ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობა

მრავალდონიანი ანალიტიკური ჩარჩო და თანამედროვე პარადიგმები: ციფრული ტრანსფორმაცია, პერსონალიზაცია და სტრატეგიული მართვა

Elisabed Baliashvili
Nana Katsitadze

Competitiveness in the Tourism and Hospitality Industry

A Multi-Level Analytical Framework and Contemporary Paradigms: Digital Transformation, Personalization, and Strategic Management

The monograph was prepared within the framework
of the Scientific Grant Program
of David Aghmashenebeli University of Georgia

Tbilisi
2026

ელისაბედ ბალიაშვილი

ნანა კაციტაძე

ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობა

მრავალდონიანი ანალიტიკური ჩარჩო და თანამედროვე პარადიგმები: ციფრული ტრანსფორმაცია, პერსონალიზაცია და სტრატეგიული მართვა

მონოგრაფია მომზადებულია
საქართველოს დავით აღმაშენებლის სახელობის უნივერსიტეტის
სამეცნიერო საგრანტო პროგრამის ფარგლებში

უნივერსიტეტის
გამომცემლობა

The monograph explores the theoretical, methodological, and practical aspects of assessing the competitiveness of the tourism and hospitality industry. The scientific novelty of the work lies in a systematic and multi-level conceptualization of the problem of competitiveness, integrating competitive processes occurring at the macro, meso, and micro levels into a unified analytical framework.

The monograph may serve as supplementary instructional material for undergraduate, master's, and doctoral degree programs in Business Administration and Tourism.

The findings and recommendations developed can be used to assess the competitive environment, formulate public policy, manage tourist destinations, undertake strategic planning, and enhance competitiveness in the hotel services sector.

Scientific Editor – Constantine Abuladze
Doctor of Economics, Chairman of the Dissertation Council
of the Faculty of Business and Law at Georgian David Aghmashenebeli
University (SDASU)

© Ivane Javakhishvili Tbilisi State University Press, 2026

ISBN 978-9941-36-535-5

მონოგრაფია ეძღვნება ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობის შეფასების თეორიული, მეთოდოლოგიური და პრაქტიკული ასპექტების კვლევას.

ნაშრომის სამეცნიერო სიახლეს წარმოადგენს კონკურენტუნარიანობის პრობლემის სისტემური და მრავალდონიანი გააზრება, რომელიც აერთიანებს მაკრო, მეზო და მიკროდონეებზე მიმდინარე კონკურენტულ პროცესებს ერთიან ანალიტიკურ ჩარჩოში.

მონოგრაფია შეიძლება გამოყენებულ იქნეს შესაბამისი მიმართულებების (ბიზნესის ადმინისტრირება, ტურიზმი) საბაკალავრო, სამაგისტრო და სადოქტორო საგანმანათლებლო პროგრამებში დამხმარე სასწავლო მასალად.

მიღებული შედეგები და შემუშავებული რეკომენდაციები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს კონკურენტული გარემოს შეფასების, სახელმწიფო პოლიტიკის ფორმირების, ტურისტული დანიშნულების ადგილების მართვის, სტრატეგიული დაგეგმვისა და სასტუმრო მომსახურების სფეროს კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მიზნით.

სამეცნიერო რედაქტორი – კონსტანტინე აბულაძე
ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი,
საქართველოს დავით აღმაშენებლის სახელობის (სდასუ)
ბიზნესისა და სამართლის ფაკულტეტის
სადისერტაციო საბჭოს თავმჯდომარე

© ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2026

ISBN 978-9941-36-535-5

წინასიტყვაობა

მონოგრაფია ეძღვნება ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობის შეფასების თეორიულ, მეთოდოლოგიურ და პრაქტიკულ ასპექტებს. კვლევის აქტუალობა განპირობებულია გლობალიზაციის, ციფრული ტრანსფორმაციის, საერთაშორისო კონკურენციის გამწვავებისა და მომხმარებელთა მოთხოვნების ცვლილების პირობებში ინდუსტრიის კონკურენტული განვითარების განმსაზღვრელი ფაქტორების სისტემური შესწავლის აუცილებლობით.

კვლევის მიზანია ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობის შეფასების თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლების სისტემატიზაცია, მრავალდონიანი ანალიტიკური ჩარჩოს შემუშავება და თანამედროვე ციფრული ტრანსფორმაციის, პერსონალიზებული მომსახურებისა და რეგულირების მექანიზმების გავლენის შეფასება ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობის ფორმირებაზე.

ნაშრომში გამოყენებულია სპეციალური და ზოგადმეცნიერული კვლევის მეთოდების კომპლექსი, მათ შორის: შედარებითი ანალიზი, კონტენტ-ანალიზი, ნორმატიულ-სამართლებრივი ანალიზი, სისტემური მიდგომა, მეცნიერული აბსტრაქცია, განზოგადება და კონცეპტუალური მოდელირება. კვლევის საინფორმაციო ბაზას წარმოადგენს საერთაშორისო და ადგილობრივი სამეცნიერო ლიტერატურა, საერთაშორისო ორგანიზაციების ანგარიშები, ოფიციალური სტატისტიკური მონაცემები და ნორმატიული აქტები.

კვლევის შედეგად შემუშავებულია ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტული გარემოს შეფასების მრავალდონიანი ანალიტიკური ჩარჩო, რომელიც მაკრო, მეზო და მიკრო დონის ფაქტორებს აერთიანებს ერთიან სისტემაში. სისტემატიზებულია ტურისტული დანიშნულების ადგილისა და სასტუმრო მომსახურების სფეროს კონკურენტუნარიანობის შეფასების კლასიკური და თანამედროვე მიდგომები, მათი ევოლუცია და პრაქტიკული გამოყენების თავისებურებები. გამოვლენილია ციფრული ტრანსფორმაციის, დიდი მონაცემების (Big Data), ხელოვნური

ინტელექტისა და პერსონალიზებული მომსახურების გავლენა ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობის ფორმირებასა და გრძელვადიან განვითარებაზე.

ნაშრომის სამეცნიერო სიახლეს წარმოადგენს დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის მართვის ევოლუციური მატრიცისა და ტალღებზე დაფუძნებული ევოლუციური მოდელის შემუშავება, რომელიც კონკურენტუნარიანობის თეორიებისა და მმართველობითი პარადიგმების განვითარებას ოთხ ძირითად ეტაპად აჯგუფებს და მეცნიერულად განასხვავებს „Tourism 4.0“-ის ტექნოლოგიურ პარადიგმას კონკურენტუნარიანობის ევოლუციის IV ტალღის უფრო ფართო მმართველობითი და ინსტიტუციური ჩარჩოსაგან.

ასევე ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტული გარემოს შეფასების მრავალდონიანი ანალიტიკური ჩარჩოს და ავტორებისეული კონცეპტუალური მოდელის – სასტუმრო მომსახურების ხარისხის სტრატეგიული მართვის პირამიდის შემუშავება, რომელიც ხარისხის მართვის თეორიულ საფუძვლებს სტუმრის მოგზაურობის (Guest Journey) ოპერაციულ ლოგიკასთან აკავშირებს.

ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა მდგომარეობს იმაში, რომ მიღებული შედეგები და შემუშავებული რეკომენდაციები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტული გარემოს შეფასების, სახელმწიფო პოლიტიკის ფორმირების, ტურისტული დანიშნულების ადგილების მართვის, სტრატეგიული დაგეგმვისა და სასტუმრო მომსახურების სფეროს კონკურენტუნარიანობის ამაღლების პროცესში.

საკვანძო სიტყვები: ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრია; კონკურენტუნარიანობა; ტურისტული დანიშნულების ადგილი; ციფრული ტრანსფორმაცია; პერსონალიზებული მომსახურება; სასტუმრო მომსახურების სფერო.

Competitiveness in the Tourism and Hospitality Industry

A Multi-Level Analytical Framework and Contemporary Paradigms: Digital Transformation, Personalization, and Strategic Management

Elisabed Baliashvili

Academic Doctor of Economics, Professor, Faculty of Business and Law, David Aghmashenebeli University of Georgia. Invited Lecturer, Department of Tourism and Hospitality Management, Faculty of Economics and Business, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Nana Katsitadze

Doctor of Technical Sciences, specializing in Commodity Science and Trade in Industrial Goods. Associate Professor in the Department of Tourism and Hospitality Management, Faculty of Economics and Business, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University. Head of the Bachelor's and Master's Programs in Tourism and Hospitality

Abstract

This monograph addresses the theoretical, methodological, and practical aspects of assessing competitiveness within the tourism and hospitality industry. The relevance of this study is driven by the need for a systematic analysis of the key determinants shaping the industry's competitive development amid globalization, digital transformation, intensifying international competition, and evolving consumer demands.

The primary objective of the research is to systematize the theoretical and methodological foundations of competitiveness assessment in tourism and hospitality, establish a multi-level analytical framework, and evaluate how contemporary digital transformation, personalized services, and regulatory mechanisms shape industry competitiveness.

The methodology employs a comprehensive mix of specialized and general scientific research methods, including comparative analysis, content analysis, legal and regulatory analysis, the systems approach, abstraction, generalization, and conceptual modeling. The research is grounded in a robust information base comprising international and local academic literature, reports from global organizations, official statistical data, and regulatory acts.

As a result of the research, a multi-level analytical framework has been developed to assess the competitive environment of the tourism and hospitality industry, integrating macro-, meso-, and micro-level factors into a unified system. The study systematizes both classical and contemporary approaches to evaluating the competitiveness of tourist destinations and the hotel sector, tracing their evolution and practical applications. Furthermore, it identifies the impact of digital transformation, big data, artificial intelligence, and personalized services on shaping industry competitiveness and driving long-term development.

The scientific novelty of the monograph lies in the development of an evolutionary matrix for destination competitiveness management and a wave-based evolutionary model. This model categorizes the progression of competitiveness theories and management paradigms into four distinct stages, scientifically differentiating the technological paradigm of "Tourism 4.0" from the broader governance and institutional framework of the fourth wave of competitiveness evolution.

Additionally, the study introduces a multi-level analytical framework for assessing the competitive environment of the tourism and hospitality industry and a proprietary conceptual model–the Strategic Pyramid of Hotel Service Quality Management–which bridges the theoretical foundations of quality management with the operational logic of the Guest Journey.

The practical significance of this work rests on the premise that its findings and recommendations can be directly applied to assessing the competitive environment of the tourism and hospitality industry, shaping public policy, managing tourist destinations, strategic planning, and enhancing competitiveness across the hospitality sector.

Keywords: *tourism and hospitality industry; competitiveness; tourist destination; digital transformation; personalized service; hotel sector.*

შ ი ნ ა ა რ ს ი

წინასიტყვაობა 7
Competitiveness in the Tourism and Hospitality Industry (Abstract) 9
შესავალი 17

I თავი. კონკურენტუნარიანობის შეფასება: კონცეპტუალური ჩარჩოები და მეთოდოლოგიური მიდგომები 26

1.1. კონკურენტუნარიანობის თეორიული საფუძვლები, ძირითადი პრინციპები და კონცეფციები – კონცეპტუალური ჩარჩო 26

1.2. ფირმის კონკურენტუნარიანობის შეფასების მეთოდოლოგიური მიდგომები და მატრიცული მოდელები 38

1.3. ძირითადი დასკვნები 46

II თავი. ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტული გარემო 48

2.1. ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის არსი, სტრუქტურა და განვითარების თანამედროვე ტენდენციები 48

2.2. ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტული გარემოს შეფასების თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები ... 60

2.3. ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტული გარემოს ინსტიტუციური და ციფრული ტრანსფორმაციის ასპექტები საქართველოში 92

2.4. ძირითადი დასკვნები 102

2.5. რეკომენდაციები 106

III თავი. ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობა 107

3.1. ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის კონცეპტუალური საფუძვლები 107

3.2. ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის ძირითადი კლასიკური მოდელები, კონცეფციები და ინდიკატორების სისტემა 115

3.3. ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის თანამედროვე მიდგომები და ციფრული ტრანსფორმაცია 129
3.4. ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის ტალღოვანი ევოლუცია: პარადიგმული ტრანსფორმაციის ჩარჩო 146
3.5. ძირითადი დასკვნები 158
3.6. რეკომენდაციები 163

IV თავი. სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობა 166
4.1. სასტუმრო მომსახურების სპეციფიკა და კონკურენტუნარიანობის შეფასების თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები 167
4.2. სტრატეგიებისა და სტრატეგიული გადაწყვეტილებების როლი სასტუმრო კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ფორმირებაში 174
4.3. სასტუმრო კომპანიების ეფექტიანობის შეფასება 185
4.4. მარკეტინგი და ბრენდინგი სასტუმრო კომპანიების კონკურენტუნარიანობის სისტემაში 200
4.5. ინოვაცია, ციფრული ტექნოლოგიები და მონაცემებზე დაფუძნებული მართვა სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში 211
4.6. სასტუმრო მომსახურების ხარისხის მართვა 220
4.7. ძირითადი დასკვნები: 250

V თავი. სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის რეგულირების მექანიზმები: სტანდარტიზაცია, სერტიფიცირება და ლიცენზირება – მეთოდოლოგიური და პრაქტიკული ასპექტები 258
5.1. სტანდარტიზაციის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები 258
5. 2. სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის სტანდარტების რეგულირება საზღვარგარეთის ქვეყნებში 267
5.3. საერთაშორისო სასტუმრო ქსელებში კორპორაციული სტანდარტების დანერგვა და მართვა 273

5.4. სერტიფიცირების მექანიზმები სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში 278
5.5. ლიცენზირების მექანიზმები და რეგულირების პრაქტიკა 282
5.6. ძირითადი დასკვნები 293
5.7. რეკომენდაციები 298

VI თავი. პერსონალიზაცია და ხელოვნურ ინტელექტზე დაფუძნებული თანამედროვე მიდგომები ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში 302

6.1. პერსონალიზაციის თეორიული საფუძვლები და მომხმარებლის ქცევა....302
6.2. პერსონალიზებული მომსახურება ტურისტული დანიშნულების ადგილებში....307
6.3. პერსონალიზებული მომსახურების მართვა სასტუმრო მომსახურების სფეროში....310
6.4. საქართველოს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის თანამედროვე პრაქტიკა და ტექნოლოგიური ტრანსფორმაცია 315
6.5. ძირითადი დასკვნები....324

VII თავი. ინტეგრირებული დასკვნები და რეკომენდაციები 328

7.1. ძირითადი დასკვნები 328
7.2. პრაქტიკული რეკომენდაციები სახელმწიფო პოლიტიკის დონეზე 329
7.3. პრაქტიკული რეკომენდაციები ტურიზმისა და მასპინძლობის, მათ შორის, სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიისთვის 331

ბიბლიოგრაფია....333

CONTENTS

Preface 7
Competitiveness in the Tourism and Hospitality Industry (Abstract) 9
Introduction 17

CHAPTER I. COMPETITIVENESS ASSESSMENT: CONCEPTUAL FRAMEWORKS AND METHODOLOGICAL APPROACHES 26
1.1. Theoretical Foundations, Core Principles, and Concepts of Competitiveness: A Conceptual Framework 26
1.2. Methodological Approaches and Matrix Models for Assessing Firm Competitiveness 38
1.3. Key Conclusions 46

CHAPTER II. THE COMPETITIVE ENVIRONMENT OF THE TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY 48
2.1. Nature, Structure, and Contemporary Development Trends of the Tourism and Hospitality Industry 48
2.2. Theoretical and Methodological Foundations for Assessing the Competitive Environment of the Tourism and Hospitality Industry 60
2.3. Institutional and Digital Transformation Aspects of the Competitive Environment of the Tourism and Hospitality Industry in Georgia 92
2.4. Key Conclusions 102
2.5. Recommendations 106

CHAPTER III. TOURIST DESTINATION COMPETITIVENESS 107
3.1. Conceptual Foundations of Tourist Destination Competitiveness 107
3.2. Major Classical Models, Concepts, and Indicator Systems of Tourist Destination Competitiveness 115
3.3. Contemporary Approaches to Tourist Destination Competitiveness and Digital Transformation 129
3.4. Wave-Based Evolution of Tourist Destination Competitiveness: A Framework for Paradigmatic Transformation 146
3.5. Key Conclusions 158
3.6. Recommendations 163

CHAPTER IV. COMPETITIVENESS OF THE HOTEL SERVICE INDUSTRY 164
4.1. Specific Characteristics of Hotel Services and the Theoretical and Methodological Foundations of Competitiveness Assessment 167
4.2. The Role of Strategies and Strategic Decision-Making in Building the Competitiveness of Hotel Companies 174

4.3. Performance Assessment of Hotel Companies 185
4.4. Marketing and Branding within the Competitiveness Framework of Hotel Companies 200
4.5. Innovation, Digital Technologies, and Data-Driven Management in the Hotel Service Industry 211
4.6. Hotel Service Quality Management 220
4.7. Key Conclusions 250

CHAPTER V. REGULATORY MECHANISMS IN THE HOTEL SERVICE INDUSTRY: STANDARDIZATION, CERTIFICATION, AND LICENSING — METHODOLOGICAL AND PRACTICAL ASPECTS 258
5.1. Theoretical and Methodological Foundations of Standardization 258
5.2. Regulation of Hotel Service Industry Standards in Foreign Countries 267
5.3. Implementation and Management of Corporate Standards in International Hotel Chains 273
5.4. Certification Mechanisms in the Hotel Service Industry 278
5.5. Licensing Mechanisms and Regulatory Practices 282
5.6. Key Conclusions 293
5.7. Recommendations 298

CHAPTER VI. PERSONALIZATION AND CONTEMPORARY AI-BASED APPROACHES IN THE TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY 302
6.1. Theoretical Foundations of Personalization and Customer Behavior 302
6.2. Personalized Services in Tourist Destinations 307
6.3. Management of Personalized Services in the Hotel Service Sector 310
6.4. Contemporary Practices and Technological Transformation of Georgia's Tourism and Hospitality Industry 315
6.5. Key Conclusions 324

CHAPTER VII. INTEGRATED CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS 328
7.1. Key Conclusions 328
7.2. Practical Recommendations at the Public Policy Level 329
7.3. Practical Recommendations for the Tourism and Hospitality Industry, Including the Hotel Service Sector 331

References 333

შ ე ს ა ვ ა ლ ი

თემის აქტუალობა. თანამედროვე პირობებში ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრია მსოფლიო ეკონომიკის ერთ-ერთ ყველაზე დინამიკურ, მაღალკონკურენტულ სფეროს წარმოადგენს, რომელიც ფუნდამენტურ გავლენას ახდენს მაკროეკონომიკურ ზრდასა და საინვესტიციო მიმზიდველობაზე. გლობალიზაციის, ციფრული ტექნოლოგიების პროგრესისა და საერთაშორისო კონკურენციის გამკაცრების პირობებში, განსაკუთრებულ მეცნიერულ და პრაქტიკულ მნიშვნელობას იძენს ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობის კომპლექსური შეფასება და მისი ფაქტორების სისტემური შესწავლა.

ბოლო პერიოდში ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში მიმდინარე სტრუქტურულმა გარდაქმნებმა არსებითად შეცვალა კონკურენტული გარემო და სტრატეგიული უპირატესობების ფორმირების მექანიზმები. აღნიშნულ ცვლილებებს სტიმული მისცა ციფრული პლატფორმების, CRM სისტემების, მონაცემებზე დაფუძნებული მენეჯმენტისა და მეოთხე სამრეწველო რევოლუციის (Industry 4.0) ტექნოლოგიების აქტიურმა ინტეგრაციამ. მათ შორის განსაკუთრებით აღსანიშნავია: ნივთების ინტერნეტი (IoT), დიდი მონაცემების ანალიტიკა (Big Data), ხელოვნური ინტელექტი (AI), კიბერფიზიკური სისტემები, გეოინფორმაციული სისტემები (GIS), ციფრული ტყუპები (Digital Twin), პერსონალიზებული მომსახურების მოდელები და ციფრული მარკეტინგის ინსტრუმენტები.

გლობალური დიგიტალიზაციის პირობებში განსაკუთრებულ აქტუალობას იძენს ნაშრომში შემოთავაზებული ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის ტალღოვანი განვითარების კონცეფცია, რომელიც მეცნიერულად განასხვავებს „Tourism 4.0“-ის ტექნოლოგიურ პარადიგმას კონკურენტუნარიანობის კვლევის IV ტალღისაგან. განსხვავებით ვიწრო მიდგომებისა, წარმოდგენილი ხედვა კონკურენტუნარიანობას განმარტავს როგორც მმართველობით, ინსტიტუციურ, ტექნოლოგიურ და მდგრადობაზე დაფუძნებულ ტრანსფორმაციების კუმულაციურ ევოლუციას. აღნიშნული კონცეპტუალური ჩარჩო აყალიბებს ჰოლისტურ ხედვას მრავალდონიანი დარგობრივი სისტემების ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის, რაც მართვის უწყებებს ეხმარება გრძელვადიანი სტრატეგიული უპირატესობების მოპოვებასა და ეკონომიკური რისკების პრევენციაში.

ამასთან, მომსახურების პერსონალიზაციისა და სტუმრის გამოცდილებაზე ორიენტირებული მართვის პირობებში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს ნაშრომში შემოთავაზებული სასტუმრო მომსახურების ხარისხის სტრატეგიული მართვის პირამიდა, რომელიც ხარისხის მართვის თეორიულ საფუძვლებს სტუმრის მოგზაურობის (Guest Journey) ოპერაციულ ლოგიკასთან ინტეგრირებულად აკავშირებს. წარმოდგენილი ინტეგრირებული მიდგომა ხარისხს განიხილავს როგორც იერარქიულ სისტემას, სადაც TQM, ადამიანური კაპიტალი, უწყვეტი ტრენინგი, პერსონალის მოტივაცია და ჰოლისტიკური გამოცდილება ერთობლივად განსაზღვრავს სასტუმროს გლობალურ კონკურენტუნარიანობასა და სტუმრის მყარ ლოიალობას. ხარისხის ამგვარი გადააზრება უზრუნველყოფს მენეჯერული გადაწყვეტილებების სრულ სინქრონიზაციას სტუმრის მოლოდინებთან.

შედეგად, კონკურენტუნარიანობის შეფასება გასცდა ტრადიციული ეკონომიკური და ფინანსური პარამეტრების ფარგლებს, რამაც მისი ანალიზისადმი ინტეგრირებული, მრავალფაქტორული და სისტემური მიდგომების ჩამოყალიბებას შეუწყო ხელი. ამასთან, კონკურენტული უპირატესობების ფორმირების პროცესში სულ უფრო მნიშვნელოვანი ადგილი დაიკავა ინსტიტუციურმა, ტექნოლოგიურმა, ინოვაციურმა, მენეჯერულმა და ციფრულმა ფაქტორებმა, რომლებიც თანამედროვე პირობებში კონკურენტუნარიანობის განვითარების მნიშვნელოვან განმსაზღვრელ ფაქტორებად გვევლინება.

საქართველოსთვის, როგორც ტურიზმის მაღალი პოტენციალის მქონე ქვეყნისთვის, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტული გარემოს სისტემურ შეფასებას. ამდენად, კონკურენტუნარიანობის ისეთი მოდელის ჩამოყალიბება, რომელიც მაკრო (ეროვნულ), მეზო (რეგიონულ/დარგობრივ) და მიკრო (საწარმოს) დონეებზე უზრუნველყოფს ინდუსტრიის განმსაზღვრელი ფაქტორების კომპლექსურ ემპირიულ ანალიზს, კვლავ მნიშვნელოვან სამეცნიერო პრობლემად და კვლევით გამოწვევად რჩება.

აქედან გამომდინარე, ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობის თეორიული, მეთოდოლოგიური და პრაქტიკული ასპექტების კვლევა, მრავალდონიანი ანალიტიკური ჩარჩოს შემუშავება და ციფრული ტრანსფორმაციის პირობებში მისი რეალიზების შესაძლებლობების შეფასება უაღრესად აქტუალურია.

- **კვლევის მიზანი და ამოცანები:** თემის აქტუალობიდან და საკვლევი პრობლემიდან გამომდინარე, კვლევის მიზანია ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობის შეფასების თეორიული, მეთოდოლოგიური და პრაქტიკული საფუძვლების სისტემატიზაცია, მრავალდონიანი ანალიტიკური ჩარჩოს შემუშავება და თანამედროვე ციფ-

რული ტრანსფორმაციის, პერსონალიზებული მომსახურებისა და რეგულირების მექანიზმების გავლენის შეფასება ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობის ფორმირებაზე.

დასახული მიზნის მისაღწევად ნაშრომში გადაჭრილია შემდეგი ამოცანები:

- კონკურენტუნარიანობის თეორიული საფუძვლების, ძირითადი პრინციპების, კონცეფციების და შეფასების მეთოდოლოგიური მიდგომების შესწავლა და სისტემატიზაცია;
- ფირმის კონკურენტუნარიანობის შეფასების ძირითადი მეთოდებისა და მატრიცული მოდელების კომპლექსური ანალიზი;
- ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის არსის, სტრუქტურისა და განვითარების თანამედროვე ტენდენციების ანალიზი;
- ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტული გარემოს შეფასების მრავალდონიანი ანალიტიკური ჩარჩოს ჩამოყალიბება;
- ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში მიმდინარე ინსტიტუციური და ციფრული ტრანსფორმაციული პროცესების შეფასება;
- ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის შეფასების თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლების, ძირითადი კლასიკური მოდელების, კონცეფციებისა და ინდიკატორების სისტემის ანალიზი;
- ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის თანამედროვე მიდგომებისა და ციფრული ტრანსფორმაციის ანალიზი;
- დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის მართვის ევოლუციური მატრიცისა და ტალღოვანი ევოლუციის მოდელის შემუშავება, აგრეთვე კონკურენტუნარიანობის თეორიებისა და მმართველობითი პარადიგმების განვითარების ძირითადი ეტაპების სისტემატიზაცია;
- სასტუმრო მომსახურების სპეციფიკისა და კონკურენტუნარიანობის შეფასების თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლების შესწავლა და სისტემატიზაცია;
- სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი სტრატეგიული, მარკეტინგული, ინოვაციური, ტექნოლოგიური და ხარისხის მართვასთან დაკავშირებული ფაქტორების, აგრეთვე საქმიანობის ეფექტიანობის გავლენის ანალიზი და შეფასება;
- სასტუმრო მომსახურების ხარისხის სტრატეგიული მართვის პირამიდის შემუშავება;
- სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის რეგულირების მექანიზმების – სტანდარტიზაციის, სერტიფიცირებისა და ლიცენზირების – თეორიული, მეთოდოლოგიური და პრაქტიკული ასპექტების კვლევა;

- პერსონალიზაციის თეორიული საფუძვლებისა და მომხმარებლის ქცევის ანალიზი;
- ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის ფორმირებაში პერსონალიზაციისა და ხელოვნური ინტელექტის როლის შეფასება;
- სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობის ფორმირებაში პერსონალიზებული მომსახურების მართვის როლის შეფასება;
- საქართველოს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის თანამედროვე პრაქტიკისა და ტექნოლოგიური ტრანსფორმაციის ანალიზი;
- კვლევის შედეგების საფუძველზე ინტეგრირებული დასკვნებისა და რეკომენდაციების შემუშავება;
- პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავება სახელმწიფო პოლიტიკის დონეზე;
- პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავება ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიისა და სასტუმრო მომსახურების სფეროსთვის.

➢ **კვლევის ობიექტი და საგანი:** კვლევის ობიექტს წარმოადგენს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრია, როგორც მრავალდონიანი სოციალურ-ეკონომიკური სისტემა, რომელიც აერთიანებს ტურისტულ დანიშნულების ადგილებს, სასტუმრო მომსახურების სფეროს, მათ კონკურენტულ გარემოს, ინსტიტუციურ მექანიზმებსა და მიმდინარე ციფრული ტრანსფორმაციის პროცესებს. კვლევის საგანს წარმოადგენს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობის შეფასების თეორიული, მეთოდოლოგიური და პრაქტიკული ასპექტები, კონკურენტული უპირატესობების ფორმირების მექანიზმები, მათი შეფასების მრავალდონიანი ანალიტიკური ჩარჩო, აგრეთვე ციფრული ტრანსფორმაციის, პერსონალიზებული მომსახურების, ინოვაციური ტექნოლოგიებისა და რეგულირების თანამედროვე ინსტრუმენტების გავლენა ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობასა და მდგრად განვითარებაზე.

➢ **კვლევის მეთოდოლოგია და საინფორმაციო ბაზა:** ნაშრომის მეთოდოლოგიურ საფუძველს წარმოადგენს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობის შეფასების თეორიული და მეთოდოლოგიური ჩარჩოები. აღნიშნული მოიცავს დესტინაციებისა და სასტუმრო მომსახურების სფეროს კონკურენტუნარიანობის, სტრატეგიული მართვის, მარკეტინგისა და ბრენდინგის, ოპერაციული ეფექტიანობის, ხარისხის მენეჯმენტის, პერსონალიზებული სერვისების, ინოვაციებისა და ციფრული ტრანსფორმაციის თანამედროვე სამეცნიერო კონცეფციებს, მოდელებსა და ანალიტიკურ მიდგომებს.

კვლევის პროცესში დასახული ამოცანების გადასაჭრელად გამოყენებულია ზოგადმეცნიერული და სპეციალური კვლევის მეთოდების კომ-

პლექსი, კერძოდ: ნორმატიულ-სამართლებრივი ანალიზი, შედარებითი ანალიზი, კონტენტანალიზი, სისტემური მიდგომა, ანალიზისა და სინთეზის, ინდუქციისა და დედუქციის, მეცნიერული აბსტრაქციის, სისტემატიზაციის, განზოგადებისა და კონცეპტუალური მოდელირების მეთოდები.

- კონკურენტუნარიანობის შეფასების თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლების შესწავლისას გამოყენებულია სამეცნიერო ლიტერატურის კრიტიკული ანალიზისა და სისტემატიზაციის მეთოდი, რომლის საფუძველზეც განზოგადებულია ადგილობრივი და უცხოური სამეცნიერო სკოლების ძირითადი მიდგომები;
- ნაშრომში ფართოდ არის გამოყენებული შედარებითი ანალიზის მეთოდი, რომელიც დაედო საფუძვლად ტურისტული დანიშნულების ადგილისა და სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობის შეფასების კლასიკური და თანამედროვე მოდელების, ინდიკატორებისა და მეთოდოლოგიური მიდგომების სისტემატიზაციასა და კრიტიკულ შეფასებას;
- ამავე მეთოდოლოგიური აპარატის გამოყენებით გაანალიზებულია პერსონალიზებული მომსახურების განსხვავებული სტრატეგიები, აგრეთვე ბრენდირებული და არაბრენდირებული განთავსების ობიექტების ტექნოლოგიური ინტეგრაციის თავისებურებები;
- სისტემური მიდგომისა და კონცეპტუალური მოდელირების მეთოდების საფუძველზე შემუშავებულია ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობის შეფასების ორიგინალური მრავალდონიანი ანალიტიკური ჩარჩო;
- ნორმატიულ-სამართლებრივი ანალიზის მეთოდის საფუძველზე შესწავლილია ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის მარეგულირებელი და ინსტიტუციური სტანდარტიზაციის, სერტიფიცირებისა და ლიცენზირების მექანიზმები, აგრეთვე მათი გავლენა მომსახურების ხარისხზე, უსაფრთხოებაზე, მომხმარებელთა უფლებების დაცვასა და მთლიანად ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობაზე;
- სისტემური მიდგომის, შედარებითი ანალიზის, კონტენტ-ანალიზისა და კონცეპტუალური მოდელირების მეთოდების გამოყენებით შემუშავებულია დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის მართვის ევოლუციური მატრიცა და ტალღობრივი ევოლუციის მოდელი;
- კვლევის ანალიტიკური ნაწილი ეფუძნება მეორეული სტატისტიკური მონაცემების, ოფიციალური დოკუმენტებისა და ციფრული პლატფორმების მონაცემთა ანალიზს, მათ შორის საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციისა და საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის

(საქსტატი) ოფიციალურ მასალებს. ამასთანავე, ნაშრომში წარმოდგენილია სტუმართა დადასტურებული ციფრული შეფასებების მეორეულ მონაცემებზე დაფუძნებული ანალიზი, რომელიც განხორციელდა ელექტრონული პლატფორმების მონაცემებზე დაყრდნობით და დამუშავდა შესაბამისი სტატისტიკური ინსტრუმენტების გამოყენებით. აღნიშნული მიდგომა გამოყენებულია მომსახურების ხარისხის აღქმის, სტუმართა კმაყოფილების განმსაზღვრელი ფაქტორებისა და სასტუმრო მომსახურების კონკურენტუნარიანობაზე მოქმედი ტენდენციების შეფასებისათვის, აგრეთვე მომსახურების ხარისხის მართვის თეორიული და კონცეპტუალური მიდგომების ემპირიული დასაბუთებისათვის;

- კვლევის საინფორმაციო ბაზას ქმნის საერთაშორისო და ადგილობრივი სამეცნიერო ლიტერატურა, აკადემიური მონოგრაფიები, მაღალრეიტინგული რეფერირებადი სამეცნიერო გამოცემები, საერთაშორისო ორგანიზაციების (UN Tourism, WTTC, OECD) ანგარიშები, საკანონმდებლო და ნორმატიული აქტები, აგრეთვე ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის ოფიციალური სტატისტიკური მონაცემები, უწყებრივი ანგარიშები და შესაბამისი ციფრული პლატფორმების მონაცემები.

მეთოდების აღნიშნული კომბინაცია უზრუნველყოფს კვლევის ვალიდურობას, დასმული ამოცანების კომპლექსურ ანალიზსა და ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის მრავალმხრივ მეცნიერულ შესწავლას.

➢ **ნაშრომის მეცნიერული სიახლე:** კვლევის შედეგად მიღებული ძირითადი მეცნიერული სიახლეები ფორმულირებულია შემდეგი პუნქტების სახით:

- შემუშავებულია ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტული გარემოს შეფასების ორიგინალური მრავალდონიანი ანალიტიკური ჩარჩო, რომელიც მაკრო, მეზო და მიკრო დონის ფაქტორებს აერთიანებს ერთიან იერარქიულ სისტემაში და უზრუნველყოფს მათ შორის არსებული ურთიერთკავშირებისა და კონკურენტუნარიანობაზე გავლენის კომპლექსურ შეფასებას;
- სისტემატიზებულია ტურისტული დანიშნულების ადგილისა და სასტუმრო მომსახურების სფეროს კონკურენტუნარიანობის შეფასების კლასიკური და თანამედროვე მიდგომები, მათი თეორიული ევოლუცია, ურთიერთკავშირები და პრაქტიკული გამოყენების თავისებურებები, რაც ქმნის აღნიშნული სფეროების კონკურენტუნარიანობის შეფასების ინტეგრირებულ თეორიულ საფუძველს;
- გამოვლენილია და კონცეპტუალურად ასახულია ციფრული ტრანსფორმაციის, დიდი მონაცემების (Big Data), ხელოვნური ინტელექტისა და

პერსონალიზებული მომსახურების გავლენა ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობის ფორმირებასა და გრძელვადიან განვითარებაზე;

- შემუშავებულია ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის სამეცნიერო კვლევების ევოლუციის საფუძველზე ფორმირებული ავტორებისეული ტალღობრივი კონცეპტუალური ჩარჩო, რომელიც კონკურენტუნარიანობის განვითარების IV ტალღას დამოუკიდებელ ანალიტიკურ ეტაპად განიხილავს. წარმოდგენილი მიდგომა მეცნიერულ ლიტერატურაში გავრცელებულ „Tourism 4.0“-ის ტექნოლოგიურ პარადიგმას უფრო ფართო მმართველობითი, ინსტიტუციური და მდგრადობაზე ორიენტირებული ჩარჩოსაგან განასხვავებს. ნაშრომი ასაბუთებს, რომ თანამედროვე კონკურენტუნარიანობის ფორმირება ეფუძნება არა მხოლოდ ტექნოლოგიურ პროგრესს, არამედ ინსტიტუციური განვითარების, მმართველობითი ტრანსფორმაციის, მონაცემებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებებისა და მდგრადობის პრინციპების კუმულაციურ ზემოქმედებას. შესაბამისად, ტექნოლოგია განიხილება არა როგორც თვითმიზანი, არამედ როგორც კონკურენტუნარიანობის უფრო ფართო ეკოსისტემის ერთ-ერთი განმაპირობებელი კომპონენტი;
- იმავდროულად, შემოთავაზებული მიდგომა არ წარმოადგენს „Tourism 4.0“-ის კონცეფციის ალტერნატიულ ფორმულირებას ან მის მექანიკურ გაფართოებას. განსხვავებით „Tourism 4.0“-ისგან, რომელიც ძირითადად ტექნოლოგიურ ტრანსფორმაციაზეა ორიენტირებული, ავტორების მიერ შემუშავებული ტალღობრივი ევოლუციის მოდელი ასახავს კონკურენტუნარიანობის თეორიების, მმართველობითი მიდგომებისა და პარადიგმული ცვლილებების ისტორიულ განვითარებას და ტექნოლოგიურ პროგრესს განიხილავს, როგორც კონკურენტუნარიანობის მრავალგანზომილებიანი ტრანსფორმაციის ერთ-ერთ კომპონენტს;
- კვლევის ფარგლებში შემოთავაზებულია ავტორებისეული კონცეპტუალური მოდელი – „სასტუმრო მომსახურების ხარისხის სტრატეგიული მართვის პირამიდა“, რომელიც მომსახურების ხარისხის მართვის თეორიულ საფუძვლებს სტუმრის მომსახურების ციკლის (Guest Journey) ოპერაციულ ლოგიკასთან აკავშირებს. არსებული ფრაგმენტული მიდგომებისგან განსხვავებით, წარმოდგენილი მოდელი მომსახურების ხარისხს განიხილავს არა როგორც ცალკეული სერვისული კომპონენტების ან იზოლირებული პროცესების ერთობლიობას, არამედ როგორც იერარქიულ, მრავალდონიან და ურთიერთდამოკიდებულ მენეჯერულ სისტემას. მოდელის სტრუქტურულ საფუძველს წარმოადგენს ხარისხის საყოველთაო მართვის (TQM)

პრინციპები, ადამიანური კაპიტალის მართვა, უწყვეტი პროფესიული ტრენინგი, შრომითი მოტივაცია და სტუმრის ჰოლისტიკური გამოცდილების მართვა. კვლევაში დასაბუთებულია, რომ აღნიშნული ელემენტების ინტეგრირებული და თანმიმდევრული მართვა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მომსახურების ხარისხის მდგრადობაზე, სტუმრის გრძელვადიან ლოიალობასა და სასტუმრო კომპანიის კონკურენტუნარიანობაზე.

➢ **ნაშრომის თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა:**

თეორიული მნიშვნელობა. ნაშრომში სისტემატიზებულია ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობის ფუნდამენტური თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები და განზოგადებულია ტურისტული დანიშნულების ადგილისა და სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობის კვლევის კლასიკური და თანამედროვე მიდგომები, აგრეთვე წარმოდგენილია მათი განვითარების ტენდენციები და ურთიერთკავშირები. ნაშრომს მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კვლევის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლების განვითარებაში და შეიძლება გამოყენებულ იქნეს სასწავლო-მეთოდურ რესურსად ბიზნესის ადმინისტრირებისა და ტურიზმის მიმართულების საბაკალავრო, სამაგისტრო და სადოქტორო საგანმანათლებლო პროგრამებში.

პრაქტიკული მნიშვნელობა. ნაშრომში შემუშავებული მრავალდონიანი ანალიტიკური ჩარჩო, დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის მართვის ევოლუციური მატრიცა, ტალღებზე დაფუძნებული ევოლუციური მოდელი და პრაქტიკული რეკომენდაციები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტული გარემოს შეფასების, სტრატეგიული დაგეგმვის, სახელმწიფო პოლიტიკის ფორმირების, ტურისტული დანიშნულების ადგილების მართვის (DMO) და სასტუმრო მომსახურების სფეროს კონკურენტუნარიანობის ამაღლების პროცესში. კვლევის შედეგები ორიენტირებულია მენეჯერული გადაწყვეტილებების ეფექტიანობის ზრდაზე, ციფრული ტრანსფორმაციის პროცესების მხარდაჭერაზე, პერსონალიზებული მომსახურების განვითარებასა და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაზე.

➢ **ნაშრომის სტრუქტურა:** მონოგრაფია სტრუქტურულად შედგება აბსტრაქტის, შესავლის, შვიდი თავის, მათ შორის, ინტეგრირებული დასკვნებისა და რეკომენდაციებისგან. ნაშრომს თან ერთვის გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხა.

- პირველ თავში განხილულია კონკურენტუნარიანობის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები;

- მეორე თავი ეთმობა ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტული გარემოს შეფასებას;
- მესამე თავი მოიცავს ტურისტული დანიშნულების ადგილების კონკურენტუნარიანობის შეფასების თეორიულ და პრაქტიკულ ასპექტებს;
- მეოთხე თავი ეხება სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობის შეფასებას;
- მეხუთე თავში განხილულია სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის რეგულირების მექანიზმები;
- მეექვსე თავი ეთმობა პერსონალიზებული მომსახურების, ციფრული ტრანსფორმაციისა და ხელოვნურ ინტელექტზე დაფუძნებული თანამედროვე მიდგომების განხილვას ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში;
- მეშვიდე თავში წარმოდგენილია მონოგრაფიის ფარგლებში განხორციელებული კვლევის ინტეგრირებული დასკვნები და პრაქტიკული რეკომენდაციები.

I თავი. კონკურენტუნარიანობის შეფასება: კონცეპტუალური ჩარჩოები და მეთოდოლოგიური მიდგომები

1.1. კონკურენტუნარიანობის თეორიული საფუძვლები, ძირითადი პრინციპები და კონცეფციები – კონცეპტუალური ჩარჩო

კონკურენტუნარიანობა წარმოადგენს მრავალგანზომილებიან ეკონომიკურ კატეგორიას, რომლის ფორმირება და შეფასება ეფუძნება გარკვეულ თეორიულ და მეთოდოლოგიურ პრინციპებს. აღნიშნული პრინციპები განსაზღვრავს როგორც კონკურენტული უპირატესობების შექმნის, ისე მათი შენარჩუნებისა და განვითარების მექანიზმებს. თანამედროვე ეკონომიკურ ლიტერატურაში კონკურენტუნარიანობის შეფასების ძირითად პრინციპებად მიიჩნევა:

1. ***შედარებითობის პრინციპი (Principle of Comparability)*** – კონკურენტუნარიანობა ყოველთვის შედარებითი ხასიათისაა და განისაზღვრება კონკურენტებთან, სფეროსთან/სექტორთან ან ბაზრის სხვა მონაწილეებთან მიმართებით. ორგანიზაციის, დარგის ან ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის შეფასება შესაძლებელია მხოლოდ შესაბამისი საორიენტაციო ობიექტების (benchmark) არსებობის შემთხვევაში (Porter 1990);

2. ***სისტემურობის პრინციპი (Principle of Systemicity)*** – კონკურენტუნარიანობა ყალიბდება ურთიერთდაკავშირებული ეკონომიკური, ტექნოლოგიური, ინსტიტუციური, სოციალური და მენეჯერული ფაქტორების ერთობლივი ზემოქმედების შედეგად. შესაბამისად, ის უნდა შეფასდეს სისტემური მიდგომის საფუძველზე (Esser et al. 1996);

3. ***დინამიკურობის პრინციპი (Principle of Dynamism)*** – კონკურენტუნარიანობა არ წარმოადგენს სტატიკურ მდგომარეობას. იგი მუდმივად იცვლება ბაზრის მოთხოვნების, ტექნოლოგიური პროგრესის, მომხმარებელთა ქცევის, გლობალური კონკურენციისა და ინოვაციების გავლენით. ამიტომ კონკურენტუნარიანობის შეფასება უნდა ეფუძნებოდეს არა მხოლოდ მიმდინარე, არამედ პერსპექტიულ შესაძლებლობებსაც (Porter 1990; Barney 1991);

4. ***ეფექტიანობისა და შედეგიანობის პრინციპი (Principle of Efficiency and Effectiveness)*** – კონკურენტუნარიანობა დაკავშირებულია რესურსების ეფექტიან გამოყენებასა და დასახული მიზნების მიღწევის უნართან. კონკურენტული უპირატესობის წყაროდ განიხილება როგორც ოპერაციული ეფექტიანობა, ისე სტრატეგიული შედეგიანობა (Porter 1996);

5. *ინოვაციურობის პრინციპი (Principle of Innovativeness)* – ინოვაციურობის პრინციპი (Principle of Innovativeness) – მდგრადი კონკურენტუნარიანობის საფუძველს წარმოადგენს ინოვაციების, ახალი ცოდნის, ტექნოლოგიებისა და მენეჯერული პრაქტიკის დანერგვის უნარი. ინოვაციური საქმიანობა უზრუნველყოფს კონკურენტული უპირატესობების მუდმივ განახლებას, ცვლილებებთან ადაპტაციასა და ბაზარზე პოზიციების განმტკიცებას (Porter 1990; Teece 2007);

6. *მომხმარებელზე ორიენტაციის პრინციპი (Principle of Customer Orientation*) – კონკურენტუნარიანობის მნიშვნელოვანი საფუძველია მომხმარებელთა მოთხოვნილებების, მოლოდინებისა და ღირებულებების მაქსიმალური დაკმაყოფილება. თანამედროვე კონკურენცია სულ უფრო მეტად ეფუძნება მომხმარებლისთვის უნიკალური ღირებულების შექმნას (Kotler and Keller 2016);

7. *მდგრადობის პრინციპი (Principle of Sustainability)* – თანამედროვე პირობებში კონკურენტუნარიანობა უნდა განიხილებოდეს არა მხოლოდ ეკონომიკური შედეგების, არამედ სოციალური პასუხისმგებლობის, გარემოსდაცვითი მდგრადობისა და გრძელვადიანი განვითარების ჭრილში. სწორედ ეს მიდგომა ქმნის მდგრად კონკურენტულ უპირატესობას გლობალურ ბაზარზე (Porter and Kramer 2011).

აღნიშნული პრინციპები ქმნის თეორიულ საფუძველს კონკურენტუნარიანობის შეფასების თანამედროვე მეთოდებისა და მოდელების გამოყენებისთვის.

კონკურენტუნარიანობის შეფასების პრინციპების განხილვის შემდეგ მიზანშეწონილია თავად კონკურენტუნარიანობის ცნების არსისა და შინაარსის დაზუსტება. ტერმინი „კონკურენტუნარიანობა“ გულისხმობს პროდუქტის, მომსახურების, ორგანიზაციის, დარგის ან ქვეყნის უნარს, წარმატებით იფუნქციონიროს ბაზარზე და მოიპოვოს მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა.[1] იგი მჭიდროდ უკავშირდება კონკურენციის ცნებას, რაც ეკონომიკურ გარემოში ლიდერობის მოსაპოვებლად მიმდი-

[1] **ტერმინოლოგიური შენიშვნა.** წინამდებარე ნაშრომში ტერმინები *„კომპანია“*, *„ფირმა,“ „საწარმო“* და *„ორგანიზაცია“* გამოყენებულია ურთიერთდაკავშირებული მნიშვნელობით და უმეტეს შემთხვევაში აღნიშნავს კონკურენტულ გარემოში მოქმედ ეკონომიკურ სუბიექტს. მიუხედავად იმისა, რომ სამეცნიერო ლიტერატურაში აღნიშნულ ცნებებს შორის არსებობს გარკვეული განსხვავებები, კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე, ისინი ძირითადად გამოიყენება, როგორც ურთიერთდაკავშირებული ცნებები და ტექსტში მონაცვლეობით გვხვდება კონკრეტული კონტექსტის შესაბამისად. მათი გამოყენება არ გულისხმობს არსებით თეორიულ გამიჯვნას, გარდა იმ შემთხვევებისა, როდესაც ეს სპეციალურად არის დაზუსტებული.

ნარე მეტოქეობას გამოხატავს. თანამედროვე სამეცნიერო ლიტერატურაში ფართო განხილვის მიუხედავად, კონკურენტუნარიანობა კვლავ რჩება მრავალგანზომილებიან და კომპლექსურ კონცეფციად, რაც მისი დეფინიციებისა და ინტერპრეტაციების სიმრავლითაა განპირობებული. აღნიშნული ფენომენი განიხილება სხვადასხვა დონეზე – ქვეყნის, რეგიონის, დარგის, კომპანიისა და პროდუქტის/მომსახურების ჭრილში, რაც შეფასების მიდგომებისა და მეთოდოლოგიების მრავალფეროვნებას განაპირობებს (იხ. სქემა 1 – კონკურენტუნარიანობის პირამიდა).

სქემა 1

კონკურენტუნარიანობის პირამიდა



წყარო: *ავტორების მიერ ადაპტირებული*

კონკურენტუნარიანობის კომპლექსური კვლევა გლობალური მასშტაბით 1990-იანი წლებიდან გააქტიურდა და საწყის ეტაპზე კვლევის მთავარ ობიექტს საწარმოო სექტორი წარმოადგენდა. ამ კონტექსტში განსაკუთ-

რებით საყურადღებოა ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის **(OECD)** მიდგომები. აღნიშნული ინსტიტუტი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მდგრადი ეკონომიკური ზრდის, დასაქმების ხელშეწყობისა და ცხოვრების დონის ამაღლების პოლიტიკის ფორმირებაში. 1990-იანი წლების OECD-ის დოკუმენტებში კონკურენტუნარიანობა განისაზღვრება, როგორც ქვეყნის ეკონომიკური სტრუქტურისა და პოლიტიკის მახასიათებელი, რომელიც განაპირობებს ეკონომიკის ეფექტიანობას, ზრდის პოტენციალს და საერთაშორისო ბაზარზე პოზიციონირებას. შესაბამისად, ქვეყნის პოტენციალში მოიაზრება არა მხოლოდ მიმდინარე ეკონომიკური მაჩვენებლები, არამედ ის სტრუქტურული, ინსტიტუციური და პოლიტიკური წინაპირობები, რომლებიც ქმნიან საფუძველს ბაზარზე წარმატების მისაღწევად (Katsitadze and Natsvlishvili 2020) როგორც მოკლევადიან, ისე გრძელვადიან პერსპექტივაში.

OECD-ის მიდგომით, კონკურენტუნარიანობა განიხილება, როგორც ქვეყნის ეკონომიკური სისტემის ისეთი მახასიათებელი, რომელიც განსაზღვრავს მის უნარს, საერთაშორისო ბაზრებზე აწარმოოს კონკურენტული პროდუქცია და მომსახურება, იმავდროულად კი უზრუნველყოს მოსახლეობის შემოსავლების მდგრადი ზრდა (OECD 1992). აღნიშნული განსაზღვრება აერთიანებს როგორც ეკონომიკურ ეფექტიანობას, ისე – გრძელვადიან განვითარებასა და კეთილდღეობის ზრდას. შესაბამისად, ამ კატეგორიის მნიშვნელოვან ელემენტებს წარმოადგენს:

- **პროდუქტიულობა** – ეკონომიკური ეფექტიანობის ერთ-ერთი ძირითადი მაჩვენებელია. იგი გამოხატავს, თუ რამდენად ეფექტიანად ხდება რესურსების (განსაკუთრებით, შრომისა და კაპიტალის) გამოყენება და ასახავს ეკონომიკის შესაძლებლობას, მინიმალური დანახარჯების ფონზე შექმნას მაღალი ღირებულება. მაგალითად, შრომის პროდუქტიულობა მიუთითებს ერთ დასაქმებულზე ან სამუშაო საათზე შექმნილ პროდუქტზე, ხოლო კაპიტალის პროდუქტიულობა ასახავს, თუ როგორ გამოიყენება არსებული ფიზიკური ან ფინანსური რესურსები ეკონომიკური სარგებლის მისაღებად (Griliches 1998; Kendrick 1961; OECD 2001; Syverson 2011).

ინოვაციები და ტექნოლოგიური განვითარება – კონკურენტუნარიანობის ერთ-ერთი კრიტიკულად მნიშვნელოვანი ელემენტია. ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა და გამოყენება ზრდის ქვეყნის ეკონომიკურ პოტენციალს, ამცირებს წარმოების ხარჯებს, აუმჯობესებს პროდუქციის ხარისხს და ზრდის შრომის პროდუქტიულობას. ტექნოლოგიური პროგრესი საშუალებას აძლევს როგორც ინდივიდუალურ კომპანიებს, ისე მთლიან ეკონომიკურ

სექტორებს, სწრაფად მოახდინონ რეაგირება ბაზრის ცვლილებებზე, დანერგონ ახალი პროდუქტები და მომსახურებები და დაიკავონ კონკურენტული პოზიციები საერთაშორისო ბაზრებზე. ამასთანავე, ინოვაციური გარემოს არსებობა, რაც მოიცავს კვლევისა და განვითარების (R&D) მხარდაჭერას, ინტელექტუალური საკუთრების დაცვას, სტარტაპების წახალისებასა და სხვა ფაქტორებს, წარმოადგენს იმ მყარ საფუძველს, რაც განაპირობებს ქვეყნის გრძელვადიან, მდგრად ეკონომიკურ ზრდასა და კონკურენტუნარიანობის განმტკიცებას (OECD 2018; Porter 1990; Schumpeter 1942).

➢ **ეკონომიკური სტრუქტურა** – გულისხმობს ქვეყნის ეკონომიკის გადანაწილებას სხვადასხვა სექტორსა თუ საქმიანობის მიმართულებაში. იგი აჩვენებს, თუ რომელი სექტორებია პრიორიტეტული და რამდენად დაბალანსებულია ეკონომიკური განვითარება. აღსანიშნავია, რომ ეკონომიკური დარგების თანაბარი განვითარების პირობებში, ქვეყანა უკეთ ახდენს ადაპტირებას გლობალურ ცვლილებებთან. ეკონომიკის სტრუქტურაში დარგობრივი გადანაწილება ნათლად წარმოაჩენს ქვეყნის განვითარების დონეს, მის მდგრადობასა და კონკურენციისთვის მზაობას. დაბალანსებული და დივერსიფიცირებული ეკონომიკა ზრდის ინოვაციურობას, ინვესტიციების შესაძლებლობებსა და გრძელვადიან ეკონომიკურ ზრდას (McMillan et al. 2014; Syrquin 1988).

➢ **ინფრასტრუქტურა** – ქმნის კონკურენტუნარიანობის მნიშვნელოვან საფუძველს, რადგან უზრუნველყოფს ეკონომიკის გამართულ ფუნქციონირებას. კარგად განვითარებული სატრანსპორტო, საკომუნიკაციო, ენერგეტიკული და ციფრული ინფრასტრუქტურა ამარტივებს საქონლის, მომსახურებისა და ადამიანური კაპიტალის გადაადგილებას, ამცირებს ტრანზაქციულ ხარჯებს და ზრდის ბიზნესის ეფექტიანობას. ინფრასტრუქტურის ხარისხი დიდ გავლენას ახდენს ინვესტიციების მოზიდვის შესაძლებლობაზე, რეგიონულ განვითარებასა და საგარეო ვაჭრობის სიმარტივეზე. თანამედროვე ციფრული ინფრასტრუქტურა კი აუცილებელია ტექნოლოგიებზე დაფუძნებული ეკონომიკის განვითარებისა და ინოვაციური ეკოსისტემების ფორმირებისთვის (Herrendorf et al. 2014; Maddison 2001).

➢ **ინსტიტუციური გარემო** – მოიცავს სამართლებრივ ჩარჩოს, მმართველობის ხარისხს, რეგულაციებს, კორუფციის დონეს და, ზოგადად, იმ წესებსა და პრაქტიკებს, რომლებიც განსაზღვრავს ეკონომიკური აქტივობის მიმდინარეობას. ეფექტიანი, გამჭვირვალე და პროგნოზირებადი ინსტიტუტები ამარტივებს ბიზნესის წარმოებას, ზრდის ინვესტორთა ნდობას და ხელს უწყობს კონკურენტული გარემოს ჩამოყალიბებას. ამასთან, ძლიერი სამართლებრივი სისტემა უზრუნველყოფს კონტრაქტების დაცვას, საკუთ-

რების უფლებებისა და ინოვაციების სამართლებრივ მხარდაჭერას. საყოველთაოდ აღიარებულია, რომ ინსტიტუციური გარემოს სტაბილურობა და სამართლიანი ფუნქციონირება ქმნის ქვეყნის მდგრადი ეკონომიკური ზრდისა და საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობის მყარ საფუძველს.

➢ **განათლება და ადამიანური კაპიტალი** – კონკურენტუნარიანობის გრძელვადიანი განვითარების ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორია. მაღალი ხარისხის განათლების სისტემა ამზადებს კვალიფიციურ სამუშაო ძალას, რომელიც ადაპტირებულია ცვალებად ბაზრებთან, ტექნოლოგიურ წინსვლასა და ინოვაციურ პროცესებთან. განათლებული კადრები უფრო პროდუქტიულები, მოქნილები და შემოქმედებითები არიან, რაც პირდაპირ ზემოქმედებს როგორც ორგანიზაციებზე, ისე მთლიანად ეკონომიკაზე. გარდა ამისა, პროფესიული განათლება და უწყვეტი გადამზადება უზრუნველყოფს შრომის ბაზრის საჭიროებებსა და განათლებულ ადამიანურ რესურსს შორის შესაბამისობას, რაც ქმნის კონკურენტუნარიანობის მნიშვნელოვან წინაპირობას (Barro and Lee 2001; Hanushek and Woessmann 2015; Psacharopoulos and Patrinos 2018).

➢ **ციფრული ტრანსფორმაცია და მწვანე ეკონომიკა** – თანამედროვე ეტაპზე კონკურენტუნარიანობის უმნიშვნელოვანეს განმსაზღვრელ ფაქტორად იქცა ციფრული ტრანსფორმაცია და მწვანე ეკონომიკის პრინციპების დანერგვა. ეკოლოგიური სტანდარტების დაცვა და მდგრადი განვითარება აღარ წარმოადგენს მხოლოდ სოციალურ პასუხისმგებლობას. იგი პირდაპირ აისახება ეკონომიკის გლობალურ კონკურენტულ პოზიციაზე, ამცირებს საოპერაციო ხარჯებს გრძელვადიან პერსპექტივაში და ზრდის ინოვაციურ პოტენციალს (Porter and Linde 1995; Katsitadze and Natsvlishvili 2020). პარალელურად, ციფრული ტექნოლოგიების ინტეგრაცია ქმნის სრულიად ახალ ეკონომიკურ მოდელებსა და უპრეცედენტო შესაძლებლობებს ბაზარზე სწრაფი ადაპტაციისთვის (World Economic Forum 2020).

➢ **გლობალურ ღირებულებათა ჯაჭვებში (GVCs) ინტეგრაცია** – გარდა ზემოთ ჩამოთვლილი შიდა ფაქტორებისა, გლობალიზებულ ეკონომიკაში ქვეყნის ან ფირმის კონკურენტუნარიანობა სულ უფრო მეტად ფასდება არა მხოლოდ იზოლირებული წარმოებით, არამედ საერთაშორისო საწარმოო ქსელებში ჩართულობით. გლობალურ ღირებულებათა ჯაჭვებში ინტეგრაციის ხარისხი და მასში მაღალი დამატებული ღირებულების შექმნის უნარი განსაზღვრავს, თუ რამდენად ეფექტიანად იყენებს ქვეყანა საერთაშორისო ვაჭრობის უპირატესობებსა და ტექნოლოგიურ ტრანსფერს (Gereffi and Fernandez-Stark 2016).

➢ **პოლიტიკა და რეგულაციები** – მოიცავს ბაზრების თავისუფლების ხარისხს, ეკონომიკური სტიმულების სისტემასა და სახელმწიფოს როლს კონკურენტუნარიანობის ზრდაში. ეფექტიანი კონკურენტული გარემოს უზრუნველსაყოფად აუცილებელია, რომ ეკონომიკურ აგენტებს ჰქონდეთ საკმარისი თავისუფლება პროდუქციისა თუ მომსახურების წარმოების, რეალიზაციისა და მოხმარების პროცესში, სახელმწიფოს მინიმალური ჩარევის ფონზე. აღნიშნული გულისხმობს თავისუფალი ვაჭრობის არსებობას (დაბალი ტარიფები და ბარიერების შემცირება), ფასების თავისუფალ ფორმირებას, საკუთრების უფლების დაცვასა და უცხოური ინვესტიციების წახალისებას. ამასთან, ბაზრის თავისუფლება და რეგულაციები უნდა იყოს დაბალანსებული – სახელმწიფოს ამოცანაა, ერთი მხრივ, უზრუნველყოს თანაბარი და კონკურენტული გარემო, ხოლო, მეორე მხრივ, არ შეზღუდოს ინოვაცია და ბაზრის თვითრეგულირებადი მექანიზმები. კერძოდ, **სახელმწიფოს მნიშვნელოვანი ფუნქციებია:**

ა) *კონკურენციის წახალისება და მონოპოლიების კონტროლი* – ბაზარზე ისეთი დომინანტი კომპანიების არსებობის პრევენცია, რომლებიც ხელოვნურად დააბრკოლებენ სხვა ეკონომიკურ მოთამაშეებს;

ბ) *რეგულაციები და სტანდარტები* – მაგალითად, პროდუქტისა თუ მომსახურების ხარისხის კონტროლი, შრომის უსაფრთხოება, გარემოს დაცვა და სხვა;

გ) *ინფრასტრუქტურის განვითარება* – საგზაო, სატრანსპორტო და ციფრული (ინტერნეტ) ინფრასტრუქტურის უზრუნველყოფა, რაც აუცილებელია კომპანიებისა და მომხმარებლების ეფექტიანი საქმიანობისთვის;

დ) *ინოვაციებისა და განათლების სტიმულირება* – კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად საჭირო კვალიფიციური კადრების მომზადებისა და ტექნოლოგიური პროგრესის ხელშეწყობა;

ე) *ეკონომიკური სტიმულები* – სუბსიდიები, საგადასახადო შეღავათები, ფინანსურ რესურსებზე წვდომის გამარტივება სტარტაპებისა და ექსპორტიორებისთვის (Friedman, 1962; Mazzucato, 2013; Stiglitz, 2024).

კლარკისა და გაის (Clark and Guy 1998) მიხედვით, ქვეყნის კონკურენტუნარიანობა, საბოლოო ჯამში, განისაზღვრება იმით, თუ რამდენად შეუძლიათ მის ადგილობრივ კომპანიებს ეფექტიანი მეტოქეობა არა მხოლოდ ეროვნულ ეკონომიკაში, არამედ გლობალურ ბაზრებზეც.

რობერტ ჰაგინსის (Huggins 2000) მიხედვით, რეგიონული ეკონომიკური განვითარების კონტექსტში კონკურენტუნარიანობა, ბუნებრივია, მოიცავს ისეთი ძირითადი ელემენტების ერთობლიობას, როგორიცაა: პროდუქტიულობა, ეფექტიანობა და მომგებიანობა. იგი სულ უფრო ხშირად განიხილება არა მხოლოდ როგორც ეკონომიკური მიზანი, არამედ როგორც

სტრატეგიული ინსტრუმენტი ცხოვრების დონის გასაუმჯობესებლად და უფრო ფართო სოციალური კეთილდღეობის ხელშესაწყობად.

ლიფიცის (Лифиц 2009**)** კონცეფციის მიხედვით, კონკურენტუნარიანობა განისაზღვრება, როგორც საქონლისა და მომსახურების უნარი, უზრუნველყოს წარმატება ბაზარზე ხარისხის, ინოვაციის, ბრენდის იმიჯის, უსაფრთხოებისა და ფასის ოპტიმალური კომბინაციის შეთავაზების გზით, აგრეთვე, ეროვნული სტრატეგიული ინტერესებისა და ინდუსტრიის სტანდარტების დაცვით. ამასთან, ავტორი აღნიშნულ კატეგორიას განიხილავს არა მხოლოდ ეკონომიკური ეფექტიანობის ინდიკატორად, არამედ ეროვნული უსაფრთხოების მნიშვნელოვან ფაქტორადაც, რომელიც განსაზღვრავს ქვეყნის საექსპორტო შესაძლებლობებს და ამცირებს იმპორტზე დამოკიდებულებას. შესაბამისად, კონკურენტუნარიანობა წარმოდგენილია, როგორც მრავალდონიანი სისტემა, რომელიც მოიცავს ეკონომიკურ, ინსტიტუციურ და პროდუქტის სპეციფიკურ ფაქტორებს და განიხილება მაკრო, მეზო და მიკრო დონეებზე, სადაც თითოეულ დონეზე განსხვავებული მამოძრავებელი ძალები მოქმედებს, კერძოდ:

მაკრო დონეზე მოქმედ ფაქტორებს მიეკუთვნება ეროვნული ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობა, სამთავრობო პოლიტიკა და პორტერის „ალმასის მოდელი“. პორტერის „ალმასის მოდელი“ წარმოადგენს კონკურენტუნარიანობის ანალიზის ერთ-ერთ ყველაზე გავრცელებულ თეორიულ ჩარჩოს (Porter 1990), რომელიც გამოიყენება ქვეყნის ან რეგიონის კონკურენტუნარიანობის შესაფასებლად. მისი მიზანია განმარტოს, რატომ აღწევს ზოგიერთი ქვეყანა ან რეგიონი წარმატებას კონკრეტულ დარგებში, მაშინ როდესაც სხვები მსგავს შედეგებს ვერ აღწევენ. **მოდელი მოიცავს ოთხ ძირითად ფაქტორს:**

ა) *ფაქტორული პირობები* – ბუნებრივი რესურსები, შრომითი რესურსები, ინფრასტრუქტურა;

ბ) მოთხოვნის პირობები – შიდა ბაზარზე მოთხოვნის ხარისხი და დონე;

გ) მსგავს და დამხმარე ინდუსტრიებთან კავშირები – დაკავშირებული ეკონომიკური სექტორების განვითარების დონე;

დ) ფირმის სტრატეგია, სტრუქტურა და კონკურენცია – ბიზნესის ორგანიზების ფორმა და კონკურენციის ინტენსივობა.

მოდელი ასევე ითვალისწინებს ორ დამატებით ელემენტს, რომლებიც გავლენას ახდენს კონკურენტუნარიანობაზე:

ე) შემთხვევითი ფაქტორები (შანსი) – გარე გარემოებები, რომლებიც არ ექვემდებარება პირდაპირ კონტროლს;

ვ) მთავრობის როლი – სახელმწიფო პოლიტიკა და რეგულაციები, რომლებიც განსაზღვრავს კონკურენტული გარემოს ფორმირებას.

მეზო დონეზე მოქმედ ფაქტორებს მიეკუთვნება ინდუსტრიის სტანდარტები და მარეგულირებელი გარემო, რომლებიც განსაზღვრავს სექტორის ფუნქციონირების წესებს, ხარისხის მოთხოვნებსა და კონკურენტული ურთიერთობების ჩარჩოს.

მიკრო დონეზე მოქმედ ფაქტორებს წარმოადგენს პროდუქტისა და მომსახურების მახასიათებლები, როგორებიცაა: დიზაინი, ბრენდინგი, ინოვაციურობა და ინფორმაციული უზრუნველყოფა, რომლებიც უშუალოდ განსაზღვრავს მომხმარებლის არჩევანსა და ბაზარზე პოზიციონირებას.

შესაბამისად, ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის შეფასების ძირითადი კრიტერიუმებია: ხარისხის სტაბილურობა, გარემოსდაცვითი უსაფრთხოება, სოციალური მნიშვნელობა, მომხმარებლისთვის მიმზიდველობა, ბრენდისადმი ლოიალობა, მომსახურების ფასი, ინფორმაციის გამჭვირვალობა და ინოვაციის დონე.

კონკურენტუნარიანობის ფართო და სისტემური ანალიზი განსაკუთრებით მჭიდროდ უკავშირდება მაიკლ პორტერის ნაშრომებს. ავტორს კონკურენტუნარიანობა ყველაზე სრულყოფილად აქვს გაანალიზებული კონცეპტუალურ დონეზე – როგორც ქვეყნის, ისე დარგისა და ფირმის ჭრილში. პორტერი თავის ფართოდ აღიარებულ ნაშრომში *„The Competitive Advantage of Nations“* კონკურენტუნარიანობას შემდეგნაირად განმარტავს: ქვეყნის დონეზე კონკურენტუნარიანობის ერთ-ერთ ცენტრალურ კონცეფციას წარმოადგენს ეროვნული პროდუქტიულობა. მოსახლეობის ცხოვრების დონე განისაზღვრება ეკონომიკის პროდუქტიულობით, რომელიც იზომება ადამიანური კაპიტალის, მატერიალური კაპიტალისა (წარმოების საშუალებები) და ბუნებრივი რესურსების ერთეულზე წარმოებული საქონლისა და მომსახურების ღირებულებით (Porter 1990). შესაბამისად, ქვეყნის პროდუქტიულობა ეფუძნება რესურსების ეფექტიან გამოყენებას ეკონომიკური ღირებულების შექმნის პროცესში.

ფირმის დონეზე კონკურენტუნარიანობის კონცეპტუალიზაცია დეტალურად არის წარმოდგენილი **მაიკლ პორტერის** ნაშრომებში – ***„Competitive Strategy“*** (Porter 1980) **და *„Competitive Advantage“*** **(**Porter 1985), რომელთა მიხედვით, ფირმის კონკურენტუნარიანობა განისაზღვრება მისი უნარით შექმნას და შეინარჩუნოს მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა. აღნიშნული ეფუძნება ორგანიზაციის შესაძლებლობას, კონკურენტებთან შედარებით შექმნას უფრო მაღალი ღირებულება და უზრუნველყოს რესურსების ეფექტიანი გამოყენება, რომლის შედეგად მიღებული ეკონომიკური სარგებელი აღემატება გაწეულ დანახარჯებს. *კონკურენტული უპირატე-*

სობა შეიძლება გამოვლინდეს დაბალი დანახარჯებით, პროდუქტის ან მომსახურების დიფერენციაციით, მაღალი ხარისხით, ინოვაციებითა და მომხმარებელზე ორიენტირებული მომსახურებით.

ფირმის კონკურენტუნარიანობის ანალიზში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ავტორის მიერ შემუშავებულ „ხუთი ძალის" მოდელს, რომელიც კონკურენტული გარემოს შეფასების ერთ-ერთ ყველაზე ფართოდ გავრცელებულ სტრატეგიულ ინსტრუმენტს წარმოადგენს. მისი მიხედვით, კონკურენტული სტრატეგია გულისხმობს განსხვავებული და მიზანმიმართული მოქმედებების არჩევას, რაც ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს შექმნას უნიკალური ღირებულება და შეინარჩუნოს მდგრადი პოზიცია ბაზარზე.

პორტერი გამოყოფს კონკურენტული სტრატეგიის ხუთ ძირითად ტიპს: დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგიას, ფართო დიფერენციაციის სტრატეგიას, ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგიას, დაბალ დანახარჯებზე ფოკუსირებულ (საბაზრო ნიშის) სტრატეგიასა და დიფერენციაციაზე ფოკუსირებულ (საბაზრო ნიშის) სტრატეგიას (Porter 1980, 11).

კლარკისა და გაის (Clark and Guy 1998) მიხედვით**,** კონკურენტუნარიანობა მჭიდროდ არის დაკავშირებული ინოვაციასთან და განიხილება, როგორც მრავალკომპონენტიანი და მრავალგანზომილებიანი სისტემა. ავტორები აღნიშნულ კატეგორიას უკავშირებენ ადამიანური რესურსების ხარისხს, ტექნოლოგიურ მზადყოფნას, კვლევისა და განვითარების (R&D) პოტენციალს, ინოვაციების დანერგვის შესაძლებლობასა და მმართველობით-ორგანიზაციულ კომპეტენციებს. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა შიდა პროცესების ეფექტიანობას, კოორდინაციასა და თანამშრომლობას მომწოდებლებთან, კვლევით ინსტიტუტებთან და სხვა ეკონომიკურ სუბიექტებთან.

ავტორების მტკიცებით, კონკურენტუნარიანობის საბოლოო შედეგობრივი ინდიკატორებია – მომგებიანობა და ბაზარზე პოზიციის შენარჩუნება. ამასთან, ისინი ხაზს უსვამენ, რომ მაკროეკონომიკური მაჩვენებლები კონკურენტუნარიანობას სრულად ვერ ასახავს, თუ ის არ ფასდება შესაბამისი სტრატეგიული პირობებისა და შეფასების ერთეულების გათვალისწინებით.

ვასილის მ. პაპადაკისი (Papadakis 1994), კლარკისა და გაის მსგავსად, კონკურენტუნარიანობას არ განიხილავს როგორც ერთიან და უნივერსალურ კატეგორიას. ავტორი აღნიშნული ცნების შეფასებას უკავშირებს რაოდენობრივ სავაჭრო მაჩვენებლებს და *გამოყოფს სამ ძირითად ინდიკატორს:*

1. საერთაშორისო ვაჭრობაში ბაზრის წილის დინამიკას;

2. სავაჭრო ბალანსის დეფიციტისა და პროფიციტის მაჩვენებლებს (ასახავენ ექსპორტის იმპორტზე გადაჭარბებას და დარგის კონკურენტულ პოზიციას საგარეო ვაჭრობაში) სექტორების მიხედვით;

3. გამოვლენილი შედარებითი უპირატესობის (RCA) ინდექსებს, რომლებიც ასახავენ კონკრეტული დარგების წილს ქვეყნის ექსპორტის სტრუქტურაში.

პაპადაკისის მიხედვით, კონკურენტუნარიანობა წარმოადგენს დარგობრივ ეკონომიკურ მოვლენას, რომლის შეფასება შესაძლებელია სავაჭრო და საბაზრო რაოდენობრივი მაჩვენებლების ანალიზის საფუძველზე.

ტეფერტლერისა და უორდის (Tefertiller and Ward 1995) მიხედვით, კონკურენტუნარიანობის შეფასება ეფუძნება გამოვლენილი შედარებითი წარმოებითი უპირატესობების ინდექსის (RCPA) გამოყენებას, რომელიც ასახავს სექტორის შედარებით უპირატესობას წარმოებაში და იძლევა მისი კონკურენტუნარიანობის რაოდენობრივი შეფასების შესაძლებლობას. ავტორები კონკურენტუნარიანობას განიხილავენ, როგორც წარმოებაზე დაფუძნებულ ეკონომიკურ კატეგორიას, რომლის ანალიზი ემყარება ემპირიულ მონაცემებს, წარმოების ზრდასა და პროდუქტის მიწოდების ელასტიურობას.

მათი მიდგომით, კონკურენტუნარიანობის შეფასებაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია წარმოების ინდიკატორებს – უფრო მაღალი მოსავლიანობა და წარმოების ზრდის ტემპი მიუთითებს შედარებითი წარმოებითი უპირატესობის არსებობასა და რეგიონულ თუ საერთაშორისო ბაზრებზე უფრო მაღალ კონკურენტუნარიანობაზე.

ფირმის კონკურენტუნარიანობის შეფასების პროცესში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ანალიზს, ვინაიდან ბაზარზე ფირმის პოზიცია მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული მის მიერ შეთავაზებული პროდუქტისა და მომსახურების კონკურენტულ უპირატესობებზე.

აღნიშნულ მიდგომას ავითარებს ***იოსებ ლიფიცი (***Лифиц 2009; 2025), რომლის მიხედვით, პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა განისაზღვრება, როგორც პროდუქტის უნარი, მოცემულ ბაზარზე და განსაზღვრულ პერიოდში, დააკმაყოფილოს მომხმარებელთა მოთხოვნები კონკურენტ ანალოგებთან შედარებით. ავტორის მოსაზრება ეფუძნება კონკურენტუნარიანობის შეფასებას „დრო-სივრცის“ სისტემაში, რაც გულისხმობს პროდუქტის შედარებას კონკრეტულ ბაზარზე, განსაზღვრულ დროით პერიოდში და შესაბამის კონკურენტულ გარემოში.

ი. ლიფიცი განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებს იმ გარემოებაზე, რომ კონკურენტუნარიანობა არ განისაზღვრება მხოლოდ ფასობრივი ფაქტორებით. 2025 წლის პუბლიკაციაში იგი კონკურენტუნარიანობას განმარტავს, როგორც პროდუქტის (ან მომსახურების) სამომხმარებლო და ღირებულებითი მახასიათებლების ერთობლიობას, რომელიც მომხმარებელს კონკურენტულ ანალოგებთან შედარებით უპირატესობას ანიჭებს.

ამდენად, კონკურენტუნარიანობა ფორმირდება რამდენიმე ძირითადი კომპონენტის ურთიერთქმედებით: *სამომხმარებლო მახასიათებლებით (ხარისხი, ფუნქციური შესაძლებლობები, მომსახურება, გარანტიები, მიწოდების პირობები), ფასობრივი მახასიათებლებითა და მომხმარებლის უპირატესობებით,* რომლებიც განსაზღვრავენ მოთხოვნასა და გავლენას ახდენენ მომხმარებლის არჩევანსა და მყიდველობით გადაწყვეტილებაზე.

პორტერისა და სხვა თანამედროვე ავტორების მიერ შემუშავებული კონკურენტუნარიანობის შეფასების მეთოდოლოგიური მიდგომები სისტემატიზებულია ცხრილ 1-ში – ფირმის დონეზე კონკურენტუნარიანობის შეფასების მეთოდოლოგია (კონცეფციები, ძირითადი ინდიკატორები და განმარტებები). იგი ეფუძნება ე. ბალიაშვილის მიერ ადრე გამოქვეყნებულ კვლევასა და მის შემდგომ განვითარებას (baliashvili, 2025 a).

ცხრილი 1. ფირმის დონეზე კონკურენტუნარიანობის შეფასების მეთოდოლოგია (კონცეფციები, ძირითადი ინდიკატორები და განმარტებები)

ავტორი/ წყარო	განმარტება	კონცეფცია	ძირითადი ინდიკატორები
მაიკლ პორტერი (Porter 1980; 1985)	ფირმის უნარი შექმნას და შეინარჩუნოს მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა.	კონკურენტული სტრატეგია და „ხუთი ძალის“ მოდელი.	• დაბალი ფასი; • უნიკალური პროდუქტი; • სერვისის მაღალი ხარისხი • მომხმარებელზე ორიენტირებული გამოცდილება
კლარკი და გაი (Clark and Guy 1998)	კონკურენტუნარიანობა ეფუძნება ინოვაციას, ტექნოლოგიებსა და კომპეტენციებს.	ინოვაციური, ტექნოლოგიური და მმართველობითი შესაძლებლობების ინტეგრაცია.	• ადამიანური რესურსები; • ტექნოლოგიური მზადყოფნა; • R&D ; • ინოვაციები; • მმართველობითი კომპეტენციები; • მომგებიანობა
ვასილის მ. პაპადაკისი (Papadakis 1994)	კონკურენტუნარიანობა იზომება სავაჭრო და საბაზრო მაჩვენებლებით	დარგობრივი და რაოდენობრივი შეფასების მიდგომა.	• ბაზრის წილი; • სავაჭრო ბალანსი; • გამოვლენილი შედარებითი უპირატესობის RCA ინდექსები.
ტეფერ-ტლერი და უორდი (Tefertiller and Ward 1995)	კონკურენტუნარიანობა განიხილება როგორც წარმოებაზე დაფუძნებული შედარებითი უპირატესობა	ემპირიულ მონაცემებზე დაფუძნებული შეფასება.	• მოსავლიანობა; • წარმოების ზრდა; • მიწოდების ელასტიურობა; • გამოვლენილი შედარებითი წარმოებითი უპირატესობის RCPA ინდექსი
იოსებ ლიფიცი (Лифиц 2009; 2025)	პროდუქციის უნარი დააკმაყოფილოს ბაზრის მოთხოვნები	ანალოგთან შედარებაზე დაფუძნებული შეფასება.	• ფასობრივი მახასიათებლები; • ხარისხი; • ფუნქციურობა; • სერვისი; • მომხმარებელთა უპირატესობები

1.2. ფირმის კონკურენტუნარიანობის შეფასების მეთოდოლოგიური მიდგომები და მატრიცული მოდელები

ფირმის კონკურენტუნარიანობის შეფასების პროცესში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება მეთოდოლოგიური მიდგომების ცოდნას, რაც უზრუნველყოფს კონკურენტუნარიანობის რაოდენობრივ შეფასებას და დაკავშირებულია კომპანიების კონკურენტული პოზიციის გაძლიერებასთან.

შეფასება საშუალებას იძლევა:

ა). შედარდეს კონკურენტული ფირმების პოტენციალი;

ბ). გამოვლინდეს კონკურენტული უპირატესობების განმაპირობებელი ფაქტორები;

გ). შემუშავდეს და გაკონტროლდეს კონკურენტული პოზიციის გასაუმჯობესებელი ღონისძიებები;

დ). შეფასდეს განხორციელებული საქმიანობების ეკონომიკური შედეგები და მიღებული შემოსავალი.

ამჟამად კომპანიის კონკურენტუნარიანობის შეფასებისათვის გამოიყენება რამდენიმე მეთოდოლოგიური მიდგომა, რომლებიც პირობითად იყოფა ორ ძირითად ჯგუფად:

I ჯგუფი – სტატიკური შეფასება: ძირითადად გამოიყენება შიდა ანალიზისა და ინდიკატორების განსაზღვრისთვის.

II ჯგუფი – დინამიკური შეფასება: ფოკუსირდება განხორციელებულ ინიციატივებზე, ინოვაციებზე, ბაზრის წილსა და ეფექტიანობის დინამიკაზე (OECD 2021).

სტატიკური შეფასება. სტატიკური შეფასება შედარებით მარტივად განსახორციელებელი მეთოდია, რომელიც ეფუძნება სხვადასხვა ანალიტიკურ ინსტრუმენტსა და მიდგომას. მისი გამოყენება საშუალებას იძლევა (Teece 2020):

- *კომპანიის საბაზრო პოზიციის იდენტიფიცირებას (პორტფოლიო ანალიზი)* – ბიზნესერთეულებისა და პროდუქტების სტრატეგიული პოზიციონირების განსაზღვრის საფუძველზე;
- *შედარებითი უპირატესობების გამოვლენას (Benchmarking*) – ინდუსტრიის სხვა მონაწილეებთან შედარებითი ანალიზის საფუძველზე;
- *კომპანიების შედარებას კონკურენტუნარიანობისა და პროდუქციის ხარისხის მიხედვით (ფაქტორული ანალიზი, მათ შორის SWOT)* – კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების იდენტიფიცირების გზით;

• *ფირმის მიმდინარე და პოტენციური კონკურენტუნარიანობის შეფასებას (ღირებულებათა ჯაჭვის ანალიზი – Value Chain Analysis)* – კომპანიის შიდა პროცესების სისტემური ანალიზის საფუძველზე, რომელიც უზრუნველყოფს დამატებითი ღირებულების შემქმნელი საქმიანობების იდენტიფიცირებას და კონკურენტული უპირატესობის განსაზღვრას;

• *ფირმის შიდა რესურსებისა და კომპეტენციების სტრატეგიული შეფასებას (VRIO ანალიზი)* – ჯეი ბარნის რესურსებზე დაფუძნებული თეორიის საფუძველზე. აღნიშნული მოდელი შიდა კონკურენტუნარიანობის ანალიზის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან აკადემიურ ინსტრუმენტს წარმოადგენს. იგი აფასებს კომპანიის რესურსებს ოთხი ძირითადი კრიტერიუმის მიხედვით: ღირებულება (Value), იშვიათობა (Rarity), იმიტირების სირთულე (Imitability) და ორგანიზაციული მხარდაჭერა (Organization).

VRIO ანალიზი ორგანიზაციას შესაძლებლობას აძლევს განსაზღვროს, თუ რომელი რესურსები ქმნიან დროებით, ხოლო რომელი – მდგრად კონკურენტულ უპირატესობას გრძელვადიან პერსპექტივაში (Barney 1991).

გარე, მაკროგარემოს ფაქტორების შეფასება ხორციელდება PESTEL ანალიზის მეშვეობით, რომელიც მოიცავს პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური, ტექნოლოგიური, გარემოსდაცვითი და სამართლებრივი ფაქტორების შეფასებას. პრაქტიკაში ასევე გამოიყენება მისი გამარტივებული ან ალტერნატიული მოდელები, მათ შორის PEST და CAGE ანალიზი. CAGE ჩარჩო გარემოს აფასებს კულტურული, ადმინისტრაციული, გეოგრაფიული და ეკონომიკური დისტანციების მიხედვით და განსაკუთრებით ეფექტიან ინსტრუმენტად მიიჩნევა საერთაშორისო ბაზრებზე გაფართოების პროცესში (Ghemawat 2001; Johnson, Scholes, and Whittington 2008).

დინამიკური შეფასება. დინამიკური შეფასების მეთოდოლოგია კონცენტრირებულია კომპანიის კონკურენტუნარიანობის განვითარებაზე დროში და ითვალისწინებს როგორც შიდა, ისე გარე გარემოს ცვლილებებს. აღნიშნული მიდგომა გამოიყენება ინოვაციების, საბაზრო ტრანსფორმაციების, კომპანიის ბაზრის წილის დინამიკისა და ეფექტიანობის ზრდის ანალიზისათვის. თანამედროვე ეტაპზე დინამიკური შეფასება აქტიურად იყენებს ციფრულ მეტრიკებს, მათ შორის, დიდ მონაცემთა ანალიტიკასა (Big Data) და ხელოვნურ ინტელექტს (AI). ეს ტექნოლოგიური ინსტრუმენტები საშუალებას იძლევა, მომხმარებლის ქცევის მოდელები, კონკურენტების სტრატეგიები და ბაზრის წილის ცვლილებები შეფასდეს რეალურ დროში (Real-time tracking). შესაბამისად, დინამიკური შეფასება ბევრად უფრო მოქნილი და პროგნოზირებადი ხდება, რაც კომპანიებს სწრაფი სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებაში ეხმარება (Davenport 2014; McAfee and

Brynjolfsson 2012). მიდგომა ეფუძნება სხვადასხვა ანალიტიკურ მეთოდს და ორიენტირებულია კონკურენტუნარიანობის შეფასების ორ ძირითად მიმართულებაზე: ***სტრუქტურულსა და ფუნქციურზე.***

ა) სტრუქტურული მიდგომა – ფირმის კონკურენტუნარიანობას აფასებს ინდუსტრიის მონოპოლიზაციის დონისა და ბაზარზე ახალი მონაწილეების შესვლის ბარიერების საფუძველზე. შეფასება ეფუძნება ისეთი პარამეტრების ანალიზს, როგორებიცაა: წარმოების ეფექტიანობა, დივერსიფიკაციის ხარისხი, ხარჯების აბსოლუტური უპირატესობა და კაპიტალის მოცულობა. აღნიშნული მიდგომის ფარგლებში კონკურენტუნარიანობის ერთ-ერთ ძირითად ინდიკატორს წარმოადგენს ბაზრის წილი, რომელიც ასახავს კომპანიის პოზიციას ინდუსტრიაში.

ბაზრის წილის მიხედვით ფირმები შეიძლება დაყოს კონკურენტულ ტიპებად: ლიდერები, ძლიერი კონკურენტული პოზიციის მქონე ფირმები, სუსტი კონკურენტული პოზიციის მქონე ფირმები და აუტსაიდერები (Багиев и др. 1999). თითოეული ტიპისთვის დამახასიათებელია ბაზარზე ქცევის შესაბამისი სტრატეგია, რომელიც კონკურენტუნარიანობის მართვის საშუალებას იძლევა. ამასთან, აღნიშნული მეთოდის შეზღუდვას წარმოადგენს ის, რომ იგი არ იძლევა კომპანიის კონკურენტული პოზიციის გაუარესების მიზეზების სიღრმისეულ ანალიზს, რაც მის ძირითად ნაკლოვანებად შეიძლება ჩაითვალოს. ამ თვალსაზრისით, უფრო პროგრესულად მიიჩნევა ფუნქციური მიდგომა.

ბ). ფუნქციური მიდგომა – კონკურენტუნარიანად მიიჩნევს იმ საწარმოებს, სადაც ყველა ფუნქციური ქვედანაყოფის (წარმოება, ფინანსები, მარკეტინგი, პერსონალის მართვა და სხვ.) საქმიანობა ოპტიმალურად არის ორგანიზებული. აღნიშნული მიდგომა ფოკუსირდება ფირმის შიდა პროცესების კოორდინაციასა და ფუნქციური ერთეულების ეფექტიან ურთიერთქმედებაზე, რაც საბოლოოდ განაპირობებს კომპანიის კონკურენტულ უპირატესობას.

მსოფლიო პრაქტიკაში, ზემოთ დასახელებული მიდგომის ფარგლებში კომპანიის კონკურენტუნარიანობის შეფასებისას, გამოიყენება შემდეგი ინდიკატორები (Helfert 2001; Hitt et al. 2017; Kaplan and Norton 1996; Neely et al. 2002; Porter 1985):

1. ***წარმოება-გაყიდვითი საქმიანობის ეფექტიანობის მაჩვენებლები:*** წარმოებული პროდუქციის მოცულობა (ერთეულებში ან ტონებში); რეალიზებული პროდუქციის მოცულობა (რაოდენობრივ ან ფულად გამოხატულებაში); გაყიდვების მოცულობა (შემოსავალი); შეკვეთების შესრულების დროულობა; სასაქონლო მარაგების ბრუნვის სიჩქარე; გაყიდვების ერთეულზე დანახარჯი.

2. ***საწარმოო სფეროს მდგომარეობის მაჩვენებლები:*** ძირითადი საწარმოო საშუალებების გამოყენების დონე; შრომის პროდუქტიულობა; წარმოების თვითღირებულება; დეფექტური პროდუქციის წილი; ტექნიკური გამართულობის კოეფიციენტი; წარმოების განვითარებაში განხორციელებული ინვესტიციების მოცულობა.

3. ***კომპანიის ფინანსური საქმიანობის მაჩვენებლები:*** შემოსავალი და მოგება (მთლიანი, საოპერაციო, წმინდა); მოგების ნორმა (მოგება/შემოსავალი, %); ფინანსური სტაბილურობის კოეფიციენტები (მაგ., ვალდებულებებისა და კაპიტალის თანაფარდობა); გადახდისუნარიანობის კოეფიციენტი; მოქმედი კაპიტალის ბრუნვა; ROI (ინვესტიციების უკუგების მაჩვენებელი).

აღნიშნული წარმოადგენს კონკურენტუნარიანობის შეფასებისათვის გამოყენებული მაჩვენებლების ძირითად, ფართოდ გავრცელებულ კომპლექსს. მაგრამ კონკრეტული დარგისა და კომპანიის სპეციფიკის გათვალისწინებით, მათი შემადგენლობა და მნიშვნელობა შეიძლება განსხვავდებოდეს. ამ მაჩვენებლების საფუძველზე, ადიტიური, მულტიპლიკატიური ან შერეული ფაქტორული მოდელების გამოყენებით, გამოითვლება თითოეული ფირმის კონკურენტუნარიანობის ინტეგრალური კოეფიციენტი, რაც საშუალებას იძლევა, განხორციელდეს კონკურენტული პოზიციების შედარება და ძლიერი და სუსტი კონკურენტების იდენტიფიცირება. კომპანიის კონკურენტუნარიანობის შეფასებისათვის ფართოდ გამოიყენება სხვადასხვა ანალიტიკური მეთოდი (Teece 2020), მათ შორის:

ა) კლასტერული ანალიზი;

ბ) მატრიცული მეთოდები;

გ) ქულობრივი შეფასება;

დ) შედარებითი რეიტინგული შეფასება.

პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის შეფასება ეფუძნება იმ პრინციპს, რომ ფირმის კონკურენტუნარიანობა იზრდება მისი პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ზრდასთან ერთად. პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა განისაზღვრება, როგორც საქონლისა და მომსახურების უნარი, უფრო სრულყოფილად დააკმაყოფილოს მომხმარებლის მოთხოვნები ბაზარზე წარმოდგენილ ანალოგებთან შედარებით.

პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის შეფასების მეთოდები შეიძლება დაჯგუფდეს **ოთხ ძირითად კატეგორიად (**Лифиц 2001):

1. *გრაფიკული;*
2. *ანალიტიკური (გამოთვლითი);*
3. *მატრიცული;*

4. *კომბინირებული.*

ანალიტიკური მეთოდების ჯგუფში შეიძლება გამოიყოს შემდეგი მიდგომები:

ა) *დიფერენციალური მეთოდი* – ეფუძნება ანალიზირებადი პროდუქტის ერთეული პარამეტრების (ტექნიკურ-ეკონომიკური მახასიათებლების) შეფასებას.

ბ) კომპლექსური მეთოდი – ეფუძნება ჯგუფური, საერთო ან ინტეგრალური მაჩვენებლების ერთობლივ გამოყენებას და მოიცავს როგორც მიმდინარე, ისე პოტენციური კონკურენტუნარიანობის შეფასებას. მიმდინარე კონკურენტუნარიანობა განისაზღვრება ფირმის პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის საფუძველზე, ხოლო პოტენციური – ეფექტიანი კონკურენციის თეორიის ფარგლებში გამოყენებული მეთოდების ანალოგიით.

გ) შერეული მეთოდი – ეფუძნება დიფერენციალური და კომპლექსური მიდგომების კომბინირებულ გამოყენებას.

პროდუქტის ხარისხზე დაფუძნებული კონკურენტუნარიანობის შეფასების მეთოდები ეყრდნობა მეტოქე პროდუქციის ტექნიკურ-ეკონომიკური მაჩვენებლების შედარებით ანალიზს და ხორციელდება შესაბამისი შეფასების მეთოდების ანალოგიით.

მატრიცული შეფასების მეთოდები ეფუძნება მატრიცების ფორმირებას, რომელთა უჯრებში განთავსებულია ანალიზის ობიექტები და ხდება მათი პოზიციონირება განსაზღვრული კრიტერიუმების მიხედვით. აღნიშნული მიდგომის თეორიულ საფუძველს წარმოადგენს პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის კონცეფცია (Product Life Cycle Concept), რომლის მიხედვითაც პროდუქტი განვითარების პროცესში გადის შემდეგ ეტაპებს: ბაზარზე შემოსვლა, ზრდა, სიმწიფე და დაცემა.

გაყიდვების მასშტაბი, მათი დინამიკა და ბაზრის წილი პირდაპირ არის დამოკიდებული იმაზე, თუ პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის რომელ ეტაპზე იმყოფება იგი. შესაბამისად, აღნიშნული და სხვა დაკავშირებული ინდიკატორების ანალიზი იძლევა კომპანიების ბაზარზე ქცევის შესაბამისი სტრატეგიების ფორმირების შესაძლებლობას. მიუხედავად იმისა, რომ მატრიცული მოდელები, როგორც წესი, სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების სტანდარტულ ინსტრუმენტებს წარმოადგენს, მეთოდოლოგიის შემქმნელთა გამოცდილება და პრეფერენციები განაპირობებს არსებული მოდელების განსხვავებულ ინტერპრეტაციას და ახალი მატრიცების ფორმირებას.

კომპანიის კონკურენტუნარიანობის შეფასებისათვის გამოყენებული მატრიცული მეთოდებიდან შეიძლება გამოიყოს თანამედროვე პრაქტიკაში

ფართოდ გავრცელებული მოდელების ჯგუფი (იხ. ცხრილი 2 – მატრიცული მეთოდების ტიპოლოგია კომპანიის კონკურენტუნარიანობის შესაფასებლად).

ცხრილი 2. მატრიცული მეთოდების ტიპოლოგია კომპანიის კონკურენტუნარიანობის შესაფასებლად

„The Boston Consulting Group Matrix“ (BCG matrix) „დარგის ზრდისა და ბაზრის შედარებითი წილის BCG მატრიცა.“	
აღწერა /შინაარსი	**წყარო**
„BCG მატრიცა“ შემუშავდა პროდუქტის ბაზარზე პოზიციონირების შეფასებისათვის, რომელშიც ფასდება როგორც პროდუქტის ბაზარზე მოთხოვნის ზრდის დინამიკა, ისე - კომპანიის მიერ ბაზარზე დაკავებული წილი. იგი ეფუძნება ორ პარამეტრს: • ბაზრის ზრდის ტემპი (Market Growth Rate); • ბაზრის ფარდობითი წილი (Relative Market Share) პარამეტრები ქმნიან 2×2 კვადრატს.	Henderson (1970)
„McKinsey matrix of plant attractiveness and competitive capabilities“ (GE/McKINSEY matrix) *დარგის მიმზიდველობისა და კონკურენტული შესაძლებლობების მაკკინსის მატრიცა.*	
„GE/McKinsey მატრიცა“ ძირითადად გამოიყენება კომპანიების პორტფელის დაგეგმვისთვის, რათა გადაწყდეს ისეთი საკვანძო საკითხები: • თუ სად დაიხარჯოს ინვესტიცია; • რომელ აქტივებზე გამახვილდეს ყურადღება; • რომელი შენარჩუნდეს და რომელი გაიყიდოს. მატრიცა 9 კვადრატიანია (3×3) და ეფუძნება ორ მთავარ ფაქტორს: • ***ინდუსტრიის მიმზიდველობა (Industry Attractiveness)*** – მოიცავს: ბაზრის ზრდასა და მის მოცულობას, მოგების პოტენციალს, კონკურენციის ხარისხს და ტექნოლოგიური დონის შესაფასებლობას; • ***კომპანიის კონკურენტული შესაძლებლობები (Business Strength / Competitive Strength)*** – კომპანიას განიხილავს: რესურსების, ტექნოლოგიების, ბრენდის, დისტრიბუციის და მართვის ეფექტიანობის კუთხით	Kotler and Keller (2016), GE/McKinsey matrix.
„Strategie Position and Action Evaluation Matrix” („SPACE matrix“) *სტრატეგიული პოზიციისა და განვითარების შეფასების მატრიცა.*	
„SPACE მატრიცა“ წარმოადგენს სტრატეგიული ანალიზის ინსტრუმენტს, რომელიც გამოიყენება კომპანიის ბაზარზე პოზიციის შეფასების და სტრატეგიული ალტერნატივების იდენტიფიცირებისთვსთვის. იგი აფასებს ორგანიზაციის სტრატეგიულ პოზიციას ოთხი კრიტერიუმის მიხედვით: 1. **Financial Strength (FS)** – ფინანსური სიძლიერე 2. **Competitive Advantage (CA)** – კონკურენტული უპირატესობა 3. **Industry Strength (IS)** – ინდუსტრიის სიძლიერე 4. **Environmental Stability (ES)** – გარემოს სტაბილურობა ეს ოთხი პარამეტრი განთავსებულია ორ ღერძზე (X და Y), რის შედეგადაც ორგანიზაცია ხვდება ერთ-ერთ სტრატეგიულ კვადრანტში:	1. Rowe et al. (1982); 2. David (2011).

• **Aggressive -** თავდასხმის/ განვითარების სტრატეგია; • **Conservative** - დაცვითი სტრატეგია; • **Defensive -** დამცავი/შეკვეცის სტრატეგია; • **Competitive -** კონკურენტული სტრატეგია.	
„Porter's generic strategies matrix“ პორტერის ზოგადი სტრატეგიების მატრიცა	
Porter's მატრიცა.“ აღწერს კომპანიებისთვის კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად ოთხ სტრატეგიულ ვარიანტს: 1. ***ხარჯების ლიდერობა*** - ინდუსტრიაში ყველაზე დაბალი ღირებულება; 2. ***დიფერენციაცია*** - უნიკალური პროდუქტები/მომსახურე ბა; 3. ***ხარჯებზე ორიენტაცია*** - ნიშურ ბაზარზე ყველაზე დაბალი ღირებულება; 4. ***დიფერენციაციის ორიენტაცია*** - ნიშური ბაზრისთვის უნიკალური პროდუქტები/მომსახურება. მატრიცა ეხმარება კომპანიებს გადაწყვიტონ, იბრძოლონ თუ არა ხარჯების თუ პროდუქტის უნიკალურობის მიხედვით და მოემსახურონ თუ არა მთელ ბაზარს თუ კონკრეტულ ნიშას.	Porter (1980)
„life cycle phases - relative position in the market“ („ADL matrix“) *„სასიცოცხლო ციკლის ფაზები - ფარდობითი პოზიცია ბაზარზე.“* **„**ADL მატრიცა“	
„ADL მატრიცა“ ორიენტირებულია ორ სფეროზე - კონკურენტული პოზიციის შეფასებასა და ინდუსტრიის სიმწიფეზე. ეკონომიკის უმეტესი სექტორი ყალიბდება განვითარების სხვადასხვა ფაზის გავლის შედეგად, რომლებიც გამომდინარეობს ორგანიზაციული სასიცოცხლო ციკლიდან. ეს კონცეფცია გამოიყენება ანალიზის ამ მეთოდში ორ კითხვაზე პასუხის გასაცემად: რა არის კომპანიის სტრატეგიული პოზიცია? სასიცოცხლო ციკლის რომელ ეტაპზეა წარმოდგენილი ინდუსტრია?	1. Arthur D. Little (1980); 2. Hofer and Schendel (1978)
business position matrix „The Mission and Core Competencies matrix, MCC“ ბიზნესპოზიციების მატრიცა — „მისიისა და ძირითადი კომპეტენციების მატრიცა“ (MCC)	
„MCC Decision Matrix“ - ეს არის ალტერნატიული სტრატეგიული მასალა, რომელიც ვითარდება ბაზრის ზრდასა და პოზიციონირების კლასიკური მატრიცის პარადიგმისგან. იგი წარმოადგენს კვადრატს, რომელიც აგებულია ორი ღერძის: მისიისა და ძირითადი კომპეტენციების გადაკვეთაზე; • **მისია** – რამდენად შეესაბამება პროექტი ან სტრატეგია კომპანიას მისიას; • **ძირითადი კომპეტენციები** – აქვს თუ არა ორგანიზაციას შესაბამისი უნარები, გამოცდილება ან რესურსები ამ მისიის გასაღრმავებლად	Nicholls (2017), MCC matrix.
Thompson-Strickland matrix „dynamics of market growth – competitive position of the firm“ - თომპსონ-სტრიკლენდის მატრიცა - „ბაზრის ზრდის დინამიკა და კომპანიის კონკურენტული პოზიცია“	

ტომპსონისა და სტრიკლენდის სტრატეგიული მენეჯმენტის მოდელი მოიცავს ორგანიზაციის შიდა და გარე გარემოს ანალიზს, სტრატეგიების შემუშავებას, მათ განხორციელებას და მათი ეფექტიანობის შეფასებას. იგი შედგება ოთხი კვადრატისგან: 1. ***სწრაფად მზარდი ბაზარი + ძლიერი პოზიცია*** → რეკომენდებულია ვერტიკალური ინტეგრაცია ან დივერსიფიკაცია; 2. ***სწრაფად მზარდი ბაზარი + სუსტი პოზიცია*** → რეკომენდებულია დივერსიფიკაცია ან ჰორიზონტალური ინტეგრაცია, ან შესაძლო გამოსვლითი ვარიანტი; 3. ***ნელი ზრდის ბაზარი + სუსტი პოზიცია*** → მიზანშეწონილია ხარჯების შემცირება, დივერსიფიკაცია ან შერწყმა; 4. ***ნელი ზრდის ბაზარი + ძლიერი პოზიცია*** → რეკომენდებულია დივერსიფიკაცია, ვერტიკალი ინტეგრაცია, შესაძლოა საერთაშორისო ბაზრებზე გასვლა	Thompson and Strickland 1999
matrix of evolution of competitive strategy („productivity – innovation“). კონკურენტული სტრატეგიის ევოლუციის მატრიცა - „პროდუქტიულობა და ინოვაცია“	
„პროდუქტიულობა - ინოვაცია“ მატრიცა, რომელიც ვიზუალურად ასახავს პროდუქტიულობასა და ინოვაციაზე ორიენტირებული კონკურენტული სტრატეგიის ევოლუციას, აჩვენებს, თუ როგორ იცვლება კომპანიის ფოკუსი დროთა განმავლობაში. როდესაც ბაზარი ვითარდება ან კონკურენცია ძლიერდება, აუცილებელი ხდება ინოვაციების (ახალი პროდუქტები, მომსახურება ან პროცესები) დანერგვა კონკურენტული უპირატესობის შესანარჩუნებლად ან მოსაპოვებლად. ამ მიდგომის თანახმად, კონკურენტული სტრატეგია კომპანია/ინდუსტრიის განვითარების ფაზების მიხედვით იცვლება: • **დროის და განვითარების ადრეულ ეტაპზე**: მაღალი ინოვაციურობითა და დაბალი პროცესების ეფექტურობით. პროდუქტის განვითარებაზეა აქცენტი (fluid phase) - რბილი, ექსპერიმენტული სტრუქტურით - **fluid phase**, სადაც პროდუქტული ინოვაცია და ხარისხი გადამწყვეტია. • **შემდგომი ეტაპები**: წარმოების ავტომატიზაცია და პროცესი ინოვაციები მოიმატებს, პროდუქტი მასშტაბდება და იყენებს დომინანტურ დიზაინს (specific phase) - აქ უკვე მთავარი კონკურენცია ხდება ხარჯების, პროცესების ეფექტურობის და მასშტაბის ეფექტზე დაფუძნებული. • **ტექნოლოგიური წყვეტები** (technological discontinuities) ქმნის ციკლურ ეფექტს, რომლის პირობებშიც ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა არღვევს არსებულ კონკურენტულ წონასწორობას, ცვლის ბაზარზე მოქმედების წესებს და კომპანიებს აიძულებს ხელახლა ჩამოაყალიბონ თავიანთი კონკურენტული სტრატეგიები სწრაფად ცვალებად გარემოში.	Utterback and Tushman 1992

წყარო: *ავტორების მიერ ადაპტირებულ დასახელებულ ლიტერატურაზე დაყრდნობით*

პროდუქციის რეალიზაციის მოცულობების შესახებ სანდო ინფორმაციის არსებობის შემთხვევაში, მატრიცული მეთოდები უზრუნველყოფს შეფასების მაღალ სიზუსტეს. ამასთან, მათ ახასიათებთ გარკვეული შეზღუდვებიც. კერძოდ, მატრიცული მეთოდების გამოყენება მიზანშეწონილი არ არის, თუ:

ა) კომპანია ხასიათდება ვიწრო სპეციალიზაციით;

ბ) კონკურენცია ძირითადად ტექნოლოგიურ ინოვაციებზეა დაფუძნებული;

გ) ფარდობითი ბაზრის წილი არ წარმოადგენს გადამწყვეტ ფაქტორს.

კომპანიის კონკურენტუნარიანობის შეფასების არსებული მეთოდები განსხვავებულ კრიტერიუმებსა და მიდგომებს ეფუძნება. პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ მათი კომბინირებული გამოყენება ყველაზე ეფექტიანია, ვინაიდან სწორედ ეს უზრუნველყოფს კონკურენტუნარიანობის მრავალმხრივ, ობიექტურ და რეალობასთან მაქსიმალურად მიახლოებულ შეფასებას (OECD 2021). კონკრეტული მეთოდის არჩევა დამოკიდებულია ხელმისაწვდომ ინფორმაციაზე კონკურენტების შესახებ, მათი საქმიანობის სპეციფიკაზე, წარმოების მოცულობაზე, ბაზრის მდგომარეობასა და კონკურენტუნარიანობის შეფასების მიზნებსა და ამოცანებზე.

