

ԶԲՈՍԱՇՐՋԱՅԻՆ ՈՒՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ
(DMOs) ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՀԵՌԱՆԿԱՐՆԵՐԸ

<https://doi.org/10.59982/18294359-26.1-zk-04>

Արմինե Սարգսի Մաթենցյան

ՀԵՀ, Զբոսաշրջության ամբիոն

matentsyana@gmail.com

Ամփոփագիր

Սույն հոդվածը նվիրված է զբոսաշրջային ուղղությունների կառավարման կազմակերպությունների՝ DMO-ների (Destination Management Organizations) հայեցակարգի զարգացման վերլուծությանը՝ միջազգային փորձի և Հայաստանի օրենսդրական նորամուծությունների համատեքստում: Ներկայացնում է DMO-ի էվոլյուցիան՝ մարքեթինգային գործառույթներից դեպի ինտեգրված կառավարման մոդել՝ ընդգծելով այն հանգամանքը, որ ժամանակակից DMO-ները հանդես են գալիս ոչ միայն որպես ուղղությունների առաջխաղացման գործակալություններ, այլև որպես ռազմավարական կառավարման պատասխանատուներ, որոնք ապահովում են տարածաշրջանի կայուն զարգացումը՝ համակարգելով շահագրգիռ կողմերի համագործակցությունը, ենթակառուցվածքների բարելավումը, թվային ինտեգրումը և մարդկային կապիտալի զարգացումը:

Հոդվածում վերլուծվում են զբոսաշրջային ուղղությունների կառավարման կազմակերպությունների գործունեության կարգավորմանը վերաբերող միջազգային հեղինակավոր աղբյուրներ՝ ներառյալ ՄԱԿ-ի Զբոսաշրջության համաշխարհային կազմակերպության, Համաշխարհային բանկի ինստիտուցիոնալ փաստաթղթերը, ինչպես նաև առաջատար գիտնականների մոտեցումները: Հատուկ ուշադրություն է դարձվում DMO-ի գործառույթների հարմարեցմանը տարածաշրջանի տեղական համատեքստին՝ հաշվի առնելով զբոսաշրջային ուղղության չափը, ռեսուրսային ներուժը, ֆինանսավորման աղբյուրները և ինստիտուցիոնալ կարողությունները:

Առանձին բաժին է նվիրված վերջին տարիներին Հայաստանի զբոսաշրջության օրենսդրական դաշտում կատարված փոփոխություններին՝ մասնավորապես «Զբոսաշրջության մասին» նոր օրենքին և զբոսաշրջային կենտրոններ կառավարող կազմակերպությունների որակավորման կարգին: Վերլուծվում են նաև ՀՀ զբոսաշրջության զարգացման 2026–2030 թթ. ռազմավարական ծրագրի որոշ դրույթներ, որոնք ուղղված են այդ թվում DMO-ների ինստիտուցիոնալ զարգացմանը, արդյունավետության մոնիթորինգի համակարգի ներդրմանը, միջազգային ստանդարտների ինտեգրմանը և Հայաստանում զբոսաշրջության կառավարման համակարգի կայուն զարգացմանը:

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Հիմնաբառեր. DMO (Destination Management Organization), զբոսաշրջային ուղղություն, զբոսաշրջային կենտրոն, կառավարման մոդել, ուղղության մարքեթինգ, կայուն զարգացում, զբոսաշրջության ոլորտի պետական քաղաքականություն:

Ներածություն

Ժամանակակից աշխարհում զբոսաշրջությունը դարձել է տնտեսությունների զարգացման կարևորագույն շարժիչ ուժերից մեկը՝ ձևավորելով նոր աշխատատեղեր, ամրապնդելով տարածաշրջանային մրցունակությունը և խթանելով մշակութային ու տնտեսական կապերը: Միջազգային շուկաներում մրցունակ մնալու՝ գնալով ավելի բարդացող խնդիրը լուծելու համար, զբոսաշրջային ուղղությունները պետք է ունենան կառավարման արդյունավետ համակարգ: Այսօր այդ դերը ստանձնել են զբոսաշրջային ուղղությունների կառավարման կազմակերպությունները՝ DMO-ները, որոնք ձևավորվել են որպես զբոսաշրջային դեստինացիայում համագործակցության համակարգման և ռազմավարական զարգացման հիմնական մեխանիզմներ: DMO-ները կոչված են նաև ապահովելու ուղղությունը ներկայացնող միասնական զբոսաշրջային բրենդի զարգացումը և առաջխաղացումը, զբոսաշրջային ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործումը, տեղական համայնքների ներգրավումը և այցելուների փորձի բարելավումը: Դրանք հանդես են գալիս որպես կապող օղակ պետության, բիզնեսի և հասարակության միջև՝ համակարգելով զբոսաշրջային գործունեության բոլոր մասնակիցների հարաբերությունները և ապահովելով կայուն զարգացման սկզբունքների պահպանումը:

Հայաստանի համար թեման առավել քան արդիական է. վերջին տարիներին զբոսաշրջային ոլորտը դինամիկ զարգացում է ապրում՝ աճում են այցելությունները, ներդրումները և նոր զբոսաշրջային արդյունքների պահանջարկը: Այս համատեքստում անհրաժեշտ է ստեղծել կամ կատարելագործել գործող DMO-ները, որոնք կկարողանան համակարգել տարածաշրջանների ներուժը, ձևավորել մրցունակ բրենդ, իրականացնել շուկայի վերլուծություն և ընդլայնել Հայաստանի միջազգային ճանաչելիությունը:

Սույն հետազոտության **նպատակն է** բացահայտել զբոսաշրջային ուղղությունների կառավարման կազմակերպությունների դերը զբոսաշրջության զարգացման գործում:

