

სსიპ ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი
ბიზნესის ადმინისტრირების, მენეჯმენტისა და მარკეტინგის
დეპარტამენტი



ნინო დევამე

ტურიზმის მდგრადი განვითარების პრობლემები და
მათი გადაჭრის ძირითადი მიმართულებები

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის
მოსაპოვებლად წარდგენილი დისერტაციის

ავტორეფერატი

ბათუმი
2019

ნაშრომი შესრულებულია ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების, მენეჯმენტისა და მარკეტინგის დეპარტამენტში.

სამეცნიერო ხელმძღვანელი:

გიორგი აბუსელიძე - ეკონომიკის დოქტორი, ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი.

უცხოელი შემფასებელი:

მარია ჯოჰან - ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი, SGH ვარშავის ეკონომიკის სკოლა, ბაზრებისა და კონკურენციის დეპარტამენტის პროფესორი.

შემფასებლები:

გელა მამულაძე - ეკონომიკის დოქტორი, ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი.

როსტომ ბერიძე - ეკონომიკის დოქტორი, ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი.

მერაბ დიასამიძე - ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი, ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი.

დისერტაციის დაცვა შედგება 2019 წლის 30 ნოემბერს, 12 საათზე, ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოს სხდომაზე.

მისამართი: ქ. ბათუმი, ნინოშვილის ქ. №35, აუდიტორია №430.

სადისერტაციო ნაშრომის გაცნობა შესაძლებელია ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ილია ჭავჭავაძის ბიბლიოთეკასა (ქ. ბათუმი, ნინოშვილის №35) და ამავე უნივერსიტეტის ვებ-გვერდზე (www.bsu.edu.ge).

სადისერტაციო საბჭოს მდივანი

ბიზნესის მართვის დოქტორი, ასისტ. პროფესორი: ლეილა ცეცხლაძე

I. ნაშრომის საერთო დახასიათება

ნაშრომის აქტუალობა. გასული ორი ათწლეულის განმავლობაში საყოველთაოდ აღიარებული გახდა ტურიზმის მდგრადი განვითარების კონცეფცია, როგორც ტურიზმის განვითარების სასურველი და პოლიტიკურად მართებული მიდგომა. გლობალური განვითარებისათვის მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს ტურიზმის, როგორც მსოფლიოს ერთ-ერთი უდიდესი ინდუსტრიის მდგრადი განვითარება.

როგორც ქოი და სირაკაია ამტკიცებს, მდგრადი ტურიზმის წარმატებულად განხორციელება საჭიროებს – ხედვის, პოლიტიკის, დაგეგმვის, მენეჯმენტის, მონიტორინგის ერთობლიობას და საზოგადოების სრულ მონაწილეობას განვითარების პროცესში (Choi & Sirakaya, 2005).

ეკოლოგიური საფრთხე, ფულადი სახსრების გადინება, ეკონომიკის დაუბალანსებელი განვითარება - ეს ის პრობლემებია, რომელთა გამოც თანამედროვე მსოფლიომ გადაწყვიტა, გადახედოს განვითარების კლასიკურ გეგმას და იზრუნოს ხვალისდელ დღეზე, მომავალი თაობების კეთილდღეობაზე. სწორედ ეს არის მდგრადი განვითარება, რომელიც პასუხობს დღევანდელ მოთხოვნილებებს იმგვარად, რომ მომავალ თაობებს შეუნარჩუნოს მათი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების შესაძლებლობა.

ტურიზმის მდგრადი განვითარება სამ მიმართულებას - ეკოლოგიურ, სოციალურ და ეკონომიკურ ასპექტებს მოიცავს. სწორედ მათ შორის ბალანსის დამყარებაში მდგომარეობს წარმატების საფუძველი.

საკვლევი თემის ძირითად ამოცანად დავისახეთ მდგრადი განვითარების ერთ-ერთი აქტუალური საკითხი - დაინტერესებული მხარეების როლი და გადაწყვეტილების პროცესში მათი ჩართულობის ემპირიული ანალიზი.

თანამედროვე ეტაპზე მდგრადი განვითარების მისაღწევად განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება დაინტერესებული მხარეების ჩართულობას განვითარების ყველა ეტაპზე, დაწყებული პოლიტიკის შექმნიდან პროექტის განხორციელების ჩათვლით. მდგრადი განვითარების შესახებ არსებული ძირითადი ლიტერატურიდან (McKercher, 1993; Pigram, 1995; Robson & Robson, 1996; Healey, 1998; Wahab & Pigram, 1998; Bramwell & Sharman, 1999; Butler, 1999; Sautter & Leisen, 1999; Roberts & Simpson, 2000; Hardy & Beeton, 2002; Creighton, 2005; Choi & Sirakaya, 2005; Byrd, 2007; Dodds, 2007; Bell & Morse, 2008; Logar, 2010, Ritchie & Crouch, 2010; Carlisle et al., 2013; Morrison, 2013; Shannon, 2013; Waligo & Clarke, 2013; Harrington et al., 2014; Alegre & Berbegal-Mirabent, 2016; Altinay et al., 2016; Laeis & Lemke, 2016; De Lange & Dodds, 2017; Dedeke, 2017; Kumar, 2017; Law & DeLacy, 2017; Torres-Delgado, 2017;) ჩანს, რომ ტურიზმი მდგრადობის უფრო მაღალ დონეს მიაღწევს თუ ყველა დაინტერესებული მხარე იქნება ჩართული მის განვითარებაში.

ტურიზმის პოლიტიკის და მგრადი განვითარების შესახებ ნაშრომები და სამეცნიერო კვლევები აქვთ ქართველ მეცნიერებსაც: იაშა მესხია, ნიკო კვარაცხელია, ლარისა ყორღანაშვილი, გიორგი აბუსელიძე, როსტომ ბერიძე, მარინა მეტრეველი, ირინა გოგორიშვილი, მაია მარგველაშვილი, ეკა ლეკაშვილი, ნინო აბესაძე, მერაბ ხოხობაია, მერაბ ფუტკარაძე და სხვანი. თუმცა, დღემდე ქართულ ეკონომიკურ ლიტერატურაში ნაკლებად არის შესწავლილი ტურიზმის დარგში დაინტერესებულ მხარეთა ქცევის ასპექტები და არ ჩატარებულა კომპლექსური კვლევა ამ მიმართულებით, შესაბამისად, წინამდებარე ნაშრომით შევეცდებით შევაგსოთ არსებული დეფიციტი და მოკრძალებული წვლილი შევიტანოთ ამ მიმართულებით დარგის განვითარებაში.

ნაშრომის **კვლევის საგანია** საქართველოს ტურიზმის მდგრადი განვითარების პრობლემები, **ბოლო კვლევის ობიექტია**

აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ტურიზმის დარგის დაინტერესებული მხარეები.

კვლევის მიზანს წარმოადგენს ტურიზმის მდგრად განვითარებაში დაინტერესებულ მხარეთა ზეგავლენის ანალიზი, მეთოდოლოგიური საფუძვლების სრულყოფა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მათი ჩართულობის პრაქტიკული რეალიზაციისთვის საჭირო რეკომენდაციების შემუშავება. კვლევაში განვიხილავთ არსებულ ადგილობრივ დაინტერესებულ მხარეთა შეხედულებებს და პრიორიტეტებს აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში ტურიზმის ინდუსტრიის დაგეგმვის პროცესთან მიმართებაში.

კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე დასახული იქნა შემდეგი **ამოცანები**:

1. შევისწავლოთ ტურიზმის მდგრადი განვითარების თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტები;
2. გამოვავლინოთ ტურიზმის მდგრადი განვითარების შემაფერხებელი ფაქტორები;
3. განვსაზღვროთ დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის როლი და მნიშვნელობა ტურიზმის მდგრადი განვითარების დაგეგმვის პროცესში;
4. განვსაზღვროთ დაინტერესებულ მხარეთა რომელი ჯგუფებია მნიშვნელოვანი საქართველოს ტურიზმის ინდუსტრიაში;
5. გავანალიზოთ დაგეგმვისა და გადაწყვეტილების პროცესში თანამონაწილეობის გამოცდილება;
6. გამოვავლინოთ ის შესაძლო დადებითი და უარყოფითი მხარეები, რაც შეიძლება მოყვეს დაგეგმვის პროცესში დაინტერესებულ მხარეთა მონაწილეობას;
7. შევისწავლოთ სტრატეგიული დაგეგმვისას დაინტერესებულ მხარეთა თეორიის გამოყენების შესაძლებლობა საჯარო სექტორში;

8. გავანალიზოთ აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში ტურიზმის ინდუსტრიით დაინტერესებულ მხარეთა სხვადასხვა ჯგუფის ცოდნა ტურიზმის მდგრადი განვითარებისა და დამოკიდებულება აჭარაში ტურიზმის განვითარების შესახებ;
9. განვსაზღვროთ ტურიზმის მდგრად განვითარებაში დაინტერესებულ მხარეთა მონაწილეობის სრულყოფის გზები.

კვლევის მეთოდოლოგია. შევისწავლეთ ტურიზმის მდგრადი განვითარებისა და დაინტერესებულ მხარეთა შესახებ არსებული ძირითადი ლიტერატურა, ადგილობრივ და საერთაშორისო დონეზე ჩატარებული სამეცნიერო და პრაქტიკული კვლევები. დისერტაციაში ფართოდ არის გამოყენებული საკვლევ თემატიკაზე არსებული მაღალი სანდოობის სამეცნიერო ნაშრომები, მეთოდოლოგიური და მეთოდური ხასიათის მონოგრაფიები, სტატიები, ასევე საერთაშორისო ორგანიზაციების თუ სახელმწიფო სტრუქტურების ოფიციალური ანგარიშები და სტატისტიკური მონაცემები.

მდგრადობის კონცეფცია მრავალ ასპექტს მოიცავს ეკონომიკური, სოციალური და ეკოლოგიური მიმართულებით, რაც თავის მხრივ დაინტერესებულ მხარეთა ფართო სპექტრს გულისხმობს; გამომდინარე აქედან, თითქმის წარმოუდგენელია კვლევის პროცესში ყველა მათგანის ჩართვა. ამიტომაც წინამდებარე ნაშრომისთვის განვსაზღვრეთ დაინტერესებულ მხარეთა რამდენიმე ჯგუფი, რომლებიც გამოკითხული იქნა კვლევის პროცესში. რაოდენობრივი კვლევა ჩატარდა Qualtrics ონლაინ სერვერის დახმარებით, მიღებული შედეგების ანალიზი კი განვახორციელეთ SPSS პროგრამის მეშვეობით.

ნაშრომის მეცნიერული სიახლე:

- განვსაზღვრეთ დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის როლი და მნიშვნელობა ტურიზმის მდგრადი განვითარების დაგეგმვის პროცესში;

- გავანალიზეთ ის შესაძლო დადებითი და უარყოფითი მხარეები, რაც დაინტერესებულ მხარეთა დაგეგმვის პროცესში მონაწილეობას შეიძლება მოყვეს.
- კვლევის შედეგების საფუძველზე ჩამოვაყალიბეთ დაინტერესებულ მხარეთა სხვადასხვა ჯგუფების ხედვა ტურიზმის მდგრადი განვითარების უზრუნველსაყოფად და მისი პრაქტიკაში განხორციელების მექანიზმები.

სადისერტაციო შრომის თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა: ნაშრომის ძირითადი დებულებები, კვლევის შედეგები, თეორიული და პრაქტიკული რეკომენდაციები საინტერესო და ყურადსაღები იქნება სახელმწიფო ორგანოებისათვის, ის ასევე დააინტერესებთ/გამოადგებათ ტურიზმის დარგის მკვლევრებს, პროფესორ-მასწავლებლებს, სტუდენტებსა და საკითხით დაინტერესებულ ყველა მკითხველს.

ნაშრომის აპრობაცია: სადისერტაციო ნაშრომის აპრობაცია შედგა 2018 წლის 27 ივნისს ბიზნესის ადმინისტრირების, მენეჯმენტისა და მარკეტინგის დეპარტამენტის სხდომაზე. ნაშრომის ძირითადი დებულებები გადმოცემულია ექვს სტატიაში.

ნაშრომის სტრუქტურა: ნაშრომი შედგება შესავლის, სამი თავის, შვიდი ქვეთავის, დასკვნებისა და წინადადებებისაგან. ნაშრომს თან ერთვის გამოყენებული ლიტერატურის სია და დანართი. დისერტაცია მოიცავს კომპიუტერზე ნაბეჭდ 160 გვერდს.

დისერტაციის სტრუქტურა.

შესავალი

თავი I. ტურიზმის მდგრადი განვითარების თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტები

- 1.1. ტურიზმის მდგრადი განვითარების კონცეფციები
- 1.2. ტურიზმის მდგრადი განვითარების შემაფერხებელი ფაქტორები

თავი II. დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის თეორიულ-პრაქტიკული ასპექტები ტურიზმის მდგრადი განვითარების დაგეგმვის პროცესში

- 2.1. დაინტერესებულ მხარეთა ქცევის თეორიული ასპექტები
- 2.2. ტურიზმის მდგრადი განვითარებისა და დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის არსებული მდგომარეობის მეცნიერული ანალიზი აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის მაგალითზე
- 2.3. დაინტერესებულ მხარეთა კვლევის მეთოდოლოგიისა და კვლევის შედეგების მეცნიერული ანალიზი

თავი III. დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის სრულყოფის გზები ტურიზმის მდგრადი განვითარების უზრუნველყოფაში

- 3.1. დაინტერესებულ მხარეთა კონცეფციის გამოყენება ტურიზმის მდგრად განვითარებაში
- 3.2. ტურიზმის მდგრად განვითარებაში დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის სრულყოფის გზები დასკვნები და წინადადებები გამოყენებული ლიტერატურა დაწართები

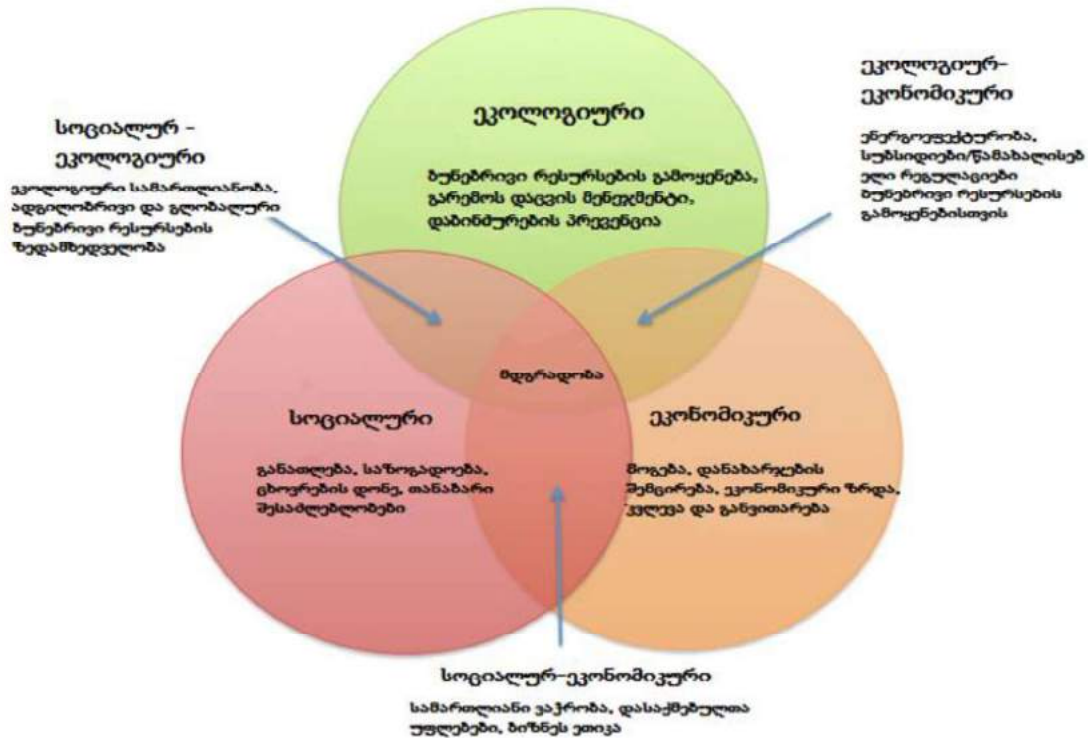
II. ნაშრომის მოკლე შინაარსი

ნაშრომის შესავალში ჩამოყალიბებულია კვლევის მიზნები და ამოცანები, დასაბუთებულია თემის აქტუალობა, კვლევის საგანი და ობიექტი, მოცემულია კვლევის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები და საინფორმაციო წყაროები, ჩამოყალიბებულია ნაშრომის თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა.

ნაშრომის პირველ თავში - „ტურიზმის მდგრადი განვითარების თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტები“ განხილულია ტურიზმის მდგრადი განვითარების კონცეფციები, შესწავლილია ტურიზმის მდგრადი განვითარების შემაფერხებელი

ფაქტორები, აღწერილია ჯაფარის პლატფორმა, რომელიც დროთა განმავლობაში ტურიზმის ინდუსტრიისადმი დამოკიდებულების ცვლას და მდგრადი განვითარების აუცილებლობის გააზრების ეტაპამდე მეცნიერულ ანალიზს წარმოადგენს.

სქემა 1. ტურიზმის მდგრადი განვითარება



წყარო: ადაპტირებული -United Nations (1987), International Union for Conservation of Nature (IUCN) (2005), Makkar (2013), and Makkar and Ankers (2014).

ტურიზმის მდგრადი განვითარების შემუშავებული მართვის პრინციპები ვრცელდება ყველა სახის ტურიზმსა და დანიშნულების ადგილზე, როგორც მცირე, ისე მასობრივ სეგმენტებზე. მდგრადობის პრინციპები მოიცავს ტურიზმის განვითარების ეკოლოგიურ, ეკონომიკურ და სოციალურ-კულტურულ ასპექტებს, ამიტომ საჭიროა სამივე მიმართულების დაბალანსება, რათა გარანტირებული იყოს მისი გრძელვადიანი მდგრადობა.