1.3. ძირითადი დასკვნები

- **კონკურენტუნარიანობის ფორმირება და შეფასება ეფუძნება ურთიერთდაკავშირებულ პრინციპთა სისტემას, რომელიც აერთიანებს შედარებითობის, სისტემურობის, დინამიკურობის, ეფექტიანობის, ინოვაციურობის, მომხმარებელზე ორიენტაციისა და მდგრადი განვითარების მიდგომებს. აღნიშნული პრინციპები ქმნიან თეორიულ საფუძველს კონკურენტუნარიანობის შეფასების თანამედროვე მეთოდებისა და მოდელების გამოყენებისთვის.**

- თანამედროვე სამეცნიერო ლიტერატურასა და მრავალფეროვან ემპირიულ კვლევებში „კონკურენტუნარიანობის“ ცნება ფართოდ არის განხილული, თუმცა იგი კვლავ რჩება მრავალმხრივ და კომპლექსურ კონცეფციად, რაც განპირობებულია მისი განმარტებების მრავალფეროვნებითა და ინტერპრეტაციების განსხვავებულობით. აღნიშნული ცნება განიხილება სხვადასხვა დონეზე – ქვეყნის, რეგიონის, დარგის, კომპანიისა და პროდუქტის/მომსახურების ჭრილში, რაც ბუნებრივად განაპირობებს შეფასების მიდგომებისა და მეთოდების მრავალფეროვნებას;

- OECD-ის მიდგომა კონკურენტუნარიანობას განიხილავს, როგორც კომპლექსურ ეკონომიკურ მახასიათებელს, რომელიც აერთიანებს რო-

გორც საერთაშორისო კონკურენციის, ისე ეკონომიკური ეფექტიანობისა და გრძელვადიანი განვითარების ასპექტებს. აღნიშნული მიდგომა ხაზს უსვამს, რომ კონკურენტუნარიანობა არ შემოიფარგლება მხოლოდ წარმოების მოცულობით, არამედ მოიცავს ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობას, თავისუფალი ბაზრის პრინციპებსა და მოსახლეობის კეთილდღეობის ზრდის უზრუნველყოფას;

- ამ საფუძველზე, კონკურენტუნარიანობის ძირითად განმსაზღვრელ ფაქტორებად იკვეთება: პროდუქტიულობა, ინოვაციები და ტექნოლოგიური პროგრესი, ეკონომიკური სტრუქტურა, ინფრასტრუქტურა, ინსტიტუციური გარემო, განათლება და ადამიანური კაპიტალი, აგრეთვე, ეფექტიანი ეკონომიკური პოლიტიკა და რეგულაციები;
- ქვეყნის დონეზე კონკურენტუნარიანობის შეფასება, ძირითადად, ეფუძნება პროდუქტიულობის, ეკონომიკური ეფექტიანობისა და მომგებიანობის ინდიკატორებს და განიხილება არა მხოლოდ ეკონომიკური შედეგების, არამედ ცხოვრების დონისა და სოციალური კეთილდღეობის გაუმჯობესების ინსტრუმენტად. ფირმის დონეზე კი კონკურენტუნარიანობა განისაზღვრება, როგორც მრავალმხრივი კონსტრუქცია, რომელიც ეფუძნება ადამიანურ რესურსებს, ტექნოლოგიურ შესაძლებლობებსა და მმართველობით კომპეტენციებს, ხოლო მისი შეფასება ხორციელდება ისეთი მაჩვენებლებით, როგორებიცაა: რენტაბელობა, ბაზრის წილი და ზრდის ტემპი;
- კომპანიის კონკურენტუნარიანობის შეფასების პროცესში გამოიყოფა ორი ძირითადი მიდგომა – სტატიკური და დინამიკური, რომლებიც, შესაბამისად, ასახავს როგორც შიდა მდგომარეობის, ისე განვითარების დინამიკის ანალიზს. ამასთან, პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის შეფასების მეთოდები შეიძლება დაჯგუფდეს გრაფიკულ, ანალიტიკურ, მატრიცულ და კომბინირებულ მიდგომებად, რომელთაგან თანამედროვე პრაქტიკაში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება მატრიცულ მოდელებს, რომლებიც ეფუძნება პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის კონცეფციას.

შეჯამების სახით შეიძლება ითქვას, რომ კონკურენტუნარიანობის შეფასება წარმოადგენს მრავალგანზომილებიან პროცესს, რომლის ეფექტიანობა დამოკიდებულია როგორც გამოყენებული მეთოდების შერჩევაზე, ისე ინფორმაციის ხელმისაწვდომობასა და გარემოს სპეციფიკაზე. ამასთან, პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ სხვადასხვა მეთოდის კომბინირებული გამოყენება უზრუნველყოფს კონკურენტუნარიანობის უფრო ობიექტურ და რეალობასთან მიახლოებულ შეფასებას.

II თავი. ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტული გარემო

2.1. ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის არსი, სტრუქტურა და განვითარების თანამედროვე ტენდენციები

თანამედროვე მსოფლიო ეკონომიკის პირობებში ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრია[2] ერთ-ერთ ყველაზე დინამიკურად განვითარებად და მრავალფუნქციურ სოციალურ-ეკონომიკურ სისტემას წარმოადგენს. მისი მნიშვნელობა სცილდება მხოლოდ ტურისტული მომსახურების მიწოდების ფარგლებს და მოიცავს ეკონომიკური ზრდის, დასაქმების, რეგიონული განვითარების, ინვესტიციების მოზიდვის, კულტურული გაცვლისა და საერთაშორისო თანამშრომლობის მნიშვნელოვან მიმართულებებს.

ამ მხრივ, ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში მოქმედ კომპანიებსა და ორგანიზაციებს, ადგილობრივი და საერთაშორისო ვიზიტორების მომსახურების პარალელურად, მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვთ როგორც საკუთარი ეკონომიკური შედეგების გაუმჯობესებაში, ისე ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების, რეგიონული კეთილდღეობის, საერთაშორისო იმიჯისა და კონკურენტული პოზიციების განმტკიცებაში.

მსოფლიო მოგზაურობისა და ტურიზმის საბჭოს (WTTC) მონაცემებით, 2026 წლის ბოლოსთვის ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის წვლილი გლობალურ ეკონომიკაში 12 ტრილიონ აშშ დოლარს მიაღწევს და მსოფლიო მთლიანი შიდა პროდუქტის დაახლოებით 9.9%-ს შეადგენს. ამასთანავე, იგი მსოფლიოში 376 მილიონ სამუშაო ადგილს უზრუნველყოფს, რაც ყოველი ცხრა სამუშაო ადგილიდან ერთს შეადგენს. პროგნოზების თანახმად, მომდევნო ათწლეულის განმავლობაში ინდუსტრია თითქმის 89 მილიონ ახალ სამუშაო ადგილს შექმნის და გლობალურ ეკონომიკაზე უფრო მაღალი ზრდის ტემპით განვითარდება (World Travel and Tourism Council 2026).

ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში განსაკუთრებული ადგილი უკავია სასტუმრო მომსახურების სფეროს, რომელიც წარმოადგენს ტურისტული ინფრასტრუქტურის ერთ-ერთ ძირითად კომპონენტს და

[2] **ტერმინოლოგიური შენიშვნა.** წინამდებარე ნაშრომში ტერმინები *„ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრია“*, *„ტურიზმისა და მასპინძლობის მომსახურების ინდუსტრია“* და *„ტურიზმისა და მასპინძლობის სფერო“* გამოყენებულია, როგორც ფართო სოციო-ეკონომიკური სისტემის აღმნიშვნელი. ურთიერთდაკავშირებული ცნებები, რომლებიც აერთიანებს ტურისტული პროდუქტის შექმნის, მიწოდებისა და მოხმარების პროცესში ჩართულ სხვადასხვა საქმიანობასა და მომსახურების სახეობას. მათი გამოყენება განპირობებულია კონკრეტული კონტექსტით და არ გულისხმობს არსებით თეორიულ გამიჯვნას, თუ ეს სპეციალურად არ არის აღნიშნული.

მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს დესტინაციის კონკურენტუნარიანობაზე, ვიზიტორთა კმაყოფილებასა და ეკონომიკურ შედეგებზე. ცნობილი სტატიის (Statista 2026) პროგნოზის მიხედვით, 2026 წელს მსოფლიო სასტუმრო ბაზრის შემოსავალი 492.36 მილიარდ აშშ დოლარს მიაღწევს, ხოლო 2026–2030 წლებში სფეროს საშუალო წლიური ზრდის ტემპი (CAGR) 6.71%-ს შეადგენს.

აღნიშნული ტენდენცია ადასტურებს, რომ სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრია გლობალური ტურიზმის ერთ-ერთ ყველაზე სწრაფად მზარდ და ეკონომიკურად მნიშვნელოვან სფეროდ რჩება, რომლის განვითარება მნიშვნელოვნად უკავშირდება ციფრულ ტრანსფორმაციას, ინოვაციებს, მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებასა და მომხმარებელზე ორიენტირებული მართვის თანამედროვე მიდგომების დანერგვას.

მასპინძლობის (Hospitality) კონცეფცია ისტორიულად უკავშირდება მოგზაურთა მიღებასა და მათთვის უსაფრთხო და კომფორტული გარემოს უზრუნველყოფას. ტერმინი მომდინარეობს ლათინური სიტყვიდან *„hospitium“* (ან *hospes*), რომელიც სტუმრის მიღებასა და თავშესაფრის შეთავაზებას აღნიშნავდა. დროთა განმავლობაში აღნიშნულმა ცნებამ მნიშვნელოვნად განივითარა შინაარსი და თანამედროვე პირობებში მოიცავს მომსახურებების ფართო სპექტრს – ***განთავსების, კვების, ტრანსპორტირების, გასართობი, რეკრეაციული, კულტურული, საქმიანი (MICE) ღონისძიებებისა და სხვა დამხმარე სერვისების ორგანიზებას.***

მასპინძლობის ცნების ისტორიული წარმოშობა ხაზს უსვამს ინდუსტრიის არსებით ბუნებას – სტუმრისთვის უსაფრთხო, კომფორტული და კეთილგანწყობილი გარემოს შექმნას. თანამედროვე აკადემიურ ლიტერატურაში ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრია განიხილება, როგორც მომსახურების ეკონომიკის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი და სწრაფად განვითარებადი მიმართულება და აერთიანებს მისთვის დამახასიათებელ ისეთ თავისებურებებს, როგორიცაა – *მომსახურების არამატერიალური ხასიათი, მალფუჭებადობა, წარმოებისა და მოხმარების განუყოფლობა, მომხმარებელთან უშუალო ურთიერთქმედება და მომსახურების ხარისხის მაღალი დამოკიდებულება ადამიანურ ფაქტორზე.*

ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის საქმიანობის საფუძველს წარმოადგენს ადამიანებს შორის სოციალური ურთიერთქმედება, რაც განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს ადამიანური რესურსების ხარისხს, პროფესიულ კომპეტენციებსა და მომსახურების კულტურას. მომსახურების პროცესში პერსონალის ცოდნა, უნარები, ქცევა და მომხმარებელზე ორიენტირებული დამოკიდებულება მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს

სტუმრის კმაყოფილებაზე, მომსახურების აღქმულ ხარისხსა და ორგანიზაციის რეპუტაციაზე.

შესაბამისად, თანამედროვე კონკურენტულ გარემოში *კვალიფიციური და პროფესიონალი ადამიანური რესურსი განიხილება ტურიზმის სფეროს წარმატების, მდგრადი განვითარების და კონკურენტუნარიანობის ერთერთ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორად.*

როგორც უკვე აღინიშნა, ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრია მოიცავს მომსახურებების ფართო სპექტრს, რომლის განვითარება ეფუძნება სხვადასხვა ეკონომიკური სექტორის, ინფრასტრუქტურული ელემენტების და ადამიანური რესურსების მიერ ტექნოლოგიური გადაწყვეტილებების ურთიერთქმედებას. ინდუსტრიის მნიშვნელოვან კომპონენტებს წარმოადგენენ:

- **განთავსების საშუალებები** – მოიცავს ტურისტული მომსახურების ობიექტებს, რომლებიც განკუთვნილია ტურისტთა დროებითი განთავსებისა და არანაკლებ ერთი ღამით დაბინავებისათვის და მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ ტურისტული გამოცდილების, მომსახურების ხარისხისა და დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის ფორმირებაზე.

კ. აბულაძის მიხედვით, დანიშნულების, ტურიზმის სახეობების თავისებურებებისა და სხვა განმსაზღვრელი ფაქტორების გათვალისწინებით, განთავსების საშუალებათა ძირითად სახეობებს მიეკუთვნებიან – სასტუმროები, მოტელები, აპარტ-სასტუმროები, ჰოსტელები და სხვა სპეციალიზებული განთავსების ობიექტები, ხოლო დამატებით განთავსების საშუალებებს წარმოადგენენ – კემპინგები, ტურისტული ბაზები, ტურისტული თავშესაფრები, საოჯახო სასტუმრო სახლები, გასაქირავებელი აგარაკები, სოფლის ტურიზმის ობიექტები და სხვა (აბულაძე 2008).

მსოფლიო ცივილიზაციის, სატრანსპორტო სისტემების, საერთაშორისო ვაჭრობისა და ტურისტული გადაადგილების განვითარებასთან ერთად მნიშვნელოვანი ტრანსფორმაცია განიცადა სასტუმრო მეურნეობამ. ცვლილებები შეეხო როგორც განთავსების ობიექტების ორგანიზაციულ და სტრუქტურულ ფორმებს, ისე მათ ფუნქციურ დანიშნულებასა და მომსახურების შინაარსს.

მე-19 საუკუნის ბოლოსა და XX საუკუნის დასაწყისში ტურისტთა განთავსების ბაზარზე დომინირებდა მცირე ზომის, ინდივიდუალური და საოჯახო ტიპის სასტუმროები. თუმცა მასობრივი ტურიზმის, ურბანიზაციის, საერთაშორისო მოგზაურობების ზრდისა და მომსახურების სტანდარტიზაციის პროცესების პარალელურად, სასტუმრო მომსახურება თანდათან ჩამოყალიბდა დამოუკიდებელ ეკონომიკურ ინდუსტრიად. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ცვლილებები შეინიშნება XX საუკუნის მეორე ნახევრიდან.

სასტუმროთა რაოდენობის ზრდასა და ტურისტული მოთხოვნის გაფართოებას თან ახლდა მათი ორგანიზაციული ფორმების ევოლუცია. მცირე ზომის დამოუკიდებელი სასტუმროების პარალელურად ჩამოყალიბდა *მსხვილი, ტექნიკურად და ტექნოლოგიურად განვითარებული სასტუმრო კომპლექსები, კორპორაციები და სასტუმრო ქსელები, რომლებმაც მნიშვნელოვანი ადგილი დაიკავეს მსოფლიო ტურისტულ ბაზარზე* (აბულაძე 2022).

მიუხედავად ამისა, მცირე ზომის საოჯახო სასტუმროებს საკუთარი მნიშვნელობა არ დაუკარგავთ. პირიქით, მათ შეინარჩუნეს სპეციფიკური საბაზრო პოზიცია და კონკურენტული უპირატესობა ისეთ მიმართულებებში, როგორიცაა – *ინდივიდუალური მომსახურება, ადგილობრივი რესურსების გამოყენება, ავთენტიკურობის შეთავაზება და მომხმარებელთან პერსონალიზებული ურთიერთობა* (Middleton et al. 2009).

საერთაშორისო პრაქტიკა ადასტურებს, რომ საოჯახო ბიზნესი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ადგილობრივი ეკონომიკის გააქტიურების, თვითდასაქმებისა და რეგიონული განვითარების ხელშეწყობის თვალსაზრისით (Ward and Aronoff 1991; Gersick et al. 1997). ამასთან, მათი საქმიანობის ხარისხი და პასუხისმგებლიანი მართვა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს როგორც მომხმარებელთა კმაყოფილებაზე, ისე დანიშნულების ადგილის იმიჯსა და კონკურენტუნარიანობაზე.

ამრიგად, თანამედროვე ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში ერთმანეთის პარალელურად ოპერირებენ როგორც მსხვილი სასტუმრო ქსელები და კომპლექსები, ისე მცირე და საშუალო ზომის საოჯახო განთავსების ობიექტები, რომლებიც სხვადასხვა სამიზნე სეგმენტს ემსახურებიან და ერთობლივად ქმნიან ტურისტული დანიშნულების ადგილის მომსახურების სისტემას (Katsitadze, Baliashvili, and Kutateladze 2023).

თანამედროვე საერთაშორისო პრაქტიკაში სასტუმრო ქსელების რამდენიმე ძირითადი ორგანიზაციული ფორმა გამოიყოფა (Lockyer 2007; Katsitadze 2018):

ა) ინტეგრირებული (კორპორაციული) სასტუმრო ქსელები – აერთიანებენ ერთიანი ბრენდის ქვეშ მოქმედ განთავსების ობიექტებს, რომლებიც სტუმრებს სტანდარტიზებულ და ერთგვაროვან მომსახურებას სთავაზობენ. აღნიშნული ტიპის ქსელები საკუთრების, ფრანჩაიზინგის ან მართვის ხელშეკრულებების საფუძველზე საქმიანობენ და, როგორც წესი, ორიენტირებულნი არიან ქსელის გაფართოებასა და ბაზარზე ლიდერული პოზიციების შენარჩუნებაზე. თანამედროვე სასტუმრო ინდუსტრიაში სწორედ საერთაშორისო სასტუმრო კორპორაციები ფლობენ ბაზრის მნიშვნელოვან წილს;

ბ) *დამოუკიდებელი სასტუმროების გაერთიანებები (კონსორციუმები)* – აერთიანებენ იურიდიულად დამოუკიდებელ სასტუმროებს, რომლებიც თანამშრომლობენ საერთო დაჯავშნის სისტემების, მარკეტინგული პროგრამების, ლოიალობის სქემებისა და სხვა მხარდამჭერი სერვისების გამოყენების მიზნით. აღნიშნული მოდელი საშუალებას აძლევს დამოუკიდებელ სასტუმრო კომპანიებს შეინარჩუნონ საკუთარი იდენტობა და, იმავდროულად, ისარგებლონ მასშტაბის ეკონომიის უპირატესობებით;

გ) *მმართველი (Management) კომპანიების ქსელები* – სპეციალიზდებიან სასტუმრო ობიექტების მართვაში და შესაბამისი მენეჯმენტური მომსახურების მიწოდებაში. ასეთ შემთხვევაში სასტუმროს საკუთრება და მართვა ერთმანეთისგან გამიჯნულია: ქონების მფლობელი შეიძლება იყოს ერთი სუბიექტი, ხოლო ოპერაციულ მართვას პროფესიონალური მმართველი კომპანია ახორციელებდეს.

სასტუმრო ქსელების განვითარებამ მნიშვნელოვნად *შეუწყო ხელი მომსახურების სტანდარტიზაციას, ხარისხის მართვის სისტემების დანერგვას, საერთაშორისო ბრენდების გაფართოებასა და სასტუმრო ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობის ზრდას მსოფლიო ტურისტულ ბაზარზე.* მათი *განვითარების თანამედროვე ტენდენციები ცხადყოფს, რომ სასტუმრო ქსელების კონკურენტული უპირატესობა მხოლოდ მასშტაბითა და გეოგრაფიული გაფართოებით არ განისაზღვრება. განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ბრენდის ცნობადობას, მომსახურების ერთიანი სტანდარტების დაცვას, ინოვაციური ტექნოლოგიების გამოყენებასა და მომხმარებელთა ნდობის ფორმირებას.*

სასტუმრო ქსელების სამივე ძირითად ტიპს გააჩნია საკუთარი ბრენდი და საბაზრო პოზიციონირების სტრატეგია, თუმცა *საერთაშორისო სასტუმრო კორპორაციები განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობენ საქმიანი რეპუტაციის, მომსახურების ხარისხისა და სტუმართა ლოიალობის მართვას.* სწორედ ძლიერი ბრენდი, მომსახურების სტანდარტიზაცია და ეფექტიანი მენეჯმენტი განიხილება გლობალურ ტურისტულ ბაზარზე მათი ლიდერული პოზიციების შენარჩუნების ერთ-ერთ ძირითად წინაპირობად (Katsitadze, Baliashvili, and Kutateladze 2023). სასტუმრო ინდუსტრიის განვითარების თანამედროვე ეტაპი ხასიათდება არა მხოლოდ საერთაშორისო სასტუმრო ქსელების გაფართოებით, არამედ ციფრული ტექნოლოგიებისა და ონლაინდაჯავშნის პლატფორმების სწრაფი განვითარებით. XXI საუკუნეში განსაკუთრებული მნიშვნელობა შეიძინა ონლაინ ტურისტულმა ***სააგენტოებმა (OTA – Online Travel Agencies) და ციფრულმა პლატფორმებმა,*** როგორებიცაა Booking.com, Airbnb, Expedia, Agoda, Hotels.com, Trip.

com და სხვა, რომლებმაც არსებითად შეცვალეს ტურისტული მომსახურებების რეალიზაციისა და ვიზიტორებთან ურთიერთობის ტრადიციული მოდელები (Buhalis and Law 2008).

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი გავლენა იქონია გაზიარების ეკონომიკის (Sharing Economy) მოდელის განვითარებამ, რომლის ერთ-ერთ ყველაზე თვალსაჩინო მაგალითს Airbnb წარმოადგენს (Sundararajan 2016). აღნიშნულმა პლატფორმებმა მნიშვნელოვნად გააძლიერა კონკურენცია ტურისტული განთავსების ბაზარზე, რადგან ვიზიტორებს შესაძლებლობა მისცა, სასტუმროების გარდა, შეერჩიათ – კერძო ბინები, სახლები, აპარტამენტები და სხვა ალტერნატიული განთავსების საშუალებები (Buhalis and Law 2008; Guttentag 2015; Sundararajan 2016).

კონკურენტული გარემოს ცვლილებების საპასუხოდ ტრადიციულმა სასტუმროებმა და სასტუმრო ქსელებმა გააძლიერეს ინოვაციური მიდგომების დანერგვა, მომსახურების დივერსიფიკაცია, ციფრული მარკეტინგის ინსტრუმენტების გამოყენება, მომხმარებელთა გამოცდილების მართვა და ონლაინ რეპუტაციის განვითარება. ამასთან, ციფრულმა დაჯავშნის სისტემებმა მნიშვნელოვნად გაზარდეს ბაზრის გამჭვირვალობა, მომხმარებელთა ინფორმირებულობა და საერთაშორისო ბაზრებზე წვდომის შესაძლებლობები როგორც მსხვილი სასტუმრო ქსელებისთვის, ისე მცირე და საშუალო განთავსების ობიექტებისთვის.

ამრიგად, *სასტუმრო ინდუსტრიის განვითარების თანამედროვე ტენდენციები ასახავს დამოუკიდებელი განთავსების ობიექტებიდან ინტეგრირებული ქსელური და ციფრულ ტექნოლოგიებზე დაფუძნებული მართვის მოდელებისკენ ევოლუციურ გადასვლას. ამ პროცესში განსაკუთრებული მნიშვნელობა შეიძინეს საერთაშორისო სასტუმრო ქსელებმა, ონლაინ ტურისტულმა სააგენტოებმა (OTA) და ინოვაციურმა ტექნოლოგიებმა, რომლებმაც არსებითად შეცვალეს ბაზრის სტრუქტურა და კონკურენტული ურთიერთობები.*

თანამედროვე პირობებში სასტუმრო ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობის უმნიშვნელოვანეს ფაქტორებად გვევლინება ბრენდის ღირებულება, მომსახურების ხარისხი, ციფრული ტექნოლოგიების ეფექტიანი გამოყენება, მომხმარებელზე ორიენტირებული მართვის სისტემები და სწრაფად ცვალებად საბაზრო მოთხოვნებთან ადაპტაციის უნარი.

- **საკვებისა და სასმელის მომსახურება** – მოიცავს რესტორნებს, კაფეებს, ბარებს, სწრაფი კვების ობიექტებსა და სხვა კვებით დაწესებულებებს, რომლებიც ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს. იგი უზრუნველყოფს არა მხო-

ლოდ ვიზიტორთა ბიოლოგიური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას, არამედ მნიშვნელოვან სოციალურ, კულტურულ და გასართობ ფუნქციასაც ასრულებს. თანამედროვე პირობებში კვების მომსახურების ბაზარი ხასიათდება მრავალფეროვანი ორგანიზაციული ფორმებით, მათ შორის დამოუკიდებელი, ქსელური და ფრანჩაიზული რესტორნებით, აგრეთვე სრული და სწრაფი მომსახურების ობიექტებით.

საკვებისა და სასმელის მომსახურების სექტორი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ტურისტული გამოცდილების ფორმირებასა და ტურისტული პროდუქტის ღირებულების შექმნაში, რადგან ადგილობრივი გასტრონომია, კულინარიული ტრადიციები და კვების კულტურა ხშირად თავად ტურისტული პროდუქტის მნიშვნელოვან ნაწილად გვევლინება. ამასთან, იგი გამოირჩევა *მაღალი კონკურენციითა და მუდმივი ადაპტაციის აუცილებლობით, რაც დაკავშირებულია მომხმარებელთა მოთხოვნების, ცხოვრების სტილისა და კვებითი პრეფერენციების ცვლილებასთან. განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება მომსახურების ხარისხს, პროდუქციის უსაფრთხოებას, ინოვაციური ტექნოლოგიების გამოყენებას, ონლაინ შეკვეთისა და მიტანის სერვისების განვითარებას, აგრეთვე ჯანსაღი და მდგრადი კვების კონცეფციების გავრცელებას.*

თანამედროვე კვების ინდუსტრიაში სულ უფრო ფართოდ ვრცელდება *ქსელური და ფრანჩაიზული რესტორნები*, რომლებიც კონკურენტულ უპირატესობას აღწევენ ბრენდის ცნობადობის, მომსახურების სტანდარტიზაციის, ცენტრალიზებული მართვისა და მასშტაბის ეკონომიის გამოყენების გზით. ამასთან, დამოუკიდებელი რესტორნები ინარჩუნებენ მნიშვნელოვან პოზიციებს ბაზარზე ადგილობრივი ავთენტიკურობის, უნიკალური კონცეფციის, მოქნილობისა და მომხმარებელთან პერსონალიზებული ურთიერთობის საფუძველზე (Walker 2021; აბულაძე 2022).

ამასთან, სექტორის განვითარების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ტენდენციას წარმოადგენს მომსახურების ფორმების ტრანსფორმაცია. ტრადიციულ ადგილზე მომსახურებასთან ერთად სწრაფად ვითარდება *საკვების თან წაღების (Take-away), ადგილზე მიტანის (Delivery) და ციფრულ პლატფორმებზე დაფუძნებული შეკვეთის სისტემები,* რაც მნიშვნელოვნად ცვლის მომხმარებელთა ქცევას და კვებითი მომსახურების ორგანიზების თანამედროვე მოდელებს.

- **ტრანსპორტი** – ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის ერთ-ერთი ფუნდამენტური კომპონენტია, რომელიც უზრუნველყოფს ტურისტთა გადაადგილებას მუდმივი საცხოვრებელი ადგილიდან დანიშნულების ადგილამდე და თავად დანიშნულების ადგილის ფარგლებში. ტურისტული

პროდუქტის ფორმირებაში ტრანსპორტს განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება, რადგან იგი განსაზღვრავს დესტინაციის ხელმისაწვდომობას, მოგზაურობის ხანგრძლივობას, კომფორტს, უსაფრთხოებასა და მომსახურების საერთო ხარისხს.

თანამედროვე ტურიზმში გამოიყენება ტრანსპორტის სხვადასხვა სახეობა, მათ შორის: ***საჰაერო, სახმელეთო და საწყალოსნო.*** თითოეულ მათგანს გააჩნია საკუთარი ფუნქციური დანიშნულება, უპირატესობები და გამოყენების სპეციფიკა, რაც დამოკიდებულია მოგზაურობის მიზანზე, მანძილზე, ღირებულებასა და ტურისტის ინდივიდუალურ მოთხოვნებზე (კოჭლამაზაშვილი, ყანდაშვილი, კაციტაძე 2024);

ა) ***საჰაერო ტრანსპორტი*** თანამედროვე საერთაშორისო ტურიზმის განვითარების ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს საფუძველს წარმოადგენს. მისი მთავარი უპირატესობა მდგომარეობს დიდი მანძილების სწრაფად და უსაფრთხოდ გადალახვის შესაძლებლობაში, რაც ტურისტებს საშუალებას აძლევს, მოკლე დროში მიაღწიონ მსოფლიოს სხვადასხვა დესტინაციას. საჰაერო ტრანსპორტის განვითარებამ მნიშვნელოვნად შეუწყო ხელი საერთაშორისო ტურისტული ნაკადების ზრდას, გლობალური ტურისტული ბაზრის ინტეგრაციასა და შორეული ტურისტული მიმართულებების პოპულარიზაციას;

ბ) *სახმელეთო ტრანსპორტი* – მოიცავს სარკინიგზო და საავტომობილო ტრანსპორტს, რომელიც მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ტურისტთა გადაადგილებისა და ტურისტული დანიშნულების ადგილების ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფაში. სარკინიგზო ტრანსპორტი ტურიზმის განვითარების ერთ-ერთ ყველაზე მდგრად და ეკოლოგიურად პასუხისმგებლიან სატრანსპორტო საშუალებას წარმოადგენს. იგი გამოირჩევა უსაფრთხოების მაღალი დონით, ენერგოეფექტიანობითა და გარემოზე შედარებით ნაკლები ზემოქმედებით. თანამედროვე მაღალსიჩქარიანი სარკინიგზო სისტემები მნიშვნელოვნად ამცირებს გადაადგილების დროს და ხელს უწყობს ტურისტული ცენტრების, რეგიონებისა და ქვეყნების ერთმანეთთან ეფექტიან დაკავშირებას.

ამასთან, საავტომობილო ტრანსპორტი ტურიზმის განვითარების ერთ-ერთ ყველაზე მოქნილ და ხელმისაწვდომ სატრანსპორტო საშუალებას წარმოადგენს. მისი მთავარი უპირატესობაა გადაადგილების თავისუფლება, მარშრუტის ინდივიდუალური დაგეგმვის შესაძლებლობა და დესტინაციებთან უშუალო წვდომა. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მისი როლი შიდა, რეგიონულ და სოფლის ტურიზმში, სადაც ხშირად სწორედ საავტომობილო ტრანსპორტი უზრუნველყოფს ტურისტული ობიექტების

ხელმისაწვდომობას. თანამედროვე ტურიზმში ფართოდ გამოიყენება როგორც კერძო ავტომობილები, ისე ტურისტული ავტობუსები, მიკროავტობუსები და ავტომობილების გაქირავების სერვისები. სახმელეთო ტრანსპორტის განვითარება მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ტურისტული ინფრასტრუქტურის გაფართოებაზე, რეგიონების ტურისტულ ინტეგრაციასა და დანიშნულების ადგილების კონკურენტუნარიანობის ზრდაზე;

გ) ***საწყალოსნო ტრანსპორტი*** – მოიცავს საზღვაო და სამდინარო ტრანსპორტს და ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს. იგი განსაკუთრებულ როლს ასრულებს საკრუიზო, სანაპირო და რეკრეაციული ტურიზმის განვითარებაში. თანამედროვე პირობებში საზღვაო ტურიზმის ერთ-ერთ ყველაზე სწრაფად განვითარებად მიმართულებად მიიჩნევა საკრუიზო ტურიზმი, რომელიც ტურისტებს ერთდროულად სთავაზობს გადაადგილების, განთავსების, კვების, გასართობი და რეკრეაციული მომსახურებების ინტეგრირებულ პაკეტს.

საწყალოსნო მოგზაურობები გამოირჩევა კომფორტის მაღალი დონით, მრავალფეროვანი მომსახურებებითა და უნიკალური ტურისტული გამოცდილების შექმნის შესაძლებლობით. ამასთან, პორტების, იახტინგის, საკრუიზო მომსახურებებისა და სხვა სანაოსნო ინფრასტრუქტურის განვითარება მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს სანაპირო რეგიონების ეკონომიკურ აქტივობაზე, ტურისტული ნაკადების ზრდასა და საერთაშორისო ტურისტულ ბაზარზე დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის გაძლიერებაზე.

• **ტურისტული სადისტრიბუციო არხები (ტუროპერატორები, ტურისტული სააგენტოები და ონლაინ პლატფორმები).** ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში მომსახურებების მიწოდება ხორციელდება როგორც უშუალოდ – სატრანსპორტო კომპანიების, განთავსების ობიექტების (სასტუმროები, საოჯახო სასტუმროები, გესთჰაუსები, აპარტამენტები, ვილები, კემპინგები და სხვა), კვების, გასართობი, კულტურული და რეკრეაციული მომსახურებების მიმწოდებლების, ისე – სხვადასხვა ტურისტული სადისტრიბუციო არხების მეშვეობით. ტურისტული პროდუქტის მომსახურების ბაზარზე განაწილებისა და რეალიზაციის პროცესში მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ შუამავალი ორგანიზაციები, რომელთა შორის განსაკუთრებული ადგილი უკავიათ ***ტუროპერატორებსა და ტურისტულ სააგენტოებს.*** ისინი ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს კომპონენტს წარმოადგენენ, რადგან სხვადასხვა მომსახურების ინტეგრირების გზით:

ა) ქმნიან ერთიან ტურისტულ პროდუქტს;

ბ) კოორდინაციას უწევენ ტრანსპორტს, განთავსებას, კვებასა და ექსკურსიებს;

გ) ამცირებენ მომხმარებლის ტრანზაქციულ ხარჯებს;

დ) ზრდიან დანიშნულების ადგილის ხელმისაწვდომობასა და კონკურენტუნარიანობას;

ე) ციფრულ ეპოქაში ტრანსფორმირდებიან ონლაინ პლატფორმებად და დინამიკური პაკეტირების სისტემებად.

თანამედროვე პირობებში ტურისტული მომსახურებების დისტრიბუციის პროცესზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ციფრული ტექნოლოგიებისა და ონლაინ პლატფორმების განვითარება. როგორც უკვე აღინიშნა, განსაკუთრებული მნიშვნელობა შეიძინეს ონლაინ ტურისტულმა სააგენტოებმა (OTA – Online Travel Agencies), რომლებმაც არსებითად შეცვალეს ტურისტული პროდუქტების რეალიზაციის ტრადიციული მოდელები. აღნიშნულმა პროცესმა გაზარდა ბაზრის გამჭვირვალობა, მომხმარებელთა ინფორმირებულობა და მომსახურებების ხელმისაწვდომობა, ხოლო ტრადიციულ ტურისტულ შუამავლებს საკუთარი ბიზნესმოდელების ადაპტაციისა და ციფრული ტრანსფორმაციის პროცესში აქტიური ჩართულობის აუცილებლობა დაუყენა.

- **კულტურული და გასართობი მომსახურება** – მოიცავს კულტურული, შემოქმედებითი, საგანმანათლებლო და გასართობი ხასიათის აქტივობების, ობიექტებისა და სერვისების ერთობლიობას, რომელიც უზრუნველყოფს ვიზიტორთა რეკრეაციული, შემეცნებითი და ემოციური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას. მ. ალადაშვილის (ალადაშვილი 2023) მიხედვით, აღნიშნულ კომპონენტი მოიცავს – *კულტურული მემკვიდრეობის ძეგლებს, მუზეუმებს, თეატრებს, საგამოფენო და საკონცერტო სივრცეებს, ფესტივალებს, ხალხური შემოქმედების ნიმუშებს, გასართობ ცენტრებს, თემატურ პარკებს და სხვა კულტურულ-გასართობ რესურსებსა და ღონისძიებებს.*

კულტურული და გასართობი მომსახურება მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ტურისტული დანიშნულების ადგილის მიმზიდველობის ფორმირებაში, ტურისტული პროდუქტის დივერსიფიკაციაში, ვიზიტორთა კმაყოფილების ამაღლებასა და დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის გაძლიერებაში. იგი ხელს უწყობს ტურისტთა ნაკადების ზრდას, ტურისტების ყოფნის ხანგრძლივობის გაზრდას, ტურისტული ხარჯების მატებას და ადგილობრივი კულტურული იდენტობის შენარჩუნებასა და პოპულარიზაციას.

კულტურული ტურიზმის თანამედროვე კონცეფციის მიხედვით, სწორედ კულტურული და გასართობი მომსახურების მრავალფეროვნება ქმნის იმ უნიკალურ გამოცდილებას, რომელიც ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტულ უპირატესობას განაპირობებს.

- **რეკრეაციული მომსახურება** – ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის მნიშვნელოვანი კომპონენტია, რომელიც მიმართულია ადამიანის ფიზიკური, ფსიქოლოგიური და ემოციური რესურსების აღდგენის, ჯანმრთელობის გაუმჯობესებისა და თავისუფალი დროის ეფექტიანი ორგანიზებისაკენ. რეკრეაციული მომსახურება მოიცავს როგორც პასიურ, ისე აქტიურ დასვენებას და აერთიანებს მრავალფეროვან საქმიანობას, მათ შორის სპა და ველნეს მომსახურებებს, სამკურნალო-გამაჯანსაღებელ პროგრამებს, სპორტულ და სათავგადასავლო აქტივობებს, ეკოტურიზმს, ლაშქრობას, სათხილამურო ტურიზმს, სანაპირო დასვენებასა და სხვა რეკრეაციულ ღონისძიებებს.

თანამედროვე ტურიზმში რეკრეაციული მომსახურებების მნიშვნელობა მუდმივად იზრდება, რაც განპირობებულია ჯანსაღი ცხოვრების წესის, ველნესტურიზმისა და ბუნებაზე ორიენტირებული დასვენების მზარდი პოპულარობით. აღნიშნული მომსახურებები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ ტურისტული დანიშნულების ადგილის მიმზიდველობაზე, ტურისტთა კმაყოფილებასა და ვიზიტორთა განმეორებითი ვიზიტების მოტივაციაზე. ამასთან, რეკრეაციული რესურსების ეფექტიანი გამოყენება ხელს უწყობს რეგიონების სოციალურ-ეკონომიკურ განვითარებას, დასაქმების ზრდასა და ტურიზმის მდგრად განვითარებას.

- **MICE სექტორი (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions/Events)** – MICE სექტორი განიხილება ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტული განვითარების, საერთაშორისო ინტეგრაციისა და მდგრადი ეკონომიკური ზრდის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან კომპონენტად. მოიცავს საქმიანი ტურიზმის ფარგლებში დაგეგმილ შეხვედრებს (Meetings), წამახალისებელ მოგზაურობებს (Incentives), კონფერენციებსა და კონგრესებს (Conferences), აგრეთვე, გამოფენებსა და სხვადასხვა ტიპის ღონისძიებებს (Exhibitions/Events). აღნიშნული სექტორი თანამედროვე ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის ერთ-ერთ ყველაზე მაღალშემოსავლიან და დინამიკურად განვითარებად მიმართულებას წარმოადგენს, რადგან აერთიანებს ტურისტულ, საგანმანათლებლო, სამეცნიერო, პროფესიულ და ბიზნესაქტივობებს. მის განვითარებას განაპირობებს შესაბამისი ინფრასტრუქტურის არსებობა, მათ შორის – კონგრეს-ცენტრები, საგამოფენო სივრცეები, მრავალფუნქციური საკონფერენციო დარბაზები, თანამედროვე

სასტუმროები, სატრანსპორტო ხელმისაწვდომობა და მაღალხარისხიანი მომსახურება (Davidson and Rogers 2006; UN Tourism 2024).

MICE ღონისძიებები მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს ტურისტული ნაკადების ზრდას მთელი წლის განმავლობაში, ამცირებს სეზონურობის გავლენას, ზრდის ვიზიტორთა საშუალო დანახარჯს და ხელს უწყობს ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარებას. ამასთანავე, საერთაშორისო კონფერენციების, გამოფენებისა და ბიზნესღონისძიებების მასპინძლობა აძლიერებს ქვეყნისა და ტურისტული დანიშნულების ადგილის საერთაშორისო ცნობადობას, საინვესტიციო მიმზიდველობასა და კონკურენტუნარიანობას.

MICE სექტორი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს – ტრანსპორტის, კვების, კულტურისა და სხვა დაკავშირებული დარგების განვითარებაზე, რაც მას ეკონომიკური ზრდისა და ცოდნის გაზიარების მნიშვნელოვან პლატფორმად აქცევს.

- თანამედროვე ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს **დისტანციური მუშაობისა და მოგზაურობის კომბინირებული ფორმები.** აღნიშნული ტენდენციის ერთ-ერთ გამოვლინებას წარმოადგენს „ვორქეიშენი“ (Workation), რომელიც აერთიანებს პროფესიულ საქმიანობასა და ტურისტულ გამოცდილებას და ცვლის როგორც მოგზაურობის ტრადიციულ მოდელებს, ისე ტურისტული დანიშნულების ადგილებისა და განთავსების ობიექტების კონკურენტულ სტრატეგიებს (Hannonen 2020; OECD 2023).

COVID-19-ის შემდგომ პერიოდში დისტანციური მუშაობის პრაქტიკის ფართო გავრცელებამ ხელი შეუწყო როგორც „ვორქეიშენის“ (Workation), ისე ციფრული მომთაბარეობის (Digital Nomadism) განვითარებას, რამაც ტურისტული დანიშნულების ადგილებისა და განთავსების ობიექტების კონკურენტუნარიანობის ახალი ფაქტორები წარმოშვა. მათ შორის განსაკუთრებული მნიშვნელობა შეიძინა მაღალსიჩქარიანმა ინტერნეტმა, კოვორქინგ სივრცეებმა, თანამედროვე ციფრულმა ინფრასტრუქტურამ და გრძელვადიანი განთავსების სერვისებმა. აღნიშნული ტენდენციების საპასუხოდ, სასტუმროებმა და სხვა განთავსების ობიექტებმა დაიწყეს სპეციალური სამუშაო სივრცეების, გახანგრძლივებული განთავსების პაკეტებისა და დისტანციური მუშაობისთვის ადაპტირებული მომსახურების შეთავაზება, რაც მომხმარებელთა ახალი სეგმენტების მოთხოვნებზე რეაგირების და კონკურენტული უპირატესობების ფორმირების მნიშვნელოვან მიმართულებად ჩამოყალიბდა (OECD 2023).

ამრიგად, ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრია, როგორც დინამიკური და მრავალგანზომილებიანი სისტემა, აერთიანებს ურთიერთდაკა-

ვშირებულ მომსახურებათა კომპლექსს. მისი ეფექტიანი საქმიანობა დამოკიდებულია როგორც ცალკეული კომპონენტების განვითარების დონეზე, ისე მათ შორის კოორდინირებულ ურთიერთქმედებაზე. იგი მუდმივად განიცდის ტრანსფორმაციას ტექნოლოგიური ინოვაციების, გლობალიზაციის პროცესების, მომხმარებელთა მოთხოვნებისა და ქცევის ცვლილებების, აგრეთვე სოციალური ტენდენციების გავლენით.

საქართველოსთვის, როგორც ტურიზმის მაღალი პოტენციალის მქონე ქვეყნისთვის, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტული გარემოს სისტემურ შეფასებას, თანამედროვე გამოწვევების იდენტიფიცირებასა და განვითარების ეფექტიანი მექანიზმების განსაზღვრას.

2.2. ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტული გარემოს შეფასების თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები

გლობალიზაციის რთული და მრავალფეროვანი პროცესით (ეკონომიკური, პოლიტიკური, სოციალური, კულტურული და სხვა) გამოწვეულმა ქვეყნების საზღვრების გახსნამ გაამძაფრა და გაამწვავა ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში არსებულ კომპანიებს შორის კონკურენცია. ბაზრების ინტენსიური ინტეგრაციის პირობებში კონკურენტული გარემო მნიშვნელოვნად გართულდა, რაც მოითხოვს კონკურენტუნარიანობის თეორიულად საფუძვლიან გააზრებასა და მისი შეფასების ეფექტიანი მეთოდოლოგიების გამოყენებას.

ნებისმიერი კომპანია საქმიანობს განსაზღვრულ გარემოში, რომლის ელემენტები გავლენას ახდენს მის საქმიანობაზე, კონკურენტულ პოზიციასა და განვითარების შესაძლებლობებზე. აღნიშნულ ელემენტებს ფაქტორები ეწოდება. მათი ზემოქმედების სრულად თავიდან აცილება ფირმას არ შეუძლია, შესაბამისად, იგი საკუთარ საქმიანობას აღნიშნული ფაქტორების გათვალისწინებით წარმართავს. ამდენად, კონკურენტული გარემო წარმოადგენს იმ ობიექტურ და სუბიექტურ ფაქტორთა ერთობლიობას, რომლებიც გარე და შიდა ზემოქმედების მეშვეობით გავლენას ახდენენ ბიზნესის საქმიანობაზე, განვითარების მიმართულებებსა და მასშტაბებზე (ბალიაშვილი 2012).

როგორც უკვე აღინიშნა (იხ. I თავი), კონკურენტუნარიანობა ყალიბდება მაკრო, მეზო და მიკრო დონეებზე, რომლებიც განსხვავდება მოქმედი ძალების მასშტაბით, ზემოქმედების მექანიზმებითა და ფუნქციური თავისებურებებით, თუმცა ერთობლივად განსაზღვრავენ კონკურენტული გარემოს ფორმირებასა და ინდუსტრიის განვითარების შესაძლებლობებს. მაკროეკონომიკური

დონე მოიცავს გლობალურ და ეროვნულ გარემოს, მეზოეკონომიკური დონე – სექტორულ, რეგიონულ და ინდუსტრიულ ფაქტორებს, ხოლო მიკროეკონომიკური დონე უკავშირდება კონკრეტული კომპანიის საქმიანობასა და მის კონკურენტულ ქცევას (Kotler and Armstrong 2017; Drucker 1975).

აღნიშნული პირობების გათვალისწინებით, ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში კონკურენტული გარემოს შეფასება განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს, ვინაიდან იგი ეფუძნება *მრავალგანზომილებიან და მრავალფაქტორულ სისტემას, რომელიც აერთიანებს ეკონომიკურ, ინსტიტუციურ, ტექნოლოგიურ, ქცევით კომპონენტებს და განსაზღვრავს ინდუსტრიის განვითარების დინამიკასა და კონკურენტულ პოზიციონირებას*. ამასთან, ინდუსტრიის განვითარებაზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორები მოიცავს მრავალფეროვან ინდივიდუალურ ინდიკატორებს.

1. მაკროეკონომიკურ დონეზე მოქმედი ფაქტორები

მაკროეკონომიკური გარემო ფართო სპექტრის ფაქტორების ერთობლიობას წარმოადგენს და მოიცავს – საერთაშორისო ვითარების, პოლიტიკური, ეკონომიკური, კულტურულ-პოლიტიკური, საკანონმდებლო და სამართლებრივი, ბუნებრივი, დემოგრაფიული და მეცნიერულ-ტექნიკური გარემოს კომპონენტებს, რომლებიც განსაზღვრავენ ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის გარე გარემოს, განვითარების შესაძლებლობებსა და კონკურენტუნარიანობას (Kotler and Armstrong 2017; Buhalis and Amaranggana 2015; Gretzel et al. 2015; ბალიაშვილი 2012; Baliashvili 2025 c).

- **საერთაშორისო ვითარება** – ასახავს მსოფლიო ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში მიმდინარე პროცესებს, რომლებიც ხასიათდება მაღალი დინამიკურობითა და გარე ცვლილებებისადმი მგრძნობელობით. იგი მოიცავს შემდეგ ძირითად ინდიკატორებს:

- *ომები და გეოპოლიტიკური კრიზისები* – უარყოფითად მოქმედებენ ტურისტულ ნაკადებზე, ამცირებენ ქვეყნის უსაფრთხოების აღქმას და იწვევენ ვიზიტორთა რაოდენობის კლებას. ამასთან, სტაბილურ რეგიონებში შესაძლოა ტურისტული ნაკადები გადანაწილდეს;

- *ეპიდემიოლოგიური მდგომარეობა* – მნიშვნელოვნად ზღუდავს საერთაშორისო მოგზაურობას, ამცირებს ტურისტულ აქტივობას და აჩენს ახალ მოთხოვნებს (ჰიგიენა, უსაფრთხოება, დისტანციური სერვისები). პოსტპანდემიურ პერიოდში კი იზრდება ველნესისა და ეკოტურიზმის მნიშვნელობა;

- *საერთაშორისო ვიზიტორთა ნაკადების დინამიკა* – ასახავს ტურიზმის გლობალურ ტენდენციებს და მოთხოვნის ცვლილებებს. ზრდადი ნა-

კადები ქმნის ახალ ბაზრებს, ხოლო კლებადი – საჭიროებს სტრატეგიულ ადაპტაციას;

- *ინტეგრაციის დონე* (სავიზო რეჟიმები, საერთაშორისო თანამშრომლობა) – მაღალი ინტეგრაციის პირობებში მარტივდება მოგზაურობა, იზრდება ტურისტული ნაკადები და ძლიერდება ქვეყნის კონკურენტუნარიანობა საერთაშორისო ბაზარზე;
- *ინოვაციური ტექნოლოგიების ხელმისაწვდომობა* – ციფრული პლატფორმები, ონლაინ დაჯავშნის სისტემები და ინოვაციური სერვისები ზრდიან ტურისტული მომსახურების ეფექტიანობას და მომხმარებელთა გამოცდილებას;
- *საერთაშორისო სასტუმრო ქსელების განვითარება* – ხელს უწყობს მომსახურების ხარისხისა და საერთაშორისო სტანდარტების ზრდას, ქვეყნის ცნობადობის ამაღლებას, ინვესტიციების მოზიდვასა და უცხოელი ტურისტების ნდობის გაძლიერებას;
- *საერთაშორისო კონფერენციები და ფესტივალები* – დადებითად მოქმედებენ ქვეყნის ტურისტულ მიმზიდველობაზე, ქმნიან სეზონურ და თემატურ ტურისტულ ნაკადებს და ხელს უწყობენ MICE ტურიზმის განვითარებას;

➢ **პოლიტიკური გარემო –** ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის სტაბილური განვითარების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან განმსაზღვრელი ფაქტორია. მასში შემავალი ინდიკატორებია:

- *პოლიტიკური სისტემის სტაბილურობა* – განსაზღვრავს ქვეყნის შიდა სიმშვიდესა და პროგნოზირებადობას. მაღალი სტაბილურობა ზრდის ტურისტების ნდობას და ამცირებს რისკებს ტურისტული საქმიანობისთვის;
- *მმართველი პარტიის საშინაო და საგარეო პოლიტიკა* – გავლენას ახდენს ტურიზმის განვითარების პრიორიტეტებზე, საინვესტიციო გარემოზე, საერთაშორისო ურთიერთობებსა და ტურისტული ბაზრების გახსნაზე. ლიბერალური და ღია პოლიტიკა ხელს უწყობს ტურისტული ნაკადების ზრდას;
- *დემოკრატიის ხარისხი* – მაღალი დემოკრატიული სტანდარტები ზრდის ქვეყნის პოზიტიურ იმიჯს საერთაშორისო არენაზე და აძლიერებს ტურისტების ნდობას, განსაკუთრებით განვითარებული ქვეყნების ბაზრებიდან;
- *ლობიზმი* – ტურიზმის სექტორის ინტერესების წარმოდგენა და დაცვა პოლიტიკურ დონეზე ხელს უწყობს დარგის მხარდაჭერას, შესაბამისი კანონმდებლობის გაუმჯობესებასა და ინვესტიციების მოზიდვას;
- *მედიის დამოუკიდებლობა* – გავლენას ახდენს ქვეყნის იმიჯის ფორმირებაზე. ობიექტური და სანდო მედია ზრდის საერთაშორისო ცნობადო-

ბას, ხოლო ნეგატიური ინფორმაციის გავრცელებამ შესაძლოა შეამციროს ტურისტული ნაკადები;

- *კრიმინოგენური სიტუაცია* – უსაფრთხოების დონე ერთ-ერთი გადამწყვეტი ფაქტორია ტურისტებისთვის. დაბალი დანაშაულებრივი რისკები ზრდის ქვეყნის ტურისტულ მიმზიდველობას, ხოლო მაღალი კრიმინოგენური ფონი აფერხებს ტურიზმის განვითარებას;
- *.ტურიზმის მართვის ორგანოებისა და მათი ჩართულობის დონე* – ეფექტიანი ინსტიტუციური მართვა უზრუნველყოფს სტრატეგიულ დაგეგმვას, მარკეტინგულ აქტივობებსა და სფეროს კოორდინაციას. აქტიური და პროფესიული მართვა ზრდის ტურიზმის კონკურენტუნარიანობას.

➢ **ეკონომიკური გარემო –** მოიცავს შემდეგ ძირითად ინდიკატორებს:

- *მაკროეკონომიკური მაჩვენებლები* – ეკონომიკური სტაბილურობა (ზრდის ტემპი, საგარეო ბალანსი, ინვესტიციები) ქმნის პროგნოზირებად გარემოს ტურიზმის სექტორისათვის და ზრდის ბიზნესის სანდოობას;
- *ქვეყნის საწარმოო პოტენციალი* – განსაზღვრავს რესურსების ეფექტიან გამოყენებას ტურიზმში (საკვები პროდუქცია, ინფრასტრუქტურა, მომსახურება), რაც გავლენას ახდენს ტურისტული პროდუქტის ხარისხსა და თვითღირებულებაზე.;
- *მთლიანი შიდა პროდუქტი (მშპ)* – იგი ეკონომიკის მასშტაბისა და განვითარების ინდიკატორია. მაღალი მშპ ასოცირდება უკეთ განვითარებულ ინფრასტრუქტურასთან და ტურისტული მომსახურების მრავალფეროვნებასთან.
- *სიღარიბის დონე* – მაღალი სიღარიბე ზღუდავს ადგილობრივი მოსახლეობის ჩართულობას ტურიზმში და ამცირებს მომსახურების ხარისხს, ხოლო მისი შემცირება ხელს უწყობს სოციალურ სტაბილურობას და ტურისტული გარემოს გაუმჯობესებას;
- *უმუშევრობის დონე* - მაღალი უმუშევრობა შეიძლება ქმნიდეს სამუშაო ძალის რესურსს ტურიზმისთვის, თუმცა, ამავე დროს, ასახავს ეკონომიკურ პრობლემებს. დაბალი უმუშევრობა კი მიუთითებს ეკონომიკურ განვითარებასა და მომსახურების ხარისხის ზრდაზე.
- *ფულად-საკრედიტო და საგადასახადო პოლიტიკა* – ხელსაყრელი საკრედიტო პირობები და გონივრული საგადასახადო სისტემა ზრდის ინვესტიციებს ტურიზმში, ამარტივებს ბიზნესის განვითარებას და ხელს უწყობს მცირე და საშუალო საწარმოების გაძლიერებას.
- *საკუთრების წილი* – კერძო საკუთრების მაღალი წილი ეკონომიკაში მიუთითებს ბაზრის ლიბერალიზაციაზე და კერძო სექტორის აქტიურობაზე, რაც მნიშვნელოვანია ტურისტული ბიზნესის განვითარებისთვის;

- *ინფლაციის ტემპი* – მაღალი ინფლაცია ზრდის ფასებს ტურისტულ მომსახურებაზე და ამცირებს ქვეყნის კონკურენტუნარიანობას, ხოლო სტაბილური ფასები ხელს უწყობს ტურისტული მოთხოვნის შენარჩუნებას.
- *ინდუსტრიის ბაზრის სტრუქტურა და განვითარების სტრატეგია* – კარგად ჩამოყალიბებული ბაზარი და სტრატეგიული ხედვა უზრუნველყოფს სექტორის კოორდინირებულ განვითარებას, ხარისხის სტანდარტების დაცვასა და საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობის ზრდას.

➢ **კულტურული პოლიტიკა** – ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის განვითარების მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს, რადგან განსაზღვრავს საზოგადოების ღირებულებით სისტემას, კულტურულ იდენტობას, ცხოვრების წესსა და ტურისტების მიერ დანიშნულების ადგილის აღქმას. კულტურული გარემო ქმნის ტურიზმის „რბილ ძალას“, რომელიც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ვიზიტორთა გამოცდილებასა და ემოციურ კავშირზე დესტინაციასთან. აღნიშნული ფაქტორი მოიცავს შემდეგ ძირითად ინდიკატორებს:

- *ცხოვრების და განათლების დონე – მაღალი ცხოვრების და განათლების დონე ხელს უწყობს მომსახურების კულტურის განვითარებას, ზრდის ტურისტთა კმაყოფილებას და ქმნის ინოვაციების დანერგვის წინაპირობებს ტურიზმის სფეროში;*
- *კულტურული ფასეულობები, ტრადიციები და ქცევის ნორმები – განსაზღვრავს ქვეყნის უნიკალურობასა და ავთენტიკურობას, რაც ტურისტებისთვის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მოზიდვის ფაქტორს წარმოადგენს;*
- *კულტურული განვითარების ტენდენციები – მოიცავს კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის, კულტურული იდენტობის შენარჩუნებისა და კულტურული ღირებულებების განვითარების ზოგად მიმართულებებს;*
- *საზოგადოებრივი დამოკიდებულებები – სტუმართმოყვარე და პოზიტიური სოციალური გარემო ზრდის ტურისტთა კმაყოფილებასა და განმეორებითი ვიზიტების ალბათობას;*
- *დასვენებისა და მკურნალობის ტრადიციები – ხელს უწყობს ველნეს-, სპა- და სამკურნალო ტურიზმის განვითარებას, განსაკუთრებით იმ ქვეყნებში, სადაც არსებობს შესაბამისი ბუნებრივი და კულტურული წინაპირობები.*

კულტურული პოლიტიკა გავლენას ახდენს ქვეყნის საერთაშორისო იმიჯზე, ტურისტული მიმართულების აღქმასა და კულტურული ტურიზმის განვითარების შესაძლებლობებზე. იგი ასევე ხელს უწყობს ტურისტული მოთხოვნის ფორმირებასა და დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის ზრდას.

➢ **საკანონმდებლო და სამართლებრივი გარემო** – მოიცავს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში მოქმედ სამართლებრივ და მარეგულირებელ ნორმებს, რომლებიც განსაზღვრავენ სფეროს განვითარების ძირითად ჩარჩოს, ბიზნესსაქმიანობის სამართლებრივ საფუძვლებსა და მომხმარებელთა დაცვის მექანიზმებს. ეფექტიანი და სტაბილური სამართლებრივი სისტემა ქმნის პროგნოზირებად და სანდო გარემოს, რაც მნიშვნელოვანია როგორც ადგილობრივი, ისე უცხოური ინვესტიციების მოზიდვისათვის.

აღნიშნულ სისტემაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია ტურიზმის სფეროს მარეგულირებელ კანონმდებლობას, რომელიც განსაზღვრავს ტურისტული საქმიანობის ძირითად პრინციპებს, დარგში მოქმედი სუბიექტების უფლებებსა და მოვალეობებს, ასევე სახელმწიფოს როლს ტურიზმის განვითარების ხელშეწყობაში.

ტურისტული მომსახურება მოიცავს ტურისტული საქმიანობის სუბიექტების მიერ მოგზაურობის პროცესში ტურისტთა მოთხოვნების დაკმაყოფილებასთან დაკავშირებულ მომსახურებებს, მათ შორის: განთავსების, კვების, ტრანსპორტირების, საექსკურსიო, გამაჯანსაღებელი და კულტურულ-საგანმანათლებლო მომსახურებებს. თავის მხრივ, საკურორტო საქმიანობა ეფუძნება ბუნებრივი სამკურნალო-გამაჯანსაღებელი რესურსებისა და შესაბამისი ინფრასტრუქტურის გამოყენებას პროფილაქტიკის, მკურნალობისა და გაჯანსაღების მიზნით (საქართველოს კანონი „ტურიზმის შესახებ“ 2023).

საკანონმდებლო და სამართლებრივი გარემოს შეფასება შესაძლებლობას იძლევა განისაზღვროს, რამდენად უზრუნველყოფს ქვეყანა ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიისთვის სტაბილურ, პროგნოზირებად და კონკურენტუნარიან გარემოს. აღნიშნული ფაქტორი მოიცავს შემდეგ ძირითად ინდიკატორებს:

- *ტურიზმის სფეროს მარეგულირებელი კანონმდებლობა – განსაზღვრავს ტურისტული საქმიანობის ძირითად პრინციპებს, დარგში მოქმედი სუბიექტების უფლებებსა და მოვალეობებს და ხელს უწყობს სფეროს ინსტიტუციურ განვითარებას;*
- *შრომითი ურთიერთობების მარეგულირებელი ნორმები – გავლენას ახდენს დასაქმების პირობებზე, სამუშაო ძალის სტაბილურობასა და მომსახურების ხარისხზე ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში;*
- *სახელმწიფო პოლიტიკა – განსაზღვრავს ტურიზმის განვითარების პრიორიტეტებს, სახელმწიფო მხარდაჭერის მიმართულებებსა და სექტორის განვითარების სტრატეგიულ მიზნებს;*

- *მომხმარებელთა უფლებების დაცვის მექანიზმები – უზრუნველყოფს ტურისტთა უფლებების დაცვას, ზრდის ნდობას ტურისტული მომსახურების მიმართ და აძლიერებს ქვეყნის ტურისტულ იმიჯს;*
- *საგადასახადო რეგულაციები – გავლენას ახდენს ტურისტული ბიზნესის ხარჯებზე, საინვესტიციო მიმზიდველობასა და სფეროს ეკონომიკურ აქტივობაზე;*
- *ეროვნული რეგულაციები ტურიზმისა და საკურორტო საქმიანობის სფეროში – განსაზღვრავს ტურისტული და საკურორტო საქმიანობის სამართლებრივ საფუძვლებს, ბუნებრივი რესურსების დაცვისა და მათი გამოყენების ძირითად პრინციპებს.*

➢ **ბუნებრივი გარემო** – ტურიზმის განვითარების ერთ-ერთ ფუნდამენტური საფუძველია. მათ შორის განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ქვეყნის ***ბუნებრივ რესურსებს,*** რომლებიც განსაზღვრავენ ტურისტული პოტენციალის მასშტაბსა და სპეციფიკას. ***რეკრეაციული რესურსები*** აერთიანებენ როგორც ბუნებრივ-კლიმატურ პირობებსა და კულტურულ-ისტორიულ მემკვიდრეობას, ისე – სოციალურ-ტექნიკურ ინფრასტრუქტურას, რომელიც უზრუნველყოფს მათი ეფექტიანი გამოყენების შესაძლებლობას. აღნიშნული ფაქტორი მოიცავს შემდეგ ძირითად ინდიკატორებს:

- *ბუნებრივი რესურსები – წყლის, მიწის, მინერალური, ენერგეტიკული, ბიოლოგიური და კლიმატური კომპონენტები, რომლებიც ქმნიან ტურისტული საქმიანობის ბუნებრივ საფუძველს. მათი მრავალფეროვნება და მდგრადი გამოყენება ხელს უწყობს ეკო (ბუნებრივ გარემოზე ორიენტირებული), აგრო (სასოფლო-სამეურნეო და სოფლის ცხოვრების გამოცდილებაზე დაფუძნებული) და სამკურნალო (მკურნალობასა და რეაბილიტაციასთან დაკავშირებული. თავის მხრივ, შეიძლება იყოს აქტიური – სპორტული და ფიტნეს და პასიური – სილამაზის პროგრამები) ტურიზმის განვითარებას;*
- *კლიმატური პირობები და ლანდშაფტები – მთები, ზღვა, ტყეები და სხვა ბუნებრივი გარემო განსაზღვრავს სფეროს სეზონურობასა და მრავალფეროვნებას, ხელს უწყობს როგორც საზღვაო და ეკოტურიზმის, ისე სამთო-სათხილამურო ტურიზმის განვითარებას;*
- *წყლის ობიექტები – ზღვა, ტბები, მდინარეები, მინერალური და თერმული წყლები წარმოადგენენ მნიშვნელოვან ტურისტულ ატრაქციებს და ხელს უწყობენ რეკრეაციული, სპორტული და ველნეს ტურიზმის განვითარებას;*
- *დაცული ტერიტორიები – ნაკრძალები და ეროვნული პარკები უზრუნველყოფენ უნიკალური ბუნებრივი გარემოს დაცვას და ქმნიან ეკოტურიზმის განვითარების შესაძლებლობებს. მათი ეფექტიანი მართვა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ტურიზმის მდგრად განვითარებაში;*

- *კულტურულ-ისტორიული რესურსები – ძეგლები, მონასტრები, ციხესიმაგრეები, ეთნოგრაფიული და არქეოლოგიური ობიექტები, აგრეთვე ფესტივალები, წარმოადგენენ ქვეყნის იდენტობისა და კულტურული უნიკალურობის მნიშვნელოვან მატარებლებს. ისინი ხელს უწყობენ კულტურული ტურიზმის განვითარებას და ზრდიან ქვეყნის საერთაშორისო ცნობადობას;*
- *ინფრასტრუქტურული რესურსები – განთავსების ობიექტები, კურორტები, სპორტული კომპლექსები, პარკები და სხვა ტურისტული ინფრასტრუქტურა უზრუნველყოფს რესურსების ეფექტიან გამოყენებასა და ტურისტული მომსახურების ხარისხიან მიწოდებას. განვითარებული ინფრასტრუქტურა ზრდის ვიზიტორთა კომფორტსა და კმაყოფილებას;*

➢ **დემოგრაფიული გარემო** – ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის განვითარების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს, რადგან განსაზღვრავს როგორც შრომითი რესურსების ფორმირების შესაძლებლობებს, ისე ტურისტული მოთხოვნის სტრუქტურასა და დინამიკას.

განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება შრომისუნარიანი მოსახლეობის რაოდენობასა და პროფესიულ სტრუქტურას, რადგან ისინი გავლენას ახდენენ ტურიზმის სფეროში დასაქმების შესაძლებლობებზე, მომსახურების ხარისხსა და ადამიანური რესურსების ეფექტიან მართვაზე. ამასთან, დემოგრაფიული ცვლილებები – მოსახლეობის დაბერება, ურბანიზაცია, საერთაშორისო მიგრაცია და ოჯახური სტრუქტურის ტრანსფორმაცია – განაპირობებს ტურისტული მოთხოვნის, მოგზაურობის მოტივებისა და მომსახურების ფორმატების ცვლილებას, რაც სასტუმრო და სხვა ტურისტული კომპანიების მხრიდან ბაზარზე ადაპტაციისა და მომხმარებელზე ორიენტირებული სტრატეგიების განვითარებას მოითხოვს. აღნიშნული ფაქტორი მოიცავს შემდეგ ინდიკატორებს:

- *მოსახლეობის სტრუქტურა;*
- *შობადობისა და სიკვდილიანობის მაჩვენებლები;*
- *სიცოცხლის საშუალო ხანგრძლივობა;*
- *მიგრაციული პროცესები;*
- *მოსახლეობის ტერიტორიული განაწილება და დასახლების სიმჭიდროვე;*
- *ურბანიზაციის დონე;*
- *ოჯახების ტიპები და მათი განვითარების ტენდენციები;*
- *შრომისუნარიანი მოსახლეობის რაოდენობა;*
- *ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობის წილი.*

მოსახლეობის სტრუქტურა – მოიცავს სქესობრივ, ასაკობრივ, პროფესიულ, შემოსავლითი მდგომარეობისა და ოჯახური სტრუქტურის მახა-

სიათებლებს. ისინი გავლენას ახდენენ ტურიზმის სფეროში სამუშაო ძალის ხარისხსა და მომსახურების კულტურაზე;

შობადობისა და სიკვდილიანობის მაჩვენებლები – ასახავენ დემოგრაფიულ დინამიკას, მოსახლეობის ზრდის ტემპსა და საზოგადოებრივი ჯანმრთელობის ზოგად მდგომარეობას. დაბალანსებული დემოგრაფიული მაჩვენებლები მიუთითებენ სტაბილურ სოციალურ გარემოზე, რაც ხელს უწყობს ქვეყნის პოზიტიური იმიჯის ფორმირებას და ზრდის ტურისტთა ნდობას. მაღალი სიკვდილიანობა ან მკვეთრი დემოგრაფიული დისბალანსი კი შესაძლოა უარყოფითად აისახოს ქვეყნის ტურისტულ მიმზიდველობაზე;

სიცოცხლის საშუალო ხანგრძლივობა – ასახავს მოსახლეობის ჯანმრთელობის მდგომარეობას, ცხოვრების ხარისხსა და ჯანდაცვის სისტემის ეფექტიანობას. სიცოცხლის საშუალო ხანგრძლივობის მაღალი მაჩვენებელი მიუთითებს სოციალურ სტაბილურობასა და ჯანდაცვის მაღალ დონეზე, რაც ზრდის ქვეყნის სანდოობასა და უსაფრთხოების აღქმას ტურისტების მხრიდან და დადებით გავლენას ახდენს ტურისტული ნაკადების ზრდაზე;

მოსახლეობის სიმჭიდროვე – გავლენას ახდენს ტურისტული სივრცეების დატვირთვაზე, ინფრასტრუქტურის ეფექტიან გამოყენებასა და ვიზიტორთა გამოცდილებაზე, რაც შეიძლება გამოვლინდეს როგორც გადატვირთული, ისე კომფორტული და დაბალანსებული ტურისტული გარემოს ფორმირებაში.

ამდენად, დემოგრაფიული გარემო გავლენას ახდენს ტურისტული მოთხოვნის სტრუქტურაზე, მოგზაურობის მოტივებსა და მომხმარებელთა ქცევით თავისებურებებზე. მოსახლეობის დაბერება, ურბანიზაცია და მიგრაციული პროცესები განაპირობებს ტურისტული მომსახურებების დივერსიფიკაციის, პერსონალიზაციისა და მომხმარებელზე ორიენტირებული სტრატეგიების განვითარების აუცილებლობას. ასევე გავლენას ახდენს რეგიონული ტურისტული ინფრასტრუქტურის განვითარებასა და ტურისტული ნაკადების სივრცობრივ განაწილებაზე.

- **მეცნიერულ-ტექნიკური გარემო** – წარმოადგენს ტექნიკაში, ტექნოლოგიებში, მართვის ფორმებსა და შრომის ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებებისა და ინოვაციების ერთობლიობას, რომლებიც მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის შედეგად ყალიბდება და ეკონომიკური განვითარების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მამოძრავებელ ძალას წარმოადგენს. იგი განსაზღვრავს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის ციფრული ტრანსფორმაციის, ინოვაციური განვითარების, მომსახურების პერსონა-

ლიზაციისა და ოპერაციული ეფექტიანობის შესაძლებლობებს. აღნიშნული ფაქტორი მოიცავს შემდეგ ძირითად ინდიკატორებს:

- *ციფრული ტექნოლოგიების განვითარების დონე;*
- *ICT (ინფორმაციულ-საკომუნიკაციო) ინფრასტრუქტურა;*
- *ინოვაციური ტექნოლოგიების დანერგვა;*
- *AI / Big Data / IoT ტექნოლოგიების გამოყენება;*
- *ტურიზმის დიგიტალიზაციის (ციფრული ტექნოლოგიების ინტეგრაცია) დონე;*
- *Smart Tourism პლატფორმების განვითარება;*
- *კვლევისა და განვითარების (R&D) მხარდაჭერა;*
- *ტექნოლოგიური ინოვაციების ხელმისაწვდომობა;*
- *ელექტრონული სერვისების განვითარება;*
- *კიბერუსაფრთხოების უზრუნველყოფა;*
- *მონაცემთა მართვის სისტემების განვითარება.*

თანამედროვე პირობებში აღნიშნული ფაქტორი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის მომსახურების ხარისხზე, ოპერაციულ ეფექტიანობასა და კონკურენტუნარიანობაზე. თანამედროვე ციფრული და ინოვაციური ტექნოლოგიების გამოყენება ხელს უწყობს ტურისტული მომსახურებების პერსონალიზაციას, მომხმარებელთა ქცევის ანალიზს, მოთხოვნის პროგნოზირებასა და მონაცემებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღებას. ამასთან, Smart Tourism პლატფორმები, AI, Big Data და IoT ტექნოლოგიები აძლიერებს ტურისტული მიმართულებების მართვის შესაძლებლობებს, აუმჯობესებს მომხმარებელთა გამოცდილებას და ხელს უწყობს ტურიზმის სექტორის მდგრად და ინოვაციურ განვითარებას.

2. მეზოეკონომიკურ (რეგიონულ/სექტორულ) დონეზე მოქმედი ფაქტორები

ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში კონკურენტული გარემოს მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია მეზოგარემო, რომელიც მოიცავს რეგიონულ და სექტორულ დონეზე მოქმედ ფაქტორებს, ინსტიტუციურ მექანიზმებსა და ინფრასტრუქტურულ პირობებს. მეზოგარემო წარმოადგენს იმ გარემოს ნაწილს, რომელთანაც ტურისტულ და სასტუმრო მომსახურებებს უშუალო და პრაქტიკული ურთიერთქმედება აქვთ. იგი აერთიანებს რეგიონულ, სექტორულ და ორგანიზაციულ პირობებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ ტურისტული ბიზნესის ოპერაციულ საქმიანობასა და კონკურენტუნარიანობაზე.

მეზოეკონომიკურ დონეზე განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება რეგიონული მართვის ორგანოების, სექტორული ინსტიტუტებისა და სხვადასხვა ორგანიზაციული მექანიზმების საქმიანობას, რადგან მათ შესაძლებლობა აქვთ შეიმუშაონ ინდუსტრიის განვითარების პროგრამები, დაარეგულირონ ბიზნესსუბიექტებს შორის ურთიერთობები და ხელი შეუწყონ ტურიზმის სფეროს კოორდინირებულ განვითარებას.

კონკურენტულ გარემოს ამ დონეზე განსაზღვრავს ფაქტორები, რომლებიც დაკავშირებულია ინდუსტრიის სტრუქტურასთან, ბაზრის ინსტიტუციურ გარემოსთან, რეგიონულ განვითარებასთან, სექტორულ კოორდინაციასა და ინფრასტრუქტურულ შესაძლებლობებთან (Kotler and Armstrong 2017; Kumar and Reinartz 2012; Buhalis and Amaranggana 2015).

➢ **ბაზრის ინსტიტუციური გარემო**[3] – მოიცავს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის სექტორული ორგანიზებისა და კოორდინაციის მექანიზმებს, რომლებიც უზრუნველყოფს ბაზრის ეფექტიან ფუნქციონირებას, ინფორმაციის გაცვლასა და ინსტიტუციურ სტაბილურობას. აღნიშნული ფაქტორი მოიცავს შემდეგ ძირითად ინდიკატორებს:

- *ერთიანი რეგიონული საინფორმაციო სისტემის არსებობა, ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა და გაცვლის ეფექტიანობა;*
- *ბაზრის სტრუქტურა – სასტუმრო, სატრანსპორტო, ტუროპერატორულ და სხვა მომსახურების სფეროებში მოქმედი სუბიექტების რაოდენობა და კონკურენციის დონე;*
- *სექტორული კოორდინაციისა და ინსტიტუციური მართვის ეფექტიანობა;*
- *ინსტიტუციური ჩარჩოს სტაბილურობა და სანდოობა;*
- *სფეროში მოქმედი ორგანიზაციული და ინსტიტუციური მექანიზმების განვითარების დონე.*

აღნიშნული ფაქტორი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის განვითარების შესაძლებლობებზე. ეფექტიანი ინსტიტუციური გარემო ხელს უწყობს ბაზრის სტაბილურობას, ამცირებს ინფორმაციულ და ორგანიზაციულ გაურკვევლობებს და ქმნის ხელსაყრელ პირობებს ბიზნესის განვითარებისათვის. ამასთან, ინფორმაციის ხელმისაწ-

[3] მიუხედავად იმისა, რომ საკანონმდებლო და სამართლებრივი გარემო მაკროეკონომიკურ ფაქტორთა ჯგუფში მოიაზრება, მეზოეკონომიკურ დონეზე ყურადღება გამახვილებულია რეგულირების მექანიზმების სექტორულ და ინსტიტუციურ განხორციელებაზე ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში. განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ინდუსტრიული სტანდარტების დანერგვას, რეგულაციების შესრულების ხარისხს, ინსტიტუციურ კოორდინაციასა და ბაზრის მონაწილეთა შორის ურთიერთქმედებას.

ვდომობა და სექტორული კოორდინაცია აუმჯობესებს ბაზრის მონაწილეთა შორის თანამშრომლობას, ზრდის ოპერაციულ ეფექტიანობასა და გადაწყვეტილებების მიღების ხარისხს. შედეგად, განვითარებული ინსტიტუციური გარემო აძლიერებს ტურიზმის სფეროს კონკურენტუნარიანობას და ზრდის საინვესტიციო მიმზიდველობას.

➢ **ეკოლოგიური (გარემოსდაცვითი) მდგომარეობა –** ტურისტული დანიშნულების ადგილის მიმზიდველობისა და მდგრადი განვითარების ერთ-ერთი ძირითადი განმსაზღვრელი ფაქტორია. იგი ასახავს ბუნებრივ-კლიმატური და გარემოსდაცვითი რესურსების ხარისხს, ეკოსისტემების შენარჩუნებისა და გარემოს მდგრადი მართვის მიმართულებით განხორციელებული პოლიტიკისა და ღონისძიებების ეფექტიანობას. აღნიშნული ფაქტორი მოიცავს შემდეგ ძირითად ინდიკატორებს:

- *ბუნებრივი და კულტურული რესურსების ხარისხი (ბუნებრივ-კლიმატური, წყლის, ნიადაგის, მთის, ტყის, ისტორიული და კულტურული რესურსები);*
- *ეკოსისტემის მდგომარეობა და ეკოლოგიური მდგრადობის პარამეტრები (ბიომრავალფეროვნების დონე, ეკოლოგიური ბალანსი, გარემოზე ანთროპოგენური ზემოქმედების ხარისხი, ეკოსისტემების აღდგენის შესაძლებლობა);*
- *გარემოსდაცვითი მართვის ეფექტიანობა;*
- *ეკოსისტემის დაცვასა და გარემოს მართვაზე მიმართული საბიუჯეტო ხარჯები;*
- *ბუნებრივი რესურსების რაციონალური და მდგრადი გამოყენების დონე;*
- *გარემოსდაცვითი პოლიტიკის განხორციელების ხარისხი.*

მაღალი ხარისხის ბუნებრივი და კულტურული გარემო ზრდის დესტინაციის კონკურენტუნარიანობას, ხელს უწყობს ეკო, აგრო, ველნეს (დასვენებაზე, ჯანმრთელობის შენარჩუნებასა და კეთილდღეობაზე ორიენტირებული ტურიზმი), სამკურნალო და სათავგადასავლო ტურიზმის განვითარებას. ამასთან, იგი იზიდავს გარემოსდაცვით ღირებულებებსა და ავთენტიკურ გამოცდილებაზე ორიენტირებულ ვიზიტორთა ჯგუფებს.

ამასთან, გარემოსდაცვითი მართვის ეფექტიანობა და ბუნებრივი რესურსების მდგრადი გამოყენება უზრუნველყოფს ტურიზმის გრძელვადიან განვითარებას, ამცირებს ეკოლოგიურ რისკებს და ხელს უწყობს ბუნებრივი და კულტურული მემკვიდრეობის შენარჩუნებას. ეკოლოგიური ბალანსის დარღვევა, პირიქით, ამცირებს დესტინაციის მიმზიდველობას, აუარე-

სებს ტურისტულ გამოცდილებას და უარყოფითად აისახება ტურისტულ ნაკადებსა და სფეროს კონკურენტუნარიანობაზე.

➢ **ჯანდაცვის სისტემა** – ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის განვითარების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი განმსაზღვრელი ფაქტორია, რომელიც მოიცავს ხარისხიანი სამედიცინო მომსახურების, კვალიფიციური პერსონალისა და შესაბამისი ინფრასტრუქტურის ხელმისაწვდომობას. ძირითადი ინდიკატორებია:

- *სამედიცინო მომსახურების განვითარების დონე (ინფრასტრუქტურა, თანამედროვე ტექნოლოგიები, მომსახურების ხარისხი და მრავალფეროვნება);*
- *კვალიფიციური სამედიცინო პერსონალით უზრუნველყოფა (ექიმები, ექთნები და სხვა სპეციალისტები);*
- *ჯანდაცვის მომსახურების გეოგრაფიული და ფინანსური ხელმისაწვდომობა, განსაკუთრებით ტურისტულ ზონებში;*
- *გადაუდებელი და კრიზისული სიტუაციების მართვის შესაძლებლობები;*
- *სამედიცინო ინფრასტრუქტურის მზადყოფნა ტურისტული მოთხოვნების მომსახურებისთვის;*
- *სამედიცინო და ველნეს ტურიზმის განვითარების პოტენციალი.*

ჯანდაცვის სისტემა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ტურიზმის უსაფრთხოებაზე, სანდოობასა და საერთაშორისო იმიჯზე. განვითარებული სამედიცინო ინფრასტრუქტურა და ხელმისაწვდომი მომსახურება ზრდის ვიზიტორთა უსაფრთხოების განცდასა და ნდობას, რაც დადებითად აისახება დესტინაციის მიმზიდველობაზე.

ამასთან, მაღალკვალიფიციური სამედიცინო პერსონალი და ეფექტიანი სამედიცინო მომსახურება ხელს უწყობს როგორც ზოგადი, ისე სამედიცინო და ველნეს ტურიზმის განვითარებას. კრიზისულ სიტუაციებზე სწრაფი და ეფექტიანი რეაგირება კი ამცირებს რისკებს და უზრუნველყოფს ტურისტული ნაკადების სტაბილურობას.

➢ **განათლება და მეცნიერება** – ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობის მნიშვნელოვანი განმსაზღვრელი ფაქტორია, რომელიც უზრუნველყოფს კვალიფიციური ადამიანური რესურსების ფორმირებას, პროფესიული ცოდნის განვითარებასა და ინოვაციების დანერგვის შესაძლებლობას. ძირითად ინდიკატორებს წარმოადგენს:

- *განათლების დონე (მოსახლეობის ზოგადი განათლების, პროფესიული და აკადემიური ცოდნის ხარისხი და ხელმისაწვდომობა);*
- *სპეციალიზებული და უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების არსებობა (სფეროსთვის კადრების მომზადება);*

- *პროფესიული განათლებისა და ტრენინგების სისტემის განვითარება;*
- *პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების შესაძლებლობები (ტრენინგები, სერტიფიცირების პროგრამები, უწყვეტი განათლება);*
- *სამეცნიერო-კვლევითი პოტენციალი და ინოვაციების განვითარება;*
- *განათლების სისტემასა და ინდუსტრიას შორის კოორდინაცია (თეორიული ცოდნისა და პრაქტიკული გამოცდილების ინტეგრაცია).*

განათლება და მეცნიერება მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობაზე, ვინაიდან მისი განვითარების დონე განსაზღვრავს მომსახურების ხარისხს, მმართველობით კომპეტენციებს, შრომის პროდუქტიულობასა და სფეროს ადაპტაციის უნარს თანამედროვე მოთხოვნებთან მიმართებით.

➢ **კულტურული გარემო**[4] ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან განმსაზღვრელ ფაქტორს წარმოადგენს, რადგან მოიცავს კულტურული, გასართობი, სპორტული და საექსკურსიო ინფრასტრუქტურის განვითარების დონეს, მათ ხელმისაწვდომობასა და გამოყენების ეფექტიანობას. აღნიშნული გარემო მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ტურისტული პროდუქტის დივერსიფიკაციაზე, ვიზიტორთა გამოცდილების ხარისხსა და დანიშნულების ადგილის მიმზიდველობაზე. ძირითად ინდიკატორებს წარმოადგენს:

- *კულტურული და სპორტული ინფრასტრუქტურის განვითარების დონე (თეატრები, მუზეუმები, ბიბლიოთეკები, კულტურული ცენტრები, სპორტული კომპლექსები და სხვა);*
- *საექსკურსიო და კულტურული მემკვიდრეობის ობიექტების რაოდენობა, ხარისხი და მიმზიდველობა;*
- *კულტურული, გასართობი და სპორტული სივრცეების ხელმისაწვდომობა და მრავალფეროვნება;*
- *კულტურული, სპორტული და გასართობი ღონისძიებებისა და ფესტივალების ორგანიზების დონე და ინტენსივობა;*

[4] **შენიშვნა:** მიუხედავად იმისა, რომ კულტურული პოლიტიკა მაკროეკონომიკურ ფაქტორთა ჯგუფში მოიაზრება, სადაც ძირითადი აქცენტი კეთდება ღირებულებით სისტემაზე, სახელმწიფოებრივ მიდგომებსა და კულტურული განვითარების ზოგად პოლიტიკაზე, მეზოეკონომიკურ დონეზე კულტურული გარემო განიხილება ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში მისი სექტორული, ინფრასტრუქტურული და ორგანიზაციული განხორციელების თვალსაზრისით. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა კულტურული და გასართობი ინფრასტრუქტურის განვითარებას, კულტურული რესურსების ხელმისაწვდომობასა და მათი გამოყენების ეფექტიანობას ტურისტული მიმართულების კონკურენტუნარიანობის უზრუნველსაყოფად.

- *კულტურული და სპორტული ინფრასტრუქტურის რეგიონული განაწილება;*
- *კულტურული რესურსების მართვისა და გამოყენების ეფექტიანობა.*

კულტურული გარემო ხელს უწყობს ტურისტული მიმართულების ცნობადობის ზრდას, კულტურული ტურიზმის განვითარებასა და ვიზიტორთა გამოცდილების გამდიდრებას. განვითარებული კულტურული და გასართობი ინფრასტრუქტურა, მრავალფეროვანი ღონისძიებები და საექსკურსიო ობიექტების ხელმისაწვდომობა ამცირებს სეზონურობას, ზრდის ტურისტულ ნაკადებს და აძლიერებს დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობას.

➢ **ვაჭრობისა და კვების მომსახურება –** განსაზღვრავს ტურისტული მომსახურების ხელმისაწვდომობას, ხარისხსა და ფასობრივ კონკურენტუნარიანობას. იგი უზრუნველყოფს მომსახურების მრავალფეროვან შეთავაზებას და მნიშვნელოვან როლს ასრულებს დესტინაციის მიმზიდველობის ფორმირებაში. აღნიშნული ფაქტორი მოიცავს შემდეგ ძირითად ინდიკატორებს:

- *სავაჭრო და კვების ობიექტების ხელმისაწვდომობა (ქალაქებისა და რეგიონების მიხედვით ტერიტორიული განაწილება);*
- *ობიექტების მრავალფეროვნება (რესტორნები, კაფეები, სწრაფი კვების ობიექტები, ბაზრები, სავაჭრო ცენტრები და სხვა);*
- *ფასისა და ხარისხის თანაფარდობა;*
- *მომსახურების დონე (მომსახურების სისწრაფე, პერსონალის პროფესიონალიზმი, მომხმარებელზე ორიენტაცია);*
- *ადგილობრივი კულინარიული კულტურისა და პროდუქტების ინტეგრაცია ტურისტულ შეთავაზებაში;*
- *მომსახურების სტანდარტებისა და სანიტარულ-ჰიგიენური ნორმების დაცვა.*

ვაჭრობისა და კვების მომსახურების განვითარება მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ტურისტული გამოცდილების ხარისხსა და ვიზიტორთა კმაყოფილებაზე. მრავალფეროვანი და ხარისხიანი მომსახურება ზრდის დესტინაციის კონკურენტუნარიანობას და ხელს უწყობს ტურისტული პროდუქტის დივერსიფიკაციას. ამასთან, ფასისა და ხარისხის ოპტიმალური თანაფარდობა და მომსახურების მაღალი დონე აყალიბებს დადებით მომხმარებლურ გამოცდილებას, რაც ზრდის ტურისტების კმაყოფილებასა და განმეორებითი ვიზიტების ალბათობას. ადგილობრივი კულინარიული ტრადიციებისა და პროდუქტების ინტეგრაცია კი აძლიერებს ტურისტული

დანიშნულების ადგილების უნიკალურობას და ხელს უწყობს გასტრონომიული ტურიზმის განვითარებას.

➢ **სატრანსპორტო სისტემა –** ტურიზმის განვითარების ერთ-ერთ ძირითად საფუძველს წარმოადგენს, ვინაიდან განსაზღვრავს დესტინაციის ხელმისაწვდომობასა და ტურისტული ნაკადების გადაადგილების ორგანიზებას. აღნიშნული ფაქტორი მოიცავს შემდეგ ძირითად ინდიკატორებს:

- *სატრანსპორტო მომსახურების ხარისხი (მომსახურების სისწრაფე, სანდოობა, უსაფრთხოება, კომფორტი);*
- *სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურის ხელმისაწვდომობა (სარკინიგზო, საგზაო, საჰაერო და საზღვაო ქსელები);*
- *სატრანსპორტო კვანძების განვითარების დონე და ტექნიკური მდგომარეობა (სადგურები, აეროპორტები, პორტები);*
- *ტრანსპორტის ინტეგრაცია და კავშირი ტურისტულ მიმართულებებს შორის;*
- *კვალიფიციური პერსონალით უზრუნველყოფა;*
- *სატრანსპორტო სისტემის ოპერაციული ორგანიზება და მომსახურების ეფექტიანობა.*

განვითარებული და ინტეგრირებული სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურა ამარტივებს გადაადგილებას, ამცირებს დროით დანახარჯებს და ზრდის ტურისტული მიმართულებების ხელმისაწვდომობას. ამასთან, მომსახურების მაღალი ხარისხი, უსაფრთხოება და კომფორტი ხელს უწყობს ტურისტების დადებითი გამოცდილების ფორმირებას. სატრანსპორტო სისტემის ეფექტიანი ორგანიზება უზრუნველყოფს ტურისტული ნაკადების ოპტიმალურ გადანაწილებას და ხელს უწყობს რეგიონული ტურიზმის განვითარებას.

➢ **სოფლის მეურნეობა –** ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიისთვის მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს, ვინაიდან დაკავშირებულია ადგილობრივი პროდუქციის გამოყენებასთან, ტურისტული შეთავაზების დივერსიფიკაციასა და დესტინაციის ავთენტიკურობის ფორმირებასთან. იგი ხელს უწყობს აგროტურიზმისა და გასტრონომიული ტურიზმის განვითარებას და მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ადგილობრივი ეკონომიკის გაძლიერებაში. აღნიშნული ფაქტორი მოიცავს შემდეგ ძირითად ინდიკატორებს:

- *ადგილობრივი სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის არსებობა და ხელმისაწვდომობა;*
- *იმპორტირებული პროდუქციის ხვედრითი წილი;*
- *ადგილობრივი პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა (ხარისხი, ფასი);*

- *აგროსფეროს განვითარების დონე და წარმოების მოცულობა;*
- *აგროტურიზმის განვითარების პოტენციალი;*
- *ადგილობრივი პროდუქციის ინტეგრაცია ტურისტულ მომსახურებაში (გასტრონომია, ღვინის ტურიზმი და სხვა).*

სოფლის მეურნეობა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ტურისტული პროდუქტის ხარისხზე, ავთენტიკურობასა და კონკურენტუნარიანობაზე. ადგილობრივი პროდუქციის გამოყენება ხელს უწყობს მომსახურების დივერსიფიკაციას, ამცირებს იმპორტზე დამოკიდებულებას და ზრდის ვიზიტორთა კმაყოფილებას. ამასთან, აგროსფეროს განვითარება აძლიერებს რეგიონული ეკონომიკის მდგრადობას და ქმნის წინაპირობას აგროტურიზმისა და გასტრონომიული ტურიზმის გაფართოებისთვის, რაც ზრდის დესტინაციის ტურისტულ მიმზიდველობას და ტურისტულ პროდუქტში დამატებითი ღირებულების შექმნას.

➢ **მშენებლობა –** ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის განვითარების მნიშვნელოვანი განმსაზღვრელი ფაქტორია, ვინაიდან უზრუნველყოფს ტურისტული და სოციალური ინფრასტრუქტურის შექმნასა და გაფართოებას. აღნიშნული ფაქტორი მოიცავს შემდეგ ძირითად ინდიკატორებს:

- *სამრეწველო და კერძო მშენებლობის განვითარების ტემპი;*
- *ტურისტული ინფრასტრუქტურის განვითარების დინამიკა (სასტუმროები, კურორტები, რეკრეაციული და სხვა ტურისტული ობიექტები);*
- *რეგიონისა და ქალაქის განვითარების გენერალური გეგმები (სივრცით-ტერიტორიული განვითარება);*
- *სამშენებლო საქმიანობის წილი ადგილობრივ ეკონომიკასა და ბიუჯეტში;*
- *სამშენებლო პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა (ხარისხი, ფასი, მოთხოვნა);*
- *მშენებლობის სფეროს განვითარების სტრატეგია;*
- *ინფრასტრუქტურული პროექტების ხარისხი და მდგრადობა.*

მშენებლობა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ტურიზმის განვითარებაზე, ვინაიდან ქმნის ტურისტული დანიშნულების ადგილის ფუნქციური და სივრცითი განვითარების საფუძველს. ტურისტული ობიექტებისა და ინფრასტრუქტურის განვითარება ზრდის დესტინაციის ტევადობას, ხელმისაწვდომობასა და მომსახურების ხარისხს.

ამასთან, ხარისხიანი და სტრატეგიულად დაგეგმილი ინფრასტრუქტურა აუმჯობესებს ტურისტულ გამოცდილებას და აძლიერებს ტურისტული მიმართულების კონკურენტუნარიანობას. თუმცა, სამშენებლო საქმიანობის არარაციონალურმა განვითარებამ შესაძლოა გამოიწვიოს გა-

რემოზე ნეგატიური ზემოქმედება, რაც მოითხოვს მდგრადი განვითარების პრინციპებისა და სივრცითი დაგეგმვის მოთხოვნების გათვალისწინებას.

➢ **მრეწველობა** – ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის განვითარებაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს, ვინაიდან უზრუნველყოფს ტურისტულ საქმიანობასთან დაკავშირებული პროდუქციისა და მომსახურების წარმოებას. ამასთან, მრეწველობის არარაციონალურმა განვითარებამ შესაძლოა კონკურენცია წარმოქმნას ტურიზმის სფეროსთან დაკავშირებულ რესურსებზე (მიწა, წყალი, ენერგია), რაც მოითხოვს მდგრადი განვითარების პრინციპების გათვალისწინებას. ძირითად ინდიკატორებს წარმოადგენს:

- *მრეწველობის ძირითადი დარგები და წარმოებული პროდუქციის მრავალფეროვნება (ადგილობრივი პროდუქცია, სუვენირები, ღვინო, კვების პროდუქტები და სხვა);*
- *მრეწველობის წილი ადგილობრივ ეკონომიკასა და ბიუჯეტში;*
- *პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა (ხარისხი, ფასი, ბაზარზე მოთხოვნა);*
- *წარმოების მექანიზაციისა და ავტომატიზაციის დონე;*
- *ძირითადი ფონდების მდგომარეობა (ცვეთისა და განახლების დონე);*
- *მრეწველობის განვითარების სტრატეგია (ინოვაციები, მწვანე ტექნოლოგიები, მდგრადი განვითარება);*
- *ტურიზმთან დაკავშირებული წარმოებების ინტეგრაცია (სუვენირები, გასტრონომია, ღვინის ინდუსტრია).*

მრეწველობა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ტურიზმის განვითარებაზე როგორც პირდაპირი, ისე არაპირდაპირი გზით. კონკურენტუნარიანი და ხარისხიანი ადგილობრივი პროდუქცია ხელს უწყობს ტურისტული შეთავაზების დივერსიფიკაციას, დესტინაციის ავთენტიკურობის გაძლიერებას, დამატებითი ღირებულების შექმნას და ზრდის ვიზიტორთა კმაყოფილებას.

ამასთან, ტექნოლოგიური განვითარება და ინოვაციების დანერგვა უზრუნველყოფს პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესებასა და სტაბილურ მიწოდებას, ხოლო მწვანე ტექნოლოგიების გამოყენება ხელს უწყობს პასუხისმგებლიანი და მდგრადი ტურიზმის განვითარებას.

საბოლოოდ, მრეწველობისა და მშენებლობის განვითარება ხელს უწყობს ახალი სამუშაო ადგილების შექმნას, ადგილობრივი მოსახლეობის შემოსავლების ზრდასა და ტურისტული მომსახურებებით სარგებლობის შესაძლებლობების გაფართოებას. ამასთან, აღნიშნული პროცესების არარაციონალურმა განვითარებამ შესაძლოა უარყოფითი გავლენა მოახდი-

ნოს გარემოზე, რაც ეწინააღმდეგება ტურიზმის მდგრადი განვითარების პრინციპებს. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია ბალანსის დაცვა ეკონომიკურ განვითარებასა და ბუნებრივი გარემოს მდგრად მართვას შორის.

3. მიკროეკონომიკურ დონეზე მოქმედი ფაქტორები

კონკურენტული გარემო უშუალოდ დაკავშირებულია კონკრეტული საწარმოს საქმიანობასთან და მოიცავს იმ ფაქტორებს, რომლებიც განსაზღვრავენ მათი საბაზრო ქცევისა და სტრატეგიის ეფექტიანობას (Kotler and Armstrong 2017; Buhalis and Amaranggana 2015; Gretzel et al. 2015; ბალიაშვილი 2012). ამ თვალსაზრისით განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება:

- **კონკურენტებს –** მათი მარკეტინგული სტრატეგიების, მომსახურების ხარისხის, ფასობრივი პოლიტიკისა და ბაზრის წილის გათვალისწინებით. ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში კონკურენტებად განიხილებიან ის იურიდიული და ფიზიკური პირები, რომლებიც ბაზარზე სთავაზობენ ანალოგიურ, ნაწილობრივ ანალოგიურ ან შემცვლელ ტურისტულ პროდუქტსა და მომსახურებას და კონკურენციას უწევენ კონკრეტულ ბიზნესერთეულს. მათ შორის შეიძლება მოიაზრებოდეს სასტუმროები, ტუროპერატორები, ტურისტული სააგენტოები, კვებისა და გასართობი ობიექტები, სატრანსპორტო კომპანიები და სხვა ტურისტული მომსახურების მიმწოდებლები. აღნიშნული ფაქტორი მოიცავს შემდეგ ძირითად ინდიკატორებს:

- *კონკურენტების მარკეტინგული აქტივობები (სარეკლამო, პრომოციული და კომუნიკაციური სტრატეგიები);*
- *ბაზარზე პოზიციონირება და საბაზრო პოლიტიკა (ფასები, პარტნიორული ურთიერთობები, ბრენდინგი);*
- *საქმიანობის დივერსიფიკაცია (პროდუქტებისა და მომსახურებების მრავალფეროვნება, ინოვაციური შეთავაზებები);*
- *მომსახურების ხარისხი და ვიზიტორთა კმაყოფილების დონე;*
- *ფინანსური მდგომარეობა და რესურსული პოტენციალი;*
- *ბაზრის წილი და პოზიცია ინდუსტრიაში;*
- *სტრატეგიული მიზნები და განვითარების გრძელვადიანი მიმართულებები;*
- *კონკურენტული უპირატესობები და დიფერენციაციის დონე.*

კონკურენტული გარემო მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ტურისტული ბაზრის დინამიკასა და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაზე. კონკურენცია ასტიმულირებს კომპანიებს ინოვაციების დანერგვისკენ, მომსა-

ხურების სრულყოფისა და მომხმარებელზე ორიენტირებული მიდგომების განვითარებისკენ.

ამასთან, კონკურენტი კომპანიების სტრატეგიები და საბაზრო პოზიციონირება განსაზღვრავს ფასების დონეს, მომსახურების მრავალფეროვნებასა და მომხმარებელთა არჩევანს. კონკურენტული ზეწოლა ხელს უწყობს ბაზრის დინამიკურ განვითარებას, რაც საბოლოოდ აისახება როგორც ცალკეული კომპანიების, ისე მთლიანად ტურისტული დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის ზრდაზე.

➢ **მომსახურების მომწოდებლებს –** აღნიშნულ ჯგუფს მიეკუთვნება ყველა ის იურიდიული და ფიზიკური პირი, რომელიც ფირმას აწვდის სხვადასხვა სახის რესურსსა და მომსახურებას და მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მისი საქმიანობის ორგანიზებასა და მომსახურების პროცესში. ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში ასეთებად შეიძლება განიხილებოდნენ – კვების პროდუქტების, ტექნიკური აღჭურვილობის, სატრანსპორტო, საინფორმაციო, კომუნალური და სხვა დამხმარე მომსახურებების მიმწოდებლები. აღნიშნული ფაქტორი მოიცავს შემდეგ ძირითად ინდიკატორებს:

- *მომწოდებლების სტაბილურობა და საიმედოობა (თანამშრომლობის უწყვეტობის უზრუნველყოფის უნარი);*
- *ფასობრივი პოლიტიკა და გადახდის პირობები (ფასების შესაბამისობა საბაზრო პირობებთან, მოქნილი და ხელსაყრელი გადახდის მექანიზმები);*
- *მომსახურების მიწოდების პირობები და ოპერატიულობა (დროული და შეთანხმებული პირობების დაცვით მიწოდება);*
- *მიწოდებული რესურსებისა და მომსახურების ხარისხი (სტანდარტებთან შესაბამისობა);*
- *მომსახურებისა და რესურსების მოცულობის უზრუნველყოფის უნარი (მოთხოვნის სხვადასხვა დონეზე ადაპტაცია);*
- *თანამშრომლობის მოქნილობა და ადაპტაციის უნარი.*

მომსახურების მომწოდებლები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ ტურისტული პროდუქტის ხარისხისა და მომსახურების უწყვეტობის უზრუნველყოფაში. საიმედო და ხარისხიანი მომწოდებლები ხელს უწყობენ მომსახურების სტაბილურ მიწოდებას, რაც პირდაპირ აისახება ვიზიტორთა კმაყოფილებასა და ორგანიზაციის რეპუტაციაზე. ამასთან, ფასობრივი პირობები და მიწოდებული რესურსების ხარისხი გავლენას ახდენს მომსახურების საბოლოო ღირებულებასა და კონკურენტუნარიანობაზე. მომწოდებლებთან ეფექტიანი თანამშრომლობა ზრდის ფირმის ოპერაციულ მოქნილობას, ამცირებს რისკებს და უზრუნველყოფს მომსახურების ხარისხის შენარჩუნებას საბაზრო პირობებში.

➢ **მომხმარებლებს –** წარმოადგენენ ტურისტული მოთხოვნის ფორმირების მთავარ წყაროს და განსაზღვრავენ ბაზრის სტრუქტურასა და განვითარების მიმართულებებს. მათი ქცევის, საჭიროებებისა და პრეფერენციების ანალიზი შესაძლებლობას იძლევა სწორად განისაზღვროს სამიზნე სეგმენტები და ჩამოყალიბდეს მომხმარებელზე ორიენტირებული სტრატეგიები. აღნიშნული ფაქტორი მოიცავს შემდეგ ძირითად ინდიკატორებს:

- *ვიზიტორთა დემოგრაფიული სტრუქტურა (სქესი, ასაკი, განათლება, ოჯახური მდგომარეობა, შემოსავალი);*
- *ძირითადი მომხმარებლები და სამიზნე სეგმენტების იდენტიფიცირება;*
- *მომხმარებელთა ლოიალობის დონე და განმეორებითი ვიზიტების სიხშირე;*
- *გეოგრაფიული მიჯაჭვულობა (ქვეყანა, რეგიონი, ქალაქი, კონკრეტული ობიექტი);*
- *მომხმარებელთა ფსიქოგრაფიული მახასიათებლები (ცხოვრების სტილი, ღირებულებები, ინტერესები, ქცევითი თავისებურებები);*
- *მომსახურების შეძენის მეთოდები და არხები;*
- *მომხმარებელთა მოლოდინები მომსახურების ხარისხსა და კომფორტთან მიმართებით;*
- *დაჯავშნის მოტივები და გადაწყვეტილების მიღების განმაპირობებელი ფაქტორები.*

მომხმარებელთა მოთხოვნები და ქცევითი თავისებურებები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ტურისტული პროდუქტის ფორმირებასა და საბაზრო პოზიციონირებაზე. მომხმარებელთა კმაყოფილება და ლოიალობა ხელს უწყობს განმეორებითი ვიზიტების ზრდას, პოზიტიური რეკომენდაციების გავრცელებასა და ტურისტული ნაკადების სტაბილურობას. ამასთან, მომხმარებელთა საჭიროებებსა და მოლოდინებზე ადაპტირებული მომსახურება აძლიერებს დესტინაციისა და ტურისტული ორგანიზაციების კონკურენტუნარიანობას.

➢ **შუამავლებს –** აღნიშნულ ჯგუფს მიეკუთვნება ყველა ის იურიდიული და ფიზიკური პირი, რომლებიც კომპანიას ეხმარებიან ტურისტული პროდუქტის შექმნის, მარკეტინგული საქმიანობის, მომსახურების რეალიზაციისა და ლოჯისტიკური პროცესების ორგანიზებაში. ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში შუამავლებს მიეკუთვნებიან – განთავსების ობიექტები, სატრანსპორტო ორგანიზაციები, კვების ობიექტები, გიდის მომსახურების მომწოდებლები, აგრეთვე მარკეტინგული სააგენტოები, ფინანსური ინსტიტუტები, მედია-საშუალებები და საზოგადოებრივი ორ-

განიზაციები. აღნიშნული სუბიექტები კომპანიასთან ერთდროულად პარტნიორული და საკონტრაქტო ურთიერთობება აქვთ და მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ ტურისტული მომსახურების ორგანიზებასა და რეალიზაციაში. აღნიშნული ფაქტორი მოიცავს შემდეგ ძირითად ინდიკატორებს:

- *შუამავლური სტრუქტურები და სტრატეგიები (ტუროპერატორები, ტურისტული სააგენტოები, ონლაინ პლატფორმები, დისტრიბუციული არხები);*
- *თანამშრომლობის პირობები (საკონტრაქტო ურთიერთობები, საკომისიო პოლიტიკა, პარტნიორული ქსელის ეფექტიანობა);*
- *შუამავლების სანდოობა და სტაბილურობა;*
- *დისტრიბუციული არხების მრავალფეროვნება და ხელმისაწვდომობა;*
- *მაღალი და დაბალი სეზონების პირობებში განხორციელებული მარკეტინგული მასტიმულირებელი ღონისძიებები;*
- *საკონტაქტო აუდიტორიასთან ურთიერთობების განვითარებისკენ მიმართული აქტივობები;*
- *ციფრული პლატფორმებისა და ონლაინ გაყიდვების არხების გამოყენების დონე.*

შუამავლები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ ტურისტული პროდუქტის გავრცელებასა და ბაზარზე ხელმისაწვდომობაზე. ეფექტიანი სადისტრიბუციო არხები ზრდიან მომსახურების ხელმისაწვდომობას, ამარტივებენ ტურისტებისთვის არჩევანის პროცესს და აძლიერებენ ფირმის საბაზრო პოზიციონირებას.

ამასთან, შუამავლების სანდოობა, თანამშრომლობის პირობები და მარკეტინგული აქტივობები გავლენას ახდენს ტურისტული ნაკადების მოცულობასა და სტრუქტურაზე. ციფრული პლატფორმებისა და ონლაინ არხების აქტიური გამოყენება აფართოებს საერთაშორისო ბაზრებზე წვდომას და ხელს უწყობს კონკურენტული უპირატესობების გაძლიერებას.

➢ **საკონტაქტო აუდიტორიას** – წარმოადგენს იმ ჯგუფებისა და ორგანიზაციების ერთობლიობას, რომლებიც პირდაპირ ან არაპირდაპირ გავლენას ახდენენ კომპანიის საქმიანობაზე, რეპუტაციასა და განვითარების შესაძლებლობებზე. ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში საკონტაქტო აუდიტორია მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ინფორმაციის გავრცელების, პარტნიორული ურთიერთობების ჩამოყალიბებისა და ორგანიზაციის საბაზრო პოზიციონირების გაძლიერებაში. აღნიშნული ფაქტორი მოიცავს შემდეგ ძირითად ინდიკატორებს:

- *საკრედიტო-საფინანსო ინსტიტუტებთან ურთიერთობები (საბანკო, საინვესტიციო, სადაზღვევო და სალიზინგო კომპანიები);*
- *მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებთან კავშირები (ტელე- და რადიოკომპანიები, ბეჭდური მედია, ონლაინ პლატფორმები);*
- *მარკეტინგული მომსახურების მიმწოდებელ სააგენტოებთან თანამშრომლობა (სარეკლამო, საკონსულტაციო და სხვა პროფესიული მომსახურებები);*
- *საზოგადოებრივ ორგანიზაციებსა და სახელმწიფო დაწესებულებებთან ურთიერთობები;*
- *ასოციაციებთან, ალიანსებსა და პროფესიულ გაერთიანებებთან თანამშრომლობა;*
- *პარტნიორული ურთიერთობების მრავალფეროვნება, ხარისხი და ეფექტიანობა;*
- *საკომუნიკაციო არხების ეფექტიანობა და ინფორმაციული ხელმისაწვდომობა.*

ეფექტიანი კომუნიკაციური ქსელი და სტრატეგიული პარტნიორობები უზრუნველყოფს ფინანსური რესურსების ხელმისაწვდომობას, ზრდის ორგანიზაციის ცნობადობას და აძლიერებს მის სანდოობას როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო ბაზარზე. ამასთან, მედიის, პროფესიული ასოციაციების, საზოგადოებრივი ორგანიზაციებისა და მარკეტინგული სააგენტოების აქტიური ჩართულობა ხელს უწყობს ეფექტიან კომუნიკაციას, ბრენდის განვითარებასა და მომხმარებელთა მოზიდვას.

აღსანიშნავია, რომ რიგი მკვლევრები (Жуков 2014; Шарипова 2018) სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის კონკურენტული გარემოს შეფასების სტრუქტურას განსხვავებული კლასიფიკაციით განიხილავენ. კერძოდ, ისინი ***მიკროეკონომიკურ ფაქტორებს*** მიაკუთვნებენ – *მენეჯმენტს, მომსახურების მარკეტინგს, პერსონალს, საფასო პოლიტიკასა და მომსახურების ხარისხს*, ხოლო ***ინდუსტრიულ ფაქტორებად*** განიხილავენ – *კონკურენტებს, მომსახურების მომწოდებლებს, მომხმარებლებს, შუამავლებსა და საკონტაქტო აუდიტორიას.*

აღნიშნული მიდგომა გარკვეულწილად განსხვავდება კლასიკური მიკროეკონომიკური კლასიფიკაციისგან, თუმცა მისი განზოგადება შესაძლებელია ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაზე, რადგან იგი ხაზს უსვამს როგორც შიდა (კომპანიის დონეზე არსებული), ისე გარე (ინდუსტრიული) ფაქტორების ურთიერთკავშირსა და მათ ერთობლივ გავლენას კონკურენტულ გარემოზე.

