საფუძველი.

მცირე და საშუალო ზომის საწარმო (მსს): მცირე და საშუალო ზომის საწარმოს განმსაზღვრელი ერთმნიშვნელოვანი კრიტერიუმი არ არსებობს. ზოგადად, მცირე ფირმად ისეთი ფირმა ითვლება, რომელიც 5-20 პირს ასაქმებს; საშუალო ზომის ფირმა კი – 20-200 პირს. ფირმა, რომელიც 5 კაცზე ნაკლებ პირს ასაქმებს ხშირად მიკროსაწარმოდ ითვლება. ეს ციფრები მხოლოდ საორიენტაციო ხასიათისაა.

”მწირი მოთხოვნის” ტექნიკა (Low Road Techniques): გარკვეულ ტერიტორიაზე წარმოების ხარჯების შემცირებისა და განსაკუთრებული ანაზღაურების საშუალებით ეკონომიკური

განვითარების ხელშეწყობი ტექნიკა. განვითარების მიმართ ასეთი მიდგომა ბოლომდე გამართლებული და გაწონასწორებული არ არის და იგი მომავლის ხედვის უუნარობას ნიშნავს.

ბიზნესინკუბატორი: ეკონომიკური განვითარების ინსტრუმენტი, რომლის მთავარი დავალებაც გარკვეული ტერიტორიის ან ფართის ფარგლებში ახალი ადგილობრივი ფირმების შექმნა და განვითარებაა. ბიზნესინკუბატორი ახალშექმნილ ფირმებს ეხმარება. ეს დახმარება მათთვის სპეციალური მომსახურების მიწოდებაში გამოიხატება. სპეციალურ მომსახურებად ითვლება: ბიზნეს და მარკეტინგული გეგმების დამუშავებაში, მართვის ხარისხის ამაღლებაში, კაპიტალის მოძიებაში და სპეციალური ინფრასტრუქტურის და მომსახურების მოძიებაში ახალშექმნილი ფირმებისათვის დახმარების აღმოჩენა. ასევე სთავაზობენ დასაქირავებელ ფართს და ამ ფართის ელასტიკურად მოწყობის საშუალებას, საოფისე ავეჯის, აღჭურვილობის (ტელეფონი, ქსეროქსი, კომპიუტერი და ა.შ.) და მანქანა-დანადგარების ერთობლივ გამოყენებას; ასევე მათთვის მიქირავებული საოფისე ფართის ფარგლებში საერთო ადმინისტრაციულ მომსახურებას.

მობილური პროდუქციული მრეწველობის ინვესტიციები (ან მომსახურების სექტორი): მდგომარეობა, როცა (მომსახურების მიმწოდებელ) პროდუქტიულ ფირმებს საკუთარი საქმიანობის განთავსებისათვის ფართო არჩევანი აქვთ. ამის შედეგად მათი პოზიცია მდებარეობის შერჩევასთან დაკავშირებულ მოლაპარაკებაში ძალიან ძლიერია.

მომარაგების ჯაჭვი: პროდუქციისა და მომსახურების შექმნისათვის აუცილებელი პროდუქტები და პროცესები. მაგალითად: იმისათვის, რომ გაყინული თევზი ვაწარმოოთ, მომარაგების ჯაჭვმა უნდა გააერთიანოს მეთევზეთა მიერ თევზჭერა, გაყინვა, ტრანსპორტი, გადაამუშავება, დაფასოება, შეფუთვა, საწყობი და დისტრიბუცია. ამ შემთხვევაში ზემოთ ჩამოთვლილი საქმიანობები მომარაგების ჯაჭვის ელემენტებს ქმნიან. აეგ-ის ჰოლისტური სტრატეგიის მიზანია ამ ჯაჭვის ბოლო ეტაპების შემსრულებელი საწარმოების ერთ ტერიტორიაზე მოხიდე. ეს საწარმოები მოცემული ტერიტორიის სინერგიულ ხარისხს ამაღლებს. ზემოთ მოყვანილი მაგალითის ფონზე ტერიტორიის ჯამურ ხარისხს შემდეგი ტიპის საწარმოები ამაღლებს: თევზის გადამამუშავებელი, დამფასოებელი, შემფუთავი საწარმოები, საწყობი და თევზის დისტრიბუციის ფირმები. სწორედ ამიტომ, ტერიტორია, რომელზეც ზემოთ ჩამოთვლილი საწარმოები იყრის თავს, მომარაგების ჯაჭვის მაღალმნიშვნელოვან ელემენტად აღიქმება.

მომავლის სტრატეგია: პროექტის დაფინანსების დამთავრების შემდეგ ამ პროექტის გაგრძელებასთან დაკავშირებული შეთანხმება. ხშირად მას ამოსავალი სტრატეგია ან “სუქცესის” სტრატეგია ჰქვია. ასეთი სტრატეგიები ყველა იმ პროექტისათვის უნდა შემუშავდეს, რომლებიც მომავალში კაპიტალურ ხელშეწყობას, ან პროექტის დაფინანსების პირველი ფაზის დამთავრების შემდეგ, პროექტის გაგრძელების მიზნით, შემოსავლის სხვა წყაროებს საჭიროებენ.

მსუბუქი ინფრასტრუქტურა: მსუბუქი ინფრასტრუქტურა აეგ-ის ისეთ ნაკლებ მატერიალურ ასპექტებს შეეხება, როგორცაა განათლება და სასწავლო კურსები, ცხოვრების დონის გამაუმჯობესებელი ინფრასტრუქტურა, ე.ი. პარკები, სკვერები, რეკრეაციის ობიექტები, ბიბლიოთეკები, საცხოვრებელი ფართობი, ბიზნესის ხელშეწყობა, დამხმარე ორგანიზაციები და ფინანსური მომსახურება და ა.შ.

მყარი ინფრასტრუქტურა: მყარი ინფრასტრუქტურა აერთიანებს იმ ყველა ტიპის მყარ ნივთიერ სახსრებს, რომლებიც ქალაქის ეკონომიკას ქმნის. მაგალითად: სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურა (გზები, რკინიგზა, პორტები, აეროპორტები), სამრეწველო და სავაჭრო ობიექტები, წყალმომარაგება-კანალიზაციის გაყვანილობა, ტელეკომუნიკაციის ინფრასტრუქტურა და ა.შ. გაეცანით ასევე ქვემოთ ჩამოთვლილ “მსუბუქ ინფრასტრუქტურას”.

სასწავლო კურსები მეწარმეობის უნარის/კვალიფიკაციისათვის: პროგრამები, რომლებიც მეწარმეებს ფირმის შექმნისათვის და მისი სამეურნეო საქმიანობის განვითარების საფუძვლებზე (მაგ., ბუღალტერია და მარკეტინგი) ისეთ პროფესიულ ცოდნას სთავაზობენ, რომელიც მეწარმეს ფირმის განვითარების უკეთეს შანსს მისცემს.

პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები: უცხოეთში მოძიებული ინვესტიცია. შესაძლოა, რომ იგი გასააქტიურებლად განპირობებულ ფართობზე (მაგ., ახალი ობიექტის შენება ისეთ ფართობზე, რომელიც ადრე განაშენიანებული არ იყო), ან პორტფელის ინვესტიციაზე (მაგ., არსებული საწარმოების ყიდვა) იყოს მიმართული. მსგავსი ფორმა შესაძლოა (ახალ ან პორტფელის) შემოსულ ინვესტიციასაც ჰქონდეს, მაგრამ ინვესტორი შესაძლოა იყოს როგორც ადგილობრივი, ასევე უცხოური ფირმა.

ხელშეწყობა ახალშექმნილი ფირმებისათვის: ეკონომიკური საქმიანობის დამწყები მეწარმეებისათვის საჭირო მომსახურების სრულ ჩამონათვალს მოიცავს. მაგალითად: კვალიფიკაციის ასამაღლებელი სასწავლო კურსები, ბიზნესკონსალტინგი, კონტაქტის დამყარება და სხვისი გამოცდილებით სარგებლობა, ფინანსური დახმარება (ტრადიციული ფორმებია: გრანტები, სესხები და კრედიტზე დარიცხული პროცენტების გადახდისათვის საჭირო სუბსიდიები; ნოვატორული ფორმებია: სახელმწიფო სექტორის ადგილზე კერძო სექტორის მაქსიმალური ჩანაცვლების მცდელობა).

ყოფილი სამრეწველო ფართობი: ეს ტერმინი საერთო ხმარებაშია. იგი ნიშნავს წარსულში სამრეწველო მიზნით გამოყენებულ ისეთ ფართობს, რომელიც დღეს გარკვეული “ინფექციის” მატარებელია. გაწონასწორებული ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია ასეთი ფართობის პროდუქტიულობის რევიტალიზაციას გვირჩევს; მაშინაც კი, თუ ასეთი ფართობის დანგრევა ან დაკონსერვება უფრო იაფი ჯდება, ვიდრე მისი სიცოცხლისუნარიანობაზე გაწეული ხარჯები.

წინასიტყვაობა - ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების საფუძვლები

რას ნიშნავს ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარება?

ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების (აეგ) მიზანია გარკვეულ ტერიტორიაზე ისეთი ეკონომიკური კონკურენცია შექმნას, რომელიც მომავალში ამ ტერიტორიის ეკონომიკურ მდგომარეობას და ამის შედეგად აქ მაცხოვრებელი ყველა ადამიანის ცხოვრების პირობებს და ხარისხს გააუმჯობესებს. ეს არის პროცესი, რომლის ფარგლებშიც ეკონომიკური მაჩვენებლების გაზრდისათვის საუკეთესო პირობებისა და ახალი სამუშაო ადგილების შექმნის მიზნით, საჯარო, ბიზნეს და არასამთავრობო სექტორი ერთმანეთთან მჭიდროდ თანამშრომლობენ.

რას ნიშნავს ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების პრაქტიკაში დანერგვა?

დღესდღეობით ნებისმიერი თემის (community) წარმატება მხოლოდ ადგილობრივი, რეგიონალური და საერთაშორისო ეკონომიკის ცვალებადი პირობების შეცნობასა და მისი გათვალისწინებით საკუთარი თავის ადაპტაციის უნარზეა დამოკიდებული. ადგილობრივი ეკონომიკისა პოტენციალის გაზრდის, ინვესტიციისათვის სათანადო კლიმატისა და კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესების, ასევე ადგილობრივი ფირმების, საწარმოებისა და მუშახელის პროდუქტიულობის გაზრდის მიზნით, თემები სულ უფრო ხშირად მიმართავენ სტრატეგიულად დაგეგმილ აეგ-ს. თემის მიერ ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესების, ახალი ეკონომიკური შანსის შექმნისა და სიღატაკესთან ბრძოლისუნარიანობა მის მიერ აეგ-ის პროცესებისა და ევოლუციური, მზარდი კონკურენტუნარიანი ეკონომიკის ფონზე - სტრატეგიული მიზნების სწორად გაგებაზეა დამოკიდებული.

როგორ შეექმნათ ძლიერი ადგილობრივი ეკონომიკა?

ყოველი თემი ისეთი უნიკალური ადგილობრივი პირობებით ხასიათდება, რომლებსაც მათი ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების როგორც სტიმულირება, ასევე შეფერხება შეუძლია. მოცემული ტერიტორიის მიმზიდველობისა და მის მიერ ინვესტიციის მოზიდვის, შექმნისა და შენარჩუნების უნარი სწორედ ამ უნიკალურ პირობებზეა დამოკიდებული. ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების სტრატეგიის შექმნა და დანერგვა, ადგილის ეკონომიკური, სოციალური და ფიზიკური მაჩვენებლებით არის განპირობებული. დადებითი გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ ძლიერი ეკონომიკის შექმნის მიზნით, კონკრეტულმა თემმა ისეთი პარტნიორული პროცესი უნდა წამოიწყოს, რომლის მიზანიც ადგილობრივი ეკონომიკის ხასიათისა და სტრუქტურის შეცნობა და საკუთარი უნიკალური პირობების (ა) ძლიერი და (ბ) სუსტი მხარეების, (გ) შესაძლებლობებისა და (დ) საშიშროებების შეცნობა იქნება. ამ სამუშაოს შედეგად ადგილობრივი ეკონომიკის ძირითადი პრობლემები და შანსი განისაზღვრება.

ვინ მუშაობს ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარებაზე?

ადგილობრივი თემის კონკურენტუნარიანობაზე დიდ გავლენას კერძო, საჯარო და საზოგადოებრივი სექტორების წარმატებული პარტნიორობა ახდენს. მიუხედავად ამისა, კერძო მეწარმეობის განვითარებას სათანადო კეთილგანწყობილი კლიმატი სჭირდება. ბიზნესის განვითარებისათვის სათანადო კლიმატს, რომელიც ადგილობრივი მეწარმეობის წარმატებას განაპირობებს, უპირველეს ყოვლისა, ქალაქის მთავრობა ქმნის. თავად ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების არსიდან გამომდინარეობს ის ფაქტი, რომ ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარება სამ მხარეს – ბიზნესის სექტორი, ადგილობრივი თემი და ქალაქის ხელისუფლება – შორის პარტნიორობას ნიშნავს.

როგორც წესი, აეგ-ის სტრატეგიული დაგეგმვის ინიციატორი და ავტორი, კერძო და საჯარო სექტორებთან შეთანხმებით, ქალაქის ხელისუფლებაა. მის დანერგვას, საკუთარი კომპეტენციისა და უნარის შესაბამისად, საჯარო, კერძო და არასამთავრობო ორგანიზაციები ახორციელებენ.

რისთვის გვჭირდება ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარება

აეგ-ის – ე.ი. ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების მიმართ სტრატეგიული მიდგომა – პრაქტიკაში გამოყენება 1970-იან წლებში დაიწყო. 70-იანი წლების დასაწყისში ქალაქის მთავრობამ გააცნობიერა, რომ ფირმები და კაპიტალი კონკურენტუნარიანობის ძიებაში გადაადგილდებიან და ქალაქი ამის გამო პოტენციალს კარგავს. ქალაქის ადგილობრივმა

ხელისუფლებამ საკუთარი ეკონომიკური ბაზის საფუძვლიანად გადახედვის შედეგად, საკუთარი შანსი და საშიშროება შეაფასა; ასევე ეკონომიკური განვითარებისა და ინვესტიციების მოზიდვის ბარიერები შეიცნო. შემდგომში ქალაქის მთავრობამ ასეთი ფორმით მოპოვებული ცოდნის საფუძველზე, საკუთარი ეკონომიკური ბაზის გაფართოებისა და ახალი სამუშაო ადგილების შექმნის სტრატეგია შეიმუშავა. ამისათვის მათ ისეთი სტრატეგიული პროგრამები და პროექტები დაამუშავეს და დანერგეს, რომელთა მიზანია ინვესტიციების მოზიდვის ბარიერების აღმოფხვრა იყო. მათი ადგილობრივი ეკონომიკა დღესდღეობით სხვა, უფრო რთული პრობლემების წინაშე დგას. ეს პრობლემები/ამოცანები შემდგომი ფაქტორებით არის განპირობებული:

საერთაშორისო ფაქტორი

გლობალიზაცია ზრდის როგორც ინვესტიციის მოპოვების შესაძლებლობას, ასევე კონკურენციასაც. იგი ადგილობრივ საწარმოებს შანსს აძლევს, გასაღების ახალი ბაზარი მოძებნონ მსოფლიოს მასშტაბით. ამავე დროს მათ მოუწოდებს, გაეჯიბრონ და კონკურენცია გაუწიონ ადგილობრივ ბაზარზე მყოფ საერთაშორისო ფირმებს. მსოფლიოს სხვადასხვა კუთხეში მდებარე სხვადასხვა ტიპის, მრავალეროვნული საწარმოები, საბანკო და მომსახურების მიმწოდებელი კორპორაციები ერთმანეთთან კონკურენციას გლობალურ მასშტაბებში ეწევიან და ეძებენ საკუთარი საქმიანობისათვის ეკონომიკურად მომგებიან მდებარეობას. High tech ტექნოლოგიების მქონე მრეწველობის დარგები საჭიროებს მაღალ კვალიფიციურ მუშახელს და ბიზნესის განვითარებისათვის შესაბამისი ტექნიკური ინფრასტრუქტურის არსებობას. ასეთი ადგილობრივი პირობები საზოგადოების კონკურენტუნარიანობას, ინვესტიციების მოზიდვასა და მისი შენარჩუნების შესაძლებლობას განსაზღვრავენ. ბუნების მიერ ბოძებული რესურსების წყალობით პატარა ქალაქებსა და მათ მიმდებარე სასოფლო ტერიტორიებსაც იმის საშუალება ეძლევა, რომ გლობალურ მეურნეობაში და ქვეყნის ან მსოფლიო ბაზარზე საკუთარი ადგილი იპოვნონ და ამით თავისი უნიკალური პირობების სწორად გამოყენების გზით უკეთესი მომავლის შანსი მიიღონ.

ადგილობრივი ფაქტორი

ქვეყნის დონეზე ადგილობრივი ეკონომიკის მდგომარეობაზე დიდი გავლენა აქვს მაკროეკონომიკას, ფისკალურ და მონეტარულ პოლიტიკას. ადგილობრივ დონეზე (ქვეყნის მასშტაბით) ეკონომიკური საქმიანობის ხელშემწყობი და ბიზნესის ხელსაყრელი კლიმატის შექმნას მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს ქვეყანაში არსებული საკანონმდებლო მარეგულირებელი პირობები, როგორცაა: (ა) საგადასახადო რეფორმა, (ბ) ტელეკომუნიკაციის ბაზრის დერეგულაცია და (გ) ქვეყანაში არსებული გარემოს დაცვის სტანდარტები (რომელიც საერთაშორისო სტანდარტების გათვალისწინებით დგება). ა, ბ, გ, პუნქტების არსის რაობა უშუალო გავლენას ახდენს ბიზნესის განვითარებისათვის საჭირო ადგილობრივ კლიმატზე და, შესაბამისად, სამეწარმეო საქმიანობის წახალისებას, გაძლიერებას ან მისი საქმიანობის შეფერხებას განაპირობებს. აქედან გამომდინარე, ადგილობრივი ეკონომიკის პოტენციალის ზრდა ან შეზღუდვა სწორედ ამ პუნქტებზეა დამოკიდებული.

დღეს ბევრ ქვეყანაში ხელისუფლების გარკვეული ფუნქციების დეცენტრალიზაციის პროცესი მიმდინარეობს. ამის შედეგად კერძო ადგილობრივი თვითმმართველობის პასუხისმგებლობის სფერო ფართოვდება. ასევე იზრდება კერძო ინვესტორების მოზიდვისა და მათი შენარჩუნების პროცესში ადგილობრივი ხელმძღვანელების როლი და ამისათვის მათ დაქვემდებარებაში მყოფი საშუალებები.

რეგიონალური ფაქტორი

ქალაქები კონკურენციას საკუთარი რეგიონისა და სხვა რეგიონების ქალაქებს უწევენ. მიუხედავად ამისა, არსებობს იმ ქალაქებს შორის თანამშრომლობის საშუალება, რომელთა ინტერესიც ისეთი ტიპის ეკონომიკური განვითარებისაკენ არის მიმართული, რომელთა შედეგებიც მთელი რეგიონისათვის არის შესამჩნევი. მაგალითად: ინვესტიცია ინფრასტრუქტურაში, ინვესტიცია ბუნების დაცვაში. ქალაქების ან რეგიონის მთავრობების თანამშრომლობა აეგ-ის ფარგლებში გადადგმული ნაბიჯების კოორდინაციას უწყობს ხელს. აქედან გამომდინარე, თანამშრომლობის ეს ჯგუფები ქვეყნის და თითოეული ქალაქის მთავრობებს შორის შუამავლის როლს თამაშობენ.

ქალაქისა და მეტროპოლიის ფაქტორი

ხშირად მცირე და საშუალო ფირმები საკუთარი საქმიანობის ლოკალიზაციისათვის ქალაქში მდებარეობას ამჯობინებენ. ეს ეკონომიკური აგლომერაციის თავისებურებიდან გამომდინარეობს. ეკონომიკური აგლომერაციის უპირატესობად ითვლება: ერთი ბაზრით სარგებლობა (იგულისხმება: საერთო მომხმარებელი), საერთო ინფრასტრუქტურით სარგებლობა, ყველასათვის ერთნაირად ხელმისაწვდომი საერთო მუშახელი და სხვა ფირმების მიერ შექმნილი ინფორმაციით სარგებლობა. ქალაქის ტერიტორიების ეკონომიკურ უპირატესობას ამავე ქალაქის მთავრობის ხარისხი ანუ მათი მიზანდასახული და სათანადო შედეგის მომტანი მართვა განსაზღვრავს. ქალაქის მთავრობის მიერ განხორციელებულ პოლიტიკაზე დამოკიდებული ენერგეტიკის, სატრანსპორტო, ტელეკომუნიკაციისა და სანიტარული ინფრასტრუქტურის არსებობა, ხელმისაწვდომობა ან თუნდაც ამ ინფრასტრუქტურის არარსებობა და შეზღუდული ხელმისაწვდომობა. ყოველივე ეს ქალაქის მთავრობის გამართულ ან გაუმართავ ფუნქციონირებაზე მეტყველებს და ზემოთ ჩამოთვლილი ინფრასტრუქტურის განვითარების დონის მახასიათებელია. ადგილობრივ ეკონომიკაში მუშახელის პროდუქტიულობას ისეთი ფაქტორები განსაზღვრავს, როგორცაა: ქალაქის საბინაო მეურნეობა და მუშახელისათვის ხელმისაწვდომი საბინაო პირობები, მათი სამედიცინო მომსახურება და მათთვის განათლების მიღებისა და კვალიფიკაციის შექმნის საშუალებები, უსაფრთხოება, კვალიფიკაციის ასამაღლებელი ტრენინგის შესაძლებლობები და საზოგადო ტრანსპორტი. ზემოთ ჩამოთვლილი “რბილი” და “მყარი” ინფრასტრუქტურის¹ მახასიათებლები ტერიტორიის სხვა ტერიტორიასთან შედარებით მისი უპირატესობის ხარისხს განსაზღვრავს – ე.ი. ისინი კონკურენტუნარიანობის ძირითადი დეტერმინანტები არიან. ადგილობრივი ეკონომიკის წარმატება სწორედ ამ მაჩვენებლების ხარისხზეა დამოკიდებული.

ქალაქთან შედარებით მეტროპოლიის ტერიტორიის უპირატესობას უფრო დიდი რაოდენობის ფიზიკური და ადამიანის რესურსების, აქ მიწოდებული მომსახურებისა და შიდა გასაღების ბაზრის მასშტაბიდან გამომდინარე შანსის შეთავაზება განაპირობებს. არაკოორდინირებული და ჩამოუყალიბებელი ინსტიტუციონალური სისტემები, გეგმარებითი განვითარების ფონზე, მოცემულ ტერიტორიას განვითარებაში ხელს უშლის. იმისათვის, რომ მსგავს მაგალითს ადგილი არ ჰქონდეს საჭიროა შეიქმნას ისეთი სააგენტოები, კონსორციუმები და აეგ-ის მთელი ქსელი, რომლებიც მეტროპოლიის მთელ ტერიტორიას თავისი გავლენის სფეროში მოაქცევენ. ასეთ ნოვატორულ ინსტიტუციონალურ მოდელს, რომელიც მეტროპოლიის ფარგლებში მდებარე სხვადასხვა ქალაქის და პარტნიორი სააგენტოს ინტერესებს წარმოადგენს, ამ ტერიტორიაზე მდებარე ქალაქების სხვადასხვა საერთო ინტერესის მქონე საკვანძო ჯგუფებისათვის უაღრესად დიდი სიკეთის მოტანა შეუძლია (საერთო ინტერესის ჯგუფებია: საზოგადო, საჯარო და კერძო ინსტიტუტები). მსგავს სტრუქტურას შეუძლია გააერთიანოს სხვადასხვა ადგილზე წამოწყებული ინდივიდუალური ძველობა და ამით აეგ გააძლიეროს; მას ასევე შეუძლია გადაწყვეტილების მიღების სხვადასხვა ეტაპზე ძლიერი წარმომადგენლის როლი დაიმკვიდროს. ზემოთ აღწერილმა სტრუქტურამ უკვე გაამართლა ისეთი ქალაქების შემთხვევაში, რომელ ქალაქებსაც საერთო ბაზართან დაკავშირებით თანამშრომლობის დიდი რაოდენობით ხელშეკრულებები აქვს დადებული ან, რომლებსაც საერთო დარგობრივი ინტერესები გააჩნიათ (ე.ი. Eurocities², ინდონეზიის ქალაქების კავშირი³, სამხრეთ აფრიკის ქალაქების კავშირი⁴).

ქალაქის ხელმძღვანელთა მიერ წამოწყებულ საქმიანობებს შორის აეგ-ისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანი და გადამწყვეტია კერძო ბიზნესის შექმნასა და მათთვის სათანადო სამუშაო პირობების უზრუნველმყოფი პროცესებისა და პროცედურების გამარტივება და მასთან დაკავშირებული ბიუროკრატიული საფეხურების მინიმუმამდე შემცირება. დიდი რაოდენობით ქალაქების საქმიანობის შესწავლამ ცხადყო და გამოაშკარავა მეწარმეობის რეგისტრაციის პროცესში არსებული დიდი რაოდენობით რთული, ცუდად მართული, ძვირად ღირებული და სრულიად არააუცილებელი და არარენტაბელური მექანიზმის არსებობა. ბიუროკრატიის შეზღუდვით ქალაქის ტერიტორია სწრაფად და რადიკალურად ცვლის საინვესტიციო კლიმატს.

¹ აეგ-ს ინფრასტრუქტურა ორ ძირითად კომპონენტს მოიცავს: (1) “მყარ” ფიზიკურ ინფრასტრუქტურას, ე.ი. გზები, რკინიგზა, წყალკანალიზაცია, ენერგეტიკის და ტელეკომუნიკაციის ქსელი; (2) “რბილი” ინფრასტრუქტურა, ე.ი. საზოგადო მომსახურება, კულტურა, ცხოვრების დონის ამაღლებისა და მეწარმეობის განვითარების სტიმულირების უნარიანობა.

² <http://www.eurocities.org/>

³ <http://www.cdindonesia.org/>

⁴ <http://www.sacities.org/>

სოციალური ჯგუფები და არალეგალური ეკონომიკა

მრავალ ქვეყანაში ეკონომიკის ზრდას არა მარტო მისი ლეგალური ფორმები განაპირობებს (ეკონომიკის ლეგალური სექტორი, რეგისტრირებული საწარმოები და გადახდილი გადასახადები). უმეტეს შემთხვევაში, არალეგალური ეკონომიკის მაგალითები თავისი რაოდენობით ბევრად აღემატება ფორმალურს. გარდა ამისა, ხშირად არაფორმალური და ფორმალური ეკონომიკის წარმომადგენლებს შორის მჭიდრო თანამშრომლობა შეიმჩნევა (მაგ. არალეგალური ეკონომიკა მომხმარებელს მომსახურების სხვადასხვა ფორმებით და მოხმარების მრავალი პროდუქტით უზრუნველყოფს). ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების სტრატეგიაზე მუშაობის დროს ყველა ეს ფაქტი გათვალისწინებულ უნდა იქნეს.

ქალაქებსა და საწარმოებს ძალიან კარგად აქვთ გაცნობიერებული, რომ წარმატებული ადგილობრივი ეკონომიკა საზოგადოებრივ, ეკონომიკურ, ეკოლოგიურ და ფიზიკურ რევიტალიზაციას მოითხოვს. ბევრ ქალაქში ოჯახების დიდი რაოდენობა არაფორმალური საქმიანობით ირჩენს თავს. მიუხედავად ამისა, არაფორმალური ეკონომიკა განვითარების დაბალ მაჩვენებელს უჩვენებს. ეს, ძირითადად, იმის შედეგია, რომ მათ ხელი არ მიუწვდებათ სათანადო ინფრასტრუქტურაზე (მაგ., ელექტროენერგია, წყალი, გზები და ა.შ.) და მათთვის პრესა და მედიის სხვა საშუალებებიც დახურულია; ასევე ისინი ვერ სარგებლობენ დაფინანსების სხვადასხვა წყაროებით, კვალიფიციური მუშახელით და ინფორმაციით. აეგ-ის სტრატეგიის დაშუშავების დროს, მისი გავლენის სფეროს მაქსიმალურად გაზრდის მიზნით, აუცილებლად უნდა იქნეს გათვალისწინებული ის შანსები და ბარიერები, რაც არაფორმალურ ეკონომიკასთან არის დაკავშირებული. ასევე მიზნად უნდა იქნეს დასახული მთლიანი ეკონომიკისათვის (ლეგალური+არალეგალური) და სოციალური ჯგუფებისათვის სოციალური მომსახურების მიწოდების ყველა სფეროს გაფართოება.

აგმ-ის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი

კარგი პრაქტიკა ნიშნავს, რომ ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარება ყოველთვის მისი სტრატეგიის ჩამოყალიბებით უნდა დაიწყო. ოპტიმალური მოთხოვნაა, რომ აგმ-ის სტრატეგია უფრო მაღალი მასშტაბის ისეთი სტრატეგიული გეგმის კომპონენტი იყოს, რომელიც როგორც სოციალურ, ასევე ბუნებრივ ასპექტებს მოიცავს. აგმ-ის სტრატეგიის უმთავრესი მიზანი ადგილობრივი ეკონომიკის გაძლიერება და ადგილობრივი ეკონომიკური პოტენციალის შექმნაა. ჩვეულებისამებრ, იგი 3-8 წლის პერიოდისათვის იქმნება და სხვადასხვა ტიპის გეგმების განხორციელებას ითვალისწინებს. ქვემოთ აღწერილია სტრატეგიული დაგეგმვის ცალკეული ეტაპების ლოგიკურ ღონისძიებათა თანამიმდევრობა.

სტრატეგიული დაგეგმვის ხუთი ფაზა

ჩვეულებისამებრ ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების სტრატეგიული დაგეგმვა ხუთ ფაზას მოიცავს. მიუხედავად იმისა, რომ ქვემოთ ეს ეტაპები ცალკეული მოდულების სახით არის დახასიათებული, პრაქტიკაში აგმ ელასტიურია; ადგილობრივი თავისებურების გათვალისწინების ფონზე, ხშირად მისი ცალკეული ფაზები ერთმანეთს ფარავს. გარკვეულ ეტაპზე პრობლემის გამოჩენის შემთხვევაში, შესაძლოა ეს პრობლემა წინა ეტაპებზე დაშვებული შეცდომის შედეგი იყოს. სტრატეგია “ცოცხალი” დოკუმენტია; ამდენად, როცა ამას შექმნილი ვითარება მოითხოვს, მასში შესწორებები უნდა იქნეს შეტანილი.

ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარება ხუთი ფაზა
ფაზა 1-ლი: სამუშაოს ორგანიზაცია
ფაზა მე-2: ადგილობრივი ეკონომიკის შეფასება
ფაზა მე-3: სტრატეგიის შემუშავება
ფაზა მე-4: სტრატეგიის დანერგვა
ფაზა მე-5: სტრატეგიის გადახედვა

ცხრილი 1: ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ხუთი ფაზა

ფაზა 1-ლი: სამუშაოს ორგანიზაცია

ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების სტრატეგიის სათანადოდ ორგანიზაციისა და მისი წარმატების უზრუნველსაყოფად, პირველ რიგში, ინსტიტუციონალური მოდელი უნდა შეთანხმდეს და სტრატეგიის შექმნის პროცესში დაინტერესებული პირები უნდა ჩავრთოთ. ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების სტრატეგიის სამუშაო ჯგუფი აუცილებლად ქალაქის მერიაში ან მის პარტნიორ ორგანიზაციაში უნდა შეიქმნას. ამ სამუშაო ჯგუფმა უნდა მართოს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი მის პირველ ეტაპზე.

კარგად ორგანიზებული აგმ სახელმწიფო (*მთავრობა*), კერძო (*ბიზნესი*) და არასამთავრობო (*არასამთავრობო ორგანიზაციები, პროფესიული კავშირები, საზოგადო ორგანიზაციები, სამოქალაქო და რელიგიური ინსტიტუტები*) სექტორების ერთობლივ მოქმედებას მოითხოვს. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი იწყება იმ ადამიანების, სახელმწიფო ორგანიზაციების, საქმიანი და სამრეწველო ჯგუფების, საზოგადოებრივი ორგანიზაციების, პროფესიული კავშირების, კვლევითი და სასწავლო-საგანმანათლებლო ორგანიზაციებისა და სხვა ადგილობრივი ეკონომიკით დაინტერესებული ჯგუფების იდენტიფიკაციით, რომლებიც ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარებაზე რაიმე ფორმით გავლენას ახდენენ.

კვალიფიკაცია, გამოცდილება და რესურსები, რომელიც თითოეული დაინტერესებული პირის მიერ იდება სტრატეგიის შექმნაში, მთელი ამ პროცესის გადამწყვეტ ფუნდამენტს წარმოადგენს. სამუშაო ურთიერთობისა და სტრუქტურების დანერგვა განაპირობებს დაინტერესებული პირების სრულად ჩართვას ამ პროცესში, რასაც მივყავართ ხანგრძლივი პერიოდისათვის განსაკუთრებულად მომგებიან პარტნიორულ ურთიერთობებამდე, სადაც

ერთნაირად არიან ჩართულები სახელმწიფო, კერძო და არასამთავრობო სექტორები. სამუშაო ურთიერთობამ შეიძლება სხვადასხვა ფორმა მიიღოს. მაგალითად: რელატიურად არაფორმალური სამუშაო ჯგუფის სახე, ნახევრადფორმალური – დროებითი/არამყარი თანამშრომლობა ან ფორმალურად არსებული რეგიონალური განვითარების სააგენტოები ან კერძო და სახელმწიფო სექტორის თანამშრომლობა. ხშირად ამ ეტაპზე დამყარებული თანამშრომლობის განვითარება და გაგრძელება აეგ-ის წარმატების საფუძველი ხდება.

ფაზა მე-2: ადგილობრივი ეკონომიკის შეფასება

დაინტერესებული პირების მიერ ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების თავისებურებებისა და კონტექსტის ცოდნას რეალური, აზრიანი და განხორციელებისუნარიანი სტრატეგიის შექმნაში გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს. ადგილობრივ ეკონომიკაზე მთავარი ინფორმაციის შეგროვების მიზნით საჭიროა მისი ეფექტურად შეფასების წამოწყება. ამ შეფასებამ მოცემულ ტერიტორიაზე ყველა არსებული ეკონომიკური რელაცია უნდა გაითვალისწინოს, უნდა მოიპოვოს ყველა ის ხელმისაწვდომი სტატისტიკური და ხარისხობრივი მონაცემები, რომლებიც ახასიათებენ არსებულ ეკონომიკას, ბიზნესს, პროდუქციას, დასაქმებას, კვალიფიკაციას და ყველა იმ ასპექტს, რომელიც ადგილობრივი ეკონომიკის სტრატეგიული მიმართულების დასადგენად არის საჭირო. ადგილობრივი ეკონომიკის ანალიზისათვის საჭირო ინფორმაციის მოგროვება მარტო ადმინისტრაციული ერთეულის, მაგ., ქალაქის ტერიტორიით არ უნდა შემოიფარგლოს; ანალიზს დაქვემდებარებული სივრცე ეკონომიკური მეტროპოლიის ან ქალაქის ეკონომიკური გავლენისა და ურთიერთობის სივრცით უნდა განისაზღვროს – მაგ., მომუშავეთა ქანქარისებური მიგრაციით (ე.წ. კომპიუტერები) მოცული ტერიტორია ან ქალაქი და მისი სასოფლო და საქალაქო შემოგარენი. მოგროვილმა ინფორმაციამ შესაძლოა ის პროგრამები და პროექტები მიანიშნოს, რომელთა შესრულებაც ადგილობრივი ეკონომიკური ბაზის გასაფართოებლად და მისი დივერსიფიკაციისათვის იქნება საჭირო.

ადგილობრივი ეკონომიკის შეფასების ჩასატარებლად, პირველ რიგში, საჭიროა დადგინდეს, რომელი ინფორმაციაა: (*) მნიშვნელოვანი, (*) აუცილებელი და (*) ხელმისაწვდომი; ასევე უნდა განისაზღვროს (*) რომელი ინფორმაცია არის არაერთმნიშვნელოვანი, რომელი არის (*) არასრულყოფილი და (*) ადგილობრივი ეკონომიკის შეფასებისათვის საჭირო ინფორმაცია, რომელიც არ არსებობს და უნდა მოვიძიოთ.

მონაცემების მოძიების შემდეგ უნდა მოვახდინოთ ამ ინფორმაციის აგრეგაცია. ამისათვის შესაძლოა რამდენიმე ინსტრუმენტით ვისარგებლოთ; მაგალითად: SWOT ანალიზი (ცხრილი 2), *benchmarking* ანუ დარგობრივი ანალიზი (შედარების ტექნიკა), ეკონომიკის რეგიონალური მაჩვენებლები.

აეგ-ის ეფექტური სტრატეგიული დაგეგმარება მოიცავს გასაანალიზებელ ტერიტორიაზე ადგილობრივ ეკონომიკასთან დაკავშირებული არსებული პროგრამებისა და პროექტების მიმოხილვას და მათი ეფექტების ანალიზს.

ადგილობრივი ეკონომიკის შეფასების დროს გასათვალისწინებელი საკითხები	
ძლიერი მხარეები ადგილობრივი რესურსები	კონკურენტული ანაზღაურება, კვალიფიციური მუშახელი, საგანმანათლებლო და სამეცნიერო ორგანიზაციები, განვითარებული სატრანსპორტო ქსელი, უსაფრთხო მდებარეობა, მაღალწარმატებული საწარმოები, ბუნებრივ წყაროებთან ბუნებრივი წიაღისეულის რესურსების ბაზებთან ახლო მდებარეობა
სუსტი მხარეები განვითარების ბარიერები	მზარდი სიღატაკე, რთული/ჩახლართული ადგილობრივი ბიუროკრატიული პროცედურები, არასათანადო ინფრასტრუქტურა, რთულად მოსაპოვებელი და შეზღუდული კრედიტები, მუშახელის შელახული ჯანმრთელობა (მაგ. HIV/AIDS), მზარდი ხულივანობა.
შესაძლებლობები დადებითი გარე ფაქტორები	ტექნოლოგიური ცვლილებები, ახალი, საერთაშორისო სავაჭრო მოლაპარაკებები, მაკროეკონომიკის/პოლიტიკის განვითარება, ბაზრის გაფართოება, ადგილობრივი აეროპორტის განვითარება, ახალი კვალიფიციური

	მუშახელი.
საშიშროება უარყოფითი გარე ფაქტორები	დემოგრაფიული ცვლილებები, გლობალური ფირმების საქმიანობის სფეროს შემცირება ან ადგილობრივი საწარმოების დახურვის შედეგად ბაზრის დაკარგვა, ვალუტის არასტაბილური კურსი, რაც ადგილობრივ ინვესტიციებს ზღუდავს, მოსახლეობის განათლებული ნაწილის დაკარგვა, მათი სხვაგან გადასვლის შედეგად (ანუ ტვინების გადინება).

ცხრილი 2. ანალიზი SWOT: ადგილობრივი ეკონომიკის შეფასების მაგალითები

ადგილობრივი ეკონომიკის შეფასების მიზანია:

- სახელმწიფო, კერძო და არასამთავრობო რესურსების იდენტიფიკაცია;
- არსებული ან კრიტიკული, რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მონაცემების მოგროვება და გაანალიზება;
- მომავალში მონიტორინგისა და შეფასებისათვის საჭირო მონაცემების სამართავი სისტემების შექმნა.

ასევე დიდი მნიშვნელობა აქვს რესურსებისა და საქმიანობის შესახებ, მეზობელი ტერიტორიების ან სხვა რეგიონალური, ეროვნული და საერთაშორისო დონის კონკურენტებზე შედარებითი ინფორმაციის არსებობას. შეფასება უნდა ითვალისწინებდეს ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების ფართო სპექტრის პოტენციალს მის მთავარ სექტორებში (ლევალური, არალევალური და საზოგადოებრივი სექტორების გათვალისწინებით).

მონაცემების დეტალურობა და მოგროვილი მონაცემების რაობა დამოკიდებული იქნება იმაზე, თუ (ა) მონაცემები რამდენად ხელმისაწვდომია, (ბ) ბიუჯეტზე და (გ) ადგილობრივი ეკონომიკის თავისებურებებზე. მრავალ განვითარებად ქვეყანაში ეკონომიკასთან დაკავშირებული ინფორმაცია მხოლოდ ზოგად მონაცემებს უჩვენებს. ასეთ შემთხვევაში ადგილობრივი ეკონომიკის შესწავლისათვის საჭირო მონაცემების მოგროვება საკმაოდ ძვირად ღირებული პროცესი იქნება. შესაძლოა მისი დაფინანსებისათვის შეზღუდული ბიუჯეტის მქონე ქალაქს საკმარისი თანხები არ ჰქონდეს. ასეთ შემთხვევაში ადგილობრივი ეკონომიკის რეალური სურათის შესაქმნელად სხვა გზას და მეთოდს უნდა მივმართოთ. მაგალითად: შევხვდეთ მეწარმეებს და მოსახლეობას, ჩავატაროთ გამოკითხვა და ანკეტური კვლევა.

ფაზა მე-3: სტრატეგიის შემუშავება

სტრატეგიული დაგეგმვის კომპლექსური პროცესის მიზანი ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების მიმართ *ინტეგრირებული* მოდგომის გამოშუშავებაა. სტრატეგიის შექმნის პროცესში ჩართულმა ადგილობრივი მთავრობის წარმომადგენლებმა და დაინტერესებულმა პირებმა სტრატეგია უნდა დააბალანსონ და ეკონომიკური განვითარება საზოგადოებისა და გარემოს ინტერესებთან შესაბამისობაში მოიყვანონ. ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების იდეალურ სტრატეგიას რამდენიმე კომპონენტი გააჩნია.

აგ-ის სტრატეგიის ელემენტები	
ხელვა (ვიჟენი)	აღწერს დაინტერესებულ პირებთან შეთანხმებულ, ქალაქის ეკონომიკური მომავლის სურათს
ზოგადი მიზნები	ხელვის საფუძველზე განსაზღვრავს ეკონომიკური დაგეგმარების პროცესის სასურველ შედეგებს
კონკრეტული მიზნები	განსაზღვრავს მოქმედების სტანდარტებს და თითოეული ზოგადი მიზნის მიღწევისათვის საჭირო ნაბიჯებს
პროგრამები	იმ გზების განსაზღვრა, რომელიც ეკონომიკის განვითარების რეალურ ეფექტს განაპირობებს. პროგრამა არის რაციონალური და იგი დროში გასაზღვრულია
პროექტი და ღონისძიებათა	იმ გარკვეული პროგრამული კომპონენტის დანერგვა, რომელსაც პრიორიტეტი მიეცა და რომლის დანერგვის ხარჯებიც შეფასდა.

ფაზა მე-4: სტრატეგიის დანერგვა

აეგ-ის სტრატეგია ის ძირითადი დოკუმენტია, რომელშიც მიზნები და მოკლე, საშუალო და გრძელვადიან პერიოდში შესასრულებლად დაგეგმილი დავალებებია ჩამოთვლილი. გარდა ამისა, სტრატეგია მოიცავს ადგილობრივი ეკონომიკის და ბუნებრივი გარემოს ხელშეწყობისა და განვითარების ისეთ გეგმას, რომლის მიზანიც ადგილობრივი ტერიტორიის ძლიერი მხარეებისა და შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოყენებაა.

დანერგვის გეგმა

აეგ-ის ნებისმიერი სტრატეგიისათვის მისი დანერგვის გეგმა უნდა დამუშავდეს. დანერგვის გეგმის საფუძველზე თითოეული პროექტისათვის დგება “დავალების შესრულების გეგმა”. ეს იმას ნიშნავს, რომ დანერგვის გეგმის ერთ-ერთი შინაარსობრივი ნაწილი ის ცალკეული ინდივიდუალური პროექტებია, რომლებიც კონკრეტული ნაბიჯების განხორციელებას წარმოადგენენ. გარდა ამისა, დანერგვის გეგმა განსაზღვრავს ყველა პროექტის განხორციელებისათვის საჭირო: (ა) ფინანსურ მოთხოვნებს (ბიუჯეტს), (ბ) კადრებზე (ადამიანის რესურსებზე, იგულისხმება: კვალიფიკაცია) მოთხოვნებს და (გ) იმ ინსტიტუციონალურ და პროცესუალურ საჭიროებებს, რომელიც აეგ-ის სტრატეგიის დასანერგად არის აუცილებელი. **დანერგვის გეგმა, როგორც ერთიანი დოკუმენტი, რომელიც შეიცავს აეგ-ის სტრატეგიასთან დაკავშირებულ ყველა პროგრამას და პროექტს, ინტეგრირებული პროგრამული დოკუმენტის როლს ასრულებს.** ეს ინტეგრირებული პროგრამული დოკუმენტი ქალაქს (რეგიონს) ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების გამჭვირვალე სტრატეგიის კურსის შენარჩუნებისა და მისი განხორციელების საშუალებას აძლევს. აეგ უზრუნველყოფს პროგრამებსა და პროექტებს შორის თანამშრომლობას და არა შეჯობს უკეთესი ინფორმაციისა და ინვესტორის მოპოვებისათვის. აეგ-ის 1-3 წლიანი დანერგვის გეგმა სათანადო შედეგის მიღების გარანტიას იძლევა. ამავე დროს, იგი უზრუნველყოფს არსებული ბიუჯეტის შედეგიანად და ეფექტურად დახარჯვას. გარდა ამისა, აეგ-ის სტრატეგიის დანერგვის გეგმა გარე ფინანსების მოპოვებას (ცენტრალური ბიუჯეტიდან, ორმხრივი და მრავალმხრივი დამფინანსებელი ორგანიზაციებიდან, კერძო სექტორიდან) ამარტივებს⁵.

სამოქმედო გეგმები

აეგ-ის სტრატეგიის დანერგვის მიზნით აუცილებელია განისაზღვროს სამოქმედო გეგმა თითოეული პროექტისათვის. თითოეული პროექტის სამოქმედო გეგმა ამ პროექტის შემდეგ კომპონენტებს მოიცავს. ეს კომპონენტებია: *დავალებების თანმიმდევრობა, *თითოეულ დავალებაზე პასუხისმგებელი მხარე, *რეალიზაციის დროის რეალური განრიგი, *ადამიანის რესურსებსა და *ფინანსებზე მოთხოვნილება, *დაფინანსების წყაროები, *მოსალოდნელი შედეგები, *გავლენის მოცულობა (მასშტაბი), *პროექტის შედეგების გასაზომად საჭირო საზომი მაჩვენებლები და *პროექტის მიმდინარეობის ხარისხის სისტემური შეფასების საზომი მაჩვენებლები⁶.

პროექტი, რომელიც დროის მოკლე მონაკვეთში ხორციელდება, “სწრაფი სარგებლის” მომტან პროექტად ითვლება. იგი დაინტერესებულთათვის მამოძრავებელი იმპულსის მიცემისა და ნდობის მოპოვების თვალსაზრისით მნიშვნელოვან როლს თამაშობს. სხვა პროექტები საშუალო და ხანგრძლივ პერიოდზეა გათვლილი. ყველა ცალკეულ შემთხვევაში პროექტის მხარდაჭერმა პირებმა და დაინტერესებულ პირთა ჯგუფებმა საკუთარი ინტერესებიდან და ვალდებულებებიდან გამომდინარე პროექტს სათანადო რეკლამა უნდა გაუკეთოს.

ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს აეგ-ის ინტეგრირებული სტრატეგიის მონიტორინგისა და შეფასების **კარგი** სისტემის შემუშავებას; სისტემის, რომელიც ანალიზისა და ცალკეული ნაბიჯის გადასინჯვის საშუალებას მოგცემს. ამ სისტემის დამსახურებით აეგ-ის ჯგუფს შეუძლია სათანადო დონეზე განსაზღვროს რაოდენობრივი შედეგები, დაასაბუთოს დანახარჯები, განისაზღვროს – სად არის საჭირო დანახარჯის გაზრდა და სად

⁵ დაგეგმვის გეგმის მაგალითი წარმოდგენილია ამ სახელმძღვანელოს კონკრეტული მაგალითების რესურსების სექციაში.

⁶ დავალების გეგმის მაგალითი წარმოდგენილია ამ სახელმძღვანელოს კონკრეტული მაგალითების რესურსების სექციაში.

კორექტირება, ასევე შეუძლია დამუშავდეს კარგი პრაქტიკის მაგალითები და ჩამოაყალიბოს საზომი ერთეულების მაჩვენებლების ჩამონათვალი.

ფაზა მე-5: სტრატეგიის გადახედვა

მიუხედავად იმისა, რომ ჩვეულებისამებრ, სტრატეგია 3-8 წლიანი პერიოდისათვის იქმნება, მისი გადახედვა წელიწადში ერთხელ უნდა მოხდეს. ამ გადახედვის მიზანი აეგ-ის სტრატეგიაში ადგილობრივი პირობების დინამიკის შესაბამისი საჭირო ცვლილებების შეტანაა, მისი უფრო კომპლექსური და საფუძვლიანი გადახედვა სამ წელიწადში ერთხელ უნდა მოხდეს. მიუხედავად ზემოთქმულისა, აეგ-ის სტრატეგიის **დანერგვა** აუცილებლად მკაცრი ყოველწლიური შეფასების საგანი უნდა იყოს. ამ უკანასკნელის შემთხვევაში, საჭიროა გადაიხედოს (გადაისინჯოს): ადგილობრივი ეკონომიკის სტრატეგიის განხორციელებისათვის ხელმისაწვდომი რესურსები, მონიტორინგის წინასწარ შეთანხმებული მეთოდები და ადგილობრივი ეკონომიკის შეფასებისათვის დადგენილი მაჩვენებლები.

შეძლებისდაგვარად უნდა გადაიხედოს: *დანახარჯები, *შედევები, *ეფექტები, *თავად დანერგვის პროცესის შედეგები, *დინტერესებულთა დიალოგში მონაწილეობის სფეროები. სტრატეგიის გადახედვის პარალელურად უნდა შეიქმნას ცალკეული პროექტების დარგში წინსვლის (დადებითი შედეგების) მონიტორინგის სისტემა. ასეთი სისტემა ადგილობრივი მასშტაბით გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს სტრატეგიაში შესწორებების შეტანის შესაძლებლობას აძლევს. ახალ პროგრამებსა და პროექტებზე მუშაობის დაწყება მხოლოდ მაშინ არის შესაძლებელი, როცა არსებული პროგრამები და პროექტები განხორციელდება ან ისინი არასათანადოდ ჩაითვლება.

