

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ხელნაწერის უფლებით

ჩხაიძე ზურაბ

ქართული მეღვინეობის კლასტერის ჩამოყალიბება კონკურენტუნარიანი  
მენეჯმენტის პირობებში

სადოქტორო პროგრამა – ბიზნესის ადმინისტრირება

შიფრი – 02

დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

წარდგენილი დისერტაციის

ავტორეფერატი

თბილისი

2019

სამუშაო შესრულებულია საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის  
ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი  
ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტი

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: პროფ. ევგენი ბარათაშვილი

რეცენზენტები \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

დაცვა შედგება 2019 წლის "\_\_\_\_\_" ივლისს, \_\_\_ საათზე  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნეს ტექნოლოგიების  
ფაკულტეტის სადისერტაციო კოლეგიის სხდომაზე,  
კორპუსი VI, აუდიტორია -----,  
მისამართი: თბილისი, კოსტავას 77.

დისერტაციის გაცნობა შეიძლება სტუ-ს ბიბლიოთეკასა და საქართველოს  
ტექნიკური უნივერსიტეტის ვებ გვერდზე ([www.gtu.ge](http://www.gtu.ge))

სადისერტაციო საბჭოს მდივანი  
ასოცირებული პოფესორი ლია ბერიკაშვილი

## Resume

Zurab Chkhaidze's Thesis "Creation of Georgian Winemaking Clusters in Competitive Management" consists of the introduction and the three chapters.

Introduction of the topic is considered in the introduction of the competitiveness of the Georgian economy and remains the key issue of development and development as a crucial development, since it provides positive dynamics for the development of strategic goals of socio-economic development and the development of major sectors of economy. In recent years, the competitiveness of the national economy is one of the main points of research and publications on the basis of many of the theoretical and applied research and successful and unsuccessful examples of competitive international competitiveness in the competitiveness of the industry. While the task of ensuring the competitiveness of enterprises is the main goal of the state, sector and corporate development plans or programs.

At the time of almost 25 years of economic reforms, national economic interests are higher than political interests. Georgia-EU free trade agreement on the competitiveness of national economy followed a predictable crisis, especially in the fields of processing and production touched his review may be additional economic effects of the adoption of this agreement and the participation of national competitiveness through Z. Sister terms.

All of this enabled the Georgian government to change some of the national economic parameters that have been able to reduce the competitiveness of the products produced by the Georgian enterprises in the domestic market as a result of easing the barriers and easing of the Georgian market.

At the same time, it should be noted that, for a maximum of 10 years, major industries of the enterprises (eg winemaking) must achieve the level of world competitiveness and to establish their competitiveness on the domestic market. In addition, Georgia has all the data and should become a center for winemaking regional clusters. This will enable national economy, enterprises, industries, and newly created clusters of profitability solving and development of social sphere.

In the first chapter of the paper, "Competitiveness of Modern Enterprises: Modern Opinions", the author discusses the cluster approach to increasing the competitiveness of the methodology and winemaking used in the assessment of the competitiveness of the enterprise and industry. In the same chapter the author reviews the experiences in the form of clusters in foreign countries.

In the second chapter of the work, "The Competitiveness Analysis in Georgian Winery", the author gives us the modern trends of development of winemaking, discusses the dynamics of the development of the Georgian winemaking and the prospect of the formation of Georgian wine producers and wine clusters in Georgia.

In the third chapter of the work "The Ways of Growing Competitiveness of Winemaking", the author discusses detailed details of strategic management strategies for Georgian winemaking and ways and means of further development. In addition, in the third chapter, the author reviews the details of the competing cluster formation of Georgian winemaking and offers Cluster's own authorship structure.

The author discusses the opinion of foreign scholars about the potential and importance of clusters for economics, the details of their management skills and the necessity of creating a Georgian winemaker cluster.

## სადისერტაციო ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

**თემის აქტუალობა.** საქართველოს ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობა იყო და რჩება მისი განვითარების საკვანძო პრობლემად და განვითარების უმნიშვნელოვანეს ორიენტირად, ვინაიდან იგი უზრუნველყოფს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიული მიზნებისა და ეკონომიკის ძირითადი სექტორების განვითარების ზრდის დადებით დინამიკას. უკანასკნელ წლებში, მრეწველობის კონკურენტუნარიანობის მრავალრიცხოვანი თეორიული და გამოყენებითი კვლევებისა და საერთაშორისო კონკურენტული პროცესების წარმატებული და წარუმატებელი მართვის მაგალითების გააზრებისა და ანალიზის გამო, ეროვნული ეკონომიკის კონკურენტულობა ერთერთ ცენტრალურ ადგილს იკავებს სამეცნიერო ნაშრომებისა და პუბლიკაციების არსებულ თემატიკას შორის. ხოლო საწარმოების კონკურენტუნარიანობის ამალღების უზრუნველყოფის ამოცანა სახელმწიფო, დარგობრივი და კორპორაციული განვითარების გეგმებისა თუ პროგრამების ძირითდი მიზანი ხდება.

დღეს ეკონომიკური რეფორმების თითქმის 25-წლიანი პერიოდის მანძილზე, ეროვნული ეკონომიკური ინტერესები პოლიტიკურ ინტერესებზე მაღლაა დაყენებული. საქართველოსა და ევროკავშირს შორის თავისუფალი ვაჭრობის ხელშეკრულების დადებას ეროვნული ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობის პროგნოზირებადი კრიზისი მოყვა, განსაკუთრებით ეს გადამამუშავებელ დარგებში წარმოებულ პროდუქციას შეეხო და მისი განხილვა შეიძლება დამატებითი ეკონომიკური ეფექტის მიღებისა და ამ ხელშეკრულებაში მონაწილეობის მეშვეობით ეროვნული კონკურენტუნარიანობის ზრდის თვალსაზრისით.

ყოველივე ამან საშუალება მისცა ქართულ მთავრობას, დიდი ძალისხმევით შედეგად შეეცვალა ეროვნული ეკონომიკის ზოგიერთი პარამეტრი, რომლებსაც ევრობაზართან ბარიერების დაწვევისა და ქართულ ბაზარზე შემოსვლის გამარტივების შედეგად რეალურად შეეძლოთ შიდა ბაზარზე ქართული საწარმოების მიერ გამოშვებული პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის კლების გამოწვევა.

ამასთან ერთად, უნდა აღინიშნოს, რომ 5, მაქსიმუმ 10 წლის განმავლობაში, საქართველოსწარმოების ძირითადმა დარგებმა (მაგალითად, მეღვინეობამ) უნდა მიაღწიოს მსოფლიო კონკურენტუნარიანობის არსებულ დონეს და დაიმკვიდრონ საკუთარი კონკურენტუნარიანობა შიდა ბაზარზე. გარდა ამისა, საქართველოს აქვს ყველა მონაცემი და უნდა გახდეს მეღვინეობის რეგიონული კლასტერის ცენტრი. ეს საშუალებას მისცემს ეროვნულ ეკონომიკას, საწარმოების, დარგებისა და ახლადშექმნილი კლასტერების მომგებიანობის ამოცანების გადაწყვეტისა და სოციალური სფეროს განვითარებისათვის.

ყოველივე ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე, ვთვლით, რომ გამოსაკვლევად არჩეული სადისერტაციო თემა „ქართული მეღვინეობის კლასტერის ჩამოყალიბება კონკურენტუნარიანი მენეჯმენტის პირობებში“ დღეს ძალზე აქტუალურია და საინტერესო.

**კვლევის მიზნები და ამოცანები.** გამოკვლევის მიზანს წარმოადგენს კონკურენციის სუბიექტების კონკურენტუნარიანობის კვლევა, მისი რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლების ანალიზი.

კვლევის მიზანთან შესაბამისად დასახულ იქნა შემდეგი ლოგიკურად ურთიერთდაკავშირებული **ამოცანების** გადაჭრა:

- სამრეწველო საწარმოების როგორც ეროვნულ, ასევე რეგიონულ დონეზე კონკურენტუნარიანობის სტრატეგიული მართვის ქართული და უცხოური გამოცდილების შესწავლა, კრიტიკულად შეფასება და განზოგადება;
- კონკურენტულ პროცესებში მონაწილე სუბიექტების კონკურენტუნარიანობის რაოდენობრივი შეფასების მეთოდოლოგიის გაფართოება საწარმოთა და დარგთა კონკურენტუნარიანობის საავტორო კონცეფციის საფუძველზე;
- საწარმოო კონკურენტუნარიანობის მხარდაჭერისა და უზრუნველყოფის პროცესების დარგობრივ თავისებურებების გამოვლენა და ანალიზი ქართული მეღვინეობის დარგის მაგალითზე, რომელიც განიცდის კონკურენტულ ზეწოლას უცხოელი მწარმოებლების მხრიდან;
- ქვეყნის მეღვინეობის დარგის საწარმოების მუშაობის ხარისხის, დინა-

მიკის, ფაქტორებისა და ტენდენციების, მისი კონკურენტუნარიანობის დინამიკის სტატისტიკური და რაოდენობრივი შეფასება;

- ქართული მეღვინეობის დარგისა და კლასტერის კონკურენტუნარიანობის სტრატეგიული მართვის ყველაზე უფრო პერსპექტიული მიმართულების შემუშავება როგორც შიდა, ასევე საგარეო ბაზრებისათვის.

