

სსიპ - ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

ბიზნესის ადმინისტრირების, მენეჯმენტისა და მარკეტინგის დეპარტამენტი

თინათინ გოგოლიშვილი

ინოვაციური ტურისტული პროდუქტების მართვის თავისებურებები საქართველოში

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად
წარდგენილი დისერტაციის

ავტორეფერატი

ბათუმი - 2026

სადისერტაციო ნაშრომი შესრულებულია ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტში ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტზე ბიზნესის ადმინისტრირების, მენეჯმენტისა და მარკეტინგის დარგობრივ დეპარტამენტში.

სამეცნიერო ხელმძღვანელი:

პაატა ჩაგანავა

ეკონომიკის მეცნიერებათა კანდიდატი,
ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის პროფესორი

უცხოელი შემფასებელი:

ირინა მელნიკი

ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი,
ლვოვის ვაჭრობისა და ეკონომიკის უნივერსიტეტი,
ტურიზმის, სასტუმრო და რესტორნების ბიზნესის
დეპარტამენტის პროფესორი

შემფასებლები:

რამაზ ფუტყარაძე

ეკონომიკის მეცნიერებათა კანდიდატი,
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

ანზორ დევაძე

ეკონომიკურ მეცნიერებათა კანდიდატი,
ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის პროფესორი

დავით ქათამაძე

ეკონომიკურ მეცნიერებათა კანდიდატი,
ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

სადისერტაციო ნაშრომის დაცვა შედგება 2026 წლის 17 ივლისს 14.00 საათზე ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოს მიერ შექმნილი სადისერტაციო კომისიის სხდომაზე.

მისამართი: ქ. ბათუმი, ნინოშვილის ქ. №35/რუსთაველის ქ. №32, აუდიტორია №423, სადისერტაციო ნაშრომის გაცნობა შესაძლებელია ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ილია ჭავჭავაძის ბიბლიოთეკაში და ამავე უნივერსიტეტის ვებგვერდზე - www.bsu.edu.ge

სადისერტაციო საბჭოს მდივანი:

ლეილა ცეცხლაძე

ბიზნესის მართვის დოქტორი,
ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

შესავალი

თემის აქტუალობა. ინოვაციურობა ორგანიზაციის ეფექტიანი საქმიანობისა და განვითარების უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია. ტურიზმის სფეროში ინოვაციური პროცესების განხილვა წარმოუდგენელია ციფრული ტექნოლოგიებისა და მდგრადი განვითარების კონტექსტის გარეშე, რაც თანამედროვე ინდუსტრიის მთავარ გამოწვევებს წარმოადგენს. დარგის ლიდერობისთვის კომპანიებმა უნდა უზრუნველყონ არა მხოლოდ ტექნოლოგიური პროგრესი, არამედ გარემოსდაცვითი და სოციალური პასუხისმგებლობის მაღალი სტანდარტები.

თანამედროვე ტურიზმის ინდუსტრიაში ინოვაციურობა აღარ განიხილება, როგორც ცალკეული ტექნოლოგიური სიახლე, არამედ იგი მდგრადი განვითარებისა და გლობალური კონკურენტუნარიანობის უმნიშვნელოვანესი წინაპირობაა. ნაშრომის აქტუალობას განაპირობებს ტურიზმის სექტორში არსებული სამი კრიტიკული გამოწვევა:

1. **სასიცოცხლო ციკლის ტრანსფორმაცია:** საქართველო, როგორც ტურისტული დანიშნულების ადგილი, უახლოვდება სასიცოცხლო ციკლის კონსოლიდაციის ფაზას, რომელსაც მოსდევს სტაგნაციის ფაზა. ეს ნიშნავს, რომ გარკვეული პერიოდის შემდეგ დღის წესრიგში დგება ტურისტული დანიშნულების ადგილის მოდერნიზაციის საკითხი.
2. **მართვის სისტემური დეფიციტი:** მიუხედავად იმისა, რომ ინოვაციები ფართოდ განიხილება ტექნოლოგიურ ჭრილში, მათი მენეჯერული ასპექტები – მართვის სტრუქტურა, გადაწყვეტილების მიღების მექანიზმები და ორგანიზაციული კულტურა – ნაკლებადაა შესწავლილი. კვლევამ აჩვენა, რომ ქართულ ტურისტულ კომპანიებში გადაწყვეტილებები ხშირად მიიღება ინტუიციურად, სიღრმისეული დაგეგმვისა და საბაზრო ანალოგების მეცნიერული ანალიზის გარეშე, რაც ამცირებს ინოვაციების ეფექტიანობას;
3. **გლობალური ტრენდების გავლენა:** ციფრული ტრანსფორმაცია (ხელოვნური ინტელექტი, ეკოსისტემები) და მდგრადი განვითარების (გარემოსდაცვითი და სოციალური პასუხისმგებლობა) სტანდარტები რადიკალურად ცვლის ბიზნეს-მოდელებს. ამ პირობებში, ინოვაციური

პროდუქტების მართვის სპეციფიკური კანონზომიერებების კვლევა
გადაწყვეტია დარგობრივი ლიდერობის შესანარჩუნებლად.

ამრიგად, კვლევის აქტუალობას განაპირობებს ტურიზმის სფეროში ინოვაციური პროცესების მართვის სპეციფიკური კანონზომიერებების გამოვლენის საჭიროება, როგორც თეორიულ დონეზე, ისე საქართველოში ტურიზმის დარგში მოქმედი კომპანიების პრაქტიკულ ასპექტში. აღნიშნული მიდგომა შესაძლებლობას იძლევა, ჩამოყალიბდეს მართვის ოპტიმალური მოდელები, რომლებიც მორგებული იქნება თანამედროვე ბაზრის მოთხოვნებზე.

კვლევის ობიექტად განისაზღვრა ურთიერთობები, რომლებიც ყალიბდება ტურიზმის ინდუსტრიაში ეკონომიკურ, სოციალურ და გარემოსდაცვით ასპექტებში ინოვაციური ტურისტული პროდუქტების დანერგვის პროცესში ტურიზმთან დაკავშირებულ ინტერესთა სხვადასხვა ჯგუფების წარმომადგენლებს შორის, როგორიცაა ტურისტები, კომპანიის მფლობელები, მენეჯმენტის სფერო, თანამშრომლები, სახელმწიფო და სხვადასხვა ორგანიზაციები და ამ ურთიერთობების ცვლილება, რომელიც ტურიზმის ინდუსტრიაში ინოვაციური ტურისტული პროდუქტების დანერგვას მოსდევს.

კვლევის საგანს წარმოადგენს საქართველოში, ტურიზმის დარგში მოქმედ კომპანიებში ინოვაციური ტურისტული პროდუქტის მართვის პროცესში ჩამოყალიბებულ ურთიერთობათა სისტემა, შესაბამისი გადაწყვეტილებების მიღების მექანიზმები.

ჩამოყალიბდა რამდენიმე სამუშაო ჰიპოთეზა, კერძოდ:

H1: საქართველოში ტურიზმის ინდუსტრიაში მოქმედი კომპანიები ძირითადად ნაკლებად მიდრეკილნი არიან ტურისტულ პროდუქტში ინოვაციების კომპანიის შიგნით გენერირებაზე, მათ მიერ განხორციელებული ინოვაციები ძირითადად გლობალურ ტრენდს, საერთაშორისო ანალოგებს ეფუძნება;

H2: საქართველოში ტურიზმის ინდუსტრიაში მოქმედ კომპანიებში, ტურისტულ პროდუქტში ინოვაციების დანერგვის შესახებ მენეჯერული გადაწყვეტილებები უფრო ინტუიციურ ხასიათს ატარებს, ვიდრე რაციონალურს, თუმცა ინტუიციის უკან დგას მეწარმის პიროვნული მახასიათებლები, ბაზარზე მუშაობის გამოცდილება, პროფესიონალიზმი, ბიზნეს-აღღო;

H3: საქართველოს ტურიზმის ინდუსტრიაში მოქმედ კომპანიებში, ტურისტულ პროდუქტში ინოვაციების წარმატებული დანერგვა პირდაპირ კავშირშია აღნიშნული კომპანიების ბაზარზე ყოფნის ხანგრძლივობასთან;

H4: საქართველოში ტურიზმის ინდუსტრიაში მოქმედი კომპანიებისთვის ტურისტულ პროდუქტში ინოვაციების მძლავრ სტიმულს კონკურენცია წარმოადგენს, რაც აიძულებს მათ დააგენერირონ ახალი იდეები და ეფექტიანად მართონ მათი რეალობაში დანერგვის პროცესი.

წინამდებარე კვლევის მიზანს წარმოადგენს საქართველოში ტურიზმის ინდუსტრიაში მოქმედი კომპანიების მიერ ტურისტულ პროდუქტში ინოვაციების მართვის სპეციფიკური მახასიათებლების გამოვლენა; ძირითადი საფრთხეების, პრობლემების და დაბრკოლებების ანალიზი და მართვის ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით წინადადებების შემუშავება.

დასახული მიზნის მისაღწევად საჭირო იყო შემდეგი ამოცანების გადაჭრა:

ა) ტურისტულ პროდუქტში ინოვაციების ადგილის თეორიული გააზრება კომპანიის მართვის სისტემაში, ტურისტულ პროდუქტში ინოვაციების კომპანიის ეფექტიანობაზე გავლენის მექანიზმის თეორიული მიმოხილვა;

ბ) პირველი ამოცანის გადაჭრის შედეგად მიღებული თეორიული დებულებებისა და მექანიზმების შემოწმება საქართველოს ტურიზმის ინდუსტრიაში მოქმედ კომპანიებში. კერძოდ, საქართველოში მოქმედ კომპანიებში ტურისტულ პროდუქტში ინოვაციის პროცესის მენეჯმენტის სქემის იდენტიფიცირება, ინოვაციის დანერგვის შესახებ გადაწყვეტილებების მიღების მექანიზმების იდენტიფიცირება, გადაწყვეტილებაზე მოქმედი ფაქტორების გამოვლენა, მიღებული გადაწყვეტილებების ეფექტიანობის ანალიზი;

გ) საქართველოში ტურიზმის ინდუსტრიაში მოქმედ კომპანიებში ტურისტულ პროდუქტში ინოვაციის პროცესის მართვის ძირითადი პრობლემური საკითხების გამოვლენა;

დ) ტურისტულ პროდუქტში ინოვაციების მართვის პროცესის ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით კომპანიის მენეჯმენტში განსახორციელებელი ცვლილებების და მოდერნიზების მიმართულებების შემუშავება.

კვლევის მეთოდოლოგია. კვლევის პროცესში გამოყენებულ იქნა შემდეგი მეთოდები: ლიტერატურის მიმოხილვა გამოყენებულ იქნა ტურიზმის სფეროში

მოქმედი კომპანიის მიერ ტურისტულ პროდუქტში ინოვაციების მართვის სფეროში დაგროვილი აკადემიური ცოდნის იდენტიფიკაციისათვის, რომელიც საფუძვლად დაედო ინოვაციური ტურისტული პროდუქტის მართვის ერთიანი თეორიული მოდელის შემუშავებას; ანკეტირება გამოყენებულ იქნა საქართველოს ტურიზმის ინდუსტრიაში მოქმედი კომპანიების მიერ ინოვაციური ტურისტული პროდუქტების მართვის პროცესში მიღებული გადაწყვეტილებების მოდელირებისთვის საჭირო რაოდენობრივი და თვისებრივი ინფორმაციის მისაღებად; ჩაღრმავებული ინტერვიუ გამოყენებულ იქნა საქართველოში ტურიზმის ინდუსტრიაში მოქმედი კომპანიების ინოვაციური ტურისტული პროდუქტების მართვის პროცესის დახასიათებისთვის. გადაწყვეტილებების მიმღებ პირებთან ინტერვიუს დროს განხილულ იქნა ისეთი საკითხები, როგორიცაა ინოვაციური იდეის გენერირების, დანერგვის და შედეგების შეფასების პროცესში მიღებული გადაწყვეტილებები, მართვის სისტემა, ძირითადი საფრთხეები, პრობლემები და დაბრკოლებები; რეგრესული ანალიზი გამოყენებულ იქნა ანკეტირების შედეგად მიღებული რაოდენობრივი ინფორმაციის დასამუშავებლად. ამ ეტაპზე დადგინდა კავშირი ინოვაციური ტურისტული პროდუქტის მართვის პროცესში მიღებულ გადაწყვეტილებას, მის ეფექტიანობას, ამ გადაწყვეტილებაზე მოქმედ ფაქტორებს შორის; რეგრესული ანალიზის შედეგების სანდოობა შემოწმდა სხვადასხვა ტესტების მეშვეობით. ცხადია, თვისებრივი ანალიზის შედეგების სანდოობის გადამოწმება ასევე მოხდა შესაბამისი კვლევითი ინსტრუმენტის გამოყენებით, კერძოდ მოხდა ჩაღრმავებული ინტერვიუს ფარგლებში მიღებული თვისებრივი ინფორმაციის მიწოდება კვლევასთან კავშირში არ მყოფ მკვლევართან, რომელსაც ეთხოვა ან ინფორმაციის გადამუშავება და მიღებული შედეგები შედარდა თავდაპირველი ანალიზის შედეგებს.

