

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

*ხელნაწერის უფლებით*

თენგიზ ცაგარეიშვილი

”სამშენებლო ბიზნესის მართვის კლასტერული პოლიტიკა  
საქართველოში”

დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად  
წარმოდგენილი დისერტაციის

ავტორეზიუმე

სადოქტორო პროგრამა - ბიზნესის ადმინისტრირება,  
შიფრი 02

თბილისი - 2016

დისერტაცია შესრულებულია საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნეს-ინჟინერინგის ფაკულტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტში.

სამეცნიერო ხელმძღვანელი,  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის  
ბიზნეს-ინჟინერინგის ფაკულტეტის  
ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტის  
უფროსი, პროფესორი

/ე. ბარათაშვილი/

ოფიციალური რეცენზენტები:

- 1.
- 2.

დისერტაციის დაცვა შედგება 2016 წლის "----" -----" --- საათზე, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნეს-ინჟინერინგის ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოს კოლეგიის სხდომაზე, კორპუსი VI, აუდიტორია ---

მისამართი: თბილისი, 0175, კოსტავას 77.

დისერტაციის გაცნობა შესაძლებელია საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიბლიოთეკაში, ავტორეფერატისა კი - საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ვებ-გვერდზე ([www.gtu.ge](http://www.gtu.ge)).

სადისერტაციო საბჭოს მდივანი,

სტუ-ს პროფესორი

/ს. ხიზანიშვილი/

## AVSTRACT

The thesis “Cluster Policy of Construction Business Management in Georgia” consists of introduction, three chapters and a conclusion.

The introduction concerns significance of the studied problem, its goals and challenges, subject and object, current level of problem processing, the results of the research, innovations etc.

The first chapter – “Theoretical and Methodological Approaches of the Clusters System Formation in Construction” considers cluster as a new phenomena in economics, the essence of the clusters, types, composition, formation preconditions, signs etc.

The chapter focuses on “the Features of the Cluster System of the Construction.” It indicates connection of the construction with 47 sectors, sub-sectors and field. In this regard, all the enterprises of the Geographic area where the cluster is created should be united in it.

The Part of work “Specify the Studied Problem” clearly shows that the studied problem will be solved according to the example Chugureti district’s construction complex in Tbilisi.

The second chapter of thesis “Research on the Cluster Management Conditions and State in Construction Business of Georgia” first of all analysis current state of the construction business in regions and fixes significance rise of all its showings in Georgia. It is particularly noticeable in Tbilisi that executes 50% of product issued in Georgia. This circumstances is good argument for the author to believe that Tbilisi should become the first pioneer in foundation of clusters in Georgia

The work reviews the conditions and situations that should be taken in to consideration during recommended in Tbilisi participants’ integration process. Those situations doctoral candidate divides in 5 classes:  $G_1$  – high economic stability,  $G_2$  – middle economic stability,  $G_3$  – low economic stability,  $G_4$  – critical economic stability,  $G_5$  – bankrupt condition. Only the companies with  $G_1$  and  $G_2$  condition are recommended to enter in to clusters. Places of cluster participants (beginner, intermediate, final, combined and sector combined) PhD student arranges according to their functions.

In the same chapter, the author presents essence of the experimental method of evaluating cluster space using 14 different factors. Their evaluation is important for the practical foundation of the clusters.

The third chapter is dedicated to the Clusterization of Construction Business on Regional and District Level. Tbilisi is taken as the example of region, while Chugureti District as the example fo District. The chapter consists of two subjects:

1. Regional clusters and their advantages;
2. Working out Conceptual model of formation construction cluster in Tbilisi’s Chugureti District

The first subject reviews the advantages of the regional cluster. It states that locating the enterprises within the clusters at one territory gives a chance for prompt salvation of problems. It is achieved by spending less time including communications. In addition, administrative group of regional clusters will observe the work of clusters participants and assign the factors and elements, important to increase competitiveness of the cluster and its development.

The regional Clusters have a huge advantage in resolution of external relations of the enterprises and institutions. It applies to the investments and attraction of new technologies etc. Although the construction products are not sold abroad and in this field the construction companies do not need help, they have different problems in outside market that cannot be solved separately.

It is also noted that clusters cannot be created in all Tbilisi districts. There are three conditions necessary to create clusters in districts: 1. leading firm (or their group), around

which the other firms will unite. 2. Supplier in the region (district) 3. Appropriate business climate.

Chugureti District on the example of which the model of construction cluster is worked out in the paper has all those conditions.

The first condition – there are three companies in the district – “Sasko”, “Callas” and Arch-studio “. They form the nucleus of the leading firms.

The second condition – there are Construction Lumber factory, plastic products factory, concrete plant, transportation company “Lile”, TBC Bank and Republic Bank branches, vehicles barge-repair agency and real estate agency “Meskhishvili”.

The third condition – whole Chugureti District needs to be newly constructed. Here, residents basically live in Italian yards, densely and uncomfortable. They expect improvement of living conditions. The population is less, in best case average earning; the apartments have to be built for them in reasonable prices. Hence, there is a high demand of accommodations and construction cluster in this district and in case of formation it will not have lack of orders.

The author also affirms that as far as there are 62 construction companies in Tbilisi their integration in one cluster is unacceptable. In this case, the market becomes more concentrated and it will create monopoly (one cluster will own the construction of whole city), in this regard opening of several clusters in Tbilisi is appropriate i.e. one of them is Chugureti construction cluster.

This part of the work presents model of construction cluster of Chugureti District, in particular, its structure of administrative unit, the cluster chain and positions of participants. As for the identification of economic condition of 16 participants of Chugureti Construction Cluster and influence of minimum 14 and maximum 40 factors on cluster space, the author recommends to do this research only in case of practical establishment of this cluster. Besides, it is grounded that Chugureti municipality should be the initiator of the cluster foundation (it is also discussed that the clusterization center should be created in the Prime Minister’s Office and Tbilisi City Hall that will work out the strategy of country’s sectors in clusters).

The author grounds that designed by him clusters should be like holding. Holding will lead the administrative group that will manage work of cluster and its units.

The thesis ends with the conclusion.

## ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

**ნაშრომის აქტუალობა.** მოცემული თემა იმიტომ არის აქტუალური, რომ მთელ მსოფლიოში დაიწყო ეკონომიკის დარგობრივი მართვის შეცვლა კლასტერული მართვით. რადგან უცხოელმა მეცნიერებმა და პრაქტიკოსებმა პრაქტიკულად დაამტკიცეს კლასტერული მართვის ეფექტიანობა, ეს პროცესი უნდა დაიწყოს საქართველოშიც. საქმე ისაა, რომ დარგობრივი მართვის დროს საწარმოები, ჩვენს შემთხვევაში სამშენებლო ფირმები, ერთიანდებიან ერთ დარგში, რომელსაც ამჟამად საქართველოში ხელმძღვანელობს ურბანიზაციის და მშენებლობის დეპარტამენტი. ასეთ დროს, სამშენებლო ფირმებს გარე კავშირები აქვთ უამრავ სხვა საწარმოებთან და ორგანიზაციებთან, რომელთა მომსახურება მათ სჭირდებათ და მეტად უჭირთ მათთან სტაბილური კონტაქტების დამყარება, რადგან ისინი სხვა დარგებში შედიან და სხვა დეპარტამენტებს ექვემდებარებიან. უცხოეთში დაიწყო დარგების დაშლა და ჩამოყალიბდა კლასტერები ანუ ისეთი საწარმოებისა და ორგანიზაციების გაერთიანებები, რომლებიც ტექნოლოგიურ პროცესში ერთმანეთის მომსახურებას საჭიროებენ.

უცხოელი მეცნიერ-ეკონომისტები ასაბუთებენ, რომ რადგან დარგი ერთგვაროვან საწარმოთა გაერთიანებაა, კლასტერი კი ტექნოლოგიურად ურთიერთდაკავშირებულ საწარმოთა გაერთიანება, ამდენად, კლასტერში ურთიერთდაპირისპირება არ იქნება. პირიქით, ყველა ისინი საბოლოო შედეგით იქნებიან დაინტერესებულნი და ერთმანეთის მუშაობას მაქსიმალურად შეუწყობენ ხელს. მათი აზრით, კლასტერებმა და კლასტერულმა მართვამ უნდა ჩაანაცვლოს დარგები და დარგობრივი მართვა. ეს პროცესი დაიწყო კიდეც - იტალიაში ეს მოხდა ფებსაცმლის წარმოებაში, ფინეთში გემების წარმოებაში და ა. შ.

ამასთან, ეს ერთეული შემთხვევები კი არ არის, არამედ მან მასობრივი ფორმა მიიღო. ინგლისში გახსნილია -154 კლასტერი, ავსტრიაში - 45, ნორვეგიაში - 62, დანიაში - 29, საფრანგეთში - 100, პოლონეთში - 30, ბელგიაში - 14, სლოვენიაში - 9

და ა. შ.<sup>1</sup> ასეთ დროს საქართველოში ეს საკითხი ინტენსიური კვლევის დონეზეც არ არის დაყენებული.

ნაშრომში დაყენებულია ქ. თბილისის ჩუღურეთის რაიონის სამშენებლო კომპლექსის კლასტერად გარდაქმნის საკითხი და სამშენებლო ორგანიზაციებთან ერთად ყველა მათთან დაკავშირებული საწარმოების და ორგანიზაციების - საპროექტო ორგანიზაციები, საშენ მასალათა მომწოდებლები, ბეტონის მომწოდებლები, სამშენებლო პროფილის კვლევითი ინსტიტუტები და სხვები, ჰოლდინგის ფორმის ერთი კლასტერის ხელმძღვანელობის ქვეშ მოქცევა.

**კვლევის მიზანი და ამოცანებია** კლასტერულ სისტემაზე მშენებლობის გადაყვანის მოდელის აგება.

ამ მიზნის მისაღწევად მიზნად დავისახეთ შემდეგი ამოცანების გადაწყვეტა:

- კლასტერების არსის შესახებ სხვადასხვა მეცნიერების აზრის გაგება და კლასტერული სისტემების საზღვარგარეთული ინიციატივების გაცნობა;
- კლასტერებისთვის დამახასიათებელი ნიშან-თვისებების გაცნობა და შეფასება;
- დარგთან შედარებით კლასტერის უპირატესობების გამოკვეთა;
- კლასტერული სისტემის თავისებურებების შესწავლა;
- მართვის კლასტერულ სისტემაზე მშენებლობის გადაყვანის პირობების გამოკვლევა;
- კლასტერულ მართვაზე კვლევის ობიექტის - ქ. თბილისის ჩუღურეთის რაიონის სამშენებლო კომპლექსის ფაქტორული სივრცის განსაზღვრა და შეფასება;
- კლასტერის მონაწილეთა ადგილების განსაზღვრა კლასტერში მათი პროფილის და ფინანსური მდგრადობის მიხედვით;
- ქ. თბილისის ჩუღურეთის რაიონის სამშენებლო კომპლექსის კლასტერულ მართვაზე გადაყვანის მოდელის შემუშავება და წარმოდგენა.