მენეჯმენტის, მომსახურების მარკეტინგის, პერსონალის, საფასო პოლიტიკისა და მომსახურების ხარისხის გავლენა ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობაზე შემდეგია:

➢ **მენეჯმენტი –** ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში კონკურენტუნარიანობის ერთ-ერთ ძირითად განმსაზღვრელ ფაქტორს წარმოადგენს. ეფექტიანი მართვა უზრუნველყოფს სტრატეგიული მიზნების განხორციელებას, მომსახურების სტანდარტების დაცვას, ინოვაციების დანერგვასა და ორგანიზაციის ადაპტაციის უნარს ცვალებად საბაზრო პირობებთან მიმართებით. აღნიშნული ფაქტორი მოიცავს შემდეგ ძირითად ინდიკატორებს:

- *სტრატეგიული დაგეგმვა და განვითარების ხედვა;*
- *ორგანიზაციული სტრუქტურა და მართვის ეფექტიანობა;*
- *გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ოპერატიულობა;*
- *ადამიანური რესურსების მართვა (შერჩევა, გადამზადება, მოტივაცია);*
- *მომსახურების ხარისხის მართვის სისტემები (TQM, სტანდარტები);*
- *ინოვაციების დანერგვა და ტექნოლოგიური მართვა;*
- *მომხმარებელზე ორიენტირებული მენეჯმენტი (CRM, პერსონალიზაცია);*
- *შიდა კომუნიკაციის ეფექტიანობა;*
- *კრიზისების მართვის უნარი;*
- *ფინანსური მართვა და რესურსების ოპტიმიზაცია.*

ეფექტიანი მენეჯმენტი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მომსახურების ხარისხის ამაღლებაზე, ოპერაციული პროცესების კოორდინაციაზე, რესურსების ოპტიმალურ გამოყენებასა და ორგანიზაციის კონკურენტული პოზიციების გაძლიერებაზე. ამასთან, ინოვაციური და მომხმარებელზე ორიენტირებული პერსონალიზებული მართვის მიდგომები ზრდიან ვიზიტორთა კმაყოფილებას, აძლიერებენ ლოიალობას და უზრუნველყოფენ ორგანიზაციის მდგრად განვითარებას.

მენეჯმენტის მოქნილობა და კრიზისულ სიტუაციებზე ადაპტაციის უნარი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია წინამდებარე სფეროსთვის, რადგან მაღალი მგრძნობელობით ხასიათდება ეკონომიკური, პოლიტიკური და სოციალური ცვლილებების მიმართ.

➢ **მომსახურების მარკეტინგი –** წარმოადგენს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში მომხმარებელზე ორიენტირებული მართვის ერთ-ერთ ძირითად ინსტრუმენტს, რომელიც უზრუნველყოფს ტურისტული მოთხოვნის კვლევას, ბაზრის სეგმენტაციას და ეფექტიან კომუნიკაციას მომხმარებელთან. იგი მოიცავს შემდეგ ძირითად ინდიკატორებს:

- *მომხმარებელთა ქცევის, საჭიროებებისა და პრეფერენციების კვლევა;*

- *სამიზნე სეგმენტების იდენტიფიცირება და სეგმენტაცია;*
- *ვიზიტორთა გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ანალიზი;*
- *მოთხოვნის სეზონურობისა და დინამიკის შეფასება;*
- *მომხმარებელთა კმაყოფილებისა და ლოიალობის დონე;*
- *მომსახურების პოზიციონირება და ბრენდინგი;*
- *სარეკლამო და პრომოციული კამპანიების დაგეგმვა და განხორციელება;*
- *საზოგადოებასთან ურთიერთობის (PR) ინსტრუმენტების გამოყენება;*
- *ციფრული მარკეტინგის არხების გამოყენება (სოციალური მედია, ონლაინ პლატფორმები, დაჯავშნის სისტემები);*
- *მომხმარებელთან კომუნიკაციის ეფექტიანობა და უკუკავშირის მართვა.*

მომსახურების მარკეტინგი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ტურისტული მოთხოვნის ფორმირებასა და დესტინაციის კონკურენტუნარიანობაზე. ეფექტიანი მარკეტინგული სტრატეგიები უზრუნველყოფს ტურისტული პროდუქტის სწორ პოზიციონირებას, ზრდის ბრენდის ცნობადობას და აძლიერებს ორგანიზაციისა და დესტინაციის პოზიტიურ იმიჯს.

ამასთან, მომხმარებელზე ორიენტირებული მარკეტინგი და მიზნობრივი კომუნიკაცია ხელს უწყობს ვიზიტორთა მოზიდვას, კმაყოფილებისა და ლოიალობის ზრდას, რაც დადებითად აისახება განმეორებითი ვიზიტებისა და ტურისტული ნაკადების სტაბილურობაზე. განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ციფრულ მარკეტინგს, რომელიც აფართოებს გლობალურ ბაზრებზე წვდომას და აძლიერებს კონკურენტულ პოზიციებს.

➢ **პერსონალი** – ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში მომსახურების ხარისხისა და მომხმარებელთა კმაყოფილების ერთ-ერთ ძირითად განმსაზღვრელ ფაქტორს წარმოადგენს. პერსონალის პროფესიული განვითარება და კვალიფიკაციის უწყვეტი ამაღლება ხელს უწყობს მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებასა და ორგანიზაციის კონკურენტული უპირატესობების გაძლიერებას. მომსახურების კულტურა, მომხმარებელზე ორიენტირებული დამოკიდებულება, კვალიფიციური და მოტივირებული თანამშრომლები ქმნიან დადებით მომხმარებლურ გამოცდილებას, რაც პოზიტიურად აისახება განმეორებითი ვიზიტებისა და ტურისტული ნაკადების სტაბილურობაზე. აღნიშნული ფაქტორი მოიცავს შემდეგ ძირითად ინდიკატორებს:

- *პერსონალის პროფესიონალიზმის დონე და კვალიფიკაცია;*
- *თანამშრომელთა კომპეტენცია და მომსახურების უნარები;*

- *პერსონალის მოტივაციის დონე და შრომითი კმაყოფილება;*
- *კადრების შერჩევისა და მართვის სისტემის ეფექტიანობა;*
- *პროფესიული განვითარებისა და გადამზადების პროგრამები;*
- *კვალიფიკაციის უწყვეტი ამაღლება;*
- *მომსახურების კულტურა და მომხმარებელთან ურთიერთობის უნარები;*
- *ინოვაციური და თანამედროვე მართვის მეთოდების გამოყენება;*
- *პერსონალის სტაბილურობა და კადრების ნაკადიანობა (turnover);*
- *შიდა კომუნიკაციისა და გუნდური მუშაობის ეფექტიანობა.*

ამასთან, თანამედროვე მართვის მიდგომები, გუნდური მუშაობის ეფექტიანი ორგანიზება და შიდა კომუნიკაციის მაღალი დონე ხელს უწყობს ოპერაციული პროცესების გაუმჯობესებას, მომსახურების უწყვეტ განვითარებასა და მომხმარებელთა ლოიალობის გაძლიერებას. პერსონალის სტაბილურობა და კადრების დაბალი დენადობა კი უზრუნველყოფს მომსახურების თანმიმდევრულ ხარისხსა და ორგანიზაციის მდგრად განვითარებას.

➢ **საფასო პოლიტიკა –** ტურისტული მოთხოვნის ფორმირებისა და კონკურენტუნარიანობის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს წარმოადგენს. სწორად განსაზღვრული და მოქნილი საფასო პოლიტიკა ზრდის მომსახურების ხელმისაწვდომობას, ხელს უწყობს სხვადასხვა მომხმარებლის სეგმენტის მოზიდვას და უზრუნველყოფს მოთხოვნის ეფექტიან მართვას სეზონურობის პირობებში.

ამასთან, ფასების კონკურენტუნარიანობა, ფასდაკლებებისა და ლოიალობის პროგრამების ეფექტიანი გამოყენება აძლიერებს საბაზრო პოზიციონირებას, ხოლო შემოსავლების მართვის (Revenue Management) თანამედროვე მიდგომები უზრუნველყოფს როგორც მომსახურების დატვირთვის ოპტიმიზაციას, ისე ფინანსური შედეგების გაუმჯობესებას. აღნიშნული ფაქტორი მოიცავს შემდეგ ძირითად ინდიკატორებს:

- *საფასო პოლიტიკის სტრატეგიული დაგეგმვა და მართვა;*
- *მომსახურების ფასების შესაბამისობა მომხმარებელთა გადახდისუნარიანობასა და სამიზნე სეგმენტების მოლოდინებთან;*
- *ფასდაკლებების, აქციებისა და ლოიალობის პროგრამების არსებობა და ეფექტიანობა;*
- *საფასო პოლიტიკის მოქნილობა და ადაპტაციის უნარი მოთხოვნის, სეზონურობისა და მომხმარებელთა სხვადასხვა სეგმენტის მიხედვით;*
- *სეზონური საფასო კორექტირების მექანიზმები;*

- *მომსახურების ფასების კონკურენტუნარიანობა;*
- *საფასო პოლიტიკის შესაბამისობა ბაზარზე არსებულ ანალოგიურ შეთავაზებებსა და პარტნიორულ ურთიერთობებთან;*
- *შემოსავლებისა და მოგების ოპტიმიზაციის სისტემები (Revenue Management).*

საბოლოო ჯამში, ეფექტიანი საფასო პოლიტიკა ხელს უწყობს შემოსავლების ოპტიმიზაციას, მომსახურების დატვირთვის ეფექტიან მართვასა და როგორც ტურისტული კომპანიების, ისე ტურისტული დანიშნულების ადგილების კონკურენტული პოზიციების გაძლიერებას.

➢ **მომსახურების ხარისხი** – ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში კონკურენტუნარიანობის, ვიზიტორთა კმაყოფილებისა და ლოიალობის ერთ-ერთ უმთავრეს განმსაზღვრელ ფაქტორს წარმოადგენს. იგი ასახავს რამდენად შეესაბამება მიწოდებული მომსახურება მომხმარებელთა მოლოდინებს, საჭიროებებსა და თანამედროვე სტანდარტებს. მაღალი ხარისხის მომსახურება აძლიერებს მათ დადებით გამოცდილებას, ზრდის კომპანიების რეპუტაციას და ხელს უწყობს განმეორებითი ვიზიტებისა და ტურისტული ნაკადების სტაბილურობას.

ამასთან, მომსახურების ხარისხი მჭიდროდ უკავშირდება მომსახურების პროცესების ორგანიზებას, პერსონალის პროფესიონალიზმს, მომხმარებელზე ორიენტირებულ მიდგომებსა და ხარისხის მართვის თანამედროვე სისტემების გამოყენებას. განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება მომსახურების უწყვეტ გაუმჯობესებას, ინოვაციური მიდგომების დანერგვასა და მომხმარებელთა უკუკავშირის ეფექტიან მართვას, რაც უზრუნველყოფს მომსახურების სტანდარტების შენარჩუნებასა და კონკურენტული პოზიციების გაძლიერებას.

აღნიშნული ფაქტორი მოიცავს შემდეგ ძირითად ინდიკატორებს:

- *ვიზიტორთა მოთხოვნების დაკმაყოფილების დონე (მომსახურების შესაბამისობა მომხმარებელთა მოლოდინებსა და საჭიროებებთან);*
- *მომხმარებელზე ორიენტირებული მომსახურება და ინდივიდუალური მიდგომების გამოყენება;*
- *მომხმარებელთა ლოიალობის პროგრამების ეფექტიანობა;*
- *მომსახურების ხარისხის სტანდარტების დაცვა;*
- *მომსახურების ხარისხის უწყვეტი გაუმჯობესება (მომხმარებელთა უკუკავშირისა და ბაზრის მოთხოვნების გათვალისწინებით);*
- *მომსახურების პროცესების ოპტიმიზაცია და რესურსების ეფექტიანი გამოყენება;*

- *პერსონალის მართვის ეფექტიანობა (კვალიფიკაცია, მოტივაცია, ჩართულობა);*
- ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტის (TQM) პრინციპების დანერგვა.

ამდენად, ხარისხის მართვის სისტემური მიდგომები, მათ შორის TQM-ის პრინციპების გამოყენება, ხელს უწყობს მომსახურების პროცესების სტანდარტიზაციას, ოპერაციული ეფექტიანობის ზრდასა და მომსახურების უწყვეტ გაუმჯობესებას. მომსახურების მაღალი ხარისხი ხელს უწყობს ტურისტული კომპანიების რეპუტაციის გაძლიერებას და ზრდის როგორც ორგანიზაციების, ისე ტურისტული დანიშნულების ადგილების საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობას.

მიუხედავად იმისა, რომ რუსი მკვლევარები ინდუსტრიულ ფაქტორებს კონკურენტული გარემოს დამოუკიდებელ ჯგუფად გამოყოფენ, მეზოეკონომიკურ დონეზე კონკურენტული გარემოს შეფასება უნდა მოიცავდეს როგორც ***ინდუსტრიულ, ისე მიკროეკონომიკურ*** (კომპანიის დონეზე არსებულ) ფაქტორებს. ამ თვალსაზრისით, კონკურენტები, მომხმარებლები, მომწოდებლები, შუამავლები და საკონტაქტო აუდიტორია განიხილება მეზო გარემოს მნიშვნელოვან ელემენტებად.

ამდენად, ნაშრომში ისინი მეზოეკონომიკური გარემოს ფარგლებშია ინტეგრირებული, რადგან სექტორულ და რეგიონულ დონეზე ასახავენ ბაზრის მონაწილეთა შორის არსებულ კონკურენტულ და ინსტიტუციურ ურთიერთობებს.

ნაშრომში შემოთავაზებულია ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტული გარემოს შეფასების მრავალდონიანი (მაკრო, მეზო და მიკრო) ანალიტიკური ჩარჩო, რომელიც ეფუძნება ფაქტორთა სისტემატიზაციასა და მათზე მოქმედი ინდიკატორების კომპლექსურ ანალიზს. აღნიშნული ჩარჩო შესაძლებლობას იძლევა კონკურენტული გარემო შეფასდეს როგორც ზოგადი მაკროეკონომიკური და ინსტიტუციური პირობების, ისე სექტორული, რეგიონული და მიკროეკონომიკური ფაქტორების ურთიერთქმედების საფუძველზე (იხ. ცხრილი 3 – ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტული გარემოს შეფასების ანალიტიკური ჩარჩო).

ცხრილი 3. ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტული გარემოს შეფასების ანალიტიკური ჩარჩო

მაკროეკონომიკური ფაქტორები		
ფაქტორთა ჯგუფი	**ძირითადი ინდიკატორები**	**ტურიზმზე ზეგავლენა**
საერთაშორისო ვითარება	ომები და გეოპოლიტიკა; ეპიდემიოლოგიური მდგომარეობა; ვიზიტორთა ნაკადების დინამიკა; სავიზო რეჟიმები და ინტეგრაცია; ინოვაციური ტექნოლოგიები; საერთაშორისო სასტუმრო ქსელები, კონფერენციები და ფესტივალები.	მოქმედებს ტურისტულ მოთხოვნაზე, ნაკადებზე, უსაფრთხოების აღქმაზე, მომსახურების სტანდარტებზე, ინვესტიციებსა და საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობაზე.
პოლიტიკური გარემო	პოლიტიკური სისტემის სტაბილურობა; საშინაო და საგარეო პოლიტიკა; დემოკრატიის ხარისხი და ლობიზმი; მედიის დამოუკიდებლობა; კრიმინალური სიტუაცია; მართვის ორგანოების ჩართულობა.	გავლენას ახდენს უსაფრთხოების აღქმაზე, ტურისტების ნდობაზე, საინვესტიციო გარემოზე, იმიჯსა და ინსტიტუციურ მართვაზე.
ეკონომიკური გარემო	მაკროეკონომიკური მაჩვენებლები და მშპ; ქვეყნის საწარმოო პოტენციალი; სიღარიბისა და უმუშევრობის დონე; ფულად-საკრედიტო და საგადასახადო პოლიტიკა; კერძო საკუთრების წილი; ინფლაციის ტემპი.	განსაზღვრავს საინვესტიციო გარემოს, ინდუსტრიის ეკონომიკურ მდგრადობას, მომსახურების ხარისხს, ინფრასტრუქტურასა და კონკურენტუნარიანობას.
კულტურული პოლიტიკა	ცხოვრებისა და განათლების დონე; კულტურული ფასეულობები, ტრადიციები და ქცევის ნორმები; განვითარების ტენდენციები; დასვენებისა და მკურნალობის ტრადიციები.	აყალიბებს ტურისტულ მოთხოვნას, ქვეყნის იმიჯს, მიმართულების აღქმასა და კულტურული ტურიზმის განვითარების პოტენციალს.
საკანონმდებლო და სამართლებრივი გარემო	ტურიზმისა და კურორტების მარეგულირებელი კანონმდებლობა; შრომითი ნორმები; სახელმწიფო პოლიტიკა; მომხმარებელთა უფლებების დაცვა; საგადასახადო რეგულაციები.	უზრუნველყოფს ინდუსტრიის სტაბილურობას, ბიზნესის პროგნოზირებადობას, საინვესტიციო მიმზიდველობას, მომსახურების სანდოობასა და მომხმარებელთა ნდობას.
ბუნებრივი გარემო	ბუნებრივი რესურსები, კლიმატი და ლანდშაფტები; წყლის ობიექტები და დაცული ტერიტორიები; კულტურულ-ისტორიული და ინფრასტრუქტურული რესურსები.	განსაზღვრავს მიმართულების მიმზიდველობას, პროდუქტების მრავალფეროვნებას, ეკო, აგრო, კულტურული და სათავგადასავლო ტურიზმის განვითარებას.

დემოგრა-ფიული გარემო	მოსახლეობის სტრუქტურა (ასაკი, სქესი); შობადობა, სიკვდილიანობა და მიგრაცია; სიმჭიდროვე და ურბანიზაცია; ოჯახების ტიპები; შრომისუნარიანი და აქტიური მოსახლეობა.	მოქმედებს მოთხოვნის სტრუქტურაზე, მომხმა-რებლის ქცევაზე, შრომითი რესურსების ფორმირებაზე, მომსახურების პერსონალი-ზაციასა და ნაკადების განაწილებაზე.
მეცნიერულ-ტექნიკური გარემო	ციფრული ტექნოლოგიები და ICT ინფრასტრუქტურა; AI, Big Data და IoT; Smart Tourism პლატფორმები; R&D მხარდაჭერა; ელექტრონული სერვისები და კიბერუსაფრთხოება.	განაპირობებს ციფრულ ტრან-სფორმაციას, ოპერაციულ ეფექტიანობას, მომსახურების პერსონალიზაციასა და მონაცემებზე დაფუძნებულ გადაწყვეტილებებს.

მეზოეკონომიკური (რეგიონული) ფაქტორები		
ფაქტორთა ჯგუფი	**ძირითადი ინდივიდუალური მაჩვენებლები**	**ტურიზმზე ზეგავლენა**
ბაზრის ინსტიტუ-ციური გარემო	რეგიონული საინფორმაციო სისტემა და ინფორმაციის გაცვლა; ბაზრის სტრუქტურა; სექტორული კოორდინაცია და მართვის ეფექტიანობა; ჩარჩოს სტაბილურობა.	ხელს უწყობს ბაზრის სტაბილურობას, ოპერაციულ ეფექტიანობას და ბიზნესისთვის ხელსაყრელი გარემოს შექმნას.
ეკოლოგიური (გარემო-სდაცვითი) მდგომარეობა	ბუნებრივი და კულტურული რესურსების ხარისხი; ეკოსისტემის მდგრადობა; გარემოსდაცვითი მართვა და ბიუჯეტი; რესურსების რაციონალური გამოყენება.	მოქმედებს დესტინაციის ეკოლოგიურ მიმზიდვე-ლობაზე, ეკო/ველნეს ტურიზმის განვითარებაზე, ტურისტთა კმაყოფილებასა და გრძელვადიან მდგრადობაზე.
ჯანდაცვის სისტემა	სამედიცინო მომსახურების დონე და ხელმისაწვდომობა; კვალიფიციური პერსონალი; კრიზისების მართვა; სამედიცინო/ველნეს ტურიზმის პოტენციალი.	ზრდის ტურისტების უსაფრთხოების აღქმას, დესტინაციის სანდოობასა და იმიჯს, ხელს უწყობს სამედიცინო ტურიზმის განვითარებას.
განათლება და მეცნიერება	განათლების საერთო დონე; უმაღლესი და პროფესიული სასწავლებლები; კვალიფიკაციის ამაღლება; R&D პოტენციალი; კოორდინაცია ინდუსტრიასთან.	უზრუნველყოფს კვალი-ფიციური კადრების მომ-ზადებას, მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას, პროდუქტიულობის ზრდასა და ინოვაციების დანერგვას.

კულტურული გარემო	კულტურული/სპორტული ინფრასტრუქტურა და რეგიონული განაწილება; მემკვიდრეობის ობიექტების ხარისხი; ფესტივალებისა და ღონისძიებების ინტენსივობა.	ზრდის ცნობადობას, ამცირებს სეზონურობას, ამდიდრებს ვიზიტორთა გამოცდილებას და ზრდის ტურისტულ ნაკადებს.
ვაჭრობა და კვების მომსახურება	სავაჭრო და კვების ობიექტების ხელმისაწვდომობა/მრავალფეროვნება; ფასისა და ხარისხის თანაფარდობა; მომსახურების დონე და სანიტარული ნორმები; კულინარიული კულტურა.	გავლენას ახდენს ვიზიტორთა კმაყოფილებაზე, პროდუქტის დივერსიფიკაციასა და გასტრონომიული ტურიზმის განვითარებაზე.
სატრან-სპორტო სისტემა	ტრანსპორტის ხარისხი და ხელმისაწვდომობა; სატრანსპორტო კვანძების მდგომარეობა; ინტეგრაცია მიმართულებებს შორის; პერსონალის კვალიფიკაცია.	განსაზღვრავს დესტინაციის ხელმისაწვდომობას, ამცირებს მგზავრობის დროს და ხელს უწყობს ნაკადების რეგიონულ გადანაწილებას.
სოფლის მეურნეობა	ადგილობრივი პროდუქციის არსებობა, ხარისხი და კონკურენტუნარიანობა; იმპორტის წილი; აგროტურიზმის პოტენციალი; პროდუქტების ინტეგრაცია სერვისებში.	ზრდის პროდუქტის ავთენტიკურობას, ავითარებს აგრო და გასტროტურიზმს, ამცირებს იმპორტზე დამოკიდებულებას.
მშენებლობა	მშენებლობის ტემპი; ტურისტული ინფრასტრუქტურის დინამიკა; გენერალური გეგმები; დარგის წილი ეკონომიკაში; პროექტების ხარისხი და მდგრადობა.	ხელს უწყობს დესტინაციის ტევადობის, ინფრასტრუქტურისა და ხელმისაწვდომობის ზრდას, აუმჯობესებს მომსახურების პირობებს.
მრეწველობა	ძირითადი დარგები და პროდუქციის მრავალფეროვნება; დარგის წილი ბიუჯეტში; ავტომატიზაციის დონე; ტურიზმთან დაკავშირებული წარმოებების ინტეგრაცია.	ხელს უწყობს შეთავაზებების დივერსიფიკაციას, ადგილობრივი წარმოების განვითარებას, დამატებითი ღირებულებისა და პასუხისმგებლიანი ტურიზმის შექმნას.
კონკურენტები	მარკეტინგული აქტივობები და პოზიციონირება; საქმიანობის დივერსიფიკაცია; მომსახურების ხარისხი; ბაზრის წილი და კონკურენტული უპირატესობები.	სტიმულს აძლევს მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას, ინოვაციების დანერგვასა და დესტინაციის საერთო კონკურენტუნარიანობას.

მომსახურების მომწოდებლები	მომწოდებლების სტაბილურობა და საიმედოობა; საფასო პოლიტიკა; ოპერატიულობა; რესურსების ხარისხი და მოცულობა; მოქნილობა.	გავლენას ახდენს პროდუქტის საბოლოო ღირებულებასა და ხარისხზე, უზრუნველყოფს სერვისის უწყვეტობას, ამცირებს ოპერაციულ რისკებს.
მომხმარებ-ლები	ვიზიტორთა დემოგრაფია; სამიზნე სეგმენტები; ლოიალობა; ფსიქოგრაფიული მახასიათებლე-ბი; შეძენის მეთოდები; მოლო-დინები და მოტივები.	განსაზღვრავს ტურისტული მოთხოვნის ფორმირებას, სერვისების ადაპტაციას, პოზიციონირებას და განმეორებით ვიზიტებს.
შუამავლები	შუამავლური სტრუქტურები და სტრატეგიები; თანამშრომლობის პირობები და სანდოობა; დისტრიბუციის არხები; ციფრული პლატფორმები და ონლაინ გაყიდვები.	ხელს უწყობს პროდუქტის გავრცელებას, საერთაშორისო ბაზრებზე წვდომას, ხელმისაწვდომობის ზრდასა და ნაკადების მოზიდვას.
საკონტაქტო აუდიტორია	ურთიერთობები ფინანსურ ინსტიტუტებთან, მედიასთან, მარკეტინგულ სააგენტოებთან, საზოგადოებრივ და პროფესიულ გაერთიანებებთან.	აძლიერებს ორგანიზაციის ცნობადობას, სანდოობას, პოზიციონირებას და ფინანსურ/საინფორმაციო რესურსებზე წვდომას.

მიკროეკონომიკური ფაქტორები		
ფაქტორთა ჯგუფი	**ძირითადი ინდივიდუალური მაჩვენებლები/ინდიკატორები**	**ტურიზმზე ზეგავლენა**
მენეჯმენტი	სტრატეგიული დაგეგმვა და ორგანიზაციული სტრუქტურა; გადაწყვეტილებების ოპერატიულობა; HRM; ხარისხის, ინოვაციების, კრიზისებისა და ფინანსების მართვა.	აუმჯობესებს მომსახურების ხარისხს, რესურსების ეფექტიან გამოყენებას, ზრდის მომხმარებელთა ლოიალობას და ამცირებს რისკებს.
მომსახუ-რების მარკეტინგი	მომხმარებელთა ქცევის კვლევა; ბაზრის სეგმენტაცია; სეზონურობის შეფასება; პოზიციონირება, ბრენდინგი, რეკლამა, PR და ციფრული მარკეტინგი.	ხელს უწყობს მოთხოვნის ფორმირებას, ბრენდის ცნობადობის ზრდას, მომხმარებელთა მოზიდვასა და ნაკადების სტაბილურობას.

პერსონალი	კვალიფიკაცია და პროფესიონალიზმი; მომსახურების უნარები და კულტურა; მოტივაცია და კმაყოფილება; კადრების მართვა, გადამზადება და სტაბილურობა.	პირდაპირ აუმჯობესებს მომსახურების ხარისხს, ზრდის ოპერაციულ ეფექტიანობას და აყალიბებს კონკურენტულ უპირატესობას.
საფასო პოლიტიკა	საფასო სტრატეგიები; ფასების შესაბამისობა გადახდისუნარიანობასთან; ფასდაკლებები და ლოიალობის პროგრამები; Revenue Management სისტემები.	უზრუნველყოფს მოთხოვნის მართვას, სხვადასხვა სეგმენტის მოზიდვას, დატვირთვის ოპტიმიზაციასა და შემოსავლების ზრდას.
მომსახურების ხარისხი	ვიზიტორთა მოთხოვნების დაკმაყოფილება; მომხმარებელზე ორიენტირება; ხარისხის სტანდარტების დაცვა; პროცესების ოპტიმიზაცია; TQM პრინციპები.	ზრდის კმაყოფილებას, განმეორებით ვიზიტებს, ამყარებს რეპუტაციას და ზრდის საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობას.

წყარო: Kotler and Armstrong (2017); Buhalis and Amaranggana (2015); Gretzel et al. (2015); Kumar and Reinartz (2012); Жуков 2014; Шарипова 2018; ბალიაშვილი 2012; Baliashvili 2025 c)
ავტორების მიერ ადაპტირებული ცხრილი

2.3. ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტული გარემოს ინსტიტუციური და ციფრული ტრანსფორმაციის ასპექტები საქართველოში

მეზოეკონომიკურ გარემოში შემავალი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორის – ბაზრის ინსტიტუციური გარემოს – განხილვისას განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ***ერთიანი რეგიონული საინფორმაციო სისტემის არსებობას, ინფორმაციის ხელმისაწვდომობასა და გაცვლის ეფექტიანობას.*** აღნიშნული ინდიკატორი განსაკუთრებით აქტუალურია საქართველოსთვის, რადგან ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში ერთიანი რეგიონული საინფორმაციო სისტემის განვითარება ჯერ კიდევ შეზღუდულია.

ამჟამად არსებობს ცალკეული საინფორმაციო არხები და პლატფორმები, მათ შორის ტურიზმის საინფორმაციო ცენტრები სხვადასხვა ქალაქში და ოფიციალური პორტალები (მაგ., georgia.travel). ისინი უზრუნველყოფენ ინფორმაციას ტურისტული და განთავსების ობიექტების, სატრანსპორტო მომსახურებების, ტურისტული სერვისებისა და ღირსშესანიშნაობების შესახებ. თუმცა, აღნიშნული საინფორმაციო რესურსები ერთმანეთთან სრულად კოორდინირებული და ინტეგრირებული არ არის.

ინდუსტრიაში მონაცემთა შეგროვებისა და გავრცელების პროცესში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური (National Statistics Office of Georgia – Geostat), რომელიც უზრუნველყოფს ტურიზმის სტატისტიკური მონაცემების წარმოებას (ვიზიტორთა რაოდენობა, ტურიზმიდან მიღებული შემოსავლები, ტურისტული ხარჯები და სხვა ეკონომიკური მაჩვენებლები). მიუხედავად ამისა, აღნიშნული მონაცემები წარმოდგენილია ცალკეული მიმართულებების მიხედვით და არ ქმნის ერთიან რეგიონულ საინფორმაციო სისტემას (საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური 2024).

ამასთან, ტურიზმის განვითარების, მარკეტინგისა და საერთაშორისო პოპულარიზაციის მიმართულებით აქტიურად მუშაობს საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია (Georgian National Tourism Administration), რომელიც ქმნის საინფორმაციო პლატფორმებსა და სარეკლამო რესურსებს. მიუხედავად ამისა, აღნიშნული სისტემები ძირითადად ორიენტირებულია ინფორმაციის გავრცელებაზე და ნაკლებად – მონაცემთა სრული ინტეგრაციისა და ერთიანი რეგიონული საინფორმაციო ბაზის შექმნაზე (საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია 2023).

ერთიანი სისტემის არარსებობა იწვევს მონაცემთა დუბლირებასა და არასრულყოფილებას. სტატისტიკური ინფორმაცია, რომელსაც აწარმოებს საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, და მარკეტინგული თუ ოპერატიული მონაცემები, რომლებიც ხელმისაწვდომია საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის პლატფორმებზე, ერთმანეთთან სრულად თავსებადი არ არის, რაც ამცირებს მონაცემთა სიზუსტესა და გამოყენების ეფექტიანობას (საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური 2024; საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია 2023). მიუხედავად მიმდინარე ციფრული განვითარების პროცესებისა, მონაცემთა სრული ინტეგრაცია კვლავ მნიშვნელოვან გამოწვევად რჩება.

გარდა ამისა, ერთიანი საინფორმაციო სისტემის არარსებობა აფერხებს რეგიონულ დონეზე ინფორმაციის ხელმისაწვდომობას. მცირე და საშუალო ტურისტული საწარმოები ხშირად ვერ ერთვებიან საერთო საინფორმაციო სივრცეში, რაც ამცირებს მათ კონკურენტუნარიანობას როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო ბაზარზე. აღნიშნული პრობლემა განსაკუთრებით მწვავედ ვლინდება იმ რეგიონებში, სადაც ტურიზმის ინფრასტრუქტურა ჯერ კიდევ განვითარების ეტაპზეა.

ამასთან, გარკვეული ხარვეზები შეიმჩნევა საკანონმდებლო დონეზეც. მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოს კანონი „ტურიზმის შესახებ“ (2023) განსაზღვრავს ტურიზმის სფეროს მართვის ზოგად პრინციპებს, მოქმედი

რეგულაციები ნაკლებად ეხება ***თანამედროვე ციფრული ინფრასტრუქტურის, მათ შორის ერთიანი საინფორმაციო სისტემების განვითარების საკითხებს.*** ეს მიუთითებს იმაზე, რომ რეგულირების ჩარჩო საჭიროებს განახლებასა და თანამედროვე ტექნოლოგიურ მოთხოვნებთან ადაპტაციას.

შესაბამისად, საქართველოში ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში ინფორმაცია იმართება დეცენტრალიზებულად, სხვადასხვა უწყებისა და პლატფორმის მეშვეობით. მიუხედავად იმისა, რომ ქვეყანაში წარმოდგენილია ტურიზმის სფეროსთან დაკავშირებული სხვადასხვა საინფორმაციო წყარო და ინსტიტუციური მექანიზმი, მათი დეცენტრალიზებული ხასიათი მნიშვნელოვნად ზღუდავს სფეროს ეფექტიან მართვას. ინფორმაციის ფრაგმენტაცია ართულებს როგორც ბაზრის სრულყოფილ ანალიზს, ისე სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებას, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია რეგიონული ტურიზმის განვითარების კონტექსტში.

ამრიგად, არსებული მდგომარეობა ცხადყოფს, რომ საქართველოში ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში ერთიანი რეგიონული საინფორმაციო სისტემის ფორმირება წარმოადგენს მნიშვნელოვან გამოწვევასა და განვითარების პერსპექტიულ მიმართულებას, რაც ხელს შეუწყობს ინდუსტრიის ეფექტიანობისა და კონკურენტუნარიანობის ზრდას.

სისტემა უნდა უზრუნველყოფდეს მონაცემთა ინტეგრაციას, რეალურ დროში ინფორმაციის განახლებასა და სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეს – სახელმწიფოს, კერძო სექტორსა და მომხმარებლებს – შორის ეფექტიან კომუნიკაციას.

საერთაშორისო შედარებითი ანალიზი

საერთაშორისო პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის ეფექტიანი მართვისათვის ერთიანი საინფორმაციო სისტემების არსებობას მნიშვნელოვანი როლი ენიჭება. ამ მიმართულებით განსაკუთრებით წარმატებულ მაგალითებად მიიჩნევა ***ესტონეთი, ესპანეთი და თურქეთი,*** სადაც ციფრული პლატფორმები ინტეგრირებულია როგორც სახელმწიფო, ისე კერძო სექტორის მონაცემთა სისტემებთან.

- **ესტონეთი** მიჩნეულია ციფრული მმართველობის სფეროში ერთერთ მოწინავე ქვეყნად. ქვეყანაში მოქმედებს ერთიანი ელექტრონული მმართველობის სისტემა, რომელიც მოიცავს სხვადასხვა სფეროს, მათ შორის ტურიზმს. მონაცემთა გაცვლა ხორციელდება X-Road პლატფორმის მეშვეობით, რაც უზრუნველყოფს სხვადასხვა უწყებას შორის ინფორმაციის ინტეგრაციასა და რეალურ დროში ხელმისაწვდომობას (Information System Authority of Estonia 2023). აღნიშნული მოდელი მნიშვნელოვნად ზრდის მონაცემთა მართვის ეფექტიანობას და ხელს უწყობს გადაწყვეტილებების მიღების პროცესის გაუმჯობესებას.

➢ **ესპანეთში** ტურიზმის ინდუსტრიის მართვა ხორციელდება ციფრული პლატფორმებისა და ინოვაციური ტექნოლოგიების აქტიური გამოყენებით. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა „Smart Tourism Destinations“ ინიციატივას, რომელიც ეფუძნება მონაცემთა ინტეგრაციას, ინოვაციურ ტექნოლოგიებსა და მდგრადი განვითარების პრინციპებს. აღნიშნული სისტემა ერთიან პლატფორმაში აერთიანებს ტურისტულ ინფორმაციას, ინფრასტრუქტურას, მომსახურებებსა და მომხმარებელთა ქცევით მონაცემებს, რაც მნიშვნელოვნად ზრდის სექტორის მართვის ეფექტიანობასა და კონკურენტუნარიანობას (SEGITTUR 2022).

➢ **თურქეთის შემთხვევაში**, ტურიზმის სფეროში დანერგილია ცენტრალიზებული ციფრული საინფორმაციო სისტემები, რომლებიც უზრუნველყოფს როგორც სტატისტიკური მონაცემების შეგროვებას, ისე ტურისტული მომსახურებების რეგისტრაციასა და მონიტორინგს. აღნიშნული სისტემები ხელს უწყობს სექტორის გამჭვირვალობასა და ეფექტიან რეგულირებას (Ministry of Culture and Tourism of Turkey 2023).

ზემოაღნიშნული მაგალითები ნათლად აჩვენებს, რომ ერთიანი საინფორმაციო სისტემების დანერგვა მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის მართვას, ზრდის მონაცემთა სიზუსტესა და ხელმისაწვდომობას და აძლიერებს საჯარო და კერძო სექტორებს შორის კოორდინაციას.

მეზოეკონომიკურ გარემოში შემავალი ფაქტორის – ბაზრის ინსტიტუციური გარემოს – განხილვისას აგრეთვე განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ***სექტორული კოორდინაციისა და ინსტიტუციური მართვის ეფექტიანობას,*** რომელიც ასახავს ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის, ორგანიზაციული მექანიზმების, ინსტიტუციური სტაბილურობისა და რეგულირების პრაქტიკული განხორციელების ხარისხს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში.

რეგულირების განხორციელების მნიშვნელოვან მექანიზმებად განიხილება სტანდარტიზაცია, სერტიფიცირება და ლიცენზირება, რომლებიც მიზნად ისახავს მომსახურების ხარისხის, უსაფრთხოებისა და სანდოობის უზრუნველყოფას. განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება უსაფრთხოების ნორმების დაცვას, მათ შორის ხანძარსაწინააღმდეგო სისტემების, ევაკუაციის გეგმებისა და შესაბამისი საინფორმაციო ნიშნების არსებობას, აგრეთვე, შშმ პირთათვის ადაპტირებული ინფრასტრუქტურის – მისასვლელებისა და პანდუსების – უზრუნველყოფას. მნიშვნელოვანი ყურადღება ეთმობა ასევე ჰიგიენისა და დასუფთავების რეგულაციების დაცვას, რაც მოიცავს როგორც ადგილობრივი სანიტარულ-ჰიგიენური მოთხოვნების, ისე საერთაშორისო პრაქტიკისა და სტანდარტების გათვალისწინებას.

აღნიშნული საკითხი განსაკუთრებით აქტუალურია საქართველოს სასტუმრო მომსახურების სფეროს განვითარების თვალსაზრისით, რადგან მოქმედი რეგულირების ჩარჩო სრულყოფილად არ განსაზღვრავს სტანდარტიზაციის, სერტიფიცირებისა და ლიცენზირების სამართლებრივ მექანიზმებს, რაც პრაქტიკაში ქმნის რეგულირების ხარვეზებს და ამცირებს მათი ეფექტიანი განხორციელების შესაძლებლობას (დეტალური ანალიზი იხილეთ V თავში – „სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის რეგულირების მექანიზმები: სტანდარტიზაცია, სერტიფიცირება და ლიცენზირება – მეთოდოლოგიური და პრაქტიკული ასპექტები“).

ქვეყნისთვის მნიშვნელოვან გამოწვევად რჩება ***ტურისტული განთავსების ობიექტების სამართლებრივი განსაზღვრებისა და კლასიფიკაციის*** არასაკმარისი დეტალიზაცია. კერძოდ, მოქმედი რეგულაციები სრულყოფილად არ განსაზღვრავენ სხვადასხვა ტიპის განთავსების ობიექტების – სასტუმროების, ჰოსტელების, მოტელების, აპარტამენტებისა და სხვა მსგავსი ობიექტების – კლასიფიკაციისა და სტანდარტიზაციის ერთიან კრიტერიუმებს. აღნიშნული გარემო ართულებს მომსახურების ხარისხის სტანდარტების ერთგვაროვან შეფასებას და გავლენას ახდენს მომხმარებელთა მოლოდინებთან შესაბამისობაზე.

მნიშვნელოვან მიმართულებას წარმოადგენს **მომსახურების ხარისხის ამაღლება და მომხმარებელთა დაცვის მექანიზმების გაძლიერება**. ამ მხრივ განსაკუთრებით აღსანიშნავია საქართველოს მოქმედ კანონმდებლობაში განხორციელებული ცვლილებები (2025–2026 წლები), რომელთა მიხედვითაც:

1. ***ჯანმრთელობისა და უბედური შემთხვევის დაზღვევის მოთხოვნა*** სავალდებულო ხასიათს იძენს. აღნიშნული რეგულაციის თანახმად, ქვეყანაში შემოსულ ტურისტებს უნდა ჰქონდეთ შესაბამისი სადაზღვევო უზრუნველყოფა. მოცემული ცვლილება შეიძლება შეფასდეს ტურისტთა უსაფრთხოების უზრუნველყოფისა და პასუხისმგებლიანი ტურისტული გარემოს განვითარების მიმართულებით გადადგმულ მნიშვნელოვან ინსტიტუციურ ნაბიჯად;

2. ამასთან, საქართველოს მთავრობის შესაბამისი დადგენილებით განისაზღვრა ***რისკის შემცველი ტურისტული მომსახურებების ჩამონათვალი,*** რომელთა მიმწოდებლები ვალდებული არიან საქმიანობის განხორციელების ყველა ეტაპზე ფლობდნენ სამოქალაქო პასუხისმგებლობის დაზღვევას. აღნიშნული რეგულაციები ვრცელდება აგრეთვე სამთო, სათხილამურო და ალპურ გამყოლებზე. მოცემული მექანიზმი ხელს უწყობს ტურისტული მომსახურებების უსაფრთხოების სტანდარტების გაძლიერებას, მომხმარებელთა ინტერესების დაცვასა და ტურიზმის სფეროში პასუ-

ხისმგებლიანი საქმიანობის განვითარებას (საქართველოს კანონი „ტურიზმის შესახებ“ 2025);

3. მნიშვნელოვანი ყურადღება დაეთმო აგრეთვე ***გიდებისა და სპეციალიზებული ტურისტული მომსახურების სფეროში პროფესიული სტანდარტების განვითარებას.*** კანონით განისაზღვრა სამთო, სათხილამურო და ალპური გამყოლის ვალდებულებები, რომლებიც მოიცავენ პროფესიული სტანდარტების დაცვასა და საქმიანობის განხორციელებისას ოფიციალური მაიდენტიფიცირებელი ნიშნის გამოყენებას. ამასთან, ტექნიკური რეგლამენტით განისაზღვრება მათი საქმიანობის ტერიტორიული კომპეტენციები, რაც დაკავშირებულია უსაფრთხოების პარამეტრების დაცვასა და შესაბამისი პროფესიული საქმიანობის რეგულირებასთან;

4. კანონმდებლობა ასევე ითვალისწინებს ***უცხო ქვეყნის მოქალაქე ტურისტული გიდების რეგისტრაციის წესისა და პირობების განსაზღვრას,*** რაც ხელს უწყობს მომსახურების ხარისხის, პროფესიული პასუხისმგებლობისა და საქმიანობის გამჭვირვალობის უზრუნველყოფას. ამასთან, გათვალისწინებულია სპეციალიზებული ტურისტული მომსახურებების სერტიფიცირების სისტემის ინსტიტუციური გაძლიერება, მათ შორის სერტიფიცირების განმახორციელებელი პერსონალის ავტორიზაციის მექანიზმების განსაზღვრა, რაც ხელს უწყობს პროფესიული სტანდარტების განვითარებასა და მომსახურების ხარისხის კონტროლის სისტემის სრულყოფას;

5. მნიშვნელოვანი ყურადღება დაეთმო ***ტურისტთა უსაფრთხოებისა და ინკლუზიური ტურისტული გარემოს უზრუნველყოფის საკითხებს.*** კანონმდებლობის თანახმად, სახელმწიფო და არასახელისუფლებო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობით გათვალისწინებულია ტურისტულ ობიექტებში შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთათვის (შშმ პირებისთვის) ადაპტირებული ინფრასტრუქტურის განვითარების ხელშეწყობა. პრაქტიკაში ეს გულისხმობს სპეციალური ტექნიკური საშუალებების, ლიფტებისა და სხვა აუცილებელი ინფრასტრუქტურული ელემენტების მოწყობას, რაც მიზნად ისახავს შშმ პირთათვის ხელმისაწვდომი ტურისტული გარემოს ფორმირებას.

ამასთან, კანონი (მუხლი 25) ტუროპერატორებს ავალდებულებს ტურისტებს დახმარება გაუწიონ მოგზაურობის პროცესში წარმოშობილი სირთულეების შემთხვევაში, მათ შორის მიაწოდონ ინფორმაცია ჯანმრთელობის დაცვის, საკონსულო და ალტერნატიული ტურისტული მომსახურებების შესახებ. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა შშმ პირთათვის ინკლუზიური ტურისტული მომსახურებების ხელმისაწვდომობასა და მათი საჭიროებების გათვალისწინებას.

აღნიშნული რეგულაციები ხელს უწყობენ მომხმარებელთა უფლებების დაცვის მექანიზმების გაძლიერებას, ტურისტული მომსახურებების უსაფრთხოების სტანდარტების ამაღლებასა და სოციალური პასუხისმგებლობის პრინციპებზე დაფუძნებული ტურისტული გარემოს განვითარებას;

6. მომხმარებელთა უფლებების დაცვის თვალსაზრისით განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება **რეკლამის გამჭვირვალობასა და მარკეტინგული კომუნიკაციების სანდოობას.** აღსანიშნავია, რომ საქართველოს კანონი „ტურიზმის შესახებ“ მოიცავს რეკლამასთან დაკავშირებულ ზოგად დებულებას, თუმცა ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის, მათ შორის სასტუმრო მომსახურების სფეროსთვის დამახასიათებელი მარკეტინგული და სარეკლამო პრაქტიკის დეტალური რეგულირება საკმარისად არ არის განვითარებული.

ამასთან, საქართველოში მოქმედებს საქართველოს კანონი „რეკლამის შესახებ“ (1998), რომელიც არეგულირებს სარეკლამო საქმიანობის ზოგად პრინციპებსა და მომხმარებლის შეცდომაში შეყვანის დაუშვებლობას. მიუხედავად ამისა, ტურიზმის სფეროში მომსახურების სპეციფიკიდან გამომდინარე, განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს ტურისტული და სასტუმრო მომსახურებების რეკლამირების, ონლაინ პლატფორმებზე ინფორმაციის განთავსებისა და მარკეტინგული კომუნიკაციების გამჭვირვალობის საკითხები.

საერთაშორისო პრაქტიკისა და ევროპული რეგულაციების მიხედვით (Directive 2005/29/EC; Directive (EU) 2015/2302), ტურისტულ კომპანიებს – ტურსააგენტოებს, ტუროპერატორებს, სასტუმროებს, განთავსების სხვა ობიექტებსა და მომსახურების მიმწოდებლებს – ეკრძალებათ ისეთი მარკეტინგული და გაყიდვების პრაქტიკის გამოყენება, რომელმაც შესაძლოა მომხმარებელი შეცდომაში შეიყვანოს.

კერძოდ, დაუშვებელია მომსახურების პირობების, ხარისხის, ფასებისა და ინფრასტრუქტურის შესახებ არასწორი, არასრული ან დამახინჯებული ინფორმაციის გავრცელება. მაგალითად, როდესაც სარეკლამო მასალებში წარმოდგენილი მომსახურება, განთავსების პირობები, სასტუმროს კატეგორია ან დამატებითი მომსახურებები არ შეესაბამება რეალურ გარემოს, ან მომხმარებელს არასრულყოფილი ინფორმაცია მიეწოდება მომსახურების საბოლოო ღირებულებისა და დამატებითი ხარჯების შესახებ.

აგრეთვე აკრძალულია აგრესიული კომერციული პრაქტიკის გამოყენება, მათ შორის მომხმარებელზე ზეწოლა, მანიპულაციური მიდგომები და შეცდომაში შემყვანი მარკეტინგული კომუნიკაციები, რომლებიც ზღუდავს მომხმარებლის თავისუფალ არჩევანს.

აღნიშნული რეგულაციები ხელს უწყობენ სამართლიანი კონკურენტული გარემოს, გამჭვირვალობისა და მომხმარებელთა ნდობის გაძლიერებას ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში.

ზემოაღნიშნული ანალიზი ცხადყოფს, რომ საქართველოში ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის ინსტიტუციური და ციფრული ტრანსფორმაცია ხასიათდება როგორც მნიშვნელოვანი პროგრესით, ისე რიგი გამოწვევებით, რომლებიც დაკავშირებულია რეგულირების, ინფორმაციის მართვის, მომსახურების ხარისხისა და სექტორული კოორდინაციის საკითხებთან. ეს უკანასკნელი გულისხმობს:

***1.* სახელმწიფო უწყებებს შორის კოორდინაციას**

- *ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია;*
- *ეკონომიკის სამინისტრო;*
- *გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო;*
- *კულტურის სამინისტრო;*
- *ადგილობრივი თვითმმართველობები;*
- *დაცული ტერიტორიების სააგენტო და სხვ.*

2. **საჯარო და კერძო სექტორის თანამშრომლობას**

- *სასტუმროები და განთავსების სხვა ობიექტები;*
- *ტუროპერატორები;*
- *ტურისტული სააგენტოები;*
- *გიდები;*
- *სატრანსპორტო კომპანიები;*
- *რესტორნები;*
- *სახელმწიფო უწყებები.*

3. რეგიონულ კოორდინაციას

- მუნიციპალიტეტები;
- DMO-ები (არსებობის შემთხვევაში);
- ტურისტული ასოციაციები;
- ადგილობრივი ბიზნესები.

4. ინფორმაციისა და მონაცემების კოორდინაციას

- სტატისტიკური მონაცემების გაცვლა;
- ერთიანი საინფორმაციო სისტემები;
- ბაზრის მონიტორინგი;
- ვიზიტორთა ნაკადების მართვა.

აღნიშნული მიმართულებების სისტემატიზაციის მიზნით, ცხრილ 4-ში – საქართველოში ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის ინსტიტუციური და ციფრული ტრანსფორმაციის ძირითადი მიმართულებები, მიღწევები და გამოწვევები ანალიტიკური ჩარჩო – წარმოდგენილია ინდუსტრიის განვითარების ძირითადი მიღწევები და არსებული გამოწვევები.

ცხრილი 4. საქართველოში ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის ინსტიტუციური და ციფრული ტრანსფორმაციის ძირითადი მიმართულებები, მიღწევები და გამოწვევები
ანალიტიკური ჩარჩო

მიმართულება	მიმდინარე ცვლილებები/მიღწევები	არსებული გამოწვევები და პრობლემები
1. ტურისტთა უსაფრთხოება და პასუხისმგებლობის მექანიზმები	1. სავალდებულო დაზღვევის მექანიზმების დანერგვა; 2. რისკის შემცველი ტურისტული მომსახურებების რეგულირება; 3. სამოქალაქო და პროფესიული პასუხისმგებლობის დაზღვევის მოთხოვნები	დაზღვევის სისტემის ადმინისტრირებისა და მონიტორინგის მექანიზმების განვითარება
2. პროფესიული სტანდარტები და გიდების საქმიანობა	1. სამთო, სათხილამურო და ალპური გამყოლების პროფესიული ვალდებულებების განსაზღვრა; 2. სერტიფიცირების სისტემის განვითარება; 3. უცხოელი გიდების რეგისტრაციის მექანიზმები	პროფესიული სტანდარტების დანერგვისა და მონიტორინგის მექანიზმების განვითარება
3. ინკლუზიური ტურისტული გარემო	1. შშმ პირთათვის ადაპტირებული ინფრასტრუქტურის განვითარების ხელშეწყობა; 2. ხელმისაწვდომი ტურისტული გარემოს ფორმირების მხარდაჭერა	ინკლუზიური ტურისტული ინფრასტრუქტურის განვითარების გაფართოება რეგიონულ დონეზე
4. მომხმარებელთა უფლებების დაცვა	1.მომხმარებელთა დახმარებისა და ინფორმირების ვალდებულებების განსაზღვრა; 2. შეცდომაში შემყვანი მარკეტინგული პრაქტიკის შეზღუდვა	ტურისტული მომსახურებების მარკეტინგული კომუნიკაციების (სარეკლამო) რეგულირების სრულყოფა
5. ციფრული ტრანსფორმაცია და ინფორმაციის მართვა	ციფრული ტექნოლოგიებისა და ელექტრონული სერვისების ეტაპობრივი განვითარება	ერთიანი რეგიონული საინფორმაციო სისტემის ფორმირება და მონაცემთა ინტეგრაციის გაუმჯობესება

6. ტურისტული განთავსების ობიექტების რეგულირება	ტურისტული განთავსების ობიექტების კლასიფიკაციის წესების არსებობა	ტურისტული განთავსების ობიექტების კლასიფიკაციისა და სამართლებრივი განსაზღვრების შემდგომი სრულყოფა
7. ინსტიტუციური და სექტორული კოორდინაცია	ტურიზმის სფეროში რეგულირების მექანიზმების ეტაპობრივი განვითარება	სექტორული კოორდინაციისა და ინსტიტუციური თანამშრომლობის მექანიზმების განვითარება

წყარო: *საქართველოს კანონმდებლობის, ოფიციალური წყაროებისა და სამეცნიერო ლიტერატურის ანალიზის საფუძველზე ავტორების მიერ ადაპტირებული*

წარმოდგენილი ანალიზი ადასტურებს, რომ ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტული გარემოს შეფასება მრავალგანზომილებიანი და კომპლექსური პროცესია. იგი საჭიროებს სისტემურ მიდგომას, რომელიც ითვალისწინებს როგორც მაკრო, მეზო და მიკრო დონეებზე მოქმედ ფაქტორებს, ისე მათ შორის არსებულ ურთიერთდამოკიდებულებებსა და დინამიკურ ურთიერთქმედებას. თითოეული დონე ასახავს ინდუსტრიის განვითარების განსხვავებულ ასპექტებს და ერთობლივად განსაზღვრავს მის კონკურენტულ გარემოს.

- მაკრო დონეზე მოქმედი ფაქტორები ქმნიან ინდუსტრიის განვითარების ზოგად ჩარჩოს და მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავენ მისი განვითარების შესაძლებლობებს როგორც გლობალურ, ისე ეროვნულ დონეზე;
- მეზო დონე მოიცავს სექტორულ და რეგიონულ გარემოს, მათ შორის ინდუსტრიულ სტანდარტებსა და მარეგულირებელ მექანიზმებს, რომლებიც უშუალოდ ზემოქმედებენ სფეროს ოპერაციულ პროცესებსა და კონკურენტულ პირობებზე;
- მიკრო დონეზე ყურადღება გამახვილებულია კონკრეტული კომპანიების საქმიანობაზე, მათ კონკურენტულ ქცევაზე, მომხმარებელთა მოთხოვნებსა და ბაზრის მონაწილეებთან ურთიერთობებზე.

შედეგად, შეიძლება ითქვას, რომ ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში კონკურენტული გარემოს შეფასება სტრატეგიული მნიშვნელობის პროცესია, რომელიც ხელს უწყობს როგორც ინდივიდუალური კომპანიების, ისე მთლიანად სფეროს მდგრად განვითარებას, ეფექტიანობის ზრდასა და საერთაშორისო ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის გაძლიერებას.

2.4. ძირითადი დასკვნები

2.1. ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის არსი, სტრუქტურა და განვითარების თანამედროვე ტენდენციების მიმართულებით

- ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის არსის, სტრუქტურისა და განვითარების თანამედროვე ტენდენციების ანალიზი ცხადყოფს, რომ იგი წარმოადგენს მრავალგანზომილებიან და დინამიკურ სოციალურ-ეკონომიკურ სისტემას, რომელიც აერთიანებს ურთიერთდაკავშირებულ მომსახურებათა ფართო სპექტრს. ინდუსტრიის ეფექტიანი ფუნქციონირება დამოკიდებულია როგორც მისი ცალკეული კომპონენტის განვითარების დონეზე, ისე მათ შორის კოორდინირებულ ურთიერთქმედებასა და ინტეგრაციაზე;
- კვლევამ აჩვენა, რომ თანამედროვე პირობებში ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის განვითარებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს გლობალიზაციის პროცესები, ციფრული ტრანსფორმაცია, მომხმარებელთა მოთხოვნებისა და ქცევის ცვლილებები, აგრეთვე ინოვაციური ტექნოლოგიების ფართო გავრცელება. განსაკუთრებული მნიშვნელობა შეიძინა ონლაინ პლატფორმებმა, ციფრულმა სადისტრიბუციო არხებმა, მომხმარებელზე ორიენტირებულმა მომსახურების სისტემებმა და მონაცემებზე დაფუძნებულმა მართვის მიდგომებმა, რომლებმაც არსებითად შეცვალა ინდუსტრიის კონკურენტული გარემო;
- ამასთან, დადგენილია, რომ ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობა სულ უფრო მეტად განისაზღვრება არა მხოლოდ მატერიალური რესურსებითა და ინფრასტრუქტურით, არამედ მომსახურების ხარისხით, ადამიანური რესურსების პროფესიული კომპეტენციებით, ციფრული ტექნოლოგიების ეფექტიანი გამოყენებით, ინოვაციურობითა და მომხმარებელზე ორიენტირებული მმართველობით;
- თანამედროვე ტენდენციები, მათ შორის MICE ინდუსტრიის გაფართოება, ონლაინ ტურისტული პლატფორმების განვითარება, გაზიარების ეკონომიკის მოდელების გავრცელება, აგრეთვე „Workation“-ისა და ციფრული მომთაბარეობის (Digital Nomadism) ზრდა, ადასტურებს, რომ ინდუსტრია მუდმივი ტრანსფორმაციის პროცესში იმყოფება. აღნიშნული გარემოება განაპირობებს მოქნილი, ინოვაციური და ადაპტირებადი მართვის სისტემების დანერგვის აუცილებლობას, რაც ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის მდგრადი განვითარების და კონკურენტუნარიანობის მნიშვნელოვანი წინაპირობაა.

2.2. ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტული გარემოს შეფასების თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლების მიმართულებით

• გლობალიზაციისა და ბაზრების ინტენსიური ინტეგრაციის პირობებში კონკურენტული გარემო მნიშვნელოვნად გართულდა, რაც მოითხოვს კონკურენტუნარიანობის თეორიულად საფუძვლიან გააზრებას და მისი შეფასების ეფექტიანი მეთოდოლოგიური მიდგომების გამოყენებას;

• ამ თვალსაზრისით, ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში კონკურენტული გარემოს შეფასება განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს, ვინაიდან იგი ეფუძნება მრავალგანზომილებიან და მრავალფაქტორულ სისტემას, რომელიც აერთიანებს ეკონომიკურ, ინსტიტუციურ, ტექნოლოგიურ, ქცევით და სხვა კომპონენტებს და განსაზღვრავს ინდუსტრიის განვითარების დინამიკასა და კონკურენტულ პოზიციონირებას;

• რიგი მკვლევრები (Жуков 2014; Шарипова 2018) სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის კონკურენტული გარემოს სტრუქტურას განსხვავებული კლასიფიკაციით განიხილავენ. აღნიშნული მიდგომა გარკვეულწილად განსხვავდება კლასიკური მიკროეკონომიკური კლასიფიკაციისგან, თუმცა მისი განზოგადება შესაძლებელია ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაზე, რადგან იგი ხაზს უსვამს შიდა (კომპანიის დონეზე არსებული) და გარე (ინდუსტრიული) ფაქტორების ურთიერთკავშირსა და მათ ერთობლივ გავლენას;

• მეზო დონეზე კონკურენტული გარემოს შეფასება მოიცავს როგორც ინდუსტრიულ, ისე სექტორულ ფაქტორებს, რომლებიც განსაზღვრავენ ბაზრის განვითარების სპეციფიკას. ინდუსტრიული ფაქტორები (კონკურენტები, მომხმარებლები, მომწოდებლები, შუამავლები და საკონტაქტო აუდიტორია) განიხილება მეზო გარემოს მნიშვნელოვან კომპონენტებად, ვინაიდან ისინი ასახავენ ბაზრის მონაწილეთა ურთიერთქმედებასა და კონკურენტული გარემოს ფორმირების მექანიზმებს;

• ნაშრომში შემოთავაზებულია ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტული გარემოს შეფასების მრავალდონიანი (მაკრო, მეზო და მიკრო) ანალიტიკური ჩარჩო, რომელიც ეფუძნება ფაქტორთა სისტემატიზაციასა და მათზე მოქმედი ინდიკატორების კომპლექსურ ანალიზს. აღნიშნული ჩარჩოს მიხედვით, კონკურენტული გარემოს ეფექტიანი შეფასება შეუძლებელია მხოლოდ ერთი ფაქტორის გათვალისწინებით და საჭიროებს სისტემურ მიდგომას, რომელიც ითვალისწინებს მაკრო, მეზო და მიკრო დონეებზე მოქმედ ფაქტორებს, ასევე მათ შორის არსებულ ურთიერთდამოკიდებულებებსა და დინამიკურ ურთიერთქმედებას.

2.3. ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტული გარემოს ინსტიტუციური და ციფრული ტრანსფორმაციის ასპექტები საქართველოში მიმართულებით

• დადგენილია, რომ საქართველოში ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში ერთიანი რეგიონული საინფორმაციო სისტემის არსებობა შეზღუდულია. მიუხედავად სხვადასხვა საინფორმაციო წყაროს არსებობისა, მათ შორის საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურისა და საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის, მონაცემები დეცენტრალიზებულია და არ არის ინტეგრირებული ერთიან პლატფორმაში (საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური 2024; საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია 2023). მიუხედავად მიმდინარე ციფრული განვითარების პროცესებისა, მონაცემთა სრული ინტეგრაცია კვლავ მნიშვნელოვან გამოწვევად რჩება;

• ინფორმაციის ფრაგმენტაცია უარყოფითად აისახება სფეროს ეფექტიან მართვაზე, ართულებს ბაზრის სრულყოფილ ანალიზს და ზღუდავს მტკიცებულებებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობას;

• საერთაშორისო გამოცდილება (ესტონეთი, ესპანეთი, თურქეთი) ადასტურებს, რომ ერთიანი საინფორმაციო სისტემების დანერგვა მნიშვნელოვნად ზრდის ტურიზმის სექტორის მართვის ეფექტიანობასა და კონკურენტუნარიანობას (Information System Authority of Estonia 2023; SEGITTUR 2022; Ministry of Culture and Tourism of Turkey 2023);

• საქართველოში აუცილებელია ერთიანი რეგიონული საინფორმაციო სისტემის ფორმირება, რომელიც უზრუნველყოფს მონაცემთა ინტეგრაციას, ხელმისაწვდომობასა და ეფექტიან გამოყენებას, ასევე გააძლიერებს სფეროს კოორდინაციასა და სტრატეგიული მართვის შესაძლებლობებს;

• ქვეყნისთვის მნიშვნელოვან გამოწვევად რჩება ტურისტული განთავსების ობიექტების სამართლებრივი განსაზღვრისა და კლასიფიკაციის არასაკმარისი დეტალიზაცია. აღნიშნული გარემო ართულებს მომსახურების ხარისხის სტანდარტების ერთგვაროვან შეფასებას და გავლენას ახდენს მომხმარებელთა მოლოდინებთან შესაბამისობაზე;

• მნიშვნელოვან მიმართულებას წარმოადგენს მომსახურების ხარისხის ამაღლება და მომხმარებელთა დაცვის მექანიზმების გაძლიერება. ამ მხრივ განსაკუთრებით აღსანიშნავია საქართველოს მოქმედი კანონმდებლობის ფარგლებში ტურისტთა უსაფრთხოების უზრუნველყოფისა და

პასუხისმგებლიანი ტურისტული გარემოს განვითარების მიმართულებით განხორციელებული შემდეგი ცვლილებები:

1. ჯანმრთელობისა და უბედური შემთხვევის სავალდებულო დაზღვევის სისტემის შემოღება;

2. რისკის შემცველი ტურისტული მომსახურებების ჩამონათვალისა და შესაბამისი სამოქალაქო პასუხისმგებლობის დაზღვევის მოთხოვნების განსაზღვრა, რომლებიც ვრცელდება როგორც შესაბამისი მომსახურებების მიმწოდებლებზე, ისე სამთო, სათხილამურო და ალპურ გამყოლებზე;

3. სამთო, სათხილამურო და ალპური გამყოლების პროფესიული ვალდებულებების, საქმიანობის სტანდარტებისა და ტერიტორიული კომპეტენციების რეგულირება, რაც დაკავშირებულია უსაფრთხოების მოთხოვნების დაცვასა და პროფესიული საქმიანობის მოწესრიგებასთან;

4. უცხო ქვეყნის მოქალაქე ტურისტული გიდების რეგისტრაციის წესისა და პირობების განსაზღვრა, აგრეთვე სპეციალიზებული ტურისტული მომსახურებების სერტიფიცირების სისტემისა და ავტორიზაციის მექანიზმების ინსტიტუციური გაძლიერება;

5. ტურისტთა უსაფრთხოებისა და ინკლუზიური ტურისტული გარემოს უზრუნველყოფის მექანიზმების განვითარება, მათ შორის შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთათვის (შშმ პირებისთვის) ადაპტირებული ინფრასტრუქტურის შექმნისა და ხელმისაწვდომობის ხელშეწყობა.

- მომხმარებელთა უფლებების დაცვის თვალსაზრისით, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება რეკლამის გამჭვირვალობასა და მარკეტინგული კომუნიკაციების სანდოობას. საქართველოში მოქმედებს კანონი „რეკლამის შესახებ“ (1998), რომელიც არეგულირებს სარეკლამო საქმიანობის ზოგად პრინციპებსა და მომხმარებლის შეცდომაში შეყვანის დაუშვებლობას, თუმცა ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის, მათ შორის სასტუმრო მომსახურების სფეროსთვის დამახასიათებელი მარკეტინგული და სარეკლამო პრაქტიკის სპეციფიკური რეგულირება ცალკე დეტალიზებული არ არის;
- ამრიგად, ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში კონკურენტული გარემოს შეფასება სტრატეგიული მნიშვნელობის პროცესია, რომელიც ხელს უწყობს როგორც ინდივიდუალური კომპანიების, ისე მთლიანად ინდუსტრიის მდგრად განვითარებას, ეფექტიანობის ზრდასა და საერთაშორისო ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის გაძლიერებას.

2.5. რეკომენდაციები

კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით, მიზანშეწონილია შემდეგი რეკომენდაციების განხორციელება:

1. *საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს, საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის, აკადემიური და კვლევითი ინსტიტუტებისთვის* – ნაშრომში შემუშავებული მრავალდონიანი (მაკრო, მეზო და მიკრო) ანალიტიკური ჩარჩოს გამოყენება ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტული გარემოს შეფასების, ანალიზისა და სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში;

2. *საქართველოს მთავრობის, საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციისა და საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურისთვის* – ერთიანი რეგიონული საინფორმაციო სისტემის ფორმირება და მონაცემთა შეგროვების, დამუშავებისა და გაზიარების ერთიანი სტანდარტების შემუშავება, რაც უზრუნველყოფს მონაცემთა ინტეგრაციას, თავსებადობას, რეალურ დროში განახლებასა და ხელმისაწვდომობას;

3. ***საქართველოს მთავრობის, საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის, ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროსა და აკადემიური (კვლევითი) ინსტიტუტებისთვის*** – წარმატებული საერთაშორისო გამოცდილების (ესტონეთი, ესპანეთი, თურქეთი) ადგილობრივ რეალობასთან ადაპტაცია და ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის ციფრული ტრანსფორმაციის ხელშეწყობა.

წარმოდგენილი რეკომენდაციების განხორციელება ხელს შეუწყობს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის ეფექტიან მართვას, კონკურენტუნარიანობის ზრდასა და მდგრად განვითარებას, ასევე გააძლიერებს სფეროს ციფრული ტრანსფორმაციის პროცესსა და საერთაშორისო ბაზარზე ინტეგრაციის შესაძლებლობებს.

III თავი. ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობა

3.1. ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის კონცეპტუალური საფუძვლები

სამრეწველო სფეროსგან განსხვავებით, ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობა, როგორც კონცეპტუალური და ემპირიული კვლევის საგანი, სამეცნიერო ლიტერატურაში მხოლოდ ბოლო პერიოდში დამკვიდრდა. კვლევითი ინტერესი განსაკუთრებით კონცენტრირებულია ტურისტული დანიშნულების ადგილებსა[5] და სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაზე, რაც აისახება ამ მიმართულებით განხორციელებული სამეცნიერო კვლევებისა და პუბლიკაციების ზრდაშიც.

დესტინაციებთან მიმართებით აღნიშნული ტენდენცია განპირობებულია იმით, რომ მათი კონკურენტუნარიანობა გავლენას ახდენს არა მხოლოდ ტურისტული შემოსავლების ფორმირებაზე, არამედ მულტიპლიკაციურ ეფექტს ქმნის მომიჯნავე ეკონომიკური საქმიანობის მრავალ სფეროში (Tsai, Song, and Wong 2009; Baliashvili 2026).

გურუჩურნისა და **სუგიარტოს** (Gooroochurn and Sugiyarto 2005) თანახმად, ეს საკითხი კრიტიკულად მნიშვნელოვანია იმ რეგიონებისთვის, რომელთა ეკონომიკა დიდწილად დამოკიდებულია ტურიზმზე. მათი მოსაზრებით, დესტინაცია კონკურენტუნარიანია, თუ მას შესწევს ძალა, ეფექტიანად მოიზიდოს პოტენციური ტურისტები და სრულად დააკმაყოფილოს მათი მოთხოვნები.

ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის კონცეფციის განხილვამდე აუცილებელია თავად მისი არსისა და თეორიული ინტერპრეტაციების გააზრება. დესტინაციის დეფინიციასთან დაკავშირებული მიდგომები მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს მისი კონკურენტუ-

[5] **ტერმინოლოგიური შენიშვნა:** წინამდებარე ნაშრომში ტერმინები „ტურისტული დანიშნულების ადგილი," „დესტინაცია," და ცალკეულ შემთხვევებში „ტურისტული მიმართულება" გამოყენებულია ურთიერთდაკავშირებული მნიშვნელობით და აღნიშნავს ტურისტული მოთხოვნის ობიექტად ქცეულ გეოგრაფიულ სივრცეს, რომელიც ხასიათდება შესაბამისი რესურსებით, ინფრასტრუქტურით, მომსახურებითა და მართვის სისტემით. მიუხედავად იმისა, რომ სამეცნიერო ლიტერატურაში აღნიშნულ ტერმინებს შორის გარკვეული შინაარსობრივი განსხვავებები გვხვდება, მონოგრაფიაში ისინი ძირითადად გამოიყენება, როგორც ურთიერთდაკავშირებული ცნებები და ტექსტში მონაცვლეობით გვხვდება სტილისტიკური მრავალფეროვნების უზრუნველყოფის მიზნით.

ნარიანობის კვლევის თეორიულ საფუძვლებსა და განვითარების ძირითად მიმართულებებს.

ტურისტული მიმართულების კონცეფციის ფორმირება სათავეს იღებს კლასიკური მიდგომებიდან. **განნი (**Gunn 1972**)** დესტინაციას ძირითადად ფიზიკურ-გეოგრაფიულ ჭრილში განიხილავდა, ხოლო **ნილ ლეიპერმა (**Leiper 1979**),** რომელიც ტურიზმის სისტემური ანალიზის ერთ-ერთ ფუძემდებლად მიიჩნევა, წინამდებარე ცნება განმარტა არა როგორც სტატიკური ადგილი, არამედ როგორც ტურიზმის სისტემის განუყოფელი ელემენტი. ავტორის აზრით, დესტინაცია არის ადგილი, სადაც ტურისტი გარკვეული დროით ჩერდება კონკრეტული გამოცდილების მისაღებად. ამასთან, ნილ ლეიპერმა ჩამოაყალიბა „ტურისტული ნაკადის“ კონცეფცია, რომლის მიხედვითაც ტურისტული დანიშნულების ადგილი განიხილება, როგორც ურთიერთდაკავშირებული პროცესების ნაწილი, რომელიც ტურისტების გენერირების რეგიონსა და სატრანზიტო მარშრუტებთან მჭიდრო ურთიერთკავშირით ფუნქციონირებს.

შემდგომ პერიოდში **მედლიკმა** (Medlik 1981) ტურისტული დანიშნულების ადგილის, როგორც ტურისტული პროდუქტის, კონცეფცია განავითარა, რომელიც განიხილა სერვისების, ატრაქციების, ინფრასტრუქტურისა და სხვა ტურისტული რესურსების ერთობლიობად. თუ ადრეულ ეტაპზე ტურისტული მიმართულება ძირითადად ფიქსირებულ ტურისტულ პროდუქტად აღიქმებოდა, **სარანიემიმ და კილანენმა (**Saraniemi and Kylänen 2011**)** დაამკვიდრეს „Destinating“-ის (დესტინაცია, როგორც პროცესი) კონცეფცია, რომელმაც დესტინაციის ტრადიციული, სტატიკური ინტერპრეტაცია დინამიკური და სოციალურ ურთიერთქმედებებზე დაფუძნებული ხედვით ჩაანაცვლა. ავტორთა მიხედვით, ტურისტული დანიშნულების ადგილი არ უნდა განიხილებოდეს მხოლოდ გეოგრაფიულ ერთეულად ან სტატიკურ ტურისტულ პროდუქტად. იგი წარმოადგენს დინამიკურ და სოციალურად კონსტრუირებულ სივრცეს, რომელიც ფორმირდება ტურისტების, ადგილობრივი მოსახლეობის, ბიზნესის, საჯარო სექტორისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების ურთიერთქმედების შედეგად. აღნიშნული მიდგომის თანახმად, ადგილი დესტინაციად გარდაიქმნება არა მხოლოდ ფიზიკური რესურსების არსებობით, არამედ იმ გამოცდილებების, კულტურული იდენტობის, მარკეტინგული ნარატივებისა და სოციალური ურთიერთობების მეშვეობით, რომლებიც მის შესახებ საერთო აღქმასა და იმიჯს აყალიბებს.

დესტინაციის კონცეფციის ერთ-ერთ ყველაზე სისტემურ და ინტეგრირებულ ინტერპრეტაციას გვთავაზობს **პირსი (**Pearce 2014**)**. ავტორის

მიხედვით, ტურისტული მიმართულება უნდა გაანალიზდეს გეოგრაფიული, ინსტიტუციური და ეკონომიკური განზომილებების ერთობლივი გათვალისწინებით, რაც მის კომპლექსურ შეფასებას უზრუნველყოფს.

ტურისტული დანიშნულების ადგილის კვლევის თანამედროვე ეტაპზე განსაკუთრებული მნიშვნელობა შეიძინა ლოპეს დე ავილას (Lopez de Avila 2015) მიერ განვითარებულმა „ჭკვიანი დესტინაციის" (Smart Destination) კონცეფციამ, რომლის მიხედვით, დესტინაციის წარმატება პირდაპირ არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად ეფექტიანად იყენებს ის მონაცემებს (Big Data), ინტერნეტსა და ციფრულ სერვისებს. ავტორი აქცენტს აკეთებს მდგრადობასა და ხელმისაწვდომობაზე და აცხადებს, რომ ჭკვიანი დესტინაცია არ ნიშნავს მხოლოდ „მაღალ ტექნოლოგიებს," ის გულისხმობს რესურსების გონივრულ მართვას და გარემოს ხელმისაწვდომობას ნებისმიერი საჭიროების მქონე პირისათვის.

მოცემულ ტენდენციას ასახავს **მსოფლიო ტურიზმის ორგანიზაციის (**UNWTO 2019) განახლებული დეფინიციაც, რომლის მიხედვითაც დესტინაცია წარმოადგენს ფიზიკურ სივრცეს შესაბამისი მართვის სტრუქტურით, ტურისტული რესურსებითა და მომსახურებით, რომლის ღირებულება და იდენტობა მნიშვნელოვანწილად განისაზღვრება ვიზიტორთა მიერ მისი აღქმითა და გამოცდილებით.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის გააზრებაც სინერგიულად იცვლებოდა. კერძოდ, **ბორდასმა** (Bordas 1994), ტურისტული ბიზნესი სამგანზომილებიან კონცეფციად წარმოადგინა. მან დესტინაცია განიხილა, როგორც ერთიანი კლასტერი, სადაც ატრაქციების, ინფრასტრუქტურისა და მართვის ორგანოთა სინერგია განსაზღვრავს მიმართულების განვითარების პოტენციალს. ამ მოსაზრებას აძლიერებს **ჰასანი** (Hassan 2000), რომელიც აღნიშნავს, რომ დესტინაციის უნარი, შექმნას დამატებული ღირებულება, დამოკიდებულია რესურსების ეფექტიან ინტეგრირებასა და ორგანიზაციულ შესაძლებლობებზე.

კონცეფციის ევოლუციის პროცესში მკვლევრებმა ყურადღება გადაიტანეს საბაზრო პოზიციონირებაზეც. მაგალითად, **დ'ოტსერი** (d'Hauteserre 2000) კონკურენტუნარიანობას აფასებს დესტინაციის უნარით, დროში შეინარჩუნოს ან გააუმჯობესოს თავისი ბაზრის წილი. თუმცა, მხოლოდ რაოდენობრივი მაჩვენებლები არ აღმოჩნდა საკმარისი. შემდგომ უკვე **ჰითი** (Heath 2003) ხაზს უსვამს, რომ შეფასება უნდა ეფუძნებოდეს როგორც ობიექტურ, ისე სუბიექტურ (აღქმით) ინდიკატორებს, რომლებიც ერთობლივად განსაზღვრავენ დესტინაციის პოზიციას.

განსაკუთრებული აღნიშვნის ღირსია **რიჩისა და კრაუჩის** (Ritchie and Crouch 1993; Crouch and Ritchie 1999) მიდგომა. ავტორებმა კონკურენტუნარიანობა პირდაპირ დაუკავშირეს საზოგადოებრივ კეთილდღეობასა და მდგრადობას. მათი მტკიცებით, რეალური კონკურენტუნარიანობა მოითხოვს მდგრადობის უზრუნველყოფას ეკონომიკურ, გარემოსდაცვით, სოციალურ-კულტურულ და პოლიტიკურ დონეებზე. ისინი ხაზს უსვამენ, რომ დესტინაციის კონკურენტული უპირატესობა არ ეფუძნება მხოლოდ ფასობრივ ფაქტორებს. მნიშვნელოვანი როლი ენიჭება ხარისხს, ინოვაციას, დიფერენციაციასა და მომხმარებლისთვის დამატებითი ღირებულების შექმნის შესაძლებლობას.

ამ აზრს იზიარებენ **დუაიერი და კიმი** (Dwyer and Kim 2003), რომლებიც მიიჩნევენ, რომ კონკურენტუნარიანობა არის ინსტრუმენტი ადგილობრივი მოსახლეობის ცხოვრების ხარისხის გასაუმჯობესებლად. აღნიშნული მიდგომების სინთეზს წარმოადგენს **ბაჰარისა და კოზაკის** (Bahar and Kozak 2007) ხედვა, რომელიც აერთიანებს ეკონომიკურ სარგებელს, საბაზრო წილის შენარჩუნებასა და ხარისხობრივ მაჩვენებლებს (მაგ. კულტურული მემკვიდრეობა, ტურისტული გამოცდილება).

თეორიული ევოლუციის მომდევნო ეტაპზე დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის გაგება კიდევ უფრო კომპლექსური გახდა. **დიუ პლესი, საიმანი და ფერეირა** (Du Plessis, Saayman and Ferreira 2007) მიუთითებენ, რომ კონკურენტუნარიანობა არის დესტინაციის უნარი, მოიზიდოს ვიზიტორები და შესთავაზოს მათ ხარისხიანი გამოცდილება ისე, რომ მიღებული შემოსავლები ეფექტიანად გარდაიქმნას ადგილობრივი მოსახლეობის ეკონომიკურ კეთილდღეობად. **კრაუჩმა** (Crouch 2011) მოგვიანებით დააზუსტა, რომ ეს არის ადგილის შესაძლებლობა, მოახდინოს რესურსების ოპტიმიზაცია ტურიზმის მდგრადი ზრდისათვის, ხოლო **გოფიმ** (Goffi 2013) აქცენტი ეკოლოგიური და სოციალური ბალანსის დაცვაზე გადაიტანა. საბოლოოდ, **პაიკი და პეიჯი** (Pike and Page 2014) საკითხს სტრატეგიული მარკეტინგის ჭრილში აჯამებენ და კონკურენტუნარიანობას განიხილავენ, როგორც მართვის ორგანიზაციების უნარს, შექმნან უნიკალური ბრენდი და შეინარჩუნონ მომხმარებლის ლოიალობა გლობალურ ბაზარზე. ტურისტული დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის ძირითადი განმარტებები და მათი შინაარსობრივი აქცენტები სისტემატიზებულია ცხრილ 5-ში – დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის დეფინიციების ტიპოლოგია. აგრეთვე იხილეთ დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის მიდგომების შინაარსობრივი რუკა.

ცხრილი 5
დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის დეფინიციების ტიპოლოგია

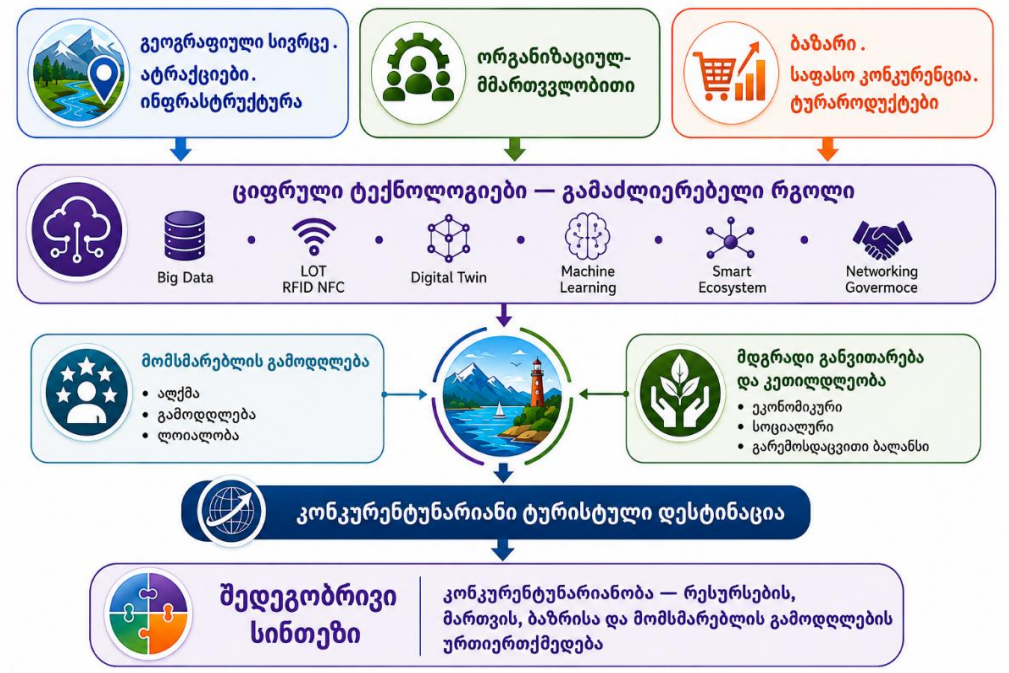
ავტორი / წელი	განმარტების ძირითადი აქცენტები	მიდგომა
Gunn (1972)	დესტინაციას ძირითადად ფიზიკურ-გეოგრაფიულ ჭრილში განიხილავს. ტურისტული დანიშნულების ადგილი აღიქმება როგორც კონკრეტული სივრცე, რომელშიც ტურისტული აქტივობები ხორციელდება.	**გეოგრაფიული**
Leiper (1979)	დესტინაციას განიხილავს არა როგორც სტატიკურ ადგილს, არამედ ტურიზმის სისტემის განუყოფელ ელემენტს. იგი არის ადგილი, სადაც ტურისტი გარკვეული დროით ჩერდება კონკრეტული გამოცდილების მისაღებად და ფუნქციონირებს ტურისტების გენერირების რეგიონთან და სატრანზიტო მარშრუტებთან ურთიერთკავშირში.	**სისტემური**
Medlik (1981)	ტურისტული დანიშნულების ადგილი განიხილება როგორც ტურისტული პროდუქტი – სერვისების, ატრაქციების, ინფრასტრუქტურისა და სხვა ტურისტული რესურსების ერთობლიობა.	**ტურისტულ პროდუქტზე ორიენტირებული**
Bordas (1994)	დესტინაცია განიხილება როგორც ერთიანი კლასტერი, სადაც ატრაქციების, ინფრასტრუქტურისა და მართვის ორგანოების სინერგია განსაზღვრავს განვითარების პოტენციალს. გრძელვადიანი წარმატება დამოკიდებულია კონკურენტული უპირატესობების შექმნაზე, სტრატეგიულ დაგეგმვასა და კერძო და საჯარო სექტორების კოორდინაციაზე.	**მენეჯერულ-ორგანიზაციული**
Ritchie & Crouch (1993; 1999)	კონკურენტუნარიანობა უკავშირდება არა მხოლოდ ეკონომიკურ წარმატებას, არამედ საზოგადოებრივ კეთილდღეობასა და გრძელვადიან მდგრადობას. რეალური კონკურენტუნარიანობა მოითხოვს ეკონომიკური, გარემოსდაცვითი, სოციალურ-კულტურული და პოლიტიკური ფაქტორების დაბალანსებას.	**კეთილდღეობა და მდგრადი განვითარება**
Hassan (2000)	დესტინაციის კონკურენტუნარიანობა განისაზღვრება მისი უნარით, შექმნას დამატებული ღირებულება რესურსების ეფექტიანი ინტეგრირებისა და ორგანიზაციული შესაძლებლობების გამოყენებით.	**რესურსები და ღირებულება**
d'Hauteserre (2000)	კონკურენტუნარიანობას აფასებს დესტინაციის უნარით, დროში შეინარჩუნოს ან გააუმჯობესოს საკუთარი საბაზრო პოზიცია და ბაზრის წილი.	**საბაზრო**

ავტორი / წელი	განმარტების ძირითადი აქცენტები	მიდგომა
Dwyer, Forsyth & Rao (2000)	კონკურენტუნარიანობა განიხილება ფასისა და არა-საფასო ფაქტორების ერთობლიობით. ფასობრივი კონ-კურენტუნარიანობის შეფასებისთვის ავტორები იყენებენ მგზავრობასთან და უშუალოდ დანიშნულების ადგილზე გაწეულ ხარჯებს და ადგენენ ფასობრივი კონკურენტ-უნარიანობის ინდექსს.	**ფასობრივი კონკურენტუნარ იანობა**
Dwyer & Kim (2003)	კონკურენტუნარიანობის მოდელი აერთიანებს შედა-რებით და კონკურენტულ უპირატესობებს და განსა-კუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს მოთხოვნის პირობებს. შესაბამისად, შეფასებაში ერთიანდება როგორც მიწო-დების, ისე მოთხოვნის მხარე.	**შედარებითი და კონკურენტული უპირატესობა**
Heath (2003)	კონკურენტუნარიანობის შეფასება უნდა ეფუძნებოდეს როგორც ობიექტურ, ისე სუბიექტურ, აღქმაზე დაფუძ-ნებულ ინდიკატორებს. მოდელი აერთიანებს ბიზნეს-ფაქტორებს, მიმზიდველობისა და იმიჯის ფაქტორებს, მდგრადი განვითარების პოლიტიკასა და მარკეტინგს.	**კომპლექსური შეფასება**
Bahar & Kozak (2007)	კონკურენტუნარიანობის შეფასებისას გათვალისწინე-ბულია როგორც ტურისტების, ისე მომსახურების მიმწოდებლების აღქმები. მათი შედარება საშუალებას იძლევა გამოვლინდეს განსხვავებები კონკურენტუნარია-ნობის შეფასებაში და უფრო ობიექტურად შეფასდეს დესტინაციის პოზიცია.	**მომხმარებელზე და აღქმაზე ორიენტირე-ბული**
Du Plessis, Saayman & Ferreira (2007)	კონკურენტუნარიანობა განიხილება დესტინაციის უნა-რად, მოიზიდოს ვიზიტორები, შესთავაზოს მათ ხარის-ხიანი გამოცდილება და მიღებული ტურისტული შემო-სავლები ეფექტიანად გარდაქმნას ადგილობრივი მოსახ-ლეობის ეკონომიკურ კეთილდღეობად.	**ტურისტულ გამოცდილებასა და კეთილდღე-ობაზე ორიენტი-რებული**
Saraniemi & Kylänen (2011)	დესტინაცია აღარ განიხილება მხოლოდ გეოგრაფიულ ერთეულად ან სტატიკურ ტურისტულ პროდუქტად. იგი არის დინამიკური და სოციალურად კონსტრუირებული სივრცე, რომელიც ტურისტების, ადგილობრივი მოსახ-ლეობის, ბიზნესის, საჯარო სექტორისა და სხვა დაინ-ტერესებული მხარეების ურთიერთქმედებით ყალიბდება.	**სოციალურ-კონსტრუქციონი სტული**
Crouch (2011)	კონკურენტუნარიანობა განიხილება როგორც დესტი-ნაციის შესაძლებლობა, მოახდინოს რესურსების ოპ-ტიმიზაცია ტურიზმის მდგრადი ზრდის უზრუნველსა-ყოფად.	**რესურსების ოპტიმიზაცია**

ავტორი / წელი	განმარტების ძირითადი აქცენტები	მიდგომა
Goffi (2013)	კონკურენტუნარიანობის საფუძვლად განიხილება ეკოლოგიური და სოციალური ბალანსის დაცვა, რაც უზრუნველყოფს დესტინაციის გრძელვადიან განვითარებას.	**ეკოლოგიური და სოციალური ბალანსი**
Pearce (2014)	დესტინაციის ანალიზი უნდა განხორციელდეს გეოგრაფიული, ინსტიტუციური და ეკონომიკური განზომილებების ერთობლივი გათვალისწინებით, რაც მისი კომპლექსური შეფასების შესაძლებლობას იძლევა.	**ინტეგრირებული**
Pike & Page (2014)	კონკურენტუნარიანობა განიხილება სტრატეგიული მარკეტინგის ჭრილში და უკავშირდება დესტინაციის უნარს, შექმნას უნიკალური ბრენდი და შეინარჩუნოს მომხმარებელთა ლოიალობა გლობალურ ბაზარზე.	**სტრატეგიულ-მარკეტინგული**
Lopez de Avila (2015)	„ჭკვიანი დესტინაციის“ წარმატება დამოკიდებულია Big Data-ს, ინტერნეტისა და ციფრული სერვისების ეფექტიან გამოყენებაზე. მიდგომა ასევე აერთიანებს მდგრადობასა და ხელმისაწვდომობას და დესტინაციას განიხილავს როგორც რესურსების გონივრული მართვის სისტემას.	**ციფრულ-ტექნოლოგიური**
UNWTO (2019)	ტურისტული დანიშნულების ადგილი არის ფიზიკური სივრცე შესაბამისი მართვის სტრუქტურით, ტურისტული რესურსებითა და მომსახურებებით. მისი ღირებულება და იდენტობა მნიშვნელოვანწილად განისაზღვრება ვიზიტორთა მიერ დესტინაციის აღქმითა და მიღებული გამოცდილებით.	**მართვა, რესურსები და მომხმარებლის გამოცდილება**

წყარო: *შედგენილია ავტორთა მიერ დასახელებულ ლიტერატურაზე დაყრდნობით*

დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის მიდგომების
შინაარსობრივი რუკა



წარმოდგენილ ავტორთა მიდგომების შედარებითი ანალიზი ცხადყოფს, რომ მიუხედავად ტერმინოლოგიური და მეთოდოლოგიური განსხვავებებისა, **ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის არსი განისაზღვრება** რესურსული პოტენციალის, მართვის ხარისხის, საბაზრო გარემოსა და მომხმარებელთა მოთხოვნების უწყვეტი ურთიერთქმედებით. *შესაბამისად, დესტინაციის კონკურენტუნარიანობა უნდა განიხილებოდეს არა როგორც სტატიკური მაჩვენებელი, არამედ როგორც დინამიკური სისტემა, რომლის შეფასებაც საჭიროებს მუდმივ მონიტორინგს, ინტეგრირებულ ანალიზსა და ჰოლისტურ მიდგომას.*

ამრიგად, **ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის კონცეფცია** წარმოადგენს მრავალგანზომილებიან კატეგორიას, რომელიც ჰოლისტური მიდგომის საფუძველზე აერთიანებს ეკონომიკურ, სოციალურ, კულტურულ და გარემოსდაცვით ასპექტებს. ავტორების (Crouch; Ritchie; Hassan; Dwyer და სხვ) მიდგომების ანალიზი ცხადყოფს, რომ, მიუხედავად საერთო მიზნისა – დესტინაციის განვითარების, მიმზიდველობისა და ეფექტიანობის ზრდისა – სამეცნიერო წრეებში არ არსებობს

კონკურენტუნარიანობის ერთიანი და უნივერსალურად აღიარებული განმარტება.

სწორედ ამ კონცეპტუალურმა მრავალფეროვნებამ და თეორიულმა არაერთგვაროვნებამ განაპირობა კონკურენტუნარიანობის შეფასების მრავალფეროვანი მოდელებისა და მეთოდოლოგიური ჩარჩოების განვითარება. თითოეული მათგანი განსხვავებული პერსპექტივიდან განმარტავს დესტინაციის წარმატების განმსაზღვრელ ფაქტორებსა და ინდიკატორებს. შესაბამისად, განსაკუთრებულ ინტერესს იწვევს ის კლასიკური მოდელები, რომლებმაც საფუძველი ჩაუყარა ტურისტული დანიშნულების ადგილების კონკურენტუნარიანობის სისტემურ შეფასებას. სწორედ მათი ანალიზი წარმოადგენს მომდევნო ქვეთავის ძირითად საგანს.

3.2. ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის ძირითადი კლასიკური მოდელები, კონცეფციები და ინდიკატორების სისტემა

ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის კონცეფციის გააზრების შემდეგ განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს მისი შეფასების თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლების განხილვა. ამ მიმართულებით აკადემიურ ლიტერატურაში ჩამოყალიბებულია არაერთი კლასიკური მოდელი და მიდგომა, რომლებიც განსხვავებული პერსპექტივიდან აანალიზებენ კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელ ფაქტორებსა და მათ ურთიერთქმედებას.

კლასიკური მოდელები ძირითადად ეფუძნება ეკონომიკური და არაეკონომიკური ფაქტორების ინტეგრირებულ ანალიზს და მიზნად ისახავს – დესტინაციის რესურსების, ინფრასტრუქტურის, მმართველობისა და ბაზრის გარემოს სისტემურ შეფასებას. აღნიშნული მიდგომები ქმნის საფუძველს კონკურენტუნარიანობის შემდგომი, უფრო კომპლექსური და მონაცემებზე დაფუძნებული შეფასებისათვის.

ამ ქვეთავში განხილულია ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის ძირითადი კლასიკური მოდელები და მიდგომები, რომლებიც წარმოადგენენ თანამედროვე კვლევების საწყის თეორიულ ბაზას და მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ დესტინაციის სტრატეგიული განვითარების ანალიზში.

➢ **ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის ბორდასის მოდელი (Bordas Model)**

ბორდასის მიერ შემუშავებული ტურისტული დანიშნულების ადგილის მართვის მოდელი (Bordas 1994) წარმოადგენს კონცეპტუალურ ჩარჩოს, რო-

მელიც გამოიყენება მიმართულების კონკურენტუნარიანობის შეფასებისა და მართვისთვის.

ტრადიციულად, შედარებითი უპირატესობები, როგორიცაა: სამუშაო ძალის დაბალი ხარჯები და ხელსაყრელი გაცვლითი კურსი, განიხილებოდა ტურისტული ბაზრის წარმატების ძირითად განმაპირობებელ ფაქტორებად. თუმცა, აღნიშნული მოდელის მიხედვით, ტურისტული დანიშნულების ადგილის გრძელვადიანი წარმატება უფრო მეტად დამოკიდებულია კონკურენტული უპირატესობების შექმნასა და განვითარებაზე.

ბორდასის მიდგომის მიხედვით, მხოლოდ შედარებითი უპირატესობები (მაგალითად, იაფი სამუშაო ძალა ან ხელსაყრელი გაცვლითი კურსი) არ არის საკმარისი ტურიზმის მდგრადი განვითარებისა და მიმართულების წარმატებისთვის. კონკურენტული უპირატესობების ფორმირება უზრუნველყოფს უფრო სტაბილურ და გრძელვადიან შედეგებს, რაც ქმნის საფუძველს დანიშნულების ადგილის ეფექტიანი მართვისა და განვითარებისათვის.

აღნიშნული განსხვავება შეიძლება აიხსნას შემდეგი გარემოებებით:

- ***შედარებითი უპირატესობა*** წარმოადგენს იმ ფაქტორებს, რომლებიც ქვეყანას ან რეგიონს ბუნებრივად ან შედარებით მარტივად გააჩნია (მაგალითად, იაფი სამუშაო ძალა, ბუნებრივი რესურსები, ხელსაყრელი გაცვლითი კურსი). თუმცა, აღნიშნული უპირატესობები ხშირად დროებითია, რადგან ეკონომიკური პირობების ცვლილება (ხელფასების ზრდა, გაცვლითი კურსის მერყეობა, კონკურენტების გამოჩენა) ამცირებს მათ მნიშვნელობას;
- ***კონკურენტული უპირატესობა*** კი წარმოადგენს მიზანმიმართული პოლიტიკისა და მართვის შედეგად შექმნილ შესაძლებლობებს, რომლებიც ხასიათდება მდგრადობით დროში (მაგალითად, განვითარებული ინფრასტრუქტურა, ინოვაციური ტურისტული პროდუქტები, ძლიერი ბრენდი და მომსახურების მაღალი სტანდარტები).

ამგვარად, ბორდასის მიხედვით, სახელმწიფოს პოლიტიკა ორი ძირითადი მიმართულებით უნდა იყოს კონცენტრირებული:

1. ***ტურისტული სექტორის სტრატეგიულ დაგეგმვაზე,*** რომელიც უზრუნველყოფს როგორც სახელმწიფო, ისე – კერძო სექტორის კოორდინირებულ განვითარებას და დაინტერესებული მხარეების აქტიურ ჩართულობას;

2. ***ტურისტული ბიზნესისთვის კონკურენტული გარემოს ფორმირებაზე,*** განსაკუთრებით კლასტერების განვითარების გზით, რაც უნდა წარმოადგენდეს ტურიზმის პოლიტიკის განსაზღვრის საფუძველს.

ამასთან, კლასტერების კონკურენტუნარიანობის გეგმები საჭიროებს ინტეგრაციას უფრო მაღალ დონეებზე – *რეგიონულ, დანიშნულების ადგილისა და ეროვნული მასშტაბით,* რაც საბოლოოდ უნდა იყოს მიმართული ადგილობრივი მოსახლეობის კეთილდღეობის ზრდასა და გაუმჯობესებაზე (Heath 2003).

➢ **ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის კონცეპტუალური *კრაუჩისა და რიჩის* მოდელი (Crouch and Ritchie Model)**

კრაუჩისა და რიჩის მიერ შემუშავებული ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის მოდელი წარმოადგენს კომპლექსურ კონცეპტუალურ ჩარჩოს (Crouch and Ritchie 1999), რომელიც ეფუძნება კონკურენტუნარიანობის თეორიულ საფუძვლებს, მათ შორის რესურსების ეფექტიან გამოყენებასა და შედარებითი უპირატესობების კონცეფციას (Porter 1990; Enderwick 1990).

აღნიშნული მოდელი მოიცავს ტურისტული მიმართულების კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორების ფართო სპექტრს, როგორიცაა: ადამიანური, მატერიალური, ცოდნისა და კაპიტალური რესურსები, აგრეთვე, ინფრასტრუქტურა და ისტორიულ-კულტურული აქტივები, რომლებიც ერთობლივად განსაზღვრავენ დანიშნულების ადგილის შესაძლებლობებსა და კონკურენტულ პოზიციას.

ავტორების მიხედვით, კონკურენტუნარიანობის შეფასებისთვის საკმარისი არ არის მხოლოდ აღნიშნული ფაქტორების იდენტიფიცირება – მნიშვნელოვანია მათ შორის არსებული ურთიერთკავშირებისა და ურთიერთქმედების ანალიზიც. შესაბამისად, მოდელი მოიცავს შემდეგ ძირითად კომპონენტებს:

- კონკურენტულ (მიკრო) გარემოს;
- გლობალურ (მაკრო) გარემოს;
- დანიშნულების ადგილის პირველადი მიმზიდველობის განმაპირობებელ ძირითად რესურსებსა და ფაქტორებს;
- დამხმარე ფაქტორებსა და რესურსებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ მეორეულ მიმზიდველობას;
- დანიშნულების ადგილის მენეჯმენტს (იხ. აგრეთვე, Go and Govers 2000) და კვალიფიკაციის განმსაზღვრელ (სიტუაციურ) ფაქტორებს.

პირველადი მიმზიდველობის რესურსებსა და ფაქტორებს მიეკუთვნება ის ელემენტები, რომლებიც უშუალოდ განსაზღვრავს ტურისტთა ინტერესს დანიშნულების ადგილის მიმართ, კერძოდ: ბუნებრივი რესურსები (ლანდშაფტი, ზღვა, მთა, კლიმატი), კულტურული და ისტორიული ობიექტები (მემკვიდრეობა, მუზეუმები, ძეგლები), ღონისძიებები და ფესტი-

ვალები, აგრეთვე, უნიკალური ადგილობრივი გამოცდილება (ტრადიციები, გასტრონომია).

მეორეული მიმზიდველობის დამხმარე ფაქტორები და რესურსები კი მოიცავს იმ ელემენტებს, რომლებიც უზრუნველყოფს აღნიშნული რესურსების ეფექტიან გამოყენებას და ტურისტული გამოცდილების კომფორტულობას, მათ შორის: ინფრასტრუქტურა (ტრანსპორტი, გზები, აეროპორტები, საჯარო სერვისები), განთავსების საშუალებები (სასტუმროები, ჰოსტელები, კემპინგები), კვების ობიექტები და დამატებითი სერვისები (საბანკო მომსახურება, სავაჭრო ცენტრები, სამედიცინო მომსახურება, უსაფრთხოება).

ტურიზმის პოლიტიკა ავტორების მიერ განიხილება, როგორც აღნიშნული კონცეპტუალური ჩარჩოს ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ელემენტი, რომელიც განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებს დაგეგმვისა და განვითარების იმ კრიტიკულ საკითხებზე, რომლებიც განსაზღვრავს ტურისტული დანიშნულების ადგილების კონკურენტუნარიანობასა და მდგრადობას (Ritchie and Crouch 2000).

➢ **ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის სტრუქტურული განტოლების იუნის მოდელი (Yoon Model)**

იუნმა ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის სტრუქტურული განტოლების მოდელი შეიმუშავა ტურიზმის სფეროში ჩართული დაინტერესებული მხარეების (Stakeholder)**:** ვიზიტორები**,** დამფუძნებელები, ინვესტორები და სხვა კონტრაგენტები და მათი ინტერესები – პერსპექტივიდან და ემპირიულად შეისწავლა ძირითადი კონსტრუქციების ურთიერთქმედება (Yoon 2002).

მოდელი მოიცავს ხუთ ძირითად კონსტრუქციას:

- ტურიზმის განვითარების გავლენა;
- გარემოსდაცვითი დამოკიდებულებები;
- ადგილთან მიჯაჭვულობა;
- ტურისტული ღირსშესანიშნაობების განვითარების პრეფერენციები;
- დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის სტრატეგიის მხარდაჭერა.

პირველი სამი კონსტრუქცია განიხილება, როგორც ეგზოგენური, ხოლო ბოლო ორი – როგორც ენდოგენური.

კვლევის შედეგები მიუთითებს, რომ ტურიზმის განვითარების გავლენა (განსაკუთრებით სამუშაო ადგილების შექმნისა და საინვესტიციო კაპიტალის მოზიდვის თვალსაზრისით) და ადგილთან მიჯაჭვულობა (ემოციურ-

სიმბოლური კავშირის კონტექსტში) მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს დაინტერესებული მხარეების დამოკიდებულებაზე ტურისტული ღირსშესანიშნაობების განვითარების მიმართ.

აღნიშნული დამოკიდებულება, თავის მხრივ, დადებითად განაპირობებს მათ მხარდაჭერას დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის სტრატეგიის მიმართ.

➢ **ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის დუაიერისა და კიმის მოდელი (Dwyer and Kim Model)**

დუაიერისა და კიმის მიერ შემუშავებული ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის მოდელი წარმოადგენს ანალიტიკურ ჩარჩოს, რომელიც გამოიყენება – ქვეყნების, რეგიონებისა და ტურისტული ინდუსტრიების შედარებითი შეფასებისთვის (Dwyer and Kim 2003).

მოდელის ძირითადი ელემენტები მნიშვნელოვანწილად ეფუძნება კრაუჩისა და რიჩის მიერ შემუშავებულ კონცეპტუალურ ჩარჩოს (Crouch and Ritchie 1999), სადაც ხაზგასმულია როგორც შედარებითი, ისე – კონკურენტული უპირატესობების როლი დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის ფორმირებაში.

თუმცა, კრაუჩისა და რიჩის მოდელისგან განსხვავებით, დუაიერი და კიმი განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებენ მოთხოვნის პირობებზე და მათ განიხილავენ, როგორც დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის ერთ-ერთ მთავარ განმსაზღვრელ ფაქტორს. აღნიშნული მიდგომა აფართოებს მოდელის ანალიტიკურ შესაძლებლობებს და უფრო სრულად ასახავს ბაზარზე მიმდინარე პროცესებს, რომლებიც გავლენას ახდენს ტურისტული მიმართულების კონკურენტულ პოზიციაზე.

ამგვარად, დუაიერისა და კიმის მოდელი წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე სრულყოფილ ჩარჩოს, რომელიც აერთიანებს როგორც მიწოდების, ისე – მოთხოვნის მხარეს ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის შეფასების პროცესში.

➢ **ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის ჰიტის მოდელი (Heath Model)**

ჰითმა შემოგვთავაზა ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის მოდელი (Heath 2003), რომელიც ეფუძნება სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში მიღებულ გამოცდილებას და აერთიანებს რიჩისა და კრაუჩის (2000) და დუაიერისა და კიმის (2003) მოდელებში გამოყენებულ ძირითად ინდიკატორებს.

მოდელი წარმოდგენილია „სახლის“ მეტაფორის სახით და მოიცავს შემდეგ ელემენტებს:

- ***საძირკველი*** – ქმნის კონკურენტუნარიანობისთვის აუცილებელ საფუძველს;
- ***ცემენტი*** – უზრუნველყოფს სხვადასხვა კომპონენტების ურთიერთკავშირსა და მთლიანობას;
- ***საშენი ბლოკები*** – მოიცავს მდგრადი განვითარების პოლიტიკას, ინსტიტუციურ სტრუქტურებს, აგრეთვე სტრატეგიულ და ინოვაციურ მარკეტინგულ მიდგომებს;
- ***სახურავი*** – როგორც წარმატების მთავარი მამოძრავებელი ძალა, ასახავს კონკურენტუნარიანობის „ადამიანურ“ ფაქტორს.

ჰითი ასევე ხაზგასმით აღნიშნავს ტურიზმის განვითარების და მარკეტინგის ურთიერთდამოკიდებულებას, რაც შეესაბამება ბორდასის მიერ შემუშავებულ „კონკურენტული მარკეტინგის“ კონცეფციას (Bordas 1994).

მოდელის ფარგლებში იდენტიფიცირებულია 37 ბიზნესფაქტორი და 15 ტრადიციული იმიჯისა და მიმზიდველობის ფაქტორი, რაც უზრუნველყოფს ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის მრავალმხრივ და კომპლექსურ ანალიზს.

➢ **ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის შეფასების** ენრაითისა და ნიუტონის კონცეფცია **(Enright and Newton Approach)**

ჰითის მიერ წარმოდგენილი ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის ხედვა შემდგომში განვითარებული და გამყარებული იქნა ენრაიტისა და ნიუტონის მიერ 2004 და 2005 წლებში წარმოდგენილი მიდგომებით (Enright and Newton 2004; 2005).