კვლევის მეცნიერული სიახლე:

ტურიზმის ინდუსტრიაში საუკეთესო სტრატეგიის შერჩევისთვის შემუშავდა მოდერნიზებული კრიტერიუმი (ჰურვიცისა და ლაპლას-ბერნულის მოდელების სინთეზი), რომლის მიხედვითაც ოპტიმალური არჩევანი ეფუძნება ბაზრის მდგომარეობათა საშუალო შეწონილი შედეგის გაანგარიშებას. გამოვლინდა, რომ ინოვაციური ტურისტული პროდუქტის მართვისას გადაწყვეტილების მიღება ეყრდნობა ექვს ფაქტორს: გადაწყვეტილების მიმღები პირის ინტუიციას, პირად

პრეფერენციებს, განათლებას, განხილვის ხარისხს, ანალოგიების გათვალისწინებასა და კომპანიის ბაზარზე ყოფნის ხანგრძლივობას.

დადგინდა, რომ წარმატება დამოკიდებულია ოპტიმალურ ბალანსზე ინდივიდუალურ მახასიათებლებსა და განხილვის ხარისხს შორის; მხოლოდ ავტორიტარული ან მხოლოდ თანამშრომლობითი მართვა ამცირებს ეფექტიანობას. შეიქმნა მატრიცა „ინოვაციური იდეა — მართვის ეფექტიანობა“, რომლის საფუძველზეც განხორციელდა კომპანიების კლასიფიკაცია: ინოვაციური ლიდერი, ეფექტიანი გენერატორი, ეფექტიანი განმახორციელებელი და არაინოვაციური კომპანია.

გამოვლინდა კავშირი ბაზარზე მუშაობის გამოცდილებასა და გადაწყვეტილებების წარმატებულობას შორის: გამოცდილი კომპანიები ნაკლებ ინოვაციას განიხილავენ, თუმცა მათი შედეგები უფრო მაღალი ეფექტიანობით ხასიათდება, ხოლო ახალბედა კომპანიებს წარმატების შანსს სიცოცხლისუნარიანი იდეა და ეფექტიანი მენეჯმენტი აძლევს.

დადგინდა დარგის ინოვაციური სტრუქტურა, სადაც გამოიკვეთა ლიდერების მცირე ჯგუფი, ძირითადი მასა (გენერატორები და განმახორციელებლები), რომლებიც საერთაშორისო ანალოგების მოდერნიზებას ახდენენ, და არაინოვაციური სუბიექტები, რომელთაც განვითარების პერსპექტივა არ გააჩნიათ.

ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა: ჰურვიცისა და ლაპლას-ბერნულის მოდელების სინთეზით მიღებული მოდერნიზებული კრიტერიუმი კომპანიებს სთავაზობს მეცნიერულად დასაბუთებულ მექანიზმს ინოვაციური სტრატეგიების შესარჩევად. იგი წარმოადგენს პრაქტიკულ ინსტრუმენტს ტურიზმსა და ბიზნეს-ადმინისტრირებაში ოპტიმალური მენეჯერული გადაწყვეტილებების მისაღებად. იდენტიფიცირებული ექვსი ფაქტორი, რომლებიც გავლენას ახდენენ ინოვაციურ პროცესზე, გამოსადეგია კომპანიის შიდა მენეჯერული სქემების სიღრმისეული ანალიზისა და მოდერნიზებისთვის. ამასთან, შექმნილი მატრიცა „იდეის სიცოცხლისუნარიანობა — მართვის ეფექტიანობა“ იძლევა ტურიზმის ინდუსტრიის ინოვაციური სტრუქტურის კვლევის, კომპანიების კლასიფიკაციისა და მათი პოტენციალის შეფასების შესაძლებლობას. კვლევის თეორიული და პრაქტიკული მიგნებები ასევე წარმოადგენს ღირებულ საგანმანათლებლო რესურსს ისეთი კურსებისთვის, როგორიცაა „ტურ ოპერირება“, „სასტუმროსა და რესტორნის

ოპერაციული მენეჯმენტი“, რაც სტუდენტებს სამომავლო პროფესიული საქმიანობისთვის საჭირო ანალიტიკურ ინსტრუმენტებს შესძენს.

ნაშრომის სტრუქტურა. სადისერტაციო ნაშრომი შედგება სამი თავისა და ცხრა ქვეთავისგან, მას გააჩნია შესავალი, დასკვნები და გამოყენებული ლიტერატურა. ნაშრომის მთლიანი მოცულობა შეადგენს 173 გვერდს. კვლევის მიზნისა და ამოცანების, მიღებული შედეგების, არგუმენტირებული დასკვნებისა და რეკომენდაციების შესამუშავებლად ნაშრომი ჩამოვაცალიბეთ შემდეგი სტრუქტურით:

შესავალი

თავი 1. ინოვაციური ტურისტული პროდუქტის მართვა, როგორც კომპანიის განვითარების ინსტრუმენტი

- 1.1 ინოვაციური ტურისტული პროდუქტის მნიშვნელობა ორგანიზაციის საქმიანობისთვის
- 1.2 ტურისტულ პროდუქტში ინოვაციების მართვის პროცესი
- 1.3 ტურისტულ პროდუქტში ინოვაციები და გადაწყვეტილებათა ეფექტიანობა

თავი 2 . ტურისტულ პროდუქტებში ინოვაციების მართვის საკვანძო მახასიათებლები საქართველოში

- 2.1. ტურისტულ პროდუქტში ინოვაციის ფორმირებასთან დაკავშირებული ურთიერთობები საქართველოში ტურიზმის დარგში მოქმედ კომპანიაში
- 2.2. გადაწყვეტილება ტურისტულ პროდუქტში ინოვაციის შესახებ, როგორც საქართველოში ტურიზმის დარგში მოქმედი კომპანიის მართვის პროცესის ელემენტი
- 2.3. კავშირი კომპანიის გამოცდილებას და ინოვაციური ტურისტული პროდუქტის მართვის პროცესში მიღებული გადაწყვეტილებების ეფექტიანობას შორის

თავი 3. ტურისტულ პროდუქტებში ინოვაციების მართვის ეფექტიანობის ამაღლების მიმართულებები საქართველოში მოქმედ კომპანიებში

- 3.1 ტურიზმის დარგში მოქმედი კომპანიის მართვის სქემის მოდერნიზება ტურისტულ პროდუქტში ინოვაციების გაძლიერების მიზნით

3.2 ინოვაციური ტურისტული პროდუქტის მართვის ეფექტიანობის ამაღლების
გავლენა კომპანიის ეფექტიანობაზე

3.3 თვისებრივი ინსტრუმენტების გამოყენების შედეგების სანდოობის შეფასება
დასკვნები და წინადადებები

გამოყენებული ლიტერატურა

ნაშრომის ძირითადი შინაარსი

ტურიზმი საქართველოში ერთ-ერთ მთავარ პრიორიტეტულ მიმართულებად არის მიჩნეული, მის განვითარებას დიდი ყურადღება ეთმობა ხელისუფლების მხრიდან, გარდა ამისა, მრავალი ეკონომიკური სუბიექტი მოქმედებს და არის დაინტერესებული იმუშაოს საქართველოს ტურიზმის სფეროში. ტურისტულ პროდუქტში ინოვაციების საკითხი საქართველოსთვის დღის წესრიგში არ დგას ისეთი სიმწვავეით დღეს, მაგრამ აუცილებლად დადგება უახლოეს ხანში.

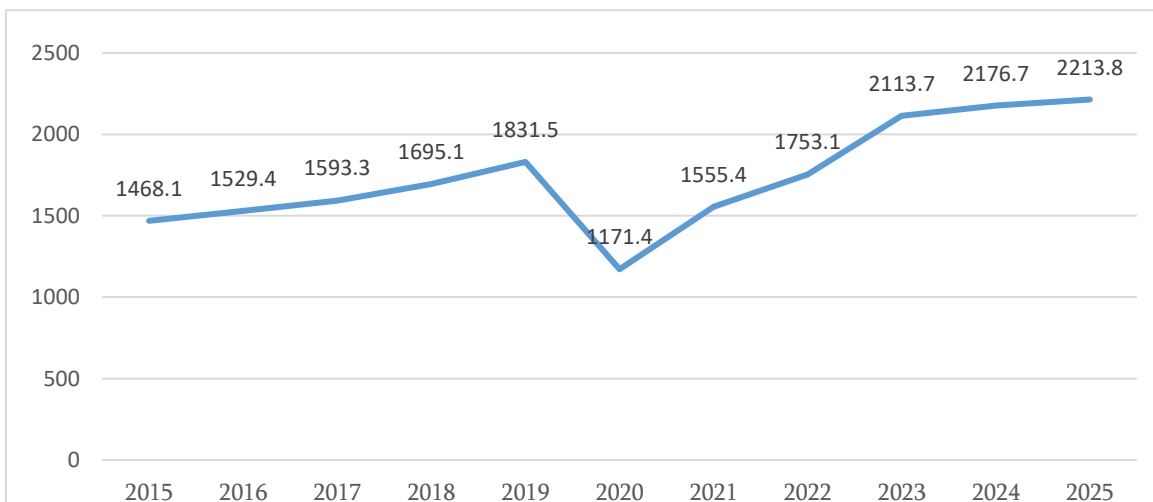
ცხრილი 1. ვიზიტების საშუალო თვიური რაოდენობა, ათასი კაცი

N	ვიზიტორის ტიპი	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	უცხოელი ვიზიტორი	438,0	449,4	540,2	600,3	643,8	126,1	143,4	392,0	514,3	538,0	571,4
2	ადგილობრივი ვიზიტორი	1030,1	1080,0	1053,1	1094,8	1187,7	1045,3	1412,0	1361,1	1599,4	1638,7	1642,4
	ჯამი	1468,1	1529,4	1593,3	1695,1	1831,5	1171,4	1555,4	1753,1	2113,7	2176,7	2213,8

წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური

უცხოელ ვიზიტორთა და ადგილობრივი ტურიზმის სტატისტიკა მოწმობს რომ საქართველო ამჟამად იმყოფება ტურისტული დანიშნულების ადგილის სასიცოცხლო ციკლის განვითარების ეტაპზე (იხ. ცხრილი 1 და ნახ.1), რაც ნიშნავს, რომ მოსალოდნელია კონსოლიდაციის და შემდეგ სტაგნაციის ეტაპები.

ნახ.1 უცხოური და ადგილობრივი ვიზიტების საშუალო თვიური რაოდენობა 2015-2025 წწ.

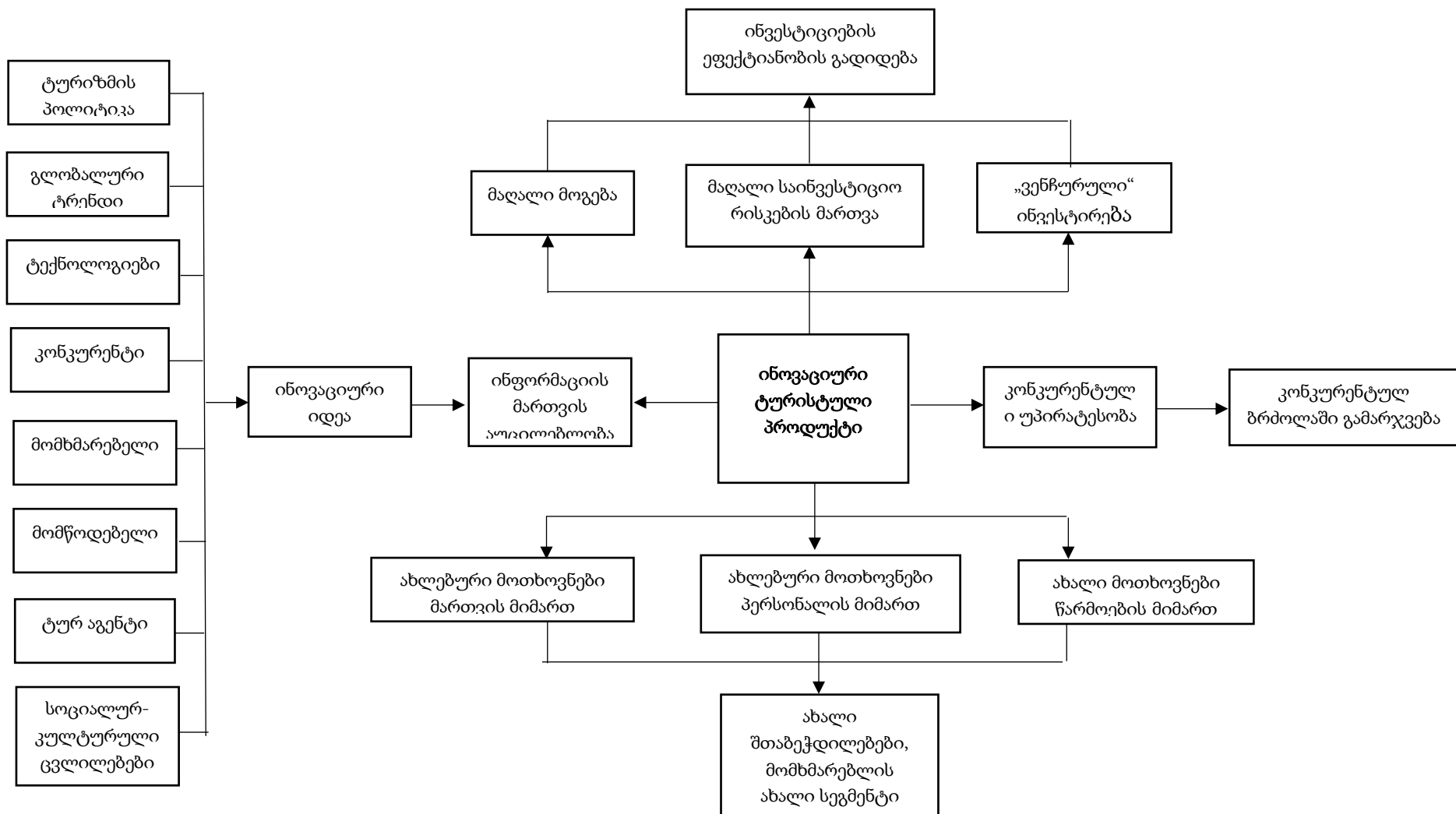


წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ, საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემების საფუძველზე

ტურისტული პროდუქტისა თუ დანიშნულების ადგილის სასიცოცხლო ციკლი განვითარებისა და კონსოლიდაციის ეტაპებს მოიცავს. ბაზრის გაჯერების ფაზაში დაცემის თავიდან ასაცილებლად გადამწყვეტია ინოვაციების დანერგვა. განვითარების ეტაპზე მზარდი მოთხოვნა და შემოსავლები ბაზარს ახალი კომპანიებისთვის მიმზიდველს ხდის, რაც ზრდის მიწოდებული სერვისების მოცულობას, თუმცა, პარალელურად, იწვევს ავთენტურობის დაკარგვასა და ორიგინალურობის დეფიციტს. იმ პირობებში, როდესაც მომხმარებლის მოთხოვნილებები მუდმივად იცვლება, ინოვაციების შემუშავება ხდება არსებული პოზიციების შენარჩუნებისა და ტურისტული ადგილის მიმზიდველობის შენარჩუნების სტრატეგიული ინსტრუმენტი.