Հետազոտության **օբյեկտն է՝** զբոսաշրջային ուղղությունների կառավարման կազմակերպությունը, իսկ **առարկան՝** ՀՀ զբոսաշրջության պետական կարգավորումների նոր համատեքստում DMO-ների զարգացման հեռանկարները:

DMO-ի հայեցակարգի զարգացումը. ակադեմիական մոտեցումների վերլուծություն

Պատմականորեն DMO եզրույթը ունեցել է երկու նշանակություն՝ Destination Marketing Organization (զբոսաշրջային ուղղության մարքեթինգի կազմակերպություն) և Destination Management Organization (զբոսաշրջային ուղղության կառավարման կազմակերպություն):

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

DMO-ի դերը երբեմն սխալմամբ ընկալվում է որպես միայն մարքեթինգային գործառույթներով սահմանափակված, սակայն մեր օրերում DMO-ները հանդիսանում են զբոսաշրջային ուղղություն կառավարող կազմակերպություններ: ՄԱԿ-ի Ջբոսաշրջության համաշխարհային կազմակերպությունը DMO հասկացությունը սահմանում է որպես «առաջատար կազմակերպչական կառույց, որը կարող է ներառել տարբեր մարմինների, շահագրգիռ կողմերի և մասնագետների և նպաստում է զբոսաշրջային դեստինացիայի զարգացման ամբողջական տեսլականի շուրջ գործընկերության ձևավորմանը» [Solimar International]:

Այնուամենայնիվ, DMO հասկացության զարգացումը լիովին ընկալելու համար անհրաժեշտ է ուսումնասիրել դրա նախապատմությունը և մարքեթինգի դերը ուղղությունների կառավարման մեջ: Միջազգային զբոսաշրջության կառավարման պրակտիկայում ժամանակակից DMO-ին համապատասխանող հասկացությունը երկար ժամանակ գերիշխում էր «Ուղղությունների մարքեթինգի կազմակերպություն» (Destination Marketing Organization) անվան տակ: Նման կառույցները հիմնականում կենտրոնացած էին ուղղությունների առաջխաղացման վրա՝ ստեղծելով դրանց իմիջը, գովազդելով, համակարգելով մասնավոր զբոսաշրջային ծառայություններ մատուցողների մասնակցությունը գովազդային արշավներին և խթանելով վաճառքները: Այս մոդելը ի հայտ եկավ 20-րդ դարի վերջին և 21-րդ դարի սկզբին՝ որպես զբոսաշրջային ուղղությունների միջև աճող մրցակցության և համալիր առաջխաղացման անհրաժեշտության պատասխան (ներառյալ մասնավոր և պետական հատվածի ռեսուրսների համատեղումը) [Presenza, Sheehan]:

21-րդ դարի սկիզբը շրջադարձային կետ հանդիսացավ DMO-ների զարգացման և մարքեթինգից դեպի կառավարում անցման համար: 2000-ականների սկզբին (և հատկապես հաջորդ տասնամյակում) ակադեմիական և գործնական գրականության մեջ սկսեց ի հայտ գալ նման կազմակերպությունների դերի ավելի լայն տեսակետ. դրանք դադարեցին դիտարկվել պարզապես որպես մարքեթինգային գործակալություններ և ավելի ու ավելի շատ սահմանվեցին որպես զբոսաշրջային ուղղության կայուն զարգացման համակարգողներ և «պահապաններ»: Այս տեսական վերանայմանը կարևոր ներդրում ունեցավ Դիմիտրիոս Բուհալիսը¹, ով ցույց տվեց, որ ուղղության արդյունավետ կառավարումը պահանջում է մարքեթինգի, պլանավորման, ռեսուրսների կառավարման, տեղեկատվական համակարգերի և շահագրգիռ կողմերի համակարգման ինտեգրում: Ի հայտ եկան նոր հասկացություններ, որոնք արտացոլում էին զբոսաշրջային ուղղությունների կառավարման էվոլյուցիան: Այդպիսի հասկացություններից մեկը ուղղությունների կառավարման համակարգերն էին՝ DMS-ները (Destination Management Systems), որոնք դիտվում էին որպես ուղղությունների կառավարման տարբեր ասպեկտներ ինտեգրող համապարփակ գործիքակազմ՝ մարքեթինգից և առաջխաղացումից մինչև

¹ Dimitrios Buhalis – բրիտանացի գիտնական, զբոսաշրջության ոլորտի առաջատար հետազոտողներից մեկը, ով մասնագիտացած է ուղղությունների կառավարման և էլեկտրոնային զբոսաշրջության ոլորտներում:

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

ենթակառուցվածքների, ծառայությունների համակարգումը և տեղական համայնքի հետ փոխազդեցությունը: DMS-ների նպատակն էր ապահովել ուղղությունների զարգացման ավելի համակարգված և ռազմավարական մոտեցում՝ հաշվի առնելով զբոսաշրջիկների, տեղի բնակիչների, բիզնեսների և պետական մարմինների շահերը [Buhalis]: Այսպիսով, առաջ եկավ ուղղությունների զարգացման ինտեգրված մոտեցումը, որը շեշտում էր զբոսաշրջության պլանավորման մեջ տնտեսական, մշակութային, բնապահպանական և սոցիալական գործոնները համատեղելու անհրաժեշտությունը:

Պետք է ընդգծել, որ ուղղության մարքեթինգից ինտեգրված կառավարմանն անցումը պահանջում է համապարփակ վերլուծության, պլանավորման և համակարգման գործիքների օգտագործում, ինչպես արտացոլված է DMS հայեցակարգերում: Այս ժամանակահատվածը կարելի է դիտարկել որպես ավանդական *Ուղղության մարքեթինգի կազմակերպությունների վերափոխման սկիզբ՝ դեպի ավելի առաջադեմ Ուղղության կառավարման կազմակերպություններ*, որոնք կարող են ապահովել դեստինացիայի երկարաժամկետ ռազմավարական զարգացումը:

Որո՞նք էին DMO-ի գործառույթի վերափոխման պատճառները: Մարքեթինգից դեպի ավելի լայն՝ կառավարման գործառույթի շեշտադրումն անցումը պայմանավորված էր մի քանի գործոններով.