ამოცანების ეს ჩამონათვალი მთავრდება მერვე ამოცანით, რომელიც იმავე დროს ჩვენი კვლევის მიზანიც იყო. ყველა ეს ამოცანა ნაშრომში შესრულებულია.

---

<sup>1</sup> Пивоваров Э., Тарасович Л., *Количество кластеров в Европейских странах, М., 2007, гл. 192.*

**გამოკვლევის საგანი და ობიექტი.** გამოკვლევის საგანია საერთოდ სამშენებლო ბიზნესი, ობიექტი კი - ქ. თბილისის ჩუღურეთის რაიონის სამშენებლო კომპლექსი.

**კვლევის მეთოდოლოგია და მეთოდები.** გამოკვლევას საფუძვლად უდევს ეკონომიკური თეორია და პორტერის კლასტერული თეორია. კვლევაში გამოყენებულია ანალიზის მეთოდი.

**პრობლემის დამუშავების მდგომარეობა.** ამ პრობლემაზე მრავალი ნაშრომი არსებობს, თუმცა არცერთი მათგანი არ ეხება მშენებლობას. კლასტერიზაციაზე ნაშრომები აქვთ: მ. პორტერს, ტ. ციხანს, ვ. ბონდარენკოს, ო. სოლველს, ქ. ქეთელსის, ჯ. ლინდქვისტს, ე. ბარათაშვილს, ე. ბალიაშვილს, ზ. ლუდუშაურს, ნ. მიძიკაშვილს, ა. აბრალავას, ნ. ბაკაშვილს, ო. გორშნევას, ი. მესხიას, ე. სეფაშვილს, ი. ჯელიას, ლ. ყორღანაშვილს, რ. სანდროშვილს და სხვებს.

**გამოკვლევის სიახლე.** სადისერტაციო ნაშრომში ჩატარებული გამოკვლევის სიახლე, რომელმაც კვლევის შედეგის ფორმა მიიღო, არის ქ. თბილისის ჩუღურეთის რაიონის სამშენებლო კომპლექსის კლასტერად გარდაქმნის მოდელის შემუშავება. ამ მოდელის შექმნამდე:

1. შესწავლილი იქნა ჩუღურეთის რაიონის ფაქტორული სივრცე.
2. განისაზღვრა კლასტერის მონაწილეთა რაოდენობა და მოხდა მათი იდენტიფიკაცია.
3. თითოეულ მონაწილეს კლასტერში მიეცა ადგილი.
4. დასაბუთდა კლასტერის ფუნქციონირება ჰოლდინგის წესით და აიგო მისი სტრუქტურული სქემა.

**ნაშრომის პრაქტიკული დანიშნულება.** მოცემული ნაშრომი გამოადგება ამ პრობლემით დაინტერესებულ ყველა პირს.

**ნაშრომის აპრობაცია და პუბლიკაცია.** მოცემული ნაშრომის თითოეული თავი კოლოკვიუმების სახით იქნა დაცული კომისის წინაშე. ნაშრომის ძირითადი საკითხები გამოქვეყნებულია 4 საჟურნალო სტატიადა, ერთი კი მოხსენდა ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტში ჩატარებულ საერთაშორისო კონფერენციას (2015 წ. 24-25 ივნისი).

**ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა.** ნაშრომი შედგება შესავლის და სამი თავისგან. იგი მოიცავს 146 გვერდს. ნაშრომს ახლავს 27 ცხრილი და 14 ნახაზი. გამოყენებულია 111 დასახელების ლიტერატურა.

**ნაშრომის შინაარსი ასეთია:**

ტიტულის გვერდი

ხელმოწერის გვერდი

საავტორო უფლების გვერდი

რეზიუმე (ქართულ და ინგლისურ ენაზე)

ცხრილების ნუსხა

ნახაზების ნუსხა

შესავალი

ლიტერატურის მიმოხილვა

**თავი 1. მშენებლობაში კლასტერული სისტემის ფორმირების თეორიულ-მეთოდური მიდგომები**

1.1. კლასტერები და კლასტერული სისტემები

1.2. მშენებლობაში კლასტერული სისტემის თავისებურებები

1.3. საკვლევი პრობლემის დასმა

**თავი 2. საქართველოს სამშენებლო ბიზნესში კლასტერული მართვის პირობების და სიტუაციების გამოკვლევა**

2.1. საქართველოს სამშენებლო ბიზნესის განვითარების თანამედროვე მდგომარეობის დახასიათება

2.2. მართვის კლასტერულ სისტემაზე მშენებლობის გადაყვანის პირობების და სიტუაციების გამოკვლევა

2.3. სამშენებლო ბიზნესის კლასტერულ მართვაზე გადაყვანის ფაქტორული სივრცის განსაზღვრა

2.4. კლასტერული სისტემის შექმნა-განვითარების ვარიანტების შემუშავება და კლასტერის მონაწილეთათვის ადგილების განსაზღვრა კლასტერში



**თავი 3. ქ. თბილისის რეგიონში რაიონული სამშენებლო კლასტერის ფორმირების  
კონცეფტუალური მოდელის შემუშავება**

3.1. რეგიონული (რაიონული) კლასტერები და მათი უპირატესობები

3.2. ქ. თბილისის ჩუღურეთის რაიონში სამშენებლო კლასტერის ფორმირების კონ-  
ცეპტუალური მოდელის შემუშავება

დასკვნა

გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხა

**ნაშრომის ძირითადი შინაარსი**

სადისერტაციო ნაშრომი - *”სამშენებლო ბიზნესის მართვის კლასტერული პოლიტიკა საქართველოში”* შედგება შესავლის, ლიტერატურის მიმოხილვის, სამი თავის და დასკვნისგან.

სადისერტაციო ნაშრომის შესავალში წარმოდგენილია გამოსაკვლევი პრობ-  
ლემის აქტუალობა, გამოკვლევის მიზანი და ამოცანები, საგანი და ობიექტი, გამო-  
კვლევის დღევანდელი დონე და პრაქტიკული მნიშვნელობა, გამოკვლევის მეცნიე-  
რული სიახლეები, ნაშრომის აპრობაცია და პუბლიკაცია.

ლიტერატურის მიმოხილვის ნაწილში დახასიათებულია კლასტერების პრობ-  
ლემატიკაზე კვლევის არსებული მდგომარეობა საქართველოში და საზღვარგარეთ.  
გაკეთებულია ლიტერატურის მიმოხილვითი ანალიზი, კრიტიკულად შეფასებულია  
ავტორთა კონცეფციები და გაკეთებულია სათანადო კომენტარები.

შედეგები და მათი განსჯის ნაწილი ნაშრომში შემდეგი სტრუქტურით არის  
წარმოდგენილი.

თავი 1. მშენებლობაში კლასტერული სისტემის ფორმირების თეორიულ-  
მეთოდური მიდგომები

თავი 2. საქართველოს სამშენებლო ბიზნესში კლასტერული მართვის შექმნა-  
განვითარების პირობების და სიტუაციების გამოკვლევა

თავი 3. ქ. თბილისის რეგიონში რაიონული სამშენებლო კლასტერის ფორმირების კონცეპტუალური მოდელის შემუშავება

ნაშრომის პირველი თავის - *”კლასტერები და კლასტერული სისტემები”* - სრულყოფილი გამოკვლევებისთვის მასში დამუშავებული იქნა შემდეგი საკითხები:

- კლასტერები და კლასტერული სისტემები;
- მშენებლობაში კლასტერული სისტემის თავისებურებები;
- საკვლევი პრობლემის დასმა (ჰიპოთეზა).

ნაშრომის პირველ თავში გამოკვლეული საკითხების შედეგად მიღებულია შემდეგი შედეგი და გაკეთებულია ასეთი დასკვნები:

1. კლასტერები ეკონომიკაში ახალი ფენომენია. კლასტერი წარმოადგენს ტექნოლოგიურად ურთიერთდაკავშირებული კომპანიების და სხვა ორგანიზაციების ერთობლიობას, რომელიც გეოგრაფიულად ლოკალიზებულ, ურთიერთშემავსებელ ჯგუფს წარმოადგენს.

2. კლასტერის შექმნის მოტივებია: ხარჯების ეკონომია, რესურსების სიახლოვე და ცოდნის და გამოცდილების ურთიერთმიწოდება.

3. რეგიონში კლასტერების შექმნის წინამძღვრებია: კონკურენტუნარიანი საბაზო საწარმოს (საწარმოების) არსებობა, რომელიც გამოვა კლასტერის ბირთვის როლში; მონაწილეთა ფართო წრე, ანუ ”კრიტიკული მასის” არსებობა; მონაწილეთა შორის ურთიერთკავშირის ჯაჭვის არსებობა.

4. დღეისათვის მსოფლიოში არსებობს კლასტერების 6 მოდელი: შოტლანდიური, იტალიური, იაპონური, ფინური, ჩრდილო-ამერიკული, ჩინურ-ინდური. ჩამოთვლილთაგან საქართველოსთვის ყველაზე მეტად ჩინურ-ინდური მოდელია მისაღები, რადგან იგი გულისხმობს სახელმწიფოს წამყვან როლს კლასტერების ფორმირებაში.

5. კლასტერის ტერიტორია შეიძლება იყოს ერთი ქალაქი, რაიონი, რეგიონი, ქვეყანა, ან რამდენიმე ქვეყანაც კი. სიღრმის და სირთულის მიხედვით კლასტერებს სხვადასხვა ფორმა აქვთ. ამის მიუხედავად, მათი დიდი უმრავლესობა მოიცავს მზა პროდუქციის მწარმოებელ საწარმოებს, მასალა-წედლეულის და მანქანა-მოწყობილობის მომწოდებლებს, სერვისულ მომსახურებას, საფინანსო და საკვლევ-სამეცნიერო ინსტიტუტებს და სხვას.

6. მშენებლობასთან მიმართებით კლასტერის შესაქმნელად რეგიონს განსხვავებით სხვა პროფილისგან სჭირდება ინვესტიციური მიმზიდველობა და კარგად განვითარებული ინფრასტრუქტურა.