სტრატეგიის წარმატების ხელშემწყობი კარგი პრაქტიკა

ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარებაში წარმატებული პრაქტიკა ყოველი კონკრეტული შემთხვევის მიმართ, ადგილობრივი პირობების გათვალისწინებით, ინდივიდუალურ მიდგომას მოითხოვს.

წარმატებას განაპირობებს:

- **ინტეგრირებული** მიდგომა სოციალური, ბუნებრივი, გარემოს დაცვის და ეკონომიკური ასპექტების გათვალისწინებით;
- ყველა **პარტნიორის** მიერ და საერთო **ხედვის** საფუძველზე დიდი გულისხმიერებით (მონდომებით) დამუშავებული სტრატეგია;
- **არალეგალური ეკონომიკის** აუცილებლად გათვალისწინება. ხშირად არალეგალური ეკონომიკა ადგილობრივი ეკონომიკის მნიშვნელოვან ნაწილს შეადგენს. ამიტომაც მის ლეგალურ ეკონომიკასთან დაკავშირებას ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარებისათვის მხოლოდ მოგების მოტანა შეუძლია;
- პარტნიორობის განმტკიცებისა და დინტერესებულთა ნდობის მოპოვების მიზნით მოკლე, საშუალო და გრძელვადიანი **პროექტების ფართო სპექტრი**;
- **წარმატებული და გავლენის მქონე ადგილობრივი ლიდერები**, რომლებიც სტრატეგიის დამუშავებასა და განხორციელებაში მონაწილეობის მიღებით დანარჩენების საერთო საქმეში სერიოზულად ჩართვის, მისი გამჭვირვალობის და მასში დასაქმებულ პირთა მაღალი კვალიფიკაციის გარანტიას იძლევიან;
- პროექტის განხორციელების პროცესში გადამწყვეტი მნიშვნელობა სტრატეგიის ხელმძღვანელთა და ცალკეული დავალებითი ჯგუფის წევრების **კომპეტენტურობის შექმნას** აქვს;
- ადგილობრივი ხელმძღვანელობა თავს აეგ-ის სტრატეგიასთან უნდა აიგივებდეს და მისი დანერგვისათვის ძლიერი **პოლიტიკური ნება** უნდა გამოთქვას.
- მნიშვნელოვანია **ადმინისტრაციის სხვა დონეების** პოლიტიკური, ფინანსური და ტექნიკური დახმარება;
- პროექტის ან სამოქმედო გეგმის განხორციელება მხოლოდ მაშინ უნდა დაიწყოს, როცა მოიძებნება მასზე პასუხისმგებელი ისეთი მენეჯერი ან ხელმძღვანელი, რომელიც მისი ხელმძღვანელობისათვის **დროს არ დაზოგავს**.

⁷ განმარტება მოცემულია აეგ-ის ლექსიკონში.

აგ-ის სტრატეგიული გეგმის სხვადასხვა ელემენტების მაგალითები

<p>ხედვა: 2020 წლამდე ჩვენი ქალაქი გლობალური მასშტაბით კონკურენტუნარიანი გახდება</p> <p>ზოგადი მიზნები:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ქალაქის ეკონომიკური ბაზის დივერსიფიკაცია 2. ტურისტული დასახლების სტატუსის მოპოვება 3. ქალაქში შენობების ტექნიკური მდგომარეობის გაუმჯობესება 4. რეგიონში პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების თვალსაზრისით ყველაზე მიმზიდველი ქალაქის სტატუსის მოპოვება 5. საზოგადოების ყველა წევრისათვის დასაქმების შანსის გაზრდით მოსახლეობისათვის თანაბარი სოციალური შესაძლებლობის მიცემა <p><i>თითოეული ზოგადი მიზნის ფარგლებში დეტალური მიზნები ჩნდება. ქვემოთ მესამე ზოგადი მიზნის მაგალითია მოყვანილი.</i></p>
<p>ზოგადი მიზანი 3. ქალაქში შენობების ტექნიკური მდგომარეობის გაუმჯობესება</p> <p>კონკრეტული მიზანი 1. 2010 წლამდე დასრულდეს რევიტალიზაცია და განაშენიანდეს მრეწველობისაგან გამონთავისუფლებული ყველა ფართობი, რომელიც ერთი აკრი ან უფრო მეტია.</p> <p>კონკრეტული მიზანი 2. უახლოესი ექვსი თვის ვადაში დამტკიცდეს სივრცითი დაგეგმარების პოლიტიკის საფუძვლები, რომლის მიხედვითაც ქალაქში არსებული ნებისმიერი შენობის, რომელიც 100 წელს და მეტს ითვლის, კონსტრუქციამში ცვლილების შეტანა ადგილობრივი მთავრობის ნებართვის გარეშე არ შეიძლება.</p> <p>კონკრეტული მიზანი 3. ყურადღება მიექცეს იმას, რომ სამრეწველო, სავაჭრო და საოფისე შენობების აშენების ახალი პროექტები აუცილებლად ითვალისწინებდეს საერთაშორისო და ქვეყნის უშიშროებისა და გარემოს დაცვის სტანდარტებს.</p> <p>ყველა დეტალური მიზნისათვის უნდა განისაზღვროს შესრულების (დაწყება, დამთავრება) რეალური დრო. ზოგიერთი მოკლე დროში უნდა შესრულდეს („სწრაფი სარგებელი“), ზოგი კი უფრო ვრცელ ვადაში.</p> <p>შემდეგ ყოველი დეტალური მიზნისათვის პროექტებისა და საქმიანობის პროგრამები უნდა დამუშავდეს. ისინი წინასწარ შერჩეული კრიტერიუმების საშუალებით დიდი გულისხმიერებით უნდა შეირჩეს.</p> <p><i>ქვემოთ კონკრეტული მაგალითია განხილული.</i></p>
<p>კონკრეტული მიზანი 1. 2010 წლამდე დასრულდეს რევიტალიზაცია და განაშენიანდეს მრეწველობისაგან გამონთავისუფლებული ყველა ფართობი, რომელიც ერთი აკრი ან უფრო მეტია.</p> <p>პროგრამა: ყოფილი სამრეწველო ფართის რევიტალიზაცია</p> <p>პროექტი 1.1: ქალაქში არსებული დეგრადირებული სამრეწველო ფართობის რეესტრის შექმნა და მათი საკუთრების ფორმის გარკვევა</p> <p>პროექტი 1.2: რევიტალიზაციისათვის სახსრების მოპოვების მიზნით ცენტრალურ მთავრობაში ლობირების წამოწყება</p> <p>პროექტი 1.3: ქალაქის მასშტაბით დეგრადაციის ხარისხის პრიორიტეტულობის შექმნა</p> <p>პროექტი 1.4: “ვინც ანაგვიანებს, ის იხდის” პრინციპის მიხედვით ადგილობრივი და ქვეყნის კანონმდებლობის გადახედვა</p> <p>პროექტი 1.5: ისეთი სტრატეგიის დამუშავება და დანერგვა, რომელიც ფართობის მეპატრონეებს მის დალაგებას ან ამ ფართობის საზრიანად გამოყენებას აიძულებს</p> <p><i>პრიორიტეტულობისა და პროექტების დამფინანსებლების დადგენის და სათანადო პირის/ჯგუფის შერჩევის შემდეგ დგება დრო, როცა საქმიანობა და მისი რეალიზაცია უნდა დაგეგმოს</i></p>
<p>პროექტი 1.1: ქალაქში არსებული დეგრადირებული სამრეწველო ფართობის რეესტრის შექმნა და მათი საკუთრების ფორმის გარკვევა</p> <p>საქმიანობის გეგმა: ოპტიმალური ინფორმაცია სტანდარტული ფორმულარის მიხედვით უნდა შეგროვდეს. ეს ფორმულარი შემდეგ პუნქტებს უნდა მოიცავდეს:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. პროექტის სახელწოდება 2. პროექტის მოკლე აღწერა 3. ცალკეული საქმიანობა თარიღის მითითებით

4. ბიუჯეტისა და ხარჯების პროფილი
5. პროექტზე პასუხისმგებელი მენეჯერი ან პირი, რომელიც მთელ პროექტს მართავს
6. მოსალოდნელი შედეგები
7. მონიტორინგის პროცესი

ცხრილი 4: „ხელვიდან პროექტებამდე“ სტრატეგიული ელემენტები⁸

⁸ „ხელვიდან პროექტებამდე“ მატრიცის მაგალითი მოცემულია სახელმძღვანელოს რესურსების სექციაში.

პირველი ფაზა: საქმიანობის ორგანიზაცია

პირველი ფაზა: საქმიანობის ორგანიზაცია

1-ლი ეტაპი: აეგ-ის ჯგუფის ლიდერის შერჩევა და ქალაქის მერიის თანამშრომლების ბაზაზე ჯგუფის შექმნა

მე-2 ეტაპი: ქალაქის მერიაში პოლიტიკური პროცესის წამოწყება

მე-3 ეტაპი: დაინტერესებულთა პარტნიორული ჯგუფის შექმნა

მე-4 ეტაპი: ხელისუფლების სხვა დონეებთან თანამშრომლობისათვის სპეციალური სტრუქტურის შექმნა

მე-5 ეტაპი: აეგ-ის განვითარების სტრატეგიის და პროექტების ორგანიზაციის განსაზღვრა

აეგ-ის სტრატეგიის შემუშავების პროცესში მისი პირველი ეტაპი ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარებასთან დაკავშირებული საქმიანობის ორგანიზაციას შეეხება.

1-ლი ეტაპი: აეგ-ის ჯგუფის ლიდერის შერჩევა და ქალაქის მერიის თანამშრომლების ბაზაზე ჯგუფის შექმნა

გარკვეული პირი ან ორგანიზაცია თავის თავზე იღებს აეგ-ის განვითარების სტრატეგიის დაგეგმვის პროცესით დაინტერესებას. ჩვეულებისამებრ ეს ასე ხდება: ადგილობრივი მთავრობა ამ სფეროში პასუხისმგებლობას ქალაქის მთავრობის დაქვემდებარებაში მყოფ არსებულ, ან ამ მიზნით ახლად შექმნილ ორგანიზაციას გადასცემს. ზოგ ქალაქში ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების დამოუკიდებელი ან ნაწილობრივ დამოუკიდებელი სააგენტო იქმნება. მერია ამ მოვალეობას კერძო სააგენტოს იშვიათად გადასცემს ხოლმე. შეზღუდული ბიუჯეტის მქონე ქალაქებმა ეს გზა შესაძლოა ნაკლებად ამბიციური ნაბიჯით დაიწყონ. მაგალითად: შექმნან აეგ-ის ჯგუფი, რომელშიც დასაწყისში მხოლოდ ერთი კაცი იქნება. ასეთ შემთხვევაში აეგ-ის პროგრამა, თანამშრომელთა სპეციალურად ამ საქმისათვის მომზადების გზით, თანდათანობით გაფართოვდება. დასაწყისში ერთკაციანი ჯგუფი გარე რესურსებს საკმაოდ ფართო მასშტაბით იყენებს. გარე რესურსებში იგულისხმება: ბიზნესის და არასამთავრობო ორგანიზაციების წარმომადგენლები, მოხალისეები, სკოლები, კოლეჯები, უნივერსიტეტები. აგრეთვე ეცნობა სხვა ქალაქების გამოცდილებას.

მაშინ როცა აეგ ქალაქისათვის ახალ ფუნქციას წარმოადგენს, სტრატეგიაზე მუშაობის დაწყებამდე აუცილებელია, რომ ჩატარდეს სტრატეგიის დამუშავებაში ჩართული ძირითადი განყოფილებების **ინსტიტუციონალური შეფასება**. ამ შეფასებამ აეგ-ის ეფექტურობის უზრუნველყოფისთვის აუცილებელი ცალკეული პირის ინდივიდუალური, პროფესიული უნარი და ადგილობრივი ინსტიტუციონალური პირობები უნდა გაარკვიოს და მიუთითოს. აეგ, როგორც კომპლექსური პროცესი, ტექნიკური უნარის, პროფესიული და მენეჯერული უნარის ფართო სპექტრს მოითხოვს. ამოტომაც აეგ-ის ჯგუფის წევრები უპირველესად მაღალი დონის პროფესიონალები უნდა იყვნენ. ისინი სხვადასხვა დარგის ადგილობრივი თვითმმართველობის მოხელეებს უნდა წარმოადგენდნენ (მეგემავი, იურისტი, ფინანსების სპეციალისტი, ბუნების დაცვის სპეციალისტი, ინჟინერი, არქიტექტორი, კომუნიკაციის საკითხების და კიდევ სხვა სფეროების ექსპერტები, რომელთაც ქალაქის განვითარებაში ეკონომიური, ფიზიკური და სოციალური წვლილის შეტანა შეუძლიათ).

აეგ-ის ჯგუფი ინტერდისციპლინარული ჯგუფი უნდა იყოს. იგი არსებული განყოფილებების და სამთავრობო და არასამთავრობო ინსტიტუტების მიხედვით ტრადიციულ დაყოფას არ უნდა ექვემდებარებოდეს. თუკი მერიაში აეგ-ისათვის საჭირო სტრუქტურა და ანგარიშგების სათანადო გამოცდილება არ არსებობს, მაშინ აეგ-ის ჯგუფმა ამ საქმისათვის მთავრობის სტრუქტურებს გარეთ მომუშავე ექსპერტი ან მოხალისე უნდა დაიქირაოს. ასევე დიდი მნიშვნელობა აქვს აეგ-ის ჯგუფის ბიზნესთან და არასამთავრობო ორგანიზაციებთან სათანადო თანამშრომლობის წარმართვას. ეს თანამშრომლობა მოდერაციის (მოლაპარაკება-განხილვის) და კომუნიკაციის სხვა თანამედროვე ტექნიკის ცოდნას მოითხოვს. შესაძლოა, რომ ზოგი ქალაქისთვის ეს განყოფილებებს შორის ნამდვილი თანამშრომლობის პირველი მანძიკი აღმოჩნდეს.

აეგ-ის მოქმედების ფართო არეალიდან და საჯარო, კერძო და არასამთავრობო სექტორების თანამშრომლობიდან გამომდინარე, აეგ-ს ძლიერი და წარმატებული ხელმძღვანელობა სჭირდება. სათანადო უნარის მქონე ხელმძღვანელის დამსახურებით ჯგუფის შემოქმედებითი უნარი და სტრატეგიის პრაქტიკაში დანერგვის ხარისხი გაიზრდება. ქალაქის მიერ აეგ-ის ჯგუფის განვითარების, დახვეწის და მართვის მრავალი საშუალება არსებობს.

აეგ-ის ჯგუფის ქალაქის მერიის სტრუქტურებში განთავსება

სტრატეგიის წარმატებით დამუშავების პროცესში ყოველთვის პირველ რიგში ინიშნება ის პირი, ვინც გარკვეულ დარგში სტრატეგიაზე აგებს პასუხს. ჩვეულებისამებრ ეს არის მერის/ბურმისტრის/პრეზიდენტის ბიუროს თანამშრომელი. (შემდგომ ეტაპზე ეს პირი შესაძლებელია რომ სხვა სპეციალური განყოფილების/დეპარტამენტის თანამშრომელიც იყოს). პირველ ეტაპზე პასუხისმგებელმა პირმა ყველაზე დიდი დრო ადგილობრივი ეკონომიკის არსებულ მდგომარეობაზე ინფორმაციის მოგროვებას და ყველა მთავარი დაინტერესებულის მოძიებას უნდა დაუთმოს. ოპტიმალურია, როცა ეს პასუხისმგებელ პირი აეგ-ში გამოცდილია და კარგად ესმის ბიზნესის გარემოს არსებული მოთხოვნები. იმდენად, რამდენადაც ამ უკანასკნელის შეძენა შესაძლებელია, პასუხისმგებელ პირს შესაძლოა, რომ ამის გამოცდილება თავიდან არ ჰქონდეს.

არსებითი მნიშვნელობა აქვს: მერის/ბურმისტრის მხარდაჭერას პასუხისმგებელი პირის პირადად მითითების და მისი სრული სამუშაო დღით აეგ-ის საკითხებით დაკავებას, ასევე ამ პირის ყოველგვარი საჭირო რესურსებით უზრუნველყოფას. დასაწყისში, შესაძლოა, რომ ეს რესურსები დიდი არ იყოს, მაგრამ აუცილებელია პასუხისმგებელი პირის ისეთი პირობებით უზრუნველყოფა, რომელიც მას მუშაობის დაწყების საშუალებას მისცემს (მაგ. სამუშაო ფართი, მისი აეგ-ის კურსებზე გაგზავნა, თუნდაც მცირე, მაგრამ ისეთი ზომის ოპერატიული ბიუჯეტი, რომელიც დაინტერესებულთა შეხვედრების მოწყობის და SWOT ანალიზისთვის მონაცემების შეგროვების საშუალებას მისცემს.

ადგილობრივი მთავრობის დავალებითი ჯგუფი ზედამხედველობას უწევს აეგ-ის პროცესს

აეგ-ის კომპლექსური ხასიათიდან გამომდინარე, სტრატეგიაზე წარმატებით მომუშავე ჯგუფი აუცილებლად ინტერდისციპლინარული და განყოფილებათშორისი უნდა იყოს. ჯგუფის წევრები ადგილობრივი მთავრობის იმ სხვადასხვა განყოფილებებს უნდა წარმოადგენდნენ, რომლებიც ინტელექტუალურად, ტექნიკურად, პოლიტიკურად ან ფინანსურად აგებენ პასუხს ადგილობრივი ეკონომიკის იმ სფეროებზე, რომელსაც აეგ შეეხება. ჯგუფი საკუთარი წესდების და ფორმალური ანგარიშების სისტემით უნდა მუშაობდეს. იმისათვის, რომ ჯგუფმა ნდობა დაიმსახიროს, იგი გამჭვირვალე და მისი ინფორმაცია ყველასთვის გასაგები და ხელმისაწვდომი უნდა იყოს.

ადგილობრივი მთავრობის მიერ გაზორციელებული დაგეგმვის სხვა პროცესებთან კავშირი

ადგილობრივი ეკონომიკის დაგეგმვა, როგორც მრავალმხრივი და კომპლექსური დარგი, კავშირში უნდა იყოს ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების ყველა სხვა სტრატეგიისთან. ამიტომაც, სხვა ადგილობრივ გეგმებთან და მათ შემადგენლობაში შემავალ პროგრამებთან კოორდინაციას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს. კარგი კოორდინაციის დამსახურებით შესაძლებელია: *შეზღუდული ადგილობრივი რესურსების მაქსიმალურად გამოყენება, *ერთი და იგი სამუშაოს მრავალჯერ შესრულების თავიდან აცილება, *წამოწყებული სამუშაოს სწრაფად და წარმატებით დაგვირგვინება. აუცილებელია ისეთი სისტემის და პროცედურების შექმნა, რომელიც აეგ-ის სხვა გეგმებთან ინტეგრაციას ოპტიმალურად გაზრდის. ეს ინტეგრაცია იმისთვის არის საჭირო, რომ ადგილობრივი მეწარმეები ადგილობრივი მთავრობის სხვადასხვა განყოფილებებში ერთმანეთის საწინააღმდეგო პოლიტიკურ და ეკონომიურ ინფორმაციებს არ შეჯახნონ.

ჩვეულებისამებრ ქალაქს აეგ-ის ყველა სტრატეგიის ერთდროულად დანერგვის სახსრები არ გააჩნია. ამიტომაც აუცილებელია ისეთი ტექნიკური და გადამწყვეტი მექანიზმების დამუშავება, რომელიც პრიორიტეტიზაციის და ადგილობრივი მოთხოვნების შეცნობის და გაჯერების საშუალებას იძლევა. ქალაქის ადგილობრივმა მთავრობამ ეკონომიკის, საზოგადოების და ქალაქის ბუნებრივი გარემოს დაცვის მოთხოვნების გათვალისწინებით გაწონასწორებული ადგილობრივი ეკონომიკა უნდა შექმნას. ბევრი ქალაქი

პრიორიტეტიზაციის და ინვესტიციის კოორდინაციის საკუთარ ტექნიკურ პარამეტრებს ამუშავებს. სხვა ქალაქები კი (კონსულტაციებიდან და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობიდან დაწყებული) მონაწილეობის დაგეგმვის მექანიზმებს ქმნიან.

ქალაქის ის გეგმები, რომელთაც ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების სტრატეგიაზე გავლენა აქვთ და ამავე დროს მისი გავლენის ქვეშ არიან:

ქალაქის განვითარების სტრატეგიული გეგმა	გეგმარების, რესურსების მართვის, სფეროებად დაყოფის, სივრცის ათვისების და განვითარების სტრატეგია	სატრანსპორტო სტრატეგიები	გართობის და რეკრეაციის სტრატეგიები	საბინაო პოლიტიკის სტრატეგიები
ბუნების დაცვის სტრატეგიები	სილატაკესთან ბრძოლის სტრატეგია	საგანმანათლებლო და ტრენინგების სტრატეგიები	საზოგადოებრივი წესრიგის დარღვევებთან ბრძოლის და საზოგადოების უსაფრთხოების სტრატეგია	ნარჩენების მართვის და გარემოს დაბინძურების კონტროლის სტრატეგიები

ცხრილი 1.1 ქალაქის სხვადასხვა გეგმები, რომლებსაც გავლენა აქვთ აეგ-ის სტრატეგიაზე და მისი გავლენის ქვეშ არიან

მე-2 ეტაპი: ქალაქის მერიაში პოლიტიკური პროცესის წამოწყება

აეგ სტრატეგიის ეფექტური დანერგვა კოორდინირებულ მოქმედებას და პოლიტიკურ მხარდაჭერას მოითხოვს. ადგილობრივი პოლიტიკოსების მხარდაჭერა (მერის, ბურმისტრის, საკრებულოს, არჩევნებით დანიშნული მთავრობის, საზოგადოების ლიდერების) აეგ-ის ისეთი სათანადო პოლიტიკური მხარდაჭერით და რესურსებით უზრუნველყოფს, რომელიც სტრატეგიის ცხოვრებაში დანერგვას ამარტივებს და განაპირობებს კიდევ. აეგ-ის ლიდერის და მასზე პასუხისმგებელი პირის ფუნქცია აუცილებლად ადგილობრივმა პოლიტიკურმა ლიდერმა უნდა იკისროს. ზოგიერთ შემთხვევაში ეს როლი შესაძლოა, რომ მერიის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კომისიის თავმჯდომარეც შეასრულოს (მაგ. რესურსების ათვისების პოლიტიკის კომისია ან კომისია, რომელიც ქალაქის რესურსების გადანაწილების პოლიტიკას აკონტროლებს). აეგ-ის შესახებ ანგარიშგების პროცესი საკრებულოს ყოველწლიური შემაჯამებელი სხდომის განუყოფელი ელემენტი უნდა გახდეს. ზოგ შემთხვევაში ქალაქი ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების დამოუკიდებელ კომისიასაც კი ქმნის. ამ პროცესის ადგილობრივი ხასიათის გამო ყველა შემთხვევაში აეგ-ის ფუნქციონირებისათვის საჭირო პოლიტიკური მექანიზმების ინდივიდუალური ფორმა უნდა გამოიძებნოს.

თანამონაწილეობის დაგეგმვის ინსტრუმენტები

მსოფლიო ბანკის თანამონაწილეობის სახელმძღვანელოდან

თანამონაწილეობა – ტერმინი, რომლის მნიშვნელობაც კონტექსტზეა დამოკიდებული. ზოგისთვის იგი ქცევის ძირითად კოდექსს წარმოადგენს, მეორესთვის – რეალურად არსებობის სინონიმია, მესამესთვის კი, როგორც ასეთი, არსებობის მიზანს ნიშნავს. ყველა ჩამოთვლილ ინტერპრეტაციას თავისი ადგილი აქვს დამკვიდრებული. ამ ტერმინს მსოფლიო ბანკი, *ბანკის თანამონაწილეობის განვითარების დარგში არსებული საგანმანათლებლო გეგუფის* მიერ შემუშავებული განმარტების მიხედვით განსაზღვრავს: თანამონაწილეობა ეს არის პროცესი, რომლის საშუალებითაც დაინტერესებული მხარეები განვითარების იმ *ინიციატივებს, *გადაწყვეტილებებს და *რესურსებს აკონტროლებენ და ზეწოლას ახდენენ, რომელთაც მათი არსებობისთვის განსაკუთრებული, ან საერთოდ

რაიმე მნიშვნელობა აქვს. www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbhome.htm

UN-HABITAT: ქალაქის მიერ გადაწყვეტილების მიღების დროს თანამონაწილეობის პროცესის ხელშეწყობი ინსტრუმენტები

ეს იმ ინსტრუმენტების ჩამონათვალია, რომელიც ადგილობრივი განვითარების დარგის მოხელეებს გეგმარებისადმი და ქალაქის განვითარების მართვისადმი თანამონაწილეობით მიდგომას უადვილებს. გადაწყვეტილების მიღების თანამონაწილეობის პროცესისადმი კონსულტაციებზე დაფუძნებული კოორდინირებული მიდგომის ჩამონათვალი UN-HABITAT-ის სხვადასხვა ტიპის თანამშრომლობის პროგრამებში გამოყენებული 18 სპეციალური ინსტრუმენტისგან შესდგება; ეს ჩამონათვალი თითოეულ ამ ინსტრუმენტს წარმატებული ხელისუფლების მიერ განხორციელებული მართვის პროცესის ფონზე აღწერს (*Good Governance*).

ცხრილი 1.2 თანამონაწილეობის დაგეგმვის ინსტრუმენტების მაგალითები

მე-3 ეტაპი: დაინტერესებული პირებისაგან პარტნიორთა ჯგუფის ჩამოყალიბება

დაინტერესებული ჰქვია საჯარო, კერძო და არასამთავრობო სექტორის წარმომადგენელ ფორმას, ორგანიზაციას, ჯგუფს ან იმ ფიზიკურ პირს, რომელიც სტრატეგიის შექმნის პროცესში მონაწილეობით და აეგ-ის პროგრამების და პროექტების დანერგვით არის დაინტერესებული. მრავალი ქალაქი დაინტერესებულებს აეგ-ის პროცესში (სტრატეგიის შექმნიდან დაწყებული, პროგრამების და პროექტების დანერგვის და მონიტორინგის და შეფასების ეტაპით დამთავრებული) უშუალოდ რთავს. დაინტერესებულთა მხარდაჭერის შედეგად:

- დაგეგმვის პროცესი საერთო საზოგადოებრივ პროცესად გადაიქცევა. ამის შედეგად პროცესი გამჭვირვალე ხდება და საზოგადოებაში მის მიმართ ნდობა და თანასწორუფლებიანობის შეგრძნება იზრდება;
- იზრდება პროცესის ეფექტიანობა. მიმღების (მომხმარებლის) პროცესში უშუალოდ მონაწილეობა აადვილებს და განაპირობებს ადგილობრივი ეკონომიკის რეალური მოთხოვნების და პრობლემების შეცნობას. მიმღების პროცესში მხარდაჭერა მომხმარებლის მხარდაჭერას, ნდობის მოპოვებას და წინააღმდეგობის უფრო მარტივად დაძლევის განაპირობებს;
- დაინტერესებული საკუთარი რესურსების მობილიზაციას და პროცესის ხელშეწყობას ეწევა. ამის შედეგად შრომის შედეგიანობა მნიშვნელოვნად იზრდება.

მრავალი ქალაქისათვის გეგმარების და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში გარე დაინტერესებულის ჩართვა სიახლეს წარმოადგენს და ამიტომაც იგი სტრესის წყაროდ აღიქმება. სტრესის დაძლევის მიზნით პირველი ნაბიჯი უნდა გადაიდგას. ამისათვის ქალაქმა დაინტერესებულებს შეიძლება ინფორმაცია ან ანკეტურ კვლევაში ფოკუსჯგუფის როლის შესრულება ან საკუთარი აზრის (წინადადებების) მოწოდება სთხოვოს.

აუცილებელია: (ა) დაინტერესებულთა ძირითადი ჯგუფის განსაზღვრა, (ბ) მათი აეგ-ის სტრატეგიის დაგეგმვაში მონაწილეობის მოტივის გაცნობა და (გ) იმ ფორმის შეცნობა და დადგენა, რომლითაც დაინტერესებული სტრატეგიის დაგეგმვის და დანერგვის პროცესში მონაწილეობას შესძლებს, (დ) მომავალში მათ მიერ შეტანილი წვლილის (მაგ., კვალიფიკაცია, ცოდნა, სოციალური დახმარება, ფინანსური ან სხვა მტერიალური ფორმით მხარდაჭერა) განსაზღვრა. ბოლო ხანებში დაგეგმვის პროცესში არასამთავრობო ორგანიზაციების, ბიზნესის და სხვა საზოგადოებრივი ორგანიზაციების წარმომადგენლების ჩართვა განვითარების უზრუნველმყოფ სტანდარტად გადაიქცა.

დაინტერესებულთა პარტნიორობის ჩამოყალიბება

ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების დაგეგმვის პროცესში პარტნიორობის ჩამოყალიბება ქალაქს იგივე დანახარჯებით სტრატეგიაში დაგეგმილი მიზნის ბევრად უფრო მაღალხარისხოვანი შედეგის მიღწევის საშუალებას აძლევს. პარტნიორობის მიზანი ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარებაზე გავლენის მქონე ყველა პარტნიორის ისეთ სტრუქტურებში გაერთიანებაა, რომელთაც გაწონასწორებული ეკონომიური განვითარებისათვის ხელის შეწყობა და უშუალო თანადგომის აღმოჩენა შეუძლია.

პარტნიორობა ერთად ჩამოყალიბებული შესაძლებლობების გარშემო უნდა მოხდეს. წარმატებული პარტნიორობისათვის "კარის გაღება" და ერთობლივი ინოვაციური მეთოდებით მოქმედებაა საჭირო.

ძირითადი დაინტერესებულები და მათი პოტენციური წილი ადგილობრივი მთავრობა

ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების პროცესში ადგილობრივი მთავრობა ცენტრალური ფიგურაა. მრავალ შემთხვევაში ქალაქის მთავრობა ძირითადი მომსახურების ფორმების მიწოდებაზე და საქმის შესრულების თანმიმდევრობაზე აგებს პასუხს (მაგ. სივრცითი ეკონომიკა). ეს ის მომსახურებაა, რომელიც ეკონომიკურ, სოციალურ, ეკოლოგიურ, კულტურულ და საგანმანათლებლო მოთხოვნებს ფიზიკური ინფრასტრუქტურით აკმაყოფილებს. ინფრასტრუქტურით უზრუნველყოფის გარდა, ქალაქის მთავრობას ადგილობრივი პროდუქტის მარკეტინგის, შეღავათების შეთავაზების და ბიზნესის განვითარებისათვის სხვა წახალისების გამოყენებით ბიზნესის განვითარების, მისი შენარჩუნების და ახალი ინვესტიციების მოზიდვის გამარტივება შეუძლია⁹. ყოველივე ეს შემდეგი პროცედურების გამარტივებით უნდა მოხდეს: *ადგილობრივი პროდუქტის სათანადო ღონეზე ხელშეწყობის საშუალებით, *მეწარმისათვის გარკვეული შეღავათების მინიჭებით, *სათანადო ვორქშოფების, საგანმანათლებლო და კვალიფიკაციის ასამაღლებელი კურსების მოწყობით, *მცირე და საშუალო საწარმოებისათვის მათი განვითარების უშუალო ხელშეწყობით.

ქალაქის მთავრობა ფირმებთან დაკავშირებულ მრავალ ბიუროკრატიულ პროცედურას მართავს; ესენია: ფირმის რეგისტრაცია, ლიცენზირება, ფირმაზე ლეგალურად არსებობის უფლების გაცემა. ქვემოთ, ქალაქის მიერ მართული ზოგიერთი ბიუროკრატიული პროცედურაა ჩამოთვლილი:

- ადგილობრივი ეკონომიკის გაანალიზება;
- ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების მართვა;
- ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების პროექტების დანერგვის კოორდინაცია და დაფინანსება;
- მიწოდებული მომსახურების მაღალი სტანდარტებით უზრუნველყოფა;
- კერძო ინვესტიციების მოზიდვის მიზნით წახალისებების შეთავაზება (ფისკალური შეღავათი, ფართის მიცემა, მარკეტინგი);
- სათანადო პოლიტიკის და საჯარო დაკვეთების საშუალებით ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების მხარდაჭერა;
- მეწარმეობის განვითარების ხელშეწყობი გარემოს შექმნა და მისი მხარდაჭერა.

გარდა ამისა ადგილობრივ მთავრობას შეუძლია აეგ-ეს პროცესში ჩართულ მხარეებს შორის გამოცდილების გაზიარების და თანამშრომლობის სფეროების მითითების მიზნით კოალიციის შექმნისა და პარტნიორობის დამყარებისათვის აუცილებელი პირობები უზრუნველყოს და მათ ხელმძღვანელობა გაუწიოს. ფიზიკური პირებისთვის, ჯგუფებისა და ორგანიზაციებისთვის შეხვედრების და სემინარების მოწყობის წახალისება ღიად ეხმარება ცოდნის გაზიარებას და ეკონომიკური განვითარების ახალი შესაძლებლობების აღმოჩენას.

ქალაქისათვის აეგ-ის სტრატეგიას სხვა სტრატეგიებისაგან განსხვავებით, რეგიონის და ქვეყნის მხრიდან ბევრად უფრო მნიშვნელოვანი (ფინანსური და პოლიტიკური) ხელშეწყობით სარგებლობა შეუძლია. აეგ-ის ეფექტურობის მაქსიმალიზაციის მიზნით ქალაქი, რეგიონალური განვითარების მნიშვნელობის ზრდასთან ერთად, ადგილობრივ და ეკონომიკურ სტრატეგიებს შორის დადებითი სინერგიული (კომპლექსური) შედეგისაკენ უნდა მიისწრაფოდეს.

კერძო სექტორი და თემი

⁹ ეს ცალკე კომპლექსური პრობლემაა და განსაკუთრებულ ყურადღებას საჭიროებს. წამატებული პრაქტიკა გვასწავლის რომ საჯარო თანხების გაღებას ბიზნესისათვის კეთილგანწყობილი გარემოს შექმნასა და გაჯანსაღებაზე ბევრად უკეთესი შედეგი აქვს, ვიდრე ამ თანხების კონკრეტულ საწარმოს თანადგომაზე დახარჯვას.

იმდენად, რამდენადაც კერძო სექტორი და თემი აეგ-ის პროგრამების ძირითადი ბენეფიციარები არიან, ისინი აეგ-ის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში აუცილებლად უნდა მონაწილეობდნენ¹⁰. პროცესში მათი მონაწილეობის შედეგად, შესაძლებელია:

- პროცესის იმ გარე რესურსებით (ინფორმაცია, მასალები, ფინანსები, ცოდნა და გამოცდილება) უზრუნველყოფა, რომლებიც ქალაქის დონეზე არასაკმარისი და ხელმიუწვდომელია; შედეგი: სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის შედეგიანობის და ეფექტურობის გაზრდა
- პროცესის ლეგიტიმაცია და აეგ-ის პროგრამებისათვის პოლიტიკური მნიშვნელობის შექმნისგან თავის არიდება. შედეგი: ხანგრძლივ პერიოდზე გათვლილი გაწონასწორებული განვითარების უზრუნველყოფა
- ფართო კონსენსუსი და აეგ-ის სტრატეგიის მხარდაჭერა. შედეგი: პოტენციური ინვესტორების და ბიზნესის ნდობის მოპოვება
- პარტნიორობის და დაინტერესებულების პროექტის მხარდაჭერა. შედეგი: გაუგებრობიდან გამომდინარე პრობლემების თავიდან აცილება
- ჩვეულებისამებრ ბიზნესმენები და მეწარმეები ადგილობრივ ეკონომიკას თვითმმართველობის მოხელეებზე და პოლიტიკოსებზე უკეთესად იცნობენ. ბიზნესის ადგილობრივი ლიდერები ადგილობრივი ეკონომიკის პრობლემებს და შანსს, როგორც ხელის გულზე, ისე ხედავენ. შედეგი: აეგ-ის სტრატეგია რეალური პრობლემების და შესაძლებლობების უტყუარ სურათს ხატავს.
- თემის გააქტიურება და აეგ-ის პროექტების განხორციელების პროცესში მისი წარმომადგენლების “საკუთარი სურვილით” ჩართვა
- პროცესში არაფორმალური და დაბალი შემოსავლის მქონე ჯგუფების (მაგ. ქონხანებში მაცხოვრებლები, ქუჩის მოვაჭრეები და ა.შ.) ჩართვა. მათ საკუთარი ჯგუფის მდგომარეობა და ეკონომიკის გარკვეულ სექტორებში მათი ჩართვის პირობები და პრობლემები ყველაზე კარგად იცინა.

პოტენციური დაინტერესებულები		
სახელმწიფო სექტორი	კერძო სექტორი	სოციალური სექტორი
<ul style="list-style-type: none"> • ადგილობრივი თვითმმართველობა ტექნიკური დეპარტამენტების ჩათვლით • რაიონისა ან რეგიონის ხელისუფლება • დარგობრივი საბჭოებისა და ხელმძღვანელობის წარმომადგენლები <ul style="list-style-type: none"> ○ ჯანდაცვა ○ განათლება ○ ტრანსპორტი • ზონირების საბჭო • კვლევითი და უმაღლესი საგანათლებლო ინსტიტუტები. • კომუნალური საწარმოები 	<ul style="list-style-type: none"> • დიდი კორპორაციები • სავაჭრო კავშირები • მიკრო, მცირე და საშუალო მასშტაბის მეწარმეები • მიწისა და უძრავი ქონების განვითარებით დაკავებული სუბიექტები - დეველოფერები • ბანკები და სხვა ფინანსური ჯგუფები • სავაჭრო პალატები • საინფორმაციო მედია კომპანიები • ბიზნესის ხელშემწყობი სხვა ჯგუფები • პროფესიული ასოციაციები • კერძო კომუნალური საწარმოები • კერძო სასწავლო დაწესებულებები 	<ul style="list-style-type: none"> • საზოგადოების (თემის) ლიდერები • სამეზობლო ჯგუფები • ორგანიზაციები, რომლებიც საზოგადოებას მომსახურებას აწვდიან • ადგილობრივი საგანმანათლებლო ინსტიტუტები • ადგილობრივი რელიგიური ინსტიტუტები • სხვა არასამთავრობო ორგანიზაციები, მაგ. ჯგუფები, რომლებიც წარმოადგენენ: <ul style="list-style-type: none"> ○ უმცირესობების, შრომისუნარო, თუ ფიზიკური ნაკლის მქონე სოციალურად დაუცველი ჯგუფების ინტერესებს ○ გარემოს დაცვით

¹⁰ იხილეთ მაგალითი ‘ადგილობრივი სტრატეგიული პარტნიორი - ბიზნესის გარემოსთან თანამშრომლობა’, რომელიც ლაამუშავა და მოამზადა Business in the Community, ბრიტანეთის სავაჭრო პალატამ და Local Government Association and the Neighbourhood Renewal Unit http://www.bitc.org/docs/Guidance_note.pdf

	<ul style="list-style-type: none"> • კონკრეტული მიზნით დაქირავებულ ექსპერტთა ჯგუფები ე.წ. “Think-tank” 	<p>საკითხებს</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ კულტურის, ხელოვნებისა და ისტორიულ ინტერესებს
--	---	---

ცხრილი 1.3 აეგ-ის პროცესით პოტენციური დაინტერესებული მხარეები

დაინტერესებულთა ჯგუფის საბოლოო ფორმა ადგილობრივი ეკონომიკის სტრატეგიულ შეფასებასა და ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების პროცესში ძირითადი მოთამაშეების მითითებებზეა დამოკიდებული.

მმართველი კომიტეტის შექმნა

დაინტერესებულთა პროცესში ჩართვის ერთ-ერთი საშუალება მმართველი კომიტეტის ჩამოყალიბებაა. მმართველი კომიტეტი ადგილობრივი მთავრობის, ბიზნესის და არასამთავრობო ორგანიზაციების გათვალისწინებით, ყველა ძირითადი სექტორის წარმომადგენელს უნდა აერთიანებდეს. ადგილობრივი მთავრობა ჩვეულებისამებრ კომიტეტს ინსტიტუციონალური მხარდაჭერით უზრუნველყოფს. შეხვედრის დროს ინტერესების დაპირისპირების შედეგად კონფლიქტური სიტუაციის შექმნაა მოსალოდნელი. ამიტომაც ამ შეხვედრებს თავის მოდერატორი უნდა ჰყავდეს. დაინტერესებულთა შეხვედრის დროს მას მნიშვნელოვანი როლის შესრულება ეკისრება. მოდერატორი აეგ-ის სტრატეგიის შექმნის და პარტნიორული დამოკიდებულების ჩამოყალიბების პირველ ეტაპზე კომიტეტის შეხვედრების ატმოსფეროს და სიტუაციას აკონტროლებს. დასაწყისში მმართველი კომიტეტი მრჩევლის როლს ასრულებს. დროთა განმავლობაში კი მისი სტრუქტურა უფრო ფორმალური ხდება.

მაგალითი
ესპანეთი: ქალაქ ბარსელონის მეტროპოლიის სტრატეგიული გეგმა
 ქალაქ ბარსელონის მეტროპოლიის სტრატეგიულ გეგმაზე დაყრდნობით 300 წევრიანი საჯარო, კერძო და არასამთავრობო ორგანიზაციების არამომხმარებელი კომიტეტის ეფექტური ინსტიტუციონალური მოდელი შეიქმნა. ეს საზოგადოება მმართველი კომიტეტის მაქსიმალურად წარმომადგენლობითობის მაგალითია. იგი სტრატეგიულ გეგმას ამტკიცებს და მოლაპარაკებების შედეგებს ათანხმებს. ამავე დროს იგი თანამშრომლობის და ერთობლივი მართვის მაგალითს იძლევა http://www.bcn2000.es/index_eng.html

ცხრილი 1.4 აეგ-ის ინსტიტუციონალური მოდელის მაგალითის ანალიზი

მე-4 ეტაპი: სხვადასხვა დონის სახელმწიფო მოხელეთა თანამშრომლობისათვის საჭირო სტრუქტურის შექმნა

ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარებისათვის ბიზნესისადმი კეთილგანწყობილი გარემოს შექმნაში გადამწყვეტი როლი ადმინისტრაციული დაყოფის ყველა დონის მთავრობამ¹¹ უნდა შეასრულოს. ამიტომაც სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში ადმინისტრაციული დაქვემდებარების სტრუქტურაში არსებული ყველა დონის მთავრობა უნდა გათვალისწინდეს. აეგ-ის სტრატეგიის სხვა სტრატეგიებთან კავშირის გაანალიზების გარდა აუცილებელია იმ სხვა არაადგილობრივი მასშტაბის გეგმებსაც გადავხედოთ, რომელთაც შესაძლებელია რომ ადგილობრივი ეკონომიკის გეგმის განხორციელებაზე ჰქონდეს გავლენა. ეს ის პოლიტიკა და კანონებია, რომლებიც შეეხება:

- ტელეკომუნიკაციების ბაზრის დერეგულირებას
- საფინანსო პოლიტიკას
- გარემოს დაცვის სტანდარტებს
- გადასახადებს და მოსაკრებლებს
- მიწის და უძრავი ქონების საკუთრებას
- ქვეყნის ინფრასტრუქტურაში ინვესტიციებს
- საბიუჯეტო დოტაციებს (ხშირად პირობითი გრანტების ფორმით)

¹¹ ევროკავშირის შემთხვევაში ეს არის ქვეყნის მთავრობა, ცენტრალური მთავრობა და რეგიონის მთავრობა.

რეგიონალური ინიციატივები ადგილობრივ მთავრობას მეზობელ ტერიტორიებთან და ქალაქებთან თანამშრომლობით სინერგიული ეფექტის მიღების შესაძლებლობას აძლევს. ამიტომაც ახალი პროექტების და ინიციატივების რეალიზაციის მიზნით აეგ-ის დავალებების ჯგუფი ყველა დონის მთავრობასთან თანამშრომლობის დამყარებისკენ უნდა მიისწრაფოდეს.

რეგიონალური ინიციატივების მაგალითები

საკუთარი პოტენციალის გაზრდის მიზნით რეგიონის სხვადასხვა ზომის ქალაქები ერთმანეთთან თანამშრომლობენ. მათი აეგ-ის სტრატეგია შეეხება:

- რეგიონალური საგანმანათლებლო კვლევითი კონსორციუმის განვითარებას
- სპეციალური უმაღლესი განათლების მიმცემი ორგანიზაციების განვითარებას
- რეგიონალური დარგობრივი ჯგუფების განვითარებას (ამაზე უფრო დეტალურად შემდეგ ნაწილში იქნება საუბარი)
- რეგიონის მხარდაჭერას ინვესტორების მოზიდვის და მათი შენარჩუნების მიზნით
- რეგიონის ფარგლებში ინვესტიციის და ვაჭრობის გაზრდის და გაძლიერების მიზნით რეგიონალური მომარაგების ქსელის განვითარებას
- რეგიონის სხვადასხვა ნაწილებთან და რეგიონებს შორის უკეთესი კომუნიკაციის დამყარების მიზნით რეგიონის სატრანსპორტო ქსელის გაუმჯობესებას
- რეგიონის ტექნოლოგიური ტრანსპორტის გაზრდას და
- ქვეყნის და ცენტრალური მთავრობის დონეზე ადგილობრივი და რეგიონალური ლობირების გაძლიერებას

ცხრილი 1.5 რეგიონალური ინიციატივები

მე-5 ეტაპი: აეგ-ის პროექტებისა და განვითარების სტრატეგიის ორგანიზაციის განსაზღვრა

ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების გეგმის შექმნის და დანერგვის პროცესში ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხი სათანადო ორგანიზაციული მოდელის შექმნაა. თუმცა აუცილებელი არ არის რომ აეგ-ის ორგანიზაციული მოდელი სტრატეგიის ჩამოყალიბების პირველ ეტაპზე დადგინდეს, იგი მაინც სტრატეგიაზე მუშაობის დროს უნდა შეთანხმდეს. აეგ-ის ქალაქის მერიის ორგანიზაციულ სტრუქტურებში ჩასმის რამდენიმე საშუალება არსებობს. მაგალითად:

- **ბურმისტრის / ქალაქის პრეზიდენტის / მერის კაბინეტის სტრუქტურაში ჩასმა:** დადებითი მხარე – უმაღლესი დონის მოხელეების მიერ აეგ-ით დაინტერესება და აეგ-ის მიერ მიღწეული წარმატებების მათთან გაიგივება. აეგ-ის აქ განთავსება ნიშნავს, რომ მას უფრო დიდი მნიშვნელობა და პოლიტიკური ხასიათი მიეცემა. უარყოფითი მხარე – შესაძლოა, რომ აეგ-ამ მისი სტრატეგიის რეალურ შემსრულებლებთან სათანადო კონტაქტი დაკარგოს. აეგ-ის ხანგრძლივობა შესაძლოა, რომ ბურმისტრის არჩევის ვადაზე იყოს დამოკიდებული.

- **ფუნქციური განყოფილების სტრუქტურაში ჩასმა:** აეგ-ის მერიის ერთ-ერთი განყოფილების – კომუნალური საკუთრების რეგისტრაციის ან ურბანისტიკის განყოფილება – სტრუქტურაში ჩასმამ შესაძლოა აეგ-ის ორიენტაცია განსაზღვროს და იგი ამ განყოფილების ძირითადი დავალების შესრულებისკენ მიმართოს. მაგალითად: ურბანისტიკის განყოფილებაში აეგ-ის დავალებები შესაძლოა რომ მხოლოდ მიწის და უძრავ ქონებასთან დაკავშირებული პრობლემებით შემოიფარგლოს. ამის შედეგად იგი ვერ შესძლებს ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხების გათვალისწინებას, როგორცაა ბიზნესის გარემოს გაჯანსაღება (მაგ. ფირმის ან მეწარმეობის რეგისტრაციის გამარტივება) და მასთან დაკავშირებული სხვა საკითხები (მაგ. კოოპერატივების, მცირე და საშუალო ფირმების მხარდაჭერა).

- **”სააგენტო“-ს ტიპის მიდგომა:** ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების სააგენტოს (ინგლისური: LEDA¹²) საქმიანობის კოორდინაციის, სხვადასხვა სამთავრობო და არასამთავრობო ორგანიზაციებთან სინერგიული თანამშრომლობის უნიკალური უნარი

¹² LEDA – Local Economic Development Agency (ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების სააგენტო). იხილეთ: ILO - 'Local Economic Development Agencies. International Cooperation for Human Development, Democratic Economies and Poverty Reduction': (<http://www.ilo-mirror.cornell.edu/public/english/employment/led/download/adel.pdf>)

გააჩნია. სააგენტო მართვის გაწონასწორებულ ორგანიზაციულ მოდელს ქმნის. იგი პოლიტიკური პროცესების “სინუსოიდაზე” დამოკიდებული არ არის.

დამოუკიდებელი ან ნაწილობრივ დამოუკიდებელი სააგენტოს შემთხვევაში ყურადღება უნდა მივაქციოთ რომ: (1) სააგენტოში დაბალი პოლიტიკური და ეკონომიური გავლენის მქონე დაინტერესებული პირების (მაგ. მცირე შემოსავლის მქონე პირები) სათანადო რაოდენობა უნდა იყოს წარმოდგენილი, (2) სააგენტოს ხელი მიუწვდებოდეს რესურსებზე და მას გადაწყვეტილების მიღების კომპეტენცია ჰქონდეს. სააგენტოში ფართო თანამონაწილეობას საჯარო ფორუმი, დაინტერესებულთა კომიტეტი და მოხელეებთან კონსულტაციური ხასიათის შეხვედრები უზრუნველყოფს. ამ შემთხვევაში საჯარო ფორუმი, დაინტერესებულთა კომიტეტი და მოხელეებთან კონსულტაციური ხასიათის შეხვედრები ფართო თანამონაწილეობის ინსტრუმენტებია.