მდგრადი ტურიზმი უნდა უზრუნველყოფდეს:

- გარემოს რესურსების ოპტიმალურ გამოყენებას, მნიშვნელოვანი ეკოლოგიური პროცესების შენარჩუნებას, ბუნებრივი რესურსებისა და ბიომრავალფეროვნების დაცვას, რომლებიც ტურიზმის განვითარების მთავარ ელემენტებს წარმოადგენს.
- მასპინძელი საზოგადოების სოციო-კულტურული იდენტობის პატივისცემას, მათი კულტურული მემკვიდრეობისა და ტრადიციული ფასეულობების შენარჩუნებას და კულტურათაშორის ტოლერანტობას.
- ეფექტიანი და გრძელვადიანი ეკონომიკური საქმიანობა უნდა უზრუნველყოფდეს სოციალურ-ეკონომიკური დოვლათის სამართლიან განაწილებას, სტაბილურ დასაქმებას, ადგილობრივი მოსახლეობის სოციალურ წინსვლასა და სიღარიბის დაძლევას. მდგრადი ტურიზმის განვითარება კონსენსუსის მისაღწევად მოითხოვს ყველა დაინტერესებული მხარის ინფორმირებულ მონაწილეობას და ძლიერ პოლიტიკურ ხელმძღვანელობას. მდგრადი ტურიზმის მიღწევა უწყვეტი პროცესია და საჭიროებს შედეგების მუდმივ მონიტორინგს, საჭიროების შემთხვევაში კი პრევენციული და/ან მაკორექტირებელი ღონისძიებების დანერგვას.
- მდგრადი ტურიზმი ასევე უნდა უზრუნველყოფდეს ტურისტების შთაბეჭდილებებისა და კმაყოფილების მაღალ დონეს, მდგრადობის საკითხებსა და მის მეთოდებზე ცნობიერების ამაღლებას.

ტურიზმის განვითარების ეფექტიანი მენეჯმენტისთვის არსებით მნიშვნელობას იძენს მუდმივად მოსალოდნელი ცვლილებების პროგნოზი და მათი ზეგავლენის ანალიზი. ყოველივე ამის გათვალისწინებით, ტურისტული დანიშნულების ადგილები იძულებულნი ხდებიან იპოვონ და შექმნან ტურიზმის მდგრადი განვითარების მოდელები, რადგანაც ამ მიზნის შეუსრულებლობა

დიდი ალბათობით საქმიანობის მხოლოდ მოკლევადიან პერსპექტივას განაპირობებს.

ჯაფარის პლატფორმის მოდელი სასარგებლო ჩარჩოს ქმნის იმის გასაგებად, თუ როგორ მოხდა მიდგომის გარდაქმნა მასობრივი ტურიზმის პრომოუშენიდან მის რეალიზებამდე, რომ ტურიზმს საზოგადოებისათვის სარგებელთან ერთად ზიანის მიყენებაც შეუძლია. შესაბამისად, გვიჩვენებს თუ როგორ შეექმნა საფუძველი მდგრადი ტურიზმის განვითარების იდეას. იგი მთლიანობაში განიხილავს ტურიზმს და ამასთან, მოიაზრებს, რომ თითოეული პლატფორმა მის წინამორბედზე წარმოიქმნება. თითოეული ახალი პლატფორმის გამოჩენა არ ნიშნავს, რომ წინამორბედი პლატფორმა გაქრა, ან ნაკლებად გავლენიანი გახდა, მეტიც, ჯაფარი (Jafari, 2001) ხაზგასმით აღნიშნავს, რომ თანამედროვე გლობალური ტურიზმის დარგში ოთხივე პლატფორმა - “პროპაგანდული”, “გამაფრთხილებელი”, “ადაპტირებადი” და “ცოდნაზე დაფუძნებული” თანაარსებობს.

ჯაფარის პროპაგანდული მოდელიდან დაწყებული ტურიზმის განვითარების მიდგომების ცვლილება საზოგადოების კეთილდღეობისკენ არის მიმართული, რისი მიღწევის საშუალებასაც მდგრადი ტურიზმის მოდელი იძლევა. მდგრადი ტურიზმის განვითარება დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფებს შორის გარკვეულ დონემდე ჰარმონიის დამყარებისა და გრძელვადიან პერსპექტივაში ცხოვრების ხარისხის სასურველი დონის მიღწევის საფუძველია (Ahn, Lee, & Shafer, 2002).

მდგრად განვითარებაში ტურიზმს განსაკუთრებული ადგილი უკავია. მისი პირველი მიზეზია ამ დარგის დინამიკური ზრდა, რომელსაც მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს მრავალი ქვეყნისა და რეგიონის ეკონომიკის განვითარებაში. მეორე მხრივ, ტურიზმი ისეთი საქმიანობაა, რომელიც მომხმარებლებს, ინდუსტრიას, გარემოს დაცვასა და ადგილობრივ საზოგადოებაში განსაკუთრებულ ურთიერთობას ქმნის.

სახელმწიფოსა და კერძო სექტორს სხვადასხვა გზით შეუძლიათ ტურიზმი მეტად მდგრადი გახადონ. დარგის განვითარების გრძელვადიანი სცენარი შესაბამისი ინფრასტრუქტურის, მიწოდების ჯაჭვის და მხარდამჭერი პოლიტიკის შექმნაზეა დამოკიდებული. რისთვისაც შემდეგი მოქმედებების განხორციელება საჭიროა:

1) მოხდეს ბუნებრივი რესურსების მენეჯმენტის პრინციპების და მეთოდების შესწავლის სტიმულირება;

2) განხორციელდეს ცნობიერების ამაღლება იმის შესახებ, რომ ბუნებრივი რესურსების დაზიანებას შეუძლია ტურისტული დანიშნულების ადგილის მიმზიდველობის შემცირება;

3) გაძლიერდეს კოორდინაცია ტურიზმის სფეროსთან და ბუნებრივი რესურსებთან დაკავშირებულ სახელმწიფო ინსტიტუტებსა და კერძო ინვესტორებს შორის;

4) მოხდეს ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესება ისეთ იზოლირებულ ტურისტულ ადგილებში, სადაც ნაკლებად სავარაუდოა კერძო ინვესტიციების განხორციელება.

5) მოხდეს სოფლის მეურნეობის ორგანული წარმოების მხარდაჭერა (Cooper et al., 2009; Dodds & Butler, 2009).

ტურიზმის მდგრადი განვითარების განხორციელების მთავარ სირთულეებს წარმოადგენს:

- მისი პრაქტიკული განხორციელება (Dodds, 2007; Hardy, Beeton, & Pearson, 2002; Logar, 2010);
- შესაძლებლობის, შეთანხმების, კოორდინაციის, თანამშრომლობის და პასუხისმგებლობის გადანაწილების პრაქტიკული საკითხები (Butler, 1990; Jamal & Getz, 1995);
- დაინტერესებულ მხარეებთან დაკავშირებული საკითხები (Bell & Morse, 2004; Dodds, 2007; Cooper et al., 2009; Butler, 2009).

მათ შორის ყველაზე მეტად იკვეთება - დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის, სახელმწიფოს მხარდაჭერის, ლიდერობის,

ინფორმაციისა და კოორდინაციის ნაკლებობა (Dodds, 2007). ამ ყველაფერმა განაპირობა დაინტერესებულ მხარეთა შორის ისეთი პრობლემების წარმოქმნა, როგორცაა ბიუროკრატია და კოორდინირების სირთულე, უფლებამოსილების შემცირება, საერთო ინტერესების ცვალებადობა, მიზნების ჩამოყალიბების წარუმატებლობა, მნიშვნელოვანი ცვლილების განხორციელების სურვილის არქონა და სხვა (Cooper et al., 2009; Dodds & Butler, 2009).

დისერტაციის მეორე თავში - „დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის თეორიულ-პრაქტიკული ასპექტები ტურიზმის მდგრადი განვითარების დაგეგმვის პროცესში“ - გაანალიზებულია დაინტერესებულ მხარეთა თეორიული ასპექტები, დახასიათებულია აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში ტურიზმის მდგრადი განვითარებისა და დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის კუთხით არსებული მდგომარეობა.

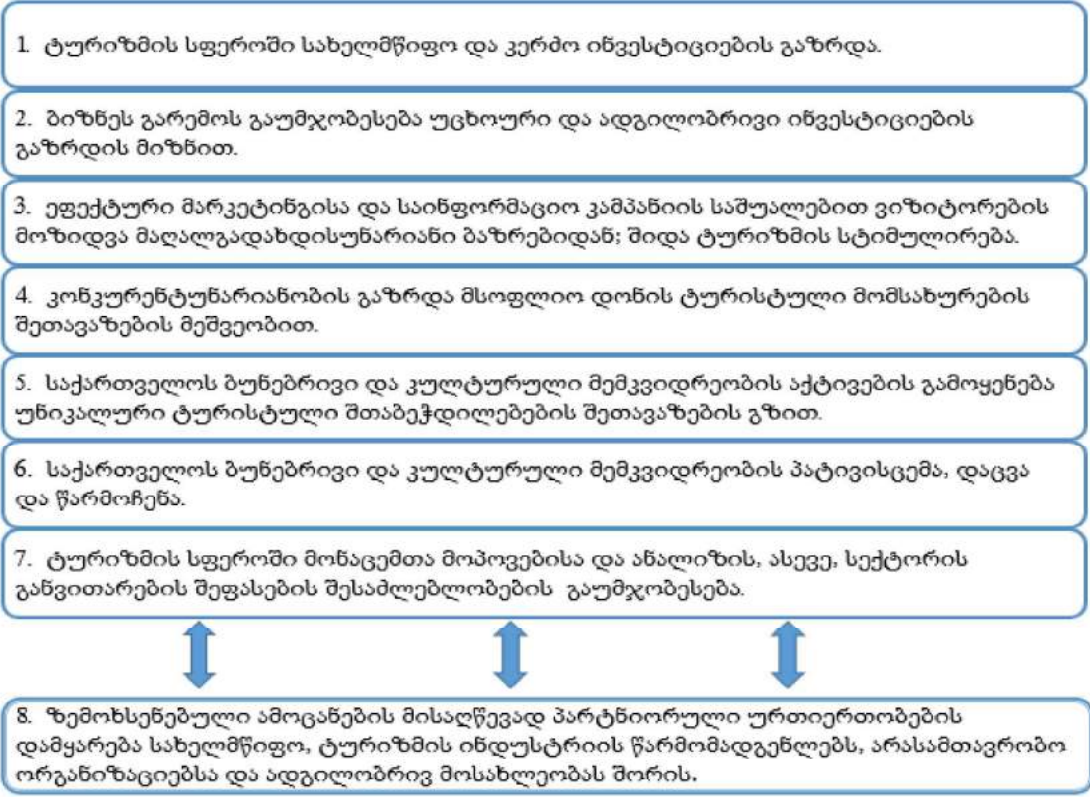
ტურიზმის მდგრადი განვითარების შესახებ არსებული ლიტერატურის ავტორები (Byrd, McKercher, Bramwell & Lane, Jamal & Getz; Selin, Robson & Robson, Hunter) მხარს უჭერენ დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობას განვითარების სამოქმედო გეგმებთან და სტრატეგიებთან დაკავშირებით გადაწყვეტილებების მიღებაში.

დასაბუთებულია, რომ დაინტერესებულ მხარეთა მენეჯმენტი არის სასარგებლო ჩარჩო, რომლის ფარგლებშიც შეიძლება მიღწეულ იქნას მდგრადი ტურიზმი (McKercher, 1993). მდგრადი ტურიზმის პრინციპებს თუ გადავხედავთ, ძლიერი აქცენტი კეთდება დაინტერესებული მხარეების მონაწილეობის საჭიროებაზე, კონკრეტულად კი ყურადღება გამახვილებულია მათი ურთიერთქმედების მრავალდისციპლინარულ განზომილებაზე და სხვადასხვა ინტერესებს შორის კოორდინირების უზრუნველყოფაზე.

ერთობლივი მიდგომა უკეთ მიესადაგება მდგრადი განვითარების პრინციპებს და, შესაბამისად, ტურიზმის უფრო მდგრად განვითარებას უდებს საფუძველს (Bramwell & Lane, 2000):

- თანამშრომლობამ სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეებს შორის (მათ შორის არაეკონომიკურმა ინტერესებმა) შეიძლება ხელი შეუწყოს იმის გათვალისწინებას, რომ მრავალფეროვან ბუნებრივ, შექმნილ და ადამიანურ რესურსებს მეტად სჭირდება მდგრადობის პრინციპების დაცვა.
- სხვადასხვა სფეროდან წარმოდგენილი და მრავალფეროვანი ინტერესის მქონე დაინტერესებულ მხარეთა ჩართვა, განვითარების ინტეგრირებული/ ერთობლივი პოლიტიკის შექმნის შესაძლებლობას იძლევა, რასაც, თავის მხრივ, მდგრადობის წინწაწევა შეუძლია (Jamal & Getz, 1995).
- ტურიზმის განვითარების მიზნით პოლიტიკის შემუშავების პროცესში დაინტერესებულ მხარეთა სხვადასხვა ჯგუფების ჩართულობის შემთხვევაში, მიღებული სარგებლისა და ხარჯების უფრო თანაბარი გადანაწილებაა მოსალოდნელი. არსი იმაში მდგომარეობს, რომ თითოეულის ჩართულობას ტურიზმის ამა თუ იმ საკითხის შედეგების შესახებ ცნობიერების ამაღლება შეუძლია გამოიწვიოს, ხოლო ამაღლებული ცნობიერება კი უფრო სამართლიანი პოლიტიკის შემუშავებას უზრუნველყოფს.

საგულისხმოა, რომ დღემდე ქვეყანაში დაინტერესებულ მხარეთა პოლიტიკის შემუშავებაში მონაწილეობის მწირი გამოცდილება გვაქვს. „საქართველოს ტურიზმის სტრატეგია 2025“-ში დასახული სამიზნე ინდიკატორების მისაღწევად მოცემულია 8 სტრატეგიული ამოცანა:



წყარო: საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია (2015)

როგორც ვხედავთ, დაინტერესებულ მხარეებთან თანამშრომლობა ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის სტრატეგიულ ამოცანებში შედის, თუმცა არ არის დაზუსტებული რა მექანიზმებით მოხდება მათი დაგეგმვის პროცესში ჩართვა. მიუხედავად ამისა, უდავოა, რომ სწორედ ამ ამოცანის შესრულების ხარისხი განაპირობებს დანარჩენი ამოცანების წარმატებულად განხორციელების ხარისხს.

ბოლო ათი წლის განმავლობაში ტურიზმი სახელმწიფო პრიორიტეტადაა აღიარებული და მომიჯნავე დარგებში დიდი მოცულობის (2018 წლისთვის აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში მთლიანი უცხოური ინვესტიციების 42%) ინვესტიციები ხორციელდებოდა როგორც სახელმწიფოს, ასევე კერძო სექტორის მხრიდან, შედეგად ქვეყანამ და აჭარის ავტონომიურმა რესპუბლიკამ საგრძნობ პროგრესს მიაღწია ტურისტების მოზიდვის

მხრივ, რასაც წლიდან წლამდე ტურისტების რაოდენობის ზრდის სტაბილური ტენდენციაც ადასტურებს.

ზოგადად ისეთი კომპლექსური დარგის განვითარების სტრატეგიის შემუშავება, როგორც ტურიზმია, დიდ ძალისხმევას მოითხოვს. კერძოდ, აუცილებელია ადგილობრივი ტურისტული რესურსების შესახებ სიღრმისეული კვლევის ჩატარება, რეგიონის სხვა ტურისტულ ცენტრებთან მიმართებაში კონკურენტული უპირატესობებისა თუ ნაკლოვანებების იდენტიფიცირება, გრძელვადიანი პრიორიტეტებისა და საინვესტიციო გეგმების დასახვა და მათი ინტეგრირება - ასახვა სხვა დარგობრივ სტრატეგიებსა და სამოქმედო გეგმებში, ცნობიერების ამაღლების კამპანიების ჩატარება, დარგში მოქმედი სხვა ძირითადი მოთამაშეების მობილიზება და ჩართვა.

ნაშრომში დასახული მიზნების მისაღწევად მოცემულ ამოცანათა შორის ერთ-ერთი იყო მოგვეხდინა აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში ტურიზმის ინდუსტრიის დაინტერესებულ მხარეთა სხვადასხვა ჯგუფთა კვლევა და გაგვეანალიზებინა:

- ა) ტურიზმის მდგრადი განვითარების პრინციპების შესახებ მათი მოსაზრება;
- ბ) აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში ტურიზმის განვითარების შესახებ მათი დამოკიდებულება;
- გ) სურვილები შესაძლო მოქმედებების შესახებ.