- զբոսաշրջային հոսքերի կառավարման անհրաժեշտությունը և դրանց ազդեցությունը շրջակա միջավայրի վրա (կայունություն, ռեսուրսների պահպանում).
- միասնական ռազմավարություն իրականացնելու համար բազմաթիվ շահագրգիռ կողմերի (կառավարություն, բիզնես, համայնքներ) համակարգման անհրաժեշտությունը.
- թվային տեղեկատվական համակարգերի և բաշխված վաճառքի ուղիների աճող դերը, որոնք պահանջում են ինտեգրում (DMS, CRS², վեբ հարթակներ).
- առաջադրանքների բարդության աճ (բրենդավորում + ենթակառուցվածք + միջոցառումներ + զբոսաշրջային արդյունքների մշակում + անձնակազմի վերապատրաստում):

Այս փաստարկները մանրամասն քննարկվում են ակադեմիական գրականության մեջ և միջազգային կազմակերպությունների ուղեցույցներում: Համաշխարհային բանկի ուսումնասիրությունը նաև մատնանշում է գործառույթների գերբեռնվածության ռիսկը. չափազանց լայն մանդատն առանց բավարար ռեսուրսների և լեգիտիմության հանգեցնում է

² Common Reporting Standard – ԵԱՀԿ-ի կողմից մշակված գլոբալ շրջանակ, որը հարկերից խուսափելու դեմ պայքարելու նպատակով ապահովում է երկրների միջև ֆինանսական տեղեկատվության ինքնաշխատ փոխանակում:

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

անարդյունավետության: Հետևաբար, կարևոր է հստակ ինստիտուցիոնալ դիզայնը և դերերի բաշխումը նպատակակետի կառավարման մակարդակների միջև [World Bank]:

ՄԱԿ-ի Զբոսաշրջության համաշխարհային կազմակերպությունը այս զարգացումը ձևակերպել է իր փաստաթղթերում: Օրինակ, «Ուղեցույց զբոսաշրջության կառավարման կազմակերպությունների ինստիտուցիոնալ ամրապնդման համար. DMO-ների նախապատրաստում նոր մարտահրավերներին» փաստաթղթում ընդգծվում է, որ ժամանակակից DMO-ները պետք է ունենան լայն լիազորություններ, որոնք կներառեն ռազմավարական պլանավորումը, ռեսուրսների կառավարումը, կայուն զարգացումը և քաղաքային ու ազգային իշխանությունների հետ համակարգումը, այլ ոչ թե միայն առաջխաղացումն ու վաճառքը: Փաստաթուղթը խորհուրդ է տալիս DMO-ների ինստիտուցիոնալ ամրապնդում, դրանց կառավարման գործառույթների զարգացում և արդյունավետ կորպորատիվ կառավարման կառուցում [UNWTO]:

Դիտարկենք զբոսաշրջության որոշ ակադեմիական դպրոցների և հիմնական հեղինակների մոտեցումները:

Բուհալիսը, որը հիմք դրեց ինտեգրված մոտեցմանը (մարքեթինգ + կառավարում + SS + շահագրգիռ կողմերի համակարգում), իր հոդվածում ներկայացնում է DMO-ն որպես կազմակերպություն, որը կարող է համակարգային հիմունքներով կառավարել դեստինացիայի բրենդը, զբոսաշրջային արդյունքը, տեղեկատվությունը և ծառայությունների մատուցումը [Buhalis]:

Բիգերը, Բերիտելլին և Լեսսերը ուսումնասիրել են DMO-ի արդյունավետության և տարածքի մասշտաբի, բյուջեի և վարչական սահմանների միջև եղած կապը՝ ցույց տալով, որ DMO-ի գործառույթները և հաջողակ կազմակերպչական ձևաչափերը կախված են ուղղության տեսակից և չափից, այլ ոչ թե միայն մարքեթինգային տրամաբանությունից: Սա հանգեցրեց DMO-ի գործառույթները ընդլայնելու գաղափարին՝ ներառելով կառավարումը և համակարգումը: Այս հեղինակները նաև ընդգծում են, որ ոչ բոլոր «մարքեթինգային» կազմակերպությունները պետք է դառնան «կառավարիչ», և DMO-ի դերը պետք է հարմարեցվի տվյալ ուղղության քաղաքական և ֆինանսական համատեքստին. փոքր ուղղությունները հաճախ հիմնականում պահանջում են համակարգում և մարքեթինգ, մինչդեռ մեզա-շրջանները պահանջում են բարդ կառավարման գործառույթներ [Bieger et al.]: Բորժիշկովսկին նույնպես կիսում է տվյալ տեսակետը [Borzyszkowski]:

Դանջելլան և Գոուն նպաստեցին DMO-ի՝ որպես ցանցային գործոնի ընկալմանը, որի դերը շահագրգիռ կողմերի գնահատումն ու ներգրավումն է: Նրանց աշխատանքը շեշտում է DMO-ների սոցիալական և ինստիտուցիոնալ հմտությունների անհրաժեշտությունը (ոչ միայն մարքեթինգային, այլև համագործակցության խթանման) [D'Angella, Go]:

Գործնական ուղեցույցները (Համաշխարհային բանկ, ՄԱԿ-ի Զբոսաշրջության համաշխարհային կազմակերպություն) մանրամասնում են պրակտիկ ասպեկտները՝ DMO-ների