მაგალითები

ბრაზილია: ABC რეგიონის ადგილობრივი ეკონომიური განვითარების სააგენტო

იგი 1998 წელს შეიქმნა და რეგიონალური არასამთავრობო სააგენტოს მაგალითს წარმოადგენს. მისი მისია საჯარო და კერძო ორგანიზაციების საქმიანობის ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების და გაძლიერების მიზნით გაერთიანებაა. სააგენტო ABC შვიდი მხარის ინტერესებს წარმოადგენს. თავის რიგებში ნავთობქიმიური მრეწველობის, პროფესიული კავშირების და მეტროპოლიის საგანმანათლებლო ინსტიტუტების წარმომადგენლებს აერთიანებს. სააგენტო თანამშრომლობს ისეთ ორგანიზაციებთანაც, როგორცაა სავაჭრო პალატა, SEBRAE - ბრაზილიის მიკრო და მცირე მეწარმეობის განვითარების ხელშემწყობი ქსელი. www.agenciagabc.com.br

ჰოლანდია: როტერდამის განვითარების კორპორაცია

ჰოლანდიაში ქალაქის მთავრობა ადგილობრივი განვითარების წარმატების, ყოფილი სამრეწველო ტერიტორიების სათანადოდ ათვისების, ფირმების ლოკალიზაციის და საბინაო მშენებლობის გაშლის მიზნით განვითარების კორპორაციის მექანიზმს ხშირად მიმართავს ზოლმე. როტერდამის განვითარების კორპორაცია ბიზნესის დარგში კონსულტანტის და მრჩეველის როლს ასრულებს. როტერდამის კორპორაცია იმ ფირმებს, ვისაც როტერდამში საკუთარი საქმიანობის წამოწყება და განვითარება ან არსებულის გაფართოება აინტერესებს გამოცდილი მოხელეებით დახმარებას სთავაზობს. მას მომსახურების საკმაოდ ფართო სპექტრი აქვს; იგი ეხმარება საოფისე, სასაწყობო ან საბინაო ფართის მოძიებაში, სავაჭრო პალატაში გაწევრიანებაში (ფირმის რეგისტრაცია და სათანადო სავაჭრო ინფორმაციის მოპოვება), დროებითი დასაქმების და ლოგისტიკის სპეციალისტის მოძებნაში; ამავე დროს იგი მომხმარებელს საერთაშორისო საბანკო მომსახურების უწყვეს და გადასახადებზე და კანონმდებლობაზე ინფორმაციას აწვდის. www.obr.rotterdam.nl

ცხრილი 1.6 ადგილობრივი ეკონომიური განვითარების სააგენტოების ანალიზი

მეორე ფაზა: ადგილობრივი ეკონომიკის შეფასება

მეორე ფაზა: ადგილობრივი ეკონომიკის შეფასება

1-ლი ეტაპი: მერიის იმ პროცედურების გადასინჯვა, რომლებსაც სამეურნეო ერთეულებზე აქვთ გავლენა

მე-2 ეტაპი: იმ მონაცემების კატეგორიის განსაზღვრა, რომლებიც აუცილებლად უნდა შეგროვდეს

მე-3 ეტაპი: ხელმისაწვდომი მონაცემების აუდიტი, არარსებული მონაცემების ანალიზი და მონაცემების შეგროვება

მე-4 ეტაპი: არარსებული მონაცემებით გამოწვეული თეთრი ლაქების შევსების გეგმის დამუშავება

მე-5 ეტაპი: მონაცემების ანალიზი და ადგილობრივი ეკონომიკის შეფასება

დაინტერესებული პირების მიერ ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების კონტექსტის შეცნობას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს მომავლის სტრატეგიის შექმნაში. ადგილობრივი ეკონომიკის ანალიზი მარტო ადმინისტრაციული ერთეულის, მაგ., ქალაქის ანალიზით არ უნდა შემოიფარგლოს; ანალიზს დაქვემდებარებული სივრცე ქალაქის ეკონომიკური გავლენისა და ურთიერთობის სივრცით უნდა განისაზღვროს – მაგ. მეტროპოლიის ტერიტორია ან ქალაქში მომუშავეთა ქანქარისებური მიგრაციით (ე.წ. კომიუტერები) მოცულ ტერიტორიაზე ან ქალაქსა და მის სასოფლო შემოგარენში.

1-ლი ეტაპი: მერიის იმ პროცედურების გადასინჯვა, რომლებსაც სამეურნეო ერთეულებზე აქვთ გავლენა

ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარებაში ქალაქის მიერ გადადგმული ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური ნაბიჯი იმ პროცესებისა და პროცედურების გაჯანსაღებაა, რომელსაც ქალაქი საწარმოებისაკენ მიმართავს. ამისათვის ყველა იმ პუნქტის შეფასება აუცილებელია, რომელიც ქალაქსა და ფირმას შორის დამოკიდებულებას ეხება. მხოლოდ ფირმის რეგისტრაციის და გადასახადებთან დაკავშირებული პროცედურებით არ უნდა შემოვიფარგლოთ. ასევე უნდა დავინტერესდეთ ქალაქის მოხელეებსა და მეწარმეებს შორის არსებული ყველა ტიპის ურთიერთობით (მაგალითად, რამდენად მზადყოფნაში არიან მოხელეები, რომ მეწარმის მოთხოვნილება სათანადო დონეზე დააკმაყოფილონ).

წარმატებული პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ქალაქის მთავრობის მიერ გამარტივებული პროცედურები ფირმების ეფექტურობას საოცრად სწრაფად ამაღლებს. გამარტივება შეიძლება სივრცითი ათვისების გეგმას ან ბუნების დაცვის მოთხოვნებს შეეხებოდეს. ხშირად მრავალი პროცედურა უადრესად გართულებულია (ცხრილი 2.1), ძალიან დიდ დროს, თანხებს და დიდი რაოდენობით მერიის სხვადასხვა ინსტანციებისა და მოხელეების მხარდაჭერას მოითხოვს. ასეთი სიტუაცია საწარმოს განვითარებაში კი არ ეხმარება, არამედ მეწარმეს არალეგალური ქცევისაკენ უბიძგებს და კორუფციას აძლიერებს. ყოველი ზემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორი უპირველეს ყოვლისა ადგილობრივი მეწარმეობის განვითარებისათვის საჭირო კეთილგანწყობილი კლიმატის ჩამოყალიბებას აფერხებს და შეუძლებელსაც კი ხდის.

ბიზნესის გარემოს შეფასებისათვის პირველ რიგში მერიის ყველა განყოფილება უნდა შემოწმდეს; აღირიცხოს ყველა მოთხოვნა, კანონი, საფუძველი და პროცედურა, რომელსაც მერია მეწარმეებს უყენებს. შემდეგ უნდა გაირკვეს, თუ ისინი პრაქტიკაში როგორ ხორციელდება, როგორია მათი შედეგიანობა და ეფექტურობა. ამ ორი პუნქტის პარალელურად ფირმების აეგ-ის პროცესში ჩართვა უნდა ვეცადოთ და მათ შორის ანკეტური კვლევა ჩავატაროთ. იმისათვის, რომ ბიზნესის და მეწარმეების პრობლემები და მეწარმეობის განვითარების ხელშემწყობი კლიმატის ხელშემშლელი ფაქტორები¹³ შევიცნოთ, ისინი ფოკუს ჯგუფებში მონაწილეობის მისაღებად უნდა მოვიწვიოთ. განვითარების ნამდვილი ბარიერებისა და შეზღუდვების გარკვევას პროცესში არალეგალური სექტორის მონაწილეობა განსაზღვრავს. ამიტომაც არალეგალური სექტორი პროცესში ჩართვის სურვილით უნდა წავახალისოთ. ამ პროცესში მათი ჩართვა აეგ-ის პროცესში მათი საქმიანობის ფორმალურად მხარდაჭერის შანსს ზრდის. არაფორმალური სექტორი ფორმალური სექტორისაგან განსხვავებით, სხვა ტიპის მიდგომას საჭიროებს. მაგალითად: შეხვედრების ქუჩაში (ე.ი.

¹³ იხილეთ მსოფლიო ბანკის მიერ შედგენილი და აქ დართული ანკეტა თემაზე: ადგილობრივი მეწარმეობის განვითარების ხელშემწყობი კლიმატი. ანკეტა ასევე მოთავსებულია მსოფლიო ბანკის აეგ-ის საიტზე: <http://www.worldbank.org/urban/led/>

არაფორმალურ ადგილზე) მოწყობა, მათთან არაინსტიტუციონალური ფორმით გასაუბრების (ქუჩაში) ჩატარება და არალეგალური ქსელის ვაჭრებთან საუბარი¹⁴.

ფირმების განვითარებისა და ბიზნესის ხელშეწყობი გარემოს საკვლევი ანკეტა ოპტიმალური სტრუქტურის მქონე ფორმულარია. იგი ქვემოთ ჩამოთვლილ რამდენიმე მიზანს ისახავს:¹⁵

- თითოეულ ფირმაზე მოაგროვოს ინფორმაცია: როდიდან მოქმედებს, დასაქმებულთა რაოდენობა, დასაქმებულთა უნარი და კვალიფიკაცია, საბოლოო პროდუქტი, ინფორმაცია ექსპორტსა და მომარაგების ქსელზე და ა.შ.;
- შეიტყოს, მეწარმე საკუთარ ტერიტორიაზე რას მიიჩნევს ძირითად ძლიერ და სუსტ მხარედ, შესაძლებლობად და საშიშროებად;
- შეიცნოს ის პრობლემები, რომელსაც მეწარმე ქალაქისა და სხვა დონის მთავრობის მოხელესთან ურთიერთობის დროს აწყდება;
- დაადგინოს აეგ-ის სტრატეგიაში ფირმების პოტენციური წვლილი და ბიზნესის მოთხოვნები;
- ბიზნესის ადგილობრივ გარემოსთან ისეთი კონტაქტის დამყარება, რომელიც აეგ-სთან მათ მუდმივ კონტაქტს განაპირობებს.

ამ კვლევის ჩატარების დროს აუცილებლად უნდა გავითვალისწინოთ ფაქტი, რომ ამ კვლევას ორმხრივი შედეგი უნდა ჰქონდეს: მისით უნდა ისარგებლოს ერთი მხრივ კვლევის ჩამტარებელმა, მეორე მხრივ მეწარმემ. როცა ფირმები თავის პრობლემებს გაგვიზიარებენ და წინადადებებს შემოგვთავაზებენ, მათ დიდი ყურადღებით უნდა მოვუსმინოთ და შეძლებისდაგვარად უნდა გავითვალისწინოთ.

მონაცემების შეგროვების შემდეგ უმთავრეს პრობლემებთან დაკავშირებული გეგმა უნდა შევიმუშაოთ. ჩვეულებისამებრ ეს საკმაოდ რთული და მნიშვნელოვანი საქმეა. ამიტომაც პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ეს ნაბიჯი რაც შეიძლება სწრაფად უნდა გადავდგათ. იმდენად, რამდენადაც ეს პროცესი მრავალსექტორულია, მასში ყველა განყოფილების ჩართვა და მათი თანამშრომლობისაკენ წახალისება დასაწყისშივე უნდა ვეცადოთ. მაშინ, როცა ქალაქის მერიის ჯგუფი ბიზნესის გარემოს გასაჯანსაღებელი ნაბიჯების დანერგვას დაიწყებს, მათ სხვა დონის მთავრობების დონეზე ანალოგიური საქმიანობის მხარდაჭერის მეტი შანსი ექნებათ. ამ პროცესის მიზანი პროცედურებისა და რეგულირების უარყოფა კი არ არის, არამედ კარგი და წარმატებული პროცედურებისა და წესების დანერგვაა.

ფირმის შექმნის მარეგულირებელი წესების შეფასების მაგალითი			
პროცედურა	რაოდენობა	დრო (დღეების რაოდენობა)	ხარჯები (USD)
შემოწმდეს ფირმის სახელი	1	5	5
დაკონკრეტდეს რეგისტრაციის გადასახადები	2	2	0
სავაჭრო რეესტრში გაკეთდეს რეგისტრაცია	3	3	15
დარეგისტრირდეს, როგორც ფედერალური გადასახადის გადამხდელი	4	10	0
დარეგისტრირდეს, როგორც რეგიონალური გადასახადის გადამხდელი	5	7	0

¹⁴ იხილეთ: „Decent Work and the Informal Economy” - ეს ანგარიში 2002 წლის ივნისში ვენევაში შრომის საერთაშორისო 90-ე სესიაზე იქნა წარდგენილი. მისი V ნაწილი განთავსებულია მისამართზე <http://www.ilo.org/public/english/bureau/integration/informal/publicat.html>

¹⁵ ადგილობრივი ბიზნესგარემოს უმარტივესი ანკეტის მაგალითი ამ სახელმძღვანელოს მაგალითების სექციაშია მოცემული. მისი მიზანი ის კი არ არის, რომ ჩვენ ფირმებზე ინფორმაცია მოვაგროვოთ, არამედ გავივით ფირმები მათ ყოველდღიურ გარემოზე რას ფიქრობენ, რა უარყოფით და დადებით მხარეებს მიუთითებენ და ა.შ.

რეგიონის მთავრობისაგან მიღებული უფლების დაბეჭდილი ვერსიის გაცემა	6	5	5
ქალაქის გადასახადების გადამხდელთა რეესტრში რეგისტრაცია	7	2	0
დაკონკრეტდეს ქალაქის გადასახადების გადამხდელთა რეესტრში ჩაწერის გადასახდელი	8	1	120
საგადასახადო ხელისუფლების მიერ გაცემული დოკუმენტების დაბეჭდილი ვერსიის გაცემა	9	10	0
საფირმო ფაქტურის მიღება	10	5	180
მეწარმეობის უფლების მისაღები დასკვნის ჩაბარება	11	90	0
ქალაქის ინსპექციაზე დაქვემდებარება	12	15	0
თანამშრომლების სოციალური დაზღვევისათვის ანგარიშის გახსნა	13	10	0
სათანადო ინსტანციის ინფორმირება თანამშრომლების სოციალური დაზღვევის თაობაზე	14	5	0
შრომის სამინისტროს ინფორმირება	15	15	0
ჯამი:	15	185	320

ცხრილი 2.1 ფირმის შექმნის კანონების შეფასების მაგალითი

ბიზნესგარემოს შესაფასებელი ინსტრუმენტი
2004 წლის სამეწარმეო საქმიანობა: მსოფლიო ბანკის ჯგუფის გამოქვეყნებული წლიური ანგარიშის პირველი სერია, რომელიც 130-ზე მეტი ქვეყნის ეკონომიკური საქმიანობის წარმართვის კანონების რაოდენობრივ სურათს აშუქებს, კანონების გაგებას ეძღვნება. ანგარიში ბიზნესის განვითარებაზე გავლენის მქონე კანონების გაგების მეთოდოლოგიის საინტერესო და გამოსადეგი მაგალითებია წარმოდგენილი. ასევე მოცემულია კითხვა-პასუხის სერვისი: <http://rru.worldbank.org/doingbusiness/>

ცხრილი 2.2 ბიზნესისადმი კეთილგანწყობილი გარემოს ანალიზის ინსტრუმენტები

მე-2 ეტაპი: შესაგროვებელ მონაცემთა კატეგორიის დადგენა

შესაგროვებელი მონაცემების კატეგორიის განსაზღვრისას, მხედველობაში უნდა მივიღოთ შეგროვების ეტაპზე არსებული ფაქტორები:

- კვლევისათვის საჭირო მონაცემების რაობა და მათი დეტალურობა;
- ახალი მონაცემების შეგროვების სიმარტივე;
- ამ მონაცემების მოპოვების ხარჯები დროისა და შრომის დანახარჯების გათვალისწინებით;
- აეგ-ის სტრატეგიის მიზნებისათვის ამ მონაცემების გაანალიზების საშუალება და მათი შედეგიანობა;
- ინფორმაციის პრაქტიკული მნიშვნელობა.

შესაძლოა, აეგ-ისათვის შეგროვილი მონაცემების შედეგები მოხელეებმა საზოგადო ცნობიერების ასამაღლებლად და აეგ-ის მიზნებისა და დავალებების გაცნობიერებისათვის გამოიყენოს.

აეგ-ისთან დაკავშირებული ინფორმაცია

ადგილობრივი ეკონომიკის შესახებ მონაცემების შეგროვებისა და მათი გაანალიზების მიზეზები:

დემოგრაფიული ინფორმაცია

- ინფორმაცია პოპულაციაზე ქალაქის დემოგრაფიული პროფილის, მისი სოციალური მოთხოვნების და მიმდინარე და მოსალოდნელი ტენდენციების გაცნობის საფუძველია;

- დემოგრაფიული მონაცემების დეტალურობა საშუალებას გვაძლევს, ადგილობრივ ეკონომიკაზე ზემოქმედი უშუალო ფაქტორები შევიცნოთ (მაგ.: სქესის ასპექტი, დასაქმების პროფილი, განათლების დონე და სიტუაცია, არსებული ადამიანური რესურსები და მათი კვალიფიკაციის დონე გავიგოთ და ა.შ.);

- საზოგადოების დემოგრაფიული სურათი აეგ-ის პროექტებისა და პროგრამების შედეგების ამოსავალი პუნქტის განსაზღვრას უზრუნველყოფს¹⁶. ამას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აეგ-ის შედეგების შეფასებისა და მონიტორინგის დროს აქვს; ასევე აეგ-ის კონკრეტული ინიციატივების ჯამური ფასეულობის¹⁷ განსაზღვრისას.

ეკონომიკური ინფორმაცია

- ეს ინფორმაცია ადგილობრივი ეკონომიკის სტრუქტურაზე, მის თავისებურებებსა და არსზე ცოდნას უზრუნველყოფს;

- ეკონომიკური ინფორმაციის ცალკეული სექტორის მიხედვით წარმოდგენა არსებული სიტუაციის ურთიერთკავშირისა და თანამშრომლობის სურათს იძლევა. აშუქებს იმ სექტორებს, რომლებიც სიტუაციას თავს კარგად ან ცუდად ართმევენ; დაგვანახებს თუ რომელ ბიზნესსექტორებს აქვს შანსი; ასევე გვაჩვენებს ადგილობრივი პროდუქციული ქსელის საერთო პროდუქციულ ჯამურ ფასეულობას;

- შრომის ბაზრის შესახებ ინფორმაციის შეგროვება მუშახელის სამუშაო პროფილის შექმნის საშუალებას გვაძლევს: შრომის ბაზარზე რა ტიპის კვალიფიკაცია არსებობს, რა კვალიფიკაციის ხალხი გვაკლია, საზოგადოებაში რომელი კვალიფიკაცია ქრება და ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარება რა გზით მიდის. ასეთი ინფორმაციის დამსახურებით შრომის ბაზრის მოთხოვნების, შრომის ბაზარზე ადგილის დამკვიდრების ბარიერებისა და სამსახურის პოვნის შანსის, დასაქმების პოტენციური პროგრამებისა და მრეწველობის პერსპექტიული დარგების განსაზღვრის საშუალებას გვაძლევს. შრომის ბაზარზე შეგროვილი სტატისტიკის სათანადო ანალიზი ასევე მიგვანიშნებს იმ სივრცით ტერიტორიებზე, სადაც მოსახლეობის გადაადგილება უნდა წავახალისოთ. ამ მონაცემების საფუძველზე ასევე შესაძლებელია ადამიანების ის ჯგუფები განისაზღვროს, რომლებსაც სამუშაო არა აქვთ და შემდგომში აეგ-ის ამ მიმართულებით ორიენტაცია მოვახდინოთ;

- არალეგალური სექტორის ხასიათისა და ზომის განსაზღვრას ადგილობრივი ეკონომიკის ფუნდამენტური სურათის და რეალური მექანიზმების შეცნობისათვის უაღრესად დიდი მნიშვნელობა აქვს (აქ მის როლს ვერაფერი ვერ შეცვლის). აუცილებლად უნდა გავიგოთ, თუ როგორია არალეგალური ეკონომიკის წილი საერთო ეკონომიკაში; რა აკავშირებს ამ ორ ეკონომიკას – ლეგალურს და არალეგალურს. უნდა დავადგინოთ, თუ როგორ უნდა შევუწყოთ ხელი ლეგალური პროდუქციულობის გაზრდას.

ინფორმაცია ბიზნესის განვითარების ხელშემწყობ გარემოზე

- ინფორმაცია ბიზნესის გარემოზე მუნიციპალიტეტისა და ქალაქის მოხელეების მუშაობის ხარისხზე მიგვანიშნებს: ე.ი. როგორ ეხმარებიან ისინი ლეგალური და არალეგალური სექტორის მეწარმეებს, ან მათ ხელს უშლიან ბიზნესის განვითარებაში;

- ეს ინფორმაცია მეწარმეობის წარმატების ან წარუმატებლობის მექანიზმების გაგებას და იმ ფირმების მინიშნებას უზრუნველყოფს, რომლებმაც გარკვეულ ტერიტორიაზე თავისი საქმიანობა წამოიწყეს; შესაძლებელს ხდის გავიგოთ, თუ სწორედ „აქ“ რატომ ამჯობინეს მათ საკუთარი საქმიანობის დაწყება (ანუ ლოკალიზაციის რეალური ფაქტორები). ეს ინფორმაცია ასევე დაგვანახებს, თუ როგორ აფასებს / ხედავს / აღიქვამს ფირმა ქალაქის ხელისუფლებას, როგორც მეწარმეობის ხელშემწყობს, თუ როგორც განვითარების ბარიერს. ეს მონაცემები გვაჩვენებს მცირე და საშუალო ფირმების და ბიზნესის განვითარების ხელშემწყობი სააგენტოების რაოდენობას და მათ რაობას, ასევე მათ ეფექტურობას: ახალი ფირმების შექმნა და ახალი/ძველი საწარმოების საქმიანობის განვითარების წახალისება, დამოკიდებულება სამსახურის მიმწოდებელსა და დასაქმებულს შორის, არსებული პროგრამები, ადგილობრივი კანონმდებლობა, რომელსაც ფირმების/ბიზნესის არსებობასა და ეკონომიკური საქმიანობის განვითარებაზე აქვს

¹⁶ არსებული სიტუაცია.

¹⁷ „ჯამური ფასეულობა“ განსაზღვრავს იმ შედეგებს, რომლებსაც ადგილი აქვთ ისეთი შედეგების გვერდით, რომლებიც აეგ-ის გარეშე იჩენდა თავს.

გავლენა (მრავალი ინვესტიცია შრომისა და საქმიანობის წარმართვის ადგილობრივ ხარჯებზეა დამოკიდებული; ზოგ ქალაქში საქმიანობის წამოწყებისათვის საჭირო დრო და ხარჯები უფრო დიდია, ვიდრე სხვაგან);

- ბიზნესის გარემოს კვლევის ანკეტა გვამცნობს ან შესაძლებელს ხდის განვსაზღვროთ, როგორია ადგილობრივი მეწარმეების აზრი და მათი კმაყოფილების დონე; ყოველივე ეს ქალაქს დასახვეწი ან გასაჯანსაღებელი სფეროების მინიშნებაში ეხმარება და მას ბიზნესისათვის უკეთესი კლიმატის შექმნის საშუალებას აძლევს.

მყარი ინფრასტრუქტურა

- ინფორმაცია სატრანსპორტო, ტელეკომუნიკაციის, გაზგაყვანილობის, წყალგაყვანილობის, კანალიზაციისა და ელექტროგაყვანილობის ქსელის მდგომარეობასა და მის ხარისხზე. ეს ინფორმაცია არსებული და მომავალი "თეთრი ლაქების", ინფრასტრუქტურის მოთხოვნებზე და ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების ფარგლებში ინფრასტრუქტურაში პრიორიტეტების მითითებაში გვეხმარება.

რეგიონალური, ქვეყნისა და საერთაშორისო ინფორმაცია

- რეგიონალური, ქვეყნისა და საერთაშორისო ინფორმაციის ანალიზი ბაზრის მითითებას და ახალი შანსების აღმოჩენას ემსახურება (მაგ.: ექსპორტი, ფულადი გადარიცხვების მოძრაობა, სექტორული კავშირები, ტურიზმის მხარდაჭერა);

- ეკონომიკური ურთიერთკავშირის განსაზღვრა იმ საქმიანობის მინიშნებას ამარტივებს, რომელიც ადგილობრივი ეკონომიკის გარეთ შექმნილი ფასეულობის გენერატორია. სწორედ ასეთი ფორმით შეგვიძლია ადგილობრივი ეკონომიკის ფარგლებში საბრუნავი სახსრების ფონდის (შექმნა და მისი) გაძლიერება; შემდეგ კი მისი საშუალებით ახალი სამუშაო ადგილებისა და ადგილობრივი ფირმების გაძლიერებაა შესაძლებელი (მაგ., რადგან ადგილობრივ მოსახლეობას საკუთარ ბაზარზე არ შეუძლია იპოვოს მისთვის სასურველი პროდუქტი, იგი სხვა ქალაქის მაღაზიებში ყიდულობს საქონელს);

- ზოგიერთი, განსაკუთრებით ექსპორტის ზონაში მდებარე დიდი ქალაქი, სხვა ქვეყნების რეგიონებთან მჭიდრო კავშირით ხასიათდება. ქალაქებს შესაძლოა ასევე მჭიდრო კავშირი ჰქონდეთ სხვა დიდ ან მცირე ქალაქებთან. ნებისმიერ შემთხვევაში, აუცილებლად უნდა დაფიქრდეთ იმაზე, თუ ქალაქებს, ფირმებსა და ადამიანებს შორის ფუნქციური კავშირიდან ადგილობრივი თანამშრომლობის განვითარებისათვის რა სასარგებლო შედეგის მიღება შეგვიძლია და ამ კავშირებმა ადგილობრივი დონის თანამშრომლობა როგორ შეიძლება წახალისოს.

ცხრილი 2.3 თითოეული ზემოთ აღწერილი კატეგორიის ფარგლებში შესაგროვებელი ინფორმაციის ჩამონათვალს წარმოგვიდგენს.

ინფორმაცია ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების ფონზე	
დემოგრაფიული მონაცემები	<p>პოპულაცია: რაოდენობა, ასაკობრივი სტრუქტურა, ზრდის მაჩვენებელი, მიმართულების პროგნოზი, საოჯახო მეურნეობის საშუალო სიდიდე და ა.შ.</p> <p>დასაქმება მრეწველობის დარგების მიხედვით (რეგიონალური, ქვეყნის მასშტაბით, დროში ცვლილებები).</p> <p>დასაქმებულთა და უმუშევართა ასაკობრივი და კვალიფიციური სტრუქტურა.</p> <p>ქალებისა და მამაკაცებისათვის, ასევე სრულ და ნახევარ შტატზე დასაქმებულების მიხედვით: კვირის საშუალო მთლიანი შემოსავალი.</p> <p>არალეგალურ ეკონომიკაში დასაქმებულთა შესახებ: სტატისტიკური და ნებისმიერი ტიპის მონაცემები.</p> <p>სკოლების რაოდენობა და მათი რაობა, სრულ შტატზე მომუშავე მასწავლებლები და კლასში მოსწავლეების რაოდენობა.</p> <p>პროფესიული ტექნიკუმი და უმაღლესი სასწავლებლები: მოსწავლეებისა. სტუდენტების რაოდენობა.</p> <p>განათლების დონე – კატეგორია და სტატისტიკა, ქვეყნის სხვა დასახლებულ პუნქტებთან/რეგიონებთან შედარება.</p> <p>ხელმისაწვდომი სასწავლო კურსები: რაოდენობა, რაობა, ტექნიკური</p>

	თანამშრომლებისა და სასწავლად მოსული პირების ასაკობრივი ჯგუფები და კვალიფიკაცია; მათი უნარის/კვალიფიკაციის შეფასება; გარკვეულ პროფესიებზე ზომაზე მეტად მოთხოვნა და “თეთრი ლაქები”.
ეკონომიკური მონაცემები	ფირმების რაოდენობა და ზომა სექტორების მიხედვით; დასაქმებულთა რაოდენობა სრული შტატის მიხედვით; ბოლო პერიოდში გაუქმებული ფირმების რაოდენობა და რაობა სიდიდის, სექტორისა და თარიღის მიხედვით; ახალშექმნილი ფირმების რაოდენობა, ზომა, სექტორი, საქმიანობის ფორმა, ექსპორტი და ა.შ. შესყიდვული/დაქირავებული სამრეწველო მომსახურების ფართობის/ობიექტის ფასი სიდიდის მიხედვით; თავისუფალი სამრეწველო და სავაჭრო ფართობის მაჩვენებლები ზომის, მდებარეობის მაჩვენებლების მიხედვით. სტატისტიკური მონაცემები საზღვაო, სარკინიგზო, საჰაერო სატვირთო და სამგზავრო ტრანსპორტზე; არალეგალური სავარმოების რაოდენობა.
ბიზნესის გარემო	სირთულეები და შეზღუდვები და მათი დაძლევის ფორმები; მეწარმეობის ხელშემწყობი ორგანიზაციების არსებობა (მაგ.: სავაჭრო პალატა, გამყიდველთა გაერთიანება და ა.შ.). ქალაქის მთავრობის მიერ მეწარმეობის განვითარების ხელშეწყობა და წახალისება – შეთავაზებული მომსახურება, სუბსიდიები და ა.შ. ადგილობრივი მთავრობის მიერ ეკონომიკური განვითარების წახალისების უნარი; დაფინანსების ხელმისაწვდომობა.
მყარი ინფრასტრუქტურა	სამეურნეო საქმიანობისათვის გამიზნულ ფართობზე/ ტერიტორიაზე წყალგაყვანილობის, კანალიზაციის, ელექტროგაყვანილობის ინფრასტრუქტურის ხელმისაწვდომობა; შეფასება იმისა, თუ სამეწარმეო საქმიანობისათვის რამდენად ხელმისაწვდომია ტერიტორიები, უძრავი ქონება, საოფისე ფართობი. იმ გზებისა და სხვა საგზაო ელემენტების ხარისხი, რომლებიც უახლოეს ბაზართან კავშირს უზრუნველყოფენ.
რეგიონალური და ქვეყნის ინფორმაცია	ადგილობრივი ეკონომიკის ფარგლებში რას აკეთებენ მეზობელი ქალაქები. რა ფორმით ეჯიბრებიან ერთმანეთს მეზობელი ქალაქები. რა ფორმით თანამშრომლობენ ერთმანეთთან მეზობელი ქალაქები, ან რა ფორმით შეუძლიათ, ითანამშრომლონ. რა ხდება ქვეყნის დონეზე. ქვეყნის დონეზე ხელმისაწვდომი შანსები და შესაძლებლობები. ის ძირითადი საერთაშორისო და გლობალური მიმართულებები, რომლებსაც შესაძლოა გავლენა ჰქონდეთ ადგილობრივ ტერიტორიაზე. რეგიონის მთავრობის მიერ დანახული შანსები და საშიშროებები.

ცხრილი 2.3 ინფორმაცია ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარებაზე

მე-3 ეტაპი: ხელმისაწვდომი მონაცემების აუდიტის ჩატარება; არარსებული მონაცემების ანალიზი და მონაცემების მოძიება

ადგილობრივი ეკონომიკის შეფასება სტრატეგიული მნიშვნელობის ინფორმაციის ჯერ მოგროვებას და მერე გაანალიზებას მოითხოვს. წინასწარი შეფასების საფუძველზე ჯერ ხარისხობრივი და რაოდენობრივი ინფორმაციის წყაროები, პროექციის სტრუქტურა და გეზი, დასაქმება, კვალიფიკაცია და აეგ-ის სხვა რესურსები უნდა განისაზღვროს, შემდეგ კი – წინასწარ განსაზღვრულ ჩამონათვალში – არარსებული ინფორმაცია უნდა მიეთითოს. ადგილობრივი ეკონომიკის საფუძვლიანმა და ხარისხობრივმა შეფასებამ წინასწარ მითითებული არარსებული ინფორმაციის მიერ შექმნილი ლაქა უნდა შეავსოს და აეგ-ის განვითარების სტრატეგიის წარმატების საფუძველი გახდეს. ეს ინფორმაციები ადგილობრივი ტერიტორიის ეკონომიკური ბაზის გამაძლიერებელ პროექტებსა და პროგრამებს უნდა განსაზღვრავდეს. ადგილობრივი ეკონომიკის შეფასების გზაზე პირველი საფეხური ინფორმაციის მოგროვებაა. აქ რამდენიმე ინსტრუმენტის სარგებლობაა შესაძლებელი. SWOT ანალიზი ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული მეთოდია (ძლიერი მხარეები, სუსტი მხარეები,

შესაძლებლობები და საშიშროება). იგი ძირითადად ტერიტორიის კონკურენტუნარიანობის შესაფასებლად გამოიყენება¹⁸ (ცხრილი 2.4).

შეფასებამ საჯარო, კერძო და არასამთავრობო სექტორები და ინსტიტუციონალური პოტენციალი უნდა დაადგინოს; ასევე არსებული და ახალი ხარისხობრივი და რაოდენობრივი მონაცემების მოგროვება და მათი გაანალიზება უნდა გაითვალისწინოს. გადამწყვეტი მნიშვნელობა ცოდნის მართვის ისეთი ეფექტური სისტემის შექმნას აქვს, რომელიც დღესდღეობით მოგროვილი მასალის სისტემაში მოყვანის (დახარისხების) საშუალებას იძლევა, მომავალში კი – მონიტორინგისათვის, შეფასების ჩასატარებლად და მონაცემების გასავრცელებლად გამოდგება.

ინფორმაციის მოგროვება შესაძლებელია საკმაოდ ძვირი დაჯდეს და დიდი დროც დასჭირდეს – ამიტომაც იგი კარგად უნდა დაიგეგმოს. რაოდენობრივი მონაცემების შეგროვებაზე კომპლექსურმა მიდგომამ შესაძლებელი აეგ-ის მთელი ბიუჯეტი დაიკავოს. ჩვეულებისამებრ წარმატებული და ძლიერი ქალაქები ინფორმაციის რაოდენობისა და ხარისხის სტრატეგიულ და ნოვატორულ მოდელს მიმართავენ; ასევე მათი შეგროვების ტრადიციულ მეთოდებსაც იყენებენ. მონაცემების შეგროვების დროს კარგად უნდა გავიაზროთ, ეს მონაცემები რისთვის და როგორ გამოვიყენოთ; რა როლი ეკისრება ამ მონაცემებს ადგილობრივი ეკონომიკის შეფასებაში.

ცხრილი 2.4 მონაცემების მოგროვება

აუცილებელია როგორც **ხარისხობრივი**, ისე **რაოდენობრივი** მონაცემები. მხოლოდ რაოდენობრივ მონაცემებზე დაყრდნობამ შესაძლოა ადგილობრივი ეკონომიკის მნიშვნელოვანი ასპექტები დაკარგოს და აეგ-ისა და ფირმების განვითარების ხელოვნური ბარიერი შექმნას. ხარისხობრივი მეთოდები – მაგალითად ფოკუსჯგუფები, კომესანტა კავშირებისა და მეწარმეთა, ბიზნესგაერთიანებების, ფირმების და საჯარო სექტორის ლიდერების ანკეტური კვლევა – ძირითადი ბენეფიციანტის აზრზე დაფუძნებულ ადგილობრივი ეკონომიკის შეფასების მნიშვნელოვან მეთოდებს გვთავაზობს; ანკეტური კვლევა ხშირად ფინანსური თვალსაზრისით საკმაოდ ეფექტური მეთოდია – განსაკუთრებით მაშინ, როცა ადგილობრივი ეკონომიკური მონაცემები არ არსებობს ან ხელმიუწვდომელია.

მონაცემების შეგროვებისა და გაანალიზების ზედამხედველ ორგანოში დაინტერესებულთა მხარდაჭერამ შესაძლოა მათი მთელ პროცესში ჩართვა და მათი ნდობა განაპირობოს. მონაცემების მოძიების წინსვლა ინფორმაციის გავრცელება და ამ მონაცემების ირგვლივ დისკუსიების გამართვა საერთო ხედვის ჩამოყალიბების პროცესის ერთ-ერთი ძირითადი ელემენტია. თუმცა ეს ძალიან რთული და დროში გაწეილი პროცესია, მაინც ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ საერთო ხედვა და ყველა დაინტერესებულს შორის კონსენსუსი მხოლოდ მაშინ არის სრულფასოვანი, როცა დაინტერესებულები პროცესში დასაწყისიდანვე არიან ჩართულები.

მე-4 ეტაპი: არარსებული მონაცემების შევსებისათვის საჭირო გეგმის დამუშავება

არასრულყოფილი ან არარსებული ინფორმაციით გამოწვეული პრობლემის გადასაჭრელად, განყოფილებათშორისმა ჯგუფმა ეკონომიკური განვითარების განმაპირობებელი საკანონმდებლო, ეკონომიკური და ბიუროკრატიული პირობების აუდიტი უნდა ჩატაროს. ადგილობრივ ეკონომიკაში ეკონომიკური განვითარების განმსაზღვრელი წესებისა და პროცედურების დადგენისა და გაანალიზების ძირითადი ელემენტი ბიზნესმენების აზრის კვლევაა. კვლევის ჩასატარებელი ანკეტა ოპტიმალური კითხვების მომცველი კონკრეტული ფორმულარი უნდა იყოს. ანკეტის მიზანი რამდენიმე შედეგის მიღწევაა:

- თითოეულ ფირმაზე ინფორმაციის მოგროვება: ფირმა როლიდან მოქმედებს, დასაქმებულთა რაოდენობა, დასაქმებულთა უნარი და კვალიფიკაცია, წარმოებული პროდუქტი, ინფორმაცია ექსპორტსა და მომარაგების ქსელზე და ა.შ.;
- დადგენა იმისა, თუ მეწარმეები რას მიიჩნევენ საკუთარი საქმიანობის ძლიერ და სუსტ მხარედ, შესაძლებლობად და საშიშროებად;

¹⁸ იხილეთ: დასახლებული პუნქტის Ballymena-ს ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების 2000-2006 წ.წ. პროგრამა "გაწონასწორებული კეთილდღეობის შენება" ჩატარებული SWOT მეთოდის მაგალითი <http://www.ballymena.gov.uk/downloads/econ%20dev%20strategy.pdf>

- მეწარმეებსა და ქალაქის და სხვა დონის მთავრობებს შორის ურთიერთობაში არსებული პრობლემების შეცნობა;
- ბიზნესის მოთხოვნებისა და აეგ-ის სტრატეგიაში ფირმების პოტენციური წილის დაღვენა;
- აეგ-ის ჯგუფსა და ბიზნესის ადგილობრივ გარემოს შორის მუდმივი კონტაქტის დამკვიდრება.

კვლევის ჩატარების დროს აუცილებლად უნდა გავითვალისწინოთ ის ფაქტი, რომ ამ კვლევას ორმხრივი შედეგი უნდა ჰქონდეს: მისით უნდა ისარგებლოს ერთი მხრივ, კვლევის ჩამტარებელმა, მეორე მხრივ მეწარმემ. როცა ფირმები თავის პრობლემებს გაგვიზიარებენ და წინადადებებს შემოგვთავაზებენ, მათ დიდი ყურადღებით უნდა მოვუსმინოთ და ამ პრობლემების გადაჭრა და წინადადებების შეძლებისდაგვარად განხორციელება უნდა მოვახდინოთ. განხილული ინფორმაციის რაობის მიუხედავად, ლეგალური და არალეგალური სექტორის წარმომადგენლები თავს უსაფრთხოდ უნდა გრძნობდნენ და მათ იურიდიული პასუხისმგებლობა არ უნდა მოეთხოვოთ.

ინფორმაციის შემოწმებისა და ანკეტური კვლევის ანალიზის გაღრმავებისათვის ფოკუსჯგუფებს დიდი მნიშვნელობა აქვთ. მაგალითად, ასეთმა ანალიზმა შესაძლოა ფრიად მნიშვნელოვანი საკითხი გამოამჟღავნოს: ღირექტორები და ფირმის მეპატრონეები კონკრეტულ დარგში კვალიფიციური მუშახელის კრიზისს განიცდიან! დეფიციტური კვალიფიკაციის თემაზე კარგი იქნება მნიშვნელოვანი ფირმების, აეგ-ის ჯგუფის და ადგილობრივი საგანმანათლებლო ორგანიზაციებისა და უმაღლესი სკოლების წარმომადგენლებით დაკომპლექტებული ფოკუსჯგუფის ჩამოყალიბება.

ინსტიტუციონალური შეფასება:

ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების ერთ-ერთი ძირითადი პირობა **ადგილობრივი ინსტიტუტების ხარისხია**. ეს არა მარტო მომსახურების მიწოდების ხარისხსა და ადგილობრივი ეკონომიკის რეგულირებაზე პასუხისმგებელ ქალაქის მთავრობის ინსტიტუტს, არამედ კერძო და არასამთავრობო სექტორის წარმომადგენლებსაც შეეხება. აეგ-ის პროცესში სათანადო და სწორი გადაწყვეტილებებისა და წარმატებული საქმიანობის წამოწყების პერსპექტივიდან ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარებაში მონაწილე ძირითადი ინსტიტუტების პოტენციალს, შრომისა და მართვის ხარისხს სულ უფრო დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. ასეთი პროცესი „ინსტიტუციონალურობის შეფასების“ სახელწოდებით არის ცნობილი (ცხრილი 2.5).

ინსტიტუციონალურობის შეფასების რამდენიმე ტიპი არსებობს: (ა) ინსტიტუციონალური პოტენციალის გამამდიერებელი შიდა და გარე ფაქტორების ყოველმხრივი ანალიზი; (ბ) კონკრეტული პრობლემის გადაჭრის მეთოდი – პასუხს იძლევა კითხვაზე: რა უნდა ვქნა იმისათვის, რომ ინსტიტუციონალური მოდელი მითითებული პრობლემებისაგან განთავისუფლდეს. მხარეების თანამშრომლობის შედეგად შესაძლოა ინსტიტუციონალური შეფასება გარე და შიდა კონსულტანტების თანხლებით ჩატარდეს. გამოცდილი გარე კონსულტანტის დაქირავება მერიაში სათანადო კომპეტენციის უქონლობის, თანამშრომლების არადისპოზიციურობის შემთხვევაში ხდება; გარე შეფასება აუცილებელია მაშინაც, როცა სუბიექტური მიდგომის ან ინტერესის კონფლიქტის საშიშროებაა. გარე კონსულტანტი გაანალიზებს შიდა და გარე ინსტიტუციონალურ გარემოს და დასკვნების ჩამონათვალს მოამზადებს.

ინსტიტუციონალურობის შეფასების ინსტრუმენტები
INCHS: საჯარო ორგანიზაციების პარტნიორული შეფასების სახელმძღვანელო. ეს სახელმძღვანელო საჯარო მომსახურების მიწოდების ხარისხზე პასუხისმგებელი სააგენტოების და მთავრობის ყოველდღიური სამუშაოს შედეგიანობისა და ეფექტურობის გაანალიზების მიზნით შეიქმნა. სახელმძღვანელო ინსტიტუციონალურობის შეფასებისადმი პარტნიორულ მიდგომას გვთავაზობს.
<http://www.unchs.org/unchs1/llm/word/books/collaborativeorg.do>

ცხრილი 2.5 ინსტიტუციონალური შეფასება

„ინსტიტუციონალურობის პარტნიორული შეფასების“ მთელ პროცესში ჩართულნი არიან ის პირები, რომლებიც შეფასებას ექვემდებარებიან. ისინი პროექტის შექმნაში, მონაცემების შეგროვებასა და შედეგების გადასინჯვაში მონაწილეობენ. გარე ექსპერტის

როლი მითითებების მიცემასა და მოდერატორობაშია. დასკვნებს თავად თანამშრომლები აკეთებენ. გამოცდილება უჩვენებს, რომ პროცესის მონაწილე შეფასებას ეჩვევა და მას სულ უფრო დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს. ასევე იზრდება პროცესის გამჭვირვალობა და დეტალურობა, აქედან გამომდინარე კი მონაწილეები მის მიმართ ნდობით აღიჭურვებიან. პროცესის ხასიათის გამო, მონაწილეები სულ უფრო ხშირად უჭერენ მხარს იმ ცვლილებებს, რომლებიც მათი შრომის ხარისხს აუმჯობესებს. ასეთი მიდგომა შეფასების ხარჯებს საგრძნობლად ამცირებს, რადგან თანამშრომლები საქმის უმეტეს ნაწილს თავად ასრულებენ და ამიტომაც გარე გამოცდილი კონსულტანტების ჯგუფის დაქირავების საჭიროება აღარ არის. პარტნიორული ინსტიტუციონალური შეფასების პროცესში შემდეგი ფაზები გამოიყოფა:

ინსტიტუციონალური შეფასების დაგეგმვა		
ფაზა		ნაბიჯები
ფაზა 1-ლი	შეფასების პროცესის დაპროექტება და შეთანხმება	იქმნება შემფასებელი ჯგუფი, რომელიც ერთობლივად აპროექტებს ორგანიზაციის შეფასების პროცესს და მის მიმდინარეობას ათანხმებს.
ფაზა მე-2	ინფორმაციის მოგროვება	თანამშრომლებთან, მათ უფროსებთან და დირექტორებთან ჯგუფური დისკუსიის და გამოკითხვის საშუალებით მიმდინარეობს მიწოდებული პროდუქტისა და მომსახურების ხარისხის შეფასება. თანამშრომლები არა მარტო საკუთარ, არამედ ორგანიზაციაში არსებულ სხვა ტიპის მომსახურების მიწოდებელ დანარჩენ განყოფილებასაც აფასებენ. შეფასების მეორე ეტაპი დაწესებულების "კლიენტების" თანდასწრებით ხდება; ამ ეტაპის მიზანი მომხმარებლის მიწოდებული პროდუქტით / მომსახურებით დაკმაყოფილების ხარისხის შეფასებაა. ამ ეტაპზე ზოგი მომხმარებლის გამოკითხვა და ანკეტური კვლევა ტარდება.
ფაზა მე-3	ინფორმაციის ანალიზი	დასაწყისში მოგროვილი ინფორმაცია ორ კატეგორიად ფასდება: „დამაკმაყოფილებელი“ და „გაუმჯობესებას მოითხოვს“. შემდგომში ეს მასალა შემფასებელი ჯგუფის და იმ განყოფილების დისკუსიის საგანი ხდება, რომელ განყოფილებასაც კვლევა შეეხებოდა.
ფაზა მე-4	გამაჯანსაღებელი ნაბიჯების დადგენა	თითოეულმა განყოფილებამ ის ნაბიჯი უნდა შესთავაზოს, რომელიც შიდა და გარე კმაყოფილების დონის ასამაღლებლად არის აუცილებელი. შემდეგ ამ წინადადებებს შემფასებელი ჯგუფი აანალიზებს.
ფაზა მე-5	რაპორტებით ანგარიშგება	შემფასებელი ჯგუფი პროცესისა და ინსტიტუციონალური შეფასების შემაჯამებელ რაპორტს ამზადებს. რაპორტი იმ დეტალურ და რეალურ ნაბიჯებს მოიცავს, რომელიც ინსტიტუტის მუშაობის ხარისხის გაუმჯობესებისათვის არის აუცილებელი.

ცხრილი 2.6 ინსტიტუციონალური შეფასების ინსტრუმენტების დაგეგმვა

მე-5 ეტაპი: მონაცემების ანალიზი და ადგილობრივი ეკონომიკის შეფასება

ინფორმაციის ანალიზი

მოგროვილი ინფორმაცია ქალაქის ეკონომიკური მდგომარეობის შეფასების საფუძველია. ოპტიმალური მდგომარეობაა, როცა შეფასებაში აეგ-ის გამოცდილი ექსპერტი მონაწილეობს. და მაინც, ყველაზე მთავარია სხვადასხვა ინტერესის ჯგუფებისაგან შემდგარი მრჩეველთა შუამავალი ორგანოს (მაქსიმუმ 6 კაცი) საშუალებით დაინტერესებულთა აზრის გათვალისწინება. მრჩეველთა ჯგუფმა შედეგები კონსულტანტთან უნდა გაანალიზოს და განიხილოს; გარდა ამისა, ამ ჯგუფმა შედეგები დანარჩენ დაინტერესებულებს უნდა გააცნოს. მათ ასევე ისეთი პროგრამები და პროექტები უნდა შესთავაზოს, რომელთა განხორციელება აუცილებელიც არის და შესაძლებელიც.

ინფორმაციის გასაანალიზებლად სხვადასხვა ინსტრუმენტით სარგებლობა შესაძლებელია. ერთ-ერთი მათგანი SWOT ანალიზია (ძლიერი მხარეების, სუსტი მხარეების, შესაძლებლობისა და საშიშროების ანალიზი). SWOT სტრატეგიულ დაგეგმვაში ყველაზე ხშირად გამოყენებული ინსტრუმენტია. მისი ამოცანაა შიდა და გარე ფაქტორების ისეთი რესტრუქტურინაცია, რომელიც განვითარებაში ეხმარება ან ბარიერს წარმოადგენს.

ქალაქის ეკონომიკური მდგომარეობის SWOT ანალიზი კონცენტრაციას სუსტ და ძლიერ მხარეებზე და შესაძლებლობებსა და საშიშროებებზე აკეთებს. იგი გვეხმარება იმის დადგენაში, თუ რაზე უნდა გააკეთოს სტრატეგიამ კონცენტრაცია (ცხრილი 2.7). ოპტიმალურია, როცა SWOT ანალიზის ყველა კომპონენტს პრიორიტეტის როლი ენიჭება; მაშინაც კი, როცა პრიორიტეტს ფორმალური ხასიათი აქვს. უნდა გვახსოვდეს, რომ გაანალიზებული მონაცემების – ბიზნესის გარემო, ქალაქის ინსტიტუციონალურობის შეფასება, კონსულტაციების დროს გამოთქმული შენიშვნები – შედეგების გათვალისწინება აუცილებელია.

SWOT ანალიზი ძლიერი მხარეებისა და შესაძლებლობების გათვალისწინებით, სუსტი მხარეებისა და საშიშროების მინიმალიზაციის კუთხით, სტრატეგიის ჩამოყალიბების პროცესში, ადგილობრივი ეკონომიკის სხვადასხვა შედეგების შეჯერების კარგი ინსტრუმენტია. ამიტომაც პრობლემების პრიორიტეტულობას იმისდა მიხედვით, თუ პროცესის ადგილობრივმა მონაწილეებმა რომელი პრიორიტეტი უნდა გადაჭრან და რომელი სცილდება მათი კომპეტენციის სფეროს (მაგ., ვალუტის კურსი), დიდი მნიშვნელობა აქვს.