პირველ კვლევაში ავტორებმა გამოიყენეს მნიშვნელობისა და შესრულების ანალიზის მეთოდი (Importance–Performance Analysis), რათა შეეფასებინათ კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორების მნიშვნელობა და შესრულების დონე ძირითადი კონკურენტი დანიშნულების ადგილების მიმართ. მიღებულმა შედეგებმა აჩვენა, რომ *ტურისტული მიმართულების კონკურენტუნარიანობის ჰოლისტური შეფასებისთვის აუცილებელია ტურიზმთან უშუალოდ დაკავშირებული ფაქტორების ფარგლებს მიღმა არსებული ელემენტების გათვალისწინებაც.*

შემდგომ კვლევაში (2005) ენრაიტმა და ნიუტონმა კონკურენტუნარიანობა ემპირიულად შეისწავლეს კრაუჩისა და რიჩის (1999) და რიჩის, კრაუჩისა და ჰადსონის (2001) მონაცემებზე დაყრდნობით. კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ *დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის შეფასების პროცესში თანაბრად მნიშვნელოვანია როგორც ინდუსტრიის ფაქტორების (ბიზნესთან დაკავშირებული ასპექტები), ისე დანიშნულების ადგილის ატრიბუტების (მიმზიდველობისა და გარემოს ფაქტორები) გათვალისწინება.*

➢ **ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის შეფასების მიდგომა (Bahar and Kozak Approach)**

ბაჰარისა და კოზაკის მიერ შემოთავაზებულია ემპირიული, პერსპექტივებზე დაფუძნებული მიდგომა (Bahar and Kozak 2007), რომელიც ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის შეფასებისას ითვალისწინებს როგორც ტურისტების, ისე – მომსახურების მიმწოდებლების აღქმებს. *აღნიშნული მიდგომა შესაძლებლობას იძლევა, შედარდეს ვიზიტორებისა და სერვისების მომწოდებლების შეფასებები და გამოვლინდეს მათ შორის არსებული განსხვავებები.*

კონკურენტუნარიანობის იმ კვლევებისგან განსხვავებით, რომლებიც ფოკუსირებულია მხოლოდ ტურისტებზე (Hsu, Wolfe, and Kang 2004) ან მხოლოდ მომსახურების მიმწოდებლებზე (Enright and Newton 2004; Yoon 2002), ავტორებმა შეისწავლეს თურქეთის კონკურენტული პოზიცია ხუთ სხვა ქვეყანასთან მიმართებით და გააანალიზეს ორივე მხარის – ტურისტებისა და მომსახურების მიმწოდებლების – პერსპექტივები.

კვლევის შედეგად იდენტიფიცირდა კონკურენტუნარიანობის ოთხი ძირითადი ფაქტორი:

- კულტურული და ბუნებრივი მიმზიდველობა;
- ტურისტული მომსახურების ხარისხი;
- ტურისტული ობიექტებისა და აქტივობების ხელმისაწვდომობა;
- ინფრასტრუქტურის ხარისხი.

გარდა ამისა, გამოვლინდა დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის 23 პოტენციური განმსაზღვრელი ფაქტორი და დაფიქსირდა არსებითი განსხვავებები ტურისტებისა და მომსახურების მიმწოდებლების შეფასებებს შორის, განსაკუთრებით – ტურისტული მომსახურების ხარისხის, ინფრასტრუქტურისა და აქტივობების ხელმისაწვდომობის მიმართულებით.

აღნიშნული მიდგომა ხაზს უსვამს კონკურენტუნარიანობის შეფასების მრავალპერსპექტიულ ხასიათს და ადასტურებს, რომ სხვადასხვა დაინტერესებული მხარის აღქმების ინტეგრირება აუცილებელია უფრო ობიექტური ანალიზისთვის.

➢ **ტურისტული დანიშნულების ადგილის ფასობრივი კონკურენტუნარიანობის შეფასების მიდგომა (Dwyer, Forsyth and Rao Approach)**

ლარი დუაიერის, პიტერ ფორსაითისა და პრაბჰა რაოს მიერ წარმოდგენილი მიდგომა (Dwyer et al. 2000) აფასებს ფასობრივი ფაქტორების გავლენას ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობაზე

19 ქვეყნის მაგალითზე. კვლევის თანახმად, ტურისტული კონკურენტუნარიანობა ფარდობითი ცნებაა და მისი მიმზიდველობა განისაზღვრება როგორც საფასო, ისე არასაფასო (სოციალურ-ეკონომიკური, დემოგრაფიული და ხარისხობრივი) ფაქტორების ერთობლიობით.

ფასების კონკურენტუნარიანობის ინდექსი ორ ძირითად კომპონენტს ეფუძნება:

1. მგზავრობასთან დაკავშირებულ დანახარჯებს (Travel Costs) – მოიცავს:

- ავიაბილეთის ან დანიშნულების ადგილზე ტრანსპორტირების სხვა საშუალებების ღირებულებას;
- სატრანსპორტო გადასახადებს;
- უსაფრთხოების მოსაკრებლებს.

2. უშუალოდ დანიშნულების ადგილზე გაწეულ დანახარჯებს (Local or Ground Costs) – მოიცავს:

- განთავსებისა და კვების ხარჯებს;
- ტურისტული მომსახურებების ღირებულებას (გიდის მომსახურება, ექსკურსიები და სხვა);
- მომსახურებების საბაზრო ფასებს.

ფასების კონკურენტუნარიანობის ინდექსის ფორმირება ხორციელდება შემდეგი ფორმულით: **PCI = (LC + TC) / BC**

PCI (Price Competitiveness Index) – ფასების კონკურენტუნარიანობის ინდექსი;

LC (Local Costs / Ground Costs) – დანიშნულების ადგილზე გაწეული დანახარჯები;

TC (Travel Costs) – მგზავრობასთან დაკავშირებული დანახარჯები;

BC (Base Country Costs) – საბაზისო ქვეყნის (ან კონკურენტი დესტინაციის) ანალოგიური ჯამური დანახარჯები, რომელთანაც ხდება შედარება.

მიღებული შედეგის ინტერპრეტაცია (შეფასების კრიტერიუმი) მდგომარეობს შემდეგში:

ა). თუ **PCI<1**: საკვლევი ტურისტული დანიშნულების ადგილი **უფრო კონკურენტუნარიანი და ხელმისაწვდომია** (იაფია), ვიდრე საბაზისო ქვეყანა. რაც უფრო დაბალია მაჩვენებელი, მით მაღალია ფასობრივი უპირატესობა;

ბ). თუ **PCI>1**: საკვლევი ტურისტული დანიშნულების ადგილი **ნაკლებად კონკურენტუნარიანია** (უფრო ძვირია), ვიდრე საბაზისო ქვეყანა;

გ) თუ **PCI=1**: ორივე ტურისტული დანიშნულების ადგილზე ფასების დონე იდენტურია.

აღნიშნული მიდგომა ცხადყოფს, რომ ფასობრივი კონკურენტუნარიანობა წარმოადგენს ტურისტული დანიშნულების ადგილის საერთო კონკურენტუნარიანობის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან, თუმცა არა ერთადერთ განმსაზღვრელ კომპონენტს.

ამრიგად, ფასობრივი კონკურენტუნარიანობის ინდექსი ასახავს ტურისტულ მიმართულებაზე გაწეული დანახარჯებისა და მგზავრობის დანახარჯების ერთობლივ მოცულობას საბაზისო ქვეყანასთან შედარებით. ინდექსის საშუალებით შესაძლებელია შეფასდეს კონკრეტული ტურისტული დანიშნულების ადგილის ფასობრივი კონკურენტუნარიანობა საერთაშორისო ბაზარზე (იხ. სქემა 2 – დუაიერის, ფორსათისა და რაოს (2000) ფასობრივი კონკურენტუნარიანობის ინდექსი).

სქემა 2



წყარო: *შედგენილია Dwyer, Forsyth and Rao (2000)-ის კონცეპტუალური მიდგომის საფუძველზე*

➢ **დანიშნულების ადგილის უპირატესობის/მიმზიდველობის ინდექსი (Destination Preference / Attractiveness Index)**

სონგის, რომილისა და ლიუსის კვლევა (Song, Romilly, and Liu, 2000) ტრადიციულ ეკონომიკურ პარამეტრებს (ფასი, შემოსავალი, სატრანსპორტო ხარჯები) არაეკონომიკურ მახასიათებლებთან აერთიანებს და ტუ-

რისტული მოთხოვნის კომპლექსურ ანალიზს გვთავაზობს. ავტორებმა შეიმუშავეს რაოდენობრივი ინსტრუმენტი – **დანიშნულების ადგილის უპირატესობის/მიმზიდველობის ინდექსი**, რომელიც აფასებს პირდაპირი ეკონომიკური მაჩვენებლების მიღმა არსებული ფაქტორების გავლენას ვიზიტორის არჩევანზე. აღნიშნული ინდექსი ეკონომეტრიკულ მოდელებში დამატებით ცვლადად გამოიყენება და მისი ფორმირება ორ ძირითად ეტაპს მოიცავს:

1. ფაქტორების იდენტიფიცირება და წონის მინიჭება, რაც გულისხმობს ვიზიტორებისთვის მნიშვნელოვანი ისეთი არაეკონომიკური ფაქტორებისთვის შესაბამისი წონის მინიჭებას, როგორებიცაა:

- *სოციალური ფაქტორები* – სტატუსი და პრესტიჟი;
- *კულტურული ფაქტორები* – წარმომავლობა, ღირებულებები და ტრადიციები;
- *ფსიქოლოგიური ფაქტორები* – პირადი ინტერესები, მოტივაცია და ცხოვრების სტილი;
- *გეოგრაფიული ფაქტორები* – ბუნებრივი გარემო, კლიმატი და ტერიტორიული ხელმისაწვდომობა.

2. **ქულების მინიჭება და ინდექსის გამოთვლა.** თითოეული ფაქტორის მნიშვნელობა ფასდება კითხვარების ან სტატისტიკური მონაცემების საფუძველზე. მიღებული ქულების შეჯამების ან შეწონვის შედეგად დგინდება ინდექსის საბოლოო მნიშვნელობა, რომელიც ასახავს დანიშნულების ადგილის მიმზიდველობის დონეს. დასკვნის სახით, ინდექსი ადასტურებს, რომ ტურისტული დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის სრულფასოვანი შეფასება ეკონომიკური და არაეკონომიკური ფაქტორების აუცილებელ ინტეგრირებულ ანალიზს მოითხოვს.

ზემოაღნიშნული მოდელები ერთობლივად ქმნიან ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის შეფასების მრავალგანზომილებიან თეორიულ და მეთოდოლოგიურ ჩარჩოს.

❖ ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის ძირითადი ინდიკატორების სისტემა (Key Indicators of Destination Competitiveness)

ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის შეფასება შეუძლებელია შესაბამისი ინდიკატორების სისტემის გარეშე, რომელიც უზრუნველყოფს როგორც თეორიული მოდელების პრაქტიკულ გამოყენებას, ისე შედარებით ანალიზს სხვადასხვა მიმართულებას შორის. ინდიკატორები წარმოადგენს საზომ ინსტრუმენტებს, რომლებიც საშუალებას

იძლევა, შეფასდეს დანიშნულების ადგილის განვითარება, ეფექტიანობა და კონკურენტული პოზიცია გლობალურ ტურისტულ ბაზარზე.

თანამედროვე კვლევებში ტურისტული მიმართულების კონკურენტუნარიანობა განიხილება, როგორც მრავალგანზომილებიანი კატეგორია, რაც განაპირობებს ინდიკატორების სისტემის კომპლექსურობას. შესაბამისად, კონკურენტუნარიანობის შეფასებისას გამოიყენება როგორც რაოდენობრივი, ისე ხარისხობრივი მაჩვენებლები, რომლებიც ასახავს ეკონომიკურ, სოციალურ, გარემოსდაცვით და ინსტიტუციურ ასპექტებს.

საერთაშორისო პრაქტიკაში ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის ინდიკატორები, როგორც წესი, ჯგუფდება რამდენიმე ძირითად მიმართულებად. ყველაზე გავრცელებული კლასიფიკაციის მიხედვით, ისინი მოიცავენ შემდეგ კატეგორიებს (Ritchie and Crouch 2003; World Economic Forum 2019):

1. **ეკონომიკური ინდიკატორები:** მოიცავს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის ეკონომიკურ შედეგებსა და მის გავლენას ეროვნულ და რეგიონულ ეკონომიკაზე (ტურიზმის შემოსავლები, საერთაშორისო ვიზიტორთა რაოდენობა, საშუალო ხარჯი ერთ ტურისტზე, დასაქმების დონე ტურიზმის სექტორში, ინვესტიციების მოცულობა).

2. **ინფრასტრუქტურული და მომსახურების ხარისხის ინდიკატორები:** ასახავს ტურისტული ინფრასტრუქტურის განვითარებასა და მომსახურების ხარისხის დონეს (სატრანსპორტო ხელმისაწვდომობა, განთავსების ობიექტების რაოდენობა და კატეგორია, მომსახურების ხარისხის სტანდარტები, ციფრული ინფრასტრუქტურა და ონლაინ სერვისები).

3. **გარემოსდაცვითი ინდიკატორები:** აფასებს მდგრადობისა და ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის დონეს (ბუნებრივი რესურსების დაცვის ხარისხი, ეკოლოგიური სტანდარტების დაცვა, ტურიზმის გავლენა გარემოზე, მწვანე ტურიზმის განვითარების დონე).

4. **სოციალური და კულტურული ინდიკატორები:** გულისხმობს ტურიზმის გავლენას საზოგადოებასა და კულტურულ გარემოზე (ადგილობრივი მოსახლეობის ჩართულობა, კულტურული მემკვიდრეობის დაცვა, ცხოვრების ხარისხი, ტურისტებისა და ადგილობრივი მოსახლეობის ურთიერთობა).

5. **ინსტიტუციური და მმართველობითი ინდიკატორები:** ასახავს მართვის ეფექტიანობასა და პოლიტიკის ხარისხს (ტურიზმის პოლიტიკის ეფექტიანობა, რეგულაციების ხარისხი, საჯარო და კერძო სექტორის თანამშრომლობა, მარკეტინგული სტრატეგიების ეფექტიანობა).

აღნიშნული მიდგომა ასახავს ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობას, როგორც კომპლექსურ და მრავალფაქტორულ

სისტემას. განსაკუთრებული წვლილი ამ მიმართულებით შეიტანეს რიჩმა და კრაუჩმა, რომლებმაც დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობა განიხილეს, როგორც რესურსებისა და მენეჯმენტის ეფექტიანი კომბინაციის შედეგი, რომელიც უზრუნველყოფს გრძელვადიან წარმატებას საერთაშორისო ტურისტულ ბაზარზე. მათი მოდელი მოიცავს როგორც მემკვიდრეობით (endowed) რესურსებს, ისე შექმნილ (created) ინფრასტრუქტურასა და მმართველობით მექანიზმებს.

ამასთან, თანამედროვე კვლევებში ფართოდ გამოიყენებოდა მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმის (World Economic Forum – WEF) მიერ შემუშავებული ტურიზმისა და მოგზაურობის კონკურენტუნარიანობის ინდექსი (Travel and Tourism Competitiveness Index – TTCI). თუმცა, ტურიზმის სფეროში მიმდინარე სტრუქტურული ცვლილებებისა და ახალი გლობალური გამოწვევების გათვალისწინებით, 2021 წელს ინდექსის მეთოდოლოგია მნიშვნელოვნად განახლდა და მას **ტურიზმისა და მოგზაურობის განვითარების ინდექსი** (Travel and Tourism Development Index – TTDI) ეწოდა.

ინდექსის სახელწოდებისა და მეთოდოლოგიის ცვლილება ასახავს კონცეპტუალურ ტრანსფორმაციას. თუ TTCI ძირითადად ფოკუსირებული იყო ტურიზმის კონკურენტუნარიანობის, საინვესტიციო მიმზიდველობისა და სექტორის განვითარების ხელშემწყობი ფაქტორების შეფასებაზე, TTDI აქცენტს აკეთებს ტურიზმის სფეროს **მდგრად (Sustainable), ინკლუზიურ და მედეგ (Resilient)** განვითარებაზე, რაც თანამედროვე ტურიზმის პოლიტიკის ერთ-ერთ უმთავრეს პრიორიტეტს წარმოადგენს.

TTDI 2024-ის მეთოდოლოგიის მიხედვით, ქვეყნების შეფასება ხორციელდება 5 ძირითადი განზომილების (Dimensions) და მათში შემავალი 17 კომპონენტის (Pillars) საფუძველზე. აღნიშნული განზომილებები წარმოადგენს ტურიზმისა და მოგზაურობის ინდუსტრიის განვითარების კომპლექსური შეფასების ჩარჩოს.

1. ხელსაყრელი გარემო (Enabling Environment) – აფასებს ქვეყანაში არსებულ ზოგად სიტუაციას, რომელიც აუცილებელია ბიზნესის ოპერირებისა და ინვესტირებისთვის. ის მოიცავს ისეთ ფაქტორებს, როგორებიცაა:

- ზოგადი ბიზნესგარემო;
- უსაფრთხოება და დაცულობა;
- ჯანდაცვა და ჰიგიენა;
- ადამიანური რესურსები და შრომის ბაზარი (მოიცავს კვალიფიციურ კადრებსა და შრომის ბაზრის მედეგობას);
- ციფრული მზაობა (ინფორმაციულ-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების – ICT-ის განვითარების დონე).

2. ტურიზმის პოლიტიკა და ხელშემწყობი პირობები (T&T Policy and Enabling Conditions). ეს მიმართულება აფასებს, რამდენად პრიორიტეტულია სფერო სახელმწიფოსთვის და რამდენად ღიაა ქვეყანა ტურისტებისთვის:

- ტურიზმის პრიორიტეტულობა (მთავრობის პოლიტიკა და ბიუჯეტი);
- საერთაშორისო ღიაობა (სავიზო პოლიტიკა, სავაჭრო შეთანხმებები);
- ფასობრივი კონკურენტუნარიანობა (მგზავრობასთან დაკავშირებული დანახარჯები, დანიშნულების ადგილზე გაწეული დანახარჯები, საწვავის ფასები და ცხოვრების ღირებულება).

3. ინფრასტრუქტურა და მომსახურება (Infrastructure and Services) აფასებს ქვეყნის ფიზიკურ და სერვისულ ინფრასტრუქტურას, რაც პირდაპირ განაპირობებს ვიზიტორის კომფორტს:

- საჰაერო ტრანსპორტის ინფრასტრუქტურა;
- სახმელეთო და საზღვაო/საპორტო ინფრასტრუქტურა;
- უშუალოდ ტურისტული სერვისები და ინფრასტრუქტურა (სასტუმროები, მანქანების გაქირავება, ტურისტული ობიექტების სიმრავლე).

4. ტურისტული რესურსები (Travel and Tourism Resources) ეს განზომილება აფასებს იმ უმთავრეს მიზეზებს (მიზიდულობის ძალებს), რომელთა გამოც ტურისტები სტუმრობენ ქვეყანას:

- ბუნებრივი რესურსები (ეროვნული პარკები, ლანდშაფტი);
- კულტურული რესურსები (იუნესკოს ძეგლები, ტრადიციები);
- არასარეკრეაციო (Non-Leisure) რესურსები (საქმიანი ტურიზმი – MICE, წამყვანი უნივერსიტეტები, მსხვილი კორპორაციული ცენტრები).

5. ტურიზმის მდგრადობა (Travel and Tourism Sustainability) – წარმოადგენს განახლებული მეთოდოლოგიის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს სიახლეს და აფასებს ტურიზმის სფეროს გრძელვადიან მდგრადობასა და მედეგობას. აღნიშნული განზომილება მოიცავს:

- ***გარემოსდაცვით მდგრადობას*** (კლიმატის ცვლილებებთან ადაპტაცია, ენერგოეფექტურობა, ბუნებრივი რესურსებისა და ეკოსისტემების დაცვა);
- ***სოციალურ-ეკონომიკურ გავლენას*** (მაღალანაზღაურებადი სამუშაო ადგილების შექმნა, გენდერული თანასწორობა, ეკონომიკური სარგებლის განაწილება და ადგილობრივი მოსახლეობის კეთილდღეობა);
- ***მოთხოვნის მდგრადობას*** (ტურისტული ნაკადების ეფექტიანი მართვა, სეზონურობის შემცირება და დესტინაციების დაცვა ტურისტების ჭარბი კონცენტრაციისგან – Overtourism).

TTDI-ის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან თავისებურებას წარმოადგენს იმ ფაქტორების ინტეგრირება, რომლებიც TTCI-ის ადრეულ ვერსიებში შეზღუდულად იყო წარმოდგენილი. მათ შორის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია:

- **სოციალურ-ეკონომიკურ გავლენა და მედეგობა (Socioeconomic Resilience and Conditions)** – განახლებული მეთოდოლოგია აფასებს არა მხოლოდ ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში დასაქმებულთა რაოდენობას, არამედ სამუშაო ადგილების ხარისხს, მათ შორის მაღალანაზღაურებადი დასაქმების შესაძლებლობებს, გენდერული თანასწორობის დონეს, სოციალური დაცვის მექანიზმების ეფექტიანობასა და შრომის ბაზრის მედეგობას კრიზისულ პირობებში. აღნიშნული მიდგომა ტურიზმს განიხილავს არა მხოლოდ დამოუკიდებელ სფეროდ, არამედ ფართო სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების მნიშვნელოვან კატალიზატორად;
- **მოთხოვნის მდგრადობა და ტურისტული ზეწოლის მართვა (T&T Demand Pressure and Impact)** – ახალი ინდექსი განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს ტურისტული ნაკადების მართვის ეფექტიანობას. იგი აფასებს ქვეყნის შესაძლებლობას, შეამციროს ტურისტული მოთხოვნის სეზონური კონცენტრაცია, მართოს ჭარბი ტურიზმის (Overtourism) რისკები და ხელი შეუწყოს ვიზიტორთა ნაკადების უფრო დაბალანსებულ სივრცით განაწილებას, რაც ამცირებს ისტორიულ, კულტურულ და ბუნებრივ ობიექტებზე გადაჭარბებულ დატვირთვას.
- **გარემოსდაცვითი მდგრადობის გაფართოება –** დაემატა მკაცრი ინდიკატორები, რომლებიც აფასებს ენერგოეფექტურობას, კლიმატის ცვლილებისადმი სფეროს მზაობასა და დანიშნულების ადგილზე დაბინძურების დონეს;
- **არასარეკრეაციო რესურსების შეფასება (Non-Leisure Resources) –** განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა საქმიანი (MICE), საგანმანათლებლო და სამედიცინო ტურიზმის განვითარების პოტენციალს, რაც ამცირებს ქვეყნის დამოკიდებულებას მხოლოდ ტრადიციულ რეკრეაციულ დასვენებაზე და ზრდის ინდუსტრიის მდგრადობას შოკების მიმართ;
- **საერთაშორისო მონაცემთა ბაზების როლი ინდექსის ფორმირებაში.** განახლებული მეთოდოლოგიის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან თავისებურებას წარმოადგენს სუბიექტური შეფასებებისა და ექსპერტული გამოკითხვების წილის შემცირება და რაოდენობრივ, სტატისტიკურ მონაცემებზე დაფუძნებული შეფასების გაძლიერება. აღნიშნული მიდგომა ზრდის ინდექსის ობიექტურობას, შედარებადობასა და სანდოობას.

კომპლექსური ეკონომიკური, სოციალური, ინსტიტუციური და ტურისტული ინდიკატორების შეფასების მიზნით TTDI ფართოდ იყენებს საე-

რთაშორისო ორგანიზაციების ოფიციალურ მონაცემთა ბაზებს, მათ შორის გაეროს ტურიზმის ორგანიზაციის (UN Tourism), მოგზაურობისა და ტურიზმის მსოფლიო საბჭოს (WTTC), მსოფლიო ბანკის (World Bank), იუნესკოს (UNESCO), შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის (ILO), ჯანმრთელობის მსოფლიო ორგანიზაციის (WHO) და სხვა საერთაშორისო ინსტიტუტების სტატისტიკურ ინფორმაციას. განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება გაეროს ტურიზმის ორგანიზაციის (UN Tourism) და მოგზაურობისა და ტურიზმის მსოფლიო საბჭოს (WTTC) მონაცემებს, რომლებიც ტურიზმისა და მოგზაურობის ინდუსტრიის განვითარების შეფასების ერთ-ერთ ძირითად საინფორმაციო საფუძველს წარმოადგენს.

3.3. ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის თანამედროვე მიდგომები და ციფრული ტრანსფორმაცია

გლობალიზაციის, ტექნოლოგიური პროგრესისა და ტურისტული მოთხოვნის ტრანსფორმაციის პირობებში, ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის შეფასების ტრადიციული მიდგომები თანდათანობით დაიხვეწა და შეივსო ახალი კონცეპტუალური და მეთოდოლოგიური ხედვებით. თანამედროვე ეტაპზე დანიშნულების ადგილის კვლევა სულ უფრო მეტად ეფუძნება ინტერდისციპლინურ მიდგომებს, სადაც განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ციფრული და ინოვაციური ტექნოლოგიების როლს ტურიზმის განვითარებაში (Baliashvili and Katsitadze 2026).

თანამედროვე სამეცნიერო ლიტერატურაში მკაფიოდ იკვეთება ახალი კვლევითი მიმართულებები, რომლებიც დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობას განიხილავს „ჭკვიანი“ (smart), მდგრადი (sustainable) და მონაცემებზე დაფუძნებული (data-driven) განვითარების პარადიგმების ფარგლებში. აღნიშნული მიდგომები მნიშვნელოვნად აფართოებს კონკურენტუნარიანობის შეფასების ტრადიციულ ჩარჩოებს და საშუალებას იძლევა ტურისტული მიმართულება შეფასდეს არა მხოლოდ რესურსებისა და ინფრასტრუქტურის ჭრილში, არამედ ინოვაციური პოტენციალის, ციფრული ინტეგრაციის, მმართველობის ეფექტიანობისა და მდგრადი განვითარების პრინციპების გათვალისწინებით (Gretzel et al. 2015; World Economic Forum 2019). ამგვარი მიდგომები ქმნის შესაძლებლობას, უფრო ღრმად შეფასდეს ტურისტული დანიშნულების ადგილის განვითარების პოტენციალი, გამოვლინდეს ფარული რესურსები და ჩამოყალიბდეს გრძელვადიანი კონკურენტული უპირატესობები გლობალურ ტურისტულ ბაზარზე.

ჭკვიანი (Smart) მიდგომა თანამედროვე სამეცნიერო ლიტერატურაში აღიქმება როგორც პარადიგმა, რომელიც ასახავს ტექნოლოგიური, ეკონომიკური და სოციალური განვითარების ახალ ფორმებს. იგი ეფუძნება სენსორულ სისტემებს, დიდ და ღია მონაცემებს (Big Data, Open Data), ინფორმაციისა და კომუნიკაციის ინოვაციურ არხებს, აგრეთვე ანალიტიკური მსჯელობისა და ცოდნის გენერირების შესაძლებლობებს, რაც განპირობებულია ტექნოლოგიური პროგრესის ინტენსიური განვითარებით.

მოცემული პარადიგმის პრაქტიკული რეალიზაცია ვლინდება სხვადასხვა ტექნოლოგიური გადაწყვეტის სახით, მათ შორის (Baliashvili and Katsitadze 2026**):**

- **ნივთების ინტერნეტით (IoT)** – მოწყობილობების ურთიერთდაკავშირება და რეალურ დროში მონაცემთა გაცვლა;
- **რადიოტალღური იდენტიფიკაციით (RFID)** – ობიექტების ავტომატური იდენტიფიკაცია და მონიტორინგი;
- **მოკლე მანძილზე კომუნიკაციით (NFC)** – ინფორმაციის სწრაფი და უსაფრთხო გაცვლა მოწყობილობებს შორის ახლო მანძილზე.

ზემოხსენებული ტექნოლოგიური პროგრესი ქმნის საფუძველს ჭკვიანი ტურიზმის განვითარებისთვის, რაც გულისხმობს ინოვაციური გადაწყვეტილებების დანერგვას, მომსახურების პერსონალიზაციას და ვიზიტორთა გამოცდილების ხარისხობრივ გაუმჯობესებას.

წარმოდგენილ კონტექსტში მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს **ბუჰალისისა და ამარანგგანის კვლევას** (Buhalis and Amaranggana 2015**),** რომელიც კონცენტრირებულია ტურისტული დანიშნულების ადგილებში ინტელექტუალური ტექნოლოგიების ინტეგრაციაზე. მკვლევართა მოსაზრებით, ჭკვიანი ტექნოლოგიების ინტეგრირება დესტინაციებს აძლევს საშუალებას, მომხმარებლებს ***პერსონალიზებული პროდუქტები და მომსახურებები*** შესთავაზონ, რაც, თავის მხრივ, არსებითად ამაღლებს მათ კონკურენტუნარიანობას. ეს ხედვა ეფუძნება ვიზიტორთა უნიკალური საჭიროებებისა და პრეფერენციების ღრმა გააზრებას, რაც თანამედროვე ტურიზმის კვლევით დისკურსში ერთ-ერთ ცენტრალურ მიმართულებას წარმოადგენს. აღნიშნული საკითხის დეტალური განხილვა მოცემულია მონოგრაფიის VI თავის 6.2 ქვეთავში – „პერსონალიზებული მომსახურება ტურისტულ დანიშნულების ადგილებში“.

ჰოიერისა და ვანგელის (Höjer and Wangel 2015) შეფასებით, „ჭკვიანობის“ არსი არ განისაზღვრება მხოლოდ ინდივიდუალური ტექნოლოგიური მიღწევებით. იგი ეფუძნება სხვადასხვა ტექნოლოგიის ურთიერთდაკავშირებას, სინქრონიზაციასა და კოორდინირებულ გამოყენებას. **ჰარისონისა**

და მის თანაავტორთა (Harrison et al. 2010) განმარტებით, ჭკვიანი ტექნოლოგიების კონცეპტუალიზაცია გულისხმობს ოპერატიული გადაწყვეტილებების მიღებას რეალურ დროში, რაც შესაძლებელი ხდება რეალური გარემოდან მიღებული მონაცემების ინტეგრაციისა და გაზიარების გზით, აგრეთვე რთული ანალიტიკის, მოდელირების, ოპტიმიზაციისა და ვიზუალიზაციის გამოყენებით.

„ჭკვიანი ტურიზმის“ კონცეფციის ფარგლებში ტერმინი „ჭკვიანი“ სწორედ ამ კომპლექსური ტექნოლოგიური, ეკონომიკური და სოციალური ურთიერთქმედების აღსაწერად გამოიყენება. შესაბამისად, მისი დანერგვა განიხილება, როგორც ინოვაციის მნიშვნელოვანი მამოძრავებელი ძალა და ერთ-ერთი საკვანძო ფაქტორი, რომელიც განაპირობებს ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის გაძლიერებას გლობალურ ბაზარზე.

გრეტცელისა და სხვა თანაავტორთა (Gretzel et al. 2015) ნაშრომი ფართოდ არის აღიარებული, როგორც „ჭკვიანი ტურიზმის“ (Smart Tourism) კონცეფციის ერთ-ერთი ფუნდამენტური საფუძველი. ავტორები გამოყოფენ მონაცემთა შექმნასა და გამოყენებაზე დაფუძნებულ სამ ძირითად კომპონენტს:

1. ჭკვიანი ტურისტული მიმართულებები („Smart destinations“);
2. ჭკვიანი ბიზნესეკოსისტემები („Smart business ecosystems“);
3. ჭკვიანი გამოცდილება („Smart experience“).

გრეტცელისა და შემდგომი პერიოდის სამეცნიერო ნაშრომებში წარმოდგენილი „ჭკვიანი ტურიზმის“ ფუნდამენტური ელემენტები ადასტურებს, რომ ეს კონცეფცია *ტრადიციული მიდგომებისგან არა მხოლოდ ტექნოლოგიური პროგრესით, არამედ ტურისტულ დესტინაციებზე ორიენტირებული, მომხმარებლის გამოცდილების ტრანსფორმაციის უნარითაც განსხვავდება.* ამასთან, განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ეკოსისტემურ მიდგომას, რომელსაც ავტორები Smart Tourism-ის განვითარების საფუძვლად მიიჩნევენ. აღნიშნული მიდგომა გულისხმობს, რომ ტურიზმის განვითარება ეფუძნება ურთიერთდაკავშირებულ აქტორებსა და ტექნოლოგიურ პლატფორმებს შორის კოორდინირებულ თანამშრომლობას, რაც პრაქტიკაში საკმაოდ რთული განსახორციელებელია.

ავტორები ხაზს უსვამენ, რომ მსოფლიოში Smart Tourism-ის ინიციატივები მიმართულია სიცოცხლისუნარიანი ტურისტული ეკოსისტემების ჩამოყალიბებისკენ, თუმცა სფეროს კომპლექსურობა მნიშვნელოვნად ართულებს პლატფორმებზე, ტექნოლოგიებსა და სერვისებზე დაფუძნებული მაღალსპეციფიკური ინოვაციების ეფექტიან დანერგვას. შესაბამისად, ნაშრომში ტურისტული დანიშნულების ადგილი განიხილება არა როგორც

იზოლირებული სივრცე, არამედ როგორც ეკოსისტემა, სადაც ურთიერთქმედებს პლატფორმები, ტექნოლოგიები, სერვისები და მონაწილეები (stakeholders). ამ თეორიული ხედვის საფუძველზე, *ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობა კონცეპტუალიზებულია როგორც ეკოსისტემის სიცოცხლისუნარიანობისა და კოორდინირებული ინოვაციის უნარის შედეგი, რაც სცილდება ინდივიდუალური კომპანიებისა და ცალკეული ტექნოლოგიური გადაწყვეტილებების ფარგლებს.*

გაიდოშიკის კვლევა (Gajdošík, 2021) მიზნად ისახავს ჭკვიანი მიდგომების ინტეგრირებას დანიშნულების ადგილის მართვის თეორიასთან, ჭკვიანი დანიშნულების ადგილის მმართველობის ჩარჩოს ფორმირების მიზნით. ავტორის მიხედვით, ჭკვიანი დანიშნულებები განისაზღვრება როგორც მონაცემებზე დაფუძნებული და ტექნოლოგიურად ინტეგრირებული ეკოსისტემები, სადაც კონკურენტუნარიანობა განპირობებულია ინოვაციით, თანამშრომლობითა და მდგრადი განვითარების პრინციპების დანერგვით.

ავტორი განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებს დანიშნულების ადგილის მართვის ორგანიზაციის – **DMO (**Destination Management Organization**)** როლზე, რომელიც ჭკვიანი ტურიზმის პირობებში იძენს გაფართოებულ ფუნქციურ დატვირთვას. DMO-ები პასუხისმგებელნი არიან დესტინაციის სტრატეგიულ განვითარებაზე, მარკეტინგსა და ბრენდირებაზე, ინოვაციური ტექნოლოგიებისა და მონაცემთა ეკოსისტემების დანერგვაზე, ადგილობრივი საზოგადოებისა და ბიზნესის აქტიურ ჩართვაზე მართვის პროცესებში, აგრეთვე ეკოლოგიური, კულტურული და სოციალური მდგრადობის ხელშეწყობასა და ტურისტული სერვისების ხარისხის კონტროლზე.

ამრიგად, ჭკვიანი ტურიზმის ფარგლებში DMO განიხილება არა მხოლოდ როგორც მარკეტინგული ან საკოორდინაციო ერთეული, არამედ როგორც პლატფორმა, რომელიც უზრუნველყოფს სხვადასხვა აქტორის – საჯარო, კერძო და სამოქალაქო სექტორებს შორის ეფექტიან თანამშრომლობას, მონაცემთა მართვის მექანიზმებისა და ინოვაციური გადაწყვეტილებების ინტეგრაციას, რაც საბოლოოდ განაპირობებს ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის ფორმირებასა და განვითარებას.

DMO-ს ძირითადი ფუნქციები ჭკვიან ტურიზმში მოიცავს:

1. ***სტრატეგიულ დაგეგმვას:***

- ტურისტული დანიშნულების ადგილის გრძელვადიანი განვითარების და კონკურენტუნარიანობის სტრატეგიის შემუშავება;
- ჭკვიანი ტურიზმის პრინციპების ინტეგრირება, მათ შორის, მონაცემებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღება და მდგრადი განვითარების უზრუნველყოფა.

2. ***მარკეტინგსა და პოპულარიზაციას:***

- დანიშნულების ადგილის ბრენდინგი და პოპულარიზაცია როგორც ციფრული, ისე ტრადიციული საკომუნიკაციო არხების გამოყენებით;
- მონაცემთა ანალიზზე დაფუძნებული პერსონალიზებული ტურისტული გამოცდილებების ფორმირება.

3. ***ინოვაციასა და ტექნოლოგიების დანერგვას:***

- ჭკვიანი ინფრასტრუქტურისა და ციფრული პლატფორმების განვითარება;
- მონაცემთა ინტეგრირებული ეკოსისტემის შექმნა ტურისტული პროცესების ოპტიმიზაციის მიზნით.

4. ***მონაწილეობასა და კოორდინაციას:***

- ადგილობრივი საზოგადოების და ბიზნესსექტორის აქტიური ჩართვა მართვის პროცესებში;
- მართვის პროცესში ჩართული სხვადასხვა დაინტერესებული მხარის (მუნიციპალიტეტი, კერძო სექტორი, კულტურული ორგანიზაციები და სხვ.) ეფექტიანი კოორდინაცია.

5. *მდგრადობასა და ხარისხის კონტროლს:*

- ეკოლოგიური, კულტურული და სოციალური მდგრადობის პოლიტიკის მხარდაჭერა და ინტეგრაცია;
- ტურისტული სერვისების ხარისხის სისტემური მონიტორინგი და უწყვეტი გაუმჯობესება.

გაიდოშიკის მიერ შემუშავებული ჩარჩო ნათლად აჩვენებს, თუ როგორ შეუძლიათ „ჭკვიანი ტურიზმის“ პრინციპებს, ინსტრუმენტებსა და მეთოდებს მნიშვნელოვანი წვლილის შეტანა დანიშნულების ადგილის მდგრადი კონკურენტუნარიანობის გაძლიერებაში, განსაკუთრებით მონაწილეობითი მმართველობისა და ადგილობრივი საზოგადოების აქტიური ჩართულობის პირობებში. *თეორიულად, აღნიშნული მიდგომა წარმოადგენს ინტეგრირებულ მოდელს მართვის ეფექტიანი სტრუქტურებისა და პროცესების განვითარებისთვის, ხოლო პრაქტიკულად – მოქნილ ინსტრუმენტს მენეჯერებისა და პოლიტიკის შემქმნელებისთვის, რომელიც ადაპტირებადია კონკრეტულ კონტექსტთან და ეფუძნება ეტაპობრივ, ურთიერთდაკავშირებულ განვითარების ლოგიკას.*

სურიოტირსონგკოსა და სხვა თანაავტორთა ნაშრომი – „ციფრული ტყუპი ჭკვიანი ტურიზმის მიმართულებებისთვის“ (Suryotrisongko et al. 2021) – ეხება ციფრული ტყუპების (digital twin) კონცეფციის გამოყენებას ტურისტულ დესტინაციებში. აღნიშნული მიდგომა გულისხმობს რეალური ტურისტული დანიშნულების ადგილის ვირტუალური ასლის შექმნას, რო-

მელიც ინტეგრირებს მრავალმხრივ მონაცემებს და წარმოადგენს დინამიკურ, რეალურ დროში განახლებად მოდელს. ციფრული ტყუპი მოიცავს მონაცემებს ვიზიტორთა გადაადგილების, სერვისების გამოყენების, ინფრასტრუქტურის დატვირთვის, გარემოს ხარისხისა და სხვა საკვანძო ინდიკატორების შესახებ, რაც უზრუნველყოფს დესტინაციის ფუნქციონირების კომპლექსურ ანალიზს.

სისტემის ძირითადი მიზანია, მხარდაჭერა გაუწიოს დესტინაციის მენეჯერებს ოპტიმალური გადაწყვეტილებების მიღებაში, მათ შორის:

- ტურისტული ნაკადების ეფექტიანი მართვა და გადატვირთულობის შემცირება;
- მონაცემებზე დაფუძნებული პერსონალიზებული მომსახურების შეთავაზება;
- რესურსების ეფექტიანი განაწილება და მდგრადი განვითარების მიზნების მხარდაჭერა;
- რეალურ დროში სიტუაციური ანალიზისა და პროგნოზირების შესაძლებლობა.

პრაქტიკაში, ციფრული ტყუპების გამოყენება საშუალებას აძლევს დესტინაციის მართვის ორგანოებს, წინასწარ განსაზღვრონ ტურისტული ნაკადების კონცენტრაცია კონკრეტულ სივრცეებსა და დროში და, შესაბამისად, განახორციელონ დინამიკური მარშრუტების დაგეგმვა და ვიზიტორთა გადაადგილების ოპტიმიზაცია. ანალოგიურად, ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში მოქმედ ბიზნესსუბიექტებს (განთავსების, ტრანსპორტისა და სხვა მომსახურების მიმწოდებლებს) შეუძლიათ ვიზიტორთა ქცევითი მონაცემების ანალიზის საფუძველზე პერსონალიზებული შეთავაზებების ფორმირება, რაც მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს მომხმარებელთა გამოცდილებას.

ამგვარად, ციფრული ტყუპის კონცეფცია წარმოადგენს ციფრული ტრანსფორმაციის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს, რომელიც აერთიანებს მონაცემთა ანალიტიკას, მოდელირებასა და პროგნოზირებას და ხელს უწყობს ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობისა და მდგრადობის გაძლიერებას.

ციფრული ტყუპების მიდგომა საშუალებას იძლევა ტურისტული დანიშნულების ადგილები შეფასდეს და იმართოს უფრო ინტეგრირებული ხედვის საფუძველზე, რაც ერთდროულად ემსახურება ეკონომიკურ, სოციალურ და გარემოსდაცვით მიზნებს. შესაბამისად, **ტურისტული მიმართულების ციფრული ტყუპების სისტემის ძირითადი ფუნქციები და ეფექტიანობა მოიცავს:**

1. ***ტურისტული ნაკადების მართვას*** – მონაცემთა ანალიზის საფუძველზე შესაძლებელია პიკური პერიოდების გადატვირთულობის შემცირება, ოპტიმალური მარშრუტების დაგეგმვა და ვიზიტორთა ნაკადების ეფექტიანი რეგულირება („crowd management“);

2. ***პერსონალიზებულ მომსახურებას*** – ვიზიტორთა ინტერესებისა და ქცევითი მახასიათებლების გათვალისწინებით შესაძლებელი ხდება ინდივიდუალურად მორგებული სერვისებისა და რეკომენდაციების შეთავაზება;

3. ***რესურსების ეფექტიან განაწილებას*** – ინფრასტრუქტურისა და მომსახურების ოპტიმიზაცია, ენერგო და გარემოს რესურსების რაციონალური გამოყენება;

4. ***სცენარების პროგნოზირებას*** – რეალურ დროში მონაცემთა ანალიზი უზრუნველყოფს ალტერნატიული განვითარების სცენარების მოდელირებას, რაც ხელს უწყობს ინფორმირებულ გადაწყვეტილებებსა და მდგრადი განვითარების მიზნების მიღწევას;

5. ***დაინტერესებულ მხარეთა (stakeholders) ჩართულობას*** – სისტემა ქმნის ერთიან პლატფორმას ტურიზმისა და მასპინძლობის სექტორის მართვისთვის, აერთიანებს ადმინისტრაციულ, კერძო და საზოგადოებრივ ინტერესებს და უზრუნველყოფს კოორდინირებულ თანამშრომლობას.

წარმოდგენილი სისტემის გამოყენების შედეგად ტურისტული დანიშნულების ადგილი ხდება უფრო ინტეგრირებული, მონაცემებზე დაფუძნებული და მომხმარებელზე ორიენტირებული, რაც ზრდის მართვის ეფექტიანობას, მდგრადობასა და ვიზიტორთა გამოცდილების ხარისხს.

ტომაშ გაიდოშიკის (Gajdošík, **2023)** ნაშრომი ფოკუსირებულია ტურისტული დესტინაციების მართვის პროცესებში ქსელური მიდგომის კონცეპტუალიზაციასა და მისი პრაქტიკული მნიშვნელობის წარმოჩენაზე. ავტორის ხედვით, მოცემული მოდელი წარმოადგენს ინოვაციურ პერსპექტივას, რომელიც ტურიზმისა და მასპინძლობის სფეროში მმართველობითი მექანიზმების ეფექტიან ფუნქციონირებას განაპირობებს. კვლევა ეფუძნება ცენტრალური ევროპის ათი რეალური და ვირტუალური დესტინაციის ქსელის ემპირიულ ანალიზს, რის საფუძველზეც გამოკვეთილია ის სტრატეგიული მიმართულებები, სადაც ქსელურ მიდგომას მართვის ხარისხის გაუმჯობესებაში გადამწყვეტი წვლილის შეტანა შეუძლია. ნაშრომში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა მენეჯერული გადაწყვეტილებების პრაქტიკულ შედეგებს, რომლებიც უშუალოდ უკავშირდება ტურიზმის კონკურენტუნარიანობისა და მდგრადი განვითარების ზრდას.

ნაშრომის ავტორი არგუმენტირებულად ასაბუთებს, რომ:

- ტურისტული დანიშნულების ადგილი უნდა განიხილებოდეს, როგორც ანალიზის ძირითადი ერთეული, რაც უზრუნველყოფს ტურიზმის სისტემის კომპლექსურ გააზრებას (Bordas, 1994);
- დესტინაციები წარმოადგენენ ტურისტული აქტივობების ცენტრალურ კერებსა და დარგობრივი კვლევის ფუნდამენტურ ობიექტებს;
- ტერმინოლოგიური მრავალფეროვნება ასახავს ტურიზმის კვლევის ინტერდისციპლინურ და მრავალმხრივ ხასიათს.

თანამედროვე აკადემიური დისკურსი პრიორიტეტს ანიჭებს ტურისტული დესტინაციის აღქმას რთულ სისტემად, რომელიც ურთიერთდაკავშირებული კომპონენტებისგან შედგება. „Smart Tourism“-ის კონცეფციის ფარგლებში აქცენტი კეთდება ისეთ ელემენტებზე, როგორებიცაა:

1. „ჭკვიანი ბიზნესეკოსისტემები“ (smart business ecosystems);
2. „ჭკვიანი გამოცდილება“ (smart experience).

აღნიშნული ხაზს უსვამს ტექნოლოგიური ინტეგრაციისა და მომხმარებელზე ორიენტირებული ინოვაციების კრიტიკულ მნიშვნელობას.

გაიდოშიკის განსხვავებული ხედვის მიხედვით, **ტურისტული მიმართულება განსაზღვრულია, როგორც ქსელური სტრუქტურა, სადაც:**

1. ***მიწოდების მხარეს*** წარმოდგენილია მრავალფეროვანი დაინტერესებული მხარეები (stakeholders). განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა მათ შორის ურთიერთქმედებას, მათ როლებსა და ინტერესებს, აგრეთვე იმ წვლილს, რომელიც დესტინაციის განვითარებისა და კონკურენტუნარიანობის ფორმირების პროცესში შეაქვთ. ხოლო

2. ***მოთხოვნის მხარეს*** – თავად ტურისტები.

მხარეთა შორის არსებული ურთიერთობები ხასიათდება დინამიკურობითა და არაწრფივობით, რაც გარემო ფაქტორების ზემოქმედებით ხშირად ღია და არაპროგნოზირებადია. ამდენად, ტურისტული დესტინაციები განიხილება, როგორც ურთიერთდაკავშირებული აქტორებისა და ფაქტორების სისტემა, რომელიც სოციალური და ინსტიტუციური ქსელების საფუძველზე ყალიბდება და ვითარდება. ისინი რთული ადაპტური სისტემებია (complex adaptive systems), რომელთა ეფექტიანი მართვა მოითხოვს ქსელურ, კოორდინირებულ და მოქნილ მმართველობით სტრატეგიებს.

გაიდოშიკის დასკვნით, ქსელური მიდგომა მმართველობით სუბიექტებს შესაძლებლობას აძლევს:

- რაოდენობრივი მაჩვენებლების საფუძველზე მოახდინონ საკუთარი დესტინაციების შედარებითი ანალიზი ანალოგიურ მიმართულებებთან;
- სტრუქტურული ცვლილებების საფუძველზე განსაზღვრონ მმართველობითი პროცესების რეინჟინერიის საჭიროება;

- ცოდნის ცენტრების იდენტიფიცირების გზით ხელი შეუწყონ ინოვაციების დიფუზიასა და კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებას;
- ბუნდოვანი საზღვრების პირობებში უფრო ზუსტად განსაზღვრონ დანიშნულების ადგილის სივრცითი კონფიგურაცია;
- ვიზიტორთა ქცევის ანალიზის საფუძველზე მოიპოვონ ღირებული მონაცემები ტურისტული ნაკადების სტრატეგიული მართვისთვის.

ამრიგად, ორივე მიდგომა – **„ჭკვიანი ტურიზმი“ (Smart Tourism) და ქსელური მმართველობა (Network Governance)** – განსხვავებული, თუმცა ურთიერთშემავსებელი პერსპექტივიდან წარმოაჩენს ტურისტული დანიშნულების ადგილის კომპლექსურ ბუნებას.

შარიფუდინმა და მისმა თანაავტორებმა (Shariffuddin et al. 2023) სისტემატური ლიტერატურული მიმოხილვის საფუძველზე წარმოადგინეს ბოლო ათწლეულის განმავლობაში ტურისტული დესტინაციების კონკურენტუნარიანობის (Tourism Destination Competitiveness – TDC) შესახებ გამოქვეყნებული ნაშრომების კონსოლიდირებული შეფასება. ამასთანავე, კვლევა მიზნად ისახავს იმ ძირითადი ფაქტორების იდენტიფიცირებას, რომლებიც განსაზღვრავენ ტურისტული მიმართულებების კონკურენტუნარიანობას. კვლევის შედეგები საშუალებას იძლევა, გამოიყოს დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორების შემდეგი ძირითადი ჯგუფები:

1. ***ძირითადი რესურსები და ატრაქციონები (Core Resources and Attractions*)** – ტრადიციულად განიხილება TDC-ის ერთ-ერთ მთავარ საყრდენად, განსაკუთრებით განვითარებულ ქვეყნებში, სადაც ბუნებრივი, კულტურული და ისტორიული რესურსების მრავალფეროვნება მნიშვნელოვან კონკურენტულ უპირატესობას ქმნის.

2. ***დანიშნულების ადგილის მართვა (Destination Management*)** – მოიცავს ტურისტული მიმართულების მმართველობით სტრუქტურებს, ორგანიზაციულ მექანიზმებსა და სახელმწიფო პოლიტიკას, რომელიც უზრუნველყოფს როგორც სერვისების, ისე ინფრასტრუქტურის ეფექტიან ფუნქციონირებას.

3. ***გლობალიზაცია (Globalization)*** – გულისხმობს დესტინაციის ინტეგრაციას საერთაშორისო ეკონომიკურ და ტურისტულ სისტემაში, რაც აისახება უცხოური პირდაპირი ინვესტიციების (FDI) ინტენსივობაზე, საერთაშორისო კავშირებსა და გლობალურ ბაზრებზე წვდომაზე. აღნიშნული ფაქტორი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია განვითარებადი და მცირე შემოსავლების მქონე ქვეყნებისათვის.

4. ***ადამიანური და ტექნოლოგიური რესურსები (Human Resources and ICT Readiness)*** – მოიცავს სამუშაო ძალის კვალიფიკაციას, განათლების

სისტემას და საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიებისთვის მზადყოფნას (ICT readiness), რაც მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ინოვაციების დანერგვასა და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაში.

5. ***დასასვენებელი და არადასასვენებელი რესურსები (Leisure and Non-Leisure Resources)*** – დასასვენებელი რესურსები მოიცავს იმ ტურისტულ ატრაქციებსა და ობიექტებს, რომლებიც დაკავშირებულია რეკრეაციულ, კულტურულ და გასართობ საქმიანობებთან, მათ შორის მუზეუმებს, კულტურულ ღირსშესანიშნაობებს, ატრაქციონებს, გასართობ ობიექტებსა და სხვა ტურისტულ რესურსებს. არადასასვენებელი რესურსები კი მოიცავს საქმიან, საგანმანათლებლო, სამედიცინო და სხვა სპეციალიზებული მიზნით განხორციელებული მოგზაურობისათვის მნიშვნელოვან ინფრასტრუქტურულ და ინსტიტუციურ შესაძლებლობებს, რომლებიც ხელს უწყობენ ტურისტული მოთხოვნის დივერსიფიკაციას და დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის ზრდას.

6. ***საფასო კონკურენტუნარიანობა (Price Competitiveness)*** – არ შემოიფარგლება მხოლოდ ფასების დონით, არამედ მოიცავს იმ კომპლექსურ პარამეტრებსაც, რომლებიც განსაზღვრავს მომსახურებების ხელმისაწვდომობასა და ეფექტიან მიწოდებას დანიშნულების ადგილზე. იგი ასახავს ტურისტის მიერ აღქმულ ღირებულებას („value for money“) და მოიცავს ისეთ ასპექტებს, როგორიცაა განთავსების ობიექტების ხელმისაწვდომობა, მომსახურების ხარისხი და სერვისების მრავალფეროვნება.

7. ***ბუნებრივი და კულტურული რესურსები (Natural and Cultural Resources)*** – ტურისტული მიმართულების გრძელვადიანი მიმზიდველობის ერთ-ერთ ძირითად საფუძველს წარმოადგენს ბუნებრივი და კულტურული რესურსები, მათ შორის ისტორიული მემკვიდრეობა, ლანდშაფტები და ეკოსისტემები.

8. ***ტურისტული შეთავაზება და ინფრასტრუქტურა (Quality of Tourist Offer and Infrastructure)*** – მოიცავს სატრანსპორტო, საინფორმაციო და ტურისტული სერვისების განვითარებას, აგრეთვე მომსახურების უწყვეტობასა და ხარისხს, რაც უზრუნველყოფს ვიზიტორთა კმაყოფილებას და დესტინაციის კონკურენტულ პოზიციონირებას.

9. ***დანიშნულების აღქმა და გამოცდილება (Destination Perception and Experience)*** – გულისხმობს დესტინაციის იმიჯს, პოზიციონირებასა და ბრენდინგს, აგრეთვე ვიზიტორთა გამოცდილებას, რომელიც აისახება ლოიალობის დონესა და რეკომენდაციის მზადყოფნაზე. თანამედროვე კვლევები მიუთითებს, რომ ინტეგრირებული ტურიზმის მოდელებსა და ადგილობრივი ბრენდინგის სტრატეგიებს შორის ურთიერთქმედება მნიშვნელოვან

გავლენას ახდენს დესტინაციის მიმზიდველობასა და მდგრად განვითარებაზე (Papatheochari et al. 2024).

10.***გარემოს დაბინძურება (Pollution)*** **–** ხმაურის, ჰაერისა და წყლის დაბინძურება წარმოადგენს მნიშვნელოვან გარემოსდაცვით ფაქტორს, რომელიც გავლენას ახდენს ტურისტული მიმართულების მიმზიდველობაზე. აღნიშნული ინდიკატორის შეფასება ხშირად რთულია, თუმცა მისი გავლენა კონკურენტუნარიანობაზე უდავოა.

11.***ინფრასტრუქტურა და ჯანმრთელობა (Transport, Health and Hygiene)*** **–** მოიცავს როგორც საჰაერო და სახმელეთო ტრანსპორტის განვითარებას, ისე ჯანდაცვისა და ჰიგიენის სტანდარტების უზრუნველყოფას, რაც დესტინაციის უსაფრთხო და ეფექტიანი ფუნქციონირების მნიშვნელოვანი წინაპირობაა.

12.***ადგილობრივი გარემო, უსაფრთხოება და ეკონომიკური ღირებულება (Local Attitude, Safety and Value for Money)*** **–** ემპირიული კვლევები ადასტურებს, რომ მასპინძელი საზოგადოების სოციალური განწყობები, უსაფრთხოების ხარისხი და ფასისა და მომსახურების ხარისხის ოპტიმალური თანაფარდობა ფუნდამენტურ გავლენას ახდენს ტურისტული დესტინაციის კონკურენტუნარიანობაზე. ადგილობრივი მოსახლეობის პოზიტიური დამოკიდებულება და სტუმარმასპინძლობის კულტურა პირდაპირპროპორციულად ზრდის ვიზიტორთა კმაყოფილების დონეს, ხოლო უსაფრთხო გარემოს უზრუნველყოფა წარმოადგენს უალტერნატივო, ბაზისურ დეტერმინანტს მოგზაურობის გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

არსებული სამეცნიერო ლიტერატურის სისტემური ანალიზი ცხადყოფს, რომ **არ არსებობს ინდიკატორების, ატრიბუტებისა და ელემენტების ისეთი უნივერსალური სისტემა, რომელიც ერთმნიშვნელოვნად და სტატიკურად განსაზღვრავს ტურისტული დანიშნულების ადგილების კონკურენტუნარიანობას. საზომი ელემენტების მრავალფეროვნება, მათი ურთიერთდამოკიდებულება და სტრუქტურული სირთულე ადასტურებს, რომ კონკურენტუნარიანობა წარმოადგენს კომპლექსურ, მრავალგანზომილებიან და დინამიკურ ფენომენს, რომლის შეფასებაც ინტეგრირებულ და კონტექსტზე მორგებულ მიდგომებს მოითხოვს.**

კვლევა ასევე ხაზს უსვამს სინერგიულ კავშირს შედარებით და კონკურენტულ უპირატესობებს შორის, რომლებიც მჭიდროდ არის დაკავშირებული დანიშნულების ადგილის იმიჯთან, ტურისტულ გამოცდილებასა და ვიზიტორთა ლოიალობასთან. ამგვარად, კონკურენტუნარიანობა განიხილება არა მხოლოდ ობიექტური მაჩვენებლების, არამედ სუბიექტური აღქმისა და გამოცდილებითი ფაქტორების ერთობლიობის შედეგად.

ავტორების მნიშვნელოვანი წვლილი ისაა, რომ ისინი ავლენენ ლიტერატურაში არსებულ მნიშვნელოვან ხარვეზს, რომელიც დაკავშირებულია დანიშნულების ადგილის იმიჯის, ტურისტული გამოცდილებისა და ლოიალობის ურთიერთმიმართების არასაკმარისად შესწავლასთან ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის ფორმირებისა და შეფასების პროცესში. აღნიშნული ასპექტი დღემდე არასათანადოდ არის ინტეგრირებული კონკურენტუნარიანობის შეფასების არსებულ მოდელებში. *ამასთანავე, ავტორები* ***რეკომენდაციას იძლევიან, რომ მომავალმა კვლევებმა უფრო სიღრმისეულად გააანალიზონ როგორც ტურიზმის მიწოდების, ისე მოთხოვნის მხარე, რაც ხელს შეუწყობს ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის კონცეპტუალურ, აღქმით და პრაქტიკულ განზომილებებს შორის არსებული სტრატეგიული დისბალანსის შემცირებას და შეფასების უფრო ინტეგრირებული ჩარჩოს ჩამოყალიბებას.***

ამავე მიმართულებით, სამეცნიერო ლიტერატურაში არსებული კვლევითი ხარვეზების შევსების თვალსაზრისით, განსაკუთრებულ ინტერესს წარმოადგენს **გომესელისა და ჟაბკარის (**Gomezelj and Žabkar 2025) ნაშრომი – „ადგილობრივი დანიშნულების ადგილების კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორების იდენტიფიცირება მანქანური სწავლების მეთოდების გამოყენებით.“ მიუხედავად იმისა, რომ პუბლიკაციის სრული ტექსტი ამ ეტაპზე ხელმისაწვდომი არ არის, არსებული წინასწარი მონაცემები მიუთითებს, რომ ავტორები გვთავაზობენ ახალ მეთოდოლოგიურ ჩარჩოს. ნაშრომი ფოკუსირებულია იმ დინამიკური პროცესებისა და ფაქტორების ანალიზზე, რომლებიც ციფრულ ეპოქაში გავლენას ახდენს ტურისტული დანიშნულების ადგილების კონკურენტულ უპირატესობაზე. მისი განსაკუთრებული მნიშვნელობა ისაა, რომ კვლევის ფარგლებში გამოყენებულია მანქანური სწავლებისა და პროგნოზირებადი ანალიტიკის თანამედროვე მეთოდები, რომლებიც დიდი მოცულობის მონაცემთა დამუშავებისა და ანალიზის შესაძლებლობას იძლევა. ეს მიდგომა კიდევ ერთხელ ადასტურებს მონაცემებზე დაფუძნებული ანალიტიკური ინსტრუმენტების მზარდ როლს ტურისტული დანიშნულების ადგილების კონკურენტუნარიანობის შეფასებისა და პროგნოზირების პროცესში.

აღნიშნული მეთოდები ხელს უწყობენ რთული, ხშირად ფარული კავშირებისა და კანონზომიერებების გამოვლენას, რაც კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორების უფრო სიღრმისეული ანალიზის შესაძლებლობას ქმნის. კვლევის ფარგლებში გამოყენებული მონაცემები მოიცავენ მრავალფეროვან წყაროებს, მათ შორის ტურიზმის ინფრასტრუქტურას,

ტურისტული მიმართულების ონლაინ ხილვადობასა და პოპულარობას, ბუნებრივ და კულტურულ რესურსებს, აგრეთვე ვიზიტორთა აღქმებსა და გამოცდილებას. ამგვარი მრავალგანზომილებიანი მონაცემთა ბაზა შესაძლებლობას იძლევა კომპლექსურად შეფასდეს დესტინაციის კონკურენტუნარიანობაზე მოქმედი ფაქტორები და გამოვლინდეს მათ შორის არსებული ურთიერთკავშირები.

აღსანიშნავია, რომ ბოლო წლების კვლევებში (**Sueur and Sun 2024; Sancho Núñez and Gómez-Pulido 2024; Zhao et al. 2025 და სხვ.)** ხელოვნური ინტელექტისა და მანქანური სწავლების მეთოდების გამოყენება ტურიზმისა და მასპინძლობის სფეროში მნიშვნელოვნად გააქტიურდა, რამაც კონკურენტუნარიანობის, მდგრადობისა და მომხმარებელთა ქცევის შეფასებისათვის ახალი ანალიტიკური შესაძლებლობები შექმნა.

ამგვარად, გომესელისა და ჟაბკარის (Gomezelj and Žabkar, 2025) კვლევა წარმოადგენს აღნიშნული ინოვაციური და ალგორითმული მიმართულებების ლოგიკურ და მეთოდოლოგიურ გაგრძელებას. ავტორთა მიდგომა მნიშვნელოვნად ამდიდრებს ტურიზმისა და მასპინძლობის კვლევის მეთოდოლოგიურ ბაზას და ქმნის ახალ შესაძლებლობებს ტურისტული დანიშნულების ადგილების კონკურენტუნარიანობის შეფასების, პროგნოზირებისა და გრძელვადიანი განვითარების მიმართულებით.

ტურიზმის სფეროში მიმდინარე ციფრული ტრანსფორმაცია და მონაცემთა დამუშავების მზარდი შესაძლებლობები კიდევ უფრო ფართო თეორიულ და პრაქტიკულ განზომილებას იძენს 2025 წლის სხვა უახლეს კვლევებში, რომლებიც ჭკვიანი ტურიზმის ევოლუციას განსხვავებული, თუმცა ურთიერთშემავსებელი პერსპექტივებიდან განიხილავენ. ამ მხრივ, განსაკუთრებულ ინტერესს იწვევს **იანოშ ჩაპოსა და საბინა ვეგის** (Csapó and Végi 2025) კვლევა, რომელიც ფოკუსირებულია დესტინაციის მართვის ორგანიზაციების (DMO) როლსა და მისი მართვის მექანიზმებზე მმართველობის (Governance) მაკროდონეზე. ავტორები, რომლებიც გვევლინებიან სფეროს „სტრატეგიულ არქიტექტორებად“, განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობენ მრავალდონიან, ტექნოლოგიებით მხარდაჭერილ ურთიერთქმედებებს, რომლებიც ჭკვიანი ტურისტული ეკოსისტემების ფუნქციონირების მნიშვნელოვან საფუძველს წარმოადგენენ. მათი მიხედვით, გრძელვადიანი კონკურენტუნარიანობა მიიღწევა მხოლოდ მაშინ, როდესაც მაკროდონეზე ხდება ყველა დაინტერესებული მხარის – სამთავრობო სტრუქტურების, DMO-ების, კერძო სექტორისა და ადგილობრივი მოსახლეობის – სრული ციფრული კონვერგენცია და ერთიან მონაცემთა ბაზების შექმნა, რაც საფუძველს უყრის გლობალურ მდგრადობას. ამ პროცესში ისინი წამ-

ყვან როლს ანიჭებენ სტეიკჰოლდერთა ციფრულ კოლაბორაციას და მონაცემთა ღია გაცვლას.

იანოშ ჩაპოსა და საბინა ვეგის კვლევა წარმოადგენს ე.წ. „ქოლგა მიმოხილვას“ (Umbrella Review), რომელიც 800-ზე მეტი სამეცნიერო ნაშრომის ანალიზის საფუძველზე აჯამებს ჭკვიანი ტურიზმის ევოლუციასა და მის თანამედროვე ტრანსფორმაციას. ავტორთა მიგნებებით, აღნიშნულმა სფერომ მნიშვნელოვანი ტრანსფორმაცია განიცადა – მარტივი ციფრული ინსტრუმენტების (მაგ., უფასო Wi-Fi) გამოყენებიდან კომპლექსურ ტექნოლოგიურ ეკოსისტემებზე გადასვლით, სადაც ცენტრალური როლი მონაცემთა დიდი მასივების (Big Data) ანალიტიკას ენიჭება. მათ მიერ შემოთავაზებული „ინოვაციების კვანძის“ (Innovation Nexus) კონცეფცია ხაზს უსვამს მმართველობის, ტექნოლოგიებისა და ადამიანური გამოცდილების სინერგიას, რომელიც ტურისტული დანიშნულების ადგილის სისტემური ტრანსფორმაციის აუცილებელ წინაპირობას წარმოადგენს. აღნიშნულის საფუძველზე **ავტორები გამოყოფენ ოთხ ძირითად თემატურ კლასტერს, რომლებიც, მათი შეფასებით, განსაზღვრავს ჭკვიანი ტურიზმის განვითარების სამომავლო მიმართულებებს:**

1. *დესტინაციების ჭკვიანი მართვა* – ტურისტული ნაკადების ოპტიმიზაცია;

2. *გამოცდილების თანაშექმნა* (Co-creation of Experience) – ტურისტის აქტიური ჩართულობა მომსახურებისა და გამოცდილების ფორმირებაში;

3. *მდგრადობა ინტელექტუალური სისტემების მეშვეობით* – რესურსების ეფექტიანი გამოყენება და დაზოგვა;

4. *ტექნოლოგიური მამოძრავებლები* – ხელოვნური ინტელექტისა (AI) და ნივთების ინტერნეტის (IoT) ტექნოლოგიების ინტეგრაცია

აღნიშნული კვლევა ადასტურებს, რომ თანამედროვე ტურიზმი ციფრული ინსტრუმენტების ფრაგმენტული გამოყენებიდან ეტაპობრივად გადავიდა კომპლექსურ ციფრულ ტრანსფორმაციაზე, სადაც მონაცემებზე დაფუძნებული მართვა, ინტელექტუალური ტექნოლოგიები და ინოვაციური ეკოსისტემები დესტინაციის განვითარების, კონკურენტუნარიანობისა და მდგრადობის მნიშვნელოვან წინაპირობად გვევლინება. ამასთანავე, ავტორები ხაზს უსვამენ, რომ ***ჭკვიანი ტურიზმის შემდგომი განვითარების ერთ-ერთ მთავარ გამოწვევად პერსონალური მონაცემების დაცვა, კონფიდენციალურობის უზრუნველყოფა და ეთიკური მარკეტინგის პრინციპების დაცვა რჩება.***

მიუხედავად იმისა, რომ **ლინ მუსას და მისი თანაავტორების** (Mu et al. 2025) კვლევა ძირითადად ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის

ოპერაციულ პროცესებზეა ორიენტირებული, ავტორთა მიგნებები ადასტურებს, რომ მონაცემებზე დაფუძნებული მართვა, ჰიპერპერსონალიზაცია და პროგნოზირებადი ანალიტიკა თანამედროვე ჭკვიანი დესტინაციების ციფრული ეკოსისტემის მნიშვნელოვან კომპონენტებად ყალიბდება. აღნიშნული საკითხის დეტალური განხილვა მოცემულია მონოგრაფიის VI თავის 6.3. ქვეთავში – „პერსონალიზებული მომსახურების მართვა სასტუმრო მომსახურების სფეროში."

წარმოდგენილი კვლევები ერთობლიობაში ქმნის ინტეგრირებულ წარმოდგენას იმის შესახებ, თუ როგორ გარდაქმნის ციფრული ტრანსფორმაცია ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიას როგორც სტრატეგიული მართვისა და დესტინაციის განვითარების (მაკროდონე), ისე მომხმარებელთა გამოცდილებისა და მომსახურების პერსონალიზაციის (მიკროდონე) მიმართულებით.

როგორც ვხედავთ, თანამედროვე გლობალიზებული ეკონომიკის პირობებში ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის (Tourism Destination Competitiveness – TDC) ფენომენი მნიშვნელოვან ტრანსფორმაციას განიცდის, რაც ციფრული ტექნოლოგიების სწრაფი განვითარებითა და მათი ფართომასშტაბიანი დანერგვითაა განპირობებული. თუ ტრადიციული მიდგომების ფარგლებში დესტინაციის კონკურენტული უპირატესობა ძირითადად ეფუძნებოდა ისეთ შედარებით სტაბილურ ფაქტორებს, როგორებიცაა: გეოგრაფიული მდებარეობა, კულტურული მემკვიდრეობა, ისტორიული ღირსშესანიშნაობები, ბუნებრივი რესურსები და ფიზიკური ინფრასტრუქტურა, თანამედროვე პირობებში აღნიშნული ფაქტორები დამოუკიდებლად უკვე აღარ წარმოადგენს კონკურენტუნარიანობის საკმარის საფუძველს. მათი ეფექტიანი გამოყენება სულ უფრო მეტად დამოკიდებულია ციფრულ ტექნოლოგიებთან, თანამედროვე მმართველობით მექანიზმებსა და მომხმარებლის გამოცდილებაზე ორიენტირებულ მიდგომებთან ინტეგრაციაზე.

თანამედროვე კვლევებში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა იმ დინამიკურ და ადაპტირებად ფაქტორებს, რომლებიც ციფრული ტრანსფორმაციის პირობებში მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ ტურისტული დანიშნულების ადგილების კონკურენტუნარიანობის ფორმირებაზე, მათ შორისაა:

- სახელმწიფოსა და ადგილობრივი ხელისუფლების მხარდაჭერა;
- ტექნოლოგიური განვითარება და ციფრული ხილვადობა;
- ადგილობრივი ინფრასტრუქტურის ხარისხი და ხელმისაწვდომობა;
- ადგილობრივი საზოგადოების ჩართულობა და მონაწილეობა;

• პერსონალიზებული მომსახურებისა და მომხმარებლის გამოცდილების მართვა.

შესაბამისად, ციფრული ტრანსფორმაცია აღარ განიხილება ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის მხოლოდ დამხმარე ან ფრაგმენტულ ინსტრუმენტად. იგი წარმოადგენს ახალ პარადიგმულ საფუძველს, რომელიც არსებითად გარდაქმნის დესტინაციების ფუნქციონირების, მართვისა და გლობალურ ბაზარზე სტრატეგიული პოზიციონირების მექანიზმებს. **ცხრილ 6-ში** სისტემატიზებულია ჭკვიანი ტურიზმის ძირითადი ტექნოლოგიური კომპონენტები, მათი ფუნქციური დანიშნულება და კონკურენტუნარიანობაზე ზემოქმედების მიმართულებები, მათ შორის 2025 წლის უახლეს სამეცნიერო კვლევებში გამოკვეთილი მიგნებები.

ცხრილი 6

ჭკვიანი ტურიზმის ტექნოლოგიური კომპონენტები და მათი ფუნქციური როლი დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობაში

ტექნოლოგიური კომპონენტი	აღწერა და ფუნქციური დანიშნულება	გავლენა კონკურენტუნარიანობაზე
IoT (ნივთების ინტერნეტი), RFID და NFC	ფიზიკური ობიექტების ურთიერთდაკავშირება, ავტომატური იდენტიფიკაცია და რეალურ დროში მონაცემთა უწყვეტი გაცვლა.	საოპერაციო პროცესების ავტომატიზაცია, მართვის ეფექტიანობა და ვიზიტორთა გადაადგილების კონტროლი.
Big Data / Open Data	დიდი მოცულობის მონაცემთა გენერირება, სისტემატიზაცია და ანალიტიკური დამუშავება ცოდნის მისადებად.	ინფორმირებული, მონაცემებზე დაფუძნებული (Data-driven) სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღება.
Digital Twin (ციფრული ტყუპი)	დესტინაციის დინამიური ვირტუალური მოდელი, რომელიც ახდენს რეალური პროცესების სიმულაციას და პროგნოზირებას.	ტურისტული ნაკადების (Crowd management) და რესურსების ოპტიმიზაცია; კრიზისული სიტუაციების მოდელირება.
Machine Learning და AI	მონაცემთა მასივებში რთული კანონზომიერებების გამოვლენა და ვიზიტორთა ქცევის მრავალგანზომილებიანი ანალიზი.	მომსახურების მაღალი პერსონალიზაცია, მოთხოვნის ზუსტი პროგნოზირება და ფარული კონკურენტული უპირატესობების იდენტიფიცირება.
Smart Ecosystem & Networked Governance (Csapó & Végi, 2025)	ტექნოლოგიურ პლატფორმებზე დაფუძნებული კოორდინირებული თანამშრომლობა დაინტერესებულ მხარეებს (DMO, ბიზნესი, საზოგადოება) შორის; მაკრო-ციფრული კონვერგენცია.	ინოვაციების სწრაფი გავრცელება, სინერგიული ეფექტის შექმნა, სტეიკჰოლდერთა კოლაბორაცია და დესტინაციის გრძელვადიანი მდგრადობა.
პრედიქტიული (პროგნოზული) ანალიტიკა მიკრო-დონეზე (Mu et al., 2025)	რეალურ დროში მომუშავე ალგორითმები და მომხმარებლის ციფრული კვალის მყისიერი დამუშავება მასპინძლობის სექტორში.	ინდივიდუალური პიპერ-პერსონალიზაცია, საოპერაციო პროცესების (დასწრებოქმნა, სერვისები) მყისიერი ოპტიმიზაცია და მომხმარებლის უწყვეტი გამოცდილება.

წყარო: ცხრილი შედგენილია ავტორთა მიერ, Gretzel et al. (2015), Suryotrisongko et al. (2021), Gajdošík (2023), Csapó & Végi (2025) და Mu et al. (2025) ნაშრომებზე დაყრდნობით.

როგორც ვხედავთ, მონაცემებზე დაფუძნებული მიდგომების განვითარება ბოლო წლებში მჭიდროდ უკავშირდება მდგრადი განვითარების, დიდი

მონაცემების (Big Data) და მანქანური სწავლების (Machine Learning) ტექნოლოგიების ინტეგრირებულ გამოყენებას. აღნიშნული მიდგომები ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში შესაძლებლობას იძლევა დინამიკურ რეჟიმში შეფასდეს არა მხოლოდ კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი ტრადიციული ეკონომიკური ფაქტორები, არამედ ეკოლოგიური გარემოს მდგომარეობა,

ბუნებრივი და ანთროპოგენური რესურსების გამოყენების ეფექტიანობა, ასევე ადგილობრივი საზოგადოების სოციალურ-ეკონომიკური ჩართულობის ხარისხი.

ციფრული ტრანსფორმაციის პირობებში მდგრადობის ასპექტი სტრატეგიულ მნიშვნელობას იძენს, რადგან მონაცემებზე დაფუძნებული ანალიტიკა ტურისტული დანიშნულების ადგილების მართვის ორგანიზაციებს (DMO) შესაძლებლობას აძლევს რეალურ დროში შეაფასონ გარემოსდაცვითი და სოციალურ-ეკონომიკური პროცესები. შედეგად, მართვის სისტემა რეაქტიული მოდელიდან პროაქტიულ მიდგომაზე გადადის, რაც მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს ტურისტული მიმართულების მდგრად განვითარებასა და კონკურენტუნარიანობის გაძლიერებას.

ამასთან, „Tourism 4.0“-ისა და ციფრული ტყუპის (Digital Twin) კონცეფციები დესტინაციის მართვაში ახალ შესაძლებლობებს ქმნის დინამიკური მოდელირების, სცენარების სიმულაციისა და სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მხარდაჭერის მიმართულებით. ციფრული ტყუპი წარმოადგენს რეალური დესტინაციის ვირტუალურ ანალოგს, რომელიც სხვადასხვა მონაცემის წყაროდან მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე ასახავს მის მიმდინარე მდგომარეობასა და განვითარების ტენდენციებს. აღნიშნული ტექნოლოგია შესაძლებელს ხდის სხვადასხვა სცენარის წინასწარ შეფასებას, ტურისტული ნაკადების პროგნოზირებასა და რესურსების უფრო ეფექტიან დაგეგმვას, რაც მნიშვნელოვნად ზრდის დესტინაციის მართვის მოქნილობასა და მედეგობას გარე გამოწვევების მიმართ.

ამრიგად, ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის ტრანსფორმაცია წარმოადგენს მრავალგანზომილებიან პროცესს, რომელიც მოიცავს როგორც ტრადიციული მართვის მოდელებიდან ჭკვიანი (Smart) მენეჯმენტის პარადიგმებზე გადასვლას, ისე ციფრული ტექნოლოგიებისა და მონაცემებზე დაფუძნებული ინსტრუმენტების ინტეგრაციას დესტინაციის მართვის პრაქტიკაში. აღნიშნული ცვლილებები არსებითად გარდაქმნის კონკურენტული უპირატესობის ფორმირების მექანიზმებს და დესტინაციის მართვის ორგანიზაციების (DMO) წინაშე აყენებს ახალ მოთხოვნებს, რომლებიც დაკავშირებულია ინოვაციურობასთან, ადაპტაციის უნართან, მონაცემთა ეფექტიან გამოყენებასა და მდგრად განვითარებაზე ორიენტირებულ მმართველობით გადაწყვეტილებებთან.

3.4. ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის ტალღოვანი ევოლუცია: პარადიგმული ტრანსფორმაციის ჩარჩო

ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის კვლევის ისტორიული განვითარება და მეთოდოლოგიური ბაზის ფორმირება არ ყოფილა არც ქაოტური და არც ხაზოვანი პროცესი. იგი ხასიათდება ეტაპობრივი ტრანსფორმაციებით, რომლებიც ასახავენ როგორც ეკონომიკური აზროვნების, ისე გლობალური ტექნოლოგიური ცვლილებების ევოლუციას.

მონოგრაფიაში შემოთავაზებულია დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის განვითარების „ტალღოვანი ევოლუციის“ კონცეპტუალური ჩარჩო, რომელიც შესაძლებლობას იძლევა სისტემურად, სტრუქტურირებულად და შედარებით ჭრილში გაანალიზდეს ტურისისტული დანიშნულების ადგილის (TDC)-ის ფენომენის ტრანსფორმაცია – რესურსებზე ორიენტირებული კლასიკური მიდგომებიდან მონაცემებზე დაფუძნებულ, ციფრულ, ინტელექტუალურ და მდგრადობაზე ორიენტირებულ თანამედროვე პარადიგმებამდე. აღნიშნული ევოლუციური პროცესი შეიძლება ოთხ ძირითად ტალღად კლასიფიცირდეს **(იხ. ცხრილი 7** – ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის მართვის ევოლუციური მატრიცა).

I ტალღა – საწყისი თეორიული მოდელები და მიდგომები (1990–2000)

პირველი ტალღა წარმოადგენს ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის კვლევის ფორმირების საწყის ეტაპს, როდესაც აკადემიური ინტერესის ცენტრში დესტინაციის ძირითადი მახასიათებლებისა და კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორების იდენტიფიცირება მოექცა.

აღნიშნული პერიოდი ხასიათდება კონკურენტუნარიანობის კონცეპტუალური საფუძვლების ჩამოყალიბებითა და მისი განმსაზღვრელი კომპონენტების პირველადი სისტემატიზაციით. კვლევების ძირითადი აქცენტი კეთდებოდა საფასო კონკურენტუნარიანობაზე, ბუნებრივ და კულტურულ რესურსებზე, ტურისტული ინფრასტრუქტურის განვითარებასა და ტურისტული დანიშნულების ადგილის მიმზიდველობის შეფასებაზე. ამ ეტაპზე ტექნოლოგიური და ინოვაციური ფაქტორები ჯერ კიდევ არ განიხილებოდა კონკურენტუნარიანობის დამოუკიდებელ განმსაზღვრელ ელემენტებად, ხოლო ყურადღება ძირითადად ტრადიციულ რესურსებსა და ეკონომიკურ პარამეტრებზე იყო კონცენტრირებული.

ცხრილი 7. ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის მართვის ევოლუციური მატრიცა

ტალღის ეტაპი	მონაცემთა მყარეები	მართვის სტრუქტურა	ტექნოლოგიები და ინოვაციები	მართვის ძირითადი ფოკუსი	წარმატების საზომი	წამყვანი ავტორები
I ტალღა (1994–2000): ტრადიციული	სტატიკური, ისტორიული სტატისტიკა და მაკრო-ინდიკატორები.	ცენტრალიზებული, სპეციალიზირებული ორგანიზაციული სტრუქტურები.	ტრადიციული მარკეტინგი, ხელით შედგენილი ფიზიკური ინფორმაციის ნაკრები.	სიგნალი კონკურენტუნარიანობის და საშუალო ხელმისაწვდომი ტურისტების ათვისება.	ვიზიტორის საერთო რაოდენობა და პირდაპირი დანახარჯი ეკონომიკური შემოსავალი.	Bordas (1994); Crouch & Ritchie (1999); Song, Romilly & Liu (2000); Dwyer, Forsyth & Rao (2000).
II ტალღა (2001–2007): პოლისტატური	ეპიზოდური კვლევები, საყდრო გამოკითხვები, ბაზრის სეგმენტაციის ანალიზი.	დესტინაციის მართვის ორგანიზაციები (DMO), საჯარო-კერძო პარტნიორობა (PPP).	სტრუქტურული განტოლებების მოდელირება (SEM), CRM სისტემები, პირადი ოთხის ვებსაიტები.	მრავალგანზომილებიანი თვისებული სტრუქტურა, ლოიალობის ზრდისთვის და სერვისის ხარისხი.	ტურისტის საერთო მიდგომილება, დოლარზე და ადგილობრივი მოსახლეობის კეთილდღეობა.	Yoon (2002); Crouch & Ritchie (2003); Dwyer & Kim (2003); Heath (2003); Enright & Newton (2004, 2005); Bahar & Kozak (2007).
III ტალღა (2015–2021): ჭკვიანი (Smart)	რეალური დროში მონაცემები, სოციალური მედიის ტრეფიკი, IoT სენსორები.	ციფრული კოორდინატორები, „Smart" პლატფორმები და დისტანციურად ჭკვიანი კონტროლი.	Cloud Computing, მონაცემთა მიმდინარეობა, Big Data-ს ანალიზი მოდელები და კვლევითი GIS სისტემები.	ტურისტის პერსონალიზებული გამოცდილება (Experience Management) და ციფრული უნიკალი ციფრული ნაკლები.	ციფრული ნარჩენების ხარისხი, ონლაინ ხელმისაწვდომობა და რეალური დროის უკუკავშირი საინტერესო რეაგირება.	Gretzel et al. (2015); Buhalis & Amaranggana (2015); Suryaniasongko et al. (2021); Gajdosik (2021).
IV ტალღა (2022–დღემდე): მდგრადი / Tourism 4.0	Big Data, მაშინდელური პროგნოზული ანალიტიკა, რეალურ დროში პერსონალური კეთილდღეობა და სოციალური მონიტორინგი.	ა) მკვრივ-ფინეტუნ სივრცემოლეკულური ციფრული კომპონენტები და ჭკვიანი პარტნიორები პარიზი. ბ) მკვრივ-ფინეტუნ ავტონომიური, AI-ზე დაფუძნებული ავტომატური პარიზი.	AI (ხელოვნური ინტელექტი), მაშინური სწავლა (Machine Learning), Blockchain, Digital Twins (ციფრული ტყუპები).	გლობალური ეკო-ეფექტური მდგრადობა, კრიზისების პრადიქციული პარიზი, მკვრივონის პერსონალიზაცია და სისტემური მდგრადობა.	ეკოლოგიური ხელშეწყობა (SDG ინდიკატორები), მონაცემთა უსაფრთხოება, რისკების ობიექტები და მდგრადობა (Resilience).	Sharifuddin et al. (2023); Wang et al. (2023); Duman & Binbasioglu (2024); Zhao et al. (2025); Suzur & Sun (2024); Csapó & Végi (2025); Mu et al. (2025); Gomezelj & Žabkar (2025).

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ, ტურისტული დესტინაციების ადგილის კონკურენტუნარიანობის თეორიული ტალღოვანი განვითარების კვლევითი ანალიზის საფუძველზე (2026).

ამ კონცეპტუალური ჩარჩოს ფარგლებში, პირველი ტალღის – სტატიკურ-რესურსული პარადიგმის – ერთ-ერთ მნიშვნელოვან წარმომადგენლად შეიძლება განვიხილოთ ბორდასის (Bordas 1994) ნაშრომი. ავტორი ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის ძირითად განმსაზღვრელ ფაქტორებად განიხილავს ფიზიკურ ინფრასტრუქტურას, ადამიანურ რესურსებს, ბუნებრივ კაპიტალსა და კულტურულ პოტენციალს. აღნიშნული მიდგომა ასახავს იმ პერიოდისთვის დამახასიათებელ ხედვას, რომლის მიხედვითაც კონკურენტული უპირატესობა უმთავრესად რესურსული პოტენციალითა და დესტინაციის ობიექტური მახასიათებლებით განისაზღვრებოდა.

პირველი ტალღის განვითარებაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია კრაუჩისა და რიჩის (Crouch and Ritchie 1999) მოდელს, რომელმაც კონკურენტუნარიანობის შეფასებაში გააერთიანა როგორც მემკვიდრეობითი რესურსები, ისე დესტინაციის მიკრო და მაკრო გარემოს ფაქტორები და

მართვის მექანიზმები. ამგვარად, კონკურენტუნარიანობა უკვე აღარ განიხილებოდა მხოლოდ რესურსების ერთობლიობად, არამედ როგორც მრავალფაქტორული სისტემა, რომელშიც არსებითი მნიშვნელობა ენიჭება დესტინაციის მართვასა და გარემო პირობებთან ადაპტაციის უნარს.

ამავე პერიოდში, კვლევების ეკონომეტრიკული მიმართულებით განვითარებაში მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანეს დუაიერმა, ფორსაითმა და რაომ (Dwyer, Forsyth, and Rao 2000), რომლებმაც ტურისტული მიმართულების კონკურენტუნარიანობა საფასო და არასაფასო ფაქტორების კომპლექსურ ერთობლიობად განიხილეს. აღნიშნულმა მიდგომამ ხელი შეუწყო კონკურენტუნარიანობის შეფასების ეკონომიკური საფუძვლების გაღრმავებას და დესტინაციის კონკურენტული პოზიციის უფრო ობიექტურ ანალიზს.

პირველი თეორიული ტალღის განვითარების მნიშვნელოვანი ეტაპი დაკავშირებულია სონგის, რომილისა და ლიუს (Song, Romilly, and Liu 2000) კვლევებთან. ავტორებმა ტურიზმის მოთხოვნის პროგნოზირების პროცესში გააერთიანეს როგორც ეკონომიკური, ისე სოციო-კულტურული და სხვა არაეკონომიკური ფაქტორები, რითაც მნიშვნელოვნად გააფართოვეს კონკურენტუნარიანობის შეფასების ანალიტიკური ჩარჩო. შედეგად, პირველი ტალღის ფარგლებში ჩამოყალიბდა კონკურენტუნარიანობის შეფასების საწყისი თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები, რომლებიც შემდგომი კვლევების განვითარების მნიშვნელოვან პლატფორმად იქცა.

❖ II ტალღა – კონცეპტუალური და სტრუქტურირებული მოდელები (2000–2015)

მეორე ტალღა ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის კვლევებში გამოირჩევა კონცეპტუალური მოდელების სისტემატიზაციითა და შეფასების სტრუქტურირებული ჩარჩოების ფორმირებით. ამ ეტაპზე კვლევითი ფოკუსი გადაინაცვლა დესტინაციის შიდა მექანიზმების, კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორების ურთიერთკავშირებისა და მართვის ეფექტიანობის ანალიზზე. აღნიშნული პერიოდი ხასიათდება მრავალფაქტორული და ჰოლისტიკური მიდგომების განვითარებით, რომლებიც ორიენტირებულია მდგრადობაზე, რესურსების ეფექტიან მართვასა და კონკურენტუნარიანობის ძირითადი პარამეტრების სისტემატიზაციაზე.

ამ პერიოდის დასაწყისში იუნმა (Yoon 2002) ტურიზმის კვლევის მეთოდოლოგიაში აქტიურად დანერგა სტრუქტურულ განტოლებათა მოდელირება (SEM), რამაც შესაძლებელი გახადა იმიჯს, კმაყოფილებასა და ლოიალობას შორის არსებული ურთიერთკავშირების ემპირიული ანალიზი. აღნიშნულმა მეთოდოლოგიურმა წინსვლამ მნიშვნელოვანი გავლენა იქონია კონკურენტუნარიანობის კვლევის შემდგომ განვითარებაზე.

მეორე ტალღის ერთ-ერთ ყველაზე გავლენიან ნაშრომად მიიჩნევა დუაიერისა და კიმის (Dwyer and Kim 2003) ინტეგრირებული მოდელი, რომლის ფარგლებში ავტორებმა მკაფიოდ გამიჯნეს შედარებითი (Comparative Advantage) და კონკურენტული უპირატესობები (Competitive Advantage) და კონკურენტუნარიანობის შეფასებისათვის მრავალფაქტორული ჩარჩო ჩამოაყალიბეს.

ამავე პერიოდში, ერნი ჰიტმა (Heath 2003) შეიმუშავა დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის ე.წ. „სახლის მოდელი" (Heath's House Model), რომელშიც განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ადამიანურ ფაქტორს, პარტნიორულ თანამშრომლობასა და კოორდინირებულ კომუნიკაციას. მაიკლ ენრაიტისა და ჯეიმს ნიუტონის (Enright and Newton 2004; 2005) კვლევებმა კონკურენტუნარიანობის შეფასებაში გააძლიერა ინდუსტრიული და საბაზრო გარემოს ანალიზის მნიშვნელობა, რისთვისაც გამოყენებულ იქნა მაიკლ პორტერის კონკურენტული უპირატესობის თეორიის ძირითადი პრინციპები. მეორე ტალღის ფარგლებში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია ასევე ბაჰარისა და კოზაკის (Bahar and Kozak 2007) მრავალკრიტერიუმიან მიდგომას, რომელმაც კონკურენტუნარიანობის შეფასების თეორიული და ემპირიული ასპექტების ინტეგრაციას შეუწყო ხელი.

III ტალღა – ციფრული და ინოვაციური მიდგომები (2015–2021)

მესამე ტალღა ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის კვლევებში გამოირჩევა ციფრული ტრანსფორმაციისა და ინოვაციური მიდგომების გაძლიერებით. ამ ეტაპზე კვლევითი ფოკუსი მნიშვნელოვნად გადაინაცვლა „ჭკვიანი ტურიზმის" (Smart Tourism) კონცეფციის, ციფრული ეკოსისტემების ფორმირების, რეალურ დროში მონაცემთა გამოყენებისა და მომხმარებელზე მორგებული გამოცდილების შექმნის მიმართულებით.

აღნიშნული მიმართულების განვითარებაში მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანეს გრეცელმა და მისმა თანაავტორებმა (Gretzel et al. 2015), რომლებმაც ნაშრომში *Smart Tourism: Foundations and Developments* დაასაბუთეს, რომ თანამედროვე პირობებში დესტინაციის კონკურენტუნარიანობა სულ უფრო მეტად დამოკიდებულია ციფრული ეკოსისტემის ეფექტიან ფუნქციონირებასა და მის ადაპტაციის უნარზე. დიმიტრიოს ბუჰალისმა და ამარანგანამ (Buhalis and Amaranggana 2015) განსაკუთრებული ყურადღება დაუთმეს საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების (ICT) როლს ტურისტული გამოცდილების პერსონალიზაციასა და მისი ხარისხის გაუმჯობესებაში.

დესტინაციის მმართველობის შემდგომ განვითარებაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია ტომაშ გაიდოშიკის (Gajdošík 2021) კვლევას, რომელმაც

ჭკვიანი ტურიზმის ფარგლებში DMO განიხილება არა მხოლოდ როგორც მარკეტინგული ან საკოორდინაციო ერთეული, არამედ როგორც პლატფორმა, რომელიც უზრუნველყოფს სხვადასხვა აქტორის – საჯარო, კერძო და სამოქალაქო სექტორებს შორის ეფექტიან თანამშრომლობას, მონაცემთა მართვის მექანიზმებისა და ინოვაციური გადაწყვეტილებების ინტეგრაციას.

ამავე დროს, სურიოტრიზონგომ და მისმა თანაავტორებმა (Suryotrisongko et al. 2021) ტურისტული მიმართულების მართვის კვლევებში ციფრული ტყუპის (Digital Twin) კონცეფციის გამოყენების შესაძლებლობა წარმოაჩინეს, რაც ციფრული მოდელირების, პროგნოზირებისა და სცენარების სიმულაციის მიმართულებით მნიშვნელოვან მეთოდოლოგიურ წინსვლას წარმოადგენს. აღნიშნული მიდგომა ქმნის მნიშვნელოვან დამაკავშირებელ რგოლს მესამე ტალღის ციფრულ ეკოსისტემებსა და მეოთხე ტალღის მონაცემებზე დაფუძნებულ ინტელექტუალურ სისტემებს შორის.

IV ტალღა – მონაცემებზე დაფუძნებული და მდგრადობაზე ორიენტირებული მიდგომები (2023–2025)

მეოთხე ტალღა ხასიათდება მონაცემებზე დაფუძნებული, ინტელექტუალური და მდგრადობაზე ორიენტირებული მართვის სისტემების განვითარებით. ამ ეტაპზე განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება დიდი მონაცემების (Big Data), ხელოვნური ინტელექტის (AI), მანქანური სწავლებისა (Machine Learning) და რეალურ დროში ანალიტიკის ინტეგრირებულ გამოყენებას, რაც შესაძლებელს ხდის კონკურენტუნარიანობის შეფასებას, პროგნოზირებასა და მდგრადი ტურისტული განვითარების მხარდაჭერას.

აღნიშნული ტალღის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან საფუძველს წარმოადგენს შარიფუდინისა და მისი თანაავტორების (Shariffuddin et al. 2023) სისტემატური მიმოხილვითი კვლევა, რომელმაც წარმოაჩინა ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის მრავალგანზომილებიანი ბუნება და განსაკუთრებული ყურადღება გაამახვილა ეკოლოგიური, სოციალური და ეკონომიკური მდგრადობის ფაქტორებზე.

ამავე მიმართულებით, ტომაშ გაიდოშიკის (Gajdošík 2023) კვლევა ფოკუსირებულია ტურისტული დანიშნულების ადგილების მართვის პროცესებში ქსელური მმართველობის კონცეფციის განვითარებასა და მისი პრაქტიკული მნიშვნელობის წარმოჩენაზე. ავტორი დესტინაციას განიხილავს, როგორც ურთიერთდაკავშირებული აქტორების ქსელს, სადაც კონკურენტუნარიანობა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული თანამშრომლობის ხარისხზე, კოორდინაციის მექანიზმებსა და მმართველობის ეფექტიანობაზე.

აღსანიშნავია, რომ ბოლო წლების ემპირიულ კვლევებში (Wang et al. 2023; Sueur and Sun 2024; Sancho Núñez and Gómez-Pulido 2024; Zhao et al. 2025

და სხვ.) ხელოვნური ინტელექტისა და მანქანური სწავლების მეთოდების გამოყენება ტურიზმისა და მასპინძლობის სფეროში მნიშვნელოვნად გააქტიურდა, რამაც კონკურენტუნარიანობის, მდგრადობისა და მომხმარებელთა ქცევის შეფასებისათვის ახალი ანალიტიკური შესაძლებლობები შექმნა.

გომესელისა და ჟაბკარის (Gomezelj and Žabkar 2025) კვლევა წარმოადგენს აღნიშნული ინოვაციური და ალგორითმული მიმართულებების ლოგიკურ და მეთოდოლოგიურ გაგრძელებას. ავტორები კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორების იდენტიფიცირებისთვის მანქანური სწავლებისა და პროგნოზირებადი ანალიტიკის თანამედროვე მეთოდებს იყენებენ, რაც დიდი მოცულობის მონაცემთა დამუშავებისა და ანალიზის შესაძლებლობას იძლევა. აღნიშნული მიდგომა ნათლად წარმოაჩენს მონაცემებზე დაფუძნებული ანალიტიკის მზარდ მნიშვნელობას ტურისტული დანიშნულების ადგილების შეფასებისა და კონკურენტუნარიანობის პროგნოზირების პროცესში.

მეოთხე ტალღის უახლეს გამოვლინებებს შორის განსაკუთრებული ყურადღება იმსახურებს იანოშ ჩაპოსა და საბინა ვეგის (Csapó and Végi 2025) კვლევები, რომლებშიც ყურადღება გამახვილებულია მაკრო-დონის ციფრულ ტრანსფორმაციასა და ჭკვიანი ტურიზმის სტრატეგიულ მმართველობაზე. ამავე პერიოდში გამოქვეყნებული ლინ მუსა და მისი თანაავტორების (Mu et al. 2025) კვლევა, მიუხედავად იმისა, რომ ძირითადად ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის ოპერაციულ პროცესებს ეხება, კიდევ ერთხელ წარმოაჩენს მონაცემებზე დაფუძნებული მართვის, ხელოვნური ინტელექტისა და პერსონალიზაციის მზარდ მნიშვნელობას თანამედროვე ტურისტულ ეკოსისტემებში.

ამგვარად, მეოთხე ტალღა აერთიანებს ხელოვნურ ინტელექტს, დიდი მონაცემების ანალიტიკას, მდგრადობის პრინციპებსა და ინტელექტუალურ მართვის სისტემებს, რომლებიც თანამედროვე ტურისტული დანიშნულების ადგილების კონკურენტუნარიანობის ფორმირების მნიშვნელოვან საფუძვლებად გვევლინება.

მმართველობითი ტრანსფორმაციის ანალიტიკური შეჯამება

წინამდებარე ნაშრომში შემოთავაზებული ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის ევოლუციური მატრიცისა და დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის ტალღებზე დაფუძნებული ევოლუციური მოდელის ანალიზი ცხადყოფს, რომ კონკურენტუნარიანობის კვლევა და პრაქტიკა თვისობრივად ახალ ეტაპზეა გადასული. თუ ადრეულ ეტა-

პებზე კონკურენტული უპირატესობა უმთავრესად ბუნებრივ რესურსებს, ინფრასტრუქტურასა და საფასო ფაქტორებს ეფუძნებოდა, თანამედროვე პირობებში იგი სულ უფრო მეტად განისაზღვრება მონაცემებზე დაფუძნებული მართვით, ციფრული ტექნოლოგიების ინტეგრაციითა და მრავალაქტორული თანამშრომლობის ეფექტიანობით. ამ პროცესში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება სამ ძირითად სტრატეგიულ მიმართულებას:

1. **მონაცემებზე დაფუძნებული მართვა და ინტელექტუალური გადაწყვეტილებების მხარდაჭერა (Data-Driven Management and Intelligent Decision Support)**

მეოთხე ტალღის ფარგლებში, ხელოვნური ინტელექტის (AI) დანერგვა არ უნდა განიხილებოდეს ადამიანური რესურსისა და მენეჯერული ინტუიციის ჩანაცვლების საშუალებად. თანამედროვე პარადიგმა ეფუძნება ინტელექტუალური გაძლიერების კონცეფციას, რომლის თანახმადაც AI გადაწყვეტილების მხარდაჭერის სისტემის ფუნქციას ასრულებს. ალგორითმები ამუშავებენ დიდი მოცულობის მონაცემებს (Big Data), ახდენენ ტენდენციების იდენტიფიცირებას, რისკებისა და შესაძლებლობების პროგნოზირებას, რაც მენეჯერებს საშუალებას აძლევს, მიიღონ უფრო ზუსტი, ფაქტებზე დაფუძნებული და სტრატეგიულად გამართლებული გადაწყვეტილებები. შედეგად, ხელოვნური ინტელექტი ამცირებს რუტინული ანალიზის დატვირთვას და ადამიანურ რესურსს შესაძლებლობას აძლევს, მეტი ყურადღება დაუთმოს შემოქმედებით, ეთიკურ და მაღალი დონის სტრატეგიულ საქმიანობას.

2. მდგრადი განვითარების მიზნებზე (SDGs) ორიენტაცია, როგორც კონკურენტუნარიანობის ახალი პარადიგმა

მეოთხე ევოლუციურ ტალღაზე გადასვლა უკავშირდება კონკურენტუნარიანობის შეფასების კრიტერიუმების არსებით ტრანსფორმაციას. თუ წარსულში დესტინაციის წარმატება ძირითადად ეკონომიკური და რაოდენობრივი მაჩვენებლებით – ვიზიტორთა ნაკადებითა და გენერირებული შემოსავლებით – ფასდებოდა, თანამედროვე ეტაპზე განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება გაეროს მდგრადი განვითარების მიზნებთან (**SDGs**) შესაბამისობას. შესაბამისად, ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობა სულ უფრო მეტად განისაზღვრება მისი ეკოლოგიური, სოციალური და ეკონომიკური პასუხისმგებლობით. თანამედროვე შეფასების მოდელები ინტეგრირებულად მოიცავს ისეთ ინდიკატორებს, როგორებიცაა ნახშირბადის კვალი, წყლისა და ენერგიის გამოყენების ეფექტიანობა, აგრეთვე ადგილობრივი თემების კეთილდღეობა (Well-

being). ამ მიმართულებით მეოთხე ტალღისთვის დამახასიათებელი ინსტრუმენტები – ავტომატური მონიტორინგის სისტემები, დიდი მონაცემების ანალიტიკა და ციფრული ტყუპები (Digital Twins) – ქმნის მდგრადობის პარამეტრების უწყვეტი შეფასებისა და მართვის შესაძლებლობას, რაც ხელს უწყობს დესტინაციის გრძელვადიან სიცოცხლისუნარიანობასა და მედეგობას გლობალური გამოწვევების პირობებში.

3. ევოლუციური პერსპექტივა და მომავლის ხედვა

კონკურენტუნარიანობის მართვის ევოლუცია მეოთხე ტალღით არ სრულდება. თანამედროვე ტენდენციები მიუთითებს, რომ ტურისტული მიმართულების მართვის სისტემები თანდათან ვითარდება უფრო ინტეგრირებული, ინტელექტუალური და მდგრადობაზე ორიენტირებული მოდელების მიმართულებით. ამ პროცესში დესტინაცია სულ უფრო მეტად განიხილება, როგორც ურთიერთდაკავშირებული ეკოსისტემა, სადაც მონაცემებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებები, ხელოვნური ინტელექტი და პროგნოზირებადი ანალიტიკა ხელს უწყობს ტურისტული ნაკადების, რესურსების გამოყენებისა და გარემოზე ზემოქმედების ოპტიმიზაციას.

იმავდროულად, მდგრადობის პრინციპები თანდათან გარდაიქმნება კონკურენტუნარიანობის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს განმსაზღვრელ ფაქტორად, სადაც ბუნებრივი კაპიტალის დაცვა, რესურსების ეფექტიანი მართვა და ადგილობრივი თემების კეთილდღეობა დესტინაციის განვითარების სტრატეგიულ პრიორიტეტებს წარმოადგენს.

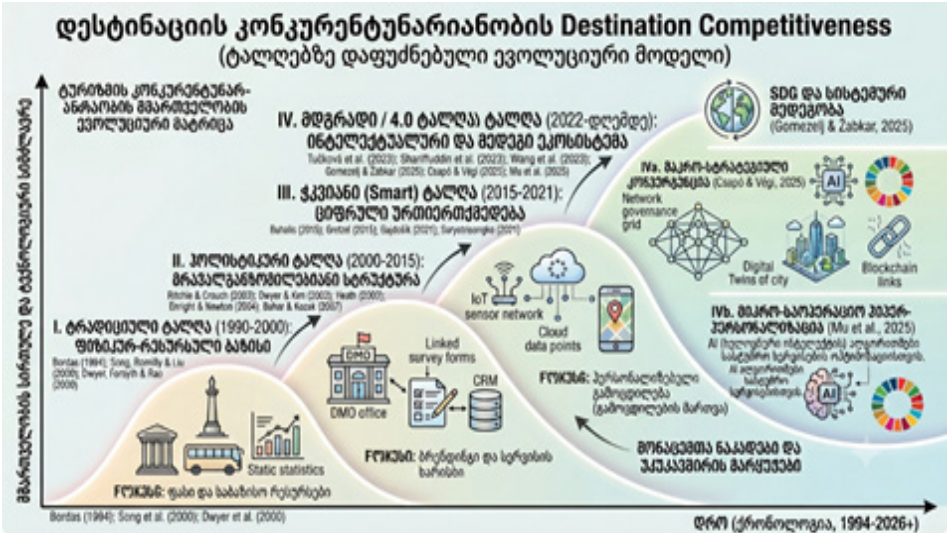
აღნიშნული სტრატეგიული მიმართულებების კომპლექსური სინერგია საფუძველს უყრის ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის მართვის ახალ მოდელს.

თეორიული თვალსაზრისით, ოთხივე ტალღის ფარგლებში განხორციელებული მმართველობითი, ინსტიტუციური, ტექნოლოგიური და პარადიგმული ტრანსფორმაციების დინამიკა, აგრეთვე ავტორებისეული მოდელის ძირითადი მახასიათებლები და ევოლუციური ეტაპები, სისტემატიზებულია დესტინაციის მართვის ევოლუციურ მატრიცაში (ცხრილი 7). მატრიცის ანალიზი ნათლად აჩვენებს, რომ დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის განვითარება ასახავს შეფასების კრიტერიუმების, მმართველობითი მიდგომებისა და სტრატეგიული პრიორიტეტების თანმიმდევრულ ტრანსფორმაციას, რომლის ფარგლებში *ტექნოლოგიური პროგრესი მხოლოდ ერთ-ერთ, თუმცა მნიშვნელოვან განმსაზღვრელ ფაქტორს წარმოადგენს.*

თუ საწყის ეტაპებზე ტექნოლოგიური კომპონენტის როლი შედარებით შეზღუდული იყო, მე-4 ტალღის ფარგლებში იგი დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის ფორმირების ერთ-ერთ ცენტრალურ ფაქტორად

გვევლინება. ამასთანავე, წარმოდგენილი კლასიფიკაცია ცხადყოფს, რომ ფართოდ გავრცელებული კონცეფცია „Tourism 4.0“ (ცხრილი 7, IV ტალღა) ძირითადად ასახავს კონკურენტუნარიანობის ტექნოლოგიურ და ციფრულ განზომილებებს, მაშინ როდესაც წინამდებარე ნაშრომში შემოთავაზებული *დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის ტალღებზე დაფუძნებული ევოლუციური მოდელი* (იხ. ნახაზი 1 – დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის ტალღებზე დაფუნებული ევოლუციური კონცეპტუალური მოდელი) *მოიცავს კონკურენტუნარიანობის თეორიული, მმართველობითი, ინსტიტუციური და ტექნოლოგიური ტრანსფორმაციების უფრო ფართო ანალიტიკურ ჩარჩოს.*

ნახაზი 1. დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის ტალღებზე დაფუძნებული ევოლუციური კონცეპტუალური მოდელი



წყარო: *ავტორების მიერ შემუშავებული განხილული თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლების, თანამედროვე სამეცნიერო ლიტერატურისა და ავტორების ანალიტიკური განზოგადების საფუძველზე.*

კვლევის მეთოდოლოგიური და კონცეპტუალური სიცხადის უზრუნველსაყოფად მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ წინამდებარე მოდელი (Wave-based Evolutionary Model of Destination Competitiveness) არ წარმოადგენს თანამედროვე სამეცნიერო ლიტერატურაში ფართოდ გავრცელებული „Tourism 4.0“-ის კონცეფციის პირდაპირ გაგრძელებას, რეპროდუქციას ან მის ალტერნატიულ სახელწოდებას. მიუხედავად იმისა, რომ ორივე მიდგომა ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში მიმდინარე ციფრულ ტრანსფორმაციას უკავშირდება, მათ შორის არსებობს მნიშვნელოვანი კონცეპტუალური და სტრუქტურული განსხვავებები. კერძოდ, „Tourism 4.0“ ძირითადად ფოკუსირე-

ბულია ციფრულ ტექნოლოგიებზე, მონაცემთა გამოყენებასა და ინოვაციურ ინსტრუმენტებზე, მაშინ როდესაც დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის ტალღებზე დაფუძნებული ევოლუციური მოდელი კონკურენტუნარიანობის თეორიების, მმართველობითი მიდგომებისა და პარადიგმული ტრანსფორმაციების ისტორიულ განვითარებას ასახავს. შესაბამისად, იგი წარმოადგენს უფრო ფართო ანალიტიკურ ჩარჩოს, რომლის ერთ-ერთ შემადგენელ ეტაპს სწორედ „Tourism 4.0“-ის მიდგომები ქმნის.