ინტერნეტ-გამოკითხვა ჩატარდა 2018 წლის მარტი-მაისის პერიოდში. კვლევის მიზნებისთვის საჭირო რაოდენობრივი მონაცემების შეგროვება მოხდა სტრუქტურირებული კითხვარის მეშვეობით. კითხვარის შექმნისას დავეყრდენით მდგრადი ტურიზმის კვლევის არსებულ გამოცდილებას, შესაბამისად, კითხვების გარკვეული რაოდენობა ადაპტირებული იქნა ბირდის, რეიდის, აპიტოგლუს, ქოი და სირაკაის კვლევებიდან (Byrd et al., Reid et al., Hapitoglu et al., Choi and Sirakaya, 2005). კითხვარი შედგებოდა 48 შეკითხვისგან, მათგან 40 დებულების პასუხების

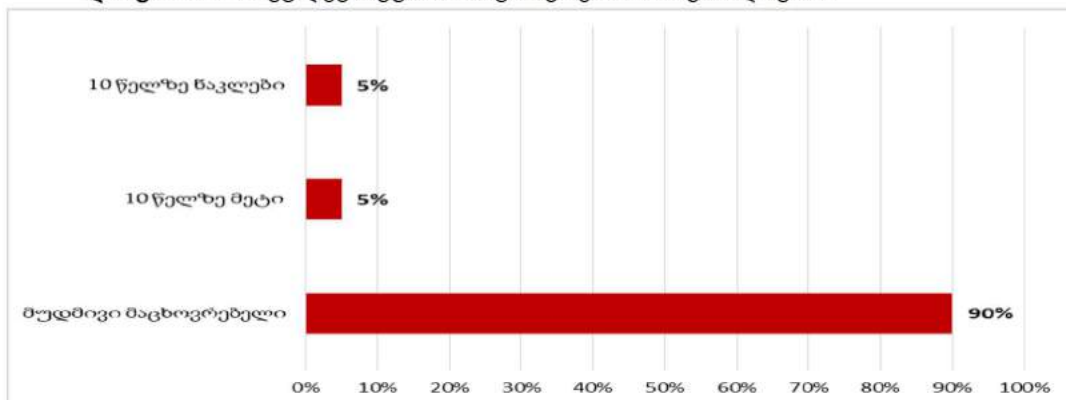
შეფასება ხდებოდა 5 ბალიანი ლაიკერტის ტიპის სკალის გამოყენებით, სადაც 1 შეესაბამება პასუხს „სრულიად არ ვეთანხმები“, ხოლო 5 – „სრულიად ვეთანხმები“.

კითხვარის ფორმირების შემდეგ გადავწყვიტეთ Qualtrics ონლაინ სერვერი გამოგვეყენებინა და ტურიზმის ინდუსტრიის სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეთა წარმომადგენლებისთვის გადაგვეგზავნა. უკან დაბრუნებული კითხვარებიდან ნაწილი სანახევროდ შევსებული იყო, რაც არ გამოდგებოდა ანალიზისთვის. ამიტომ მოგვიწია შევსებული კითხვარების გასუფთავება და საბოლოოდ დაგვრჩა 390 შევსებული კითხვარი, რაც დაახლოებით 75 %-იანი მოპასუხეთა წილია, ნდობის ინტერვალი 95%, შერჩევის ცდომილება კი 5%; შესაბამისად, კვლევის შედეგები რეპრეზენტატულია აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ტურიზმის დაინტერესებულ მხარეთა სეგმენტისათვის. Qualtrics სერვერიდან გადმოწერილი მონაცემების დამუშავება მოხდა SPSS პროგრამის მეშვეობით.

გამოკითხულ რესპონდენტთა პროფილი. კვლევაში მონაწილე რესპონდენტთა უმეტესობა (63%) ქალია, გამოკითხულთა 67% კი 25-34 წლის და 35-44 წლის ასაკობრივ ჯგუფში ხვდება.

კვლევაში მონაწილე რესპონდენტთა აბსოლუტური უმრავლესობა (90%) აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში მუდმივ მაცხოვრებელთა რიცხვს ეკუთვნის (დიაგრამა 1):

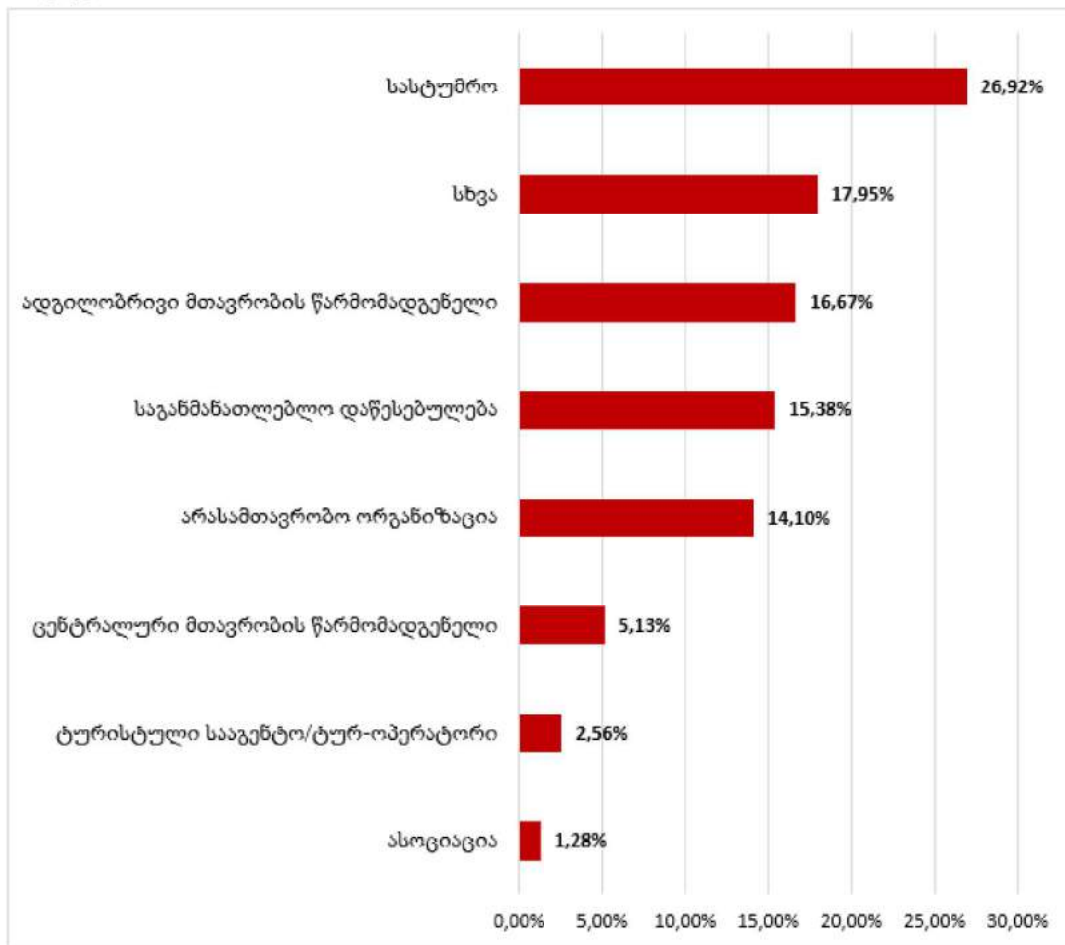
დიაგრამა 1. საკვლევ რეგიონში ცხოვრების ხანგრძლივობა



წყარო: ავტორის კვლევის შედეგები

კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე რესპონდენტთა დაყოფა მოხდა სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეებად. კითხვარში შესაძლებელი იყო შემდეგ ძირითად დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფის აღნიშვნა: ადგილობრივი მთავრობის წარმომადგენელი, ცენტრალური მთავრობის წარმომადგენელი, არასამთავრობო ორგანიზაციები, ასოციაციები, სასტუმრო, ტურისტული კომპანია/ტუროპერატორი, საგანმანათლებლო დაწესებულება და სხვა (თავისუფალი ტექსტური პასუხი).

დიაგრამა 2. რესპონდენტთა განაწილება დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფების მიხედვით



წყარო: ავტორის კვლევის შედეგები

მიღებული შედეგებიდან (დიაგრამა 2) ჩანს, რომ არსებულ შერჩევაში ჯგუფები არათანაბარი რაოდენობითაა წარმოდგენილი, მიუხედავად იმისა რომ შევეცადეთ შეძლებისდაგვარად თანაბარი რაოდენობით მომხდარიყო სხვადასხვა ჯგუფებისთვის კითხვარების გაგზავნა. პირადი კონტაქტების გამოყენების შედეგად სასტუმროების წარმომადგენლებისგან მოპასუხეთა გაცილებით მეტი პროცენტული მაჩვენებელი მივიღეთ (27%), დაახლოებით თანაბრად იყო წარმოდგენილი სხვა კერძო ბიზნესის, საგანმანათლებლო დაწესებულებების, არასამთავრობო და ადგილობრივი მთავრობის წარმომადგენლები, ყველაზე ნაკლები აქტიურობა კი ასოციაციების წარმომადგენლებისგან დაფიქსირდა (1,28%), რისი ახსნაც ჯგუფის გენერალური ერთობლიობის ისედაც დაბალი მაჩვენებლით შეიძლება.

მიღებული შედეგების საფუძველზე, SPSS პროგრამის საშუალებით მოვახდინეთ კითხვარში მოცემული ხუთბალიანი ლაიკერტის ტიპის სკალის დებულებების საშუალო მაჩვენებლების შედარება სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფების მიხედვით. მოცემულ დებულებათა პირველი ნაწილი მიზნად ისახავდა დაგვედგინა ზოგადად რამდენად იცნობდნენ და ეთანხმებოდნენ ტურიზმის ინდუსტრიის დაინტერესებული მხარეები ტურიზმის მდგრადი განვითარების პრინციპებს.

კვლევის შედეგებიდან იკვეთება, რომ რესპონდენტები უფრო მეტად იცნობენ და ეთანხმებიან ბუნებრივი გარემოს დაცვასთან დაკავშირებულ პრინციპებს, რაც ეკოლოგიურ მდგრადობას განაპირობებს, სრულიად ეთანხმებიან დებულებებს, რომ ტურიზმის განვითარების შედეგად არ უნდა დაზიანდეს ბუნებრივი რესურსები და გარემო. თუმცა შედარებით ნაკლებად იცნობენ ეკონომიკური მდგრადობის პრინციპებს. აღსანიშნავია, რომ მდგრადი განვითარების შემდეგი პრინციპები - „ტურიზმის ინდუსტრიაში დასაქმებულთა უმეტესობა ადგილობრივი საზოგადოებიდან უნდა იყოს“ და „ტურიზმის ინდუსტრიაში საჭირო მომსახურების და პროდუქტ-

ტების შესყიდვა ძირითადად ადგილობრივი საზოგადოებიდან უნდა ხდებოდეს“ ნაკლებად მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა დანარჩენ დებულებებთან შედარებით. განსაკუთრებით დაბალი მაჩვენებელი დაფიქსირდა სასტუმროების ჯგუფიდან - საშუალო ქულა 2.79. მაგრამ უნდა აღინიშნოს, რომ მდგრადი განვითარების პრინციპების თანახმად ადგილობრივი საზოგადოების მიერ მაქსიმალური სარგებლის მიღებაა ერთ-ერთი მთავარი წინაპირობა, რაც სხვა დანარჩენთან ერთად სწორედ ადგილობრივი მოსახლეობის დასაქმებას და საქონლის და სერვისის ადგილობრივი მოსახლეობიდან მიწოდებას მოიაზრებს. მთლიანობაში, არსებული შერჩევის ანალიზით შეგვიძლია გავაკეთოთ შემდეგი დასკვნა, რომ დაინტერესებულ მხარეთა აქ წარმოდგენილი ჯგუფები მეტ-ნაკლებად იცნობენ და ეთანხმებიან ტურიზმის მდგრადი განვითარების პრინციპებს.

დებულებათა მეორე ნაწილი მიზნად ისახავდა დაგვედგინა როგორ აფასებენ დაინტერესებული მხარეები აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში ტურიზმის განვითარების არსებულ მდგომარეობას და რას ფიქრობენ განვითარების კურსის დაგეგმვის შესახებ. აღსანიშნავია, რომ რესპონდენტთა შერჩევით მთლიანი საშუალო მაჩვენებელი 4.83 მივიღეთ დებულებისთვის: „ტურიზმი მნიშვნელოვანია აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკისთვის და აქ მცხოვრები საზოგადოებისთვის“, რაც ადასტურებს დაინტერესებულ მხარეთა მხარდაჭერას ტურიზმის განვითარების მიმართულებით. ამავდროულად ჩანს, რომ არ არიან კმაყოფილი ტურიზმის განვითარების არსებული დონით. დებულებამ „ტურიზმი კარგად განვითარებულია აჭარაში“ მხოლოდ 3,5 აჩვენა საშუალო მაჩვენებელი, რაც ახლოსაა ლაიკერტის სკალის 3 ბალიან შეფასებასთან ნეიტრალური პოზიციის სახით.

მსგავსი შეფასება მიიღო ამ დებულების ლოგიკურმა გაგრძელებამ - „პირადად მე მომწონს ის გზა, როგორც ვითარდება ტურიზმი აჭარაში“, საშუალო მაჩვენებელი მთლიანი შერჩევის-

თვის 3.5-ის ტოლია. მაგრამ აქ ხაზგასმას საჭირო, რომ ხსენებულმა დებულებამ ყველაზე ნაკლები შეფასება (საშუალო 2.9) მიიღო არასამთავრობო ორგანიზაციათა წარმომადგენლების ჯგუფისაგან. იგივე ჯგუფის შეფასებებს თუ მივყვებით, არასამთავრობო ორგანიზაციები ფიქრობენ, რომ ტურიზმის განვითარება არ შეესაბამება მდგრადი განვითარების პრინციპებს, ამავდროულად ფიქრობენ, რომ განვითარება დაუგეგმავად ხდება რეგიონში (ტურიზმის განვითარება აჭარაში შეესაბამება მდგრადი განვითარების პრინციპებს- mean =2.75, ტურიზმის განვითარება დაუგეგმავად ხდება აჭარაში mean=4.3), რაც არსებულ ჯგუფებს შორის ყველაზე კრიტიკული მაჩვენებლებია.

საინტერესოა შემდეგი დებულების პასუხები: „აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკას აქვს ტურიზმის განვითარების სტრატეგიული გეგმა“. ადგილობრივი და ცენტრალური მთავრობების გარდა, ყველა დანარჩენმა ჯგუფმა ნეიტრალური პასუხი დააფიქსირა (საშუალო 3.1), რაც ამ შემთხვევაში ინფორმაციის არქონას მიანიშნებს.

მიღებული პასუხებით შესაძლებელია შემდეგი დასკვნების გაკეთება: 1. ადგილობრივი და ცენტრალური მთავრობების გარდა, სხვა დანარჩენი დაინტერესებული მხარეები არ არიან ინფორმირებულები ტურიზმის დეპარტამენტის საქმიანობის შესახებ, დარგის განვითარების არსებული სტრატეგიის შესახებ, და გამომდინარე აქედან 2. თუ რესპონდენტთა უმეტესობამ არ იცის სტრატეგიის არსებობის შესახებ, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ მათ არც არასდროს მიუღიათ მონაწილეობა სტრატეგიის შემუშავების რაიმე ეტაპზე.

მიღებული შედეგები ცხადყოფს, რომ სხვადასხვა მოსაზრებების მიმართ სხვადასხვაგვარი დამოკიდებულება აქვთ დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფებს, მათგან ნაწილი გამოკვეთილია კრიტიკული პოზიციებით. ჩვენი აზრით, სწორედ სხვადასხვა ჯგუფებს შორის არსებული აზრთა სხვადასხვაობა იძლევა იმის

საფუძველს, რომ დაგეგმვის პროცესშივე მოხდეს მათი ერთ სივრცეში თავმოყრა, რაც ცოდნის, ხედვებისა და მოსაზრებების ერთმანეთისადმი გაზიარებას, შესაბამისად, საერთო ინტერესების გატარებას და „საერთო კეთილდღეობას“ განაპირობებს.

დისერტაციის მესამე თავში - „დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის სრულყოფის გზები ტურიზმის მდგრადი განვითარების უზრუნველყოფაში“ შესწავლილია დაინტერესებულ მხარეთა კონცეფციის პრაქტიკაში გამოყენების შესაძლებლობები და დასახულია საქართველოში ტურიზმის მდგრად განვითარებაში დაინტერესებული მხარეების ჩართულობის სრულყოფის გზები.

ჯამალისა და გეტის მიერ (Jamal & Getz, 1995) შემოთავაზებული ექვსი შემოთავაზების კომპლექტი არის ერთგვარი ინსტრუქცია მენეჯერებისთვის, დამგეგმავებისა და მკვლევარებისთვის, რომლებიც სწავლობენ ტურიზმის დაგეგმვისა და ტურისტული ობიექტების მართვის სფეროში კოლაბორაციას. ისინი უკავშირდება ძირეულ პირობებს, რომლებიც ხელს უწყობენ ტურიზმის დაგეგმვის კოლაბორაციას საზოგადოების დონეზე.