7. საქართველოს 11 რეგიონიდან კლასტერის შესაქმნელად ყველაზე უკეთესი პირობები აქვს ქ. თბილისს. ქ. თბილისის 10 რაიონიდან სამშენებლო კლასტერის მოდელის შესაქმნელად ნაშრომში შერჩეულია ჩუღურეთის რაიონი.

სადისერტაციო ნაშრომის მეორე თავში - *„საქართველოს სამშენებლო ბიზნესში კლასტერული მართვის შექმნა-განვითარების პირობების და სიტუაციების გამოკვლევა* - გაანალიზებულია საქართველოს, მ. შ. ქ. თბილისის სამშენებლო ბიზნესის მუშაობის ეკონომიკურ-ორგანიზაციული მაჩვენებლები, შესწავლილია კლასტერულ მართვაზე საქართველოს რეგიონების სამშენებლო კომპლექსების გადაყვანის პირობები, დადგენილია კლასტერული სივრცის მოთხოვნები და ამ მოთხოვნებისადმი საქართველოს სამშენებლო ორგანიზაციების მზადყოფნა, გამოკვეთილია საწარმოთა და დაწესებულებათა ადგილები კლასტერში მუშაობის პირობებში.

აღნიშნული საკითხების შესწავლის საფუძველზე დადგინდა შემდეგი:

1. საქართველოში სამშენებლო ბიზნესი საკმაო აღმავლობით ვითარდება. 2008-2014 წლებში ამ დარგში პროდუქციის გამოშვება 285,2%-ით, რეალიზაცია - 269,6%-ით, დამატებული ღირებულება 330,1%-ით, შრომის მწარმოებლურობა 160,5%-ით, შრომის ანაზღაურება 157,7%-ით, შრომის კაპიტალაღჭურვა 135%-ით, ინვესტიციები ძირითად კაპიტალში 273,5%-ით, ხოლო დასაქმება 176%-ით არის გაზრდილი.

2. 2014 წელს საქართველოში აშენდა და დამთავრდა 2452 ობიექტი ანუ თითქმის ორჯერ მეტი, ვიდრე 2008 წელს (1233) და ექსპლოატაციაში გადაეცა 1916098 კვ. მეტრი ფართობი. ეს იმას ნიშნავს, რომ ქვეყანაში სამშენებლო პროდუქციაზე არის დიდი მოთხოვნა და ამ დარგს სახელმწიფოს მხრიდანაც და საზოგადოების მხრიდანაც დიდი მხარდაჭერა სჭირდება.

3. სამშენებლო ბიზნესი გამორჩეულად არის განვითარებული ქ. თბილისში.

2014 წელს ქ. თბილისის სამშენებლო კომპანიებმა მიიღეს 4578 მშენებლობის ნებართვა (ანუ მთლიანად საქართველოში გაცემული ნებართვების ნახევარი), ააშენეს და ექსპლოატაციაში გადასცეს 937 ობიექტი, აწარმოეს 2644,1 მლნ ლარის

სამშენებლო პროდუქცია, ანუ საქართველოში წარმოებული პროდუქციის თითქმის ნახევარი. ეს იმას ნიშნავს, რომ ქ. თბილისის არის მშენებლობის კონცენტრაციის ადგილი და მას აქ განვითარების კარგი პერსპექტივა აქვს.

4. საქართველოს, კერძოდ კი, ქ. თბილისის სამშენებლო ბიზნესი, თავისი მუშაობის მაჩვენებლებით და კონტრაგენტების სიმჭიდროვით ქ. თბილისში კარგი საფუძველია იმისთვის, რომ თბილისში შეიქმნას სამშენებლო კლასტერი.

5. კლასტერში რომ ჩამოყალიბდეს კეთილსასურველი სივრცე, ამისათვის კი კლასტერში შემსვლელ ორგანიზაციებს უნდა ქონდეს მაღალი ( $G_1$ ), საშუალო ( $G_2$ ) ან დაბალი ( $G_3$ ) დონის ეკონომიკური სტაბილურობა. კრიზისულ მდგომარეობაში მყოფი საწარმო ( $G_4$ ) და მით უფრო გაკოტრებული საწარმო ( $G_5$ ) კლასტერში არ შეიყვანება.

6. კლასტერის ფაქტორულ სივრცეზე 40-მდე ფაქტორი მოქმედებს. კლასტერის პრაქტიკული დაფუძნების წინ 13-14 ფაქტორის მოსალოდნელი გავლენა აუცილებლად უნდა დაპროგნოზირდეს ექსპერტების მიერ, რომელთა რაოდენობა გამოითვლება სპეციალური ფორმულით. მშენებლობის მაგალითზე 17 ექსპერტია საჭირო.

სადისერტაციო ნაშრომის მესამე თავი - *„ქ. თბილისის რეგიონში რაიონული სამშენებლო კლასტერის ფორმირების კონცეპტუალური მოდელის შემუშავება“* - როგორც მისი დასახელებაც გვიჩვენებს, მიემდგვნა ქ. თბილისში სამშენებლო კლასტერის მოდელის შექმნას.

თბილისში ამჟამად 240770 ეკონომიკური სუბიექტია დარეგისტრირებული,<sup>1</sup> მათ შორის 69 დიდი და საშუალო სიდიდის სამშენებლო კომპანია ფუნქციონირებს. ისინი ძირითადად საბინაო და კომერციული ფართობების მშენებლობებზე არიან დასაქმებულნი.

ქ. თბილისში მიმდინარე მშენებლობების რაოდენობა და სახეები ასეთია (იხ. ცხრილები 1).

როგორც ამ ცხრილიდან ჩანს, თბილისი კონცენტრირებული მშენებლობის ადგილია. მშენებლობის ლოკალიზაცია აქ 5 ერთეულს აღემატება. ასეთ დროს,

<sup>1</sup> [http://www.geostat.ge/print.php?p\\_id=241&and=gec](http://www.geostat.ge/print.php?p_id=241&and=gec)

თეორიულად ცნობილია, რომ თუ ლოკალიზაციის კოეფიციენტი 1,25-ზე მეტია, ასეთი რეგიონი კლასტერიზაციის თვალსაზრისით პერსპექტიულია.<sup>1</sup>

**ცხრილი 1**

**ქ. თბილისში 2015-2016 წლებში მიმდინარე მშენებლობების რაოდენობა, სახეები, დანიშნულება, ფართობები, სართულიანობა<sup>2</sup>**

№		მშენებარე ერთეულების რაოდენობა	პროცენტული განაწილება
1	<b>ქ. თბილისში მიმდინარე მშენებლობის სახეობები</b> ახალი მშენებლობა ადდგენა ან რეკონსტრუქცია სულ	4104 611 4715	87 13 100
2	<b>ქ. თბილისში მიმდინარე ნებართვიანი და უნებართვო მშენებლობა</b> მშენებლობის უფლება აქვს ვადაგასული ან უნებართვო სულ	4715 - 4715	100 - 100
3	<b>ქ. თბილისში მიმდინარე მშენებლობები დანიშნულების მიხედვით</b> საცხოვრებელი არასაცხოვრებელი სულ	3370 1345 4715	71.4 28.4 100
4	<b>ქ. თბილისში მშენებარე საცხოვრებელი შენობების განაწილება სართულიანობის მიხედვით</b> ერთსართულიანი ორსართულიანი 3-5 ართულიანი 6-10 ართულიანი 10-ზე მეტ სართულიანი სულ	217 520 907 1006 720 3370	6.0 15.4 23.0 29.8 21.3 100

ქ. თბილისში ყოველწლიურად, ზოგადად, პროდუქციის გამოშვება ზრდის ტენდენციით ხასიათდება. 2009-2014 წლებში მოცემულმა ქალაქმა პროდუქციის გამოშვება 7467,6 მლნ ლარიდან 16844,6 მლნ ლარამდე გაზარდა (ანუ 2-ჯერ მეტად) (იხ. ცხრილი 2), რასაც როგორც პროგნოზისტები ვარაუდობენ მომავალშიც ექნება ადგილი.<sup>3</sup>

რაც შეეხება მშენებლობას თბილისში, აქაც, იგივე ტენდენცია შეინიშნება. 2009-2014 წლებში, აქ, სამშენებლო ორგანიზაციების მიერ შესრულებულ სამუშაოთა

<sup>1</sup> ბარათაშვილი ე., ფარესაშვილი ნ., აბრალავა თ., ბიზნესის მართვის კლასტერული პოლიტიკა, თბ., 2012, გვ. 194.

<sup>2</sup> საქსტატის მონაცემები.

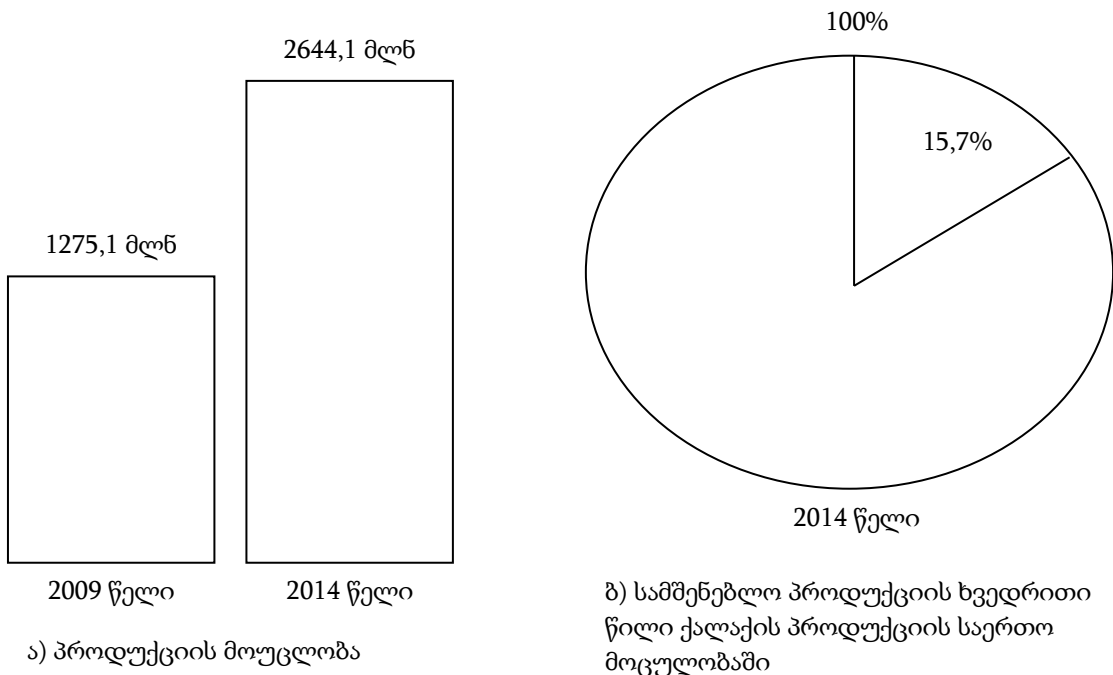
<sup>3</sup> იაკობიძე დ., ლომიძე ნ., სამშენებლო ბიზნესის განვითარების ხელისშემწყობი ფაქტორების სრულყოფის მიმართულებები საქართველოში, სამეცნიერო ჟურნალი "თეუსუ", 2010, №10, გვ. 37.