❖ „Tourism 4.0“ და მისი ტექნოლოგიური ორიენტაცია

„Tourism 4.0“ თანამედროვე ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კვლევებში ერთ-ერთ მნიშვნელოვან კონცეფციას წარმოადგენს, რომელიც ძირითადად ფოკუსირებულია ტექნოლოგიურ ტრანსფორმაციასა და Industry 4.0-ის ინსტრუმენტების წინამდებარე ინდუსტრიაში ინტეგრაციაზე. აღნიშნული მიდგომა მოიცავს ხელოვნური ინტელექტის (AI), დიდი მონაცემების (Big Data), ნივთების ინტერნეტის (IoT), ბლოკჩეინისა და სხვა ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენებას ტურისტული მომსახურების, მართვისა და მომხმარებლის გამოცდილების გაუმჯობესების მიზნით. შესაბამისად, „Tourism 4.0“ განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებს იმ ტექნოლოგიურ მექანიზმებსა და ინსტრუმენტებზე, რომლებიც თანამედროვე ეტაპზე განაპირობებს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის ციფრულ ტრანსფორმაციას.

❖ ტალღოვანი ევოლუციის მოდელი, როგორც ფართო კონცეპტუალური ჩარჩო

წინამდებარე ნაშრომში შემოთავაზებული **დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის ტალღებზე დაფუძნებული ევოლუციური მოდელი** მიზნად ისახავს არა მხოლოდ თანამედროვე ციფრული ინოვაციების აღწერას, არამედ კონკურენტუნარიანობის თეორიების, მმართველობითი მიდგომებისა და ინსტიტუციური ტრანსფორმაციების ისტორიული განვითარების ანალიზს. ამ თვალსაზრისით, „Tourism 4.0“ განიხილება არა როგორც დამოუკიდებელი და ყოვლისმომცველი თეორიული ჩარჩო, არამედ როგორც დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის ევოლუციის მეოთხე ტალღისთვის დამახასიათებელი ტექნოლოგიური და ციფრული ტრანსფორმაციის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კომპონენტი.

ტალღოვანი ევოლუციის მოდელი ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის განვითარებას განიხილავს უფრო ფართო,

დინამიკურ და ევოლუციურ ჭრილში, სადაც განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა შემდეგ ასპექტებს:

- **ისტორიული პერიოდიზაცია და ევოლუციური მემკვიდრეობა** – მოდელი კონკურენტუნარიანობის თეორიებს განვითარების ეტაპებად (1994 წლიდან დღემდე) აჯგუფებს და აჩვენებს, რომ ყოველი ახალი ტალღა არ უარყოფს წინამორბედ მიდგომებს, არამედ მათ გამოცდილებასა და ძირითად ელემენტებს ახალ კონცეპტუალურ ჩარჩოში აერთიანებს;
- **მმართველობითი პარადიგმების ევოლუცია** – მოდელი ასახავს მმართველობითი მიდგომების თანმიმდევრულ ტრანსფორმაციას: ცენტრალიზებული და იერარქიული სტრუქტურებიდან (I ტალღა), საჯარო და კერძო სექტორის თანამშრომლობაზე (II ტალღა), ჭკვიან ეკოსისტემებსა და ციფრულ პლატფორმებზე (III ტალღა) და მონაცემებზე დაფუძნებულ, პროგნოზირებად მმართველობაზე (IV ტალღა);
- **კომპლექსური და ინტეგრირებული მიდგომა** – ჩარჩო ერთმანეთთან აკავშირებს ტექნოლოგიურ, ინსტიტუციურ, სოციალურ, ეკოლოგიურ და მმართველობით ტრანსფორმაციებს და მათ დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის ერთიანი სისტემის ნაწილად განიხილავს;
- **დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის შეფასების კრიტერიუმების ტრანსფორმაცია** – მოდელი წარმოაჩენს, თუ როგორ შეიცვალა წარმატების შეფასების ძირითადი აქცენტები: ვიზიტორთა რაოდენობასა და ეკონომიკურ შედეგებზე ორიენტირებული მიდგომებიდან (I ტალღა) მომხმარებლის გამოცდილების მართვამდე (III ტალღა) და სისტემური მდგრადობისა და მედეგობის შეფასებამდე (IV ტალღა).
-

❖ ტალღოვანი მიდგომის თეორიული საფუძვლები

თეორიული მოდელირებისა და კონცეპტუალური კლასიფიკაციის თვალსაზრისით, წინამდებარე ნაშრომში შემოთავაზებული ტალღოვანი მიდგომა ეყრდნობა მეცნიერებაში ფართოდ გავრცელებულ ევოლუციურ და პარადიგმულ ხედვებს, რომლებიც სხვადასხვა სფეროში განვითარების ეტაპობრივი ტრანსფორმაციის ასახვისთვის გამოიყენება. აღნიშნული მიდგომა კონცეპტუალურად უკავშირდება:

1. **თომას კუნის (Thomas Kuhn) პარადიგმული ცვლილებების კონცეფციას**, რომლის მიხედვითაც მეცნიერული და მმართველობითი აზროვნება ვითარდება არა ხაზობრივად, არამედ ახალი მიდგომებისა და პარადიგმების თანმიმდევრული ჩამოყალიბების გზით;

2. **იოზეფ შუმპეტერის (Joseph Schumpeter) ინოვაციური განვითარების თეორიას (Creative Destruction)**, რომელიც ტექნოლოგიურ და ეკო-

ნომიკურ ცვლილებებს არსებული სტრუქტურების გარდაქმნისა და ახალი სისტემების ფორმირების პროცესად განიხილავს;

3. **ევოლუციური მმართველობის თეორიის (Evolutionary Governance Theory) თანამედროვე მიდგომებს**, რომელთა მიხედვითაც მართვის ინსტიტუტები, პოლიტიკის ინსტრუმენტები და სოციალური სისტემები მუდმივი თანაევოლუციის პროცესშია.

❖ IV ტალღის ძირითადი მახასიათებლები

მონოგრაფიაში შემოთავაზებული მოდელის მიხედვით, ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის ევოლუციის მეოთხე ტალღა მხოლოდ ტექნოლოგიური ტრანსფორმაციით არ შემოიფარგლება და მოიცავს შემდეგ ურთიერთდაკავშირებულ მახასიათებლებს:

- ***სისტემური მედეგობა*** **(**Systemic Resilience) – დესტინაციის უნარი, შეინარჩუნოს ფუნქციონირება გარე შოკების, კრიზისებისა და სწრაფად ცვალებადი გარემოს პირობებში;
- ***მდგრად განვითარებაზე ორიენტაცია*** **(**Sustainability) – კონკურენტუნარიანობის შეფასება არა მხოლოდ ეკონომიკური, არამედ ეკოლოგიური და სოციალური პარამეტრების გათვალისწინებით, მათ შორის გაეროს მდგრადი განვითარების მიზნებთან **(SDGs)** შესაბამისობის ჭრილში;
- ***პროგნოზირებადი მმართველობა*** (Predictive Governance) – მონაცემებზე დაფუძნებული ანალიტიკისა და მოდელირების გამოყენება გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, რაც შესაძლებელს ხდის რისკებისა და განვითარების ტენდენციების წინასწარ შეფასებას;
- ***ხელოვნურ ინტელექტზე დაფუძნებული მართვა*** **(**AI-based Management**)** – ხელოვნური ინტელექტის გამოყენება როგორც სტრატეგიულ, ისე ოპერაციულ დონეზე, მათ შორის მონაცემთა ანალიზის, პერსონალიზაციისა და მართვის პროცესების ოპტიმიზაციის მიზნით;
- ***ეკოლოგიური ტევადობის მართვა*** **(**Ecological Carrying Capacity) – ტურისტული ნაკადებისა და რესურსების გამოყენების კოორდინაცია გარემოსდაცვითი და სოციალური მდგრადობის პრინციპების გათვალისწინებით.

აღნიშნული მახასიათებლები ასახავენ ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის განვითარების თანამედროვე მიმართულებებს და ნათლად მიუთითებენ, რომ მეოთხე ტალღა აერთიანებს ტექნოლოგიურ, ინსტიტუციურ, სოციალურ და ეკოლოგიურ განზომილებებს ერთიან მმართველობით სისტემაში. ისინი სისტემატიზებულია ავტორთა მიერ წარმოდგენილ დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის ტალღებზე

დაფუძნებულ ევოლუციურ მოდელში. ნახაზი 1 ვიზუალურად აჯამებს ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის განვითარების ძირითად ეტაპებს და თვალსაჩინოს ხდის **მათ შორის არსებულ ურთიერთკავშირებს.**

ნახაზის სტრუქტურა ცხადყოფს რომ „Tourism 4.0“ კონკურენტუნარიანობის ევოლუციის მეოთხე ტალღის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ტექნოლოგიურ კომპონენტს წარმოადგენს, რომელიც ინტეგრირებულია უფრო ფართო მმართველობით, ინსტიტუციურ და მდგრადობაზე ორიენტირებულ ჩარჩოში. მოდელი ასევე წარმოაჩენს, თუ როგორ ვითარდება ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობა დროთა განმავლობაში რესურსებზე ორიენტირებული მიდგომებიდან უფრო ინტეგრირებული, მონაცემებზე დაფუძნებული და პროგნოზირებადი მართვის სისტემების მიმართულებით.

ამრიგად, დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის ტალღებზე დაფუძნებული ევოლუციური მოდელის განსაკუთრებული ღირებულება ისაა, რომ კონკურენტუნარიანობის სხვადასხვა მიდგომა გააზრებულია, როგორც თეორიული და მმართველობითი ტრანსფორმაციის ერთიანი ევოლუციური პროცესის ნაწილი, რაც მათი განვითარების ლოგიკისა და ურთიერთდამოკიდებულებების სისტემური ინტერპრეტაციის შესაძლებლობას იძლევა.

მიუხედავად იმისა, რომ განსაკუთრებული ყურადღება ენიჭება პროგნოზირებად ანალიტიკურ ინსტრუმენტებს, ხელოვნური ინტელექტის (AI) დანერგვა არ უნდა განიხილებოდეს ადამიანური ფაქტორის ჩანაცვლებად. იგი უფრო მეტად გვევლინება გადაწყვეტილების მხარდაჭერის ინტელექტუალურ სისტემად (Intelligent Augmentation), რომელიც აძლიერებს მენეჯერულ შესაძლებლობებს, ხელს უწყობს რისკების იდენტიფიცირებას და ზრდის სტრატეგიული გადაწყვეტილებების ეფექტიანობას.

3.5. ძირითადი დასკვნები

3.1. ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის კონცეპტუალური საფუძვლების მიმართულებით:

- ჩატარებულმა ანალიზმა აჩვენა, რომ ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონცეფცია ისტორიული განვითარების პროცესში მნიშვნელოვნად ტრანსფორმირდა. თუ ადრეულ ეტაპზე დესტინაცია ძირითადად გეოგრაფიულ და რესურსულ ერთეულად განიხილებოდა, თანამედროვე მიდგომები მას აღიქვამს, როგორც დინამიკურ, მრავალაქტორულ და სოციალურ-ეკონომიკურ სისტემას, რომლის ფორმირებაშიც მონაწილეობენ ტურისტები, ადგილობრივი მოსახლეობა, ბიზნესი და საჯარო სექტორი;

- დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის კონცეფცია წარმოადგენს მრავალგანზომილებიან კატეგორიას, რომელიც აერთიანებს ეკონომიკურ, სოციალურ, კულტურულ, გარემოსდაცვით და მმართველობით ფაქტორებს. შესაბამისად, კონკურენტუნარიანობა აღარ განისაზღვრება მხოლოდ ტურისტული ნაკადებით ან ბაზრის წილით, არამედ დესტინაციის უნარით, შექმნას ღირებულება და უზრუნველყოს მდგრადი განვითარება;
- სამეცნიერო ლიტერატურის ანალიზმა ცხადყო, რომ კონკურენტუნარიანობის მიმართ ერთიანი და უნივერსალურად აღიარებული მიდგომა არ არსებობს. სხვადასხვა ავტორი განსხვავებულ აქცენტს აკეთებს რესურსულ პოტენციალზე, ბაზრის პოზიციონირებაზე, მომხმარებელთა გამოცდილებაზე, მმართველობის ხარისხსა და ადგილობრივი მოსახლეობის კეთილდღეობაზე;
- თანამედროვე კვლევებში ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობა სულ უფრო მეტად უკავშირდება მდგრადობის, ცხოვრების ხარისხის, მომხმარებელთა გამოცდილების, ბრენდინგისა და ეფექტიანი მმართველობის საკითხებს, რაც მის კომპლექსურ და დინამიკურ ბუნებას კიდევ უფრო გამოკვეთს;
- დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის კონცეპტუალური მრავალფეროვნება და თეორიული ევოლუცია საფუძველს ქმნის მისი შეფასების მრავალფეროვანი მოდელებისა და მეთოდოლოგიური ჩარჩოების ჩამოყალიბებისთვის, რომელთა განხილვა წარმოდგენილია მომდევნო ქვეთავში.

3.2. *ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის ძირითადი კლასიკური მოდელების, კონცეფციებისა და ინდიკატორების სისტემის მიმართულებით*

- ჩატარებულმა ანალიზმა ცხადყო, რომ ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის შეფასება ეფუძნება მრავალფეროვან თეორიულ და მეთოდოლოგიურ მიდგომებს, რომლებიც განსხვავებული პერსპექტივიდან განიხილავენ კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელ ფაქტორებსა და მათ ურთიერთქმედებას. კლასიკური მოდელები ქმნიან იმ თეორიულ საფუძველს, რომელზეც შემდგომ განვითარდა თანამედროვე, მონაცემებზე დაფუძნებული და ინტეგრირებული შეფასების სისტემები;
- Bordas (1994), Crouch and Ritchie (1999), Yoon (2002), Dwyer and Kim (2003), Heath (2003), Enright and Newton (2004; 2005) და Bahar and Kozak (2007) მოდელების შედარებითი ანალიზი ადასტურებს, რომ ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობა მრავალფაქტორული და კომპლექსური კატეგორიაა, რომლის ფორმირებაშიც გადამწყვეტ როლს

ასრულებს რესურსების, ინფრასტრუქტურის, მმართველობის, ბაზრის გარემოსა და მოთხოვნის პირობების ურთიერთქმედება.

- კვლევამ აჩვენა, რომ კონკურენტუნარიანობის შეფასების პროცესში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება როგორც მიწოდების, ისე მოთხოვნის მხარის ერთობლივ ანალიზს. შესაბამისად, თანამედროვე მიდგომები ყურადღებას ამახვილებს არა მხოლოდ რესურსულ და ინფრასტრუქტურულ პოტენციალზე, არამედ ვიზიტორთა აღქმებზე, გამოცდილებაზე, ლოიალობასა და დანიშნულების ადგილის იმიჯზე;
- Dwyer, Forsyth and Rao-ს ფასობრივი კონკურენტუნარიანობის ინდექსი და Song, Romilly and Liu-ს დანიშნულების ადგილის მიმზიდველობის ინდექსი ადასტურებს, რომ ტურისტული მიმართულების კონკურენტუნარიანობის შეფასება მოითხოვს როგორც ეკონომიკური, ისე არაეკონომიკური ფაქტორების ინტეგრირებულ ანალიზს. კონკურენტუნარიანობა ვერ აიხსნება მხოლოდ ფასებით, შემოსავლებით ან ტურისტული ნაკადებით და მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია სოციალურ, კულტურულ, ფსიქოლოგიურ და გარემოსდაცვით ფაქტორებზეც;
- კონკურენტუნარიანობის შეფასების ინდიკატორთა სისტემის ანალიზმა აჩვენა, რომ თანამედროვე პრაქტიკაში ფართოდ გამოიყენება ეკონომიკური, ინფრასტრუქტურული, გარემოსდაცვითი, სოციალური, კულტურული და ინსტიტუციურ-მმართველობითი ინდიკატორები, რომლებიც ერთობლივად უზრუნველყოფს დესტინაციის კონკურენტული პოზიციის კომპლექსურ შეფასებას;
- განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმის მიერ შემუშავებულ ტურიზმისა და მოგზაურობის განვითარების ინდექსს (TTDI), რომლის განახლებული მეთოდოლოგია კონკურენტუნარიანობის შეფასებას უკავშირებს მდგრადობის, ინკლუზიურობისა და მედეგობის პრინციპებს. აღნიშნული მიდგომა ასახავს თანამედროვე ტურიზმის განვითარების პარადიგმულ ცვლილებას, რომლის მიხედვითაც დესტინაციის წარმატება განისაზღვრება არა მხოლოდ ეკონომიკური შედეგებით, არამედ სოციალური, გარემოსდაცვითი და ინსტიტუციური მდგრადობით.
- ამგვარად, კლასიკური მოდელებისა და ინდიკატორთა სისტემის ევოლუცია ადასტურებს, რომ ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობა წარმოადგენს მრავალგანზომილებიან, დინამიკურ და ინტეგრირებულ კატეგორიას, რომლის შეფასებაც მოითხოვს ჰოლისტურ მიდგომას და სხვადასხვა ფაქტორის ერთიან ანალიზს.

3.3. *ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის თანამედროვე მიდგომებისა და ციფრული ტრანსფორმაციის მიმართულებით*

- თანამედროვე სამეცნიერო ლიტერატურის ანალიზმა აჩვენა, რომ ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის შეფასება თანდათანობით გასცდა ტრადიციულ რესურსულ და ინფრასტრუქტურულ მიდგომებს და გადავიდა მონაცემებზე დაფუძნებულ, ინტეგრირებულ და მრავალგანზომილებიან ჩარჩოებზე;
- „ჭკვიანი ტურიზმის“ (Smart Tourism) კონცეფცია კონკურენტუნარიანობას განიხილავს როგორც ტექნოლოგიების, მონაცემთა, ბიზნესეკოსისტემებისა და მომხმარებლის გამოცდილების ურთიერთქმედების შედეგს. შესაბამისად, დესტინაციის წარმატება სულ უფრო მეტად დამოკიდებულია ინოვაციების დანერგვის, ციფრული ინტეგრაციისა და ეფექტიანი მმართველობის უნარზე.
- Gajdošík-ის (2021; 2023) მიდგომების ანალიზმა ცხადყო, რომ თანამედროვე დესტინაციების კონკურენტუნარიანობა მნიშვნელოვანწილად განისაზღვრება როგორც ჭკვიანი მმართველობის, ისე ქსელური თანამშრომლობის ეფექტიანობით. ამ პირობებში DMO-ები ტრადიციული მარკეტინგული ფუნქციებიდან თანდათან გადადიან მონაცემთა მართვის, კოორდინაციისა და ინოვაციური ეკოსისტემების განვითარების მიმართულებით;
- Digital Twin, Big Data, Artificial Intelligence და Machine Learning-ის გამოყენება ქმნის კონკურენტუნარიანობის შეფასების ახალ შესაძლებლობებს, რაც საშუალებას იძლევა რეალურ დროში შეფასდეს ტურისტული ნაკადები, მომხმარებელთა ქცევა, რესურსების გამოყენების ეფექტიანობა და მდგრადი განვითარების პარამეტრები. აღნიშნული მიდგომები მნიშვნელოვნად აფართოებს დესტინაციის მართვისა და პროგნოზირების შესაძლებლობებს;
- თანამედროვე კვლევები (Suryotrisongko et al. 2021; Shariffuddin et al. 2023; Gajdošík 2023; Csapó and Végi 2025; Mu et al. 2025; Gomezelj and Žabkar 2025) ადასტურებს, რომ ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის ფორმირების პროცესში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება მდგრადობას, სისტემურ მედეგობას, მონაცემებზე დაფუძნებულ გადაწყვეტილებებსა და პერსონალიზებულ მომსახურებას. შედეგად, ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობა ყალიბდება როგორც დინამიკური, მონაცემებზე დაფუძნებული და მრავალაქტორული სისტემა, რომლის ეფექტიანი მართვა მოითხოვს ტექნოლოგიური, ინსტიტუციური, სოციალური და გარემოსდაცვითი ფაქტორების ინტეგრირებულ ანალიზს.

3.4. *ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის ტალღოვანი ევოლუცია: პარადიგმული ტრანსფორმაციის ჩარჩოს მიმართულებით*

• თანამედროვე კვლევების ანალიზი ცხადყოფს, რომ ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის თეორიებისა და მიდგომების განვითარება არ წარმოადგენს ხაზოვან პროცესს და ხასიათდება თანმიმდევრული ევოლუციური ტრანსფორმაციით, რომელიც ასახავს ეკონომიკური, მმართველობითი და ტექნოლოგიური პარადიგმების ცვლილებას. იმავდროულად, კონკურენტუნარიანობის თანამედროვე მოდელებში სულ უფრო მეტად იზრდება მდგრადობის, სისტემური მედეგობის, მონაცემებზე დაფუძნებული მმართველობისა და პერსონალიზებული მომსახურების მნიშვნელობა;

• მასზე დაყრდნობით, მონოგრაფიაში შემუშავებულია დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის მართვის ევოლუციური მატრიცა და ტალღებზე დაფუძნებული ევოლუციური მოდელი, რომლებიც კონკურენტუნარიანობის ისტორიულ ტრანსფორმაციას ოთხ ძირითად ტალღად სისტემატიზებს და ასახავს ტურისტული დანიშნულების ადგილის ტრანსფორმაციას რესურსებზე ორიენტირებული მიდგომებიდან მონაცემებზე დაფუძნებულ, ინტელექტუალურ და მდგრადობაზე ორიენტირებულ თანამედროვე პარადიგმებამდე;

• კერძოდ, ნაშრომში განხორციელებული სისტემატიზაცია ცხადყოფს, რომ დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის თანამედროვე ეტაპი მხოლოდ ციფრული ტექნოლოგიების დანერგვით არ განისაზღვრება. მეოთხე ტალღა აერთიანებს სისტემურ მედეგობას, მდგრად განვითარებას, პროგნოზირებად მმართველობას, ხელოვნურ ინტელექტზე დაფუძნებულ გადაწყვეტილებებსა და ეკოლოგიური ტევადობის მართვას, რაც კონკურენტუნარიანობის შეფასებისა და მართვის პროცესს მრავალგანზომილებიან და ინტეგრირებულ ხასიათს ანიჭებს;

• ავტორების მიერ შემუშავებული დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის ტალღოვანი ევოლუციის მოდელი არ წარმოადგენს „Tourism 4.0“-ის კონცეფციის ალტერნატიულ სახელწოდებას ან მის პირდაპირ გაგრძელებას. განსხვავებით „Tourism 4.0“-ისგან, რომელიც ძირითადად ტექნოლოგიურ ტრანსფორმაციასა და ციფრული ინსტრუმენტების გამოყენებაზეა ორიენტირებული, წარმოდგენილი მოდელი ასახავს კონკურენტუნარიანობის თეორიების, მმართველობითი მიდგომებისა და პარადიგმული ცვლილებების ისტორიულ განვითარებას და ქმნის უფრო ფართო ანალიტიკურ ჩარჩოს, რაც შესაძლებელს ხდის მათი განვითარების ლოგიკისა და ურთიე-

რთკავშირების სისტემურ გააზრებას. ამ თვალსაზრისით, იგი წარმოადგენს დამოუკიდებელ კონცეპტუალურ კონსტრუქციას, რომელიც დესტინაციის კონკურენტუნარიანობას განიხილავს ინტეგრირებულ ჭრილში, სადაც ტექნოლოგიური პროგრესი აღიქმება არა როგორც თვითმიზანი, არამედ როგორც მმართველობითი ტრანსფორმაციის, კონკურენტული პოზიციონირებისა და გრძელვადიანი მდგრადი განვითარების ხელშემწყობი სტრატეგიული ინსტრუმენტი.

3.6. რეკომენდაციები

➢ ***რეკომენდაცია 1. დესტინაციის მართვის ორგანიზაციებისთვის (DMO-ები) და ტურიზმის სფეროს საჯარო მმართველობის ინსტიტუტებისთვის***

დესტინაციის მართვის ორგანიზაციებმა (DMO) და ტურიზმის სფეროს საჯარო მმართველობის ინსტიტუტებმა მიზანშეწონილია კონკურენტუნარიანობის შეფასებისა და სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში ეტაპობრივად გადაინაცვლონ ტრადიციული, რაოდენობრივ მაჩვენებლებზე ორიენტირებული მიდგომებიდან უფრო ინტეგრირებულ და პროგნოზირებად მმართველობით მოდელებზე. ამ პროცესში განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს სისტემური მედეგობის, მდგრადი განვითარების, გარემოსდაცვითი პასუხისმგებლობისა და ადგილობრივი საზოგადოების კეთილდღეობის მაჩვენებლების ინტეგრირებას. აღნიშნული მიდგომა ხელს შეუწყობს ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის შეფასებას არა მხოლოდ მოკლევადიანი ეკონომიკური შედეგების, არამედ გრძელვადიანი განვითარების პერსპექტივიდან.

➢ ***რეკომენდაცია 2. დესტინაციის მართვის ორგანიზაციებისთვის (DMO-ები), ადგილობრივი თვითმმართველობებისა და ტურიზმის სფეროს კერძო სექტორის წარმომადგენლებისთვის***

მიზანშეწონილია ტურისტული დანიშნულების ადგილების მართვის პროცესში გაძლიერდეს ციფრული ტექნოლოგიების ინტეგრაცია და მათი გამოყენება გასცდეს მხოლოდ საოპერაციო ან მარკეტინგულ ფუნქციებს. ხელოვნური ინტელექტის, დიდი მონაცემების (Big Data), ბლოკჩეინისა და სხვა ციფრული ინსტრუმენტების დანერგვა სასურველია დაკავშირებული იყოს სტრატეგიული დაგეგმვის, რესურსების მართვის, ტურისტული ნაკადების მონიტორინგისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესებთან. აღნიშნული მიდგომა ხელს შეუწყობს მონაცემებზე დაფუძნებული მმართველობის გაძ-

ლიერებას, რესურსების უფრო ეფექტიან გამოყენებასა და ტურისტული მიმართულების გრძელვადიანი კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფას.

➢ ***რეკომენდაცია 3. დესტინაციის მართვის ორგანიზაციებისთვის (DMO-ები), ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციისა და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებისთვის***

მიზანშეწონილია, ტურისტული დანიშნულების ადგილების მართვის პრაქტიკაში ეტაპობრივად დაინერგოს მონაცემებზე დაფუძნებული (Data-driven) და პროგნოზირებადი მმართველობის ინსტრუმენტები. გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში სასურველია უფრო აქტიურად იქნას გამოყენებული დიდი მონაცემების (Big Data) ანალიტიკა, ხელოვნური ინტელექტი (AI) და პროგნოზირებადი მოდელირების მეთოდები, რაც შესაძლებელს გახდის ტურისტული მოთხოვნის, ვიზიტორთა ქცევის, რესურსების დატვირთვისა და პოტენციური რისკების წინასწარ შეფასებას. ამასთან, ხელოვნური ინტელექტი უნდა განიხილებოდეს არა როგორც ადამიანური ფაქტორის შემცვლელი, არამედ როგორც გადაწყვეტილების მხარდაჭერის ინტელექტუალური სისტემა (Intelligent Augmentation), რომელიც აძლიერებს მენეჯერულ შესაძლებლობებს, ხელს უწყობს რისკების დროულ იდენტიფიცირებას და ზრდის სტრატეგიული გადაწყვეტილებების ეფექტიანობას.

➢ ***რეკომენდაცია 4. დესტინაციის მართვის ორგანიზაციებისთვის (DMO-ები), ტურიზმის პოლიტიკის შემმუშავებლებისა და სტრატეგიული დაგეგმვის სფეროში ჩართული ინსტიტუტებისთვის***

დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის სტრატეგიული განვითარების პროცესში მიზანშეწონილია გათვალისწინებულ იქნას კონკურენტუნარიანობის ევოლუციური და კუმულაციური ხასიათი. ახალი ტექნოლოგიების, ინოვაციური მმართველობითი მიდგომებისა და ციფრული ინსტრუმენტების დანერგვა არ უნდა განიხილებოდეს წინა ეტაპებზე დაგროვილი კონკურენტული უპირატესობების შემცვლელად. პირიქით, ეფექტიანი განვითარება მოითხოვს ბუნებრივი და კულტურული რესურსების, მომსახურების ხარისხის, ინფრასტრუქტურული პოტენციალის, ბრენდინგის, ციფრული პლატფორმებისა და თანამედროვე ტექნოლოგიების ინტეგრირებულ გამოყენებას. აღნიშნული მიდგომა უზრუნველყოფს კონკურენტუნარიანობის სხვადასხვა ეტაპზე ჩამოყალიბებული უპირატესობების შენარჩუნებას, მათ ურთიერთშევსებასა და ახალ პირობებთან ადაპტაციას, რაც დესტინაციის მდგრადი და გრძელვადიანი განვითარების მნიშვნელოვან წინაპირობას წარმოადგენს.

➢ ***რეკომენდაცია 5. დესტინაციის მართვის ორგანიზაციებისთვის (DMO-ები), ადგილობრივი თვითმმართველობებისა და ტურიზმის პოლიტიკის შემმუშავებელი ინსტიტუტებისთვის***

მიზანშეწონილია დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის შეფასებისა და მართვის პროცესში სისტემური მედეგობის (Resilience) და მდგრადი განვითარების პრინციპების ინტეგრირებული გამოყენება. სტრატეგიული დაგეგმვისას განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს იმ მექანიზმების განვითარებას, რომლებიც უზრუნველყოფს ტურისტული მიმართულების ადაპტაციის უნარს ეკონომიკური, ეკოლოგიური, ეპიდემიოლოგიური და გეოპოლიტიკური გამოწვევების პირობებში. ამასთან, კონკურენტუნარიანობის შეფასება სასურველია დაეფუძნოს არა მხოლოდ ეკონომიკურ შედეგებს, არამედ გარემოსდაცვით, სოციალურ და ინსტიტუციურ მაჩვენებლებს, რაც დესტინაციის გრძელვადიანი სიცოცხლისუნარიანობისა და მდგრადი განვითარების მნიშვნელოვან წინაპირობას წარმოადგენს.

➢ ***რეკომენდაცია 6. დესტინაციის მართვის ორგანიზაციებისთვის (DMO-ები), საჯარო და კერძო სექტორის წარმომადგენლებისთვის, აგრეთვე ადგილობრივი თემებისა და პროფესიული ასოციაციებისთვის***

მიზანშეწონილია, გაძლიერდეს სექტორთაშორისი თანამშრომლობა და განვითარდეს ერთიანი ციფრული ეკოსისტემები, რომლებიც უზრუნველყოფს საჯარო, კერძო და სამოქალაქო სექტორებს შორის ინფორმაციის, რესურსებისა და ცოდნის ეფექტიან გაცვლას. განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება მაკრო დონეზე დაინტერესებულ მხარეთა („Stakeholder“) ციფრულ კონვერგენციასა და კოორდინაციას, ხოლო მიკრო დონეზე – მონაცემებზე დაფუძნებული პერსონალიზებული მომსახურების განვითარებას. აღნიშნული მიდგომა ხელს შეუწყობს ტურისტული გამოცდილების გაუმჯობესებას, მართვის ეფექტიანობის ზრდას და დესტინაციის კონკურენტული პოზიციების გაძლიერებას როგორც ეროვნულ, ისე საერთაშორისო ბაზრებზე.

IV თავი. სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობა

ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონცეპტუალური და ემპირიული კვლევების ფარგლებში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა როგორც ტურისტული დანიშნულების ადგილებს, ისე სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიას.

სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის მიმართ მზარდი სამეცნიერო და პრაქტიკული ინტერესი განპირობებულია მისი მნიშვნელოვანი როლით გლობალურ ეკონომიკაში, სფეროს დინამიკური განვითარებით, ბაზარზე მოქმედი კომპანიების რაოდენობის ზრდით, მომსახურების ხარისხის მიმართ მომხმარებელთა მზარდი მოთხოვნებითა და კონკურენტული გარემოს გამწვავებით.

აღნიშნულ პირობებში სასტუმრო კომპანიების კონკურენტუნარიანობის შეფასება და მისი განმსაზღვრელი ფაქტორების კვლევა განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს როგორც თეორიული, ისე პრაქტიკული თვალსაზრისით (Tsai, Song, and Wong 2009; Baliashvili 2026). *ამ მიდგომის ფარგლებში იკვეთება შემდეგი ძირითადი მიმართულებები:*

1. სასტუმრო მომსახურების სპეციფიკა და კონკურენტუნარიანობის შეფასების თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები;

2. სტრატეგიებისა და სტრატეგიული გადაწყვეტილებების როლი სასტუმრო კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ფორმირებაში;

3. სასტუმრო კომპანიების ეფექტიანობის შეფასება;

4. მარკეტინგი და ბრენდინგი სასტუმრო კომპანიების კონკურენტუნარიანობის სისტემაში;

5. ინოვაცია, ციფრული ტექნოლოგიები და მონაცემებზე დაფუძნებული მართვა სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში;

6. მომსახურების ხარისხის მართვა სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში;

7. სტანდარტიზაცია, სერტიფიცირება და ლიცენზირება სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში;

8. პერსონალიზებული მომსახურების მართვა სასტუმრო მომსახურების სფეროში.

აღნიშნული მიმართულებები ურთიერთდაკავშირებულ სისტემას ქმნის, თუმცა თითოეული მათგანი დამოუკიდებელი ანალიტიკური განხილვისა და კრიტიკული შეფასების საგანს წარმოადგენს.

4.1. სასტუმრო მომსახურების სპეციფიკა და კონკურენტუნარიანობის შეფასების თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები

მიუხედავად იმისა, რომ ეროვნული კონკურენტუნარიანობის განსაზღვრებასთან შედარებით ფირმის დონეზე კონკურენტუნარიანობა მიჩნეულია მარტივ ცნებად, სასტუმრო მომსახურების აღნიშნული ეკონომიკური კატეგორია მაინც უნდა განვიხილოთ რთულ კონსტრუქციად. იგი განპირობებულია თავად სფეროს კომპლექსური ბუნებითა და სპეციფიკური მახასიათებლებით. აღნიშნული გარემოება მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს სასტუმრო კომპანიების კონკურენტული სტრატეგიების ფორმირებას და ბაზარზე მათი პოზიციონირების შესაძლებლობებს. სასტუმრო მომსახურების თავისებურებები მდგომარეობს შემდეგში (Kotler, Bowen, and Makens 2017; Zeithaml, Bitner, and Gremler 2018; Lovelock and Wirtz 2016; Baliashvili 2025b):

- ***სეზონურობა*** – სასტუმროების საქმიანობა ხასიათდება მკვეთრად გამოხატული სეზონურობით, რაც განპირობებულია ტურისტული ნაკადების ცვლილებითა და მოთხოვნის ციკლური რყევებით. აღნიშნული ფაქტორი გავლენას ახდენს მომსახურების მოცულობაზე, შემოსავლებზე, დასაქმების დონესა და რესურსების მართვაზე. სეზონურობის ინტენსივობა დამოკიდებულია კულტურულ, ეკონომიკურ, ბუნებრივ-კლიმატურ და ფსიქოლოგიურ ფაქტორებზე;
- ***მალფუჭებადობა*** – სასტუმრო მომსახურება არ ექვემდებარება შენახვას, რის გამოც მისი რეალიზაცია შესაძლებელია მხოლოდ მომსახურების გაწევის მომენტში. მაგალითად, დაუტვირთავი ნომრის გაყიდვა გასული დღის პირობებით პრაქტიკულად შეუძლებელია, რაც კომპანიებისთვის შეუქცევად დანაკარგს წარმოადგენს. მოთხოვნის შემცირების პირობებში სასტუმროები ხშირად მიმართავენ ფასების კორექტირებას, შემოსავლების მართვის (Revenue Management) მექანიზმებსა და დინამიკურ ფასწარმოქმნას, რათა დანაკარგები მინიმუმამდე დაიყვანონ;
- ***კაპიტალის მაღალი ფონდტევადობა*** – სასტუმრო ინდუსტრია ხასიათდება კაპიტალის მაღალი ინტენსივობით, რაც დაკავშირებულია მნიშვნელოვან ინვესტიციებთან ინფრასტრუქტურაში, ტექნიკურ აღჭურვილობასა და ძირითად საშუალებებში. აღნიშნული თავისებურება ზრდის როგორც საწყის საინვესტიციო, ისე ოპერაციულ ხარჯებს და განაპირობებს ძირითადი აქტივების ცვეთის მაღალ დონეს, რაც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ფინანსურ შედეგებსა და კონკურენტუნარიანობაზე;

- ***საბაზრო კონიუნქტურის მიმართ მაღალი მგრძნობელობა*** – სასტუმრო ბიზნესი გამოირჩევა საბაზრო გარემოსა და ეკონომიკური კონიუნქტურის ცვლილებების მიმართ მაღალი მგრძნობელობით, რაც განაპირობებს როგორც მიკრო, ისე მაკრო გარემო ფაქტორებზე ოპერატიული რეაგირების აუცილებლობას. აღნიშნული თავისებურება მოითხოვს მომსახურების ხარისხის უწყვეტ გაუმჯობესებას, ინოვაციების დანერგვასა და ადამიანური რესურსების ეფექტიან მართვას, რაც პირდაპირ აისახება კომპანიის კონკურენტუნარიანობასა და ბაზარზე პოზიციონირებაზე;
- ***პროცესების მაღალი დინამიკურობა*** – სასტუმრო მომსახურება ხასიათდება პროცესების მაღალი დინამიკურობით, რაც დაკავშირებულია მომხმარებელთა მოთხოვნების, ქცევისა და ვიზიტორთა კმაყოფილების განმსაზღვრელი ფაქტორების მუდმივ ცვლილებასთან. აღნიშნული გარემოება განაპირობებს კომპანიის საქმიანობის უწყვეტ განახლებასა და ადაპტაციას, რაც მიმართულია მისი ეფექტიანობის, ზრდისა და კონკურენტული პოზიციების გაძლიერებისკენ;
- ***მომხმარებელთა უშუალო ურთიერთქმედება მომსახურე პერსონალთან*** – სასტუმრო მომსახურება გამოირჩევა წარმოებისა და მოხმარების ერთდროულობით, რაც გულისხმობს სტუმრისა და მომსახურე პერსონალის უშუალო ურთიერთქმედებას მომსახურების მიწოდების პროცესში. აღნიშნული თავისებურების გამო პერსონალი განიხილება მომსახურების განუყოფელ ელემენტად, რომელიც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მომსახურების ხარისხზე, ვიზიტორთა კმაყოფილებასა და სტუმართა საერთო გამოცდილებაზე;
- ***მომსახურების პროცესის ხანმოკლე ციკლი*** – სასტუმროებში მომხმარებელთა მომსახურების პროცესი ხასიათდება შედარებით მოკლე ოპერაციული ციკლით, რომელიც მოიცავს ისეთ ოპერაციებს, როგორებიცაა დაჯავშნა, სტუმართა მიღება და განთავსება, ნომრების დასუფთავება, დამატებითი მომსახურებების (მაგ., ტაქსის გამოძახება) უზრუნველყოფა, ანგარიშსწორება და სტუმართა გაწერა. ინდივიდუალური სერვისების მიწოდების პროცესში თითოეული ოპერაციის შესრულებას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება, ხოლო მათი დროითი პარამეტრები ხშირად წუთებითა და წამებითაც კი იზომება. პროცესების დროითი მგრძნობელობა საჭიროებს ოპერატიულ და ეფექტიან მართვას, რადგან მომსახურების სისწრაფე და ხარისხი პირდაპირ გავლენას ახდენს ვიზიტორთა კმაყოფილებასა და კომპანიის კონკურენტუნარიანობაზე;
- ***მომსახურების ხარისხის წინასწარი შეფასების შეზღუდულობა*** – სასტუმრო მომსახურების სპეციფიკიდან გამომდინარე, მომხმარებლებისთვის შეუძლებელია შეთავაზებული სერვისის ხარისხის სრულყოფილი

შეფასება მის მიღებამდე. მომსახურების საბოლოო შეფასება ყალიბდება უშუალოდ მისი მოხმარების პროცესში, რაც ზრდის როგორც სტუმართა სუბიექტური აღქმის მნიშვნელობას, ისე მომსახურების ხარისხის უზრუნველყოფის როლს. ამასთან, აღნიშნული თავისებურება აძლიერებს სასტუმროს ბრენდის, რეპუტაციისა და სტუმართა გამოცდილების მნიშვნელობას კონკურენტუნარიანობის ფორმირებაში;

- ***არამატერიალურობა და წარმოება-მოხმარების განუყოფელობა*** – სასტუმრო მომსახურება გამოირჩევა არამატერიალური ბუნებითა და წარმოებისა და მოხმარების განუყოფელობით, რის შედეგადაც მომხმარებლები თანხას იხდიან არა მხოლოდ მომსახურების ფუნქციური ელემენტებისთვის, არამედ მიღებული გამოცდილების, ემოციური შთაბეჭდილებებისა და დამატებითი ღირებულებისთვის. აღნიშნული გარემოება ზრდის მომსახურების ხარისხის, ბრენდის, რეპუტაციისა და ვიზიტორთა გამოცდილების მნიშვნელობას კონკურენტული უპირატესობების ფორმირებაში;
- ***სასტუმრო კომპანიების ტიპოლოგია და კატეგორიზაცია –*** განთავსების ობიექტები გამოირჩევა მრავალფეროვანი ტიპოლოგიური სტრუქტურით. მათ მიეკუთვნება სასტუმროები, პანსიონატები, საკურორტო სასტუმროები, ჰოსტელები, მოტელები, კლუბური სასტუმროები, აპარტ-სასტუმროები, საოჯახო სასტუმროები და სხვა. აღნიშნული მრავალფეროვნება უზრუნველყოფს სხვადასხვა სეგმენტის ვიზიტორთა მოთხოვნების დაკმაყოფილებას და მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ბაზარზე კონკურენტული პოზიციონირების პროცესში. საერთაშორისო პრაქტიკაში განთავსების ობიექტების კატეგორიზაცია სხვადასხვა სისტემის საფუძველზე ხორციელდება. რიგ ქვეყნებში გამოიყენება სიმბოლური შეფასების სისტემა (მაგ., ვარსკვლავების მინიჭება), თუმცა აღნიშნული მიდგომა არ წარმოადგენს ერთიან და უნივერსალურ საერთაშორისო სტანდარტს;
- ***მომხმარებელთა ლოიალობაზე ორიენტაცია*** – სასტუმრო მომსახურება ორიენტირებულია მომხმარებელთა ლოიალობის ფორმირებასა და შენარჩუნებაზე, რაც კონკურენტუნარიანობის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს. აღნიშნული მიზნის მიღწევა მოითხოვს მომსახურების მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფას, პერსონალიზებული მიდგომების დანერგვასა და დამატებითი ღირებულების შემქმნელი სერვისების განვითარებას;
- ***ძირითადი და დამატებითი სერვისების ერთობლიობა*** – სასტუმრო მომსახურების ძირითად სერვისებს მიეკუთვნება განთავსებისა და კვების მომსახურება, რომლებიც, როგორც წესი, კომპანიის საქმიანობაში ყველაზე მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს. დამატებითი სერვისები მოიცავს სხვადას-

ხვა სახის მომსახურებას, მათ შორის საკონფერენციო სივრცეებს საქმიანი შეხვედრებისთვის, ავტომობილების გაქირავებას, სილამაზისა და ველნეს მომსახურებებს, სპორტულ დარბაზებს, საცურაო აუზებს, სამრეცხაოს და სხვა. აღნიშნული სერვისები ქმნის დამატებით ღირებულებას ვიზიტორებისთვის და მნიშვნელოვან როლს ასრულებს კონკურენტული უპირატესობების ფორმირებაში;

- ***არაერთგვაროვნება და ხარისხის ცვალებადობა*** – სასტუმრო მომსახურება ხასიათდება არაერთგვაროვნებით, რაც გამოიხატება მომსახურების ხარისხის ცვალებადობაში და მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული მომსახურე პერსონალის ინდივიდუალურ მახასიათებლებზე. შემეცნებითი, აფექტური და ქცევითი კომპონენტები განსაზღვრავს თანამშრომელთა ქცევასა და მომსახურების მიწოდების სტილს. კერძოდ, *შემეცნებითი კომპონენტი* უკავშირდება პერსონალის ცოდნას, შეხედულებებსა და პროფესიულ კომპეტენციებს; *აფექტური კომპონენტი* ასახავს მათ ემოციურ მდგომარეობასა და დამოკიდებულებებს; ხოლო *ქცევითი კომპონენტი* დაკავშირებულია თანამშრომელთა მოქმედებებსა და სტუმრებთან ურთიერთობის პრაქტიკასთან. აღნიშნული ფაქტორები პირდაპირ აისახება ვიზიტორთა კმაყოფილებასა და კომპანიის კონკურენტუნარიანობაზე.

ამდენად, სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის სპეციფიკური მახასიათებლები ადასტურებს, რომ კონკურენტუნარიანობა მრავალგანზომილებიანი და კომპლექსური ეკონომიკური კატეგორიაა. შესაბამისად, *სასტუმრო კომპანიების კონკურენტული უპირატესობა ფორმირდება არა მხოლოდ ფასობრივი და ინფრასტრუქტურული ფაქტორების, არამედ მომსახურების ხარისხის, პერსონალის პროფესიული კომპეტენციის, ინოვაციური განვითარების და სტუმართა გამოცდილების ერთობლივი ზემოქმედების საფუძველზე.*

აკადემიურ ლიტერატურაში ხაზგასმულია, რომ დარგის მკვლევრები, მათ შორის მაიკლ პორტერი, კონკურენტუნარიანობის ფორმირებაში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ *სამომხმარებლო ბაზრის ქცევას, სტუმართა კმაყოფილებასა და ეფექტიანი ფასობრივი სტრატეგიების შემუშავებას,* რადგან აღნიშნული ფაქტორები პირდაპირ განსაზღვრავს სასტუმრო კომპანიის კონკურენტულ პოზიციას ბაზარზე.

❖ სასტუმრო კონკურენტუნარიანობის თეორიული ინტერპრეტაციები

არსებული კვლევებისა და თეორიული მიდგომების სისტემატიზაციის საფუძველზე შესაძლებელია გამოიყოს მსოფლიო მკვლევართა მიერ შემოთავაზებული სასტუმრო კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ძირითადი ინტერპრეტაციები (Baliashvili 2025a):

1. ***ტურიზმის მსოფლიო ორგანიზაცია*** (World Tourism Organization 2007) – სასტუმროს კონკურენტუნარიანობა გულისხმობს ისეთი მომსახურების მიწოდების უნარს, რომელიც განასხვავებს მას ალტერნატიული შეთავაზებებისგან მომსახურების ხარისხის, სტუმართა კმაყოფილების, მიმზიდველობისა და ღირებული შეთავაზების თვალსაზრისით.

აღნიშნული ფორმულირება ეფუძნება ტურიზმის მსოფლიო ორგანიზაციის (UNWTO) ტურიზმისა და კონკურენტუნარიანობის კომიტეტის (CTC) მიერ შემუშავებულ ოპერაციულ ჩარჩოებს და შეესაბამება მსოფლიო ტურიზმისა და მოგზაურობის საბჭოს (WTTC) ხედვას, რომლის მიხედვითაც სასტუმროების კონკურენტული უპირატესობა ფორმირდება მომსახურების სრულყოფისა და სტრატეგიული პოზიციონირების საფუძველზე

მიდგომა განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს მომხმარებლის მიერ აღქმულ ღირებულებას, როგორც კონკურენტუნარიანობის ძირითად განმსაზღვრელ ფაქტორს;

2. ***ლიფიტსი*** (Лифиц 2001) – სასტუმროს კონკურენტუნარიანობა განიმარტება, როგორც განთავსების ობიექტის უნარი, ეფექტიანად განახორციელოს საქმიანობა სასტუმრო მომსახურების მიწოდების მიზნით საბაზრო პირობებში და მოიპოვოს უპირატესობა კონკურენტებთან შედარებით. ამასთან, კონკურენტუნარიანობა ასოცირდება დამატებითი ეკონომიკური სარგებლის მიღებასთან, რომელიც მიმართულია:

- როგორც სასტუმროსა და მისი პერსონალის განვითარებისკენ,
- ასევე, მომხმარებლებისთვის მაღალი ხარისხის მომსახურების უზრუნველყოფისკენ.

ავტორი ხაზს უსვამს კონკურენტუნარიანობას განიხილავს, როგორც ეკონომიკური ეფექტიანობისა და სტრატეგიული უპირატესობის ერთობლიობას;

3. ***დუაიერი და კიმი*** (Dwyer and Kim 2003) – სასტუმრო ბიზნესში კონკურენტუნარიანობა განისაზღვრება კომპანიის უნარით, მიიზიდოს და დააკმაყოფილოს სტუმრების საჭიროებები ისეთი შეთავაზებით, რომელიც ფასის, ხარისხის, მომსახურებისა და საერთო შთაბეჭდილების ერთობლიობით უზრუნველყოფს მათთვის უმაღლეს ღირებულებას კონკურენტებთან შედარებით. იმავდროულად, კონკურენტუნარიანობა განიხილება გრძელვადიანი მდგრადი განვითარების კონტექსტში, რომელიც მოიცავს ეკონომიკურ, სოციალურ და გარემოსდაცვით კომპონენტებს. *ძირითად ინდიკატორებს წარმოადგენს:*

- ფასი/ღირებულება;
- მომსახურების ხარისხი და სტანდარტები;

- ინფრასტრუქტურა (ოთახები, ტექნოლოგია, მომსახურება);
- ადამიანური რესურსები;
- ბრენდის რეპუტაცია;
- მდგრადობა და უსაფრთხოება

მოცემული ხედვა კონკურენტუნარიანობას განიხილავს, როგორც ინტეგრირებულ სისტემას, რომელიც აერთიანებს ეკონომიკურ ეფექტიანობას, მომხმარებელზე ორიენტაციასა და მდგრად განვითარებას.

4. ენცი, გრანდი და ჩენი **(**Enz 2010; Grundy 2006; Chen 2011**)** – მაიკლ პორტერის „ხუთი ძალის მოდელის“ საფუძველზე ადაპტირებული კონკურენტუნარიანობის მოდელის შესაბამისად, სასტუმრო მომსახურების სფეროში კონკურენტუნარიანობა განისაზღვრება ბაზარზე მოქმედი ძირითადი ძალების გავლენით.

ამ მოდელის მიხედვით, კონკურენტუნარიანობის ფორმირებაში გადამწყვეტ როლს ასრულებენ შემდეგი ფაქტორები:

- კონკურენტული მეტოქეობის ინტენსივობა განსაზღვრავს ფასების პოლიტიკასა და მომსახურების ხარისხის დონეს, რაც პირდაპირ აისახება მომხმარებელთა არჩევანზე;
- ალტერნატიული სერვისების არსებობა (მაგ., ბუტიკ სასტუმროები, აპარტამენტები ან მოკლევადიანი გაქირავების პლატფორმები) ზრდის ჩანაცვლების საფრთხეს და აიძულებს სასტუმროებს განავითარონ დიფერენციაციის სტრატეგიები;
- მომწოდებლების მოლაპარაკების ძალა გავლენას ახდენს ოპერაციულ ხარჯებზე;
- მომხმარებლების მოლაპარაკების ძალა განსაზღვრავს ფასისა და მომსახურების ხარისხის მიმართ მოთხოვნებს;
- ახალი მოთამაშეების ბაზარზე შემოსვლის საფრთხე კი ზრდის კონკურენციის დონეს და საჭიროებს ისეთი სტრატეგიული ბარიერების შექმნას, როგორებიცაა ძლიერი ბრენდი, ინოვაციები და მაღალი მომსახურების სტანდარტები.

თითოეული აღნიშნული ძალა გავლენას ახდენს სასტუმრო კომპანიის ბაზარზე პოზიციონირებასა და სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებზე. ავტორები ხაზს უსვამენ კონკურენტული გარემოს, სტრატეგიული მდგრადობისა და ბაზრის მოთხოვნებთან ადაპტაციის უნარის შეფასების მნიშვნელობას, რაც *სასტუმრო კომპანიებს შესაძლებლობას აძლევს, განსაზღვრონ საკუთარი პოზიცია ბაზარზე და შეიმუშაონ ეფექტიანი სტრატეგიული გადაწყვეტილებები.*

5. *ვისერი და ალვერა* **(**Visser and Alvera 2009**) –** ტურისტული პროდუქტის კონკურენტუნარიანობა წარმოადგენს კომპლექსური მომსახურების

განვითარების შედეგს. იგი არ შემოიფარგლება მხოლოდ ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის შეფასებით, არამედ ეფუძნება ინდივიდუალური პროდუქტების უნიკალურობასა და მათ არსებით მახასიათებლებს, როგორებიცაა სასტუმროები, ტურისტული ობიექტები და სხვადასხვა სერვისის პაკეტები.

ამგვარად, ავტორები კონკურენტუნარიანობას განიხილავენ, როგორც ძალების, ინდიკატორებისა და წარმატების ფაქტორების ერთობლიობას, რომელიც განსაზღვრავს თითოეული ტურისტული პროდუქტის უნიკალურობას და შესაძლებელს ხდის მისი ძლიერი და სუსტი მხარეების იდენტიფიცირებას.

ამ ინტერპრეტაციის მიხედვით, განსაკუთრებულ მნიშვნელობა ენიჭება ტურისტული პროდუქტის დიფერენციაციასა და უნიკალურობას, რაც კონკურენტულ გარემოში წარმოადგენს გადამწყვეტ ფაქტორს.

6. *ელისაბედ ბალიაშვილი* **(**Baliashvili 2025b**) –** სასტუმრო მომსახურების კონკურენტუნარიანობა არის სასტუმროს უნარი, დამკვიდრდეს ბაზრის კონკრეტულ სეგმენტზე და ეფექტიანად მართოს მის მფლობელობაში არსებული სტრატეგიული რესურსი. ამ პროცესში სტრატეგიული რესურსის გარდაქმნა კონკურენტულ უპირატესობებად უზრუნველყოფს სტუმართა შენარჩუნებასა და ახალი მომხმარებლების მოზიდვას, რაც საბოლოოდ განსაზღვრავს კომპანიის მდგრად განვითარებას.

ამრიგად, სხვადასხვა ავტორის მიდგომების ანალიზი ცხადყოფს, რომ სასტუმრო კომპანიების კონკურენტუნარიანობის შეფასება ეფუძნება მრავალფეროვან თეორიულ და მეთოდოლოგიურ საფუძვლებს, რომლებიც განსხვავებული კუთხით განმარტავენ კონკურენტული უპირატესობების ფორმირების მექანიზმებს. მიუხედავად განსხვავებული აქცენტებისა, მკვლევართა მიდგომები ერთიანდება იმ თვალსაზრისით, რომ კონკურენტუნარიანობა არ შემოიფარგლება მხოლოდ ფასობრივი უპირატესობით, არამედ ეფუძნება მომხმარებლისთვის ღირებულების შექმნას, მომსახურების ხარისხს, სტრატეგიულ პოზიციონირებასა და მდგრად განვითარებას. აღნიშნული თეორიული საფუძვლები ქმნის შესაძლებლობას, კონკურენტუნარიანობის შეფასება განხორციელდეს ინტეგრირებული ინდიკატორების სისტემის მეშვეობით, რაც უზრუნველყოფს სასტუმრო კომპანიების პოზიციის უფრო ობიექტურ და კომპლექსურ ანალიზს. შესაბამისად, წარმოდგენილი მიდგომები ქმნიან მეთოდოლოგიურ საფუძველს, რომლის მიხედვითაც შესაძლებელია სასტუმრო კომპანიების კონკურენტუნარიანობის შეფასება კონკრეტული ფაქტორებისა და ინდიკატორების სისტემის საფუძველზე.

ამასთან, თანამედროვე კვლევების მიხედვით, სასტუმრო კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ძირითად განმსაზღვრელ ფაქტორებს წარმოადგენს (Buhalis and Amaranggana 2015; Prasad and Dev 2000):

- *მომსახურების ხარისხი და სტანდარტების დაცვა;*
- *ფასისა და ღირებულების ბალანსი;*
- *ბრენდის ცნობადობა და რეპუტაცია;*
- *ადგილმდებარეობის სტრატეგიული უპირატესობები;*
- *ინოვაციური და ციფრული ტექნოლოგიების დანერგვა;*
- *პერსონალის კვალიფიკაცია და მომსახურების პერსონალიზაცია.*

სასტუმრო კომპანიები აღნიშნულ რესურსებს იყენებენ ახალი პროდუქტებისა და მომსახურების შესაქმნელად, ხოლო მათი ხარისხი და მახასიათებლები დამოკიდებულია კომპანიის სტრატეგიულ და კონკურენტულ პოზიციონირებაზე კონკრეტულ ბაზარზე.

ფაქტორების ეფექტიანი მართვა განსაზღვრავს სასტუმროს შესაძლებლობას, შეინარჩუნოს კონკურენტული პოზიცია და ადაპტირდეს ბაზრის ცვლილებებთან. შესაბამისად, კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნება მოითხოვს როგორც რესურსების ეფექტიან გამოყენებას, ისე გრძელვადიანი სტრატეგიული ხედვის ჩამოყალიბებას, სადაც ***ფაქტორები, სტრატეგიული გადაწყვეტილებები და სტრატეგიები ერთმანეთთან მჭიდროდ არიან დაკავშირებულნი.***

აღნიშნული ფაქტორების ინტეგრირებული მართვა აყალიბებს კონკურენტუნარიანობის სისტემურ მოდელს, რომლის საფუძველსაც წარმოადგენს რესურსების ტრანსფორმაცია სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებსა და ბაზარზე პოზიციონირების პროცესში.

4.2. სტრატეგიებისა და სტრატეგიული გადაწყვეტილებების როლი სასტუმრო კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ფორმირებაში

სტრატეგია წარმოადგენს კომპანიის მართვის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს კომპონენტს და ასრულებს მრავალ ფუნქციას მის საქმიანობაში. იგი განიხილება, როგორც დინამიკური სისტემა, რომელიც აერთიანებს როგორც წინასწარ დაგეგმილ მოქმედებებს (მიმართული სტრატეგია), ისე – გარემოს ცვლილებებზე სწრაფი რეაგირების შედეგად წარმოქმნილ გადაწყვეტილებებს (აღმოცენებადი სტრატეგიული გადაწყვეტილებები). აღნიშნული მიდგომა შეესაბამება სტრატეგიის დინამიკურ გაგებას, რომლის მიხედვითაც ორგანიზაციის, მათ შორის, განთავსების ობიექტების წარმა-

ტება დამოკიდებულია როგორც დაგეგმვის, ისე – ადაპტაციის უნარზე (ბალიაშვილი, ღუდუშაური და პირტახია 2017).

ამდენად, მიზანშეწონილია, სასტუმრო მომსახურების სფეროში სტრატეგია განვიხილოთ, როგორც წინასწარ განსაზღვრული მოქმედებებისა და გარემოში მიმდინარე ცვლილებებთან ადაპტაციის პროცესში მიღებულ გადაწყვეტილებათა ერთობლიობა. ამ კონტექსტში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება სამ ძირითად მიმართულებას (Grant 2005**):**

1. ***გადაწყვეტილების მიღების მხარდაჭერას*** – როგორც გადაწყვეტილების მიღების მხარდამჭერი მექანიზმი, სტრატეგია ორგანიზაციას აძლევს შესაძლებლობას, მიღებული გადაწყვეტილებები ჩამოაყალიბოს ერთიან ჩარჩოში, რაც ხელს უწყობს მათი ხარისხისა და თანმიმდევრულობის გაუმჯობესებას;

2. ***მიზნების განსაზღვრას*** – როგორც მიზნების განსაზღვრის ინსტრუმენტი, სტრატეგია ადგენს ორგანიზაციის განვითარების ძირითად მიმართულებებს და უზრუნველყოფს მისი საქმიანობის მიზნობრივ მართვას;

3. ***ორგანიზაციულ კოორდინაციას –*** კოორდინაციის ფუნქციის ფარგლებში, სტრატეგია უზრუნველყოფს ორგანიზაციის შიგნით მოქმედი ინდივიდებისა და ერთეულების საქმიანობის შეთანხმებასა და სინქრონიზაციას, რაც ზრდის საერთო ეფექტიანობას.

ამგვარად, სტრატეგია ქმნის საფუძველს სასტუმრო კომპანიების ეფექტიანი მართვისთვის და უზრუნველყოფს მის კონკურენტუნარიანობას გრძელვადიან პერსპექტივაში.

უცხოელ მეცნიერთა მიხედვით (Roth and Velde 1991; Roth 1993; Yeung and Lau 2005), კორპორაციული, ბიზნესდონეებისა და ოპერაციული დონეების სტრატეგიული გადაწყვეტილებები და გეგმები გრძელვადიანი და მოკლევადიანი პერსპექტივით წარმოადგენს იმ კრიტიკულად მნიშვნელოვან ფაქტორებს განთავსების ობიექტების განვითარების პროცესში, რომელებიც პირდაპირ განსაზღვრავენ მათი კონკურენტული პოზიციების სიმყარესა და ეფექტიანობას ბაზარზე. როგორც მკვლევრები აღნიშნავენ, ***სტრატეგიის ეფექტიანობა*** ეფუძნება ფირმის უნარს, იპოვოს ან შექმნას ოპტიმალური საბაზრო ნიშა.

სიმწიფის ფაზაში სასტუმრო კომპანიები ხშირად აწყდებიან სირთულეებს კორპორაციული და ბიზნესსტრატეგიების შემუშავებაში, რომლებიც აუცილებელია კონკურენტებზე უპირატესობის მისაღწევად (Wong and Kwan 2001; Hwang and Chang 2003). ამ პროცესში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს სტრუქტურებისა და ჩარჩოების გამოყენება, რომლებიც კომპანიებს საშუალებას აძლევს, ჩამოაყალიბონ ეფექტიანი სტრატეგიული გადაწყვეტილებები და გააძლიერონ საკუთარი პოზიცია.

დივერსიფიცირებულ ორგანიზაციებში, მათ შორის, საერთაშორის ქსელის სასტუმროებში, სტრატეგიული გადაწყვეტილებები რეალიზდება 4 სხვადასხვა – კორპორაციულ, ბიზნეს, ფუნქციურ და ოპერაციულ დონეზე. *მათი კოორდინაცია ქმნის ერთიან სტრატეგიულ სისტემას, რომელიც განსაზღვრავს სასტუმრო კომპანიების კონკურენტუნარიანობას. განვიხილოთ თითოელი ცალ-ცალკე:*

1. **კორპორაციული სტრატეგია –** წარმოადგენს დივერსიფიცირებული კომპანიის მართვის საერთო გეგმას, რომელიც ვრცელდება ორგანიზაციის მთელ საქმიანობაზე და მოიცავს მის ყველა მიმართულებას. იგი აერთიანებს იმ ქმედებებსა და მართვის მეთოდებს, რომლებიც გამოიყენება კომპანიის პოზიციების გასაძლიერებლად სხვადასხვა საქმიანობის სფეროსა და ბაზარზე. ქართველი ავტორების მიხედვით (ბალიაშვილი, ღუდუშაური და პირტახია 2017):

- *პირველი ძირითადი მიმართულება* მოიცავს ახალი საქმიანობის სფეროებში შესვლას და პოზიციების განმტკიცებას, რაც დაკავშირებულია იმასთან, თუ რომელ სექტორებში უნდა ოპერირებდეს კომპანია და რა ფორმით – ახალი ბიზნესის შექმნით თუ არსებული ობიექტების შეძენით;
- *მეორე მნიშვნელოვანი მიმართულება* არის კომპანიის სტრუქტურული ერთეულების ეფექტიანობისა და პროდუქტიულობის ზრდა. არჩეულ სფეროებში პოზიციების გაძლიერება განაპირობებს კორპორაციული სტრატეგიის კონცენტრაციას ორგანიზაციის საქმიანობის გაუმჯობესებაზე ყველა ფუნქციურ დონეზე;
- კორპორაციული სტრატეგიის ფარგლებში მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს ასევე ქვედანაყოფებს შორის სინერგიული ეფექტის მიღების გზების ძიებასა და მის კონკურენტულ უპირატესობად გარდაქმნას. ახალი ბიზნესის განვითარებისას, როდესაც კომპანიას აქვს მსგავსი ტექნოლოგიები, საქმიანობის მახასიათებლები, გაყიდვის არხები ან ემსახურება ერთსა და იმავე მომხმარებელთა სეგმენტს, იგი იძენს კონკურენტულ უპირატესობას იმ კომპანიებთან შედარებით, რომლებიც სრულიად ახალ სფეროებში ოპერირებენ;
- მონათესავე დივერსიფიკაციის პროცესში კომპანიებს ეძლევათ შესაძლებლობა გააზიარონ გამოცდილება, ერთობლივად იმოქმედონ საერთო მიზნების მისაღწევად, შეამცირონ ხარჯები და, იმავდროულად, გაზარდონ პროდუქციისა და მომსახურების კონკურენტუნარიანობა ორგანიზაციის სხვადასხვა ქვედანაყოფის საქმიანობის გაუმჯობესების ხარჯზე;
- კიდევ ერთ მნიშვნელოვან მიმართულებას წარმოადგენს – საინვესტიციო პრიორიტეტების განსაზღვრა და რესურსების გადანაწილება

უფრო მომგებიან სფეროებში. დივერსიფიცირებული კომპანიის სხვადასხვა საქმიანობის სფეროები ხშირად განსხვავდება მომგებიანობის დონით, რის გამოც მენეჯმენტმა უნდა უზრუნველყოს რესურსების მიზნობრივი გადანაწილება იმ მიმართულებებზე, რომლებიც უფრო მაღალი სტრატეგიული მნიშვნელობითა და ეკონომიკური ეფექტიანობით ხასიათდება.

სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში კორპორაციული სტრატეგიის მიდგომა შეიძლება გამოიხატოს სხვადასხვა ტიპის სასტუმროების (მაგ., სასტუმროები, პანსიონატები, საკურორტო სასტუმროები, ჰოსტელები, მოტელები, კლუბური სასტუმროები, აპარტ-სასტუმროები, საოჯახო სასტუმროები და სხვა) ერთიან მართვაში, რაც მათ საშუალებას აძლევს, ეფექტიანად გამოიყენონ რესურსები, გააძლიერონ ბრენდი და მიაღწიონ მასშტაბის ეკონომიას.

2. ტერმინი **ბიზნესსტრატეგია“** გულისხმობს კომპანიის ცალკეული საქმიანობის მიმართულების მართვის გეგმას და კონცენტრირებულია იმ ქმედებებსა და მიდგომებზე, რომლებიც უზრუნველყოფს კომპანიის წარმატებულ ფუნქციონირებას კონკრეტული საქმიანობის სფეროში. ბარნისა და ჰესტერლის მიხედვით, ბიზნესსტრატეგია მიმართულია ბაზარზე კონკურენტული პოზიციის ჩამოყალიბებასა და მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებაზე (Barney and Hesterly 2006).

ერთსექტორულ კომპანიებში კორპორაციული და ბიზნესსტრატეგიები, როგორც წესი, ემთხვევა ერთმანეთს, რადგან სტრატეგიული გადაწყვეტილებები მიიღება მხოლოდ ერთი ტიპის საქმიანობისთვის. მათ შორის განსხვავება განსაკუთრებით მკაფიოდ ვლინდება დივერსიფიცირებულ კომპანიებში, სადაც სხვადასხვა ბიზნესმიმართულებები დამოუკიდებელ სტრატეგიულ მართვას საჭიროებს.

ამასთან, ბიზნესსტრატეგია მოიცავს ყველა იმ გადაწყვეტილებასა და მეთოდს, რომლებსაც კომპანიის მენეჯმენტი მიზანშეწონილად მიიჩნევს კონკურენტული გარემოს გათვალისწინებით. იგი ეფუძნება – *ეკონომიკურ და საბაზრო ფაქტორებს, დემოგრაფიულ ტენდენციებს, მომხმარებელთა მოთხოვნებს, სამართლებრივ რეგულაციებსა და სხვა მნიშვნელოვან გარე გარემო პირობებს.*

ბიზნესსტრატეგია ითვლება ძლიერად, როდესაც მისი განხორციელება უზრუნველყოფს კომპანიის მიერ კონკურენტული უპირატესობის მიღწევას, ხოლო სუსტად – როდესაც იგი იწვევს კონკურენტული პოზიციების შესუსტებას.

სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში ბიზნესსტრატეგია ხშირად მოიცავს მომსახურების დიფერენციაციას, ფასობრივ პოლიტიკას, მომხმა-

რებელთა კონკრეტულ სეგმენტზე ფოკუსირებასა და ბრენდის პოზიციონირებას, რაც განსაზღვრავს კომპანიის კონკურენტუნარიანობას კონკრეტულ ბაზარზე.

3. ფუნქციური სტრატეგია – ორიენტირებულია კონკრეტული ფუნქციური მიზნების მიღწევაზე და უზრუნველყოფს საერთო ბიზნესსტრატეგიის ეფექტიან განხორციელებას. იგი მოიცავს კომპანიის საქმიანობის ცალკეული ფუნქციური მიმართულების (მაგ., მარკეტინგი, ფინანსები, ადამიანური რესურსები, მომხმარებელთა მომსახურება, განაწილება და სხვ.) მართვის გეგმებს და, ამდენად, თითოეულ სფეროს გააჩნია შესაბამისი სტრატეგია.

სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში ფუნქციური სტრატეგიები მოიცავს, მაგალითად, მარკეტინგულ სტრატეგიას (ბრენდინგი და კომუნიკაციები), ფინანსურ სტრატეგიას (ხარჯებისა და შემოსავლების მართვა), ადამიანური რესურსების სტრატეგიას (პერსონალის განვითარება) და ოპერაციულ მიმართულებებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ სასტუმრო მომსახურების ხარისხსა და ვიზიტორთა კმაყოფილებას.

ბიზნესსტრატეგიისგან განსხვავებით, ფუნქციური სტრატეგია უზრუნველყოფს კომპანიის საერთო განვითარების გეგმის დეტალიზაციას კონკრეტული მიდგომების, ქმედებების, გადაწყვეტილებებისა და პრაქტიკული ნაბიჯების დონეზე, რომლებიც უშუალოდ უკავშირდება ფუნქციური ერთეულების საქმიანობას. ამდენად, ბიზნესსტრატეგიის წარმატებული რეალიზაციისთვის აუცილებელია, რომ ფუნქციური სტრატეგიები იყოს ერთმანეთთან კოორდინირებული, ურთიერთშეთავსებადი და ეფუძნებოდეს თანმიმდევრულ მენეჯერულ გადაწყვეტილებებს (ბალიაშვილი, ღუდუშაური და პირტახია 2017) .

მარკეტინგული, საწარმოო, ფინანსური და ადამიანური რესურსების სტრატეგიების ინტეგრაცია ქმნის ერთიან მართვის სისტემას, რაც ზრდის სასტუმრო კომპანიების კონკურენტუნარიანობას და უზრუნველყოფს მათი საქმიანობის სინერგიულ ეფექტს.

4. ოპერაციული სტრატეგია წარმოადგენს შედარებით ვიწრო მასშტაბის სტრატეგიას, რომელიც განკუთვნილია სასტუმროთა ძირითადი სტრუქტურული ერთეულებისთვის (მაგ., დეპარტამენტები, სერვისული ჯგუფები, ოპერაციული ქვედანაყოფები). მიუხედავად იმისა, რომ იგი მასშტაბით შედარებით დაბალი დონისაა კორპორაციულ და ბიზნესსტრატეგიებთან მიმართებით, სწორედ მისი ეფექტიანი განხორციელება უზრუნველყოფს კომპანიის ბიზნესგეგმის პრაქტიკულ რეალიზაციას და სრულყოფილებას, შესაბამისად ახდენს ბიზნესსტრატეგიის პრაქტიკულ რეალიზაციას.

სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში ოპერაციული სტრატეგიის ეფექტიანობა განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია, რადგან მომსახურების ხარისხი, სისწრაფე და სტუმართა გამოცდილება უშუალოდ დამოკიდებულია ყოველდღიური ოპერაციების მართვაზე.

რობერტ გრანტის (Grant 2005) მიხედვით, ოპერაციული სტრატეგია წარმოადგენს კომპანიის მომსახურების მიწოდების გრძელვადიან გეგმას და ასრულებს დამაკავშირებელ რგოლს სტრატეგიულ მიზნებსა და ყოველდღიურ ოპერაციულ საქმიანობას შორის. იგი განისაზღვრება, როგორც იმ გადაწყვეტილებების შედეგი, რომლებიც დროთა განმავლობაში უზრუნველყოფს ბიზნესერთეულისათვის სასურველი საწარმოო სტრუქტურის, ინფრასტრუქტურისა და სპეციფიკური შესაძლებლობების ჩამოყალიბებას. უფრო კონკრეტულად, ოპერაციული სტრატეგია შედგება სტრუქტურული და ინფრასტრუქტურული ელემენტებისგან. ***სტრუქტურული ელემენტები მოიცავს*** – საწარმოო სიმძლავრეებს, ლოკაციას, პროცესის არჩევანსა და ვერტიკალურ ინტეგრაციას, ხოლო ***ინფრასტრუქტურული ელემენტები*** – უკავშირდება ადამიანური რესურსების მართვას, ხარისხის უზრუნველყოფას, დაგეგმვას, კონტროლსა და ორგანიზაციულ სტრუქტურას.

გრანტის აზრით, ოპერაციული სტრატეგიის მთავარი ფუნქცია ისაა, რომ უზრუნველყოს ოპერაციული პროცესების ეფექტიანი ფუნქციონირება არსებული რესურსების ოპტიმალური გამოყენების გზით. ამასთან, იგი განსაზღვრავს იმ ოპერაციულ სტრატეგიულ არჩევანებს, რომლებიც შეიძლება გამოყენებულ იქნეს, როგორც კონკურენტული უპირატესობის წყარო.

აქედან გამომდინარე, ოპერაციული სტრატეგია ემსახურება ორ ძირითად მიზანს:

- ოპერაციული ფუნქციის ინტეგრირებას სტრატეგიული მენეჯმენტის სისტემაში;
- ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების კოორდინაციასა და მიმართულების განსაზღვრას, მათ შორის თანამშრომელთა ინდივიდუალური და გუნდური საქმიანობის დონეზე.

საბოლოოდ, ოპერაციული სტრატეგია განიხილება, როგორც ოპერაციული გადაწყვეტილებების ხარისხი, რომელიც განსაზღვრავს სასტუმროების ოპერაციული სისტემის ეფექტიანობას, უზრუნველყოფს მის შესაბამისობას კომპანიის საერთო სტრატეგიასთან და ქმნის მომხმარებლისთვის ღირებულებას.

თანამედროვე კვლევებში, პორტერის კონკურენტული უპირატესობის კონცეფციის საფუძველზე, **სმიტი** (Smith 2010) გამოყოფს კონკურენტული უპირატესობის ორ ძირითად ფორმას: ფასობრივ ლიდერობას, რომელიც

ეფუძნება დანახარჯებისა და ფასის კონკურენტულ უპირატესობას, და დიფერენციაციას, რომელიც დაკავშირებულია პროდუქტისა თუ მომსახურების უნიკალური მახასიათებლების შექმნასთან.

ამასთან, **ტომპსონი, სტრიკლენდი, გემბლი და ჯეინი** (Thompson et al. 2006) დამატებით გამოყოფენ ფოკუსირების სტრატეგიას, რომელიც კონკრეტულ საბაზრო სეგმენტზე კონცენტრირების გზით კონკურენტული უპირატესობის მიღწევას ითვალისწინებს და მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს კომპანიის საქმიანობის ეფექტიანობასა და კონკურენტუნარიანობაზე.

აღნიშნული მიდგომები ხშირად განიხილება როგორც პოზიციური კონკურენტული უპირატესობის ფორმები, რადგან ისინი განსაზღვრავენ კომპანიის სტრატეგიულ პოზიციონირებასა და მის შესაძლებლობას, დაიკავოს მდგრადი პოზიცია კონკრეტულ ბაზარზე.

პორტერის (Porter 1980; Porter 1985) მიხედვით, კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის ძირითადი სტრატეგიებია – *დანახარჯების მიხედვით ლიდერობა, დიფერენციაცია და ფოკუსირება.* ამ სტრატეგიების საფუძველზე ორგანიზაცია ცდილობს კონკურენტებთან შედარებით უფრო დაბალი დანახარჯების მიღწევას, უნიკალური ღირებულების შექმნას ან კონკრეტულ საბაზრო სეგმენტზე სპეციალიზაციას.

ამასთან, თანამედროვე სამეცნიერო ლიტერატურაში კონკურენტუნარიანობის მნიშვნელოვან წყაროებად სულ უფრო ხშირად განიხილება *მაღალი ხარისხი, ინოვაციური საქმიანობა, მომხმარებელზე ორიენტირებული მომსახურება და პერსონალიზაცია,* რომლებიც ციფრული ტრანსფორმაციის პირობებში კონკურენტული უპირატესობის ფორმირების მნიშვნელოვან ფაქტორებად გვევლინება.

აღნიშნული სტრატეგიების ეფექტიანი კომბინირება სასტუმრო კომპანიებს შესაძლებლობას აძლევს, შექმნან სტუმრისთვის გამორჩეული ღირებულება, გააძლიერონ საბაზრო პოზიციები და უზრუნველყონ გრძელვადიანი კონკურენტული უპირატესობა. სასტუმრო მომსახურების სფეროში კონკურენტული სტრატეგიების პრაქტიკული რეალიზაცია განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს, რადგან კონკურენტუნარიანობა დამოკიდებულია არა მხოლოდ ფასსა და დანახარჯებზე, არამედ მომსახურების ხარისხზე, სტუმრის გამოცდილებაზე, ბრენდის აღქმასა და ინოვაციურ შესაძლებლობებზე.

ამდენად, მეცნიერთა მიხედვით, კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის ძირითად სტრატეგიებს მიეკუთვნება:

- ***დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია*** **(**Cost Leadership**)** – გულისხმობს მომსახურების მიწოდებას კონკურენტებთან შედარებით

უფრო დაბალი დანახარჯებით, რაც კომპანიას საშუალებას აძლევს შეინარჩუნოს მომგებიანობა და, საჭიროების შემთხვევაში, მომხმარებელს შესთავაზოს უფრო კონკურენტული ფასები;

- ***დიფერენციაციის სტრატეგია*** **(**Differentiation) – ეფუძნება ისეთი უნიკალური ღირებულების შექმნას, რომელიც კონკურენტების შეთავაზებებისგან განასხვავებს სასტუმროს. ეს შეიძლება გამოიხატებოდეს მომსახურების ხარისხში, ბრენდის იმიჯში, ინოვაციურ სერვისებში, პერსონალიზებულ მომსახურებასა და სტუმრის გამოცდილებაში (Porter 1985; Porter 2011);
- ***ფოკუსირების სტრატეგია*** **(**Focus Strategy**)** – გულისხმობს ბაზრის კონკრეტულ სეგმენტზე კონცენტრირებას და ამ სეგმენტის მოთხოვნების უკეთ დაკმაყოფილებას, ვიდრე ამას ფართო ბაზარზე მოქმედი კონკურენტები ახერხებენ. სასტუმრო ბიზნესში აღნიშნული მიდგომა ხშირად გამოიყენება ბიზნესტურისტებზე, ფუფუნების სეგმენტზე, ეკოტურისტებზე, ოჯახურ ან სხვა სპეციალიზებულ ჯგუფებზე ორიენტირების შემთხვევაში.

პრაქტიკაში კონკურენტული სტრატეგიები იშვიათად გვხვდება იზოლირებული სახით. თანამედროვე სასტუმრო კომპანიები, როგორც წესი, აერთიანებენ დანახარჯების ეფექტიან მართვას, დიფერენციაციას, ფოკუსირებას, მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას, ინოვაციებსა და მომხმარებელზე ორიენტირებულ მიდგომებს. სწორედ ამ ელემენტების ინტეგრირებული გამოყენება ქმნის კონკურენტული უპირატესობების ფორმირების საფუძველს და უზრუნველყოფს განთავსების ობიექტების მდგრად კონკურენტუნარიანობას.

ალენისა და ჰელმსის (Allen and Helms 2006) მიხედვით, სასტუმრო კომპანიის გრძელვადიანი კონკურენტუნარიანობა და მომსახურების მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული შესაბამისი კონკურენტული სტრატეგიების შერჩევასა და ეფექტიან განხორციელებაზე. ავტორები აღნიშნავენ, რომ ერთ ან რამდენიმე სტრატეგიული მიდგომის არარსებობა უარყოფითად აისახება როგორც საქმიანობის ეფექტიანობაზე, ისე კომპანიის საბაზრო პოზიციებზე.

ამასთან, ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში კონკურენტული უპირატესობის საფუძველს წარმოადგენს ორგანიზაციის ძირითადი კომპეტენციები, რომლებიც მოიცავს უნარებსა და რესურსებს, რაც კომპანიას შესაძლებლობას აძლევს, ეფექტიანად იმოქმედოს ბაზარზე. აღნიშნულ კომპეტენციებზე გავლენას ახდენს ისეთი ფაქტორები, როგორებიცაა: *ადგილმდებარეობა, ბრენდი, ინფრასტრუქტურა, პერსონალისა და მომხმარებელთა ლოიალობა, ბაზრის წილი, მომსახურების ხარისხი, ტექნოლოგი-*

ური განვითარება, მენეჯმენტი, ორგანიზაციული პროცესები და კორპორაციული კულტურა.

შესაბამისად, სასტუმრო კომპანიებისთვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ისეთი უნიკალური მახასიათებლებისა და კომპეტენციების ჩამოყალიბებას, რომლებიც მათ კონკურენტებისგან განასხვავებს და სტუმრისთვის დამატებით ღირებულებას ქმნის (Gehrels 2007). სწორედ აღნიშნული რესურსებისა და შესაძლებლობების ეფექტიანი ინტეგრირება კონკურენტულ სტრატეგიებთან ერთად წარმოადგენს განთავსების ობიექტის მდგრადი კონკურენტული უპირატესობისა და გრძელვადიანი კონკურენტუნარიანობის მნიშვნელოვან საფუძველს.

საქართველოში მოქმედმა სასტუმროებმა განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაუთმონ ახალი კონკურენტული მახასიათებლების განვითარებას, რაც მათ საშუალებას მისცემს, გამოკვეთილად განსხვავდნენ მეტოქეებისგან და ბაზარზე მოიპოვონ უპირატესობა. გლობალური კონკურენტული გარემოს პირობებში, მათთვის აუცილებელია უნიკალური კონკურენტული უპირატესობების ფლობა, რათა შეინარჩუნონ და გააძლიერონ საკუთარი პოზიცია.

კლასენი, ლაურიდსენისა და ჰაკანსონის (Klassen, Lauridsen, and Håkansson 2006) მიხედვით, ორგანიზაცია, რომელიც ეფექტიანად არის მორგებული გარემოს პირობებს, აღწევს უფრო მაღალ შედეგიანობას, საქმიანობის ხარისხის გაუმჯობესებასა და შემოსავლების ზრდას, რაც, თავის მხრივ, განაპირობებს კომპანიის გაფართოებას.

სტრატეგიული მორგების (Strategic Fit) თეორიის (Donaldson 2006) მიხედვით, კომპანიები, რომლებიც *საკუთარ სტრატეგიებსა და რესურსებს გარემოს მოთხოვნებთან ჰარმონიულ შესაბამისობაში აყალიბებენ,* ახერხებენ რესურსების უფრო ეფექტიან მართვას, ოპერაციული ხარჯების შემცირებასა და გარემო რისკებზე ადეკვატურ რეაგირებას. ამასთან, ისინი უფრო ეფექტიანად იყენებენ ახალ შესაძლებლობებს და ინარჩუნებენ კონკურენტულ პოზიციებს დინამიკურ გარემოში. კონკურენტული გარემოს დინამიკურობის გათვალისწინებით, მენეჯერებმა უნდა უზრუნველყონ შიდა პროცესების ეფექტიანი მართვა, რაც ხელს უწყობს არჩეული სტრატეგიის წარმატებულ განხორციელებას.

აღნიშნული მიდგომა განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს, რადგან სწორედ მათი მეშვეობით ხდება კომპანიის შიდა შესაძლებლობებისა და გარე გარემოს ფაქტორების შეთავსება. ამ პროცესში მნიშვნელოვანია კორპორაციული, ბიზნეს და ფუნქციური სტრატეგიების კოორდინაცია, რაც უზრუნველყოფს გადაწყვეტილე-

ბების თანმიმდევრულობას და კომპანიის საერთო სტრატეგიული მიზნების მიღწევას.

ამასთან, სტრატეგიული მორგების თეორია ამყარებს კავშირს ადამიანური რესურსების სტრატეგიასა და ბიზნესსტრატეგიას შორის, რაც ხელს უწყობს პერსონალის მოტივაციის ზრდას, ორგანიზაციული ეფექტიანობის გაუმჯობესებასა და თანამშრომელთა შენარჩუნებას (Donaldson 2006).

ამგვარად, სტრატეგიული მორგება წარმოადგენს კონკურენტუნარიანობის ერთ-ერთ საფუძველს, რომელიც განსაზღვრავს კომპანიის შესაძლებლობას ეფექტიანად იმოქმედოს დინამიკურ საბაზრო გარემოში.

სტრატეგიული მორგების (strategic fit) ერთ-ერთ საუკეთესო ფორმას წარმოადგენს *მდგომარეობა, როდესაც ბიზნესსტრატეგია, ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია და წახალისების სისტემა* ეფექტიანად არის ურთიერთინტეგრირებული. იგი უზრუნველყოფს ორგანიზაციის საქმიანობის ხარისხის გაუმჯობესებას და ქმნის საფუძველს მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის ფორმირებისთვის.

ადნერისა და ზემსკის (Adner and Zemsky 2006) მიხედვით, ორგანიზაციებმა უნდა გააცნობიერონ, რომ *წახალისების სისტემის პირდაპირი გადმოტანა სხვა კომპანიებიდან არ იძლევა სასურველ შედეგს*. აუცილებელია მისი ადაპტირება კონკრეტული ორგანიზაციის სპეციფიკასთან, რათა მაქსიმალურად ეფექტიანად იმოქმედოს მოცემულ გარემოში. სტრატეგიული მორგება და გადაწყვეტილებების თანხვედრა წარმოადგენს იმ მექანიზმს, რომლის მეშვეობითაც სასტუმრო კომპანიები უზრუნველყოფენ საკუთარი კონკურენტუნარიანობის ზრდასა და ბაზარზე პოზიციის განმტკიცებას.

კონკურენციისა და დინამიკურად ცვალებადი გარემოს პირობებში სასტუმრო კომპანიების მენეჯერებს ხშირად უწევთ სტრატეგიული პრიორიტეტებისა და მართვის მიდგომების გადახედვა. **დენისონისა და მიშრას** (Denison and Mishra 1995) მიხედვით, ორგანიზაციული კულტურა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ადაპტაციის უნარსა და ეფექტიანობაზე. მისი ეფექტიანი განვითარება უზრუნველყოფს არა მხოლოდ გარემოს ცვლილებებთან წარმატებულ შეგუებას, არამედ ორგანიზაციის შესაძლებლობას დროულად გამოავლინოს პოტენციური რისკები და მიიღოს პროაქტიული მმართველობითი გადაწყვეტილებები. ამგვარი მიდგომა ხელს უწყობს რესურსების მიზნობრივ განაწილებას, ამცირებს გაურკვევლობის გავლენას და აძლიერებს კომპანიის პოზიციას კონკურენტულ გარემოში.

ამრიგად, სტრატეგიული მორგება წარმოადგენს არა მხოლოდ ადაპტაციის, არამედ კონკურენტული უპირატესობის შექმნის მექანიზმს დინამიკურ ტურისტულ გარემოში.

წარმოდგენილი თემატიკის ფარგლებში საინტერესოა დაინტერესებულ მხარეთა თეორიის (Stakeholder Theory) განხილვა, რომლის ფუძემდებლად მიიჩნევა რ. ედვარდ ფრიმენი (Freeman 1984). აღნიშნული თეორიის მიხედვით, დაინტერესებულ მხარედ („stakeholder“) მიიჩნევა ნებისმიერი პირი, ჯგუფი ან ორგანიზაცია, რომელზეც კომპანიის საქმიანობა პირდაპირ ან ირიბ გავლენას ახდენს.

ფრიდმენისა და მაილსის (Friedman and Miles 2006) მიხედვით, ორგანიზაციამ გადაწყვეტილებების მიღებისა და სტრატეგიული მართვის პროცესში უნდა გაითვალისწინოს მათი ინტერესები. უცხოელ მეცნიერთა მიხედვით, ყველა მათგანს გააჩნია ლეგიტიმური პრეტენზია ორგანიზაციების მიმართ, და, შესაბამისად, დაინტერესებულ მხარეთა ყველა თვალსაზრისი უნდა იყოს გათვალისწინებული ორგანიზაციული ეფექტიანობის (OE) შეფასებისას (Guerci and Shani 2012; Schuler and Jackson 2014; Sparrow and Miller 2013; Ulrich, et al. 2012). ისინი ორგანიზაციისთვის ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან აქტორებს წარმოადგენენ, ვინაიდან მუდმივად ურთიერთქმედებენ კომპანიებთან და მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ ბიზნესსაქმიანობაზე (Fassim 2008**).**

ორგანიზაციის დამოკიდებულებისა და მართვის მიდგომების მიხედვით, დაინტერესებული მხარეები შეიძლება გადაიქცნენ როგორც რისკის წყაროებად, ისე – სტრატეგიულ პარტნიორებად. ამდენად, ორგანიზაციამ უნდა შეიმუშაოს დაინტერესებულ მხარეებთან ურთიერთობის ეფექტიანი მექანიზმები. შესაბამისი სტრატეგიული და მართვითი მიდგომები მოიცავს მათთან – თანამშრომლობას, კომუნიკაციას, მხარდაჭერას, მოტივაციასა და ინტერესების მართვას (Enz 2008).

სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში დაინტერესებულ მხარეთა როლი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რადგან სასტუმრო ბიზნესი მრავალმხრივ ურთიერთობებს ეფუძნება. „stakeholder-“ს მიეკუთვნებიან: სტუმრები, დამფუძნებლები, თანამშრომლები, ინვესტორები, მომწოდებლები, ადგილობრივი საზოგადოება, სახელმწიფო ინსტიტუტები და ტურისტული პლატფორმები, რომელთა ინტერესებისა და მოლოდინების გათვალისწინება მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს კომპანიის კონკურენტუნარიანობასა და მდგრად განვითარებაზე.

ბოლო პერიოდში პრაქტიკაში სასტუმროები კონკურენტუნარიანობის გასაძლიერებლად მიმართავენ სხვადასხვა სტრატეგიულ მიდგომას (Buhalis and Amaranggana 2015; Prasad and Dev 2000):

- *მომსახურების ხარისხისა და პერსონალიზაციის გაუმჯობესებას;*

- *ციფრული ტექნოლოგიებისა და ინოვაციების დანერგვას;*
- *ბრენდის განვითარებასა და მარკეტინგული კომუნიკაციების გაძლიერებას;*
- *მდგრადი განვითარების პრინციპების ინტეგრირებას;*
- *თანამშრომელთა პროფესიული უნარების განვითარებას და კორპორაციული კულტურის გაძლიერებას.*

აღნიშნული მიდგომები უშუალოდ უკავშირდება სასტუმრო კომპანიების ეფექტიანობის შეფასებას, რომელიც ეფუძნება ფინანსურ, ოპერაციულ და მენეჯერულ მაჩვენებლებს. შესაბამისად, სტრატეგიული გადაწყვეტილებები წარმოადგენს კონკურენტუნარიანობის ფორმირების ცენტრალურ მექანიზმს, რომელიც აკავშირებს კომპანიის რესურსებს, ბაზრის მოთხოვნებსა და საბოლოო შედეგებს. მათი ეფექტიანი განხორციელება განსაზღვრავს არა მხოლოდ სასტუმროს პოზიციას ბაზარზე, არამედ მის გრძელვადიან განვითარებასა და მდგრადობას.

ამრიგად, სტრატეგიული მენეჯმენტის სისტემური გამოყენება უზრუნველყოფს სასტუმრო კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ზრდას და მათ წარმატებულ ოპერირებას დინამიკურ საბაზრო გარემოში.

4.3. სასტუმრო კომპანიების ეფექტიანობის შეფასება

საყოველთაოდ აღიარებულია, რომ ქვეყნის კონკურენტუნარიანობა მნიშვნელოვანწილად განისაზღვრება მისი საწარმოების ეფექტიანობით (Barros 2005), რაც სრულად ვრცელდება სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაზეც. მისი ეფექტიანი საქმიანობა არა მხოლოდ უწყობს ხელს ეკონომიკურ ზრდასა და კონკურენტუნარიანობის გაძლიერებას, არამედ მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს საზოგადოების ეკონომიკურ, სოციალურ და კულტურულ განვითარებაზე (Go, Pine, and Yu 1994).

სასტუმრო კომპანიების ეფექტიანობის შეფასების საკითხი თანამედროვე მენეჯმენტის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მიმართულებას წარმოადგენს. ამ მხრივ განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ფილიპსისა და სხვა თანამედროვე მკვლევართა მიერ შემუშავებულ შეფასების მოდელებს, რომლებიც ეფექტიანობის ანალიზს მრავალგანზომილებიან ჭრილში განიხილავენ.

ფილიპსის (Phillips 1999) მიერ შემუშავებული სასტუმრო კომპანიების ეფექტიანობის შეფასების სისტემა ერთ-ერთ კომპლექსურ მოდელად არის მიჩნეული, რომელიც აერთიანებს სტრატეგიული მართვისა და დაგეგმვის სამ ძირითად კომპონენტს – სტრატეგიის შემუშავებას, განხორციელებასა და მიღებული შედეგების შეფასებას.

თანამედროვე პირობებში სასტუმრო კომპანიების ეფექტიანობის შეფასება აღარ შემოიფარგლება მხოლოდ ფინანსური შედეგების ანალიზით. ფილიპსის მიდგომიდან გამომდინარე, იგი უნდა ეფუძნებოდეს ურთიერთდაკავშირებული ფინანსური, ოპერაციული, მენეჯერული და მარკეტინგული მაჩვენებლების კომპლექსურ ანალიზს. აღნიშნული მიდგომა შესაძლებლობას იძლევა, შეფასდეს არა მხოლოდ კომპანიის მიმდინარე შედეგები, არამედ მისი კონკურენტული პოზიცია, რესურსების გამოყენების ეფექტიანობა და განვითარების პოტენციალი.

ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით, ავტორების მიერ სისტემატიზებულია სასტუმრო კომპანიების ეფექტიანობისა და კონკურენტული პოზიციის შეფასების ძირითადი კრიტერიუმები, რომლებიც წარმოდგენილია **ცხრილ 8-ში** – სასტუმრო კომპანიების ეფექტიანობისა და კონკურენტული პოზიციის შეფასების ძირითადი კრიტერიუმები.

ცხრილი 8. სასტუმრო კომპანიების ეფექტიანობისა და კონკურენტული პოზიციის შეფასების ძირითადი კრიტერიუმები

ეფექტიანობისა და კონკურენტული პოზიციის შეფასების კრიტერიუმები	კრიტერიუმების მახასიათებლები
ფასი, საფასო და სატარიფო პოლიტიკა	• მომსახურების ფასების შესაბამისობა კონკურენტების ანალოგიურ შეთავაზებებთან; • ფასისა და ხარისხის ოპტიმალური თანაფარდობა; • ფასების დიფერენციაცია მომხმარებელთა სეგმენტების მიხედვით; • ფასების მოქნილობა მოთხოვნისა და სეზონურობის გათვალისწინებით; • ფასდაკლებებისა და სპეციალური შეთავაზებების (პრომოაქციები, პაკეტები, ლოიალობის პროგრამები) გამოყენება; • სადისტრიბუციო არხების მიხედვით ფასების პოლიტიკის მართვა (ონლაინ პლატფორმები, ტუროპერატორები და სხვ.); • შემოსავლების მართვის (Revenue Management) პრინციპების გამოყენება; • საფასო და სატარიფო პოლიტიკის კონკურენტუნარიანობა და მისი გავლენა მოთხოვნასა და კონკურენტულ პოზიციაზე

ხარისხი	• ნომერული ფონდის, შენობების, ნაგებობებისა და საინჟინრო-ტექნიკური სისტემების მდგომარეობის შესაბამისობა სასტუმროს კატეგორიისა და მოქმედი სტანდარტების მოთხოვნებთან; • მომსახურების პროცესების შესაბამისობა მოქმედ სტანდარტებთან, ნორმებსა და რეგულაციებთან; • მომსახურე პერსონალის კვალიფიკაცია, პროფესიული კომპეტენცია და მომსახურების კულტურა; • ჰიგიენური, ტექნიკური და ოპერაციული უსაფრთხოების უზრუნველყოფის დონე; • მატერიალურ-ტექნიკური ბაზისა და აღჭურვილობის მოვლა-პატრონობის ხარისხი; • მომსახურების ხარისხის შესაბამისობა მომხმარებელთა მოლოდინებსა და საერთაშორისო სტანდარტებთან; • მომხმარებელთა კმაყოფილებისა და ლოიალობის დონე, როგორც მომსახურების ხარისხის შედეგობრივი მაჩვენებელი.
მომსახურების ადმინისტრირება	• მომსახურების ორგანიზებისა და მიწოდების საერთო დონე; • ინტერიერისა და ექსტერიერის დიზაინის შესაბამისობა სასტუმროს კატეგორიასა და კონცეფციასთან; • დამატებითი სერვისების მრავალფეროვნება და მათი მართვის ეფექტიანობა; • დაჯავშნის სისტემებისა და საკომუნიკაციო არხების ხელმისაწვდომობა და საქმიანობის ეფექტიანობა; • სტუმრებთან ურთიერთობის მართვის (CRM) პრაქტიკები და მომსახურების პერსონალიზაციის დონე; • ანგარიშსწორებისა და გაწერის (Check-out) პროცესების ეფექტიანობა და მოქნილობა; • ოპერაციული პროცესების კოორდინაციისა და ადმინისტრირების ეფექტიანობა; • სტუმართა კმაყოფილების ინდექსი (CSI – Customer Satisfaction Index) და განმეორებითი ვიზიტების მაჩვენებლები; • ადმინისტრაციული პროცესების გავლენა მომსახურების ხარისხზე, სტუმართა კმაყოფილებასა და ლოიალობაზე.
ფინანსური და ოპერაციული ეფექტიანობის მაჩვენებლები	• სასტუმროს დატვირთვის მაჩვენებელი (Occupancy) – ასახავს გაყიდული ნომრების წილს გასაყიდ ნომრებთან მიმართებაში; • საშუალო დღიური ტარიფი (ADR – Average Daily Rate) – ასახავს გაყიდულ ნომერზე მიღებულ საშუალო დღიურ შემოსავალს; • ერთ ხელმისაწვდომ ნომერზე მიღებული შემოსავალი (RevPAR – Revenue per Available Room) – წარმოადგენს სასტუმროს ნომერული ფონდის შემოსავლიანობის ერთ-ერთ ძირითად მაჩვენებელს; • ერთი სტუმრისგან მიღებული საშუალო შემოსავალი (RevPC – Revenue per Customer) – ასახავს თითოეული სტუმრის მიერ გენერირებულ საშუალო შემოსავალს; • ნომერული ფონდის შემოსავლიანობა (Yield) – ასახავს რეალური და პოტენციური შემოსავლების თანაფარდობას; • ინვესტიციების ანაზღაურების მაჩვენებელი (ROI – Return on Investment) – აფასებს განხორციელებული ინვესტიციების ეკონომიკურ შედეგიანობასა და უკუგებას.

ოპერაციული საქმიანობის მაჩვენებლები:	• დასუფთავების (Housekeeping) სერვისის ხარისხის შეფასება, მათ შორის სტუმართა უკუკავშირის საფუძველზე; • მომსახურე პერსონალის რაოდენობისა და სამუშაო დატვირთვის შესაბამისობა მომსახურების მოცულობასთან; • სასტუმროსა და ტექნიკური ინფრასტრუქტურის გამართულობის დონე; • ნომერული ფონდის მოვლა-პატრონობასა და ექსპლუატაციასთან დაკავშირებული დანახარჯები; • მომსახურების სტანდარტების დაცვისა და შიდა აუდიტის შედეგები; • ნომერული ფონდის განახლებისა და სარემონტო სამუშაოების განხორციელების სიხშირე.
მარკეტინგული საქმიანობის ეფექტიანობა	• სარეკლამო და პრომოციული აქტივობების დაგეგმვისა და განხორციელების ეფექტიანობა; • სადისტრიბუციო არხების (ონლაინ პლატფორმები, ტუროპერატორები და სხვ.) გამოყენების შედეგიანობა და ოპტიმიზაცია; • მომსახურების პოპულარიზაციის ეფექტიანობა მიზნობრივ ბაზრებზე; • ბრენდის ცნობადობის, რეპუტაციისა და საბაზრო პოზიციონირების დონე; • ციფრული მარკეტინგის ინსტრუმენტების (სოციალური მედია, SEO, ონლაინ პლატფორმები და სხვ.) გამოყენების ეფექტიანობა; • სტუმართა მოზიდვის, შენარჩუნებისა და ლოიალობის ფორმირების მარკეტინგული ღონისძიებების შედეგიანობა; • მარკეტინგული აქტივობების გავლენა მოთხოვნის ფორმირებასა და კონკურენტული პოზიციის გაძლიერებაზე.

წყარო*: *Baliashvili 2025b; STR. 2024; Mews. 2024; Remy, Nicolas, et al. 2023; Alexander Zhukov 2014

სასტუმრო კომპანიების ფინანსური და ოპერაციული ეფექტიანობის შეფასების პროცესში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ისეთ ინდიკატორებს, როგორებიცაა: *სასტუმროს დატვირთვის მაჩვენებელი (Occupancy); საშუალო დღიური ტარიფი (ADR – Average Daily Rate); ერთ ხელმისაწვდომ ნომერზე მიღებული შემოსავალი (RevPAR); ერთი სტუმრისგან მიღებული საშუალო შემოსავალი (RevPC); ნომერული ფონდის შემოსავლიანობა (Yield) და ინვესტიციების ანაზღაურების მაჩვენებელი (ROI).*

აღნიშნული ინდიკატორები ფართოდ გამოიყენება როგორც საერთაშორისო, ისე ადგილობრივ პრაქტიკაში სასტუმროს ფინანსური, ოპერაციული და ეკონომიკური ეფექტიანობის შეფასების მიზნით. მათი გაანგარიშების ძირითადი მეთოდები და ფორმულები შემდეგნაირად განისაზღვრება:

1. სასტუმროს დატვირთვის მაჩვენებელი (Occupancy) – ასახავს გაყიდული ნომრების წილს გასაყიდ ნომრებთან მიმართებით და გამოითვლება შემდეგი ფორმულით:

$$Occupancy = (RmSd / RmAv) \times 100\%$$

სადაც RmSd წარმოადგენს გაყიდული ნომრების რაოდენობას, ხოლო RmAv – მოცემულ პერიოდში გასაყიდად არსებულ ნომრებს.

2. **საშუალო დღიური ტარიფი (**ADR – Average Daily Rate) – ასახავს გაყიდულ ნომერზე მიღებულ საშუალო შემოსავალს და წარმოადგენს სასტუმრო ინდუსტრიაში ერთ-ერთ ძირითად ფინანსურ მაჩვენებელს. იანგარიშება შემდეგი ფორმულით:

$$ADR = RmRv / RmSd$$

სადაც RmRv წარმოადგენს ნომრების გაყიდვიდან მიღებულ შემოსავალს, ხოლო RmSd – გაყიდული ნომრების რაოდენობას.

3. **ერთ ხელმისაწვდომ ნომერზე მიღებული შემოსავალი (**RevPAR – Revenue per Available Room) – ასახავს სასტუმროს ნომერული ფონდის შემოსავლიანობას და გვიჩვენებს, რამდენ შემოსავალს გამოიმუშავებს თითოეული ხელმისაწვდომი ნომერი, მიუხედავად იმისა, გაიყიდა თუ არა იგი. იანგარიშება შემდეგი ფორმულით:

$$RevPAR = RmRv / RmAv$$

სადაც RmRv წარმოადგენს ნომრების გაყიდვიდან მიღებულ შემოსავალს, ხოლო RmAv – მოცემულ პერიოდში ხელმისაწვდომი (გასაყიდი) ნომრების რაოდენობას.

4. **ერთი სტუმრისგან მიღებული საშუალო შემოსავალი** (RevPC) – ასახავს თითოეული სტუმრის მიერ გენერირებულ საშუალო შემოსავალს და გამოიყენება ვიზიტორთა ეკონომიკური ღირებულების შესაფასებლად. იანგარიშება შემდეგი ფორმულით:

$$RevPC = TRevFHG / NumG$$

სადაც TRevFHG წარმოადგენს სასტუმროს მთლიან შემოსავალს, ხოლო NumG – სტუმართა რაოდენობას.

5. **ნომერული ფონდის შემოსავლიანობა (**Yield) – ასახავს ნომრების გაყიდვიდან მიღებული რეალური შემოსავლის თანაფარდობას პოტენციურ შემოსავალთან და გამოიყენება ნომერული ფონდის შემოსავლიანობის შეფასებისათვის. იანგარიშება შემდეგი ფორმულით:

$$Yield = (RmRv / PotRv) \times 100\%$$

სადაც RmRv წარმოადგენს ნომრების გაყიდვიდან მიღებულ რეალურ შემოსავალს, ხოლო PotRv – პოტენციურ შემოსავალს, რომელიც განისაზღვრება შემდეგი ფორმულით:

$$PotRv = RmAv \times Rack\ Rate$$

სადაც RmAv აღნიშნავს მოცემულ პერიოდში ხელმისაწვდომი (გასაყიდი) ნომრების რაოდენობას, ხოლო Rack Rate – ნომრის სტანდარტულ (საბაზო) ფასს ფასდაკლებებისა და სპეციალური შეთავაზებების გათვალისწინების გარეშე.

6. **ინვესტიციების ანაზღაურების მაჩვენებელი (**ROI – Return on Investment) – ასახავს განხორციელებული ინვესტიციების ეკონომიკურ ეფექტიანობას და გვიჩვენებს, რამდენად ამართლებს ინვესტიცია მიღებული ფინანსური შედეგებით. აღნიშნული მაჩვენებელი გამოიყენება, მაგალითად, ნომერული ფონდის განახლების, რემონტის, ტექნოლოგიური აღჭურვილობის დანერგვის ან სხვა საინვესტიციო პროექტების შედეგიანობის შესაფასებლად.

$$ROI = (Net\ Profit / Investment\ Cost) \times 100\%$$

სადაც Net Profit წარმოადგენს ინვესტიციის შედეგად მიღებულ წმინდა მოგებას, ხოლო Investment Cost – განხორციელებული ინვესტიციის მოცულობას.

ამდენად, თანამედროვე მიდგომები სასტუმრო კომპანიების ეფექტიანობის შეფასების პროცესში ფინანსურ მაჩვენებლებთან ერთად განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობენ ოპერაციულ, მენეჯერულ, მომსახურების ხარისხის, მომხმარებელთა კმაყოფილების, კონკურენტუნარიანობისა და ორგანიზაციული განვითარების პარამეტრებს. აღნიშნული მიდგომა ეფუძნება იმ მოსაზრებას, რომ სასტუმროს საქმიანობის შედეგიანობა განისაზღვრება არა მხოლოდ მიღებული ფინანსური შედეგებით, არამედ რესურსების გამოყენების ეფექტიანობით, მომსახურების ხარისხით, მომხმარებელთა აღქმებით, სტრატეგიული მართვის ხარისხითა და გრძელვადიანი განვითარების შესაძლებლობებით.

ამ მიზნით, ეფექტიანობის შეფასების თანამედროვე სისტემები აგებულია შეყვანებს (Inputs), პროცესებს (Processes), შედეგებს (Outputs), ბაზრის მახასიათებლებს, სტრატეგიულ ორიენტაციასა და გარე გარემოს ფაქტორებს შორის არსებული ურთიერთკავშირების საფუძველზე, რომლებიც საბოლოოდ განსაზღვრავენ ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებს (იხ. აგრეთვე Fitzgerald, Johnston et al. 1991; Neely, Gregory, and Platts 1995; Brignall and Ballantine 1996).

შესაბამისად, წარმოდგენილი ხედვა ეყრდნობა სასტუმრო კომპანიის საქმიანობის შეფასების კომპლექსურ და ინტეგრირებულ მოდელს, რომელიც შესაძლებლობას იძლევა ეფექტიანობა შეფასდეს მრავალგანზომილებიან ჭრილში. ფილიპსის (Phillips 1999) მიდგომის საფუძველზე, ავტორისეული კონცეპტუალური ჩარჩოს ფარგლებში სასტუმრო კომპანიის ეფექტიანობის შეფასება ხორციელდება სამი ძირითადი კატეგორიის მიხედვით:

*1. **ფიზიკური მახასიათებლები (**Physical Characteristics)* **–** მოიცავს სასტუმროს მატერიალურ და ინფრასტრუქტურულ რესურსებს, რომლებიც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ მომსახურების ხარისხსა და სტუმართა გამოცდილებაზე, კერძოდ:

- ნომრების რაოდენობა და ფართობი;
- ოთახების სტანდარტი, ტექნიკური აღჭურვილობა და კომფორტის დონე;
- საერთო სივრცეების ინფრასტრუქტურა (ლობი, საკონფერენციო დარბაზები, სპა-ცენტრები და სხვა);
- სასტუმროს ადგილმდებარეობა და სატრანსპორტო ხელმისაწვდომობა.