**კვლევის საგანი და ობიექტი.** კვლევის საგანს წარმოადგენდა ქართული მეღვინეობის კლასტერის ჩამოყალიბება კონკურენტუნარიანი მენეჯმენტის პირობებში, კვლევის ობიექტს კი - ქართული ღვინის მწარმოებელი კომპანიები და მათი ტექნიკურ-ეკონომიკურ მაჩვენებელთა სისტემა.

**თემის შესწავლის მდგომარეობა.** თანამედროვე გლობალური კონკურენციის პირობებში მნიშვნელოვანი არის ქართული ღვინის ჯიშების მრავალფეროვნების და ხარისხის სათანადოდ გამოყენება წარმოებაში. ქართული ვაზის ჯიშების მრავალფეროვნება სხვადასხვა კუთხეების თუ მიკროზონების მიხედვით სათანადოდ უნდა იყოს შესწავლილი, რადგან მხოლოდ 2-3 ვაზის ჯიშით პოზიციონირება ქართულ მეღვინეობას საერთაშორისო ასპარეზზე საკუთარი პოტენციალის გამოვლენის საშუალებას არ მისცემს. პირველ რიგში ამ მხრივ უნდა განიხილებოდეს კახეთი, რომელიც ვენახების ფართობითა და ჯიშობრივი მრავალფეროვნებით ერთ-ერთი ლიდერია. ამ მხრივ საინტერესოა ლალი ოქროსცვარიძის დისერტაცია „მენვენახეობის განვითარების ეკონომიკური კანონზომიერებები და პერსპექტივები აგროსამრეწველო ინტეგრაციის პირობებში (კახეთის მხარის მაგალითზე)“. აღნიშნულ დისერტაციაში დაწვრილებით არის აღწერილი კახეთის კლიმატი, თითოეული რაიონის დამახასიათებელი მიკროკლიმატი და ჯიშობრივი შემადგენლობა. ასევე ხაზგასმულია მეოცე საუკუნის 90-იანი წლებიდან არსებული პრობლემები და პრობლემების გადაჭრის შესაძლო გზები არის შემოთავაზებული.

ქართული მეღვინეობის კუთხეების მიხედვით დახასიათებისას მნიშვნელოვანია ასევე ქართლის როგორც მაღალხარისხოვანი თეთრი და შუმხუნა ღვინის მხარის განხილვა. გაზეთ 24 საათი „ჩინური-ქართლის ისტორია“ სახელწოდებით დახასიათებულია ქართლის ვაზის ერთ-ერთი

გამორჩეული ჯიში, ასევე დახასიათებულია ქართლის ვაზის ჯიშების შემდგომი მოშენებისა და რენტაბელობის პერსპექტივა.

პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის სტრატეგიული მართვისა და კლასტერების პრობლემათა კვლევები შეიძლება შესწავლილ იქნას კ. დოილის, ა.მარშალის, მ.პორტერის, ჯ.რობინსონის, ე.ჩემბერლენის, ი.შუმპეტერის, ი. ლის ნაშრომთა დახმარებით.

კონკურენტუნარიანობისა, რეგიონული კლასტერების, კლასტერიზაციისა და სტრატეგიული მართის საკითხები ღრმად აქვს შესწავლილი ქართველ მეცნიერს, ე. ბარათაშვილს.

მაგრამ დიდი წვლილის მიუხედავად, რომელიც ყველა ჩამოთვლილმა მეცნიერმა შეიტანა ჩვენთვის საინტერესო საკითხების კვლევაში, პრობლემა ბოლომდე არ არის შესწავლილი და ამოწურული. სწორედ ამან განაპირობა სადისერტაციო კვლევის თემატიკის არჩევა და მისი მიზნებისა და ამოცანების შემუშავება.

#### **ნაშრომის მეცნიერული სიახლეა:**

1. შემუშავებულია სამრეწველო საწარმოებისა და დარგების კონკურენტუნარიანობის რაოდენობრივი შეფასებისადმი მეთოდური მედგომა ბიზნეს-პროცესების ხარისხის, რაოდენობის, შედეგიანობისა და ეფექტიანობის მაჩვენებელთა ფორმალიზებისა და ინტეგრირების საფუძველზე;
2. ჩამოყალიბებულია სამრეწველო საწარმოებისა და დარგების კონკურენტუნარიანობის ახალი განმარტება ამ კატეგორიის კონკრეტულ სიტუაციაში წარმართული ბიზნეს-პროცესების ეფექტიანობის, სიჩქარის, შედეგიანობის, რაოდენობისა და ხარისხის ადეკვატურობის თვალსაზრისით, რაც იძლევა საწარმოს საქმიანობის ბიზნეს-პროცესების ერთობლიობის სახით განხილვისა და მათი მახასიათებლების ვარიანტების გზით საწარმოს კონკურენტუნარიანობის მართვის საშუალებას;
3. შეთავაზებულია რაოდენობრივი მაჩვენებლების დამატებითი ინსტრუმენტები, რომლებიც გაანგარიშდება სამრეწველო საწარმოებისა და დარგების ოპერატიული საქმიანობის ეფექტიანობის შეპირისპირების საფუძველზე, რაც იძლევა კონკურენტუნარიანობის არსებული ინფორმაციული

- და პრაქტიკული მაჩვენებლების ფორმირებისა და ანალიზის საშუალებას საწარმოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების მიმდინარე მდგომარეობის შეფასებისა და მომავალი განვითარების პროგნოზირების მიზნით;
4. გაფართოებულია მარჟინალური ანალიზის მაჩვენებელთა სისტემა კონკურენტუნარიანობის წერტილის, დაგროვილი კონკურენტუნარიანობის, კონკურენტული პოტენციალისა და ლიდერობის კონკურენტული ზონის მაჩვენებელთა საფუძველზე, რაც იძლევა მათი უფრო ფართო გამოყენების საშუალებას წაუგებლობის ანალიზის ძირითადი მაჩვენებლების სიზუსტის ამაღლებისა და კონკურენტუნარიანობის ზრდის უზრუნველყოფისათვის დარგობრივი ან კორპორაციული კვლავწარმოებითი პროექტების ან პროგრამების ფორმირებისა და განხორციელების პროცესში;
  5. შემუშავებულია კონკურენტუნარიანობის ფაქტორთა შეფასების მეთოდი და გამოვლენილია ქართული მეღვინეობის წარმოების განვითარების ტენდენციები, რაც მოგვცემს ქართული მეღვინეობის კომპანიებისა და კლასტერის კონკურენტუნარიანობის რაოდენობრივი მაჩვენებლების გამოთვლის საშუალებას და ასახავს როგორც დარგში არსებულ რეალურ მდგომარეობას, ასევე მისი ცვლილების თავისებურებებს;
  6. გაღმავებულია სამეცნიერო შეხედულება მეღვინეობის კონკურენტუნარიანი კლასტერის ფორმირებისა და მეღვინეობის დარგის საწარმოების კონკურენტუნარიანობის მდგრადი ზრდის უზრუნველყოფის შესახებ; კლასტერის ელემენტებს შორის არსებული სამეურნეო-ეკონომიკური კავშირების ეფექტური რესტრუქტურისა და მოდერნიზაციის ხარჯზე დაისახა დარგის კომპლექსური მხარდაჭერის პროგრამის ძირითადი შტრიხები, რომლის განხორციელების შემთხვევაში შესაძლებელი გახდება დარგის მდგრადი მზარდი განვითარება და მეღვინეობის კლასტერის კონკურენტუნარიანი კომპეტენციების ფორმირება.

**ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა.** ნაშრომის პრაქტიკული გამოყენება შეუძლით მიკროდონეზე - ღვინის მწარმოებელ კომპანიებს, საკუთარი



კონკურენტუნარიანობის ზრდისათვის და ტექნიკურ-ეკონომიკური მაჩვენებლების გასაუმჯობესებლად; რეგიონულ და სახელმწიფო დონეზე - მმართველობით ორგანოებს, რომელთაც სურთ ქართული მეღვინეობის კლასტერების წარმოშობა-განვითარებისა და მათი საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობისათვის ხელშემწყობი ღონისძიებების გატარება.

**ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა.** სადისერტაციო ნაშრომი შესრულებულია კომპიუტერზე ნაბეჭდ 156 გვერდზე და შედგება შესავლის, სამი თავის, დასკვნის, გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხისა და დანართებისგან.

### **სადისერტაციო ნაშრომის ზოგადი შინაარსი**

#### **თავი 1. თანამედროვე საწარმოების კონკურენტუნარიანობა:**

##### **თანამედროვე შეხედულებები**

##### **1.1. საწარმოსა და დარგის კონკურენტუნარიანობის შეფასებაში**

##### **გამოყენებული მეთოდები**

საინტერესოა აგჰას თვალსაზრისი, რომელიც პ. კრუგმანზე დაფუძნებით, ახდენს შემდეგი აზრის ჩამოყალიბებას: „თითოეული კომპანიისთვის არსებობს ზღვარი, რომლის ქვემოთ კომპანიას აღარ შეუძლია საკუთარი საქმიანობის გაგრძელება, ამიტომ, კომპანიის კონკურენტუნარიანობის შემცირებაზე საუბრისას, ჩვენ ვგულისხმობთ, რომ მისი პოზიციები ბაზარზე შეირყა და თუ კომპანია არ გააუმჯობესებს საკუთარ პროდუქტიულობას და ეფექტურობას, ის შეწყვეტს თავის არსებობას“. აღნიშნულ შემთხვევაში ჩანს, რომ კონკურენტუნარიანობაში და მის საზღვარში აგჰა გულისხმობს წაუგებლობის წერტილსა და ფინანსური სიმტკიცის მარაგს, ამასთან ძალიან მკაფიოდაა აღნიშნული საწარმოს არსებობის არამიზნობრიობა, რომელის საქმიანობას არ მოყვება არანაირი ეკონომიკური ეფექტი.

ინფორმაციის პრობლემების საკითხებში არსებულმა ევროპულმა ფორუმმა განსაზღვრა, რომ კონკურენტუნარიანობა - არის კომპანიების რეალური და პოტენციური შესაძლებლობა არსებულ პირობებში მოახდინონ საქონლის დაპროექტება, დამზადება და გასაღება, რომელიც ფასისმიერი და არაფასისმიერი მახასიათებლებით უფრო მიმზიდველი იქნება მომხმარებ-

ლისთვის, ვიდრე კონკურენტის საქონელი. პრაქტიკულად სრულებით შეუძლებელია საწარმოების კონკურენტული პოტენციალის ინტენსიფიკაციის პოტენციური შესაძლებლობის შეფასება, ისევე როგორც შეუძლებელია სიზუსტის მაღალი ხარისხით საწარმოს კონკურენტული პოტენციალის შეფასებაც.

ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის შეფასების მეტნაკლებად ლოგიკურ და ფორმალიზებულ მეთოდიკას გვთავაზობენ არმისტიდი და პრიტჩარდი, მათი რეკომენდაციაა: კონკურენტუნარიანობის დონე მივიჩნიოთ საშუალო შეწონილ სიდიდედ კონკრეტულ ბაზრებზე კონკრეტული საქონლის კონკურენტუნარიანობის მაჩვენებლების თანახმად; ცალკე ჩავატაროთ ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობის ანალიზის კონკრეტულ ბაზრებზე კონკრეტული საქონლის კონკურენტუნარიანობასა და ეფექტურობიდან გამომდინარე; ცალკე დავთვალოთ ორგანიზაციის ფუნქციონირების მდგრადობის მაჩვენებელი და მოვახდინოთ ჩამოთვლილი სამი კომპლექსური მაჩვენებლის პროგნოზირება მინიმუმ ხუთი წლით.

## 1.2. მეღვინეობის დარგის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისადმი

### კლასტერული მიდგომა

ყველაზე მეტად კლასტერული ტექნოლოგიები შესწავლილია ვ.ლეონტიევის, მ. ფრიდმენის, მ. პორტერისა და სხვა ამერიკელი მეცნიერ-მკვლევარების ნაშრომებში, სდაც ისინი აღნიშნავენ, რომ ეკონომიკური ზრდა ატარებს მკაფიოდ გამოხატულ წერტილოვან ხასიათს, ამიტომაც ნებისმიერ ეკონომიკურად განვითარებულ ქვეყნებში ზრდის ზონები მეზობლობენ დეპრესიის, ან საუკეთესო შემთხვევაში, ნულოვანი ზრდის ზონებთან.

ყველაზე დიდი გავრცელება კლასტერულმა ტექნოლოგიებმა ჰპოვა მიკროსაფინანსო სფეროში და ტრადიციულ ეკონომიკურ დარგებში, როგორებიცაა: საკვები პროდუქტების წარმოება, ტურიზმი, ხალხური რეწვა და ა.შ., სადაც უფრო შესაძლებელია დარგის რეფორმირების/შექმნის შედეგად უკუგების სწრაფი მიღება. გარდა ამისა, კლასტერები ვითარდება ასევე

უმაღლესი სამეცნიერო ტექნოლოგიების სფეროშიც, სადაც მუდმივადაა საჭირო ინოვაციური პროცესების შიდა სტიმულირება.

ჩვენი აზრით, კლასტერები თავისი სტრუქტურით ძალზე ახლოს დგანან საბჭოური ეკონომიკის ფარგლებში შექმნილ ტერიტორიულ-საწარმოო კომპლექსებთან, რომლებიც იძლევა მსხვილი ეკონომიკური ამოცანების გადაწყვეტის საშუალებას და უზრუნველყოფს სამრეწველო წარმოების კონცენტრაციისგან, სპეციალიზაციისგან და კოოპერაციისგან დამატებითი ეფექტის მიღებას.

## **თავი 2. კონკურენტუნარიანობის ანალიზი ქართული მეღვინეობის დარგში**

### **1.1. მეღვინეობის განვითარების ტენდენციები**

საქართველოში ვენახების განაშენიანება კონცენტრირებულია კახეთის და ნაწილობრივ ქართლის ზონაში. უკანასკნელ წლებში ყურძნის საშუალო წლიური წარმოება მიუახლოვდა 145 ათას ტონას. დღეს უკვე შესაძლებელია საუბარი მაღალი ევროპული ხარისხის ქართული ღვინის გამოჩენის შესახებ. შექმნილია „პინო ნუარი“, „მატო მუხრანი“, „კაბერნე“ და სხვა. აგრეთვე ისეთი ღვინოები, რომლებიც ხარისხით და წარმოშობით ფრანგული კატეგორიების “კრუსა” და “გრან კრუს” ანალოგიურია.

ქართველი მწარმოებლები აქტიურად ცდილობენ, გაცდნენ ეროვნულ ბაზარს. ნატურალური ქართული ღვინის წარმოების მაშტაბების ყოველწლიური ზრდა შეადგენს 15-20 პროცენტს, თუმცა ამ მაჩვენებლების ზრდა არ არის ქართული ღვინის წარმოების ერთადერთი მიზანი. ღვინის წარმოების სფეროს განვითარების პრიორიტეტულ მიმართულებად დასახელებულია ხარისხი. ისეთი აგროკომპანიები, როგორებიცაა „ბესინი“, „კახური“, „თელავისღვინისმარანი“, „GWS“, “ასკანელიძემები“, „Geowine“, „შუმი“, „ვაზიანიკომპანი“, „ჩელთი“, „თბილღვინო“, „კახური ტრადიციული მეღვინეობა“, „მატომუხრანი“, „მეღვინეობახარება“ - ხდებიან საქართველოსა და პროფესიული მსოფლიო სადეგუსტაციო კონკურსების პრესტიჟული მედლების მფლობელები. ასეთი ღონისძიებები ტარდება ინგლისში, ავსტრიაში, დანიაში, ლუქსემბურგში, იტალიაში, გერმანიაში და ჩინეთში.

ქართული კომპანიები ფაქტიურად და იურიდიულად არიან ამ ქვეყნების მიმწოდებლები. ოფიციალურ შეხვედრებზე ქართული პროდუქცია წარმოადგენს სრულიად საქართველო სახეს ამ სფეროში. ღვინის წარმოების კომპანიებს აქვთ მაღალი დონის სპეციალიზაციები, დიდი გამოცდილება ვენახის განაშენიანებაში და აგრეთვე ჰყავთ გამოცდილი მევენახეები და მეღვინეები.