მოცულობა რაოდენობრივად 1275,1 მლნ ლარიდან 2644,1 მლნ ლარამდე ანუ 2-ჯერ არის გაზრდილი, ხოლო მშენებლობის წილმა ქალაქის საერთო პროდუქციაში 15,7% შეადგინა (ნახაზი 1). ეს კი, ერთხელ კიდევ გვიდასტურებს თბილისის რეგიონის მშენებლობის კლასტერიზაციის მიზანშეწონილობას.

**ცხრილი 2**

**პროდუქციის გამოშვება ქ. თბილისში<sup>1</sup>**

	პროდუქციის საერთო მოცულობა, ქ. თბილისში, მლნ ლარი	მ. შ. სამშენებლო პროდუქციის მოცულობა, მლნ ლარი	მშენებლობის პროდუქციის ხვ. წილი თბილისის საერთო პროდუქციაში
2009	7467,6	1275,1	17,1
2010	8691,5	1194,4	13,7
2011	12718,8	2482,2	19,5
2012	15643,8	3411,3	14,7
2013	15488,3	2303,6	14,7
2014	16844,6	2644,1	15,7
დინამიკა 2009-2014 წლებში	225,5	207,4	-



**ნახაზი 1.** ქ. თბილისში მშენებლობის მოცულობა, დინამიკა და ხვედრითი წილი

ქ. თბილისის გამორჩეულ როლს საქართველოს სამშენებლო ბიზნესში ისიც ადასტურებს, რომ მის მიერ შექმნილი დამატებული ღირებულება 60-62%-ს იკავებს

<sup>1</sup> მეწარმეობა საქართველოში, სტატისტიკური პუბლიკაცია, თბ., 2014, გვ. 37.

მთლიანად საქართველოს მშენებლობის მიერ შექმნილ დამატებულ ღირებულებაში (ცხრილი 3).

**ცხრილი 3**

**თბილისის სამშენებლო ბიზნესში შექმნილი დამატებული ღირებულების მოცულობა და ხვედრითი წონა<sup>1</sup>**

წლები	სულ საქართველოში, მლნ ლარი	მ. შ. ქ. თბილისში, მლნ ლარი	ქ. თბილისის ხვ. წონა (%)
2011	1178,5	852,4	72,3
2012	1657,2	1220,6	73,6
2013	1594,7	989,8	62,0
2014	1444,4	967	66,9
დინამიკა 2011-2013 წლებში	122,5	113,5	-

ახლად შექმნილი ღირებულების ასეთი მაღალი ხვედრითი წონა, რა თქმა უნდა, არ ნიშნავს იმას, რომ ქ. თბილისში მომუშავე ყველა ორგანიზაცია მომგებიანია, მაგრამ მსხვილი, ლიდერი სამშენებლო კომპანიები, რომლებიც თბილისის მშენებლობის ბირთვის წარმოადგენენ, უდავოდ კარგად მუშაობენ და რენტაბელურიც არიან. რაც შეეხება საშუალო და მცირე საწარმოებს პერიოდულად მათთან ჩავარდნებს აქვს ადგილი.

ჩავარდნებს აქვს ადგილი თბილისის სამშენებლო კომპანიების კონტრაგენტებთან ურთიერთობებში. მათ რიცხვშია მასალა-კონსტრუქციების მომწოდებლები, ცემენტის და ბეტონის ხსნარის, ასაწყობი რკინა-ბეტონის ბლოკების, სამშენებლო ხე-ტყის, სამშენებლო მანქანების, ცალკეული ნაწარმის, დეტალების და ა. შ. მომწოდებლები. მათ რიცხვში იგულისხმება ბანკები, როგორც კრედიტების წყარო, ქ. თბილისის მერია, როგორც სამშენებლო ნებართვების გამცემი და ა. შ.

თითოეულ ამ კონტრაგენტთან თბილისის სამშენებლო ორგანიზაციებს ცალკე უწევთ შეთანხმება, დათანხმება, კონტრაქტის გაფორმება, ვადებზე შეთანხმება, კონტრაქტის დარღვევის შემთხვევაში სასამართლოებში სიარული და ა. შ. დღემდის არ გამოიძებნა ამის გამაერთიანებელი მექანიზმი, რომელიც თბილისის სამშენებლო კომპანიების ერთიან ინტერესებს სამართავად, შესასრულებლად და დასაცავად ერთ სამეურნეო ერთეულს გადასცემდა.

<sup>1</sup> "საქსტატის" მონაცემები".

საქართველოში არსებული მშენებლობის 16 კაციანი დეპარტამენტი (შედის ეკონომიკის სამინისტროში) ამ ფუნქციას ვერ შეასრულებს. ასეთი კოლექტივი ვერ შეძლებს საქართველოში დარეგისტრირებული სამშენებლო კომპანიების კლასტერულ მართვას. სწორედ აქედან გამომდინარე, ვაყენებთ საქართველოს რეგიონებში და პირველ რიგში ქ. თბილისში, სამშენებლო კლასტერების შექმნის საკითხს. მას ჰოლდინგის ფორმით მოვიაზრებთ, რომელშიც გაერთიანდება რეგიონში მოქმედი ყველა სამშენებლო საწარმო და მათი კონტრაგენტები - მომწოდებლები, პარტნიორები, ბანკები, სამშენებლო პროფილის კვლევითი ინსტიტუტები, მუნიციპალური ორგანოები.

ამჟამად ქ. თბილისში 69 სამშენებლო კომპანია ფუნქციონირებს. მათ შორის კონკურენცია თავისუფალია და ბაზარი არ არის კონცენტრირებული. თუ ამ 69 კომპანიას თავის კონტრაგენტებთან ერთად ერთ სტრუქტურულ ერთეულში, მაგალითად, კლასტერში მოვაქცევთ, ისინი ბაზრის დამოუკიდებელი სუბიექტები ვეღარ იქნებიან და ვეღარც ერთმანეთს გაუწევენ კონკურენციას. ასეთი ქმედებით საქართველოს დედაქალაქ თბილისში, ჩვენ მივიღებთ ერთ, მსხვილ სამშენებლო მონოპოლიას კლასტერის სახით.

ეს რომ არ მოხდეს, ჩვენ თბილისის მშენებლობის კლასტერიზაციის სხვა ფორმას ვთავაზობთ. მისი შინაარსი ასეთია: ქ. თბილისში არის 10 რაიონი. ესენია: კრწანისი, სამგორი, ისანი, ჩუღურეთი, ნაძალადევი, დიდუბე, გლდანი, მთაწმინდა, ვაკე და საბურთალო. ამ რაიონებს შორის სამშენებლო კომპანიები ასე არიან დანაწილებული:

- კრწანისის რაიონი - 5 ერთეული;
- სამგორის რაიონი - 6 ერთეული;
- ისანის რაიონი - 7 ერთეული;
- ჩუღურეთის რაიონი - 3 ერთეული;
- ნაძალადევის რაიონი - 8 ერთეული;
- დიდუბის რაიონი - 8 ერთეული;
- გლდანის რაიონი - 5 ერთეული;
- მთაწმინდის რაიონი - 8 ერთეული;
- ვაკის რაიონი - 9 ერთეული;



- საბურთალოს რაიონი - 10 ერთეული.

ყველა რაიონში შექმნილია ადგილობრივი მუნიციპალური ხელისუფლება - გამგეობა, რომელსაც ხელმძღვანელიც ყავს და სათანადო აპარატიც რაიონში მიმდინარე საქმიანობის სახელმძღვანელოდ, მ. შ. მშენებლობის სახელმძღვანელოდ.

ჩვენ ვთვლით, რომ ქ. თბილისში ერთი სამშენებლო კლასტერი კი არ უნდა შეიქმნას, არამედ 10 ე. ი. თითო რაიონში თითო, და, მასში თავი უნდა მოიყარონ იმ რაიონში განთავსებულმა სამშენებლო კომპანიებმა და მათმა კონტრაგენტებმა. კლასტერში, რომელსაც ჰოლდინგის ფორმა ექნება, უნდა შეიქმნას სამშენებლო პროდუქციის წარმოების ჯაჭვი, რომლის რგოლები იქნებიან:

1. ინვესტიციური ფონდები და ბანკები;
2. სამშენებლო მასალა-კონსტრუქციების მომწოდებლები;
3. სამშენებლო მანქანების და ნაკეთობების მომწოდებლები;
4. რაიონის მუნიციპალიტეტი;
5. კვლევითი ინსტიტუტები, საკონსტრუქტორო ბიუროები;
6. სატრანსპორტო ორგანიზაციები;
7. სარემონტო ორგანიზაციები;
8. სამშენებლო კომპანიები;
9. უძრავი ქონების სააგენტოები, რომლებიც მოახდენენ აშენებული ფართობების რეალიზაციას.

ეს ორგანიზაციები საფეხურებად დალაგდებიან შესრულებული ფუნქციის მიხედვით. კლასტერული მართვის თეორიიდან ცნობილია, რომ პირველი საფეხურის ორგანიზაციები ჰოლდინგს დააფინანსებენ, მეორე საფეხურის - მასალა-კონსტრუქციებს მოაწოდებენ, მესამე საფეხურის - სამშენებლო მანქანებით და ნაკეთობებით უზრუნველყოფენ, მეოთხე საფეხური იქნება კლასტერის შექმნის ინიციატორი, მაგალითად, მართვის ადგილობრივი ორგანოები, ხოლო მეხუთე საფეხურის ორგანიზაციები მოაწოდებენ ახალ ტექნოლოგიებს, მეექვსე საფეხურზე მოხდება სამშენებლო პროდუქციის შექმნა, ხოლო მეშვიდეზე - მისი გაყიდვა. ნაშრომში ჩუქურეთის რაიონის სამშენებლო კლასტერის მოდელის აგებისას, 5 საფეხურია გამოყენებული და მშენებლობის სპეციფიკასთან დაკავშირებით საფეხურებიც გადაადგილებული.