ძლიერი მხარეები	სუსტი მხარეები
<ol style="list-style-type: none"> 1. ხელსაყრელი გეოგრაფიული მდებარეობა, კარგი სამანქანო და სარკინიგზო მდებარეობა, რეგიონის მთავარ ავტოსტრადაზე მდებარეობა 2. ისეთ ორ სასაზღვრო პუნქტთან ახლო მდებარეობა, რომელი პუნქტიდანაც ქვეყანაში შემოტანილი იმპორტული პროდუქტის 60% მოდის. 3. სამშენებლო ბუნებრივი რესურსებით მდიდარი ტერიტორია. 4. ახალგაზრდა და განათლებული მოსახლეობა (მოსახლეობის უმრავლესობა 30 წელზე ნაკლები ასაკისაა, რომელთა უმრავლესობას საშუალო სპეციალური განათლება აქვს). 5. მთის ტურიზმისა და სოფლის მეურნეობისათვის შესაფერისი გეოგრაფიული და კლიმატური პირობები (ორი მდინარე წყლის საკმარისი რაოდენობით ამარაგებს). 6. საჯარო და კერძო სექტორს შორის კარგი დამოკიდებულება. 7. ადგილობრივი საინჟინრო და მეტალურგიული - პატარა, რენტაბელური ფირმებით მდიდარი ტერიტორია. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. სივრცითი ეკონომიკის არარსებობის გამო არალეგალურად აშენებული ობიექტების მზარდი რაოდენობა; ამის გამო შეუძლებელია სამრეწველო და საბინაო მშენებლობისა და ეკონომიკური აქტიურობისათვის ტერიტორიების გამოყოფა. 2. მეწარმეობის განვითარებისათვის ქალაქის არასაკმარისი ბიუჯეტი და არასათანადო პოტენციალი. 3. ინვესტიციების განვითარებისათვის შეუფერებელი გარემო. 4. მდინარეების სუსტი ინფრასტრუქტურა – წყალგაყვანილობის, კანალიზაციისა და ენერგეტიკის მომსახურების სფეროში ხშირი ავარიები. 5. ირიგაციის არასათანადო სისტემა ვერ ემსახურება სახნავ მიწებს. 6. არ არსებობს ადგილობრივი გლეხების ეკონომიკის ხელშემწყობი სისტემა
შესაძლებლობები	საშიშროება
<ol style="list-style-type: none"> 1. დიდი ემიგრაცია ინვესტიციური კაპიტალის მოზიდვის შანსს იძლევა. 2. ადგილობრივ კერძო სექტორში უცხოური ფირმების ინვესტიციების გაწევით დაინტერესება. 3. უცხოელი ინვესტორების მიერ რამდენიმე ადგილობრივი დაკეტილი ქარხნის რევიტალიზაცია. 4. საკმარისი წყლის რესურსები – ირიგაციის სისტემას აიაფებს. 5. ტრანსსასაზღვრო თანამშრომლობა – 	<ol style="list-style-type: none"> 1. მეზობელი ქალაქების მთავრობასთან თანამშრომლობის უარყოფა. 2. მაღალი გადასახადებისა და სხვადასხვა აკრძალვების გამო ადგილობრივი ბიზნესის განვითარების ბარიერები. 3. ბიზნესი და ვაჭრობა კანონმდებლობის ერთი მოდელის შეთანხმებას ვერ ახერხებს. 4. პრივატიზაციის პროცესი ძალიან ნელა მიმდინარეობს, ამის გამო სახელმწიფოს კუთვნილი ქონება პარტაზდება. 5. ბანკების არასაკმარისი რაოდენობა,

შანსია, რომ ქალაქი თავისუფალი ვაჭრობის ზონად გამოცხადდეს. ნ. მეტალურგიული და საინჟინრო დარგის განვითარება.	ადგილობრივი მეწარმეებისა და გლეხებისათვის არ არსებობს ბანკის ლეგალური კრედიტები.
---	--

ცხრილი 2.7: SWOT ანალიზის მაგალითი.

მესამე ფაზა: სტრატეგიის შემუშავება

მესამე ფაზა: სტრატეგიის შემუშავება

- 1-ლი ეტაპი: ხედვის ჩამოყალიბება
- მე-2 ეტაპი: ზოგადი მიზნების დასახვა
- მე-3 ეტაპი: კონკრეტული მიზნების განსაზღვრა
- მე-4 ეტაპი: პროგრამების შემუშავება
- მე-5 ეტაპი: პროექტების შერჩევა

1-ლი ეტაპი: ხედვის ჩამოყალიბება

ხედვა დაინტერესებულთა მიერ ჩამოყალიბებულ ქალაქის ეკონომიკური მომავლის ხედვას/კონცეფციას აღწერს. ე.ი. როგორი იქნება ქალაქი და მისი მოსახლეობა მომავალში (ჩვეულებისამებრ 5-8 წელში). მიუხედავად იმისა, რომ შეუძლებელია ხედვის სრულად შესრულება, ხედვამ მოსახლეობისთვის განვითარების მიმართულება ერთმნიშვნელოვნად უნდა განსაზღვროს. ხედვის ჩამოყალიბების პროცესი არის, ერთი მხრივ, შემოქმედებითი, მეორეს მხრივ, რეალისტური. ხედვა, ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების შეფასებიდან გამომდინარე, დასკვნებზე უნდა იყოს დაფუძნებული და მისგან უნდა გამომდინარეობდეს. ზოგადი და კონკრეტული მიზნები, ცალკეული ნაბიჯების პროგრამები და პროექტები სწორედ ხედვის ფუნდამენტიდან მომდინარეობს. ხედვა ყველა დაინტერესებულის მიერ უნდა შემუშავდეს და მას აუცილებლად ყველა მათგანი უნდა ეთანხმებოდეს. მხოლოდ ასეთი ფორმით ჩამოყალიბებული ხედვა არის სრულფასოვანი და ასრულებს სტრატეგიული დოკუმენტის და დაინტერესებულთათვის ნებისმიერ, მასში მინიშნებული დავალების გზამკვლევის. ბევრი ქალაქი ადგილობრივი ეკონომიკის შეფასების შედეგების წარდგენისა და ხედვის ჩამოყალიბების მიზნით, კონსულტაციური ხასიათის მრავალ შეხვედრას აწყობს (ცხრილი 3.1).

„2010 წელს ჩვენს ქალაქს დინამიკური განვითარების მომხრე და ბიზნესზე ორიენტირებული მთავრობა ეყოლება; ექნება ბიზნესის განვითარებისათვის ხელსაყრელი გარემო, რომელიც მეწარმეობის განვითარებისა და დასაქმების გაზრდის ძირითადი საფუძველი იქნება“

ცხრილი 3.1 აგ-ის ხედვის მაგალითი

მე-2 ეტაპი: ზოგადი მიზნების დასახვა

მთავარი მიზნები იმ კონკრეტულ შედეგებს მიანიშნებენ, რომელთა მიღწევაც ადგილობრივმა თემმა დაისახა. ხედვასთან შედარებით ეს მიზნები უფრო კონკრეტულია, მაგრამ მათ მაინც აღწერითი ხასიათი აქვს. მთავარი მიზნები, ადგილობრივი ეკონომიკის შეფასებიდან გამომდინარე, დასკვნებთან უშუალო კავშირში უნდა იყოს. წარმატებული პრაქტიკა მიგვანიშნებს, რომ ექვსზე მეტი ზოგადი მიზანი ხარისხიანად მართვას აღარ ექვემდებარება¹⁹.

მიზანი 1-ლი	ქალაქის მთავრობის ისეთი რეფორმა, რომელიც მას ბიზნესის სფეროს მოთხოვნებზე მგრძობიარეს გახდის
მიზანი მე-2	ბიზნესისათვის მიწოდებული მომსახურების სათანადო დონე და ახალი / არსებული ფირმების განვითარებისათვის სათანადო პირობების შექმნა და მათი განვითარების წახალისება

ცხრილი 3.2 აგ-ის ზოგადი მიზნების მაგალითი

მე-3 ეტაპი: კონკრეტული მიზნების განსაზღვრა

¹⁹ იხილეთ: კოსოვოს ქალაქ Kaçanik აგ-ის სტრატეგიაში ჩამოყალიბებული მიზნები <http://www.komuna-kacanik.org/en/strategy>

კონკრეტული მიზნები კიდევ უფრო დეტალური და სპეციფიკურია. ისინი აუცილებლად დროში უნდა იყოს გაწერილი და გაზომვას ექვემდებარებოდეს. აქ მიზნად ადგილობრივი ეკონომიკის შეფასების პროცესში მინიშნებული ძლიერი მხარეების გამოყენება და საშიშროების აღმოფხვრა უნდა დავისახოთ.

SMART მოდელს დაქვემდებარებული კონკრეტული მიზნები	
სპეციფიკური (Specific)	აქვს თუ არა მიზანს კონკრეტულ პრობლემასთან კავშირი?
ზოგადი (Measurable)	შესაძლებელია თუ არა შესრულებული მიზნის შედეგების გაზომვა?
მიღწევადი (Attainable)	შესაძლებელია თუ არა ამ მიზნის შესრულება?
რეალისტური (Realistic)	გვაქვს თუ არა ამ მიზნის შესრულებისათვის საჭირო რესურსები?
დროში განსაზღვრული (Time bound)	ნათელია თუ არა დრო, რომელიც ამ მიზნის შესრულებას დასჭირდება? რამდენად რეალურია მიზნის შესრულების თარიღი?

ცხრილი 3.3 SMART-ის ტიპის მიზნები

კონკრეტული მიზანი ცალკეულ კომპონენტებად დაყოფილ ზოგად მიზანს წარმოადგენს.

მიზანი 1:	ქალაქის მთავრობის ისეთი რეფორმა, რომელიც მას ბიზნესის სფეროს მოთხოვნებზე მგრძობიარეს გახდის.
კონკრეტული მიზანი 1:	ბიზნესის გარემოში მიმდინარე პროცესები, მხარეებს შორის ურთიერთდამოკიდებულება და სერვისი 2006 წლამდე ისე უნდა დაიხვეწოს, რომ აზრის კვლევამ ბიზნესის გარემოს წარმომადგენლების 90% -ის შემთხვევაში დადებითი შეფასება (ბიზნესმენების კმაყოფილება) უჩვენოს.
მიზანი 2:	ბიზნესისათვის მიწოდებული მომსახურების სათანადო დონე და ახალი / არსებული ფირმების განვითარებისათვის სათანადო პირობების შექმნა და მათი განვითარების წახალისება.
კონკრეტული მიზანი 2:	აზრის კვლევის შედეგების საფუძველზე ქალაქის მთავრობის მოხელეების მიერ ადგილობრივი მეწარმეობისათვის მიწოდებული მომსახურება 2006 წლამდე ისე უნდა დახვეწოს, რომ არსებული ფირმების 80% ანკეტურ კვლევაში მათდამი კმაყოფილება გამოხატოს

ცხრილი 3.4 აეგ-ის ზოგადი და კონკრეტული მიზნების მაგალითი

მე-4 ეტაპი: პროგრამების შემუშავება

ადგილობრივი ეკონომიკის შეფასების, ხედვის, ზოგადი და კონკრეტული მიზნების ჩამოყალიბების შემდეგ პროგრამები უნდა შევარჩიოთ. ეს პროგრამები სტრატეგიის ძირითადი ღერძი, მისი დედაბოძი უნდა გახდეს. დღეს ქალაქების პროგრამების უაღრესად განსხვავებულ ვარიანტებს მიმართავენ. შემდეგ გვერდებზე წარმოდგენილი შინაარსი ქალაქის მიერ ყველაზე ხშირად შერჩეული პროგრამების მსოლოდ რამდენიმე მაგალითს უჩვენებს. უნდა ითქვას, რომ აქ წარმოდგენილი პროგრამები აეგ-ის პრაქტიკულად შესაძლებელ ყველა ჩარევას წარმოაჩენს. დროთა განმავლობაში ქალაქი გამოცდილებას იძენს და მის მიერ დამუშავებული პროგრამები და პროექტები უფრო რთული და მრავალსაპექტიანი ხდება. ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ თუმცა აქ მრავალ ვარიანტს აღვწერთ, პროექტის შერჩევა ქალაქში არსებული მოთხოვნებით და მისთვის ხელმისაწვდომი რესურსებით უნდა იყოს განპირობებული.

იმისათვის, რომ დავრწმუნდეთ, დამუშავებული სტრატეგიის და მასში მოყვანილი პროგრამების რეალურობაში, ამისათვის, პირველ რიგში, მყარი და მსუბუქი ინფრასტრუქტურის განვითარების დონე უნდა გავითვალისწინოთ. მაგალითად, თუ ქალაქი ეკონომიკური აქტივობისათვის არასაკმარისი რაოდენობის ტერიტორიებს ფლობს, მაშინ

ქალაქმა ჯერ ამ ტერიტორიების გამოყოფასა და მომზადებაზე უნდა გააკეთოს ყურადღების კონცენტრაცია და უცხოური ინვესტორების მოზიდვაზე მუშაობა მხოლოდ ამის შემდეგ უნდა დაიწყო. როცა არსებული ინფრასტრუქტურა არასაკმარისი და არაადაპტაციულია, მაშინ ამოსავალ პუნქტად ისეთი პროგრამები უნდა მივიჩნიოთ, რომელიც ქალაქის ხელმძღვანელობას ამ ინფრასტრუქტურის ექსპლუატაციაზე გაწეული ხარჯების სრულად დაბრუნების საშუალებას მისცემს. ან კიდევ ისეთი პროგრამები უნდა შეირჩეს, რომლებიც კერძო ინფრასტრუქტურის განვითარებაზე აკეთებს აქცენტს.

პროგრამები, რომლებიც უცხოური ინვესტიციების მოზიდვას ისახავს – გრძელვადიანი უნდა იყოს. გარდა ამისა, მათი დაგეგმვის დროს განსაკუთრებული სიფრთხილე უნდა გამოვიჩინოთ. წარმატებული პრაქტიკა მიგვანიშნებს, რომ შესაბამისი სოლიდური კვლევის, სოლიდური შედეგების და სწორად აღებული გეზის გარეშე ინვესტიციების მოზიდვაზე დახარჯული დრო და ენერჯია, უმეტესწილად, უშედეგოა და მხოლოდ დაკარგულ დროს ზრდის. უცხოური ინვესტიციების მოპოვების მრავალი წარუმატებელი და კრახით დამთავრებული პროგრამა არსებობს. ეს წარუმატებლობა, როგორც ეკონომიკურ, ისე ფინანსურ კრახს მოიცავს და იგი, როგორც ქვეყნის, ისე საერთაშორისო დონეს შეეხება.²⁰

აეგ-ის პროგრამების შერჩევისას ქალაქები პრობლემების და შესაძლებლობების ფართო სპექტრს ეხებიან. ამიტომაც დასახული მიზნების შერჩევა და მათზე ყურადღების კონცენტრაცია – თუმცა ეს პრაქტიკაში მარტივი არ არის – აბსოლუტურ პრიორიტეტად უნდა ჩაითვალოს. ახალი სამუშაო ადგილების შექმნისათვის საუკეთესო საშუალება აეგ-ის ფარგლებში ისეთი პროგრამების დამუშავებაა, რომლებიც ბიზნესის გარემოს ხარისხს აუმჯობესებენ და მიკრო, მცირე და საშუალო ზომის მეწარმეობის განვითარებას და მათი ფირმების შექმნას ახალისებენ და ხელს უწყობენ.²¹ ამ შემთხვევაში შერჩევა ადგილობრივი ეკონომიკის შეფასების შედეგებზეა დამოკიდებული. ქალაქებმა, რომლებიც ტრადიციული მრეწველობის დაცემის გამო პრობლემების წინაშე აღმოჩნდნენ, მოცემული დარგის ან მრეწველობის ასაღორძინებლად, ქალაქის პრობლემური რაიონის/უბნის რეგენერაციის პროგრამებზე უნდა იმუშაონ.

წარმატებული პრაქტიკის კიდევ სხვა მაგალითი უჩვენებს, რომ პროგრამის რეალიზაცია მხოლოდ მაშინ უნდა დაიწყოთ, როცა ისეთი რეალური და ნამდვილი ლიდერი გამოჩნდება, რომელსაც ამ პროგრამის მხარდაჭერა და მისი წარმართვა ენდობება. ლიდერი შეიძლება ნებისმიერი სფეროდან იყოს: ადგილობრივი თვითმმართველობიდან, კერძო სექტორიდან, თემიდან ან რომელიმე სფეროდან (მაგ., კვლევითი ან საგანმანათლებლო ორგანიზაციიდან და ა.შ.).

პროგრამული სფეროების რიცხვი ოპტიმალურად ექვს ”უბანს“ არ უნდა აღემატებოდეს. სფეროების რაოდენობა პრობლემებისა რაოდენობიდან კი არ უნდა გამოდინარეობდეს, არამედ არსებული სათანადო კვალიფიკაციის ადამიანურ რესურსებზე უნდა იყოს დამოკიდებული. სპეციალისტების რაოდენობის და მათი შესაძლებლობის გათვალისწინება აეგ-ის ჯგუფის მუშაობის ნაყოფიერებას განაპირობებს (ჯგუფი დავალებებით დატვირთული არ არის და იმდენი დავალება აქვს, რისი შესრულებაც შეუძლია). ყოველივე ეს ჯგუფს პრიორიტეტებზე ყურადღების კონცენტრაციის საშუალებას აძლევს - ეს კი მათი მუშაობის ხარისხის პირდაპირპროპორციულია.

პირველი პროგრამის ვარიანტი: ადგილობრივი საინვესტიციო კლიმატის გაუმჯობესება
იმისათვის, რომ ადგილობრივი საინვესტიციო კლიმატი გავაუმჯობესოთ, პირველ რიგში, არსებული ბიზნესის გარემოს შეფასება უნდა მოვახდინოთ. ამ კვლევის მიზანია დაადგინოს: ქალაქის მთავრობის მიერ იმ ასპექტებში გაწეული საქმიანობის შედეგიანობა და ხარისხი, რომელი საქმიანობაც ბიზნესის გარემოს შეეხება და რომელსაც ქალაქი აკონტროლებს. ქალაქი ბიზნესის მოთხოვნებზე უნდა რეაგირებდეს და ისეთ პროცედურებს ნერგავდეს, რომელიც ფირმის შექმნას, ფუნქციონირებასა და მის განვითარებას ამარტივებს. ქალაქმა, სხვა დავალებებს შორის, მიზნად ფირმის შექმნისა და მისი წარმატებით განვითარებაზე

²⁰ მაგალითისათვის იხილეთ: ანგარიში ”ჩრდილოეთ ინგლისში მოზიდვადი ინვესტიციები: არ არსებობს კონტროლი?“, რომლის ავტორიც არის: Keith Burge, Economic Research Services Ltd. <http://www.ncl.ac.uk/~ncurds/ideas/burge.htm>

²¹ მაგალითისთვის იხილეთ: პროგრამა CARE: საბაზრო მეწარმეობის წამახალისებელი ეკონომიკის ადგილობრივი ანალიზი http://www.careinternational.org.uk/cgi-bin/display_project_printable.cgi?project_id=69

გავლენის მქონე რთული და ჩახლართული პროცედურებისა და კანონების გამარტივება უნდა დაისახოს. ამ პროექტებს ადგილობრივ ფირმებთან და ბიზნესის საზოგადოებებთან ურთიერთობაში საჯარო ხასიათი უნდა მიეცეს და გამჭვირვალე იყოს. შესაძლოა პროექტი მოიცავდეს:

ტერიტორიებისა და უძრავი ქონების ათვისების გეგმას:

რეგისტრაციისა და მიწის მართვის ეფექტური სისტემა უზრუნველყოფს ფირმების წარმომადგენლობისა და მათი საქმიანობის ლოკალიზაციის, მათ მიერ მიწოდებული პროდუქტის/მომსახურების განვითარებას; ფირმებს მიწის შესყიდვის, ინვესტიციების და საკუთარი საქმიანობის მომავლის პერსპექტივით დაგეგმვისაკენ უბიძგებს. დაგეგმარების, სივრცის ათვისებისა და უძრავი ქონების მართვის განვითარების პროგრამებისა და მათი რეგენერაციის კონტროლის სისტემების გადახედვა და გაჯანსაღება შენებასთან დაკავშირებული ხელშეკრულებებისა და პროექტების რეალიზაციას აჩქარებს.

ინფრასტრუქტურით უზრუნველყოფას და მის შენახვას:

მომხმარებლის მყარი ინფრასტრუქტურით (გზები, ელექტროენერგია, გაზგაყვანილობა, წყალგაყვანილობა, ნავის გატანა, კანალიზაცია, ტელეკომუნიკაცია) და მისი შენახვით (იგულისხმება: მოვლა და პატრონობა, კონსერვაცია) უზრუნველყოფა – ქალაქის მთავრობის ერთ-ერთი მთავარი დავალებაა. ქალაქს კომუნალური მომსახურების ხარისხსა და მის აქტუალურ მდგომარეობაზე აუდიტის ჩატარება და შემდგომ იმ პროგრამებისა და პროექტების შეთავაზება შეუძლია, რომლებიც ადგილობრივი ხარისხობრივი სტანდარტების, შეძლებისდაგვარად, ამაღლებას და აქედან გამომდინარე, ქალაქში საინვესტიციო კლიმატის გაუმჯობესებას ისახავს მიზნად.

საქმიანობის რეგისტრაციას და უფლების გაცემას:

მომხმარებლის რეგულაციის ეფექტური საკანონმდებლო სისტემით და ფირმის შექმნის ნებართვის გაცემის გამჭვირვალე კანონებით უზრუნველყოფა ფირმებს საკუთარი განვითარების დაგეგმვის საშუალებას აძლევს. რა თქმა უნდა, ფირმებს იმის გარანტია უნდა ჰქონდეთ, რომ ეს წესები: (ა) მყარია და "ხვალ" ახალი კანონები არ გამოვა, (ბ) ვინმე კერძო პირის სუბიექტურ ნებაზე (ანუ მის "ხასიათ-განწყობაზე") არ არის დამოკიდებული, (გ) მისით სარგებლობა მეწარმის ნაცნობების წრეზე არ არის დამოკიდებული, (დ) მას კორუფცია ან არაფორმალური ბიზნეს-დამოკიდებულება არ ეხება. ერთი მხრივ, გამჭვირვალე და მარტივად გასაგები გადასახადების ფისკალური კანონების სისტემა, მეორე მხრივ კი – გადასახადების არაკორუმპირებული ფორმით შეგროვების სისტემა მეწარმეს კანონის დაცვისა და საქმიანობის კანონიერი ფორმით წარმართვისაკენ უბიძგებს.

ბიზნესის საქმიანობის ადგილობრივი სტანდარტების შემოღებას:

ადგილობრივი ფირმების ბიზნესის ადგილობრივი სტანდარტების მიხედვით მოქმედების წახალისება ბიზნესის პრაქტიკისა და მიღებული პროცედურების ხარისხის ამაღლება მოჰყვება. სამსახურში უშიშროებისა და ჯანდაცვის სტანდარტების დაცვა და მის მიმართ მოწინააღმდეგეობის, თანამშრომლის სოციალური მომსახურებით უზრუნველყოფა და გარემოს დაცვის სტანდარტების შესრულება დადებით შედეგს ბიზნესის მთელ გარემოზე ავრცელებს, რადგან სწორედ ასეთ – სათანადო სტანდარტების – გარემოში იმუშავებს ნებისმიერი ფირმა. ასეთი ტიპის პროგრამები სამუშაო დროის რეგულაციას, HIV/AIDS პროფილაქტიკურ პროგრამებს და ა.შ. შეეხება. სამუშაო გარემოს სტანდარტების გაიგივება სწორედ ასეთი პროგრამების/პროექტების დამსახურებაა.

შიდა საქმიანობას და პროცედურებს:

შესაძლოა, ქალაქებმა საკუთარი, შიდა პროცედურების გამაჯანსაღებელი პროგრამები წამოიწყოს. ხშირად ასეთი პროგრამა, ქალაქის მიერ მიწოდებული მომსახურების მაღალი ხარისხის ფონზე, ბიზნესის მოქმედების გაადვილებისათვის საჭირო განკარგულებების ჩამონათვალის სახეს იღებს. კიდევ სხვა შესაძლებლობაა ბიზნესთან დაკავშირებული ყველა იმ პროცედურის და კანონის პუბლიკაციებისა და კონსულტაციების სისტემის შექმნისათვის, რომელიც ქალაქსა და ბიზნესს შორის ურთიერთობის გაჯანსაღებაზე მიმართული (მაგ., მავისტრატში რა ფორმით ხდება მეწარმეების მიერ შემოტანილი კითხვების, წინადადებებისა და სხვა ბიუროკრატიულ საკითხებთან დაკავშირებული ქალაქების მიღება და საქმის მოგვარება). ასევე შესაძლოა "ტელეფონების წიგნის"

ნაირსახეობა შეიქმნას, სადაც სამეურნეო ერთეულებისა და დაგეგმარების მომსახურების განყოფილებების ყველა მოხელის გვარი, სახელი და კომპეტენციაა მითითებული. ასეთი პროგრამები ქალაქის მიერ ბიზნესის განვითარების სფეროში გადაწყვეტილების მიღების მექანიზმების საჯარო ფორუმზე გატანასაც ემსახურება – ეს კი ნეპოტიზმის და სუბიექტურობის ალბათობას ამცირებს.

ინვესტიციის ხელშეწყობას და მერკეტინგს:

ხელშეწყობისა და მარკეტინგის სტრატეგიის დამუშავებით ქალაქს შეუძლია საინვესტიციო კლიმატი მნიშვნელოვნად გამოასწოროს, რადგან ასეთი ტიპის სტრატეგია ქალაქში მიმდინარე ინვესტიციებს ახალისებს.

ცხრილი 3.5 პროგრამის ვარიანტი 1: ბიზნესის ტიპის საქმიანობისათვის საჭირო ადგილობრივი კლიმატის გაუმჯობესება

მეორე პროგრამის ვარიანტი: ინვესტიცია მყარ ინფრასტრუქტურაში

ინვესტიცია, მყარ ინფრასტრუქტურაში ადგილობრივი ტერიტორიის ბიზნესის მიმზიდველობის ამაღლების მიზნით, ბიზნესის ფიზიკური გარემოს გაუმჯობესებაზე გაღებულ დანახარჯებს ნიშნავს. ამ ფორმით ქალაქს არსებული ფირმების შენარჩუნება, მათთვის განვითარებაში დახმარების აღმოჩენა და ახალი ფირმების შექმნა შეუძლია პროექტის მაგალითები:

- ქალაქის მისაღვამი გზების შენება ან განახლება;
- რკინიგზის სამგზავრო და სატვირთო გადაზიდვის გაუმჯობესება;
- ადგილობრივი აეროპორტის მუშაობის განვითარება და გაუმჯობესება;
- ადგილობრივი პორტის განვითარება და გაუმჯობესება;
- სამრეწველო ტერიტორიებისა და ობიექტების შენება და განვითარება ან არსებულის რევიტალიზაცია; ეს მოიცავს საქმიანობას ხეების დარგვიდან დაწყებული სამრეწველო ტერიტორიების კომპლექსური ათვისებით და ტექნოლოგიური პარკით დამთავრებული;
- სასმელი და სამრეწველო წყლის მიწოდებელი წყალგაყვანილობის მომხმარებელთა რაოდენობის გაზრდა;
- კანალიზაციის ქსელის შენება ან განახლება;
- ტელეკომუნიკაციის ქსელის შენება ან განახლება;
- ენერგეტიკული ქსელის შენება ან განახლება;
- ინვესტიცია გარემოს დაცვაში;
- კანონის შედარებით მცირე და უფრო ძლიერი დარღვევის შემზღვეველი მონიტორინგის სისტემა.

ყველა ჩამოთვლილი პროექტი საკმაოდ დიდ ფინანსურ ხარჯებთან არის დაკავშირებული. ამიტომ, შეძლებისდაგვარად, მათ განხორციელებაში ძლიერი გარე პარტნიორი უნდა ჩაერთოს (ე.ი. გარე ორგანიზაცია, რეგიონის მთავრობა, ქვეყნის მთავრობა, კერძო სექტორი). ძალიან რთული ერთმანეთის მიმართ კონკურენტული მყარი ინფრასტრუქტურის პროექტების პრიორიტეტულობა; მას კიდევ უფრო ართულებს თემის სიღატაკის მაღალი დონე.

მიუხედავად ამისა, აეგ-ს შეუძლია ქალაქს ინფრასტრუქტურის ინვესტიციების პრიორიტეტების დადგენაში დაეხმაროს; ამ დახმარებას იგი ადგილობრივი მოთხოვნების გათვალისწინების, ინვესტიციის დანახარჯის უკუგებისა და სხვა დაფინანსების პოტენციური წყაროების გამოყენების საფუძველზე ახდენს. ასევე შესაძლებელია მომსახურების მიწოდებისა და ინფრასტრუქტურის ექსპლუატაციის ფარგლებში ალბათობითი საჯარო-კერძო პარტნიორობის განმარტება ვცადოთ.

ცხრილი 3.6 პროგრამის ვარიანტი 2: ინვესტიციები სტრატეგიულ მყარ ინფრასტრუქტურაში

მესამე პროგრამის ვარიანტი: ინვესტიცია ბიზნესის ტერიტორიებსა და ობიექტებში
ინვესტიცია საქმიან ტერიტორიებსა და ობიექტებში, მათი ატრაქციულობის ამაღლების, ახალი ფირმების მოზიდვისა და არსებულის შენარჩუნების მიზნით, ფიზიკური გარემოს

ხარისხის ამაღლებას ემსახურება. პროექტის მაგალითები:

განადგურებული ტერიტორიების რევიტალიზაციის პროგრამა:

ტრადიციული მრეწველობის ბევრი ქარხანა/ფაბრიკა დიდ ტერიტორიებს და მრავალ უზარმაზარ შენობას იკავებდა; მათი უმრავლესობა პოტენციურად განადგურებული და მოწამლულია. ასეთი ტერიტორიების რევიტალიზაციის პროგრამის პირველი ნაბიჯი ფართობს მოწამვლის საკითხით დაინტერესებას ეხება. უნდა გადავწყვიტოთ: ღირს თუ არა ამ ტერიტორიაზე არსებული შენობებისა და კონსტრუქციების გარემონტება, მოწამვლის ხარისხის გამო, რომელი კონსტრუქციები უნდა დაინერგოს და მასთან დაკავშირებით რა ტიპის პროგრამები უნდა დაინერგოს. ზემოთ ჩამოთვლილი დავალებები არც მარტივია და არც იაფი. მოწამლულ ტერიტორიას, ადგილობრივი თემის წარმომადგენლის გარდა, არც ერთი საკუთარი თავის ფასის მცოდნე ინვესტორი არ იყიდის. ამიტომაც, აეგ-ის სტრატეგიის ფარგლებში, რევიტალიზაციის კომპლექსური პროგრამა უნდა დავამუშაოთ. ამ კომპლექსურ პროგრამაში ისეთი ეტაპები უნდა გავითვალისწინოთ, როგორცაა: ლოკალიზაციის წინასწარი გადახედვა, მოწამვლის დონის დადგენა, საკუთრების სტატუსის გარკვევა, რევიტალიზაციის ნაბიჯების პრიორიტეტულობა, რევიტალიზაციისათვის სახსრების მოპოვება, სივრცითი ათვისების პროგრამების დამუშავება, ტერიტორიის რეგენერაციაზე მიმართული პროცედურების დადგენა და ამით რეგენერაციის პროცესის წახალისება.

გამოუყენებელი შენობების ადაპტაცია:

ზოგ შემთხვევაში გამოუყენებელი ფართობი შესაძლოა, კერძო ან საჯარო სექტორის საკუთრებაში მყოფი მეწარმეობის ინკუბატორისათვის მოვამზადოთ. ზოგ შენობაში შესაძლოა, მცირე საოფისე ფართობები გამოიყოს. ძალიან ძნელია ისტორიული ფასეულობის შენობის რეგენერაცია. მიუხედავად ამისა, უნდა გვანსოვდეს, რომ ისტორიული და არქიტექტურული ფასეულობის მქონე შენობის რეგენერაცია, მიუხედავად მისი სირთულისა, ძალიან მნიშვნელოვანი საქმეა.

სამრეწველო და სავაჭრო ტერიტორიების მომზადება:

ახალშექმნილი ან არსებული და განვითარებადი ფირმისათვის ფართობის მომზადება რეგენერაციის უმეტესწილ პროგრამებში ჩნდება. აქედან გამომდინარე, ფართობის მომზადების პროცესში იგი ძირითადი ინფრასტრუქტურით აუცილებლად უნდა აღიჭურვოს. უარეს შემთხვევაში ძირითადი ინფრასტრუქტურის შექმნისათვის საჭირო მოსალოდნელი ხარჯები და მასზე საჭირო დრო უნდა შეფასდეს. ასეთი ტიპის საქმიანობა საკმაოდ ძვირად ღირებულია, ამიტომაც იგი შეძლებისდაგვარად კერძო სექტორთან პარტნიორული თანამშრომლობით უნდა განხორციელდეს.

ძველი ან მიტოვებული სამრეწველო ობიექტების რენოვაცია:

ჩვეულებისამებრ, რენოვაცია სტრატეგია იმ ტერიტორიებზეა მიმართული, რომლებიც რესტრუქტურისაციის ან ისეთი რადიკალური ეკონომიკური ცვლილებების შედეგად დაზიანდნენ, როგორცაა: მრეწველობის ძირითადი დარგის დაცემა, განადგურებული სასოფლო ტერიტორია, მაღალი ხულიგნობის მაჩვენებლის მქონე ქალაქის უყურადღებოდ მიტოვებული ცენტრი.

სამრეწველო კომპლექსების, ბიზნეს-პარკების ან ტექნოლოგიური პარკების მშენებლობა:

ჩვეულებისამებრ, ამ ტიპის საქმიანობას კერძო სექტორი ეწევა. მიუხედავად ამისა, ქალაქს – მასზე მოთხოვნაზე მითითებისა და პროცედურების გამარტივების ან სპეციალური შეღავათების შექმნის საშუალების – მისი ინიცირება შეუძლია. ქალაქის ასეთი ნაბიჯი მომავალი ინვესტიციისათვის კეთილგანწყობილ კლიმატს ამზადებს. ქალაქისათვის ტერიტორიის მომზადების პროცესში მყარ ინფრასტრუქტურაში ინვესტიცია, როგორც წესი, დიდ რისკთან არის დაკავშირებული. ამიტომაც ქალაქებმა ამ სფეროში პოტენციური კერძო ინვესტორები უნდა ეძებონ

ცხრილი 3.7 პროგრამის ვარიანტი 3: ინვესტიციები ბიზნესის ობიექტებსა და ფართობში

მეოთხე პროგრამის ვარიანტი: ინვესტიცია რბილ ინფრასტრუქტურაში
რბილ ინფრასტრუქტურაში ინვესტიცია ბიზნესის და ვაჭრობის გარემოს გაუმჯობესებასა და მისი ხარისხის ამაღლებაში ინვესტიციას ნიშნავს. პროექტის მაგალითები:

პროფესიული სასწავლო კურსების ორგანიზაცია ან ინიცირება:

ქალაქებში, სადაც მეწარმეობა ეკონომიკის პრიორიტეტი არასდროს არ ყოფილა, შესაძლებელია მეწარმეობის უნარის განვითარებაზე ორიენტირებული კურსები მოვაწყოთ. ეს კურსები სხვადასხვა მომხმარებლის ჯგუფებზეა მიმართული და ამავე დროს ადგილობრივი საშუალო და უმაღლესი სასწავლებლის პროგრამებთანაც მჭიდრო კავშირშია.

შეთავაზებული კურსები მოთხოვნებს უნდა აკმაყოფილებდეს. ე.ი. იმ დარგებს უნდა ეხებოდეს, რომელიც დასაქმების მიმწოდებლებს, საჭირო კვალიფიკაციად აქვთ მინიშნებული და რომლის ფარგლებშიც ისინი სათანადოდ მომზადებულ სპეციალისტებს ეძებენ.

განათლების ორიენტაცია ბიზნესის სპეციალისტების აღზრდაზე და განათლება ყველასათვის:

ქალაქისათვის მით უფრო ხელსაყრელია, რაც უფრო მეტი სკოლა მოამზადებს ახალგაზრდებს “შრომის სამყაროში” შესასვლელად. პროექტები შესაძლოა, “შრომის ეთიკას”, “ინფორმატიკას”, “მეწარმეობის უნარის საფუძვლებს და ბიზნესს” ეხებოდეს. პროგრამები ამ ქალაქის ტერიტორიაზე წარმოდგენილი მრეწველობის სექტორის მოთხოვნებს უნდა ითვალისწინებდეს. როცა ადგილობრივ ზრდასრულ მოსახლეობაში ანალოგაბეტიზმის (ე.ი. უცოდინრობის) პრობლემა დგას, მაშინ მის აღმოსაფხვრელად აქტიური საქმიანობის წამოწყება და ასეთი ადამიანების კონცენტრაციის ადგილებში კურსების მოწყობაა საჭირო.

კვლევის და განვითარების ხელშეწყობა:

ასეთი პროგრამის ხელშეწყობა ბიზნესისა და სასწავლებლების თანამშრომლობით მიიღწევა. შესაძლოა, მეცნიერული კვლევის ადგილობრივი ფონდი ან სასწავლებლის კურსდამთავრებულების დასაქმების პროგრამა შეიქმნას. მათი საშუალებით ახალგაზრდა განათლებული ადამიანი ადგილობრივ ფირმებში თავის თანამშრომლებს საკუთარ ცოდას გაუზიარებდა.

ფირმებისათვის კონსალტინგური ხასიათის მომსახურების მიწოდება:

ეს მომსახურება შეიძლება ერთკაციანი ფირმიდან დავიწყოთ. იგი ურჩევს და ბიზნესისათვის საჭირო ხელმისაწვდომ მომსახურებაზე მიაწვდის; მაგ.: დახმარება კრედიტის მიღებაში, კურსები გარკვეულ დარგებში, დახმარება საბუღალტრო საქმესა და კანონმდებლობაში. პროექტის წარმატება ასეთი სპეციალისტის შესაბამის ფირმაში გაგზავნაზე დამოკიდებული. წარმატებული პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ კომპლექსური მომსახურების პუნქტები უნდა შეიქმნას (ე.წ. one-stop shops), რომელიც მომხმარებელს ტექნიკურ და ფინანსურ დახმარებას აღმოუჩენს. ჩვეულებისამებრ, ასეთი პუნქტები ერთ შენობაში მდებარეობს და აქ ფირმებს ყველა იმ დახმარების მოძიება შეუძლიათ, რომელიც მას სჭირდება. ეს დახმარება უნდა მოიცავდეს ადმინისტრაციულ-ბიუროკრატიულ, იურიდიულ და ბიზნესის სფეროებს. შენობა შესაძლოა რესტრუქტურისა და შედეგად გაუქმებული ფირმების მიერ დატოვებული ფართობი იყოს. შენობაში ასევე ინკუბატორიც უნდა იყოს და ახალი და დამწყები ფირმებისთვის საოფისე ფართობიც.

კაპიტალთან და დაფინანსების წყაროებთან ხელმისაწვდომობით უზრუნველყოფა:

დასაწყისში ეს შეიძლება იყოს ადგილი, სადაც მეწარმეებს არსებული კრედიტების, არსებული დაფინანსების წყაროების შესახებ მიეცემათ ინფორმაცია და აქ ისინი სათანადო ორგანიზაციების მისამართებს მიიღებენ. ქალაქი იშვიათად ერთვება მსგავსი მომსახურების პროცესში, რადგან ასეთ მომსახურებას ძირითადად ამ საქმეში გამოცდილი ფირმები ეწევიან. მიუხედავად ამისა, ქალაქს შეუძლია ქვეყნის დონეზე არსებულ ფინანსურ პროგრამებზე მიუთითოს და ეს ინფორმაცია საჯარო გახადოს.

ბიზნესისა და დარგობრივი ორგანიზაციების შექმნის ხელშეწყობა:

ასეთი ორგანიზაციის შექმნის წამოწყებამ ქალაქს და აუგ-ის ფარგლებში მიმდინარე პროცესს, შესაბამისად შეიძლება დიდი დადებითი შედეგი მისცეს. ოპტიმალურია,

როცა ყველა ქალაქში მსგავსი ორგანიზაციების ჯგუფი მუშაობს, მაგალითად: სავაჭრო პალატა, კომერსანტების გაერთიანება, კომერსანტების საბჭო. შესაძლოა, მათი საქმიანობა უფრო სპეციფიკური ფორმის იყოს. მაგალითად: ქალაქის ცენტრის განვითარება, ტურიზმის მარკეტინგი, ექსპერტების კლუბი. ასეთი ორგანიზაციების უმრავლესობას საქმიანობის დაწყებისათვის დაფინანსება და აუცილებელი კომპეტენციების განვითარებაში მხარდაჭერა სჭირდება.

ქალაქის მიერ ფირმებისათვის მიწოდებული მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება:

ფირმები არა მარტო კონიუნქტურას აძლევენ ბიძგს, არამედ ისინი ქალაქის მიერ მიწოდებული მომსახურების მომხმარებლებიც არიან. ამავე დროს ფირმა ქალაქის პოტენციური "ელჩია". ქალაქის მომსახურებით კმაყოფილი მომხმარებელი, თავისი კონტაქტებიდან გამომდინარე, სხვა მომხმარებელს იზიდავს. იმისათვის, რომ ქალაქის მიერ მიწოდებული მომსახურება დავხვეწოთ, პირველ რიგში, მას – ე.ი. კანონებს, წესებს, ნებართვის მიცემის ფორმებს, გარემოს დაცვის აუცილებელ სტანდარტებს – გადახედვა და გადასინჯვა სჭირდება.

სოციალური გამოთიშვის საწინააღმდეგო სტრატეგია:

მისი მიზანი საშიშროების რისკის ყველაზე დიდი პოტენციალის სოციალური ჯგუფების მინიშნება და ისეთი პროგრამების დამუშავებაა, რომელთა აეგ-ში გათვალისწინებითაც ეს რისკი შემცირდება. შესაძლოა, რომ სტრატეგია ეთნიკური უმცირესობისათვის ენის კურსებს, ქალებისათვის მეწარმეობის კურსებს, სოციალური დასაქმების სისტემას, ახალგაზრდებისათვის და ასაკიანი პირებისათვის სხვადასხვა ტიპის წინადადებებს ითვალისწინებდეს.

ხულიგნობის საწინააღმდეგო მეთოდები:

სკოლის პროგრამებში მოქალაქეობრივი აღზრდის საგნის შემოღება; ახალგაზრდობისათვის გაკვეთილების შემდგომ შეხვედრების შეთავაზება; დროის დადგენა, რომელ საათამდეც ახალგაზრდას შეუძლია გარეთ იყოს.

ცხრილი 3.8 პროგრამის ვარიანტი 4: ინვესტიცია მსუბუქ ინფრასტრუქტურაში

მსუბუქ პროგრამის ვარიანტი: ადგილობრივი ბიზნესის განვითარების სტიმულირება

ეკონომიკური მაჩვენებლების ზრდა ძირითადად ქალაქში არსებული მცირე და საშუალო ფირმების დამსახურებაა. მათი განვითარების სტიმულირება მათთვის მოქმედების გავლენის არეალის გაზრდისათვის საჭირო რჩევების მიცემას ნიშნავს. ამ ტიპის სტრატეგიას ხშირად ფირმის შენარჩუნებისა და განვითარების სტრატეგია ჰქვია. მათი განვითარების ხელშეწყობის უამრავი საშუალება არსებობს. ზოგი მათგანი ძვირად ღირებულია, ზოგი კი ქალაქს იაფი უჯდება. პროექტის მაგალითები:

საშუალო ზომის ფირმებში ვიზიტები და ანკეტა:

ვიზიტმა ფირმაში და იქ ანკეტური გამოკითხვის ჩატარებამ შესაძლოა პრობლემები გამოავლინოს და ფირმის საქმიანობაზე ინფორმაცია მოგვაწოდოს: როგორ მიდის ფირმის საქმიანობა, საიდან იღებს მომარაგებას, მისი საქმიანობა ვითარდება თუ არა. ვიზიტის დროს შესაძლოა ფირმა წავახალისოთ, რომ მან ადგილობრივი პროდუქტით ისარგებლოს, მიუთითოს, თუ რა კვალიფიკაციის პერსონალი სჭირდება, რომ თანამშრომლებს სასწავლო კურსები დაუფინანსოს, აეგ-ის სტრატეგიაში საკუთარი წვლილი შეიტანოს. ვიზიტის დროს ძალიან მნიშვნელოვანია იმის დადგენა, თუ რა საშუალებით შეგვიძლია ფირმა ჩვენს ტერიტორიაზე შევინარჩუნოთ და მან თავისი მდებარეობა არ შეიცვალოს.

ფირმების ტექნიკური დახმარება:

ნებისმიერი ფორმის – მართვისა და მარკეტინგის სფეროში ზოგადი პროგრამებით, სასწავლო კურსებითა და ბუნების დაცვის და ხარისხის სტანდარტებიდან დაწყებული და ექსპერტების მიერ ჩატარებული სპეციალური სასწავლო კურსებით და მათი კვლევით საქმიანობაში დახმარებით დამთავრებული – მხარდაჭერას ნიშნავს. საჭიროა, სიმბოლური ანაზღაურების საფასურად, კონცენტრაცია ვიწრო სპეციალობებში პროფესიონალური და ტექნიკური მომსახურების მიწოდებაზე გავაკეთოთ. ხშირად ასეთი ტიპის მომსახურებას ბიზნესის მომსახურების კომპლექსური პუნქტი (one-stop

shops) ან კერძო სექტორი ეწევა.

რჩევები და ფინანსური დახმარება:

ფირმების ერთ-ერთი ყველაზე დიდი პრობლემა კაპიტალის წყაროსთან "მისვლაა". ფინანსური კონსალტინგის სათანადო პროგრამამ ფირმებისათვის ფინანსური რჩევების მიცემას და ფინანსების დაგეგმვის, კაპიტალის მოპოვებისა და კრედიტების საკითხში კურსების მოწოდებას ითვალისწინებს. ზოგ შემთხვევაში, ფირმების ინფორმაციის სფეროში ინვესტიციების წახალისების მიზნით, გრანტებისა და მცირე სესხების პროგრამის შექმნაა გამართლებული. ყველა შემთხვევაში კანონებისა და წესების გამჭვირვალობაზე უნდა ვიზრუნოთ და ყველა მეწარმისათვის ჩვენ მიერ მიწოდებული მომსახურების ერთნაირი ხელმისაწვდომობა დავაკანონოთ.

საჯარო დაკვეთების და "იყიდე ადგილობრივი პროდუქტი" კამპანიის პოლიტიკა:

ეს არის ადგილობრივი პოლიტიკა, რომელიც ადგილობრივი ფირმების გაძლიერებას ემსახურება. იგი ნიშნავს, რომ ქალაქის მთავრობა, საჯარო სექტორი და მსხვილი ადგილობრივი ფირმები ადგილობრივი მომმარაგებლებით სარგებლობს. ასეთი სისტემის ფონზე ობიექტური კრიტერიუმებისა და წესების საშუალებით შესაძლოა (ადგილობრივი ფირმების შანსის გაზრდისათვის) გარე კონტრაქტების შემცირების ინიციატივა წამოვიწყოთ. ამავე დროს ადგილობრივი მეწარმეები წინადადებების შემოტანისაკენ უნდა წავახალისოთ (მაგ., ადგილობრივი პროდუქტების კატალოგის გამოცემა, ადგილობრივ პროდუქტებზე ტენდერის გამოცხადება და ა.შ.). დარგობრივ ორგანიზაციებთან თანამშრომლობით ადგილობრივ ფირმებს შორის კონტრაქტების სტიმულირება (ადგილობრივი ქსელი) და ადგილობრივი მომმარაგების ჯაჭვის/ქსელის შექმნა ნამდვილად შეცვლის ადგილობრივი პროდუქციის რეალიზაციის პოლიტიკას.

ადვილად მისაღვამი მდებარეობა და ობიექტები:

ხშირად ქალაქისა და რეგიონის მთავრობა დიდი რაოდენობით სამრეწველო ან სავაჭრო ტიპის ობიექტებისა და ფართობის მესაკუთრეები არიან. ამიტომაც მათ ამ ობიექტების ინვესტიციებისა და ახალი ფირმების წასახალისებლად გამოყენება შეუძლიათ. ქალაქის განვითარების დაგეგმარების პროცესში დიდი მნიშვნელობა ადგილობრივი უძრავი ქონების ბაზრის კარგად ცოდნას აქვს. ინფრასტრუქტურული ინვესტიციების წამოწყება ჩვენს საკუთრებაში მყოფ რესურსებს ამდიდრებს, ხოლო უძრავი ქონების გაყიდვა ან გაქირავება ქალაქისათვის ნამდვილი მოგებაა. ამ შემთხვევაში კერძო სექტორთან თანამშრომლობა საქმიანობის უკეთესად დაფინანსებისა და საკუთრების ეფექტურად ათვისების საშუალებას იძლევა.

ექსპერტების კლუბები:

ექსპერტების კლუბი ფირმებს გამოცდილების გაზიარების, მარკეტინგული და საინფორმაციო მონაცემების და სასწავლო კურსებთან დაკავშირებული ინფორმაციის გაზიარების საშუალებას აძლევს. კლუბი ხშირად საჯარო სექტორის დახმარებით და კერძო სექტორის ინიციატივით ყალიბდება. პროგრამა, რომელიც არაფორმალურ ფირმებს ლეგალიზაციის და აქედან გამომდინარე მათ ყველა ტიპის მომსახურებით სარგებლობის საშუალებას აძლევს, ადგილობრივი ლეგალური რესურსების გაზრდას და ქალაქის ხაზინაში მაღალი გადასახადების შემოსვლას განაპირობებს.

ცხრილი 3.9 პროგრამის ვარიანტი 5: ადგილობრივი ბიზნესის განვითარების სტიმულირება

მეექვსე პროგრამის ვარიანტი: ახალი მეწარმეობის სტიმულირება

ახალი მეწარმეობის სტიმულირება ისეთი ტიპის რჩევების მიცემას, ტექნიკურ მხარდაჭერას, ინფორმაციისა და რესურსების მიწოდებას მოითხოვს, რომელიც აქტიურ პირებს ერთკაციანი სამეწარმეო საქმიანობის წამოწყებას, ჯონ-ვენჩერის, კოოპერატივის ან საზოგადოების ჩამოყალიბებისაკენ უბიძგებს. პროექტის მაგალითები:

ახალი ფირმებისათვის ხელმისაწვდომი დაფინანსება:

მეწარმეობის დაწყების პირველ ეტაპზე მიკროფირმებისათვის ფინანსურ მხარდაჭერას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს, რადგან ასეთი ფირმების ფინანსური მომსახურების ინსტიტუტები და ინვესტორები მათით ნაკლებად ინტერესდებიან. მიკროფირმების

დაფინანსება ძალიან სპეციფიკური სფეროა და განსაკუთრებულ სპეციალისტს საჭიროებს. ხშირად ქალაქის მთავრობის როლი მათთან შეხვედრებით და მათი მოთხოვნების გაგებით და მათთვის თანამშრომლობის სფეროების მითითებით ამოიწურება. რადგან ქალაქის მთავრობას სათანადო კომპეტენციები და თანხები არ გააჩნია, იგი მიკროდაფინანსებით არ ინტერესდება. მათი მოვალეობაა, მიკროფირმების პრობლემები შეიტყონ და მცირე კერძო სამეურნეო ერთეულებს თანამშრომლობისაკენ მოუწოდონ.