ტურიზმის სექტორში მოქმედი კომპანია მუდმივი განვითარების პროცესშია, სადაც გლობალური ცვლილებები, ტექნოლოგიური პროგრესი და სოციალურ-ეკონომიკური ფაქტორები მოხმარებისა და წარმოების ახალ პირობებს აყალიბებს. მნიშვნელოვანია გაიმიჯნოს საწარმოო პროცესის ინოვაციურობა და უშუალოდ ტურისტული პროდუქტის ინოვაციურობა; თუ პირველი ახალი პროდუქტის შექმნას ან მის დიზაინს უკავშირდება, ტურისტული პროდუქტის შემთხვევაში ინოვაცია ახალი მარშრუტების, დანიშნულების ადგილებისა თუ სერვისების შეთავაზებას გულისხმობს. ტურისტული პროდუქტის ისეთი მახასიათებლები, როგორიცაა ხელშეუხებლობა და შენახვის შეუძლებლობა, ინოვაციების მართვის პროცესს უნიკალურობას სძენს. ინოვაციური იდეის ჩამოყალიბება მეტწილად რეალურად სერვისის გაწევის პროცესში ხდება - მისი წყარო შეიძლება იყოს მოგზაური, ექსკურსიამდოლი, ადგილობრივი და ა. შ. ახალი იდეები შეიძლება არც იქნას არასდროს აღმოჩენილი, თუ აღმოჩენის პროცესი გარკვეული ყურადღების ქვეშ არ იმყოფება. ასეთივე თავისებურებებით ხასიათდებიან გუნდის ფორმირება, ინვესტიციების მოზიდვა, კონტროლის პროცესი და საბოლოო ეფექტიანობის შეფასება. ეს ყველაფერი ხდება რეალურ „საწარმოო“ პირობებში, როცა ტურისტი მოცემულ პროდუქტს მოიხმარს. ტურისტული მომსახურების კიდევ ერთი თავისებურება, რომელიც მდგომარეობს მისი შენახვის/დასაწყობების შეუძლებლობაში, ასევე განაპირობებს ინოვაციის დანერგვისადმი სპეციფიკურ მმართველობით მიდგომებს. აღნიშნული მახასიათებლები მენეჯერებს აიძულებს,

ინოვაციის მართვის ფუნქციები (იდეის ფორმირებიდან კონტროლით დამთავრებული) განსხვავებულად დაგეგმონ და განახორციელონ. ამგვარი სპეციფიკურობა გარკვეულ კანონზომიერებებს ემორჩილება, რაც მოითხოვს პროცესის სიღრმისეულ შესწავლასა და ფორმალიზებას. შესაბამისად, კვლევის საწყის ეტაპზე შემუშავდა თეორიული მოდელი, რომელიც ასახავს (სქემა 1) ინოვაციურ ტურისტულ პროდუქტს, როგორც ურთიერთობათა სისტემას, რომლის ფარგლებშიც კომპანია აღწევს კონკურენტულ უპირატესობას ბაზარზე, აღმოაჩენს ახალ სამომხმარებლო სეგმენტს, გამოიმუშავებს საკმარის ფინანსურ რესურსებს კომპანიის ფინანსური მდგრადობის გაძლიერებისა და კომპანიის მფლობელების ინტერესების დაკმაყოფილების მიზნით. აღნიშნული მიიღწევა ინოვაციური ტურისტული პროდუქტის ეფექტიანი მართვის შედეგად, რომელიც გულისხმობს ინფორმაციის ეფექტიან მართვას, რომლის ფარგლებშიც გლობალური ტრენდი, თანამედროვე ტექნოლოგიები, ტურიზმის პოლიტიკა, კონკურენტები, მომხმარებლები, მომწოდებლები, ტურ-აგენტები, სოციალურ-კულტურული ფაქტორები შესაძლებლობას აძლევს კომპანიას, სისტემატურად შექმნას ინოვაციური იდეები და წარმატებით მართოს ამ იდეების რეალობაში დანერგვის პროცესი.



სქემა 1. ინოვაციური ტურისტული პროდუქტი როგორც ურთიერთობათა სისტემა

როგორც ყველაზე ძლიერი მოტივატორი, კონკურენცია აიძულებს ტურისტულ კომპანიას მეტად იფიქროს სიახლეების დანერგვაზე, თუმცა მხოლოდ ინოვაციური იდეის ჩამოყალიბება არ არის საკმარისი, საჭიროა მისი ბაზარზე დანერგვის პროცესის ეფექტიანი ორგანიზება და მართვა: თითოეული ეტაპის დეტალური დაგეგმვა, ფუნქციების გადანაწილება, სხვადასხვა, მათ შორის ფინანსური, რესურსების მობილიზება, საჭირო რაოდენობისა და კომპეტენციის მქონე პერსონალის განსაზღვრა, მათი მოტივირება და სრული პროცესის კონტროლი როგორც მთლიანად, ასევე ცალკეული ეტაპებისთვის. შესაბამისად, ამ საკითხის თეორიული გააზრება ეყრდნობა ორ კრიტერიუმს: ინოვაციური იდეის პროდუქტად ქცევის პროცესი და მართვის ფუნქციები (ცხრილი 2).

ცხრილი 2. მართვის ფუნქციების რეალიზება ინოვაციური ტურისტული პროდუქტის დაგეგმვის და ბაზარზე წინსვლის პროცესში

	დაგეგმვა	ორგანიზება	მოტივაცია	კონტროლი
ინოვაციური იდეის მიღება	სისტემის დაგეგმვა, რომლის ფარგლებშიც ინოვაციური იდეების გენერირება ხდება	სისტემის შექმნისთვის აუცილებელი ფორმალური ან არაფორმალური მოქმედებების განხორციელება	სისტემის მონაწილე პერსონალისთვის მოტივაციური სქემების შექმნა	სისტემის ეფექტიანობის მაჩვენებლის კონტროლი
იდეაში ინვესტირება	ფინანსური, ადამიანური და მატერიალური რესურსების საჭიროების დაგეგმვა	პროდუქტის / სერვისის საცდელი ვერსიის განხორციელება და გამოცდა	ინოვაციურ იდეაში ინვესტირების დაინტერესებულ მხარეთა მოტივაციური ჩარჩოს უზრუნველყოფა	პროდუქტის საცდელი ვერსიის შექმნის და გამოცდის პროცესის მონიტორინგი და შეფასება
იდეის პროდუქტად ქცევა	ბაზარზე შესვლის სტრატეგიების დაგეგმვა	პროდუქტის / სერვისის სრულფასოვან წარმოებაში ჩაშვება	გაყიდვების სტიმულირების სქემების დანერგვა	ბაზარზე შესვლის პროცესის კონტროლი და შეფასება
პროდუქტის ბაზარზე წინსვლა	ბაზარზე წინსვლის სტრატეგიების დაგეგმვა	ბაზარზე წინსვლის სტრატეგიების დანერგვა	გაყიდვების სტიმულირების სქემების დანერგვის გაგრძელება	ინოვაციური პროდუქტის / სერვისის წარმატების მონიტორინგი საბოლოო შეფასება

წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ

ინოვაციური ტურისტული პროდუქტის მართვის სპეციფიკის უკეთ გასაგებად საჭიროა ტურისტული პროდუქტის შემადგენელ ელემენტთა განხილვა, სადაც შეიძლება გაჩნდეს ინოვაცია. განთავსების, კვების, ტრანსპორტით მომსახურების სფეროები, ექსკურსია და ატრაქციები, ასევე მარკეტინგული კამპანია წარმოადგენენ

ტურისტული პროდუქტის იმ ასპექტებს, რომლებიც თავად ტურისტული მომსახურების დიდ მრავალფეროვნებასთან ერთად, სიახლეებისთვის ფართო ასპარეზს ქმნის, ამასთან ართულებს მათი მართვის ერთიანი სქემის შემუშავებას. ციფრული ტექნოლოგიები, მდგრადობა, მომხმარებელზე ორიენტირება და ავთენტურობა ის პრინციპებია, რომლებიც ახასიათებს თანამედროვე ინოვაციებს ტურისტულ პროდუქტში. ტურისტულ პროდუქტებში ინოვაციების დანერგვა პირდაპირ კავშირშია შესაბამის მმართველობით გადაწყვეტილებათა ეფექტიანობასთან, რადგან ინოვაციის დანერგვის პროცესში მიღებული რამდენიმე საკვანძო და მრავალი მცირე გადაწყვეტილებები, საბოლოო ჯამში, განაპირობებენ ინოვაციური იდეის წარმატებას ან წარუმატებლობას. ტურიზმის დარგში მოქმედი კომპანიის მმართველი პერსონალი კარგად იცნობს ბაზარს, აცნობიერებს, რომ გადარჩენისთვის სჭირდება ინოვაცია, ითვალისწინებს ბაზარზე არსებულ მწვავე კონკურენციას, მომხმარებლის მოთხოვნილებების ცვლილებას და მათი ანალიზის შესაბამისად ქმნის ტურისტულ პროდუქტს. ინოვაციური ტურისტული პროდუქტი წარმოადგენს სიახლეს, ამიტომაც გადაწყვეტილების მიმღებ პირს უწევს მოსალოდნელ შედეგებთან დაკავშირებით მხოლოდ ვარაუდების გამოთქმა. მეწარმის მიერ ინოვაციური ტურისტული პროდუქტის შექმნის შემდეგ, საჭიროა მისი ბაზარზე შესვლის და წინსვლის პროცესის შესაბამისი მეთოდის/სტრატეგიის შერჩევის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება. თითოეული სტრატეგიისთვის დგება კონკრეტული შედეგი, რომელსაც განხილვა და შეფასება სჭირდება. ბაზარზე ინოვაციური ტურისტული პროდუქტის წინსვლასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებები „ბუნებასთან თამაშის“ შემთხვევაა. ბუნებასთან თამაში გულისხმობს გადაწყვეტილების მიღებას ვალდის, სევიჯის, ჰურვიცისა ან ლაპლას-ბერნულის კრიტერიუმების შესაბამისად. საუკეთესო ვარიანტი იქნება გადაწყვეტილების მიღებისთვის ორი კრიტერიუმის გაერთიანება, კერძოდ, ჰურვიცისა და ლაპლას-ბერნულის. საუბარია იმ პირის შესახებ, რომელსაც შესაბამისი ცოდნა აქვს ბაზარზე არსებული სიტუაციისა, მომხმარებლებისა და კონკურენტებისა, ამავდროულად არის ოპტიმისტურად განწყობილი. ტურიზმში, გადაწყვეტილების მიმღებ პირს, ზემოთ განხილული მიზეზებიდან გამომდინარე, თითოეული სტრატეგიის მოსალოდნელი შედეგი გააზრებული აქვს გარემოს ყოველი მდგომარეობისთვის: მიიღება

არაერთნაირი/განსხვავებული შედეგები და ნარჩუნდება გადაწყვეტილების მიმღები ოპტიმისტურად განწყობილი პირის მიდგომა. ფორმალურად ჰურვიცის და ლაპლას-ბერნულის კრიტერიუმების ინტეგრირება შეიძლება შემდეგნაირად აისახოს (იხ. ცხრილები 3 და 4).

ცხრილი 3. „ბუნებასთან თამაშის“ მდგომარეობა კომპანიისთვის

	გარემოს მდგომარეობა 1	გარემოს მდგომარეობა 2	...	გარემოს მდგომარეობა n
გადაწყვეტილება 1	X_{11}	X_{12}	...	X_{1n}
გადაწყვეტილება 2	X_{21}	X_{22}	...	X_{2n}
...	...	...	...	...
გადაწყვეტილება m	X_{m1}	X_{m2}	...	X_{mn}

წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ

ქვემოთ მოყვანილი მატრიცაში ვერტიკალზე ჩამოთვლილია მენეჯერის გადაწყვეტილების m ვარიანტები, ხოლო ჰორიზონტალზე ჩამოთვლილია გარემოს n მდგომარეობა. ხოლო ყოველი X_{ij} ელემენტი ($i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n$) წარმოადგენს j გარემოს მდგომარეობის პირობებში i გადაწყვეტილების მიღების შედეგს კომპანიისთვის. კომპანია შეძლებს ყოველი გადაწყვეტილების მიხედვით ალბათობების შეფასებას და საშუალოდ შეწონვას:

$$Y_i = \sum_{j=1}^n a_j X_{ij} \quad (1)$$

სადაც Y_i - i-ური გადაწყვეტილების არჩევის საშუალო შეწონილი შედეგი კომპანიისთვის; a_j - გარემოს j-ური მდგომარეობის დადგომის ალბათობის შეფასება კომპანიის მიერ; X_{ij} - გარემოს j-ური მდგომარეობის დადგომის პირობებში i-ური გადაწყვეტილების არჩევის შედეგი კომპანიისთვის. შესაბამისად, ფირმა ანგარიშობს საშუალო შეწონილ შედეგს ყოველი გადაწყვეტილებისთვის:

ცხრილი 4. საშუალო შეწონილი შედეგები ყოველი სტრატეგიის მიხედვით.