აი, ასე, ერთი მმართველობის ქვეშ შეიკვრება სამშენებლო პროდუქციის წარმოება-გაყიდვის მთელი ჯაჭვი. კლასტერს, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ჰოლდინგის ფორმა ექნება და ეყოლება თავისი მმართველი ადმინისტრაციული აპარატი. ჰოლდინგი არის კომპანია, რომელიც ფლობს სხვა კომპანიების აქციათა საკონტროლო პაკეტს და მისი მეშვეობით ახორციელებს ჰოლდინგში შემავალი წევრების მართვას და კონტროლს.

მაგრამ, ჰოლდინგის შესაქმნელად ის სამშენებლო კომპანიები, რომლებიც არ არიან სააქციო საზოგადოებები, უნდა გადაკეთდნენ სააქციო საზოგადოებებად, ამის გარდა ქ. თბილისის რაიონებში შესაქმნელ სამშენებლო ჰოლდინგებს დასჭირდებათ გარკვეული მოცულობის ფართობები მმართველი აპარატის განსათავსებლად. ამაზე რაიონის გამგეობებმა უნდა იზრუნონ.

და საერთოდაც, ჩვენი აზრით, მანამ, სანამ ქ. თბილისის რაიონებში სპონტანური წესით კლასტერიზაციის პროცესი დაიწყება, ქალაქის მერიამ უნდა დააჩქაროს ეს პროცესი. ასე გაკეთდა მაგალითად, პაკისტანში.<sup>1</sup> მეტიც, არა თუ მარტო ქალაქის მერიამ, არამედ, ისე როგორც საზღვარგარეთის ქვეყნებში, ჩვენს ქვეყანაშიც, დროა სამთავრობო დონეზე შემუშავდეს და გატარდეს კლასტერული პოლიტიკა.

შევნიშნავთ, რომ მსოფლიოს რიგი ქვეყნები უკვე მსოფლიო დონის კლასტერებს აყალიბებენ, ჩვენ კი ქვეყნის შიგნითაც არ დაგვიწყია მათი ჩამოყალიბება. სპეციალისტები თვლიან<sup>2</sup> და ჩვენც ვიზიარებთ მათ მოსაზრებას, რომ ადგილობრივმა მთავრობამ მოცემულ შემთხვევაში, ქ. თბილისის მერიამ, და მისმა ათმა რაიონულმა გამგეობამ უნდა შეიმუშაოს თბილისში სამშენებლო კლასტერების ჩამოყალიბების, მისი ნორმატიულ-სამართლებრივი უზრუნველყოფის ღონისძიებები და პრაქტიკულად გაატარონ ისინი. ამის ერთ-ერთი მაგალითია ოდესის საოლქო საბჭოს მიერ 2011 წლის 26 აგვისტოს დამტკიცებული ბრძანება და დებულება

<sup>1</sup> ბარათაშვილი ე., ბერიკაშვილი ლ., ოთინაშვილი რ., აბრალავა ა., ბიზნესის ქსელური ორგანიზაცია: კლასტერული მენეჯმენტი და უსაფრთხოება, თბ., 2013, გვ. 20.

<sup>2</sup> Рувко Д. Ф. Опыт Европейского союза по инновационной деятельности и его адаптации в республике Беларусь, Минск, 2010, с. 234.

ოდესის სატრანსპორტო კლასტერის შესახებ<sup>1</sup>. არსებობს სხვა მრავალრიცხოვანი მაგალითებიც.

მაშასადამე, ნაშრომში დაშენებულია წინადადება, რომ თბილისის 10 რაიონში სამშენებლო კლასტერი შეიქმნას "ზევიდან-ქვევით" მიდგომით, ანუ იდეა, ინიციატივა უნდა წამოვიდეს მართვის სახელმწიფო ორგანოებიდან, მოცემულ შემთხვევაში მერიიდან და მისი რაიონული გამგეობებიდან. მაგრამ ამ შემთხვევაშიც, ისე როგორც სხვა საბაზრო პროცესებში მთავრობის პოლიტიკა არ უნდა იყოს ორიენტირებული კლასტერიზაციის პროცესში აქტიურ ჩარევაზე. ამ შემთხვევაში არც საქართველოს მთავრობამ, არც მერიამ და გამგეობამ თავის თავზე არ უნდა აიღოს კლასტერის ხელმძღვანელობა, ან საკუთრების უფლება, არამედ იგი უნდა გამოვიდეს შუამავალის როლში. მან პრაქტიკულად თავი უნდა მოუყაროს კლასტერის მონაწილეებს - მასალების მომწოდებლებს, სამშენებლო კომპანიებს, კომერციულ ბანკებს, სამეცნიერო-კვლევით ორგანიზაციებს და სხვებს. მეტიც, ჩვენი აზრით, საქართველოს მთავრობამ პრემიერ-მინისტრის აპარატში სპეციალური ცენტრი უნდა შექმნას, რომელიც იმუშავებს ქვეყნის კლასტერიზაციის პოლიტიკის შემუშავებაზე, აამაღლებს ამ საკითხში სამოქალაქო საზოგადოების ინფორმატიზებულობას, განსაზღვრავს კლასტერულ პოლიტიკას, მის ამოცანებს, დაამყარებს კავშირებს საწარმოებთან და ორგანიზაციებთან და გამოავლენს კლასტერებში თანამშრომლობის ინიციატივიან მსურველებს, შეადგენს კლასტერების განვითარების სტიმულირების სქემებს, მოძებნის ორგანიზაციებს (საზღვრაგარეთაც) ერთობლივი საქმიანობისთვის, შეადგენს ერთობლივი კვლევების პროგრამებს და საერთოდ შეიმუშავებს საქართველოს კლასტერულ პოლიტიკას.

ამის შემდეგ, თანდათან ინიციატივები კლასტერების შექმნაზე და მათში მონაწილეობაზე უკვე წამოვა საწარმოებიდან და ორგანიზაციებიდან, რადგან მთავრობა მათ დაანახებს და დაარწმუნებს კლასტერული ურთიერთკავშირების უპირატესობებში.

ნაშრომში ხაზგასმულია, რომ რადგან კლასტერული პოლიტიკის ჩამოყალიბების რაიმე უნივერსალური მეთოდიკა არ არსებობს, ამდენად საქართველოს

---

<sup>1</sup> Онофрей И. В. Моделирование транспортного кластера в Одесской области, *Tsu konferenciis masalebi*, 2012, aprili, gv. 468.

მთავრობაში გასახსნელად რეკომენდებულ კლასტერული პოლიტიკის ცენტრს თავდაპირველად გაუჭირდება მუშაობა, მაგრამ მას შეუძლია გამოიყენოს ამ სფეროში სხვადასხვა ქვეყნების დიდი გამოცდილება (იაპონია, ინგლისი, შვეიცარია, ფინეთი, იტალია, გერმანია, აშშ და სხვები) და ეს პოლიტიკა ააგოს ეროვნულ თავისებურებათა გათვალისწინებით. ამ პოლიტიკაზე დაყრდნობით ამავე ცენტრმა უნდა შეადგინოს ქვეყნის კლასტერული განვითარების სტრატეგია და ეკონომიკის დარგობრივი მართვა გადაიყვანოს კლასტერულ მართვაზე.

ძნელია იმის თქმა, თუ საქართველოს ეს კლასტერული პოლიტიკა და ეს კლასტერული სტრატეგია, როგორ შეუწყობს ხელს თბილისში სამშენებლო კლასტერების ჩამოყალიბებას, მაგრამ, თუ საქართველოს მთავრობამ ეს ინიციატივა აიღო თავის ხელში, პირველი მას იმ დარგის (სფეროს) საწარმოები გამოეხმაურებიან, რომლებიც საქართველოს ეკონომიკის `ამძრავ ძალად` ითვლებიან. ესენია: მშენებლობა და საბანკო სფერო.

საქართველოს კლასტერული პოლიტიკის რეკომენდებულმა ცენტრმა უნდა:

- შექმნას კლასტერიზაციის საკანონმდებლო-ნორმატიული ბაზა (დებულებები, ინსტრუქციები და ა. შ.);
- შექმნას საინიციატივო-სადამფუძნებლო გუნდი;
- შექმნას კლასტერის ფარგლებში თანამშრომლობით დაინტერესებულ იურიდიულ პირთა სია;
- გაშალოს საინფორმაციო მუშაობა კლასტერის და მის პოტენციურ მონაწილეთა სარგებლიანობის შესახებ (გამოუშას ბუკლეტები, პროსპექტები და ა. შ.);
- ჩამოაყალიბოს კლასტერის მმართველობითი ორგანო;
- განახორციელოს საწყისი ინვესტიციები და ა. შ.

წარმომში აღნიშნულია, რომ საზღვარგარეთის განვითარებად ქვეყნებში კლასტერული პოლიტიკის გატარებას ძირითადად დონორები აფინანსებენ (მაგალითად, უკრაინაში კლასტერიზაციის პროექტი განხორციელდა აშშ საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს ფინანსური მხარდაჭერით,<sup>1</sup> ინდოეთში - UNIDO-ს ფინანსური

<sup>1</sup> Sokolenko S. *Fast-West Cluster organisation, Oktober, 2002.* <http://www.oecd.org/daf/corporate>.

მხარდაჭერით,<sup>1</sup> მალაიაზიაში - გაეროს სამრეწველო განვითარების ორგანიზაციის მხარდაჭერით<sup>2</sup> და ა. შ.), მაგრამ საქართველოს პოლიტიკური მდგომარეობიდან გამომდინარე, ამ საკითხში ალბათ უცხოელი ინვესტირების დიდი იმედი არ უნდა ჰქონდეს. მას არც დონორები ეყოლება ასარჩევად, რადგან გარდაქმნის წლებში მილიარდობით გრანტები შემოვიდა დონორებისგან, რომელიც არამიზანმიმართულებით დაიხარჯა. კლასტერიზაციის პროგრამა ძირითადად უნდა დაფინანსდეს საქართველოს ბიუჯეტიდან (რეგიონული კლასტერები - რეგიონის ბიუჯეტებიდან, რაიონული კლასტერები - რაიონული ბიუჯეტებიდან). რადგან საქართველოს ბიუჯეტი აღარ არის დეფიციტური და მწირი (ისე როგორც ადრეულ წლებში იყო), კლასტერიზაციის პოლიტიკის შემუშავების და რეალიზაციის ხარჯების "ატანა" სახელმწიფო ბიუჯეტმა, მისი 2015 წლის მოცულობიდან გამომდინარე, უნდა შეძლოს. მით უფრო, რომ ეს პოლიტიკა არა მხოლოდ კლასტერში შემაჯალ ეკონომიკური სუბიექტისთვის იქნება სასარგებლო, არამედ საქართველოს სახელმწიფოსთვისაც, რადგანაც იგი ამ უკანასკნელთა გაძლიერებით, აამაღლებს საქართველოს ეკონომიკურ პოტენციალსაც.