ისტორიული კატაკლიზმების დროს ვაზის 450-მდე ადგილობრივი ჯიშების ნაწილი დაიკარგა, მაგრამ საგურამოს საკოლექციო ნაკვეთში დღეისათვის 430-მდე ჯიშია შეგროვებული და დაცული. დღეისათვის უფრო მეტად 80-მდე ჯიშია გავრცელებული, რომლებიც ღვინის წარმოებაში გამოიყენება. ვაზის ჯიშთა ასეთ მრავალფეროვნებას, მათ ფუნქციურ თვისებებსა თუ გარეგნულობას საქართველოს სხვადასხვა რაიონების მეტად ჭრელი გეოკლიმატური პირობები და ნიადაგი განაპირობებს.

წითელიყურძნისჯიშებიდანყველაზემეტადსაფერავიაგავრცელებული, რომლისგანაცქართულიწითელიღვინისდიდიუმეტესობამზადდება. დღესსაფერავისწარმოების მოცულობა მასზე მოთხოვნას მნიშვნელოვნად აჭარბებს.

ქართულ მევენახეობაში თეთრი ყურძნის ჯიშებიდან ძირითადად რქაწითელია გავრცელებული. ამ ჯიშისაგან მზადდება ისეთი ცნობილი ღვინოები, როგორებიცაა წინანდალი, ნაფარეული თეთრი, გურჯაანი, ვაზისუბანი და სხვა, ასევე საუკეთესოა იგი კახური ტრადიციული მეთოდით დამზადებული ღვინოებისათვის.

უხვმოსავლიანობისა და დაავადებების მიმართ გამძლეობის გამო რქაწითელი აღმოსავლეთ საქართველოში ფართოდ გავრცელდა და ისეთი მაღალხარისხიანი ჯიშები შეავიწროვა, როგორებიცაა მწვანე კახური, ქისი, ხიხვი და სხვა.

ბოლო წლებში კახეთში ფრანგული თეთრყურძნიანი ჯიშები შარდონე და სოვინიონ ბლანშიც გავრცელდა, თუმცა მათი წილი ქართულ მეღვინეობაში ჯერ კიდევ მინიმალურია.

საქართველოს ვენახების დაახლოებით 65-70% კახეთშია კონცენტრი-

რებული. ვენახის ფართობის მიხედვით (335823ა 2004 წლის მონაცემებით) კახეთია წამყვანი რეგიონი. ვენახების ფართობის მიხედვით კახეთს მხოლოდ შიდა ქართლი და იმერეთის მევენახეობის რეგიონი ჩამორჩება.

იმერეთში ციცქა და კრახუნა მევენახეებს მცირე რაოდენობით მოყავთ, რადგან ცოლიკოურის მოსავლიანობა გაცილებით მაღალია და გარემო პირობების მიმართ უფრო მდგრადი ჯიშია. სამწუხაროდ, თანამედროვე პირობებში იმერეთში თვით ღვინის ტიპს ნაკლები ყურადღება ექცევა. თუ ადრე ცოლიკოურის ჯიშის ყურძენს ვენახის ფართობის 75-80% ეკავა, დანარჩენი კრახუნას, ციცქას, დონდლაბსა და სხვა ჯიშთა შორის ნაწილდებოდა. ამ ტიპის ჯიშებისაგან სვირული იმერული ღვინო მზადდებოდა. [50;4]

ჩვენი აზრით, ერთ-ერთი უმთავრესი მიმართულება საქართველოს ღვინის მრეწველობის კრიზისიდან ამოსაყვანად, უნდა იყოს დარგის რესტრუქტურისა: გაერთიანებების შექმნა, რომლებიც ხელს შეუწყობენ ეფექტურ აგროსამრეწველო და დარგთაშორის ინტეგრაციას ღვინის წარმოების საკითხებში, ღვინის მასალის დამუშავებასა და მზა პროდუქტის რეალიზაციას. ასეთი გაერთიანებები შეიძლება იყოს რეგიონული და რეგიონთაშორისი კლასტერები და სამრეწველო-ფინანსური ჯგუფები, რომელთა შექმნის გამოცდილება უკვე არსებობს ღვინის წარმოების დარგში.

## **2.2. მეღვინეობის სანედლეულო ბაზის განვითარების დინამიკა**

კახეთი საქართველოს წამყვანი რეგიონია სამრეწველო მევენახეობაში. წამყვანი ტერიტორიებია თელავისა და ყვარლის რაიონები. თელავისა და ყვარლის აგროეკოლოგიურ ზონაში ისეთი ნიადაგი და კლიმატური პირობებია, რომ სოფლის მეურნეობის დარგში მეღვინეობის ალტერნატივა არ არსებობს. 1985 წლამდე რეგიონის მევენახეობა და მეღვინეობა ვითარდებოდა საქართველოს სსრ კომპლექსური ეკონომიკური პროგრამის შესაბამისად. ყველა კატეგორიის მწარმოებლის ვენახის ჯამური ფართობი მიყვანილი იყო თითქმის 88 ათას ჰექტარამდე. 1985 წელს ყურძნის წარმოება შეადგენდა 254 ათას ტონას, ხოლო ღვინის ნაწარმი აღწევდა 20 მილიონ

დეკალიტრს. მევენახეობა და მეღვინეობა წარმოადგენდა მყარი სამრეწველო-ეკონომიკური კავშირებით არსებულ ერთიან სისტემას, რომელსაც მტკიცე ეკონომიკური ბაზა და მაღალი მეცნიერულ-ტექნოლოგიური პოტენციალი ჰქონდა, აგრეთვე სისტემა გამოირჩეოდა აგროსამრეწველო ინტეგრაციით.

1985 წლიდან დაიწყო დარგის უკუსვლა, რისი მიზეზიც სახელმწიფოს მიერ შემოღებული წესები იყო. 2008 წლისთვის ყველა კატეგორიის კომპანიაში ვენახების ფართი შემცირდა 1,7-ჯერ, ანუ, 22,1 ათასი ჰექტარით, და შეადგინა 32,2 ათასი ჰექტარი.

მრავალწლიანი ნარგავების ქვეშ სულ საქართველოში 1985 წლისათვის დაკავებული იყო 360 ათასი ჰექტარი, აქედან მევენახეობაზე მოდიოდა 128 ათასი ჰექტარი, მ.შ. მსხმოიარე იყო 113 ათასი ჰექტარი. 1988 წელს აწარმოეს 815 ათასი ტონა ყურძენი, რაც ყოფილ მოკავშირე რესპუბლიკებში აზერბეიჯანის შემდეგ მეორე მაჩვენებელი იყო, საშუალო მოსავლიანობა შეადგენდა 80,0 ცენტნერს, რაც მხოლოდ სომხეთის მაჩვენებელს ჩამორჩებოდა და უტოლდებოდა აზერბეიჯანისას. არსებული 113 ათასი ჰა მსხმოიარე ვენახის ფართობიდან დღეს შემორჩენილია მხოლოდ 50 ათას ჰექტარზე ოდნავ მეტი. მიმდინარეობს სამუშაოები ყვარლისა და ამბროლაურის რაიონებში ქინძმარაულისა და ხვანჭკარის ვენახების აღსადგენად.

ქვეყანაში 1991-1994 წლებში გამეფებულმა ქაოსმა მკვეთრად შეამცირა ყურძნის წარმოება, ინდივიდუალურ სექტორში წარმოებული პროდუქცია ვერ საღებოდა, ღვინის ქარხნებს აღარ გააჩნდათ ფულადი სახსრები ყურძნის შესამქნად, რადგან ქარხნებში არსებული დიდი ოდენობით ღვინო-მასალა და საკონიაკე სპირტები გამარცვული იქნა. შემცირდა წარმოებული პროდუქციის რეალიზაცია, შიდა ბაზარზე გამოჩნდა უცხოური წარმოების ღვინოები, ფეხი მოიკიდა ფალსიფიცირებულმა პროდუქციამ.

კომპანიებში არსებული მძიმე ეკონომიკური მდგომარეობის გამო, დარგში დაგროვილი მეცნიერულ-ტექნიკური პოტენციალი მინიმუმამდე დავიდა. საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლამ, რომელიც 1990-იან წლებში დაიწყო, მსხვილი კოლექტივების რეორგანიზაციამ და კერძო კომპანიების

დაარსებამ უარყოფითად იმოქმედა მეღვინეობაზე. სასუქებზე და მცენარის დაცვის საშუალებებზე მაღალი ფასების, მოძველებული ტექნოლოგიების, ყურძნის დაგების სიძველისა და სხვა მიზეზების გამო მწარმოებლები ვერ ახერხებდნენ ვენახების სათანადოდ მოვლას და მაღალი მოსავლების მიღებას.

