



რეგიონული ეკონომიკური
განვითარების ადგილობრივი ქსელი



PACA-ს მეთოდოლოგიის
შესრულების სახელმძღვანელო

**Local/Regional Economic Development Network as decisive leverage point for enhanced competitiveness
in the Black Sea Basin regions**

კონკურენტული
უპირატესობის ამაღლება
თანამონაწილობის
გზით (PACA).

„მეთოდოლოგიის გამოყენების სახელმძღვანელო“ შემუშავებულია ადგილობრივი რეგიონული ეკონომიკური განვითარების ქსელის (LRED) პარტნიორების მიერ. იგი მოიცავს მასალებს PACA მეთოდოლოგიის სახელმძღვანელოებიდან, ასევე იმ გამოცდილების მაგალითებს, რაც დაუგროვდა ძირითად პარტნიორს-სომხეთის გელარკუნის ვაჭრობისა და მრეწველობის პალატას და სომხეთის საშუალო და მცირე მეწარმეების მხარდაჭერის ფონდს (SMEDNC) ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების მიმართულებით (LED). გამოყენებული მასალები ხელმისაწვდომია შემდეგ ვებ-მისამართებზე: mesopartner.com და paca-online.de.

PACA მეთოდოლოგია შემუშავებულ იქნა დოქ. იორგ მეიერ-სტიემერის მიერ. საავტორო უფლებები ეკუთვნის ძირითად პარტნიორს: www.mesopartner.com.

მეთოდოლოგიის
გამოყენების
სახელმძღვანელო





რეგიონული ეკონომიკური
განვითარების ადგილობრივი ქსელი



**PACA-ს მეთოდოლოგიის
შესრულების სახელმძღვანელო**

შინაარსი

1. რატომ „კონკურენტული უპირატესობის შეფასება თანამონაწილობის გზით“ ?.....	3
2. სად შეიძლება განხორციელდეს აქტივობები PACA მეთოდოლოგიის გამოყენებით?	5
3. PACA-ს სავარჯიშოების შესრულება, საფეხურები.	6
4. თემის შერჩევა და ადგილობრივი მასპინძლის მოძიება.....	7
4.1. თემის შერჩევა.	7
4.2 ადგილობრივი მასპინძლის მოძიება	8
5 სამუშაო შეხვედრა ადგილობრივ გუნდთან, ჰიპოთეზების ჩამოყალიბება	9
5.1 PACA-ს გუნდის ფორმირება	9
5.2 ტრენინგი ადგილობრივ გუნდთან და ჰიპოთეზების შესახებ სამუშაო შეხვედრა.....	12
ჰიპოთეზების შესახებ სამუშაო შეხვედრა: სწრაფი ფორმატი	15
ჰიპოთეზების შესახებ სამუშაო შეხვედრა: სრული ფორმატი	16
6. საწყისი სამუშაო შეხვედრა PACA პროექტის დაწყებისას	19
7. როგორ წარვმართოთ PACA -ს საველე სამუშაოები.....	24





რეგიონული ეკონომიკური
განვითარების ადგილობრივი ქსელი



**PACA-ს მეთოდოლოგიის
შესრულების სახელმძღვანელო**

1 რატომ „კონკურენტული უპირატესობის შეფასება თანამონაწილობის გზით“ ?

ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარება(LED)არის ერთდროულად როგორც მარტივი ასევე რთული ამოცანა. მარტივია რადგან ამისათვის უკვე არსებობს აუცილებელი კონცეფციებისა და ინსტრუმენტების არჩევანი, რომლებიც ფართოდაა გაშუქებული და დასაბუთებული შესაბამის ლიტერატურაში. ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარება არ არის რაღაც მაგიური და შინაგანად გართულებული მოვლენა. მისი სირთულე მდგომარეობს იმაში, რომ წარმატება დამოკიდებულია ჩართული პირების აქტიურობასა და მათ შორის ეფექტიანი კომუნიკაციისა კოორდინაციის მექანიზმის არსებობაზე. ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების საკითხების კოორდინირება შესაძლებელია დაევალოს მხოლოდ დელეგირებული უფლებების მქონე, ანაზღაურებადი პროფესიონალების შეზღუდულ ოდენობას. აქედან გამომდინარე მოტივაცია არის კრიტიკული მნიშვნელობის ფაქტორი. ეს უკანასკნელი პირველი ამოსავალი წერტილიაPACA მეთოდოლოგიაში.

წარმატებული ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების ინიციატივა დიდწილად ეფუძნება მოხალისეობრივ მუშაობას - ბიზნესმენების, მთავრობის პირების, სამოქალაქო ასოციაციების და სხვა ორგანიზაციების წარმომადგენლების მიერ დროის დათმობას საქმიანი შეხვედრებისა და იმ სამუშაოსათვის, რომელიც ჩვეულებრივ არ ანაზღაურდება.

შესაბამისად, ნებისმიერი ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების ინიციატივა საჭიროა იყოს ცხადი და ქონდეს ხელშესახები და სწრაფი შედეგები. სწრაფი და ხელშესახები შედეგები ახდენს ადგილობრივი მოქმედი პირების მოტივირებას, უფრო





რეგიონული ეკონომიკური
განვითარების ადგილობრივი ქსელი



PACA-ს მეთოდოლოგიის შესრულების სახელმძღვანელო

მეტი დრო დაუთმონ აღნიშნული სახის ინიციატივების განხორციელებას. შესაბამისად, ნებისმიერი ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების ინიციატივის დასაწყისშივე კრიტიკულად მნიშვნელოვანია დაისვას სიცოცხლისუნარიანი, პრაქტიკული და სწრაფად განხორციელებადი წინადადებები. ეს უკანასკნელი, მეორე ამოსავალი წერტილია PACA-ს მეთოდოლოგიაში, ამიტომაცაა რომ PACA მოიცავს ადგილობრივი ეკონომიკის ღირებულების ზრდის შესაძლებლობების ისეთ მეთოდს, რომელიც არაუმტეს ორი კვირა გრძელდება.

ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების წარმატებული ინიციატივა ემყარება პირების მოტივაციას- განახორციელონ ცალკეული პროექტები და ასევე სხვა მრავალი ინდივიდის სურვილსა და შესაძლებლობას მოახდინონ საერთო ხედვის ფორმულირება საერთო პროექტების გარშემო. ასევე, ცალკეული პროექტები მხოლოდ იმ შემთხვევაში იქნება წარმატებული თუ რამდენიმე ინდივიდი იმუშავებს ერთობლივად. აზრი არ აქვს ადგილობრივი დაინტერესებული პირებისათვის ისეთი პროექტების შეთავაზებას, რომელთა განხორციელება მათ არ მიაჩნიათ შესაძლებლად და ასევე აზრი არ აქვს ისეთი პროექტების შეთავაზებას, რომელთა ფარგლებშიც მონაწილე პირებს ერთმანეთთან თანამშრომლობა მიაჩნიათ შეუძლებლად. ე.ი საწყის ეტაპზე დიაგნოსტიკების მიზანია არა მარტო ეკონომიკური შესაძლებლობებისა და გამოწვევების იდენტიფიცირება, არამედ გამოკვეთილი იდეის ფორმირება, რომელიც ემყარება საერთო შესაძლებლობებს, მოტივაციასა და სულისკვეთებას. ეს უკანასკნელი უკვე თავის როლს PACA-ს მესამე ეტაპზე ასრულებს.

PACA არის ნამდვილი ინოვაცია შუმპეტერისეული მიდგომის ფარგლებში. ცნობილი ეკონომისტი იოსეფ შუმპეტერი ინოვაციას განსაზღვრავდა როგორც „გადაწყობას“. ინოვაცია არ არის გამოგონება ე.ი არ არის რაღაც შინაგანად ახალის ჩამოყალიბება. ინოვაციის სიახლე მდგომარეობს არსებული ელემენტების ახლებურად კომბინირებაში. PACA-ს მეთოდოლოგიაში ხდება სწორედ რამდენიმე ელემენტის კომბინირება



რეგიონული ეკონომიკური
განვითარების ადგილობრივი ქსელი



PACA-ს მეთოდოლოგიის შესრულების სახელმძღვანელო

ინოვაციური მიდგომების შექმნისა და ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების ინიციატივების წამოწყებისა და ხელშეწყობისათვის:

- სისტემატური კონკურენტუნარიანობის კონცეფცია კერძოდ, მისი ხაზგასმა სუბიექტებისა და შესაბამისი სამთავრობო სტრუქტურების როლზე
- ისეთი ელემენტების მრავალფეროვნება სტრატეგიული მენეჯმენტიდან, როგორცაა 5 ძალა, ანალიზი და ლოკალიზაციის კონკურენტული უპირატესობა მაკლ პორტერის ნაშრომიდან
- ბაზრის ჩავარდნისა და საბაზრო ჩარევის განხილვა, როგორც მთავარი პრინციპის ბიზნესის ხელშეწყობისათვის
- მოდერაციის მეთოდი ე.ი კომუნიკაციის საშუალება, რომლის დროსაც სამუშაო შეხვედრის მონაწილეები წერენ ბარათებზე ნაცვლად მხოლოდ ზეპირი ფორმით საუბრისა
- „თანამონაწილობითი სწავლისა და მოქმედების“ პრინციპები, რომლებიც ეხება იმას, თუ როგორ წარვმართოთ სწარფი, მაგრამ კარგად სტრუქტურირებული კვლევა „უმნიშვნელო ელემენტების ოპტიმალური იგნორირებით და მისაღები სიზუსტით“.

2 სად შეიძლება განხორციელდეს აქტივობები PACA მეთოდოლოგიის გამოყენებით?