	გარემოს მდგომარეობა 1	გარემოს მდგომარეობა 2	...	გარემოს მდგომარეობა n	საშუალო შეწონილი შედეგი Y_i
გადაწყვეტილება 1	X_{11}	X_{12}	...	X_{1n}	Y_1
გადაწყვეტილება 2	X_{21}	X_{22}	...	X_{2n}	Y_2
...	...	...	...	...	...
გადაწყვეტილება m	X_{m1}	X_{m2}	...	X_{mn}	Y_m

წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ

შემდეგ ეტაპზე ტურიზმის დარგში მოქმედი კომპანია არჩევს იმ სტრატეგიას, რომელიც ყველაზე შემოსავლიანია მისთვის. შესაბამისად ოპტიმალური სტრატეგიის არჩევანი შემდეგნაირად ჩაიწერება:

$$Y_{opt} = \max Y_i \quad (2)$$

გადაწყვეტილების მიმღები პირი, სხვადასხვა გადაწყვეტილებებს შორის ირჩევს ყველაზე ოპტიმალურს, ლაპლას-ბერნულის და ჰურვიცის ინტეგრირებული კრიტერიუმის საფუძველზე. გადაწყვეტილების მიმღებმა პირმა იცის, როგორ მუშაობს ბაზარი და შეუძლია განსაზღვროს გარემოს ყოველი მდგომარეობის დადგომის ალბათობა. შესაბამისად, მან იცის საშუალო შეწონილი შედეგი და შეუძლია გააკეთოს არჩევანი სხვადასხვა გადაწყვეტილებებს შორის. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ გადაწყვეტილების შემუშავების და მიღების პროცესი, ტურიზმის ინდუსტრიის რეალურ, მრავალფაქტორიან სამყაროში, რომელშიც კომპანიას ერთდროულად ბევრი დეტალის გათვალისწინება უწევს, შესაძლოა უფრო რთულ პროცესს წარმოადგენდეს.

ზევით გაკეთდა დაშვება, რომ მეწარმე კარგად იცნობს ბაზარს, იცის შესაძლო მდგომარეობები, რომელიც ახალ პროდუქტს დახვდება ბაზარზე და იცის მათი დადგომის ალბათობაც. ყოველივე ზემოთ თქმულიდან გამომდინარე, შეიძლება ვარაუდის გამოთქმა, რომ გადაწყვეტილების მიმღები პირის მიერ ბაზარზე სიტუაციის შეფასების სიზუსტე წარმოადგენს მის მიერ ბაზარზე ყოფნის ხანგრძლივობის ფუნქციას, რაც შესაბამისად შემოწმდა რეგრესული ანალიზის მეშვეობით.

ინოვაციური იდეა და ეფექტიანი მართვა ორი სხვადასხვა ელემენტია, რომლებიც გამოწვევას წარმოადგენენ ტურისტული სერვისების ბაზარზე მოქმედი კომპანიებისთვის.

ცხრილი 5. იდეის და მართვის ეფექტიანობის შეხამება სხვადასხვა კომპანიებში

დაბალი ----- მაღალი ეფექტიანობა	კომპანიები მაღალი მართვის ეფექტიანობით და დაბალი იდეის სიცოცხლისუნარიანობით/დაბალი ინოვაციურობით	კომპანიები მაღალი მართვის ეფექტიანობით და იდეის სიცოცხლისუნარიანობით ინოვაციურობით
---------------------------------------	--	--

	კომპანიები დაბალი მართვის ეფექტიანობით და იდეის სიცოცხლისუნარიანობით	კომპანიები ინოვაციური იდეითა და დაბალი ეფექტიანობის მქონე მართვით
	დაბალი ----- იდეის სიცოცხლისუნარიანობა ----- მაღალი	

წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ

შესაძლოა ტურისტული სერვისების ბაზარზე ოპერირებენ კომპანიები, რომელთაც გააჩნიათ ძალიან სიცოცხლისუნარიანი იდეა, მაგრამ ვერ ახერხებენ ამ იდეის დანერგვის ეფექტიან მართვას; მეორე მხრივ, შეიძლება ამ ბაზარზე მუშაობდნენ კომპანიები ტრადიციული ტურისტული პროდუქტებით, ყოველგვარი ინოვაციების გარეშე, მაგრამ ეფექტიანი მართვა უზრუნველყოფს მათ გადარჩენას ბაზარზე. შესაძლოა არსებობდეს მართვისა და იდეის სხვაგვარი შეხამებაც. იმისათვის, რომ უკეთ შევაფასოთ კომპანიის უნარი და სურვილი მიიღოს ინოვაციური გადაწყვეტილება, საჭიროა განვიხილოთ ქვემოთ წარმოდგენილი ცხრილი 6.

ცხრილი 6. კომპანიების კლასიფიკაცია ინოვაციის გენერირების და გადაღების უნარის მიხედვით

	შეუძლია ბაზარზე არსებული ინოვაციის გადმოღება	არ შეუძლია ან არ სურს ბაზარზე არსებული ინოვაციის გადმოღება
შეუძლია ინოვაციური გადაწყვეტილებების შემუშავება	ნოვატორი კომპანია, რომელიც თავისით შეიმუშავებს ახალ იდეებს, ამასთან შეუძლია სწრაფად აითვისოს სიახლეები ბაზარზე.	ნოვატორი კომპანია, მაგრამ ყურადღებას არ აქცევს ბაზარზე სხვა სიახლეებს
არ გააჩნია ინოვაციური გადაწყვეტილებების შემუშავების უნარი	მიმდევარი კომპანია, რომელიც სხვის ინოვაციებს ეყრდნობა	პასიური კომპანია, რომელსაც განვითარების პოტენციალი არ აქვს

წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ

შესაბამისად, შეიძლება გამოიყოს ნოვატორი, მიმდევარი და განვითარების პოტენციალის არმქონე პასიური კომპანიები, მართვის მაღალი ეფექტიანობით და მაღალი სიცოცხლისუნარიანი ინოვაციური იდეების გენერირებით გამორჩეული კომპანიები.

კვლევის მოცემულ ეტაპზე, ტურიზმის სექტორში ინოვაციების მართვის სპეციფიკური მახასიათებლების შესასწავლად, გამოყენებულ იქნა თვისებრივი კვლევის მეთოდი — სიღრმისეული ინტერვიუ. აღნიშნული ინსტრუმენტით შესაძლებელი გახდა ისეთი დეტალური ინფორმაციის მოპოვება, რომლის იდენტიფიცირება სტანდარტული ანკეტირებით შეუძლებელი იქნებოდა. კერძოდ, შესწავლილ იქნა: ინოვაციური იდეების გენერირების მექანიზმები, პერსონალის მზაობა ახალი ტექნოლოგიების ასათვისებლად, დაფინანსების წყაროები და წარმატება-წარუმატებლობის გამომწვევი მიზეზები. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო ტუროპერატორების, სასტუმროებისა და კვების ობიექტების 52-მა წარმომადგენელმა. კვლევა ჩატარდა 2024 წლის ოქტომბერ-ნოემბერში (აქედან 8 ინტერვიუ განხორციელდა ონლაინ რეჟიმში). რესპონდენტთა შერჩევა მოხდა ალბათური მეთოდით, კერძოდ — სისტემური შერჩევით. პირველი კომპანიის განსაზღვრის შემდეგ, შერჩევის ბიჯი განისაზღვრა 10-ით, რის საფუძველზეც კომპანიების მონაცემთა ბაზიდან მოხდა შესაბამისი რაოდენობის სუბიექტთა ამორჩევა. სიღრმისეულმა ინტერვიუებმა აჩვენა, რომ ტურისტულ სექტორში ინოვაციების სისტემური მართვა არ ხორციელდება. სიახლეები ძირითადად პროდუქტის ცალკეულ ელემენტებს ეხება, სრულიად ახალი პროდუქტის დანერგვა კი იშვიათია. დარგის ლიდერებად საერთაშორისო ბრენდები გვევლინებიან, რომლებიც გლობალურ მოდელებს ეყრდნობიან, თუმცა მათი საკუთარი ინოვაციური ინიციატივები მაინც დაბალია. აღმოჩნდა, რომ ქართული კომპანიებისთვის კონკურენცია არ წარმოადგენს ინოვაციის სტიმულს. ამის მიზეზი პარტნიორების მიერ ორგანიზებული ჩარტერული ნაკადებია, რაც ბაზარზე სტაბილურ, „მშვიდ“ გარემოს ქმნის და ამცირებს მოტივაციას, რომ კომპანიებმა ახალი მომხმარებლის მოსაზიდად სიახლეები დანერგონ. კვლევის შედეგად მოხდა ინოვაციური ტურისტული პროდუქტის თეორიული მოდელის მოდერნიზება, სადაც იდეების გენერირების წყაროდ სამი ძირითადი ელემენტი გამოიყო: გლობალური ტრენდები, ტურიზმის პოლიტიკა და მომსახურების მომწოდებლები. გამოიკვეთა, რომ გადაწყვეტილებებს მენეჯერები ერთპიროვნულად იღებენ, რაც პერსონალის დაბალ მოტივაციასა და ინოვაციურ პროცესებში მათ პასიურობას განაპირობებს. სექტორულ ჭრილში, ინოვაციების მაღალი კონცენტრაცია განთავსებისა და კვების სფეროში

ფიქსირდება, მაშინ როცა ტრანსპორტის, ექსკურსიებისა და მოგზაურობის შეთავაზების მიმართულებები ყველაზე ნაკლებად ინოვაციურია. მიუხედავად იმისა, რომ კვლევის ეს ეტაპი აპრობირებული მიმართულებების ანალიზით შემოიფარგლება. ამ მიგნებებმა საფუძველი ჩაუყარა კვლევის პირველ ეტაპზე შემუშავებული თეორიული მოდელის მოდიფიცირებას: თუ ლაპლას-ბერნულისა და ჰურვიცის კრიტერიუმებზე დაფუძნებული კომბინირებული მოდელი გადაწყვეტილების მიღებას მხოლოდ მოსალოდნელი შედეგების საშუალო შეწონილი ალბათობებით ხსნიდა, ემპირიულმა ანალიზმა აჩვენა, რომ რეალობაში პროცესი ბევრად უფრო კომპლექსურია. საქართველოში ტურიზმის ინდუსტრიის მენეჯერების არჩევანი ეყრდნობა არა მხოლოდ მათემატიკურ მოლოდინებს, არამედ სუბიექტურ და გამოცდილებით ფაქტორებს. შესაბამისად, გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ფორმულის სახით გამოხატვა შემდეგნაირად არის შესაძლებელი:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4 + a_5X_5 + a_6X_6 \quad (3)$$

სადაც, Y - ინოვაციური ტურისტული პროდუქტის მართვის პროცესში შემუშავებული გადაწყვეტილების მიღების ან უარყოფის შესახებ; X_1 - გადაწყვეტილების ინტუიციური ელემენტი; X_2 - გადაწყვეტილების ანალოგიების ელემენტი; X_3 - გადაწყვეტილების გამოცდილებითი ელემენტი; X_4 - გადაწყვეტილების განათლებითი ელემენტი; X_5 - გადაწყვეტილების პრეფერენციული ელემენტი; X_6 - გადაწყვეტილების განხილვითი ელემენტი; $a_0 \dots a_6$ რეგრესიის შესაბამისი კოეფიციენტები. შესაბამისად, გადაწყვეტილებებს შორის არჩევანის გაკეთების კონცეფცია, რომელიც კვლევის პირველ ეტაპზე იქნა მიღებული, პრაქტიკული ინფორმაციის საფუძველზე საჭიროებს მოდიფიცირებას შემდეგი ფორმით:

ცხრილი 7. გადაწყვეტილების მიღების მოდიფიცირებული სქემა

	გადაწყვეტილების ინტუიციური ელემენტი	გადაწყვეტილების ანალოგიები ს ელემენტი	გადაწყვეტილების გამოცდილებითი ელემენტი	გადაწყვეტილების განათლებითი ელემენტი	გადაწყვეტილების პრეფერენციული ელემენტი	გადაწყვეტილების განხილვითი ელემენტი	გადაწყვეტილების მიმდებლობის დონე
გადაწყვეტილება 1	X_{11}	X_{12}	X_{13}	X_{14}	X_{15}	X_{16}	Y_1
გადაწყვეტილება 2	X_{21}	X_{22}	X_{23}	X_{24}	X_{25}	X_{26}	Y_2

...	...	...	...	...	...	...	...
გადაწყვეტი ლება m	X_{m1}	X_{m2}	X_{m3}	X_{m4}	X_{m5}	X_{m6}	Y_m

წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ

კვლევის მომდევნო ეტაპზე შეფასდა მიღებული გადაწყვეტილებების გამართლების ხარისხი რეალურ დროში, რაც აისახა ეფექტიანობის რეგრესიულ განტოლებაში: შემდეგ ეტაპზე იგივე მონაცემები დაედო საფუძვლად მიღებული გადაწყვეტილების ეფექტიანობის ანალიზს. აღებულ იქნა მხოლოდ მიღებული გადაწყვეტილებები და შეფასდა მათი გამართლების ხარისხი დღევანდელი მდგომარეობით. ეს საფუძვლად დაედო მეორე განტოლებას.

$$Z = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4 + a_5X_5 + a_6X_6 \quad (4)$$

სადაც Z წარმოადგენს მიღებული გადაწყვეტილების ეფექტიანობის ხარისხს.