მთლიანი მოსავლის მაჩვენებელი მნიშვნელოვნად შემცირდა 2001-2005 წლებში, 1991-1995 წლებთან შედარებით - 106 ათასი ტონით ანუ 40,77%, მათ შორის სოფლის მეურნეობის ორგანიზაციების მოსავალი - 92 ათასი ტონით ანუ 38,82%.

ქარხნები, რომლებიც უშვებენ ტექნიკას მევენახეობისთვის, დარჩნენ უკრაინაში, მოლდოვაში და უზბეკეთში. იმპორტული ტექნოლოგიების შექმნა საკმაოდ ძვირია, ხოლო გამოცემულ პროდუქტზე დადებული მაღალი გადასახადების გამო, პრაქტიკულად შეუძლებელი. საკუთარი წარმოების სამევენახეო ტექნიკის გამოშვება შეწყვეტილია. ამიტომ ისეთი სამუშაოები, როგორებიცაა ნერგების განახლება, სასუქის დამატება, სარწყავი სისტემა, მოსავლის აღება - ამოვარდნილია ტექნოლოგიური ციკლიდან. დროში იწელება მოსავლის აღების პროცესი.

შემოსავლის შემცირებაზე მნიშვნელოვნად მოქმედებს ფასების შეუსაბამობა სასოფლო-სამეურნეო და სამრეწველო პროდუქციაზე. ჯამში 1991 წლიდან 2016 წლამდე ფასები მატერიალურ-ტექნიკურ რესურსებსა და მომსახურებაზე გაიზარდა 20,5-ჯერ, ხოლო ფასები სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის რეალიზაციაზე - 6,4-ჯერ, ანუ დისპარიტეტმა სამრეწველო პროდუქციაზე შეადგინა 3.2. არსებული დისპარიტეტის ფონზე მანქანებისა და ტრაქტორების პარკის განახლება პრაქტიკულად შეუძლებელია. თუ 1995 წელს ტრაქტორების შესაძენად საჭირო იყო საშუალოდ 49 ტონა ყურძნის რეალიზაცია, 2000 წელს გახდა ეს მაჩვენებელი შეადგენდა 52 ტონას, ხოლო 2016 წელს - 69 ტონა ყურძენი. შესაბამისად, დღეს ტრაქტორის შესაძენად აუცილებელია 1,4-ჯერ მეტი ყურძნის წარმოება, ვიდრე 1995 წელს იყო საჭირო. ყოველწლიურად იზრდება ფასები საწვავ-საპოხ მასალებზეც.

ყოველივე ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე შევაჯამებთ:

1. ყურძნის წარმოება საქართველოში ყოველთვის ითვლებოდა რენტაბელურად, ვინაიდან მისი მინიმალური მაჩვენებელი ქვეყანაში უარეს წლებშიც კი არ იყო 33%-ზე ნაკლები;
2. ფასების არსებული დიასპარიტეტის ფონზე მანქანებისა და ტრაქტორების პარკის განახლება პრაქტიკულად შეუძლებელია;
3. საქართველოს ღვინის წარმოების სანედლეულო ბაზის ანალიზი მიუთითებს მისი ინტენსიფიკაციის მნიშვნელოვან რეზერვზე, შესაბამისი სახელმწიფო მხარდაჭერისა და (იგულისხმება სრული კომპლექსური პროგრამები) აქტიური საგარეო ვაჭრობის რეგულირების შემთხვევაში.

### **2.3. ღვინის ქართული მწარმოებლების კონკურენტუნარიანობა და კლასტერის ფორმირების პერსპექტივა**

ქართული მეღვინეობის ბაზარი 2015-2017 წლებში რაოდენობრივად და ხარისხობრივად აქტიურად ვითარდებოდა. ყურძნის ღვინის, ცქრიალა და შამპანური ღვინოების სეგმენტებში ქართული წარმოების კონკურენტუნარიანობა იზრდება, ხოლო ცალკე საწარმოები თანასწორ კონკურენციას უწევდნენ საერთაშორისო კომპანიებს. ზოგიერთი უცხოური წარმოების დონისგან ჩამორჩენილი კომპანიები, შესაძლებელია და საჭიროა განვითარდნენ უახლოეს წლებში, რის შედეგადაც ეროვნული ბაზარი გადავა ეროვნული წარმოების კონტროლის ქვეშ, ხოლო პერსპექტივაში გავა მსოფლიო ღვინის ბაზარზეც.

ქართული ღვინის ბაზარზე 2017 წელს იმპორტის მთლიანი მოცულობა შეადგენდა 55 მლნ დეკალიტრზე მეტს ანუ 539 მლნ. დოლარს (ეს თანხა წარმოადგენს ეროვნული პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ზრდის რეზერვს ქართულ ბაზარზე). არსებობდა მეღვინეობისთვის პოზიტიური ტენდენცია, რომელიც გამოიხატებოდა ყურძნის ღვინის იმპორტის შემცირებაში - 1,529 მლნ. დეკალიტრით ანუ 39 მლნ. დოლარით 2017 წელს 2015 წელთან შედარებით;

დარგის სანედლეულო ბაზა ხასიათდება შემდეგი თავისებურებებით: ყურძნის წარმოება რჩება რენტაბელურ დარგად, თუმცაღა რენტაბელობის



მაჩვენებლები დაბალია. შემოსავლის დინამიკაზე მნიშვნელოვნად მოქმედებს ფასების სხვაობა სასოფლო-სამეურნეო და სამრეწველო პროდუქციებს შორის. არსებული ფასების დისპარიტეტის გათვალისწინებით მანქანებისა და ტრაქტორების პარკის განახლება პრაქტიკულად შეუძლებელია. კახეთის მხარის ღვინის წარმოების სანედლეულო ბაზის ანალიზი მიუთითებს მისი ინტენსიფიკაციის მნიშვნელოვან რეზერვზე, შესაბამისი სახელმწიფო მხარდაჭერისა და აქტიური საგარეო ვაჭრობის რეგულირების შემთხვევაში;

ქართული მეღვინეობის ბაზარი 2015-2017 წლებში რაოდენობრივად და ხარისხობრივად აქტიურად ვითარდებოდა. ყურძნის ღვინისა და ცქრიალა და შამპანური ღვინოების სეგმენტებში ქართული წარმოების კონკურენტუნარიანობა იზრდება, ხოლო ცალკე საწარმოები თანასწორ კონკურენციას უწევდნენ საერთაშორისო კომპანიებს. ზოგიერთი უცხოური წარმოებისგან ჩამორჩენილი კომპანიები, შესაძლებელია და საჭიროცაა, რომ განვითარდნენ უახლოეს წლებში, რის შედეგადაც ეროვნული ბაზარი მთლიანად დაექვემდებარება ეროვნული წარმოების კონტროლს, ხოლო პერსპექტივაში მსოფლიო ღვინის ბაზარზეც გავა.

### **თავი 3. მეღვინეობის დარგის კონკურენტუნარიანობის ზრდის გზები**

#### **3.1. ქართული მეღვინეობის კონკურენტუნარიანობის სტრატეგიული მართვა**

ღვინის წარმოების კონკურენტუნარიანობის სტრატეგიული მართვის თავისებურებანი მეტწილად დამოკიდებულია სეზონურ მახასიათებლებზე, წარმოების ტექნოლოგიების, შრომის ორგანიზების სფეროებზე, წარმოებისა და მართვაზე, რომლებიც გამომდინარეობენ დარგის ტექნიკური თავისებურებებიდან, ხოლო ქვეყნის მეღვინეობის კონკურენტუნარიანობის ზრდა უნდა ითვალისწინებდეს დარგის პრივატიზაციის შედეგებს, რომლებიც ემყარება შემდეგ პრინციპებს:

- დემონოპოლიზაცია, ანტიმონოპოლური რეგულაცია, რომელიც ითვალისწინებს პატერნალიზმს. კონკურენციის განვითარება წარმოებისა და მარკეტინგის სფეროში;
- დარგის ინფრასტრუქტურაზე ყველა მწარმოებლისათვის და მომხმ-

რეგულირების თანაბარი და საკმარისი წვდომის უზრუნველყოფა. დარგობრივ დონეზე ეროვნული მეღვინეობის კონკურენტუნარიანობის ამაღლება ორგანიზაციების კონკურენტუნარიანობის სტრატეგიული მართვის განვითარების გზით;

- მეღვინეობის დარგში არსებული უსაფრთხოების სტანდარტების, ტექნიკური ნორმებისა და წესების ერთიანობა. ევროკავშირისა და მსოფლიო საბაზრო სისტემის სტანდარტების დანერგვა;
- ალკოჰოლური პროდუქციის ბაზრის ფინანსური გამჭირვალობის უზრუნველყოფა. წარმოების პროცესებში სახელმწიფოს უარყოფითი ჩარევის მინიმიზაცია, ამავდროულად პროდუქციის ხარისხის არჩევითი კონტროლის გამკაცრება საცალო ქსელებში და სადამსჯელო რეგულაციების შემოღება უხარისხო პროდუქციაზე, რომლებიც ითვალისწინებს შესაბამისი მაღაზიების დახურვასაც კი;
- ინვესტორების, კრედიტორებისა და აქციონერების კანონიერი უფლებების დაცვა სტრუქტურული ცვლილებების გატარებისას, შერწყმებისა და შთანთქმების დარგობრივი კონტროლი, არაკეთილსინდისიერი შთანთქმებისა და საკუთრების ეკონომიკური კანონდარღვევების დაუშვებლობა.