PACA-ს მეთოდოლოგიის გამოყენებით აქტივობები შესაძლებელია განხორციელდეს სხვადასხვა ადგილებში - ნაკლებმემოსავლიანი სოფლების ტერიტორიებზე და ურბანულ კლასტერებში, შავკანიანი მოსახლეობის დასახლებებში და მსოფლიო კლასის ტურისტულ ადგილებში. განსხვავება ამ შემთხვევაში იქნება არა თავად მეთოდში,





რეგიონული ეკონომიკური
განვითარების ადგილობრივი ქსელი

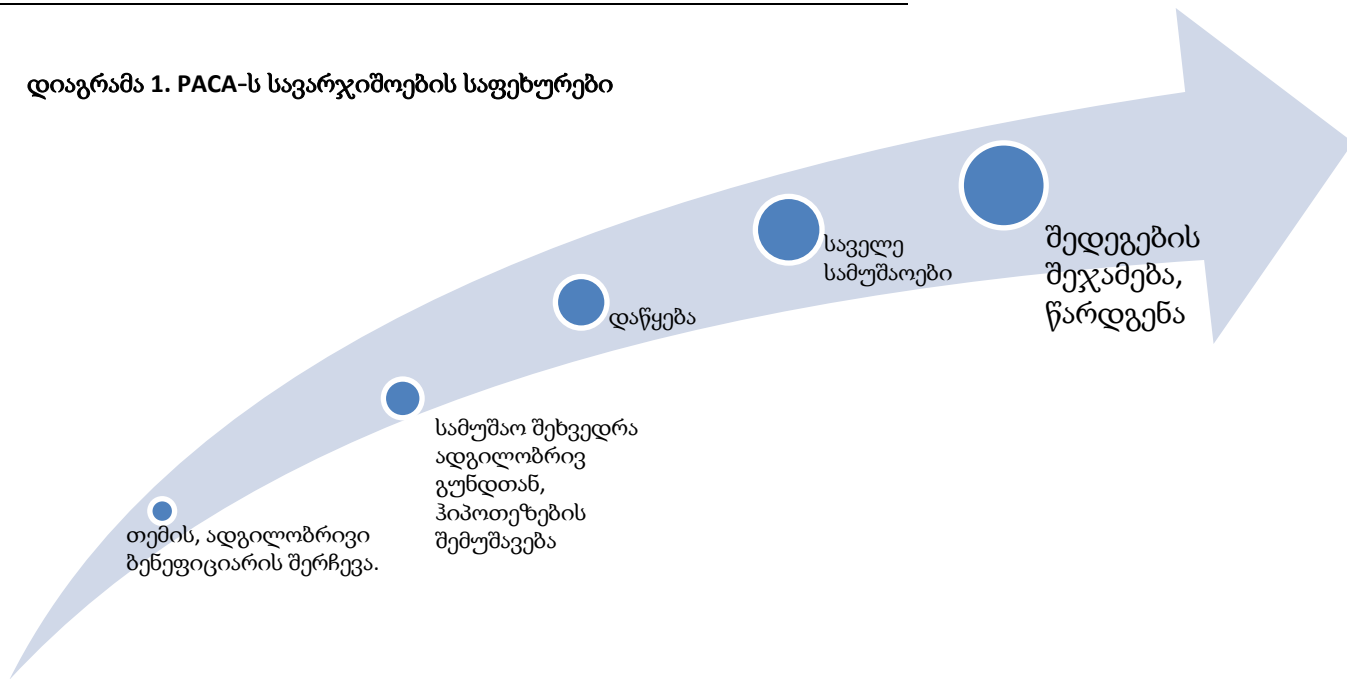


PACA-ს მეთოდოლოგიის შესრულების სახელმძღვანელო

არამედ ჩართული პირების ტიპსა და შეთავაზებული წინადადებების იდენტიფიცირებაში. ამ მხრივ, ბაზარი და ბიზნესის პრინციპები არის იგივე, მიუხედავად განვითარის დონისა. მაგრამ ვინ იფიქრებდა, რომ მაიკლ პორტერის ხუთი ძალის მოდელი, როგორც სტრატეგიული მენეჯმენტის საშუალება, იქნებოდა სასარგებლო მარგინალური აგრარული პროდუქციის მწარმოებლების რეალობის შესაცნობად? მოცემული მიდგომა არის სწორედ ის, რაც დღეს-დღეისობით ჩვენს მიერ არის ნაპოვნი.

3. PACA-ს სავარჯიშოების შესრულება, საფეხურები.

დიაგრამა 1. PACA-ს სავარჯიშოების საფეხურები





რეგიონული ეკონომიკური
განვითარების ადგილობრივი ქსელი



PACA-ს მეთოდოლოგიის
შესრულების სახელმძღვანელო

4 თემის შერჩევა და ადგილობრივი მასპინძლის მოძიება

4.1. თემის შერჩევა.

თემის შერჩევის პროცესი მოიცავს შემდეგი ნაბიჯებისა და პრინციპების კომბინაციას:

- კანდიდატი თემების შესახებ სტატისტიკური ინფორმაციის შეგროვება (სულ მცირე 3000 მოსახლე და 30 აქტიური ბიზნეს ერთეული, 2 პოტენციური მასპინძელი და გუნდის 15 წევრი)
- ინფორმაციის ანალიზი- სამაგიდო კვლევა.
- ვიზიტი თემში და შეფასება
 - თემის ლიდერებთან შეხვედრა (მერი/ბიზნესმენები)
 - შეხვედრა ადგილობრივ მასპინძლობის კანდიდატებთან და ადგილობრივი გუნდის წევრებთან
 - ჩართული პირების მოტივაციის შეფასება
 - წერილობით მოხსენების მომზადება შერჩევის წინა პროცესის შესახებ.

2 მნიშვნელოვანი პრინციპი მთავარი პარტნიორისაგან, რომლებიც უნდა დაიცვათ, როდესაც ახდენთ PACA-ს წარდგენას „ზემოდან-ქვემოთ“:

- არ წახვიდეთ იმ ადგილებში სადაც ადგილობრივ მოთამაშეებს საერთო პროექტში არ შემოაქვთ თავიანთი რესურსი !
- არ წახვიდეთ იმ ადგილებში, სადაც ადგილობრივი გადაწყვეტილების მიმღებნი არ არიან დაინტერესებულნი !



რეგიონული ეკონომიკური
განვითარების ადგილობრივი ქსელი



PACA-ს მეთოდოლოგიის
შესრულების სახელმძღვანელო

4.2 ადგილობრივი მასპინძლის მოძიება

PACA-ს მეთოდოლოგიის პირველი ნაბიჯია ის, რომ ვინმემ უნდა გადაწყვიტოს მისი გაკეთება. თუ PACA-სთვის არ არსებობს მასპინძელი, მაშინ ის არ განხორციელდება. ეს უკანასკნელი განსაკუთრებით ყურადსაღებია გარე სააგენტოებისათვის. ადგილობრივი მასპინძლებს PACA-სთვის წარმოადგენენ ადგილობრივი სავაჭრო პალატები, სამთავრობო ან არასამთავრობო ბიზნესის განვითარების ხელშემწყობი ორგანიზაციები, ადგილობრივი განვითარების სააგენტოები, ადგილობრივი ჩართული პირები, ფორუმები და გაერთიანებები ან არასამთავრობო ორგანიზაციები. და ბოლოს, მიუხედავად იმისა, რომ PACA-ს მასპინძლობა არის ინდივიდუალური, იგი მიზნული უნდა იყოს ისეთ ორგანიზაციაზე, რომელსაც შეეძლება PACA-ს სავარჯიშოების ორგანიზება და წამყვანი როლის შეთავსება, დიაგნოსტიკების შემდგომ ეტაპზე, პრაქტიკული აქტივობების განხორციელებისას.



რეგიონული ეკონომიკური
განვითარების ადგილობრივი ქსელი



PACA-ს მეთოდოლოგიის
შესრულების სახელმძღვანელო

5 სამუშაო შეხვედრა ადგილობრივ გუნდთან, ჰიპოთეზების ჩამოყალიბება

5.1 PACA-ს გუნდის ფორმირება

PACA-ს ადგილობრივი გუნდი შედგება სამიდან ხუთ წევრამდე. ისინი უნდა აკმაყოფილებდნენ ორ მთავარ კრიტერიუმს. პირველი, არ უნდა იყვნენ გამოუცდელეები როგორც თავიანთ ორგანიზაციებთან მიმართებაში, ასევე ადგილობრივ თემთან მიმართებაში(ამ შენიშვნის გაკეთება მნიშვნელოვანია, რადგან ადგილობრივმა ორგანიზაციებმა უნდა მოახდინონ თავიანთი უფლებათა ნაწილის დელეგირება PACA-ში ჩართულ პირებზე, ამ მხრივ ნდობის ფაქტორი მნიშვნელოვან როლს თამაშობს განსაკუთრებით თუ ადგილობრივი ორგანიზაციები სკეპტიკურად არიან განწყობილნი PACA-ს შედეგების რეალურობაში). PACA-ს ადგილობრივი გუნდის წევრები მონაწილეობენ არამართო დიაგნოსტიკის პროცესში, არამედ თამაშობენ მნიშვნელოვან როლს აქტივობების შესრულებასა და ინიციატივების განხორციელებაში. შესაბამისად ისინი უნდა იყვნენ ისეთი პიროვნებები, რომელთა სიტყვასაც გარკვეული წონა აქვს. კერძოდ, ისინი არ უნდა იყვნენ უნივერსიტეტების ახალგაზრდა მკვლევარები გარკვეული თეორიული ცოდნით, მაგრამ ნულოვანი პრაქტიკული გამოცდილებით ბიზნესთან და სამთავრობო სტრუქტურებთან მიმართებაში. მეორე, მათ უნდა ქონდეთ სხვადასხვა სახის გამოცდილება. მაგალითად, კარგი გუნდი შეიძლება შედგებოდეს ერთი ისეთი პიროვნებისაგან, რომელიც ადგილობრივი ბიზნესის საკონსულტაციო ორგანიზაციის ან ვაჭრობისა და მრეწველობის პალატის წარმომადგენელია, მოერეს მხრივ სხვა პირი შესაძლებელია იყოს უნივერსიტეტების





რეგიონული ეკონომიკური
განვითარების ადგილობრივი ქსელი



PACA-ს მეთოდოლოგიის
შესრულების სახელმძღვანელო

სამეცნიერო საქმიანობის კომერციალიზაციის დეპარტამენტის ან მთავრობის ეკონომიკური განვითარების რეგულირების ფუნქციის მქონე სტრუქტურის წარმომადგენელი.