კლასტერული პოლიტიკის სამთავრობო ცენტრის ანალოგიურად რეგიონულ ცენტრებში (საქართველოში 11 რეგიონი და რეგიონული ცენტრია) უნდა შეიქმნას ასეთივე დანიშნულების სტრუქტურები, რომლებიც ისარგებლებენ რა კლასტერიზაციის საქვეყნო სტრატეგიით, ადგილზე, ე. ი. რეგიონებში, შეადგენენ კლასტერიზაციის პროგრამებს, შეარჩევენ მათ ტიპებს, დაადგენენ სავარაუდო მონაწილეებს, პროგრამის შემსრულებელ გუნდებს და გამოკვეთენ გუნდში ინიციატორებს, საკუთარი (რეგიონული) ბიუჯეტის ხარჯზე მოაგვარებენ მათი დაფინანსების საკითხებს და ა. შ.

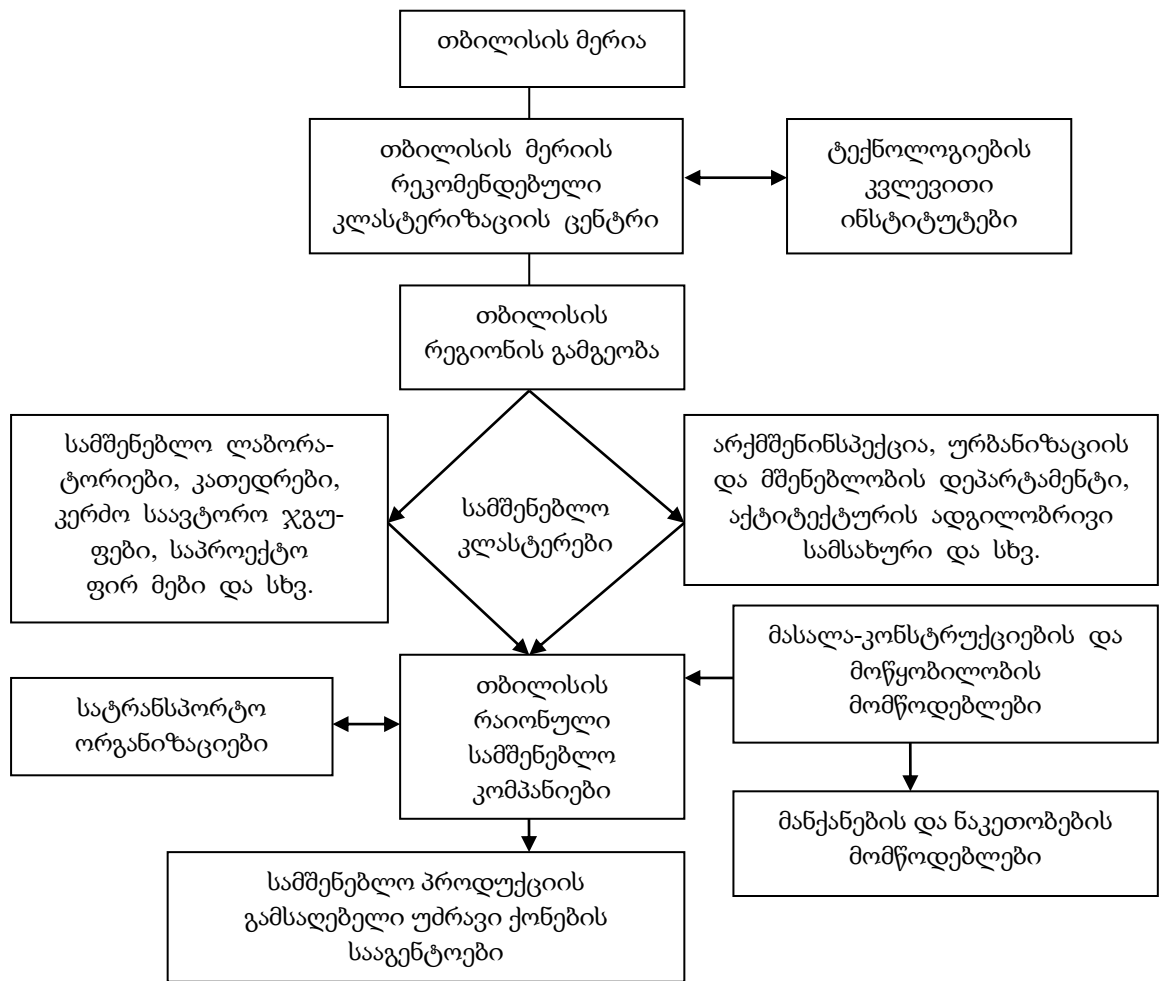
რადგან თბილისი წარმოადგენს თბილისის რეგიონის ცენტრს, სწორედ თბილისის მერიაში უნდა შეიქმნას ქ. თბილისის რეგიონის კლასტერიზაციის ცენტრი, და, სწორედ ამ ცენტრმა ოფიციალურად უნდა გააფორმოს თბილისის რაიონებში სამშენებლო კლასტერები, მისცეს მათ სტატუსი, მოუწყოს მმართველობითი

<sup>1</sup> Mikesk Gulati, *Imprawning Clusters in transition economies*, December, 2003, [www.oecd.org/daf/corporate](http://www.oecd.org/daf/corporate).

<sup>2</sup> Michael H. Best. *Cluster in Singapore*, - <http://www.oecd.org/daf/corporate>.

სტრუქტურა, მოუძებნოს დაფინანსების წყარო (წყაროები), დაუდგინოს მონაწილეთა სავარაუდო სია, დააკავშიროს ისინი სამეცნიერო-კვლევით ცენტრებთან და ა. შ.

თბილისის ათივე რაიონში შესაქმნელად რეკომენდებულ ჰოლდინგის ფორმის კლასტრებს სავარაუდოდ შემდეგი სახის ორგანიზაციული სქემა უნდა ქონდეს (ნახაზი 2).

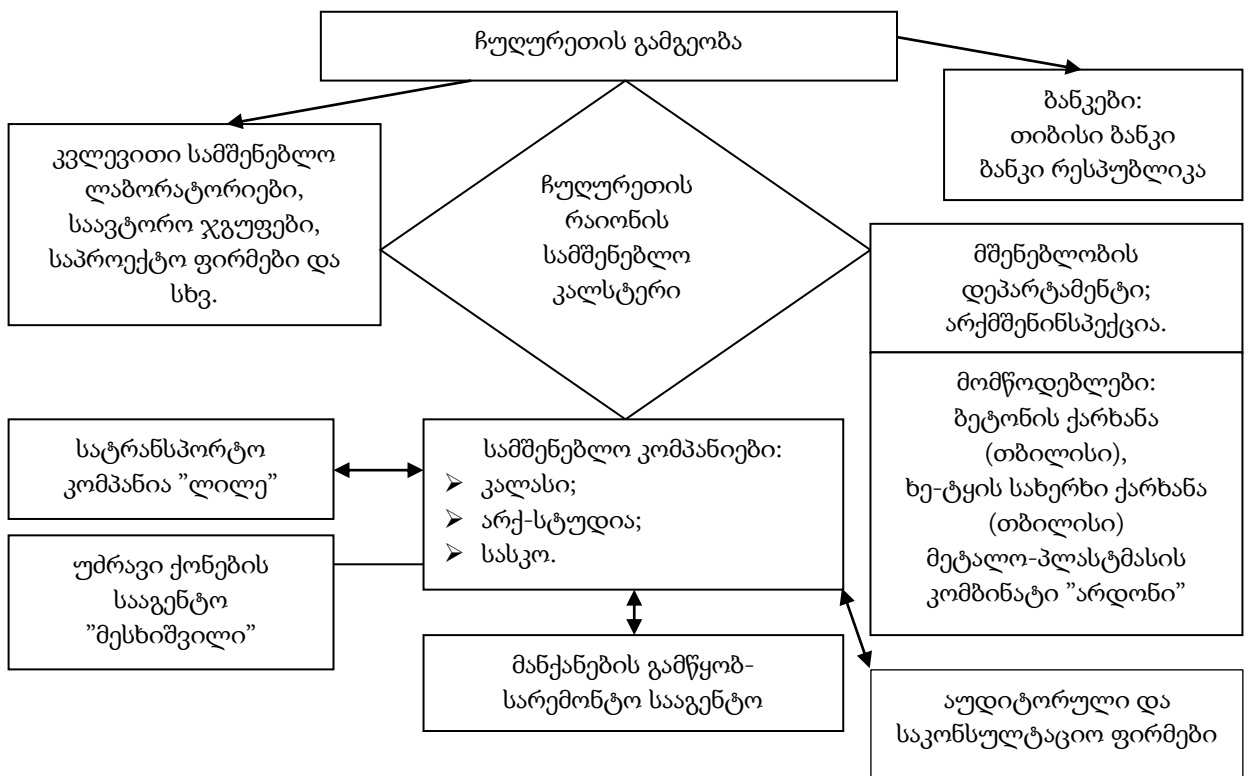


ნახაზი 2. თბილისის რაიონული სამშენებლო კლასტერების რეკომენდებული ტიპიური სქემა

სწორედ ამ სქემაზე დაყრდნობით ავაგეთ თბილისის ერთ-ერთ რაიონისთვის, კერძოდ, ჩუღურეთის რაიონისთვის, სამშენებლო კლასტერის ფორმირების გამართივებული მოდელი და მასში შემავალ ბიზნეს-სუბიექტებს მივეცით სათანადო ადგილები კლასტერში (იხ. ნახაზი 3).