როგორც უკვე აღინიშნა, ინოვაციური გადაწყვეტილების მიღების ფორმალიზებული მექანიზმი საქართველოს ტურიზმის ინდუსტრიაში პრაქტიკულად არ გამოვლინდა. შესაბამისად, გადაწყვეტილების მიმღები პირები ინოვაციების ბიუჯეტს ცალკე არ გამოჰყოფენ რაც შეუძლებელს ხდის ზუსტი ფინანსური მონაცემების მიღებას ინტერვიუს ფარგლებში. შესაბამისად მეწარმეებს ინტერვიუს დროს ეთხოვათ ინოვაციის დანერგვის შესახებ მიღებული გადაწყვეტილების ეფექტიანობის შეფასება შვიდ-დანაყოფიანი სკალის მეშვეობით. მონაცემთა აღწერა მოცემულია ცხრილში ქვემოთ:

ცხრილი 8. რეგრესიული მოდელის კოეფიციენტები: გადაწყვეტილების მიმღებლობაზე მოქმედი დამოუკიდებელი ცვლადების სტატისტიკური ანალიზი

	საშუალო	სტანდარტული გადახრა	დაკვირვებათა რაოდენობა
VAR00007	1.3766	.74408	77
VAR00001	1.8442	.70831	77
VAR00004	2.2208	.52874	77
VAR00005	1.6364	.74178	77
VAR00006	1.4675	.69933	77
VAR00002	3.0000	1.78444	77
VAR00003	11.1688	5.71564	77

წყარო: ავტორისული გამოთვლები SPSS-ის მონაცემებზე დაყრდნობით.

აღწერილობითი ანალიზის შედეგად (ცხრილი 8), გადაწყვეტილების მიმღებლობის (VAR00007) საშუალო მაჩვენებელი შეადგენს 1.3766-ს, რაც მიუთითებს, რომ ტურიზმის ინდუსტრიის მეწარმეები მეტწილად დადებით გადაწყვეტილებებს იღებენ, თუმცა ეს მაჩვენებელი მიღება-არმიღების ზღვართანაა გათანაბრებული. ინტუიციური ელემენტის (VAR00001) საშუალო მნიშვნელობა (1.8442) ადასტურებს, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ამ კომპონენტს წამყვანი როლი ენიჭება. ამავდროულად, ანალოგიების განხილვა (VAR00002) და გამოცდილების ფაქტორი (VAR00003, საშუალო 11.1688) მნიშვნელოვან, თუმცა არა-გადაწყვეტ როლს ასრულებენ, რაც მოწმობს, რომ ქართველი მეწარმეები ნაკლებად აკვირდებიან ბაზარზე არსებულ მზა ანალოგებს. განათლების ელემენტის (VAR00004) საშუალო მაჩვენებელი (2.2208) ბაკალავრის ხარისხის ფლობაზე მიუთითებს. სტატისტიკური მონაცემები ცხადყოფს, რომ მიღებული გადაწყვეტილების წარმატება პირდაპირ არ არის განპირობებული მაგისტრის ან დოქტორის აკადემიური ხარისხით. პირადი პრეფერენციების (VAR00005) საშუალო მაჩვენებელი (1.6364) ასაბუთებს ინდივიდუალური განწყობების მაღალ გავლენას ინოვაციების დანერგვის პროცესზე, ხოლო განხილვის ელემენტის (VAR00006) მაჩვენებელი (1.4675) მიუთითებს, რომ საბოლოო არჩევანამდე მეწარმეები ახდენენ საკითხის ერთობლივ განხილვას. კორელაციურმა ანალიზმა საბოლოოდ დაადასტურა, რომ გადაწყვეტილების მიმღებლობის ხარისხზე ყველაზე ძლიერ წრფივ გავლენას სწორედ ინტუიცია, პირადი პრეფერენციები და განხილვის პროცესი ახდენს.

ცხრილი 9. რეგრესიული მოდელის შეჯამება (ინოვაციური გადაწყვეტილების მიღებაზე მოქმედი ფაქტორების სტატისტიკური მაჩვენებლები)

მოდელი	R	R ²	შეცვლილი R ²	Std. Error of the Estimate შეფასების სტანდარტული გადახრა	სტატისტიკის ცვლილებები					
					R ² ცვლილება	F ცვლილება	df1	df2	F-ის მნიშვნელოვნების ცვლილება	
1	.810 ^a	.656	.627	.45461	.656	22.267	6	70	.000	1.630

წყარო: ავტორისეული გამოთვლები SPSS-ის მონაცემებზე დაყრდნობით

დეტერმინაციის კოეფიციენტის (R²) მნიშვნელობა შეადგენს 0.656 (ცხრილი 9), რაც იმას ნიშნავს, რომ მთლიანი ვარიაციის 66% აიხსნება რეგრესიის მოდელის მეშვეობით. მოცემული რიცხვი იძლევა შესაძლებლობას ვივარაუდოთ, რომ საერთო

ვარიაციაში ახსნილი ვარიაციის ხვედრითი წილი მაღალია, შესაბამისად მაღალია მოდელის ხარისხიც, რაც თავის მხრივ იმას ნიშნავს რომ დამოკიდებული ცვლადის ვარიაციის დიდი ნაწილი აიხსნება დამოუკიდებელი ცვლადებით. მიღებულ შედეგებზე დაყრდნობით, შეიძლება ითქვას, რომ ინტუიციური ელემენტი, ანალოგიების ელემენტი, გამოცდილებითი ელემენტი, განათლების ელემენტი, პრეფერენციების და განხილვითი ელემენტები გადაწყვეტილების მიმღებლობის ხარისხზე, ე.ი. კონკრეტული გადაწყვეტილების მიღება-არ მიღებაზე გავლენას ახდენენ, თუმცა ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ თითოეული ელემენტის ზემოქმედების ხარისხი განსხვავებულია.

ცხრილი 10. დისპერსიული ანალიზი (ANOVA): რეგრესიული მოდელის სტატისტიკური მნიშვნელოვნება და ადეკვატურობა

მოდელი	კვადრატების ჯამი	თავისუფლების ხარისხი	საშუალოს კვადრატი	F	მნიშვნელობა
რეგრესია	27.611	6	4.602	22.267	.000 ^a
ნარჩენები	14.467	70	.207		
ჯამი	42.078	76			

წყარო: ავტორისეული გამოთვლები SPSS-ის მონაცემებზე დაყრდნობით

იგივე ჩანს დისპერსიული ანალიზის შედეგებიდან (ცხრილი 10). ვარიაციის დიდი ნაწილი აღიწერება ანალიზში შეყვანილი ცვლადების მეშვეობით. ჯამური ვარიაციიდან (42,078) მხოლოდ 34,4% აიხსნება ნარჩენი ვარიაციით, ხოლო 65,6% აიხსნება რეგრესიით. ეს ნიშნავს, რომ ცვლადები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ამა თუ იმ სტრატეგიის მიღება-არმიღებაზე, მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ ამ გადაწყვეტილებაში. დეტერმინაციის კოეფიციენტის მნიშვნელობა ასევე მიუთითებს, იმაზე, რომ დამოუკიდებელ და დამოკიდებულ ცვლადებს შორის კავშირი საკმაოდ მჭიდროა. ფიშერის სტატისტიკა ასევე აჩვენებს, რომ ეს კავშირი სტატისტიკურად მნიშვნელოვანია.

ანალიზის შედეგად მიღებული რეგრესიის კოეფიციენტების საფუძველზე შედგენილი რეგრესიის განტოლება შემდეგ სახეს ღებულობს:

$$Y = -0,653 + 0,360X_1 + 0,006X_2 + 0,005X_3 + 0,104X_4 + 0,378X_5 + 0,305X_6 \quad (5)$$

კვლევის მომდევნო ეტაპზე შესწავლილ იქნა კავშირი გადაწყვეტილების ეფექტიანობის ხარისხსა და მასზე მოქმედ ექვს ფაქტორს შორის. აღწერილობითი სტატისტიკის მონაცემებით (ცხრილი 11), მიღებული გადაწყვეტილების ეფექტიანობის საშუალო მაჩვენებელი 1.93-ს შეადგენს, რაც „საშუალოდ ეფექტიანის“ დიაპაზონშია და ადასტურებს, რომ ტურიზმის ინდუსტრიაში ინოვაციების მართვისას მეწარმეთა მიერ გაკეთებული არჩევანი უმეტესწილად მართლდება. ინტუიციური ელემენტის საშუალო მნიშვნელობა (2.23) მიუთითებს, რომ ეს კომპონენტი კვლავ წამყვან როლს ასრულებს და პირდაპირ კავშირშია გადაწყვეტილების წარმატებასთან. ამავდროულად, ანალოგიების გავლენა ეფექტიანობის ხარისხზე მინიმალურია (3.90), ხოლო გამოცდილების ფაქტორი (11.30) მნიშვნელოვან, თუმცა არა-გადაწყვეტ როლს ასრულებს. განათლების ელემენტის მაჩვენებელი (2.23) კვლავ ბაკალავრის ხარისხის ფლობაზე მიუთითებს, რაც კიდევ ერთხელ ამყარებს მოსაზრებას, რომ მეწარმის მიერ მიღებული გადაწყვეტილების ეფექტიანობა არ არის არსებითად დამოკიდებული უმაღლეს აკადემიურ ხარისხზე. პირიქით, პირადი პრეფერენციების (2.33) და განხილვის (2.00) მაჩვენებლები მოწმობს, რომ მეწარმის ინდივიდუალური არჩევანი და გადაწყვეტილების მიღებამდე მისი დეტალური განხილვა მნიშვნელოვნად განაპირობებს ინოვაციური პროექტების საბოლოო წარმატებას. აქედან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას არამართო ის, რომ მეწარმე მანამ სანამ მიიღებს გადაწყვეტილებას, ახდენს მის განხილვას, ასევე ისიც რომ მიღებული გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე მოცემულ ელემენტს დიდი გავლენას აქვს.

ცხრილი 11. რეგრესიული მოდელის კოეფიციენტები: გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე მოქმედი დამოუკიდებელი ცვლადების სტატისტიკური ანალიზი

	საშუალო	სტანდარტული გადახრა	დაკვირვებათა რაოდენობა
VAR00008	1.93	.450	30
VAR00001	2.2333	.50401	30
VAR00004	2.2333	.56832	30
VAR00005	2.3333	.54667	30
VAR00006	2.0000	.58722	30
VAR00002	3.9000	1.80707	30
VAR00003	11.3000	6.09777	30

წყარო: ავტორისეული გამოთვლები SPSS-ის მონაცემებზე დაყრდნობით

აღწერილობითი ანალიზის დროს განხილული ცვლადების ერთმანეთთან კორელაციას თუ განვიხილავთ, აღმოვაჩენთ, რომ პირსონის კორელაციის მიხედვით,

სტრატეგიის ეფექტიანობის ხარისხზე ცალკეულ ფაქტორებს აქვს გავლენა, მაგრამ არა ძლიერი.

ცხრილი 12. რეგრესიული მოდელის შეჯამება (ინოვაციური გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე მოქმედი ფაქტორების სტატისტიკური მაჩვენებლები)

მოდელი	R	R ²	შეცვლილი R ²	Std. Error of the Estimate შეფასების სტანდარტული გადახრა	სტატისტიკის ცვლილებები					
					R ² ცვლილება	F ცვლილება	df1	df2	F-ის მნიშვნელობის ცვლილება	
1	.657 ^a	.432	.284	.381	.432	2.913	6	23	.029	2.119

წყარო: ავტორისეული გამოთვლები SPSS-ის მონაცემებზე დაყრდნობით

მოდელის შეჯამებაში წარმოდგენილია დეტერმინაციის კოეფიციენტი (R²) მნიშვნელობით 0.432 (ცხრილი 12), რაც იმას ნიშნავს, რომ მთლიანი ვარიაციის 43% აიხსნება რეგრესიის მოდელის მეშვეობით. ჩვენს შემთხვევაში კი მიღებულ შედეგებზე დაყრდნობით, შეიძლება ითქვას, რომ ინტუიციური ელემენტი, ანალოგიების ელემენტი, გამოცდილებითი ელემენტი, განათლების ელემენტი, პრეფერენციების და განხილვითი ელემენტები გადაწყვეტილების ეფექტიანობის ხარისხზე, ახდენენ გავლენას, თუმცა მათი ზემოქმედების სიმძლავრე სუსტია.