ერთ-ერთი შეკითხვა, რომელიც შესაძლოა დაისვას PACA-ს გუნდის ფორმირებისას არის: რა არის ამ მეთოდში სასარგებლო ჩემთვის? იყავით მომზადებული, რომ გასცეთ დამარწმუნებელი პასუხი ამ კითხვას, პასუხის გაცემისას ყურადღება გაამახვილეთ, რომ პასუხი არ მოცავდეს მხოლოდ თქვენი მხრიდან მოცემული პიროვნების PACA-ში ჩართვის აუცილებლობის დასაბუთებას. შეეცადეთ PACA შეფუთოთ ისე, რომ ეს უკანასკნელი დაეხმაროს პიროვნებას იმის გაგებაში თუ როგორ დაეხმარება თავად მას PACA-ს მეთოდოლოგიაში ჩართვა, მიაღწიოს ცალკეულ მიზნებს. მაგალითად, იმ პირისათვის, რომელიც წარმოადგენს ადგილობრივ მთავრობას, PACA-ში ჩართვის სარგებელია ის, რომ იგი უკეთ გაეცნობა ადგილობრივი ეკონომიკის თავისებურებებს, ასევე შექმნის სანდო კავშირებს კერძო სექტორთან. იგივე ეხებათ ბიზნეს ასოციაციების წარმომადგენლებსაც. ასევე, ტრენინგების მიმწოდებელი ორგანიზაციების წარმომადგენლები ან ბიზნესისათვის სხვა სერვისების მიმწოდებლები პირველი ხელიდან მიიღებენ ინფორმაციას პოტენციური და არსებული მოთხოვნის შესახებ. მაგრამ უნდა ეცადოთ, რომ პირის PACA გუნდის წევრობას მიაღწიოთ მისთვის ანაზღაურების გაცემის გარეშე, ამ უკანასკნელის არსებობა იწვევს ერთიანი სამოტივაციო მიდგომის რღვევას და იკარგება ეფექტიანი მენეჯმენტის შესაძლებლობები.

ტიპური შეცდომები	შეცდომის მიზეზები	შეცდომების თავიდან აცილების გზები
PACA-ს ადგილობრივმა მასპინძელმა ვერ შეძლო წარმატებით განემარტა ადგილობრივი დაინტერესებული	PACA-ს მასპინძელმა სრულად ვერ გააცნობიერა PACA-ს არსი, რომელიც უფრო მეტად მოსალოდნელია იმ	ჩაატარეთ PowerPoint პრეზენტაცია PACA-ს შესახებ ადგილობრივ ენაზე გააკეთეთ სტანდარტული





რეგიონული ეკონომიკური
განვითარების ადგილობრივი ქსელი



PACA-ს მეთოდოლოგიის
შესრულების სახელმძღვანელო

<p>პირებისათვის PACA-ს მიზნები და განსაკუთრებული მახასიათებლები</p>	<p>შემთხვევაში თუ მოცემულ სუბიექტს მანამდე PACA-ს მეთოდოლოგიის გამოყენების გამოცდილება არ ქონია</p>	<p>წერილები/ფაქსი ადგილობრივ ენაზე, რომ თავიდან აიცილოთ ტერმინოლოგიის აღრევა მოამზადეთ გამოცდილებაზე ორიენტირებული სავარჯიშოები, რომელიც დაეხმარება ადგილობრივ დაინტერესებულ პირებს უკეთ გააცნობიერონ თუ რატომაა PACA-ს მეთოდი განსხვავებული. გადახდეთ PACA-ს შესახებ სხვადასხვა ვიდეო ფაილები ყველასათვის ხელმისაწვდომი</p>
<p>მხოლოდ „ტრადიციული ეკვიპმენტები“ არიან მოწვეულნი საწყის შეხვედრებზე, მინი-ვორკშოპებსა და ინტერვიუებზე (მაგალითად მხოლოდ ის კომპანიები, რომლებიც უკვე არიან PACA-ს მასპინძელი ორგანიზაციის კლიენტები)</p>	<p>PACA-ს მასპინძელი და სხვა ორგანიზაციები, რომლებიც ჩაბმულნი არიან მომზადების პროცესში:</p> <ul style="list-style-type: none"> • არ იციან როგორც მოიზიდონ ის კომპანიები, რომელთაც ისინი ჯერ არ იცნობენ • არიან თავინთი ჩამოყალიბებული რუტინის ტყვეები 	<p>დაარწმუნეთ PACA-ს მასპინძელი, რომ მოწვევა იყოს ფართო ხასიათის PACA-ს გარე კონსულტანტი ან PACA-ს სავარჯიშოების სპონსორი მასპინძელთან ერთად განიხილავს მოსაწვევი პირების სიას და სვამს შეკითხვებს ამა თუ იმ ორგანიზაციის ან პირის მოწვევის მიზეზების შესახებ</p>
<p>მოწვევები საწყის შეხვედრებზე იგზავნება მხოლოდ წერილობითი ფორმით (და ალბათ შეხვედრების დაწყებამდე რამდენიმე დღით ადრე)</p>	<p>PACA-ს მასპინძელი და სხვა ორგანიზაციები, რომლებიც ჩაბმულნი არიან მომზადების პროცესში:</p> <ul style="list-style-type: none"> • არიან თავინთი რუტინის ტყვეები • PACA-ს არ ანიჭებენ მაღალ პრიორიტეტს 	<p>დარწმუნდით, რომ PACA-ს მასპინძელს კარგად ესმის პირადი მოწვევის მნიშვნელობა ვორკშოპებისა და ინტერვიუებისათვის გადაამოწმეთ, რომ შედგა პირადი კონტაქტები, ხოლო მეილები, ფაქსები გაიგზავნა, როგორც მხოლოდ პირადი საუბრის წერილობითი დასტური</p>





**PACA-ს მეთოდოლოგიის
შესრულების სახელმძღვანელო**

	<ul style="list-style-type: none"> PACA-ს მოზადებასთან დაკავშირებულ საქმიანობას, გადასცემენ სამდივნოს წარმომადგენლებს, რომელთაც აქვთ ნაკლები მოტივაცია 	
<p>მედია არ არის ინფორმირებული PACA-ს შესახებ და არ არის მოწვეული საწყის შეხვედრებზე</p>	<p>PACA-ს მასპინძელ ორგანიზაციას არ აქვს ან აქვს მცირე გამოცდილება მედიასთან თანამშრომლობის</p>	<p>მოკლედ აუხსენით PACA-ს მასპინძელს მედიის ჩართვის მნიშვნელობა, და აუხსენით საკითხისადმი პრაქტიკული მიდგომის ასპექტები</p>

5.2 ტრენინგი ადგილობრივ გუნდთან და ჰიპოთეზების შესახებ სამუშაო

შეხვედრა

ამ ეტაპის მიზანია ჰიპოთეზების ფორმირება, მაგრამ მხოლოდ ეს არ წამოადგენს ეტაპის ერთადერთ მაზანს. ამ ეტაპზე არის შესაძლებლობა მოხდეს PACA-ს უკეთესი განმარტება და იმ მოლოდინების გარკვევა, რაც უკავშირდება PACA-ს სავარჯიშოების შესრულებას. ასევე ეს არის შემთხვევა, რომლის დროსაც კარგად უნდა დავაკვირდეთ არსებობს თუ არა გუნდის წევრებს შორის გუნდური შემართება და კონსტრუქციული თანამშრომლობა, ასევე როგორ მიმდინარეობს გუნდური დინამიკა.

ტრენინგისა და ჰიპოთეზების შესახებ სამუშაო შეხვედრების ხანგრძლივობა და სტრუქტურა დამოკიდებულია PACA-ს გუნდის სტრუქტურაზე, ასევე ეკონომიკის ზომასა და დივერსიფიცირების ხარისხზე.

ქვემოთ წარმოდგენილი სამუშაო შეხვედრის მოდელი იმ ეკონომიკისთვისაა, რომელშიც საქმიანობს 3000-5000 ადამიანი. მოდელი შემუშავებულია GCCI-ს მიერ (PACA-ს





**PACA-ს მეთოდოლოგიის
შესრულების სახელმძღვანელო**

ოფიციალურ დოკუმენტებში მოცემულია ასევე სხვა ფორმატებიც, როგორც უკვე გამოყენებული ასევე პერსპექტიული, ასევე შესაძლებელია ძირითად პარტნიორთან შეთანხმებით განავითაროთ თქვენი მოდელი).

სამუშაო შეხვედრა ადგილობრივ გუნდთან, ჰიპოთეზების ჩამოყალიბებაზე მუშაობა

✓ პირველი დღე

- ✓ ადგილობრივ გუნდს გააცნეს PACA-ს სავარჯიშოები
- ✓ გამოვლენილ იქნა PACA-ს ექსპერტების მოლოდინები, *მოლოდინების მატრიცის* გამოყენებით
- ✓ პროცესის დაგეგმა მოხდა *მოსაზრებების რუკის* მეშვეობით

✓ მეორე დღე

- ✓ თემის ეკონომიკის რუკის შექმნა
 - თემის მსხვილი, საშუალო და მცირე მეწარმეების სია იქნა განსაზღვრული
 - თემისა და ქვესისტემის მთავარი სტეიკჰოლდერები იქნა განსაზღვრული
 - მესამე მხარისათვის განისაზღვრა ურთიერთობათა ფორმები ნახსენებ ჯგუფებს შორის.