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

ստեղծումը, դրանց նպատակները, ֆինանսական կառավարումը, կատարողականի մոնիթորինգը և գնահատումը, ինչպես նաև կայուն զարգացման նպատակների հետ կապը: Այս փաստաթղթերը ամրապնդում են DMO-ների ինստիտուցիոնալ դերը որպես «կառավարիչ», այլ ոչ թե պարզապես «շուկայավար» [World Bank], [UNWTO]:

Անհրաժեշտ է հասկանալ, թե ինչ է փոխվել սահմանումներում, և ինչպես կարող ենք ավելի պարզ ձևով ներկայացնել DMO-ների զարգացման գործընթացում տեղի ունեցած հայեցակարգային տեղաշարժը: Նախ, ուշադրությունը արտաքին «խթանումից» տեղափոխվեց ռեսուրսների, զբոսաշրջային հոսքերի, ծառայությունների որակի և կայունության ներքին կառավարման վրա: Երկրորդ, DMO-ի գործառույթների շրջանակը փոխվեց: Մարքեթինգը, բրենդինգը և վաճառքը լրացվեցին կամ ընդլայնվեցին հետևյալ առաջադրանքներով՝ ռազմավարական պլանավորում, շահագրգիռ կողմերի համակարգում, միջոցառումների և տեսարժան վայրերի կառավարում, միջավայրի վրա զբոսաշրջային ազդեցության մոնիթորինգ, մարդկային կապիտալի զարգացում, թվային ինտեգրում և ճգնաժամային կառավարում: Եվ երրորդ, կազմակերպչական ձևը. փոքր գովազդային գրասենյակներից և զբոսաշրջային տեղեկատվական կենտրոններից անցում կատարվեց կառավարման մանդատով հիբրիդային կառուցվածքների, որոնք երբեմն գործում էին հասարակական (ոչ առևտրային) կազմակերպությունների կամ պետական-մասնավոր գործընկերության սկզբունքներով, կամ որպես պետական մարմինների կազմում գործող գործակալություններ:

Այսպիսով, կարող ենք եզրակացնել, որ DMO-ի հայեցակարգի զարգացումը դա անցում էր միայն առաջխաղացմանը միտված մոդելից (promotion-only) ինտեգրված ուղղության կառավարմանը, որտեղ մարքեթինգը կարևոր, բայց ոչ միակ գործառույթն է: Առաջատար ակադեմիական հետազոտությունները պնդում են, որ ժամանակակից DMO-ները պետք է ունենան ռազմավարական, համակարգող և կայուն գործառնական պրոֆիլ, որը կարտացոլի ժամանակի պահանջները, մասնավորապես՝ թվայնացումը, կայունությունը և զբոսաշրջային հոսքերի կառավարումը: Վերջապես, DMO-ի մոդելը որոշակի համատեքստերում ներդնելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել ուղղության չափը և տեսակը, ֆինանսավորման աղբյուրները, երկրի օրենսդրական համատեքստը, համայնքի ներգրավվածության աստիճանը և DMO-ի՝ բազմաշահառու ցանցը կառավարելու կարողությունը:

DMO-ների զարգացման հեռանկարները, դրանց արդյունավետության բարձրացման պետական քաղաքականությունը Հայաստանում

Ինչպես արդեն գիտենք, միջազգային պրակտիկայում, այդ թվում և Հայաստանի զբոսաշրջային իրականության մեջ արմատավորված է DMO հասկացությունը, որը նշանակում է զբոսաշրջային ուղղության ինտեգրված կառավարման համար պատասխանատու կազմակերպություն: Սա, իր հերթին, նշանակում է, որ այդ կազմակերպությունները գործում են

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

տվյալ ուղղության զբոսաշրջային ռեսուրսների բացահայտման և խթանման, զբոսաշրջության զարգացման հետ կապված տարբեր ենթահամակարգերի և գործընթացների մեկ ընդհանուր համակարգի մեջ միավորման և կառավարման ուղղությամբ:

Սակայն, «Զբոսաշրջության մասին» նոր օրենքում DMO հապավումը այլևս առհասարակ չի օգտագործվում: Դրա փոխարեն ներմուծվել է «զբոսաշրջային կենտրոն կառավարող կազմակերպություն» հասկացությունը [«Զբոսաշրջության մասին» ՀՀ օրենք]: Մասնավորապես, Օրենքի 4-րդ հոդվածի 2-րդ կետում նշվում է, որ կառավարությունը որոշումներ է կայացնում զբոսաշրջային կենտրոններին կարգավիճակ շնորհելու վերաբերյալ և հաստատում է դրանց կառավարման պլանները: Այսպիսով, Հայաստանը կենտրոնանում է ոչ թե վերացական ուղղությունների, այլ կոնկրետ, աշխարհագրորեն ճշգրիտ սահմանված զբոսաշրջային կենտրոնների վրա, որոնց ցանկը ՀՀ կառավարությունը հաստատել է 2025 թվականի դեկտեմբերի 25-ին՝ N 1945-Ն որոշմամբ: Այս որոշումը սահմանում է զբոսաշրջային կենտրոններ կառավարող կազմակերպությունների զարգացման նոր համակարգային շրջանակ. յուրաքանչյուր կառավարող կազմակերպություն պետք է կապված լինի որոշակի զբոսաշրջային կենտրոնի հետ, և երկրում զբոսաշրջության կառավարման համակարգի զարգացումը ուղղակիորեն կախված է հաստատված ցանկից [ՀՀ կառավարության որոշում N1945-Ն]:

Աղյուսակ 1-ում ներկայացված է ՀՀ Կառավարության կողմից հաստատված թվով 31 զբոսաշրջային կենտրոնների ցանկը՝ ընդգրկված բնակավայրերով և այլ զբոսաշրջային օբյեկտներով:

Աղյուսակ 1

ՄԱՐԶԸ	ԶԲՈՍԱՇՐՋԱՅԻՆ ԿԵՆՏՐՈՆԻ ԱՆՈՒՆԸ	ՆԵՐԱՌՎԱԾ ԲՆԱԿԱՎԱՅՐԵՐԸ ԵՎ ՕԲՅԵԿՏՆԵՐԸ
Վայոց Ձոր	ԱՐԵՆԻ	Արենի, Խաչիկ, Գնիշիկ, Արփի, Ելփին, Ագարակաձոր, Չիվա, Ռինդ, Աղավնաձոր
	ԵՂԵԳԻՍ	Եղեգիս, Հերմոն, Արատես, Հորբատեղ, Գողթանիկ, Արտաբույնք, Շատին, Հորս, Եղեգնաձոր, Գլաձոր, Վերնաշեն, Աղնջաձոր, Վարդահովիտ
	ԶԵՐՄՈՒԿ	Զերմուկ, Գնդեվազ
Սյունիք	ՄԵՂՐԻ	Մեղրի
	ԳՈՐԻՍ	Գորիս, Խնձորեսկ, Հին Խնձորեսկ

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

	ՍԻՍԻԱՆ	Սիսիան, Անգեղակոթ, Շաղատ, Բալաք, Մուցք, Վաղատին, «Շաքիի ջրվեժ» բնության հուշարձան, «Զորաց քարեր» բնակատեղի» պատմամշակութային արգելոց, Որոտնավանք վանական համալիր
	ՏԱԹԵՎ	Տաթև, Շինուհայր, Հալիձոր, Խոտ, Հարժիս, Հին Շինուհայր, Հին Հալիձոր, Հին Խոտ
Շիրակ	ԳՅՈՒՄՐԻ	Գյումրի քաղաքը
	ԱՐՓԻ-ԱՇՈՅՔ	Աշոցք, Հարթաշեն, Կրասար, Ամասիա, Դարիկ, Վարդաղբյուր բնակավայրերը, Արփի լիճը և «Արփի» ազգային պարկը հայտարարել «Արփի-Աշոցք» զբոսաշրջային կենտրոն
Տավուշ	ԴԻԼԻՋԱՆ	Դիլիջան, Հաղարծին, Խաչարձան, Հովք, Գոշ, Աղավնավանք, Թեղուտ բնակավայրերը և «Դիլիջան» ազգային պարկ
	ՏԱՎՈՒՇ	Նոյեմբերյան, Բերդ և Իջևան
Լոռի	ԴԵԲԵԴԻ ԿԻՐՃ	Վանաձոր, Փամբակ, Դեբեդ, Ձորագետ, Դսեղ, Թումանյան բնակավայրերը, Հնեվանքի, Քոբայրի, Բարձրաքաշի, Քառասնից մանկան, Դսեղի վանական համալիրները, Դսեղի Ծովեր լիճը
	ԱԼԱՎԵՐԴԻ	Ալավերդի, Սանահին, Հաղպատ, Ախթալա, Օձուն և Արդվին բնակավայրերը, Սանահինի, Հաղպատի, Ախթալայի, Արդվի Սուրբ Հովհաննես վանական համալիրը, Օձունի և Բզավորի եկեղեցիները
	ԼՈՌԻ ԲԵՐԴ	Տաշիր, Ստեփանավան, Գյուլագարակ, Լոռի Բերդ բնակավայրերը և «Լոռի բերդ» քաղաքատեղի»

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

		պատմամշակութային արգելոց-թանգարան
Կոտայք	ԾԱՂԿԱԶՈՐ	Ծաղկաձոր համայնքը
	ԳԱՌՆԻ	Գառնի, Գողթ և Գեղարդ բնակավայրեր
	ԲՋՆԻ-ԱՐԶԱԿԱՆ	Բջնի և Արզական
	ՀԱՆՔԱՎԱՆ	Աղավնաձոր, Մարմարիկ, Մեղրաձոր, Փյունիկ, Արտավազ և Հանքավան
Գեղարքունիք	ՃԱՄԲԱՐԱԿ	Դրախտիկ, Արտանիշ և Շողակաթ
	ԿԱԼԱՎԱՆ	Կալավան, Թթուջուր և Դպրաբակ
	ԳԱԳԱՐԻՆ	Սևան քաղաքը, Գագարին, Վարսեր, Լճաշեն, Ծաղկունք, Զովաբեր, Գեղամական, Դոմաշեն բնակավայրերը և Սևան թերակղզին
	ՍԵՎԱՆ	Գավառ, Մարտունի քաղաքները, Բերդկունք, Նորատուս, Ձորագյուղ, Գեղիովիտ, Մադինա բնակավայրերը և Հայրավանք վանական համալիրը
Արագածոտն	ԱՇՏԱՐԱԿ	Աշտարակ, Օշական, Ագարակ, Անտառուտ, Աղծք, Բյուրական, Ոսկեվազ, Սաղմոսավան, Տեղեր, Օշական և Օհանավան բնակավայրերը
	ԱՊԱՐԱՆ	Ապարան, Ծաղկահովիտ, Եղիպատրուշ, Արագած, Հարթավան, Գեղաձոր, Արագած լեռը
	ԹԱԼԻՆ	Թալին, Դաշտադեմ, Մաստարա, Ծաղկասար, Զովասար, Գառնահովիտ, Կարմրաշեն
Արարատ	ԴՎԻՆ	Հնաբերդ
	ՀԻՆ ԱՐՏԱՇԱՏ	Լուսառատ, Արտաշատ քաղաքատեղի, Խոր վիրապ
	ՎԵԴԻ	Ուրցաձոր, Վեդի բնակավայրերը, Վեդի ջրամբարը և Տափի բերդը (Գևորգ Մարգարետունի ամրոցը)
Արմավիր	ԷՋՄԻԱԾԻՆ	Վաղարշապատ