ეროვნული მეღვინეობის სტრატეგიული კონკურენტუნარიანობის ზრდისთვის სავალდებულოა შემდეგი ამოცანების გადაჭრა:

- მეღვინეობის პროდუქციის რეგიონული, კონკურენტუნარიანი ბაზრების შექმნა საქართველოს ყველა რეგიონში;
- ეფექტური მექანიზმების შექმნა მეღვინეობის პროდუქციის წარმოებისა და ლოჯისტიკის სფეროში, რათა შემცირდეს ბიზნეს-რისკები და გაუმჯობესდეს დარგის ფინანსური მდგომარეობა;
- ხელსაყრელი პირობების შექმნა ახალი ინფრასტრუქტურის ექსპლუატაციისა და აშენებისთვის, რომლებიც მეღვინეობის ნედლეულის შენახვაზე, წარმოებასა და პროდუქციის ლოჯისტიკაზე იქნება გათვლილი;
- არსებული ერთიანი სავაჭრო ინფრასტრუქტურის შენარჩუნება და

შემდგომი განვითარება, რომელიც უნდა ითვალისწინებდეს სახელმწიფო აქციზურ საწყოებს, ტექნიკური კონტროლის ლაბორატორიებს, რეგიონულ საბაჟო საწყოებს, კონფისკაციის წესით ამოღებული და კონტრაფაქტული პროდუქციის საწყოებს და უვარგისი პროდუქციის განადგურებისათვის საჭირო ტექნიკას;

- დარგის განვითარების ნორმატიულ-სამართლებრივი ბაზის შექმნა, რომელიც დაარეგულირებს მის ფუნქციონირებას და მიმართული იქნება კონკურენტუნარიანობის გაზრდაზე მოკლე და საშუალოვადიან პერსპექტივაში;
- მეღვინეობის დარგში სახელმწიფოებრივი რეგულირების, მართვის და დაკვირვების სისტემების რეფორმირება;
- ღვინის წარმოების ტექნოლოგიის სპეციფიურობა მდგომარეობს წარმოების ციკლის ხანგრძლივობაში, საბოლოო პროდუქტის ხარისხი დამოკიდებულია საწყისი ნედლეულის ხარისხზე, ცალკეული ტექნოლოგიური ოპერაციების კავშირებზე ერთმანეთთან მიმართებაში და ზოგადად, ყურძნის მოყვანისა და ღვინის წარმოების ტერიტორიების მაქსიმალური სიახლოვის აუცილებლობაზე.

### **3.2. მეღვინეობის კონკურენტუნარიანი კლასტერის ფორმირება**

უკანასკნელი წლების მანძილზე დარგში მიმდინარეობს დადებითი ცვლილებები, ვითარდება მეღვინეობის კლასტერი. მიმდინარეობს სამუშაოები სანერგე სფეროს აღსადგენად. კახეთისა და იმერეთის რეგიონებში მოყვანილია ელიტარული ნერგები, რომლებიც 10,71 ჰექტარზეა გაშენებული, სანამყენე ნერგები - 1.89 ჰექტარზე, ხოლო საძირე - 8,82 ჰექტარზე. ამის შედეგად 2-4 წელიწადში შესაძლებელი გახდება საკუთარი სერტიფიცირებული სანერგე მასალის მიღება, რომელიც ევროპული სტანდარტების შესაბამისი იქნება. სანერგე საქმიანობის განვითარებისთვის მიმდინარეობს კლონირებისა და ფიტოსანიტარული სელექციები, რომელთა მიზანია - არსებული ყურძნის ჯიშების გაუმჯობესება.

ამჟამად დარგის განვითარება ხდება 2017 წლის 26 იანვარს მიღე-

ბული „მევენახეობის სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივების ხელშეწყობის სახელმწიფო პროგრამის“ საშუალებით, რომელიც ითვალისწინებს მყარად

საქართველოს მეღვინეობის კლასტერი განვითარების საწყის ეტაპზე იმყოფება. მისი წინსვლისთვის ბევრი მნიშვნელოვანი ფაქტორი დღეს არ არსებობს, რაც აყვონებს ამ მსხვილი, სამეურნეო სტრუქტურის განვითარების ტემპებს და ამცირებს მის კონკურენტუნარიანობის პოტენციალს.

ქართული ღვინის კლასტერის კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად გადასაჭრელია შემდეგი ამოცანები:

- ღვინის მწარმოებელთა დარგობრივი ასოციაციის შექმნა, რომელიც გახდება ძლიერი გაერთიანება და პასუხისმგებელი იქნება მეღვინეობის შესახებ გამართული შეხვედრების ორგანიზებაზე, შეეძლება საკანონმდებლო ინიციატივების აღსრულება, ხარისხის კონტროლი, განახორციელებს დარგის საინფორმაციო და გარანტიის ფუნქციებს საინვესტიციო პროექტების რეალიზების შემთხვევაში;
- სპეციალიზირებული და მარკეტინგული სააგენტოების შექმნა, რომელთაც შეეძლებათ ტერიტორიული სახელმწიფო ორგანოების ინფორმაციულ-სტატისტიკურთან ერთად, გადაწყვიტონ ისეთი ამოცანები, რომლებიც ეხება ინფორმაციით უზრუნველყოფას ტაქტიკური და სტრატეგიული მმართველობითი გადაწყვეტილებების შესახებ კორპორაციის, დარგისა და კლასტერის დონეზე;
- დარგობრივი და კორპორაციული მარკეტინგის დონის ამაღლება;
- მდგომარეობის სტაბილიზება მონათესავე და დამხმარე დარგებში: ფასების კონტროლი, სასუქები, ქიმიკატები, ფასების წარმოების გამჭირვალობის ხელშეწყობა და მომწოდებელთა ანტიმონოპოლური რეგულირების გამკაცრება;
- არანაკლებ 3 ლაბორატორიის შექმნა (კახეთისა და იმერეთის რეგიონებში და თბილისში), რომლებიც პასუხისმგებელნი იქნებიან ღვინის ნედლეულისა და მზა პროდუქციის ხარისხზე; ლაბორატორიებს უნდა შეეძლოთ სრულყოფილი ანალიზის და დამოუკიდებელი ექსპერტიზის ჩატარება, ქონდეთ ექსპრეს-ლაბორატორიების მობი-

ლური საშუალებები;

- სპეციალიზირებული საწყობი-მაცივრების შექმნა, რომლებიც წლების მანძილზე შეინახავენ სხვადასხვა ტიპის სუფრის ღვინოებს, რაც შეამცირებს მათ დანაკარგს, სავაჭრო ქსელებისთვის შეუჭერებელი მიწოდების ორგანიზება; ღვინის საწარმოთა დამოკიდებულების შემცირება ღვინის ქარხნების კარტელური შეთანხმებისგან;
- ისეთი საწარმოების შექმნა, რომლებიც გამოუშვებენ ღვინის შეფუთვის ძირითად სახეს - შუშის ბოთლს, აგრეთვე ისეთი მცირე საწარმოების შექმნა, რომლებიც სპეციალიზირებული იქნება ელიტარულ და დეკორატიულ შეფუთვაზე;
- ღვინის ტურიზმის ინდუსტრიის შექმნა: სადეგუსტაციო დარბაზებისა და ვინოთეკების ქსელების გაზრდა, მეღვინეობის კლასტერის კონკურენტუნარიანობის მარკეტინგული პოტენციალის ინტენსიფიკაცია საკომუნიკაციო პროგრამების ხარჯზე.