ქ. თბილისის ჩუღურეთის სამშენებლო კლასტერში მოხვდებიან ამ რაიონში მდებარე სამშენებლო კომპანიები - "სასკო", "კალასი" და "არქ-სტუდია". ისინი კლასტერის ბირთვს წარმოადგენენ. აგრეთვე კლასტერში შევლენ: თბილისის ბეტონის

ქარხანა, ხე-ტყის სახერხი ფირმა და მეტალოპლასტმასის კომბინატი "არდონი". სამივე ჩუღურეთის რაიონში მდებარეობს და რაიონის მშენებლობებს ამარაგებენ ბეტონით, დახერხილი ხის მასალით და მეტალოპლასტმასის ნაწარმით. კლასტერში შევა სატრანსპორტო კომპანია "ლილე", თიბისი ბანკის და ბანკი "რესპუბლიკის" ჩუღურეთის ფილიალები, უძრავი ქონების სააგენტო "მესხიშვილი" და, აგრეთვე, ასოცირებული წევრების სტატუსით - "არქმშენინსპექცია", საპროექტო ფირმა და რომელიმე საცდელ-საკონსტრუქტორო ბიურო ან კვლევითი ინსტიტუტი. მართალია, ჩუღურეთის რაიონში ისინი არ არიან, მაგრამ შეიძლება მათი სხვა რაიონიდან ჩართვაც.



**ნახაზი 3.** ქ. თბილისის ჩუღურეთის რაიონის სამშენებლო კლასტერის სტრუქტურული სქემა

ცნობილია ისიც, რომ იმის მიხედვით თუ საწარმოებს კლასტერში რა ადგილი უკავიათ - საწყისი, შუალედური, საბოლოო თუ კომბინირებული (იხ. ცხრილი 4) - კლასტერები ჯგუფდებიან შემდეგ ტიპებად: ტექნოლოგიური კლასტერები; საწარმოო-ტექნოლოგიური კლასტერები, საგნობრივი კლასტერები, დარგობრივი კლასტერები და დარგთაშორისი კლასტერები. იმისათვის რომ განვსაზღვროთ, თუ რა ადგილს დაიკავებენ ზემოჩამოთვლილი არასამშენებლო სტრუქტურები ჩუღუ-

რეთის სამშენებლო კლასტერში (V<sub>1</sub>-V<sub>5</sub>), უპირველესად საჭიროა ჩულურეთის სამშენებლო კომპლექსში მიმდინარე პროცესი დავალაგოთ ვარიანტებად. ამისათვის ჩულურეთის რაიონული სამშენებლო კლასტერი უნდა განვიხილოთ როგორც ეკონომიკური სისტემა, რომელიც შედგება უამრავი ურთიერთდაკავშირებული ელემენტი-საგან. ესენია: საპროექტო ორგანიზაციები, სამშენებლო კომპანიები, სატრანსპორტო გადამზიდი ორგანიზაცია, საშენ მასალათა მომწოდებლები, უძრავი ქონების სააგენტო და სხვები. მათი მუშაობის ხასიათი დამოკიდებულია ძირითად (ბურთვულ) კომპანიებთან ურთიერთობის დონეზე. ჩულურეთის სამშენებლო კლასტერთან მიმართებაში მისი ძირითადი, საწარმოები არიან სამშენებლო კომპანიები - "სასკო", "კალასი" და "არქ-სტუდია".

**ცხრილი 4**

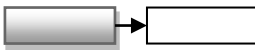

**თბილისის სამშენებლო კლასტერში სამშენებლო და მასთან დაკავშირებული საწარმოების დაკავებული პოზიცია**

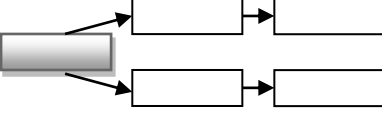
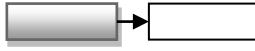
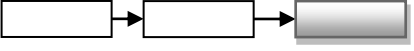
	შესრულებული სამუშაო	შემსრულებელი	მათი დასახელება	დაკავებული პოზიცია კლასტერში	პოზიციის ვარიანტი
1	ნედლეულის, მასალების და ნახევარ-ფაბრიკატების, სქემების, პროგრამების, ნახაზების მწარმოებლები	კლასტერის შიგა და გარე მომწოდებლები, საპროექტო ორგანიზაციები	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ თიბისი და რესპუბლიკა ბანკის ფილიალები</li> <li>➤ ჩულურეთის რაიონის გამგეობა</li> <li>➤ კვლევითი ჯგუფი და საპროექტო</li> <li>➤ არქმშენინსპექცია</li> <li>➤ მეტალოპლასტმასის ფირმა "არდონი"</li> <li>➤ ხე-ტყის სახერხი</li> <li>➤ ბეტონის ქარხანა</li> </ul>	საწყისი	V <sub>1</sub>
2	სატრანსპორტო მომსახურება	რესურსების გადამზიდი საწარმოები	სატრანსპორტო ფირმა "ლილე"	შუალედური	V <sub>2</sub>
3	ორგანიზაციული მომსახურების გაწევა	კლასტერის შიგა და გარე ორგანიზაციები	მანქანების გამწვობ-სარემონტო ფირმა	კომბინირებული დარგების შიგნით	V <sub>3</sub>
4	დარგის გარედან საწარმოთა მომსახურება	დარგის გარეთ მომიჯნავე ორგანიზაციები	აუდიტორული ფირმა, საკონსულტაციო ფირმა და სხვ.	დარგთაშორისი კომბინირებული	V <sub>4</sub>
5	ობიექტების მსენებლობა და გაყიდვა	კლასტერის შიგა ორგანიზაციები	სამშენებლო კომპანიები და დისტრიბუტორები: "კალასი", "სასკო", "არქსტუდია", სააგენტო - "მესხიშვილი"	საბოლოო მდგომარეობა	V <sub>5</sub>



შესრულებული სამუშაოების მიხედვით კლასტერში შემავალ ერთეულებს სრულად სხვადასხვა პოზიცია ექნებათ. თუ ისინი მასალების, ნედლეულის, ნახევარფაბრიკატების ან სხვა რესურსების მიწოდებას მოახდენენ მშენებლობისთვის, მაშინ მათ კლასტერში საწყისი პოზიცია ეკავებათ ( $V_1$  - პოზიცია), თუ მოახდენენ წარმოების საშუალებების (მანქანა-მოწყობილობა და სხვა მიწოდების და სატრანსპორტო მომსახურებას, მაშინ შუალედური პოზიცია ეკავებათ ( $V_2$ ). თუ ორგანიზაციულ მომსახურებებს გასწევენ ობიექტებს, მაშინ კლასტერში დაიკავებენ  $V_3$ - პოზიციას, ანუ კომბინირებულს, თუ კლასტერს მოუწყობენ მომიჯნავე დარგებიდან მომსახურებას, მაშინ ექნებათ  $V_4$ - ანუ დარგთაშორისი პოზიცია, ხოლო თუ ააშენებენ და გაყიდიან მზა ობიექტებს, მაშინ  $V_5$ - პოზიცია. ამ უკანასკნელს დაიკავებს უძრავი ქონების სააგენტო "მესხიშვილი" და კომპანიები "კალასი", "სასკო" და "არქსტუდია".

როგორც ცხრილი 4-დან ჩანს, რომელიც შედგენილია კლასტერის ფორმირების ვარიანტების განზოგადებული მოდელის მიხედვით, ეს ხუთი პოზიცია განაწილება კლასტერში შემავალ სამშენებლო და მისი მომსახურე სხვა საწარმოებზე და ორგანიზაციებზე, იმის მიხედვით, თუ ისინი ჩუღურეთის სამშენებლო კლასტერში რა სამუშაოებს შეასრულებენ.

ასეთი მიდგომით ჩუღურეთის სამშენებლო კლასტერში ხე-ტყის სახერხი ქარხანა, ბეტონის ქარხანა, მეტალოპლასტმასის ფირმა "არდონი", საპროექტო, არქიმენინსპექცია, კვლევითი საავტორო ჯგუფი და კომერციული ბანკები საწყის პოზიციას ( $V_1$ ) დაიკავებენ (  ), მანქანების მომწოდებლები და სატრანსპორტო ორგანიზაცია "ლილე" (  ),

№3 პოზიციას დაიკავებს ( $V_3$ )  მანქანების სარემონტო-გამწყობი ფირმა, მომიჯნავე დარგთაშორის კომბინირებულ პოზიციას საკონსულტაციო და აუდიტორული ფირმები დაიკავებენ ( $V_4$ ) (  ), ხოლო უძრავი ქონების სააგენტო "მესხიშვილი" და კომპანიები "კალასი", "სასკო" და "არქსტუდია" საბოლოო პოზიციას ( $V_5$ ) (  ).

ამის შემდეგ ნაშრომში განხილული და დახასიათებულია კლასტერში შესასვლელად რეკომენდებული ორგანიზაციათა ხუთი მდგომარეობა (იხ. ცხრილი 5):  $G_1$ ;  $G_2$ ;  $G_3$ ;  $G_4$ ;  $G_5$ ;

G<sub>1</sub> – საწარმოს მაღალი ეკონომიკური მდგრადობა.

G<sub>2</sub> – საშუალო ეკონომიკური მდგრადობა.

G<sub>3</sub> – დაბალი ეკონომიკური მდგრადობა.

G<sub>4</sub> – კრიზისული სიტუაცია.

G<sub>5</sub> – საწარმოს გაკოტრება (ლიკვიდობა).