✓ მესამე დღე

- ✓ ადგილობრივი ეკონომიკის ძირითადი დარგებისათვის პორტერის რომბის შემუშავება
 - ფორმულირებულ იქნა პორტერის რომბი, ეკონომიკის ძირითადი დარგის მიმართ შემდეგი კითხვის დასმით „რა ფაქტორები ახდენს გავლენას ნახსენებ დარგზე თქვენს თემში ? “(მაგალითად, კარტოფილის წარმოება); ამის შემდეგ ორი ძირითადი მონაწილე ჯგუფის მიერ მოხდა პორტერის რომბის შემუშავება ეკონომიკის სხვა ორი ძირითადი დარგისათვის





**PACA-ს მეთოდოლოგიის
შესრულების სახელმძღვანელო**

- ✓ თემის კონკურენტული უპირატესობების გამოვლენა
 - ადგილობრივმა გუნდმა გამოკვეთა თავიანთი თემის კონკურენტული უპირატესობები და შეადარა ისინი ორი მეზობელი თემის კონკურენტულ უპირატესობებს შემდეგი კითხვის დასმით: „რა არის ის უპირატესობები, რამაც შესაძლოა მოიზიდოს ინვესტორები ჩვენს თემში და არა სხვა თემში“.

✓ **მეოთხე დღე**

- ✓ პორტერის ხუთი ძალა
 - ინსტრუმენტი გამოყენებულ იქნა არა კონკრეტული ბიზნესის, არამედ ეკონომიკის დარგის ანალიზისათვის. მაგალითი: კარტოფილისა და ხორცის წარმოება მოცემულ თემში. გამოვლენილ იქნა ხუთი ფაქტორი: დარგის უპირატესობები, ძლიერი მხარეები და სისტემები, კონკურენტი თემების დარგთან შედარებით.

✓ **მეოთხე დღე**

- ✓ ჰიპოთეზების შემუშავება

გთავაზობთ ჰიპოთეზების შემუშავების ვორქშოპის ორ ფორმატს:

სრული ფორმატი

ეს ფორმატი შესაბამისია იმ შემთხვევებში, როცა

- PACA-ს გუნდი ჯერ არ შეკრებილა
- PACA გუნდის ზოგიერთი წევრი ჯერ კიდევ არ იცნობს PACA -ს მეთოდოლოგიას

სწრაფი ფორმატი

ეს ფორმატი შესაბამისია იმ შემთხვევებში, როცა





რეგიონული ეკონომიკური
განვითარების ადგილობრივი ქსელი



PACA-ს მეთოდოლოგიის
შესრულების სახელმძღვანელო

- დრო შეზღუდულია
- როდესაც PACA-ს გუნდი იცნობს მეთოდოლოგიას.

ჰიპოთეზების შესახებ სამუშაო შეხვედრა: სწრაფი ფორმატი

30 წუთი	მეზობართი*: კერძო მოლოდინები PACA -ს სავარჯიშობის შესრულებსთან დაკავშირებით
60 წუთი	კითხვები საერთო მოლოდინების შეფასებისათვის: <ul style="list-style-type: none"> • რა მოლოდინები გავაქვს PACA-ს სავარჯიშობის შესრულების შემდეგ? • რა რის ადგილობრივი კონკურენტული უპირატესობა ? • რა არის ძირითადი წინააღმდეგობები, რაც ხელს უშლის არსებული ბიზნეს შესაძლებლობების რეალიზებას ? • ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების რა გეგმები მიმდინარეობს ან რომლებია დაგეგმილი ? • რა ინიციატივების დაყენების მოლოდინი გვაქვს PACA-ს სავარჯიშობის შესრულების შემდეგ?
15 წუთი	მეზობართი: რა არის თანამშრომლობის პირობები PACA -ს გუნდის წევრებს შორის ?
30 წუთი	ორგანიზაციული საკითხები: <ul style="list-style-type: none"> • PACA-ს სავარჯიშობის განრიგი • გუნდის წევრების როლების განსაზღვრა • გუნდის რომელი წევრი, რომელ აქტივობებში აპირებს მონაწილეობის მიღებას ?





რეგიონული ეკონომიკური
განვითარების ადგილობრივი ქსელი



PACA-ს მეთოდოლოგიის
შესრულების სახელმძღვანელო

ჰიპოთეზების შესახებ სამუშაო შეხვედრა: სრული ფორმატი

15 წუთი	PACA-ს გუნდის წევრების წარდგენა
30 წუთი	მეზობარათი: კერძო მოლოდინები PACA -ს სავარჯიშობის შესრულებსთან დაკავშირებით
60 -120 წუთი	PACA-ს მეთოდოლოგიის წარდგენა (ვიდეო, PPT), საკითხების შესახებ განმარტებების გაკეთება
60 წუთი	მეზობარათები თითოეულ მოსაზრებასთან დაკავშირებით (თუ ის ეხება მდებარეობას)- დასვით შეკითხვები სიძლიერსა და სისუსტეებზე შემდეგი სფეროების მიხედვით: <ul style="list-style-type: none"> • საშუალო ზომის ბიზნესი • მცირე მეწარმეები • სოფლის მეურნეობა • ბითუმად/საცალოდ მოვაჭრეები • ბიზნესთან დაკავშირებული მომსახურებები • მომხარებელბისათვის განკუთვნილი სერვისები • მხარდამჭერი ინსტიტუტები • ადგილობრივი მთავრობა
60 წუთი	კითხვები საერთო მოლოდინების შეფასებისათვის: <ul style="list-style-type: none"> • რა არის ადგილობრივი კონკურენტული უპირატესობა? • ადგილობრივი ბიზნესის რა შესაძლობებები უნდა იქნას გამოყენებული ? • რა არის ის ძირითადი წინააღმდეგობები, რაც ხელს უშლის ბიზნესის შესაძლობების რელიაზციას ? <p>ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების რა გეგმები</p>





რეგიონული ეკონომიკური
განვითარების ადგილობრივი ქსელი



PACA-ს მეთოდოლოგიის
შესრულების სახელმძღვანელო

	<p>მიმდინარეობს ან რომელია დაგეგმილი ?</p> <ul style="list-style-type: none"> რა ინიციატივების დაყენების მოლოდინი გქვს PACA-ს სავარჯიშოების შესრულების შემდეგ?
15 წუთი	<p>მეზობარათები: რა არის თანამშრომლობის პირობები PACA -ს გუნდის წევრებს შორის ?</p>
30 წუთი	<p>ორგანიზაციული საკითხები:</p> <ul style="list-style-type: none"> PACA-ს სავარჯიშოების განრიგი გუნდის წევრების როლების განსაზღვრა გუნდის რომელი წევრი, რომელ აქტივობებში აპირებს მონაწილეობის მიღებას ?

** მეზობარათი ასევე ცნობილია, როგორც მოდერაციის მეთოდი (ხშირად შეცდომით მას მიზანზე ორიენტირებულ პროექტის დაგეგმვას უწოდებენ). ეს არის წერილობითი ბარათებით კომუნიკაციის მეთოდი, მათი მიმაგრება კედლებზე ნაცვლად აზრების მხოლოდ ზეპირი გზით გამოხატვისა. ეს უკანასკნელი საკმაოდ პროდუქტიულია იდეების წამოყენების დროს და ასევე ჯგუფში დაგეგმვისას. ძირითადი ფორმატი ითვალისწინებს ბარათზე საერთო საკითხის დაწერას და მის ყველასათვის დასანახ ადგილზე მიმაგრებას, რომელსაც მოსდევს მონაწილეების მხრიდან თავინთი შეხედულებების/კომენტარების/პასუხების ბარათებზე დაწერა, რომელთა წაკითხვა ხდება ხმამაღლა და გამოსაჩენ ადგილზე დაკიდება.*

თქვენ არ ხართ შეზღუდულნი გამოიყენით სხვა ინსტრუმენტები ადგილობრივი ეკონომიკის ანალიზისა და განვითარების ჰიპოთეზების შემუშავებისათვის





რეგიონული ეკონომიკური
განვითარების ადგილობრივი ქსელი



**PACA-ს მეთოდოლოგიის
შესრულების სახელმძღვანელო**

თემატური თვალსაზრისით, ჰიპოთეზების ჩამოყალიბების სამუშაო შეხვედრა ეფუძნება ზოგად შეხედულებას იმის შესახებ, რომ ნებისმიერი მკვლევარი სადაც არ უნდა მიდიოდეს ის, არასოდეს მიდის „ცარიელი თევზით“. როდესაც რაიმე ადგილზე პირველად ვხდებით, დაუყონებლივ ვიწყებთ მის შესახებ აზრის ჩამოყალიბებას, ჩვეულებრივ მოცემული ადგილის უკვე სხვა ნაწილს ადგილებთან შედარებით. აღნიშნულის გამო მნიშვნელოვანია, რომ PACA-ს გუნდის სხვა გარე წევრებმაც ჩამოაყალიბონ თავიანთი შეხედულებები.

გუნდის ადგილობრივი წევრებისათვის ჰიპოთეზების შესახებ სამუშაო შეხვედრის მიზანია გამოკვეთოს მათი შეხედულებები ადგილობრივ რეალობაზე და შეადაროს ეს შეხედულებები სხვა ადგილობრივი გუნდის წევრების შეხედულებებს.

გარე წევრების შეხედულებებისა და ადგილობრივი გუნდის წევრების საწყისი შეხედულებების შედარება საკმაოდ ეფექტური მიდგომაა კონსტრუქციული დიალოგის წამოწყებისათვის ადგილობრივი გუნდის წევრებს შორის.

შეცდომები, რომელბიც შესაძლოა დაშვებულ იქნეს ამ ეტაპზე“

ტიპიური შეცდომები	შეცდომების მიზეზები	შეცდომების თავიდან აცილების გზები
PACA-ს გუნდს არ ჩაუტარებია ჰიპოთეზების შესახებ სამუშაო შეხვედრა	გუნდის წევრები სათანადოდ ვერ აფასებენ ჰიპოთეზების განვითარების მნიშვნელობას	ყოველთვის გამართეთ ჰიპოთეზების შესახებ სამუშაო შეხვედრა ! აღნიშნული ტიპის შეხვედრა არის საკმაოდ





რეგიონული ეკონომიკური
განვითარების ადგილობრივი ქსელი



**PACA-ს მეთოდოლოგიის
შესრულების სახელმძღვანელო**

		სარგებლიანი, რომელიც სავარჯიშოების შემდეგ ეტაპზე უფრო ცხადი გახდება. მოგვიანებით შეგიძლიათ თქვენი ინტუიცია შეადაროთ თქვენს მოლოდინებს.
PACA-ს გუნდი არ არის დაწარმებული რა ჰიპოთეზა შეიძლება დაყენდეს პირველ ადგილზე	გუნდის წევრებს აქვს მწირი აკადემიური განათლება	განმარტეთ, რომ ჰიპოთეზა არის ფაქტობრივი მოსაზრება, რომელიც შესაძლოა იყოს სწორი ან არასწორი და რომელიც შემოწმდება PACA-ს სავარჯიშოების კეთებისას. კითხვა არასოდეს არ წარმოადგენს ჰიპოთეზას.