ადმინისტრაციული საოფისე ფართით უზრუნველყოფა:

მიკროფირმისათვის საოფისე ფართის მიცემა, ადმინისტრაციული, ტექნიკური და სასწავლო კურსებით მხარდაჭერა დახმარების ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური ფორმაა. ასეთი ტიპის წინადადებები საჯარო და კერძო სექტორიდან მოდის.

მართვის დარგში ტექნიკური დახმარების აღმოჩენა:

ფირმის შექმნის დროს მის მესაკუთრეს ფინანსებზე, ბიზნესგეგმაზე, მარკეტინგზე, არსებულ კანონებზე (გადასახადები, დასაქმება, შრომის უშიშროება, გარემოს დაცვა) ძირითადი ცოდნა უკვე უნდა ჰქონდეს. მათთვის კურსებზე ინფორმაციის მიწოდება და სხვა მსგავსი ტიპის ტექნიკური მხარდაჭერა ბიზნესის კომპლექსური მომსახურების პუნქტის ან ინდივიდუალური მრჩეველის საშუალებით უნდა ხდებოდეს. ისევე როგორც ზემოთ, ქალაქი აქაც მხოლოდ შუამავლის როლში უნდა გამოდიოდეს და თავად რჩევების მიცემით და უფრო კონკრეტული მხარდაჭერით არ უნდა დაინტერესდეს. მსგავს მომსახურებაზე ანაზღაურების მიღება საკმაოდ რთულია. ზოგი სააგენტო გარკვეული რაოდენობის უფასო საკონსალტინგო მომსახურებას სთავაზობს, შემდეგ კი სიმბოლურ ანაზღაურებას თხოულობს. ამავე დროს, მეწარმეთა მომსახურების პუნქტი, რომელიც მეწარმეს ბაზარზე ინფორმაციას აწვდის, უაღრესად სასარგებლო და შედეგიან საქმეს ეწევა.

მეწარმეების ფორმალური და არაფორმალური ქსელის შექმნაში მხარდაჭერა:

ხშირად ადამიანები ერთმანეთისაგან სწავლობენ. ამიტომაც ქსელურ კონტაქტებს დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. მეწარმეების ქსელში აქტიურად ჩართვას მათი კლიენტების ქსელის გაზრდა, ახალი დამხმარე ინფორმაციის მოპოვება მოჰყვება. ყოველივე ამის შედეგად კი ერთი დარგის ფირმებს შორის აქტიურ თანამშრომლობას ეყრება საფუძველი.

ურთიერთდახმარების პროგრამის განხორციელება ('მენტორინგ')

წარმატებული პრაქტიკა მიგვანიშნებს, რომ პატარა ფირმების დიდ ფირმებთან დაკავშირებას ორივე მხარისათვის დადებითი შედეგი მოაქვს. გარდა ამისა, დიდი ფირმის ახალშექმნილ ფირმასთან ურთიერთობამ შესაძლოა მომარაგების ქსელს და სპეციალური სასწავლო პროგრამების კრიტიკული მასის შექმნას მისცეს დასაბამი.

ცხრილი 3.10 პროგრამის ვარიანტი 6: ახალი მეწარმეობის სტიმულირება

მეშვიდე პროგრამის ვარიანტი: ინვესტიციის მოზიდვის წახალისება

ინვესტიციის მოზიდვის მხარდაჭერის მიზანი ქვეყნის სხვა რეგიონებიდან და უცხოეთიდან ფირმებისა და ინვესტიციების მოზიდვაა. პროდუქციის ან მომსახურების დარგში მიმზიდველი და დიდი დამსაქმებლების მოზიდვა ერთ-ერთი ყველაზე რთული და რისკიანი საქმეა და აეგ-ის სტრატეგიის სახეცვლილების წყაროა. ამის მიზეზი ის არის, რომ ქალაქებისა და რეგიონების რაოდენობა, რომლებიც მზად არიან ინვესტორს სახარბიელო შეღავათები შესთავაზონ, ინვესტორების რიცხვზე ბევრად მეტია. უცხოელ ინვესტორებს ხშირად ქალაქის გარეუბნის ტერიტორიები მოსწონთ. ქალაქები იძულებული არიან, რომ სივრცის ათვისების საკუთარი გეგმები შეცვალონ და ინვესტორი შეინარჩუნონ. ამას ალბათ მომავალში დიდი პრობლემები მოჰყვება; მაგალითად, ქალაქი უზომოდ დაგრძელდება და მისი ტრანსპორტით მომსახურება გართულდება. დიდი სიზუსტით უნდა გააანალიზოთ ჯამური ხარჯები უშუალო ინვესტიციების მიერ მოტანილი მოგება და ამ მოგების ხანგრძლივობა. საკუთარი ფირმისათვის მდებარეობის შერჩევის დროს, ინვესტორი სხვა ქვეყნიდან ან სხვა რეგიონიდან ეძებს:

- სტაბილურ მაკროეკონომიკურ გარემოს;
- სტაბილურ პოლიტიკურ სისტემას და კანონებს;

- კეთილგანწყობილ გარემოს;
- ადვილად მისაღვომ მდებარეობასა და ობიექტებს;
- სათანადო ხარისხის ინფრასტრუქტურასა და სატრანსპორტო ქსელს;
- კვალიფიციურ მუშახელს;
- სასწავლო, საგანმანათლებლო და კვლევით ინსტიტუტებს;
- ცხოვრების მაღალ სტანდარტებს, განსაკუთრებით, როცა თანამშრომელთა უმრავლესობა უცხოელია;
- ხელსაყრელ ბიუროკრატიულ წესებს და საგადასახადო სისტემებს;
- შეღავათებს და სხვა ხელშეწყობას.

თუ ღმერთმა ინება და ხელი მოგვემართა – უაღრესად დადებითი შედეგები უნდა მივიღოთ! ახალი სამუშაო ადგილები, ბიუჯეტში ახალი გადასახადები და შუალედური დასაქმება; ადგილობრივი საზოგადოებისათვის ეს ცხოვრების პირობების გაუმჯობესებას ნიშნავს, მცირე და საშუალო ფირმებისათვის კი – ახალ შანსს (ახალი ინვესტორის მომარაგება ან მომსახურების მიწოდება). ინვესტორის მოპოვების სტრატეგია შედეგიანია, როცა:

- იგი აეგ-ის ძირითადი სტრატეგიის კომპონენტია;
- ქალაქს ინვესტორის მოთხოვნების დამაკმაყოფილებელი სათანადო მყარი და მსუბუქი ინფრასტრუქტურა აქვს;
- მიზანდასახული ინვესტიციები ქალაქის კონკურენტუნარიანობის მოდელში ჯდება (საუკეთესოა დარგობრივი, სექტორული მიდგომა);
- მარკეტინგული სტრატეგიები გულისყურით არის დამუშავებული, ბიუჯეტი საკმარისია და მონიტორინგის პროცედურა კარგად მუშაობს;
- ინვესტორის შეღავათების პროგრამა კარგად არის გააზრებული, ასევე განსხვავებულია და გადაჭარბებული არ არის;
- თანამშრომლები, რომლებიც ინვესტიციის მოპოვებაზე მუშაობენ, კარგად იცნობენ ბიზნესის მოთხოვნებს და ზუსტად იციან ქალაქს რისი შეთავაზება შეუძლია;
- ადგილობრივი ფირმების შანსები, სპეციალური დამცველი პროგრამების მეშვეობით, ოპტიმალურია. ეს იმას ნიშნავს, რომ როცა ინვესტორს მოვიზიდავთ, ყოველი ღონე უნდა ვიზმართო, რომ მას ადგილობრივი პროდუქტით მომარაგების სურვილი გაუჩნდეს და ადგილობრივი მომარაგების ქსელის სახელი ქვეყნის გარეთ გაიტანოს. ამას ყველაზე კარგად ინვესტორის "გაფრთხილების" პროგრამა ასრულებს. ასეთი პროგრამის მიზანია ყურადღება მიაქციოს, რომ ინვესტორი კმაყოფილი იყოს და იგი ადგილობრივი პროდუქტით მარაგდებოდეს.

ცხრილი 3.11 პროგრამის ვარიანტი 7: ინვესტიციების მოზიდვის ხელშეწყობა

მერვე პროგრამის ვარიანტი: სექტორული და ბიზნესჯგუფების განვითარება

დარგობრივი ჯგუფების განვითარება არის მიდგომა, რომელიც კონცენტრაციას ფირმებსა და ეკონომიკის შერჩეულ სექტორებს შორის ინსტიტუციონალური თანამშრომლობის განვითარებაზე აკეთებს. ეს აეგ-ის საკმაოდ განვითარებული სტრატეგიის მაგალითია და იგი მხოლოდ საფუძვლიანი კვლევისა და ანალიზის შედეგად უნდა დაინერგოს. ეკონომიკის შერჩეული სექტორები ის დარგებია, რომლებსაც ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარებაში საუკეთესო პოტენციალი გააჩნია. თუ არსებულ ეკონომიკაში ასეთი დარგები უკვე ჩამოყალიბებულია, მაშინ ეკონომიკის განვითარების მიზანდასახული გეზის შერჩევა საკმაოდ გაადვილებულია და ბევრად იოლია იმ საქმიანობის მინიშნება, რომელიც ადგილობრივ ეკონომიკას ყველაზე დიდ მოგებას მისცემს. ჩვეულებისამებრ, სექტორული სტრატეგია აეგ-ის ძირითადი სტრატეგიის ფარგლებში ხორციელდება და სტანდარტულ მიდგომას წარმოადგენს. პროექტის მაგალითები:

შუამავალი და ქსელური სააგენტოების შექმნა:

საკუთარი საქმიანობის განვითარების შანსების მაქსიმიზაციის მიზნით, ერთი და იმავე დარგის წარმომადგენელი ადგილობრივი საწარმოების წახალისება ერთმანეთთან კონტაქტისათვის. მაგალითად, ადგილობრივი მეთევზეების წახალისება, რომ თევზგადაამუშავებელ ქარხნებთან კონტაქტი იქონიონ; თევზის წარმოებასთან დაკავშირებული აქტიურობიდან მაქსიმალური მოგების და საბოლოო პროდუქტის ხარისხისა და მსყიდველობითუნარიანობის გაზრდის მიზნით, ერთმანეთს აზრი და გამოცდილება გაუზიარონ. სხვა მაგალითი: საკუთარი სინერგული ხასიათის პროდუქტის შექმნის მიზნით, ხელოსანთა ჯგუფების ჩამოყალიბება; ხელოსნები პროდუქტის მარკეტინგს და გავრცელებას ერთობლივი ძალებით ეწევიან, ეს კი სინერგულ შედეგს იძლევა.

საერთო სამეცნიერო კვლევების ხელშეწყობა:

უმაღლეს სასწავლებლებს ჯგუფის ყველა წევრისათვის დადებითი შედეგის მომტანი კვლევის ჩატარება შეუძლია. მაგალითი: გამოიკვლიოს მოსავლის აღების შემდეგ როგორ შეგვიძლია სასოფლო-სამეურნეო პროდუქტების დანაკარგების შემცირება.

საჯარო დაკვეთებისა და ადგილობრივი "ყიდვის" დარგობრივი ხელშეკრულებების დადება:

ხშირად კერძო სექტორი ქალაქის მომსახურებისა და მის მიერ შექმნილი პროდუქტის ყველაზე დიდი მომხმარებელია. ამდენად, ქალაქს შეუძლია მათთვის ტენდერებში მონაწილეობის პირობები გაამარტივოს. ხშირად პატარა ფირმებს დიდი სამთავრობო დაკვეთების მოპოვებაზე ბრძოლა უჭირს. აქ დარგობრივი ჯგუფის ინიციატივის მაგალითია კვების პროდუქტების ფირმების ქსელის შექმნა, რომელიც საკვებ პროდუქტებს მთავრობას ერთობლივი ძალებით მიაწოდებს. ბუნებრივია, რომ ამ ქსელში საკვები პროდუქტის გადამამუშავების ეგიდით, პროდუქტის მომხმარებლისათვის მიმწოდებელი ტრანსპორტიც უნდა გაერთიანდეს. შემდგომში ზემოთ ხსენებულმა ჯგუფმა თავისი სტრუქტურა სატრანსპორტო მომსახურების გარდა, კიდევ საწყობებისა და პროდუქტის დაფასოების წარმომადგენლებით უნდა გააფართოოს. გამორიცხული არ არის, რომ ასეთი ჯგუფი მომავალში საკუთარი დეტალური ვაჭრობის საფირმო მალაზიის გახსნას და კერძო სექტორთან ვაჭრობასაც წამოიწყებს.

ჯგუფებისათვის სპეციალური ინფორმაციის მიღების საშუალება:

ჯგუფების ჩამოყალიბების ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური ფორმა მოცემულ დარგში არსებულ ფირმებზე და მათთვის ინსტიტუციონალური ხელშეწყობის სისტემის შესახებ ინფორმაციის შეგროვება და ამ ინფორმაციის, დოკუმენტების სახით მათთვის გადაცემაა. ასეთი ინფორმაციის მიწოდების მიზანი ის არის, რომ ეს ჯგუფები დოკუმენტების სახით მიწოდებულ ინფორმაციაზე ერთად იმსჯელებენ. შემდგომში ამ გაერთიანების წევრები, მცირედი დანახარჯებით, მიმწოდებლების ჯგუფებს დაუკავშირდება. ჩვეულებისამებრ, ამ ტიპის პროგრამები განსაკუთრებული სირთულით არ ხასიათდება.

დარგობრივ ჯგუფებში მარკეტინგული საქმიანობის განვითარება:

ჯგუფის იდენტიფიკაციისა და განვითარების ინიციაციის შემდეგ, დღის წესრიგში ჯგუფის განვითარების და მისთვის ხელშემწყობი ინიციატივების საკითხი დგება; ამ

ეტაპზე შესაძლებელია, რომ ასეთი ჯგუფის წევრებმა ჯგუფის მიღმა საკუთარი ბიზნესი განავითარონ.

სასურველი კვალიფიკაციის განვითარება, საგანმანათლებლო და სასწავლო პროგრამები:

დარგობრივი ჯგუფის ინიციატივისა და მიმართული ნაბიჯების უდიდესი დადებითი მხარეა ამ დარგში აუცილებელი და სპეციფიკური კვალიფიკაციის სპეციალისტების მითითება. როცა ფირმების უმრავლესობა მოცემულ კვალიფიკაციაზე მოთხოვნას გამოთქვამს, მაშინ ალბათ ტექნიკური და უმაღლესი სკოლები ამ დარგის სპეციალისტების აღსაზრდელ პროგრამებს დანერგავენ. სპეციალური კვალიფიკაციის დარგში სასწავლო პროგრამების დამუშავების წამოწყებისათვის, სპეციალისტზე ჯგუფურ მოთხოვნასთან შედარებით, ინდივიდუალურ მოთხოვნებს ყოველთვის ნაკლები შანსი აქვს.

ცხრილი 3.12 პროგრამის ვარიანტი 8: სექტორული და ბიზნესჯგუფების განვითარება

მეცხრე პროგრამის ვარიანტი: რეგენერაციის სტრატეგია / კონკრეტულ ტერიტორიაზე ორიენტირებული სტრატეგია

კონკრეტულ ტერიტორიაზე ორიენტირებული სტრატეგიისა და რეგენერაციის სტრატეგიის მიზანი მცირე ტერიტორიაზე აეგ-ის ფარგლებში კონკრეტული პრობლემის გადაჭრაა. რამდენადაც სტრატეგიების უმრავლესობა ქალაქის მთელ ტერიტორიას ეხება, კონკრეტულად მიმართული სტრატეგია ქალაქის მხოლოდ კონკრეტულ ტერიტორიას და მის პრობლემებს ეხება. მაგალითად: ფაბრიკას, რომელიც არაფერში არ გამოიყენება; გაპარტახებულ სავაჭრო ცენტრს, ქონხანებს, ქალაქის მიტოვებულ უბნებს. ამ პროგრამის მიზანი შესაძლოა ქალაქის განვითარების დიდი პოტენციალის მქონე რაიონებიც იყოს. მაგალითად: ცენტრის ბიზნესუბანი. მართალია, აეგ-ის უმრავლესი სტრატეგიების მიზანი ქალაქის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაა, მაინც უნდა გვახსოვდეს, რომ ყოველთვის შეიძლება არსებობდეს სფერო, რომელიც განსაკუთრებულ ყურადღებას იმსახურებს. აქ კარგი მაგალითია ქალაქის განადგურებული ცენტრი, მიტოვებული სამრეწველო ტერიტორიები, პორტის გამოუყენებელი ობიექტები და ა.შ. ჩამოთვლილ მაგალითებს განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება და მათზე პროექტები უნდა შედგეს. პროექტის მაგალითები:

ქალაქის ცენტრის რევიტალიზაციის პროგრამა:

ეს პროგრამა უამრავი ტიპის ნაბიჯების ფართო სპექტრს მოიცავს: ქალაქის ცენტრზე მიმართულ ბიზნესპარტნიორობას და მარკეტინგულ საქმიანობას, აზრის კვლევას, ფიზიკური ინფრასტრუქტურის ინოვაციას, მიზანდასახულ ინვესტიციას და რეგენერაციას და ა.შ. ქალაქს აუცილებლად სჭირდება ისეთი ცენტრი, სადაც სიცოცხლე ფეთქავს და ყოველი მხრიდან კარგი მომავლის იმედი და შანსი ჩანს. ცენტრი ქალაქის იმიჯს ქმნის, ქალაქის გული და მის კონკურენტუნარიანობაზე მეტყველებს.

ინვესტიციის მზარდ სფეროებზე წარმართვა:

განვითარების სტიმულირების ერთ-ერთი სტრატეგია ქალაქში იმ ტერიტორიების მითითებაა, რომელსაც ფირმები საკუთარი მდებარეობისათვის ყველაზე დიდი სიამოვნებით ირჩევენ. ასეთ ტერიტორიას ზრდის ცენტრი ეწოდება. ასეთი ცენტრი მომავალში შესაძლოა დაგეგმილი განვითარებისა და დასაქმების ცენტრად გადაიქცეს. მსგავსი ადგილების მინიშნება "ნულიდან" კი არ უნდა დავიწყოთ, არამედ მაღალი პოტენციალის მქონე ფირმების აგლომერაციების საფუძველზე უნდა მიმდინარეობდეს.

საინვესტიციო ღერეფების შექმნა:

საინვესტიციო ღერეფანი ზრდის ცენტრის მსგავსი "მოვლენაა". მათ შორის განსხვავება იმაში მდგომარეობს, რომ ინვესტიციის ღერეფნის შემთხვევაში იმ ტერიტორიის სტიმულირებას ვეწვივით, რომელიც ბიზნესის აქტიურობის განვითარებას გვიპირდება და განვითარების ცენტრს ეკონომიკურად "მიძინებულ" და რთულ ტერიტორიასთან აკავშირებს. აქ ინვესტიციის სტიმულირებით მდიდარი და ღარიბი ტერიტორიების დაკავშირებას ვცდილობთ და ამ გზით სოციალურ და ეკონომიკურ გამოთიშვას ვებრძვივით. ეფექტური რეგენერაციის პროგრამების შემოღება და ეკონომიკური და სოციალური ჯგუფებით დაინტერესება – ის პრობლემებია,

რომლის წინაშეც დღეს ყველა ვისი კომპეტენციაც გადაწყვეტილების მიღებაა. რეგენერაციის სტრატეგია ნაწილობრივ ამ პრობლემებს უწვდის ხელს. თუმცა ეს სტრატეგია, ჩვეულებისამებრ, ყველა ტიპის ინსტრუმენტით სარგებლობს, მას რამდენიმე სპეციფიკური ინსტრუმენტი გააჩნია. სპეციალური ინსტრუმენტი თავად რეგენერაციის პრობლემის თავისებურებიდან გამომდინარეობს. როგორც წესი, რეგენერაციის სტრატეგია ყველაზე დიდ დროს მოითხოვს, ყველაზე რთულ და ყველაზე ძვირად ღირებულ სტრატეგიად ითვლება. ამავე დროს, უმრავლეს შემთხვევაში, ეს ქალაქის მიერ გადადგმულ ნაბიჯებში ყველაზე საჭირო სტრატეგიაა.

სამსახურიდან განთავისუფლებული თანამშრომლების კვალიფიკაციის შეცვლა:

ეკონომიკური ტრანსფორმაციის ფაზაში მყოფი ქალაქების უმრავლესობა სამუშაო ადგილების შემცირებით გამოწვეული პრობლემის წინაშე დგას. შემცირება ძირითადად ვიწრო სპეციალობის მამაკაცებს ეხებათ. ჩვენი მიზანია, რომ კვალიფიკაციის შეცვლის კურსები მხოლოდ იმ ახალი სპეციალობის სწავლებით შემოიფარგლოს, რომელ სპეციალობებზეც მოთხოვნები შემოდის. ეს არც მარტივია და არც მისი გადაჭრის სხვა საშუალება არსებობს. მისი სირთულე კიდევ უფრო მკაფიო ხდება, როცა ქალაქში უმუშევრობის მაღალი მაჩვენებელია.

სამსახურის პოვნაში დახმარება:

შემცირებაში მოყოლილი თანამშრომლისათვის ახალი სამსახურის პოვნა საკმაოდ ძნელია. ხშირად ამ სირთულის მიზეზი ის არის, რომ მან არ იცის სამსახური როგორ უნდა ეძებოს და არც შრომის ბაზარს იცნობს. სამსახურის პოვნაში დამხმარე პროგრამები შესაძლოა წარმატებით განხორციელდეს. მათი მიზნები საკმაოდ მრავალფეროვანია: საკუთარ თავში რწმენის შექმნა, სამუშაოს მოსაძებნად საჭირო განცხადების დაწერა, როგორ უნდა მოიქცეს გასაუბრების დროს, კონკურენტული დამსაქმებლისათვის უმუშევარი კადრების დასაქმების შეთავაზება.

კურსები მეწარმეობის დარგში და მცირე და საშუალო საწარმოების დახმარების პროგრამები:

ქალაქის მიერ შეთავაზებული პროგრამები ამ სპეციფიკური ჯგუფის მომხმარებლების მოთხოვნებს ითვალისწინებს. ამ შემთხვევაში მიწოდებული მომსახურების ცენტრალიზაცია (ანუ ერთ ადგილზე თავმოყრა) შესაძლოა საკმაოდ შედეგიანი აღმოჩნდეს

ქალაქის მოსახლეობის რწმენის (ანუ იმედის) შენება:

მრავალ სხვადასხვა ნაბიჯს მოიცავს. მათ შორის: ადგილობრივი წარმატების ფაქტების გავრცელება, მოსახლეობის წახალისება, რომ საკუთარი გაზეთი გამოსცენ, ხელოვნებისა და ხელოსნობის სფეროს ხელშეწყობა.

ცხრილი 3.13 პროგრამული ვარიანტი 9: რეგენერაციის სტრატეგიები / კონკრეტულ ტერიტორიაზე მიმართული სტრატეგიები

მეათე პროგრამის ვარიანტი: დაბალი შემოსავლის მქონე მუშახელის ან უმუშევრების ინტეგრაცია

საქმიანობის სხვადასხვა პირებზე მიმართვა მათ გარკვეულ სოციალურ ჯგუფებში "ჩაწერას" ნიშნავს. მაგალითად: ეთნიკური უმცირესობის ჯგუფი, ქალაქის ლატაკთა ჯგუფი, შემცირებაში მოყოლილი ქალები, ხანგრძლივი პერიოდის უმუშევრების ჯგუფი და ახალგაზრდების ჯგუფი. პროექტის მაგალითები:

ენის კურსები:

ეს უცხოელი მუშახელისა და ეთნიკური უმცირესობის შემთხვევაში ძირითადი ნაბიჯია.

კვალიფიკაციის გამოცვლისა და დროებით სამსახურში გაგზავნის პროგრამა:

კვალიფიკაციის შეცვლა მხოლოდ დამსაქმებლების მიერ მითითებული სპეციალობების მიხედვით უნდა მოხდეს. ამისათვის ფირმები მათთვის საჭირო კვალიფიკაციების მინიშნებისაკენ უნდა წავახალისოთ. იმ სპეციალობებში კურსების მოწყობას,

რომელზეც ადგილობრივ შრომის ბაზარზე მოთხოვნა არ არის, არავითარი აზრი არა აქვს. უმუშევრების დროებით სამსახურში გაგზავნის პროგრამა მათ მიერ ისეთი ახალი უნარის მოპოვების წახალისებას ნიშნავს, რომელიც შემდგომში მათ სამსახურის მოძებნაში დაეხმარება.

განათლების დონის ამაღლება:

ჩვეულებისამებრ, ეს პრობლემა მთელ ქალაქს ეხება. მიუხედავად ამისა, ზოგი სოციალური ჯგუფი განსაკუთრებულ დახმარებას საჭიროებს.

კურსები მეწარმეობაში:

ხშირად სოციალური უმცირესობის ჯგუფში არა მარტო უმუშევრობის მაჩვენებელია მაღალი, არამედ არაფორმალურ სექტორში დასაქმებულთა რიცხვიც საგრძნობლად დიდ რაოდენობას აღწევს. ქალაქს ასეთ სოციალურ ჯგუფებში მნიშვნელოვანი ეფექტის მიღება, მათთვის მეწარმეობის, ფინანსების მართვისა და მარკეტინგის საფუძვლებზე კურსების ჩატარებით შეუძლია.

დახმარება ქალებისათვის დასაქმების მოძიებასა და თვითდასაქმებაში:

პროექტი შეიძლება მოიცავდეს: საკუთარი უნარის განვითარებას, საკუთარ თავში რწმენის შეძენას, ბაგა-ბაღების და ისეთი ცენტრების მოწყობას და წარმართვას, სადაც ბავშვები სკოლის შემდეგ დროს გაატარებენ.

მიკროსაწარმოს დაკრედიტების პროგრამა:

ამ ტიპის პროექტებიც რთულ ჯგუფებში თვითდასაქმების უნარის გაღვივებას და განვითარებას ემსახურება.

პროფესიული გამოცდილებისა და პრაქტიკის პროგრამები სტუდენტებისა და მასწავლებლებისათვის:

ამ პროგრამის ფარგლებში სტუდენტები და მასწავლებლები ფირმაში ერთად გადიან პრაქტიკას და სპეციალობას და შრომის ეთიკას სწავლობენ. მასწავლებლები ბიზნესის სფეროში და მის მოთხოვნებზე უკეთეს ორიენტაციას სწავლობენ.

პარტნიორობის პროგრამები (“მენტორინგ”):

გამოცდილი მეწარმეები (მენტორები) დამწყებ მეწარმეებს პატრონობას უწევენ და მათ გამოცდილებას უზიარებენ. ასევე სულის სიმტკიცეს ასწავლიან და წარმატების მოპოვების საიდუმლოს უზიარებენ. ამ პროგრამებს შესაძლოა არაფორმალური ხასიათი ჰქონდეს. ისინი ძირითადად საკუთარი სამეწარმეო საქმის დაწყებას და მის წარმატებით განვითარებას ემსახურება. სხვანაირად რომ ვთქვათ: მენტორი თავის მომავალ პარტნიორს ზრდის.

ჯანმრთელობის გავრცელების პროგრამები:

სოციალური ჯგუფების პრობლემურ წევრებს, ჩვეულებისამებრ ჯანმრთელობაც ღალატობს. შერყეული ჯანმრთელობის პირადული ხასიათის გარდა, მას ქალაქისთვისაც დიდი მნიშვნელობა აქვს, რადგან არაჯანმრთელ პირს სამსახურის მოძებნა და შენარჩუნება უჭირს. ჯანდაცვის პროგრამები გარკვეულ სკოლებსა და სოციალურ ჯგუფებზე უნდა იყოს მიმართული. მისი განხორციელება სოციალურ ცენტრებს შეუძლია. HIV/AIDS პროგრამა, განსაკუთრებით ეპიდემიით მოცულ ტერიტორიებზე, აევ-ის ბევრი სტრატეგიის პრიორიტეტიც კი არის. პროფილაქტიკა და პატრონობა უმრავლესი ოჯახისათვის, განსაკუთრებით ღარიბი ოჯახისათვის, უარყოფით შედეგს საგრძნობლად ამცირებს.

სოციალური ცენტრების განვითარება:

ასეთი ცენტრის მიზანი საზოგადოებისათვის კომპლექსური ინფორმაციის მიმწოდებელი ცენტრის ფუნქციის შესრულებაა. ასეთი ცენტრი აუცილებელი არ არის დიდი იყოს. მაგრამ იგი აუცილებლად პრაქტიკულ ინფორმაციას უნდა იძლეოდეს როგორც ბიზნესზე, ასევე ჯანდაცვაზე, აღზრდა-განათლების მიმცემ სკოლებზე, მოსაკრებლებსა და გადასახადებზე და ა.შ.

ცხრილი 3.14 პროგრამის კარიანტები 10: დაბალშემოსავლიანი ან ძნელად დასასაქმებელი მუშახელის ჯგუფების ინტეგრაცია

მე-5 ეტაპი: პროექტების შერჩევა

პროგრამების ყველა სფეროში პროექტები უნდა შევთავაზოთ. მათ შორის კი ის პროექტი უნდა შევარჩიოთ, რომელიც ნათლად ჩამოყალიბებულ მოთხოვნებს პასუხობს. აეგ-ის ყველა პოტენციური პროექტი იმ ზოგადი და კონკრეტული მიზნების და აეგ-ის პრიორიტეტების შესრულებას უნდა ემსახურებოდეს, რომელიც ზემოთ იქნა წარმოდგენილი და დაინტერესებულთა შეთანხმებულია. დიდი მნიშვნელობა (განსაკუთრებით ხანგრძლივი პერიოდის პროექტების შემთხვევაში) აქვს პროექტის დაწყებამდე მისი შესრულებისუნარიანობის კვლევას. ეს კვლევა ნათელ პასუხს იძლევა იმაზე, თუ ფინანსური და ტექნიკური კუთხით რამდენად შესაძლებელია ასეთი პროექტის წარმატებით განხორციელება.

ხარჯებისა და სასარგებლო შედეგის ანალიზი, განსაკუთრებით პროექტის ხარჯების ფონზე, პრიორიტეტულობის წარმატებული ინსტრუმენტია. მაშინ, როცა პროექტის განხორციელების რამდენიმე ალტერნატიული ვარიანტი არსებობს, ხარჯებისა და მოსალოდნელი შედეგების ერთმანეთთან შედარების ანალიზი პროექტის ვარიანტების პრიორიტეტულობის გაადვილებს. ქალაქებს ხშირად პროექტის ხარჯები და მისით მიღებული შედეგების შედარება აინტერესებთ. მაგალითად: პროექტის შედეგად შექმნილი ახალი სამუშაო ადგილების რაოდენობა, მოსახლეობის შემოსავლის გაზრდის მაჩვენებელი, ახალი საწარმოების რაოდენობა, შემოსავლის ბაზის გაზრდა და ფულის ფასის ზრდის მაჩვენებელი. ქალაქებს ასევე აინტერესებთ, ამ შედეგების მიღება რა დროშია შესაძლებელი. ამ უკანასკნელს ხშირად პროექტის ვარიანტების პრიორიტეტულობის შემთხვევაში გადამწყვეტი როლი ენიჭება.

აეგ-ის სტრატეგიის მთლიანად დანერგვის პერსპექტივიდან სწრაფი და ადვილად დასანახი შედეგის მომტან პროექტებს დიდი მნიშვნელობა აქვს, რადგან იგი დაინტერესებულთა მუდმივ მხარდაჭერას უზრუნველყოფს.

ის კომპლექსური პროექტები, რომლებიც შრომის მეტ დანახარჯებს და განხორციელების მეტ დროს მოითხოვს, ბევრად უფრო მეტი სიფრთხილით უნდა შეირჩეს. აქ რეალიზაციის საშუალებები წინასწარ უნდა შეფასდეს, შესრულებისუნარიანობის სრული კვლევა ჩატარდეს, პროექტი მრავალჯერ გადაიხედოს, ბიზნესგეგმა დამუშავდეს და მონიტორინგისა და შეფასების პროგრამები სპეციალურად მომზადდეს.

ოპტიმალურად სტრატეგიის დოკუმენტი უნდა შეიქმნას, უნდა გამოქვეყნდეს და მან რამდენიმე ეტაპიანი კონსულტაციები უნდა გაიაროს. ეს კონსულტაციები აეგ-ის წინასწარ ვერსიას და ადგილობრივი ეკონომიკის შეფასების შემდეგ ეტაპებს ეხება. ინფორმაციის პრობაგანდა და ქალაქის მერიაში საჯარო კონსულტაციები შენიშვნებისა და საზოგადოების აზრის მოგროვებას ემსახურება. მთლიანი სტრატეგიის შეთანხმებისა და აეგ-ის პროექტების შერჩევის მეთოდის შეთანხმების შემდეგ დოკუმენტის სპეციალური ვერსია უნდა მომზადდეს და იგი სხვადასხვა მედიის, რადიო-ტელევიზიის, ქალაქში გავრცელებული ქალაქების, სხვადასხვა დონეზე მოწყობილი შეხვედრების საშუალებით ქალაქის ყველა მოქალაქეს უნდა მიეწოდოს. თუკი ასეთი ტექნიკური შესაძლებლობა არსებობს, მაშინ სტრატეგიის დოკუმენტი ინტერნეტში უნდა განთავსდეს. ქალაქმა მოსახლეობას აზრისა და შეხვედრების გამოგზავნა აუცილებლად უნდა მოუწოდოს და წაახალისოს კიდევ. შემდეგ ეს შენიშვნები და აზრები აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს. ქალაქებში, სადაც დაინტერესებულთა სტრატეგიაში მონაწილეობა მცირეა, ქალაქმა სტრატეგიის საბოლოოდ დამტკიცების წინ სპეციალური ვერსია უნდა მოამზადოს და საკუთარ მოსახლეობასთან მას მედიის საშუალებით კონსულტაციებს მიმართოს. გარდა ამისა, ქალაქმა სტრატეგიის გავრცელების ფორმების შერჩევა და მათი შედეგიანი შესრულების გეგმა უნდა შეიმუშაოს და მერე იგი ნაბიჯ-ნაბიჯ განხორციელოს.

მეოთხე ფაზა: სტრატეგიის განხორციელება

მეოთხე ფაზა: სტრატეგიის განხორციელება

1-ლი ეტაპი: ყველა პროგრამისა და პროექტის განხორციელების გეგმის მომზადება

მე-2 ეტაპი: პროექტებისათვის ინდივიდუალური ნაბიჯების გეგმის მომზადება

მე-3 ეტაპი: აეგ-ის განხორციელებისა და მონიტორინგის ინსტიტუციონალური საზღვრების მომზადება

მე-4 ეტაპი: საჭირო რესურსების ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა

მე-5 ეტაპი: პროექტის გეგმებში გათვალისწინებული დავალებების რეალიზაცია

1-ლი ეტაპი: ყველა პროგრამისა და პროექტის განხორციელების გეგმის მომზადება

აეგ-ის პროგრამებისა და პროექტების შერჩევის შემდეგ მათი განხორციელების დაგეგმვა იწყება. სტრატეგიის განხორციელებას “განხორციელების გეგმა” მართავს. განხორციელების გეგმა, თავის მხრივ, პროექტების გეგმის ნაბიჯებით არის განპირობებული. განხორციელების გეგმა აეგ-ის განხორციელების სფეროში ბიუჯეტის, ადამიანების, ინსტიტუციონალურ და პროცესუალურ იმპლიკაციებს უჩვენებს. ასე, რომ განხორციელების გეგმა აეგ-ის სტრატეგიის ყველა პროექტის და პროგრამის გამაერთიანებელ ლოკუმენტს წარმოადგენს.

თითოეული ნაბიჯის გეგმა დავალების იერარქიაზე, მასზე პასუხისმგებელ პირზე, შესრულების რეალურ გრაფიკსა და საჭირო ფინანსურ დანახარჯებზე, ფინანსების წარმოშობის წყაროზე, მოსალოდნელ ეფექტებზე, მისაღწევ მარცვლებზე, ასევე თითოეული პროექტის წინსვლის შეფასების სისტემაზე მიუთითებს (იხილეთ მე-2 ეტაპი).

განხორციელების გეგმა სხვადასხვა პროექტებსა და მათ ფარგლებში დასახულ ნაბიჯებს შორის ისეთი მედიატორის როლს ასრულებს, რომელიც პროექტებს შორის რესურსებისათვის რეალიზაციას გამორიცხავს. იგი ასევე პროცესში ჩართული ყველა მხარის შეფასებისა და მონიტორინგის თემაზე გადასცემს ინფორმაციას, რომელიც მხარეც კონკრეტულ დავალებაზე აგებს პასუხს. ეს ინფორმაცია პირველ რიგში, მერს / ბურმისტრს / პრეზიდენტს გადაეცემა, რადგან სტრატეგიის შესრულების ხარისხზე სწორედ ის აგებს საკუთარი მოსახლეობის წინაშე პასუხს.

აეგ-ის სტრატეგიის განხორციელებასთან დაკავშირებული ყველაზე მთავარი კითხვები:

- ვინ აგებს პასუხს ცალკეულ პროგრამასა და პროექტზე?
- როგორია ეფექტების, რეალიზაციის დროისა და ფინანსების ძირითადი საფუძვლები?
- რა ნაბიჯები უნდა გადაიდგას ამ საფუძვლების განსახორციელებლად?
- როგორი ანგარიშგებისა და კომუნიკაციის სტრუქტურა აქვს სტრატეგიას და როგორ განხორციელდება ეს სტრუქტურა ცხოვრებაში?
- მონიტორინგისა და ცალკეული ნაბიჯის შეფასების როგორი პროცესი და სისტემა იმუშავებს?
- რა უნდა მოხდეს, რომ დავიჯეროთ - მონიტორინგისა და შეფასების სწორედ ასეთი სისტემა ამუშავდება?
- რა ბიუჯეტით და როგორი ადამიანური რესურსებით უნდა უზრუნველყოფილი პროექტები და პროგრამები მათი გრძელვადიანი არსებობა რეალური, რომ აღმოჩნდეს?
- ქალაქის მერიის შიდა პროცესებისა და პროცედურების იმპლიკაციის გათვალისწინებით, როგორია აეგ-ის პროგრამების და პროექტების ინსტიტუციონალური იმპლიკაცია?
- პროექტის რეალიზაციის უზრუნველყოფის მიზნით, როგორი ახალი კოორდინაციული ფუნქციები უნდა დაემატოს განყოფილებას?
- როგორი და რომელი ახალი უნარის/სპეციალობის კადრებია საჭირო პროგრამებისა და პროექტების განსახორციელებლად.

ცხრილი 4.1 აეგ-ის სტრატეგიის დანერგვის მთავარი ასპექტები

მე-2 ეტაპი: პროექტების განხორციელებისათვის ინდივიდუალური გეგმის მომზადება

პროგრამებისა და პროექტების შერჩევის და მათი პრიორიტეტულობის შემდეგ აუცილებელია თითოეული პროექტის დანერგვის პირობების განსაზღვრა. ყოველი პროექტისათვის სწორედ ასეთი გზით "სამოქმედო გეგმა" უნდა შეიქმნას. სამოქმედო გეგმა შემდეგ ინფორმაციას მოიცავს:

სამოქმედო გეგმის ძირითადი ელემენტები	
პროექტის კონკრეტული მიზნები	ყველა პროექტს ნათლად განსაზღვრული მიზნები უნდა ჰქონდეს. ეს მიზნები პროგრამის საერთო მიზნებთან უნდა იყოს დაკავშირებული.
დანახარჯები	პროექტის განხორციელების აუცილებელი რესურსებია: კაპიტალი, შემოსავლის მოპოვების ხარჯები, ადამიანის რესურსები, კვალიფიკაცია; ასევე სხვა აქტივები, როგორცაა: მიწა და უძრავი ქონება.
ნაბიჯების ჩამონათვალი	იმ მთავარი ნაბიჯების ჩამონათვალი, რომელიც პროექტის ფარგლებში უნდა შესრულდეს.
პროექტის რეზულტატი (ანუ პროექტის პირდაპირი პროდუქტი)	მაგალითად, პროექტის ისეთი შედეგები: ბიზნესს ინკუბატორის შენებაა
პროექტის ეფექტი (ანუ პროექტის არა-პირდაპირი პროდუქტი)	იგი პროექტის შედეგიდან გამომდინარეობს. მაგალითად: ბიზნეს ინკუბატორის შექმნის შედეგად ოთხი ახალი ფირმა შეიქმნა
პროექტის შედეგები	სტრატეგიის ზოგად მიზნებს და პროექტის ხანგრძლივ პერიოდში ფართო გავლენას უკავშირდება. ამიტომაც იგი პროექტის დამთავრების მერე იჩენს ხოლმე თავს. მაგალითად: ინოვაციის ცენტრზე დაყრდნობით კონკრეტული დარგობრივი ჯგუფის შექმნა.
პროექტით მართვა	ვინ აგებს პასუხს პროექტის დაფინანსებაზე და მას ვინ მართავს (მერიაში, თუ მის გარეთ მომუშავე პირები)? ეს საკითხი სათანადო ინსტიტუციონალური ფუნქციონირების გეგმაში უნდა მოგვარდეს და აღინიშნოს. მნიშვნელოვანი და სახარბიელოა/, როცა "ლიდერები" პროექტის მართვის ფუნქციას თავის თავზე იღებენ. თუ ლიდერს მართვის თავის თავზე აღება არ შეუძლია, მაშინ პროექტის სტრატეგიის ელემენტად დარჩენის ხელახალი გაანალიზება უნდა მოხდეს.

ცხრილი 4.2 მოქმედების გეგმის საკვანძო კომპონენტები

მაშინ, როცა პროექტებს შორის ერთი პროექტის შერჩევა სირთულეს წარმოადგენს, სტანდარტული ფორმულარის შევსება პროექტის ცალკეული უპირატესობის ერთმანეთთან სწრაფად შედარების საშუალებას იძლევა. თითოეული პროექტის მოქმედების გეგმაში შემდეგი ტიპის ინფორმაცია უნდა შევიდეს:

- პროექტის სახელწოდება და პროგრამის რაობა;
- პროექტის მოკლე აღწერა;
- დავალებების იერარქია;
- დაინტერესებულთა სია და პროექტში მათი მოსალოდნელი წილი;
- საქმიანობის რეალური გრაფიკი;
- ფინანსურ და ადამიანურ რესურსებზე მოთხოვნები;
- დაფინანსების წყაროები და დაგეგმილი ხარჯები;
- მოსალოდნელი შედეგები;
- მიღწევის მაჩვენებლები და თითოეული პროექტის შესრულების შეფასების სისტემა.

მე-3 ეტაპი: აეგ-ის განხორციელებისა და მისი მონიტორინგისათვის ინსტიტუციონალური საზღვრების მომზადება

აეგ-ის განხორციელებასა და მონიტორინგს ყველა ძირითად დაინტერესებულთან ფორმალური და არაფორმალური კონტაქტების დამყარება და მათი შენარჩუნება დიდ

დახმარებას უწევს. საქმიანი კავშირებისა და პარტნიორული ნდობის დამყარება განვითარების პროგრამებისა და პერსპექტივების მართვას აიოლებს.

აეგ-ის კომპლექსური და ფართო მასშტაბის სტრატეგიები საჯარო-კერძო პარტნიორობის ფონზე ხორციელდება – პროცესში ღრმად არის ჩართული ქალაქი და კერძო და სოციალური სექტორის წარმომადგენლები. ჩვეულებისამებრ, კერძო სექტორი სიამოვნებით იღებს თავის თავზე ქალაქის ცენტრის რენოვაციის და რევიტალიზაციის პროექტების ან მეწარმეობის სტიმულირების პროექტების მართვას. სოციალური ორგანიზაციები შესაძლოა თითოეულ პირზე ან ჯგუფზე განსაზღვრული ჯანდაცვისა და საბინაო პირობების გასაუმჯობესებელი პროექტების მართვით დაინტერესდნენ.

სტრატეგიის დანერგვა შეუძლებელია ისეთი დეტალურობით განიმარტოს, როგორც თავად სტრატეგია. ხშირად მას უფრო მეტი დრო მიაქვს, ვიდრე დასაწყისში გვეგონა. დანერგვისათვის მყარი ინსტიტუციონალური მოდელის და მუდმივი მონიტორინგის შენარჩუნებაა საჭირო. ნებისმიერი შესრულებული პროგრამის ან პროექტის შემთხვევაში, სეზონური შეფასება უნდა მოვახდინოთ და ეს შედეგები პროექტის დანერგვის გეგმაში გავითვალისწინოთ. დანერგვის გეგმაში ასევე ცვალებადი გარე ფაქტორებიდან გამომდინარე ცვლილებებიც უნდა შევიტანოთ.

მე-4 ეტაპი: აუცილებელი რესურსებით უზრუნველყოფა

აეგ-ის სტრატეგიის განხორციელების პროცესის დაწყებამდე, იგი დანერგვისათვის საჭირო შრომის დანახარჯებით აუცილებლად უნდა უზრუნველყოფილი იქნას. სტრატეგიის დანერგვა გარკვეულ რესურსებს, დროს და პოლიტიკურ მხარდაჭერას მოითხოვს. ამით უზრუნველყოფა დანერგვის მთელი პროცესის პერიოდშია საჭირო და მას პროგრამებისა და პროექტების ეფექტურობაზე უშუალო გავლენა აქვს. ხშირად შრომის ამ დანახარჯებით მუდმივ უზრუნველყოფას ან მის ალბათობას გავლენის მოხდენა ხელვაზეც შეუძლია.

პოლიტიკური მხარდაჭერის შექმნა

ადგილობრივი პოლიტიკოსების მხარდაჭერის მოპოვება და მისი შენარჩუნება სტრატეგიის დანერგვის წარმატების ძირითადი კომპონენტია. ქალაქის ლიდერებს, თავისი გავლენის გამოყენებით, მრავალფეროვანი პარტნიორობისა და აეგ-ის ხელშემწყობი ქსელის ინიცირება და შექმნა და მისი დახმარებით აეგ-ისათვის საჭირო რესურსების მოპოვება შეუძლიათ. ქალაქს სტრატეგიის წარმატების მანისის გაზრდა აეგ-ის სტრატეგიაზე დისკუსიებში ყველა პარტიის ლიდერის მიწვევით შეუძლია. ეს ნაბიჯი სტრატეგიის გრძელვადიან წარმატებასაც ნიშნავს, რადგან მრავალასპექტიანი დისკუსიის ფორუმზე ქალაქს პროგრამებისა და პროექტების უშუალო ბენეფიციანტების ზუსტად მითითებისა და აუცილებელი რესურსების მინიშნების საშუალება ეძლევა. პოლიტიკური მხარდაჭერის მოპოვებას საერთაშორისო არენაზეც დიდი გავლენა აქვს. საერთაშორისო დონორი ორგანიზაციები, კერძო სექტორი და არასამთავრობო ორგანიზაციები, ერთსულოვანი პოლიტიკური მხარდაჭერის შემთხვევაში, ბევრად უფრო მარტივად ერთვებიან სტრატეგიის განხორციელების პროცესში, რადგან პოლიტიკური მხარდაჭერა სტაბილურ ეკონომიკურ პოლიტიკას უზრუნველყოფს, რაც მხარეების თვალში ქალაქის (და მის მიერ განხორციელებული სტრატეგიის) მიმართ ნდობას საგრძნობლად ამაღლებს.

სტრატეგიის დაფინანსება

აეგ-ის სტრატეგიის გრძელვადიანი და გაწონასწორებული დაფინანსებით უზრუნველყოფა ის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი დავალებაა, რომელსაც ბიუროკრატიულად შექმნილი კანონმდებლობა მოხელეებს არ ავალებს. ბიუჯეტის დადგენისა და მიღების დროს, აეგ-ის ქალაქის შეზღუდული რესურსების მოსაპოვებლად მერიის სხვადასხვა განყოფილებასთან (საბინაო მეურნეობის განყოფილება, ჯანდაცვის განყოფილება, განათლების განყოფილება და ა.შ.) შეჯიბრი უწევს. ხშირად არჩევნებში გამარჯვებულ მთავრობას უჭირს იმის მტკიცება, რომ სხვა უფრო მნიშვნელოვნად მიჩნეული მოთხოვნების

ფონზე, პირველ რიგში, ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარება უნდა დაფინანსდეს. სწორედ ამიტომ (ე.ი. აეგ-ის დაფინანსების თანხების მოპოვებისათვის) აეგ-ის სტრატეგიისათვის ასეთი დიდი მნიშვნელობა ქალაქის მოსახლეობისა და პოლიტიკოსების მხარდაჭერას აქვს. ასევე მნიშვნელოვანია, ქალაქი სრულად და მთელი სიღრმით აცნობიერებდეს აეგ-ის ფაქტორის სპეციფიკას – მომავალში აეგ-ის ქალაქში ცხოვრების პირობების გაუმჯობესება ადგილობრივი ეკონომიკის გამოცოცხლება და ქალაქის ბიუჯეტის შემოსავლის გაზრდა მოჰყვება!

აეგ-ის სფეროში ინიციატივების დაფინანსების წყაროები

- უძრავი ქონების, სამეწარმეო საქმიანობისა და ბინების გადასახადიდან შემდგარი ქალაქის ბიუჯეტი;
- ქალაქის საკუთრებაში მყოფი სამრეწველო და სხვა გამოყენებაში მყოფი მიწებისა და ობიექტების გაყიდვა ან გაქირავება;
- ქვეყნისა და რეგიონის მთავრობის დოტაცია;
- საერთაშორისო დონორი ორგანიზაციების გრანტები და კრედიტები; კერძო სექტორის მიერ აღმოჩენილი დახმარება (ჩუქება ან ინვესტიცია);
- ფონდები – განსაკუთრებით გარემოს დაცვის პროექტებისათვის, ადამიანურ კაპიტალში ინვესტიციისა და სიღატაკესთან ბრძოლის დროს;
- მულტილატერალური სააგენტოები.