ვინაიდან სტრატეგიული დაგეგმვა გარკვეულ დროის პერიოდს საჭიროებს, არჩევნების შედეგად განხორციელებული ცვლილებების გამო საჯარო სტრუქტურების მიერ ადგილობრივ დონეზე დაგეგმვა შესაძლოა ძალიან რთული აღმოჩნდეს. შესაბამისად, ადგილობრივი მოსახლეობისა და ძირითადი დაინტერესებული მხარეების ჩართულობა მოქნილ და დინამიკურ დაგეგმვის პროცესს უზრუნველყოფს, რაც, თავის მხრივ, ადმინისტრაციის ცვლილებას და სხვა ძალებზე მორგებას შეუწყობს ხელს. ისმის მნიშვნელოვანი შეკითხვა: ტურისტული დანიშნულების ადგილის პოლიტიკის შემუშავების პროცესში, რომელ ეტაპზეა დაინტერესებულ მხარეებთან კოლაბორაცია ყველაზე ეფექტური? მაგალითად: დაინტერესებული მხარეები ჩართულნი უნდა იყვნენ მხოლოდ ხედვათა განხილვის პროცესში, თუ ტურიზმის მიზნებისა და პოლიტიკის ფორმირების

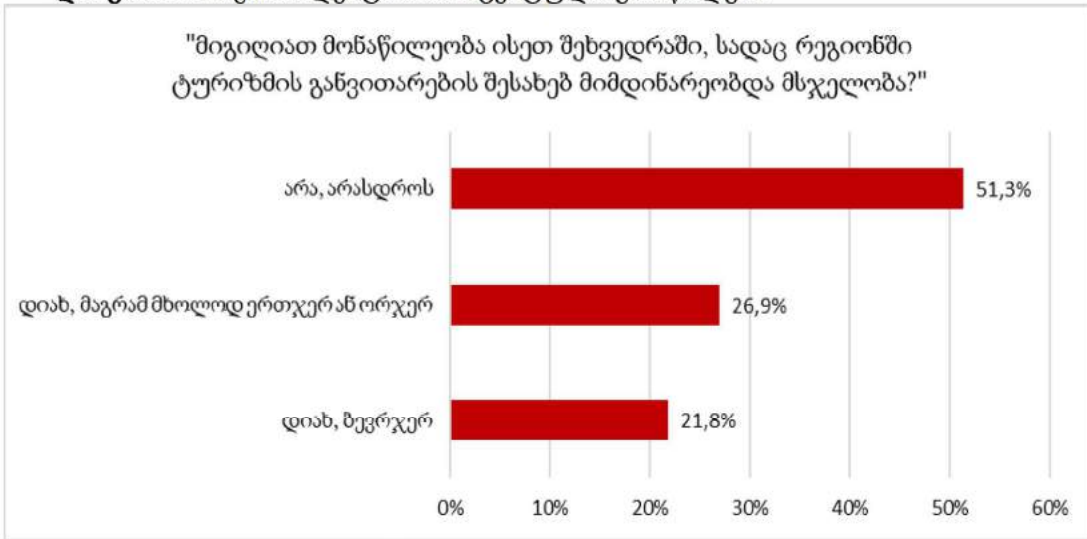
პროცესში? თუ ადგილობრივ უფლებამოსილ პირებს უნდა დარჩეთ პასუხისმგებლობა მიზნებისა და პოლიტიკის ჩამოყალიბებასა და განხორციელებაში, მას შემდეგ რაც ადგილობრივ დონეზე ხედვა უკვე ჩამოყალიბდა დაფუძნებული კოლაბორაციის ფარგლებში? თუ შუამავალი ორგანიზაცია უნდა ჩამოყალიბდეს დანიშნულების ადგილის ტურისტული გეგმების მიმდინარე მონიტორინგისა და რეგულირების მიზნით? ადგილობრივ ტურისტულ ორგანიზაციებს, როგორცაა გაერთიანებები და ვიზიტორთა ცენტრები, ზოგადად ბევრი დაინტერესებული მხარე ჰყავთ, რომლებიც ორიენტირებული არიან მარკეტინგზე და ტურისტული ობიექტის რეკლამირებაზე. დარგის საჭიროებების დაგეგმვის მიზნით შესაძლოა აუცილებელი გახდეს ახალი სტრუქტურის ჩამოყალიბება, თუკი კოლაბორაციულ დავალებაზე არსებული სტრუქტურის ადაპტირება შეუძლებელია.

ვინაიდან ტურიზმის მდგრადი განვითარება მიიჩნევა დღესდღეობით ტურისტული დანიშნულების ადგილებისთვის განვითარების შესაბამის კონცეფციად, მიზნის მისაღწევად საჭირო ხდება ძირითადი დაინტერესებული მხარეების გამოკვეთა და მათი დაგეგმვის პროცესში მონაწილეობა.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში დაინტერესებულ მხარეებთან წინასწარი კონსულტაციების გამართვა უნივერსალური პრაქტიკაა, რაც მიზნად ისახავს პროცესის გამჭვირვალობის უზრუნველყოფას და მომხმარებლებისათვის შესაძლებლობის მიცემას, ჩაერთონ მათთვის საინტერესო, კრიტიკული მნიშვნელობის მქონე გადაწყვეტილებების მიღებაში.

საინტერესოა კვლევის ერთ-ერთი კითხვის შედეგები, რომლის მიხედვითაც გამოკითხულ რესპონდენტთა დაახლოებით 51%-ს არასდროს მიუღია მონაწილეობა ისეთ შეხვედრაში, სადაც რეგიონში ტურიზმის განვითარების შესახებ მიმდინარეობდა მსჯელობა.

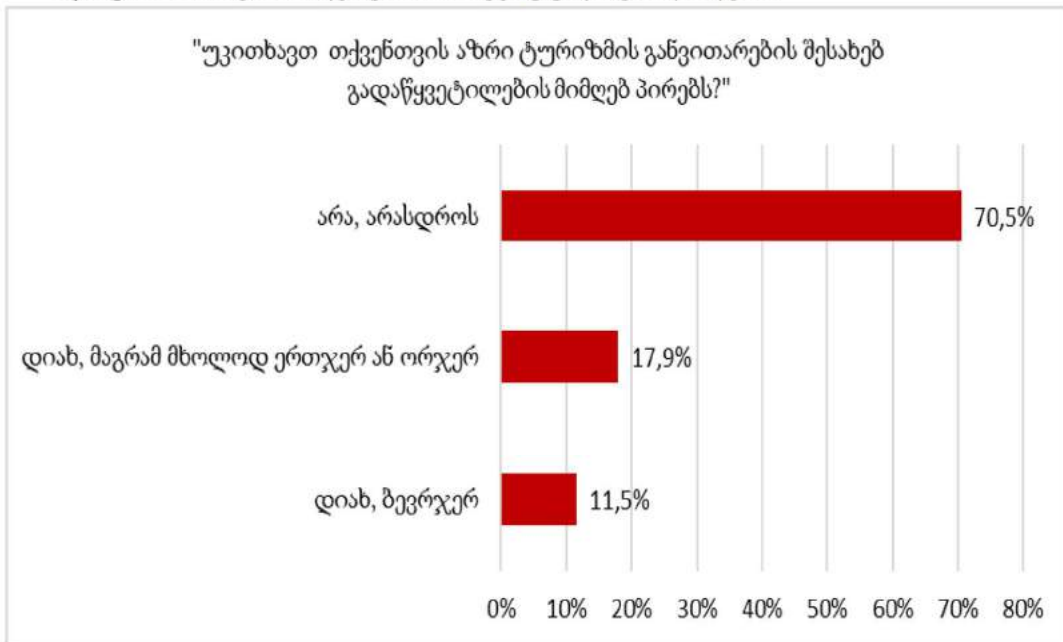
დიაგრამა 3. რესპონდენტთა პროცენტული განაწილება



წყარო: ავტორის კვლევის შედეგები

გაცილებით მაღალი მაჩვენებელი, - 71% კი აღნიშნავს, რომ გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს არასოდეს უკითხავთ მისთვის რაიმე სახით აზრი დარგის განვითარების შესახებ.

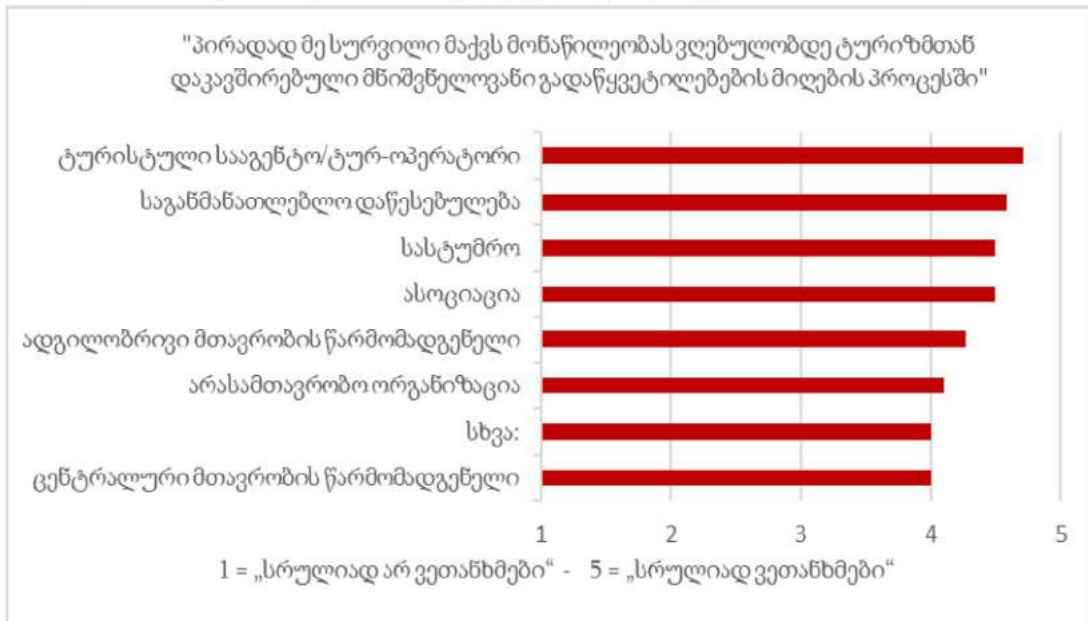
დიაგრამა 4. რესპონდენტთა პროცენტული განაწილება.



წყარო: ავტორის კვლევის შედეგები

კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე რესპონდენტებს საშუალება ჰქონდათ დაეფიქსირებინათ საკუთარი აზრი - სურდათ თუ არა მონაწილეობის მიღება დაგეგმვის პროცესში და, როგორც ვფიქრობდით, უმეტესობამ დადებითი პასუხი გასცა (ჯამური საშუალო ქულა 4.4). რაც მიუთითებს, რომ სახელმწიფოს პოლიტიკური ნების შემთხვევაში ადვილად შეიძლება მოხერხდეს დაინტერესებულ მხარეთა სხვადასხვა ჯგუფების ერთ სივრცეში თავმოყრა და აზრების, ცოდნისა და გამოცდილების ერთმანეთისადაც გაზიარება.

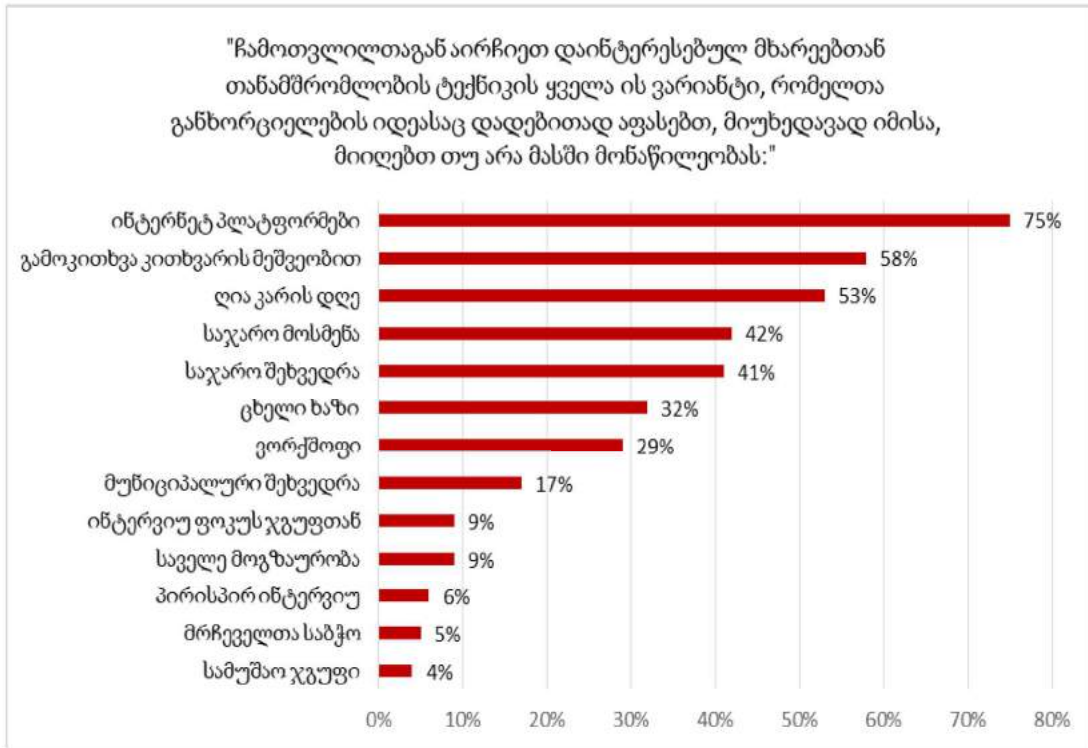
დიაგრამა 5. რესპონდენტთა პროცენტული განაწილება.



წყარო: ავტორის კვლევის შედეგები

გარდა ამისა, რესპონდენტებს შევთავაზეთ დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის არსებული ტექნიკათაგან ის ვარიანტები, რომელთა განხორციელებაც, ჩვენი აზრით, სასურველია და ადვილად მიღწევადი:

დიაგრამა 6. რესპონდენტთა პროცენტული განაწილება.

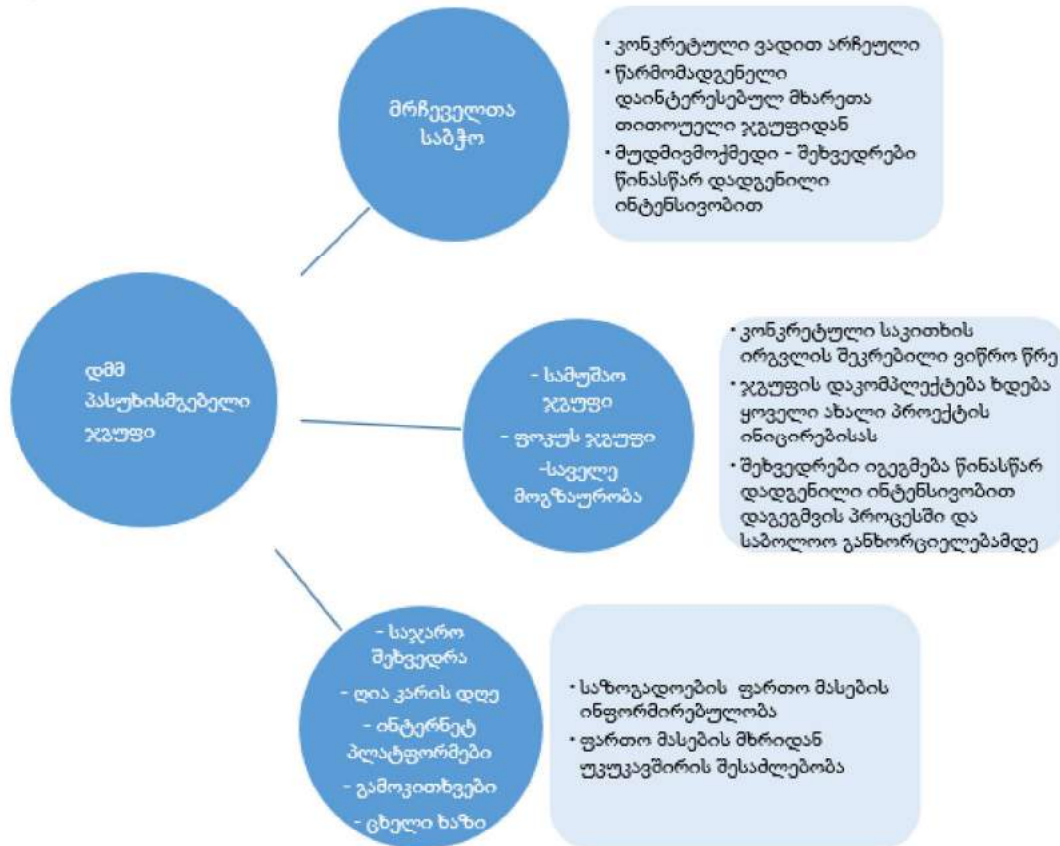


წყარო: ავტორის კვლევის შედეგები

ყოველივე ზემოთთქმულიდან გამომდინარე, შევეცადეთ ერთ ჩარჩოში მოგვექცია და შემოგვეთავაზებინა დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის რეკომენდებული მოდელი (დიაგრამა 7). როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ვინაიდან აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში მოქმედი სახელმწიფო უწყებები ანგარიშვალდებულია აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის მთავრობის წინაშე, ვფიქრობთ, რომ დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის პროცესში მნიშვნელოვანი როლი უნდა შეასრულოს და პასუხისმგებლობა თავზე უნდა აიღოს აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის მთავრობამ. შესაბამისად, უნდა გამოყოს დაინტერესებულ მხარეთა მენეჯმენტზე (დმმ) პასუხისმგებელი ჯგუფი, რომელიც შესაძლებელია მთავრობის აპარატში დასაქმებული ნებისმიერი პირი, პირთა ჯგუფი ან მთლიანად რომელიმე განყოფილება იყოს და სრულიადაც არ მოიაზრებს ახალი კადრების საჭიროებას. ხსენებული ჯგუფი უზრუნველყოფს

დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის სტრატეგიის და შესაბამისი დებულებების შემუშავებას.

დიაგრამა 7. დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის რეკომენდებული მოდელი



წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ

პირველი რაც უნდა აღსდგეს არის სტრუქტურა - „მრჩეველთა საბჭო“, თუმცა რიგი ცვლილებებით. კერძოდ, 2014-2017 წლებში მოქმედ მრჩეველთა საბჭო მხოლოდ კონსულტაციებისა და რეკომენდაციების გამცემი სტრუქტურის ფუნქციას ატარებდა, შედეგად ვერ უზრუნველყოფდა ერთპიროვნული მმართველობის თავიდან აცილებას. სწორედ ამიტომ, მივიჩნევთ, დაინტერესებულ მხარეებთან თანამშრომლობას სამართლებლივი ჩარჩო უნდა არეგულირებდეს და უფლებამოსილ ორგანოს ავალდებულებდეს მიღებული გადაწყვეტილებების სისრულეში მოყვანას. არსებულ

ტექნიკათაგან შემდეგი რეკომენდებული ვარიანტებია - სამუშაო ჯგუფი, ფოკუს ჯგუფი და საველე მოგზაურობა. სამივე მათგანი დაინტერესებულ მხარეთა უფრო ვიწრო ჯგუფთან მოიაზრებს ურთიერთობას, მათი ფორმირება ხდება კონკრეტული საკითხის ირგვლივ - ახალი პროექტის დასაწყისში, რაიმე სიახლის დაგეგმვისას თუ პრობლემის წარმოქმნისას. კონკრეტული ცოდნისა და კომპეტენციის მქონე პირებით დაკომპლექტებული ჯგუფის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები მეტად სანდო და ლეგიტიმური იქნება დანარჩენი საზოგადოებისთვის, რომელთა ინფორმირებულებაც და მათი მხრიდან უკუკავშირიც ინტერნეტ-პლატფორმების გამოყენებით, გამოკითხვების, ღია კარის დღის და საჯარო შეხვედრების ორგანიზებით შეიძლება.