***2. ბაზრის მიერ განსაზღვრული ფაქტორები (**Market-Defined Factors)* **–** დაკავშირებულია გარე გარემოსა და კონკურენტულ პირობებთან, რომელთა პირდაპირი კონტროლი სასტუმროს მხრიდან შეზღუდულია, თუმცა მათი გათვალისწინება აუცილებელია სტრატეგიული და ოპერაციული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. აღნიშნულ ფაქტორებს მიეკუთვნება:

- ადგილობრივი ბაზრის მოთხოვნა და ტურისტული ნაკადების დინამიკა;
- კონკურენტი კომპანიების ფასები, მომსახურებები და საბაზრო შეთავაზებები;
- ეკონომიკური, სოციალური და სეზონური ტენდენციები;
- ბრენდის აღქმა, რეპუტაცია და შეფასებები ონლაინ პლატფორმებზე.

***3. გენერალური მენეჯერის მიერ კონტროლირებადი ფაქტორები (**Managerially Controllable Factors)* **–** მოიცავს მართვის პროცესებსა და სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს, რომლებიც უშუალოდ კომპანიის შიდა გარემოში ხორციელდება და მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ სასტუმროს ოპერაციულ ეფექტიანობასა და კონკურენტუნარიანობაზე, კერძოდ:

- მომსახურების ხარისხისა და პერსონალის მართვა;
- ფასების პოლიტიკა და შრომის ანაზღაურების სისტემა;

- მარკეტინგული კამპანიები და გაყიდვების არხების მართვა;
- ხარჯების კონტროლი და ოპერაციული ეფექტიანობის უზრუნველყოფა.

შედეგად, ფილიპსის მოდელი ქმნის საფუძველს მართვის სტრატეგიების ეფექტიანი შემუშავებისთვის.

ამასთან, ბაროსი (Barros 2005), ფილიპსის (Phillips 1996) და მორისისა და დიტმანის (Morris and Ditman 1995) დასკვნებზე დაყრდნობით, ხაზგასმით აღნიშნავენ სასტუმროს გენერალური მენეჯერის როლს მოთხოვნისა და კონკურენტული გარემოს გათვალისწინებით ეფექტიანი სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში.

მეცნიერთა იუნგისა და ლაუს მიერ წარმოდგენილი კონკურენტული ქმედებების ჩარჩოს (Yeung and Lau 2005) მიზანს წარმოადგენს სასტუმრო ინდუსტრიის კომპანიებში სტრატეგიული ქცევის ანალიზი. Phillips-ის (1999) კონცეპტუალური მიდგომისგან განსხვავებით, აღნიშნული მოდელი განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებს ფირმებს შორის და ფირმების შიდა დონეზე არსებული ქმედებების პორტფელების განსხვავების ხარისხზე, როგორც კომპანიის ეფექტიანობის განმსაზღვრელ ფაქტორზე.

ქმედებების პორტფელის დიფერენციაციის ხარისხი და მისი ეფექტიანობა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული კონკურენტულ გარემოზე. აღნიშნული დამოკიდებულია როგორც ფირმის რესურსულ უზრუნველყოფასა და არსებული რესურსების ეფექტიან გამოყენებაზე (resource endowment), ისე კონკურენტების სტრატეგიულ ნაბიჯებსა და კონკურენტულ ქცევებზე (Porter 1991).

აღნიშნული მიდგომის ფარგლებში გამოყოფილია დიფერენციაციის ორი ძირითადი მეთოდი:

1. კონკურენტული ქმედებების მრავალფეროვნება (Olsen 1995; D'Aveni 1994);

2. კონკურენტების მიერ განხორციელებული ქმედებებისგან განსხვავებული და არასტანდარტული სტრატეგიული ქცევა.

ემპირიულმა კვლევებმა დაადასტურა, რომ სტრატეგიული მოქნილობა ფირმის კონკურენტული პოზიციონირების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს. სასტუმრო კომპანიების პირობებში განსაკუთრებით ეფექტიანად მიიჩნევა კონკურენტული ქმედებების დივერსიფიცირებული პორტფელის ფორმირება, რომელიც სტრუქტურულად და შინაარსობრივად შეესაბამება კონკურენტების ქმედებების პორტფელს (Yeung and Lau 2005).

ამასთან, ***სტრატეგიული მოქნილობა*** აღიარებულია კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნების ერთ-ერთ კრიტიკულ წინაპირობად. შესაბა-

მისად, სასტუმრო კომპანიებისთვის მიზანშეწონილია ისეთი დივერსიფიცირებული კონკურენტული ქმედებების პორტფელის განვითარება, რომელიც ადეკვატურად პასუხობს კონკურენტული გარემოს ცვლილებებს და თანხვედრაშია კონკურენტების მოქმედებათა სტრუქტურასთან.

ამდენად, იუნგისა და ლაუს კონკურენტული ქმედებების ჩარჩოს მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის სტრატეგიული ქცევის კვლევაში. მისი ძირითადი ღირებულება ისაა, რომ აღნიშნული მიდგომა არ შემოიფარგლება მხოლოდ ინდივიდუალური ფირმის რესურსების შეფასებით, არამედ სისტემურად აანალიზებს კონკურენტული ქმედებების მრავალფეროვნებასა და კონკურენტული ქცევის სტრუქტურასთან მათ შესაბამისობას. აღნიშნული მიდგომა შესაძლებლობას იძლევა სასტუმრო კომპანიებმა:

- ეფექტიანად შეაფასონ საკუთარი სტრატეგიული პოზიციონირება;
- განავითარონ მოქნილი და დივერსიფიცირებული ქმედებების პორტფელი, რომელიც ადეკვატურად რეაგირებს კონკურენტული გარემოს ცვლილებებსა და მეტოქეთა სტრატეგიულ ქცევაზე;
- ეფექტიანობის ზრდა უზრუნველყონ არა მხოლოდ შიდა რესურსების გამოყენების, არამედ – გარე სტრატეგიული გარემოს სისტემური ანალიზის საფუძველზე.

შესაბამისად, აღნიშნული ჩარჩო ქმნის ინტეგრირებულ ხედვას, რომელიც აერთიანებს *რესურსულ შესაძლებლობებს, კონკურენტული ქცევის დინამიკასა და სტრატეგიულ მოქნილობას, რაც სასტუმრო კომპანიების კონკურენტუნარიანობისა და ეფექტიანობის ზრდის მნიშვნელოვან საფუძველს წარმოადგენს.*

აბას ალ-რაფაიეს მიერ წარმოდგენილი ადამიანური რესურსების მართვის კონცეპტუალური მოდელი განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებს ადამიანური რესურსების მართვის სისტემებისა და მიდგომების გავლენაზე სასტუმროს მომსახურების ეფექტიანობაზე (Al-Refaie 2015). მის მიერ განხორციელებული ემპირიული კვლევა ეფუძნება იორდანიის სამ, ოთხ და ხუთვარსკვლავიანი სასტუმროების მონაცემებს და სტრუქტურული განტოლებების მოდელირების (Structural Equation Modeling – SEM) გამოყენებით აანალიზებს სასტუმრო კომპანიების ეფექტიანობის განმსაზღვრელ ფაქტორებს.

კვლევის ფარგლებში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება სტუმართა ლოიალურობისა და სასტუმრო მომსახურების ეფექტიანობას შორის ურთიერთკავშირს. კვლევის შედეგების მიხედვით, მომხმარებელთა ლოია-

ლურობა დადებით გავლენას ახდენს სასტუმროს საქმიანობის ეფექტიანობაზე (Customer loyalty is positively correlated with hotel performance).

აღნიშნული მიდგომა ეფუძნება იმ მოსაზრებას, რომ სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრია საქმიანობს მაღალი კონკურენციის პირობებში, სადაც სტუმართა კმაყოფილებისა და ლოიალურობის ზრდა ერთ-ერთ კრიტიკულ ფაქტორს წარმოადგენს. მომხმარებელთა ერთგულება ხელს უწყობს განმეორებითი შესყიდვების ზრდას, პოზიტიური რეკომენდაციების გავრცელებას, მათ შენარჩუნებასა და ბრენდისადმი ერთგულების ფორმირებას, რაც საბოლოოდ დადებითად აისახება სასტუმროს მომსახურების ფინანსურ შედეგებსა და საერთო ეფექტიანობაზე (Wilkins 2010).

სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის ეფექტიანობის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს *პროდუქტიულობა*. უცხოელი მკვლევარების (Reynolds and Thompson 2007; Sigala 2004; Wang, Hung, and Shang 2006) მიხედვით, პროდუქტიულობა სასტუმროთა ოპერატორებისთვის ერთ-ერთ მუდმივ და პრიორიტეტულ მიმართულებად მიიჩნევა, ხოლო მისი მართვა დაკავშირებულია ადამიანური რესურსების ეფექტიან გამოყენებასთან და სამუშაო პროცესების ოპტიმიზაციასთან.

სასტუმრო მომსახურების სფეროში აღნიშნული ცნება, როგორც წესი, ფართო შინაარსით განიხილება და მოიცავს ისეთ კომპონენტებს, როგორიცაა: ეფექტურობა, ეფექტიანობა, მომსახურების ხარისხი, პროგნოზირებადობა და მომსახურების სხვა შედეგობრივი მაჩვენებლები. ამასთან, რიგ კვლევებში პროდუქტიულობა შედარებით ვიწრო მნიშვნელობით განიმარტება და ძირითადად სასტუმროების ოპერაციული ეფექტიანობის ჭრილში განიხილება (Sigala 2004).

ლავლოკისა და იანგის (Lovelock and Young 1979) „მომხმარებელთან კონტაქტის“ მოდელი („Customer Contact Model“) თავდაპირველად შემუშავდა მომსახურების ორგანიზაციების კლასიფიკაციისათვის და უშუალოდ სასტუმრო კომპანიებზე არ ყოფილა ორიენტირებული. მიუხედავად ამისა, იგი ფართოდ გამოიყენება აღნიშნულ სფეროში, რადგან სასტუმრო მომსახურება ვიზიტორებთან პირდაპირი და ინტენსიური ურთიერთქმედების მაღალი დონით ხასიათდება. მაგალითად:

- სტუმრების რეგისტრაცია;
- ნომერში მომსახურება;
- კონსიერჟის მომსახურება (concierge service) და სხვა.

მოდელი ასახავს სტუმრებთან უშუალო კონტაქტის ინტენსივობას და მის გავლენას ორგანიზაციული პროცესების დიზაინზე, ოპერაციულ საქმიანობასა და მენეჯმენტზე. შესაბამისად, აკადემიურ ლიტერატურაში აღნიშნული

ნაშრომი გამოიყენება, როგორც მომსახურების ორგანიზაციების ანალიზისა და კლასიფიკაციის მნიშვნელოვანი თეორიულ-პრაქტიკული მოდელი.

ლავლოკისა და იანგის მიხედვით, მომსახურების სფეროს ორგანიზაციებს პროდუქტიულობის გაუმჯობესება ოთხი ძირითადი მიმართულებით შეუძლიათ:

- პირველი – სამუშაო ძალის ხარისხის ამაღლება პერსონალის ეფექტიანი შერჩევისა და ინტენსიური ტრენინგების გზით, რაც ადამიანური კაპიტალის განვითარებას უკავშირდება;
- მეორე – ინვესტიციების მიმართვა უფრო ეფექტიანი კაპიტალური აღჭურვილობისა და ინფრასტრუქტურის განვითარებაზე;
- მესამე – შრომითი რესურსების ნაწილობრივი ჩანაცვლება ავტომატიზებული სისტემებითა და თანამედროვე ტექნოლოგიებით;
- მეოთხე – მომხმარებელთა აქტიური ჩართვა მომსახურების პროცესში, რაც ხელს უწყობს საოპერაციო ხარჯების შემცირებას.

ვინაიდან შრომითი დანახარჯები, როგორც წესი, სასტუმროს ოპერაციული ხარჯების მნიშვნელოვან ნაწილს შეადგენს, აღნიშნული მიდგომები რესურსების რაციონალური გამოყენების საფუძველზე პროდუქტიულობის ზრდის მნიშვნელოვან მექანიზმად განიხილება.

გარდა ამისა, როგორც ბაროსი (Barros 2005) აღნიშნავს, კომპანიებს პროდუქტიულობის ზრდა შეუძლიათ ეფექტიანი სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების გზითაც და მიუთითებს, რომ ოპერაციული ეფექტიანობა მენეჯმენტის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს მიზანს წარმოადგენს. ამასთან, ეფექტიანი მენეჯმენტი განიხილება კრიტიკულ ფაქტორად, რომელიც პირდაპირ გავლენას ახდენს სასტუმროს პროდუქტიულობასა და საქმიანობის შედეგიანობაზე (Yang and Lu 2006; Sustainable Energy Ireland [SEI] 2001).

მ. ქუთათელაძის მიხედვით (ქუთათელაძე 2024), სასტუმროს შრომითი საქმიანობის მაღალი ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად, სასტუმროს ხელმძღვანელები განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ ბიზნესსტრატეგიის სწორ განსაზღვრასა და პერსონალის მართვის ეფექტიანი მიდგომების გამოყენებას. მნიშვნელოვან ფაქტორებად განიხილება თანამშრომელთა მოტივაცია და კვალიფიკაციის ამაღლება, აგრეთვე, სიახლეების დანერგვის პროცესში პერსონალთან ეფექტიანი კომუნიკაცია და მათი ჩართულობა.

კვლევის მიხედვით, სასტუმროს ხელმძღვანელთა უმრავლესობა საკუთარ კომპანიასა და თანამშრომლებს „უნიკალურად“ მიიჩნევს, რაც ორგანიზაციული კულტურის, ადამიანური რესურსებისა და კონკურენტული უპირატესობის მნიშვნელობაზე მიუთითებს. პერსონალის კმაყოფილების მახასიათებელი პირდაპირ უკავშირდება როგორც მათი ლოიალურობის

ფორმირებას, ისე – სტუმართა კმაყოფილებას. არამოტივირებული და უკმაყოფილო თანამშრომელი ვერ უზრუნველყოფს მომსახურების მაღალი ხარისხის მიწოდებას, რაც საბოლოოდ უარყოფითად აისახება სასტუმრო მომსახურების შედეგიანობასა და კონკურენტუნარიანობაზე.

ამდენად, სასტუმრო მომსახურების ეფექტიანობა და პროდუქტიულობა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული როგორც სტუმართა, ისე თანამშრომელთა კმაყოფილებისა და ლოიალურობის ფორმირებაზე.

ამ პროცესში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანი სისტემის დანერგვა, რადგან HRM-ის პრაქტიკა პირდაპირ განაპირობებს მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას სასტუმრო ინდუსტრიაში.

აღნიშნული მიდგომები ცხადყოფს, რომ სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში პროდუქტიულობის ზრდა მხოლოდ ოპერაციული ეფექტიანობის გაუმჯობესებით არ შემოიფარგლება. ***ადამიანური, ფინანსური და ტექნოლოგიური რესურსების ოპტიმიზაცია, პერსონალისა და სტუმართა კმაყოფილებისა და ლოიალურობის უზრუნველყოფა, ვიზიტორთა ჩართულობა და ეფექტიანი სტრატეგიული გადაწყვეტილებები*** ერთობლივად ქმნიან – პროდუქტიულობის ზრდის, მომსახურების ხარისხის ამაღლებისა და კონკურენტუნარიანობის გაძლიერების საფუძველს.

ამ პროცესში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია გენერალური მენეჯერის როლი, რადგან სწორედ იგი განსაზღვრავს ტურისტული ბაზრის მოთხოვნებისა და კონკურენტული გარემოს გათვალისწინებით ორგანიზაციის მართვისა და განვითარების ძირითად მიმართულებებს.

წინამდებარე ინდუსტრიაში პროდუქტიულობისა და ეფექტიანობის მრავალგანზომილებიანი შეფასების აუცილებლობამ განაპირობა შესაბამისი ***ანალიტიკური მეთოდების განვითარება.*** ამ მიმართულებით ფართოდ გამოიყენება მონაცემთა კონვერტის ანალიზი (Data Envelopment Analysis – DEA), რომელიც თავდაპირველად შემუშავდა ჩარნსი, კუპერი და როდსის მიერ (Charnes, Cooper and Rhodes 1978). იგი წარმოადგენს არაპარამეტრულ ანალიტიკურ მეთოდს და გამოიყენება ოპერაციული პროდუქტიულობისა და ეკონომიკური ეფექტიანობის ობიექტური შეფასებისთვის სასტუმრო მომსახურების სფეროში. აღნიშნული მიდგომა შესაძლებლობას იძლევა, შეფასდეს ფირმის პროდუქტიულობა როგორც ენდოგენური (კონტროლირებადი), ისე – ექსოგენური (გარემოსა და ინსტიტუციური) ფაქტორების გათვალისწინებით, რაც განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს სასტუმრო კომპანიებში. DEA ხასიათდება რესურსების მრავალფეროვნებითა

და ოპერაციული პროცესების ჰეტეროგენული სტრუქტურით (Reynolds 2004; Reynolds and Thompson 2007).

აღნიშნული მოდელი არსებითად განსხვავდება ტრადიციული ეკონომეტრიკული შეფასების მეთოდებისაგან, ვინაიდან არ მოითხოვს შეყვანისა და გამონატანის ცვლადებს შორის ფუნქციური დამოკიდებულების წინასწარ განსაზღვრას (Hwang and Chang 2003). ამასთან, იგი ერთდროულად ითვალისწინებს მრავალრიცხოვან შეყვანებსა და გამონატანებს და უზრუნველყოფს გადაწყვეტილების მიმღები ერთეულების (Decision Making Units – DMUs) შედარებით შეფასებას ტექნიკური ეფექტიანობის თვალსაზრისით.

DEA-მეთოდის შემდგომ განვითარებას წარმოადგენს ეტაპობრივი (Stepwise) DEA-მოდელი (Sigala 2004), რომელიც ეფუძნება ეტაპობრივ ანალიტიკურ პროცედურას. აღნიშნული მიდგომის ფარგლებში პროდუქტიულობა და ეფექტიანობა ფასდება ეტაპობრივად გამოვლენილი განმსაზღვრელი ფაქტორების საფუძველზე.

საწყის ეტაპზე იდენტიფიცირდება ის ცვლადები, რომლებიც სტატისტიკურად კორელირებულია ეფექტიანობის მაჩვენებლებთან. შემდგომ აღნიშნული ცვლადები ინტეგრირდება DEA-მოდელში და ანალიზის პროცესი მეორდება მანამ, სანამ ყველა რელევანტური განმსაზღვრელი ფაქტორი არ იქნება გამოვლენილი.

მოცემული ხედვა შესაძლებლობას იძლევა გამოვლინდეს კონკრეტული გადაწყვეტილების მიმღები ერთეულის (Decision Making Unit – DMU) ეფექტიანობის ან არაეფექტიანობის განმაპირობებელი ეკონომიკური ფაქტორები (Sigala, Airey, Jones, and Lockwood 2004).

ამრიგად, DEA და მისი ეტაპობრივი მოდიფიკაცია, მიუხედავად იმისა, რომ არ წარმოადგენს სპეციალურად სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიისთვის შექმნილ მეთოდოლოგიას, განიხილება, როგორც სანდო და გამართული ანალიტიკური ჩარჩო სასტუმრო კომპანიების პროდუქტიულობისა და ტექნიკური ეფექტიანობის შეფასებისთვის.

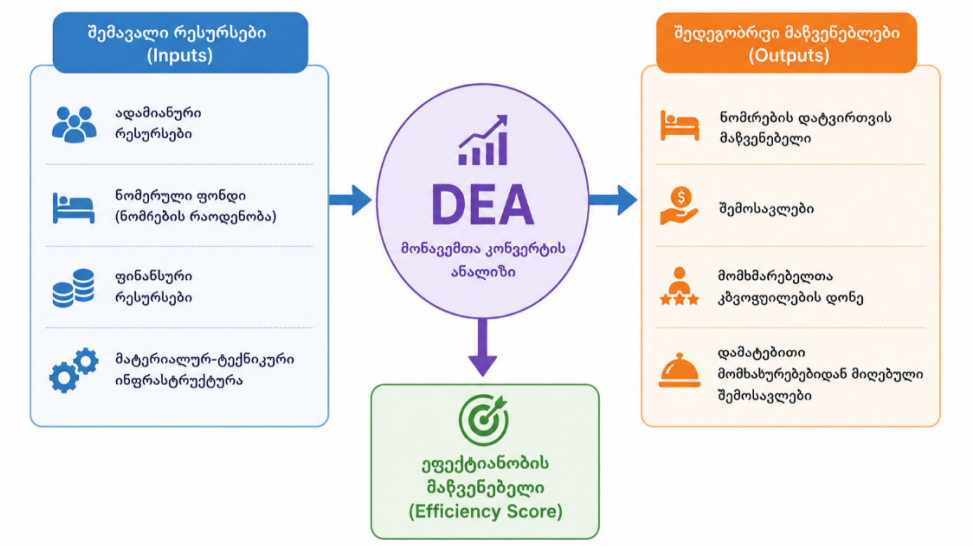
მოცემული ხედვა განსაკუთრებით ეფექტიანია იმ პირობებში, როდესაც აუცილებელია მრავალი შეყვანისა და გამონატანის ერთობლივი ანალიზი და ეკონომიკური ერთეულების შედარებითი ეფექტიანობის განსაზღვრა. სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რადგან მომსახურების შეფასება ხშირად მოითხოვს როგორც ფინანსური და ოპერაციული, ისე ხარისხთან დაკავშირებული მაჩვენებლების ინტეგრირებულ ანალიზს.

სასტუმროთა ეფექტიანობის შეფასების პროცესში ხშირად აუცილებელია:

- მრავალი შემავალი ფაქტორის (მაგალითად, ადამიანური რესურსები, მომსახურების ხარისხი, ფინანსური და მატერიალური რესურსები) ერთობლივი გათვალისწინება;
- სხვადასხვა ეკონომიკური ერთეულის შედარებითი ეფექტიანობის განსაზღვრა (მაგალითად, სხვადასხვა სასტუმროს ან სასტუმროს ცალკეული დეპარტამენტების მიხედვით).

სასტუმროს ეფექტიანობის შეფასების DEA მოდელის გამოყენება სფეროში, როგორც წესი, ხორციელდება შემდეგი ეტაპების მიხედვით **(იხ. სქემა 3** – სასტუმრო კომპანიის ეფექტიანობის შეფასების ანალიტიკური ჩარჩო DEA (Data Envelopment Analysis) მეთოდის საფუძველზე):

სქემა 3. სასტუმრო კომპანიის ეფექტიანობის შეფასების ანალიტიკური ჩარჩო DEA (Data Envelopment Analysis) მეთოდის საფუძველზე



***წყარო**: ავტორების მიერ შედგენილი Hwang and Chang (2003), Sigala (2004), Reynolds (2004) და Reynolds and Thompson (2007)-ის საფუძველზე.*

1. გამოსაყენებელი რესურსების განსაზღვრა (Inputs) – შემავალ რესურსებს შეიძლება მიეკუთვნებოდეს:

- თანამშრომელთა რაოდენობა და ადამიანური რესურსების სტრუქტურა (მენეჯმენტი, მომსახურების პერსონალი და სხვა);
- მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა და საწარმოო სივრცეები (ნომრები, საკონფერენციო დარბაზები და სხვა);
- ფინანსური რესურსები და საოპერაციო ბიუჯეტი;

• ინფრასტრუქტურული და ტექნოლოგიური რესურსები (ინტერნეტი, საინფორმაციო სისტემები, ტექნიკური აღჭურვილობა და სხვა).

2. შედეგების განსაზღვრა (Outputs) – სასტუმროს ეფექტიანობის შეფასების პროცესში შედეგობრივი მაჩვენებლების სახით ხშირად გამოიყენება:

• ნომრების დატვირთვის მაჩვენებელი (Occupancy Rate);

• შემოსავლები და მომგებიანობის მაჩვენებლები;

• მომხმარებელთა კმაყოფილების დონე;

• დამხმარე სერვისებიდან მიღებული შემოსავლები (რესტორანი, სპა-ცენტრი, ღონისძიებები და სხვა).

3. **ორგანიზაციული ერთეულების შედარებითი შეფასება**

• DEA-მეთოდი შესაძლებლობას იძლევა შეფასდეს, რომელი სასტუმრო ან დეპარტამენტი ფუნქციონირებს ყველაზე ეფექტიანად არსებული რესურსების გამოყენების პირობებში;

• არაეფექტიანი ერთეულების იდენტიფიცირების საფუძველზე შესაძლებელი ხდება იმ მიმართულებების განსაზღვრა, სადაც რესურსების ოპტიმიზაცია და ოპერაციული პროცესები საჭიროებს გაუმჯობესებას.

4. **მრავალფაქტორიანი გარემოს გათვალისწინება**

• DEA-მეთოდის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან უპირატესობას წარმოადგენს შესაძლებლობა, ერთდროულად იქნეს გათვალისწინებული როგორც რაოდენობრივი და ხარისხობრივი, ისე გარემო და ინსტიტუციური ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ სასტუმროს ეფექტიანობაზე;

• აღნიშნულ ფაქტორებს შორის შეიძლება გამოიყოს სასტუმროს ადგილმდებარეობა, ტურისტული სეზონურობა, რეგიონული კონკურენციის დონე და ბაზრის გარემოს სხვა მახასიათებლები.

***5.* სტრატეგიული და მენეჯერული ანალიზი –** მიღებული შედეგების საფუძველზე სასტუმროს მენეჯმენტს შესაძლებლობა ეძლევა მიიღოს მნიშვნელოვანი სტრატეგიული და ოპერაციული გადაწყვეტილებები, მათ შორის:

• ფასების სტრატეგიის კორექტირება;

• მომსახურების ხარისხისა და სერვისების გაუმჯობესება;

• ადამიანური რესურსების ოპტიმიზაცია და პერსონალის ეფექტიანი გადანაწილება.

ამრიგად, DEA-ს მოდელები სასტუმრო მომსახურების სფეროს კომპანიებში ეფექტიანობის შეფასების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ანალიტიკურ ინსტრუმენტებად მიიჩნევა, რადგან ისინი შესაძლებლობას იძლევიან კომპლექსურად შეფასდეს რესურსების გამოყენების ეფექტიანობა, ოპერაციული პროცესების შედეგიანობა და მენეჯერული გადაწყვეტილებების ხარისხი.

4.4. მარკეტინგი და ბრენდინგი სასტუმრო კომპანიების კონკურენტუნარიანობის სისტემაში

თანამედროვე სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში მარკეტინგული საქმიანობა და ბრენდის ფორმირების (ბრენდინგის) სტრატეგია კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს მიმართულებად განიხილება. მზარდი კონკურენციის, მომხმარებელთა მოთხოვნების ტრანსფორმაციისა და ციფრული ტექნოლოგიების განვითარების პირობებში, სასტუმრო კომპანიებისთვის განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს ისეთი კომპლექსური მარკეტინგული მიდგომების შემუშავება, რომლებიც ორიენტირებულია ვიზიტორთა მოზიდვაზე, მათ კმაყოფილებასა და გრძელვადიანი ლოიალურობის ჩამოყალიბებაზე.

უცხოელ მკვლევართა მოსაზრებით (Keh, Chu, and Xu 2006), მძაფრი კონკურენციის პირობებში, განთავსების ობიექტებმა მეტი რესურსი უნდა მიმართონ მარკეტინგული საქმიანობისა და ბრენდინგის მიმართულებით, რათა მოიზიდონ და შეინარჩუნონ სტუმრები, მოახდინონ საკუთარი შეთავაზების დიფერენცირება კონკურენტებისგან და უზრუნველყონ ბაზარზე მყარი კონკურენტული პოზიციის დაკავება.

ამასთან, თანამედროვე სასტუმრო ბიზნესში ბრენდი განიხილება არა მხოლოდ როგორც სახელწოდება ან ვიზუალური იდენტობა, არამედ როგორც მომხმარებელთა აღქმის, ემოციური კავშირისა და კონკურენტული პოზიციონირების უმნიშვნელოვანესი ინსტრუმენტი. ეფექტიანი მარკეტინგული საქმიანობა და ძლიერი ბრენდი პირდაპირკავშირშია ბაზრის წილის ზრდასთან, ფინანსურ შედეგიანობასა და ორგანიზაციის გრძელვადიან მდგრადობასთან.

კოტლერის (Kotler 1984) მიხედვით, მარკეტინგი წარმოადგენს ***სოციალურ და მენეჯერულ პროცესს***, რომლის ფარგლებში ინდივიდები და ორგანიზაციები ურთიერთქმედების გზით იღებენ მათთვის საჭირო და სასურველ პროდუქტებს, მომსახურებებსა და ღირებულებებს. მარკეტინგის არსი მდგომარეობს მომხმარებელთა საჭიროებებისა და ბაზრის მოთხოვნების ანალიზში, ღირებულების შექმნასა და მომხმარებელზე ორიენტირებული შეთავაზებების ფორმირებაში.

შესაბამისად, თანამედროვე პირობებში მარკეტინგი განიხილება როგორც ორგანიზაციის სტრატეგიული ფუნქცია, რომელიც უზრუნველყოფს – ვიზიტორთა კმაყოფილებას, ლოიალურობასა და კომპანიის კონკურენტუნარიანობას.

მეცნიერი ლევიტიც (Levitt 1986) აღნიშნავს, რომ მარკეტინგზე ორიენტირებული კომპანიის საქმიანობის ეფექტიანი წარმართვისთვის, აუცი-

ლებელია მომხმარებელთა მოთხოვნილებებისა და ბაზრის მოთხოვნების სისტემური ანალიზი. მისი მიდგომა ფოკუსირებულია მომხმარებელზე ორიენტირებული ღირებულების შექმნასა და ბაზრის მოთხოვნებთან ადაპტირებულ სტრატეგიულ მართვაზე. აღნიშნული დებულება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში, სადაც კომპანიების მიზანია, სტუმრებისთვის ისეთი ღირებულების შექმნა, რომელიც არა მხოლოდ დააკმაყოფილებს არსებულ მოთხოვნებს, არამედ უზრუნველყოფს კონკურენტულ პოზიციონირებასა და სტუმრებთან გრძელვადიანი ურთიერთობების ფორმირებას. აღნიშნული მიიღწევა მომხმარებელზე ორიენტირებული მომსახურების შეთავაზების, მომსახურების ხარისხის, კომუნიკაციისა და მომხმარებელთა გამოცდილების ეფექტიანი მართვის გზით (Levitt 1986).

აღსანიშნავია, რომ კლასიკური მარკეტინგული კონცეფციების ფარგლებში ჩამოყალიბებული ეს ფუნდამენტური პრინციპები დღემდე ინარჩუნებს აქტუალობას და თანამედროვე, ტექნოლოგიურად ტრანსფორმირებულ გარემოში კიდევ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს. ფილიპ კოტლერის უახლესი ხედვის მიხედვით (Kotler et al. 2021), მარკეტინგი გადავიდა 5.0 ეტაპზე, რომლის მთავარი ამოცანაა ტექნოლოგიური მიღწევებისა და ადამიანური ფასეულობების ინტეგრირება მომხმარებელთა გამოცდილების გაუმჯობესებისა და ღირებულების შექმნის მიზნით.

ამავე კონტექსტში, თანამედროვე მკვლევარი დოგან გურსოი (Gursoy and Chi 2022) აღნიშნავს, რომ პოსტპანდემიურ პერიოდში სასტუმრო ინდუსტრიის მდგრადი განვითარებისა და კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფისთვის გადამწყვეტ მნიშვნელობას იძენს არა მხოლოდ მომსახურების მაღალი ხარისხი, არამედ ციფრული ინოვაციებისა და მონაცემებზე დაფუძნებული პერსონალიზაციის ინტეგრირება მარკეტინგულ საქმიანობაში. ავტორის მიხედვით, თანამედროვე მარკეტინგული მიდგომის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი თავისებურება ისაა, რომ მომხმარებელი აღარ განიხილება მხოლოდ მომსახურების პასიურ მიმღებად, არამედ ღირებულების თანაშემქმნელად (co-creator). აღნიშნული გარემოება სასტუმრო კომპანიებისგან მოითხოვს უფრო მოქნილი, პერსონალიზებული, ემოციურად ორიენტირებული და ტექნოლოგიურად გამართული კომუნიკაციის სისტემების განვითარებას.

განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს კეჰის, ჩუსა და სუს (Keh, Chu, and Xu 2006) მიერ შემოთავაზებული მოდელი. მისი ძირითადი იდეა ისაა, რომ მომსახურების ინდუსტრიაში, მათ შორის სასტუმრო ბიზნესში, *მარკეტინგული საქმიანობა შეფასდეს არა მხოლოდ გაწეული მარკეტინგული*

ხარჯების ან მიღებული შედეგების მიხედვით, არამედ – ამ ორი კომპონენტის ერთობლივი ანალიზის საფუძველზე, რაც მარკეტინგის რეალური ღირებულების კომპლექსური შეფასების შესაძლებლობას იძლევა.

ავტორები მარკეტინგულ საქმიანობას უკავშირებენ სამ საკვანძო პარამეტრს: ეფექტიანობას (Efficiency), შედეგიანობას (Effectiveness) და პროდუქტიულობას (Productivity).

- ***მარკეტინგის ეფექტიანობა (Marketing Efficiency)*** – ასახავს მარკეტინგული რესურსების გამოყენების რაციონალურობას და განსაზღვრავს, რამდენად ეფექტიანად გარდაიქმნება გამოყენებული რესურსები კონკრეტულ მარკეტინგულ შედეგებად;
- **მარკეტინგის შედეგიანობა (Marketing Effectiveness)** – განსაზღვრავს, რამდენად წარმატებით ახერხებს კომპანია მარკეტინგული მიზნების მიღწევას, მათ შორის, ბრენდის ცნობადობის ზრდას, მომხმარებელთა კმაყოფილებისა და ლოიალურობის ფორმირებას, აგრეთვე, ბაზრის პოზიციების გაძლიერებას. აღნიშნული პარამეტრი შეფასებულია როგორც ხარისხობრივი, ისე – ბაზრისა და მომხმარებელთა რეაქციებზე დაფუძნებული ინდიკატორებით;
- **მარკეტინგის პროდუქტიულობა (Marketing Productivity)** – წარმოადგენს მარკეტინგული ეფექტიანობისა და შედეგიანობის ინტეგრირებულ შეფასებას. იგი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ტურიზმისა და მასპინძლობის, მათ შორის სასტუმრო მომსახურების სფეროში, რადგან მარკეტინგული საქმიანობის შედეგები პირდაპირ აისახება ნომრების დატვირთვის მაჩვენებელზე (Occupancy Rate), ერთ ხელმისაწვდომ ნომერზე მიღებულ შემოსავალზე – RevPAR-ზე (Revenue per Available Room) და სასტუმროს საერთო ფინანსურ შედეგიანობაზე.

როგორც უკვე აღინიშნა (Morey and Dittman 1995; Phillips 1996; Barros 2005; Gundersen, Heide, and Olsson 1996), კომპანიის საქმიანობის შედეგიანობა და პროდუქტიულობა მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია მენეჯერების უნარზე, ჩამოაყალიბონ გონივრული მარკეტინგული სტრატეგიები. აღნიშნული სტრატეგიების ეფექტიანი განხორციელება ორგანიზაციის მარკეტინგულ საქმიანობაში კონკურენტული უპირატესობის ფორმირების მნიშვნელოვან საფუძველს ქმნის.

ამასთან, არანაკლებ მნიშვნელოვანია ოპერაციულ პროცესებში განხორციელებული ინვესტიციები, რადგან სწორედ ისინი განსაზღვრავენ მომხმარებელთა კმაყოფილებასა და მომსახურების ხარისხს (Roth and Jackson 1995). არაეფექტიანმა ოპერაციულმა პროცესებმა შესაძლოა უარყოფითი გავლენა მოახდინოს კომპანიის შედეგიანობასა და კონკურენტუნარიანობაზე.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, სასტუმრო კომპანიები, როგორც წესი, ბიუჯეტის მნიშვნელოვან ნაწილს მიმართავენ მარკეტინგულ საქმიანობაზე, მათ შორის, გაყიდვების სტიმულირებასა და ბრენდის განვითარებაზე.

DEA-მოდელის (Data Envelopment Analysis) გამოყენებით, კე და სხვა მეცნიერები (Keh et al. 2006) ხაზგასმით აღნიშნავენ მარკეტინგისა და ბრენდის პოპულარიზაციის მნიშვნელოვან როლს კომპანიის საქმიანობის შედეგიანობის გაუმჯობესებაში. ამასთან, მათი შეფასებით, მარკეტინგულ საქმიანობაზე გაწეულმა გადაჭარბებულმა ხარჯებმა შესაძლოა შეაფერხოს მარკეტინგული მიზნების ეფექტიანი მიღწევა და შეამციროს რესურსების გამოყენების ეფექტიანობა.

შესაბამისად, მომსახურების კომპანიებისთვის განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს მარკეტინგული რესურსების ოპტიმალური განაწილება და მარკეტინგული ინსტრუმენტების ეფექტიანი გამოყენება, რაც ხელს უწყობს საქმიანობის შედეგიანობისა და კონკურენტუნარიანობის ზრდას.

მანდელბაუმი და ნიკოლასი (Mandelbaum and Nicholas 2006) განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებენ მარკეტინგის დეპარტამენტისა და, უპირველეს ყოვლისა, მარკეტოლოგ მენეჯერების მნიშვნელობაზე სასტუმრო ბიზნესში. მათი აზრით, ბრენდების განვითარებამ და ბაზრის სეგმენტაციის გაღრმავებამ განაპირობა სასტუმრო კომპანიებში მარკეტინგის დეპარტამენტების ფუნქციური გაძლიერებისა და პროფესიული კადრებით დაკომპლექტების აუცილებლობა.

თანამედროვე სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში **ბრენდინგი მარკეტინგული საქმიანობის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს მიმართულებად განიხილება,** რადგან იგი მნიშვნელოვან გავლენას *ახდენს სტუმართა აღქმაზე, სასტუმროს იმიჯსა და კომპანიის გრძელვადიან კონკურენტუნარიანობაზე.*

საბაზრო პოზიციონირება, რომელიც სხვადასხვა სარეკლამო და საკომუნიკაციო სტრატეგიების მეშვეობით მიიღწევა, მარკეტინგული პროცესის მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს და გულისხმობს მომხმარებელთა ცნობიერებაში ბრენდის განსხვავებული პოზიციის ფორმირებას კონკურენტებთან მიმართებით (Ries and Trout 1972; Kim and Kim 2005).

თანამედროვე პირობებში ბრენდები სულ უფრო მეტად განიხილება, როგორც მნიშვნელოვანი არამატერიალური აქტივი. უცხოელ მეცნიერთა (Kim and Kim 2005; Prasad and Dev 2000) მიხედვით, „ბრენდის კაპიტალი“ (Brand Equity) ტურიზმისა და მასპინძლობის მომსახურების ინდუსტრიაში კონკურენტული უპირატესობის ფორმირების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს, რაც, თავის მხრივ, ზრდის *სტრატეგიული ალიანსებისა და პარტნიორული ურთიერთობების მნიშვნელობას.*

ბრენდის კაპიტალის კონცეფცია ფართო თეორიულ საფუძველს ეყრდნობა და უკავშირდება კაპიტალის მრავალგანზომილებიანი ბუნების შესახებ განვითარებულ მიდგომებს. აღნიშნულ კონტექსტში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ფრანგი სოციოლოგის, პიერ ბურდიეს (Bourdieu 1989), „კაპიტალისა და კლასობრივი განსხვავებების თეორიას".

ბურდიემ კაპიტალი განმარტა, როგორც აქტივების ერთობლიობა, რომელიც გამოიყენება სოციალური და ეკონომიკური პოზიციების ფორმირებისა და შენარჩუნებისთვის. ავტორის მიხედვით, კაპიტალი რამდენიმე ძირითადი ფორმით ვლინდება, მათ შორის – ეკონომიკური, სოციალური, კულტურული და სიმბოლური კაპიტალის სახით. ამ თვალსაზრისით, *„ბრენდის კაპიტალი" შეიძლება განვიხილოთ, როგორც სიმბოლური კაპიტალის ერთ-ერთი ფორმა, რადგან იგი ეფუძნება მომხმარებელთა აღქმას, რეპუტაციას, აღიარებასა და ნდობას.*

ბურდიეს მიხედვით, „სიმბოლური კაპიტალი" წარმოადგენს ღირსების, პრესტიჟისა და აღიარების საფუძველზე ფორმირებულ რესურსს, რომელიც საზოგადოების ან კონკრეტული სოციალური ჯგუფის ნდობასა და აღიარებას ეფუძნება. ავტორის აზრით, სიმბოლური კაპიტალი ერთგვარი „ნდობის კრედიტია", რომლის არსებობა დამოკიდებულია იმ სოციალურ აღიარებასა და ლეგიტიმაციაზე, რომელსაც ინდივიდი ან ორგანიზაცია საზოგადოებისგან იღებს (Bourdieu 1989).

სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის კონტექსტში აღნიშნული მიდგომა შეიძლება განიმარტოს, როგორც სტუმართა ნდობა სასტუმრო კომპანიის, მისი ბრენდისა და მენეჯმენტის მიმართ. ამგვარი ნდობა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს კომპანიის რეპუტაციაზე, მომხმარებელთა ლოიალობასა და კონკურენტულ პოზიციებზე.

ამ თვალსაზრისით, ჯერ კიდევ ლეონარდ ბერი (Berry 2000) აღნიშნავდა, რომ მომსახურების სფეროში, სადაც პროდუქტი არამატერიალური ხასიათისაა, პერსონალი წარმოადგენს „ცოცხალ ბრენდს" (Living Brand). მისი მოდელის მიხედვით, ბრენდის კაპიტალის ფორმირება პირდაპირ არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად ეფექტიანად ახორციელებენ თანამშრომლები კომპანიის მიერ გაცემულ დაპირებებს სტუმართან უშუალო ურთიერთობის პროცესში.

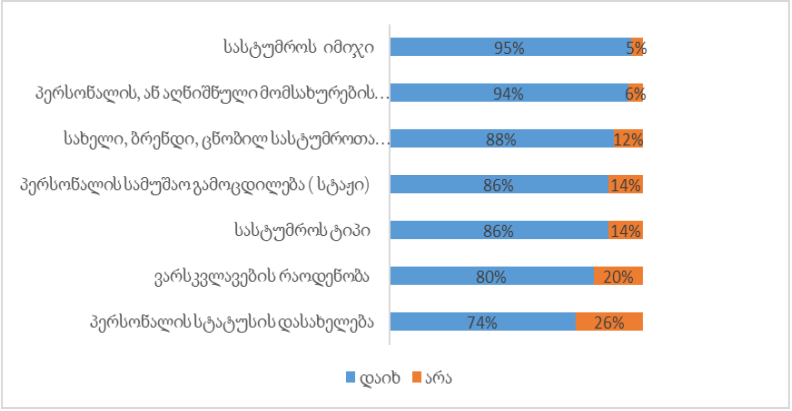
აღნიშნული თეორიის თანამედროვე განვითარებას წარმოადგენს მ. ქუთათელაძის (2024) ხედვა, რომელიც ბერის მიდგომას აფართოებს და მასში სოციოლოგიურ განზომილებას – „სიმბოლური რესურსის" კონცეფციას – ამკვიდრებს. თუ ბერი პერსონალს განიხილავდა, როგორც ბრენდის დაპირების რეალიზების ძირითად მექანიზმს, ქუთათელაძე უფრო შორს მიდის და ასაბუთებს, რომ დასაქმებული ინდივიდები დამოუკიდებელი სიმ-

ბოლური რესურსების მატარებლებად უნდა იქნენ მიჩნეულნი. ავტორის შეფასებით, აღნიშნული რესურსი ორ ძირითად დონეზე ვლინდება:

- პირველ შემთხვევაში, სიმბოლური კაპიტალი დაკავშირებულია თავად ორგანიზაციასთან და მოიცავს ისეთ კომპონენტებს, როგორიცაა კომპანიის რეპუტაცია, სასტუმროს კატეგორია (ვარსკვლავების რაოდენობა) და საერთაშორისო ქსელებთან კუთვნილება;
- მეორე შემთხვევაში, განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა პერსონალის ავტონომიურ სიმბოლურ რესურსებს, მათ პროფესიულ სტატუსს, გამოცდილებას, კომპეტენციასა და აღიარებულ რეპუტაციას, რომლებიც ხშირად სასტუმროს ბრენდისგან დამოუკიდებელ „ნდობის კრედიტს“ აყალიბებენ.

ამრიგად, აღნიშნული თეორიული ევოლუცია ასახავს გადასვლას პერსონალის, როგორც ბრენდის დაპირების რეალიზების ინსტრუმენტის (Berry 2000) აღქმიდან პერსონალის, როგორც დამოუკიდებელი სიმბოლური კაპიტალის მატარებლის (ქუთათელაძე 2024), აღიარებამდე. აღნიშნული კვლევის შედეგების მიხედვით, კითხვაზე – თუ რას ეფუძნება სტუმართა მხრიდან „ნდობის კრედიტი,“ რესპონდენტებმა ძირითად ფაქტორებად დაასახელეს ბრენდის სახელწოდება, კომპანიის იმიჯი და მისი საკვანძო ატრიბუტები, აგრეთვე მომსახურების სფეროს წარმომადგენელთა პროფესიული კომპეტენცია, რეპუტაცია და გამოცდილება **(იხ. დიაგრამა 1** – სასტუმროს მიმართ სტუმართა „ნდობის კრედიტის“ განმსაზღვრელი კომპონენტები).

დიაგრამა 1. სასტუმროს მიმართ სტუმართა „ნდობის კრედიტის“ განმსაზღვრელი კომპონენტები



წყარო: *ქუთათელაძე 2024*

მკაფიო იმიჯისა და ეფექტიანი პოზიციონირების მქონე კომპანიას შესაძლებლობა აქვს მომხმარებელთა ცნობიერებაში ეფექტიანად ჩამოაყალიბოს წარმოდგენა მომსახურების *ხარისხის, ფასისა და სასტუმროს შეთავაზების ღირებულების შესახებ*. შესაბამისად, ბრენდინგზე ორიენტირებული მარკეტინგული პროგრამები განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს, რადგან ისინი ხელს უწყობენ ბრენდის ცნობადობის ზრდას, მომხმარებლებთან მყარი ურთიერთობების ფორმირებასა და ვიზიტორთა ლოიალურობის გაძლიერებას. აღნიშნული ფაქტორები, თავის მხრივ, ზრდიან მომხმარებელთა მზაობას, გადაიხადონ დამატებითი ღირებულება ძლიერი ბრენდის მქონე მომსახურებისთვის (Kim and Kim 2005).

ამ თვალსაზრისით, განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს ჰ. კიმისა და ვ. კიმის მიერ შემუშავებული „სასტუმრო ინდუსტრიის ბრენდის ღირებულების მოდელი“ (Brand Equity Model for the Hotel Industry). იგი ეფუძნება ააკერის (Aaker 1991) ბრენდის ღირებულების კლასიკურ თეორიას, თუმცა ადაპტირებულია სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის სპეციფიკური მახასიათებლების გათვალისწინებით. მოდელი წარმოადგენს სტრუქტურულ კონცეპტუალურ ჩარჩოს, რომელშიც განსაზღვრულია ბრენდის ღირებულების ძირითადი კომპონენტები, მათი ურთიერთკავშირები და ბიზნესშედეგებზე გავლენის მიმართულებები.

ავტორები აღნიშნავენ, რომ სასტუმრო მომსახურების სფეროში ბრენდის ღირებულება (Brand Equity) ოთხი ძირითადი კომპონენტისგან შედგება:

1. *ბრენდის ცნობადობა (Brand Awareness*);
2. *აღქმული ხარისხი (Perceived Quality);*
3. *ბრენდის ასოციაციები (Brand Associations);*
4. *ბრენდის ლოიალურობა (Brand Loyalty).*

აღნიშნული ოთხი კომპონენტი ურთიერთდაკავშირებულად აყალიბებს ბრენდის მთლიან ღირებულებას, რადგან თითოეულ მათგანზე სისტემური ზემოქმედება მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს სასტუმროს საბაზრო პოზიციასა და ფინანსურ შედეგიანობაზე. კერძოდ, ბრენდის ღირებულების კომპონენტების გაძლიერება ხელს უწყობს:

- ბაზრის წილის ზრდას (Market Share);
- საშუალო დღიური ტარიფის – ADR-ის (Average Daily Rate) ზრდას;
- ერთ ხელმისაწვდომ ნომერზე მიღებული შემოსავლის – RevPAR-ის (Revenue per Available Room) ზრდას;
- კომპანიის საერთო ფინანსური შედეგიანობის გაუმჯობესებას (Overall Financial Performance).

ამდენად, აღნიშნული მოდელი მხოლოდ ბრენდის აღქმისა და მომხმარებელთა დამოკიდებულებების ანალიზით არ შემოიფარგლება. იგი *ასახავს ბრენდის ღირებულების უშუალო კავშირს* ***ეკონომიკურ და ფინანსურ შედეგებთან,*** *რაც მას სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში ეკონომიკურ-მარკეტინგული ანალიზის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან* ***კონცეპტუალურ მოდელად წარმოაჩენს.***

კელერის (Keller 1993) მიხედვით, სასტუმრო კომპანიის კონკურენტული პოზიციონირება მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია მომხმარებელთა მიერ ბრენდის აღქმასა და მის ღირებულებაზე. ავტორი აღნიშნავს, რომ ძლიერი ბრენდი ყალიბდება მომხმარებელთა ცნობიერებაში არსებული ასოციაციების, აღქმული ხარისხისა და დადებითი გამოცდილების საფუძველზე. შესაბამისად, მომსახურების ხარისხის უზრუნველყოფა და მისი ეფექტიანი კომუნიკაცია კონკურენტული უპირატესობისა და გრძელვადიანი საბაზრო წარმატების მნიშვნელოვანი წინაპირობაა.

მომსახურების ხარისხზე ორიენტირებული პოზიციონირების მოდელის ძირითადი იდეები შემდეგში მდგომარეობს:

- მომსახურების ხარისხი განსაზღვრავს ბრენდის აღქმულ ღირებულებას;
- ხარისხის სტრატეგიული კომუნიკაცია ქმნის ბრენდის პოზიციონირებას;
- მომხმარებელთა სხვადასხვა სეგმენტისთვის ხორციელდება მომსახურების ხარისხის დიფერენცირებული წარმოდგენა;
- ბრენდი ყალიბდება არა მხოლოდ მომსახურების მიწოდების, არამედ მომხმარებელთა აღქმის ეფექტიანი მართვის საფუძველზე.

ამასთან, მოდელი ეფუძნება შემდეგ ძირითად პრინციპებს:

- მომსახურების ხარისხი ბრენდის ღირებულების ფორმირების ერთ-ერთ მთავარ ფაქტორს წარმოადგენს, რადგან სასტუმრო მომსახურება მაღალი ჰეტეროგენურობითა და მომხმარებელთან უშუალო ურთიერთქმედებით ხასიათდება;
- ბრენდის პოზიციონირება უნდა ეფუძნებოდეს მომსახურების ხარისხის მტკიცებულებებს (Service Evidence), მათ შორის – მომსახურების სტანდარტებს, ატმოსფეროს, პერსონალის კულტურასა და მომსახურების თანმიმდევრულობას;
- სეგმენტაციისა და მიზნობრივი კომუნიკაციის ერთობლივი გამოყენება უზრუნველყოფს სტუმართა მოლოდინებსა და სასტუმროს შეთავაზებას შორის შესაბამისობის ფორმირებას;

• საკომუნიკაციო სტრატეგია ისეთივე მნიშვნელოვანი კომპონენტია, როგორიც თავად მომსახურება, რადგან მომსახურების მაღალი ხარისხი მომხმარებლის მიერ აღქმულ ღირებულებად უნდა გარდაიქმნას.

აღნიშნული კონცეფცია განსაკუთრებით ეფექტიანია იმ პირობებში, როდესაც სასტუმრო კომპანიები კონკურენტული უპირატესობის ფორმირებას ცდილობენ *მომსახურების ხარისხის, პერსონალიზებული მიდგომისა და ემოციური გამოცდილების მეშვეობით განსაკუთრებით იმ ბაზრებზე, სადაც მატერიალური დიფერენციაციის შესაძლებლობები შეზღუდულია.*

ამასთან, აღნიშნული მიდგომა სრულად შეესაბამება თანამედროვე სასტუმრო ბიზნესის ერთ-ერთ მთავარ გამოწვევას – სასტუმროებისთვის გადამწყვეტ მნიშვნელობას იძენს არა მხოლოდ მომსახურების მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფა, არამედ სტუმართა ცნობიერებაში ამ ხარისხის აღქმული ღირებულების ეფექტიანი ფორმირებაც.

მანდელბაუმი და ნიკოლოზი (Mandelbaum and Nicholas 2006) განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებენ იმაზე, რომ განთავსების ობიექტების კონკურენტული პოზიციონირება და ბრენდინგი უნდა ეფუძნებოდეს არა მხოლოდ ემოციურ და მომსახურების ხარისხზე ორიენტირებულ სტრატეგიებს, არამედ **ბაზრის პროგნოზირებად ანალიზსაც,** რაც შემოსავლების მართვის (Revenue Management) სისტემის ეფექტიან ინტეგრაციას უზრუნველყოფს.

მათი მიდგომა ერთ-ერთ პირველ კონცეპტუალურ ჩარჩოდ მიიჩნევა, რომელმაც აჩვენა, რომ ბრენდინგის ეფექტიანობა მნიშვნელოვნად იზრდება მაშინ, როდესაც იგი ბაზრის ციკლურ ანალიზსა და მოთხოვნის პროგნოზირებას ეფუძნება. აღნიშნული სრულად ეხმიანება თანამედროვე სასტუმრო ბიზნესის გამოწვევებს, *სადაც ბაზრის არასტაბილურობა კომპანიებისგან დინამიკურ, მოქნილ და მონაცემებზე დაფუძნებულ ბრენდულ სტრატეგიებს მოითხოვს.*

მონაცემებზე დაფუძნებული სტრატეგიული პოზიციონირებისა და ბაზრის პროგნოზირების კონცეფციის ძირითადი იდეები მოიცავს:

• შემოსავლების პოზიციონირების მოდელს (Revenue Positioning Model), რომლის მიხედვითაც ბრენდისა და მარკეტინგული სტრატეგიის ფორმირება უნდა ეფუძნებოდეს ბაზრის პროგნოზირებას;

• სასტუმროს კონკურენტული უპირატესობა მიიღწევა ისეთი მარკეტინგული გადაწყვეტილებების საფუძველზე, რომლებიც სინქრონიზებულია:

ა) საშუალო დღიური ტარიფის (ADR – Average Daily Rate) პროგნოზთან;

ბ) ნომრების დატვირთვის მაჩვენებელთან (Occupancy Rate);

გ) ერთ ხელმისაწვდომ ნომერზე მიღებული შემოსავლის – RevPAR-ის (Revenue per Available Room) ცვლილებებთან.

შესაბამისად, აღნიშნული მიდგომის ძირითადი ელემენტები მოიცავს:

- საშუალო დღიური ტარიფის, ნომრების დატვირთვის მაჩვენებლის და ერთ ხელმისაწვდომ ნომერზე მიღებული შემოსავლის პროგნოზირებას, როგორც ბრენდინგსა და მარკეტინგულ გადაწყვეტილებებთან დაკავშირებული სტრატეგიული ანალიზის საფუძველს;
- ბაზრის ციკლებისა და მაკროეკონომიკური ფაქტორების ანალიზს, რათა ბრენდის სტრატეგია დინამიკურად ადაპტირდეს მოთხოვნის ცვლილებებსა და კონკურენტული გარემოს ტრანსფორმაციებზე;
- შემოსავლების პოზიციონირების მოდელს (Revenue Positioning Model), რომლის მიხედვითაც სასტუმროს მარკეტინგული პოზიციონირება უნდა შეესაბამებოდეს ბაზრის რეალურ შესაძლებლობებს, მომხმარებელთა სეგმენტების სტრუქტურასა და კონკურენტების სტრატეგიულ ქცევას;
- ბრენდის სტრატეგიისა და მონაცემებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების სინქრონიზაციას, რაც ხელს უწყობს ფულადი ნაკადების ზრდასა და გრძელვადიანი სტაბილურობის ფორმირებას.

მოდელის ძირითადი იდეა ისაა, რომ ბრენდის სტრატეგია უნდა იყოს მოქნილი და ეფუძნებოდეს არა მხოლოდ ისტორიულ მონაცემებს, არამედ ბაზრის პროგნოზირებულ ტენდენციებსაც.

კელერის (Keller 1993) მომსახურების ხარისხზე ორიენტირებული პოზიციონირების მოდელი და მანდელბაუმისა და ნიკოლასის (Mandelbaum and Nicholas 2006) მონაცემებზე დაფუძნებული სტრატეგიული პოზიციონირების მიდგომა ერთობლივად ქმნიან კონცეპტუალურ ჩარჩოს, ამით სასტუმრო კომპანიებს შესაძლებლობას აძლევენ:

- ჩამოაყალიბონ კონკურენტუნარიანი და მომხმარებლისთვის მაღალი ღირებულების მქონე ბრენდი;
- ეფექტიანად მართონ მომსახურების ხარისხისა და ბრენდის აღქმა;
- უზრუნველყონ ბაზრის მიზნობრივი სეგმენტების მოთხოვნებზე მორგებული პოზიციონირება;
- გააძლიერონ მომხმარებელთა ლოიალობა და გრძელვადიანი კონკურენტული უპირატესობა.

ზემოაღნიშნული თეორიული და ემპირიული ანალიზი ცხადყოფს, რომ თანამედროვე სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში მარკეტინგული საქმიანობა გასცდა ტრადიციული გაყიდვების სტიმულირების ფუნქციას და ჩამოყალიბდა ორგანიზაციის სტრატეგიული მართვის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ინსტრუმენტად. კოტლერისა და ლევიტის მიერ ჩამოყალიბებული

მომხმარებელზე ორიენტირებული მიდგომა დღეს ტრანსფორმირებულია ციფრულ და ემოციურ ინტერაქციად, სადაც ბრენდი აღარ აღიქმება მხოლოდ ვიზუალურ იდენტობად, არამედ წარმოადგენს სასტუმრო კომპანიის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს არამატერიალურ აქტივს.

სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის სპეციფიკიდან გამომდინარე, მარკეტინგული საქმიანობის ეფექტიანობა მჭიდროდ უკავშირდება ისეთ ფინანსურ ინდიკატორებს, როგორებიცაა ADR (საშუალო დღიური ტარიფი) და RevPAR (შემოსავალი ერთ ხელმისაწვდომ ნომერზე). თუმცა, როგორც კვლევამ ცხადყო, აღნიშნული მაჩვენებლების გაუმჯობესება მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია ბრენდის სიმბოლური კაპიტალის ფორმირებასა და განვითარებაზე. განსაკუთრებულ ყურადღებას იმსახურებს ის გარემოება, რომ პოსტპანდემიურ ეპოქაში სასტუმროს „ნდობის კრედიტი“ მხოლოდ ბრენდის სახელწოდებით აღარ განისაზღვრება. სიმბოლური რესურსის მნიშვნელოვან მატარებლად სულ უფრო მეტად გვევლინება მომსახურების სფეროში დასაქმებული პერსონალი, რომლის პროფესიული რეპუტაცია, კომპეტენცია და მომხმარებელთან ურთიერთობის უნარი ხშირად სტუმართა ლოიალობის ფორმირების გადამწყვეტ ფაქტორს წარმოადგენს.

ამრიგად, შეიძლება დავასკვნათ, რომ თანამედროვე სასტუმრო კომპანიის კონკურენტუნარიანობა ეფუძნება სამი ძირითადი კომპონენტის სინერგიას:

1. მონაცემებზე დაფუძნებული სტრატეგიული მართვა, რომელიც უზრუნველყოფს რესურსების ეფექტიან განაწილებას, ბაზრის ტენდენციების ანალიზსა და მოთხოვნის პროგნოზირებას;

2. ბრენდის კაპიტალისა და მისი ატრიბუტების უწყვეტი განვითარება, რაც ზრდის მომსახურების აღქმულ ღირებულებას და აძლიერებს მომხმარებელთა ნდობას;

3. ადამიანური კაპიტალის, როგორც მნიშვნელოვანი სიმბოლური რესურსის, ეფექტიანი გამოყენება, რაც ქმნის ემოციურ კავშირს სტუმარსა და ბრენდს შორის.

საბოლოო ჯამში, მარკეტინგისა და ბრენდინგის ინტეგრირებული გამოყენება სასტუმრო კომპანიებს შესაძლებლობას აძლევს არა მხოლოდ ეფექტიანად მოახდინონ ბაზარზე პოზიციონირება, არამედ ჩამოაყალიბონ მდგრადი ურთიერთობები მომხმარებლებთან, სადაც სტუმარი გვევლინება ღირებულების თანაშემქმნელად, ხოლო ბრენდი – ხარისხის, სანდოობისა და კონკურენტული უპირატესობის მნიშვნელოვან წყაროდ.

ამ კონტექსტში, თანამედროვე სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში განსაკუთრებულ სტრატეგიულ მნიშვნელობას იძენს ინოვაცია და ტექნო-

ლოგიური განვითარება. გლობალური კონკურენციის პირობებში სასტუმრო კომპანიები სულ უფრო მეტად ეყრდნობიან ტექნოლოგიურ ინოვაციებს კონკურენტული უპირატესობის ფორმირების, ოპერაციული ეფექტიანობის ზრდისა და სტუმართა გამოცდილების გაუმჯობესების მიზნით. შესაბამისად, განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს თანამედროვე მენეჯერული და ტექნოლოგიური მიდგომების ინტეგრირება, მათ შორის მონაცემებზე დაფუძნებული სტრატეგიების, ინოვაციური მარკეტინგული ინსტრუმენტების, ინტელექტუალური სისტემების, ავტომატიზაციის, ციფრული პლატფორმებისა და „ჭკვიანი“ ინფრასტრუქტურის განვითარების მიმართულებით.

აღნიშნული პროცესები ზრდის ორგანიზაციების მოქნილობას, ხელს უწყობს მომსახურების პერსონალიზაციას, ოპერაციული პროცესების ოპტიმიზაციასა და კონკურენტულ გარემოსთან ეფექტიან ადაპტაციას, რაც თანამედროვე პირობებში სასტუმრო კომპანიების კონკურენტუნარიანობისა და მდგრადი განვითარების მნიშვნელოვან წინაპირობას წარმოადგენს.

4.5. ინოვაცია, ციფრული ტექნოლოგიები და მონაცემებზე დაფუძნებული მართვა სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში

თანამედროვე მსოფლიო სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის განვითარება მნიშვნელოვნად არის განპირობებული გლობალიზაციის პროცესებით, სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურის განვითარებითა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების ფართო გავრცელებით. შესაბამისად, სფეროში წარმატებისა და მდგრადი განვითარების უზრუნველყოფა რთულ და დინამიკურ ამოცანას წარმოადგენს.

ქართველი ავტორები აღნიშნავენ, რომ ეს პროცესი გულისხმობს გარემო პირობებთან მუდმივ ადაპტაციას, მათ შორის – ეროვნული დარგობრივი სტანდარტების საერთაშორისო სტანდარტებთან ჰარმონიზაციას, აგრეთვე თანამედროვე ციფრული მიდგომების გამოყენებას მარკეტინგულ სტრატეგიებსა და მაკროეკონომიკურ ცვლილებებზე ეფექტიანი რეაგირების მიზნით (Baliashvili and Katsitadze 2025).

წლების განმავლობაში ჩამოყალიბდა და განვითარდა არაერთი კონცეპტუალური მიდგომა, თეორიული ჩარჩო და შეფასების მოდელი (Lovelock and Young 1979; Fitzgerald et al. 1991; Gundersen et al. 1996; Brignall and Ballantine 1996; Phillips 1999; Neely, Gregory, and Platts 1995; Kim and Kim 2005; Sigala 2004), რომელიც ორიენტირებული იყო წინამდებარე სფეროს ეფექტიანობისა და კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორების ანალიზზე. აღნიშნულ კვლევებში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობოდა ისეთ სტრატე-

გიულ მიმართულებებს, როგორიცაა: *სასტუმრო ბიზნესის ეფექტიანობის მაჩვენებლები, პროდუქტიულობის მართვის მექანიზმები, მარკეტინგული პოლიტიკა და ბრენდინგი, სტუმართა გამოცდილებისა და მომსახურების ხარისხის შეფასება, აგრეთვე ოპერაციული პროცესებისა და დანახარჯების ოპტიმიზაცია.*

როგორც უკვე აღინიშნა, ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონცეპტუალური და ემპირიული კვლევების ინტენსიფიკაციის ფონზე სფეროში შეინიშნება ფუნდამენტური ტრანსფორმაცია. კერძოდ, კვლევის პრიორიტეტებმა თანდათან გადაინაცვლა ინოვაციური ტექნოლოგიების ინტეგრაციისა და მონაცემებზე დაფუძნებული მენეჯმენტის აკადემიური ანალიზისკენ (Baliashvili and Katsitadze 2026). ციფრული პლატფორმების, ჭკვიანი ინფრასტრუქტურის, დიდი მონაცემების ანალიტიკისა და ინტელექტუალური სისტემების დანერგვამ არსებითად შეცვალა სასტუმრო ბიზნესის მარკეტინგი, ვიზიტორთა ნაკადების მართვა, მომსახურების ხარისხი და უსაფრთხოების სტანდარტები.

ნაშრომის III თავში ძირითადი ყურადღება გამახვილებული იყო ტურისტული მიმართულების კონკურენტუნარიანობაზე, ხოლო მოცემულ შემთხვევაში განხილვის საგანს წარმოადგენს *სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში თანამედროვე ტექნოლოგიური და მენეჯერული მიდგომები.* ისინი განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებენ ისეთ სტრატეგიულ მიმართულებებზე, როგორებიცაა:

1. *ტექნოლოგიური პლატფორმებისა და Industry 4.0-ის ტექნოლოგიების ინტეგრაცია:* სასტუმრო კომპანიების მართვაში აქტიურად ინერგება Industry 4.0-ის ტექნოლოგიები, მათ შორის: ნივთების ინტერნეტი – IoT (Internet of Things), დიდი მონაცემების ტექნოლოგიები – Big Data, ხელოვნური ინტელექტი (Artificial Intelligence) GIS და კიბერფიზიკური სისტემები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ოპერაციული პროცესების ავტომატიზაციას, მონაცემებზე დაფუძნებული მენეჯერული გადაწყვეტილებების მიღებასა და რეალურ დროში მონიტორინგის სისტემების განვითარებას;

2. *„ჭკვიანი ტურიზმის“ (Smart Tourism) კონცეფციის განვითარება:* სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრია თანდათან გარდაიქმნება ინტელექტუალურ, ქსელურ და დიგიტალიზებულ სისტემად, რომელიც ეფუძნება ისეთი კომპონენტების ინტეგრაციას, როგორიცაა: Digital Twins, სენსორული ანალიტიკა, ინტეგრირებული მონაცემთა პლატფორმები და „ინტელექტუალური გამოცდილებები“ (Smart Experiences);

3. *„ინტელექტუალური გამოცდილებების“ (Smart Experiences) ფორმირება და პერსონალიზებული მომსახურების განვითარება:* დიდი

მონაცემებისა (Big Data) და ანალიტიკური ალგორითმების გამოყენების საფუძველზე, სასტუმრო კომპანიები ვიზიტორთა ინდივიდუალური მოთხოვნებისა და ქცევითი მახასიათებლების შესაბამისად ქმნიან პერსონალიზებულ მომსახურებასა და მომხმარებელზე ორიენტირებულ გამოცდილებას.

1. Industry 4.0-ის ტექნოლოგიებისა და ციფრული პლატფორმების ინტეგრაცია სასტუმრო ბიზნესში

პრასადისა და დევის (Prasad and Dev 2000) მიხედვით, თანამედროვე სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში კონკურენტული უპირატესობა აღარ ფორმირდება მხოლოდ მომსახურების ხარისხისა და ფასის საფუძველზე. ავტორები თავიანთ ნაშრომში – „სასტუმროს ბრენდის კაპიტალის მართვა: მომხმარებელზე ორიენტირებული სისტემის ეფექტიანობის შეფასება“ – ადასტურებენ, რომ ციფრულად გამართული მარკეტინგისა და ტექნოლოგიური ინოვაციების ბრენდის სტრატეგიასთან სინერგიული ინტეგრაცია მნიშვნელოვნად აძლიერებს მომხმარებელთა გამოცდილებას, ორგანიზაციულ ეფექტიანობასა და საქმიანობის შედეგიანობას. მიდგომა ცხადყოფს, რომ თანამედროვე სასტუმრო ბიზნესში ტექნოლოგიური შესაძლებლობები და ბრენდის ღირებულება კონკურენტული პოზიციონირების ერთ-ერთ ძირითად საფუძვლად ყალიბდება.

აღნიშნულის ფარგლებში, CRM სისტემას ორი ძირითადი ფუნქცია ენიჭება:

1. **მონაცემთა მართვა და ანალიზი** – სტუმართა ქცევისა და პრეფერენციების დეტალური შესწავლა;
2. **პერსონალიზებული კომუნიკაცია და ინტერაქცია** – მომხმარებელზე მორგებული შეთავაზებების, ლოიალობის პროგრამებისა და პირდაპირი მარკეტინგული აქტივობების განხორციელება.

CRM სისტემა სასტუმრო კომპანიებს შესაძლებლობას აძლევს, დააგროვონ ინფორმაცია სტუმართან ურთიერთობის ყველა შეხების წერტილზე (Touchpoints) – დაწყებული ონლაინ ძიებითა და დაჯავშნის პროცესით, ჩექ-ინითა და სტუმრობის გამოცდილებით, შემდგომი კომუნიკაციის ეტაპის ჩათვლით.

აღნიშნული მონაცემები გამოიყენება ვიზიტორთა საჭიროებების პროგნოზირებისთვის, მომხმარებელთა სეგმენტაციისთვის, მარკეტინგული კამპანიების ოპტიმიზაციისა და პერსონალიზებული შეთავაზებების ფორმირებისთვის. შედეგად, იზრდება სტუმართა კმაყოფილება, ლოიალობა და განმეორებითი ვიზიტების მაჩვენებელი. CRM-ის წარმატებული ინტეგრაცია განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს ისეთ მიმართულებებში, როგორებიცაა:

1. *პერსონალიზებული მარკეტინგი –* გულისხმობს ინდივიდუალური შეთავაზებების ფორმირებას სტუმართა ქცევითი მახასიათებლებისა და მომსახურების ისტორიის ანალიზის საფუძველზე. თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებით სასტუმრო კომპანიებს შესაძლებლობა აქვთ:

- განახორციელონ მომხმარებელთა სეგმენტაცია ქცევის, ვებაქტივობისა და ლოიალობის ისტორიის მიხედვით;
- შესთავაზონ ვიზიტორებს პერსონალიზებული მომსახურება და შეთავაზებები (მაგალითად: დინამიკური ფასები, ინდივიდუალური აეროპორტ-ტრანსფერი, SPA-ს სპეციალური პაკეტები და სხვა);
- უზრუნველყონ სტუმართა გამოცდილების სრული ციკლის მართვა (Customer Journey).

აღნიშნული მიდგომა ხელს უწყობს ბუქინგების კონვერსიის მაჩვენებლის ზრდას (პოტენციური მომხმარებლების რეალურ ჯავშნებზე გადასვლის ინტენსიფიკაციას), მარკეტინგული არხების ხარჯების ოპტიმიზაციასა და ვიზიტორთა ლოიალობის გაძლიერებას.

2. *CRM-პლატფორმების ინტეგრაცია PMS/Booking სისტემებთან –* ქმნის ერთიან მონაცემთა ეკოსისტემას, რაც მნიშვნელოვნად ზრდის როგორც ოპერაციული, ისე მარკეტინგული მართვის ეფექტიანობას. ავტორები განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებენ CRM-ის სტრატეგიულ მნიშვნელობაზე, რადგან იგი, როგორც „ორგანიზაციული მეხსიერება“, ცენტრალიზებულად აერთიანებს სტუმართა დემოგრაფიულ და ქცევით მონაცემებს, მოხმარებისა და უკუკავშირის დინამიკას, აგრეთვე მარკეტინგული კამპანიების ეფექტიანობის მაჩვენებლებს. იმავდროულად, CRM უზრუნველყოფს მომსახურების პერსონალიზაციას, განმეორებითი სტუმრების მოზიდვასთან დაკავშირებული დანახარჯების შემცირებასა და ბრენდისადმი ლოიალობის გაძლიერებას.

მოცემულ ხედვას ადასტურებს ამ მიმართულებით განხორციელებული სხვა კვლევებიც (Payne and Frow 2005; Buttle 2009; Kumar and Reinartz 2012). მათი მიხედვით, ტექნოლოგიური პლატფორმებისა და Industry 4.0-ის ტექნოლოგიების ინტეგრაციის არქიტექტურაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია თანამედროვე მენეჯმენტის პლატფორმებს – CRM-ს (Customer Relationship Management) და CDP-ს (Customer Data Platform), რომლებიც სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში სტუმრებთან ურთიერთობის მართვის ცენტრალურ მონაცემთა სისტემებად ყალიბდება.

წინამდებარე პლატფორმები, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ინტეგრირდება IoT, Big Data, AI და კიბერფიზიკურ სისტემებთან და ამგვარი ინტეგრირებული მონაცემთა არქიტექტურა განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს

სტუმართა ქცევის, მოთხოვნის დინამიკისა და მომსახურების პროცესების ანალიტიკური შეფასების მიმართულებით, რაც სასტუმრო კომპანიებს საშუალებას აძლევს, უფრო ეფექტიანად მართონ რესურსები, ფასების პოლიტიკა და საოპერაციო პროცესები.

3. ***პროგნოზირების მოდელები –*** მოიცავს მოთხოვნის მაღალი სიზუსტით პროგნოზირებას, დინამიკური ფასწარმოქმნის სტრატეგიების (Revenue Management) გამოყენებას, აგრეთვე – სეზონურობის, ბაზრის ტენდენციებისა და კონკურენტული გარემოს ანალიზს. აღნიშნული მიდგომები სასტუმრო კომპანიებს შესაძლებლობას აძლევენ:

- ოპტიმალურად მართონ ფასები;
- გაზარდონ ერთ ხელმისაწვდომ ნომერზე მიღებული შემოსავალი – RevPAR (Revenue per Available Room);
- შეამცირონ დაუტვირთავი ნომრების რაოდენობა (reduce the number of unoccupied rooms);
- შეინარჩუნონ კონკურენტული პოზიციები ბაზარზე.

4. ***ონლაინ ბრენდინგი და ავტომატიზებული კომუნიკაციები.*** ციფრული საკომუნიკაციო არხების ინტეგრირებული მართვა თანამედროვე სასტუმრო მარკეტინგის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მიმართულებას წარმოადგენს. პრასადისა და დევის მიხედვით, ბრენდი სულ უფრო მეტად ყალიბდება და ძლიერდება ციფრული არხების მეშვეობით. აღნიშნული პროცესი მოიცავს ვებ-გვერდის UX/UI დიზაინს, ვიზუალური ბრენდინგის თანმიმდევრულობას, ონლაინ რეპუტაციის მართვას (Reviews, Ratings), SEO-ოპტიმიზაციასა და OTA პლატფორმებზე ეფექტიან პოზიციონირებას, აგრეთვე სოციალურ ქსელებში ბრენდის ტონალობისა და ემოციური კომუნიკაციის მართვას. აღნიშნული მიდგომების ეფექტი ვლინდება:

- ბრენდის ცნობადობის ზრდაში;
- სტუმართა ნდობის გაძლიერებაში;
- ბუქინგის ბარიერების შემცირებაში.[6]

ამრიგად, CRM სისტემების, მომხმარებელთა კმაყოფილებისა და ბრენდის ღირებულების ინტეგრაცია ამცირებს განმეორებითი სტუმრების მოზიდვასთან დაკავშირებულ დანახარჯებს და აძლიერებს ბრენდისადმი ლოიალობას, რაც საბოლოოდ ზრდის ბრენდის ღირებულებას.

---

[6] **შენიშვნა:** ბრენდის მაღალი ცნობადობა და მომხმარებელთა ნდობა ამცირებს ინფორმაციის ძიების, ალტერნატივების შედარებისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესის სირთულეს, რის შედეგადაც სტუმარი ჯავშნის განხორციელებას უფრო სწრაფად და მარტივად ახერხებს. შესაბამისად, მცირდება სხვა სასტუმროებთან ხანგრძლივი შედარების საჭიროებაც.

3. „ჭკვიანი ტურიზმის“ (Smart Tourism) კონცეფციის განვითარება:

ჭკვიანი ტურიზმის“ (Smart Tourism) განვითარების კონცეფცია ვრცლად იქნა განხილული 3.3. ქვეთავში, სადაც მისი პრაქტიკული რეალიზაცია ძირითადად ტურისტული დესტინაციების კონტექსტში იყო წარმოდგენილი. მოცემულ შემთხვევაში ყურადღება გამახვილებულია აღნიშნული მიდგომის სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში გამოყენებაზე, კერძოდ – მონაცემებზე დაფუძნებული მენეჯმენტის, ციფრული პლატფორმებისა და ინტელექტუალური ტექნოლოგიების ინტეგრაციის პრაქტიკულ ასპექტებზე.

სუდჰანსუ სეხარ პატნაიკისა და ანსუმან სამალის (Sudhansu Sekhar Pattnaik and Ansuman Samal 2025) თანამედროვე კვლევა ეფუძნება პრასადისა და დევის (Prasad and Dev 2000) კონცეფციას, თუმცა მას ტექნოლოგიური განზომილებით ავითარებს. ნაშრომი წარმოადგენს თვალსაჩინო მაგალითს იმისა, თუ როგორ გამოიყენება CRM სისტემები, Industry 4.0-ის ტექნოლოგიები და Big Data Analytics სასტუმროების მარკეტინგსა და სტუმართა მომსახურების მართვაში.

კვლევის შედეგები მიუთითებს, რომ Smart CRM-ის ეფექტიანი გამოყენება პირდაპირ გავლენას ახდენს ვიზიტორთა კმაყოფილებისა და ლოიალობის ზრდაზე. აღნიშნული სისტემა აერთიანებს სტუმართა მონაცემებს, Big Data Analytics-ს, Industry 4.0-ის ტექნოლოგიებსა და მანქანური სწავლების (Machine Learning) ალგორითმებს, რაც უზრუნველყოფს:

- პერსონალიზებული შეთავაზებების ფორმირებას;
- მომსახურების ხარისხის ოპტიმიზაციას;
- მოთხოვნის პროგნოზირებას რეალურ დროში;
- დაჯავშნის გადაწყვეტილებების მიღების პროცესის დაჩქარებასა და კონვერსიის მაჩვენებლის გაუმჯობესებას.

მოცემული ხედვა არ წარმოადგენს მხოლოდ ტექნოლოგიურ ინოვაციას, არამედ – სტრატეგიულ მენეჯერულ ინსტრუმენტს, რომელიც სასტუმრო კომპანიებს საშუალებას აძლევს სწრაფად მოახდინონ რეაგირება სტუმართა მოთხოვნებზე, გაზარდონ ლოიალური ვიზიტორების რაოდენობა და გააძლიერონ ბრენდის პოზიცია ბაზარზე.

რაც შეეხება Digital Twin-ის კომპონენტს, თანამედროვე სამეცნიერო ლიტერატურაში მზარდ ყურადღებას იპყრობს აღნიშნული ტექნოლოგიის გავლენა სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაზე. კვლევები ძირითადად ორიენტირებულია როგორც ოპერაციული ეფექტიანობის ზრდაზე, ისე ვიზიტორთა ქცევითი ცვლილებების ანალიზზე. მიუხედავად იმისა, რომ Digital Twin ტექნოლოგია ჯერ კიდევ განვითარების შედარებით ადრეულ ეტაპზეა, არაერთი თანამედროვე კვლევა ხაზს უსვამს მის ფუნქციურ შე-

საძლებლობებს, პრაქტიკულ გამოყენებასა და სტრატეგიულ მნიშვნელობას სასტუმრო ბიზნესში.

მაგალითად, პრატეკშა მოჰანის (Prateksha Mohan 2025) სამეცნიერო ნაშრომი და სხვა პროფესიული თუ განვითარების ანგარიშები მიუთითებს, რომ Digital Twin ტექნოლოგია აქტიურად გამოიყენება „Smart Hotel“ მართვის მოდელში. ვირტუალური მოდელი უზრუნველყოფს რეალურ დროში მონაცემთა ანალიზს, პროცესების წინასწარ სიმულაციას, ენერგომოხმარებისა და აღჭურვილობის ეფექტიანობის ოპტიმიზაციას, აგრეთვე, სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების მხარდაჭერას. მოდელი საფუძვლიანად აღწერს:

ა) როგორ იქმნება სასტუმროს ვირტუალური მოდელი IoT სენსორებიდან და PMS (Property Management System) სისტემიდან მიღებული მონაცემების საფუძველზე;

ბ) როგორ ტარდება სტუმართა ქცევისა და მოთხოვნის წინასწარი ანალიზი;

გ) როგორ აისახება მიღებული შედეგები სასტუმროს შემოსავლების ზრდასა და ხარჯების შემცირებაზე.

IoT მოწყობილობები აღრიცხავს და რეალურ დროში მონიტორინგს უწევს სივრცეების დატვირთვასა და გადაადგილების დინამიკას, ენერგომოხმარებასა და კლიმატურ პარამეტრებს, უსაფრთხოებისა და დაშვების სისტემებს, აგრეთვე, საერთო სივრცეების გამოყენებას. აღნიშნული მონაცემები ქმნის სასტუმროს ინფრასტრუქტურის ფუნქციონირების „ცოცხალ“ სურათს, რაც Digital Twin-ს მაღალი სიზუსტის სიმულაციური ანალიზის შესაძლებლობას აძლევს.

სიმულაციური მოდელი PMS-დან იღებს ისეთ მონაცემებს, როგორებიცაა: ჯავშნების დინამიკა, ნომრების დატვირთვა და ხელმისაწვდომობა, სტუმრის პროფილი, ხარჯვითი ქცევა და მომსახურებების მოხმარების ისტორია.

IoT-ისა და PMS-ის ინტეგრაცია ქმნის მულტიდისციპლინურ მონაცემთა ეკოსისტემას, რომელიც უზრუნველყოფს ოპერაციული პროცესებისა და მომხმარებელთა ქცევის სრულფასოვან ანალიტიკურ სურათს. აღნიშნული მიდგომა ხელს უწყობს გარემოს მდგრადობის, ოპერაციული ეფექტიანობისა და სტუმართა გამოცდილების გაუმჯობესებას.

Digital Twin პროექტები, მათ შორის ციფრული ტყუპის სასტუმროს პროექტი – „TwinHotel Project“, წარმოადგენს თანამედროვე ტექნოლოგიურ პლატფორმებს, რომლებიც რეალურ დროში მონაცემთა ანალიტიკის საფუძველზე სასტუმროების ოპერაციული პროცესების მოდელირებასა და ოპტიმიზაციას უზრუნველყოფს (Vicomtech 2022).

ვიკომთექის მიხედვით, „TwinHotel Project“ იყენებს IoT სენსორებიდან, PMS-დან და სხვა ოპერაციული წყაროებიდან მიღებულ მონაცემებს სასტუმროს ინფრასტრუქტურის, აქტივებისა და სტუმართა ქცევის დინამიკის სრულყოფილი ვირტუალური მოდელის შესაქმნელად.

პროგნოზირებადი ტექნიკური მომსახურების (Predictive Maintenance) ალგორითმები სასტუმრო კომპანიებს საშუალებას აძლევს, წინასწარ გამოავლინონ ტექნიკური გაუმართაობები, რაც ამცირებს ოპერაციულ დანახარჯებს (OPEX) და ზრდის ოპერაციების უწყვეტობის ხარისხს.

Digital Twin-ის გამოყენება არა მხოლოდ აუმჯობესებს სტუმართა გამოცდილებას (Guest Experience), არამედ დადებით გავლენას ახდენს სასტუმროს ფინანსურ მაჩვენებლებზე, მათ შორის – ერთ ხელმისაწვდომ ნომერზე მიღებულ შემოსავალსა (RevPAR) და საშუალო დღიურ ტარიფზე (ADR).

არსებული ტექნიკურ-ემპირიული მონაცემები აჩვენებს, რომ „TwinHotel“-ის დანერგვამ შესაძლოა უზრუნველყოს ენერგოეფექტიანობის 10–20%-იანი გაუმჯობესება, ტექნიკური დანახარჯების 20–25%-იანი შემცირება და ოპერაციული შეფერხებების 40%-მდე შემცირება (Vicomtech 2023).

კვლევის შედეგები მიუთითებს, რომ Digital Twin-ის მქონე კომპანიებში საშუალო დღიური ტარიფისა (ADR) და ერთ ხელმისაწვდომ ნომერზე მიღებული შემოსავლის (RevPAR) მაჩვენებლები საშუალოდ უფრო მაღალია, რაც პირდაპირ ასახავს გაციფრებული ოპერაციული პროცესების ეკონომიკურ ეფექტიანობას.

ასევე, კვლევის შედეგებმა აჩვენეს, რომ Digital Twin ტექნოლოგია ამცირებს როგორც სტუმართა მიერ გადაწყვეტილების მიღების ხანგრძლივობას („Booking Latency“), ისე – ჯავშნის განხორციელების ბარიერს გაძლიერებული ვიზუალიზაციისა და რეალურ დროში ინფორმაციის მიწოდების საშუალებით. შედეგად, იზრდება კონვერსიის მაჩვენებელი, ანუ იმ ვიზიტორთა ხვედრითი წილი, რომლებიც ინტერესიდან რეალურ ჯავშანზე გადადიან, და მცირდება OTA პლატფორმებსა და სხვა შუამავლურ არხებზე დამოკიდებულება.

ლიისა და კიმის (Lee and Kim 2024) კვლევა – *Digital Twin Adoption in Hospitality Operations* – წარმოადგენს ემპირიულ, კითხვარზე დაფუძნებულ (survey-based) ანალიზს, რომელიც შეისწავლის Digital Twin ტექნოლოგიის დანერგვის გავლენას სასტუმრო ოპერაციების მართვასა და მენეჯერული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესზე.

კვლევა განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებს სასტუმრო მენეჯერების დამოკიდებულებაზე ახალი ციფრული ტექნოლოგიების მიმართ

და აფასებს Digital Twin სისტემების გავლენას ოპერაციულ, მარკეტინგულ და მომხმარებელზე ორიენტირებულ პროცესებზე.

კვლევის შედეგები აგრეთვე მიუთითებენ, რომ სასტუმრო კომპანიების მნიშვნელოვანი ნაწილი Digital Twin ტექნოლოგიას კონკურენტული უპირატესობის (Competitive Advantage) ფორმირების მნიშვნელოვან წყაროდ განიხილავს. ავტორების შეფასებით, აღნიშნული ტექნოლოგიის დანერგვა მნიშვნელოვნად *აუმჯობესებს რესურსების მართვას, ოპერაციული პროცესების კოორდინაციასა და მომსახურების ეფექტიანობას.*

ამასთან, კვლევის შედეგები მიუთითებენ იმაზე, რომ Digital Twin დადებით გავლენას ახდენს სტუმართა კმაყოფილებასა და აღქმულ ღირებულებაზე (Perceived Value), რაც განსაკუთრებით გამოიხატება შემდეგ კომპონენტებში:

- ოთახის წინასწარი ვიზუალიზაცია და ციფრული წარმოდგენა;
- მომსახურების სხვადასხვა სცენარის სიმულაცია;
- სტუმართა უკუკავშირზე დინამიკური და რეალურ დროში რეაგირება.

ავტორები ხაზს უსვამენ, რომ აღნიშნული შესაძლებლობები ზრდიან ვიზიტორთა ჩართულობას, ამცირებენ მომსახურებასთან დაკავშირებულ გაურკვევლობებს და აძლიერებენ მათ ნდობას სასტუმროს ბრენდის მიმართ. შედეგად, Digital Twin ტექნოლოგია განიხილება არა მხოლოდ ოპერაციული მართვის ინსტრუმენტად, არამედ – მომხმარებელზე ორიენტირებული ციფრული გამოცდილების ფორმირების მნიშვნელოვან მექანიზმად.

აღსანიშნავია, რომ უცხოელ მეცნიერთა კვლევების (Pattnaik and Samal 2025; Mohan 2025; Vicomtech 2022; 2023; Lee and Kim 2024) შედარებითი ანალიზი შემდეგ ძირითად ტენდენციებს ავლენს:

- Digital Twin ტექნოლოგია დადებით გავლენას ახდენს სასტუმრო კომპანიების ფინანსურ მაჩვენებლებზე – ზრდის საშუალო დღიურ ტარიფს (ADR) და ერთ ხელმისაწვდომ ნომერზე მიღებულ შემოსავალს (RevPAR), აგრეთვე ხელს უწყობს ოპერაციული დანახარჯების შემცირებას, რაც პირდაპირ ასახავს გაციფრებული ოპერაციული პროცესების ეკონომიკურ ეფექტიანობას;
- მონაცემებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღება აუმჯობესებს მომსახურების სტანდარტებსა და მომხმარებელთა კმაყოფილების მაჩვენებლებს;
- პროცესების სიმულაცია და რეალურ დროში მონიტორინგი ზრდის ოპერაციულ ეფექტიანობას და ამარტივებს ტექნიკური და საოპერაციო პროცესების მართვას;

• მომხმარებელთა გამოცდილების მაჩვენებლები (User Experience Metrics), მათ შორის – მომხმარებელთა რეკომენდაციის ინდექსი – NPS (Net Promoter Score) და მომხმარებლის ძალისხმევის მაჩვენებელი – Customer Effort Score, მიუთითებენ, რომ ვიზუალიზაცია და ინტერაქტიური გამოცდილება ზრდის სტუმართა ერთგულებასა და განმეორებითი ვიზიტის ალბათობას;

• Digital Twin ტექნოლოგია ამცირებს სტუმართა მიერ გადაწყვეტილების მიღების ხანგრძლივობას („Booking Latency“) და ჯავშნის განხორციელების ბარიერს გაძლიერებული ვიზუალიზაციისა და რეალურ დროში ინფორმაციის მიწოდების საშუალებით.

რაც შეეხება მესამე სტრატეგიულ მიმართულებას – „ინტელექტუალური გამოცდილებების“ (Smart Experiences) ფორმირებასა და პერსონალიზებული მომსახურების განვითარებას – იგი განხილულია მონოგრაფიის VI თავში – პერსონალიზაცია და ხელოვნურ ინტელექტზე დაფუძნებული თანამედროვე მიდგომები, როგორც ტურისტული დანიშნულების ადგილების, ისე სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის ჭრილში.

4.6. სასტუმრო მომსახურების ხარისხის მართვა

თანამედროვე მასპინძლობის ინდუსტრიაში მომსახურების ხარისხი აღარ აღიქმება მხოლოდ საოპერაციო შედეგიანობის მაჩვენებლად, იმავდროულად, იგი სასტუმროს გრძელვადიანი კონკურენტუნარიანობისა და ბაზარზე პოზიციონირების ერთ-ერთ უმთავრეს განმსაზღვრელ ფაქტორს წარმოადგენს. ტრადიციული ფინანსური ინდიკატორებისგან განსხვავებით, ხარისხი ბრენდის კაპიტალის ფორმირებაზე არსებითი გავლენის მქონე ფუნდამენტურ არამატერიალურ აქტივად გვევლინება. როგორც ქრისტიან გრიონროსი აღნიშნავს, მომსახურების ხარისხი სუბიექტური აღქმაა, როდესაც „ფუნქციური ხარისხი – ანუ მომსახურების გაწევის პროცესი – ხშირად უფრო მნიშვნელოვანია მომხმარებლისთვის, ვიდრე თავად ტექნიკური შედეგი“ (Grönroos, 1984, გვ. 39). შესაბამისად, მომსახურებაში კონკურენტული უპირატესობა მიიღწევა არა მხოლოდ მატერიალური ელემენტების მეშვეობით, არამედ იმ სიზუსტითაც, რომლითაც მომსახურების პროცესში ემოციური ელემენტები რეალიზდება.

მზარდი გლობალური კონკურენციისა და მომხმარებელთა მოთხოვნების ცვლილების პირობებში, მენეჯმენტის ტრადიციული მიდგომები ხშირად კარგავს ეფექტიანობას. დინამიკური გარემო განაპირობებს ტექნოლოგიების სწრაფ მორალურ დაძველებას, რაც სასტუმროებში სტრატეგი-

ული პოზიციონირების გადახედვის აუცილებლობას წარმოშობს (King 2013). ამ კონტექსტში, არაფინანსური ინდიკატორები – მომსახურების ხარისხი და სტუმრის კმაყოფილება – ორგანიზაციული წარმატების უფრო ზუსტ ინდიკატორებად გვევლინება, რადგან ხარისხი უშუალოდ მომხმარებლის მოლოდინებს უკავშირდება. მომსახურების ხარისხის შეფასების ერთ-ერთ ფუნდამენტურ თეორიულ საფუძველს წარმოადგენს პარასურამანის, ზაითამლისა და ბერის (1985) მიდგომა, რომლის მიხედვითაც: „მომსახურების ხარისხი არის სერვისის აღქმის შედეგი, რომელიც ყალიბდება მომხმარებლის მოლოდინებისა და რეალურად მიღებული გამოცდილების შედარების საფუძველზე“ (Parasuraman et al. 1985, გვ. 42). ამ ორ განზომილებას შორის არსებული შეუსაბამობის, ე.წ. „ნაპრალის“ (Gap) შემცირება სასტუმროს კონკურენტუნარიანობის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს წინაპირობას წარმოადგენს.

სასტუმრო მომსახურების არამატერიალური ბუნება და მომსახურების წარმოებისა და მოხმარების განუყოფელობა განსაზღვრავს მომხმარებელთან ურთიერთობების მართვის (Customer Relationship Management – CRM) განსაკუთრებულ მნიშვნელობას სასტუმრო კომპანიის ბიზნესსტრატეგიაში. CRM წარმოადგენს მომხმარებელზე ორიენტირებულ, ინტეგრირებულ სტრატეგიას, რომლის მიზანია სტუმრების მოზიდვა, მათი ლოიალობის ფორმირება და გრძელვადიანი ურთიერთობების განვითარება, რაც, საბოლოოდ, კომპანიის კონკურენტუნარიანობისა და მდგრადი განვითარების ერთ-ერთ ფუნდამენტურ საფუძველს ქმნის (Grönroos 2007).

აღნიშნული მიდგომა სასტუმროს ეხმარება ლოიალური მომხმარებლების ბაზის შექმნაში, რაც, რიჩარდ ოლივერის (1999) განმარტებით, არის „ღრმად ფესვგადგმული ვალდებულება – მომავალშიც განმეორებით იქნას შეძენილი სასურველი მომსახურება, მიუხედავად კონკურენტების მარკეტინგული მცდელობებისა“ (Oliver 1999, გვ. 34).

საბოლოოდ, მომსახურების ხარისხის მართვა პირდაპირ აისახება ბიზნესის ეკონომიკურ მდგრადობაზე. სექტორული ანალიზი და მეცნიერული ლიტერატურის მიმოხილვა ცხადყოფს, რომ მაღალი ხარისხი მნიშვნელოვნად განაპირობებს მომხმარებელთა მდგრად ერთგულებას, იმიჯის გაუმჯობესებას, დანახარჯების ოპტიმიზაციასა და საერთო საოპერაციო ეფექტიანობის ზრდას (Choi and Chu 2001).

მომსახურების ხარისხის მეცნიერულ პრინციპებზე დაფუძნებული მართვა სასტუმროს კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მნიშვნელოვან საფუძველს ქმნის. აღნიშნული მიზნი მიღწევა შესაძლებელია პრაქტიკაში ხარისხის სისტემური შეფასების მოდელების გამოყენებით. რადგან მო-

მსახურების ხარისხი სუბიექტური და მრავალგანზომილებიანი ფენომენია, აუცილებელია იმ კონცეპტუალური ჩარჩოების ანალიზი, რომლებიც მენეჯმენტს ხარისხის პარამეტრების იდენტიფიცირებისა და გაზომვის შესაძლებლობას აძლევს. სტრატეგიული უპირატესობის მოპოვების პროცესში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება იმ მეთოდოლოგიური და პრაქტიკული გამოწვევების გააზრებას, რომლებიც თან სდევს სასტუმრო პროდუქტის შეფასებას. ინდუსტრიის სპეციფიკა განაპირობებს ხარისხის მართვის განსხვავებული სისტემის ფორმირებას, რაც უშუალოდ დარგის უნიკალური მახასიათებლებიდან გამომდინარეობს. სწორედ ამიტომ, მომსახურების ხარისხის შეფასების ფუნდამენტური მოდელების განხილვამდე აუცილებელია თავად სასტუმრო პროდუქტის იმ სპეციფიკური ბუნების ანალიზი, რომელიც განსაზღვრავს მართვის პროცესის სირთულეს.

სასტუმრო პროდუქტის ხარისხის შეფასება მნიშვნელოვან მეთოდოლოგიურ გამოწვევებს უკავშირდება. ეს სირთულეები, პირველ ყოვლისა, მომსახურების ფუნდამენტური მახასიათებლებითაა (სასტუმრო მომსახურების სპეციფიკის დეტალური განხილვა წარმოდგენილია 4.1. ქვეთავში) განპირობებული, რაც აკადემიურ წრეებში ცნობილია IHIP აბრევიატურით: არამატერიალურობა (Intangibility), წარმოებისა და მოხმარების განუყოფელობა (Inseparability), ხარისხის ცვალებადობა (Heterogeneity) და შენახვის შეუძლებლობა (Perishability). აღნიშნულ მახასიათებელთა ერთობლიობა ქმნის ხარისხის მართვის იმ უნიკალურ სისტემას, რომელიც სასტუმრო ინდუსტრიას მკაფიოდ განასხვავებს ტრადიციული წარმოების სფეროებისგან.

სასტუმრო მომსახურების სპეციფიკას სხვა ფაქტორებთან ერთად მომსახურების გარემო (Servicescape) მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს. აქ ფიზიკური სივრცე არა მხოლოდ ფონი, არამედ პროდუქტის განუყოფელი ნაწილია. სტუმარი ხარისხს სინესთეზიურად – სენსორული ელემენტების (განათება, სურნელი, აკუსტიკა, ტექსტურა და ესთეტიკა) ერთობლიობით აღიქვამს. ამდენად, მაღალი ხარისხის საცხოვრებელი სივრცე სტუმრისთვის ჰოლისტური ატმოსფეროა, რომელიც მას ფსიქოლოგიური უსაფრთხოებისა და „შინ ყოფნის“ განცდას უქმნის (Bitner 1992).

სერვისის სტანდარტის სტაბილურობაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მოთხოვნის სეზონური და დროითი ფლუქტუაციაც. ნაკადების არათანაბარი გადანაწილება, იქნება ეს პიკის საათები თუ სეზონური რყევები, პირდაპირ აისახება პერსონალის დატვირთვაზე, რაც ხშირად მომსახურების ვარიაციულობისა და ხარისხის გაუარესების მიზეზი ხდება (Sasser et al. 1978). ამ მოცემულობას კიდევ უფრო ართულებს 24/7 რეჟიმში არსე-

ბული უწყვეტი საოპერაციო ციკლი. სასტუმროს უწყვეტი ფუნქციონირება ზრდის „ადამიანური შეცდომის“ (Human Error) რისკს, რაც ხარისხის კონტროლის მუდმივ მექანიზმებს საჭიროებს.

გასათვალისწინებელია მომსახურების კომპლექსური (ჰიბრიდული) ბუნებაც: სასტუმრო პროდუქტი აერთიანებს როგორც მატერიალურ ელემენტებს (მაგ., საკვები, ინტერიერი), ისე არამატერიალურ სერვისულ კომპონენტებს (კომუნიკაცია, მასპინძლობის კულტურა). შესაბამისად, ხარისხის საბოლოო აღქმა აღნიშნული კომპონენტების სინთეზის საფუძველზე ყალიბდება (Levitt 1981). ამასთან, მომსახურების პროცესში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მომხმარებლის აქტიური თანამონაწილეობაც (Co-creation), რომლის პირობებშიც მომსახურების ხარისხის აღქმა და სტუმრის კმაყოფილება მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია თავად სტუმრის ქცევასა და განწყობაზე.

მომსახურების აღნიშნული თავისებურებების პრაქტიკული გამოვლინება ხდება ე.წ. „ჭეშმარიტების მომენტში“ (Moment of Truth). რიჩარდ ნორმანის (1984) კლასიკური თეორიის მიხედვით, ეს არის დროის ის მოკლე მონაკვეთი, როდესაც სტუმარი და მომსახურე პერსონალი უშუალო ურთიერთქმედებაში შედიან. სწორედ ამ მომენტების ერთობლიობა ქმნის მომხმარებლის მთლიან გამოცდილებას; თითოეული ასეთი კონტაქტი შეიძლება განვიხილოთ, როგორც მომსახურების გამოცდილების „ატომური ერთეული“, რომლისგანაც მომხმარებლის საერთო აღქმა ფორმირდება. ყოველი ასეთი მომენტი სასტუმროსთვის წარმოადგენს შესაძლებლობას, დაადასტუროს მომსახურების ხარისხი და გაამართლოს სტუმრის მოლოდინები. თუ მომსახურების პროცესის რომელიმე ეტაპზე მოლოდინი ვერ დაკმაყოფილდა, ეს არღვევს მომსახურების მთლიანი ჯაჭვის თანმიმდევრულობას და უარყოფითად აისახება მომხმარებლის საერთო გამოცდილებასა და კმაყოფილების დონეზე, მიუხედავად იმისა, რომ მომსახურების სხვა კომპონენტები შესაძლოა მაღალი ხარისხით იყოს შესრულებული (Normann 1984).

ვინაიდან სასტუმრო გამოცდილება დიდწილად სუბიექტურ და ემოციურ აღქმაზეა დაფუძნებული, მისი სტანდარტიზაცია მატერიალური პროდუქტის შეფასებისათვის გამოყენებადი ტრადიციული მიდგომებით შეუძლებელია. მომსახურების ამ კომპლექსური ბუნებიდან გამომდინარე, აუცილებელია იმ ენდოგენური და ეგზოგენური (შიდა და გარე) ფაქტორების იდენტიფიცირება, რომლებიც გავლენას ახდენენ სტანდარტის ფორმირებაზე. ამ ამოცანის გადასაჭრელად აკადემიურ წრეებში ჩამოყალიბდა მომსახურების ხარისხის შეფასების მოდელები, რომელთა ევოლუციის

სათავეებთან ხარისხის საყოველთაო მართვის (Total Quality Management – TQM) კონცეფცია დგას.

უილიამ ედვარდ დემინგის მიერ შემუშავებული ეს მიდგომა მასპინძლობის ინდუსტრიაში გრძელვადიანი კონკურენტუნარიანობის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან საფუძვლად იქცა. დემინგის ფილოსოფია ხარისხს განიხილავს არა როგორც სტატიკურ შედეგს, არამედ როგორც უწყვეტი გაუმჯობესების (Continuous Improvement) პროცესს, რომელიც PDCA (Plan–Do–Check–Act) დინამიკურ ციკლს ეფუძნება (Deming 1986).

დემინგის პარალელურად, TQM-ის ფილოსოფიის ფორმირებაში ფუნდამენტური როლი ითამაშა ფილიპ ქროსბიმ. თუ დემინგი აქცენტს პროცესის სტატისტიკურ მართვაზე აკეთებდა, ქროსბიმ ხარისხის მენეჯმენტში პრაგმატული დეფინიცია შემოიტანა: „ხარისხი არის მოთხოვნებთან შესაბამისობა“ (*Conformance to Requirements*). მისი კონცეფცია ეფუძნება ოთხ აბსოლუტურ პოსტულატს, რომელთა შორის სასტუმრო ინდუსტრიისთვის განსაკუთრებით რელევანტური „ნულოვანი დეფექტის“ (*Zero Defects*) პრინციპია. ქროსბის მტკიცებით, „ხარისხი უფასოა“ (Quality is Free), რადგან უხარისხო მომსახურებით გამოწვეული დანაკარგები – სტუმრის დაკარგვა, საჩივრების მოგვარება და რეპუტაციული ზიანი – როგორც წესი, გაცილებით აღემატება იმ რესურსებს, რომლებიც მომსახურების ხარისხიანად და სტანდარტების შესაბამისად უზრუნველყოფას მოითხოვს (Crosby 1979).

მიუხედავად სისტემური სიმყარისა, მასპინძლობის ინდუსტრიის მკვლევართა მიერ ხარისხის საყოველთაო მართვის ტრადიციული კონცეფცია არასაკმარისად იქნა მიჩნეული. აღნიშნული კრიტიკა განპირობებული იყო იმით, რომ TQM, თავისი საწარმოო ბუნებიდან გამომდინარე, აქცენტს ძირითადად შიდაორგანიზაციული პროცესების ოპტიმიზაციაზე (*Inside-Out Approach*) სვამს და ხარისხს ობიექტურ, ტექნიკურ კატეგორიად განიხილავს. სერვისის კონტექსტში კი, სადაც პროდუქტი არამატერიალურია და ის წარმოების სინქრონულად მოიხმარება, ხარისხის მართვის „ქარხნული“ მეთოდები ვერ უზრუნველყოფს მომხმარებლის სუბიექტური, ემოციური და ფსიქოლოგიური კმაყოფილების სრულფასოვან შეფასებას.

ზემოაღნიშნული თეორიული შეზღუდვების საპასუხოდ, მომსახურების ხარისხის კვლევაში გარდამტეხი აღმოჩნდა სკანდინავიური სკოლის თეორეტიკოსის, ქრისტიან გრიონროსის (*Christian Grönroos*) მიერ შემუშავებული ორგანზომილებიანი მოდელი. გრიონროსმა პირველმა წამოაყენა იდეა, რომ მომხმარებლის მიერ ხარისხის საბოლოო აღქმა არა მხოლოდ პროდუქტის მატერიალურ მახასიათებლებზე, არამედ უშუალოდ მომსახურების გაწევის პროცესზეა დამოკიდებული. მისი კონცეფციის თანახმად, **ხარისხი ორი ფუნდამენტური კომპონენტის სინთეზით ყალიბდება:**

• პირველი კომპონენტი – ტექნიკური ხარისხი (Technical Quality) ასახავს იმას, თუ რას იღებს მომხმარებელი მომსახურების მიღების შედეგად. აღნიშნულ კატეგორიას მიეკუთვნება ნომრის ფაქტობრივი სისუფთავე, საწოლის კომფორტულობა, კვების ხარისხი, ინფრასტრუქტურის გამართულობა და სხვა ობიექტურად შეფასებადი მახასიათებლები. ტექნიკური ხარისხი, როგორც წესი, ფასდება სტანდარტების, ხარისხის მაჩვენებლებისა და საკონტროლო ინდიკატორების (KPI) საფუძველზე;

მეორე კომპონენტი – ფუნქციური ხარისხი (Functional Quality) ასახავს არა მომსახურების საბოლოო შედეგს, არამედ მისი მიწოდების პროცესს და პასუხობს კითხვას: „როგორ მიიღო მომხმარებელმა მომსახურება?“ გრიონროსი აღნიშნავს, რომ მომსახურების ინდუსტრიაში სწორედ ეს განზომილება განსაზღვრავს მომხმარებლის საერთო გამოცდილებას და ხშირად უფრო დიდ გავლენას ახდენს კმაყოფილებაზე, ვიდრე მიღებული შედეგის ობიექტური მახასიათებლები. ფუნქციური ხარისხი მოიცავს პერსონალის პროფესიონალიზმს, ქცევის კულტურას, მომსახურების ოპერატიულობას, კომუნიკაციის ხარისხსა და სტუმართან ემოციური კავშირის დამყარების უნარს.