ცხრილი 4.3 აეგ-ის ინიციატივების დაფინანსების წყაროები

მე-5 ეტაპი: პროექტის გეგმით გათვალისწინებული ნაბიჯების რეალიზაცია

პროექტში მოცემული ნაბიჯების განხორციელების დაწყებამდე, კიდევ ერთხელ უნდა გავარკვიოთ: წინასწარ ეტაპზე ბენეფიციანტად მითითებული პროექტის ყველა ძირითადი პარტნიორი და მონაწილე ისევ გამოთქვავს თუ არა პროექტის მხარდაჭერისა და თანადგომის სურვილს. პროექტის დაწესების დაწყებამდე პროექტის დირექტორი უნდა ავირჩიოს და იგი პროექტზე პასუხისმგებელ პირად გამოაცხადოს. პროექტის რეალიზაციის პროცესში, პროექტის პერიოდული შეფასება უნდა მოვახდინოთ. პროექტის პერიოდული შეფასება იმისათვის არის საჭირო, დავრწმუნდეთ, რომ პროექტი მართლაც დასახული მიზნების განხორციელებას ემსახურება და მას დაგეგმილი შედეგები მოაქვს. პროექტის გარშემო მონაცემების მოგროვებაც ასევე პრიორიტეტს წარმოადგენს. პროექტზე მონაცემების შეგროვება განხორციელების პროცესში პროექტის მონიტორინგისა და მისი შედეგების შეფასების საშუალებაა. პროექტებით მართვაში მრავალჯერ შემოწმებული ტექნიკით სარგებლობა – მაგალითად, რეალიზაციის მონიტორინგი – შეფერხებების გამორიცხვასა და პროექტის უპრობლემო დაწესებას უზრუნველყოფს.

პროექტის დირექტორის არჩევა

პროექტის დირექტორი აეგ-ის პროექტს მართავს მანამ, სანამ პროექტი არ დამთავრდება. იგი პროექტის რეალიზაციას აკონტროლებს. დირექტორს მრავალი დავალება აქვს: პროექტის დეტალების დამუშავება, პროექტის ტექნიკური და სტრატეგიული თვალსაზრისით გავრცობა. პროექტის ოპტიმალურ დირექტორს დაწესების პროცესში ნიუანსების შემჩნევა და მათი სათანადო მხარეებთან გაანალიზება უნდა შეეძლოს და პროექტის ფარგლებში ყოველდღიური მუშაობის ხელმძღვანელობის უნარი გააჩნდეს.

პროექტის დირექტორი, აფასებს რა დაწესების გეგმის ფონზე პროექტის რეალიზაციის ნაბიჯებს, ამ ანალიზის საფუძველზე გარე და შიდა მომხმარებლებისათვის რაპორტები უნდა შეადგინოს (ქალაქის მთავრობისათვის, სპონსორებისათვის, აეგ-ის მმართველი ჯგუფისათვის, ბიზნეს-პარტნიორებისათვის, საზოგადოებისათვის). ამიტომაც დირექტორს ყველა დაინტერესებულ მხარესთან სათანადო კონტაქტის დამყარებისა და წარმართვის უნარი მოეთხოვება. ოპტიმალურია, როცა დირექტორს პროექტებით მართვის გამოცდილება აქვს და აეგ-ის სფეროში ღრმა ცოდნით გამოირჩევა. მაგალითად: როცა ბიზნესის განვითარების ცენტრის შენებისა და მართვისათვის დირექტორს ვირჩევთ, არჩევანი მასზე უნდა შევჩეროთ, ვისაც ბიზნესის გარემოში და უძრავი ქონების მართვაში გამოცდილება აქვს. რა თქმა უნდა,

სწორი არჩევანი ადგილობრივი სპეციალისტებით, მათი კვალიფიკაციის ხარისხით და მათი აეგ-სთან თანამშრომლობის სურვილით არის შეზღუდული.

მეხუთე ფაზა: სტრატეგიის გადახედვა

მეხუთე ფაზა: სტრატეგიის გადახედვა

1-ლი ეტაპი: რა? რატომ? როდის?

მე-2 ეტაპი: მონიტორინგი

მე-3 ეტაპი: შეფასება

მე-4 ეტაპი: ინსტიტუციონალური პირობები

მე-5 ეტაპი: სტრატეგიის გადახედვა და დაგეგმარების პროცესი

1-ლი ეტაპი: რა? რატომ? როდის?

მიუხედავად იმისა, რომ ავგ ახალი მიდგომაა, მის პრაქტიკაში მაინც ძალიან ბევრი უარყოფითი დაგეგმარების მაგალითები დაგროვდა. უარყოფითი მაგალითები იმისთვის უნდა გამოვიყენოთ, რომ მას კარგად დავაკვირდეთ და სხვის მიერ დაშვებული შეცდომები არ გავიმეოროთ. შეცდომების უმრავლესობას რამდენიმე სტანდარტული მიზეზი აქვს:

- პოლიტიკა (ძირითადი ინტერესის ჯგუფების გამოთიშვა, არასწორი სივრცითი ეკონომიკა);
- პროექტს არა ჰყავს ღირეპტორი, რომელიც პროექტის მიმდინარეობასა და მის წარმატებებზე რეგულარულად ანგარიშს ადგენს;
- არ არსებობს სტრატეგიული აზროვნება (ამის შედეგად არასწორი სტრატეგიის მიღება ხდება);
- არასაკმარისია დაფინანსება, კვლევა, მონიტორინგი და შეფასება (ამის შედეგი არასათანადო სტრატეგია და ინიციატივებია);
- მთელი ძალები დოტაციის მოპოვებითაა დაკავებული;
- ახალი მოდის აყოლის მცდელობა.

სტრატეგიის გადასინჯვით ქალაქი ხედავს, თუ ავგ-ის სტრატეგია როგორ ხორციელდება. ასეთი გადასინჯვა წელიწადში ერთხელ ხდება და ჩვეულებისამებრ ფინანსურ ციკლს ემთხვევა. შეფასება მონიტორინგისა და შეფასების გეგმის მიხედვით მიმდინარეობს. მონიტორინგისა და შეფასების გეგმა ავგ-ის დაგეგმარების პროცესის და პროგრამების და პროექტების შეფასების პროცედურებსა და მაჩვენებლებს განსაზღვრავს²². გადასინჯვაში ქალაქის მთავრობა და მმართველი კომიტეტი უნდა მონაწილეობდეს. მნიშვნელოვანია, რომ ავგ-ის სტრატეგიისა და მისი რეალიზაციის პროცესების შეფასებაში მონაწილეობის მისაღებად საზოგადოების აზრის წარმომადგენლებიც მოვიწვიოთ. ანკეტები და ფოკუს-ჯგუფები სტრატეგიის გადახედვის დროს ინფორმაციის შეუცვლელ წყაროს წარმოადგენს. პოლიტიკური მხარდაჭერის ჩვენება და სტრატეგიის ძირითადი მიღწევების გამოქვეყნება მაღალი მოტივაციის შენარჩუნების საუკეთესო საშუალებაა. ყოველივე ეს მოსახლეობაში ერთუზიანობის გაჩენის წყარო და მათი ნდობის მოპოვების საუკეთესო საშუალებაა.

ასპექტები, რომლებიც ავგ-ის სტრატეგიის შეფასებისას უნდა გავითვალისწინოთ

- რამდენად აქტუალურია SWOT ანალიზი, იქნებ პირობები შეიცვალა?
- დიდი რაოდენობით ინფორმაციას ვფლობთ, თუ პირობები შეიცვალა?
- ახალი პირობების გათვალისწინება იწვევს თუ არა ხედვის, ზოგადი მიზნებისა და დეტალური მიზნების შეცვლას?
- პროექტებს მოაქვთ თუ არა დაგეგმილი შედეგები? თუ არ მოაქვთ, მაშინ რა უნდა კენათ?
- განვითარების დაგეგმილი მაჩვენებლები ხორციელდება თუ არა? თუ არ ხორციელდება - რატომ?
- რა ტიპის ცვლილებებია საჭირო?

²² ინფორმაცია ავგ-ის რეალიზაციის მაჩვენებლების შექმნაზე დიდი ბრიტანეთის მიღწევების ადგილობრივი მაჩვენებლების ინტერნეტის გვერდზეა. აქ მდებარეობს ინფორმაცია პილოტაჟური პროექტის განვითარების მაჩვენებლებზე; ის მათი დუფინიციებიც არის. http://www.local-pi-library.gov.uk/economic_regeneration.shtml

- მაჩვენებლები ხომ არ უნდა შევცვალოთ?
- პროექტის ფარგლებში უფრო მეტი ნაბიჯები ხომ არ არის საჭირო?
- პროექტები ხომ არ უნდა შევცვალოთ?

ცხრილი 5.1 აეგ-ის სტრატეგიის რევიზიის დროს გასათვალისწინებელი პრობლემები

ზემოთ ხსენებული მონიტორინგი და შეფასება აეგ-ის დანერგვის გეგმის ძირითადი (კვანძური) კომპონენტებია. პროექტის დონეზე მაჩვენებლები ერთმნიშვნელოვნად უნდა განიმარტოს. განმარტება ისეთნაირად უნდა ჩამოყალიბდეს, რომ თითოეული პროექტისათვის დანახარჯების, სარგებლის, ეფექტებისა და შედეგების გაზომვა შეეძლოს. მათი კონსოლიდაციის საფუძველზე შეგვიძლია მთელი პროექტის წარმატება შევაფასოთ. პროექტის შეფასება კი მთელი აეგ-ის სტრატეგიის შეფასების საფუძველია. შედეგებზე დისკუსიისათვის ყოველ ექვს თვეში რეგულარული შეხვედრებია აუცილებელი. ეს შეხვედრები დაგეგმვის უწყვეტი პროცესის ელემენტებია და ყოველი ჩვენგანისათვის სწავლის წყარო.

პროგრამის დასაწყისში მონიტორინგსა და შეფასებაზე ვორქშოპები უნდა მოეწყო. ვორქშოპზე მონიტორინგისა და შეფასების გრაფიკი უნდა განისაზღვროს. ამ განრიგმა სტრატეგიის შინაარსის, პროცესის და განხორციელების მაჩვენებლების დაგეგმილი გადასინჯვა უნდა გაითვალისწინოს. ადგილობრივი ეკონომიკის საწყისი მდგომარეობის შეფასების ფონზე მომხდარი ცვლილებების აღსანიშნავად (მისათითებლად), ქალაქის მთავრობასა და ბიზნესის გარემოში ძირითად მაჩვენებლებზე ჩატარებული ანკეტური გამოკითხვის მასალებზე დამოუკიდებელი აუდიტის ჩატარებას გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება. ამ მაჩვენებლებს ხარისხობრივი და რაოდენობრივი ხასიათი აქვს.

მე-2 ეტაპი: მონიტორინგი

მონიტორინგი სტრატეგიის / ან პროექტის განხორციელების პროცესის მუდმივი გადასინჯვაა. ეს გადასინჯვა განხორციელების პროცესის მიმდინარეობას მიღებულ განრიგთან ადარებს, ბენეფიციარების მიერ სახსრების, ინფრასტრუქტურისა და მომსახურების მოხმარების დონეს ამოწმებს. მონიტორინგი პროექტის ღირებულებას და ყველა დაინტერესებულს განხორციელების შესახებ ინფორმაციას აწვდის. მონიტორინგის დამსახურებით პოტენციური და ნამდვილი მიღწევების დანახვა შეგვიძლია; ასევე სწრაფად შეიძინევა პრობლემები და მათ ადგილზე დაუყონებლივ შეიტანება კორექტივი. მონიტორინგი პროექტის განსახორციელებლად დამტკიცებულ ვერსიას და მასში მიღებულ წინსვლის შეფასებას ეყრდნობა. მონიტორინგს უწყვეტი ხასიათი აქვს.

მე-3 ეტაპი: შეფასება

შეფასება პროექტის დროგამოშვებით გადასინჯვას ნიშნავს. ამ დროს პროექტში დადგენილი მიზნების ფონზე მიმდინარე პროცესების მნიშვნელობა, მიმდინარეობა, ეფექტები და შედეგები (როგორც დაგეგმილი, ისე დაუგეგმავი) გადაიხედება და შეფასდება. პროექტის ღირებულორი დანერგვის პროცესში სეზონურ შეფასებას ახდენს. ეს წინსვლის, დაგეგმილი ეფექტების პროგნოზის და პროექტში აუცილებელი შესწორებების შეტანის პუნქტების მონიშვნის მეთოდების ვერიფიკაციის პირველი შემთხვევაა. ასეთი შეფასება ხშირად გეგმას აპროტესტებს და მას პროგრამის ეფექტურობაზე დასკვნებისა და აზრის ჩამოყალიბებისაკენ მიყვავართ. ეს მომენტი პროექტის რეალიზაციის პროცესის უაღრესად მნიშვნელოვანი მომენტი და მას ვერაფერი შეეცვლის.²³

შეფასება ორ კატეგორიად იყოფა. ”პროცესის შეფასება” პროგრამისა და პროექტის დანერგვაზე აკეთებს კონცენტრაციას; ”შედეგების შეფასება” პროგრამის შედეგებით ინტერესდება. პროცესის შეფასების დავალებაა დაადგინოს, თუ როგორ უნდა დაზნეწვოთ პროცესი. რეზულტატების შეფასება ადგენს იმას, თუ პრაქტიკაში პროგრამამ რამდენად

²³ დამატებითი ინფორმაცია მონიტორინგსა და შეფასებაზე იხილეთ: მსოფლიო ბანკის ოპერაციული შეფასების განყოფილების სექცია 'მონიტორინგი და შეფასება: ინსტრუმენტები, მეთოდები და მიდგომა' (2002) <http://www.worldbank.org/oed/>

გამართლა. საკუთარი პროექტის შეფასებისას ორივე ტიპის შეფასების გათვალისწინებას აეგ-ის პროგრამების ღირებულებებისათვის უტყუარი წარმატება მოაქვს.²⁴

პროცესის შეფასება			შედეგების შეფასება		
ყოველდღიური დავალებების მონიტორინგი	პროგრამის მიმდინარე ნაბიჯების მონიტორინგი	შედეგების ჩამონათვალის სიის შექმნა	ეფექტურობის გაზომვა	ნარჯები და მოგება	შედეგების შეფასება

ცხრილი 5.2 პროცესისა და მისი შედეგების შეფასება (წყარო: ბარტიკ, 2002)

პროცესის შეფასება მონიტორინგის საქმიანობას ემთხვევა და, ისევე როგორც მონიტორინგი, ყურადღების კონცენტრაციას რეალიზაციაზე აკეთებს. პროცესის შეფასება ნიშნავს: დროის რეგულარულ მონაკვეთებში დანერგვის ხარისხის სისტემატურ კვლევას. მის შესახებ ანგარიშები კვირაში, თვეში და კვარტალში ერთხელ იწერება. ეს ანგარიშები პროცესის სხვადასხვა დონეზე არის შედგენილი. აეგ-ის პროგრამები შესაძლოა ანგარიშებს შორის პერიოდის შეფასებასაც მოიცავდეს. ანგარიშებს შორის შეფასება ეხება: ხელმძღვანელობის გადასინჯვას, გასავლის ანალიზს ან ფინანსურ აუდიტს. შესაძლოა პროცესის შეფასებამ ნაბიჯების, მიზანდასახული ჯგუფის, მართვის სტრუქტურის ან დაფინანსების მოდელის შეცვლამდეც კი მიგვიყვანოს.

შედეგების შეფასება ყურადღებას იმის დადგენაზე ამახვილებს, თუ რა მოუვიდოდა პროგრამის ბენეფიციანტებს და აეგ-ის დავალებებს, ინტერვენცია დროზე რომ მომხდარიყო. მისი ძირითადი მიზანი პროექტის მიერ მიღწეული ჯამური ფასეულობის "გაზომვაა".

ოპტიმალურ შემთხვევაში ასეთი გაზომვა ოთხ პუნქტს მოიცავს. პირველი - ყველა შედეგის მითითება (იდენტიფიკაცია). აქ უნდა გაანალიზდეს მიზანდასახულ პოპულაციაში, რა ცვლილებები მოხდა და იგი საწყისი პერიოდისაგან რით განსხვავდება. მეორე - ყველა შედეგის შეფასება პროგრამის ეფექტურობაზე ამახვილებს ყურადღებას. მისი გაზომვის მიზანია, აღმოაჩინოს მოსახლეობაში მომხდარ ცვლილებებში როგორია ინტერვენციის როლი. მესამე - რეზულტატების შეფასებამ უნდა უჩვენოს: ხარჯებისა და შემოსავლის წინასწარი ანალიზის ფონზე როგორია პროექტის მიერ მიღწეული შედეგების სარგებელი. მეოთხე - შედეგების კეთილსინდისიერი შეფასება პროექტს აფასებს. ამისათვის იგი პროგრამის ან პროექტის დაინტერესების არეში იკვლევს, აქვს თუ არა ადგილი სიტუაციის მნიშვნელოვან ცვლილებას.

აეგ-ის სტრატეგიის შედეგების შეფასება შედეგების ორ ჯგუფად დაყოფას მოითხოვს. პირველი ჯგუფი - შედეგები, რომელიც აეგ-ის პროგრამის / პროექტის უშუალო შედეგია; მეორე ჯგუფი - შედეგები, რომელიც გარე ფაქტორების (მაგ., ქვეყნის ეკონომიკაში მდგომარეობის გაუმჯობესების) ზეგავლენის შედეგია. მაგალითად: აეგ-ის სტრატეგიის დანერგვის შედეგად წლის მანძილზე უმუშევრობა შესაძლოა 10%-ით შემცირდეს, მიუხედავად ამისა, ასეთი შედეგი ნაწილობრივ, შეიძლება ქვეყნის მთლიანი შემოსავლის ზრდის შედეგად იყოს.

მეთოდი, რომელიც ამ შემთხვევაში უნდა გამოვიყენოთ: აეგ-ის სტრატეგიის შეფასების შედეგების სხვა შემთხვევითი შერჩევით არჩეული ქალაქის, რეგიონის და ქვეყნის მსგავს მაჩვენებლებთან შედარებაა. შემდგომში შეგვიძლია აეგ-ის სტრატეგიის შედეგების მაჩვენებლები ყველა ქალაქის მაჩვენებლების შეცვლის ხარისხს შევადაროთ (ანუ ეს ის მაჩვენებლებია, რომლებსაც აეგ-ის სტრატეგიის დანერგვის შედეგებთან კავშირი არა აქვთ). ყოველივე ამის შედეგად შეგვიძლია გარე ზეგავლენა აეგ-ის სტრატეგიის უშუალო გავლენის ფაქტორებისაგან გამოვაცალკეოთ. ეს საკმაოდ რთული შესასრულებელი დავალებაა, რადგან ქალაქების უმრავლესობა ამ კვლევისათვის საჭირო მონაცემებს არ ფლობს. მიუხედავად ამისა, მონიტორინგი პროექტისა და სტრატეგიის დონეზე უნდა ტარდებოდეს.

შეფასებისა და მონიტორინგის მიზანი:

- კარგად დაპროექტებულმა შეფასებისა და მონიტორინგის სისტემამ პასუხი უნდა გასცეს კითხვაზე: "როგორ უნდა მივხვდე, რომ დასახულ მიზნებს მივაღწიე"?
- მონიტორინგი და შეფასება გამოყენებულ რესურსებზე ანგარიშგების საფუძველია;

²⁴ ბარტიკ თ., (2002), 'ადგილობრივი განვითარების ეფექტებზე ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების პოლიტიკის შედეგების შეფასება: რა მიიღწევა და რისი მიღწევაა რეალური - ტექსტი წაკითხულ იქნა 20-21 ნოემბრის ვენაში გამართულ OECD LEED, 20-21 კონფერენციაზე <http://www.upjohninstitute.org/publications/wp/03-89.pdf>

- შედეგების გამჭვირვალობის დამსახურებით იგი სხვა ფორმების, ფინანსური ორგანიზაციებისა და ინვესტორების ნდობის მოპოვებაში გვეხმარება;
- დოკუმენტირებული შედეგების ხელმისაწვდომობა პრობლემების დროულ იდენტიფიკაციაში (მინიშნებაში) და მის გამოსასწორებლად დროული ჩარევის საშუალებას გვაძლევს; ეს კი პრობლემასთან ზედმეტი ხარჯების გარეშე თავის გართმევის საშუალებით უზრუნველგვეყოფს;
- მონიტორინგის და შეფასების კარგად დაპროექტებული სისტემა პროგრამის მიმდინარეობის პროცესშივე კორექტივის შეტანის საშუალებას გვაძლევს;
- შეფასებისა და მონიტორინგის სისტემის მიერ მოწოდებული ინფორმაციის დამსახურებით მენეჯერს წინსვლის რეალიზაციის პროცესზე უშუალო დაკვირვება შეუძლია, რაც მას წინასწარ გადაწყვეტილებებსა და გამოცდილებაში შესწორების შეტანის საშუალებას აძლევს;
- ინვესტიცია ფორმებისა და მთელი დარგის ფარგლებში მიმდინარე ცვლილებებს ითვალისწინებს და მასზე ერგება;
- მოპოვებული ინფორმაციის საშუალებით შეზღუდული რესურსებით უფრო ეფექტური სარგებლობა შეგვიძლია. ამას ინვესტიციების იმ პროგრამებზე მიმართვის საშუალებით ვაკეთებთ, რომელ პროგრამებსაც ადგილობრივ პროდუქტიულობაზე, სამუშაო ადგილების შექმნასა და ახალი ინვესტიციების მოპოვებაზე ყველაზე დიდი გავლენა აქვს;
- აეგ-ის ინტერვენციის წარმატებული პრაქტიკის გავრცელების საშუალებას მოვიპოვებთ;
- აეგ-ის კლიენტებზე, მოქალაქეებზე, პოტენციურ ინვესტორებზე, შემცირებისაკენ მიმართულ სიდატაკეზე, ერთ სულზე მზარდ მთლიან შემოსავალზე ან ახალი სამუშაო ადგილების შექმნაზე გავლენის იდენტიფიკაციის გაძლიერებაში გვეხმარება;
- შემდგომი ინვესტიციებისათვის საჭირო ბიუჯეტის სახსრების დადგენაში შეუძლია დაგვეხმაროს.

მონიტორინგსა და შეფასებას შორის არსებული განსხვავებების ჩამონათვალი		
	მონიტორინგი	შეფასება
რა?	მონიტორინგი – ინფორმაციის სქემატური შეგროვების პროცესია. ინფორმაცია პროგრამისა და პროექტის ნებისმიერ ასპექტზე გროვდება. პროექტების დანერგვაზე გადაწყვეტილების მიღების დროს დამხმარე საშუალების როლს ასრულებს.	შედეგების, ეფექტებისა და მიღწევების უკეთესად გაცნობიერების მიზნით შეფასება დროში უკუსვლას მოითხოვს. იგი ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღების დროს ხდება
მიზანი:	<ul style="list-style-type: none"> • მიმდინარე სიტუაციის ანალიზი • პრობლემების იდენტიფიკაცია და მისი გადაჭრის საშუალებების მიღება • მიმართულებისა და მოდელის დადგენა • პროექტის რეალიზაციის განრიგთან თანხმობა • საშუალო პერიოდზე განსაზღვრული მიზნების მიღწევის შედეგების გაზომვა და (შემდგომად) მიხედვით) იმ ნაბიჯების დადგენა, რომლებსაც მიზნების განხორციელებისაკენ მივყავართ • ძირითადი კითხვების კითხვარის ჩამოყალიბება 	<ul style="list-style-type: none"> • პროგრამისა და პროექტის რეალური ეფექტურობის განსაზღვრა • დადგენა იმისა, თუ მიზნები რა ფარგლებში შესრულდა • ნაბიჯების შედეგიანობის მინიშნება • იმ დასკვნების დამუშავება, რომელიც მომავალში მსგავსი პროექტის დანერგვაში დაგვეხმარება

	<ul style="list-style-type: none"> ადამიანურ, ფინანსურ და მატერიალურ რესურსებთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღება 	
როლის?	მონიტორინგს მუდმივი ხასიათი აქვს (ყოველდღიური, ყოველკვირეული, ყოველწლიური). მონიტორინგის ფარგლებში გადადგმული ნაბიჯები პროექტის გეგმის ელემენტებია და მისი ასპექტების დანერგვის სქემატურობას ემსახურება	შეფასება დროგამოშვებით ტარდება: <ul style="list-style-type: none"> რეალიზაციის დაახლოებით შუა პერიოდში პროექტის ბოლოს პროექტის დამთავრებიდან საკმაოდ დროის გასვლის შემდეგ (დაახლოებით 3-8 წელი)
როგორ?	შესაძლოა, რომ მონიტორინგს ტერიტორიაზე ვიზიტის და მიწოდებული მომსახურებისა და ინფორმაციის მმართველი სისტემის საფუძველზე მონაწილეები და თანამშრომლები ახორციელებდნენ	შიდა შეფასებას პროექტის დირექტორი და/ან პროექტის პერსონალი და მონაწილეები ახდენენ. გარე შეფასებას მხოლოდ გარე კონსულტანტები, გარე სააგენტოები ან ინვესტორები ეწევიან
რატომ?	მონიტორინგი პროექტის დირექტორს პროექტის მიმდინარე მდგომარეობის ანალიზის, პრობლემების გადაჭრის დამუშავების, მიმართულებისა და მოდელის იდენტიფიკაციისთვის, წინასწარ დადგენილ განრიგთან თანხმობისათვის და დასახული მიზნების წინსვლისა და მიღწევების გასაზომად აუცილებელი ინფორმაციით უზრუნველყოფს.	შეფასება პროექტში მიმდინარე შემდეგი მიღწევების დოკუმენტირების საშუალებაა: <ul style="list-style-type: none"> მუშაობის გეგმის შესრულების აღრიცხვა; სისტემების შექმნა; დაგეგმილი ნაბიჯების დანერგვა; მიზნების მიღწევა; პროექტის ეფექტურობა; პროექტის შედეგები; ხარჯების შედეგიანობა ან ეფექტურობა
ინფორმაციის რაობა:	აქცენტი რაოდენობრივ მონაცემებზე; მაგრამ სტატისტიკური ანალიზის ჩატარებისათვის ზოგი ხარისხობრივი მონაცემის შეგროვებაც აუცილებელია	აქცენტი ხარისხობრივ მონაცემებზე და რაოდენობრივი მონაცემების მაჩვენებლების მიხედვით მოძიება. ხარისხობრივი ანალიზი ხშირად რაოდენობრივი ანალიზის დასამოწმებლად გამოიყენება
ინფორმაციის კატეგორია	პროექტში შესრულებული ნაბიჯებისა და მათი დანიშნულების განსაზღვრის აღწერის მიზნით, ანალიტიკური და დოკუმენტირებული მონაცემებით უნდა ვისარგებლოთ	პროექტში შესრულებული ნაბიჯების და მათი დანიშნულების ხასიათისა და მიზეზების განსაზღვრის მიზნით, ანალიტიკური და დოკუმენტირებული მონაცემებით უნდა ვისარგებლოთ

ცხრილი 5.3 მონიტორინგსა და შეფასებას შორის განსხვავების შეჯამება

მე-4 ეტაპი: ინსტიტუციონალური გარემო და პირობები

წარმატების გაზომვის მიზნით, ინსტიტუციონალური მოდელის შექმნის დროს, აქცენტი იმ ადამიანებზე, პროცესებსა და მოვლენებზე უნდა გავაკეთოთ, რომელიც სტრატეგიის, პროგრამისა და პროექტის დონეზე გაზომვების ჩასატარებლად აუცილებელი კომპონენტია. ინსტიტუციონალური ხასიათის გადაწყვეტილების მიღებისას ყურადღება შემდეგ ძირითად კითხვებზე უნდა გავამახვილოთ:

- ვინ არიან ის პირები, წინსვლის გაზომვა რომ უნდა ჩაატარონ?

- წინსვლის გაზომვის ჩასატარებლად რა ტიპის ინფორმაცია დასჭირდებათ მათ?

პროცესების შემთხვევაში შეფასების ის ინსტრუმენტები და პროდუქტები უნდა გავითვალისწინოთ, რომელიც პროცესის შედეგად შეიქმნება, მაგ., წინსვლის ანგარიში და ა.შ. (მაგალითებისათვის იხილეთ: ცხრილი 5.4).

ინფორმაცია, რომელიც უკან ბრუნდება

შეფასებისა და მონიტორინგის შედეგების გადაწყვეტილების მიღების პროცესში გათვალისწინების წინადადება:

მაგალითები, რომელიც წინსვლის გაზომვაში დაგვეხმარება				
შემთხვევების წლიური ციკლი				
შემთხვევა	დრო	მიზანი	პროექტი	დაინტერესებულები
წლიური გეგმები	იანვარი	დანახარჯების, შედეგების, მაჩვენებლებისა და მათთან დაკავშირებული ნაბიჯების ინდენტიფიკაცია	შრომის წლიური გეგმა, ინდივიდუალური გეგმები, წლიური ბიუჯეტი, გრანტის არე, განახლებული კონტაქტები	ხელმძღვანელობა, პროექტის პერსონელი, ინსტიტუციონალური დაინტერესებულები
მონიტორინგისა და შეფასების კვარტალური ვორქშოპები	მაისი და ოქტომბერი	წინსვლის შეფასება, დაგეგმილი შედეგების რეალურ შედეგებთან შედარება (ეს მონიტორინგის მიზანია)	დანერგვის გეგმის აქტუალიზაცია, მოქმედების სტანდარტების გასაუმჯობესებელი გეგმა	ხელმძღვანელობა, პროექტის პერსონალი
პერიოდებ-შორისი შეფასება	ივნისი-ივლისი	რეაქცია ახალ შანსებზე, ძირითადი მაჩვენებლების შეფასება, დასახული მიზნების გრძელვადიანობა	რეალიზაციის შედეგად აღნიშნული წინსვლის საფუძველზე ანგარიშის მოდიფიკაცია, პროექტის დანერგვის გეგმები	ხელმძღვანელობა, პროექტის პერსონალი, სპონსორები, პარტნიორები
დაინტერესებულთა წლიური შეხვედრა	დეკემბერი	შედეგების შეფასება, წინსვლის გადასინჯვა – ეფექტები, დასახული მიზნების გადახედვა	შეფასების შედეგები, ანგარიშები წინსვლაზე, დასკვნები	ხელმძღვანელობა, პროექტის პერსონალი, ბენეფიციანტები, კლიენტები, პარტნიორები

ცხრილი 5.4 პროექტის წინსვლის გაზომვისათვის მნიშვნელოვანი შემთხვევების მაგალითები

ნათლად ჩამოყალიბებული მიზნები

პროექტის კარგი გეგმისა და ნათლად ჩამოყალიბებული მიზნების გარეშე, პროექტის მონიტორინგსა და მის შეფასებას არავითარი შედეგი არ მოჰყვება.

მიღწევების ძირითადი მაჩვენებლები

წინსვლის გაზომვას ნათლად ჩამოყალიბებული და კარგი სისტემის მქონე მიღწევების მაჩვენებლები (Key Performance Indicators-KPI) უზრუნველყოფს. მიღწევების მაჩვენებლები წარმატებაზე მინიშნებას გვაძლევს. მაჩვენებლებს რაოდენობრივი და ხარისხობრივი ხასიათი აქვს. რაოდენობრივი მაჩვენებელი რიცხვებს, პროცენტებს, პროცენტულ ცვლილებას და ა.შ. გვიჩვენებს. ხარისხობრივი მაჩვენებელი უფრო ძნელად ხელშესახებია. მათი შემჩნევა შესაძლებელია შედეგების ხარისხსა და ახალ მომსახურებაზე ადამიანების აზრის საშუალებით. ამ ტიპის ინფორმაციის მოსაპოვებლად სხვა საზომის შექმნაა საჭირო. მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის დაპროექტების დროს რამდენიმე ტიპის მაჩვენებელი უნდა გავითვალისწინოთ: მაჩვენებლები, რომლებიც სტრატეგიის წინასწარ დასახული მიზნისაკენ გადადგმული ნაბიჯების გაზომვას ემსახურება; შედეგების მაჩვენებლები, რომლებიც შედეგების მიღწევების დონეს აფასებს; დანახარჯის მაჩვენებლები, რომლებიც ფინანსურ, ადამიანურ რესურსებსა და პერსონალის დროის დანახარჯებს აღწერს.

მაჩვენებლები უნდა იყოს:

- **SMART მოდელის თანახმად** – კონკრეტული, გაზომვას დაქვემდებარებული, რეალურად მიღწევადი, მნიშვნელოვანი და დროში განსაზღვრული;
- **სანდო** – სხვადასხვა პირის მიერ ჩატარებული გაზომვის შედეგები ერთნაირი უნდა იყოს;
- **სქესის საკითხზე მგრძობიარე** – მაჩვენებლები შედეგებს სქესის მიხედვით უნდა უჩვენებდეს;
- **მგრძობიარე** – იმდენად მგრძობიარე, რომ სიტუაციაში არსებული ცვლილებები აღნიშნოს;
- **დანახარჯის მხრივ ეფექტური** – ინფორმაცია / დასკვნა მასზე დახარჯული დროის, ფულის ტოლფასი უნდა იყოს;
- **აქტუალური** – მოკლე დროში ინფორმაციის შეგროვებისა და გაანალიზების საშუალებას უნდა იძლეოდეს;
- **ადგილობრივი პოტენციალის / რესურსების ტოლღირსი** – ე.ი. არ უნდა იყოს ზომაზე მეტად რთული და პროექტის შემსრულებლებს მისით სარგებლობა არ უნდა უჭირდეთ;
- **სარგებლობდეს არსებული მონაცემებით** – მაჩვენებლები ”არარსებულს არ უნდა თხზავდეს” და ამავე დროს ადგილობრივ (ასევე სხვა პროექტის ფარგლებში შექმნილ) მონაცემებს მაქსიმალურად უნდა იყენებდეს.

მონაცემების მოგროვება

რა ტიპის მონაცემების შეგროვება დაგვჭირდება – ის შერჩეულ მაჩვენებლებზეა დამოკიდებული. სტრატეგიისა და პროექტის მიზნების შესრულება პროექტის მიერ შექმნილ პროდუქტზე / მომსახურებაზე, პროექტის ბენეფიციანტების რეაქციაზე / შეფასებაზეა დამოკიდებული. მათი რეაქციებისა და კმაყოფილების, ასევე მათ მიერ პროექტის პროდუქტით სარგებლობის დამადასტურებელი მასალა უნდა შეგროვდეს და იგი კონსულტაციის საგანი უნდა გახდეს. რა თქმა უნდა, ეს მარტივად გასაკეთებელი საქმე არ არის. ნიშანი იმის შესახებ, რომ ბენეფიციარები პროექტის მიერ შექმნილი პროდუქტით / მომსახურებით სარგებლობენ და მისით კმაყოფილებას გამოხატავენ – პროექტის წარმატების შანსზე მეტყველებს. და მაინც, პროექტის შემთხვევაში შიდა დანახარჯების (ფინანსებისა და პერსონალის დახარჯული დროის), შედეგებისა (სახელმძღვანელოს შექმნის ან რაიმეს შენების) და პროცესის (განრიგის მიხედვით, რომელი პროექტი მიმდინარეობს) გაზომვაა აუცილებელი. მაჩვენებლები, დანახარჯები, შედეგები და პროცესი – ჩვეულებისამებრ, ხელმძღვანელობის მიერ არის შედგენილი.

მე-5 ეტაპი: სტრატეგიისა და დაგეგმვის პროცესის მიმოხილვა

აეგ-ის სტრატეგიისათვის დაგეგმარების პროცესის მნიშვნელობა მონიტორინგს აეგ-ას სტრატეგიის დაგეგმარების პროცესის ბოლოს შემდგარი რეფლექსიური გადასინჯვის ხასიათი არ უნდა ჰქონდეს. იგი დაგეგმვის პროცესის ყოველი ეტაპის განუყოფელი ელემენტი უნდა იყოს. შეფასება დროის სხვადასხვა მონაკვეთში უნდა ჩატარდეს; ხარისხიანი შეფასება მხოლოდ მაშინ არის შესაძლებელი, როცა მონიტორინგი სათანადო დონეზე მიმდინარეობს. შეფასებამ სტრატეგიისა და პროექტის გადასინჯვასთან უნდა მიგვიყვანოს.

მონიტორინგი და შეფასება პირველ ფაზაში: საქმიანობის ორგანიზაცია

პირველი ფაზა მომავალში გამოყენებული მონიტორინგისა და შეფასების მოდელზე დაფიქრებისა და მსჯელობის საშუალებას გვაძლევს.

ეს მსჯელობა უნდა შეეხებოდეს:

- ხანგრძლივი პერიოდის ინსტიტუციონალურ მექანიზმს, რომელიც სტრატეგიის შეფასებისა და მონიტორინგის საშუალებას მოგვცემს – მაგ. სტრატეგიის მონიტორინგის კომიტეტი;
- სტრატეგიის ჩამოყალიბების ეტაპზე უკან დაბრუნებისუნარიანი ინფორმაციის შესაგროვებლად მონიტორინგისა და შეფასების გეგმის დამუშავება – მაგ., წლიური და კვარტალური წინსვლის დამადასტურებელი ანგარიში, ინფორმაციის

რეგულარულად შემგროვებელი ყოველწლიური, რომელიც ინფორმაციას აწვდის პრესას და ორ კვირაში ერთხელ გამართულ შეხვედრებს.

დაინტერესებულებთან კონსულტაცია თანამონაწილეობის წესით ჩატარებულ მონიტორინგსა და შეფასებას უზრუნველყოფს. ასეთ მოდელს, ტრადიციული წესით შესრულებულ მონიტორინგსა და შეფასებასთან შედარებით, კიდევ სხვა უპირატესობაც აქვს. ამ უპირატესობათა რიცხვს განეკუთვნება:

- განვითარების პროგრამებისა და სილატაკესთან ბრძოლის პროგრამების უკეთესი შედეგები;
- სწავლის, ადგილობრივი პოტენციალის განვითარებისა და მართვის უნარის მოპოვების უფრო ინტენსიური პროცესი;
- პროექტის ძირითად დაინტერესებულებთან თანამშრომლობის უკეთესი ხარისხი;
- პროექტებისა და ადგილობრივი სამეურნეო ერთეულების წარმატებული დაკავშირება;
- შეფასებისა და მონიტორინგის უფრო გაწონასწორებული სისტემები; გაწონასწორების მიზეზი: სისტემა ადგილობრივ რესურსებს, უნარს და კვალიფიკაციას ეყრდნობა;
- მონაცემების შეგროვებისა და მათი ანალიზისათვის ეკონომიკური მეთოდების გამოყენების გამო, მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის ხარჯები მეტად ეფექტურია.

კონვენციური მონიტორინგი და შეფასება გარე ექსპერტების მიერ განსაზღვრულ და შემუშავებულ სისტემებს და მიდგომას ეყრდნობა. მონაწილეობითი ხასიათის მონიტორინგი და შეფასება მოლაპარაკებისა და შეფასების სისტემას ისეთნაირად ემყარება, რომ ადგილობრივი თემისა და ინფორმაციის სხვა მნიშვნელოვანი მომხმარებლის (მაგ., სპონსორები, ქვეყნის მთავრობა) მოლოდინი გაამართლოს.

მონიტორინგისა და შეფასების თანამონაწილეობის მოდელში შემფასებელი მოდერატორის / ტრენერის / კონსულტანტის როლს თამაშობს და იგი პროცესში ჩართულ მხარეებს მონიტორინგსა და შეფასებაზე ხმაშეწყობილი თანხმობის მიღწევაში ეხმარება; ასევე საკუთარი შედეგების გაუმჯობესების მიზნით, მათ ასწავლის მონიტორინგის და შეფასების შედეგებით როგორ უნდა ისარგებლონ. მონიტორინგსა და შეფასებაში დღემდე არსებული მაგალითები გვიჩვენებს, რომ კონვენციურ და თანამონაწილეობით მეთოდებს შორის წონასწორობა ყოველთვის დაცული არ არის. კონვენციური და თანამონაწილეობითი მიდგომა ქვემოთ მოყვანილ ცხრილშია (5.5) შედარებული.

	კონვენციური შეფასება	თანამონაწილეობის შეფასება
რატიომ	დასაბუთება. შემდგომი დაფინანსების დასაბუთების მიზნით პროექტის ჯამური შეფასება	დაინტერესებულ პირებს კონტროლისა და გამოსწორებისათვის საჭირო ნაბიჯის ინიცირების საშუალების მისაცემად
ვინ	გარე ექსპერტები	ადგილობრივი თემის წევრები, პროექტის პერსონალი, მოდერატორი
რა	წინასწარ დადგენილი მაჩვენებლები, რომლებიც, ძირითადად, ხარჯებს და შედეგებს შეეხება	პროექტის მონაწილეები წარმატების საკუთარ მაჩვენებლებს განსაზღვრავენ
როგორ	აქცენტი „მეცნიერულ ობიექტიურობაზე“. შემფასებლებისა და შესაფასებელი მხარეები ერთმანეთისაგან დისტანციას იცავენ; ერთნაირი, კომპლექსური პროცედურები, შედეგები მოგვიანებით და მხოლოდ ნაწილობრივ ცხადდება.	თვითშეფასება; ადგილობრივ კულტურაზე მორგებული უბრალო მეთოდები; შეფასების პროცესში ჩართული მონაწილეები შედეგების ღია და "მაშინვე" გაზიარებას ეწევიან
როლის	დანერგვის პროცესის დასაწყისში და მის ბოლოს	თითოეული შეფასება პროექტის სრულყოფას ნიშნავს; მონიტორინგისა და შეფასების ერთმანეთთან შეერთება – მცირე მასშტაბის ხშირი შეფასებები

ცხრილი 5.5 კონვენციური და პრაქტიკული შეფასება

მონიტორინგი და შეფასება მეორე ფაზაში: ადგილობრივი ეკონომიკის შეფასება

იმისათვის, რომ აეგ-ის დანერგვის შემდეგ სტრატეგიის შედეგების შეფასება შეეძლოს, მისი დანერგვის დაწყებამდე, საჭიროა ადგილობრივ ეკონომიკაზე ამოსავალი მონაცემების შეგროვება (აეგ-ის სტრატეგიის დანერგვამდე ეკონომიკის არსებული მდგომარეობის აღწერა),

მონიტორინგი და შეფასება მესამე ფაზაში: სტრატეგიის შემუშავება

სტრატეგიის შემუშავება მიღწევების მთავარი მაჩვენებლების განსაზღვრას ნიშნავს. მათ საფუძველზე მიზნის რეალიზაციის შედეგად მიღწეული შედეგები იზომება. ჯგუფმა ასევე გეგმაც უნდა დაამუშაოს. გეგმა მონაცემების მოგროვების, პროექტის მიზნებში ასახული მაჩვენებლების მეშვეობით ცვლილებების გაზომვის მეთოდოლოგიის ელემენტია. სტრატეგიის ჩამოყალიბების ფაზაში უნდა დადგინდეს, სტრატეგიის დანერგვის მონიტორინგზე პასუხს ვინ აგებს. სტრატეგიის დანერგვის ფაზაში მონიტორინგისა და შეფასების ჯგუფმა მონიტორინგისა და შეფასების გეგმა კიდევ ერთხელ უნდა გაანალიზოს და მიიღოს. ამ ეტაპზე მათ უნდა გაითვალისწინონ:

- მიზნების რეალიზაციის მაჩვენებლების მონიტორინგის მიზნით, როგორ მოხდება მონაცემების მოგროვება;
- პროექტის რეალიზაციის წინსვლის მონიტორინგის მიზნით, როგორ მოხდება მონაცემების მოგროვება;
- იმისათვის, რომ დაინტერესებულებს რეალიზაციის წინსვლაზე რეგულარული ინფორმაცია მიეწოდოთ, ანგარიშების რა მექანიზმი უნდა ამუშავდეს.

მონიტორინგი და შეფასება მეოთხე ფაზაში: სტრატეგიის განხორციელება

ამ ეტაპზე სტრატეგიის მონიტორინგის ინსტიტუციონალური სტრუქტურები უკვე შექმნილი უნდა იყოს და მოქმედებდეს.

მონიტორინგი და შეფასება მეხუთე ფაზაში: სტრატეგიის გადასინჯვა

სტრატეგიის გადასინჯვა მისი მნიშვნელობისა და დანერგვის ეფექტურობის შეფასებას ნიშნავს.

დამატებითი ინფორმაცია

დამატებითი პუბლიკაციების სია

აგ-ის კონცეფცია

Bingham, Richard D. And Robert Mier, Eds. (1993). *Theories of Local Economic Development: Perspectives From Across the Disciplines* (ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების თეორია: სხვადასხვა პერსპექტივა). Sage Publications, C.A.

Blair, John P, (1996) *Local Economic Development: Analysis and Practice* (ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარება: ანალიზი და პრაქტიკა). Sage Publications, Inc.

Canzaneli, Giancarlo. (2001). *Overview and Lessons Learned on Local Economic Development* (ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების საერთო კონცეფცია და პრაქტიკული დასკვნები), *Human Development, and Decent Work. ILO Universitas Working Paper.*
<http://www.ilo.org/public/english/universitas/publi.htm>

Clarke, S.E. and Gaile, G.L. (1992). *The Next Wave; Postfederal Local Economic Development Strategies* (შემდეგი ტალღა: პოსტფედერალური ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების სტრატეგიები). *Kwartalnik Rozwoju Ekonomicznego. Vol. 6 No. 2 pp. 87-198*, Sage Publications, C.A

Council for Urban Economic Development. February (2000). *Local Economic Development in the CEE/NIS Region* (ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარება CEE და NIS რეგიონში). *Overview Paper, ტექსტი მომზადდა USAID-ის დაკვეთით.*

Council for Urban Economic Development. Styczeń (1996). *What Is Economic Development?: A Primer* (ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების ალფაბეტი).

Komisja Europejska. (1997) *Towards an Urban Agenda in the European Union* (ევროკავშირის ურბანიზაციის პროგრამა „მომავლის მიმართულება” გვ.13-17. ევროკომისია COM (97)197, ივნისი, ბრიუსელი
http://europa.eu.int/comm/urban/documents/d004_en.pdf

Harris, N., L. Bulbul, K. Minudding, X. Meng S. Haigub S. Srinivas. მარტი (2000).

Garment-Making and Urbanisation: An Introductory Study of Four Cases (საფეიქრო მრეწველობა და ურბანიზაცია: ოთხი შემთხვევის წინასწარი ანალიზი) ქალაქის მთავრობის სამუშაო მასალები და ადგილობრივი სერია №6. ურბანიზაციის განყოფილება, მსოფლიო ბანკი.
<http://www.worldbank.org/urban/publicat/uwp6.pdf>

Iannone, D. (1997) *Introducion to Economic Development: A Training Course for Economic Development Professionals*, (ეკონომიკური განვითარების შესავალი: კურსი სპეციალისტებისათვის ეკონომიკური განვითარების დარგში) Washington, D.C.: National Council for Urban Economic Development

Kane, J. And Shinka M. (1994). *Rethinking State Development Policies and Programs*. (საუბარი მთავრობის პოლიტიკასა და განვითარების პროგრამებზე) Washington DC. National Governors Association. ეს სტატია აღწერს ეკონომიკური განვითარების დარგში.

Lyons, T. And Hamlin, R. (1990) *Creating an Economic Development Action Plan: A guide for Development Professionals* (ეკონომიკური განვითარების გეგმის შექმნა: გზამკვლევი ეკონომიკური განვითარების დარგის ექსპერტებისათვის) Praeger Publishing.

Mier R. And Bingham R. (1993). *Metaphors of Local Economic Development in Theories of Local Economic Development: Perspectives from Across the Disciplines* (მეტაფორები ადგილობრივ ეკონომიურ განვითარებაზე ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების თეორიებში სხვადასხვა დარგის პერსპექტივები). str. 284-304. Sage Publications, C.A.

OECD. (1998). *Arresting Decline in Urban Areas* (საქალაქო ტერიტორიების დეგრადაციის შეჩერება) The OECD Observer Nr 210 თებერვალი/მარტი. OECD-ის ორგანიზაციამ გამოაქვეყნა მოკლე და ბევრის მოქმედი სტატია OECD-ის ქვეყნებში ურბანიზაციის პოლიტიკის იმ ცვლილებებზე, რომლებიც ბოლო ორი წლის მანძილზე მოხდა და ურბანიზაციის პოლიტიკაში ინტეგრირებული, ორი თვისების მატარებელ მრავალსპექტრული მოდელის დაფუძნების მიზნით იყო განხორციელებული. პირველი თვისება: ეს მოდელი ერთმნიშვნელოვნად მიუთითებს სოციალურ-ეკონომიკურ ფაქტორებს შორის ურთიერთდამოკიდებულებასა და საქალაქო ტერიტორიებზე მათ გავლენაზე. მეორე მოდელი: ხაზგასმით აღნიშნავს ენდოგენურ განვითარებას და გაპარტახებული ფართობსათვის მანის მიმცემი ნაბიჯების აუცილებლობაზე. <http://www.oecd.org/publication/observer/210/005-026a.pdf>

OECD. *Local Economies and Globalisation* (ადგილობრივი ეკონომიკა და გლობალიზაცია). LEED Notebook, No. 20. საინტერესო შემთხვევების ანალიზი; LEED Notebook, nr 20 მოიცავს ადგილობრივი პოტენციალის შექმნის თაობაზე უნიკალურ ინფორმაციას. <http://www.oecd.org/tds/bis/leed.htm>

მსოფლიო ბანკი. (200) *Cities in Transition: მსოფლიო ბანკი Urban and Local Government Strategy* (ქალაქები ტრანსფორმაციის ეტაპზე: მსოფლიო ბანკის ურბანული და ადგილობრივი სტრატეგია). მსოფლიო ბანკმა სტრატეგიის სრული დოკუმენტი გამოაქვეყნა. ეს დოკუმენტი ბანკს სილატაკის შემცირებაში, მიზანდასახული განვითარების დანერგვაში, გარემოს დაცვასა და წარმატებული ორგანიზაციების ხელშეწყობაში ეხმარება. ამ მიზნების შესრულება ადგილობრივ მთავრობასთან ახლო/უშუალო სამუშაო კონტაქტს მოითხოვს; ამ კონტაქტის აუცილებლობა იმ ფაქტიდან გამომდინარეობს, რომ ადგილობრივი მთავრობა - ცენტრალურ მთავრობასთან და თემთან თანამშრომლობის ფონზე - სულ უფრო და უფრო დიდი მასშტაბით აგებს პასუხს იმ მომსახურების მიწოდებაზე, რომელსაც მაცხოვრებლების ყოველდღიური ხარისხზე უაღრესად დიდი გავლენა აქვს. ურბანული განვითარების ძირითადი სექტორის გვერდით, რომელი სექტორიც ისეთ განსხვავებულ საკითხებს მოიცავს, როგორცაა: ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარება, კაპიტალის ბაზრის ხელმისაწვდომობა, უძრავი ქონების ბაზრის რეფორმა, ქალაქის კულტურული წარსულის ექსპონატების დაცვა, ბუნებრივი კატაკლიზმებისგან თავდაცვა და საზოგადოების უშიშროება. http://www.worldbank.org/html/fpd/urban/publicat/cities_in_transition_full.pdf

ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების სააგენტოს როლი

Humphreys, Eileen. (1996). *LEDA Pilot Actions: Synthesis Report* (პილოტაჟი აეგ-ის დარგში: სინთეზური ანგარიში) Local and Regional Development Planning. Londyn.