6. საწყისი სამუშაო შეხვედრა PACA პროექტის დაწყებისას

PACA-ს პროექტის დასაწყებად საჭიროა საწყისი შეხვედრის ორგანიზება ადგილობრივ პირებთან სამუშაო შეხვედრას აქვს ორი მიზანი:





რეგიონული ეკონომიკური
განვითარების ადგილობრივი ქსელი



**PACA-ს მეთოდოლოგიის
შესრულების სახელმძღვანელო**

- ინფორმაციის გავრცელება ადგილობრივ ფაქტორებს შორის პროექტის შესახებ, მათი პროცესში მონაწილეობის წახალისება,
- ინფორმაციის შეგროვება მონაწილეებისაგან - საწყის ეტაპზე მოპოვებული ინფორმაციის შევსება - როგორ აღიქვამენ ადგილობრივი პირები მათსავე ეკონომიკურ მდგომარეობას, ფირმებთან და ბიზნესის მხარდამჭერ ორგანიზაციებთან თანამშრომლობის და სამომავლო სამუშაო შეხვედრის ფორმატის განსაზღვრა

სამუშაო შეხვედრის ორგანიზება უნდა მოხდეს ადგილობრივი მასპინძლის მიერ. სამუშაო შეხვედრის ფასილიტაცია უნდა მოხდეს PACA-ს კონსულტანტებისა და PACA-ს გუნდის წევრების მიერ, მაგრამ ერთობლივად არაუმეტეს ოთხი პირის მიერ. ამ სახის შეხვედრამ შესაძლოა გაითავალისწინოს გარკვეული სახის ცერემონია თუ ადგილობრივი კულტურა ამას ითვალისწინებს. თუმცა აქ უნდა გავითვალისწინოთ, რომ უკანასკნელმა მიდგომამ არ უნდა შემოიტანოს უსაგნო და მოსაწყენი აქტივობები. სამუშაო შეხვედრებზე ადგილობრივად დაწინაურებულ პირებს ჩვეულებრივ უფრო გრძელი სიტყვის წარმოთქმის საშუალება არ ეძლევათ. კარგია თუ ასეთი მდგომარეობის ადამიანები გააკეთებენ მხოლოდ მისალმებას, როგორც PACA-ს მიმართ მხარდაჭერის გამოხატულებას. შეხვედრაზე არ გამოიყენოთ ამაღლებული პოდიუმი ფორმალური წინა მაგიდა. სადაც ეს შესაძლებელია გამოვიყენეთ U ფორმის მოწყობა.

ჩვენ გამოვიყენებთ აღნიშვნას „LED Cafe“ ისეთი სამუშაო შეხვედრის (საწყისი სამუშაო შეხვედრები) ორგანიზაციების აღნიშვნისათვის, რომელსაც ახლავს ლანჩი. „LED Cafe“-ს შესახებ დამატებითი ინფორმაცია შეგიძლიათ ნახოთ ოფიციალურ სახელმძღვანელოებში.





რეგიონული ეკონომიკური
განვითარების ადგილობრივი ქსელი



**PACA-ს მეთოდოლოგიის
შესრულების სახელმძღვანელო**

ქვემოთ წარმოდგენილია ასევე საწყისი სამუშაო შეხვედრის ალტერნატიული ფორმატი.

30 წუთი - გახსნა, წარდგენა, მონაწილეების მოკლე ზეპირი პრეზენტაციები

10 წუთი - ქვის წვნიანის შესახებ იგავი (ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარების არსის ახსნისათვის)

80 წუთი- „კონკურენტული რომბის“ სავარჯიშო (შესამღებელია სამუშაო ჯგუფებად დაყოფა, თუ მსმენელთა რაოდენობა აჭარბებს 30-ს)

15 წუთი- მეზობართების სავარჯიშო: რა მოიაზრება ადგილმდებარეობის უპირატესობებში?

15 წუთი- სავარჯიშოს შედეგების შეჯამება ცნებების სახელმძღვანელოსთან, ადგილმდებარეობების უპირატესობებზე მსჯელობა

10 წუთი- სავარჯიშო სამუშაოების განმარტება, სავარჯიშო სამუშაოებისა და პრეზენტაციაზე მონაწილეთა მოწვევა





რეგიონული ეკონომიკური
განვითარების ადგილობრივი ქსელი



**PACA-ს მეთოდოლოგიის
შესრულების სახელმძღვანელო**

ტიპური შეცდომები	შეცდომების მიზეზები	როგორ ავიცილოთ ისინი თავიდან
------------------	---------------------	------------------------------

ამ ეტაპისათვის დამახასიათებელი ხშირი შეცდომები





რეგიონული ეკონომიკური
განვითარების ადგილობრივი ქსელი



PACA-ს მეთოდოლოგიის
შესრულების სახელმძღვანელო

<p>მხოლოდ რამოდენიმე მონაწილეა და მათი უმრავლესობა არ არის გადაწყვეტილების მიმღები პირი.</p>	<p>საწყისი სამუშაოები სათანადოდ არ შესრულდა, კერძოდ PACA-მასპინძელმა ვერ უზრუნველყო ადგილობრივი დაინტერესებული მხარეების დარწმუნება PACA-ს სავარჯიშოს რელევანტურობაში</p>	<p>საწყისი სამუშაოების სათანადო შესრულება.</p>
<p>მონაწილეთა რაოდენობა დაგეგმილზე მეტია და მათი უმრავლესობა არ არის გადაწყვეტილების მიმღები პირი.</p>	<p>საწყისი სამუშაო შეხვედრის შესახებ ინფორმაცია გავრცელდა ადგილობრივი მედია საშუალების მეშვეობით და უამრავი ადამიანი დაინტერესდა ე.წ. „უფასო“ სარგებლის მიღების თვალსაზრისით.</p>	<p>სიფრთხილის გამოჩენა საწყისი სამუშაო შეხვედრის შესახებ ინფორმაციის ადგილობრივი მედიით გავრცელების დროს, მიზანმიმართული კომუნიკაციის პროცესი.</p>
<p>PACA-ს გუნდი დიდ დროს უთმობს განმარტებებს საწყის ეტაპზე.</p>	<p>გუნდის წევრები დარწმუნებულნი არიან ხანგრძლივი პრეზენტაციის საჭიროებაში საწყის ეტაპზე, რაც იწვევს მსმენელთა ნაკლებ ინტერესს.</p>	<p>შესავალი ნაწილი უნდა იყოს მოკლე, განმარტებების მიწოდება შესაძლებელია ტრენინგის მსვლელობისას. ბიზნესის წარმომადგენლები განსაკუთრებით მოუთმენლები არიან, როდესაც უწევთ ხანგრძლივი პრეზენტაციების მოსმენა.</p>





რეგიონული ეკონომიკური
განვითარების ადგილობრივი ქსელი



PACA-ს მეთოდოლოგიის
შესრულების სახელმძღვანელო

<p>ფასილიტატორი მეზობართების სავარჯიშოზე გადადის „კონკურენტული უპირატესობის“ რომბის აუხსნელად</p>	<p>ფასილიტატორი აღელვებულია. ფასილიტატორი კარგად ვერ აცნობიერებს „კონკურენტული უპირატესობის“ რომბის შემადგენელი ნაწილების ახსნის საჭიროებას.</p>	<p>„კონკურენტული უპირატესობის“ რომბის სრულყოფილი ახსნა, რათა მონაწილეებს შეეძლოთ მთლიანი შინაარსის სწორად გაგება.</p>
---	--	---

7. როგორ წარვმართოთ PACA -ს საველე სამუშაოები

PACA-ს საველე სამუშაოებში გამოიყოფა ოთხი მიზანი:

- ადგილობრივი ეკონომიკის სტრუქტურისა და საქმიანობის გაგება;
- შესაძლებელი საქმიანობების იდენტიფიცირება, რათა გაძლიერდეს ადგილობრივი ეკონომიკა;
- იმ ფიზიკური და იურიდიული პირების იდენტიფიცირება, რომლებსაც შეუძლიათ პასუხისმგებლობის აღება საქმიანობების შესრულების პროცესში;
- ადგილობრივ ფაქტორებს შორის კავშირ-ურთიერთობების დამყარება, რომელიც ძირითადად შეიძლება გამოიხატოს მინი ვორქშოპების ჩატარებით.



*რეგიონული ეკონომიკური
განვითარების ადგილობრივი ქსელი*



**PACA-ს მეთოდოლოგიის
შესრულების სახელმძღვანელო**

საველე კვლევა მოიცავს ინტერვიუებსა და მინი ვორქშოპებს. ზემოთ აღვნიშნეთ რამდენიმე პუნქტი, რომლებიც დაკავშირებული იყო მოსამზადებელ პროცესებთან, კერძოდ კომპანიებისა და ინსტიტუტების შერჩევასთან და ინტერვიუების ჩატარებასთან. ბრაზილიის შემთხვევაში, სტანდარტული პროცედურა გულისხმობდა შერჩევითი კრიტერიუმების განხილვას ადგილობრივ პალატასთან და პალატისთვის საბოლოო გადაწყვეტილების მიღების მინიჭების უფლებას. ამის შემდეგ, პალატა უკავშირდება ინსტიტუტებსა და კომპანიებს და აკეთებს შენიშვნებს. რამდენიმე ნაბიჯის დატოვება სასარგებლოა უკანასკნელ ორ დღემდე, რათა ინტერვიუები ჩაუტარდეთ ისეთ ფორმებსა და ორგანიზაციებს, რომლებიც გამოირჩნენ ვორქშოპებსა და საველე სამუშაოებზე. ჩვეულებრივ, PACA-ს მასპინძელი ურევავს ფორმებსა და ინსტიტუტებს და ნიშნავს შეხვედრებს, შემდეგ აგზავნის ფაქსს და ხსნის მის ძირითად მიზნებს, შემდეგ ატარებს ინტერვიუებს და ადასტურებს შეხვედრებს. ინტერვიუმდე ერთი დღით ადრე კვლავ რევავს და ამოწმებს შეხვედრებს. მინი ვორქშოპების მომზადებასაც ზუსტად იგივე პროცესი სჭირდება.