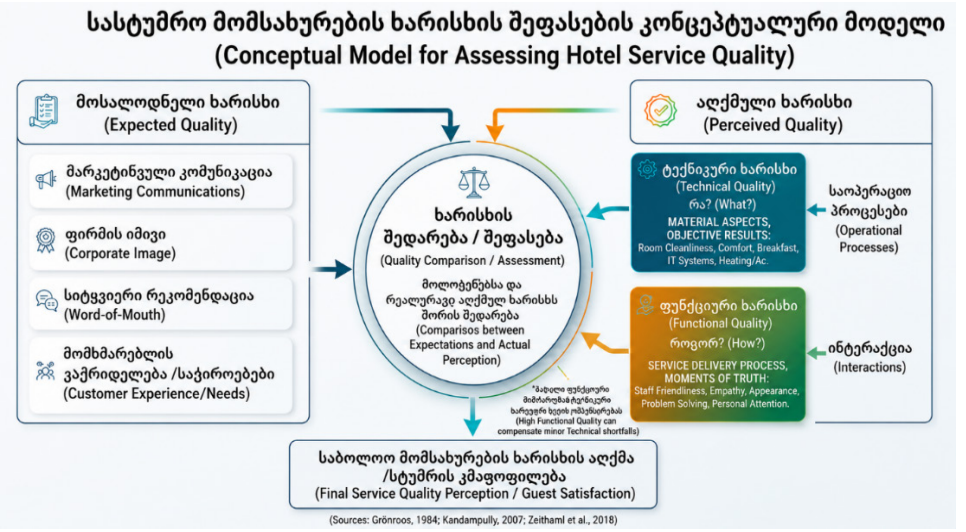
გრიონროსის (Grönroos 1984; 2007) მოდელის სტრატეგიული ღირებულება ისაა, რომ იგი ხარისხს განიხილავს, როგორც **„აღქმულ მომსახურების ხარისხს“ (Perceived Service Quality).** ავტორის მტკიცებით, მაშინაც კი, თუ ტექნიკური ხარისხი იდეალურია, ფუნქციური ხარისხის ხარვეზმა (მაგალითად, პერსონალის გულგრილობამ) შესაძლოა სტუმრის საერთო გამოცდილება ნეგატიურ ჭრილში გადაიყვანოს. ამრიგად, სასტუმროს კონკურენტუნარიანობა დამოკიდებულია ამ ორი განზომილების ბალანსირებულ მართვაზე, სადაც ფუნქციური ხარისხი ბრენდის დიფერენცირების უმთავრეს ინსტრუმენტად გვევლინება.

აღნიშნული ორი განზომილების: ტექნიკური და ფუნქციური ხარისხის ურთიერთქმედება და მათი გავლენა სტუმრის საბოლოო კმაყოფილებაზე ნათლად არის ასახული **ნახაზზე 2** – სასტუმრო მომსახურების ხარისხის შეფასების კონცეპტუალური მოდელი.[7]

---

[7] **შენიშვნა**. Grönroos-ის (1984) მომსახურების ხარისხის მოდელი არ არის შემუშავებული უშუალოდ სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიისთვის, იგი წარმოადგენს მომსახურების ხარისხის შეფასების ერთ-ერთ ფუნდამენტურ თეორიულ კონცეფციას, რომელიც გამოიყენება მომსახურების სხვადასხვა სფეროში, მათ შორის სასტუმრო მომსახურების კვლევებსა და პრაქტიკაში. შესაბამისად, წინამდებარე ნახაზ 2-ში Grönroos-ის მოდელის ძირითადი პრინციპები ინტეგრირებულია SERVQUAL-ის კონცეფციასთან და ადაპტირებულია სასტუმრო მომსახურების ხარისხის შეფასების სპეციფიკის გათვალისწინებით.

ნახაზი 2



წყარო: *ავტორების მიერ შემუშავებული* ***Grönroos****-ის (1984; 2007) მომსახურების ხარისხის მოდელისა და* ***SERVQUAL****-ის კონცეფციის (Parasuraman, Zeithaml, and Berry 1988) საფუძველზე.*

როგორც მოდელიდან ჩანს, სტუმრის კმაყოფილება არ არის მხოლოდ მიღებული მომსახურების შედეგი. იგი წარმოადგენს კომპლექსურ შეფასებით პროცესს, რომლის ფორმირებაზეც გავლენას ახდენს როგორც მომხმარებლის წინასწარი მოლოდინები, ჩამოყალიბებული ბრენდის იმიჯისა და კომუნიკაციის საფუძველზე, ისე მომსახურების გაწევის პროცესი და მისი ფუნქციური ხარისხი.

გრონროსის მიერ შემოტანილი „აღქმული ხარისხის“ კონცეფცია მარკეტინგის თანამედროვე თეორიის ფუძემდებელმა, **ფილიპ კოტლერმა**, სტრატეგიულ ჭრილში განავრცო. კოტლერი გვთავაზობს საკითხის ფუნდამენტურ ტრანსფორმაციას და ხაზს უსვამს ერთ პრინციპულ აკადემიურ გამიჯვნას: **მომსახურების ხარისხი** და **მომხმარებლის კმაყოფილება**, მიუხედავად მათი მჭიდრო კორელაციისა, არ წარმოადგენს იდენტურ ცნებებს.

ლიტერატურაში დამკვიდრებული მოსაზრებით, ხარისხი წარმოადგენს მომსახურების სტანდარტების კოგნიტურ, გრძელვადიან შეფასებას, მაშინ როცა კმაყოფილება კონკრეტული სერვის-ტრანზაქციით გამოწვეული მყისიერი ემოციური რეაქციაა **(**Oliver 1993**)**.

პრაქტიკაში ეს ნიშნავს, რომ მომხმარებლის კმაყოფილება და მომსახურების ხარისხი იდენტური ცნებები არ არის. ხარისხი უფრო მეტად დაკავშირებულია იმასთან, რასაც ორგანიზაცია მართავს და აწვდის, ხოლო

კმაყოფილება ასახავს მომხმარებლის სუბიექტურ შეფასებას, რომელიც მოლოდინებთან შედარებით ფორმირდება. შესაბამისად, შესაძლებელია, რომ მაღალი ხარისხის მომსახურებამაც კი ვერ უზრუნველყოს მომხმარებლის სრული კმაყოფილება, თუ მისი მოლოდინები ზედმეტად მაღალია ან მიღებული გამოცდილება მათ არ შეესაბამება (Iacobucci et al. 1995).

აღნიშნული გამიჯვნის საფუძველზე, ფილიპ კოტლერი მომსახურების ხარისხის მართვის სამ ძირითად სტრატეგიულ მიმართულებას გამოყოფს:

1. მოლოდინების მართვა და კმაყოფილების ფორმულა (S = P − E). კოტლერის მიხედვით, მომხმარებლის კმაყოფილება (S – Satisfaction) წარმოადგენს აღქმულ შედეგსა (P – Perception) და წინასწარ ჩამოყალიბებულ მოლოდინს (E – Expectation) შორის სხვაობას. შესაბამისად, მომხმარებლის კმაყოფილების დონე დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად შეესაბამება მიღებული გამოცდილება მის მოლოდინებს. კონკურენტული უპირატესობის ფორმირების მიზნით, სასტუმრო კომპანიამ არა მხოლოდ უნდა დააკმაყოფილოს სტუმრის მოლოდინები, არამედ უნდა უზრუნველყოს მისი „აღფრთოვანება“ (Customer Delight), რაც მოლოდინების გადაჭარბებითა და დამატებითი ღირებულების შექმნით მიიღწევა (Kotler and Armstrong 2020);

2. მომსახურების მარკეტინგული სამკუთხედი (Service Marketing Triangle). კოტლერი გვთავაზობს სამმხრივ მოდელს, რომლის მიხედვითაც მომსახურების ხარისხი სამი ტიპის მარკეტინგის ურთიერთქმედების შედეგად ყალიბდება:

ა). ***გარე მარკეტინგი*** (External Marketing), რომელიც დაკავშირებულია მომხმარებლისთვის დაპირებების გაცემასთან;

ბ). ***ინტერაქციული მარკეტინგი*** (Interactive Marketing), რომელიც უზრუნველყოფს ამ დაპირებების რეალიზებას მომსახურების გაწევის პროცესში;

გ) ***შიდა მარკეტინგი*** (Internal Marketing), რომელიც მოიცავს პერსონალის მომზადებას, მოტივაციასა და განვითარებას.

აღნიშნული ელემენტების ეფექტიანი სინთეზი მომსახურების მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფის აუცილებელ წინაპირობას წარმოადგენს.

3. მომსახურება–მომგებიანობის ჯაჭვი (Service–Profit Chain). კოტლერი ხაზს უსვამს მომსახურების ხარისხის, მომხმარებელთა კმაყოფილების, ლოიალობისა და კომპანიის ფინანსური შედეგიანობის ურთიერთკავშირს. მისი მიხედვით, მაღალი ხარისხის მომსახურება ხელს უწყობს სტუმართა ლოიალობის ფორმირებას, პოზიტიური ზეპირი რეკომენდაციების (Word-of-Mouth) გავრცელებასა და განმეორებითი ვიზიტების ზრდას, რაც საბოლოოდ აისახება კომპანიის შემოსავლებსა და გრძელვადიან კონკურენტუნარიანობაზე.

ამრიგად, კოტლერისეული ხედვით, სასტუმროს მენეჯმენტმა უნდა მართოს არა მხოლოდ სერვისი, არამედ სტუმრის ფსიქოლოგიაც (მოლოდინები). კონკურენტუნარიანობისთვის აუცილებელია ხარისხის სტაბილურობა, რათა კმაყოფილება არ იყოს შემთხვევითი მოვლენა.

თუ გრიონროსის მოდელმა საფუძველი ჩაუყარა ხარისხის დიფერენციაციას (ტექნიკური და ფუნქციური), ხოლო ფილიპ კოტლერმა განსაზღვრა კმაყოფილების თეორიული ჩარჩო (S = P – E), მომსახურების მარკეტინგის განვითარების შემდეგ ეტაპზე დღის წესრიგში დადგა ამ კომპონენტების პრაქტიკული გაზომვის აუცილებლობა. სასტუმრო მომსახურების ხარისხის შეფასების მეთოდოლოგიურ საფუძვლებს შორის განსაკუთრებული ადგილი უკავია SERVQUAL მოდელს, რომელიც ა. პარასურამანის, ვ. ზითჰამლისა და ლ. ბერის (Parasuraman, Zeithaml, and Berry 1985; 1988) მიერ შემუშავდა. მოდელი ეფუძნება „ხარვეზების თეორიას“ (Gaps Model) და მომსახურების ხარისხს განმარტავს როგორც მომხმარებლის მოლოდინებსა და მიღებული მომსახურების აღქმას შორის არსებული განსხვავების შედეგს. ავტორების მიხედვით, მომსახურების ხარისხის შეფასების პროცესში გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება „მეხუთე ხარვეზს“ (Gap 5), რომელიც სწორედ ამ ორი კომპონენტის ურთიერთმიმართებას ასახავს.

SERVQUAL-ის მიხედვით, სასტუმრო მომსახურების ხარისხი ხუთი ძირითადი განზომილების (RATER) საფუძველზე ფასდება:

- **მატერიალურობა (Tangibles)** – ასახავს მომსახურების ფიზიკურ და ვიზუალურ კომპონენტებს, მათ შორის ინფრასტრუქტურის მდგომარეობას, ტექნოლოგიურ აღჭურვილობას, ინტერიერის დიზაინს, სისუფთავეს, კორპორაციულ იდენტობასა და პერსონალის პროფესიულ იერსახეს. სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში აღნიშნული ელემენტები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მომხმარებელთა მიერ მომსახურების ხარისხის აღქმაზე და ხელს უწყობენ ბრენდის იმიჯისა და კონკურენტული უპირატესობის ფორმირებას;
- **საიმედოობა (Reliability)** – ასახავს სასტუმრო კომპანიის უნარს, ზუსტად, თანმიმდევრულად და დათქმულ ვადებში შეასრულოს სტუმრისთვის მიცემული დაპირებები. იგი მოიცავს ჯავშნების, ანგარიშსწორების, ინფორმაციის მიწოდებისა და სხვა მომსახურების უშეცდომო და სტაბილურ განხორციელებას, რაც მომხმარებელთა ნდობისა და ლოიალობის ფორმირების მნიშვნელოვან საფუძველს წარმოადგენს;
- **რეაგირების უნარი (Responsiveness)** – გულისხმობს პერსონალის მზადყოფნას, ოპერატიულობასა და სურვილს, დროულად უპასუხოს სტუმართა მოთხოვნებსა და პრობლემებს. მომსახურების მიწოდების პროცესში

რეაგირების სისწრაფე და ეფექტიანობა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ვიზიტორთა კმაყოფილებასა და მომსახურების ხარისხის აღქმაზე;

- **დაჯერებულობა (Assurance)** – უკავშირდება თანამშრომელთა პროფესიულ ცოდნას, კომპეტენციას, თავაზიანობასა და მათ უნარს, მომხმარებელში ნდობისა და უსაფრთხოების განცდა ჩამოაყალიბონ. აღნიშნული კომპონენტი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სასტუმრო მომსახურების სფეროში, სადაც მომხმარებელი მომსახურების ხარისხს მნიშვნელოვანწილად პერსონალთან უშუალო ურთიერთობის საფუძველზე აფასებს;
- **ემპათია (Empathy)** – ასახავს მომხმარებლის მიმართ ინდივიდუალურ მიდგომას, ყურადღებასა და ზრუნვას. ემპათია გულისხმობს სტუმართა სპეციფიკური მოთხოვნილებების, მოლოდინებისა და პრეფერენციების გააზრებას, რაც პერსონალიზებული მომსახურების უზრუნველყოფისა და მომხმარებელთა კმაყოფილების ამაღლების მნიშვნელოვან წინაპირობას წარმოადგენს. აღნიშნული განზომილება მჭიდროდ უკავშირდება გრიონროსის მიერ შემუშავებულ ფუნქციური ხარისხის კონცეფციას.

მიუხედავად SERVQUAL-ის უნივერსალურობისა, ზოგადი სერვისინდიკატორები ყოველთვის ვერ ასახავს მასპინძლობის ინდუსტრიის სპეციფიკას. სწორედ ამ ხარვეზის აღმოსაფხვრელად შეიქმნა ვიწროპროფილური მოდელები, რომელთაგან ყველაზე ვალიდურია **LODGSERV** და **HOLSERV**.

1. **LODGSERV (Lodging Quality Index):** 1990 წელს კნუტსონმა და მისმა კოლეგებმა შეიმუშავეს LODGSERV-ის 26-პუნქტიანი კითხვარი. მისი მთავარი ინოვაცია SERVQUAL-ის ხუთი განზომილების სასტუმროს სტუმრის „მოგზაურობის“ ციკლზე მორგებაა. მოდელი ითვალისწინებს **მოლოდინების დიფერენციაციას**, რადგან სასტუმროს კლასიფიკაციის მიხედვით სტუმრის მოლოდინი რადიკალურად განსხვავდება (მაგ. ეკონომ-კლასის vs ლუქს-კატეგორიის სასტუმრო). LODGSERV მენეჯმენტს საშუალებას აძლევს, გაზომოს ხარისხი არა ზოგადად, არამედ კონკრეტული სეგმენტების მიხედვით (ბიზნესმოგზაურები, ტურისტები), რაც მას გადაწყვეტილების მიღების ეფექტურ ინსტრუმენტად აქცევს (Knutson et al., 1990).

2. **HOLSERV (Hotel Service Quality):** მეიმ და მისმა თანაავტორებმა (1999) წარმოადგინეს HOLSERV მოდელი, რომელიც უფრო ლაკონიური და შედეგზე ორიენტირებულია. ავტორებმა დაასაბუთეს, რომ სასტუმრო მომსახურების ხარისხის აღქმაზე განსაკუთრებით სამი ფუნდამენტური ფაქტორი ახდენს გავლენას: **თანამშრომელთა ფაქტორი (Employees), მატერიალური ასპექტები (Tangibles)** და **საიმედოობა (Reliability)**. SERVQUAL-ისგან განსხვავებით, HOLSERV განსაკუთრებულ აქცენტს თანამშრომელთა ფაქტორზე აკეთებს, რადგან მასპინძლობის ინდუსტრიაში მომსახურების ხარისხის

აღქმა მნიშვნელოვანწილად პერსონალთან უშუალო ურთიერთობაზე, კომუნიკაციის ხარისხსა და მომსახურების პროცესში გამოვლენილ ინდივიდუალურ მიდგომაზეა დამოკიდებული. ამასთან, მოდელი ხაზს უსვამს ფიზიკური გარემოს, ვიზუალური ელემენტებისა და მომსახურების საიმედო და თანმიმდევრული მიწოდების მნიშვნელობას, რაც სტუმრის კმაყოფილებისა და სასტუმროს კონკურენტუნარიანობის მნიშვნელოვან საფუძველს წარმოადგენს (Mei et al. 1999).

შედარებითი ანალიზი ცხადყოფს, რომ თუ LODGSERV უფრო დეტალურ დიაგნოსტიკურ შესაძლებლობებს გვთავაზობს, HOLSERV ოპერატიულობითა და პრაქტიკული გამოყენების სიმარტივით გამოირჩევა. ამასთან, HOLSERV მასპინძლობის ინდუსტრიის სპეციფიკასთან შედარებით უფრო ადაპტირებულ ინსტრუმენტად მიიჩნევა, რადგან მომსახურების ხარისხის აღქმას პირდაპირ აკავშირებს პერსონალის ქცევასთან, მომსახურების პროცესში გამოვლენილ დამოკიდებულებასა და სტუმრის საბოლოო კმაყოფილებასთან (Mei et al. 1999). ამ სპეციფიკური მოდელების გამოყენება სასტუმროს შესაძლებლობას აძლევს, მომსახურების ხარისხში არსებული თეორიული „ნაპრალები“ (Gaps) პრაქტიკულად გაზომვად ინდიკატორებად გარდაქმნას და გაუმჯობესების უფრო მიზნობრივი სტრატეგიები შეიმუშაოს.

ამგვარი დიაგნოსტიკური მიდგომების თეორიულ საფუძველს კლასიკური SERVQUAL მოდელი წარმოადგენს. აკადემიურ ლიტერატურაში იგი ფართოდ არის აღიარებული, როგორც მომსახურების ხარისხთან დაკავშირებული ხარვეზების (Gaps) იდენტიფიცირებისა და მათი შემცირების უნივერსალური ანალიტიკური ინსტრუმენტი. ზითჰამლის, ბიტნერისა და გრემლერის (Zeithaml, Bitner, and Gremler 2018) მიხედვით, იმ შემთხვევაში, როდესაც სასტუმრო ახერხებს სტუმრის მოლოდინებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფას და მომსახურების ხარისხის მაღალი აღქმის ფორმირებას SERVQUAL-ის ხუთივე განზომილებაში, იგი ქმნის მომხმარებელთა კმაყოფილებისა და ლოიალობის ზრდის მნიშვნელოვან წინაპირობას.

თუმცა, პრაქტიკული მენეჯმენტის თვალსაზრისით, ხუთივე კომპონენტში ერთდროულად უმაღლესი შედეგების მიღწევა ხშირად დაკავშირებულია მნიშვნელოვან ფინანსურ, ორგანიზაციულ და ადამიანურ რესურსებთან. სწორედ ამ კონტექსტში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს მაიკლ ტრეისისა და ფრედ ვიერსემას სტრატეგიული მიდგომა, რომელიც ხარისხის ყოვლისმომცველი სრულყოფის ნაცვლად, კონკურენტული უპირატესობის განმსაზღვრელ კრიტიკულ მიმართულებებზე ფოკუსირებას ემყარება. თუ SERVQUAL მოდელი ორგანიზაციას არსებული ხარვეზების გა-

მოვლენის შესაძლებლობას აძლევს, ტრეისი და ვიერსემა განსაზღვრავენ, რომელი მათგანის აღმოფხვრაა სტრატეგიულად გადამწყვეტი კონკრეტული ბიზნესმოდელის ეფექტიანობისა და მდგრადი კონკურენტუნარიანობის უზრუნველსაყოფად.

მაიკლ ტრეისისა და ფრედ ვიერსემას კონცეფცია რამდენიმე ფუნდამენტური ასპექტით განასხვავებს ხარისხის მართვის თანამედროვე ხედვას ადრეული, უნივერსალური მოდელებისგან:

1. სტრატეგიული ფოკუსირება „ყოვლისმომცველობის" წინააღმდეგ: თუ SERVQUAL მოდელი ორგანიზაციას მომსახურების ხარისხის ხუთივე განზომილებაში (მატერიალურობა, სანდოობა, რეაგირება, გარანტია და ემპათია) არსებული ხარვეზების იდენტიფიცირების შესაძლებლობას აძლევს, ტრეისი და ვიერსემა ამტკიცებენ, რომ რესურსების ამგვარი დისპერსია ხშირად საშუალო და არაეფექტურ შედეგს იძლევა. მათი მტკიცებით, სასტუმრომ უნდა აირჩიოს ერთი კონკრეტული „ღირებულებითი დისციპლინა", რომელშიც იგი ბაზრის ლიდერი გახდება, ხოლო სხვა მიმართულებებით მხოლოდ აუცილებელ კონკურენტუნარიან მინიმუმს დასჯერდება (Treacy and Wiersema 1993).

2. ხარისხი, როგორც ბიზნესმოდელის საფუძველი: ავტორები ხარისხს განიხილავენ არა როგორც იზოლირებულ სერვისს, არამედ როგორც ორგანიზაციული კულტურის საყრდენს. მაგალითად, „საოპერაციო სრულყოფილებაზე" (Operational Excellence) ორიენტირებული სასტუმროსთვის ხარისხი გამოიხატება პროცესების სიზუსტესა და სისწრაფეში, ხოლო „მომხმარებელთან სიახლოვის" (Customer Intimacy) სტრატეგიის შემთხვევაში პრიორიტეტი მომსახურების მაღალი პერსონალიზაციაა. აღნიშნული მიდგომები წარმოადგენს მენეჯერულ ფილოსოფიებს, რომლებიც რადიკალურად განსხვავებულ ადამიანურ კაპიტალსა და მართვის სტილს მოითხოვს.

3. ფასწარმოქმნა და ბაზარზე პოზიციონირება: მოცემული მოდელი უშუალოდ უკავშირდება სასტუმროს საფასო პოლიტიკას. „პროდუქტის ლიდერობის" (Product Leadership) არჩევისას ხარისხობრივი აქცენტი ინოვაციურობაზე გადადის, რაც სტუმარს ექსკლუზიურობის სანაცვლოდ ე.წ. „პრემიუმ ფასის" გადახდისკენ უბიძგებს.

4. ხარისხის დინამიკური ბარიერი: ტრეისი და ვიერსემა ხაზს უსვამენ, რომ ხარისხი არ არის სტატიკური მოცემულობა და იგი მუდმივად ცვლად ბარიერს წარმოადგენს. დღევანდელი „აღფრთოვანების ხარისხი" (Delight Quality) ხვალ ბაზისურ სტანდარტად იქცევა, რაც სასტუმროს აიძულებს, მუდმივად დახვეწოს არჩეული დისციპლინა კონკურენტული უპირატესობის შესანარჩუნებლად.

აღნიშნული ანალიზი ცხადყოფს, რომ თუ ფილიპ კოტლერმა განსაზღვრა ხარისხის ფუნდამენტური მნიშვნელობა მომხმარებლისთვის, ტრეისიმ და ვიერსემამ შემოიტანეს აუცილებელი სტრატეგიული ფილტრი, რომელიც მენეჯმენტს რესურსების რაციონალურად განაწილებასა და ბაზარზე მკაფიო პოზიციონირებაში ეხმარება.

მას შემდეგ, რაც SERVQUAL მოდელის მეშვეობით მომსახურების ხუთივე განზომილებაში არსებული ნაპრალები იდენტიფიცირდა, სასტუმროს მენეჯმენტის წინაშე დგება სტრატეგიული არჩევანი: რომელი მახასიათებლების გაუმჯობესება უზრუნველყოფს სტუმრის კმაყოფილების მაქსიმალურ ზრდას? ამ საკითხს სიღრმისეულად განმარტავს ნორიაკი კანოს (Noriaki Kano) მოდელი, რომელიც მომსახურების თვისებებს სტუმრის ფსიქოლოგიური აღქმისა და კმაყოფილების ხარისხის მიხედვით სამ ძირითად კატეგორიად ყოფს:

1. საბაზისო თვისებები (Must-be/Basic Quality): აღნიშნული მოიცავს მომსახურების იმ მინიმალურ სტანდარტებს, რომლებსაც სტუმარი აპრიორი მოელის. ასეთია, მაგალითად, სუფთა თეთრეული, უსაფრთხოება, ცივი და ცხელი წყლის ხელმისაწვდომობა. მათი არსებობა სტუმრის განსაკუთრებულ აღფრთოვანებას არ იწვევს, თუმცა მათი არარსებობა მყისიერი და რადიკალური უკმაყოფილების მიზეზი ხდება. კანოს თეორიის თანახმად, საბაზისო თვისებები ბაზარზე ორგანიზაციის პოზიციონირების მხოლოდ საწყისი პირობაა.

2. შესრულებითი თვისებები (One-dimensional/Performance Quality): ამ კატეგორიაში კმაყოფილების დონე სერვისის ხარისხის პირდაპირპროპორციულია. აქ იგულისხმება ინტერნეტის სისწრაფე, საუზმის მრავალფეროვნება ან რეგისტრაციის პროცედურის ოპერატიულობა. რაც უფრო მაღალია შესრულების ხარისხი, მით უფრო იზრდება სტუმრის კმაყოფილება. სწორედ ამ განზომილებაში იკვეთება ძირითადი კონკურენცია სასტუმროებს შორის.

3. აღმფრთოვანებელი თვისებები (Attractive/Delight Quality): ეს არის მოულოდნელი, პერსონალიზებული სერვისები, რომლებსაც სტუმარი წინასწარ არ ელის. მაგალითად, სტუმრისთვის საყვარელი ყვავილები ნომერში ან სიმბოლური საჩუქარი დაბადების დღეზე. მათი არარსებობა უკმაყოფილებას არ იწვევს, რადგან წინასწარი მოლოდინი არ არსებობს, თუმცა მათი არსებობა სტუმრის ემოციურ აღფრთოვანებასა და ბრენდისადმი უპირობო ლოიალობას განაპირობებს.

კანოს მოდელის ფუნდამენტური ღირებულება მასპინძლობის სფეროსთვის ე.წ. „ხარისხის დინამიკის“ გააზრებაში მდგომარეობს. მომსახურების

ელემენტი, რომელიც დღეს „აღმფრთოვანებელია“ (მაგალითად, უფასო Wi-Fi, რომელიც წარსულში დამატებით სარგებლად აღიქმებოდა), ხვალ „შესრულებითი“, ხოლო ზეგ უკვე „საბაზისო“ მოთხოვნა ხდება. შესაბამისად, სასტუმრომ მუდმივად უნდა დანერგოს ინოვაციები, რათა შეინარჩუნოს კონკურენტული უპირატესობა და სტუმრის ემოციური ლოიალობა (Kano, 1984). ავტორი ხაზს უსვამს, რომ ხარისხი არ არის ერთგვაროვანი სუბსტანცია და სწორედ „აღმფრთოვანებელი თვისებები“ ქმნის იმ **დამატებით ღირებულებას**, რომელიც სტუმრის გრძელვადიან კეთილგანწყობას უზრუნველყოფს (Kano et al. 1984).

თუ კანოს მოდელი ხარისხის აღქმას ინდივიდუალურ-ფსიქოლოგიურ ჭრილში განიხილავს, თანამედროვე მკვლევარი ედმუნდას იასინსკასი კოლეგებთან ერთად ამ თეორიულ ჩარჩოს მზარდი ტურისტული ბაზრებისა და რეგიონული განვითარების კონტექსტში აფართოებს. მათი ნაშრომები განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს იმით, რომ ხარისხის მართვა განხილულია არა მხოლოდ როგორც ცალკეული სასტუმროს შიდა პროცესი, არამედ როგორც **ტურისტული დანიშნულების ადგილის (დესტინაცია)** კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორი (Jasinskas et al., 2016). იასინსკასის მიდგომა რამდენიმე გამორჩეული აქცენტით ხასიათდება:

1. დანიშნულების ადგილის (დესტინაცია) მიმზიდველობა და ხარისხის სინერგია: ავტორთა მტკიცებით, სასტუმროს მომსახურების ხარისხი პირდაპირ კორელაციაშია მთლიანი რეგიონის ტურისტულ იმიჯთან. მათი ხედვით, ხარისხის მენეჯმენტი სცილდება ორგანიზაციულ ფარგლებს და ქვეყნის საერთაშორისო პოზიციონირების სტრატეგიულ ინსტრუმენტად გვევლინება.

2. კულტურული ადაპტაცია და „რბილი უნარები“ (Soft Skills): კლასიკური მოდელებისგან განსხვავებით, იასინსკასი პრიორიტეტს პერსონალის კულტურულ კომპეტენციას ანიჭებს. მისი არგუმენტაციით, მატერიალურ-ტექნიკური აღჭურვილობა (ტექნიკური ხარისხი) ადვილად კოპირებადია, რის გამოც უნიკალურ კონკურენტულ უპირატესობას ქმნის პერსონალის უნარი, მოარგოს სერვისი სხვადასხვა კულტურული წარმოშობის სტუმრის სპეციფიკურ მოლოდინებს.

3. ხარისხი, როგორც სოციალურ-ეკონომიკური ზრდის მნიშვნელოვანი წინაპირობა: კვლევებში ხაზგასმულია, რომ ხარისხის მაღალი სტანდარტების დანერგვა პირდაპირ აისახება განმეორებით ვიზიტებზე, რაც მზარდი ეკონომიკის მქონე ქვეყნებისთვის მდგრადი განვითარების მნიშვნელოვანი წინაპირობაა.

ამრიგად, იასინსკასის მიდგომა აერთიანებს გრიონროსის ფუნქციურ ასპექტს („როგორ“) და ტრეისისა და ვიერსემას სტრატეგიული ფოკუსის

მიდგომას, რომელსაც გეოგრაფიული და კულტურული განზომილებებიც ემატება. აღნიშნული სინთეზი მენეჯმენტს საშუალებას აძლევს, მომსახურების ხარისხის მართვის პროცესში გაითვალისწინოს როგორც ადგილობრივი ბაზრის სპეციფიკა, ისე სტუმართა მრავალფეროვანი მოთხოვნები, მოლოდინები და კულტურული თავისებურებები.

❖ ხარისხის მართვის მოდელების პრაქტიკული გამოყენება და სტრატეგიული მნიშვნელობა

ხარისხის მართვის თეორიული მოდელების პრაქტიკაში დანერგვა მასპინძლობის ინდუსტრიისგან სისტემურ და მოქნილ მენეჯერულ მიდგომებს მოითხოვს. სასტუმრო კომპანიების ეფექტიანი საქმიანობისთვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება იმ ფაქტორების იდენტიფიცირებას, რომლებიც მომსახურების ხარისხის თეორიულ პრინციპებს სტუმრისთვის ხელშესახებ ღირებულებად გარდაქმნის. მომსახურების ხარისხის სტაბილურობის უზრუნველსაყოფად აუცილებელია მომსახურების პროცესების სტანდარტიზაცია, თითოეული ოპერაციის მკაფიო რეგლამენტაცია და შესრულების კონტროლი, რაც ამცირებს მომსახურების ცვალებადობას და უზრუნველყოფს მომხმარებლისთვის თანმიმდევრული ხარისხის მიწოდებას სხვადასხვა დროსა და გარემო პირობებში.

ამასთან, ხარისხის მართვის თანამედროვე მოდელები მხოლოდ მომსახურების შედეგის შეფასებით არ შემოიფარგლება. ისინი მოიცავს მომხმარებელთა მოლოდინების, მომსახურების პროცესების, პერსონალის კომპეტენციების, ორგანიზაციული კულტურისა და სტუმართა გამოცდილების ერთიან მართვას. სწორედ აღნიშნული ინტეგრირებული მიდგომა ქმნის მომსახურების მაღალი ხარისხის, მომხმარებელთა კმაყოფილების, ლოიალობისა და სასტუმრო კომპანიის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის საფუძველს.

ნაშრომში განხილული მოდელების ფუნქციური დანიშნულება მართვის პროცესში შემდეგნაირად ნაწილდება:

1. **დიაგნოსტიკური ფუნქცია (SERVQUAL/HOLSERV):** ეს მოდელები მენეჯმენტს აძლევს საშუალებას, გამოავლინოს ე.წ. „ხარისხის ნაპრალები“ (Gaps). მაგალითად, თუ კვლევა აჩვენებს დაბალ მაჩვენებელს „საიმედოობის“ განზომილებაში, ეს არის პირდაპირი სიგნალი საოპერაციო პროცესებისა და ტექნიკური სტანდარტების გადახედვის აუცილებლობაზე.

2. **რესურსების ოპტიმიზაცია (კანოს მოდელი):** მოდელის პრაქტიკული მნიშვნელობა პრიორიტეტების სწორად განსაზღვრაში ვლინდება. იგი ეხმარება მენეჯერს, ერთმანეთისგან გამიჯნოს „ბაზისური მოთხო-

ვნები“ და „აღმაფრთოვანებელი თვისებები“. ეს მიდგომა ხარჯეფექტური მართვის გასაღებია, რადგან ინვესტიცია მიიმართება იქ, სადაც სტუმრის კმაყოფილების ყველაზე მაღალი ზრდაა მოსალოდნელი.

3. **პროცესუალური მართვა (გრიონროსის მოდელი):** გრიონროსის ხედვა ხდება საფუძველი მომსახურების ეთიკისა და კომუნიკაციის სტანდარტების (SOP) შესაქმნელად. იგი აჩვენებს, რომ მხოლოდ ტექნიკური ხარისხი (რა მიეწოდება სტუმარს) არ არის საკმარისი და აუცილებელია ფოკუსირება ფუნქციურ ასპექტზე (როგორ მიეწოდება).

4. **პერსონალი, როგორც ხარისხის მთავარი ფაქტორი:** მომსახურების წარმოებისა და მოხმარების ერთდროულობიდან გამომდინარე, პერსონალი მომხმარებლისთვის ორგანიზაციისა და მისი ბრენდის უშუალო წარმომადგენლად გვევლინება. შესაბამისად, მომსახურების ხარისხის მართვა არ შემოიფარგლება მხოლოდ სტანდარტებისა და ინსტრუქციების დაცვით, არამედ მოიცავს თანამშრომელთა პროფესიულ კომპეტენციას, ემოციურ ინტელექტს, კულტურულ მგრძნობელობას, კომუნიკაციის უნარებსა და პრობლემების ეფექტიანად გადაჭრის შესაძლებლობას.

ხარისხის მართვის სხვადასხვა მოდელის პრაქტიკული გამოყენება ყველაზე ეფექტიანია მაშინ, როდესაც ისინი ინტეგრირებულია ხარისხის საყოველთაო მართვის (TQM – Total Quality Management) სისტემაში. სტრატეგიულ დონეზე აღნიშნული მოდელები განსაზღვრავენ ორგანიზაციის მართვის ფილოსოფიასა და ხარისხის პოლიტიკას. ოპერაციულ დონეზე ისინი საფუძვლად ედება პერსონალის მომზადების, მოტივაციისა და მომსახურების სტანდარტების დანერგვის პროცესს, ხოლო ანალიტიკურ დონეზე გამოიყენება მომხმარებელთა უკუკავშირის შეგროვების, შეფასებისა და მართვის გადაწყვეტილებებში ინტეგრირებისთვის.

ამრიგად, ხარისხის მართვის მოდელების, ორგანიზაციული პროცესებისა და ადამიანური რესურსების ერთიან სისტემაში გაერთიანება ქმნის სინერგიულ ეფექტს, რომელიც ხელს უწყობს არა მხოლოდ სტუმართა მოთხოვნების დაკმაყოფილებას, არამედ მათ გარდაქმნას გრძელვადიან ლოიალურ მომხმარებლებად და პოზიტიური რეკომენდაციების მნიშვნელოვან წყაროდ.

❖ ხარისხის ტოტალური მართვა (TQM) და Six Sigma: სტრატეგიული სინერგია საოპერაციო სრულყოფილებისთვის

მომსახურების ხარისხის თეორიული მოდელების ანალიზი ცხადყოფს, რომ მათი ეფექტიანი რეალიზება მნიშვნელოვანწილად პერსონალის ჩართულობასა და კომპეტენციაზეა დამოკიდებული. ამ ინსტრუმენტების

პრაქტიკული რეალიზაციისთვის ფუნდამენტურ ჩარჩოს ხარისხის ტოტალური მართვის (**TQM**) ფილოსოფია ქმნის, რომელიც წინამორბედ მოდელებს ერთიან ორგანიზაციულ კულტურაში აერთიანებს. თუმცა, თანამედროვე მაღალტექნოლოგიურ და ჰიპერკონკურენტულ გარემოში, ხარისხის უზადო სტაბილურობის შესანარჩუნებლად, მხოლოდ ზოგადი ფილოსოფიური მიდგომა ხშირად არასაკმარისია. სწორედ ეს განაპირობებს მასპინძლობის სფეროში **Six Sigma**-ს მეთოდოლოგიის ინტეგრირების საჭიროებას.

იმ პირობებში, როდესაც **TQM** და მასთან დაკავშირებული მოდელები ორიენტირებულია ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაზე, სტუმრის მოლოდინების მართვასა და პერსონალის ემპათიაზე, **Six Sigma** აქცენტს პროცესების მათემატიკურ სიზუსტესა და დეფექტების მინიმიზაციაზე აკეთებს. ამგვარად, თუ თეორიული მოდელები განსაზღვრავენ სტუმრის კმაყოფილების პარამეტრებს, **Six Sigma** უზრუნველყოფს ამ პარამეტრების სტატისტიკურ კონტროლსა და მომსახურების მიწოდებისას დაშვებული ცდომილებების აღმოფხვრას.

სასტუმრო ინდუსტრიაში Six Sigma-ს გამოყენება გულისხმობს მომსახურების პროცესში არსებული ვარიაციების აღმოფხვრას სტატისტიკურ მონაცემებზე დაყრდნობით. მეთოდოლოგიის ძირითადი ციკლი – **DMAIC** (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*) – მენეჯმენტს საშუალებას აძლევს, მათემატიკური სიზუსტით გადაჭრას ისეთი საოპერაციო პრობლემები, როგორებიცაა სტუმრის რეგისტრაციის (*Check-in*) ხანგრძლივობის შემცირება, კვების ობიექტების დანაკარგების ოპტიმიზაცია და ტექნიკური ხარვეზების აღმოფხვრის სისწრაფე. ამ ორი მიდგომის ინტეგრირება, რაც აკადემიურ ლიტერატურაში **Lean Six Sigma**-ს სახელითაა ცნობილი, ქმნის მძლავრ სტრატეგიულ სინერგიას: TQM უზრუნველყოფს ხარისხის „ადამიანურ სახეს“ და სტუმარზე ორიენტირებულ გარემოს, ხოლო Six Sigma – პროცესების ტექნიკურ სრულყოფასა და ხარჯეფექტურობას. აღნიშნული სინთეზი სასტუმროს საშუალებას აძლევს, მიაღწიოს ხარისხის იმ დონეს, სადაც შეცდომის ალბათობა პრაქტიკულად ნულამდეა შემცირებული.

აღსანიშნავია, რომ Six Sigma-ს დანერგვა მასპინძლობის ინდუსტრიაში არ ატარებს მასობრივ ხასიათს და ძირითადად **საერთაშორისო ბრენდული ქსელებისა** და **მაღალი კლასის (Luxury) სასტუმროების** პრაქტიკაა. ეს განპირობებულია იმით, რომ მეთოდოლოგია მოითხოვს მნიშვნელოვან ფინანსურ ინვესტიციებს პერსონალის სპეციალიზებულ მომზადებასა და მონაცემთა ანალიზის რთული სისტემების მართვაში. პრაქტიკაში Six Sigma-ს წარმატებული გამოყენების მაგალითებად მიიჩნევა გლობალური გიგანტები, როგორებიცაა **Starwood Hotels and Resorts** (ამჟამად *Marriott*-ის

ნაწილი) და **Ritz-Carlton**. ამ ტიპის ორგანიზაციებისთვის Six Sigma სტრატეგიული ინსტრუმენტია, რათა მომსახურების სტანდარტები იყოს აბსოლუტურად იდენტური და უზადო მსოფლიოს ნებისმიერ წერტილში.

საბოლოოდ შიძლება ითქვას, რომ, Six Sigma მასპინძლობის სფეროში გვევლინება, როგორც „ხარისხის ელიტარული სტანდარტი," რომელიც ავსებს TQM-ის ფილოსოფიას და საოპერაციო სრულყოფილების უმაღლეს დონეს უზრუნველყოფს.

❖ პერსონალის როლის ინტერპრეტაცია მომსახურების ხარისხის მოდელების ჭრილში

მომსახურების ხარისხის თეორიული მოდელების ანალიზი ცხადყოფს, რომ თითოეული მათგანის ეფექტურობა პირდაპირპროპორციულია პერსონალის ჩართულობისა. თუ განვიხილავთ **SERVQUAL** მოდელს, აღმოვაჩენთ, რომ მისი ხუთი განზომილებიდან ოთხი (საიმედოობა, რეაგირება, დაჯერებულობა და ემპათია) უშუალოდ თანამშრომელთა ქცევასა და კომპეტენციაზეა დამოკიდებული. მხოლოდ „მატერიალურობა" წარმოადგენს ფიზიკურ აქტივს, თუმცა მისი პრეზენტაციაც პერსონალის ძალისხმევის შედეგია. განსაკუთრებით საინტერესოა პერსონალის როლი **გრიონროსის** მოდელში. თუ ტექნიკური ხარისხი („რა?") შესაძლოა ავტომატიზებული იყოს, ფუნქციური ხარისხი („როგორ?") მთლიანად ადამიანურ ფაქტორზეა დაფუძნებული. გრიონროსის მიხედვით, სწორედ პერსონალია ის „ფილტრი", რომელმაც ტექნიკური ხარვეზიც კი (მაგალითად, ნომრის დაგვიანებით მომზადება) შეიძლება სტუმრისთვის პოზიტიურ გამოცდილებად აქციოს სწორი კომუნიკაციისა და ემპათიის მეშვეობით. ამ კონტექსტში, **HOLSERV** მოდელი კიდევ უფრო რადიკალურ პოზიციას იკავებს და „თანამშრომელთა ფაქტორს" ხარისხის ყველაზე წონად კომპონენტად გამოყოფს.

პერსონალის აღნიშნული როლი კიდევ უფრო თვალსაჩინო ხდება შიდა მარკეტინგისა და „მომსახურება-მომგებიანობის ჯაჭვის" კონტექსტში. მომსახურების ხარისხის მართვის თანამედროვე პარადიგმა ეფუძნება პრინციპს, რომლის თანახმადაც სასტუმროს გარეგანი წარმატება ორგანიზაციის „შიდა ჯანმრთელობის" პირდაპირი ანარეკლია. ფილიპ კოტლერისა და ჰარვარდის ბიზნესსკოლის მკვლევართა (Heskett et al. 1994) მიერ ფორმულირებული „მომსახურება-მომგებიანობის ჯაჭვი" (**Service-Profit Chain**) ხსნის კაუზალურ კავშირს შიდა მომსახურების ხარისხსა და კომპანიის საბოლოო ფინანსურ მაჩვენებლებს შორის. შიდა მარკეტინგის კონცეფცია გულისხმობს თანამშრომლის იდენტიფიცირებას, როგორც „შიდა მომხმარებლის," ხოლო სამუშაო პოზიციის აღქმას – როგორც „შიდა პრო-

დუქტის.“ თუ სასტუმროს სტრატეგიული მიზანი სტუმრისთვის უმაღლესი სერვისის მიწოდებაა, ორგანიზაციამ თავდაპირველად ხარისხის იდეოლოგიის „რეალიზაცია“ საკუთარ პერსონალში უნდა მოახდინოს. აკადემიურ ლიტერატურაში ეს პროცესი განიხილება იან კარლზონის (Jan Carlzon) „ჭეშმარიტების მომენტის“ (**Moment of Truth**) კონცეფციით – ეს არის ყოველი ის წამი, როდესაც სტუმარი შედის კონტაქტში პერსონალთან და ყალიბდება ხარისხის მთლიანი აღქმა.

ამ პროცესში გადამწყვეტ მნიშვნელობას იძენს ტრენინგები და „რბილი უნარები“ (**Soft Skills**). იმისათვის, რომ პერსონალმა შეძლოს დადგენილი მაღალი სტანდარტების დაკმაყოფილება, აუცილებელია უწყვეტი განათლების სისტემა, რომელიც ორ ძირითად მიმართულებად იყოფა:

- **ტექნიკური მომზადება (Hard Skills):** უზრუნველყოფს გრიონროსისეულ „ტექნიკურ ხარისხს“ (PMS პროგრამები, სერვირების წესები). შეცდომა ამ ნაწილში იწვევს „საიმედოობის“ (**Reliability**) დეფიციტს.
- **ქცევითი ტრენინგები (Soft Skills):** მოიცავს ემპათიასა და ემოციურ ინტელექტს. ეს საშუალებას აძლევს პერსონალს, არა მხოლოდ შეასრულოს პროტოკოლი, არამედ იგრძნოს სტუმრის განწყობა.

ინვესტიცია აღნიშნულ ტრენინგებში ზრდის მომსახურების ერთგვაროვნებას (**Consistency**), რაც ხარისხის ერთ-ერთი ყველაზე რთულად მისაღწევი პარამეტრია. სტუმარი უნდა იყოს დარწმუნებული, რომ მას ყოველ ვიზიტზე თანაბრად მაღალი დონის მომსახურება დახვდება.

ამასთანავე, შიდა მარკეტინგის საკვანძო კომპონენტს წარმოადგენს **Empowerment** (უფლებამოსილების მინიჭება), რაც გულისხმობს პერსონალისადმი ნდობის მაღალ მანდატს. ხარისხის მენეჯმენტის კონტექსტში ეს ნიშნავს თანამშრომლისთვის ავტონომიის მინიჭებას სტუმრის პრობლემის მყისიერად გადაჭრის მიზნით. მაგალითად, **Ritz-Carlton**-ის პრაქტიკა, რომელიც თანამშრომელს აძლევს ფინანსურ უფლებამოსილებას, მენეჯმენტის ჩარევის გარეშე, რადიკალურად ამცირებს ხარისხობრივ ნაპრალს (**Gap**) და ზრდის რეაგირების (**Responsiveness**) ხარისხს. აღნიშნული უფლებამოსილება პერსონალს აქცევს ბრენდის „ცოცხალ განსახიერებად.“ იასინსკასის და მის თანაავტორთა (Jasinskas et al. 2016) მიხედვით, თანამედროვე ტურისტი ეძებს ავთენტიკურობას. ტექნიკური აღჭურვილობა ყველა მაღალი კლასის სასტუმროში მსგავსია, ამიტომ დიფერენცირების ერთადერთი საშუალება პერსონალის მიერ შექმნილი ატმოსფეროა. სწორედ აქ იკვეთება **კანოს მოდელის** „აღმფრთოვანებელი თვისებები“ – სტუმარს ამახსოვრდება არა მხოლოდ მატერიალური აქტივები, არამედ პერსონალის მიერ გამოხატული გულწრფელი ყურადღება, რაც ხარისხს სტანდარტული სერვისიდან „მასპინძლობის ხელოვნებამდე“ ამაღლებს.

❖ სასტუმრო მომსახურების ხარისხის სტრატეგიული მართვის პირამიდა

თანამედროვე მენეჯმენტის ერთ-ერთ ყველაზე კომპლექსურ კონცეფციას ჰოლისტიკური[8] მიდგომა (*Holistic Approach*) წარმოადგენს, რომელიც ეფუძნება პრინციპს: „მთლიანი უფრო მეტია, ვიდრე მისი ნაწილების ჯამი." მასპინძლობის ინდუსტრიაში სტუმრის მიერ მომსახურების ხარისხის ჰოლისტიკური აღქმა გულისხმობს, რომ სტუმრის კმაყოფილება წარმოადგენს არა ცალკეული სერვისების არითმეტიკულ ჯამს, არამედ ყველა ფიზიკური, ფუნქციური, ფსიქოლოგიური და სოციალური ელემენტის ჰარმონიულ სინთეზს (Lashley 2017).

ჰოლისტიკური ხარისხის მართვის პროცესში მომსახურების ხარისხი ოთხ ურთიერთდაკავშირებულ განზომილებაში ვლინდება:

1. ორგანიზაციული ჰოლისტიკა და დეპარტამენტული სინერგია. მომსახურების ხარისხის ჰოლისტიკური მართვა ეფუძნება ვერტიკალური მმართველობითი ჩარჩოსა და ჰორიზონტალური კოორდინაციის ურთიერთშემავსებელ პრინციპს. მიუხედავად იმისა, რომ სტრატეგიული მიზნები, ხარისხის სტანდარტები და კონტროლის მექანიზმები ორგანიზაციის იერარქიული სტრუქტურის ფარგლებში ყალიბდება, მათი ეფექტიანი რეალიზება შეუძლებელია ფუნქციათაშორისი თანამშრომლობის გარეშე. მომსახურების ხარისხის სტანდარტები ხშირად ზიანდება მაშინ, როდესაც სასტუმროს დეპარტამენტები – მაგალითად, მიმღები (Front Office) და დასუფთავების სამსახური (Housekeeping) – იზოლირებულად ფუნქციონირებენ და ინფორმაციის გაცვლა შეფერხებულია.

აღნიშნული გამოწვევის დასაძლევად განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ჰორიზონტალური კოორდინაციის გაძლიერებასა და ფუნქციათაშორისი (Cross-functional) თანამშრომლობის განვითარებას, როგორც აღნიშნული პრინციპის პრაქტიკული განხორციელების მექანიზმს, რაც უზრუნველყოფს მომსახურების პროცესის თანმიმდევრულობასა და სტუმრის გამოცდილების ერთიანობას (Lencioni 2006).

2. სენსორული და გარემოსმიერი ჰოლისტიკა (Servicescape): სტუმარი სასტუმროში ყოფნისას ხარისხს ხუთივე შეგრძნებით აღიქვამს. ჰოლისტიკური მართვა აქცენტს სვამს ე.წ. „მომსახურების ლანდშაფტზე" (*Servicescape*), რაც მოიცავს არა მხოლოდ ნომრის სისუფთავეს, არამედ

[8] **შენიშვნა**: წინამდებარე ნაშრომში „ჰოლისტიკური გამოცდილება" განიხილება, როგორც სტუმრის მიერ მომსახურების ყველა ფუნქციური, ემოციური, სენსორული და ორგანიზაციული კომპონენტის ინტეგრირებული აღქმა, შესაბამისად, იგი გამოიყენება „სტუმრის გამოცდილების" ფართო, მთლიანობითი გაგებით.

განათების ტემპერატურას, ფონურ მუსიკას, სპეციფიკურ სურნელსა და ტექსტილის ფაქტურას (Bitner 1992). როდესაც ყველა სენსორული კომპონენტი ერთმანეთს თანხვდება, ყალიბდება მომსახურების გარემოს თანმიმდევრული და ჰარმონიული აღქმა, რაც აძლიერებს სტუმრის მიერ მიღებული გამოცდილებისა და წინასწარი მოლოდინების შესაბამისობას, ზრდის სანდოობის განცდასა და საბოლოოდ ხელს უწყობს მომხმარებლის კმაყოფილების ფორმირებას.

3. ოპერაციული ჰოლისტიკა და სტუმრის გამოცდილების უწყვეტობა (Guest Journey). აღნიშნული განზომილება მომსახურების პროცესის მთლიანობასა და თანმიმდევრულობაზეა ორიენტირებული. მომსახურების ხარისხი ჰოლისტიკურ ხასიათს მხოლოდ მაშინ იძენს, როდესაც სტუმარი მომსახურების სხვადასხვა ეტაპს ერთიან და შეუფერხებელ გამოცდილებად აღიქვამს. ამისათვის აუცილებელია მომსახურების ციკლის დეტალური დაგეგმვა და მართვა, რაც უზრუნველყოფს ინფორმაციის ეფექტიან გადაცემას, პროცესების კოორდინაციასა და მომსახურების უწყვეტობას. განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება სხვადასხვა დეპარტამენტსა და თანამშრომელს შორის ინფორმაციის დროულ გაცვლას, რადგან მომსახურების პროცესში წარმოქმნილმა ხარვეზებმა შესაძლოა უარყოფითად იმოქმედოს სტუმრის მიერ ხარისხის აღქმაზე (Kandampully and Solnet 2019).

4. ემოციური და კულტურული ჰოლისტიკა. სასტუმრო მომსახურება არ შემოიფარგლება მხოლოდ ფიზიკური ინფრასტრუქტურითა და ტექნიკური სერვისებით; იგი იმ სოციალურ და კულტურულ გარემოსაც მოიცავს, რომელშიც სტუმარი დროებით ერთვება. შესაბამისად, მომსახურების ხარისხის ჰოლისტიკური აღქმა ეფუძნება არა მხოლოდ ფუნქციურ და ტექნიკურ მახასიათებლებს, არამედ უსაფრთხოების, კომფორტის, ავთენტიკურობისა და ადგილობრივი კულტურული თავისებურებების აღქმას. აღნიშნულ პროცესში განსაკუთრებულ როლს ასრულებს პერსონალის დამოკიდებულება, სტუმართმოყვარეობის კულტურა და მომხმარებელთან ემოციური კავშირის ფორმირების უნარი, რაც მომსახურების პროცესს უფრო ღირებულ და დასამახსოვრებელ გამოცდილებად გარდაქმნის.

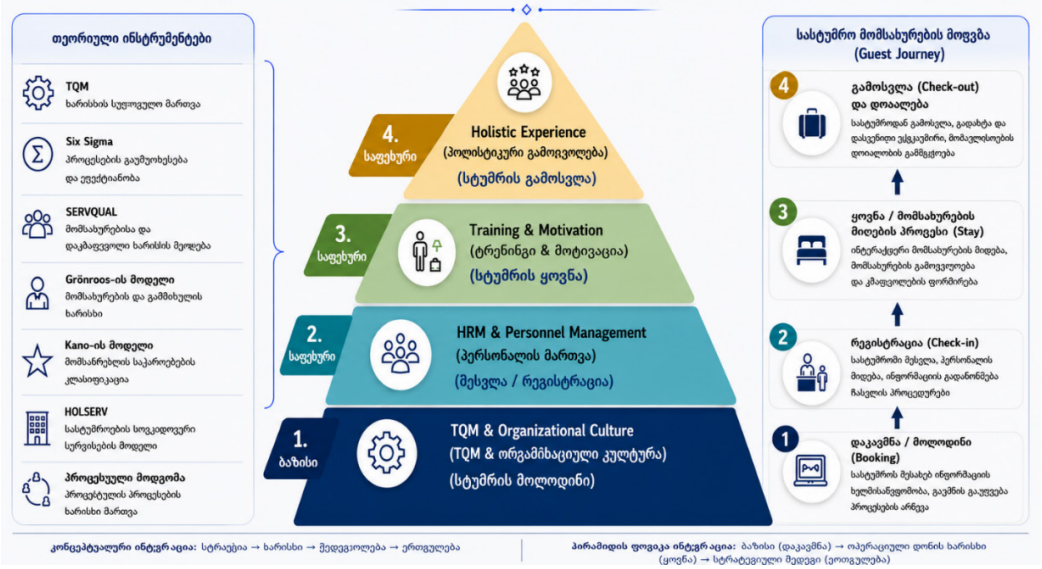
პრაქტიკაში ხშირია შემთხვევები, როდესაც ტექნიკური და ოპერაციული მაჩვენებლები (Key Performance Indicators – KPI) სასურველ დონეზეა, თუმცა მომხმარებლის კმაყოფილება მაინც არასაკმარისია. ჰოლისტიკური მიდგომა ხაზს უსვამს, რომ მომსახურების ხარისხის აღქმა განისაზღვრება არა მხოლოდ ობიექტური პარამეტრებით, არამედ ემოციური, სოციალური და კულტურული ფაქტორებითაც. შესაბამისად, სტუმარი შესაძლოა უკმაყოფილო დარჩეს მაშინაც კი, როდესაც მომსახურების ტექნიკური მახა-

სიათებლები სრულად შეესაბამება დადგენილ სტანდარტებს, თუ მომსახურების პროცესში მას აკლია პერსონალის მხრიდან ყურადღება, ემპათია და ინდივიდუალური მიდგომა (Jasinskas et al. 2016).

ამრიგად, მომსახურების ხარისხის ჰოლისტიკური მიდგომა აერთიანებს ხარისხის მართვის სხვადასხვა თეორიულ კონცეფციას, მათ შორის დემინგის სისტემურ ხედვას (Deming, 2086), გრიონროსის ფუნქციური ხარისხის მოდელს (Grönroos, 1984), SERVQUAL-ის გაზომვად პარამეტრებს (Parasuraman, Zeithaml and Berry 1988) და კანოს მომხმარებელთა კმაყოფილების მოდელს (Kano 1984). აღნიშნული მიდგომა მომსახურების ხარისხს განიხილავს, როგორც მრავალგანზომილებიან და ინტეგრირებულ სისტემას, რომლის მიზანია არა მხოლოდ მომხმარებლის საბაზისო მოთხოვნების დაკმაყოფილება, არამედ ისეთი ღირებულებისა და გამოცდილების შექმნა, რომელიც ხელს უწყობს სტუმართა კმაყოფილების, ლოიალობისა და სასტუმრო კომპანიის კონკურენტუნარიანობის ზრდას.

ნაშრომში განხილული მომსახურების ხარისხის თეორიული მოდელების ანალიზი ცხადყოფს, რომ მასპინძლობის ინდუსტრიაში მომსახურების ხარისხი არ წარმოადგენს სტატიკურ მოცემულობას ან ცალკეული ოპერაციული კომპონენტების ერთობლიობას; პირიქით, იგი დინამიკური, მრავალგანზომილებიანი და ურთიერთდამოკიდებული პროცესია, რომლის ეფექტიანი მართვა მხოლოდ ერთ რომელიმე თეორიულ მოდელს ვერ დაეფუძნება. ხარისხის საყოველთაო მართვის (Total Quality Management – TQM) კონცეფცია გვევლინება იმ ფუნდამენტურ საფუძვლად, რომელზეც მომსახურების ხარისხის მართვის შემდგომი თეორიული მოდელები და პრაქტიკული მიდგომები განვითარდა. თუმცა, თანამედროვე მასპინძლობის ინდუსტრიის მზარდი სირთულის, მომხმარებელთა დინამიკური მოლოდინებისა და მომსახურების მრავალგანზომილებიანი ბუნების პირობებში, მხოლოდ ზოგადი ხარისხობრივი ფილოსოფია მომსახურების ხარისხის მდგრადი უზრუნველყოფისთვის აღარ არის საკმარისი. სწორედ აღნიშნულმა გარემოებამ განაპირობა ნაშრომში განხილული სხვადასხვა თეორიული მიდგომის – TQM-ის, SERVQUAL-ის, Grönroos-ის ფუნქციური ხარისხის მოდელის, Kano-ს, HOLSERV-ის, ადამიანური რესურსების მართვისა (HRM) და ჰოლისტიკური მიდგომის – სინთეზის აუცილებლობა, რომლის საფუძველზეც შემუშავდა ავტორებისეული სასტუმრო მომსახურების ხარისხის სტრატეგიული მართვის პირამიდა (იხ. ნახაზი 3 – სასტუმრო მომსახურების ხარისხის სტრატეგიული მართვის პირამიდა).

ნახაზი 3. სასტუმრო მომსახურების ხარისხის სტრატეგიული მართვის პირამიდა



წყარო: *ავტორების მიერ შემუშავებული მომსახურების ხარისხის კლასიკური კონცეფციებისა და თანამედროვე მიდგომის საფუძველზე*

წარმოდგენილი პირამიდა მომსახურების ხარისხს განიხილავს, როგორც ვერტიკალური მმართველობითი ჩარჩოსა და სტუმრის მომსახურების ჰორიზონტალური პროცესის (Guest Journey) ურთიერთქმედებით ფორმირებულ დინამიკურ სისტემას. თუ სტუმრის მომსახურების ციკლი ასახავს იმ გამოცდილებას, რომელსაც სტუმარი დაჯავშნიდან გაწერამდე რეალურად გადის, პირამიდა წარმოადგენს იმ მმართველობით საფუძველს, რომელიც აღნიშნულ პროცესს სტაბილურობას, თანმიმდევრულობასა და ხარისხობრივ სიღრმეს სძენს. ამდენად, მომსახურების ხარისხი განიხილება არა როგორც ერთჯერადი შედეგი, არამედ როგორც თანმიმდევრული მმართველობითი პროცესი, რომელშიც თითოეული იერარქიული დონე სტუმრის გამოცდილების კონკრეტულ ეტაპზე რეალიზდება.

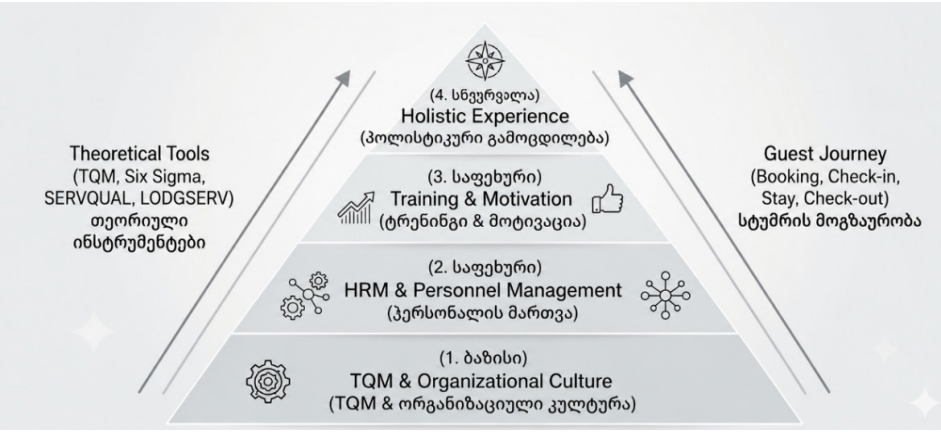
პირამიდის პირველი დონე – **ხარისხის საყოველთაო მართვა (TQM), Six Sigma და ორგანიზაციული კულტურა** – წარმოადგენს მომსახურების ხარისხის სისტემურ და მმართველობით საფუძველს. აღნიშნულ დონეზე ხარისხი აღიქმება არა როგორც რომელიმე კონკრეტული დეპარტამენტის პასუხისმგებლობა, არამედ როგორც ორგანიზაციის საერთო ღირებულება,

სტრატეგიული პრიორიტეტი და ყოველდღიური საქმიანობის განუყოფელი ნაწილი.

მოცემულ დონეზე ინტეგრირებული TQM-ის ფილოსოფია უზრუნველყოფს ხარისხის უწყვეტ გაუმჯობესებაზე ორიენტირებულ კულტურას, ხოლო Six Sigma ამ პროცესს საოპერაციო ეფექტიანობის, ცდომილებების მინიმიზაციისა და პროცესების სტანდარტიზაციის მექანიზმებით ამყარებს. ორგანიზაციული კულტურა კი ქმნის იმ ღირებულებით გარემოს, რომელიც თანამშრომელთა ქცევას, პასუხისმგებლობასა და ხარისხზე ორიენტირებულ დამოკიდებულებას განსაზღვრავს **(იხ. დიაგრამა 2** – სასტუმრო მომსახურების ხარისხის სტრატეგიული მართვის პირამიდა).

დიაგრამა 2

სასტუმრო მომსახურების ხარისხის სტრატეგიული მართვის პირამიდა



წყარო: *შემუშავებულია ავტორების მიერ*

დიაგრამაზე პირამიდის მარჯვენა მხარეს აღნიშნული დონე ფუნქციურად უკავშირდება სტუმრის მომსახურების ციკლის საწყის ეტაპს – **დაჯავშნასა და წინასწარი მოლოდინების ფორმირებას**. სწორედ ამ ეტაპზე სტუმარს ორგანიზაციასთან პირველი შეხების შედეგად უყალიბდება ბრენდის სანდოობის, მომსახურების სტანდარტისა და მოსალოდნელი გამოცდილების შესახებ საწყისი წარმოდგენა. ამდენად, ორგანიზაციული საფუძვლის სიმყარე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს სტუმრის წინასწარ მოლოდინებზე, რომლებიც შემდგომში მომსახურების ხარისხის აღქმის ერთ-ერთ განმსაზღვრელ ფაქტორად გვევლინება.

პირამიდის მეორე იერარქიული დონე ასახავს **ადამიანური რესურსების მართვის (Human Resource Management – HRM)** ცენტრალურ როლს მო-

მსახურების ხარისხის ფორმირებასა და შენარჩუნებაში. თუ პირველი დონე ქმნის ხარისხის ორგანიზაციულ და ღირებულებით საფუძველს, მეორე დონეზე ხდება აღნიშნული პრინციპების პრაქტიკული მატერიალიზაცია კადრების სწორად შერჩევის, შტატების დაკომპლექტებისა და ადამიანური კაპიტალის ეფექტიანი მართვის გზით.

მომსახურების სპეციფიკიდან გამომდინარე, მასპინძლობის ინდუსტრიაში თანამშრომელი წარმოადგენს იმ ფაქტორს, რომლის მეშვეობითაც მომსახურების ხარისხი უშუალოდ რეალიზდება სტუმართან ურთიერთქმედების პროცესში. შესაბამისად, პერსონალის შერჩევისას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება არა მხოლოდ პროფესიულ ცოდნასა და ტექნიკურ კომპეტენციას, არამედ ემპათიის უნარს, კომუნიკაციურ კულტურას, ემოციურ ინტელექტსა და ორგანიზაციულ ღირებულებებთან თავსებადობას.

სტუმრის მომსახურების ციკლის ფარგლებში აღნიშნული დონე უშუალოდ უკავშირდება **რეგისტრაციის პროცესს (Check-in)**, რომელიც სტუმრისთვის ე.წ. „ჭეშმარიტების პირველ მომენტს“ (Moment of Truth) წარმოადგენს. სწორედ ამ ეტაპზე ყალიბდება სტუმრის პირველადი შთაბეჭდილება არა მხოლოდ თანამშრომლის პროფესიული კომპეტენციის, არამედ მომსახურების კულტურის, მასპინძლობის სტილისა და მომხმარებელზე ორიენტირებული დამოკიდებულების შესახებ. შესაბამისად, HRM-ის ეფექტიანობა მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს, თუ რამდენად შეძლებს ორგანიზაცია სტუმრის წინასწარი მოლოდინების გამართლებას.

პირამიდის მესამე დონე წარმოადგენს **ტრენინგის, მოტივაციისა და დინამიკური კომპეტენციის სივრცეს** (იხ. დიაგრამა 2), რომელიც თანამშრომელთა პროფესიულ განვითარებას, უნარების უწყვეტ განახლებასა და მომსახურების სტანდარტების ეფექტიან რეალიზაციას უზრუნველყოფს. აღნიშნული დონე ეფუძნება იმ დაშვებას, რომ მომსახურების მაღალი ხარისხი მხოლოდ პერსონალის სწორად შერჩევით არ მიიღწევა, აუცილებელია მათი უწყვეტი პროფესიული განვითარება, ცოდნის განახლება, ორგანიზაციული ღირებულებების პრაქტიკული განმტკიცება და მოტივაციის სისტემური მხარდაჭერა. სწორედ ამ დონეზე ხდება ადამიანური პოტენციალის რეალურ სტრატეგიულ შესაძლებლობად გარდაქმნა.

პირამიდის მარჯვენა მხარეს მესამე დონე ფუნქციურად უკავშირდება **სასტუმროში ყოფნისა და მომსახურების მიწოდების პროცესს**, როდესაც სტუმრის კმაყოფილება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული თანამშრომლის პროფესიულ მზაობაზე, ოპერატიულ რეაგირებაზე, ემოციურ ინტელექტსა და პრობლემების ეფექტიანად გადაჭრის უნარზე. სწორედ

ამ ეტაპზე ვლინდება ტრენინგისა და მოტივაციის სისტემის რეალური ეფექტიანობა: კვალიფიციური თანამშრომელი ფლობს მომსახურების მიწოდებისთვის აუცილებელ ტექნიკურ კომპეტენციებს, ხოლო მოტივირებული პერსონალი სტანდარტულ მომსახურებას მასპინძლობის გამოცდილებად გარდაქმნის. ამდენად, მომსახურების ხარისხის ერთგვაროვნება (Consistency) მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია თანამშრომელთა პროფესიულ მზაობასა და მოტივაციაზე.

მოდელის განხილვისას შესაძლოა გაჩნდეს კითხვა: რატომ არის **პერსონალის მართვა (HRM)** და **ტრენინგი/მოტივაცია** გამიჯნული სხვადასხვა იერარქიულ დონეზე, როდესაც პრაქტიკაში სტუმარს უკვე დატრენინგებული თანამშრომელი უნდა ხვდებოდეს? აღნიშნული დიფერენცირება განპირობებულია მენეჯმენტის ფუნქციური თანმიმდევრობითა და მომსახურების ხარისხის ფორმირების ლოგიკით. ადამიანური რესურსების მართვა (მეორე დონე) ქმნის ხარისხის **პოტენციალს**, რაც გულისხმობს შესაბამისი ღირებულებების, ემპათიის უნარისა და კულტურული თავსებადობის მქონე თანამშრომლის შერჩევას. ტრენინგი და მოტივაცია (მესამე დონე), თავის მხრივ, წარმოადგენს ამ ადამიანური პოტენციალის რეალურ შესაძლებლობად გარდაქმნისპროცესს. შესაბამისად, პერსონალის სწორად შერჩევა და მისი უწყვეტი პროფესიული განვითარება ურთიერთშემავსებელი, თუმცა განსხვავებული მმართველობითი ფუნქციებია: თუ მეორე დონე უზრუნველყოფს ხარისხის პოტენციალის არსებობას, მესამე დონე პასუხისმგებელია ამ პოტენციალის ეფექტიან რეალიზებაზე.

პირამიდის მწვერვალი – **ჰოლისტიკური გამოცდილება** – წარმოადგენს მომსახურების ხარისხის მართვის სისტემის საბოლოო მიზანს. აღნიშნული დონე უკავშირდება სტუმრის მიერ მიღებული მთლიანობის აღქმას, რომელიც ფიზიკური, ფუნქციური, ემოციური, სოციალური და სენსორული კომპონენტების სინერგიის საფუძველზე ყალიბდება. სტუმარი სასტუმროს არ აფასებს იზოლირებული სერვისული კომპონენტების მიხედვით; საბოლოო შეფასება ეფუძნება მთლიან გამოცდილებას, რომელიც ყალიბდება როგორც ტექნიკური ხარისხის, ისე ადამიანური ურთიერთობების, ემოციური გამოცდილებისა და მასპინძლობის კულტურის ურთიერთქმედების შედეგად.

სტუმრის მომსახურების ციკლის ფარგლებში აღნიშნული დონე ფუნქციურად უკავშირდება **გამოსვლის პროცესს (Check-out) და შემდგომ ლოიალობას**, როდესაც სტუმარი მიღებულ გამოცდილებას აჯამებს და საბოლოო შეფასებას აყალიბებს. სწორედ ამ ეტაპზე იკვეთება მომსახურების

ხარისხის ჰოლისტიკური ბუნება: ტექნიკური ეფექტიანობა, ემოციური კავშირი, მომსახურების თანმიმდევრულობა და კულტურული გამოცდილება ერთიან ღირებულებით სისტემად გარდაიქმნება, რაც სტუმრის კმაყოფილებას, განმეორებითი ვიზიტის ალბათობასა და პოზიტიური რეკომენდაციებისგავრცელებას განაპირობებს.

წარმოდგენილი სასტუმრო მომსახურების სტრატეგიული მართვის პირამიდა არ წარმოადგენს სტატიკურ კონსტრუქციას, იგი მუდმივ ურთიერთქმედებაშია სტუმრის მომსახურების ციკლთან (Guest Journey). თუ სტუმრის მოგზაურობა განიხილება, როგორც **ჰორიზონტალური პროცესი** – დაჯავშნიდან გაწერამდე – პირამიდა წარმოადგენს **ვერტიკალურ მმართველობით სისტემას** (იხ. ნახაზი 3; დიაგრამა 2), რომელიც აღნიშნულ პროცესს მდგრადობასა და სისტემურ სიღრმეს სძენს. ამგვარად, მომსახურების ხარისხის მართვა ეფუძნება ვერტიკალური მმართველობითი ჩარჩოსა და ჰორიზონტალური ოპერაციული კოორდინაციის სინერგიას, სადაც თითოეული იერარქიული დონე რეალიზდება სტუმრის მომსახურების კონკრეტულ ეტაპებზე.

პირამიდული სტრუქტურა, იმავდროულად, ასახავს მომსახურების ხარისხის მართვაში არსებულ ურთიერთდამოკიდებულების პრინციპს, რომლის მიხედვითაც ერთი იერარქიული დონის ფუნქციური ხარვეზი გავლენას ახდენს მომდევნო დონეების ეფექტიანობაზე. აღნიშნული მოვლენა შეიძლება განიმარტოს ე.წ. **„დომინოს ეფექტით“ (Domino Effect)**, როდესაც სისტემის ერთ ელემენტში არსებული დეფიციტი ჯაჭვური რეაქციის სახით ვრცელდება მთლიან მმართველობით სისტემაზე. თუ ხარისხის მართვის საფუძველი – TQM, Six Sigma და ორგანიზაციული კულტურა – არ არის მყარი, მნიშვნელოვნად რთულდება პერსონალის ეფექტიანი მართვა, ტრენინგისა და მოტივაციის შედეგიანობა, ხოლო საბოლოოდ ზიანდება სტუმრის ჰოლისტიკური გამოცდილება.

შესაბამისად, პირამიდის თითოეული დონე ერთდროულად წარმოადგენს როგორც დამოუკიდებელ ფუნქციურ კომპონენტს, ისე მომდევნო დონის ეფექტიანი ფუნქციონირების აუცილებელ წინაპირობას. ქვედა დონეები არ განიხილება, როგორც დასრულებული ან განვლილი ეტაპები; ისინი ხარისხის მართვის სისტემის უწყვეტ და ურთიერთდამოკიდებულ საფუძვლებად რჩებიან. მაშასადამე, თუ პირამიდის რომელიმე დონეზე წარმოიქმნება ფუნქციური ხარვეზი, სტუმრის მომსახურების შესაბამის ეტაპზე ჩნდება მომსახურების ხარისხის ნაპრალი (Gap), რაც საბოლოოდ აისახება სტუმრის მიერ მიღებული გამოცდილების მთლიან აღქმაზე.

ამგვარად, წარმოდგენილი ავტორებისეული „სასტუმრო მომსახურების ხარისხის სტრატეგიული მართვის პირამიდა“ გვაძლევს შესაძლებლობას მომსახურების ხარისხი განვიხილოთ არა როგორც ცალკეული ინდიკატორების ან სერვისული კომპონენტების ერთობლიობა, არამედ როგორც მრავალდონიანი, ურთიერთდამოკიდებული და დინამიკური მმართველობითი სისტემა, რომელიც მომსახურების ხარისხის უზრუნველყოფას ვერტიკალური მმართველობითი საფუძვლისა და სტუმრის მომსახურების ჰორიზონტალური პროცესის ინტეგრაციის გზით ახორციელებს. სწორედ აღნიშნული თეორიული ლოგიკა ქმნის საფუძველს იმის შესაფასებლად, თუ რამდენად დასტურდება წარმოდგენილი კონცეპტუალური მოდელის მართებულობა სტუმართა რეალურ შეფასებებსა და მომსახურების ხარისხის აღქმაში.

ავტორებისეული წარმოდგენილი „სასტუმრო მომსახურების ხარისხის სტრატეგიული მართვის პირამიდის“ კონცეპტუალური ლოგიკა ირიბ ემპირიულ დადასტურებასაც პოულობს საქართველოში ჩატარებული კვლევის შედეგებში. აღნიშნული კვლევა განხორციელდა Booking.com-ის პლატფორმაზე განთავსებული დადასტურებული სტუმრების შეფასებების ანალიზის საფუძველზე, რაც თანამედროვე ციფრული პლატფორმების მონაცემთა გამოყენების შესაძლებლობას წარმოაჩენს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში მომსახურების ხარისხის შეფასების მიმართულებით. კვლევის მიზანს წარმოადგენდა საქართველოს სასტუმრო ბაზარზე სტუმართა კმაყოფილების დონის შეფასება, განსაკუთრებული ფოკუსით როგორც ურბანულ ლოკაციებზე (თბილისი), ისე სამთო-საკურორტო მიმართულებებზე – ბაკურიანი, ბორჯომი და გუდაური. კვლევა მოიცავდა სხვადასხვა კატეგორიისა და ტიპის განთავსების ობიექტებს, მათ შორის ეროვნულ და საერთაშორისო ბრენდულ ქალაქის სასტუმროებს, სამთო კურორტის სასტუმროებსა და საოჯახო განთავსების ობიექტებს. მონაცემთა სანდოობას განაპირობებდა ის გარემოება, რომ Booking.com-ის ელექტრონული შეფასების სისტემაში მონაწილეობას მხოლოდ დადასტურებული სტუმრები იღებდნენ, რაც მიღებული შედეგების სანდოობის ხარისხს ზრდის და მომხმარებელთა მრავალფეროვანი ჯგუფის შეფასებების მიღების შესაძლებლობას უზრუნველყოფს.

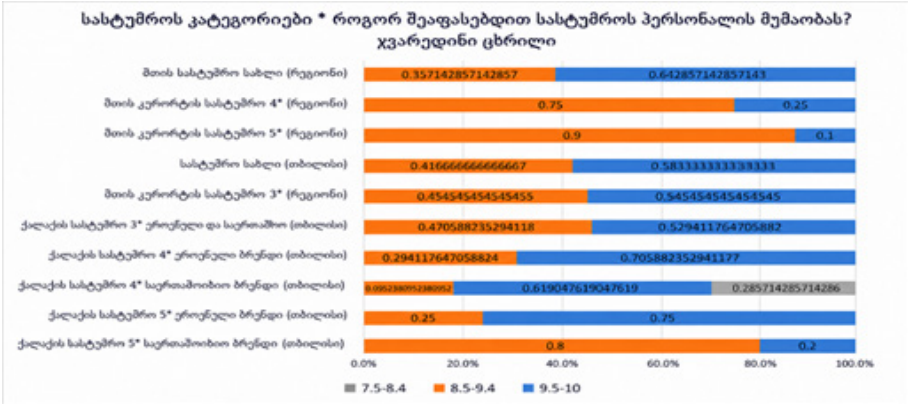
კვლევის ფარგლებში გაანალიზდა საქართველოს სხვადასხვა კატეგორიისა და ტიპის 132 განთავსების ობიექტისა და 8,874 დადასტურებული სტუმრის შეფასება, რომელთა სტატისტიკური დამუშავება განხორციელდა SPSS-ის პროგრამული უზრუნველყოფის გამოყენებით. კვლევის ფარგლებში გამოყენებული იყო როგორც სტუმართა საერთო კმაყოფილების მაჩვენე-

ბელი (overall satisfaction), ისე მომსახურების ხარისხის ცალკეული კომპონენტების შეფასებები, მათ შორის: პერსონალი, კომფორტი, Wi-Fi, ინფრასტრუქტურა, სისუფთავე, ლოკაცია და ფასისა და მიღებული ღირებულების თანაფარდობა (value for money). ამასთან, Booking.com-ის პლატფორმაზე წარმოდგენილი სტუმრის საერთო შეფასება დამოუკიდებლად ფორმირდება და არ წარმოადგენს აღნიშნული კომპონენტების შეფასებათა მექანიკურ ჯამს, არამედ ასახავს სტუმრის მიერ მიღებული გამოცდილების ერთიან აღქმას. აღნიშნული გარემოება შესაძლებლობას იძლევა, მომსახურების ხარისხი შეფასდეს არა მხოლოდ ცალკეული ოპერაციული მახასიათებლების, არამედ სტუმრის ჰოლისტიკური გამოცდილების ჭრილშიც. აღნიშნული მონაცემები ეფუძნება ავტორის მიერ ჩატარებულ და გამოქვეყნებულ კვლევას (Katsitadze 2025).

კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ მომსახურების ხარისხის აღქმა მნიშვნელოვნად სცილდება მხოლოდ ტექნიკური ან ინფრასტრუქტურული მახასიათებლების შეფასებას. მიუხედავად იმისა, რომ საერთაშორისო ბრენდების სასტუმროები ხშირ შემთხვევაში გამოირჩევიან მაღალი სტანდარტიზაციით, ტექნიკური აღჭურვილობითა და ბრენდის ცნობადობით, რიგ შემთხვევებში იმავე კატეგორიის ეროვნულ სასტუმროებთან შედარებით საერთო კმაყოფილების შედარებით დაბალი მაჩვენებლები გამოვლინდა. აღნიშნული ტენდენცია შესაძლოა აიხსნას სტუმართა შედარებით მაღალი მოლოდინებით, რაც მოლოდინსა და მიღებულ გამოცდილებას შორის განსხვავებას (Gap) ზრდის. იმავდროულად, ეროვნული ბრენდების სასტუმროებში სტუმართა მაღალი კმაყოფილება მნიშვნელოვანწილად პერსონალის მიმართ პოზიტიური შეფასებებითა და სტუმართან სოციალური ურთიერთქმედების ხარისხით იყო განპირობებული, რაც განსაკუთრებით მკაფიოდ აისახა პერსონალის შეფასების მაჩვენებლებში **(იხ. დიაგრამა 3** – სტუმრების მიერ პერსონალის შეფასება).

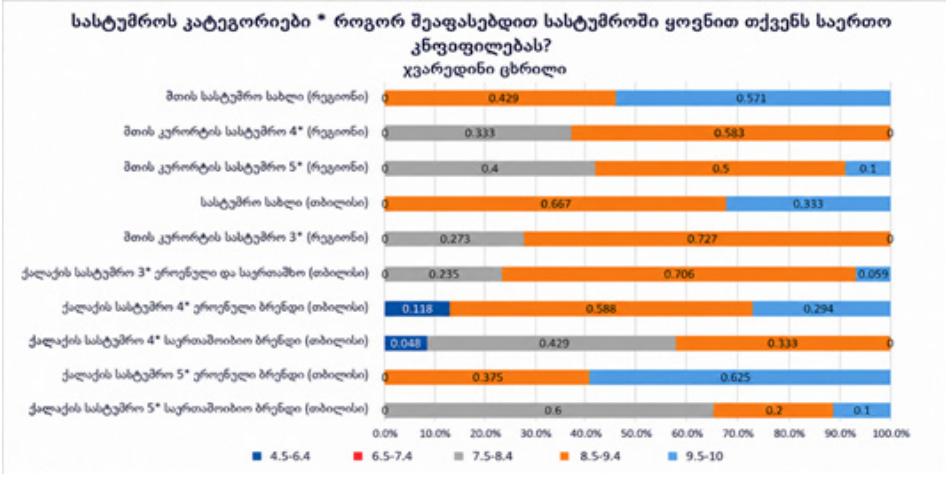
განსაკუთრებით საინტერესო აღმოჩნდა ის გარემოება, რომ რიგ შემთხვევებში საოჯახო სასტუმროებსა და საშუალო კატეგორიის (3–4-ვარსკვლავიანი) განთავსების ობიექტებში საერთო კმაყოფილების მაჩვენებელი შედარებით მაღალი იყო, მიუხედავად იმისა, რომ ისინი ტექნიკური პარამეტრებით ხშირად ჩამოუვარდებოდნენ უფრო მაღალი კლასის სასტუმროებს (იხ. დიაგრამა 4 – სტუმრების საერთო კმაყოფილება სასტუმროში ყოფნით („სტუმრის მოგზაურობა“).

დიაგრამა 3. სტუმრების მიერ პერსონალის შფასება (10 ქულის დიაპაზონში)



წყარო: http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/2952

დიაგრამა 4. სტუმრების საერთო კმაყოფილება სასტუმროში ყოფნით („სტუმრის მოგზაურობა“)



წყარო: http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/2952

კვლევამ აჩვენა, რომ სტუმართა კმაყოფილებაზე არსებით გავლენას ახდენდა პერსონალის დამოკიდებულება, ყურადღება, ემპათია, ინდივიდუალური მიდგომა და სოციალური სიახლოვის განცდა, რაც განსაკუთრებით მკაფიოდ გამოვლინდა საოჯახო სასტუმროებსა და ეროვნულ ბრენდებში (დიაგრამა 3). ხშირად სწორედ უშუალო კომუნიკაცია მასპინძელსა და სტუმარს შორის, ადგილობრივი კულტურული გარემოს აღქმა და ქართული სტუმართმოყვარეობისთვის დამახასიათებელი ინდივიდუალური დამოკი-

დებულება აძლიერებდა სტუმრის მიერ მიღებული გამოცდილების ღირებულებასა და საერთო კმაყოფილებას (katsitadze at al. 2025).

ამასთან, საერთო კმაყოფილების მაღალი მაჩვენებლები საოჯახო სასტუმროებსა და ეროვნულ ბრენდებში კიდევ ერთხელ მიუთითებს, რომ სტუმრის მიერ ხარისხის აღქმა მხოლოდ მატერიალურ და ტექნიკურ ფაქტორებზე არ არის დამოკიდებული. იგი მნიშვნელოვანწილად ფორმირდება ემოციური, სოციალური და კულტურული გამოცდილების საფუძველზე, რაც ასახულია დიაგრამა 4-ზე – სტუმრების საერთო კმაყოფილება სასტუმროში ყოფნით („სტუმრის მოგზაურობა“).

აღნიშნული მიგნებები არსებითად ამყარებს შემოთავაზებულ სასტუმრო მომსახურების ხარისხის სტრატეგიული მართვის პირამიდის ლოგიკას, რომლის მიხედვითაც მომსახურების ხარისხი ვერ განისაზღვრება მხოლოდ ტექნიკური სტანდარტებით, ინფრასტრუქტურითა და საოპერაციო ეფექტიანობით. მომსახურების ხარისხის მდგრადი აღქმა ყალიბდება ხარისხის მართვის სისტემური საფუძვლის, ორგანიზაციული კულტურის, პერსონალის, მომსახურების პროცესის თანმიმდევრულობისა და სტუმრის ჰოლისტიკური გამოცდილების ურთიერთდაკავშირებული ზემოქმედებით. ამდენად, თანამედროვე მასპინძლობის ინდუსტრიაში მომსახურების ხარისხი უფრო მეტად აღიქმება, როგორც **ინტეგრირებული ემოციურ-სოციალური და ფუნქციური გამოცდილება**, ვიდრე მხოლოდ სტანდარტიზებული სერვისის ტექნიკური შედეგი.

4.7. ძირითადი დასკვნები

4.1. სასტუმრო მომსახურების სპეციფიკისა და კონკურენტუნარიანობის შეფასების თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლების მიმართულებით:

- სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორების ანალიზი ცხადყოფს, რომ აღნიშნული სფერო ხასიათდება მრავალფაქტორული, დინამიკური და კომპლექსური ბუნებით, სადაც კონკურენტული უპირატესობის ფორმირება დამოკიდებულია როგორც შიდა რესურსებსა და მენეჯერულ შესაძლებლობებზე, ისე – გარე საბაზრო და მაკროეკონომიკურ გარემოზე;
- სასტუმრო მომსახურების სპეციფიკური მახასიათებლები – სეზონურობა, მომსახურების არამატერიალური ბუნება, მომხმარებელთან უშუალო ურთიერთქმედება, პროცესების დინამიკურობა და მომსახურების ხარისხის ცვალებადობა – კონკურენტუნარიანობას აქცევს არა მხოლოდ

ეკონომიკურ, არამედ სტრატეგიულ და მენეჯერულ კატეგორიად. აღნიშნული გარემოება კომპანიებს აიძულებს, მუდმივად მოახდინონ ადაპტაცია მომხმარებელთა მოთხოვნების, ტექნოლოგიური ცვლილებებისა და კონკურენტული გარემოს ტრანსფორმაციის პირობებში;

- თეორიული მიდგომების შედარებითი ანალიზი აჩვენებს, რომ სხვადასხვა ავტორი კონკურენტუნარიანობის განსხვავებულ ასპექტებს უსვამს ხაზს, თუმცა მათი ხედვები ერთიანდება იმ საერთო პრინციპში, რომ სასტუმრო მომსახურების სფეროში კონკურენტული უპირატესობა ეფუძნება მომხმარებლისთვის ღირებულების შექმნას, მომსახურების ხარისხს, ეფექტიან სტრატეგიულ პოზიციონირებას, ინოვაციური მიდგომების დანერგვასა და მდგრად განვითარებაზე ორიენტაციას;
- ამასთან, თანამედროვე კვლევები ადასტურებენ, რომ კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფა უკვე შეუძლებელია მხოლოდ ფასობრივი კონკურენციის საფუძველზე. გადამწყვეტ მნიშვნელობას იძენს ბრენდის რეპუტაცია, ციფრული ტექნოლოგიების ინტეგრაცია, მომსახურების პერსონალიზაცია, ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვა და მომხმარებელთა გამოცდილების სისტემური გაუმჯობესება;
- ამრიგად, სასტუმრო კომპანიების კონკურენტუნარიანობა უნდა განვიხილოთ, როგორც ინტეგრირებული სისტემა, რომელიც აერთიანებს რესურსებს, სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს, ბაზარზე პოზიციონირებასა და მომხმარებელზე ორიენტირებულ მენეჯმენტს. სწორედ აღნიშნული ფაქტორების კოორდინირებული მართვა ქმნის სასტუმრო კომპანიების მდგრადი განვითარების, ბაზარზე წარმატებული ფუნქციონირებისა და გრძელვადიანი კონკურენტული უპირატესობის ძირითად საფუძველს.

4. 2. სტრატეგიებისა და სტრატეგიული გადაწყვეტილებების როლის მიმართულებით სასტუმრო კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ფორმირებაში:

- სტრატეგიებისა და სტრატეგიული გადაწყვეტილებების როლის ანალიზი ცხადყოფს, რომ სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში კონკურენტუნარიანობის ფორმირება უშუალოდ უკავშირდება სტრატეგიული მენეჯმენტის ეფექტიანობას, გარემოს ცვლილებებთან ადაპტაციის უნარსა და ორგანიზაციული რესურსების კოორდინირებულ გამოყენებას;
- სასტუმრო მომსახურების სპეციფიკიდან გამომდინარე, სტრატეგია აღარ განიხილება მხოლოდ წინასწარ განსაზღვრული გეგმის სახით. იგი წარმოადგენს დინამიკურ სისტემას, რომელიც აერთიანებს რო-

გორც დაგეგმილ, ისე გარემოს ცვლილებების საპასუხოდ წარმოქმნილ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს. აღნიშნული მიდგომა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში, სადაც კონკურენტული გარემო, მომხმარებელთა მოთხოვნები და ტექნოლოგიური პროცესები მუდმივად იცვლება;

- კორპორაციული, ბიზნეს, ფუნქციური და ოპერაციული სტრატეგიების ინტეგრირებული მართვა ქმნის ერთიან სტრატეგიულ სისტემას, რომელიც განსაზღვრავს სასტუმრო კომპანიის კონკურენტულ პოზიციას, რესურსების გამოყენების ეფექტიანობასა და გრძელვადიან მდგრადობას. ამასთან, ფასობრივი ლიდერობის, დიფერენციაციისა და ფოკუსირების სტრატეგიების სწორად შერწყმა კომპანიებს შესაძლებლობას აძლევს, შექმნან უნიკალური ღირებულება მომხმარებლისთვის და მოიპოვონ მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა;
- კვლევები ასევე ადასტურებს, რომ სტრატეგიული მორგება (Strategic Fit) წარმოადგენს კონკურენტუნარიანობის ერთ-ერთ ფუნდამენტურ საფუძველს, რადგან იგი უზრუნველყოფს კომპანიის შიდა რესურსებისა და გარე გარემოს ფაქტორების ჰარმონიზაციას. აღნიშნული პროცესი მოიცავს არა მხოლოდ სტრატეგიებისა და ორგანიზაციული სტრუქტურების კოორდინაციას, არამედ ადამიანური რესურსების, მოტივაციის სისტემებისა და ორგანიზაციული კულტურის შესაბამისობას საერთო სტრატეგიულ მიზნებთან;
- განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება დაინტერესებულ მხარეთა (Stakeholders) ინტერესების გათვალისწინებას, რადგან თანამედროვე სასტუმრო მოსახურების ინდუსტრია მრავალმხრივ ურთიერთობებს ეფუძნება. სტუმრებთან, თანამშრომლებთან, ინვესტორებთან, ადგილობრივ საზოგადოებასა და სხვა აქტორებთან ეფექტიანი კოორდინაცია ქმნის კონკურენტული პოზიციის განმტკიცებისა და მდგრადი განვითარების მნიშვნელოვან საფუძველს;
- ამრიგად, სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში სტრატეგიული გადაწყვეტილებები წარმოადგენს კონკურენტუნარიანობის ფორმირების ცენტრალურ მექანიზმს, რომელიც აკავშირებს კომპანიის რესურსებს, ბაზრის მოთხოვნებსა და მენეჯერულ პროცესებს. მათი ეფექტიანი განხორციელება უზრუნველყოფს სასტუმრო კომპანიების კონკურენტული პოზიციის გაძლიერებას, ბაზრის ცვლილებებთან ადაპტაციასა და გრძელვადიან წარმატებას დინამიკურ ტურისტულ გარემოში.

4.3. სასტუმრო კომპანიების ეფექტიანობის შეფასების მიმართულებით:

- სასტუმრო კომპანიების ეფექტიანობის შეფასების თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლების ანალიზმა აჩვენა, რომ თანამედროვე პირობებში ეფექტიანობა წარმოადგენს მრავალგანზომილებიან კატეგორიას, რომელიც არ შემოიფარგლება მხოლოდ ფინანსური შედეგების შეფასებით. სასტუმრო კომპანიების საქმიანობის ეფექტიანობა განისაზღვრება როგორც ეკონომიკური და ოპერაციული, ისე მენეჯერული, მარკეტინგული, ორგანიზაციული და მომსახურების ხარისხთან დაკავშირებული ფაქტორების ერთობლივი ზემოქმედებით;
- კვლევამ დაადასტურა, რომ სასტუმრო კომპანიების ეფექტიანობის შეფასების პროცესში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება სტრატეგიული მართვის ხარისხს, კონკურენტული გარემოს ანალიზს, სტრატეგიულ მოქნილობასა და ბაზრის მოთხოვნებთან ადაპტაციის უნარს. ეფექტიანობის ზრდის მნიშვნელოვან ფაქტორებად განიხილება კონკურენტული ქმედებების დივერსიფიცირება, რესურსების რაციონალური გამოყენება და კონკურენტული უპირატესობების სისტემური განვითარება;
- დადგენილია, რომ ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანი სისტემა, თანამშრომელთა კმაყოფილება, პროფესიული განვითარება და სტუმართა ლოიალობა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს სასტუმრო კომპანიების საქმიანობის შედეგიანობაზე. აღნიშნული გარემოება ადასტურებს, რომ მომსახურების ინდუსტრიაში კონკურენტუნარიანობისა და ეფექტიანობის ზრდა მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია ადამიანურ კაპიტალზე, მომსახურების ხარისხსა და მომხმარებელზე ორიენტირებულ მართვაზე;
- ანალიზმა ასევე ცხადყო, რომ პროდუქტიულობის ზრდა მოითხოვს ადამიანური, ფინანსური და ტექნოლოგიური რესურსების ოპტიმალურ გამოყენებას, ოპერაციული პროცესების სრულყოფას, ინოვაციების დანერგვასა და თანამედროვე მენეჯერული მიდგომების გამოყენებას. ამ პროცესში განსაკუთრებული როლი ენიჭება სტრატეგიული გადაწყვეტილებების ხარისხს, რომელიც განსაზღვრავს კომპანიის შესაძლებლობას ეფექტიანად უპასუხოს კონკურენტული გარემოს ცვლილებებს;
- კვლევის ფარგლებში განხილულმა მონაცემთა კონვერტის ანალიზის (DEA) მეთოდოლოგიამ დაადასტურა, რომ იგი წარმოადგენს სასტუმრო კომპანიების ეფექტიანობის შეფასების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ანალიტიკურ ინსტრუმენტს. მისი გამოყენება შესაძლებლობას იძლევა, ერთიან სისტემაში შეფასდეს სხვადასხვა ტიპის რესურსების გამოყენების ეფექტიანობა, ოპერაციული საქმიანობის შედეგები და ორგანიზაციული

ერთეულების შედარებითი ეფექტიანობა. DEA-მეთოდის უპირატესობა განსაკუთრებით ვლინდება მრავალფაქტორიანი გარემოს პირობებში, სადაც აუცილებელია როგორც რაოდენობრივი, ისე ხარისხობრივი მაჩვენებლების ერთობლივი ანალიზი;

- ამრიგად, სასტუმრო კომპანიების ეფექტიანობა უნდა განიხილებოდეს, როგორც კომპლექსური და ინტეგრირებული კატეგორია, რომელიც აერთიანებს რესურსების გამოყენების შედეგიანობას, მომსახურების ხარისხს, ადამიანური რესურსების მართვას, მომხმარებელთა კმაყოფილებას, სტრატეგიულ მოქნილობასა და ინოვაციურ განვითარებას. სწორედ აღნიშნული ფაქტორების ეფექტიანი მართვა ქმნის სასტუმრო კომპანიების გრძელვადიანი კონკურენტუნარიანობისა და მდგრადი განვითარების საფუძველს.

4.4. მარკეტინგისა და ბრენდინგის როლის მიმართულებით სასტუმრო კომპანიების კონკურენტუნარიანობის სისტემაში

- კვლევამ აჩვენა, რომ თანამედროვე სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში მარკეტინგი და ბრენდინგი კონკურენტუნარიანობის ფორმირების ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს წარმოადგენს. თეორიული და ემპირიული მიდგომების ანალიზი ადასტურებს, რომ მარკეტინგი აღარ განიხილება მხოლოდ გაყიდვების სტიმულირების ინსტრუმენტად, არამედ იგი წარმოადგენს სტრატეგიული მართვის მნიშვნელოვან კომპონენტს, რომელიც უზრუნველყოფს მომხმარებელთა მოთხოვნების იდენტიფიცირებას, ღირებულების შექმნას, ბაზარზე პოზიციონირებასა და გრძელვადიანი კონკურენტული უპირატესობის ფორმირებას;
- დადგინდა, რომ სასტუმრო კომპანიების კონკურენტუნარიანობა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული მარკეტინგული საქმიანობის ეფექტიანობასა და შედეგიანობაზე. ამ თვალსაზრისით განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება მარკეტინგული რესურსების ოპტიმალურ გამოყენებას, ბრენდის განვითარებას, ბაზრის სეგმენტაციასა და მომხმარებელთა ლოიალობის ფორმირებას. მარკეტინგული საქმიანობის შედეგები პირდაპირ აისახება ისეთ ფინანსურ მაჩვენებლებზე, როგორებიცაა ნომრების დატვირთვის მაჩვენებელი (Occupancy Rate), საშუალო დღიური ტარიფი (ADR) და ერთ ხელმისაწვდომ ნომერზე მიღებული შემოსავალი (RevPAR);
- კვლევამ ასევე დაადასტურა, რომ თანამედროვე სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში ბრენდი წარმოადგენს არა მხოლოდ ვიზუალურ იდენტობას, არამედ მნიშვნელოვან არამატერიალურ აქტივსა და კონკურენტული უპირატესობის წყაროს. ბრენდის კაპიტალის ფორმირებაში გადა-

მწყვეტ როლს ასრულებს მომხმარებელთა აღქმა, მომსახურების ხარისხი, ბრენდის ცნობადობა, ლოიალობა და კომპანიის რეპუტაცია. ამასთან, ბრენდის ღირებულება პირდაპირ არის დაკავშირებული როგორც ბაზრის წილის, ისე კომპანიის ფინანსური შედეგიანობის ზრდასთან;

- განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება სიმბოლური კაპიტალისა და სიმბოლური რესურსების კონცეფციებს, რომლებიც ბრენდის ღირებულების სოციალურ და ფსიქოლოგიურ საფუძვლებს ხსნის. კვლევის შედეგები ცხადყოფს, რომ პოსტპანდემიურ პირობებში მომხმარებელთა ნდობა სულ უფრო მეტად უკავშირდება არა მხოლოდ სასტუმროს ბრენდსა და იმიჯს, არამედ მომსახურების პროცესში ჩართული პერსონალის პროფესიულ რეპუტაციას, კომპეტენციასა და გამოცდილებას. შესაბამისად, ადამიანური კაპიტალი თანამედროვე სასტუმრო კომპანიებში კონკურენტუნარიანობის ფორმირების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან სტრატეგიულ რესურსად გვევლინება;
- ამრიგად, თანამედროვე სასტუმრო კომპანიის კონკურენტუნარიანობა ეფუძნება მარკეტინგის, ბრენდინგის, მომსახურების ხარისხის, მომხმარებელთა გამოცდილების, მონაცემებზე დაფუძნებული მართვისა და ადამიანური კაპიტალის ინტეგრირებულ გამოყენებას. სწორედ აღნიშნული ფაქტორების სინერგია ქმნის მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის, ბაზარზე წარმატებული პოზიციონირებისა და გრძელვადიანი განვითარების საფუძველს.

4.5. ინოვაციების, ციფრული ტექნოლოგიებისა და მონაცემებზე დაფუძნებული მართვის მიმართულებით სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში

- კვლევის შედეგებმა ცხადყო, რომ თანამედროვე სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში ინოვაციური ტექნოლოგიებისა და ციფრული პლატფორმების ინტეგრაცია კონკურენტული განვითარების ერთ-ერთ ძირითად წინაპირობად ყალიბდება. Industry 4.0-ის ტექნოლოგიები, CRM/CDP სისტემები, Smart CRM, Digital Twin და მონაცემებზე დაფუძნებული ანალიტიკური მოდელები მნიშვნელოვნად ცვლის სასტუმრო ბიზნესის მართვის სტრუქტურასა და მარკეტინგულ მიდგომებს;
- დასტურდება, რომ აღნიშნული ტექნოლოგიები არა მხოლოდ ოპერაციული პროცესების ავტომატიზაციასა და რესურსების ოპტიმიზაციას უზრუნველყოფს, არამედ ზრდის სტუმართა კმაყოფილებას, ლოიალობასა და მომსახურების პერსონალიზაციის ხარისხს. იმავდროულად, ციფრული პლატფორმების გამოყენება ხელს უწყობს მოთხოვნის პროგნოზირებას, დინამიკური ფასწარმოქმნის განვითარებას, ბუქინგების კონვერსიის

ზრდასა და ფინანსური მაჩვენებლების – საშუალო დღიური ტარიფისა (ADR) და ერთ ხელმისაწვდომ ნომერზე მიღებული შემოსავალის (RevPAR) გაუმჯობესებას;

• განსაკუთრებით საყურადღებოა ის გარემოება, რომ თანამედროვე ტექნოლოგიური მიდგომები სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში სულ უფრო მეტად განიხილება არა მხოლოდ ტექნიკურ ან ოპერაციულ ინსტრუმენტებად, არამედ – სტრატეგიული მენეჯმენტის მნიშვნელოვან კომპონენტებად, რომლებიც უზრუნველყოფს მონაცემებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღებას, კონკურენტული პოზიციების გაძლიერებასა და მდგრადი განვითარების შესაძლებლობების ფორმირებას.

4.6. სასტუმრო მომსახურების ხარისხის მართვის მიმართულებით

• მომსახურების ხარისხის მართვის თანამედროვე კონცეფციებისა და მოდელების ანალიზი ცხადყოფს, რომ სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში ხარისხი წარმოადგენს მრავალგანზომილებიან ფენომენს, რომელიც აერთიანებს მომსახურების ტექნიკურ, ფუნქციურ, ორგანიზაციულ და ემოციურ ასპექტებს;

• განხილული მიდგომები ადასტურებენ, რომ მომსახურების მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფა მოითხოვს სისტემურ და ინტეგრირებულ მართვას, რომელიც ეფუძნება *მომხმარებელზე ორიენტირებულობას, პერსონალის უწყვეტ განვითარებას, მომსახურების სტანდარტიზაციასა და ხარისხის მუდმივ გაუმჯობესებას.* აღნიშნული ფაქტორების ერთიანობა ქმნის მომხმარებელთა კმაყოფილების, გრძელვადიანი ლოიალობისა და სასტუმრო კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ფორმირების საფუძველს;

• კვლევის ფარგლებში სასტუმრო კომპანიებისთვის შემუშავებული მომსახურების ხარისხის სტრატეგიული მართვის პირამიდა აერთიანებს ხარისხის მართვის ორგანიზაციულ, ადამიანურ, პროცესულ და სამომხმარებლო ასპექტებს ერთიან კონცეპტუალურ ჩარჩოში. მოდელი შესაძლებლობას იძლევა შეფასდეს მომსახურების ხარისხის მართვის სისტემის სხვადასხვა დონე, გამოვლინდეს პრობლემური მიმართულებები და გაანალიზდეს მათი გავლენა სტუმართა გამოცდილებასა და სასტუმრო კომპანიების კონკურენტუნარიანობაზე;

• მოდელის პრაქტიკული გამოყენება სასტუმროს შესაძლებლობას აძლევს:

ა) გამოავლინოს მომსახურების ხარისხის მართვის სისტემაში არსებული პრობლემური მიმართულებები და განსაზღვროს ის დონე, რომელიც საჭიროებს გაუმჯობესებას;

ბ) შეაფასოს სტუმრის მომსახურების ციკლის (Guest Journey) სხვადასხვა ეტაპი და გააანალიზოს შიდა პროცესებსა და ვიზიტორის მიერ აღქმულ ხარისხს შორის არსებული კავშირები;

გ) უზრუნველყოს მომსახურების ხარისხის მართვის სისტემის თანმიმდევრული განვითარება – ორგანიზაციული კულტურის, პერსონალის მართვის, პროფესიული განვითარების და მომხმარებელთა გამოცდილების მიმართულებით;

დ) ხელი შეუწყოს მომხმარებელთა კმაყოფილების, ლოიალობისა და ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ზრდას.

ამრიგად, კვლევის ფარგლებში შემუშავებული სასტუმრო მომსახურების სფეროში მომსახურების ხარისხის სტრატეგიული მართვის პირამიდა წარმოადგენს მრავალდონიან კონცეპტუალურ მოდელს, რომელიც ქმნის თეორიულ და პრაქტიკულ საფუძველს მომსახურების ხარისხის სისტემური ანალიზის, მმართველობითი გადაწყვეტილებების მხარდაჭერისა და სასტუმრო კომპანიების მდგრადი კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფისათვის.

V თავი. სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის რეგულირების მექანიზმები: სტანდარტიზაცია, სერტიფიცირება და ლიცენზირება – მეთოდოლოგიური და პრაქტიკული ასპექტები

ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის განვითარების პროცესში, მნიშვნელოვანი როლი ენიჭება ინფრასტრუქტურულ და ორგანიზაციულ ფაქტორებს, რომლებიც განსაზღვრავენ მომსახურების ხარისხსა და ეფექტიანობას. სფეროს განვითარების ერთ-ერთ საფუძველს წარმოადგენს ინფრასტრუქტურული და მომსახურების სისტემების კომპლექსური ორგანიზება, რაც ქმნის ხარისხის მართვისა და სტანდარტიზაციის წინაპირობას (აბულაძე 2008). აღნიშნული მოსაზრება შეიძლება განხილულ იქნეს, როგორც სტანდარტიზაციის პროცესის ფორმირების ერთ-ერთი ძირითადი საფუძველი.

ცხადია, თანამედროვე გლობალურ ტურისტულ სივრცეში სასტუმრო მომსახურების ხარისხის უზრუნველყოფა და მომსახურების პროცესის სტანდარტიზაცია წარმოადგენს *გლობალური კონკურენტუნარიანობის* აუცილებელ წინაპირობას.

სტანდარტიზაცია (სტანდარტების შექმნის პროცესი), სერტიფიცირება (ხარისხისა და უსაფრთხოების დადასტურება) და ლიცენზირება (სპეციალური ნებართვის მიღება) განიხილება როგორც რეგულირების ძირითადი მექანიზმები, რომლებიც განსაზღვრავენ მომსახურების ხარისხის მოთხოვნებს, უზრუნველყოფენ ტურისტული მომსახურების შესაბამისობას ეროვნულ და/ან საერთაშორისო ნორმებთან და ხელს უწყობენ გამჭვირვალობისა და სანდოობის ზრდას.

5.1. სტანდარტიზაციის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები

ზოგადად, „სტანდარტი“ არის ნორმატიული დოკუმენტი, რომელიც შემუშავებულია მწარმოებელთა, მომხმარებელთა და შესაბამისი სახელმწიფო, საზოგადოებრივი ან სხვა ორგანოების კონსენსუსის საფუძველზე და დამტკიცებულია უფლებამოსილი ორგანოს მიერ. იგი ადგენს საყოველთაო და მრავალჯერადი გამოყენების წესებს, ზოგად პრინციპებს, მახასიათებლებს სხვადასხვა ტიპის სამეწარმეო საქმიანობასთან ან მის შედეგებთან დაკავშირებით.

ამრიგად, მომსახურების ხარისხის სტანდარტები განიხილება მომხმარებელთა მოლოდინებისა და ქცევითი მოტივების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან დეტერმინანტად (ქუთათელაძე 2024).

სტანდარტი, როგორც ნორმატიული დოკუმენტი, განსაზღვრავს კონკრეტულ წესებს, მოქმედების პრინციპებსა და მახასიათებლებს შესაბამისი საქმიანობებისთვის, მათ შორის – სასტუმრო ინდუსტრიაში მოქმედი კომპანიებისთვის. იგი განსაზღვრავს იმ აუცილებელ მოთხოვნებს, რომლებსაც უნდა აკმაყოფილებდეს განთავსების ობიექტების მიერ შეთავაზებული პროდუქტები და მომსახურებები, მათ შორის – დანიშნულების, საიმედოობის, უსაფრთხოებისა და ხარისხის მაჩვენებლებს (Baliashvili and Katsitadze 2025) .