ვფიქრობთ, რომ ხსენებული ღონისძიებათა განხორციელება მოგვცემს საშუალებას, გაიზარდოს ყურძნის წარმოების საერთო მაჩვენებელი, გაიზარდოს ღვინის პროდუქციის წარმოება 15-20%-ით, ბაზარზე შემცირდეს ფალსიფიცირებული პროდუქციის მოცულობა, შეიცვალოს ალკოჰოლური სასმელების მოხმარების სტრუქტურა ღვინის სასარგებლოდ, რაც ჯამში გაზრდის ქართული მეღვინეობის კლასტერის კორპორატიულ და დარგობრივ კონკურენტუნარიანობას.

### დასკვნა

სამრეწველო წარმოების კონკურენტუნარიანობის პრობლემა დაკავშირებულია ბიზნესის საბაზრო მოდელის ორგანიზაციის ძირითადი პრინციპის რეალიზაციასთან, ეს არის თავისუფალი და სამართლიანი კონკურენცია, რომელიც წარმოადგენს განვითარების ძლიერ სტიმულს და უზრუნველყოფს “ბუნებრივ სელექციას”. კონკურენცია უწყვეტად ამოწმებს მწარმოებლების შესაბამისობას მომხმარებლის მოთხოვნებთან კონკურენტებთან შედარებით.

სამრეწველო წარმოების კონკურენტუნარიანობის პრობლემა უშუა-

ლო კავშირშია მათ ეკონომიკურ ეფექტურობასთან სტატიკასა და დინამიკაში, მისი გადაწყვეტა დადის პერმანენტულ გაფართოებასა და კონკურენტული პოტენციალის გამოყენების მუდმივ ინტენსიფიკაციაზე, რომელიც მიმართულია კონკურენტუნარიანი პროდუქციის წარმოების სიჩქარის, ხარისხის, შედეგიანობისა და ბიზნეს-პროცესების ეფექტურობის გაზრდაზე, ფუნქციური შემაღელობის გაფართოებასა და მუდმივ განახლებაზე, მოდიფიკაციაზე, საჭიროების შემთხვევაში - ელიმინაციაზე.

კონკურენციაზე თანამედროვე შეხედულებათა არსებულ სისტემებში არსებობს მისი გაგების მკვეთრი დიფერენციაციის მცდელობა განსხვავებული ეროვნული ეკონომიკური სისტემის დონეებთან მიმართებაში, ამასთანავე ერთიანდება კონკურენტუნარიანობის საგანი და სუბიექტი, რის გამოც ჩნდება წინააღმდეგობა კონკურენტუნარიანობის დეფინიციებს შორის.

კონკურენტუნარიანობის პრობლემა, რომელიც დაკავშირებულია სამრეწველო პროდუქციის ექსპორტთან, ბევრად ღრმა და მასშტაბურია შიდა ბაზრის მუშაობასთან შედარებით, რაც სხვა პირობების თანასწორობის შემთხვევაში ამცირებს შემოსავლის ნორმას. ამიტომ მეთოდურად არასწორია გარე კონკურენტუნარიანობის გამოყოფა, რომელიც დაკავშირებულია საგარეო ვაჭრობასთან და მისთვის პრიორიტეტის მინიჭება შიდა ბაზრის კონკურენტუნარიანობის განვითარებასთან შედარებით. ასეთი პოლიტიკა გამართლებულია შიდა ბაზრის მოთხოვნაზე გადახდისუნარიანობის დეფიციტის შემთხვევაში, რომელიც გართულებულია საწარმოო შესაძლებლობების სიჭარბით. სხვა დანარჩენ შემთხვევაში შიდა ბაზარზე გასვლა და ამასთან დაკავშირებული ეროვნული პროდუქციის წარმოების კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის პრობლემები უნდა განიხილებოდეს, როგორც ბაზრის გაფართოების ნორმალური პრაქტიკა დარგობრივი და რეგიონული სპეციფიკის გათვალისწინებით.

ჩვენი აზრით, არსებობს სამეცნიერო წარმოდგენების საკმაოდ მასშტაბური დეფიციტი სამრეწველო წარმოების კონკურენტუნარიანობის არსის კვლევით ნაწილში, რომელიც დაკავშირებულია საბაზისო კონკურენტუნარიანობის ობიექტების დაყოფასთან. მეთოდურად არასწორია

წარმოებული პროდუქციისა და წარმოების კონკურენტუნარიანობის გამიჯნვა, რადგან ისინი უშუალო კავშირში არიან ერთმანეთთან, თანაც ეროვნული მრეწველობის ევოლუცია გვადიპულებს, კონკურენტუნარიანობის მართვა გავრცელდეს არა მხოლოდ ბიზნეს-სუბიექტებზე, არამედ დარგობრივ დონეზეც, რაც საშუალებას იძლევა საწარმოო ოპერაციებზე გაწეული ხარჯების შემცირებისათვის.

სამრეწველო საწარმოების კონკურენტუნარიანობაში, ჩვენ ვგულისხმობთ დარგის შესაძლებლობას, ეფექტურად უზრუნველყოს შიდა ბაზრის მოთხოვნები სამრეწველო პროდუქციის უმნიშვნელოვანეს სახეობებზე, უცხოურ კომპანიებთან აქტიური კონკურენციის პირობებში.

დარგის კონკურენტუნარიანობის მაჩვენებელთა შეფარდება შიდა ბაზრის უცხოური სექტორის მაჩვენებლებთან კონკურენტუნარიანობის ნორმატივების სისტემის გამოყენებით, იძლევა საშუალებას დაგროვილი კონკურენტუნარიანობისა და კონკურენტული პოტენციალის შესახებ დასკვნების გაკეთებისათვის, კონკურენტუნარიანობის ზრდის რეზერვის გამოყენების ინტენსიფიკაციისათვის დარგობრივ დონეზე, კონკურენტული პროცესების რეგულირების ეფექტურობის ამაღლებისათვის, ეროვნული პროდუქციისთვის პლაცდარმის შექმნისათვის და შიდა ბაზრის დონეზე სამრეწველო კონკურენტუნარიანობის წინაპირობების უზრუნველყოფისათვის.

მეღვინეობის კონკურენტუნარიანობის სტრატეგიული ანალიზი მიზანშეწონილია ჩატარდეს ექვსი ძირითადი მიმართულებით, რომლებიც იძლევა საშუალებას, მივიღოთ დარგობრივი განვითარების კონკურენტული პროცესებისა და მათი ურთიერთდამოკიდებულის დეტერმინანტების შესახებ სისტემური და კომპლექსური გაგება.

ქართული მეღვინეობა მყარად პროგრესირებადი დარგია. მას გააჩნია კონკურენტუნარიანობის მნიშვნელოვანი პოტენციალი, რაც პირველ რიგში იმ ბუნებრივი რესურსების დამსახურებაა, რომლებიც იძლევა საშუალებას, მაღალი ხარისხის ნედლეულის მოყვანისათვის. ღვინის შიდა ბაზრის დინამიკა ასახავს ეროვნული კონკურენტუნარიანი კომპანიების მყარ ზრდას. კარგი პერსპექტივები აქვთ ერთობლივ კომპანიებს, რომლებსაც შემოაქვთ

მსოფლიოს საუკეთესო ტექნოლოგიები და მიღწევები მეღვინეობის დარგში.

ქართული მეღვინეობის ბაზარი 2015-2017 წლებში რაოდენობრივად და ხარისხობრივად აქტიურად ვითარდებოდა. ყურძნის ღვინისა და ცქრი-ალა და შამპანური ღვინოების სეგმენტებში ქართული წარმოების კონკურენტუნარიანობა იზრდებოდა, ხოლო ცალკეული საწარმოები თანასწორ კონკურენციას უწევდნენ საერთაშორისო კომპანიებს. ზოგიერთი ჩამორჩენილი კომპანია, შესაძლებელია და საჭიროც, რომ განვითარდეს უახლოეს წლებში, რის შედეგადაც ეროვნული ბაზარი მთლიანად გაკონტროლდება ქართველი მწარმოებლების მიერ.