მიუხედავად იმისა, რომ კვლევის მიხედვით, გამოკითხულ რესპონდენტებს გარკვეული ცოდნა აქვთ ტურიზმის მდგრადი განვითარების პრინციპების შესახებ, საჭიროა მეტი ინფორმირებულობა და ცნობიერების ამაღლება, განსაკუთრებით მდგრადი განვითარების სოციალურ და ეკონომიკურ საკითხებთან მიმართებაში. აღსანიშნავია, რომ მხოლოდ ცალმხრივი მონაწილეობა, ინფორმაციის გავრცელების სახით, არ არის საკმარისი, შესაბამისად, საჭიროა დაინტერესებულ მხარეთა სხვადასხვა სახით უკუკავშირის უზრუნველყოფაც.

გამომდინარე აქედან, საჭიროა:

- მომზადდეს და ამოქმედდეს საზოგადოებასთან ურთიერთობის სტრატეგია, რაც დაინტერესებულ მხარეებს გააცნობს აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში დაგეგმილი თუ მიმდინარე ღონისძიებების განხორციელების შესახებ ინფორმაციას.
- მომზადდეს გეგმა თუ რა გზით მოხდეს დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის ზრდა დაგეგმვის სხვადასხვა ეტაპზე. კვლევამ გვიჩვენა, რომ რესპონდენტთა აბსოლუტური უმრავლესობა სურვილს გამოთქვამს, რაიმე სახით ჩართული

იყოს აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში ტურიზმის განვითარების პროცესში.

- შემუშავდეს და დაინერგოს დაინტერესებულ მხარეთა მონაწილეობის მეთოდები, რომელიც დაინტერესებულ მხარეთა სხვადასხვა ჯგუფების, მათ შორის ადგილობრივი მოსახლეობის მიერ ამა თუ იმ საკითხთან მიმართებაში პოზიციის დაფიქსირების შესაძლებლობას უზრუნველყოფს. კერძოდ, რეკომენდებულია საზოგადოების ფართო მასებთან ურთიერთობის ისეთი აქტივობების გამოყენება, როგორიცაა: ღია კარის დღე, საჯარო შეხვედრები, გამოკითხვები, ცხელი ხაზი, ინტერნეტ-პლატფორმები. თუ დაინტერესებულ მხარეთა თეორიას დავეყრდნობით, შევძლებთ, ჩამოვაცალიბოთ ტურიზმის პოლიტიკის დაგეგმვაში თანამონაწილეობის თანმდევი დადებითი ასპექტები:
- თანამშრომლობა კონკრეტული დანიშნულების ადგილისთვის დაინტერესებულ მხარეთა ცოდნის, ხედვისა და შესაძლებლობების ერთგვარ ბაზას ქმნის;
- თანამშრომლობა პოლიტიკურად უფრო გამართლებული შეიძლება იყოს, თუ დაინტერესებული მხარეები უფრო მეტ წვლილს შეიტანენ იმ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, რომლებიც თავის მხრივ მათ ფუნქციონირებზე ახდენს გავლენას;
- თანამშრომლობა აუმჯობესებს პოლიტიკისა და მასთან დაკავშირებული ქმედებების მართვას, ხელს უწყობს ტურიზმის ეკონომიკური, სოციალური თუ ეკოლოგიური ზეგავლენის გათვალისწინებას;
- თანამშრომლობა შეძლებისამებრ თავიდან აგვაცილებს კონფლიქტების მოგვარებას გრძელვადიან პერიოდში;
- აგრეთვე, გასაგებია, რომ ტურიზმის განვითარების დაგეგმვის პროცესში დაინტერესებულ მხარეთა სხვადასხვა ჯგუფების მონაწილეობას შეუძლია ხელი შეუწყოს მდგრადი განვითარების

რების ეფექტიანობას, მიუკერძოებლობის და შეთანხმებულობის ზრდის საფუძველზე.

- თანამშრომლობამ, შესაძლოა, ხელი შეუწყოს თანმდევი შედეგობრივი სტრატეგიის ერთობლივ შემუშავებას, ამით კი დაგეგმილის ერთობლივ განხორციელებასა და თანაწარმოებას მისცეს ბიძგი;

მიუხედავად იმისა, რომ სხვადასხვა შემთხვევებში შესაძლოა სრულიად განსხვავებული მოდელი აღმოჩნდეს წარმატებული ტურიზმის მდგრადი განვითარებისთვის, ძირითად დაინტერესებულ მხარეთა გამოკვეთა და მათი ინტერესების საერთო მიზნისკენ მიმართვა გარდაუვალი ხდება წარმატებისკენ მიმავალ გზაზე.

დასკვნები და წინადადებები:

სადისერტაციო ნაშრომში მოყვანილი თეორიული და პრაქტიკული მასალების შესწავლიდან გამომდინარე, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია გარკვეული ყურადღება იქნას გამახვილებული პრაქტიკული და თეორიული ხასიათის შემდეგ წინადადებებზე:

1. მდგრადობის პრინციპები მოიცავს ტურიზმის განვითარების ეკოლოგიურ, ეკონომიკურ და სოციალურ ასპექტებს, ამიტომ საჭიროა სამივე მიმართულების დაბალანსება, რათა გარანტირებული იყოს მისი გრძელვადიანი მდგრადობა.
2. ჯაფარის პლატფორმის მოდელი ქმნის სასარგებლო ჩარჩოს იმის გასაგებად, თუ როგორ მოხდა მიდგომის გარდაქმნა მასობრივი ტურიზმის პრომოუშენიდან იმის რეალიზებამდე, რომ ტურიზმს სარგებელთან ერთად ზიანის მიყენებაც შეუძლია საზოგადოებისათვის. შესაბამისად, გვიჩვენებს თუ როგორ შეექმნა საფუძველი მდგრადი ტურიზმის განვითარების იდეას.
3. ტურიზმის განვითარების ტრადიციულ მიდგომას ყოველთვის კეთილშობილურ შედეგებამდე არ მივყავართ,

ხშირად უცხოელი მფლობელის, დაქირავებული პერსონალის თუ იმპორტირებული საქონელის წყალობით ხდება ქვეყნიდან ფულადი სახსრების გადინება. მდგრადი ტურიზმის მოდელის ამოსავალი წერტილია – ეკონომიკური სარგებლის სამართლიანი გადანაწილება ქვეყნის რეზიდენტებს შორის.

4. სახელმწიფომ უნდა განახორციელოს მდგრადობის, როგორც განვითარების ფუნდამენტური პოლიტიკის ადაპტირება და მდგრადი განვითარების პრინციპები მიმართოს ტურიზმის დაგეგმვისა და განვითარების ყველა სტადიაზე.
5. ტურიზმის დაგეგმვა და განვითარება არ უნდა მოხდეს იზოლირებულად. ტურიზმი სხვა აქტივობასთან ერთად უნდა იყოს საზოგადოებასა და ტურისტული დანიშნულების ადგილის მდგრადი განვითარების ნაწილი. გასათვალისწინებელია მისი ზეგავლენა სხვა სექტორებზე, რესურსების კონკურენტული გამოყენებისა და ურთიერთმხარდაჭერის თვალსაზრისითაც. კომპლექსური მიდგომა ითვალისწინებს ტურიზმის დარგში ურთიერთობებისა და ზემოქმედების ყველა ფორმას და განიხილავს საჯარო პოლიტიკის ზემოქმედებას ტურიზმზე და პირიქით.
6. დანიშნულების ადგილისთვის გაეროს მსოფლიო ტურიზმის ორგანიზაციის მიერ რეკომენდებული ინდიკატორების კონკრეტული მაჩვენებლის სასურველი დონის განსაზღვრით და შემდეგ მათი სისრულეში მოყვანით, სახელმწიფო შეძლებს მდგრადობის უმაღლესი დონის მიღწევას. აღსანიშნავია, რომ ეს მაჩვენებლები მხოლოდ ეკოლოგიური მიზნისთვის არ განიხილება. არსებობს ისეთი მაჩვენებლები, რომლებიც უზრუნველყოფს ვიზიტორთა და ადგილობრივ მცხოვრებთა კმაყოფილებას ეკონომიკური თვალსაზრისით. ამ მაჩვე-

ნებელთა გამოყენება მიმართულია ეკოტურიზმის მდგრადობის, ტურისტული დანიშნულების ადგილისა და საზოგადოების პოლიტიკური მხარდაჭერისთვის.

7. აუცილებელია ინვესტიციების წახალისება მდგრადი ტურიზმის მიმართულებით. როდესაც სახელმწიფო ინვესტიციას ახორციელებს დაცულ ტერიტორიებში, კულტურულ მემკვიდრეობაში, წყლისა და ნარჩენების მენეჯმენტში, ამით წამახალისებელ სტიმულს აძლევს კერძო ინვესტორებს, რომ მეტი ინვესტირება განახორციელონ მწვანე ეკონომიკის მიმართულებით, რაც მდგრადი განვითარების გარდაუვალი აუცილებლობაა.
8. ტურიზმის მდგრადი განვითარების პოლიტიკის წარმატების შემაფერხებელი ფაქტორებიდან საქართველოსთვის განსაკუთრებით დამახასიათებელია შემდეგი: ა) გრძელვადიანი ხედვისა და ვალდებულების არქონა - სტრატეგიები და ხედვები მთავრობის ცვლილებასთან ერთად იცვლება; ბ) მოკლევადიანი ინტერესების პრიორიტეტულობა - მეტი ფინანსების მიმართვა პიარ და მარკეტინგულ აქტივობებზე, პროდუქტების შექმნის, გაუმჯობესების ან გარემოს დაცვისკენ მიმართული პოლიტიკის ნაცვლად; გ) კოორდინაციის და ბიუროკრატიის პრობლემები, მათ შორის სხვადასხვა სტრუქტურის ხელმძღვანელობებს შორის კომუნიკაციის ნაკლებობა; დ) ცნობიერების დაბალი დონე მდგრადობის პრინციპებთან მიმართებაში; ე) დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის დაბალი დონე ან არ არსებობა - სამწუხაროდ, საქართველოში დაინტერესებულ მხარეებთან შეხვედრები ხშირ შემთხვევაში, მხოლოდ პიარ კამპანიისთვის ტარდება და მსგავს ღონისძიებებს რაიმე კონკრეტული შედეგი არ მოჰყვება.

9. დღესდღეობით, განსაკუთრებული მნიშვნელობა უნდა მიენიჭოს დაინტერესებული მხარეების ჩართულობას განვითარების ყველა ეტაპზე, დაწყებული პოლიტიკის შექმნიდან პროექტის განხორციელების ჩათვლით. საერთო მოსაზრების მიხედვით, ერთობლივ მუშაობას მნიშვნელოვანი სარგებლის მოტანა შეუძლია, ხოლო არსებობს აშკარა კონსესუსი იმაზე, რომ მრავალასპექტიანი საკითხის მთლიანობაში გლობალურად გადაწყვეტისთვის სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობას სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი როლი ეკისრება.
10. დაინტერესებულ მხარეთა თეორიაზე დაყრდნობით - ნებისმიერმა დაინტერესებულმა მხარემ უნდა მიიღოს მონაწილეობა იმ ორგანიზაციის მომავალი მიმართულების განსაზღვრაში, სადაც მას ინტერესი გააჩნია. მეტიც, მენეჯმენტი გამუდმებით უნდა ცდილობდეს ყველა შესაძლო დაინტერესებული მხარის ჩართულობას, და იმას, რომ მეტი ძალაუფლების მქონეთ არ მიეცეთ სხვებზე დომინირების უფლება, თუმცა, თეორია აუცილებლად არ გულისხმობს იმას, რომ ყველა შესაძლო დაინტერესებული მხარე ერთნაირად უნდა იყოს ჩართული ყველა პროცესსა და გადაწყვეტილების მიღებაში.
11. „საერთო კეთილდღეობის მიდგომის“ მიღებას დაინტერესებულ მხარეთა თეორიის საზღვრების გაფართოვება შეუძლია. მისი შედეგები უფრო მეტი „სწორი საქციელის“ ვალდებულებას აკისრებს გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს არა მხოლოდ საკუთარი, ან პირდაპირი დაინტერესებული მხარის ინტერესებისთვის, არამედ საერთო კეთილდღეობისთვის. ამ მიდგომის გააქტიურებაში განსაკუთრებით დიდი წვლილი შეუძლიათ შეიტანონ ბუნების დამცველ ორგანიზაციებს და ასოციაციებს.

12. როგორც „საქართველოს ტურიზმის სტრატეგია 2025“-ში ვხედავთ, დაინტერესებულ მხარეებთან თანამშრომლობა ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის სტრატეგიულ ამოცანებში შედის, თუმცა არ არის დაზუსტებული რა მექანიზმებით მოხდება მათი დაგეგმვის პროცესში ჩართვა. მიუხედავად ამისა, უდაოა, რომ სწორედ ამ ამოცანის შესრულების ხარისხი განაპირობებს დანარჩენი ამოცანების წარმატებულად განხორციელების ხარისხს.
13. კვლევამ გვიჩვენა, რომ აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში დაინტერესებული მხარეები უფრო მეტად იცნობენ და ეთანხმებიან ბუნებრივი გარემოს დაცვასთან დაკავშირებულ პრინციპებს (რაც ეკოლოგიურ მდგრადობას განაპირობებს), თუმცა შედარებით ნაკლებად იცნობენ ეკონომიკური მდგრადობის პრინციპებს. უნდა აღინიშნოს, რომ მდგრადი განვითარების პრინციპების თანახმად ადგილობრივი საზოგადოების მიერ მაქსიმალური სარგებლის მიღებაა ერთ-ერთი მთავარი წინაპირობა, რაც სხვა დანარჩენთან ერთად ადგილობრივი მოსახლეობის დასაქმებას და საქონლის და სერვისის ადგილობრივი მოსახლეობიდან მიწოდებას მოიაზრებს.
14. კვლევის შედეგების ანალიზმა გვიჩვენა, რომ აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში დაინტერესებულ მხარეებს არ აქვთ ინფორმაცია ტურიზმის მიმართულებით სახელმწიფო ინსტიტუტების საქმიანობის შესახებ. კერძოდ, რესპონდენტებს არ აქვთ ინფორმაცია ტურიზმის განვითარების სტრატეგიული გეგმის არსებობის შესახებ, რაც ნიშნავს, რომ ადგილობრივი და ცენტრალური მთავრობების გარდა, სხვა დანარჩენი დაინტერესებული მხარეები არ არიან ინფორმირებულები ტურიზმის დეპარტამენტის საქმიანობის შესახებ, დარგის განვითარების არსებული სტრატეგიის შესახებ და ა.შ.

15. საზოგადოების ინფორმირებულობის გასაზრდელად, ვფიქრობთ უნდა მომზადდეს და ამოქმედდეს საზოგადოებასთან ურთიერთობის სტრატეგია, რაც დაინტერესებულ მხარეებს გააცნობს აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში დაგეგმილი თუ მიმდინარე ღონისძიებების განხორციელების შესახებ ინფორმაციას.
16. საჭიროა მომზადდეს გეგმა თუ რა გზით მოხდეს დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის ზრდა დაგეგმვის სხვადასხვა ეტაპზე. კვლევამ გვიჩვენა, რომ რესპონდენტთა აბსოლუტური უმრავლესობა სურვილს გამოთქვამს რაიმე სახით ჩართული იყოს აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში ტურიზმის განვითარების პროცესში.
17. ვინაიდან, საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ განხორციელებული პროექტების გარდა, როგორც ცენტრალურ, ისე აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის მთავრობას დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის საკმარისი გამოცდილება არ აქვს, საწყის ეტაპზე, როგორც საპილოტე ვერსიად, სასურველი იქნება მესამე მიდგომის - „დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობითი მიდგომა“ - გამოყენება. დროთა განმავლობაში, გამოცდილების მატებასთან ერთად დაინტერესებულ მხარეებთან მიმართებაში გამოიკვეთება გამოწვევები, რის შემდეგაც შესაძლებელი იქნება მიდგომის და მეთოდების ცვლილება და ადგილობრივ რეალობაზე მორგება.
18. მიუხედავად იმისა, რომ აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში ტურიზმისა და კურორტების მართვის მთავარ სახელმწიფო ორგანოს ტურიზმისა და კურორტების დეპარტამენტი წარმოადგენს, შესაბამისი უფლებამოსილების არარსებობის გამო ვერ იქნება სხვადასხვა სახელმწიფო უწყებებს შორის კოორდინაციის გარანტორი. ვინაიდან, როგორც ტურიზმის დეპარტამენტი, ისე სხვა

სახელმწიფო უწყებები ანგარიშვალდებულია აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის მთავრობის წინაშე, ვფიქრობთ, რომ დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის პროცესში მნიშვნელოვანი როლი უნდა შეასრულოს აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის მთავრობამ. შესაბამისად, უნდა გამოყოს დაინტერესებულ მხარეთა მენეჯმენტზე პასუხისმგებელი ჯგუფი, რომელიც უზრუნველყოფს დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის სტრატეგიის და შესაბამისი დებულებების შემუშავებას.