ცხრილი 13. დისპერსიული ანალიზი (ANOVA): რეგრესიული მოდელის სტატისტიკური მნიშვნელოვნება და ადეკვატურობა

მოდელი	კვადრატების ჯამი	თავისუფლების ხარისხი	საშუალოს კვადრატი	F	მნიშვნელობა
რეგრესია	2.533	6	.422	2.913	.029 ^b
ნარჩენები	3.334	23	.145		
ჯამი	5.867	29			

წყარო: ავტორისეული გამოთვლები SPSS-ის მონაცემებზე დაყრდნობით

როგორც ჩანს დისპერსიული ანალიზის შედეგებიდან (ცხრილი 13), ვარიაციის დიდი ნაწილი აღიწერება ანალიზში შეყვანილი ცვლადების მეშვეობით. ჯამური ვარიაციიდან (5.867) 56,8% აიხსნება ნარჩენი ვარიაციით, ხოლო 43,17 % აიხსნება

რეგრესიით. ეს ნიშნავს, რომ ცვლადები, რომლებიც უფრო დიდ გავლენას ახდენენ სტრატეგიის ეფექტიანობის ხარისხზე, დაკვირვებულ ფაქტორებს გარეთ არის. დეტერმინაციის კოეფიციენტის მნიშვნელობა ასევე მიუთითებს, იმაზე, რომ დამოუკიდებელ და დამოკიდებულ ცვლადებს შორის კავშირი არსებობს, მაგრამ არც თუ ძალიან მჭიდრო. ფიშერის სტატისტიკა აჩვენებს, რომ ეს კავშირი სტატისტიკურად მნიშვნელოვანია.

ანალიზის შედეგად მიღებული რეგრესიის კოეფიციენტების საფუძველზე შედგენილი რეგრესიის განტოლება შემდეგ სახეს ღებულობს:

$$Z = 0,35 + 0,243X_1 - 0,015X_2 - 0,007X_3 + 0,219X_4 + 0,212X_5 + 0,255X_6 \quad (6)$$

კოეფიციენტებს თუ დავაკვირდებით, დავინახავთ, რომ ყველაზე დიდ როლს გადაწყვეტილების მიღების ეფექტიანობის ხარისხის განსაზღვრაში თამაშობენ ფაქტორები X_1 (ინტუიცია) და X_6 (განხილვა). გამოდის, რომ რაც უფრო ინტუიციურად გრძნობს გადაწყვეტილების მიმღები, რომ გადაწყვეტილება ეფექტიანი იქნება, და რაც უფრო მეტად მიიღება დასკვნა განხილვის დროს, რომ მოცემული სტრატეგია შეიძლება ეფექტიანი აღმოჩნდეს, მით უფრო მეტად მიიღება ეფექტიანი გადაწყვეტილება. იგივე ჩანს სტანდარტიზებული კოეფიციენტების ანალიზის დროსაც. მიღებული შედეგები ადასტურებს ინტერვიუს პროცესში მიღებული მასალის ანალიზის შედეგად გაკეთებულ დასკვნებს, რომ გადაწყვეტილების მიმღები პირის გავლენა გადაწყვეტილებაზე ძალიან მნიშვნელოვანია, რაც შეეხება განხილვის ელემენტს, ხშირად განხილვა უბრალოდ იმ გადაწყვეტილების მხარდაჭერით მთავრდება, რომელიც მენეჯერმა მანამდე, საკუთარი თავისთვის, ისედაც მიიღო.

კვლევის შემდგომ ეტაპზე მოხდა მანამდე შემუშავებული ვარაუდის შემოწმება ბიზნეს-სუბიექტის მიერ ბაზარზე სიტუაციის შეფასების სიზუსტესა და მის მიერ ბაზარზე ყოფნის ხანგრძლივობასთან. ტურიზმის ინდუსტრიის წარმომადგენლებისგან მიღებული რაოდენობრივი ინფორმაციიდან გამოყოფილ იქნა მხოლოდ ერთი ელემენტი - გამოცდილების ელემენტი (VAR00003). შედარებულ იქნა ამ ელემენტის დამოკიდებულება მიღებული გადაწყვეტილების ეფექტიანობის

ხარისხთან (VAR00008). შესაბამისად შემოწმდა კოეფიციენტების მნიშვნელობა განტოლებისთვის:

$$Z = a_0 + a_3X_3 \quad (7)$$

სადაც Z - მიღებული გადაწყვეტილების ეფექტიანობაა, ხოლო X_3 - კომპანიის გამოცდილება. გამოვლინდა, რომ შერჩევაში მოხვედრილი კომპანიების ბაზარზე საშუალო ყოფნის ხანგრძლივობა ტურიზმის ინდუსტრიაში 11 წელს შეადგენს. რაც შეეხება არჩეული სტრატეგიების ეფექტიანობას, მნიშვნელობა 2-თან არის ახლოს, რაც აღნიშნავს შეფასებას „საშუალოდ ეფექტიანი“.

კორელაციის კოეფიციენტის მნიშვნელობა აჩვენებს, რომ ამ ცვლადებს შორის დადებითი კი არა, უარყოფითი დამოკიდებულებაა (-.068), თუმცა არც ისე ძლიერი. დეტერმინაციის კოეფიციენტის მნიშვნელობა $R^2 = 0.005$ ნიშნავს, რომ კომპანიის ბაზარზე ყოფნის ხანგრძლივობა გადაწყვეტილების ეფექტიანობის ცვალებადობის მხოლოდ 0.5%-ს ხსნის. დისპერსიული ანალიზი ასევე მიუთითებს, რომ გამოცდილება არ ახდენს დიდ გავლენას შერჩეული ინოვაციური სტრატეგიის ეფექტიანობაზე - გამოჩნდა, რომ ვარიაციის დიდი ნაწილი სწორედ შეცდომით აიხსნება (99.54%) და არა რეგრესიით (0.46%), იგივე მტკიცდება რეგრესიის კოეფიციენტების შეფასების შედეგად. კოეფიციენტების ანალიზი აჩვენებს უარყოფით დამოკიდებულებას. შესაბამისად, არ შეიძლება ლაპარაკი რაიმე ძლიერ კავშირზე ბაზარზე ყოფნის ხანგრძლივობას და ინოვაციების დანერგვის ეფექტიანობას შორის. მთლიანობაში, რეგრესიის განტოლება აღნიშნული ორი ცვლადისთვის შემდეგნაირად ჩამოყალიბდა:

$$Z = 1,990 - 0,005X_3 \quad (8)$$

ამავე დროს, მიღებული შედეგი მნიშვნელოვანი დასკვნის გაკეთების შესაძლებლობას იძლევა: საქართველოში, ტურიზმის ინდუსტრიაში მოქმედი კომპანიებისთვის არსებობს ფართო შესაძლებლობები, შესთავაზონ ბაზარს ინოვაციური ტურისტული პროდუქტები, ეს შესაძლებლობები ერთნაირად ღიაა როგორც ბაზარზე მუშაობის დიდი ხნის გამოცდილების მქონე კომპანიებისთვის და ახალბედა ფირმებისთვის. მიღებული შედეგები შესაძლებლობას იძლევა განხორციელდეს შემუშავებული თეორიული მატრიცის მოდერნიზება და აღიწეროს საქართველოში ტურიზმის ინდუსტრიაში მოქმედი კომპანიების ინოვაციური

პროფილი ინოვაციური იდეის სიცოცხლისუნარიანობისა და მართვის ეფექტიანობის თვალსაზრისით (ცხრილი 14).

ცხრილი 14. იდეის და მართვის ეფექტიანობის შეხამება საქართველოში ტურიზმის ინდუსტრიაში მოქმედ კომპანიებში

მაღალი ----- მართვის ეფექტიანობა ----- დაბალი	ეფექტიანი განმახორციელებელი ნაწილი კომპანიებისა, ძირითადად ქსელური ტიპის კომპანიები, რომლებიც საერთაშორისო ბაზარზე უკვე არსებულ ინოვაციებს როგორც სერვისის, ისე მართვის მიმართ ეფექტიანად წერგავენ, თუმცა კომპანიის წიაღში ნაკლებად იბადება ახალი იდეები	ინოვაციური ლიდერი ამგვარი ტიპის კომპანიები საქართველოს ტურიზმის ინდუსტრიაში ან საერთოდ არ ფიქსირდება, ან ძალიან მცირე რაოდენობით.
	არა-ინოვაციური საქართველოს ტურიზმის ინდუსტრიაში მოქმედი კომპანიების უმრავლესობა მოთავსებულია მოცემულ გრაფაში. ძირითადად იგულისხმება ის კომპანიები, რომლებიც არც ინოვაციების დანერგვაზე არიან ორიენტირებულნი და არც მართვის მაღალი ეფექტიანობით არ გამოირჩევიან.	ეფექტიანი გენერატორი კომპანიების მცირე რაოდენობა, რომლებიც, ასევე ძირითადად საერთაშორისო გამოცდილებაში უკვე არსებული ინოვაციების დანერგვას ცდილობენ, თუმცა მენეჯმენტის სქემა არ აქვთ აწყობილი ისე, რომ ეს ინოვაციები წარმატებულ ბიზნეს-ოპერაციებად აქციონ.
	დაბალი ----- იდეის სიცოცხლისუნარიანობა ----- მაღალი	

წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ

საქართველოს ტურიზმის ინდუსტრია, ინოვაციურობის ასპექტში ხასიათდება დიდი რაოდენობის არა-ინოვაციური კომპანიებით, დარგში მოქმედებენ მცირე რაოდენობით კომპანიები რომლებიც ეფექტიან განმახორციელებლებს წარმოადგენენ, უფრო მცირე რაოდენობით გვხვდება ეფექტიანი გენერატორები და ინოვაციური ლიდერები. გამოიკვეთა საკვანძო პრობლემები, რომლებიც ხელს უშლიან საქართველოში ინოვაციური ტურისტული პროდუქტების ეფექტიან გენერაციას და მათი წინსვლის წარმატებულ მართვას - ინტუიციურობა და პირად პრეფერენციებზე დაყრდნობა გადაწყვეტილებებში, ნაკლები დაკვირვება საბაზრო პირობებზე, სეგმენტზე ჩაკეტილობა, დაბალი ბიზნეს-განათლება, გადაწყვეტილების განხილვის მხოლოდ დამადასტურებელი ფუნქცია, კონკურენტების უგულებელყოფა, თანამშრომლების ინოვაციურობის ასპექტში განვითარებაზე ზრუნვის ნაკლებობა,

ინოვაციური პროცესის ფორმალური ან არაფორმალური მართვის სისტემის არარსებობა. საერთო ჯამში, გამოიკვეთა რიგი პრობლემები, რომლებითაც ხასიათდება საქართველოში ტურიზმის დარგში მოქმედი კომპანიების მიერ ტურისტულ პროდუქტში ინოვაციების მართვის პროცესი. კერძოდ: მართვის ერთიანი სისტემის არარსებობა, რის გამოც იდეის გენერირებიდან დანერგვამდე პროცესი არა სისტემურ ხასიათს, არამედ გადაწყვეტილების მიმღები პირის პირად მახასიათებლებსა და ინოვაციებისადმი მის ინდივიდუალურ დამოკიდებულებას ეფუძნება. პრობლემას ამძაფრებს კომპანიებში ინოვაციური კულტურის დეფიციტი, რაც პერსონალის სიახლეებისადმი დაბალ მზაობასა და მართვაში წამახალისებელი მექანიზმების ნაკლებობაში გამოიხატება. ამასთან, ბაზრის სტრუქტურა და სუსტი კონკურენცია კომპანიებს საშუალებას აძლევს, იმუშაონ დაბალ-კონკურენტულ სეგმენტებზე, რაც ამცირებს განვითარების სტიმულს და ანელებს ტურისტულ პროდუქტებში სიახლეების დანერგვის ტემპს. ბიზნეს-ოპერაციებში ასევე იკვეთება ანალიტიკური ელემენტის ნაკლებობა; ინოვაციების დანერგვა მეტწილად პიროვნულ სტიმულებს ეყრდნობა და ნაკლებად წარმოადგენს პროექტირების, რისკების გაანგარიშებისა და ბაზრის კვლევის შედეგს. კვლევამ აჩვენა, რომ ტურიზმის ინდუსტრიაში სიახლეები ძირითადად საერთაშორისო პრაქტიკიდან ასლის გადმოღების (კოპირების) პროცესია. გამოვლინდა, რომ ბიზნეს-სუბიექტებს არ გააჩნიათ სათანადო ცოდნა რისკების მართვისა და ანალიზის სისტემების ფორმირებისათვის, რაც მათ გადაწყვეტილებებს მხოლოდ ინტუიციასა და პირად პრეფერენციებზე დამოკიდებულს ხდის, ნაცვლად გლობალურ ტრენდებზე მორგებული კრეატიული და მეცნიერულად დასაბუთებული მიდგომებისა.

ინოვაციური ტურისტული პროდუქტის მართვის პრობლემების გადაჭრა შეიძლება შესაბამისი სტრატეგიების შემუშავებით ყოველი კონკრეტული პრობლემისთვის. კერძოდ: მართვის ერთიანი სისტემის არ არსებობის პრობლემა შეიძლება გადაიჭრას მართვის ფორმალური ან არაფორმალური სისტემის ჩამოყალიბებით; ინოვაციური კულტურის არ არსებობის პრობლემა შეიძლება გადაიჭრას კომპანიის გუნდის ინოვაციებისადმი მიდრეკილების ხარისხის გადიდების სტრატეგიის დანერგვით, რომელიც რამდენიმე ტაქტიკურ მიდგომას მოიცავს; კონკურენციის მცირე როლის პრობლემის გადაჭრა შეიძლება ინოვაციური

შეჯიბრის სტრატეგიის დანერგვით; ანალიტიკური ელემენტების ნაკლებობის პრობლემის გადაჭრა შეიძლება ინოვაციის პროექტის სტრატეგიის მიღებით; უკვე დანერგილი სიახლის გადმოღების ტენდენციის შემცირება შეიძლება სახელფასო სისტემის მოდერნიზების მეშვეობით რომელიც ინოვაციურობაზე ჯილდოს ითვალისწინებს, ცოდნისა და კრეატიულობის ნაკლებობის პრობლემის გადაჭრა შეიძლება „დიზაინ-ფიქრის“ სტრატეგიის დანერგვით. კვლევის პროცესში აღმოჩენილ პრობლემებთან დაკავშირებით, რომლებიც ამცირებენ საქართველოში ინოვაციური ტურისტული პროდუქტების მართვის ეფექტიანობას, შემუშავდა შესაბამისი სტრატეგიები. შესაბამისად, დადგა ამ სტრატეგიების დანერგვის შედეგად მიღებული გადაწყვეტილებების ეფექტიანობაზე გავლენის შეფასების აუცილებლობა. იქედან გამომდინარე, რომ შემუშავებული სტრატეგიები ძირითადად გულისხმობს მეწარმის პირადი პრეფერენციების და ინტუიციური ელემენტის როლის შემცირებას ინოვაციების მართვის პროცესში მიღებულ გადაწყვეტილებებში, ხელახლა განხორციელდა რეგრესული ანალიზი უკვე ოთხი ცვლადისთვის - ამოღებულ იქნა მეწარმის პიროვნული მახასიათებლები, რათა დადგენილიყო, მოცემული ელემენტების ამოღების შემდეგ, რომელ ფაქტორებს ექნებათ ყველაზე დიდი გავლენა გადაწყვეტილების შერჩევაზე და ამ გადაწყვეტილების ეფექტიანობაზე.