ცხრილი 5

საწარმოს ფუნქციონირების ძირითად მდგომარეობათა დახასიათება<sup>1</sup>

	დასახელება	სიტუაციის ძირითადი ნიშნები
G <sub>1</sub>	მაღალი ეკონომიკური მდგრადობა	<ul style="list-style-type: none"><li>➢ გამოშვებული პროდუქციის მაღალკონკურენტუნარიანობა;</li><li>➢ საწარმოს პოტენციალის გამოყენების მაღალი დონე;</li><li>➢ რისკის და გაურკვევლობის ფაქტორის უმნიშვნელო გავლენა;</li><li>➢ საწარმოს კარგი ფინანსური მაჩვენებლები;</li><li>➢ მაღალ მოგება.</li></ul>
G <sub>2</sub>	საშუალო ეკონომიკური მდგრადობა	<ul style="list-style-type: none"><li>➢ დამატებითი ხარჯების ზრდა;</li><li>➢ პოტენციალის გამოყენების საშუალო დონე;</li><li>➢ გამოშვებული პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის საშუალო დონე;</li><li>➢ საშუალო დონის ფინანსური მაჩვენებლები;</li><li>➢ რისკის და გაურკვევლობის ფაქტორის არსებითი გავლენა;</li><li>➢ საშუალო სიდიდის მოგება.</li></ul>
G <sub>3</sub>	დაბალი ეკონომიკური მდგრადობა	<ul style="list-style-type: none"><li>➢ დამატებითი ხარჯების ზრდა;</li><li>➢ საწარმოო პოტენციალის გამოყენების დაბალი დონე;</li><li>➢ სტაბილურობის დაბალი დონე;</li><li>➢ პროდუქციის დამაკმაყოფილებელი ხარისხი;</li><li>➢ რისკის და გაურკვევლობის მნიშვნელოვანი გავლენა საქმიანობაზე;</li><li>➢ პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის დაბალი დონე;</li><li>➢ მცირე მოგება (ან საერთო ზარალი).</li></ul>
G <sub>4</sub>	კრიზისული სიტუაცია	<ul style="list-style-type: none"><li>➢ დამატებითი ხარჯების მკვეთრი ზრდა;</li><li>➢ ფინანსური მაჩვენებლების დაბალი დონე;</li><li>➢ პროდუქციისთვის შესაფერისი ხარისხის არქონა;</li><li>➢ საწარმოს პოტენციალის გამოყენების დაბალი დონე;</li><li>➢ მოგების არქონა.</li></ul>
G <sub>5</sub>	გაკოტრების სიტუაცია	<ul style="list-style-type: none"><li>➢ დიდი მოცულობის ზარალი;</li><li>➢ კრედიტორთა (მევალებების) მოთხოვნების დაკმაყოფილების შეუძლებლობა;</li><li>➢ სავალდებულო გადასახადების (ბიუჯეტი და სხვ.) გადაუხდელობა.</li></ul>

განხილული მდგომარეობებიდან კლასტერში შესვლის რეკომენდაცია მიცემული აქვს მხოლოდ G<sub>1</sub>, G<sub>2</sub> და G<sub>3</sub> ეკონომიკური მდგომარეობის მქონე საწარმოებს და ორგანიზაციებს. გამოკვლევით დადგენილია, რომ ჩუღურეთის სამშენებლო კლასტერში 16 ორგანიზაციის ჩართვა მოიაზრება (9 საწარმო და 7 დაწესებულება). ნაშრომის ავტორი ასკვნის, რომ როცა ეს კლასტერი პრაქტიკულად დაიწყებს ჩამო-

<sup>1</sup> Цихин Т., Кластерная теория экономического развития, ж. "Теория и практика управления", №5, 2003, გვ. 24.

ყალობებს, მონაწილეთა ეკონომიკური მდგომარეობის შესწავლა აუცილებლად საჭიროა. საწარმოებს, რომელთაც აღმოაჩნდებათ G<sub>4</sub> და G<sub>5</sub> სიტუაცია, ანუ კრიზისული სიტუაცია და გაკოტრების სიტუაცია, ისინი არ შევლენ კლასტერში, ანდა მიეცემათ 6 თვიანი გამოსწორების ვადა. თუ ასე არ მოხდება, ეკონომიკური თვალსაზრისით, ისინი კლასტერს დაანგრევენ.

გარდა კლასტერში შესასვლელად რეკომენდებულ ორგანიზაციათა ეკონომიკური მდგომარეობისა, საჭიროა შესწავლილი იქნეს კლასტერის ფაქტორული სივრცე. ამ სივრცეს 40-მდე ფაქტორი ქმნის.<sup>1</sup> ცხადია, შეუძლებელია ჩუღურეთის სამშენებლო კლასტერის ფაქტორულ სივრცეზე 40 ფაქტორის გამოკვლევა, მაგრამ, მისი პრაქტიკული დაფუძნებისას, მით უფრო თუ ის ჩუღურეთის გამგეობის ინიციატივით მოხდება, მან უნდა შექმნას ექსპერტთა ჯგუფი, რომლებიც სულ მცირე 14 ძირითად ფაქტორის გამოვლენას მაინც შეისწავლიან. ესენია: რაიონის საწარმოთა ორგანიზაციული სტრუქტურის მობილობა, თვით საწარმოთა მობილობა, საწარმოთა პროცესების მართვა, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა, საწარმოო პოტენციალის გამოყენების დონე, კადრების დენადობის დონე, ინვესტიციების რენტაბელობა რაიონში, რისკები, ძირითადი რესურსებით უზრუნველყოფის დონე, საწარმოთა ინვესტიციური მიმზიდველობა, რაიონის ინვესტიციური მიმზიდველობა, ინფლაციის დონე, ცხოვრების დონე რაიონში და პოლიტიკური სიტუაციები რაიონში.

ნაშრომში ნათქვამია, რომ ამ ჩამონათვალთან შეიძლება ამოვიღოთ ბოლო, მე-14 ფაქტორი, რადგან ჩუღურეთი არ არის ისეთი რაიონი, რომ იქ პოლიტიკური თვალსაზრისით, ქ. თბილისის ბედი წყდებოდეს. დარჩენილი 13 ფაქტორის შესასწავლად რეკომენდაცია აქვს მიცემული არა სტატისტიკურ მეთოდს, არამედ ექსპერტულ მეთოდს, ანუ დარგის ექსპერტების შერჩევას და ამ ფაქტორების გავლენის "წონადობის" დასადგენად მათთვის ექსპრეს-გამოკითხვების ჩატარებას. "წონადობა" შეფასდება ქულებით. ექსპერტები უნდა დაიკითხონ ცალ-ცალკე და ერთმანეთისგან იზოლირებულად. ექსპერტების რაოდენობის გამომანგარიშების ალგორითმი მართალია 17 ექსპერტის გამოკითხვას მოითხოვს, მაგრამ ავტორის აზრით, საკმარისი იქნება მშენებლობის ხაზით 5-6 ექსპერტის გამოკითხვა და მათი შეფასებების

<sup>1</sup> Залманова М., Практика управления, М., 1993, გვ. 117.

შეჯამებით ჩულურეთის კლასტერში შემავალ საწარმოთა და ორგანიზაციათა სამომავლო ფაქტორული სივრცის შეფასება. კლასტერის ამუშავების შემდეგ ყველაზე მეტი ყურადღება დაეთმობა იმ ფაქტორს, რომელმაც ყველაზე მაღალი საშუალო ქულა მიიღო და ყველაზე ნაკლები მას, ვინც ყველაზე ნაკლები ქულა მიიღო.

ის ფაქტორები, რომლებმაც ყველა ექსპერტიდან მაღალი ქულები მიიღეს უნდა დაედოს საფუძვლად კლასტერში შემომავალ თითოეული საწარმოს თუ ორგანიზაციის, ბოლოს კი თვით კლასტერის სამომავლო სტრატეგის შემუშავებას, რომელიც შეიძლება იყოს ან აქტიური თავდაცვის, ან შეტევითი, ანდა ძალების დემონსტრირების.

კლასტერის შექმნით ქ. თბილისის ჩულურეთის რაიონის სამშენებლო ორგანიზაციები და მათი მომსახურე საწარმოები ნაწილობრივ დამოუკიდებლობას დაკარგავენ, რადგან ჰოლდინგის ფორმით შექმნილ კლასტერს თავისი მმართველობითი აპარატი ეყოლება და საქმიანობის სტრატეგიულ სფეროებს ის უხელმძღვანელებს. სამაგიეროდ, ეს საწარმოები მიიღებენ ყოველივე იმას, რაზეც დღემდის, ან ფინანსური სახრების სიმცირის გამო, ანდა საჭირო კავშირების არქონის გამო, ხელი არ მიუწვდებოდათ. ძირითადად ეს არის ინოვაციები, ახალი ტექნიკა-ტექნოლოგია, საზღვარგარეთული გამოცდილება, სხვადასხვა "ნიუ-ჰაუ" და ა. შ. მათთვის ამის მომწოდებელი კლასტერის ხელმძღვანელობა იქნება.

ნაშრომი მთავრდება შემაჯამებელი დასკვნით, რომელშიც მოკლედ არის წარმოდგენილი კვლევის შედეგები და სიახლეები, რომლებიც ნაშრომის ცალკეულ თავებში უფრო ფართოდ არის განხილული და რაზეც უკვე აქაც გამახვილდა ყურადღება.

**სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი დებულებები გამოქვეყნებულია ავტორის შრომებში:**

1. **თენგიზ ცაგარეიშვილი**, კლასტერული მართვა თუ დარგობრივი მართვა? ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტის საერთაშორისო კოფერენციის მასალები, ბათუმი, 2015, გვ. 62-65.
2. **თენგიზ ცაგარეიშვილი**, კლასტერი - ეკონომიკის ახალი ფენომენი, სოციალური ეკონომიკა - XXI საუკუნის პრობლემები, №2, 2015, გვ. 99-103.

3. **თენგიზ ცაგარეიშვილი**, მართვის კლასტერულ სისტემაზე მშენებლობის გადაყვანის პირობების და სიტუაციების გამოკვლევა, იბეჭდება ჟ. "ეკონომიკაში".
4. **თენგიზ ცაგარეიშვილი**, სამშენებლო კლასტერში ფაქტორული სივრცის და კლასტერის მონაწილეთა ადგილების განსაზღვრა, იბეჭდება ჟ. "ეკონომიკაში".
5. **თენგიზ ცაგარეიშვილი**, კონცეპტუალური მოსაზრება ქ. თბილისში კლასტერების შექმნა-განვითარების შესახებ, "ეკონომიკა", №10-12, 2015, გვ. 215-225.
6. **თენგიზ ცაგარეიშვილი**, რეგიონული (რაიონული) კლასტერები და მათი უპირატესობები, "ეკონომიკა", №10-12, 2015, გვ. 149-156.

**ამის გარდა, ავტორის მიერ მომზადებულია და დაცულია სამი კოლოკვიუმი და ორი თემატური სემინარი:**

1. №1 კოლოკვიუმი - "მშენებლობაში კლასტერული სისტემი ფორმირების თეორიულ-მეთოდური მიდგომები"
2. №2 კოლოკვიუმი - "საქართველოს სამშენებლო ბიზნესში კლასტერული მართვის პირობების და სიტუაციების გამოკვლევა"
3. №3 კოლოკვიუმი - "ქ. თბილისის რეგიონში რაიონული სამშენებლო კლასტერის ფორმირების კონცეპტუალური მოდელის შემუშავება"
4. თემატური სემინარი №1 - ეკონომიკისა და ბიზნესის ინტერნაციონალიზაცია და გლობალიზაცია. საერთაშორისო მარკეტინგი
5. თემატური სემინარი №2 - "საინვესტიციო საქმიანობა და მისი მართვა ფირმაში"