19. შემოთავაზებულია დაგეგმვის პროცესში დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის ჩვენს მიერ რეკომენდებული მეთოდები, რომელთა განხორციელებაც, მიზანშეწონილი იქნება ტურიზმის პოლიტიკის დაგეგმვის პროცესში. ესენია: მრჩეველთა საბჭო, სამუშაო ჯგუფი, ფოკუს ჯგუფი, სავლე მოგზაურობა, ინტერნეტ-პლატფორმები, ცხელი ხაზი, საჯარო შეხვედრა, ღია კარის დღე და გამოკითხვები.
20. ადგილობრივი მოსახლეობის ინფორმირებულობის გაზრდის და მათი მხრიდან უკუკავშირის უზრუნველყოფის მიზნით რეკომენდებულია საზოგადოების ფართო მასებთან ურთიერთობის ისეთ აქტივობათა გამოყენება, როგორცაა: ღია კარის დღე, საჯარო შეხვედრები, გამოკითხვები, ცხელი ხაზი, ინტერნეტ-პლატფორმები.
21. ჩვენ მიერ შემოთავაზებული დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობის მიდგომა განაპირობებს დაგეგმვის პროცესშივე თითოეული ჯგუფის ინტერესების გათვალისწინებას. განსაკუთრებით ხაზგასასმელია ბუნებრივი გარემოს მიმართულებით მომუშავე ასოციაციების, არასამთავრობო ორგანიზაციებისა და საგანმანათლებლო დაწესებულებების წარმომადგენლების მოსაზრებები, რომლებიც, როგორც ცნობილია, არასდროს ეგუებიან განვითარების

ისეთი გზის არჩევას, რაც რაიმე სახით საფრთხეს უქმნის ბუნებრივ გარემოს თუ ზოგადად დანიშნულების ადგილს.

კვლევის შედეგების აპრობაცია: სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი დასკვნები, წინადადებები და რეკომენდაციები მოცემულია ავტორის (ნ. დევადის) სტატიებსა და სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენციის მასალებში. კვლევის შედეგები გამოქვეყნებულია შემდეგ სტატიებში:

1. გიორგი აბუსელიძე, ნინო დევაძე - დაინტერესებული მხარეები და მათი როლი ტურიზმის მდგრად განვითარებაში. საერთაშორისო სამეცნიერო პრაქტიკული კონფერენცია, SEU, თბილისი, 2018, გვ.166-173
2. George Abuselidze, Nino Devadze - The impact of stakeholders on the sustainable tourism development, 4th International Scientific-practical Conferences “Modern technologies, socio-economic development problems and ways of solving them”, Book of proceedings, Batumi, Georgia, 2018, pg.55.
3. Abuselidze G., Devadze N., Kakhidze T. (2018) About one mathematical model of project management, Proceedings of 16th IEEE EAST-WEST DESIGN & TEST SYMPOSIUM (EWDTS-2018).
4. ნინო დევაძე, ტურიზმის მდგრადი განვითარების როლი ეკონომიკურ ზრდასა და სიღარიბის დაძლევაში. VI საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია „ტურიზმი: ეკონომიკა და ბიზნესი“, კონფერენციის მოხსენებათა კრებული. ISBN 978-9941-26-025-4. ბათუმი, 2017, გვ.52-55.
5. ნინო დევაძე, ტურიზმის განვითარების ჯაფარის მოდელი და მდგრადი განვითარების პერსპექტივები თანამედროვე ეტაპზე. ყოველთვიური საერთაშორისო რეცენზირებადი და რეფერირებადი სამეცნიერო ჟურნალი „ეკონომიკა“ N5, 2017, ISSN 0206-2828, თბილისი, 2017, გვ.112-124.

6. Nino Devadze, The current problems in the development of tourism satellite accounts and tourism statistics and their role in the development of industry in Georgia, *Економічний аналіз* N13, ISSN 2219-4649, Тернопіль; 2013, pg. 36-38.

LEPL BATUMI SHOTA RUSTAVELI STATE UNIVERSITY

**FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION, MANAGEMENT AND
MARKETING**



NINO DEVADZE

**Problems of Sustainable Tourism Development and Main
Approaches of Their Solution**

The work is submitted in order to get the academic degree of doctor of Business
Administration

Annotation

Batumi 2019

The work is done in Batumi Shota Rustaveli State University, Faculty of Economics and business, at the Department of Business Administration, Management and Marketing.

Scientific supervisor:

George Abuselidze - Doctor of Economy, Associate Professor, Shota Rustaveli State University.

Foreign Appraiser:

Maria Johann - Doctor of Economics, Professor. SGH Warsaw School of Economics, Institute of Markets and Competition

Appraisers:

Gela Mamuladze - Doctor of Economy, Professor, Shota Rustaveli State University.

Rostom Beridze - Doctor of Economy, Professor, Shota Rustaveli State University.

Merab Diasamidze – Doctor of Business Administration, Associated professor, Shota Rustaveli State University.

The defense of the Doctoral Thesis will be held on November 30, 2019, at 12 o'clock at the Dissertation Commission, created by the Dissertation Board of the Faculty of Economics and Business of Batumi Shota Rustaveli State University.

Address: Batumi, Ninoshvili str. № 35, room #430.

The dissertation work can be acquired in the Ilia Chavchavadze Library of the University and the website of the University (www.bsu.edu.ge)

Secretary of the Dissertation Board

Doctor of Business Management, A. Prof. Leila Tsetskhladze

Introduction

The urgency of research topic. During the past two decades the concept of sustainable tourism development, as a desirable and politically right approach of tourism development became commonly recognized. The attempt to make tourism, as one of the largest fields in the world, much more sustainable has an important role for the global sustainable development.

According to Choi and Sirakaya, for successful implementation of sustainable tourism it is necessary to evolve the following - vision, policy, planning, management, monitoring, and public learning processes and total involvement of society in the process of its development (Choi & Sirakaya, 2005).

Ecological danger, cash outflow, seasonality – are the problems that made the modern world to review the classical plan of the development and take care of tomorrow – for welfare of future generations. This is exactly what we mean under sustainable development – the development that meets contemporary requirements in such a way that future generations keep up the opportunity to satisfy their needs.

Sustainable tourism development comprises three direction - ecological, social and economic aspects. Yet success lies in keeping balance between those three.

Due to the complexity of the issue, it is actually incredible to discuss and analyses all three aspects in the dissertation thesis, so our research topic aims at one of the urgent issues of sustainable development - analyses of stakeholders role and their involvement in the process of decision-making.

Nowadays in order to achieve sustainable development, special value is assigned to stakeholders engagement in all the stages of the development, from the policy formation to the project implementation. After the study of existing literatures on sustainable development

(Healey 1998; Wahab & Pigram 1998; Bramwell & Sharman 1999; Beeton & Pearson, 2002; Bell & Morse, 2004; Dodds, 2007; Hardy, Logar, 2010), we can consider that tourism will reach higher level of sustainability, if all stakeholders are involved in its development.

Until today in Georgia no one had studied the issue of involvement of stakeholders in the decision-making process in tourism, accordingly by means of the given paper we will try to fill up existing deficiency and contribute to the field development in this regard.

The **topic** of the research paper is to study the problems of sustainable tourism development in Georgia and the main **object** of the research deals with stakeholders of the field of tourism of Adjara Autonomous Republic.

The **aims** of the research are analyses of the influence of stakeholders on the sustainable tourism development, perfection of methodological fundamentals and elaboration of necessary directions for practical realization of their involvement in the decision-making process. In the paper, we will discuss the views of existing local stakeholders and priorities regarding the tourism industry planning process in the region.

Due to the aims of the research, the following **tasks** will be set up:

1. To consider theoretical - methodological aspects of sustainable tourism development ;
2. To consider hindering factors of sustainable tourism development;
3. To determine the role and value of stakeholders involvement in the planning process of sustainable tourism development;
4. To determine which groups of the stakeholders are important in the tourism industry of Georgia;
5. To analyze existing condition of the experience of participation in the process of planning and decision-making.
6. To analyze possible advantages and disadvantages of stakeholders involvement in the planning process.

7. To study the opportunity of implementation the theory of stakeholders engagement in the strategic planning in the public sector.
8. Based on empirical research, to analyze the knowledge about the sustainable development of tourism industry by the different stakeholders groups, their attitude towards its development Adjara Autonomous Republic and their views concerning the desirable actions regarding the issues.
9. To determine means of perfection of stakeholders involvement in sustainable tourism development.

Research Methodology. Before the empirical research, for making the theoretical frame, we have studied the references on sustainable tourism development and stakeholders. We analyzed scientific and practical studies on local and international levels. In the paper, we have widely used existing popular scientific papers methodological and methodical monographs, articles on the given issues, as well official reports and statistical data of international organizations state structural units.

Since concept of sustainability comprises many economic, social and ecological aspects, that in its turn implies a wide range of stakeholders, it is almost incredible to involve all of them in the research process. Accordingly, for the given paper we have interviewed some of the groups of stakeholders during our research. Quantitative research was conducted by means of Qualtrics online server, and the received results analysis was implemented by SPSS program.

Scientific novelty of the research:

1. The role and importance of stakeholders' engagement in the process of sustainable tourism development planning was identified;
2. The possible advantages and disadvantages of involvement of stakeholders in the planning process was analysed.

3. On the basis of research results, the views of different groups of stakeholders was set out to ensure the further steps in the sustainable development of tourism and the mechanisms of involvement the stakeholders in the planning process was proposed.

Theoretical and practical importance of the research paper: the basic provisions of the paper, empirical research results, theoretical and practical recommendations will be interesting and considerable for state bodies. It will be also interesting for researchers, scientists, academic staff, students and everyone, who are concerned with the issues of tourism.

Dissertation Structure:

Introduction

Chapter I. Theoretical and Methodological Aspects of Sustainable Tourism Development

- 1.1. The concepts of Sustainable Tourism development
- 2.1. Barriers to achieve sustainable tourism development

Chapter II. “Theoretical and Practical Aspects of Stakeholder Involvement in the Process of Sustainable Tourism Development”

- 2.1. The theoretical aspects of stakeholder behaviour
- 2.2. Scientific analysis of the existing state of sustainable tourism development and stakeholder involvement on the example of Adjara Autonomous Republic
- 2.3. Scientific analysis of stakeholder research results and stakeholder research methodology

Chapter III. Stakeholders Engagement Improvement Phases in the Assurance of the Sustainable Development of Tourism

- 1.1. Applying the stakeholder concepts in the development of sustainable tourism
- 1.2. Ways of improvement of stakeholder involvement in the sustainable tourism development

Conclusions and Recommendations

References

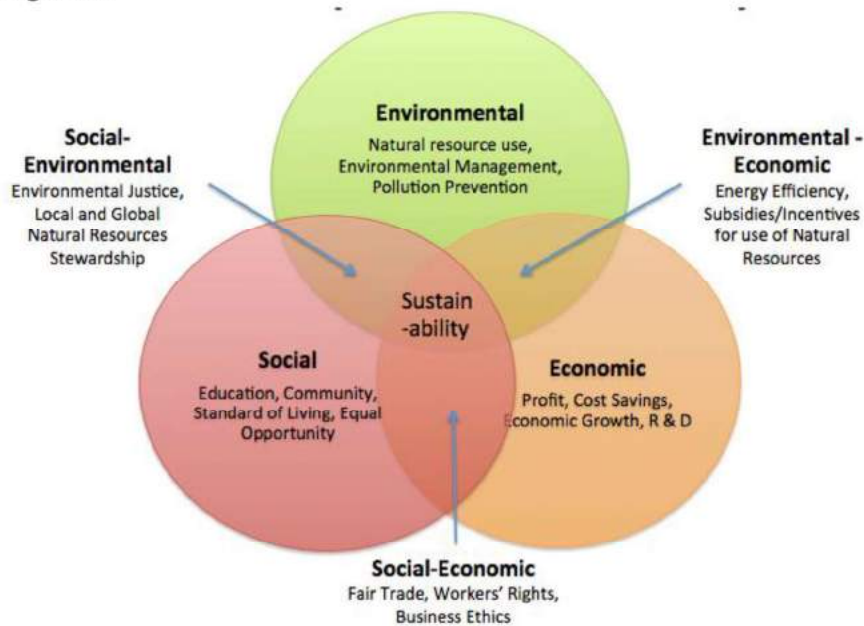
Annex

Summary of the Thesis

In the **introduction** of the thesis, the goals and objectives of the research are established, the importance, the topic, the objectives of the research are verified, theoretical and methodological fundamentals and information sources of the research are given, theoretical and practical importance of the paper are stated.

The first chapter of the paper - "Theoretical and Methodological Aspects of Sustainable Tourism Development" - deals with the following issues: the concepts of sustainable development; the studies of the hindering factors of the sustainable tourism development; the description of Jafari platform. The platform represents scientific analysis to the stage of comprehension of the attitude changes due to the tourism industry over the years and awareness of the importance of sustainable development.

Figure 1.



Source: adapted - United Nations (1987), international union for conservation of nature (IUCN) (2005), Makkar (2013), and Makkar and Ankers (2014).

Principles of management developed for sustainable tourism development cover all types of tourism and destination, not only on small but on mass segments as well. The principles of sustainability include ecological, economic and socio-cultural aspects of tourism development; accordingly, it is necessary to balance all three directions in order to guarantee its long-term sustainability.

Sustainable tourism should guarantee:

- Optimal use of environmental resources, preservation of important ecological processes, protection of natural resources and biodiversity that are the main elements of tourism development.

- Respect for socio-cultural identity of the host community, preservation of their cultural heritage and traditional values and intercultural tolerance.

- By means of effective and long-term economic activity, assurance of fair distribution of social-economic wealth, steady employment, social advancement of the local population and poverty reduction. For the achievement of consensus, tourism development requires all stakeholders' cognizant involvement and strong political leadership. Sustainable tourism achievement is a continuous process and requires constant monitoring of results, and in case of necessity introduction of preventive and / or corrective measures.

- High level of impressions and satisfaction of tourists, raising awareness on sustainability issues and on its methods.

For the effective development of tourism, it is essential to predict the expected changes and analyze their impact. Taking into consideration all these, touristic destinations have to find and develop sustainable tourism development models, because the failure to achieve this goal has most likely succession to the short-term perspective.

The model of the Jafari's "platform" creates a useful framework for understanding how the approach has transformed from mass tourism promotion to apprehension that along with the benefit, tourism can also

harm the community. Consequently, it shows how the basis for sustainable tourism development were established. It considers tourism entirely and implies that each platform is created on the basis of its predecessor. Each new platform appearance does not mean that the predecessor platform disappeared or was less influential, moreover, Jafari emphasizes that the global tourism industry coexists in all four platforms - "Advocacy", "Cautionary", "Adaptancy" and "Knowledge-based" (Jafari, 2001).

The change of the approaches to tourism development starting from Jafari's Advocacy model leads towards the welfare of the society, which is achievable via sustainable tourism model. Sustainable tourism development is the basis for establishing a harmonious relationship between stakeholder groups at a certain extent and achieving the desired level of quality of life in the long term (Ahn, Lee, & Shafer, 2002).

Tourism has a special place in sustainable development. The dynamic growth of this sector first reason that contributes to the development of economies of many countries and regions. On the other hand, tourism is a business that creates a special relationship between customers, industry, environment and local community.

The public and the private sector can make tourism much more sustainable in different ways. The long-term scenario of the development of the sector depends on the creation of appropriate infrastructure, supply chain and support policy (Cooper et al., 2009; Dodds & Butler, 2009):

- 1) To stimulate the study of the principles and methods of management of natural resources;
- 2) To raise awareness of how the damage to the natural resources can reduce attractiveness of the touristic destination;
- 3) To enhance coordination between private investors and state institutions related to tourism and natural resources;

4) To improve infrastructure in such isolated touristic areas where private investments are less likely;

5) To support agriculture and organic production.

Analyzing existing literature in the field demonstrates, that the main challenges for sustainable tourism development are:

- Its practical implementation (Dodds, 2007; Hardy, Beeton, & Pearson, 2002; Logar, 2010);
- Practical issues of sharing capacity, agreement, coordination, co-operation and responsibility (Butler, 1990; Jamal & Getz, 1995);
- Issues related to stakeholders (Bell & Morse, 2004; Dodds, 2007; Cooper et al., 2009; Butler, 2009).

Among them, the most obvious is the lack of stakeholder engagement, lack of government support, lack of leadership, lack of information and lack of coordination (Dodds, 2007). All this lead to the creation of problems among stakeholders such as bureaucracy and coordination difficulties, decrease of power, change of common interests, and failure of goals establishment, willingness to make significant changes and so on. (Cooper et al., 2009; Dodds & Butler, 2009).

In the **second chapter** of the thesis, “Theoretical and Practical Aspects of Stakeholder Involvement in the Process of Sustainable Tourism Development” the theoretical aspects of stakeholders are analyzed, the current situation in Autonomous Republic of Adjara is described based on sustainable development of tourism and the stakeholder engagement in its process.

Researchers (Byrd, McKercher, Bramwell & Lane, Jamal&Getz; Selin, Robson & Robson, Hunter) of existing references on sustainable development of tourism support stakeholders' involvement in the process of creation of action plans and in the decision making of strategies.