ILO. (1995). *Lessons from the LEDA Programme* (დასკვნები აეგ-ის პროგრამიდან). Local and Regional Development Planning. Londyn.

აეგ-ის დაფინანსება

Bartik, T. (1995). *Economic Development Incentive Wars* (ომი შეღავათებისათვის ეკონომიკურ განვითარებაში). Employment Research, Spring 1995. W.E. Upjon Institute for Employment Research. ეს მოკლე რეფერატი და მასთან დაკავშირებული სხვა სტატიები ფინანსური შეღავათების მონიტორინგისა და შეფასების შესახებ ძალიან საინტერესო საკითხებს მოიცავს. http://www.upjohninst.org/publications/newsletter/tjb_595.pdf

Darche, Benjamin. (1997). *Financing Mechanism at the Subnational level in Emerging Markets: Borrowings and Privatisations/Concessions* (განვითარებად ბაზარზე ადგილობრივ და რეგიონის დონეზე დაფინანსების მექანიზმი. დაკრედიტება/ განკერძოება/ კონცესია). Infrastructure Note FM9. მსოფლიო ბანკის ურბანული განვითარების განყოფილება. <http://www.worldbank.org/urban/publicat/rd-fm9.hym>

Dillinger, William. (1995). *Urban Property Tax Reform: Guidelines and Recommendations* (კომუნალური საკუთრება: გადასახადების რეფორმა. მითითებები და რჩევები). Urban Management Program Discussion Paper No. 1. მსოფლიო ბანკი.

El Daher, Samir. (2001). *The Building Blocks of a Sound Local Government Finance System* (ადგილობრივი მთავრობის წარმატებული დაფინანსების კომპონენტები). Infrastructure Note FM8-e. მსოფლიო ბანკის ურბანული განვითარების განყოფილება. <http://www.worldbank.org/urban/publicat/fm8e.pdf>

El Daher, Samir. (2000). *Specialized Financial Intermediaries for Local Governments: A Market-based Tool for Local Infrastructure Finance*. (სპეციალიზებული ფინანსური შუამავლები ადგილობრივ მთავრობას სთავაზობენ: ადგილობრივი ფინანსური ინფრასტრუქტურის ბაზრის ინსტრუმენტებს). Infrastructure Note FM8-d. მსოფლიო ბანკის ურბანული განვითარების განყოფილება. <http://www.worldbank.org/urban/publicat/fm8d.pdf>

Worley International Ltd. (2000). *Strategic Municipal Asset Management* (კომუნალური საკუთრების აქტივების სტრატეგიული მართვა). Urban and Local Government Background series No. 5. მსოფლიო ბანკის ურბანული განვითარების განყოფილება. <http://www.worldbank.org/urban/publicat/001-1069.pdf>

სტრატეგიის გადახედვა (მონიტორინგი და შეფასება)

Bartik, T. (2002). *Evaluating the Impact of Local Economic Development Policies on Local Economic Outcomes: What has been done and what is doable?* (ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების პოლიტიკის შედეგების შეფასება. შედეგები: რას მივაღწიეთ? რას შეგვიძლია რომ მივაღწიოთ?) Upjohn Institute Staff Working Paper No.03-89. <http://www.upjohninstitute.org/publications/wp/o3-o9.pdf>

Beauregard, Robert A. (1999) *The Local Employment Fulcrum: Evaluating Local Economic Performance* (ადგილობრივი დასაქმების ცენტრალური პუნქტი: ეკონომიკის ადგილობრივი შედეგების შეფასება). ეკონომიკური განვითარების კვარტალური გამოცემა Vol 13, No. 1. თებერვალი 1999. გვ. 23-28. Sage Publications, CA.

Kwartalnik Lokalnego Rozwoju Ekonomicznego (ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების კვარტალური გამოცემა). თებერვალი (1999). (ისინი, ვინც ქალაქებში ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების მონიტორინგისა და შეფასების საკითხებით განსაკუთრებით არიან დაინტერესებულნი, ამ ნაშრომში იპოვიან საინტერესო სტატიებს აღნიშნულ თემებზე).

Erickcek, G.(1996). *Developing Community Measures* (ადგილობრივ საზოგადოებაში მიზანდასახული ინვესტიციის/ჩარხის დამუშავებული ფორმები). შრომის ბაზრის კვლევა, მარტი 1996. W.E. Upjohn Institute Employment Research. Upjohn Institute-ი სპეციალიზდება აეგ-ის პრობლემატიკასა და მონიტორინგსა და შეფასებაში. ამ რეფერატში გაანალიზებულია ინვესტიციის შედეგები და რეფლექსია მათი განხორციელების ფორმებზე. http://www.upjohninst.org/publications/newsletter/gae_f96.pdf

Ianone, D. (1999). 'An Assessment of the Costs, Benefits and Overall Impacts of the State of Ohio's Local Economic Development Programmes' (ოჰაიოს შტატში ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების პროგრამის ზარკების, სარგებლისა და საერთო შედეგების შეფასება). დაამუშავა: The Urban Centre, Maxine Goodman Levine College of Urban Affairs, Cleveland State University for the State of Ohio Economic Advisory Committee. ეს კვლევა ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების შესახებ დღემდე

გამოქვეყნებულ მასალებს შორის ერთ-ერთ ყველაზე ფართო მასშტაბის შეფასებას მოიცავს. ასე, რომ იგი ყველა იმ პირისათვის, ვინც ქვეყნისა და ადგილობრივი მასშტაბით ეკონომიკის განვითარების პროგრამებისა და პოლიტიკის შექმნისათვის ემზადება უაღრესად მნიშვნელოვანი მასალაა. ამ ანგარიშის შინაარსის მიზანი ოკაიოს შტატზე ოფიციალური, ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების მრჩეველთა კომიტეტთან შეთანხმებული აზრის ჩვენება არ არის. <http://www.state.oh.us/obm/media/articles/economicstudy.asp>

Jenkins, N. and M. Bennet. (1999). *Toward an Improvement Zone Evaluation* (განვითარების ზონების შეფასება) ეკონომიკური განვითარების კვარტალური გამოცემა. Vol. 13 No. 1. Sage Publications, C.A. სტატია ეხება აშშ-ში განვითარების ზონების შეფასების მეთოდებს, ე.წ. „მესამე ტალღის“ სტრატეგიას.

Reese, Laura A. And David Fasensfest. (1999). *Key Perspectives on Local Development Policy Evaluation*. ეკონომიკური განვითარების კვარტალური გამოცემა, Vol. 13 No. 1. February. 3-7 Sage Publications. www.oecd.org/tds/bis/brownfields.htm

ადგილობრივი საინვესტიციო კლიმატის გაუმჯობესება

Stanchev, K., and Yokonova, A., Eds. *Legal and Regulatory Reform: Impacts on Private Sector Growth* (საკანონმდებლო და სახელისუფლებო რეფორმა: გავლენა კერძო სექტორის განვითარებაზე). Institute for Market Economy, Sofia. http://www.ime-bg.org/pdf_docs/papers/irr.pdf

ადგილობრივი მეწარმეობის განვითარების სტიმულირება

Arzeni, Sergio and Jean-Pierre Pelligrin. (1997). *Entrepreneurship and local Development* (მეწარმეობა კონტრა ადგილობრივი განვითარება). The OECD Observer, nr 204 თებერვალი/მარტი 1997. სტატია ასევე განიხილავს მცირე და საშუალო ზომის საწარმოებს შორის ქსელში ურთიერთობის/კონტაქტების საინტერესო მაგალითებს.

Bradshaw, Ted and Edward Blakley. (1999) . *What are “Third Wave” State Lo-cal Economic Development Efforts? From Incentives to Industrial Policy* (როგორია ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარებაში „მესამე ტალღის“ სტრატეგიების ადგილი და მნიშვნელობა? წახალისებიდან დაწყებული სამრეწველო პოლიტიკაში შეღავათებით დამთავრებული). ეკონომიკური განვითარების კვარტალური გამოცემა, Vol 13, No. 3. აგვისტო 1999. გვ. 229-244. Sage Publications, CA. სტატია აღწერს ცვალებად დამოკიდებულებას. ადგილობრივი ეკონომიკის პოლიტიკისა და პრაქტიკის მიმართ

Ernst & Young. (1999). *Thematic Evaluation of Structural Fund Impacts on SMEs* (მცირე და საშუალო ზომის საწარმოებზე სტრუქტურული ფონდის გავლენის თემატური შეფასება). ევროკავშირის კომისია (DGXVI). ეს ანგარიში დეტალურად აღწერს მცირე და საშუალო ზომის საწარმოების ხელშეწყობის ფორმებს, ითვალისწინებს კვლევის მეთოდოლოგიას და შემთხვევის ანალიზს; ეს არის გრძელი, დეტალური და საგანმანათლებლო ხასიათის მოხსენება, რომელიც ყველაზე დიდ აქცენტს წარმოადგენს პრაქტიკის პროგრამებზე აკეთებს. http://www.inforegio.org/wbdoc/docgener/evaluation/pdf/eval_sme.pdf

ახალი მეწარმეობის სტიმულირება

Chappel, David S. And Hugh Sherman. (1998). *Methodological Challenges in Evaluating Business Incubator Outcomes* (ბიზნესის ინკუბატორების შედეგების შემფასებელი მეთოდოლოგიური ხასიათის მოწოდებები). ეკონომიკური განვითარების კვარტალური გამოცემა Vol. 12 Nr 4. ნოემბერი 1998. გვ. 313-3321. Sage Publications, CA.

დარგობრივი და ბიზნესის ჯგუფების განვითარება

Buss, Terry F. (1999). *The Case Against Targeted Industry Strategies* (მიზანდასახული მრეწველობის განვითარების სტრატეგიის წინააღმდეგი არგუმენტები). ეკონომიკური განვითარების კვარტალური გამოცემა Vol. 13, nr 4. ნოემბერი 1999. გვ. 339-356. Sage Publications, CA. ავტორი საინტერესო თეზისებს აყენებს. მაგალითად: „ხშირად ცენტრალურ დაგეგმარებაში მიზანდასახული დაგეგმარება შემდეგი ტერმინების ქვეშ იმალება: სტრატეგიული დაგეგმვა, კონკურენტუნარიანობის პოლიტიკა, ინვესტიციების შენარჩუნება/მოზიდვა და ა.შ.“ ამ სტატიის წაკითხვა კიდევ ერთი რამის გამო ღირს: ის აეგ-ის ტექნიკების დახვეწის საშუალებების გაცნობას უზრუნველყოფს. www.weda.org.notesEconomic

Development Administration.(1997) *Cluster Based Economic Development: A key to Regional Competitiveness* (დარგობრივ ჯგუფებზე დაფუძნებული ეკონომიკური განვითარება: რეგიონალური კონკურენტუნარიანობის გასაღები) დაამუშავა: Information Design Associates with ICF Kaiser International. ტექსტს ძალიან საინტერესო ოთხგვერდიანი დასკვნა აქვს. http://www.doc.gov/eda/pdf/1G3_5_cluster.pdf

OECD. (1997). *New Directions for Industrial Policy* (სამრეწველო პოლიტიკის ახალი მიმართულებები) Policy Brief nr 3. სტატიაში აღწერილია გარე ეკონომიკური კლიმატის შეცვლაზე სამრეწველო პოლიტიკის რეაქციები. ასევე მოიცავს სხვა ნაშრომების ძალიან საინტერესო ჩამონათვალს და OECD მიერ ჩატარებულ კვლევებს ეყრდნობა.

Roelandt, T. And den Hertog, P., ED. (1998). *Cluster Analysis an Cluster Based Policy in OECD Countries: Various Approaches, Early Results and Policy Implications* (OECD იმ ქვეყნების დარგობრივი ჯგუფებისა და პოლიტიკის ანალიზი, რომლებისთვისაც დამახასიათებელია: სხვადასხვა მიდგომა, აქვთ პირველი შედეგები და მათი პოლიტიკური იმპლიკაციები). პირველი ფაზის შემაჯამებელი ანგარიშის სამუშაო ვერსია, OECD Focus Group on Industrial Clusters. OECD.

კონკრეტული ტერიტორიების რეგენერაციის სტრატეგიაზე ორიენტირებული საქმიანობა

Department of the Environment, Transport and the Regions. (1998). *Urban Development Corporations: Performance and Good practice* (ურბანული განვითარების კორპორაციები: მიღწევები და წარმატებული პრაქტიკა). რეგენერაციის კვლევის შეჯამება. http://www.odpm.gov.uk/stellent/groups/odpm_urbanpolicy/documents/pdf/odpm_urbpol_pdf_608119.pdf

OECD. (1999). *Urban Brownfields* (ქალაქის სამრეწველო ტერიტორიები), OECD Territorial Development Service. ევროპის კომისია. (1999). *Sustainable Urban Development in the European Union: A Framework for Action* (ევროკავშირში ურბანიზაციის განვითარების განსხვავებული ღონე; ქმედების მოდელი). ეკონომიკური და სოციალური კომისიის და რეგიონების კომიტეტის ევროპის პარლამენტის და საბჭოს მიმართ მიმართული კომუნიკატი. COM (98)605. კომისია მხარს უჭერს დეგრადირებული რეგიონების რეგენერაციაზე გამოყოფილი სტრუქტურული ფონდის, ეკონომიკური, სოციალური, კულტურული, გარემოს დაცვის, ტრანსპორტისა და უშიშროების დაცვის ასპექტების გათვალისწინებით, ტერიტორიებზე ორიენტირებას.

რთულად დასასაქმებელი და დაბალი შემოსავლის მქონე პირების ინტეგრაცია

Alock, P, G Craig, Plawless, S Pearson and D Robinson. (1998) *Inclusive Regeneration: Local Authorities' Corporate Strategies for Tackling Disadvantage* (რეგენერაცია ინტეგრაცია: მარგინალიზაციასთან ბრძოლის კორპორაციული სტრატეგია) Regional Economic and Social Research, Sheffield Hallam University and The Policy Studies Research Center, University of Lincolnshire and Humberside. <http://www.shu.ac.uk/creser/index.html>

Campbell, Mike with Ian Sanderson and Fiona Walton. November (1998). *Local Responses to Long Term Unemployment* (ხანგრძლივი პერიოდის უმუშევრობასთან ბრძოლის ადგილობრივი სტრატეგიები). Joseph Rowntree Foundation. YPS York.
<http://www.jrf.org.uk/knowledge/finding/socialpolicy/sprn28.asp>

Cambell, Mike. (1997). *The Third System, Employment and Local Development* (მესამე სისტემა: დასაქმება და ადგილობრივი განვითარება): Volume 1, Synthesis Report, Policy Research Institute, Leeds Metropolitan University for the EU http://europa.eu.int/comm/employment_social/emp/&sf/3syst/vol1_en.pdf

ტერმინი "მესამე სისტემა" ტრადიციული კერძო და სახელმწიფო სექტორს მიღმა არსებულ ორგანიზაციებს ეხება (მაგ.: ფონდი, საზოგადოება, საქველმოქმედო ორგანიზაციები, სოციალური და არამომგებიანი ორგანიზაციები).

Campbell, M. And Hutchison, J. (1998), *Working in Partnership: Lessons from the Literature* (პარტნიორული თანამშრომლობა: დასკვნები სპეციალური ლიტერატურიდან), Policy Research Institute, Leeds Metropolitan University, Research Report 63, Department for Education and Employment (June), Sheffield, ინგლისი.

Lorthiois, J. (1996), *Le Diagnostic Local de Ressources: Aide à la Décision*, AS-DIC, Lusigny sur Ouche et Editions W, Macon.

LEDA (1991), *Orientations for Local Employment Development Strategies: Rural Areas* (ადგილობრივი დასაქმების გაზრდის სტრატეგიის ორიენტაცია: სასოფლო-სამეურნეო ტერიტორიები), Local and Regional Development Planning, ლონდონი, დიდი ბრიტანეთი.

OECD. (1998). *Local Management for More Effective Employment Policy* (ადგილობრივი მართვა დასაქმების ეფექტური პოლიტიკის პერსპექტივიდან). OECD პარიზი.

Siegel, B and P. Kwass. November (1995). *Jobs and the Urban Poor. Publicly In-itiated Sectoral Strategies* (სამუშაო ღარიბებისათვის. თემის ინიციატივით შერჩეული სექტორული სტრატეგიები). Mt. Auburn Associates Inc., Somerville, MA.

მაგალითები ანალიზისათვის

საერთაშორისო მიმოხილვა

Canzaneli, Giancarlo and Giordano Ditcher. (2001). *Local Economic Development, Human Development and Decent Work* (ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარება: კეთილსინდისიერი შრომა ბავშვებისათვის); ILO/Universitas სამუშაო რეფერატი, რომელიც მიზნად სხვადასხვა ქვეყნებისა და საერთაშორისო ორგანიზაციების აეგ-ის წარმატებული პრაქტიკის მიმოხილვას ისახავს. <http://www.ilo.org/public/english/universitas/publi.htm>

აფრიკა

DPLG. *Local Government and Economic Development: A Guide for Municipalities in South Africa* (ადგილობრივი მთავრობა და ეკონომიკური განვითარება). გზამკვლევი სამხრეთ აფრიკის ქალაქებში). ბროშურა Broszura wydana przez Departament ds. Władz Lokalnych RPA ადგილობრივი ხელისუფლების დეპარტამენტმა გამოსცა; ამ დეპარტამენტის მიზანი RPA-ში ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების მიმართ არსებული მიდგომის გაშუქება იყო. <http://www.dplg.gov.za/Document/AnnualReport/led.ledindex.htm>

ევროპა

Bennet, R.J. and G. Kerbs (1991) *Local Economic Development: Public-Private Partnership Initiative in Britain and Germany* (ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარება: საჯარო-კერძო პარტნიორობა დიდ ბრიტანეთსა და გერმანიაში) Belhaven ლონდონი.

OECD. (1999). *Best Practices in Local Economic Development LEED* (ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების საუკეთესო პრაქტიკა), OECD. <http://www.oecd.org/tds/docsword/bestpracticesLEED.doc>

Pizzianto, Antonio. (1997). *Industrial Restructuring and Local Development- The Case of Sesto San Giovanni* (მრეწველობის რესტრუქტურისა და ადგილობრივი განვითარება - San Sesto Giovanni მაგალითი), OECD. LEED Notebook, nr 24. ეს სტატია ადგილობრივი მრეწველობის დაცემის დროს ადგილობრივი განვითარებაში არსებულ მიმართულებებს აღწერს. <http://www.oecd.org/tds/bis/leed.htm>

Tavisto Institute and ECOTEC Research and Consulting Ltd. Tebervali (1999). *The Thematic Evaluation of the Partnership Principle* (პარტნიორობის საფუძვლების თემატური შეფასება). ეს შეფასება ევროკავშირის სტრუქტურული ფონდის ერთ-ერთი ძირითადი არსის თემატურ შეფასებას წარმოადგენს. კვლევის მიზანი პოლიტიკის ციკლის სხვადასხვა ეტაპზე პარტნიორობის განსხვავებული გავლენის შეფასება და მისი სუსტი ადგილების მითითება იყო. კვლევა მთელი ევროკავშირის მასშტაბით, ადგილობრივი ექსპერტების მიერ ერთი და იმავე მეთოდოლოგიის გამოყენებით შესრულებულ 54 შემთხვევის ანალიზს ეყრდნობა. http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docgener/evaluation/rathe_en.htm

Wong, Celia. (1998). *Determining Factors for Local Economic Development: The Perception of Practitioners in the North West and Eastern Regions of the UK* (ფაქტორები, რომლებიც ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარებაში გადამწყვეტ როლს თამაშობენ: დიდი ბრიტანეთის ჩრდილო-დასავლეთ და აღმოსავლეთის რეგიონების მოხელეების მოსაზრება). *Regional Studies*. Vol.32.8. გვ. 707-720. ამ სტატიაში მრავალჯერ ვხვდებით აეგ-ის ძველ და ახალ პრაქტიკასთან კავშირს.

ეკონომიკა ტრანსფორმაციის ფაზაში

OECD. (1996). *Transition at the Local Level: The Czech Republic, Hungary, Poland and the Slovak Republic* (ტრანსფორმაცია ადგილობრივ დონეზე: ჩეხეთი, უნგრეთი, პოლონეთი, სლოვენია), პარიზი.

International City/ Council Managment Association (2002). *Community Based Economic Development Guidebook* (საზოგადოების მხარდაჭერაზე დაფუძნებული ეკონომიკის განვითარების გზამკვლევი). U.S. Agency for International Development ხელშეწყობით მიმდინარე პროექტი ყაზახეთისათვის. ნაშრომი გამიზნულია ქალაქების მიერ სტრატეგიული გეგმის დამუშავებასა და ეკონომიკური განვითარების ფონდის შექმნაში დასახმარებლად.

ლათინური ამერიკა

CEPAL. (2002). *Desarrollo Economico Local y Descentralización en America La-tina: analisis comparativo*. რაპორტი GTZ-ის თანადგომით განხორციელებული პროექტიდან ანალიზებს იმ პოტენციალს, რომელიც ლათინურ ამერიკაში მრავალი დეცენტრალიზებული ორგანიზაციის გაჩენით იბადება. www.cepal.org

ჩრდილოეთ ამერიკა

Bartik, T. იანვარი (2002). *Local Economic Development Policies* (ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების პოლიტიკები). Upjohn Institute Staff Working Paper No.3-9. <http://www.upjohninstitute.org/publications/wp/03-91.pdf>

საინტერესო ორგანიზაციების ვებგვერდები

ამ სექციაში თავმოყრილია ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარებაზე მომუშავე სამთავრობო და არასამთავრობო ორგანიზაციების ლინკები. რა თქმა უნდა ეს სია არ ამოწურავს ყველა ორგანიზაციის ჩამონათვალს; ქვემოთ მითითებულია ლინკი, რომელზეც ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების საკითხებზე აქტიურად მომუშავე ორგანიზაციების უფრო ვრცელი სიაა წარმოდგენილი: <http://www.worldbank.org/urban/led/8 links.html>.

კამბოჯის ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების ასოციაციების საზოგადოება

<http://gdrc.org/icm/country/acleda.html>

კამბოჯის ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების ასოციაციების საზოგადოება (ACLEDA) არის კამბოჯის დამოუკიდებელი არასამთავრობო ორგანიზაცია, რომელიც საკუთარი განყოფილებებისა და რეგიონალური ბიუროების საშუალებით აეგ-ის მრავალ ინიციატივას და პროგრამას უწევს სტიმულირებას. ACLEDA ეწევა მეწარმეობისა და მცირე და საშუალო ზომის საწარმოების მართვის, სოფლის ბანკების შექმნის და საშუალო მეწარმეებისათვის ტექნიკური დახმარების და სესხების მიცემის დარგში ვორქშოპებს მოწყობას.

ბერტელსმანის ფონდი

<http://www.bertelsmann-stiftung.de/>

ბერტელსმანის ფონდი პოლიტიკურად დამოუკიდებელი ორგანიზაციაა. იგი შექმნილია თეზის თანახმად მოქმედებს: კერძო მეწარმეობას ჰუმანური და გაწონასწორებული თემის შექმნისაკენ მივყავართ. ფონდის ინიციატივის სფერო სხვადასხვა ტიპის პროექტებს მოიცავს. მაგ.: სოციალური და ეკონომიკური პრობლემები, საერთაშორისო ურთიერთობა, განათლება, ჯანდაცვა და კულტურა. 1999-2004 წლებში ბერტელსმანის ფონდმა მსოფლიო ბანკთან ერთად, თავისი თანადგომა გამოუცხადა პროექტს *ქალაქები, რომლებიც იცვლებიან*. პროექტის მიზანი იყო აღმოსავლეთ ევროპის ქალაქებს ადგილობრივ დონეზე მართვის კონცეფციების ახალი პლატფორმით ესარგებლათ. ამ ქსელში ჩართული ქალაქები ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების, ბუნების დაცვის პოლიტიკისა და ნარჩენების მეურნეობის ფარგლებში სტრატეგიებს ქმნიდნენ.

ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიების ცენტრი

<http://www.cles.org.uk>

ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების სტრატეგიების ცენტრი (CLES) არის დამოუკიდებელი ქსელი, რომლის საქმიანობაც ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების, რეგენერაციის სტრატეგიისა და ადგილობრივ დონეზე მართვის საკითხებით არის დაინტერესებული. CLES აეგ-ის პოლიტიკის დამუშავებას ინფორმაციულ მომსახურებასთან აერთიანებს.

ქალაქების კავშირი

<http://www.citiesalliance.org/>

ქალაქების კავშირი ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარებაში ახალი ინსტრუმენტების, პრაქტიკული მიდგომისა და გამოცდილების გაზიარების ხელშეწყობის და ქალაქებში სილატაკესთან უშუალო ბრძოლის მიზნით შეიქმნა. მის საქმიანობას ხელს Habitat-ის პროგრამები უწყობს. იგი ქალაქის ღარიბი მოსახლეობის ცხოვრების დონისა და სტანდარტების გაუმჯობესების მიზნით შექმნილი ქალაქებისა და პარტნიორების გლობალური კავშირია.

მეწარმეობის განვითარების კორპორაცია

<http://www.cfed.org/>

მეწარმეობის განვითარების კორპორაცია (CFED) დაბალი შემოსავლისა და განსაკუთრებული პრობლემების მქონე თემში აქტივების შექმნას და ბიზნესის მიზანდასახული განვითარების სტრატეგიების სტიმულირებას ეწევა; გარდა ამისა, ცდილობს სოციალური პრაქტიკა, საჯარო პოლიტიკა და კერძო ბაზრები ერთმანეთთან ინოვაციური ფორმებით დააკავშიროს.

CFED საიტზე სოციალური და ეკონომიკური განვითარების შესახებ მრავალი ინფორმაციაა განთავსებული. ეს ინფორმაცია ასევე ითვალისწინებს: მეწარმეობის განვითარებას, ინდივიდუალური აქტივებს და გაწონასწორებულ მეურნეობას.

ურბანული განვითარებისა და საბინაო მეურნეობის დეპარტამენტი (HUD)

<http://www.hud.gov/>

HUD-ის მისიაა ხელმისაწვდომი გახადოს ის რესურსები, რომლებიც თემს განვითარებისა და ეკონომიკის დარგში ინიციატივების წამოწყების საშუალებას აძლევს. ეკონომიკური განვითარების ბიური HUD თანამშრომლობს: ადგილობრივ მთავრობასთან, არამომგებიან ორგანიზაციებთან და კერძო სექტორთან. ამ თანამშრომლობის მიზანი სინერგიის ეფექტის მიღწევაა. HUD-ის საიტზე განთავსებულია ინფორმაცია: სამრეწველი ტერიტორიების განვითარების ინიციატივების გათვალისწინებით, მიმდინარე პროგრამებზე ასევე სტატისტიკური ეკონომიკური განვითარებაზე.

ადგილობრივი ხელისუფლების საკითხების დეპარტამენტი, RPA

<http://www.dplg.gov.za>

სამხრეთ აფრიკის ადგილობრივი ხელისუფლების საკითხების დეპარტამენტი არის გაწონასწორებული განვითარების ხელშეწყობი ცენტრალური დეპარტამენტი, რომელიც თანადგომას უცხადებს პროვინციის მთავრობას და ადგილობრივ ხელისუფლებას. DLG-ის საიტზე განთავსებულია ინფორმაცია აეგ-ის შესახებ, იქ არის აეგ-ის სახელმძღვანელო და რეგენერაციის სტრატეგიის შეფასება.

საერთაშორისო განვითარების დეპარტამენტი

<http://www.dfid.gov.uk/>

საერთაშორისო განვითარების დეპარტამენტი (DFID) არის ბრიტანული სამინისტრო, რომელიც პასუხს აგებს განვითარებასა და სიღატაკესთან ბრძოლის ხელშეწყობაზე. DFID-ის საიტზე განთავსებულია ინფორმაცია საერთაშორისო განვითარების მიზნებსა და საერთაშორისო ვაჭრობის პრობლემებზე; ასევე დიდი ბრიტანეთის მთავრობის მეორე თეთრი დოკუმენტი საერთაშორისო განვითარებაზე, რომლის სათაურიცაა „მსოფლიოში სიღატაკის აღმოფხვრა: გლობალიზაცია ღარიბების საკეთილდღეოდ“.

ადმინისტრაცია ეკონომიკის განვითარების დარგში (EDA)

<http://www.doc.gov/eda>

EDA როგორც აშშ მთავრობის ფედერალური დეპარტამენტი განაგებს და გასცემს დოკუმენტებს ინფრასტრუქტურის განვითარებაზე, ადგილობრივი პოტენციალის შექმნასა და ბიზნესის განვითარებაზე. დოკუმენტების გაცემის მიზანია ხანგრძლივი უმუშევრობის დაძლევა და უაღრესად ცუდ პირობებში დასაქმებული საზოგადოების უღარიბესი წევრების დახმარება. EDA-ს საიტზე განთავსებულია ინფორმაცია აეგ-ის სხვადასხვა რესურსებზე. ეს ინფორმაცია EDA-ის მიერ დაფინანსებული ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების კვლევის საფუძველზე შემდგარ ანგარიშებს ითვალისწინებს; გარდა ამისა, საიტზე განთავსებულია მასალა ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების პრაქტიკულ ასპექტებზე, აეგ-ის ინსტრუმენტებსა და ადგილობრივი ეკონომიკის დაგანვითარების გეგმარების საფუძველებზე, მოყვანილია მათი კონკრეტული მაგალითები.

ადგილობრივი განვითარების კანადელი მოხელეების საზოგადოება (EDAC)

<http://www.edac.ca>

საზოგადოება EDAC არის ქვეყნის პროფესიონალთა გაერთიანება, რომელიც ადგილობრივი და ქვეყნის დონეზე ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების ექსპერტებს აერთიანებს. EDAC გვთავაზობს სამეცნიერო სემინარებს, ქვეყნის ტექნიკურ ქსელს, სტრატეგიებს და შემთხვევის კვლევას; ასევე ფედერალურ, ქვეყნისა და საერთაშორისო კონტაქტების საშუალებას იძლევა.

მისი საიტი ბევრ პრაქტიკულ და საჭირო საკითხს მოიცავს და ასევე აგ-ის საუკეთესო წარმატებული პრაქტიკის მაგალითებს, პროფესიული განვითარებისა და საინფორმაციო ბიულეტენებს ითვალისწინებს.

გარემოს დაცვის სააგენტო

<http://www.epa.gov/>

გარემოს დაცვის სააგენტო (EPA) აშშ-ში ბუნების დაცვის დარგში მეცნიერების, კვლევის, განათლებისა და შეფასების სფეროში წამყვანი ორგანიზაციის როლს ასრულებს. იგი ბუნების დაცვის დარგში ამუშავებს და ნერგავს კონგრესის მიერ დამუშავებულ და დამტკიცებულ აღმასრულებელ კანონებს. EPA პასუხს აგებს კვლევების ჩატარებასა და ბუნების დაცვის სხვადასხვა დარგში განხორციელებული პროგრამების ქვეყანაში მოქმედ სტანდარტების შექმნაზე; ასევე მის კომპეტენციაშია შტატის მთავრობაზე შემდეგი ფორმის დავალების გადაცემა: ნებართვის გაცემა და სტანდარტების დაცვის შესრულების მონიტორინგი. მისი საიტი შემდეგ ინფორმაციებს მოიცავს: ეკონომიკური საკითხების გვერდი, რომლებსაც გააჩნია ლინკები შემდეგი ტიპის ინფორმაციებზე: ეკონომიკის რევიტალიზაცია და დეგრადირებული ფართობის რეკულტივაცია.

სოციალურ-ეკონომიკური კვლევის საბჭო: ქალაქების ერთიანობისა და კონკურენტუნარიანობის პროგრამა

<http://cwiw./livm/ac.uk/cities>

დიდი ბრიტანეთის გარემოს დაცვის დეპარტამენტისა და სხვათა თანადგომით დიდი ბრიტანეთის საბჭომ ეკონომიკური და სოციალური კვლევის დარგში 1997 წელს უაღრესად ფართო მიზნების მქონე ქალაქების კვლევის პროექტი წამოიწყო. კონკურენტუნარიანობისა და ქალაქების მთლიანობის პროგრამა შედგებოდა ისეთი ქალაქების კვლევის პროექტებით, როგორცაა: ლონდონი, ბრისტოლი, ლივერპული, მანჩესტერი, გლაზგო და ედინბურგი და 20-მდე სხვა ისეთი პროექტი, რომლებიც ურბანიზაციის ძირითად პრობლემებს ეხებოდა. საიტზე განთავსებულია პროგრამის ძირითადი შედეგები.

განვითარების სააგენტოების ევროსაზოგადოება (EURADA)

<http://www.eurada.org/>

საზოგადოება EURADA არის არამომგებიანი ორგანიზაცია. მისი მიზანია ევროპის კომისიასთან დიალოგის საშუალებით ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების ხელშეწყობა. იგი ხელს უწყობს: (ა) თავის წევრებს შორის წარმატებული გამოცდილების გაზიარებას, (ბ) განვითარების რეგიონალური სააგენტოების ეროვნებათშორის თანამშრომლობას. საზოგადოების წევრებია 25 ქვეყნის 150-ზე მეტი განვითარების სააგენტო. ეს ქვეყნები არიან როგორც ევროკავშირის წევრი ქვეყნები, ასევე ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნები. მის საიტზე განთავსებულია ინფორმაცია შედარებითი (benchmarking) კვლევის თემასა და პროექტებზე; საიტზე მრავალად არის სხვადასხვა სტატია.

ევროკავშირი (EU)

<http://www.europa.eu.int/scadplus/leg/en/s24000.htm>

ევროკავშირის (EU) ოფიციალური გვერდი მოიცავს ინფორმაციას ეკონომიკის ადგილობრივი და რეგიონალური განვითარებისა და რეგენერაციის სფეროში მის პოლიტიკაზე. იქ არის ასევე EU სხვა ოფიციალური გვერდის ლინკები: რეგიონალური პოლიტიკა, Interreg III და სტრუქტურული ფონდები, სტრუქტურული ფონდების რეფორმა, როგორ უნდა მოითხოვოს დახმარება სახელმწიფომ, EU საქმიანობა ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების თანადგომის დარგში.

ფორდის ფონდი

<http://www.fordfound.org/>

ფორდის ფონდი დამოუკიდებელი საქველმოქმედო ორგანიზაციაა. მისი მიზანია დემოკრატიული ფასეულობის განმტკიცება, სიღატაკისა და უსამართლობის შემცირება,

საერთაშორისო თანამშრომლობის მხარდაჭერა და აღმოჩენების წახალისება. მისი საქმიანობის ძირითადი ფორმა ცოდნის გაღრმავებასა და ორგანიზაციული და ქსელის სტრუქტურების გაძლიერებაზე მიმართული გრანტებისა და სესხების გაცემაა. ფონდის ეკონომიკური განვითარების სექცია სოციალური ცხოვრების პირობების გაუმჯობესებას მუდმივ თანადგომას უწევს. თანადგომას იგი შემდეგი ფორმებით ახორციელებს: განვითარებისა და ეკონომიკური უსაფრთხოების დაფინანსება და მუშახელის განვითარების დაფინანსება.

ტექნიკური თანამშრომლობის გერმანული სააგენტო (GTZ)

<http://www.gtz.de>

როგორც გერმანიის ფედერალური მთავრობის სააგენტო Deutsche Gesellschaft fuer Technische Zusammenarbeit (GTZ) მსოფლიოში განვითარებისა და საერთაშორისო თანამშრომლობის დარგში მომსახურების მიმწოდებელი ერთ-ერთი ყველაზე დიდი ორგანიზაციაა. მის მიერ დაფინანსებული პროექტები დავალებებისა და პრობლემების საკმაოდ ფართო მოზაიკას წარმოადგენს. მის ვებგვერდზე განთავსებულია აგ-ის ინსტრუმენტების ჩამონათვალი, რომელთა გადმოწერაც უფასოდ შეიძლება. იქ ასევე ნახავთ აგ-ის შემთხვევის კვლევის მაგალითებს და აგ-ის თეორიის მომავალს.

ეკონომიკური განვითარების ორგანიზაცია (ინსტიტუტი) (IED)

<http://www.ied.co.uk/>

ეკონომიკური განვითარების ინსტიტუტი არის ბრიტანული ორგანიზაცია, რომელიც ეკონომიკური განვითარების მოხელეებს აერთიანებს. IED ახალიზებს განვითარებასთან დაკავშირებულ ადგილობრივ და რეგიონალურ პრობლემებს, იძლევა საუკეთესო პრაქტიკის მაგალითებს და ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების დარგში პროფესიონალურ დონეზე სასწავლო სემინარებს აწყობს.

ინტერამერიკული განვითარების ბანკი (IADB)

<http://www.iadb.org/>

ინტერამერიკული განვითარების ბანკი (Inter-American Development Bank IADB) 1959 წელს კარიბის რეგიონსა და ლათინურ ამერიკაში ეკონომიკური და სოციალური განვითარების დაჩქარების მიზნით შეიქმნა. მისი შექმნა ლათინური ამერიკისათვის ისეთი ორგანიზაციის დაარსების მოთხოვნაზე პასუხი იყო, რომელიც რეგიონის პრობლემებზე გააკეთებდა თავისი ინტელექტუალური ძალების კონცენტრაციას. IADB თავის სტრუქტურებში გაწონასწორებული განვითარების განყოფილებას მოიცავს. ეს განყოფილება ისეთ საკითხებზე იძლევა ინფორმაციას, როგორცაა: მოქალაქეობრივი საზოგადოება, ინფრასტრუქტურა, საფინანსო ბაზრები და კერძო მეწარმეობა. მის საიტზე სხვადასხვა ტიპის ინფორმაციაა განთავსებული. მაგ., 2001 წელს ევროპაში ჩატარებული აგ-ის ადგილობრივი განვითარების სემინარების მაგალითები, ლათინურ ამერიკაში განხორციელებული ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების შემთხვევების კვლევის მაგალითების ანალიზი, მიკრო, მცირე და საშუალო ზომის საწარმოების მაგალითები.

საერთაშორისო საბჭო ადგილობრივი ინიციატივების დარგში (ICLEI)

<http://www.iclei.org/>

ICLEI არის ადგილობრივი მთავრობისათვის შექმნილი ბუნების დაცვის საერთაშორისო საბჭო. მისი მისია ადმინისტრაციული დაყოფის ადგილობრივი მთავრობების დონეზე, ბუნების დაცვისა და გაწონასწორებული განვითარების საერთაშორისო მოძრაობის ჩამოყალიბება და მისი შემდგომი შენარჩუნებისა და განვითარების მხარდაჭერაა.

ქალაქისა და სოფლის ხელისუფალთა საერთაშორისო საზოგადოება (ICMA)

<http://www.icma.org/>

ICMA არის პროფესიონალთა და საგანმანათლებლო ორგანიზაცია, რომელიც მთელი მსოფლიოს მასშტაბით ადგილობრივი მთავრობის არჩევნებით დანიშნულ მოხელეებს წარმოადგენს. მის მიერ მართვის ხარისხის გაზომვა ადგილობრივ მოხელეებს ქალაქში მათ მიერ მიწოდებული მომსახურების ხარისხის შეფასების, შედარებისა და დახვეწის საშუალებას აძლევს. ICMA ასევე შერჩეულ პრობლემებზე (განსაკუთრებით: ადგილობრივი მთავრობის მიერ პრობლემების მართვისა და სოციალური და ეკონომიკური განვითარების დარგში) ფართო სპექტრის ინფორმაციას გვთავაზობს.

ეკონომიკური განვითარების საერთაშორისო საბჭო

<http://www.iedonline.org/>

საბჭო 2001 წელს ურბანული ეკონომიკური განვითარების საბჭოს და ამერიკის ეკონომიკური განვითარების საბჭოს შეერთების შედეგად შეიქმნა. ეს არის საზოგადოება, რომელიც ეკონომიკური განვითარების პრაქტიკოსებს აერთიანებს და მათ ადგილობრივი ეკონომიკის შექმნის, მისი შენარჩუნებისა და ახალი სამუშაო ადგილების შექმნის ახალი ინსტრუმენტების თაობაზე ინფორმაციით უზრუნველყოფს.

შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია (ILO)

<http://www.ilo.org/>

ამ ორგანიზაციის მიზანი „შრომასთან დაკავშირებული კანონმდებლობის, სტანდარტების დაცვის, ფუნდამენტალური საფუძვლების შესრულების ხელშეწყობაა“. ამ მიზნის მისაღწევად ILO გაწვევრიანებულ ქვეყნებს, დამსაქმებელთა ორგანიზაციებს და დასაქმებულებს ILO-ს კონვენციის განხორციელებასა და შრომის საერთაშორისო სტანდარტების დანერგვაში ეხმარება. ILO ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების სხვადასხვა ფორმით აქტიურ ხელშეწყობას ეწევა. მის საიტზე აეგ-ის ფარგლებში ტექნიკური თანამშრომლობის შესახებ მრავალი ინფორმაციაა განთავსებული.

ადგილობრივი მთავრობების საერთაშორისო კავშირი; ადგილობრივი პოტენციალის მშენებელი ადგილობრივ თვითმმართველთა საზოგადოება (IULA-ACB)

<http://www.iula-acb.org/>

IULA-ACB მეოცე საუკუნის დასაწყისიდან ქვეყნისა და საერთაშორისო დონეზე არსებობს. დასაწყისიდანვე მას დიდი წვლილი შეაქვს განვითარებაში, დეცენტრალიზაციასა და დემოკრატიის განვითარებაში. მისი მთავარი მიზანი მასში გაწვევრიანებული ადგილობრივი თვითმმართველობების ადგილობრივი მთავრობის ხელშეწყობა და მათი კომპეტენტურობის ისეთი ფორმით გაძლიერებაა, რომ მათ ადგილობრივი თემის მოთხოვნების დაკმაყოფილება და მათი მოლოდინის გამართლება შეძლონ.

სამხრეთ აფრიკაში (RPA) ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების დარგში საუკეთესო პრაქტიკის ინფორმაციის ბაზა

<http://www.iula-acb.org/>

ბაზა ღურბანაში, Rhodes University Grahamstown დიდი დახმარებით Cato Manor-ის პროგრამის ფარგლებში შეიქმნა. მისი საიტი RPA-თი დაინტერესებულთა და სამხრეთ აფრიკის ქალაქების და სოფლების ეკონომიკური განვითარების პროექტების ფართო მოთხოვნებს აკმაყოფილებს. საიტზე ხელმისაწვდომია აეგ-ის დოკუმენტები, ადგილობრივი ეკონომიკური და სოციალური განვითარების მოხელეთა ბიულეტენები.

ქალაქების ეროვნული ლიგა (NLC)

<http://www.nlc.org/>

ქალაქების ეროვნული ლიგა ადგილობრივი მთავრობის მოხელეებს მრავალფეროვანი პროგრამებითა და კვალიფიკაციის ასამაღლებელი მომსახურების ფართო სპექტრით უზრუნველყოფს. NLC მრავალი პროგრამა საწევრო გადასახადებიდან ფინანსდება და იგი მრავალი ქალაქის მოხელეს უფასოდ მიეწოდება. მის საიტზე განთავსებულია ინფორმაცია მუშახელის განვითარებისა და სილატაკის აღმომფხვრელ პროექტზე; იქ ასევე წარმოდგენილია ქალაქში სილატაკესთან ბრძოლის პროექტისა და ქალაქის ეკონომიკური განვითარების პროექტის შედეგები.

ეკონომიკური და სოციალური განვითარების ეროვნული კონგრესი (NCCED)

<http://www.ncced.org/>

კონგრესი არის დარგობრივი ორგანიზაცია და იგი განვითარების სოციალური ინსტიტუტების წარმომადგენელია. NCCED 3600-ზე მეტ აშშ-ის სოციალურ კორპორაციას წარმოადგენს. კორპორაციის მიზანია არცთუ ისე ძვირი ბინებით უზრუნველყოფა და სოციალური და ეკონომიკური ხასიათის განმავითარებელი სამუშაოების ჩატარების საშუალებით სამუშაო ადგილების შექმნა. ეს საქმიანობა სახალხო პოლიტიკის კვლევას მოიცავს; მას ასევე

საგანმანათლებლო, სპეციალური პროექტები აქვს; იგი გამოსცემს ბიულეტენს და მრავალ სხვა სტატიას; აწვობს კონფერენციებს, სასწავლო ვორქშოპებს და სხვა ტიპის ტექნიკურ დახმარებასაც ეწევა.

სოროსის ფონდთან არსებული ღია საზოგადოების ინსტიტუტი (OSI)

<http://www.soros.org/>

ღია საზოგადოების ინსტიტუტი მსოფლიოში მრავალი ფორმის სოციალური ხასიათის ეკონომიკურ, საგანმანათლებლო, საზოგადო, საკანონმდებლო და ჯანდაცვის სფეროში მოქმედებას ეხმარება. OSI გრანტების მიმნიჭებელ კერძო ფონდის საფუძველზე მუშაობს; ეს გრანტები მომხმარებელს ადმინისტრაციულ, ფინანსურ და ტექნიკურ დახმარებას უწევს. პროგრამა DELTA არის მსოფლიო ბანკისა და ღია საზოგადოების ინსტიტუტის საერთო პროგრამა. იგი მცირე და საშუალო ბიზნესის საკითხებში კოსოვოს ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების შექმნაში ეხმარება. OSI საიტზე მის მიერ ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების დარგში მრავალი ინფორმაციაა განთავსებული.

განვითარებისა და ეკონომიკური თანამშრომლობის ორგანიზაცია; დასაქმების განვითარებისა და ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების პროგრამა (LEED)

<http://www.oecd.org/department/>

პროგრამა LEED ეკუთვნის OECD ორგანიზაციას. იგი ადგილობრივ ინიციატივებზე დაფუძნებულ სამუშაო ადგილების შექმნისა და ეკონომიკის განვითარების დინამიკას აანალიზებს. LEED სივრცითი ეკონომიკის, შრომის ბაზრების, მეწარმეობისა და ადგილობრივი პარტნიორების კვლევას და ანალიზს ეწევა. LEED აეგ-ზე მრავალ ინფორმაციას გვაწვდის (მისი გადმოწერა შესაძლებელია).

CLUB DU SAHEL ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია

<http://www.oecd.org/department/>

Club Du Sahel შეიქმნა 1976 წელს როგორც Sahelu ქვეყნების აქტიური ფორუმი, რომელიც მუდმივ საერთაშორისო კომისიას ეკუთვნის და Sahelu-ში გვალვების შედეგების შემცირებას ემსახურება. პროგრამა ECOLOC, მუნიციპალური განვითარების პროგრამის და Club Du Sahel ერთობლივი ინიციატივაა. მისი მიზანია დასავლეთ აფრიკაში ადგილობრივი მეურნეობის განვითარების გამოცოცხლება და წახალისება. სახელმძღვანელო ECOLOC დასავლეთ აფრიკაში აეგ-ის მაგალითების ანალიზს წარმოადგენს.

პარტნიორობა ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარებისათვის

<http://www.parul-led.or.id/>

პარტნიორობა არის ინდონეზიის მთავრობის, UNDP და UNCHS საერთო პროექტი. ორგანიზაცია PARUL-ის მიზანია: საქალაქო და სასოფლო ტერიტორიების გაწონასწორებული განვითარების მოდელის მხარდაჭერა; გარკვეულ ტერიტორიებზე ეკონომიკური განვითარების სტიმულირება და შემოსავლის გაზრდა, განვითარებადი ტერიტორიების ღარიბი ოჯახებისათვის ხანგრძლივი პერიოდის სამუშაო ადგილების შექმნა.

REGEN.NET

<http://www.regen.net>

ღიდი ბრიტანეთის ვიცე-პრემიერის კაბინეტის, ჩრდილო ირლანდიის სოციალური განვითარების დეპარტამენტისა და შოტლანდიის მთავრობის მიერ შექმნილი ქსელი რეგენერაციის საკითხებზე ინფორმაციით და ამ სფეროში გამოცდილების გაცვლის პლატფორმით უზრუნველყოფს. მის საიტზე არის ინფორმაცია ქალაქის განვითარების სტრატეგიაზე, სოციალურ საქმიანობაზე, ადგილობრივი ტერიტორიების რეგენერაციაზე, საზოგადოების ინფო-გამორიცხვის წინააღმდეგ ბრძოლასა და პარტნიორულ მუშაობაზე.

კონკურენტუნარიანობის ინსტიტუტი

<http://www.competitiveness.org/>

კონკურენციულობის ინსტიტუტი არის არამომგებიანი საერთაშორისო კავშირი, რომელიც აეგ-ის მოხელეებს აერთიანებს. TCI ცდილობს დაეხმაროს ცხოვრების სტანდარტებისა და ადგილობრივი რეგიონების, საკუთარი ინიციატივების საფუძველზე, მსოფლიოს მასშტაბით კონკურენციის უნარის გაუმჯობესებაში. მის საიტზე ცალკეული სექტორული ჯგუფების მიერ წამოწყებული და განხორციელებული საქმიანობის მაგალითებია განთავსებული.

გაერთიანებული ერების მრეწველობის განვითარების ორგანიზაცია (UNIDO)

<http://www.unido.org/>

UNIDO მიზნად ისახავს განვითარებადი ქვეყნების ინდუსტრიალიზაციის მხარდაჭერას და ინდუსტრიალიზაციის შესახებ ინფორმაციას ქმნის და ავრცელებს. ასევე საჯარო, კერძო და არასამთავრობო სექტორებს შორის ინფორმაციის გაცვლის პლატფორმას წარმოადგენს.