ამ ეტაპისათვის დამახასიათებელი ხშირი შეცდომები.

<i>ტიპური შეცდომები</i>	<i>შეცდომების მიზეზები</i>	<i>როგორ ავიცილოთ ისინი თავიდან</i>
PACA-ს მასპინძელი ხშირად ატარებს ბევრ მინი ვორქშოპს და ცოტა ინტერვიუს.	PACA-ს მასპინძელი იმდენად დაკავებულია ორგანიზაციული საკითხებით, რომ მას ავიწყდება ინტერვიუები. PACA-ს მანპინძელს მინი ვორქშოპები უფრო ეფექტურად მიაჩნია, ამიტომ ინტერვიუებს არ თვლის საჭიროდ.	PACA-ს მინი ვორქშოპებიც და ინტერვიუებიც უმნიშვნელოვანესია საველე სამუშაოების დროს. მნიშვნელოვანია ორივეს წინასწარ ორგანიზება. ასევე მნიშვნელოვანია რამდენიმე ნაბიჯის დატოვება საველე სამუშაოების ბოლომდე, რათა გამოვლინდეს ინტერვიუებისა და საჭიროებების შესაძლებლობები, რაც





**PACA-ს მეთოდოლოგიის
შესრულების სახელმძღვანელო**

		უმნიშვნელოვანესია საველე სამუშაოებზე.
PACA-ს მასპინძელი აწყობს მხოლოდ ინტერვიუებს საველე სამუშაოების პირველ ეტაპზე და შემდეგ მეორე ეტაპზე, ან პირიქით.	PACA-ს მასპინძელს აქვს თეორიული ცოდნა მუშაობის ერთი ფორმატის შესახებ, როგორ ხდება ინფორმაციის გენერირება და შემდეგ მისი გადამოწმება	მინი ვორქშოპები და ინტერვიუები იძლევიან დამატებით ინფორმაციას. საველე სამუშაოების დროს საჭიროა ყოველდღიურად ინტერვიუებისა და მინიმუმ ერთი ვორქშოპის ჩატარება.

7.1 ინტერვიუები

როგორც ზემოთ იყო აღნიშნული, ინტერვიუები ჩაუტარდათ რამდენიმე ფირმასა და ორგანიზაციას. უმჯობესი იქნება თუ ინტერვიუ ჩაუტარდება კომპანიისა თუ ინსტიტუტის მფლობელს, პრეზიდენტს, აღმასრულებელ დირექტორს ან გენერალურ მდივანს. ინტერვიუების მომზადებისას აუცილებელია ორი რამის გათვალისწინება:

- აქტუალური მომზადება: საჭიროა მოვიძიოთ დამატებითი ინფორმაცია იმ კომპანიაზე/ინსტიტუტზე, რომლის შესახებაც ვაპირებთ ინტერვიუს ჩატარებას. გადავხედოთ გაზეთებსა და ჟურნალებს. ასევე მოვიძიოთ ინფორმაცია ინტერნეტში. რაც უფრო მეტი ინფორმაცია გვექნება წინასწარ მომზადებული, მით უფრო ნაკლებ დროს





**PACA-ს მეთოდოლოგიის
შესრულების სახელმძღვანელო**

დავუთმობთ ძირითად მახასიათებლებს და მით უფრო მეტ ყურადღებას გავამახვილებთ ჩვენთვის საინტერესო თემებზე.

- პრაქტიკული ორგანიზება: სანამ წახვალთ ინტერვიუს ჩასატარებლად, ზუსტად უნდა იცოდეთ თუ ვისგან გასურთ ინტერვიუს აღება და სად შეიძლება ამ პიროვნების ნახვა. ძირითადად დიდ ორგანიზაციებში დროისა და სხვა მიზეზების გამო რთულია რესპოდენტამდე მიღწევა და ინტერვიუს ჩატარება. ასევე საჭიროა დარწმუნდეთ, რომ თან გაქვთ საჭირო რესურსები ჩანიშვნების გასაკეთებლად.

ჩვენს პრაქტიკაში ძირითადად გამოიყენება სტრუქტურირებული ინტერვიუ, რომელიც დაფუძნებულია პორტერის ხუთი საბაზრო ძალის ანალიზზე.

ხუთი საბაზრო ძალის ანალიზი არის ანალიტიკური მიგნება, რომელიც განავითარა მაიკლ პორტერმა. იგი არის საჭირო რათა გავანალიზოთ კომპანიის კონკურენტუნარიანობა და სტრატეგიული გამოწვევები. ეს ხუთი ძალაა:

1. არსებულ ფირმებს შორის კონკურენცია. ძირითადი კითხვებია: ვინ არიან შენი მეტოქეები და რა არის შენი უპირატესობები ან ნაკლოვანებები მათთან შედარებით?
2. მიმწოდებლების სავაჭრო ძალა. ძირითადი კითხვებია: ვინ არიან თქვენი მომწოდებლები (მომმარაგებლები), რამდენი არიან და რამდენად ადვილია მათი პოვნა? ასევე რა სავაჭრო ძალაუფლება გააჩნიათ?
3. მყიდველთა სავაჭრო ძალა. ძირითადი კითხვებია: ვინ არიან თქვენი კლიენტები, რამდენი არიან, რამდენად რთულია მათი პოვნა და რა სავაჭრო ძალაუფლება გააჩნიათ მათთან მიმართებაში?

რა იგულისმება სავაჭრო ძალაში? მაგალითად ბევრ ინდუსტრიაში არიან მომწოდებლები, რომლებსაც გააჩნიათ კვაზი-მონოპოლია, ისინი აწესებენ ფასებს, ასევე გასცემენ იმ რაოდენობისა და ხარისხის საქონელს, რომელიც მათთვის უფრო მეტად არის მისაღები,





**PACA-ს მეთოდოლოგიის
შესრულების სახელმძღვანელო**

ვიდრე მათი კლიენტებისთვის. ამიტომ კლიენტებს შედარებით ნაკლები სავაჭრო ძალა გააჩნიათ.

4. ბაზარზე ახალ შემომსვლელებთან დაკავშირებული საფრთხეები. ძირითადი კითხვებია: რამდენად ყიდიან ახალი კონკურენტები თქვენი პროდუქტის მსგავს პროდუქტს და რა უპირატესობები გააჩნიათ მათ?

5 ურთიერთშემცვლელი პროდუქციისგან ან/და მომსახურებისგან გამოწვეული საფრთხეები. ძირითადი კითხვებია: არის თუ არა შემცვლელი პროდუქციის საფრთხე, რომელიც დამოკიდებულია ტექნიკურ ინოვაციებსა და კლიენტების ქცევაზე? (მაგალითად სინთეტიკური ქსოვილი აბრეშუმის ნაცვლად, პერსონალური კომპიუტერი საბეჭდი მანქანის ნაცვლად, ახალ დაფასოებული ან გაყინული საკვები კონსერვების ნაცვლად).

ამ ეტაპისათვის დამახასიათებელი ხშირი შეცდომები.

ტიპიური შეცდომები	შეცდომების მიზეზები	როგორ ავიცილოთ ისინი თავიდან
ინტერვიუერები ვერ იღებენ ზუსტ ინფორმაციას თუ სად უნდა წავიდნენ და ვის უნდა შეხვდნენ.	იმ პერსონის არასერიოზული დამოკიდებულება, ვინც ვალდებულია ორგანიზება გაუკეთოს ინტერვიუებს.	ყოველთვის გამოიყენეთ ინტერვიუს ორგანიზებისას შაბლონი(template). თითოეული ინტერვიუში შეავსეთ შაბლონის ყველა სვეტი.
ინტერვიუერები არ არიან კარგად მომზადებულები. მათ არ იციან თუ რატომ უტარებენ ამა თუ იმ კომპანიას ან ორგანიზაციას ინტერვიუს და ზუსტად რა ინფორმაცია ესაჭიროებათ მათთან.	PACA-ს გუნდი განიცდის ზეწოლას. PACA-ს გუნდს ავიწყდება საკითხის წინასწარი განხილვა.	ინტერვიუს ჩატარებამდე უკანასკნელ შემთხვევაში უნდა მიმართოთ შემდეგ ხერხებს: უნდა მოიპოვოთ დამატებითი ინფორმაცია ან თხოვოთ PACA-ს მასპინძელს, რომ მოგაწოდოთ დამატებითი ფაქტები.





**PACA-ს მეთოდოლოგიის
შესრულების სახელმძღვანელო**

<p>ინტერვიუს დროს გუნდში დაძაბულობის გაჩენა.</p>	<p>ინტერვიუს გუნდის წევრებმა წინასწარ არ განსაზღვრეს როლები და წინასწარ არ შეთანხმებიათ მინიშვნები (არავერბალური კომინიკაცია).</p>	<p>განისაზღვროს როლები (წამყვანი ინტერვიუერი/ დამხმარე ინტერვიუერი). წინასწარ შეთანხმდეს არავერბალური მინიშვნები რათა თავიდან იქნეს აცილებული ინტერვიუერებს შორის ერთმანეთის ხელის შეშლა.</p>
--	--	---

7.2 მინი ვორქშოპები

მინი ვორქშოპების მიზანია შეგროვდეს ინფორმაცია ადგილობრივი ეკონომიკის სპეციფიკურ სეგმენტებზე (სექტორზე, კლასტერზე, ღირებულებათა ჯაჭვზე, მოქმედ ჯგუფებზე). ეს მეთოდი უფრო ეფექტურია, ვიდრე ინტერვიუების ჩატარება. თუმცა მნიშვნელოვანია იმის აღნიშვნა, რომ ამ მეთოდით შესაძლოა გამოგვრჩეს ის ღირებული ინფორმაცია, რომელიც ინტერვიუს დროს შეიძლება მოვიპოვოთ. სწორედ, ამიტომ არის საჭირო როგორც ვორქშოპების, ასევე ინტერვიუების ჩატარება. მინი ვორქშოპები ძირითადად გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როცა ადგილობრივი ეკონომიკის მრავალი სექტორი და მონაწილე არის გამოსაკვლევი.