It is verified that the stakeholder management is a useful framework that can form sustainable tourism (McKercher 1993). If you look through sustainable tourism principles, the strong emphasis falls on the

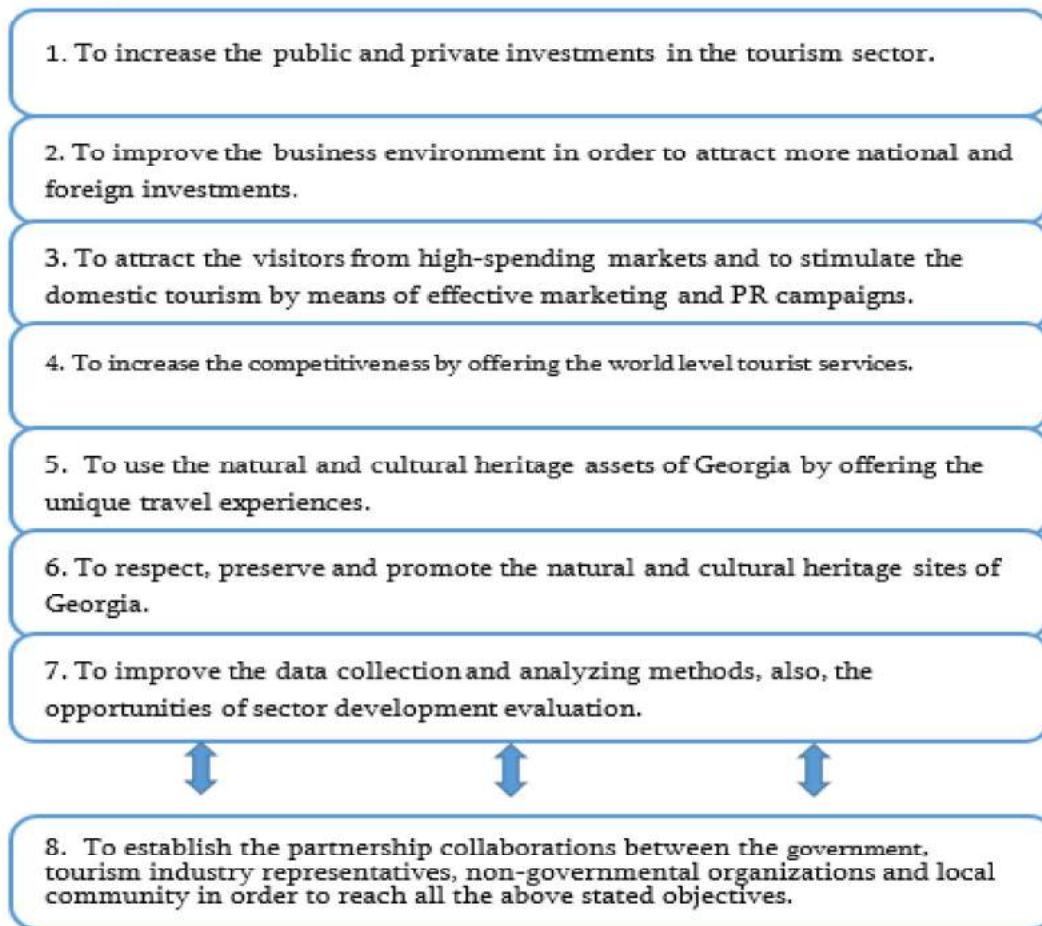
requirement for stakeholders' engagement; especially it focuses on coordination between different stakeholders and multi-disciplinary dimensions of their interaction.

A joint approach is a better complement to the principles of sustainable development, and therefore it lays the foundations to the much more sustainable development of tourism (Bramwell & Lane 2000:4):

- Cooperation between diverse stakeholders, including non-economic interests, can contribute to the consideration that diverse natural, artificial and human resources require more to maintain sustainable principles.
- The involvement of stakeholders who are presented from diverse spheres and of varied interests, allows for the development of integrated / joint policies, which in its turn is capable to advance sustainability (Jamal & Getz 1995).
- In case many stakeholders will be involved in the process of policymaking, it can lead to a more equitable distribution of benefits and expenses. The essence lies in the fact that each participation can increase awareness of the consequences of tourism, and hence elevated consciousness will provide a more fair policy.

It is noteworthy that we still have little experience of developing stakeholders' policies in the state. To achieve the target indicators set in "Georgian Tourism Strategy 2025" there are eight strategic tasks to be challenged (Figure 2.). As we can see, cooperation with stakeholders is one of the tasks in the strategic planning of the national administration of the tourism, however, is not clarified what mechanisms will be involved in their engagement in the planning process. Nevertheless, the degree of performance of this task determines the quality of successful implementation of the remaining tasks.

Figure 2.



Source: Georgian National Tourism Administration (2015)

In the last decade, tourism is acknowledged as the state priority and large amount of investments were made in the related fields. As a result, the entire country and Adjara region itself has made considerable progress concerning attraction of tourists, that can be evidenced by the constant tendency of increasing number of tourists from year to year.

Generally, development of a complex field strategy, like tourism, requires a lot of effort. In particular, it is necessary to conduct an in-depth survey of local tourism resources, as well as general demand-supply analysis in the region; to identify competitive advantages and disadvantages in relation to other touristic centers in the region; to set long-term priorities and investment plans and make them integrate, afterwards reflect them in other field strategies and action plans; to

conduct campaigns of raising awareness; to mobilize and involve other major players of the field.

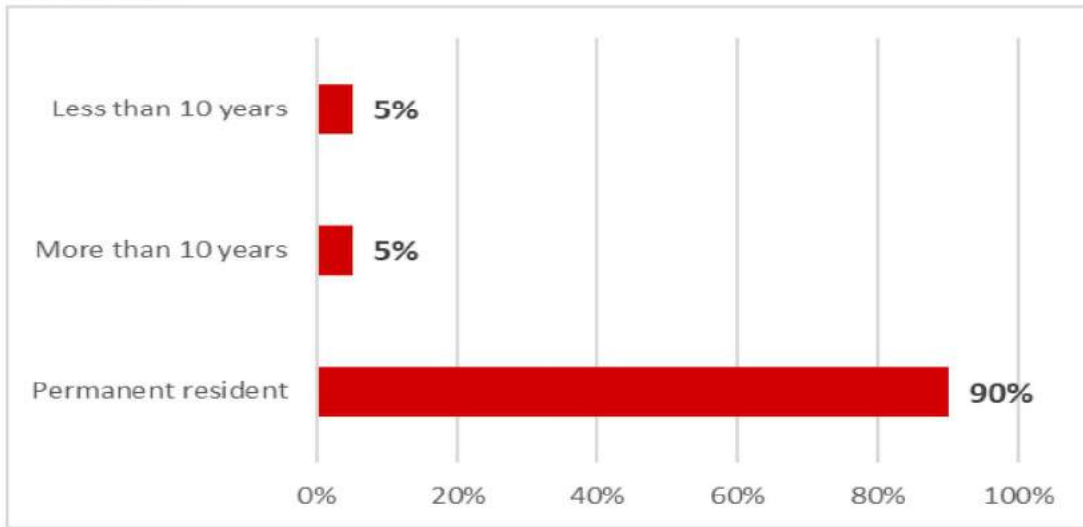
The quantitative data needed for research purposes were collected through a structured questionnaire. Respondents' opinions were established on the principles of sustainable tourism, the current state of tourism in the Autonomous Republic of Adjara and the strategy of subsequent development of the industry.

A number of questions in the questionnaire were adapted from Byrd, Reid, Hapitoglu, Choi and Sirakaya studies (Byrd et al., Reid et al., Hapitoglu et al., Choi and Sirakaya, 2005). The questionnaire consisted of 40 statements and the answers were evaluated using the 5 graded Likert scale, where 1 corresponds to the answer "totally disagree" and 5 corresponds to "completely agree".

After the questionnaire, we decided to use the Qualtrics online server and send it to the various interested stakeholders of the tourism industry. Part of the returned questionnaires was half filled, which would not be appropriate for analysis. Therefore, we had to sort out the completed questionnaires and finally we got 390 filled questionnaires, which is about 75% of respondents, 95% of confidence interval and 5% of the sampling error, which means that the survey results are representative for the stakeholders of the Autonomous Republic of Adjara. The data downloaded from the Qualtrics server were processed through the SPSS program.

The profile of surveyed respondents. The majority of respondents participating in survey is female (63%), the largest group of total participants (41%) falls into the 25-34 age interval. The absolute majority of respondents (90%) represent the permanent residents of Adjara.

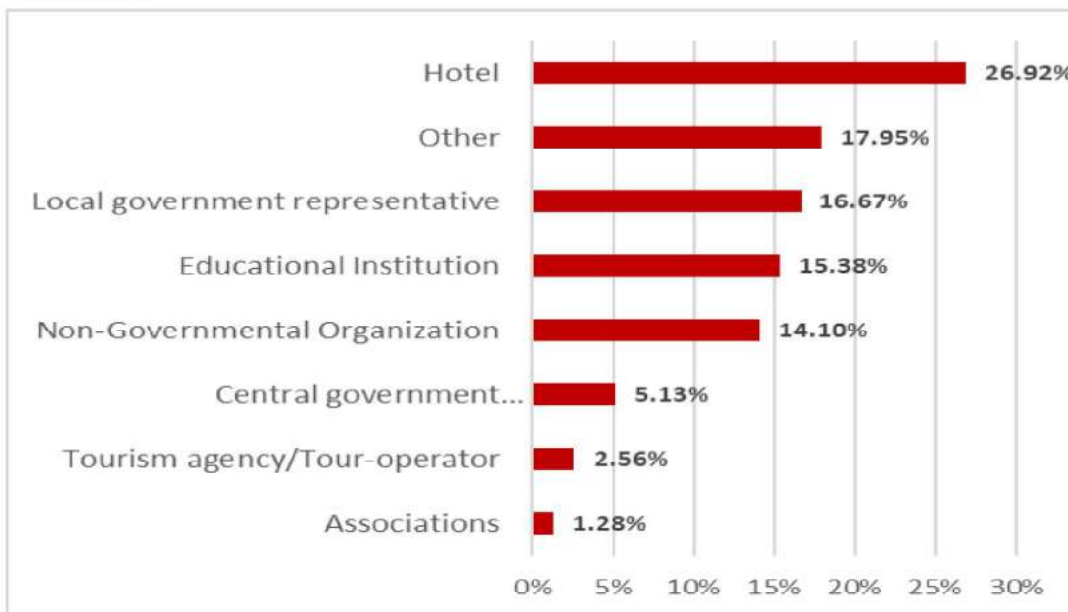
Diagram 1. Percentage distribution of respondents by the length of residency in the research region



Source: Prepared by the author based on the research outcomes

The respondents were divided into the different stakeholders implied the research objectives: Local government representatives, Central government representatives, Non-governmental organizations, Associations, Hotels, Travel agencies/Tour-operators, Educational establishments and „Others“ (blank are for text answer).

Diagram 2. Percentage distribution of respondents by the groups of different stakeholders



Source: Prepared by the author based on the research outcomes

The results show that, the different stakeholder groups are represented unequally in the existing sample, even though it was ensured feasibly equal participation from different groups. As a consequence of applying to personal contacts while sending the questionnaires, considerably higher percentage measure of respondents was received from hotel representatives (27%), relatively equally were represented other private business, educational establishments, NGO and local government representatives. The least participation was noted from the representatives of associations (1.28%), that could be explained by the small number of general population.

The research shows a comparison of means of five-point Likert-scale type statements of the different stakeholder groups. With the first part of the statements we intended to find out to what extent were known and agreed the general principles of sustainable tourism development by the stakeholders from tourism industry.

The results showed, that respondents are more likely aware and agreed with the principles related to the protection of natural environment, that generates the ecological sustainability. Whereas, the principles of economic sustainability is relatively less acknowledged. Should be noted, that the following statements – „Majority of employed in the tourism industry should be from the local community“ and „Tourism industry goods and services should be mainly purchased from the local community“ happened to be less important compared to the rest of statements for the respondents. The significantly low indicator was received from the group of „hotel representatives“ – mean score – 2.79. But it should be noted that, according to the core principles of sustainable development is to ensure the greatest benefits for local community, that along with others include the statements used in the mentioned questions: to employ the local residents and goods and services to be supplied from the local communities. Generally, analyzing the data, we can conclude that stakeholder groups represented in the

research are moreless aware and agreed with the sustainable tourism principles, but their knowledge varies widely between the social, economic and environmental sustainability.

The second half of statements aimed to learn how do stakeholders evaluate the ongoing situation of tourism development in the Autonomous Republic of Adjara, and what are their thoughts concerning the planning of future development path. It is worth to remark, that the mean for the whole sample was 4.83 for the following statement: „Tourism is important for Adjara A.R. and for people living here“. This approves and verifies the definite support to tourism industry development from all the participating stakeholder groups. However, at the same time, research reveals that they are not satisfied with the existing state of tourism development. The corresponding statement – „Tourism is well-developed in Adjara A.R.“ showed the mean of only 3.5, that is close to the neutral evaluation point 3 of Lykert scale.

The similar evaluation was shown for the logical extension of the previous statement – „I personally like the way tourism is planned in Adjara A.R.“ with the sample mean equal to 3.5. Although, here should be emphasized that compared to other groups, the least point (mean=2.9) was given by the representatives of non-governmental organisations group. If we follow and discuss the evaluations from same group, NGO representatives think that tourism development does not meet the sustainable tourism development principles. Moreover, they think that tourism development is unorganized and chaotic in the region („Tourism development in Adjara A.R. is relevant to the principles of sustainable tourism development“ – mean=2.75, „Tourism development is unorganized in Adjara A.R.“ – mean=4.3), that demonstrated the most critical evaluations compared to other groups.

The following statements will be interesting to discuss: „Adjara Autonomous Republic has a strategic plan for tourism development“. Except the local and central government representatives, all the other

groups stated the neutral position (mean=3.1), indicating that they do not have information about it. In fact, the Tourism Department of Adjara Autonomous Republic had a strategic plan of organisation 2015-2018, and also, for the first time was prepared a new strategic plan of tourism industry development 2025, although it was not yet publicly presented and discussed. We can assume two important conclusions based on this statement: 1. Except the local and central government representatives, the rest of stakeholders are not informed about the tourism department activities and about the new strategic development plan; and based on this 2. If the majority of stakeholders are not aware about the existence of strategic development plan, could be assumed that they have never participated in any stage of designing it.

The results show that different groups of stakeholders have different considerations towards different attitudes, some of which are expressed in critical positions. In our opinion, the difference between their considerations gives the ground that it is essential to gather them in the planning process that will ensure sharing each other's knowledge, views and opinions, thus pursuing common interests and "common welfare".

In the third chapter of the thesis, "Stakeholders Engagement Improvement Phases in the Assurance of the Sustainable Development of Tourism" the concept of stakeholders' involvement practical realization opportunities are studied and the perfection ways of stakeholders' engagement into sustainable development of tourism in Georgia are set.

The set of six proposals, which is proposed by Jamal and Getz (Jamal & Getz, 1995) is a kind of instruction for managers and planners and researchers, who are studying tourism planning and collaboration in the field of touristic facilities management. They are related to the basic conditions, which are conducive for the development of tourism planning collaboration on the community level:

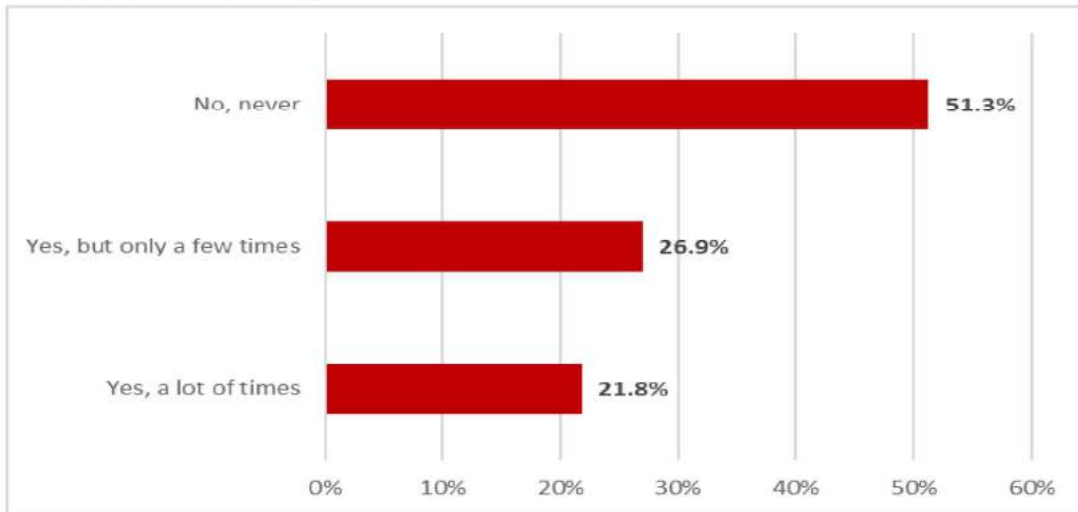
As the planning requires some time, local level planning by public bodies can be very difficult because of changes due to the elections. This

will facilitate flexibility and dynamic planning process for involvement of the ordinary people and other major stakeholders that in its turn will provide changes in administration and adjustment to other forces, which will influence the tourism system. There is an important question: in what part is the stakeholders' collaboration the most effective in the total process of tourist facilities planning? For example: should stakeholders be involved only in vision review process, or should they also engage with the formation of goals and the policy of tourism? Or, should responsibility remain to the local authorities when it comes to the formation and implementation of the goals and policy, after the vision has been already formed on the local level based on collaboration with stakeholders? Or, should the intermediary organization be formed for the purpose of current monitoring and regulations of planning on the travel destinations? Local tourist organizations, such as associations and visitor centers, generally have many stakeholders, which are oriented to marketing and advertising of the touristic objects. For the purposes of planning the requirements of the field, probably it will be necessary to establish the new structure, if the collaborative assignment of the existing structure is impossible.

Nowadays, sustainable tourism development is considered, as a suitable concept for the development of touristic destinations and for successfully achieving the main goal requires outlined stakeholders' involvement into the planning process.

Prior consultations with the stakeholders in the strategic planning process, is the universal practice, which is aimed at improving the transparency of the provisions and giving opportunities to the users to engage with the interesting issues of the critical importance during decision-making.

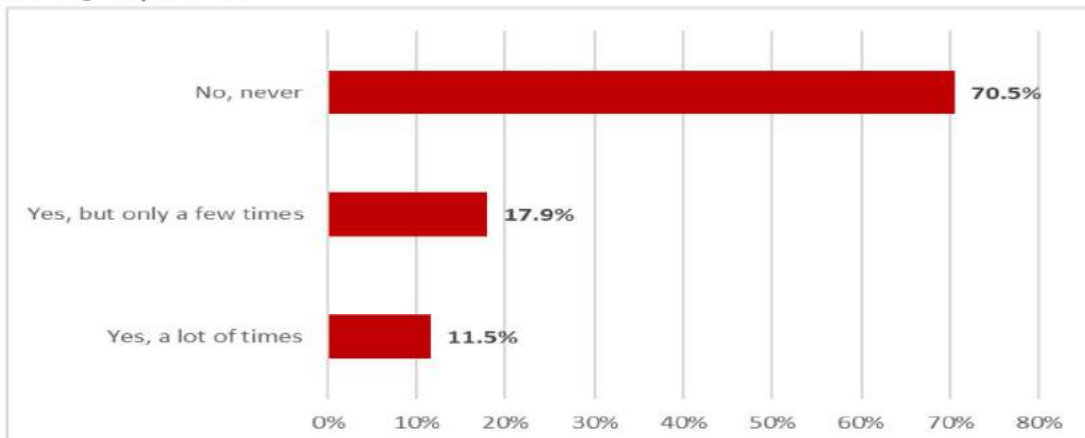
Diagram 3. Percentage distribution of respondents by participation in different kinds of tourism related meetings.