ანალიზის საფუძველზე შეიძლება ითქვას, მას შემდეგ რაც ორი მნიშვნელოვანი ელემენტი (ინტუიციური და პრეფერენციების ელემენტი) ამოღებულ იქნა, მომდევნო, ყველაზე მნიშვნელოვან როლს გადაწყვეტილების მიღებაში კონკრეტული სტრატეგიის მიღება-არმიღებასთან დაკავშირებით თამაშობს ფაქტორი X_6 (განხილვა). შესაბამისად, შეიძლება ითქვას, რომ მას შემდეგ რაც გადაწყვეტილების მიღების პროცესში გამოვრიცხავთ მეწარმეს, რომელიც ძირითადად გადაწყვეტილებებს იღებს დამოუკიდებლად, პირადი პრეფერენციებისა და ინტუიციის საფუძველზე, წინა პლანზე გადმოდის განხილვის ელემენტი, რაც ასევე ნიშნავს იმას, რომ უფრო მეტად ხდება პერსონალის ჩართვა ამა თუ იმ სტრატეგიის მიღება-არ მიღების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, ესე იგი მთლიანი გუნდია ჩართული. როგორც ჩანს სხვა სამი ფაქტორი X_2 (ანალოგიები), X_3 (გამოცდილება) და X_4 (განათლება), ისევ მცირე წვლილის მქონეა. წარმოდგენილ მონაცემებზე დაყრდნობით, შეიძლება შემდეგი დასკვნის გაკეთება, რომ მას შემდეგ რაც გადაწყვეტილების მიღების

პროცესში გაქრა მეწარმე (მისი პიროვნული მახასიათებლები), გადაწყვეტილების მიღების ძირითადი ტვირთი გადავიდა განხილვის პროცესზე, რომელშიც თითქმის ყველა თანამშრომელია ჩართული.

გადაწყვეტილების ეფექტიანობის ანალიზისთვის შემდეგ ეტაპზე მოხდა იმის იდენტიფიცირება თუ რამდენად არის კავშირში გადაწყვეტილების მიმღებლობის დონე გადაწყვეტილების ეფექტიანობასთან. განხილულ იქნა ორი შემთხვევა: ა) კავშირი ამ ორ მაჩვენებელს შორის ინტერვიუს პროცესში მიღებულ მონაცემებზე დაყრდნობით და ბ) კავშირი ამ ორ მაჩვენებელს შორის, როდესაც გადაწყვეტილების მიმღებლობის დონე გაანგარიშებულ იქნა ფორმულით, სადაც ამოღებული იყო მეწარმის სუბიექტური გავლენა გადაწყვეტილებაზე.

პირველ შემთხვევაში რეგრესიის გამოთვლა მოხდა 2 ფაქტორისთვის - 6 ფაქტორის საფუძველზე გადაწყვეტილების მიმღებლობის დონე და ინტერვიუს პროცესში მიღებული ინფორმაცია მიღებული გადაწყვეტილების ეფექტიანობის ხარისხის შესახებ. პირველ შემთხვევაში, მიღებული გადაწყვეტილებების ეფექტიანობის საშუალო მაჩვენებელი 1,93 შეადგენს, რაც ახლოსაა შეფასებასთან „საშუალოდ ეფექტიანი“, რაც შეეხება გადაწყვეტილების მიმღებლობის ხარისხს, საშუალო მაჩვენებელი შეადგენს 2,0333, რაც ახლოსაა შეფასებასთან „მისაღები“. ცვლადებს შორის კორელაცია შეადგენს 0,561-ს, რაც იმას ნიშნავს რომ მათ შორის არის შედარებით მჭიდრო კავშირი.

ცხრილი 15. რეგრესიული მოდელის შეჯამება ინოვაციური გადაწყვეტილების მიღებაზე მოქმედი ფაქტორების სტატისტიკური მაჩვენებლები (6 ფაქტორის შემთხვევაში)

მოდელი	R	R ²	შეცვლილი R ²	Std. Error of the Estimate შეფასების სტანდარტული გადახრა	სტატისტიკის ცვლილებები					
					R ² ცვლილებ	F ცვლილებ	df 1	df2	F-ის მნიშვნელობები ს ცვლილება	
1	.561 ^a	.314	.290	.379	.314	12.839	1	28	.001	2.270

წყარო: ავტორისეული გამოთვლები SPSS-ის მონაცემებზე დაყრდნობით

მოდელის შეჯამებაში (ცხრილი 15) წარმოდგენილია დეტერმინაციის კოეფიციენტი (R²) მნიშვნელობით 0.314 რაც იმას ნიშნავს, რომ მთლიანი ვარიაციის

31% აიხსნება რეგრესიის მოდელის მეშვეობით. მოცემული რიცხვი იძლევა შესაძლებლობას ვივარაუდოთ, რომ საერთო ვარიაციაში ახსნილი ვარიაციის ხვედრითი წილი არ არის მაღალი, შესაბამისად დამოკიდებული ცვლადის ვარიაციის დიდი ნაწილი არ აიხსნება დამოუკიდებელი ცვლადებით. შეიძლება ითქვას, რომ გადაწყვეტილებაზე ზემოქმედი ფაქტორები გადაწყვეტილების ეფექტიანობის ხარისხზე მცირედ ახდენენ გავლენას. იგივეს აჩვენებს დისპერსიული ანალიზი (ცხრილი 16). $\eta = 0,31$. როგორც ჩანს დისპერსიული ანალიზის შედეგიდან, ვარიაციის დიდი ნაწილი არ აღიწერება ანალიზში შეყვანილი ცვლადების მეშვეობით. ჯამური ვარიაციიდან (5.867) 68,55% აიხსნება ნარჩენი ვარიაციით, ხოლო 31,4 % აიხსნება რეგრესიით. ეს ნიშნავს, რომ ცვლადები, რომლებიც უფრო დიდ გავლენას ახდენენ სტრატეგიის ეფექტიანობის ხარისხზე, დაკვირვებულ ფაქტორებს გარეთ არის. დეტერმინაციის კოეფიციენტის მნიშვნელობა ასევე მიუთითებს, იმაზე, რომ დამოუკიდებელ და დამოკიდებულ ცვლადებს შორის კავშირი არსებობს, მაგრამ არც თუ ძალიან მჭიდრო. ფიშერის სტატისტიკა აჩვენებს, რომ ეს კავშირი სტატისტიკურად მნიშვნელოვანია.

ცხრილი 16. დისპერსიული ანალიზი (ANOVA): რეგრესიული მოდელის სტატისტიკური მნიშვნელოვნება

მოდელი		კვადრატების ჯამი	თავისუფ ლების ხარისხი	საშუალოს კვადრატები	F	მნიშვნელ ოვნება
1	რეგრესია	1.844	1	1.844	12.839	.001 ^b
	ნარჩენები	4.022	28	.144		
	ჯამი	5.867	29			

წყარო: ავტორისეული გამოთვლები SPSS-ის მონაცემებზე დაყრდნობით

როგორც ჩანს, დამოკიდებულება გადაწყვეტილების ეფექტიანობასა და გადაწყვეტილების მიმდებლობის დონეს შორის 6 ფაქტორის შემთხვევაში, აღიწერება შემდეგი განტოლებით:

$$Z = 1,011 + 0,454X_7 \quad (9)$$

მიუხედავად დადებითი კავშირისა, რომელიც აჩვენებს, რომ გადაწყვეტილების ეფექტიანობა პირდაპირ კავშირშია გადაწყვეტილების მიმდებლობის დონესთან (რომელიც თავის მხრივ განპირობებულია 6 სხვადასხვა ფაქტორის ზემოქმედებით), b

კოეფიციენტის მნიშვნელობა აჩვენებს, რომ კოეფიციენტს არ გააჩნია ძალიან დიდი ძალა. მაგალითად, იმისთვის რომ იქნას მიღებულ „საშუალოდ ეფექტიანი“ გადაწყვეტილება, ამაში მიმღებლობის დონეს მხოლოდ ნახევარი წვლილი შეაქვს, მეორე ნახევარს კი სხვა ფაქტორები განსაზღვრავენ, რომლებიც a კოეფიციენტის უკან დგანან. მეორე შემთხვევაში ოთხი ფაქტორის საფუძველზე გაანგარიშებული მიმღებლობის დონე დაკავშირებულია სტრატეგიის ეფექტიანობის ხარისხთან.

ცხრილი 17. რეგრესული კოეფიციენტები: გადაწყვეტილების მიმღებლობის გავლენა ეფექტიანობაზე (6 ფაქტორის შემთხვევაში)

მოდელი	არასტანდარტიზებული კოეფიციენტები		სტანდარტიზებული კოეფიციენტები	t ტესტი	მნიშვნელოვნება	95,0% ნდობის ინტერვალი ბეტასთვის		კორელაცია			კოლინეარობის სტატისტიკა	
			ბეტა			ქვედა ზღვარი	ზედა ზღვარი	ნულ ოვარი	ნაწილობრივი	ნაწილი	ტოლერანტობა	VIF
მუდმივა	1.011	.267		3.794	.001	.465	1.557					
VAR00007	.454	.127	.561	3.583	.001	.194	.713	.561	.561	.561	1.000	1.000

წყარო: ავტორისეული გამოთვლები SPSS-ის მონაცემებზე დაყრდნობით

4 ფაქტორის საფუძველზე გაანგარიშებული გადაწყვეტილების მიმღებლობის საშუალო დონე შედარებით დაბალია, ვიდრე 6 ფაქტორის შემთხვევაში იყო. მსგავსი შედეგია ფაქტორებს შორის კორელაციის მხრივაც, კერძოდ, კორელაციის მაჩვენებელია 0.498, რაც იმას ნიშნავს, რომ მათ შორის კავშირი არის, მაგრამ არც ისე ძლიერი, ამასთან იგი უფრო ნაკლებია.

ცხრილი 18. რეგრესული მოდელის შეჯამება: ინოვაციური გადაწყვეტილების მიღებაზე მოქმედი ფაქტორების სტატისტიკური მაჩვენებლები (4 ფაქტორის შემთხვევაში)

მოდელი	R	R ²	შეცვლილი R ²	Std. Error of the Estimate შეფასების სტანდარტული გადახრა	სტატისტიკის ცვლილებები					
					R ² ცვლილება	F ცვლილება	df1	df2	F-ის მნიშვნელოვნების ცვლილება	
1	.498 ^a	.248	.221	.397	.248	9.229	1	28	.005	2.062

წყარო: ავტორისეული გამოთვლები SPSS-ის მონაცემებზე დაყრდნობით

მოდელის შეჯამების (ცხრილი 18) მიხედვით, დეტერმინაციის კოეფიციენტის (R^2) მნიშვნელობა შეადგენს 0.248-ს, რაც ნიშნავს, რომ მთლიანი ვარიაციის მხოლოდ 25% აიხსნება რეგრესიული მოდელით. აღნიშნული მაჩვენებელი მიუთითებს მოდელის დაბალ ხარისხსა და იმაზე, რომ დამოკიდებული ცვლადის ვარიაციის დიდი ნაწილი დამოუკიდებელი ცვლადებით პრაქტიკულად არ აიხსნება. ეს მონაცემი 15-ე ცხრილის შედეგებთან შედარებითაც დაბალია. ანალოგიური ტენდენცია იკვეთება დისპერსიული ანალიზის შედეგებშიც (ცხრილი 19), სადაც ვარიაციის დიდი ნაწილი მოდელში არსებული ცვლადების მიღმა რჩება. კერძოდ, ჯამური ვარიაციიდან (5.867) 75% ნარჩენ ვარიაციაზე მოდის, ხოლო რეგრესიით მხოლოდ 25% აიხსნება. აღნიშნული ადასტურებს, რომ სტრატეგიის ეფექტიანობაზე მოქმედი გადამწყვეტი ფაქტორები დაკვირვების მიღმაა და დამოუკიდებელ და დამოკიდებულ ცვლადებს შორის კავშირი სუსტია.