ჩატარებული კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე, წარმოდგენილ იქნა შემდეგი წინადადებები:

1. ქართული ღვინის მწარმოებელთა დარგობრივი ასოციაციის შექმნა, რომელიც პასუხისმგებელი იქნება მეღვინეობის შესახებ ჩატარებულ შეხვედრებზე, შეეძლება საკანონმდებლო ინიციატივების აღსრულება, ხარისხის კონტროლი, განახორციელებს დარგის საინფორმაციო ფუნქციებს და გარანტიის ფუნქციებს საინვესტიციო პროექტების რეალიზებისას;
2. სპეციალიზირებული და მარკეტინგული სააგენტოების შექმნა, რომელთაც შეეძლებათ ტერიტორიული სახელწიფო ორგანოების ინფორმაციულ სტატიკასთან ერთად, გადაწყვიტონ ისეთი ამოცანები, რომლებიც ეხება ინფორმაციით უზრუნველყოფას ტაქტიკური და სტრატეგიული სამმართველო გადაწყვეტილებების შესახებ, კორპორაციის, დარგისა და კლასტერის დონეზე;
3. სამეცნიერო-კვლევითი ორგანიზაციების მუშაობის შედეგიანობის გაზრდა და სელექციური მუშაობის ორგანიზება;
4. დარგობრივი და კორპორატიული მარკეტინგის დონის ამაღლება: დარგობრივი შეხვედრების გაზრდა, წარმომადგენლობითი კონკურსების, დეგუსტაციების, პრეზენტაციების, ფორუმებისა და კონგრესების ორგანიზება;
5. მდგომარეობის სტაბილიზება მონათესავე და დამხმარე დარგებში:



ფასების კონტროლი სასუქებზე და ქიმიკატებზე, ფასწარმოქმნის გამჭირვალობის ხელშეწყობა და მომწოდებელთა ანტიმონოპოლური რეგულირების გამკაცრება;

6. არანაკლებ 3 ლაბორატორიის შექმნა, რომლებიც პასუხისმგებელნი იქნებიან ღვინის ნედლეულისა და მზა პროდუქციის ხარისხზე, შეეძლება სრულყოფილი ანალიზი და დამოუკიდებელი ექსპერტიზის ჩატარება;
7. სპეციალიზირებული საწყობი-მაცივრების მშენებლობა, რომლებიც წლების მანძილზე შეინახავენ სხვადასხვა ტიპის სუფრის ღვინოებს, რაც შეამცირებს ასეთი ღვინოების დანაკარგს, სავაჭრო ქსელებისთვის შეუჩერებელი მიწოდების ორგანიზება, ღვინის საწარმოთა დამოუკიდებლობის შემცირება ღვინის ქარხნების კარტელური შეთანხმებისგან;
8. ისეთი საწარმოების შექმნა, რომლებიც გამოუშვებენ ღვინის შეფუთვის ძირითად სახეს - შუშის ბოთლს, აგრეთვე მცირე საწარმოებს, რომლებიც იქნებიან ორიენტირებულები ელიტარულ და დეკორატიულ შეფუთვაზე;
9. ღვინის ტურიზმის ინდუსტრიის შექმნა: სადგეუსტაციო დარბაზებისა და ვინოთეკების ქსელების გაზრდა, მეღვინეობის კლასტერის კონკურენტუნარიანობის მარკეტინგული პოტენციალის ინტენსიფიკაცია კომუნიკაციური პროგრამების ხარჯზე.

გარდა ამისა, მეღვინეობის დარგის მხარდაჭერის სახელმწიფო პროგრამის ფარგლებში, რეგიონულ დონეზე საჭიროა შემდეგი ღონისძიებების ჩატარება:

1. სამეცნიერო-კვლევითი ინფრასტრუქტურის მოდერნიზაცია, დარგობრივი საინფორმაციო და საკომუნიკაციო რესურსების ფორმირება და მხარდაჭერა;
2. სახელმწიფო სუბსიდირების გაფართოება ახალი ნაყოფიერი ბაღების შესაქმნელად, აღებული კრედიტის პროცენტების სუბსიდირება სახელმწიფოს სახსრების ხარჯზე და პროცენტების გადახდის გადატანა 4-5 წლით ვენახების დარგვის მომენტიდან;

3. სახელმწიფო სუბსიდიების გამოყოფა ძირითადი სამრეწველო დაწესებულებების ამუშავების ხელშესაწყობად - სამანქანო-სანტრანსპორტო პარკის და ძირითადი საწარმოო ფონდების 50%-მდე დაფინანსება;
4. ძირითადი საწარმოო ფონდების დაჩქარებული ამორტიზაცია - 3 წლის მანძილზე, აგროლიზინგის გაფართოება და მისი პირობების შერბილება;
5. მეღვინეობის დარგის კლასტერისათვის მიმდინარე აქტივების შესავსებად პირდაპირი სუბსიდიების გამოყოფა, საწარმოო პროექტების დაფინანსება პირველადი შენატანების გარეშე;
6. სასუქებისა და ქიმიკატების შესამენად სახელმწიფო რეზერვის შექმნა, რომელიც მისცემს კლასტერს სეზონური ფასების პიკების დაძლევის შესაძლებლობას;
7. საგნამანთლებლო პროგრამების კომპრესია, სწავლების ყოველ წელს შესაბამისი სპეციალობის სტუდენტების სავალდებულო ნახევარწლიანი პრაქტიკა დარგის შესაბამის დაწესებულებებში; სადიპლომო ნაშრომის შექმნა, რომელიც დაეყრდნობა მიღებულ მონაცემებსა და გამოცდილებას;
8. კლასტერის სამეცნიერო კვლევების ფორმირება და დაფინანსება;
9. ბაზრის კვლევის დარგობრივი, მარკეტინგული პროგრამები, წლიური ანგარიშების მონაცემთა ბანკის შექმნა;
10. საგარეო ვაჭრობის რეგულირებისთვის ზომების შემოღება: კვოტირება და იმპორტული პროდუქციის ფასებზე ზღვრების დაწესება, რაც მიმართული იქნება იმპორტიორთა კონკურენტუნარიანობის შესუსტებაზე და მათი შიდა ბაზრიდან გარიყვაზე;
11. კლასტერის კადრების ელექტრონული რესურსის შექმნა ხელმძღვანელთა, მეღვინეობისა და მევენახეობის სპეციალისტთა მონაცემების ბაზის სახით, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელი იქნება მათთან კონტაქტის დამყარება, არსებული და სტრატეგიული საკითხების მიმოხილვა და სხვა;
12. ანტიკრიზისული მართვა დარგისა და კლასტერის ფარგლებში: დარ-

გობრივი სასტაბილიზაციო ფონდის შექმნა დარგობრივი წარმოების მოგებიდან გამოქვითული თანხის ხარჯზე, სახელმწიფო დაზღვევა;

13. უცხოურ ინვესტორებთან ერთობლივი პროექტების შექმნა, მუშაობის 10 წლის შემდეგ მათი ელიმინაციის პირობით;

14. ინოვაციური პროგრამების დანერგვა მონიტორინგის, დარგობრივი ინოვაციების ანალიზისა და შეფასების სახით, მათი პოპულარიზაცია და კლასტერის სამრეწველო მენეჯმენტში შეყვანა.

## ნაშრომის აპრობაცია

დისერტაციის თემაზე საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის საგამოცდო კომისიაში დაცულ იქნა ორი კოლოკვიუმი და ორი სემინარი:

კოლოკვიუმები:

1. კოლოკვიუმი 1 – „კონკურენტუნარიანობის ანალიზი ქართული მეღვინეობის დარგში“ (23/07/2018).
2. კოლოკვიუმი 2 – „თანამედროვე საწარმოების კონკურენტუნარიანობა - თანამედროვე შეხედულებები“, (02/03/2018).

სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი შედეგები გამოქვეყნებულია შემდეგ პუბლიკაციებში:

სტატიები

1. ჩხაიძე ზურაბ, (09.05-15.05/2019) ხორვატია, ქ. პეჩი, მაია ჩეჩელა-შვილი, ზურაბ ჩხაიძე „ინოვაციური პროცესი, როგორც მენეჯმენტის ობიექტი“
2. ჩხაიძე ზურაბ, სტატია ინფაქტფაქტორის ჟურნალში - „ღვინის წარმოების რეგულაციები საფრანგეთისა და სხვა ევროპის ქვეყნებში“
3. ჩხაიძე ზურაბ, (2019) ISSN 2233-3606 საერთაშორისო რეფერირებადი და რეცენზირებადი სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი - მოამბე, „ღვინის კლასტერები როგორც კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი“
4. ჩხაიძე ზურაბ (2019), გამოცემა 1-2, ყოველთვიური საერთაშორისო რეცენზირებადი და რეფერირებადი სამეცნიერო ჟურნალი - ეკონომიკა, „საწარმოების ანტიკრიზისული მართვის სპეციფიკა“
5. ჩხაიძე ზურაბ, (2019), გამოცემა 3-4, ყოველთვიური საერთაშორისო რეცენზირებადი და რეფერირებადი სამეცნიერო ჟურნალი - ეკონომიკა, „ქართული მეღვინეობის კონკურენტუნარიანობის სტრატეგიული მართვა“

### კონფერენცია:

1. ჩხაიძე ზურაბ, თამარ ლაგვილავა, (24-25/05/2019), III საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია „გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები“, „საწარმოთა კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფისა და მისი ზრდის სტრატეგიული მართვის ასპექტები“