Source: Prepared by the author based on the research outcomes

According to the Diagram 3, approximately 51% of surveyed respondents have never participated in any kind of meeting where the tourism development plans of region was being discussed. Far more, 71% of respondents state that they have never been asked opinion in any kind about the industry development by the policy makers (Diagram 4).

Diagram 4. Percentage distribution of respondents by possibility to reach their voice to the policymakers.

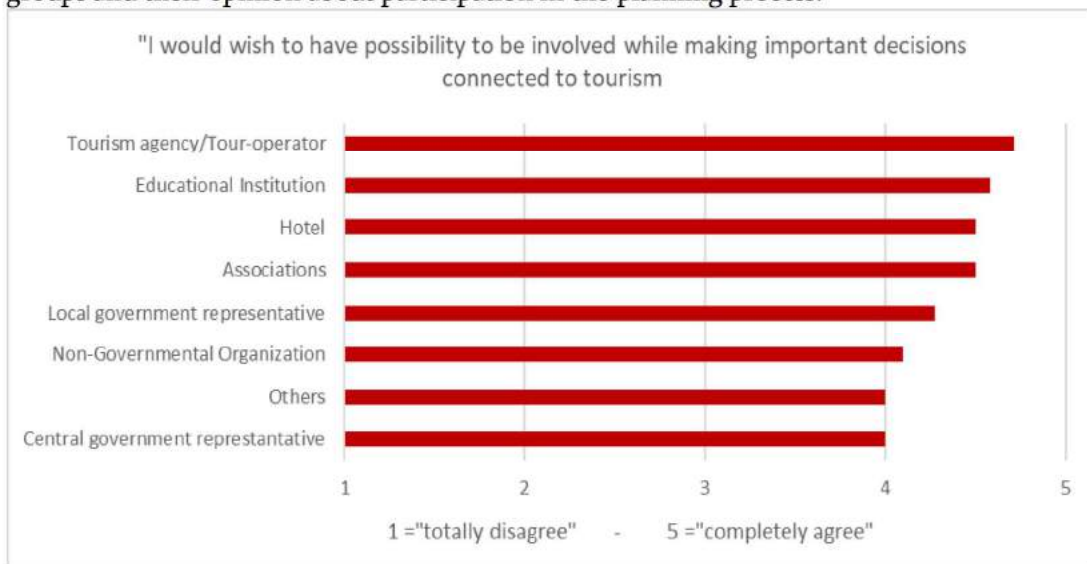


Source: Prepared by the author based on the research outcomes

Based on the research objectives respondents were asked to state their opinion – if they would like to participate in the planning process

(Diagram 5). As we supposed, majority had the positive feedback, with a total mean 4.4, that means that in case of government's political will, it is easily manageable to gather different stakeholders and their feedbacks, and therefore share their knowledge, views and experience between the different stakeholders of tourism industry.

Diagram 5. Percentage distribution of respondents by the different stakeholder groups and their opinion about participation in the planning process.

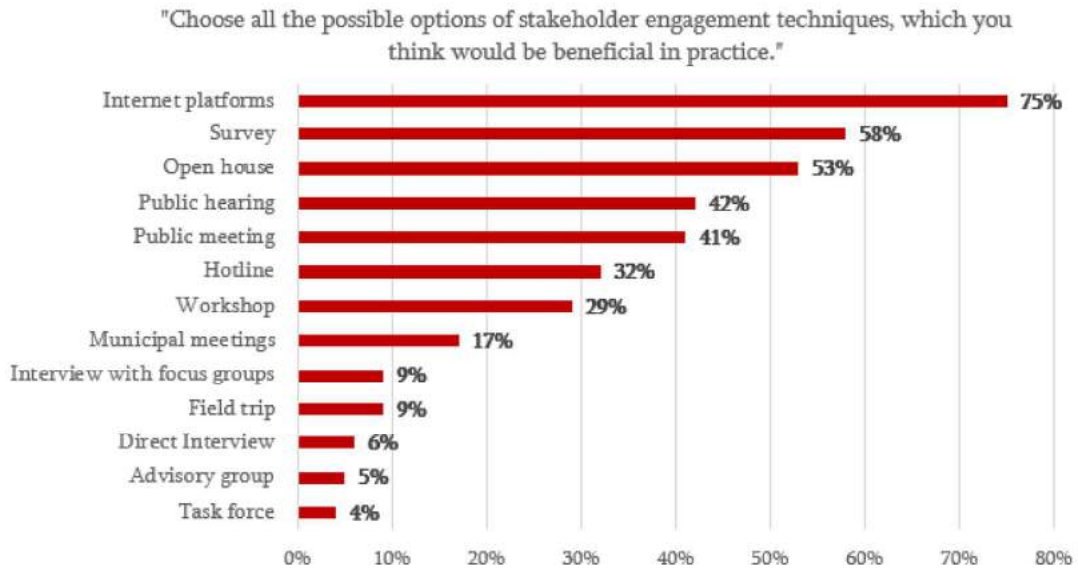


Source: Prepared by the author based on the research outcomes

Besides, the respondents were offered to choose all the possible options from the selection of stakeholder engagement techniques we think would be beneficial and easily achievable (Diagram 6).

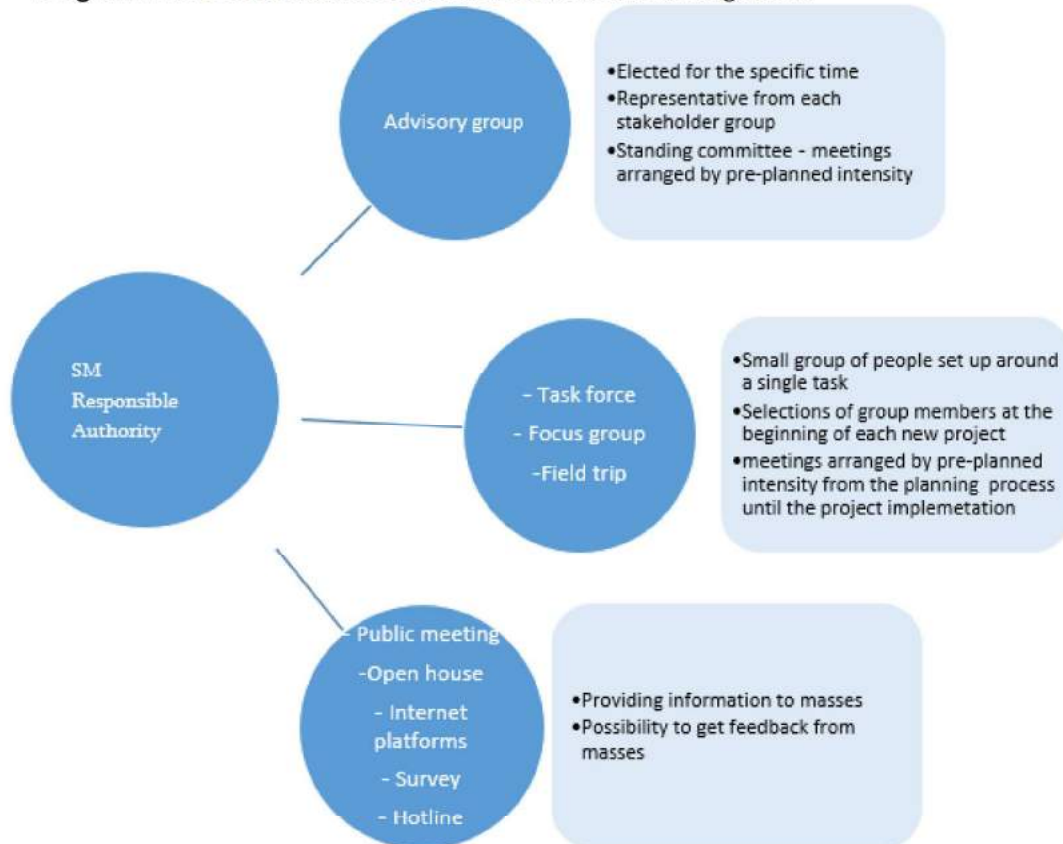
Based on the discussed above, we tried to create a recommended frame of stakeholder involvement model (Diagram 7). As far as all the governmental entities are accountable to the Government of Adjara Autonomous Republic, we think that they should take the responsibility of the stakeholder engagement. Therefore, should be entitled the group of people responsible on stakeholder management (SM responsible authority). The SM responsible authority could be any person or group of people, or the whole division employed in the government administration, that means there is no necessity of new employees. The authority will ensure the implementation of the stakeholder engagement strategy and corresponding provisions.

Diagram 6. Percentage distribution of respondents.



Source: Prepared by the author based on the research outcomes

Diagram 7. The recommended model of stakeholder management



Source: Prepared by the author.

In spite of the fact, that according to the research, the survey respondents have certain knowledge about the sustainable tourism development principles, more comprehensive knowledge would be desirable, therefore raising much more awareness respectively to the given issues is essential. Accordingly, we believe, that it is important to:

- Prepare and implement public relations strategy, which will introduce stakeholders the information about the planned or current events in Adjara;

- Prepare a plan for increasing stakeholders' engagement in the various stages of planning. The study showed that the overwhelming majority of the respondents are willing to be involved in the process of tourism development of Adjara Autonomous Republic to some extent;

- Implement the activities of stakeholder engagement that will give the possibility to different stakeholder groups, including the local community, to express their views on different issues. Therefore, it is recommended to use the following mass communication techniques: open house, public meetings, surveys, hotline, internet platforms.

If we consider the stakeholders theory, we will be able to formulate accompanying positive aspects of their involvement in policy planning:

- Cooperation creates specific base of knowledges, visions and a of opportunities of stakeholders interested in destinations;
- Cooperative relations may be politically much more feasible, if the stakeholders contribute greater input in the decision-making process, which in turn influence their functioning;
- Cooperation improves policies and related actions management, promotes tourism economic, social and environmental impact;
- Cooperation possibly prevents a long-term resolving conflict;
- Also, it is clear, that involvement of number of stakeholders in tourism development planning process promotes sustainable development on the basis of efficiency, impartiality and conformity growth;

- The cooperation may also contribute to the joint development of effective and consequent strategy, thus kick off its jointly planned implementation.

Despite the fact, that in different circumstances we can receive a completely different model for successful realization of sustainable development of tourism, outline of the main stakeholders and addressing their interests to the common goals become imminent on the path to the success.

Conclusions and suggestions:

According to our study of the theoretical and practical materials given in the thesis, we consider that a certain attention should be paid to practical and the theoretical nature of the following statements:

1. The principles of sustainability include development of ecological, economic and social aspects of tourism, so it is necessary to maintain the balance among all three of them, in order to be guarantee its long-term sustainability.
2. Jafari's platform model creates a useful framework for understanding how the approach has transformed from mass tourism promotion to apprehension that along with the benefit, tourism can also harm the community. Consequently, it shows how the idea for sustainable tourism development was established.
3. The traditional approach to the tourism development not always leads us to the substantial results, cash outflows often is caused because of foreign owner, foreign hired staff and imported goods. The starting point of the sustainable tourism model is - the fair distribution of economic benefits between the residents of the country.
4. The government should implement sustainability, as the adaptancy of fundamental policy and application of sustainable

development principles towards all stages of development and tourism planning.

5. Tourism planning and development should not be done isolated. Tourism along with other activities should be a part of sustainable development of society and touristic destination. Its influence to other sectors should be considered, in terms of competitive use of resources and mutual support. Holistic approach takes into account all forms of relations and impact of tourism industry and discusses the influence of public policy on tourism and vice versa.
6. Through the indicators, recommended by the world tourism organization, specific levels the government can determine and afterwards accomplishment of the higher-level sustainability. It should be noted, that these indicators are not only for environmental purposes. Some indicators even show satisfaction of visitor and the locals from the economic point of view. Those indicators are used to focus on eco-sustainability and political support of touristic destinations and community.
7. It is necessary to promote investments towards sustainable tourism. When the state practices investments in the protected natural areas, cultural heritage sites, water and waste management areas, thus encouraging incentives to private investors to allocate more investments in the direction of green economy, which is inevitable necessity for the sustainable development.
8. Some of the most characterizing barriers of implementing successful sustainable tourism in Georgia are: a) lack of long term vision and commitment – strategies and visions are changed with governments; b) short term economic priorities – more finances towards the PR and marketing activities, instead of sustainability; c) coordination and bureaucracy problems; d)

lack of knowledge of sustainable development principles; e) lack or absence of stakeholder participation.

9. Nowadays, special importance must be given to the stakeholders' involvement all the stages of sustainable development, starting from the establishment of the policy to the project implementation stage. According to the common opinion, joint work can bring the significant benefits, while there is a clear consensus that different stakeholders involvement in the overall global solutions of multi-aspect is of vital importance.
10. Based on the theory stakeholders - any stakeholders should take part in determination of the future of the organization, in which they are interested. Moreover, management should continuously try to give opportunities to all stakeholders to be involved in the processes, and that the more powerful parties are not allowed to dominate over others, however, the theory does not imply that all the stakeholders are to be involved in all processes and in all decision-making.
11. "Common welfare approach" implementation can expand boundaries of stakeholders' theory, the results of which obliges the decision-makers regarding "correct behavior" for not only standing on their interest but also for everyone's well-being.
12. As we can see in the "Georgian Tourism Strategy 2025", cooperation with stakeholders is one of the tasks in the strategic planning of the national administration of the tourism, however, is not clarified what mechanisms will be involved in their engagement in the planning process. Nevertheless, the degree of performance of this task determines the quality of successful implementation of the remaining tasks.
13. Research has shown, that in Adjara, the stakeholders are more familiar with the natural environment protection-related principles that assures ecological sustainability in the region,

however, relatively little is known of the economic sustainability principles. Though it should be noted, that according to the sustainable development principles, maximum benefit for local community is one of the main prerequisites for development, along with the rest of the local population employment and supply of goods and services.

14. The analysis of the research results showed that the stakeholders do not have the information on of state institutions activities of tourism destinations of the autonomous republic. In particular, the respondents did not have information about the tourism development strategic plan, which means that beside local and central government bodies, the rest of the stakeholders have no inform about the tourism department activities and the development strategy of the sector.
15. To increase public awareness, should be prepared the effective strategy of public relations, which will provide information to stakeholders regarding the current or prospective events implementation in the autonomous republic.
16. It is necessary to elaborate the plan for increasing stakeholders' engagement in the different stages of planning. The study showed that the overwhelming majority of the respondents are willing to be involved in tourism development process of Adjara Autonomous Republic.
17. Except the projects implemented by the international organizations, there is no sufficient experience of stakeholder engagement in government organizations. Therefore, in the beginning, as a pilot version, it is suggested to implement the third approach of stakeholder management – “Stakeholder involvement approach”. The time will show the specific characteristics of local community related to the stakeholder management, whereupon the changes of approach and

techniques and adjusting them with local reality will be necessary.

18. Even though the Department of tourism and resorts of Adjara A.R is the main governmental organization in tourism industry, because of absence the relevant authority, it could not guarantee the coordination between the different governmental entities. As far as all the governmental entities are accountable to the Government of Adjara Autonomous Republic, we think that they should take the responsibility of the stakeholder engagement. Therefore, should be entitled the group of people responsible on stakeholder management (SM responsible authority). The SM responsible authority could be any person or group of people, or the whole division employed in the government administration, that means there is no necessity of new employees. The authority will ensure the implementation of the stakeholder engagement strategy and corresponding provisions.
19. The recommended techniques of stakeholder engagement are offered, which should be implemented in the process of tourism policy planning. These are: advisory group, task force, focus group, field trip, internet platforms, hotline, public meetings, open house and surveys.
20. In order to increase the local community awareness and ensure to get feedbacks from them, it is recommended to use the following mass communication techniques: open house, public meetings, surveys, hotline, internet platforms.
21. Our suggestions regarding stakeholders engagement approach implies consideration of each stakeholders' interests involved in the planning process. It is especially noteworthy to consider suggestions of representative working in the natural environment direction from associations, non-governmental

organizations and educational institutions, who, as a rule, will never tolerate choosing such a development that bears threats to the natural environment or the destinations in general.

The approbation of the work. The main conclusions, sentences and recommendations are given in the Author's (N.Devadze) articles and in the materials of scientific-practical conferences:

1. George Abuselidze, Nino Devadze - Stakeholders and their role in sustainable tourism development, International Scientific Conference "SEU and Science", No 7, SEU, Tbilisi, Georgia 2018, pg. 166-173.
2. George Abuselidze, Nino Devadze - The impact of stakeholders on the sustainable tourism development, 4th International Scientific-practical Conferences "Modern technologies, socio-economic development problems and ways of solving them", Book of proceedings, Batumi, Georgia 2018, pg.55.
3. Abuselidze G., Devadze N., Kakhidze T. (2018) About one mathematical model of project management, Proceedings of 16th IEEE East-West Design & Test Symposium (EWDTS-2018).
4. Nino Devadze - The role of sustainable tourism development in economic growth and poverty reduction, VI International Scientific-practical Conference "Tourism: Economics and Business", Conference proceedings, ISBN 978-9941-26-025-4. Batumi 2017, pg.52-55.
5. Nino Devadze - Jafari's "Platform" Model of Tourism Development and Contemporary Perspectives of Sustainable Development, "ECONOMICS " - Monthly International reviewed and refereed scientific journal, N5, 2017, ISSN 0206-2828, Tbilisi 2017, pg.112-124.
6. Nino Devadze - The current problems in the development of tourism satellite accounts and tourism statistics and their role in the development of industry in Georgia, Економічний аналіз N13, ISSN 2219-4649, Тернопіль; 2013 Pg. 36-38