მაგალითად, თუ არის 200 ადგილობრივი მიკრო და მცირე სამკერვალო მწარმოებელი, არ არის მართებული მათგან მხოლოდ 20 მწარმოებელთან მისვლა. ასევე ინტერვიუების ჩასატარებლად დროში შეზღუდული იქნებით, ამიტომ საჭიროა ერთი-ორი ინტერვიუს ჩატარება, რათა გაიგოთ თუ რა ქმედებებთან გაქვთ საქმე და გაიგოთ ის ინფორმაცია, რასაც მინი ვორქშოპებით ვერ გამოიკითხავთ. ამის შემდეგ საჭიროა მინი ვორქშოპის მომზადება, სადაც 8-15 ადამიანი (ამ სექტორში ჩართული მწარმოებელი) მიიღებს მონაწილეობას.





რეგიონული ეკონომიკური
განვითარების ადგილობრივი ქსელი



PACA-ს მეთოდოლოგიის შესრულების სახელმძღვანელო

აგრეთვე მნიშვნელოვანია მინი ვორქშოპების ჩატარება ბიზნეს სერვისის მიმწოდებლებისთვის, მაგალითად, უნარების განვითარებაში დამხმარებისთვის, ბიზნესის ხელშეწყობისა და ეკონომიკური განვითარების სააგენტოებისთვის. განსაკუთრებით კი იმ ადგილებში, სადაც ბიზნესთან დაკავშირებული სამთავრობო უწყებებია გავრცელებული.

ჩვენ ხშირად ვაკეთებთ მინი ვორქშოპებს პორტერის ხუთი საბაზრო ძალისა და „კონკურენტული უპირატესობის“ რომბის ფორმატის დახმარებით. ხუთი საბაზრო ძალის პრინციპი ზევით არის მოცემული, ხოლო პორტერის „კონკურენტულ იუპირატესობის“ რომბის მინი ვორქშოპს აქვს შემდეგი სახის სქემა:



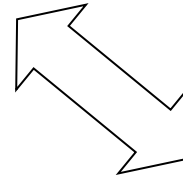
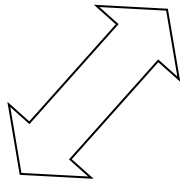
რეგიონული ეკონომიკური
განვითარების ადგილობრივი ქსელი



PACA-ს მეთოდოლოგიის შესრულების სახელმძღვანელო

მოცემულ სექტორში წამყვანი ფირმების კონკურენტული უპირატესობები და ნაკლოვანებები

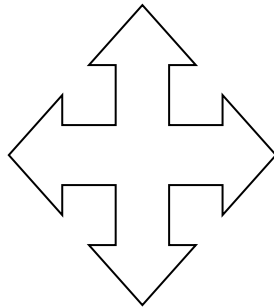
- რა არის მისი სუსტი და ძლიერი მხარეები?



დამხმარე ფაქტორები (გარემო პირობები)

- ტრენინგი, ტექნოლოგია, ფინანსები, ინფრასტრუქტურა, კომუნალური მომსახურება და სხვ.
- ადგილმდებარეობა, მიწა

- რა არის მისი სუსტი და ძლიერი მხარეები?



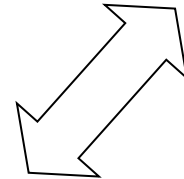
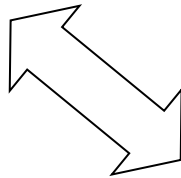
მოთხოვნის პირობები:

- მრავალმხრივი მოთხოვნა
- უზრეველი მოთხოვნა
- პიონერული / ინოვაციური მოთხოვნა

- რა არის მისი სუსტი და ძლიერი მხარეები?

ხელშემწყობი ინდუსტრიები: მომწოდებლები (მომმარაგებლები), სუბკონტრაქტორები, სერვისის მომწოდებლები (ტრანსპორტი, უძრავი ქონება, IT, დაზღვევა და ა.შ.)

- რა არის მისი სუსტი და ძლიერი მხარეები?





რეგიონული ეკონომიკური
განვითარების ადგილობრივი ქსელი



PACA-ს მეთოდოლოგიის
შესრულების სახელმძღვანელო

ამ ეტაპისათვის დამახასიათებელი ხშირი შეცდომები.

ტიპური შეცდომები	შეცდომების მიზეზები	როგორ ავიცილოთ ისინი თავიდან
<p>გამოუცდელი PACA-ს კონსულტანტის ექსპერიმენტული ვორქშოპის ფორმატი, ნაცვლად იმისა რომ გამოიყენოს აპრობირებული.</p>	<p>გამოუცდელი PACA-ს კონსულტანტებ უშვებენ მრავალი სახის მცირე შეცდომებს, რასაც საბოლოოდ მიყვავართ ვორქშოპის არასწორ ფორმატთან.</p>	<p>გამოვიყენოთ არაპრობირებული ფორმატი. დარწმუნდით იმაში, რომ გესმით ინსტრუქცია. გეკეთოთ A6 ბარათი, რომელზეც იქნება ინსტრუქცია. გყავდეთ ორი ფასილიტატორი, რომლებიც ერთმანეთს დაეხმარებიან და გამოასწორებენ ერთმანეთის შეცდომებს.</p>
<p>PACA-ს კონსულტანტი ვერ არის მოქნილი და ვერ უმკლავდება მონაწილეების რაოდენობას.</p>	<p>გამოუცდელი PACA-ს კონსულტანტები არ არიან ვორქშოპის ფორმატში თავდაჯერებულნი და იქცევიან ძალზე ხისტად.</p>	<p>მინი ვორქშოპების ფორმატში შეიძლება გამოიყოს მოქნილობის ხარისხი, მაგალითად თუ ჯგუფი დიდია (25 ადამიანზე მეტი) საჭიროა მისი დაყოფა. უნდა შექმნათ 6-8 კაციანი ჯგუფები და თხოვთ თითოეულ მათგანს, რომ თავიანთი საკითხები დაწერონ ფლიპჩარტზე ან ყავისფერ ქაღალდზე.</p>





**PACA-ს მეთოდოლოგიის
შესრულების სახელმძღვანელო**

--	--	--

8. შედეგების ვორკშოპი

შედეგების მომზადება იწყება საველე სამუშაოების დამთავრებამდე გაცილებით ადრე. ფაქტობრივად, ეს არის ინტერაქტიული პროცესი, რომელიც გვეხმარება ჰიპოთეზის ფორმულირებაში და მის დადასტურებას ან უარყოფაში (ზოგიერთ შემთხვევაში ეს პროცესი ხდება ინტერვიუებს შორის პერიოდში და ასეთი მდგომარეობა ართულებს სადისკუსიო პროცესს. საჭიროა შექმნილი იყოს ფორმალური გუნდი, რომელიც იმუშავებს ჰიპოთეზაზე საველე სამუშაოების დროს). სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, შედეგების მომზადება არ იწყება საველე სამუშაოების დასრულების შემდეგ, არამედ ეფუძნება ჰიპოთეზის ჩამოყალიბებას საველე სამუშაოების მიმდინარეობისას. ვორკშოპის შედეგები არის PACA-ს გუნდის შიდა სამუშაო პროცესი. შედეგების მომზადება იწყება მეზობარათების ტექნიკის გამოყენებით, ანუ თითოეულ ადგილობრივ ფილიალზე დაკვირვებით.

შედეგი გულისხმობს იმ ბარათების შეგროვებას, რომლის მიხედვითაც ხდება ამ თუ იმ სექტორის სისუსტეებსა და სიმძლიერეზე დაკვირვება. ზოგჯერ, ასევე სასარგებლოა სხვა ასპექტების გააქტიურება. მაგალითად, სამეწარმეო სულისკვეთების წინ წამოწევა და მხარდამჭერი ინსტიტუტების ხარისხის ან ადგილობრივი თვითმმართველობის ქცევის გაუმჯობესება. შემდეგი ნაბიჯი არის ამ ბარათების განხილვა; ამ დავალებაში იგულისხმება ჩანაწერი ინტერვიუების გადახედვა და დაკვირვებების უარყოფა ან დადასტურება. უფრო მეტიც, თუ განხილვაში 4 ან მეტი კაცია ჩართული, უმჯობესია პარეტოს მეთოდის გამოყენება





**PACA-ს მეთოდოლოგიის
შესრულების სახელმძღვანელო**

რათა გამოიკვეთოს პრიორიტეტები (იგულისხმება ბარათებზე ნიშნების დასმა, თითოეულ მონაწილეს აქვს 20%-მდე ქულის მინიჭების უფლება). ამის შედეგად შეიძლება მივიღოთ powerpoint-ის პრეზენტაცია, ამ პრეზენტაციას შეიძლება დაურთოთ სავსე სამუშაოების დროს გადაღებული სურათები.

პრეზენტაციის საერთო სტრუქტურა:

1. შინაარსობრივი საფუძვლების, განსაკუთრებით კონკურენტული უპირატესობისა და სისტემური კონკურენტუნარიანობის გამოსახვა.
2. ადგილობრივი ერთეულის დიაგნოზი, ძირითადად ადგილობრივი ეკონომიკის სტრუქტურა და/ან სისტემური კონკურენტუნარიანობის ოთხი დონე და ამ დონეების მიხედვით საერთო დასკვნის გამოტანა.
3. პრეზენტაცია იმ შეთავაზებებისა (არა მხოლოდ იმის თქმა თუ რა უნდა გაკეთდეს, არამედ იმისიც თუ ვინ უნდა გააკეთოს), რომელშიც ასახული იქნება დიაგნოზი და გააკეთებული იქნება ის შენიშვნები, რაც შემდეგი გადასადგმელი ნაბიჯებისთვის უნდა იქნას გათვალისწინებული. მაგალითები ხელმისაწვდომია სექციაში <http://www.paca-online.de> პრეზენტაციების სლაიდების საშუალო რაოდენობა არის 35-50.