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

	ՄԵԾԱՄՈՐ	Արաքս, Սարդարապատ, Մեծամոր և Տարոնիկ բնակավայրերը, Սարդարապատի հուշահամալիրը, «Մեծամոր» պատմահնագիտական արգելոց-թանգարանը և Ակնա (Այդր) լիճը
Երևան	ԵՐԵՎԱՆ	Երևան

Հայաստանի զբոսաշրջային կենտրոնների հաստատված ցանկը

«Զբոսաշրջության մասին» օրենքի 19-րդ հոդվածի 1-ին կետի համաձայն՝ զբոսաշրջային կենտրոնների կառավարող կազմակերպությունները ենթակա են պարտադիր պետական որակավորման: Ավելին, 19-րդ հոդվածի 3-րդ կետը ասում է, որ որակավորված կազմակերպությունների միջև ենթադրվում է մրցութային ընտրության գործընթաց, քանի որ պահանջվող կառավարող կազմակերպությունների թիվն արդեն նախապես որոշված է՝ 31, որը համապատասխանում է հաստատված զբոսաշրջային կենտրոնների քանակին:

Սույն թվականի մարտի 2-ին հրապարակվեցին ՀՀ կառավարության որոշման նախագիծը՝ «Զբոսաշրջային կենտրոն կառավարող կազմակերպությունների որակավորման ընթացակարգը, չափորոշիչները (այդ թվում՝ զբոսաշրջային կենտրոն կառավարող կազմակերպության գործառույթներին, կառուցվածքին վերաբերող նվազագույն պահանջները), որակավորման վկայականի ձևը, որակավորման վկայականի ժամկետը, վկայականի տրամադրման կարգը, որակավորման դադարման հիմքերը հաստատելու մասին» [Իրավական ակտերի նախագծերի հրապարակման]:

Նախագծի վերլուծությունը թույլ է տալիս համառոտ ներկայացնել դրա հիմնական դրույթները: Համառոտ անդրադառնանք, մասնավորապես, որակավորման հիմնական պահանջներին, որոնք խմբավորված են մի քանի բլոկներով.

1) Կազմակերպչական և կառուցվածքային. Կազմակերպությունը պետք է գրանցված լինի ՀՀ-ում որպես իրավաբանական անձ առնվազն 2 տարի, չունենա լուծարման կամ սնանկության մասին գրառումներ, կանոնադրությունը չպետք է սահմանափակի կառավարող կազմակերպության գործառույթները և չպետք է հակասի կայուն զբոսաշրջության սկզբունքներին:

2) Փորձ հետևյալ ոլորտներից առնվազն մեկում.

- զբոսաշրջության զարգացում,
- տարածաշրջանային/համայնքային զարգացում,
- մարքեթինգ,
- միջոցառումների կազմակերպում,

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

- շահառուների կողորդինացիա,
- մարդկային ռեսուրսների կառավարում:

3) Կառավարչական. գործադիր մարմնի ղեկավարը պետք է ունենա մագիստրոսի աստիճանի համապատասխան ոլորտում կամ, եթե ոչ, համապատասխան կրթություն և առնվազն 5 տարվա աշխատանքային փորձ: Ղեկավարը չպետք է միաժամանակ զբաղեցնի մի քանի գործառնական պաշտոններ (զբոսավար, հյուրանոցային բիզնեսի կառավարիչ և այլն) և չպետք է ունենա քրեական անցյալ:

4) Ֆինանսական կայունություն. նախորդ օրացուցային տարվա եկամուտը պետք է լինի ամսական նվազագույն աշխատավարձի առնվազն 20-ապատիկը:

5) Ենթակառուցվածք և ներկայություն. առնվազն մեկ գրասենյակի առկայություն այն վարչական միավորում, որտեղ նախատեսվում է կառավարում:

6) Կառավարում և թափանցիկություն. Էկոնոմիկայի նախարարության կողմից սահմանված սկզբունքներին համապատասխանություն, տնօրենների խորհրդի առկայություն, էթիկայի կանոնագիրք և շահերի բախումը կանխելու մեխանիզմներ: Գործունեությունը պետք է լինի թափանցիկ և հաշվետու:

7) Կայունություն. գործունեությունը պետք է համապատասխանի պետական զբոսաշրջության ռազմավարությանը և կայուն զարգացման սկզբունքներին:

8) Ֆունկցիոնալ պահանջներ. մարքեթինգ, զբոսաշրջային արդյունքի մշակում, շահագրգիռ կողմերի համակարգում, միջոցառումների կազմակերպում, վիճակագրության հավաքագրում, կարողությունների զարգացում և այլն:

Որակավորում շնորհող մարմինը լինելու է 8 անդամից բաղկացած ոչ մշտական հանձնաժողովը, որի կազմում պետք է ընդգրկվեն՝

- Զբոսաշրջության կոմիտեի երեք աշխատակից,
- հասարակական միավորումների մեկ ներկայացուցիչ,
- մեկ գիտական/մանկավարժական փորձագետ,
- մեկ մարքեթոլոգ,
- մեկ բիզնեսի գործող մասնագետ,
- մեկ կառավարության/տեղական ինքնակառավարման մարմնի ներկայացուցիչ:

Հանձնաժողովի կազմը հաստատվում է Զբոսաշրջության կոմիտեի նախագահի հրամանով, իսկ անդամների պաշտոնավարման ժամկետը մինչև 2 տարի է: Նիստերը գումարվելու են առնվազն 3 ամիսը մեկ, հանձնաժողովն իրավասու է, եթե ներկա է անդամների կեսից ավելին, իսկ որոշումները կայացվելու են գաղտնի քվեարկությամբ: Որակավորումը կշնորհվի, եթե ներկա անդամների առնվազն կեսը քվեարկի «կողմ»: Որակավորման վկայականը տրվելու է 5 տարի ժամկետով:

Ավելացնենք միայն, որ սա շատ սպասված փաստաթղթի նախագիծ է, քանի որ Զբոսաշրջության մասին ՀՀ օրենքի ուժի մեջ մտնելուց հետո անցել է ավելի քան մեկուկես

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

տարի, և հիմա հավակնորդ կազմակերպությունները վերջապես կարող են ծանոթանալ որակավորման պահանջներին և ընթացակարգին: Սակայն չմոռանանք, որ այս փաստաթուղթը դեռ չի հաստատվել կառավարության կողմից և պետք է անցնի մասնագիտական հանրության քննարկման փուլերով:

Կառավարության N 1945-Ն որոշման մեջ նշված է, որ հայտարարված զբոսաշրջային կենտրոնների կառավարման պլանները կհաստատվեն օրենքով սահմանված ընթացակարգով որակավորված զբոսաշրջային կենտրոն կառավարող կազմակերպությունների մրցության ընտրությունից հետո մեկ տարվա ընթացքում: Ներկա պահին (09.03.2026), քանի դեռ վերոնշյալ նախագիծը չի հաստատվել կառավարության կողմից, այս ամենը ստեղծում է անորոշություն, քանի որ առանց հաստատված կառավարման պլանների պոտենցիալ DMO-ների աշխատանքի արդյունավետությունը և զբոսաշրջային կենտրոնների կառավարման ողջ համակարգը որոշ ուշացումով կմտնեն կայուն զարգացման փուլ:

Մեր կարծիքով, որոշակի տերմինաբանական շփոթությունը նույնպես մարտահրավեր է այս իրավիճակում. միջազգային գործընկերներն ու դոնորները շարունակում են օգտագործել DMO տերմինը, մինչդեռ ազգային քաղաքականությունը արմատավորում է «զբոսաշրջային կենտրոն կառավարող կազմակերպություն» տերմինը, ինչը կարող է բարդացնել ինտեգրումը միջազգային հետազոտություններին և այլ նախագծերին: Թեև սա, հավանաբար, ժամանակավոր խնդիր է:

Սակայն, չնայած մարտահրավերներին, Հայաստանի Հանրապետությունում զբոսաշրջության զարգացման 2026-2030 թվականների ռազմավարական ծրագիրը մի շարք հեռանկարներ է բացում [ՀՀ կառավարության Որոշում N30-Լ]: Նախ նշենք, որ Ռազմավարական ծրագրում «զբոսաշրջային կենտրոն կառավարող կազմակերպություն» արտահայտության կողքը փակագծերում մշտապես նշվում է DMO, ինչն ակնհայտորեն ուղղված է սկզբնական շրջանում օրենսդրական նորամուծության հետ կապված տերմինաբանական թյուրընթեքումները նվազեցնելուն: Ռազմավարական ծրագրի կատարումն ապահովող հնգամյա գործողությունների ծրագրում (Հավելված 2) զբոսաշրջային կենտրոններ կառավարող կազմակերպությունների զարգացումը ներկայացված է որպես քայլ առ քայլ գործընթաց՝ նախատեսված ռազմավարական ծրագրի գործողության բոլոր 5 տարիների համար: Արդեն 2026-2027 թվականներին կառավարությունը պարտավորվում է մշակել և հաստատել որակավորման չափանիշներ, ինչպես նաև անցկացնել կազմակերպություններ ընտրելու առաջին մրցույթները: Հիմնական կատարողական ցուցանիշների (KPI) համակարգը և կատարողականի կանոնավոր մոնիթորինգը նախատեսվում է ներդնել 2028 թվականին, իսկ 2029-2030 թվականներին միջազգային զբոսաշրջության կառավարման ստանդարտները (UNWTO, WTTC) կինտեգրվեն զբոսաշրջային կենտրոններ կառավարող կազմակերպությունների ազգային պրակտիկայում: Ընդհանուր առմամբ, DMO-ների պարտադիր որակավորման և դրանց արդյունավետության մոնիթորինգի համակարգի

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

ներդրման համար հատկացվելու է 379 մլն դրամ: Նախատեսվում է նաև կազմակերպել DMO-ների աշխատակիցների վերապատրաստումներ, մշակել ռազմավարական մոտեցումներ, որոնք հնարավորություն կտան զբոսաշրջային կենտրոն կառավարող կազմակերպություններին իրականացնել կոնցեսիոն կառավարման գործառույթներ՝ հիմնվելով մշակութային ժառանգության պահպանման և այցելուների կառավարման հստակ չափանիշների վրա: Այս նպատակներին ՀՀ պետական բյուջեից և վարկային միջոցներով հատկացվելու է 420 մլն դրամ:

Այսպիսով, ռազմավարությունը ոչ միայն ձևակերպում է ընդհանուր նպատակներ, այլև սահմանում է կոնկրետ գործողությունների ծրագիր, որն անմիջականորեն ազդում է յուրաքանչյուր հաստատված կենտրոնի համար նոր կառավարող կազմակերպությունների ի հայտ գալու և զարգացման վրա:

Եզրակացություն

Զբոսաշրջային ուղղությունների կառավարման կազմակերպությունների հայեցակարգի վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ ժամանակակից զբոսաշրջային քաղաքականության մեջ դրանք դարձել են առանցքային ինստիտուցիոնալ դերակատարներ՝ միավորելով ռազմավարական պլանավորումը, շահագրգիռ կողմերի համակարգումը, թվային գործիքների կիրառումը և կայուն զարգացման սկզբունքները: Միջազգային փորձը վկայում է, որ արդյունավետ DMO-ները կարող են նպաստել ոչ միայն զբոսաշրջային հոսքերի աճին, այլև տարածաշրջանային տնտեսական, սոցիալական և մշակութային վերածննդին:

Ներկայումս Հայաստանը գտնվում է անցումային փուլում՝ դոնորական նախագծերից և տեղական նախաձեռնություններից դեպի պետականորեն հստակ կարգավորվող զբոսաշրջության կառավարման համակարգ: Հայաստանի օրենսդրական դաշտում կատարված փոփոխությունները, մասնավորապես՝ «Զբոսաշրջության մասին» ՀՀ նոր օրենքը և զբոսաշրջային կենտրոններ կառավարող կազմակերպությունների որակավորման կարգը, ստեղծում են նոր հնարավորություններ՝ ձևավորելու կառավարման հստակեցված և ինստիտուցիոնալ ամրապնդված համակարգ: Սակայն այդ գործընթացի հաջողությունը կախված է ոչ միայն իրավական հիմքերից, այլև գործնական իրագործումից՝ ներառյալ մասնագիտական կարողությունների զարգացումը, ֆինանսական կայունությունը և շահառուների ներգրավվածության մակարդակը: Այս համատեքստում DMO-ների զարգացումը կարող է դառնալ Հայաստանի զբոսաշրջության երկարաժամկետ կայուն զարգացման հիմնասյուներից մեկը:

Գրականության ցանկ

1. «Զբոսաշրջության մասին» ՀՀ օրենք (ընդունվել է՝ 22.12.2023, ուժի մեջ է մտել՝ 01.09.2024),

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

2. ՀՀ կառավարության որոշում N1945-Ն «Զբոսաշրջային կենտրոններ հայտարարելու մասին», 25.12.2025,
3. ՀՀ կառավարության Որոշում N30-Լ «ՀՀ զբոսաշրջության զարգացման 2026-2030 թվականների ռազմավարական ծրագիրը և ռազմավարական ծրագրի կատարումն ապահովող գործողությունների ծրագիրը հաստատելու մասին», 08.01.2026,
4. Իրավական ակտերի նախագծերի հրապարակման միասնական կայք, 02.03.2026, <https://www.e-draft.am/projects/8989>,
5. Buhalis, D., “Marketing the Competitive Destination of The Future” // Tourism Management, 21(1), 2000, pp. 97–116,
6. Bieger, T., Beritelli, P., Laesser, C., “Size Matters! Increasing DMO Effectiveness and Extending Tourist Destination Boundaries” // Tourism: An International Interdisciplinary Journal, Vol. 57 N3, 2009, pp.309-327. 19.02.2026, <https://hrcak.srce.hr/52968>, 21.02.2026,
7. Borzyszkowski, J., “The Past, Present and Future of Destination Management Organizations” // “Management and Innovation for Competitive Advantage” International Conference, November 5-6, 2015, Bucharest, Romania, pp. 56-66, <https://conference.management.ase.ro/archives/2015/pdf/6.pdf> , 21.02.2026,
8. D’Angella, F., Go, F.M., “Tale of Two Cities’ Collaborative Tourism Marketing: Towards a Theory of Destination Stakeholder Assessment” // Tourism Management, Volume 30 - Issue 3, 2009, pp. 429-440. <https://repub.eur.nl/pub/15406> , 24.02.2026,
9. Presenza, A., Sheehan, L. (2005) “Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations”, https://www.researchgate.net/publication/255597442_Towards_a_Model_of_the_Roles_and_Activities_of_Destination_Management_Organizations , 25.02.2026,
10. Solimar International (Consulting&Marketing): “Why DMOs Must Be About Management, Not Just Marketing” by Veronic Santapa, October 11, 2022, <https://www.solimarininternational.com/why-dmos-must-be-about-destination-management>, 25.02.2026,
11. “UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) – Preparing DMOs for new challenges”. Madrid: May 2019, p. 28. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/978928442084> , 28.02.2026 ,
12. World Bank (2023). “Destination Management Handbook”, <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099451003012313859/pdf/IDU07402ad17053a5043c909eb80cd040870838c.pdf> , 01.03.2026.

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF TOURISM DESTINATION
MANAGEMENT ORGANIZATIONS

Armine Matentsyan

EUA, Chair of Tourism

matentsyana@gmail.com

Abstract

The article is devoted to the analysis of the DMOs (Destination Management Organizations) concept development within the context of international experience and legislative innovations in Armenia. It presents the evolution of DMOs from marketing functions to an integrated management model, emphasizing the fact that modern DMOs act not only as destination promotion agencies, but also as strategic management entities. These entities ensure the sustainable development of the region by coordinating stakeholder collaboration, infrastructure enhancement, digital integration, and human capital development.

The article analyzes authoritative international sources on the regulation of the tourism destination management organizations activities, including institutional documents from the United Nations World Tourism Organization, the World Bank, as well as the approaches of leading scholars.

Special attention is paid to adapting DMO functions to the local regional context, taking into account the size of the tourism destination, resource potential, funding sources and institutional capacities.

A separate section is dedicated to the changes made in the legislative framework of tourism in Armenia in recent years, in particular the new Law “On Tourism” and the qualification procedure for organizations managing tourism centers. Some provisions of the Tourism Strategic Development Program for 2026–2030 are also analyzed, which are aimed, among other things, at the institutional development of DMOs, the introduction of an efficiency monitoring system, the integration of international standards, and the sustainable development of the tourism management system in Armenia.

Keywords: DMO (Destination Management Organization), tourist destination, tourist center, management model, destination marketing, sustainable development, state policy in the tourism sector.

Ներկայացվել է՝ 08.03.2026թ.

Ուղարկվել է գրախոսման՝ 27.04.2026թ.