ცხრილი 19. დისპერსიული ანალიზი (ANOVA): რეგრესიული მოდელის სტატისტიკური მნიშვნელოვნება და ადეკვატურობა

მოდელი		კვადრატების ჯამი	თავისუფლების ხარისხი	საშუალო ს კვადრატე ბი	F	მნიშვნელოვნება
1	რეგრესია	1.454	1	1.454	9.229	.005 ^b
	ნარჩენები	4.412	28	.158		
	ჯამი	5.867	29			

წყარო: ავტორისული გამოთვლები SPSS-ის მონაცემებზე დაყრდნობით

ამ ფონზე, საინტერესოა რომ რეგრესიის კოეფიციენტების საფუძველზე (ცხრილი 20) შედგენილ განტოლებას 4 ფაქტორის შემთხვევაში, შემდეგი სახე აქვს:

$$Z = 0,864 + 0,627X_7 \quad (10)$$

მოცემული რეგრესიული განტოლება ოთხი ფაქტორის საფუძველზე ავლენს გადაწყვეტილების მიმღებლობასა და ეფექტიანობას შორის ოდნავ გაუმჯობესებულ დამოკიდებულებას. თუმცა, აღნიშნული არ იძლევა იმის მტკიცების საფუძველს, რომ მეწარმის პიროვნული ელემენტების გამორიცხვა გადაწყვეტილების ეფექტიანობის ხარისხს ზრდის. პირიქით, 20-ე და 17-ე ცხრილების სტანდარტიზებულ კოეფიციენტთა შედარება ადასტურებს, რომ ანალიზიდან პიროვნული

მახასიათებლების ამოღება ასუსტებს კავშირს გადაწყვეტილების მიმღებლობის დონესა და მის საბოლოო ეფექტიანობას შორის.

ცხრილი 20. რეგრესიული კოეფიციენტები: გადაწყვეტილების მიმღებლობის გავლენა ეფექტიანობაზე
(4 ფაქტორის შემთხვევაში)

მოდელი	არასტანდარტული კოეფიციენტები		სტანდარტული კოეფიციენტები	t	მნიშვნელოვნება	95,0% ნდობის ინტერვალის ზედასთვის		კორელაცია			კოლინეარობის სტატისტიკა	
	B	სტანდარტული შეცდომა	ბეტა			ქვედა ზღვარი	ზედა ზღვარი	ნულოვანი -რიგის	ნაწილობრივი	ნაწილი	ტოლერანტობა	VIF
მუდმივა	.864	.359		2.404	.023	.128	1.600					
VAR00007	.627	.206	.498	3.038	.005	.204	1.049	.498	.498	.498	1.000	1.000

წყარო: ავტორისეული გამოთვლები SPSS-ის მონაცემებზე დაყრდნობით

ანალიზმა აჩვენა, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესიდან მეწარმის პიროვნული მახასიათებლების გამორიცხვის შედეგად, წინა პლანზე განხილვის ელემენტი გადმოვიდა, თუმცა სხვა ფაქტორების როლი არ გაზრდილა. რეგრესიულმა ანალიზმა გამოავლინა, რომ მიუხედავად პერსონალური მახასიათებლების ამოღებისა და თანამშრომელთა შორის განხილვის როლის ზრდისა, 30-დან 28 შემთხვევაში ანალოგიური გადაწყვეტილება იქნა მიღებული. აღნიშნული ადასტურებს, რომ მეწარმის უშუალო ჩარევის გარეშე გადაწყვეტილების შინაარსი უცვლელი რჩება, თუმცა კორელაცია გადაწყვეტილების მიმღებლობასა და მის ეფექტიანობას შორის ამ შემთხვევაში უფრო დაბალია. შესაბამისად, შეიძლება დავასკვნათ, რომ მეწარმის პიროვნულ მახასიათებლებს გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ეფექტიანობის მაღალი ხარისხის მისაღწევად, რადგან მისი მონაწილეობის გარეშე მიღებული შედეგები შედარებით დაბალი ეფექტიანობით ხასიათდება. თვისებრივი მონაცემების სანდოობის უზრუნველსაყოფად, პირველადი კოდები დამოუკიდებელი ანალიზისთვის გადაეცა ბსუ-ს ბიზნესის ადმინისტრირების სადოქტორო პროგრამის დოქტორანტს. ალტერნატიული მკვლევრის მიერ მიღებული იდენტური შედეგები

ადასტურებს კვლევის პროცესში ჩამოყალიბებული დასკვნების ვალიდურობასა და მაღალ სანდოობას.

დასკვნები და რეკომენდაციები

თანამედროვე პირობებში საქართველოს ტურიზმის ინდუსტრიისთვის ინოვაციური განვითარება არა მხოლოდ აქტუალური, არამედ კრიტიკულად აუცილებელი საკითხია, რაც განპირობებულია ტურისტული დანიშნულების ადგილის სასიცოცხლო ციკლის სტაბილიზაციის ფაზაში გადასვლით.

ჩატარებული კვლევის საფუძველზე დგინდება, რომ კომპანიის დონეზე ინოვაციების მართვა რთული და კომპლექსური პროცესია, სადაც ინფორმაციის ეფექტიანი დამუშავება და გლობალური ტრენდების (ციფრული ტექნოლოგიები, მდგრადობა, ავთენტურობა) გათვალისწინება კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების მთავარ წინაპირობას წარმოადგენს.

თეორიული და ემპირიული ანალიზი ცხადყოფს, რომ მიუხედავად სექტორის მზაობისა, ინოვაციური პროდუქტის შექმნა საქართველოში ჯერ კიდევ ვერ აღწევს სისტემურ ხასიათს, რაც მართვის ერთიანი, ფორმალიზებული სქემების არარსებობითაა გამოწვეული.

კვლევის ფარგლებში შესწავლილი ტურისტული ობიექტის (სასტუმროები, ტურ-ოპერატორები, კვების ობიექტები) ანალიზმა აჩვენა, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში გადამწყვეტი როლი კვლავ მეწარმის პიროვნულ მახასიათებლებს, კერძოდ კი ინტუიციასა და პირად პრეფერენციებს ენიჭება. მაგალითად, ისეთ კომპანიებში, როგორიცაა რესტორანი „ტიფლისი“ ან „ჯუნი ტური“, ინოვაციური ნაბიჯები ხშირად მენეჯერის პირადი პრეფერენციებით იდგმება, რაც ზრდის რისკს ბაზრის არაპროგნოზირებადობის პირობებში. გამოიკვეთა ტენდენცია, რომ გამოცდილი კომპანიები, მაგალითად „ვიზით ჯორჯია“ ან „კალიფსო თრაველი“, მაღალი საბაზრო გამოცდილების მიუხედავად, უფრო მეტად წარსულში გამოცდილ მეთოდებს ეყრდნობიან და ერიდებიან რადიკალურ სიახლეებს, მაშინ როცა ტექნოლოგიური ინოვაციები (ვებ-გვერდის ფუნქციონალი, ავტომატიზაცია) „გეზი

ტურსა“ და „ბათუმი ფანში“ ჯერ კიდევ მეორეხარისხოვან, დაბალი ეფექტიანობის მეორე ინსტრუმენტებად აღიქმება.

რეგრესულმა ანალიზმა დაადასტურა ჰიპოთეზა, რომ მეწარმის უშუალო ჩართულობის გარეშე მიღებული გადაწყვეტილებების ეფექტიანობის ხარისხი საგრძნობლად იკლებს. თუმცა, ამავდროულად გამოიკვეთა, რომ ერთობლივი განხილვის პროცესი ხშირად ფორმალურ ხასიათს ატარებს და მენეჯერის მიერ წინასწარ მიღებული გადაწყვეტილების მხარდაჭერით სრულდება. კვების ობიექტების დიდ ნაწილში, მათ შორის „გრில் თაუნსა“ და „საჭაშნიკეში“, ინოვაციურობა ძირითადად „ესთეტიკურ-ვიზუალურ“ ხასიათს ატარებს და მენიუს ცვლილებით შემოიფარგლება, რაც ვერ უზრუნველყოფს მართვის სისტემის გრძელვადიან ეფექტიანობას. საერთაშორისო ბრენდების (Sheraton, Hilton, Radisson) შემთხვევაში კი ინოვაცია ხშირად მექანიკურია და სტანდარტების პირდაპირ გადმოტანას გულისხმობს, რაც ზღუდავს ადგილობრივ კრეატიულ ინიციატივებს.

არსებული ხარვეზების აღმოსაფხვრელად და მართვის ხარისხის გასაუმჯობესებლად, მიზანშეწონილია გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმების მოდერნიზება ჰურვიცისა და ლაპლას-ბერნულის მოდელების ინტეგრირების გზით. ეს მიდგომა შესაძლებლობას მისცემს მენეჯერს, საშუალო შეწონილი ალბათობების საფუძველზე, რაციონალურად შეაფასოს ბაზრის მდგომარეობა და შეამციროს რისკის ფაქტორი. მართვის ერთიანი სისტემის არარსებობა უნდა აღმოიფხვრას ფორმალური ან არაფორმალური მოდელების ჩამოყალიბებით, ხოლო ინოვაციური კულტურის დეფიციტი — გუნდის კრეატიულობის სტიმულირების ტაქტიკით. კონკურენციის დაბალი როლის პრობლემას ინოვაციური შეჯიბრის სტრატეგია დააბალანსებს, ანალიტიკური ელემენტების ნაკლებობას კი — ინოვაციური პროექტების მართვის სისტემა. ამასთან, სიახლეების მარტივი კოპირების ტენდენცია უნდა ჩანაცვლდეს მოდერნიზებული სახელფასო სისტემით, კერძოდ, ჩემ მიერ შემოთავაზებული მოდერნიზებული სახელფასო მოდელით, რომელიც პირდაპირ დაუკავშირებს თანამშრომლის ანაზღაურებას წარმატებულ ინოვაციურ იდეებს, ხოლო ცოდნისა და კრეატიულობის დეფიციტის დაძლევა შესაძლებელია „დიზაინ-აზროვნების“ (Design Thinking) მეთოდოლოგიის დანერგვით.

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ ტურიზმში ინოვაციური პოტენციალის სრული რეალიზებისთვის აუცილებელია „დიზაინ-აზროვნების“ (Design Thinking) მეთოდოლოგიის დანერგვა, რაც საშუალებას მისცემს კომპანიებს, მცირე მასშტაბის მოდელებზე გამოცადონ თავიანთი იდეები რეალურ გარემოში. სატრანსპორტო და საექსკურსიო სფეროში არსებული დაბალი აქტივობის დასაძლევად კი უალტერნატივოა დარგობრივი თანამშრომლობა და ერთიანი ციფრული პლატფორმების გამოყენება.

სახელმწიფოსა და რეგიონული მართვის ორგანოებისთვის (აჭარის ტურიზმის დეპარტამენტი/საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია): მიზანშეწონილია ტურისტული ინოვაციების მხარდაჭერის სახელმწიფო პროგრამების გააქტიურება, რაც გულისხმობს არა მხოლოდ ფინანსურ სუბსიდირებას, არამედ „ინოვაციური ჰაბების“ შექმნას. აჭარის რეგიონისთვის კრიტიკულია ტურისტული დანიშნულების ადგილის მართვის მოდელში ინოვაციური კომპონენტის გაძლიერება, რაც ხელს შეუწყობს ადგილის სასიცოცხლო ციკლის სტაბილიზაციას და ახალი, მაღალტექნოლოგიური სერვისების (მაგ. ციფრული გიდები, ჭკვიანი სატრანსპორტო სისტემები) დანერგვას.

ბიზნესმენებმა მართვის პროცესში უნდა მოახდინონ გადასვლა წმინდა ინტუიციური მოდელიდან ანალიტიკურ-მათემატიკურ მოდელზე. ჰურვიცისა და ლაპლას-ბერნულის კრიტერიუმების გამოყენება მათ საშუალებას მისცემს რაციონალურად მართონ რისკები. კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული კულტურის გარდაქმნა — ინოვაცია არ უნდა იყოს მენეჯერის „ერთპიროვნული გადაწყვეტილება“, არამედ უნდა ეფუძნებოდეს გუნდურ კრეატიულობას, რასაც ხელს შეუწყობს ჩემ მიერ შემოთავაზებული მოდერნიზებული სახელფასო სისტემა. ეს მოდელი პირდაპირ კავშირშია თანამშრომლის მიერ გენერირებული იდეის წარმატებასთან, რაც ზრდის პერსონალის ლოიალობასა და ჩართულობას.

ტურიზმის საგანმანათლებლო პროგრამებში პრიორიტეტული უნდა გახდეს „დიზაინ-აზროვნების“ (Design Thinking) მეთოდოლოგიის სწავლება. აუცილებელია უნივერსიტეტებსა და ტურისტულ ბიზნესს შორის „ცოდნის ტრანსფერის“ პლატფორმების შექმნა, სადაც სტუდენტები და მკვლევრები შეძლებენ ინოვაციური პროექტების აპრობირებას რეალურ ბიზნეს-გარემოში. აღნიშნული მიდგომა

აღმოფხვრის (ან მინიმუმამდე დაიყვანს) აკადემიურ თეორიებსა და ბიზნესის პრაქტიკულ საჭიროებებს შორის არსებულ შეუსაბამობას.

სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი დებულებები ასახულია ჩვენ მიერ გამოქვეყნებულ ნაშრომებში, მათ შორის:

1. Gogolishvili, T. (2025). Factors Affecting Innovations in Tourism in Georgia: Strengthening Sustainable Development Through Competitive and Policy Measures. *European Journal of Sustainable Development*, 14(4), 831-851.
2. გოგოლიშვილი, თ. (2026). მართვისადმი ინოვაციური მიდგომები თანამედროვე ტურიზმში. *ეკონომისტი*, 1, 208-217.
3. გოგოლიშვილი, თ. (2026). ტურისტულ პროდუქტებში ინოვაციების თანამედროვე მახასიათებლები. შავიზღვისპირეთი ცივილიზაციათა გზაჯვარედინზე(4).