9. სამომავლო აქტივობების ვორქშოპები, განხორციელება და უკუკავშირი

პრეზენტაციის შემდეგ PACA-ს სამუშაო ჯგუფმა დაუყოვნებლივ უნდა მოაწყოს შეხვედრა ან შეხვედრები, რომლებსაც უნდა ესწრებოდნენ PACA-ს პროექტში ჩართული ორგანიზაციების წევრები და სხვა დაინტერესებული მხარეები. შეხვედრის მიზანია შეთავაზებების განხილვა უფრო დეტალურად, თითოეული შეთავაზების ზოგადი ინფორმაციის ახსნა, და მათი განხორციელების შესაძლო გზების განხილვა. სასურველია, რომ თითოეული წინადადება მიღებულ იქნას დაინტერესებული მხარეების გათვალისწინებით, რომლებიც შემდგომ ხდებიან





რეგიონული ეკონომიკური
განვითარების ადგილობრივი ქსელი



**PACA-ს მეთოდოლოგიის
შესრულების სახელმძღვანელო**

პრაქტიკული საქმიანობის „ჩემპიონები“. ამ ვორქშოპების მიზანია, რომ განისაზღვროს შემოთავაზებული წინადადების განხორციელების გზების თითოეული დეტალი.

როგორ უნდა მოიქცეს „ჩემპიონი“ რათა წამოიწყოს რაიმე სახის საქმიანობა? ამისათვის გარკვეული თანმიმდევრობა არსებობს. ვივარაუდოთ, რომ საქმიანობა მოიცავს სამუშაო ჯგუფის შექმნას, რომელიც მიმართული იქნება მცირე და საშუალო კერამიკის ფირმების უნარების გასაუმჯობესებლად. „ჩემპიონი“ არის კერამიკის ბიზნეს ასოციაციის პრეზიდენტი. იგი ორგანიზებას უკეთებს შეხვედრას, რომელსაც ესწრება 15-მდე ფირმის წარმომადგენელი/მფლობელი, ხოლო ამ შეხვედრის ფასილიტატორი უნდა იყოს PACA-ს გუნდის წევრი. ბარათების მეთოდზე დაყრდნობით, ისინი განსაზღვრავენ თუ რა პრობლემებია უნარებთან დაკავშირებით. ეს პროცესი გრძელდება 1.5 საათს, ჩანიშვნების გაკეთების შემდეგ, ჯგუფი იღებს გადაწყვეტილებას, რომ შემდეგ კვირასაც შეიკრიბონ და თხოვენ ფასილიტატორს, რომ მომავალში მანაც მათთან ერთად იმუშაოს. მეორე შეხვედრა ეთმობა კონკრეტულად ფირმებისა და ტრენინგ-პროვაიდერების ურთიერთობას. კვლავ მეზობარათების მეთოდის გამოყენებით, ჯგუფი განსაზღვრავს ფირმებისა და პროვაიდერების ურთიერთობების ტიპიურ პრობლემებს და პრობლემების გამომწვევ მიზეზებს. ჯგუფი თანხმდება მომავალ კვირას შეხვედრაზე, რათა გადაწყვიტონ ეს პრობლემები და კვლავ იწვევენ ფასილიტატორს რათა გამოიყენონ მეზობარათების მეთოდი. მესამე შეხვედრისას ჯგუფი აყალიბებს და ფორმულირებას უკეთებს მთელ რიგ წინადადებებს კონკრეტული მოკლევადიანი კურსებისათვის.

ჯგუფის ოთხი წევრი მოხალისედ გამართავს კიდევ ერთ შეხვედრას პროფესიონალურ ბიზნეს ასოციაციასთან ერთად, რათა ფორმულირება გაუკეთონ მთელ რიგ სატრენინგო კურსის შეთავაზებებს, რომლებიც შემდგომში გაეგზავნება რამდენიმე ტრენინგ პროვაიდერს. იმის გამო, რომ შეთავაზებები მოიცავს ხარისხის კრიტერიუმებს, ჯგუფმა უნდა აიყვანოს პენსიონერი პედაგოგი ადგილობრივი ტექნიკური სკოლიდან, რომელიც უნდა დაეხმაროს მათ მუშაობაში.





**PACA-ს მეთოდოლოგიის
შესრულების სახელმძღვანელო**

9.1 უკუკავშირის აქტივობები PACA-ს განხორციელების პროცესში

PACA-ს სწავლებები დასრულდა, რამდენიმე პროექტის „ჩემპიონი“ ახორციელებს პროექტს, ზოგიერთი პროექტი წინ არ მიიწევს, არის რაღაც შეფერხებები, რა ხდება ამ შემთხვევაში?

- მოკლევადიან პერსპექტივაში გირჩევთ, რომ PACA-ს მასპინძელმა მოაწყოს პროექტის „ჩემპიონების“ არაფორმალური შეხვედრები, რათა მათ მოახერხონ ერთმანეთისთვის გამოცდილების გაზიარება და პრობლემის გადაჭრის გზების პოვნა. შეხვედრის ერთ-ერთი საუკეთესო ფორმა არის „ჩემპიონების საუზმე“, რომელიც უნდა მოეწყოს ყოველ 6-8 კვირაში.
- აგრეთვე, გირჩევთ ერთი გარე კონსულტანტი რეგულარულად მონიტორინგს უწევდეს პროცესს და პროგრესირებაში გეხმარებოდეთ. კონსულტანტმა ასევე ხელი უნდა შეუწყოს სესიების მომზადებას ადგილობრივი მოთამაშეებისათვის. ხშირად გარე ფასილიტატორი არის ძალზე ეფექტური ადგილობრივი კონფლიქტების მოგვარებაში. გარე ფასილიტატორსავე შეუძლია ადგილობრივ მოთამაშეებს მიაწოდოს ახალი იდეები, მაგალითად სხვა აქტორებმა როგორ იმოქმედეს მსგავს სიტუაციაში და ა.შ.
- PACA-ს სწავლების შემდეგ 4-8 თვეში რეკომენდირებულია ჩატარდეს უფრო ყოვლისმომცველი უკუკავშირის სწავლებები. მისი მიზანია სისტემატიური პროგრესის შეფასება, PACA-ს სწავლის დასრულებამდე განმეორებითი შეთავაზებების უგულვებელყოფა, ახალი იდეების ჩამოყალიბება ე.წ. „გონებრივი იერიში“ (brainstorming) და ახალი საქმიანობების დაგეგმვა.

ამ ეტაპისათვის დამახასიათებელი ხშირი შეცდომები.

ტიპური შეცდომები	შეცდომების მიზეზები	როგორ ავიცილოთ ისინი თავიდან
------------------	---------------------	------------------------------





რეგიონული ეკონომიკური
განვითარების ადგილობრივი ქსელი



PACA-ს მეთოდოლოგიის
შესრულების სახელმძღვანელო

<p>წინ წაწევის მიზნით, პრეზენტაციის დასრულების შემდეგ მაშინვე არ ხდება ვორქშოპების ორგანიზება.</p>	<p>PACA-ს მასპინძელს ავიწყდება დროის გამოყოფა.</p> <p>PACA-ს მასპინძლი არ არის დარწმუნებული წინსვლაში.</p>	<p>PACA-ს სწავლების დაგეგმვის შემდეგ გამოყავით დრო ვორქშოპებისათვის.</p> <p>წამოწიეთ საკითხი, რომ PACA-ს სწავლებები წარმატებულია მხოლოდ მაშინ, თუ მოქმედება დაწყებულია დასაწყისშივე.</p>
<p>ვორქშოპები არაეფექტურია და არ არის ხელშემწყობი.</p>	<p>ვორქშოპში მონაწილეები ძალზე განსხვავდებიან ერთმანეთისგან, წარმოდგენილია ერთმანეთისგან მნიშვნელოვნად განსხვავებული და ერთმანეთთან დაუკავშირებელი წინადადებები.</p>	<p>დაუშვით ვორქშოპების რამდენიმე სახე, ისე რომ თითოეულ შემთავაზებაზე გქონდეთ ერთი ვორქშოპი, ან დააჯგუფეთ მსგავსი შემთავაზებები კლასტერულად.</p>

რეკომენდირებულია PACA-ს მეთოდოლოგიის შესრულების სახელმძღვანელოს გაცნობა. დამატებითი ინფორმაცია PACA-ს ინსტრუმენტებთან დაკავშირებით შეგიძლიათ მოიძიოთ შემდეგ მისამართებზე:

■ <http://www.paca-online.de>

■ <http://www.mesopartner.com>





რეგიონული ეკონომიკური
განვითარების ადგილობრივი ქსელი



PACA-ს მეთოდოლოგიის
შესრულების სახელმძღვანელო

პროექტი: ადგილობრივ/რეგიონალური ეკონომიკური განვითარების ქსელი, როგორც შავი ზღვის აუზის ქვეყნების კონკურენტუნარიანობის ზრდის გადამწყვეტი ფაქტორი

“Local/Regional Economic Development Network as decisive leverage point for enhanced competitiveness in the Black Sea Basin regions”

*ადგილობრივ/რეგიონალური ეკონომიკური
განვითარების ქსელი, როგორც შავი ზღვის
აუზის ქვეყნების კონკურენტუნარიანობის
ზრდის გადამწყვეტი ფაქტორი*

დეკემბერი 2013

ეს პუბლიკაცია მომზადდა ევროკავშირის დახმარებით. პუბლიკაციის შინაარსზე პასუხისმგებელია კავკასიის ეკონომიკური და სოციალური კვლევითი ინსტიტუტი და იგი არ ასახავს ევროკავშირის შეხედულებებს.