UNIDO აპროექტებს და ნერგავს თავისი კლიენტების ხელშემწყობ საქმიანობას, რომლებიც მრეწველობის განვითარებას ემსახურებიან და მათ სპეციალურ დახმარებას უწევს. საიტზე განთავსებულია ინფორმაცია UNIDO-ს მიერ მცირე და საშუალო ზომის საწარმოების განვითარებაზე; ბიზნესის პარტნიორობისა და ბიზნეს ინკუბატორების პროგრამების შესახებ

საერთაშორისო განვითარების ამერიკული სააგენტო – პროგრამა წარმატებული ქალაქები (USAID)

<http://www.usaid.gov/>

USAID სააგენტო ფართო კომპეტენციის მქონე ფედერალური მთავრობის სააგენტოა. იგი განვითარებადი ქვეყნების ხანგრძლივ პერიოდზე გათვლილ და გაწონასწორებულ განვითარებას უწყობს ხელს. USAID-ის ურბანული პროგრამების ბიურო თავის მოქმედებას ქალაქებისაკენ მიმართავს და ამ გზით სილატაკესთან ბრძოლის, ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარებასა და ღარიბ ქვეყნებში კეთილდღეობის დამკვიდრებაზე მუშაობს. პროგრამა წარმატებული ქალაქები იმ პილოტაჟურ კვლევებს აფინანსებს, რომლებიც განვითარებად ქვეყნებში გაწონასწორებული განვითარების, ინოვაციური და მრავალსპექტიანი პროექტების ინიციაციას ეწევიან. ქსელის საიტზე ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების, რეგიონალური ეკონომიკური განვითარებისა და ქალაქებში სილატაკესთან ბრძოლის დოკუმენტები და მათზე ინფორმაციაა განთავსებული.

მერების ამერიკული კონფერენცია (USCM)

<http://www.usmayors.org/>

მერების ამერიკული კონფერენცია ოფიციალური ორგანიზაციაა. იგი 30 000 მეტი მოსახლეობის მქონე 1183 ქალაქს აერთიანებს. თითოეული ქალაქი მისი არჩევნებით დანიშნული მერის მიერაა წარმოდგენილი. USCM ქალაქის და მისი მიმდებარე ტერიტორიების განვითარების წარმატებული სტრატეგიის ხელშემწყობას ეწევა, ცდილობს მერებს სათანადო ინსტრუმენტები მიაწოდოს და მათ ერთმანეთთან დიალოგისა და გამოცდილების გაცვლის ფორუმი შეუქმნას. საიტზე ამ ორგანიზაციის საუკეთესო პრაქტიკისა და ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების ინსტრუმენტების მაგალითებია განთავსებული. ამ გვერდზე ასევე მოცემულია ინფორმაცია რევიტალიზაციის დარგში ეროვნული თანამშრომლობის პროექტზე „[CitiesFirst®](#).“

მსოფლიო ბანკის ვებგვერდები

მსოფლიო ბანკის ვებგვერდი უდიდეს საქმეს ასრულებს. თუმცა, მისი საქმიანობა, ძირითადად სახელმწიფო მთავრობაზეა ორიენტირებული, მის საიტზე შეიძლება მნიშვნელოვანი ინფორმაციის მოძიება, რომელიც შესაძლოა ადგილობრივ ღონეზეც იქნეს გამოყენებული. მათი პოვნისათვის ვერ www.worldbank.org/urban/led საიტზე უნდა შევიდეთ, შემდეგ კი მისი გვერდების გააქტიურება შეგვეძლება.

საქმიანობის ორგანიზაცია

მსოფლიო ბანკის ურთიერთანამშრომლობის ვებგვერდი ვებგვერდი პარტნიორული ურთიერთობის მრავალ მეთოდს მოიცავს; ეს ინფორმაცია ითვალისწინებს სტატიებს, ინსტრუმენტებსა და რესურსებს. აქ ასევე მოცემულია თანამშრომლობის მეთოდის მონიტორინგისა და შეფასების სისტემები. განსაკუთრებით საინტერესოა წარმატებული პრაქტიკისა და დასკვნების სექცია. ურთიერთანამშრომლობის სახელმძღვანელო და სილატაკესთან ბრძოლის სტრატეგიის სახელმძღვანელო – ეს მსოფლიო ბანკის კიდევ სხვა საინტერესო ღოკუმენტების მაგალითებია.

ადგილობრივი ეკონომიკის შეფასება

მოცემული ტერიტორიის ეკონომიკური პოტენციალის დასადგენად, ბანკმა ინსტრუმენტების მთელი გაბა დაამუშავა. მიუხედავად იმისა, რომ მეთოდების უმრავლესობა ქვეყნის კონკურენტულობის შეფასებისათვის მომზადდა, ისინი ადგილობრივი ეკონომიკის კონკურენტულობის შესაფასებლადაც შეიძლება გამოვიყენოთ. მსოფლიო ბანკის ბიზნესის გარემოს საიტი ბიზნესის ადგილობრივი გარემოს ხარისხის შესაფასებელ ინსტრუმენტებს გვთავაზობს. იქ განთავსებულია საზოგადოების აზრის კვლევის ანკეტები (ექსპერტებისა და ელიტის კვლევის ჩათვლით), შეზღუდვების მიმანიშნებელი ანკეტები, ქვეყნის, რეგიონისა და ადგილობრივი კონკურენტუნარიანობის მაჩვენებლები, ინფორმაცია ტრანსაქციის ხარჯებზე. ბანკის კონკურენტუნარიანობის მაჩვენებელთა შორის არის 49 მაჩვენებელი, რომელიც ქვეყნის ღონეზე ეკონომიკური მდგომარეობისა და ბიზნესის გარემოს სწრაფად და ზედაპირულად შეფასებისათვის გამოიყენება. განსაკუთრებით საინტერესოა ინფრასტრუქტურისა და საინვესტიციო კლიმატის მაჩვენებლები.

სტრატეგიის ჩამოყალიბება და პროგრამის დანერგვა: აევ-ის სტრატეგიის პროექტების განხორციელების დროს მსოფლიო ბანკის ქვემოთ ჩამოთვლილ გვერდებზე პრაქტიკული მნიშვნელობის ინფორმაციაა განთავსებული:

ქვეყნისა და უცხოური ინვესტიციების მოზიდვის ხელშეწყობა

- კონსალტინგი უცხოური ინვესტიციების დარგში <http://www.fias.net/>
- ინვესტიციის ხელშეწყობი ქსელი <http://www.ipanet.net>
- უშუალო უცხოური ინვესტიციები. საინტერესო და სასარგებლო მასალის მოძიება უცხოური ინვესტიციების კონსალტინგური მომსახურების გვერდზე.
- ინვესტიციების გარანტიების საერთაშორისო სააგენტო <http://www.miga.org/>
- ხელშეწყობი ინსტრუმენტების ჩამონათვალი MIGA.

მიკრომეწარმეობის, მცირე და საშუალო საწარმოების განვითარება. ამ საიტზე დიდი რაოდენობით სტატიები და მცირე და საშუალო საწარმოების ინსტრუმენტებია განთავსებულია

კორუფციასთან ბრძოლა / გამჭვირვალობა. ადგილობრივი მთავრობის კორუფციას ან გაუმჭვირვალობას ადგილობრივ ბიზნესგარემოზე უარყოფითი გავლენა აქვს. ამ საიტზე განთავსებულია მართვის ეთიკისა და ანტიკორუფციული მოქმედების საკითხები. კერძოდ, მთავრობის სტრუქტურებში კორუფციასთან ბრძოლის კონკრეტული მაგალითების ანალიზი და ბრძოლის ინსტრუმენტები. <http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/index.cfm>

დანართი: ღოკუმენტების მატალიტივი

ამ-ის დანერგვის გეგმის მატალიტივი: განვითარების პროექტების ჩამონათვალი

მსუბუქ ინფრასტრუქტურაში ინვესტიციის პროექტები									
№	პროექტის სათაური	ფასი €	დაფინანსების წყაროები (%)			პარტნიორები	ხანგრძლივობა	დაწყების თარიღი	ძირითადი ჯგუფი
			ქალაქი	საზოგადო ორგანიზა- ციები	სპონსორები				
1	კომპლექსური მომსახურების პუნქტი (one-stop shop)	101,200	20%	10%	70%	ქალაქის მთავრობა	3 თვე	მარტი 2005	კერძო და საჯარო სექტორი
2	PR: ლობირება და კონტაქტები ქალაქსა და ადგილობრივ ფირმებს შორის	8,850	-	35%	65%	კერძო სექტორი და მთავრობა	5 თვე	აგვისტო 2005	კერძო და საჯარო სექტორი
3	ბიზნესინკუბატორი	-	-	-	-	ქალაქის მთავრობა	-	-	ახალი ფირმები
4	მერიის თანამშრომლებისათვის ქალაქის განვითარების დაგეგმვის დარგში კვალიფიკაციის ასამაღლებელი ვერქშოფები	14,700	20%	-	80%	ქალაქის მთავრობა	1 წელი	იანვარი 2005	კერძო, საჯარო და საზოგადო სექტორი
5	ქალაქის გეოდეზიური სისტემის შექმნა	-	40%	-	60%	ქალაქის მთავრობა	2 წელი	აპრილი 2005	საზოგადო სექტორი
6	გეოდეზიური სისტემის დარგში სამი სპეციალისტის აღზრდა	48,700	15%	-	85%	ქალაქის მთავრობა	6 თვე	მაისი 2006	ქალაქი და საზოგადო ორგანიზაციები
7	კადასტრული სისტემის შექმნა	70,000	20%	-	80%	ქალაქის მთავრობა	6-12 თვე	-	კერძო, საჯარო და საზოგადო სექტორი
8	IT (Informational Technology) დარგის თანამშრომლების სასწავლო ვორქშოფები	1,780	40%	-	60%	ქალაქის მთავრობა	3 თვე	სექტემბერი 2005	კერძო და საჯარო სექტორი
9	ადგილობრივი საქმიანობის დაგეგმვა	11,550	15%	-	85%	ქალაქის მთავრობა	1 წელი	აპრილი 2005	საზოგადო სექტორი

10	სტიპენდიები სწავლაში სირთულეების მქონე ბავშვებისათვის	202,500	20%	10%	70%	ქალაქის მთავრობა	5 წელი	ივლისი 2005	კერძო და საზოგადო სექტორი
11	სასმელი წყლის რესურსების მართვის, უტილიზაციისა და დაცვის დარგში რეგულაციის დადგენა	-	-	-	-	ქალაქის მთავრობა	2 თვე	აპრილი 2005	საზოგადო სექტორი
12	ბუნებრივი რესურსების მოპოვებასთან დაკავშირებული ინფორმაციის მოგროვება	19,400	20%	-	80%	ქალაქის მთავრობა	6 თვე	ივლისი 2006	კერძო და საჯარო სექტორი
13	სამრეწველო პარკი	387000	70%	30%	-	ქალაქის მთავრობა და კერძო სექტორი	8 თვე	მაისი 2005	კერძო და საჯარო სექტორი
14	მთავარ გზაზე ასფალტის დაგება	68216	40%	-	60%	ქალაქის მთავრობა	5 თვე	მაისი 2007	კერძო, საჯარო და საზოგადო სექტორი
15	ორ სოფელს შორის მათი დამაკავშირებელი ახალი გზის გაყვანა	1185162	30%	10%	60%	ქალაქის მთავრობა	9 თვე	აპრილი 2005	კერძო, საჯარო და საზოგადო სექტორი
16	ორი მთავარი ქალაქის დამაკავშირებელი ავტოსტრადის შექმნა	1309500	25%	20%	55%	ქალაქის მთავრობა	1 წელი	აპრილი 2005	კერძო, საჯარო და საზოგადო სექტორი
17	მდინარის ნაპირების ფორმის შეცვა	-	-	-	-	ქალაქის მთავრობა	3 წელი (ეტაპი)	ივლისი 2006	კერძო, საჯარო და საზოგადო სექტორი
18	დაბალი და მაღალი ძაბვის ქსელის გაფართოება	-	-	-	-	ენერგეტიკული საწარმო	-	-	-
19	ტრაფოსადგურის აშენება	-	-	-	-	ენერგეტიკული საწარმო	-	-	-
20	საკანალიზაციო და სანიაღვრე სისტემის აშენება	100429	15%	-	85%	ქალაქის მთავრობა	1 წელი	მაისი 2005	კერძო, საჯარო და საზოგადო სექტორი

21	სამ სოფელში წყალგაყვანილობის სისტემის შექმნა	99376	20%	10%	70%	ქალაქის მთავრობა	8 თვე	ივნისი 2005	კერძო, საჯარო და საზოგადო სექტორი
22	ფოლადსადნობი ქარხნის ტერიტორიაზე ფილტრების შექმნა	ფოლადი	-	70%	30%	ფოლადსადნ ობი ქარხანა	7 თვე	მაისი 2007	თემი
23	31,5 ჰა ტერიტორიის ტყით განაშენიანება	46637	10%	20%	70%	ქალაქის მთავრობა	2 თვე	მარტი 2005	თემი
24	ქალაქის ვეტერინარული პუნქტის განახლება და ხელახლა ამუშავება	35176	25%	-	75%	ქალაქის მთავრობა	2 თვე	-	გლეხები და თემი
	ჯამი:	-							

ადგილობრივი მკონომიური განვითარების პროექტის მოქმედების გეგმა

<p>აეგ-ის 1-ლი პროექტი. ქალაქის მთავრობასა და ბიზნესის გარემოს შორის თანამშრომლობის გაჯანსაღების მიზნით კომპლექსური მომსახურების პუნქტის შექმნა</p>	<p>პროექტის რაობა: ადგილობრივი მეწარმეობის ზრდის სტიმულირება; ახალი ფირმების განვითარების სტიმულირება</p>
<p>პროექტის აღწერა: ბიზნესის მომსახურების ცენტრის შექმნაში მონაწილეობას აეგ-ის გამოცდილი მოხელეები და მეწარმეები მიიღებენ. ეს ცენტრი მეწარმეებისათვის ინფორმაციისა და კონტაქტის მთავარი პუნქტი იქნება. აქ მეწარმეები კონსალტინგურ დახმარებას ქალაქის მიერ შექმნილ ადმინისტრაციულ პროცედურებზე და მოთხოვნებზე მიიღებენ. დღეისათვის მეწარმეებისათვის ქალაქის მიერ დაწესებულ პროცედურებსა, წესდებებსა და სამეურნეო ერთეულის მოქმედების საფუძველზე ინფორმაციის მიწოდების არანაირი კოორდინირებული მექანიზმი არ არსებობს. მომსახურების მიწოდების განსხვავებული ფორმებისა და მასში წინააღმდეგობების გამო, ადგილობრივი მასშტაბით მეწარმეების მთავრობისადმი უნდობლობაა დაფიქსირებული. პროექტის მიხედვით, მომსახურების პუნქტში საწარმოს რეგისტრაციაზე, სამეწარმო საქმიანობაზე ნებართვის გაცემის პროცედურაზე, ქალაქის მიერ დაყენებულ მოთხოვნებსა და პროცედურებზე რეალური და მარტივად ჩამოყალიბებული ინფორმაცია გაიცემა; აქ მეწარმეს ასევე მიეწოდება მეწარმეობისა და სამეურნეო საქმიანობის განვითარებასთან დაკავშირებული საერთო ინფორმაცია. მომავალში ეს პუნქტი ნებართვისა და ლიცენზიის განახლების, კონცესიის გაცემის საკითხებში ქალაქის მთავრობასა და მეწარმეებს შორის შუამავლის როლს შეასრულებს. გარდა ამისა, მომსახურების პუნქტი ინფორმაციას მიაწოდებს: წესდებაში და ადმინისტრაციულ განკარგულებებში ცვლილებების შესახებ; ინფორმაციის გაცემის დროს ასევე გათვალისწინებული იქნება ცვლილებები გადასახადებსა და ნებართვებში, ფინანსურ ანგარიშგებაში, ნებართვის გაცემაში, ტექნიკურ და სანიტარულ მოთხოვნებში, ხანძარსაწინააღმდეგო და ბუნების დაცვის კანონებში და ა.შ. პუნქტმა, ახალ შექმნილი და არსებული ფირმებისათვის სათანადოდ მომზადებული ინფორმაციის უპრობლემოდ გაცემის გზით, ქალაქის მთავრობასა და ბიზნესის გარემოს შორის პარტნიორული ურთიერთობის განვითარებას ხელი უნდა შეუწყოს. მან მეწარმეები უნდა წაახალისოს და მათ ინფორმაციის გაზიარების და ქალაქს, ფირმებსა და ინვესტორებს შორის კონტაქტის სურვილი უნდა გაუზიაროს. საწარმოს არსებობის პირველ წელს ინფორმაციის პუნქტი მომხმარებელს უფასო მომსახურებას აწვდის. შემდგომში კი რეგისტრაციის გადასახადი გროვდება.</p>	
<p>მოსალოდნელი შედეგები:</p> <ul style="list-style-type: none"> • აეგ-ში ადგილობრივი ერთეულების დაინტერესების გაზრდა • ინვესტორებისათვის, ახალი ფირმებისა და მეწარმეებისათვის კონსალტინგური დახმარების აღმოჩენა • ბიზნესის გარემოსა და ქალაქის მთავრობას შორის ინტერაქციისა და ურთიერთობის გაზრდა • წარუმატებელი ფორმების რაოდენობის შემცირება • მეწარმეობის განვითარების შედეგად შემოსავლის ოდენობის გაზრდა • საინვესტიციო კლიმატის გაუმჯობესება და გარე და შიდა ინვესტორებისათვის კეთილგანწყობილი გარემოს შექმნა. 	<p>ძირითადი ჯგუფი:</p> <ul style="list-style-type: none"> • არსებული ფირმები და ინვესტორები, რომლებიც ფირმის რეგისტრაციაზე ან სტატუსის შეცვლის შესახებ არსებულ პროცედურებზე, კანონებსა და წესებზე ინფორმაციას ეძებენ • პოტენციური მეწარმეები, რომლებმაც რეგისტრაციის წესები არ იციან და იურისტის დასაქირავებელი თანხა არ გააჩნიათ • არაადგილობრივი ფირმები და გარე ინვესტორები, რომლებიც ქალაქსა და მის ადგილობრივ ეკონომიკაზე ინფორმაციას ეძებენ • ქალაქის მთავრობა: მომსახურების პუნქტი ქალაქის მმართველობის მოხელეებს იმიჯის შექმნის, მათზე გამოთქმულ აზრზე რეაქციისა და კლიენტის აზრის გაგების საშუალებას მისცემს
<p>პოტენციური დაინტერესებულები:</p>	<p>პროექტში წილის შემტანი პოტენციური ფორმა:</p>

<p>მეწარმეების ჯგუფები და საზოგადოებები სავაჭრო პალატა ქალაქის მთავრობა სამეურნეო საქმიანობის მარეგისტრირებული განყოფილება სპონსორები, არასამთავრობო ორგანიზაციები და თემი</p>	<p>ტექნიკური დახმარება უშუალო ადგილობრივი დახმარება, პოლიტიკური მხარდაჭერა, ქალაქში სტაბილური სიტუაციის შენარჩუნება ბიზნესისათვის საჭირო ინფორმაციის შეთავაზება ფინანსური თანადგომა საოფისე ფართობისა და ავეჯის მიცემა</p>
<p>წინასწარი პირობები:</p> <ul style="list-style-type: none"> პროექტის სათანადო გამოცდილების მქონე, კომპეტენტური მენეჯერის დანიშვნა მერიის მხრიდან ცვლილებების მოხდენის სურვილი სათანადო საოფისე ფართობი ეკონომიკური განვითარების ადმინისტრაციულ და იურიდიულ ასპექტებზე პასუხისმგებელი ორგანიზაციების პროცესით დაინტერესების დეკლარაცია 	<p>რისკის ფაქტორები:</p> <ul style="list-style-type: none"> შესაძლოა დასაწყისში კომპლექსური მომსახურების ცენტრი მერიის ერთ-ერთ განყოფილებად აღიქვას გაუმჭვირვალე და არაკეთილსინდისიერი საქციელის გამო მეწარმეები ქალაქის ჩინოვნიკებს არ ენდობიან ქალაქის მთავრობა ბიზნესის გარემოს მოთხოვნებს ვერ უგებს მეწარმეობა ადგილობრივი თემის ძლიერ მხარეს არ წარმოადგენს ადგილობრივმა მეურნეობამ შესაძლოა ვერ აითვისოს ამ ფორმის სამეურნეო საქმიანობა
<p>დაგეგმილი ხარჯები: 20 000 € - პროექტის დაწყების პირველ წელს და 10 000 € მეორე და მესამე წელს მოწყობა 8 000 € ხელფასები: 5 560 € ორი თანამშრომლისათვის სხვადასხვა გასავალი: 2 100 € სტატუსი: მიმდინარეობს დაფინანსების წყაროების მოძიება. თუ გარე თანხებს ვერ მოვიპოვებთ, მაშინ საჭირო თანხის ქალაქის ბიუჯეტში გათვალისწინებას ვეცდებით.</p>	
<p>რეალიზაციის დრო: დაწყების დრო: 2004 წლის ივლისი დამთავრების დრო: 2005 წლის თებერვალი</p>	<p>შეფასება: გადახედვა დაწყებიდან 6 თვის შემდეგ. შედეგების მონიტორინგი ყოველწლიურად ჩატარდება და საწყის მონაცემებს შედარდება ფირმების რაოდენობა, დასაქმებულთა რაოდენობა, მეწარმეთა ნდობა ქალაქის მოხელეების მიმართ.</p>
<p>კონტაქტზე პასუხისმგებელი პირი: ეკონომიკის განყოფილების დირექტორი ტელ.: 0234 5678 შიდა: 7892</p>	
<p>მოსალოდნელი შედეგები:</p> <ul style="list-style-type: none"> ექსპორტის ხელშეწყობა 45 ფირმისათვის ქალაქი-მეწარმე საკონტაქტო ჯგუფის შექმნა და მინიმუმ ექვსი შეხვედრის მოწყობა დახმარება და რჩევა მიეწოდება მინიმუმ ას ფირმას ქალაქში ბიზნესის რეგულირების მინიმუმ ოთხ ასპექტზე დამუშავდება დირექტივები / ბროშურები / ბუკლეტები 	

“ხედვიდან პროექტადღუ” ავგ-ის მატრიცის მატალითი

ხედვა	ზოგადი მიზნები (ზ)	კონკრეტული მიზნები (კ)	პროგრამები (პ)	პროექტები (პრ)
<p>ჩვენი ქალაქი მთელი რეგიონის მასშტაბით, მისი ინფრასტრუქტურითა და მრეწველობით, წარმატებული დასახლებული პუნქტი გახდება.</p> <p>ქალაქს ექნება ბიზნესისადმი კეთილგანწყობილი გარემო, რომელიც ხელს შეუწყობს კერძო წარმოების განვითარებას.</p> <p>ჩვენი ქალაქი დაბალი უმუშევრობის მქონე, ინვესტორებისა და მეწარმეებისთვის მიმზიდველ თანამედროვე ქალაქად გადაიქცევა.</p>	<p>ზ.1: ავგ-ის ისეთი ინსტიტუციონალური სისტემის დამუშავება, რომელიც ადგილობრივი ეკონომიკის სწრაფ და დინამიკურ ზრდას შესაძლებელს გახდის.</p>	<p>ზ.1.კ1: ავგ-ის სტრატეგიის დამუშავებისა და რეალიზაციის პროცესში ანგაჟის კუთხით დაინტერესებულთაგან შემდგარი მრჩეველთა ჯგუფის ინსტიტუციონალიზაცია</p>	<p>ზ.1.კ1.პ1: საჯარო-კერძო პარტნიორობის განვითარების პროგრამა</p>	<p>ზ.1.კ1.პ1.პრ1: მერიის თანამშრომლებისა, და დაინტერესებულთა წარმომადგენლებისათვის ავგ-ის საფუძვლებზე და ავგ-ის თანამშრომლობაზე დაყრდნობილი პროფესიონალური სასწავლო პროგრამის ინიცირება და განხორციელება</p>
		<p>ზ.1.კ2: ბიზნესის გამჭვირვალე და დინამიკური ორგანიზაციის შექმნისათვის საშუალების მიცემა</p>		<p>ზ.1.კ2.პ1: ბიზნესის ორგანიზაციის შექმნის პროგრამა</p>
	<p>ზ.2: სასოფლო ტერიტორიების განვითარების დაშვება და მისი</p>	<p>ზ.2.კ1: სასოფლო მეურნეობისა და წიაღისეულის ამოღების</p>	<p>ზ.2.კ1.პ1: სასოფლო ტერიტორიების განვითარების</p>	<p>ზ.2.კ1.პ1.პრ1: ქალაქში გამოუყენებელი მინერალური</p>

	სტიმულირება	განვითარების შესაძლებლობის გამოკვლევა	პროგრამა	<p>რესურსების კვლევის ჩატარება</p> <p>ზ.2.კ1.პ1.პრ2: სასოფლო ტერიტორიებზე წარმოშობილი ნაგვის ათვისების პროცესის ინიციაცია</p> <p>ზ.2.კ1.პ1.პრ3: გლეხებისათვის ამ ტერიტორიის ძირითადი სასოფლო-სამეურნეო პროდუქტის მოყვანის დარგში ტექნიკური დახმარების აღმოჩენი პროგრამების ინიცირება</p>
	ზ.3: უზრუნველყოფა იმით, რომ ქალაქის მთავრობის მიერ გადადგმული ნაბიჯები ადგილობრივი საზოგადოების განვითარებას და მეწარმეობის ზრდას მოემსახურება	ზ.3.კ1: პარტნიორული სააგენტოების შექმნის, ბიზნესისათვის ინტეგრირებული თანადგომის და მცირე და საშუალო საწარმოების ზრდის ხელშემწყობი მექანიზმების ინიციაცია	<p>ზ.3.კ1.პ1: შემოტანილი წინადადებების (პრობლემების) საფუძველზე მცირე და საშუალო ზომის საწარმოებისათვის (მსზს) სასწავლო პროგრამა</p> <p>ზ.3.კ1.პ2: (მსზს)-ს საინვესტიციო ფონდი (თანხები)</p>	<p>ზ.3.კ1.პ1.პრ1: ბიზნესისათვის საჭირო სასწავლო პროგრამების იდენტიფიკაცია (მითითება), ინიცირება და ჩატარება (ფირმის შექმნა, ბიზნესგეგმის შედგენა, ადმინისტრაცია, ფინანსები, ინფორმაციკა და ა.შ.)</p> <p>ზ.3.კ1.პ2.პრ1: ახალშექმნილი ფირმების დასახმარებლად პროექტის აღწერის მომზადება, დაფინანსების წყაროების იდენტიფიკაცია, მცირე ინვესტიციური ფონდის განაწილება</p>

ანკეტა ადგილობრივ ბიზნესგარემოზე²⁵

აქ წარმოდგენილი ადგილობრივი ბიზნესგარემოს ანკეტის მიზანია, შეისწავლოს თქვენი აზრი ადგილობრივ პირობებსა და ეკონომიკის განვითარებაზე არსებული კანონების ზეწოლის შესახებ. მისი მიზანია, მიუთითოს ის პოლიტიკა და პროცედურა, რომელიც ადგილობრივ განვითარებას ზღუდავს და აფერხებს. ასევე მისი მიზანია ადგილობრივი ეკონომიკის ბიზნესის გარემოს ძირითადი პრობლემების, შესაძლებლობების წამოწევა. თქვენი პასუხები მთავრობასთან და მოხელეებთან ურთიერთობის საფუძველზე შექმნილი მხოლოდ და მხოლოდ საკუთარი გამოცდილებიდან უნდა გამომდინარეობდეს. მოპოვებულ ინფორმაციას საიდუმლო ხასიათი აქვს და მისი ავტორის გვარებს და არანაირ პერსონალურ მონაცემებს არ ამჟღავნებს და მას თქვენს წინააღმდეგ არ გამოიყენებს. ეს ინფორმაცია ქალაქის ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების განყოფილებას მხოლოდ ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების დასაგეგმად სჭირდება. ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების პროცესში საკუთარი წვლილის შეტანის სურვილის შემთხვევაში შეგიძლიათ, დაუკავშირდეთ: -----

რ. ინფორმაცია ფირმაზე

კითხვა 1-ლი: რა თანამდებობა გიკავიათ ფირმაში?

მესაკუთრე	
დირექტორი / თავმჯდომარე	
მენეჯერი (ფინანსები, ადამიანური რესურსების მარკეტინგი HR)	
სხვა (გთხოვთ მიუთითოთ)	

კითხვა მე-2: მეწარმეობის ფორმა

სასოფლო-სამეურნეო პროდუქცია	
სამრეწველო პროდუქცია	
საცალო ვაჭრობა	
მომსახურების სექტორი	
მშენებლობა	
სხვა (გთხოვთ მიუთითოთ)	

კითხვა მე-3: ორგანიზაციული ფორმა (გთხოვთ აირჩიოთ)

²⁵ ეს ანკეტა მსოფლიო ბანკის სენიორ ურბან სპეციალისტის, Gwen Svinburn-ის ხელმძღვანელობით მომუშავე კონსულტანტების ჯგუფმა დაამუშავა. ჯგუფის წევრებია: Fergus Murphy - მსოფლიო ბანკი, Carmen Zarzu მსოფლიო ბანკის რუმინეთის კონსულტანტი. ასევე ანკეტის დამუშავებაში წვლილი შეიტანა: Artan Rroji - ალბანეთის ადგილობრივი ავტონომიის ფონდმა. მსოფლიო ბანკმა ანკეტის დახვეწასა და პილოტაჟურ კვლევაში დახმარება მოიპოვა მსოფლიო ბანკის ბუდაპეშტის ადგილობრივი თვითმმართველობის ინსტიტუტიდან. ეს ანკეტა არის სწრაფი, მარტივი და პროფესიული ფორმით ადგილობრივ ორგანიზაციებსა და ფირმებისაგან აზრის მოპოვების ინსტრუმენტი, რომელიც აეგ-ის სტრატეგიის დაგეგმარებისათვის ამოსავალ მასალას იძლევა. იმდენად, რამდენადაც ეს ინსტრუმენტი პილოტაჟურ პროექტებში გამოიყენება, უმორჩილესად გთხოვთ მითითებულ მისამართზე – gswinburn@worldbank.org - თქვენი აზრი და შენიშვნები გამოგზავნოთ. მოხელეებს, პირველადი წყაროს მითითებით, შეუძლიათ ამ ანკეტის ასლის გაკეთება და საკუთარი მიზნების მიხედვით, მასში შესწორებების შეტანა. ვრცელი ინფორმაცია ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების შესახებ შეგიძლიათ მოიპოვოთ მსოფლიო ბანკის საიტზე www.worldbank.org/urban/led ან www.deltakosova.org/.

ტიპი	კერძო ერთეული	საჯარო ერთეული
ა) ჯონ-ვენჩერი		
ბ) ერთი პირის საქმიანობა		
გ) კოოპერატივი		
სხვა (გთხოვთ მიუთითოთ)		

კითხვა მე-4: რა არის თქვენი ძირითადი პროდუქტი / მომსახურება?

კითხვა მე-5: რამდენი ხანია, რაც თქვენი ფირმა მუშაობს? (წელი / თვე) _____

კითხვა მე-6: გთხოვთ მიუთითოთ თქვენი პროდუქტის რა პროცენტი იყიდება

ქალაქის ტერიტორიაზე	
რეგიონში	
ქვეყანაში	
ქვეყნის გარეთ	

კითხვა მე-7: თქვენი ფირმა რამდენ კაცს ასაქმებს ამჟამად

0	1-5	6-10	11-50	51-200	>201	6/ა

II. ფირმის მოსაზრება სამეწარმეო გარემოზე

კითხვა მე-8: აპირებთ მეწარმეობის განვითარებას:

დიახ გადადი კითხვაზე 8.1

არა გადადი კითხვაზე 9

კითხვა მე-8.1: სად აპირებს ფირმა თავისი საქმიანობის განვითარებას?

ქალაქში	ქალაქს გარეთ	ქვეყნის გარეთ

კითხვა მე-9: ადგილობრივი გარემო თქვენი ფირმის მომავალზე განგაწყოთ პესიმისტურად თუ ოპტიმისტურად?

- ოპტიმისტურად
- პესიმისტურად

კითხვა მე-10: აქვს თუ არა პრობლემა თქვენს ფირმას კვალიფიციური მუშახელის მოძიებაში?
 დიახ
 არა

კითხვა მე-11: ფირმის თანამშრომლებს რომელი უნარის განვითარების მიზნით სჭირდებათ კვალიფიკაციის ამაღლების სასწავლო კურსები?

ა) ტექნიკური უნარი	
ბ) საბუღალტრო საქმე	
გ) კომპიუტერის ცოდნა	
დ) მართვა	
ე) მარკეტინგი და რეალიზაცია	
ვ) ფინანსები	
ზ) ხარისხის კონტროლი	
თ) ბიუჯეტის შედგენა	
ი) სხვა (გთხოვთ მიუთითოთ)	

კითხვა მე-12: რომელი სფერო უწევს თქვენს პროდუქტს და მომსახურებას ყველაზე დიდ კონკურენციას? შეაფასეთ 1-დან (ყველაზე დიდი კონკურენცია) 3-მდე (ყველაზე მცირე კონკურენცია)

ა) სხვა ადგილობრივი ფირმები	
ბ) რეგიონალური მასშტაბის ფირმები	
გ) უცხოელი მომმარაგებლები	

კითხვა მე-13: როგორ ფიქრობთ, ბიზნესორგანიზაციებს შეუძლიათ დაეხმარონ თქვენს ფირმას განვითარებაში?
 დიახ
 არა

კითხვა მე-14: ჩამოთვალეთ ბიზნესის ის ორგანიზაციები, რომლებიც შენს ტერიტორიაზე მოქმედებენ

კითხვა მე-15: რომ შეგეძლოთ, რომელ ბიზნესში შექმნიდით ახალ ფირმას?

კითხვა მე-16: გთხოვთ, შესაბამისი თანმიმდევრობით ჩამოთვალოთ ის ხუთი მთავარი ბარიერი, რომელიც თქვენს საქმიანობაში ხელს გიშლით (პასუხის კარნახი არ შეიძლება)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

III. ადგილობრივ მთავრობასთან ურთიერთობა

კითხვა მე-17: თვეში (საშუალოდ) რამდენ დღეს უთმობს ფირმის მეპატრონე/დირექტორი ქალაქის მმართველობის სხვადასხვა დაწესებულებებში საბუთების მოგვარებას? _____ დღე

კითხვა მე-17.1.: თქვენი აზრით, ეს დრო საკმარისია თუ არა?

არ არის საკმარისი

საკმარისია

საჭიროზე ბევრად მეტია

კითხვა მე-18: წელიწადში დაახლოებით რა დრო სჭირდება ფირმას იმ აუცილებელი კონცესიის, უფლების მოპოვებას, რომელიც სამეწარმეო საქმიანობისათვის არის აუცილებელი (ფართობის პირობები, მშენებლობის უფლება, წყალმომარაგება-კანალიზაციისა და სანიტარული პირობების დამადასტურებელი უფლება და ყველა სხვა ტიპის ლიცენზია და სერტიფიკატი)? _____ დღე

კითხვა მე-18.1.: თქვენი აზრით, ეს დრო საკმარისია თუ არა?

არ არის საკმარისი

საკმარისია

საჭიროზე ბევრად მეტია

კითხვა მე-19: ქალაქის მთავრობის დღემდე არსებული პრაქტიკიდან გამომდინარე, გთხოვთ ქვემოთ ჩამოთვლილი ყველა პრაქტიკა შეაფასოთ იმისდა მიხედვით, თუ როგორი გავლენა აქვს მას სამეწარმეო საქმიანობის განვითარებაზე (მასშტაბი 1 – 5; 1 – ნიშნავს, რომ ამ პრაქტიკას გავლენა არა აქვს; 5 – ნიშნავს, რომ ამ პრაქტიკას ძალიან დიდი გავლენა აქვს). ქვემოთ მოცემულ ცხრილში შესაბამისი პასუხი მონიშნეთ.

ქალაქის მთავრობის პრაქტიკა	გავლენა არა აქვს	მცირე გავლენა აქვს	საშუალო გავლენა აქვს	დიდი გავლენა აქვს	ძალიან დიდი გავლენა აქვს
წესები და კანონები ძალიან ხშირად იცვლება	1	2	3	4	5
დაწესებულებებში საქმის მოგვარებას დიდი დრო მიაქვს	1	2	3	4	5
ერთმანეთის გამომრიცხავი კანონები და წესები	1	2	3	4	5
საკმაოდ რთული წესები, რომლის შესრულებაც შეუძლებელია	1	2	3	4	5
მოთხოვნები ჩინოვნიკის ხასიათზეა დამოკიდებული	1	2	3	4	5
ზოგ სფეროში მოთხოვნები არაკონკრეტულად არის ჩამოყალიბებული	1	2	3	4	5
ძალიან მაღალი და ძნელად გასათვალისწინებელი ხარჯები	1	2	3	4	5
ქალაქის პოზიციის არაკეთილსინდისიერ კონკურენციაში გამოყენება	1	2	3	4	5
არაფორმალურ სექტორთან კონკურენცია რეგულირებული არ არის	1	2	3	4	5
კონკურენცია და უსინდისო პრაქტიკები	1	2	3	4	5

კითხვა მე-20: გთხოვთ მნიშვნელობის მიხედვით, ჩამოთვალოთ სამი ძირითადი საქმიანობა, რომელიც თქვენი ფირმის წარმატების უზრუნველსაყოფად ქალაქმა უნდა გასწიოს

- _____
- _____
- _____

კითხვა 21-ე: შეაფასეთ 1-დან (უმნიშვნელო) 6-მდე (უმნიშვნელოვანესი) ცხრილში ჩამოთვლილი საქმიანობები, როგორც ქალაქის მთავრობის მიერ გაწეული სასურველი საქმიანობა, რომელიც თქვენი მეწარმეობის მასშტაბების გაზრდაში დაგეხმარებოდა

ქალაქის მიერ გადადგმული ნაბიჯი	რანჟირება მნიშვნელობის მიხედვით (1-6)
ფირმების განათლება და სასწავლო ვორკშოპები	
ფირმებისთვის საჭირო პროცედურების გაჯანსაღება	
იმ ინფორმაციის მიწოდების გამარტივება, რომელიც ფირმას საქმიანობას გაუმარტივებს	
ბიზნესის ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესება	

საგადასახადო პოლიტიკის რეფორმა	
სხვა (გთხოვთ მიუთითოთ)	

შეითვა 22-ე: ბიზნესის განვითარებასა და მის ეფექტურ საქმიანობაზე, არსებული გამოცდილებისა და ცოდნის მიხედვით, რომელ პირობებს აქვს გადამწყვეტი გავლენა. გთხოვთ, ქვემოთ ჩამოთვლილი ყველა პირობა შეაფასოთ თქვენს მიერ წარმოებულ საქმიანობაზე გავლენის მიხედვით (მასშტაბი 1 – 5; 1 – ნიშნავს გავლენის არქონას; 5 – ნიშნავს ძალიან დიდ გავლენას). ქვემოთ მოცემულ ცხრილში შესაბამისი პასუხი მონიშნეთ.

ინფრასტრუქტურა	გავლენა არა აქვს	მცირე გავლენა აქვს	საშუალო გავლენა აქვს	დიდი გავლენა აქვს	ძალიან დიდი გავლენა აქვს
გზები	1	2	3	4	5
რკინიგზა	1	2	3	4	5
საჰაერო კომუნიკაცია	1	2	3	4	5
საზღვაო კომუნიკაცია / პორტები	1	2	3	4	5
ბიზნესის ობიექტები / ფართობი	1	2	3	4	5

საჯარო მომსახურება	გავლენა არა აქვს	მცირე გავლენა აქვს	საშუალო გავლენა აქვს	დიდი გავლენა აქვს	ძალიან დიდი გავლენა აქვს
საგადასახადო ადმინისტრაცია	1	2	3	4	5
საქმიანობაზე კონცესია და უფლება	1	2	3	4	5
ელექტროენერჯია	1	2	3	4	5
წყალგაყვანილობა	1	2	3	4	5
სანაგვე მეურნეობა	1	2	3	4	5
ტელეკომუნიკაცია	1	2	3	4	5
პოლიციის საქმიანობა	1	2	3	4	5
ხანძრისაგან დაცვა	1	2	3	4	5
სივრცის და ეკონომიკის დაგეგმარებასთან დაკავშირებული წესები	1	2	3	4	5

ცხოვრების ხარისხი	გავლენა არა აქვს	მცირე გავლენა აქვს	საშუალო გავლენა აქვს	დიდი გავლენა აქვს	ძალიან დიდი გავლენა აქვს
საგადასახადო განაკვეთები	1	2	3	4	5
სამედიცინო (და საავადმყოფოთი) უზრუნველყოფა	1	2	3	4	5
განათლების სისტემა	1	2	3	4	5
სასტუმროები	1	2	3	4	5
საკონფერენციო ობიექტები	1	2	3	4	5
ტელეკომუნიკაციის მომსახურების ხარჯები	1	2	3	4	5
ვანდალიზმი, ქურდობა, ხულიგნობა	1	2	3	4	5
ბინის ფასი და ხელმისაწვდომობა	1	2	3	4	5
რეკრეაციული ობიექტები	1	2	3	4	5

სხვა	გავლენა არა აქვს	მცირე გავლენა აქვს	საშუალო გავლენა აქვს	დიდი გავლენა აქვს	ძალიან დიდი გავლენა აქვს
არ არსებობს კვალიფიციური პერსონელი	1	2	3	4	5
სასაზღვრო და სავაჭრო კანონები	1	2	3	4	5
კორუფცია	1	2	3	4	5
დაფინანსების მიუწვდომლობა და ხარჯები	1	2	3	4	5
ბიზნესის ეფექტური და ხელმისაწვდომი თანადგომა	1	2	3	4	5

კითხვა 23-ე: არსებული გამოცდილების საფუძველზე – დღეს ქალაქში მცირე და საშუალო ზომის საწარმოებს (მსზს) რა ტიპის დახმარება მიეწოდებათ. გთხოვთ, ქვემოთ ჩამოთვლილი ყველა პირობა 1-დან 5-მდე შეაფასოთ; 1 – ნიშნავს სუსტს; 5 – ნიშნავს არაჩვეულებრივს). ქვემოთ მოცემულ ცხრილში შესაბამისი პასუხი მონიშნეთ.

თანადგომა მსზს-თვის	სუსტი	არცთუ დიდი	საკმარისი	კარგი	არაჩვეულებრივი
ბიზნესის საზოგადოებები	1	2	3	4	5
დარგობრივი საზოგადოებები	1	2	3	4	5
ქალაქის მთავრობა	1	2	3	4	5
ცენტრალური მთავრობა	1	2	3	4	5
კერძო პროფესიონალური მომსახურება	1	2	3	4	5

ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების ბიურო	1	2	3	4	5
საერთაშორისო ორგანიზაციები	1	2	3	4	5
არასამთავრობო ორგანიზაციები	1	2	3	4	5

კითხვა 24-ე: როგორ შეაფასებდით შემდეგ ორგანიზაციებთან/პირებთან ურთიერთობას? გთხოვთ, შეაფასოთ 1-დან 5-მდე; 1 – ნიშნავს სუსტს; 5 – ნიშნავს არაჩვეულებრივს). ქვემოთ მოცემულ ცხრილში შესაბამისი პასუხი მონიშნეთ.

მსზს თანამშრომლობის ურთიერთობა	სუსტი	არცთუ დიდი	საკმარისი	კარგი	არაჩვეულებრივი
მერი	1	2	3	4	5
საკრებულო	1	2	3	4	5
აეგ-ის ჯგუფი ქალაქის მერიიდან	1	2	3	4	5
ქალაქის მერიის ფინანსებისა და საგადასახადო განყოფილება	1	2	3	4	5
რეგიონალური მთავრობის ეკონომიკური განვითარების ბიურო	1	2	3	4	5
ქვეყნის მასშტაბით საგადასახადო დეპარტამენტი	1	2	3	4	5

კითხვა 25-ე: მერიის რომელ განყოფილებას აქვს ყველაზე დადებითი გავლენა თქვენს მიერ წარმოებულ საქმიანობაზე და რატომ?

კითხვა 26-ე: მერიის რომელ განყოფილებას აქვს ყველაზე უარყოფითი გავლენა თქვენს მიერ წარმოებულ საქმიანობაზე და რატომ?

შეკითხვა 27: შეგიძლიათ, რომ მერიის თუნდაც ერთი განყოფილება დაასახელოთ, რომელიც ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების საკითხებზე მუშაობს?

- დიახ გთხოვთ სახელწოდება დაწეროთ _____
- არ შემიძლია

კითხვა 28-ე: ქვემოთ ჩამოთვლილი ჯგუფებიდან (თუკი ასეთი არსებობს) ქალაქში ეკონომიკური განვითარების ხელშეწყობის საკითხში, რომელია ყველაზე აქტიური? (გთხოვთ მხოლოდ ერთი მონიშნოთ)

ქალაქი	
ფორმალურად არსებული საჯარო-კერძო პარტნიორობა	
კერძო მეწარმეები (სავაჭრო პალატა, სავაჭრო კომისია)	
სხვა (გთხოვთ მიუთითოთ)	
არ ვიცი	

კითხვა 28.1-ე: ქალაქის მთავრობა უზრუნველყოფს თუ არა აეგ-ის დაფინანსებას რომელიმე გარე ორგანიზაციის საშუალებით? დადებითი პასუხის შემთხვევაში, გთხოვთ დაწეროთ სახელწოდება

- დიახ _____
- არა
- არ ვიცი

კითხვა 29-ე: ქვემოთ ჩამოთვლილი რომელი პირობა ახასიათებს ყველაზე კარგად თქვენს ქალაქში არსებულ ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების სიტუაციას

ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების დარგში ყოველგვარ საქმიანობაზე პასუხს პრეზიდენტის კაბინეტი აგებს	
ყოველგვარი საქმიანობა ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების დარგში ცენტრალიზებულია კადრების განყოფილებაში	
ყოველგვარი საქმიანობა ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების დარგში დეცენტრალიზებულია და იგი რამდენიმე განყოფილებაში ხორციელდება	
ზოგი საქმიანობა ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების დარგში ცენტრალიზებულია, დანარჩენი კი სხვადასხვა განყოფილებების ხელშია	
ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარებაზე პასუხს დიდი ორგანიზაცია (მაგ., განვითარების სააგენტო) აგებს. მის დაქვემდებარებაშია საბინაო პოლიტიკა, სივრცითი პოლიტიკა, ინსპექცია და ა.შ.	
არ ვიცი	

IV. ფირმების შეხედულებები ქალაქის ეკონომიკურ განვითარებაზე

კითხვა 30-ე: მნიშვნელობის მიხედვით ჩამოთვალეთ ქალაქში ყველაზე დინამიკურად განვითარებადი სამი სექტორი / დარგი:

1. _____
2. _____
3. _____

კითხვა 31-ე: თქვენი აზრით, ქალაქის რომელი სამი სექტორი / დარგი განადგურდება ყველაზე მეტად

1. _____
2. _____
3. _____

კითხვა 32-ე: გთხოვთ ჩამოთვალოთ ის სამი ფაქტორი, რომელიც ფირმისა და ინვესტორისათვის ადგილობრივი გარემოს მიმზიდველობაზე მიუთითებს (ქალაქის სამი ძლიერი მხარე)

1. _____
2. _____
3. _____

კითხვა 33-ე: გთხოვთ ჩამოთვალოთ, მნიშვნელობის მიხედვით, ადგილობრივი გარემოს ის სამი ფაქტორი, რომელიც ფირმას და ინვესტორს დააფრთხობს (ქალაქის სამი სუსტი მხარე)

კითხვა 34-ე: ბოლო სამი წლის მანძილზე, თქვენი აზრით ქალაქში როგორ შეიცვალა ბიზნესის კლიმატი?

გამოსწორდა	უცვლელი დარჩა	გაუარესდა
1	2	3

კითხვა 35-ე: იმისათვის, რომ ხელი შეუწყოთ ადგილობრივ ეკონომიკურ განვითარებას, თქვენმა ფირმამ რა სამი რამ შეიძლება გააკეთოს?

1. _____
2. _____
3. _____

კითხვა 36-ე: ქვემოთ ჩამონათვალიდან შეარჩიეთ ის, რაც ბოლო 5 წლის მანძილზე ქალაქის ეკონომიკის განვითარებას ყველაზე კარგად ახასიათებს (შეარჩიეთ მხოლოდ ერთი):

სწრაფი ზრდა	
ზომიერი ზრდა	
ნელი წინსვლა	
სტაბილური ეკონომიკური ბაზა – არც იზრდება და არც მცირდება	
ზომიერი დაქვეითება	

სერიოზული დაქვეითება	
----------------------	--

კითხვა 37-ე: თქვენს ქალაქს გააჩნია ეკონომიკური განვითარების ოფიციალური გეგმა?

- დიახ გთხოვთ გადახვიდეთ კითხვაზე 37.1
 არა გთხოვთ დაამთავროთ ანკეტა

კითხვა 37.1-ე: თქვენ ან ვინმე თქენი ნაცნობი, რომელიც ჩართულია ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების დაგეგმვის პროცესში, იცნობს გეგმის დამუშავების რომელიმე ქვემოთ ჩამოთვლილ მეთოდს? (გთხოვთ მიუთითოთ ყველა ის მეთოდი, რომელსაც იყენებთ)

ბიზნესის მოთხოვნების ანალიზი	
მოქალაქეთა აზრის კვლევა	
მთელი თემის წარმომადგენლებისაგან შემდგარი მრჩეველთა ჯგუფის შექმნა	
სპეციალისტ მრჩეველთა ჯგუფი (მაგ., კომერსანტები ქალაქის ცენტრიდან / ქალაქის გარეუბნებიდან, ყველაზე დიდი საწარმოების წარმომადგენლები და ა.შ.)	
რაიონებსა და კვარტალებში არჩეული საკრებულო	
მოსახლეობასთან ღია შეხვედრები	
არსებული ობიექტების მდგომარეობის კვლევა / ინსპექცია	
კონსულტანტების ანალიზი (გთხოვთ მოკლედ აღწეროთ)	
უფლების გაცემის, დასაქმების და ა.შ. ადგილობრივი მონაცემების ანალიზი	
ადგილობრივ ეკონომიკაზე პასუხისმგებელი სახელმწიფო სააგენტოების ინფორმაცია	
სხვა (გთხოვთ მიუთითოთ)	

ულრმესი მადლობა!