ამასთან, სტანდარტით განსაზღვრულია პროდუქტისა და მომსახურების ხარისხის კონტროლის, შეფასებისა და მონიტორინგის მექანიზმები, რაც უზრუნველყოფს მომსახურების ხარისხის ერთიან დონეს და ზრდის სანდოობას. სტანდარტი, როგორც რეგულირების მექანიზმი, ქმნის მომსახურების ერთგვაროვანი ხარისხის უზრუნველყოფისა და საერთაშორისო ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მყარ საფუძველს.

ქართველი ავტორი, ლ. დოლიკაშვილი სტანდარტს განსაზღვრავს, როგორც ნორმატიულ დოკუმენტს, რომელიც დამტკიცებულია და აღიარებულია შესაბამისი ორგანოს მიერ და მიმართულია განსაზღვრულ დარგში მოწესრიგების ოპტიმალური დონის მიღწევაზე (დოლიკაშვილი 2020).

საზღვარგარეთის წამყვან ქვეყნებში უკვე მრავალი წელია დამკვიდრებულია სასტუმრო მომსახურების სტანდარტების მრავალდონიანი სისტემა, რომლის კომპონენტები ერთმანეთთან თანმიმდევრულად არის დაკავშირებული და რეგულირდება შესაბამისი ნორმატიული დოკუმენტებით. კერძოდ, განასხვავებენ სტანდარტების შემდეგ ძირითად კატეგორიებს:

- სახელმწიფო სტანდარტი, რომელიც ძირითადად მოიცავს უსაფრთხოებისა და გარემოს დაცვის საკითხებს;
- საერთაშორისო სტანდარტი;
- დარგობრივი სტანდარტები;
- პროფესიული და საზოგადოებრივი გაერთიანებების სტანდარტები;
- სასტუმრო კომპანიებისა და მათი ასოციაციების შიდა სტანდარტები.

აღნიშნული კლასიფიკაცია მიუთითებს, რომ სტანდარტიზაცია მრავალდონიანი პროცესია, რომელიც მოიცავს როგორც სახელმწიფო, ისე კერძო და საერთაშორისო რეგულირების მექანიზმებს.

ვინაიდან სასტუმრო მომსახურების ხარისხსა და ტექნოლოგიების განვითარებას მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს რეგულირების ეფექტიანი სისტემა, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ISO სტანდარტებს.

სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაციის (ISO – International Organization for Standardization) სტანდარტები ქმნიან ერთიან ჩარჩოს, რომელიც უზრუნველყოფს მომსახურების ხარისხისა და უსაფრთხოების მოთხოვნებს, მოიცავს როგორც ზოგად მართვის სისტემებს, ასევე – სასტუმრო მომსახურების სფეროსთვის ადაპტირებულ დოკუმენტებს.

თანამედროვე პრაქტიკაში ფართოდ გამოყენებული ISO სტანდარტებისა და მათთან დაკავშირებული დოკუმენტების ჩამონათვალი წარმოდგენილია საერთაშორისო და ეროვნულ დონეზე, მათ შორის – ISO-სა (International Organization for Standardization 2020) და საქართველოს სტანდარტებისა და მეტროლოგიის ეროვნული სააგენტოს (GEOSTM) ფარგლებში. აღნიშნული სტანდარტები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ მომსახურების ხარისხის ჰარმონიზაციასა და საერთაშორისო პრაქტიკასთან შესაბამისობის უზრუნველყოფაში.

- ISO 18513:2003 – განსაზღვრავს სასტუმრო და სხვა ტურისტული მომსახურების ტერმინოლოგიას, რაც უზრუნველყოფს ერთიანი ხედვის ჩამოყალიბებას საერთაშორისო დონეზე;
- ISO 22483:2020 – ადგენს სასტუმრო მომსახურების ხარისხის მინიმალურ მოთხოვნებს (პერსონალი, დასუფთავება, უსაფრთხოება, სტუმართმოყვარეობა და სხვა) და წარმოადგენს მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში აღიარებულ სტანდარტს.
- აღნიშნულ სტანდარტთან დაკავშირებულია რიგი დამხმარე სტანდარტები და მიმართულებები, მათ შორის (Baliashvili and Katsitadze 2025):
  - ხარისხის მართვა – ISO 9001 (ხარისხის მართვის სისტემა);
  - საკვების უსაფრთხოება – ISO 22000 (საკვების უსაფრთხოების მართვის სისტემა);
  - უსაფრთხოების მართვა – ISO 45001 (შრომის უსაფრთხოებისა და ჯანმრთელობის მართვა) და ISO 31000 (რისკების მართვა);
  - ჰიგიენა და სისუფთავე – ISO 14644 (სისუფთავის კლასიფიკაცია), ISO/TS 22002-2 (საკვების მომზადებისა და სერვირების ჰიგიენური პრაქტიკა), აგრეთვე სასტუმროებისთვის სპეციფიკური ჰიგიენური პროტოკოლები;
  - ტექნოლოგიური სტანდარტები – ISO/IEC 27001 (ინფორმაციული უსაფრთხოების მართვა) და ISO/IEC 20000 (IT სერვისების მართვა);
  - პერსონალის მართვა – ISO 10015 (ტრენინგი და კომპეტენციის განვითარება), ISO 30414 (ადამიანური კაპიტალის ანგარიშგება) და პერსონალის უნარების შეფასების სხვა სტანდარტები.

მათი კომპლექსური გამოყენება უზრუნველყოფს სასტუმრო მომსახურების ხარისხის სტაბილურობას, უსაფრთხოების მაღალ დონესა და საერთაშორისო ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის ზრდას.

საქართველოს კანონმდებლობით, კერძოდ, 1997 წლის კანონის „ტურიზმისა და კურორტების შესახებ“ მე-7 მუხლი შეიცავდა ზოგად დებულებებს სტანდარტიზაციის, სერტიფიცირებისა და ლიცენზირების შესახებ, თუმცა აღნიშნული ნორმა ძალადაკარგულად გამოცხადდა 2023 წლის 15 დეკემბრის №3969-XIIIმს-Xმპ კანონით.

მოქმედი კანონის – „ტურიზმის შესახებ“ (2023) – მე-7 მუხლი არ არეგულირებს სასტუმრო მომსახურების სტანდარტიზაციის, სერტიფიცირებისა და ლიცენზირების საკითხებს და ძირითადად ორგანიზაციის მართვისა და წარმომადგენლობის საკითხებით შემოიფარგლება.

შესაბამისად, *მოქმედ კანონმდებლობაში დეტალურად არ არის განსაზღვრული სასტუმრო მომსახურების ხარისხის უზრუნველყოფის, სერტიფიცირებისა და ლიცენზირების სამართლებრივი მექანიზმები, რაც პრაქტიკაში ქმნის რეგულირების ხარვეზებს და ამცირებს მისი ეფექტიანი განხორციელების შესაძლებლობას.*

საქართველოში სახელმწიფო (ეროვნულ) სტანდარტებზე პასუხისმგებელ ორგანოს წარმოადგენს საქართველოს სტანდარტებისა და მეტროლოგიის ეროვნული სააგენტო (GEOSTM), რომელიც წარმართავს სტანდარტიზაციის პროცესს ეკონომიკური სუბიექტების ნებაყოფლობითი მონაწილეობის პრინციპის საფუძველზე.

ოფიციალური სამართლებრივი და ინსტიტუციური დოკუმენტების მიხედვით, სახელმწიფო სტანდარტებთან ერთად საქართველოში მოქმედებს ***დარგობრივი და საერთაშორისო სტანდარტები,*** რომლებიც გამოიყენება სხვადასხვა სფეროში, მათ შორის ტურიზმისა და მასპინძლობის მომსახურების ინდუსტრიაში. მათი დანერგვა და პრაქტიკული გამოყენება დამოკიდებულია კონკრეტული სფეროს სპეციფიკასა და ბაზრის მოთხოვნებზე.

ამრიგად, საქართველოში სტანდარტიზაციის სისტემა განვითარების ეტაპზეა და საჭიროებს საერთაშორისო პრაქტიკასთან ჰარმონიზაციას.

საქართველოს კანონმდებლობით (საქართველოს კანონი ტურიზმის შესახებ 2023) სასტუმრო მომსახურების სფეროსთვის სავალდებულო ეროვნული სტანდარტი არ არის დანერგილი. იგი წარმოადგენს ტურიზმისა და მასპინძლობის სფეროს ძირითად სამართლებრივ ჩარჩოს, არეგულირებს ინსტიტუციურ მოწყობას და განსაზღვრავს შესაბამისი ორგანოების, მათ შორის საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის, უფლებამოსილებებს, თუმცა არ შეიცავს სასტუმროების კლასიფიკაციის სავალდებულო წესებს.

საერთაშორისო პრაქტიკაში სასტუმროების კატეგორიის განსაზღვრა სხვადასხვა სისტემით ხორციელდება. რიგ ქვეყნებში გამოიყენება სიმბო-

ლური აღნიშვნები (მაგ., ვარსკვლავები), თუმცა აღნიშნული მიდგომა არ წარმოადგენს უნივერსალურ საერთაშორისო სტანდარტს, მაგალითად, სასტუმროთა ტრანსნაციონალური კორპორაციები არ იყენებენ ამ სისტემას.

„ვარსკვლავური კატეგორიზაცია“ – ე.წ. ერატივია (ლათინ. errare – შეცდომა, შეცდომის დაშვება), ეფექტის მოხდენის მიზნით, ხელოვნურად შექმნილი ტერმინია. სამწუხაროდ, იგი უკვე დამკვიდრდა, როგორც პროფესიული ჟარგონი, სლენგი. რაც შეეხება ზოგადად პროდუქტის ხარისხის აღნიშვნას „ვარსკვლავებით,“ ამას თავისი ისტორია აქვს, რომელიც 1811 წლიდან იწყება და შემდეგ, XX საუკუნის შუაპერიოდში, კონრად ჰილტონის ინიციატივით დაიწყო გამოყენება სასტუმრო ინდუსტრიაშიც).

სტანდარტისადმი სასტუმროთა კატეგორიის შესაბამისობის ვარსკვლავებით აღნიშვნა ე. წ. ევროპული სტანდარტია, თუმცა მას იყენებს მხოლოდ რამდენიმე ქვეყანა. მსოფლიოში სტანდარტისადმი სასტუმროთა კატეგორიის შესაბამისობა სხვადასხვა სიმბოლოებით, კატეგორიებით, თანრიგებით აღინიშნება. თავად „ვარსკვლავი“ მხოლოდ გრაფიკული გამოსახულება, ნიშანი, სიმბოლოა სტანდარტისადმი სასტუმროს კატეგორიის შესაბამისობისა, გავრცელებული რამდენიმე ქვეყნაში, მაგრამ ძალზე ცნობადი ტურისტთა შორის.

მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში და განსაკუთრებით სასტუმროების ტრანსნაციონალურ ქსელებში გამოიყენება შეფასებისა და კლასიფიკაციის განსხვავებული მოდელები, რომლებიც ეფუძნება ინდივიდუალურ კორპორაციულ, ეროვნულ ან დარგობრივ სტანდარტებს.

ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის ოფიციალური მონაცემების მიხედვით, საქართველოში სასტუმროთა კლასიფიკაცია ნებაყოფლობითია, რაც განაპირობებს რეგულირების პროცესისადმი ლიბერალურ დამოკიდებულებას ქვეყანაში.

საქართველოში არ არის მიღებული საერთაშორისო დონეზე აღიარებული სასტუმროთა კლასიფიკაციის რეიტინგის სისტემა, რაც, ერთი მხრივ, ამცირებს ბაზარზე შესვლის ბარიერებს, თუმცა, მეორე მხრივ – ქმნის ხარისხის სტანდარტის უზრუნველყოფასთან დაკავშირებულ გამოწვევებს. ამის შედეგად ხშირად გვხვდება მფლობელის მიერ თვითნებურად მინიჭებული კატეგორიები, რაც ართულებს მომსახურების ხარისხის ობიექტურ შეფასებას და ამცირებს მომხმარებელთა ნდობას.

კლასიფიკაციის ერთ-ერთ ოფიციალურ მცდელობას წარმოადგენს საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს მიერ დამტკიცებული „ტურისტული განთავსების ობიექტების კატეგორიზაციის წესები“ (საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების მინისტ-

რის 2014 წლის 28 თებერვლის №1-1/88 ბრძანება). აღნიშნული დოკუმენტი განსაზღვრავს ტურისტული განთავსების ობიექტების კატეგორიზაციის კრიტერიუმებს, რომლებიც მოიცავს ოთახების ფართს, ინფრასტრუქტურას, მომსახურების დონეს, უსაფრთხოებისა და ჰიგიენურ ნორმებს (საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე, დოკუმენტი №2338801).

მიუხედავად ამისა, აღნიშნული დოკუმენტი თანამედროვე ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის მოთხოვნებთან მიმართებით გარკვეულწილად მოძველებულად შეიძლება ჩაითვალოს. 2014 წლის შემდეგ გლობალური ტურიზმის სექტორში მნიშვნელოვანი ცვლილებები განხორციელდა, განსაკუთრებით COVID-19-ის პანდემიის შემდგომ პერიოდში, როდესაც საგანგებო მნიშვნელობა შეიძინა ჯანმრთელობის დაცვის, ბიოუსაფრთხოების, ეკოლოგიური მდგრადობის, ციფრული ტექნოლოგიებისა და ავტომატიზებული მომსახურების სტანდარტებმა.

თანამედროვე საერთაშორისო პრაქტიკაში მზარდ მნიშვნელობას იძენს ასევე: IT-ინფრასტრუქტურის განვითარება, ციფრული სერვისების ინტეგრაცია, მონაცემთა უსაფრთხოება და კვების უსაფრთხოების სისტემები, მათ შორის, კვების უვნებლობის მართვის სისტემა (Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP), რომელიც ეფუძნება საფრთხის ანალიზსა და კრიტიკული საკონტროლო წერტილების იდენტიფიცირებას.

აღნიშნული გარემოებები მიუთითებს იმაზე, რომ ტურისტული განთავსების ობიექტების კატეგორიზაციის მოქმედი კრიტერიუმები საჭიროებს პერიოდულ განახლებასა და თანამედროვე საერთაშორისო სტანდარტებთან ადაპტაციას.

რაც შეეხება სახელმწიფო ზედამხედველობას, იგი ძირითადად ხორციელდება მინიმალური უსაფრთხოებისა და მომსახურების ნორმების დაცვის მიზნით. ამ პროცესში მონაწილეობენ: საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების, გარემოს დაცვის სამინისტრო აუცილებლობის შემთხვევებში და საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია, რომლებიც პერიოდულად გამოსცემენ შესაბამის სამართლებრივ აქტებს. აღნიშნული გარემოება მიუთითებს, რომ:

1. გარკვეული კრიტერიუმები ფორმალურად განსაზღვრულია, თუმცა მათი გამოყენება სავალდებულო არ არის;

2. ამასთან, „ტურიზმის შესახებ“ კანონის (2023) მოქმედი დებულებები დეტალურად არ არეგულირებს სასტუმრო მომსახურების ხარისხის, სერტიფიცირებისა და კატეგორიზაციის მექანიზმებს, რაც მიუთითებს შესაბამისი პრაქტიკული და ინსტიტუციური მექანიზმების შემდგომი განვითარების საჭიროებაზე.

ამჟამად, საქართველოში მოქმედებს სასტუმროთა კლასიფიკაციის რამდენიმე პარალელური მექანიზმი, რომლებიც ეფუძნება როგორც ეროვნულ, ისე – საერთაშორისო მიდგომებს (საქართველოს სტანდარტებისა და მეტროლოგიის ეროვნული სააგენტო – GEOSTM; „Hotelstars Union“-ის ოფიციალური ვებგვერდი; საქართველოს ეროვნული ტურიზმის ადმინისტრაციის მონაცემები; Horeka – Hotel Star Georgia).

კერძოდ, შეიძლება გამოვყოთ შემდეგი ძირითადი მიმართულებები:

1. ნებაყოფლობითი ხასიათის სახელმწიფო რეგისტრირებული სტანდარტი – GEOST ISO 22483:2024 (ISO 22483:2020-ის ქართულ ენაზე ადაპტირებული ვერსია), რომელიც განსაზღვრავს მოთხოვნებს სასტუმრო მომსახურებისადმი. აღნიშნული სტანდარტის გამოყენება სავალდებულო არ არის, დამოკიდებულია თავად ბიზნესსუბიექტის გადაწყვეტილებაზე. დოკუმენტი რეგისტრირებულია საქართველოს სტანდარტებისა და მეტროლოგიის ეროვნულ სააგენტოში (GEOSTM), რომელიც პასუხისმგებელია სახელმწიფო სტანდარტების რეგისტრაციასა და გავრცელებაზე.

2. საერთაშორისო „Hotelstars Union“-ის (HSU) კლასიფიკაციის სისტემა – „Hotelstars Union“ წარმოადგენს ევროპულ სასტუმროების ერთიან კლასიფიკაციის სისტემას, რომელიც ფუნქციონირებს „HOTREC-“ის (Hospitality Europe) პატრონაჟით. საქართველოს გაწევრიანება აღნიშნულ სისტემაში წარმოადგენს მნიშვნელოვან ნაბიჯს ევროპულ სტანდარტებთან ჰარმონიზაციის მიმართულებით. *თუმცა, მიუხედავად ფორმალური გაწევრიანებისა, აღნიშნული სისტემის სრულმასშტაბიანი დანერგვა საქართველოში შეზღუდულია, რაც განპირობებულია როგორც ნებაყოფლობითი ხასიათით, ისე ინსტიტუციური მხარდაჭერისა და მონიტორინგის მექანიზმების არასაკმარისი განვითარებით.*

HSU სისტემის გამოყენება საქართველოში ნებაყოფლობითობითია და გამოიხატება შემდეგ ძირითად მახასიათებლებში:

ა) მოქმედი კანონმდებლობა არ ავალდებულებს სასტუმროებს, მიიღონ კატეგორია „Hotelstars Union“-ის კრიტერიუმების საფუძველზე;

ბ) მას იყენებენ მხოლოდ ის სასტუმროები, რომლებიც მიზნად ისახავენ საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისი კატეგორიის მიღებას (მაგალითად, ბრენდის იმიჯის გაძლიერების, მარკეტინგული პოზიციონირების ან ტენდერებში მონაწილეობის მიზნით);

გ) სისტემაში ჩართვა ნებაყოფლობითია, შესაძლებელია განაცხადის წარდგენის საფუძველზე;

დ) სასტუმრო, რომელიც ისურვებს შეფასებას „Hotelstars Union“-ის კრიტერიუმებით, ვალდებულია:

• დარეგისტრირდეს შესაბამის ორგანიზაციაში (მაგალითად, ეროვნულ ასოციაციაში, რომელიც წარმოადგენს HSU-ს);

• დააკმაყოფილოს მისი კატეგორიისთვის განსაზღვრული მოთხოვნები (1–5 ვარსკვლავი და შესაბამისი ქვეკატეგორიები);

• პერიოდულად გაიაროს გადამოწმება (რევიზია), რათა შეინარჩუნოს მინიჭებული კატეგორია.

საქართველოში „Hotelstars Union“-ის სისტემის დანერგვაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს არასამეწარმეო ორგანიზაცია **„Horeka – Hotel Star Georgia,“** რომელიც ფუნქციონირებს 2018 წლიდან და მოქმედებს საქართველოს კანონმდებლობის ფარგლებში.

მისი ძირითადი საქმიანობა მოიცავს:

ა) სასტუმროებისა და მასპინძლობის სფეროში სტანდარტების დანერგვასა და გავრცელებას;

ბ) სასტუმროების შეფასებას „star rating” სისტემით, რაც ხელს უწყობს მომხმარებელთა ნდობის მოპოვებას და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას;

გ) საერთაშორისო პარტნიორებთან თანამშრომლობის საფუძველზე, განსაკუთრებით რეგიონებში, 2–3 ვარსკვლავიანი სასტუმროების შეფასებასა და განვითარების მხარდაჭერას (იხ. ცხრილი 9 – საქართველოს სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის მარეგულირებელი სტანდარტებისა და კლასიფიკაციის სისტემები).

ცხრილი 9. საქართველოს სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის მარეგულირებელი სტანდარტებისა და კლასიფიკაციის სისტემები

სტანდარტის ტიპი	სტანდარტი	შინაარსი და მიზანი
სახელმწიფო	ISO 22483:2020/ GEOST ISO 22483:2024	განსაზღვრავს სასტუმრო მომსახურების ხარისხის მოთხოვნებს, მათ შორის – დასუფთავების, პერსონალის, უსაფრთხოებისა და მომსახურების სტანდარტებს. წარმოადგენს სახელმწიფო დონეზე რეგისტრირებულ დოკუმენტს, რომელიც უზრუნველყოფს მომსახურების ხარისხის მინიმალური სტანდარტების ერთგვაროვან განსაზღვრას.

საერთაშორისო	Hotelstars Union (HSU)	სასტუმროების კლასიფიკაციის ევროპული სისტემა, რომელიც გავრცელებულია 20-ზე მეტ ქვეყანაში (მაგ., ავსტრია, გერმანია, შვეიცარია და სხვა) და უზრუნველყოფს კლასიფიკაციის სტანდარტიზებულ კრიტერიუმებს (მომსახურება, ოთახის აღჭურვილობა, სასტუმროს ინფრასტრუქტურა და სხვ.). საქართველოში კლასიფიკაციის სისტემა ნებაყოფლობითია. HSU-ის კრიტერიუმები ზოგიერთ ქვეყანაში ინტეგრირებულია ეროვნულ მარეგულირებელ დოკუმენტებში და გამოიყენება სასტუმროთა ოფიციალური კლასიფიკაციის საფუძვლად, სხვა შემთხვევებში კი, პროფესიული ასოციაციების პრაქტიკაში.
დარგობრივი/ კერძო	HOREKA Georgia (Hotel Star Georgia)	პროფესიული ასოციაცია, რომელიც აერთიანებს სასტუმროებს, რესტორნებს, კაფეებს, ბარებს, ხელს უწყობს სტანდარტების დანერგვასა და პროფესიულ განვითარებას. იგი წარმოადგენს კერძო სექტორის და სხვა დაინტერესებული ორგანიზაციების მიერ ფართო კონსენსუსის საფუძველზე შემუშავებულ სტანდარტებისა და მათთან შესაბამისობის შეფასების მექანიზმს, რომელიც უზრუნველყოფს სასტუმროთა კლასიფიკაციას და მომხმარებელთა ნდობის მოპოვებას. სისტემაში ჩართვა ნებაყოფლობითია და გამოიყენება ძირითადად ბრენდინგისა და ბაზარზე პოზიციონირების გასაძლიერებლად.

წყარო: *საქართველოს სტანდარტებისა და მეტროლოგიის ეროვნული სააგენტო (GEOSTM); Hotelstars Union (Member Countries), ოფიციალური ვებგვერდი; საქართველოს ეროვნული ტურიზმის ადმინისტრაცია (GNTA); Horeka – Hotel Star Georgia.*
ავტორების მიერ ადაპტირებული ცხრილი

ამრიგად, პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ:

1. „Hotelstars Union“-ის სისტემა წარმატებით გამოიყენება საერთაშორისო დონეზე როგორც რეგულირების ინსტრუმენტი, თუმცა მისი ეფექტიანობა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ეროვნულ კანონმდებლობასთან ინტეგრაციის ხარისხზე;

2. საქართველოში სტანდარტიზაციის მნიშვნელოვანი ნაწილი ეფუძნება კერძო სექტორის (HOREKA Georgia – Hotel Star Georgia) ინიციატივებს, რაც ზრდის მოქნილობას, თუმცა ამცირებს ხარისხის ერთიანი და სავალდე-

ბულო სტანდარტის, როგორც ბაზარზე შესვლის ბარიერის არსებობას. მისი ნებაყოფლობითი ხასიათი ართულებს ბაზარზე ერთიანი ხარისხობრივი მოთხოვნების ფორმირებას, რის შედეგადაც მომსახურების შეფასება მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია მომხმარებელთა ინდივიდუალურ აღქმაზე, მოლოდინებსა და გამოცდილებაზე.

ზემოაღნიშნულის საფუძველზე შეიძლება დავასკვნათ, რომ საქართველოში სასტუმრო მომსახურების ხარისხი და სტანდარტები მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია კერძო სექტორის – მფლობელებისა და მენეჯმენტის სუბიექტურ მიდგომებზე. ამასთან, საერთაშორისო სასტუმრო ქსელებში მოქმედებს შიდა კორპორაციული სტანდარტები, რომლებიც ეფუძნება როგორც ISO სტანდარტებს, ისე ბრენდის მართვის შიდა გაიდლაინებსა და ოპერაციულ მოთხოვნებს.

ყოველივე ზემოაღნიშნული განაპირობებს ადგილობრივ კერძო და საერთაშორისო სასტუმრო ქსელების მიერ განსხვავებული მიდგომების გამოყენებას, ხოლო მათი შედარებითი ანალიზი განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებს შემდეგ საკითხებზე:

1. როგორ ხორციელდება სასტუმრო მომსახურების სტანდარტების დანერგვა და გამოყენება ეკონომიკურად განვითარებულ ქვეყნებში და როგორია ამ მიმართულებით საქართველოს პრაქტიკასთან შედარებითი ანალიზი;

2. როგორ ხორციელდება კორპორაციული სტანდარტების მოთხოვნათა დაცვა საერთაშორისო ქსელურ სასტუმროებში და რა გავლენას ახდენს იგი მომსახურების ხარისხსა და მომხმარებელთა კმაყოფილებაზე.

5. 2. სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის სტანდარტების რეგულირება საზღვარგარეთის ქვეყნებში

საზღვარგარეთის გამოცდილების ანალიზი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ეფექტიანი რეგულირების მოდელების იდენტიფიცირებისა და მათი საქართველოს პრაქტიკაში შესაძლო ადაპტაციის მიზნით.

❖ ევროკავშირი

ევროკავშირში არ არის შემოღებული სასტუმრო მომსახურების ერთიანი, სავალდებულო სტანდარტი. თუმცა, მრავალ ქვეყანაში გამოიყენება სასტუმროთა (1-დან 5 ვარსკვლავამდე) ნებაყოფლობითი კლასიფიკაციის სისტემა – „Hotelstars Union“. იგი აერთიანებს 20-ზე მეტ ქვეყანას (ავსტრია, ბალტიის სახელმწიფოები – ესტონეთი,

ლატვია, ლიეტუვა – ბელგია, გერმანია, დანია, ნიდერლანდები, საბერძნეთი, უნგრეთი, შვედეთი, შვეიცარია, ჩეხეთი). „Hotelstars Union“, ევროპის სასტუმროთა კლასიფიკაციის ერთ-ერთ ყველაზე გავრცელებული სისტემაა. მიუხედავად მისი ნებაყოფლობითი ხასიათისა, იგი ფართოდ გამოიყენება და მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მომსახურების ხარისხის ჰარმონიზაციაში (*Hotelstars Union 2023)*.

ამასთან, რიგ ევროპულ ქვეყნებში კლასიფიკაცია სავალდებულოა და რეგულირდება ეროვნულ დონეზე. მაგალითად, საფრანგეთსა და პორტუგალიაში მოქმედებს სახელმწიფო მიერ დადგენილი კლასიფიკაციის სისტემა, ხოლო იტალიასა და ესპანეთში იგი რეგიონების დონეზე რეგულირდება. ასეთ შემთხვევებში სასტუმროები ვალდებულნი არიან, დაიცვან შესაბამისი კრიტერიუმები და გაიარონ სერტიფიცირების პროცედურა (Atout France n.d.; OECD 2022).

ევროკავშირის გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ მიუხედავად ერთიანი სავალდებულო სტანდარტის არარსებობისა, ჰარმონიზებული და ნაწილობრივ სავალდებულო სისტემების თანამოქმედება უზრუნველყოფს მომსახურების ხარისხის დონეების გამოთანაბრებას და ხელს უწყობს ბაზრის გამჭვირვალობას.

გერმანიაში, ავსტრიასა და შვეიცარიაში სასტუმროების კლასიფიკაცია ხორციელდება დარგობრივი ასოციაციების (მაგალითად, გერმანიაში – „DEHOGA“) მიერ და, როგორც წესი, ნებაყოფლობით ხასიათს ატარებს (Hotelstars Union 2023; DEHOGA n.d.).

შეფასების სისტემა ეფუძნება მრავალკომპონენტიან კრიტერიუმებს, რომლებიც მოიცავს ნომრების ინფრასტრუქტურულ მახასიათებლებს, მომსახურების ხარისხსა და მრავალფეროვნებას, პერსონალის პროფესიულ კვალიფიკაციას, ჰიგიენისა და დასუფთავების სტანდარტებს, აგრეთვე ტექნიკური უსაფრთხოებისა და კომფორტის დონეს.

❖ გერმანია

გერმანიაში სასტუმროების კლასიფიკაცია ეფუძნება ზემოაღნიშნული სისტემის კრიტერიუმებს. შეფასებისას გათვალისწინებულია სისუფთავე, მომსახურების დონე, ნომრების აღჭურვილობა, კვებისა და სასმელის სერვისები, ასევე ციფრული მომსახურება.

კატეგორიების (ვარსკვლავების) მინიჭებას ახორციელებს „DEHOGA“ – გერმანიის სასტუმროებისა და რესტორნების ასოციაცია, „Hotelstars Union“-ის სტანდარტების საფუძველზე. სისტემა ნებაყოფლობითია, რაც ნიშნავს,

რომ სასტუმრო თავად იღებს გადაწყვეტილებას, გაიაროს თუ არა სერტიფიკაციის პროცესი (Hotelstars Union).

აღნიშნული პრაქტიკა მიუთითებს, რომ დარგობრივი ასოციაციების მიერ განხორციელებული ნებაყოფლობითი კლასიფიკაცია ეფექტიანია იმ პირობებში, როდესაც იგი ფართოდ არის აღიარებული ბაზრის მონაწილეების მიერ და ინტეგრირებულია საერთაშორისო სტანდარტებთან.

❖ თურქეთი

თურქეთში მოქმედებს სახელმწიფო რეგულაციაზე დაფუძნებული სავალდებულო სტანდარტიზაციის სისტემა. სასტუმროების კლასიფიკაცია ან კატეგორიებად დაყოფა და ლიცენზირება სავალდებულოა, ხოლო შესაბამისი კატეგორიის გარეშე ობიექტის ფუნქციონირება დაუშვებელია. არეგულირებს ტურიზმის სამინისტრო. შეფასების კრიტერიუმები მოიცავს მომსახურების ხარისხს, ინფრასტრუქტურას, პერსონალის კვალიფიკაციასა და ტრენინგს .

აღნიშნული რეგულაცია განსაზღვრავს სასტუმროების ლიცენზირებისა და კლასიფიკაციის სავალდებულო წესებს, რაც უზრუნველყოფს მომსახურების ხარისხის კონტროლს ეროვნულ დონეზე (Republic of Türkiye Ministry of Culture and Tourism 2023).

❖ არაბეთის გაერთიანებული საამიროები (დუბაი)

დუბაიში მოქმედებს სავალდებულო სახელმწიფო სტანდარტი – „Dubai Tourism Standard“, რომელიც განსაზღვრავს სასტუმრო მომსახურების ხარისხის მოთხოვნებს. მონიტორინგის სისტემა მოიცავს როგორც ფიზიკურ ინფრასტრუქტურას, ისე მომხმარებელთა შეფასებებს. კონტროლის მექანიზმები მოიცავს რეგულარულ (მათ შორის – ყოველწლიურ) ინსპექციებას, ფინანსურ სანქციებს და ლიცენზიის გაუქმებას სტანდარტების დარღვევის შემთხვევაში (Dubai Department of Economy and Tourism 2023; Dubai Department of Economy and Tourism. n.d. Hotel Classification Standards. Accessed August 15, 2025).

აღნიშნული სისტემა წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე მკაცრი რეგულირების მოდელს, რომელიც უზრუნველყოფს მომსახურების ხარისხის მაღალ და სტაბილურ დონეს ტურისტულ ბაზარზე.

❖ ამერიკის შეერთებული შტატები (აშშ)

აშშ-ში არ არსებობს ეროვნული, სასტუმროების კლასიფიკაციის სავალდებულო სტანდარტი. ფუნქციონირებს კერძო სერტიფიკაციის სისტე-

მები, როგორიცაა „AAA Diamond Rating“ და „Forbes Travel Guide“, რომლებიც განსაზღვრავენ მომსახურების ხარისხის შეფასების კრიტერიუმებს. მიუხედავად ამისა, ცალკეული შტატები უზრუნველყოფენ აუცილებელი მოთხოვნების დაცვას, მათ შორის – სახანძრო უსაფრთხოების, სისუფთავისა და კვების, სანიტარიის მიმართულებით (American Automobile Association 2023; Forbes Travel Guide n.d.; U.S. Fire Administration 2022).

აღნიშნული მოდელი ასახავს ბაზარზე ორიენტირებულ მიდგომას, სადაც ხარისხის შეფასება ძირითადად კერძო სექტორისა და მომხმარებელთა უკუკავშირის მეშვეობით ხორციელდება.

საერთაშორისო პრაქტიკის ანალიზი გვიჩვენებს, რომ სასტუმრო მომსახურების სტანდარტიზაციის პროცესები განსხვავდება რეგულირების სიმკაცრის მიხედვით: ერთი მხრივ, არსებობს სავალდებულო სახელმწიფო სისტემები (თურქეთი, დუბაი), ხოლო მეორე მხრივ – ნებაყოფლობითი ან კერძო სერტიფიკაციაზე დაფუძნებული მოდელები (ევროკავშირის ნაწილი, აშშ). აღნიშნული განსხვავებები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მომსახურების ხარისხის ერთგვაროვნებასა და ბაზრის გამჭვირვალობაზე.

❖ საქართველო

საქართველოში არ არსებობს სასტუმრო მომსახურების სავალდებულო სახელმწიფო სტანდარტი, ხოლო კლასიფიკაცია ნებაყოფლობითია (საქართველოს კანონი „ტურიზმის შესახებ“). საერთაშორისო სასტუმრო ქსელები (მაგალითად, „Hilton“, „Marriott“ და სხვ.) იყენებენ საკუთარ, შიდაკორპორაციულ სტანდარტებს, რომლებიც, როგორც წესი, შეესაბამება საერთაშორისო მოთხოვნებს და ხშირ შემთხვევაში, აღემატება მათ (Marriott International n.d.; Hilton Worldwide n.d.).

ამასთან, შიდა ბაზარზე ხშირად ფიქსირდება მომსახურების ხარისხის მნიშვნელოვანი განსხვავებები ერთსა და იმავე საფასო სეგმენტშიც, რაც ერთიანი რეგულირების მექანიზმების არასაკმარის ეფექტიანობაზე მიუთითებს.

შედარებითი ანალიზის საილუსტრაციოდ, წარმოდგენილია სასტუმრო მომსახურების სტანდარტების ტიპები და მათი შესაბამისობა ISO 22483:2020 სტანდარტთან (იხ. ცხრილი 10 – სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის სტანდარტიზაციის მოდელები საზღვარგარეთის ქვეყნებში (მათ შორის, საქართველო).

ცხრილი 10. სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის სტანდარტიზაციის მოდელები საზღვარგარეთის ქვეყნებში (მათ შორის, საქართველო)

სტანდარტის ტიპი	სავალდებულო / ნებაყოფლობითი	შემსრულებელი ორგანო	შედეგები / მახასიათებლები	შესაბამისობა ISO 22483: 2020-სთან
ქვეყანა - საქართველო				
კლასიფიკაცია ე.წ. ვარსკვლავთა სისტემით; ჰიგიენისა და უსაფრთხოების ნორმები	ნებაყოფლობითი (ვარსკვლავები); სავალდებულოა მხოლოდ ჰიგიენა და უსაფრთხოება	საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია; შესაბამისი ინსპექციები	მომსახურების ხარისხი არათანაბარია; სტანდარტის ნორმები ხშირად განსხვავებულია მფლობელისა და მენეჯმენტის მოსაზრებებისგან	დაბალი: ნაწილობრივ ფარავს მხოლოდ ჰიგიენისა და უსაფრთხოების მოთხოვნებს
ქვეყანა - გერმანია				
„Hotelstars Union“-ის კრიტერიუმები	ნებაყოფლობითი, თუმცა ფართოდ გავრცელებული	დარგობრივი ასოციაციები (მაგ., DEHOGA)	ერთიანი კრიტერიუმებით შეფასება; მაღალი სანდოობა და გამჭვირვალობა	მაღალი: მრავალი პარამეტრი შეესაბამება ISO 22483 მოთხოვნებს
ქვეყანა- თურქეთი				
სახელმწიფო კლასიფიკაციის სისტემა (ვარსკვლავები)	სავალდებულო	ტურიზმის სამინისტრო	კატეგორიის გარეშე ფუნქციონირება შეუძლებელია; ხარისხის მკაცრი კონტროლი	მაღალი: მოიცავს ISO-ს ძირითად მოთხოვნებს
ქვეყანა - საფრანგეთი				
„Atout France“-ის ვარსკვლავების სისტემა	სავალდებულო	„Atout France“ ტურიზმის განვითარების სააგენტო	მკაფიო, გამჭვირვალე კლასიფიკაცია; რეგულარული გადამოწმება	მაღალი: დიდწილად შეესაბამება ISO მოთხოვნებს
ქვეყანა - არაბეთის გაერთიანებული საამიროები (დუბაი)				
„Dubai Tourism Standard“	სავალდებულო	დუბაის ტურიზმისა და კომერციის მარკეტინგის დეპარტამენტი (DTCM)	რეგულარული ინსპექციები; ჯარიმები; ლიცენზიის გაუქმება დარღვევის შემთხვევაში	ძალიან მაღალი: ზოგ შემთხვევაში აღემატება ISO სტანდარტებს

ქვეყანა - ამერიკის შეერთებული შტატები				
სერტიფიკა-ციის კერძო სისტემები (AAA Diamond, Forbes Travel Guide) + შტატების მინიმალური მოთხოვნები	ძირითადად ნებაყოფ-ლობითი	კერძო ორგანი ზაციები; შტატების მარეგულირებ ლები	სერტიფიკაცია ზრდის კონკურენტუნარ იანობას; ხარისხი განსხვავდება	ცვლადი: მაღალი მხოლოდ სერტიფიცი რებულ ობიექტებში

წყარო: *GEOSTM, Hotelstars Union, GNTA და სხვა საერთაშორისო წყაროები ავტორების მიერ ადაპტირებული ცხრილი*

ცხრილში წარმოდგენილი შედარებითი ანალიზი ცხადყოფს, რომ სასტუმრო მომსახურების სტანდარტიზაციის მოდელები მნიშვნელოვნად განსხვავდება რეგულირების სიმკაცრისა და ინსტიტუციური მექანიზმების მიხედვით.

იმ ქვეყნებში, სადაც მოქმედებს სავალდებულო სახელმწიფო რეგულაციები (თურქეთი, არაბეთის გაერთიანებული საამიროები, საფრანგეთი), უზრუნველყოფილია მომსახურების ხარისხის უფრო მაღალი და ერთგვაროვანი დონე, რაც მიიღწევა მკაცრი კონტროლის, რეგულარული ინსპექციებისა და სანქციების მეშვეობით. აღნიშნული მოდელები გამოირჩევა ISO 22483:2020 სტანდარტთან მაღალი შესაბამისობით და ქმნის მომხმარებელთა ნდობის მაღალ ხარისხს.

მეორე მხრივ, ნებაყოფლობითი ან რეგულირების შერეული სისტემები (გერმანია, აშშ, საქართველო) ხასიათდება უფრო მოქნილი მიდგომებით, თუმცა, იმავდროულად, იწვევს მომსახურების ხარისხის არაერთგვაროვნებას და ართულებს ვიზიტორთა მიერ ინფორმირებული არჩევანის გაკეთებას. ასეთ პირობებში ხარისხის უზრუნველყოფა დიდწილად დამოკიდებულია კერძო სექტორის ინიციატივებსა და ბაზრის თვითრეგულირებაზე.

საქართველოში რეგულირების სისტემა ლიბერალურია, რაც, ერთი მხრივ, ზრდის ბიზნესის მოქნილობას, თუმცა, მეორე მხრივ – არ უზრუნველყოფს მომსახურების სტანდარტების ერთგვაროვანებას. შედეგად, ბაზარზე ფიქსირდება ხარისხის მნიშვნელოვანი ვოლატილურობა (ცვალებადობა), რაც ართულებს მომხმარებლის არჩევანს და ამცირებს საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობას.

ამგვარად, საერთაშორისო პრაქტიკის გათვალისწინებით, საქართველოსთვის მიზანშეწონილია რეგულირების ისეთი მოდელის განვითარება, რომელიც დააბალანსებს სავალდებულო სტანდარტებსა და ნებაყოფლო-

ბით მექანიზმებს, რათა უზრუნველყოფილი იყოს როგორც ხარისხის ერთგვაროვნება, ისე სექტორის მოქნილი განვითარება.

5.3. საერთაშორისო სასტუმრო ქსელებში კორპორაციული სტანდარტების დანერგვა და მართვა

ISO 18513 და ISO 22483:2020 წარმოადგენენ სასტუმრო ინდუსტრიის საერთაშორისო სტანდარტებს, თუმცა ისინი არ მიეკუთვნებიან სასტუმროთა ქსელების შიდა კორპორაციულ სტანდარტებს.

შიდაკორპორაციული სტანდარტი თითოეული საერთაშორისო სასტუმრო კორპორაციების (მაგალითად, „Marriott“, „Hilton“, „IHG“) მიერ შემუშავებული წესების, პროცედურებისა და მოთხოვნების ერთობლიობაა, რომელთა დაცვა სავალდებულოა ქსელში გაერთიანებული ყველა ობიექტისთვის. აღნიშნული სტანდარტები შემუშავებულია კონკრეტული ბრენდის მიერ და ასახავს მის სტრატეგიულ ხედვას, მომსახურების ფილოსოფიასა და ხარისხის პოლიტიკას (Hayes and Ninemeier 2009; Jones and Lockwood 2004; Marriott International n.d.; Hilton Worldwide n.d.).

უნდა აღინიშნოს, რომ სასტუმროთა თითოეულ ქსელს გააჩნია თავისი ორგანიზაციული ფილოსოფია, რომელიც წარმოადგენს მართვის სისტემისა და კორპორაციული კულტურის საფუძველს.

ორგანიზაციული ფილოსოფია („Organizational Philosophy“) ასახავს კომპანიის ხელმძღვანელობის მიდგომას ადამიანური რესურსების მართვის მიმართ. იგი მოიცავს იმ პრინციპებს, რომლებიც დაკავშირებულია პერსონალის როლთან, ღირებულებებთან, ქცევასა და სამუშაო პროცესში ჩართულობასთან. სხვაგვარად, „პერსონალის მართვის ფილოსოფია“ წარმოადგენს ხელმძღვანელთა შეხედულებების ინტეგრირებულ სისტემას, რომელიც განსაზღვრავს თანამშრომლების მიმართ დამოკიდებულებასა და ორგანიზაციული ქცევის პრინციპებს.

სწორედ აღნიშნული ფილოსოფია წარმოადგენს ორგანიზაციის ხედვისა და სტრატეგიული მიმართულებების ჩამოყალიბების საფუძველს, რაც საბოლოოდ აისახება მომსახურების სტანდარტებსა და მომხმარებელთან ურთიერთობის პრაქტიკაზე (Ramaraju 2019).

ამგვარად, კორპორაციული სტანდარტები არ არის მხოლოდ ტექნიკური ან ოპერაციული მოთხოვნები, არამედ ეფუძნება ერთიან ღირებულებებსა და მართვის ფილოსოფიას, რაც განსაზღვრავს *მომსახურების უნიკალურობასა და ბრენდის იდენტობას და უზრუნველყოფს მომსახურების ხარისხის სტაბილურობასა და პროგნოზირებადობას*. აღნიშნული ფაქტორი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია თანამედროვე ტურისტულ ბაზარზე, სა-

დაც მომხმარებელთა ნდობა და გამოცდილება კონკურენტული უპირატესობის ერთ-ერთ ძირითად წყაროა.

განსხვავებით დამოუკიდებელი სასტუმროებისგან, *საერთაშორისო ქსელები ახერხებენ სტანდარტიზაციის, კორპორაციული კულტურისა და პერსონალის მართვის ერთიანი მოდელის მეშვეობით შექმნან მომსახურების უნიფიცირებული ხარისხი, რაც ამცირებს მომსახურების ვარიაციის რისკს და ზრდის ვიზიტორთა კმაყოფილებას.*

ამასთან, ორგანიზაციული ფილოსოფია, რომელიც განსაზღვრავს თანამშრომლების ქცევას, მოტივაციასა და მომსახურებისადმი დამოკიდებულებას, უშუალოდ აისახება სტუმართან ურთიერთობის ხარისხზე. შედეგად, იგი გარდაიქმნება კონკურენტულ უპირატესობად, რომელიც განასხვავებს ბრენდირებულ სასტუმროებს ბაზარზე.

ცხადია, სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში კონკურენტუნარიანობა განისაზღვრება არა მხოლოდ მატერიალური რესურსებითა და ინფრასტრუქტურით, არამედ – ორგანიზაციული კულტურით, კორპორაციული სტანდარტებითა და მომსახურების ფილოსოფიით, რომლებიც ქმნიან მომხმარებლისთვის სტაბილურ და მაღალი ხარისხის გამოცდილებას.

მნიშვნელოვანია, რომ კორპორაციული სტანდარტები არ წარმოადგენს საჯარო ISO დოკუმენტების ნაწილს და, მიუხედავად იმისა, რომ ხშირად ეყრდნობა საერთაშორისო სტანდარტებს, მათგან დამოუკიდებლად ფუნქციონირებს. შედეგად, საერთაშორისო სასტუმრო ქსელები ქმნიან მომსახურების ერთგვაროვან და სტაბილურ ხარისხს გლობალურ მასშტაბზე, რაც მათი კონკურენტული უპირატესობის ერთ-ერთ ძირითად საფუძველს წარმოადგენს.

ამგვარად, კორპორაციული სტანდარტები ხშირად აღემატება საერთაშორისო მინიმალურ მოთხოვნებს და უზრუნველყოფს მომსახურების უფრო მაღალ და ერთგვაროვან ხარისხს, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია გლობალური ბრენდების რეპუტაციის შენარჩუნებისთვის.

ზემოაღნიშნულის საფუძველზე შეიძლება დავასკვნათ, რომ კორპორაციულ სტანდარტებში ISO სტანდარტები გამოიყენება, როგორც ზოგადი ჩარჩო, რომლის საფუძველზეც საერთაშორისო სასტუმრო ქსელები აყალიბებენ უფრო დეტალურ და ბრენდის სპეციფიკურ მოთხოვნებს.

კერძოდ, აღნიშნული სისტემა ფუნქციონირებს შემდეგი პრინციპით:

ა). **ISO 18513** – განსაზღვრავს ერთიან ტერმინოლოგიას, რაც უზრუნველყოფს ტურისტული მომსახურების ტიპების (მაგ., „boutique hotel“, „guest house“, „apartment“, „hostel“ და სხვ.) ერთგვაროვან გაგებას საერთაშორისო დონეზე;

ბ). **ISO 22483** – ადგენს სასტუმრო მომსახურების ხარისხის მინიმალურ საერთაშორისო მოთხოვნებს;

გ) **საერთაშორისო სასტუმრო ქსელები** – აღნიშნულ ჩარჩოზე დაყრდნობით ამატებენ საკუთარ, უფრო დეტალურ და ხშირად უფრო მკაცრ კორპორაციულ სტანდარტებს, რომლებიც მოიცავს როგორც ფიზიკურ გარემოს (ექსტერიერი, ინტერიერი, დიზაინის პარამეტრები), ისე – მომსახურების პროცესებს (სერვისის სიჩქარე, მომსახურების ხარისხი, პერსონალის იერსახე და ქცევის სტანდარტები).

აღნიშნული მიდგომა უზრუნველყოფს საერთაშორისო მინიმალური მოთხოვნებისა და ბრენდული უნიკალურობის ეფექტიან შერწყმას, რაც ქმნის მომსახურების ხარისხის სტაბილურობას და ზრდის გლობალური სასტუმრო ქსელების კონკურენტუნარიანობას.

სასტუმრო მომსახურების საერთაშორისო და კორპორაციული სტანდარტების ურთიერთშედარება წარმოდგენილია ცხრილ 11-ში. იგი ცხადყოფს, რომ ISO სტანდარტები ქმნის მინიმალურ საერთაშორისო მოთხოვნათა ჩარჩოს, ხოლო კორპორაციული სტანდარტები უზრუნველყოფს უფრო დეტალურ და მკაცრ რეგულირებას, რაც საერთაშორისო სასტუმრო ქსელებში მომსახურების ხარისხის ერთგვაროვნებას განაპირობებს.

ცხრილი 11 . სასტუმრო მომსახურების საერთაშორისო და კორპორაციული სტანდარტების შედარება

მახასიათებელი	ISO 18513:2003	ISO 22483:2020	კორპორაციული სტანდარტები („Hilton,“ „Marriott“)
სტატუსი	საერთაშორისო საჯარო სტანდარტი	საერთაშორისო საჯარო სტანდარტი	ბრენდის შიდა დოკუმენტები
მიზანი	ტურიზმისა და სასტუმრო მომსახურების სფეროში ერთიანი ტერმინოლოგიის გამოყენება	სასტუმრო მომსახურების ხარისხის მინიმალური მოთხოვნების განსაზღვრა	ბრენდის ერთიანი იმიჯისა და მომსახურების მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფა
შინაარსი	განსაზღვრავს სასტუმროების: 1. ტიპს; 2. მომსახურების ტერმინოლოგიას; 3. მომსახურების კლასიფიკაციის წესებს.	მოიცავს მოთხოვნებს: 1. პერსონალის მიმართ; 2. დასუფთავების; 3.უსაფრთხოების; 5. მომსახურების დონის მიმართ.	მოიცავს კონკრეტულ მოთხოვნებს: 1. ოთახების დიზაინის; 2. ბრენდის იდენტობის ელემენტების (ლოგო, ვიზუალური სტილი, ინტერიერის კონცეფცია, პერსონალის უნიფორმა, კომუნიკაციის სტანდარტები) მიმართ;

			3. მომსახურების სტანდარტების; **4.** მარკეტინგის; **5.** ტექნიკური მოთხოვნების მიმართ
სავალდებულოობა	ნებაყოფლობითია, თუ კანონით ან კონტრაქტით სხვაგვარად არ არის განსაზღვრული.	ნებაყოფლობითია, თუმცა სერტიფიცირება ზრდის სანდოობას	სავალდებულოა ქსელის ყველა სასტუმროსთვის
ვინ ადგენს	სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაცია (ISO)	სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაცია (ISO)	სასტუმრო ქსელის კორპორაციული მმართველი ორგანო
მიზნობრივი აუდიტორია	სასტუმროები, ტუროპერატორები და ინდუსტრიის პროფესიონალები	ყველა ტიპის სასტუმრო (დამოუკიდებელი და ქსელური)	კონკრეტული ბრენდის წევრი სასტუმროები

წყარო: *Baliashvili and Katsitadze (2025); International Organization for Standardization (ISO); საქართველოს სტანდარტებისა და მეტროლოგიის ეროვნული სააგენტო (GEOSTM); Marriott International-ისა და Hilton Worldwide-ის Brand Standards Guidelines (ოფიციალური წყაროები).*
ავტორების მიერ ადაპტირებული ცხრილი.

სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში საერთაშორისო და კორპორაციული სტანდარტების ურთიერთკავშირის გრაფიკული გამოსახულება წარმოდგენილია სქემა 4-ში – საერთაშორისო და კორპორაციული სტანდარტების იერარქია სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში. აღნიშნული მიდგომა უზრუნველყოფს მომსახურების ხარისხის ერთგვაროვნებას, ბრენდის იდენტობის შენარჩუნებასა და მომხმარებლისთვის პროგნოზირებადი და სტაბილური გამოცდილების შექმნას, რაც საბოლოოდ აისახება სტუმართა კმაყოფილების, ლოიალობისა და კონკურენტული უპირატესობის ფორმირებაზე.

როგორც ვხედავთ, სქემა 4 ასახავს სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში საერთაშორისო და კორპორაციული სტანდარტების ურთიერთკავშირსა და იერარქიულ სტრუქტურას. ავტორების მიერ შემუშავებული მოდელის საწყის საფეხურს წარმოადგენს ISO 18513:2003, რომელიც განსაზღვრავს ტურისტული მომსახურების ერთიან ტერმინოლოგიას, ხოლო ISO 22483:2020 ადგენს სასტუმრო მომსახურების ხარისხის საერთაშორისო მოთხოვნებს. აღნიშნული სტანდარტები ქმნიან ზოგად მარეგულირებელ

ჩარჩოს, რომლის საფუძველზეც საერთაშორისო სასტუმრო ქსელები აყალიბებენ საკუთარ, უფრო დეტალურ და ბრენდის სპეციფიკურ კორპორაციულ სტანდარტებს.

სქემაში წარმოდგენილია სამი წამყვანი საერთაშორისო სასტუმრო ქსელი – „Hilton," „Marriott" და „Accor", რომელთაგან თითოეული, საერთაშორისო სტანდარტების დაცვასთან ერთად, ავითარებს საკუთარი ბრენდის იდენტობას, კორპორაციულ კულტურას, მომსახურების ხარისხის მართვის მექანიზმებსა და სტუმარზე ორიენტირებულ მართვის პრაქტიკას. სწორედ საერთაშორისო და კორპორაციული სტანდარტების ინტეგრირებული

სქემა 4. საერთაშორისო და კორპორაციული სტანდარტების იერარქია სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში



წყარო: *ავტორების მიერ შემუშავებული ISO 18513:2003-ის, ISO 22483:2020-ის, საერთაშორისო სასტუმრო ქსელების კორპორაციული სტანდარტებისა და განხილული სამეცნიერო ლიტერატურის საფუძველზე*

გამოყენება უზრუნველყოფს მომსახურების ერთგვაროვან ხარისხს, მომხმარებლისთვის პროგნოზირებადი და სტაბილური გამოცდილების შექ-

მნას, სტუმართა კმაყოფილებისა და ლოიალობის ზრდას, რაც საბოლოოდ აძლიერებს სასტუმრო ქსელების კონკურენტულ უპირატესობას.

5.4. სერტიფიცირების მექანიზმები სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში

სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში სტანდარტიზაციის სისტემასთან მჭიდროდაა დაკავშირებული სერტიფიცირება, რომელიც უზრუნველყოფს სტანდარტის მოთხოვნებისადმი შესაბამისობის დადასტურებას. თუ სტანდარტიზაცია განსაზღვრავს მომსახურების ხარისხის კრიტერიუმებს და პარამეტრებს, სერტიფიცირება წარმოადგენს მექანიზმს, რომლის საშუალებითაც ხდება ამ კრიტერიუმებთან შესაბამისობის შეფასება. ამდენად, იგი:

- ავალდებულებს სასტუმრო მომსახურების ობიექტებს დაიცვან შესაბამისი სტანდარტები (მომსახურების დონე, უსაფრთხოება, ხარისხი და მომხმარებელთან ურთიერთობის მართვის პრინციპები და სხვა);
- ზრდის ორგანიზაციის სამართლებრივ პასუხისმგებლობას;
- ხელს უწყობს ვიზიტორთა ნდობის ამაღლებას;
- აძლიერებს ტურისტული სფეროს კონკურენტუნარიანობას.

„სერტიფიკატი“ წარმოადგენს დოკუმენტს, რომელიც ადასტურებს ობიექტის, მომსახურების ან პროცესის შესაბამისობას ტექნიკური რეგლამენტის მოთხოვნებთან, სტანდარტებთან ან კონტრაქტის პირობებთან (ქუთათელაძე 2024). ამასთან, „სერტიფიცირების სისტემა“ გულისხმობს სერტიფიცირების პროცესის ორგანიზებისა და განხორციელების წესების ერთობლიობას.

სასტუმრო მომსახურების სერტიფიცირება ხორციელდება ქვეყანაში მოქმედი საკანონმდებლო და მარეგულირებელი ნორმების შესაბამისად. საქართველოში აღნიშნული პროცესი რეგულირდება კანონით „ტურიზმის შესახებ“ (2023), თუმცა იგი დეტალურად არ განსაზღვრავს სასტუმრო მომსახურების სერტიფიცირების კონკრეტულ მექანიზმებსა და პროცედურებს.

ამასთან, მომსახურების ხარისხის კონტროლის პრაქტიკაში გამოიყენება შესაბამისობის შეფასების მექანიზმები, რომლებიც უზრუნველყოფენ პროდუქტის, მომსახურების ან პროცესის შესაბამისობის დადგენას მოქმედ სტანდარტებსა და ტექნიკურ რეგლამენტებთან.

აღნიშნული პროცესი ხორციელდება შესაბამისობის შეფასების ორგანოების (შშო) მიერ, რომელთა კომპეტენციის ოფიციალური აღიარება საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობის საფუძველზე უზრუნველყო-

ფილია აკრედიტაციის სისტემის მეშვეობით (Georgian Accreditation Center (GAC) n.d.; ISO/IEC 17000:2020).

ამრიგად, სერტიფიკაციის ორგანოები წარმოადგენენ იმ ინსტიტუტებს, რომლებიც ახორციელებენ შესაბამისობის შეფასებას სხვადასხვა მიმართულებით, მათ შორის: პერსონალის, პროდუქციის, მომსახურების, აუდიტისა და მენეჯმენტის (საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო, n.d.).

აღნიშნული მექანიზმები ქმნიან ხარისხის ინფრასტრუქტურის მნიშვნელოვან ეროვნულ ელემენტს, რომელიც უზრუნველყოფს სტანდარტების შესრულების კონტროლს და ზრდის მომსახურების სანდოობას.

საქართველოში სასტუმროების სერტიფიცირება ხორციელდება სერტიფიკაციის აკრედიტებული კერძო ორგანოების მიერ (მაგ., ISO-სთან დაკავშირებული სქემები, EFQM მოდელი და სხვა). აღნიშნული პროცესის შედეგად გაიცემა შესაბამისობის დამადასტურებელი სერტიფიკატი.

სახელმწიფო უწყებების როლი ამ შემთხვევაში შემოიფარგლება აკრედიტაციის, ზედამხედველობისა და კონტროლის ფუნქციებით. კერძოდ, ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო და მასთან დაკავშირებული ინსტიტუტები უზრუნველყოფენ მხოლოდ ზოგად რეგულირებას, უშუალოდ სერტიფიკატის გაცემას არ ახორციელებენ.

აღნიშნული წარმოადგენს მნიშვნელოვან გამოწვევას სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიისთვის, იწვევს შემდეგ პრობლემებს:

- სერტიფიცირების პროცესის ერთიანი სტანდარტის არარსებობას;
- მომსახურების ხარისხის შეფასების სუბიექტურობის მაღალ დონეს;
- მომხმარებელთა ნდობის შემცირებას;
- საერთაშორისო ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის შეზღუდვას.

აღნიშნული ქმნის მდგრადი განვითარების და კონკურენციის რისკებს, რაც განპირობებულია სასტუმრო მომსახურების სერტიფიცირებისა და ხარისხის რეგულირების სისტემის არაერთგვაროვნებითა და ერთიანი მიდგომის არარსებობით.

ევროპის მრავალ ქვეყანაში სასტუმროების სერტიფიცირება ხორციელდება სახელმწიფოს, კანონით განსაზღვრული წესით. მაგალითად, იტალიაში, საფრანგეთსა და ბელგიაში ეს პროცესი რეგულირდება შესაბამისი სახელმწიფო ორგანოების ან რეგიონული ადმინისტრაციების მიერ, ხოლო ხარისხს ხშირად აკონტროლებენ დამოუკიდებელი, აკრედიტებული ორგანიზაციები (Atout France n.d.; Brussels Economy and Employment n.d.; Hotelstars Union 2023).

აღნიშნული გამოცდილება ცხადყოფს, რომ სერტიფიცირების ეფექტიანი სისტემა ეფუძნება მკაფიო სამართლებრივ ჩარჩოს და დამოუკიდებელი

კონტროლის მექანიზმებს, რაც უზრუნველყოფს მომსახურების ხარისხის სტაბილურობასა და ბაზრის გამჭვირვალობას.

საერთაშორისო პრაქტიკაში ფართოდ გამოიყენება სხვადასხვა სერტიფიცირების მოდელი, რომლებიც მოიცავს მომსახურების ხარისხის, უსაფრთხოების, გარემოს დაცვისა და მენეჯმენტის სტანდარტებს. მათ შორის აღსანიშნავია:

- **„Hotelstars Union“** – ევროპული სასტუმროების კლასიფიკაციის სისტემა, რომელიც ეფუძნება ვარსკვლავების მინიჭების ერთიან კრიტერიუმებს. იგი წარმოადგენს ევროპაში ერთ-ერთ ყველაზე ფართოდ გავრცელებულ და აღიარებულ სისტემას, რომელიც უზრუნველყოფს მომსახურების ხარისხის ჰარმონიზაციას;
- **„Green Key“** – საერთაშორისო ეკო-სერტიფიკატი, რომელიც მიზნად ისახავს სასტუმროებში გარემოსდაცვითი პასუხისმგებლობის გაძლიერებას. აღნიშნული სერტიფიკატი ადასტურებს, რომ ობიექტი აკმაყოფილებს „მწვანე სტანდარტების“ მოთხოვნებს და ხელს უწყობს მდგრადი ტურიზმის განვითარებას;
- **„LEED“ (Leadership in Energy and Environmental Design)** აშშ-ის მწვანე მშენებლობის საბჭოს (U.S. Green Building Council) მიერ შემუშავებული სისტემა, რომელიც აფასებს შენობების ენერგოეფექტიანობას და ეკოლოგიურობას. იგი ფართოდ გამოიყენება სასტუმროების მშენებლობისა და ოპერირების შეფასების მიზნით და პრესტიჟულ სერტიფიკაციადაა აღიარებული. აღნიშნულ სისტემას აქტიურად იყენებენ საერთაშორისო სასტუმრო ქსელები: „Marriott International“, „Hilton“ და „InterContinental Hotels Group“;
- **„Travelife for Hotels & Accommodations“** – მდგრადობის საერთაშორისო სერტიფიკატი სასტუმროებისა და სტუმართა ბინადრობის ობიექტებისთვის. მდგრადი ტურიზმის სერტიფიცირების ეს პროგრამა ფართოდ გამოიყენება ევროპასა და აზიაში;
- **„HOTEQ 500“ (Hotel Quality Management System)** – თურქეთში გავრცელებული სასტუმრო მომსახურების ხარისხის მართვის სერტიფიცირების სისტემა, რომელიც ეფუძნება სხვადასხვა საერთაშორისო სტანდარტის (ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 და სხვ.) ინტეგრაციას. მისი მიზანია მომსახურების ხარისხის, ჰიგიენის, უსაფრთხოებისა და გარემოსდაცვითი სტანდარტების უზრუნველყოფა.

აღნიშნული სერტიფიკატები მნიშვნელოვან კონკურენტულ უპირატესობას ანიჭებს მათ მფლობელ კომპანიებს საერთაშორისო ტურისტულ ბაზარზე. მათი ძირითადი ჯგუფები წარმოდგენილია ცხრილ 12-ში – სასტუმრო სერტიფიკაციის სისტემების ტიპოლოგია საერთაშორისო პრაქტიკაში.

ცხრილი 12. სასტუმრო სერტიფიკაციის სისტემების ტიპოლოგია საერთაშორისო პრაქტიკაში

სერტიფიკატი	აღწერა /შინაარსი	წყარო
ISO სტანდარტები	• ISO 9001 – ხარისხის მართვის სისტემა; • ISO 14001 – გარემოსდაცვითი მენეჯმენტი; • ISO 22000 / HACCP – საკვების უსაფრთხოება; • ISO 45001 – შრომის უსაფრთხოება; • ISO 50001 – ენერგომენეჯმენტი; ფართოდ გამოიყენება საერთაშორისო სასტუმრო ინდუსტრიაში.	International Organization for Standardization (ISO) 2020
Hotelstars Union	• ევროპული კლასიფიკაციის სისტემა (1–5 ვარსკვლავი); • აერთიანებს 20-ზე მეტ ქვეყანას, მათ შორის საქართველოს; ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული სისტემა ევროპაში.	Hotelstars Union 2023
Green Key	• საერთაშორისო ეკოსერტიფიკატი; • გამოიყენება 20-ზე მეტ ქვეყანაში; ორიენტირებულია გარემოსდაცვით პასუხისმგებლობაზე.	Green Key International n.d.
LEED (Leadership in Energy and Environmental Design)	• შენობების ეკოლოგიური და ენერგოეფექტურობის შეფასება; ფართოდ გამოიყენება საერთაშორისო სასტუმრო ქსელებში	U.S. Green Building Council n.d
Travelife for Hotels & Accommodations	• მდგრადი ტურიზმის სერტიფიცირების პროგრამა; გამოიყენება ევროპასა და აზიაში.	ABTA n.d.
HOTEQ 500	• ხარისხის მართვის თურქული სისტემა; • ეფუძნება ISO სტანდარტების ინტეგრაციას; რეგიონულად უფრო გავრცელებული.	Sertifikasyon.net n.d.

წყარო: *ავტორების მიერ ადაპტირებული საერთაშორისო ორგანიზაციების მასალებზე დაყრდნობით*

საქართველოში გავრცელებული სერტიფიცირების სისტემებია:

- „Hotelstars Union“ – კლასიფიკაციის ევროპული სისტემა;
- ISO სტანდარტებზე დაფუძნებული სერტიფიცირება, რომელიც ხორციელდება საერთაშორისო ორგანიზაციების წარმომადგენლობების (მაგალითად, SGS Georgia) მეშვეობით.

5.5. ლიცენზირების მექანიზმები და რეგულირების პრაქტიკა

სასტუმრო მომსახურების ბაზრის რეგულირების კიდევ ერთ მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს წარმოადგენს ლიცენზირება. იგი არის სახელმწიფოებრივი პროცესი, რომლის შედეგადაც კომპანიებს ან ორგანიზაციებს ენიჭებათ ოფიციალური ნებართვა კონკრეტული საქმიანობის განხორციელებაზე, კანონით დადგენილი პირობების დაცვით.

ლიცენზია წარმოადგენს ადმინისტრაციული ორგანოს მიერ გაცემულ ადმინისტრაციულ აქტს, რომლის საფუძველზეც პირს ენიჭება განსაზღვრული საქმიანობის განხორციელების უფლება, კანონით დადგენილი მოთხოვნების დაკმაყოფილების შემთხვევაში (საქართველოს კანონი „ლიცენზიებისა და ნებართვების შესახებ“, 2005).

ლიცენზირების მთავარი მიზანია, ტურისტული საქმიანობის სუბიექტებისთვის თანაბარი კონკურენტული პირობების შექმნა, სახელმწიფოსა და მესაკუთრეთა კანონიერ ინტერესთა დაცვა, ასევე ტურისტული სერვისების ხარისხის ამაღლება. როგორც აღნიშნავს ტურიზმის სფეროს მკვლევარი გ. მ. დეხტიარი (ДЕХТЯРЬ 2006), „ტურისტული საქმიანობის ლიცენზირება ხორციელდება განთავსების ობიექტების სერვისების ბაზარზე ტურისტული საქმიანობის სუბიექტებისთვის თანაბარი შესაძლებლობების შესაქმნელად, ამ სერვისებზე სახელმწიფოსა და მესაკუთრეთა უფლებების დაცვისა და ტურისტული სერვისების დონის ამაღლების მიზნით.“ შესაბამისად იგი უზრუნველყოფს ბაზარზე მოქმედი სუბიექტების სამართლებრივ ლეგიტიმაციას და ამცირებს არაკვალიფიციური ან არასანდო მომსახურების გავრცელების რისკს.

თუმცა განსხვავებით მრავალი ქვეყნისგან, სადაც სასტუმრო მომსახურება სავალდებულო ლიცენზირებას ექვემდებარება, საქართველოში აღნიშნული მექანიზმი სრულად არ არის ამოქმედებული სასტუმრო მომსახურების ყველა სეგმენტში. რეგულირება ძირითადად ითვალისწინებს უსაფრთხოების, სანიტარული და ინფრასტრუქტურული მოთხოვნების დაცვას, მომსახურების ხარისხს კი – ნაკლებად.

მოქმედი კანონმდებლობა – „კანონი ტურიზმის შესახებ“ (2023) არ ითვალისწინებს სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიისთვის სავალდებულო ლიცენზირების ან ნებართვის მოთხოვნას. ამასთან, არც კანონი „ლიცენზიებისა და ნებართვების შესახებ“ (2005) არ მოიცავს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის ერთ-ერთი ძირითადი მიმართულების – სასტუმრო მომსახურების ლიცენზირების ან ნებართვის სავალდებულო მოთხოვნებს.

სახელმწიფო ორგანოები, მათ შორის – საქართველოს შემოსავლების სამსახური და შესაბამისი მარეგულირებელი ინსტიტუტები, უზრუნველყო-

ფენ ეკონომიკური საქმიანობის რეგისტრაციას, მონიტორინგსა და კანონმდებლობით დადგენილი მოთხოვნების შესრულების ზედამხედველობას.

კერძოდ, საქმიანობის განხორციელებისთვის აუცილებელია შემდეგი ზოგადი სამართლებრივი მოთხოვნების დაცვა:

- იურიდიული პირისა და ეკონომიკური საქმიანობის რეგისტრაცია;
- სანიტარიული, სახანძრო და შრომის უსაფრთხოების ნორმების დაცვა.

პრაქტიკული გზამკვლევების მიხედვით, რომლებიც ასახავენ საქართველოში ბიზნესის რეგისტრაციისა და ოპერირების პროცესს, სასტუმრო მომსახურების განხორციელება მოითხოვს უსაფრთხოების, ჰიგიენისა და ინფრასტრუქტურული მოთხოვნების დაცვას, აგრეთვე ჯანმრთელობისა და კვების სერვისებთან დაკავშირებულ რეგულაციებთან შესაბამისობას (Georgia Company n.d.).

აღნიშნული მიუთითებს რეგულირების სისტემის სრულყოფისა და ლიცენზირების ისეთი მექანიზმის შემუშავების აუცილებლობაზე, რომელიც უზრუნველყოფს მომსახურების ხარისხის სტანდარტის დაცვას.

ამასთან, იმ ქვეყნებში, სადაც მოქმედებს სასტუმრო მომსახურების სავალდებულო ლიცენზირების სისტემა, ლიცენზიის მიღება და შენარჩუნება დაკავშირებულია რეგულარულ მონიტორინგთან, ინსპექტირებასა და დარღვევებზე რეაგირების მექანიზმებთან. დარღვევების შემთხვევაში, კომპანიებს ევალებათ ნაკლოვანებათა აღმოსაფხვრელად შესაბამისი ღონისძიებების განხორციელება, წინააღმდეგ შემთხვევაში შესაძლებელია ლიცენზიის შეჩერება ან გაუქმება. ლიცენზიის განახლება, როგორც წესი, შესაძლებელია განსაზღვრულ პერიოდებში (მაგ., 1–3 წელიწადში), რაც ქვეყნის რეგულაციებსა და ობიექტის ტიპზეა დამოკიდებული.

სასტუმრო მომსახურების რეგულირების მექანიზმები საერთაშორისო პრაქტიკაში მნიშვნელოვნად განსხვავდება. ზოგ ქვეყანაში რეგულირება შემოიფარგლება სანიტარიულ-ჰიგიენური ნორმებისა და უსაფრთხოების სტანდარტების დაცვით, ხოლო ზოგ შემთხვევაში სავალდებულოა სპეციალური ლიცენზიის ან საქმიანობის ნებართვის მიღება.

❖ იტალია

იტალიაში სასტუმრო მომსახურების საქმიანობის განხორციელება მოითხოვს შესაბამისი ტურისტული და ადმინისტრაციული ავტორიზაციის გავლას, რომელიც, როგორც წესი, რეგულირდება რეგიონულ დონეზე. *ლიცენზირების სისტემა მოიცავს სხვადასხვა ტიპის ნებართვებს, მათ შორის:*

1). კომერციულ ლიცენზიას (Licenza Commerciale);

2). ტურისტულ ავტორიზაციას (Autorizzazione Turistica), ასევე,

3). ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების სერტიფიკატებს (ASL).

გარდა ამისა, 2024 წლის 1 სექტემბრიდან სავალდებულოა ეროვნული იდენტიფიკაციის კოდის (CIN – National Identification Code) გამოყენება, რომელიც უნდა იყოს გამოსახული, როგორც თავად განთავსების ობიექტის შენობაზე, ასევე საინფორმაციო-სარეკლამო მასალებზე. აღნიშნული მოთხოვნის უგულებელყოფა იწვევს ფინანსურ სანქციებს (Boyd Hospitality 2025).

ამრიგად, იტალიაში სასტუმრო ბიზნესი მკაცრად რეგულირდება, განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა მომსახურების ხარისხის კონტროლს, საქმიანობის კანონიერებასა და მომხმარებელთა უფლებების დაცვას.

❖ საფრანგეთი

საფრანგეთში სასტუმრო მომსახურების განხორციელებისთვის სასტუმროს ოპერირების სპეციალური ლიცენზია არ არის საჭირო. იმ შემთხვევაში კი, თუ სასტუმრო უზრუნველყოფს კვებითა და სასმელებით მომსახურებას (რესტორანი, ბარი და სხვ.), სავალდებულოა შესაბამისი ნებართვების მოპოვება, *კერძოდ:*

1. საკვების მომსახურებასთან დაკავშირებულ ჯანმრთელობის დეკლარაციის (health declaration);

2. ალკოჰოლის რეალიზაციის ლიცენზიის (licence IV);

3. არასრულწლოვნების დაცვის რეგულაციების დაცვის;

4. კვების ობიექტებში მუსიკის დაკვრის ლიცენზიის.

საფრანგეთში სასტუმრო მომსახურების საქმიანობა რეგულირდება ფუნქციური და სექტორული ლიცენზირების პრინციპით, სადაც მომსახურების თითოეული სახეობა ექვემდებარება შესაბამის სამართლებრივ რეგულაციას (Lawyers France 2025).

❖ ესპანეთი

ესპანეთში სასტუმრო ბიზნესის დაწყება მოითხოვს ავტორიზაციისა და კლასიფიკაციის პროცედურების გავლას (tourist authorization and classification), რის შემდეგაც შესაბამისი რეგიონის ტურიზმის დეპარტამენტის მიერ გაიცემა დამადასტურებელი დოკუმენტები.

ავტორიზაციის მიღებისათვის წარდგენილი უნდა იყოს სხვადასხვა სახის დოკუმენტაცია, *მათ შორის:*

1. მფლობელის იდენტიფიკაციისთვის აუცილებელი მონაცემები;

2. საკუთრების ან ქირავნობის დამადასტურებელი დოკუმენტები;

3. ობიექტის არქიტექტურული და ტექნიკური გეგმები;

4. ობიექტის მართვაზე პასუხისმგებელი პირის მონაცემები და სხვა.

გარდა ამისა, სასტუმრო ბიზნესის დაწყება მოითხოვს დამატებითი ნებართვების მიღებას, *როგორებიცაა*:

1. მშენებლობის ნებართვა (construction license);

2. მუნიციპალური საქმიანობის ლიცენზია (activity license);

3. რეგისტრაცია ტურისტული რესურსების შესაბამის რეესტრში.

ესპანეთში სასტუმრო საქმიანობა რეგულირდება დეცენტრალიზებული, მრავალდონიანი სისტემის საფუძველზე, სადაც მნიშვნელოვანი როლი ენიჭება რეგიონულ და მუნიციპალურ ორგანოებს (Alegria Real Estate 2025).

❖ გერმანია

გერმანიაში სასტუმრო საქმიანობა რეგულირდება ლიბერალური მოდელის საფუძველზე, რომელიც ემყარება სამეწარმეო თავისუფლების (Gewerbefreiheit) პრინციპს. შესაბამისად, სასტუმრო ბიზნესის დაწყება, როგორც წესი,

1. არ მოითხოვს სპეციალური სასტუმრო ლიცენზიის მიღებას;

2. საქმიანობა ხორციელდება ზოგადი სამართლებრივი, სანიტარიულ-ჰიგიენური და დარგობრივი მოთხოვნების დაცვით,

3. ხოლო ცალკეული დამატებითი მომსახურების (მაგალითად, ალკოჰოლური სასმელების რეალიზაციის) შემთხვევაში საჭიროა შესაბამისი ნებართვის მოპოვება (Gaststättengesetz; Gewerbeordnung).

❖ საბერძნეთი

საბერძნეთში სასტუმრო ბიზნესის დაწყება შესაძლებელია „notification of operation“ (საქმიანობის დაწყების შეტყობინება) ელექტრონული ფორმის წარდგენის შემდეგ, სახელმწიფო პლატფორმის – **Open Business** მეშვეობით. აღნიშნული მექანიზმი წარმოადგენს ადმინისტრაციული პროცესის გამარტივების ინსტრუმენტს, რომელიც საშუალებას აძლევს ბიზნესს, დაიწყოს ოპერირება წინასწარი ნებართვების გარეშე, თუმცა კანონმდებლობით დადგენილი მოთხოვნების დაცვაზე პასუხისმგებლობა თავად სუბიექტს ეკისრება.

სასტუმროს ფუნქციონირებისთვის აუცილებელია, რომ ობიექტი აკმაყოფილებდეს ეროვნულ სამშენებლო, სანიტარულ და უსაფრთხოების მოქმედ ნორმებს. *სავალდებულო მოთხოვნები მოიცავს:*

1. ეროვნული საკანონმდებლო ჩარჩოს დაცვას (სამშენებლო ნორმები, სანიტარულ-ჰიგიენური წესები, უსაფრთხოების სტანდარტები, მათ შორის – ხანძარსაწინააღმდეგო სისტემები და შშმ პირთა ხელმისაწვდომობა);

2. მუნიციპალური ნებართვებისა და რეგულაციების შესრულებას (ქალაქმშენებლობა, მიწათსარგებლობა);

სასტუმროს მშენებლობისა და ფუნქციონირების პროცესში დამატებით აუცილებელია:

1. მშენებლობის ნებართვის (building permit) მიღება ურბანული დაგეგმარების ორგანოებისგან;

2. მაღალი კატეგორიის (4–5 ვარსკვლავი) ობიექტებისთვის სპეციალური ავტორიზაციის გავლა Ministry of Tourism of Greece-ის შესაბამის სტრუქტურებში;

3. გარემოზე ზემოქმედების შეფასების, უსაფრთხოების და ტექნიკური დოკუმენტაციის წარდგენა.

საბერძნეთში სასტუმროთა საქმიანობა რეგულირდება შერეული მოდელის საფუძველზე, ადმინისტრაციული პროცედურების გამარტივების (notification system) და მკაცრი ტექნიკურ-უსაფრთხოების მოთხოვნათა ერთობლიობით (Government of Greece 2025; Chambers and Partners 2025; AVRV Certification Body 2025).

❖ თურქეთი

თურქეთში სასტუმროთა საქმიანობის განხორციელება მოითხოვს *ორ ძირითად სავალდებულო დოკუმენტს:*

1. „ტურიზმის საქმიანობის სერტიფიკატი“ **(**Tourism Operation Certificate**)** – არის ნებართვა, ლიცენზია და გაიცემა თურქეთის კულტურისა და ტურიზმის სამინისტროს (Ministry of Culture and Tourism of Türkiye) მიერ.

- სავალდებულოა ყველა სასტუმროსთვის;
- აუცილებელია ბიზნესის დასაწყებად;
- ლიცენზიის მისაღებად საჭიროა განაცხადის, ობიექტის ტექნიკურ აღწერის, ადგილობრივი ნებართვების, ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების შესაბამისობის დამადასტურებელი დოკუმენტების წარდგენა.

2. „მდგრადი ტურიზმის სერტიფიკატი“ (Sustainable Tourism Certificate – Stage 1) – საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობის დოკუმენტი, რომელიც სავალდებულოა განთავსების ყველა ტიპის ობიექტისთვის.

- ძალაშია 2023 წლიდან, „Safe Tourism“ სერტიფიკატის ნაცვლად;
- სასტუმროებისთვის სავალდებულოა მდგრადი ტურიზმის სერტიფიცირების პროგრამის, სულ მცირე, პირველი ეტაპის (Stage 1) გავლა, რო-

მელიც მოიცავს მდგრადობის, გარემოს დაცვისა და უსაფრთხოების სფეროში დადგენილ პირველადი დონის მოთხოვნებთან შესაბამისობას;

- მაღალი კატეგორიის (მაგ., 4–5 ვარსკვლავი) ობიექტებისთვის გათვალისწინებულია უფრო მკაცრი მოთხოვნები და შემდგომი ეტაპების გავლა.

აღსანიშნავია, რომ პანდემიის პერიოდში მოქმედი „Safe Tourism“ სერტიფიკატი გაუქმდა და აღარ წარმოადგენს სავალდებულო მოთხოვნას.

თურქეთში სასტუმრო საქმიანობა ხორციელდება მკაცრად რეგულირებული მოდელის საფუძველზე, რომელიც აერთიანებს როგორც ლიცენზირებას, ისე სავალდებულო სერტიფიცირების სისტემას

(Ministry of Culture and Tourism of Türkiye n.d.; TÜRSAB n.d.; GSTC n.d.; Ozbek CPA n.d.).

❖ არაბთა გაერთიანებულ საამიროები (დუბაი)

არაბთა გაერთიანებულ საამიროებში (დუბაი) სასტუმრო საქმიანობა მკაცრად რეგულირდება და არც ერთი სასტუმრო არ შეიძლება ფუნქციონირებდეს შესაბამისი ლიცენზიისა და სავალდებულო კლასიფიკაციის გარეშე. რეგულირებას ახორციელებს დუბაის ეკონომიკისა და ტურიზმის დეპარტამენტი (Dubai Department of Economy and Tourism), ყოფილი ტურიზმისა და მარკეტინგის დეპარტამენტი (Department of Tourism and Commerce Marketing – DTCM).

დუბაის სასტუმროებისთვის სავალდებულოა კლასიფიკაციის პროცედურის გავლა, რომელიც ეფუძნება აღნიშნული ორგანოს მიერ დადგენილ სტანდარტებსა და ფორმატს. მხოლოდ ამ პროცედურის წარმატებით დასრულების შემდეგ მინიჭებული კატეგორია წარმოადგენს ოფიციალურ საფუძველს სასტუმროს საქმიანობისთვის.

სასტუმროს განთავსება ან მშენებლობა შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ წინასწარ მიღებულია წერილობითი თანხმობა შესაბამისი სახელმწიფო ორგანოებისგან, მათ შორის – დუბაის მიწის დეპარტამენტისგან (Dubai Land Department).

გარდა ამისა, სასტუმრო ბიზნესის დასაწყებად აუცილებელია ე.წ. „ტურიზმის ლიცენზიის“ (tourism license) მოპოვება, რომელიც გაიცემა ობიექტის ტიპის, მომსახურების სახეობისა და ოპერირების სპეციფიკის გათვალისწინებით.

განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა მდგრადობისა და ეკოლოგიური სტანდარტების დაცვას. ამ მიმართულებით რეგულატორი ორგანო პერიოდულად განაახლებს მოთხოვნებს, რაც კიდევ უფრო აძლიერებს ხარისხისა და უსაფრთხოების კონტროლის მექანიზმებს.

ამასთან, სასტუმროს ტერიტორიაზე ღონისძიებების (მაგ., კონცერტები, ცოცხალი შესრულება, DJ პროგრამები) ჩასატარებლად სავალდებულოა სპეციალური ნებართვის – „Events Permit“-ის – მიღება.

დუბაიში სასტუმრო საქმიანობა ხორციელდება მკაცრი, ცენტრალიზებული და მრავალდონიანი ლიცენზირების სისტემის ფარგლებში, რომელიც მოიცავს როგორც ოპერირების ნებართვას, ისე – კლასიფიკაციასა და დამატებით რეგულაციებს (Dubai Department of Economy and Tourism 2013; 2025).

❖ ამერიკის შეერთებული შტატები (აშშ)

ამერიკის შეერთებულ შტატებში სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის რეგულირება უმთავრესად შტატების დონეზე განისაზღვრება. თითოეულ შტატს გააჩნია საკუთარი სამართლებრივი ჩარჩო და მოთხოვნები, რის გამოც სასტუმროების ფუნქციონირებისთვის ხშირად სავალდებულოა შესაბამისი ლიცენზიის მიღება. მაგალითად:

- **კანზასის შტატში** სასტუმროებისა და სხვა განთავსების ობიექტებისთვის სავალდებულოა სპეციალური ლიცენზიის – სასტუმროს ლიცენზიის („Lodging Establishment License“) – მოპოვება, რომელიც გაიცემა კანზასის სოფლის მეურნეობის დეპარტამენტის (Kansas Department of Agriculture) მიერ. *აღნიშნული ლიცენზია მოითხოვს ობიექტის შესაბამისობას სანიტარულ, უსაფრთხოების და ოპერირების სტანდარტებთან და წარმოადგენს აუცილებელ წინაპირობას საქმიანობის კანონიერად განხორციელებისთვის* (Kansas Department of Agriculture n.d.).

ანალოგიური მოთხოვნები მოქმედებს სხვა შტატებშიც, თუმცა რეგულაციების დეტალები განსხვავდება ადგილობრივი კანონმდებლობის შესაბამისად.

- **მისურის შტატში** განთავსების ყველა ობიექტი (სასტუმრო, მოტელი, ჰოსტელი, სასტუმრო სახლი და სხვ.) ვალდებულია გაიაროს შესაბამისი სახელმწიფო ორგანოს ინსპექცია და მოიპოვოს სპეციალური ლიცენზია („lodging license“). იგი პერიოდულად უნდა განახლდეს. ლიცენზია მოიცავს ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების მოთხოვნებს, მათ შორის: წყლის ხარისხის, სანიტარულ ნორმებსა და სახანძრო უსაფრთხოების წესების კონტროლს.

ლიცენზირების პროცესს ახორციელებს მისურის შტატის ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის დეპარტამენტი (Missouri Department of Health and Senior Services), რომელიც უზრუნველყოფს განთავსების ობიექტების მონიტორინგსა და რეგულარულ შემოწმებას (Missouri Department of Health and Senior Services n.d.).

• **ვერმონტის შტატში** (Bed and Breakfast B&B) კატეგორიის სასტუმრო, სასტუმრო სახლი ან ტურისტული განთავსების სხვა ობიექტი, რომელიც დროებით ქირაობს სამ ან მეტ ოთახს ან ნებისმიერი მცირე ტევადობის განთავსების ობიექტი, რომელიც უზრუნველყოფს კვების მომსახურებას, ვალდებულია მოიპოვოს სასტუმროს ლიცენზია („lodging establishment license").

იგი გაიცემა ვერმონტის ჯანდაცვის დეპარტამენტის (Vermont Departtment of Health) მიერ და ექვემდებარება ყოველწლიურ განახლებას. ლიცენზია უნდა იყოს განთავსებული თვალსაჩინო ადგილას, რაც უზრუნველყოფს მომხმარებელთა ინფორმირებულობასა და კონტროლის გამჭვირვალობას.

გარდა ამისა, საჭიროების შემთხვევაში, განთავსების ობიექტებს შეესაძლოა მოეთხოვოთ დამატებითი ნებართვების მიღება, მათ შორის – გარემოსდაცვითი, სანიტარული და სახანძრო უსაფრთხოების მიმართულებით (Vermont Department of Health n.d.).

• **სამხრეთ დაკოტაში** სამხრეთ დაკოტაში სასტუმროების, Bed and Breakfast (B&B)-ებისა და სხვა განთავსების ობიექტების ლიცენზირება ხორციელდება ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების მოთხოვნების დაცვაზე ორიენტირებული ადმინისტრაციული პროცედურების საფუძველზე.

ლიცენზირების პროცესი მოიცავს შემდეგ ძირითად ეტაპებს:

1. განაცხადის შევსებას, რომელიც შეიცავს ზოგად ინფორმაციას ობიექტის შესახებ და მფლობელის მონაცემებს;

2. ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების რეგულაციებთან დაკავშირებული მასალების გაცნობას და ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების სტანდარტებთან შესაბამისობის დადასტურებას;

3. შენობის გეგმის წარდგენას (ახალი ობიექტების ან რეკონსტრუქციის შემთხვევაში);

4. სახელმწიფო ორგანოს მიერ ადგილზე ინსპექტირებას, რომლის მიზანია ობიექტის შესაბამისობის დადგენა არსებულ მოთხოვნებთან;

5. ლიცენზიის გაცემას, რომელიც უნდა იყოს განთავსებული შესაბამისი ობიექტის თვალსაჩინო ადგილას;

6. ლიცენზირების დასრულების შემდეგ ობიექტის მფლობელი ვალდებულია აწარმოოს სტუმართა რეგისტრაციის ჩანაწერები, მათ შორის: *სტუმრის საიდენტიფიკაციო მონაცემები, საცხოვრებელი ადგილი, ჩასვლისა და გამგზავრების თარიღები, ასევე სხვა საჭირო ინფორმაცია.*

ლიცენზირებისა და სანიტარიული ზედამხედველობის ფუნქციებს ახორციელებს შტატის ჯანდაცვის დეპარტამენტი (South Dakota Department of Health), რომელიც პასუხისმგებელია განთავსების ობიექტების რეგის-

ტრაციასა და ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების მოთხოვნებთან მათი შესაბამისობის კონტროლზე (South Dakota Department of Health, n.d.).

ამრიგად, ამერიკის შეერთებულ შტატებში სასტუმრო მომსახურების რეგულირება ხასიათდება დეცენტრალიზებული მიდგომით, ლიცენზირების მოთხოვნები განისაზღვრება შტატების დონეზე და განსხვავდება ადგილობრივი კანონმდებლობით.

მიუხედავად განსხვავებული მოთხოვნებისა, არსებობს სავალდებულო ლიცენზირების, რეგულარული ინსპექტირების, ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების სტანდარტების მკაცრი დაცვის საერთო ტენდენცია .

სასტუმროთა მომსახურების რეგულირების საერთაშორისო პრაქტიკაში არსებული ძირითადი განსხვავებები მოცემულია ცხრილ 13-ში – ლიცენზირების რეგულაციის მექანიზმები მსოფლიოს სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში.

ცხრილი 13. ლიცენზირების რეგულაციის მექანიზმები მსოფლიოს სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში

ქვეყანა	აღწერა /შინაარსი	წყარო
იტალია	სასტუმროთა საქმიანობა მოითხოვს შესაბამისი ტურისტული და ადმინისტრაციული ავტორიზაციის გავლას რეგიონულ დონეზე. ლიცენზირების სისტემა მოიცავს კომერციულ ნებართვებს, ტურისტულ ავტორიზაციას, ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების სერტიფიკატებს. 2024 წლიდან სავალდებულოა ეროვნული იდენტიფიკაციის კოდის (CIN) გამოყენება, რომლის არქონა იწვევს ფინანსურ სანქციებს.	Boyd Hospitality 2025
საფრანგეთი	სასტუმროთა საქმიანობისთვის ოპერირების ლიცენზია არ არის საჭირო, თუმცა სავალდებულოა დამატებითი ნებართვები, როგორებიცაა: კვების, ალკოჰოლის რეალიზაციისა და სხვა საქმიანობებთან დაკავშირებული ლიცენზიები.	Lawyers France 2025
ესპანეთი	სასტუმროს გახსნა მოითხოვს რეგიონული ტურისტული ავტორიზაციისა და კლასიფიკაციის გავლას. დამატებით საჭიროა მუნიციპალური ლიცენზიები, სამშენებლო ნებართვა და ტურისტულ რეესტრში რეგისტრაცია.	Alegria Real Estate 2025

გერმანია	სასტუმროთა საქმიანობისთვის სპეციალური ლიცენზია არ არის საჭირო. რეგულირება ეფუძნება ზოგად მოთხოვნებს (ჰიგიენა, უსაფრთხოება, კომერციული წესები). დამატებითი ლიცენზია საჭიროა კონკრეტული საქმიანობისთვის (მაგ., ალკოჰოლის გაყიდვა).	Firma.de n.d.
საბერძნეთი	საქმიანობის დაწყება შესაძლებელია ელექტრონული შეტყობინების („notification of operation“) წარდგენის შემდეგ. აუცილებელია შესაბამისობა სამშენებლო, სანიტარულ და უსაფრთხოების ნორმებთან. პროცესი მოიცავს ნებართვებს, ინსპექტირებას და დოკუმენტაციის წარდგენას.	Government of Greece 2025; Chambers and Partners 2025
თურქეთი	სასტუმროებისთვის სავალდებულოა „ტურიზმის საქმიანობის სერტიფიკატის“ (Operation Certificate) მიღება, ასევე სავალდებულოა მდგრადი ტურიზმის სერტიფიკატი (Stage 1).	Ministry of Culture and Tourism of Türkiye 2023
არაბთა გაერთიანებული საამიროები (დუბაი)	სასტუმრო საქმიანობა შეუძლებელია ტურიზმის ლიცენზიისა და სავალდებულო კლასიფიკაციის გარეშე. რეგულაციას ახორციელებს Dubai Department of Economy and Tourism. მოქმედებს მკაცრი ინსპექცია, საჭიროა აგრეთვე დამატებითი ნებართვები (მაგ., ღონისძიებებისთვის).	Dubai Department of Economy and Tourism 2013; n.d
ამერიკის შეერთებული შტატები	რეგულაცია ხორციელდება შტატების შესაბამისი ორგანოების მიერ. ხშირად სავალდებულოა ლიცენზიის მიღება, შემდგომი ინსპექტირება და პერიოდული განახლება. მოთხოვნები მოიცავს ჯანმრთელობის, უსაფრთხოებისა და ოპერირების სტანდარტებს.	Kansas Department of Agriculture 2025; n.d Missouri Department of Health 2025; n.d Vermont Department of Health 2025; n.d South Dakota Department of Health 2025; n.d

წყარო: *ავტორების მიერ ადაპტირებული ცხრილი*

წარმოდგენილი შედარებითი კრიტერიუმები ცხადყოფს, რომ სასტუმრო მომსახურების ლიცენზირების საერთაშორისო პრაქტიკა მრავალფეროვანია, დამოკიდებულია კონკრეტული ქვეყნის ინსტიტუციურ და სამართლებრივ გარემოზე.

გამოიკვეთა სამი ძირითადი მიდგომა:

სავალდებულო სახელმწიფო ლიცენზირება – დამახასიათებელია ისეთი ქვეყნებისთვის, როგორებიცაა: თურქეთი და არაბთა გაერთიანებული საამიროები, სადაც სასტუმრო საქმიანობა მკაცრად რეგულირდება და ოპერირება ლიცენზიის გარეშე შეუძლებელია;

შერეული სისტემა – გამოიყენება იტალიაში, ესპანეთსა და საბერძნეთში, იქ საქმიანობა მოითხოვს სხვადასხვა ტიპის ნებართვასა და ავტორიზაციას, თუმცა პროცესი დეცენტრალიზებულია (რეგიონულ ან მუნიციპალურ დონეზე);

1. **ლიბერალური მოდელი** – დამახასიათებელია გერმანიისა და ნაწილობრივ საფრანგეთისთვის, სადაც სასტუმროთა საქმიანობა არ მოითხოვს სპეციალურ ლიცენზიას და რეგულირება ეფუძნება ზოგად სამართლებრივ და უსაფრთხოების მოთხოვნებს.

საქართველოში ლიცენზირების სისტემა ლიბერალურია, რაც, ერთი მხრივ, ამარტივებს ბაზარზე შესვლას, თუმცა, მეორე მხრივ – ზრდის მომსახურების ხარისხის არაერთგვაროვნებისა და კონტროლის სირთულის რისკს.

აღნიშნული მრავალფეროვნება ცხადყოფს, რომ ლიცენზირების მექანიზმი წარმოადგენს ქვეყნის ეკონომიკური პოლიტიკისა და რეგულირების მოდელის მნიშვნელოვან კომპონენტს. ამასთან, აშკარაა, რომ მკაფიო და ინსტიტუციურად გამართული ლიცენზირების სისტემა ხელს უწყობს მომსახურების ხარისხის კონტროლს.

ამრიგად, სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის რეგულირების მექანიზმების – სტანდარტიზაცია, სერტიფიცირება და ლიცენზირება – ანალიზი ცხადყოფს, რომ ისინი ერთმანეთთან სისტემურად არიან დაკავშირებული და ქმნიან მართვის ეფექტიან „სამკუთხედს“ (იხ. ცხრილი 14 – სტანდარტიზაციის, სერტიფიცირების და ლიცენზირების ურთიერთკავშირის მექანიზმი და შედეგები საქართველოში).

ცხრილი 14. სტანდარტიზაციის, სერტიფიცირების და ლიცენზირების ურთიერთკავშირის მექანიზმი და შედეგები საქართველოში

რეგულირების მექანიზმი	ძირითადი ფუნქცია	სამართლებრივი სტატუსი	პრაქტიკული განხორციელება	გავლენა სექტორზე
სტანდარტიზაცია	მომსახურების ხარისხის, უსაფრთხოების და ტექნიკური მოთხოვნების განსაზღვრა	ნებაყოფლობითი (ISO, GEOST სტანდარტები)	ნაწილობრივ დანერგილი; ხშირად დამოკიდებულია მენეჯმენტის გადაწყვეტილებაზე	იწვევს მომსახურების ხარისხის არათანაბრობას და სტანდარტების არაერთგვაროვან გამოყენებას

სერტიფიცირება	სტანდარტებ-თან შესაბა-მისობის დადასტურება	ნებაყოფლობითი	ხორციელდება აკრედიტებული კერძო ორგანოების მიერ	ზრდის მომხმარებელთა ნდობას, თუმცა შეზღუდული გავრცელების გამო, ვერ უზრუნველყოფს მომსახურების ხარისხის ერთიანი სტანდარტის ჩამოყალიბებას
ლიცენზირება	საქმიანობის ოფიციალური ნებართვა	არ არის სავალდებულო	არ გამოიყენება	არ იძლევა რეგულირებისა და კონტროლის საშუალებას. ვერ უზრუნველყოფს მომსახურების ხარისხს

წყარო: *ავტორების მიერ ადაპტირებული ცხრილი*

ისინი უნდა განიხილებოდეს, როგორც ურთიერთდაკავშირებული, ურთიერთშემავსებელი მექანიზმები. სწორედ მათი ინტეგრირებული გამოყენება წარმოადგენს სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის ეფექტიანი რეგულირების საფუძველს.

5.6. ძირითადი დასკვნები

ამრიგად, ჩატარებული კვლევა ცხადყოფს, რომ სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის რეგულირების ძირითადი მექანიზმები – სტანდარტიზაცია, სერტიფიცირება და ლიცენზირება – ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებული და ურთიერთშემავსებელი ელემენტებია. თითოეული მათგანი განსხვავებულ ფუნქციას ასრულებს, თუმცა მათი ერთობლივი მოქმედება ქმნის მომსახურების ხარისხის, უსაფრთხოების, მომხმარებელთა უფლებების დაცვისა და ბაზრის ეფექტიანი ფუნქციონირების ინსტიტუციურ საფუძველს. სწორედ მათი ინტეგრირებული გამოყენება წარმოადგენს სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის ეფექტიანი რეგულირების საფუძველს.

აღნიშნული მექანიზმების ეფექტიანი გამოყენება მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის მდგრად განვითარებაზე, მათ შორის, სასტუმრო მომსახურების სფეროში მომსახურების

ხარისხის, უსაფრთხოებისა და კონკურენტუნარიანობის ზრდაზე, რაც ხელს უწყობს საქართველოს ტურისტული პოტენციალის რეალიზაციასა და საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობის გაძლიერებას.

➢ ***სტანდარტიზაციის მიმართულებით:***

- სასტუმრო მომსახურების ხარისხსა და ტექნოლოგიების განვითარებას მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს რეგულირების ეფექტიანი სისტემა, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ISO სტანდარტებს. მათი დანერგვა ხელს უწყობს სასტუმრო მომსახურების ხარისხის ამაღლებას, ოპერაციული ეფექტიანობის ზრდასა და სფეროს სანდოობის გაძლიერებას;
- საქართველოს კანონმდებლობით (საქართველოს კანონი ტურიზმის შესახებ 2023) სასტუმრო მომსახურების სფეროსთვის სავალდებულო ეროვნული სტანდარტი არ არის დანერგილი. აღნიშნული კანონი წარმოადგენს ტურიზმისა და მასპინძლობის სფეროს ძირითად სამართლებრივ ჩარჩოს, არეგულირებს ინსტიტუციურ მოწყობას და განსაზღვრავს შესაბამისი ორგანოების, მათ შორის საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის, უფლებამოსილებებს, თუმცა არ შეიცავს სასტუმროების კლასიფიკაციის სავალდებულო წესებს;
- საქართველოში სახელმწიფო (ეროვნულ) სტანდარტებზე პასუხისმგებელ ორგანოს წარმოადგენს საქართველოს სტანდარტებისა და მეტროლოგიის ეროვნული სააგენტო (GEOSTM), რომელიც წარმართავს სტანდარტიზაციის პროცესს ეკონომიკური სუბიექტების ნებაყოფლობითი მონაწილეობის პრინციპის საფუძველზე;
- ოფიციალური სამართლებრივი და ინსტიტუციური დოკუმენტების მიხედვით, ამჟამად, საქართველოში მოქმედებს სასტუმროთა კლასიფიკაციის რამდენიმე პარალელური ნებაყოფლობითი მექანიზმი, რომლებიც ეფუძნება როგორც ეროვნულ, ისე – საერთაშორისო მიდგომებს. მათ შორის, ძირითადი მიმართულებებია:

1). სახელმწიფო სტანდარტი – ISO 22483:2020/GEOST ISO 22483:2024;

2) საერთაშორისო სტანდარტი – Hotelstars Union, (HSU);

3). დარგობრივი სტანდარტი – HOREKA Georgia, (Hotel Star Georgia)

- ამდენად, საქართველოში სასტუმრო მომსახურების ხარისხი და სტანდარტები მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია კერძო სექტორის – მფლობელებისა და მენეჯმენტის სუბიექტურ მიდგომებზე. საქართველოში არ არის მიღებული საერთაშორისო დონეზე აღიარებული სასტუმროთა კლასიფიკაციის რეიტინგის სისტემა, რაც, ერთი მხრივ, ამცირებს ბაზარზე

შესვლის ბარიერებს, თუმცა, მეორე მხრივ – ქმნის ხარისხის სტანდარტის უზრუნველყოფასთან დაკავშირებულ გამოწვევებს;

- ამასთან, საერთაშორისო სასტუმრო ქსელებში მოქმედებს შიდა კორპორაციული სტანდარტები, რომლებიც ეფუძნება როგორც ISO სტანდარტებს, ისე ბრენდის მართვის შიდა გაიდლაინებსა და ოპერაციულ მოთხოვნებს;
- კორპორაციული სტანდარტი არ არის მხოლოდ ტექნიკური ან ოპერაციული მოთხოვნები, იგი ეფუძნება ერთიან ღირებულებებსა და მართვის ფილოსოფიას, რაც განსაზღვრავს მომსახურების უნიკალურობას ბრენდის იდენტობას, უზრუნველყოფს მომსახურების ხარისხის სტაბილურობასა და პროგნოზირებადობას;
- შედარებითი ანალიზი ცხადყოფს, რომ საზღვარგარეთის ქვეყნებში სასტუმრო მომსახურების სტანდარტიზაციის მოდელები მნიშვნელოვნად განსხვავდება რეგულირების სიმკაცრისა და ინსტიტუციური მექანიზმების მიხედვით.

1) იმ ქვეყნებში, სადაც მოქმედებს სავალდებულო სახელმწიფო რეგულაციები (თურქეთი, არაბეთის გაერთიანებული საამიროები, საფრანგეთი), უზრუნველყოფილია მომსახურების ხარისხის უფრო მაღალი და ერთგვაროვანი დონე, რაც მიიღწევა მკაცრი კონტროლის, რეგულარული ინსპექციებისა და სანქციების მეშვეობით. აღნიშნული მოდელები გამოირჩევა ISO 22483:2020 სტანდარტთან მაღალი შესაბამისობით და ქმნის მომხმარებელთა ნდობის მაღალ ხარისხს;

2) მეორე მხრივ, ნებაყოფლობითი ან რეგულირების შერეული სისტემები (გერმანია, აშშ, საქართველო) ხასიათდება უფრო მოქნილი მიდგომებით, თუმცა, იმავდროულად, იწვევს მომსახურების ხარისხის არაერთგვაროვნებას და ართულებს ვიზიტორთა მიერ ინფორმირებული არჩევანის გაკეთებას;

3) საქართველოში რეგულირების სისტემა ლიბერალურია, რაც, ერთი მხრივ, ზრდის ბიზნესის მოქნილობას, თუმცა, მეორე მხრივ – არ უზრუნველყოფს მომსახურების სტანდარტების ერთგვაროვნებას. შედეგად, ბაზარზე ფიქსირდება ხარისხის მნიშვნელოვანი ვოლატილურობა (ცვალებადობა), რაც ართულებს მომხმარებლის არჩევანს და ამცირებს საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობას.

➢ ***სერტიფიცირების მიმართულებით:***

- სერტიფიცირება უზრუნველყოფს სასტუმრო მომსახურების დონის ობიექტურ შეფასებას და მომხმარებელთა უსაფრთხოების გარანტიას. იგი ავალდებულებს კომპანიებს, დაიცვან შესაბამისი სტანდარტები (მომსახუ-

რების დონე, უსაფრთხოება, ხარისხი და მომხმარებელთან ურთიერთობის მართვის პრინციპები და სხვა);

• ევროპის მრავალ ქვეყანაში სერტიფიცირება რეგულირდება სახელმწიფო ან კანონით განსაზღვრული წესიებით და ხარისხის კონტროლის ინსტიტუციურად გამართული მექანიზმებით;

1. საქართველოში აღნიშნული პროცესი რეგულირდება კანონით „ტურიზმის შესახებ“ (2023), თუმცა იგი დეტალურად არ განსაზღვრავს სასტუმრო მომსახურების სერტიფიცირების კონკრეტულ მექანიზმებსა და პროცედურებს. სახელმწიფო უწყებების როლი ამ შემთხვევაში შემოიფარგლება აკრედიტაციის, ზედამხედველობისა და კონტროლის ფუნქციებით და უშუალოდ სერტიფიკატს არ გასცემს;

2. შედეგად, საქართველოში სერტიფიცირებას, რომელიც ნებაყოფლობითია, ძირითადად ახორციელებს სერტიფიკაციის აკრედიტებული კერძო ორგანოები, საერთაშორისო სტანდარტებზე (ISO-სთან დაკავშირებული სქემები, EFQM მოდელიდა სხვა) დაყრდნობით.

აღნიშნული გარემოება ქმნის სისტემურ პრობლემებს, კერძოდ:

1. ***სამართლებრივი რეგულირების არასრულყოფილებას*** – კანონმდებლობაში გამოყენებულია შესაბამისი ტერმინოლოგია, თუმცა არ არის განსაზღვრული სერტიფიცირების განხორციელების კონკრეტული მექანიზმები;

2. ***ერთიანი სტანდარტის არარსებობას*** – გამოიყენება განსხვავებული სერტიფიცირების სისტემები (ISO, EFQM და სხვ.), რაც იწვევს ხარისხის არაერთგვაროვნებას;

3. ***კონკურენტუნარიანობის რისკს*** – საერთაშორისო ბაზარზე სანდოობისა და აღიარების უზრუნველსაყოფად აუცილებელია ერთიანი და გამჭვირვალე სისტემა;

• საქართველოში ძირითადად გამოიყენება „Hotelstars Union“ და ISO სტანდარტები, თუმცა ნაკლებადაა გავრცელებული ისეთი სერტიფიკატები, როგორებიცაა:

1. **„Green Key“** – ეკო-სერტიფიკატი გარემოსდაცვითი პასუხისმგებლობისთვის. იგი ადასტურებს, რომ ობიექტი აკმაყოფილებს „მწვანე სტანდარტების“ მოთხოვნებს და ხელს უწყობს მდგრადი ტურიზმის განვითარებას;

2. **„LEED“** – სერტიფიკატი შენობების ენერგოეფექტიანობისა და ეკოლოგიურობის უზრუნველყოფისთვის. ფართოდ გამოიყენება სასტუმროების მშენებლობისა და ოპერირების შეფასების მიზნით;

3. **Travelife** – მდგრადი ტურიზმის სერტიფიცირების სისტემა სასტუმროებისა და სტუმართა ბინადრობის ობიექტებისთვის.

აღნიშნული სერტიფიკატები მნიშვნელოვან კონკურენტულ უპირატესობას ანიჭებენ მათ მფლობელ კომპანიებს საერთაშორისო ტურისტულ ბაზარზე;

- .საქართველოს სასტუმრო მომსახურების ბაზრის სწრაფი ზრდის პირობებში (PMC კვლევითი ცენტრი, 2024; Baliashvili 2026; Baliashvili and Katsitadze 2026), რეგიონებს შორის ინფრასტრუქტურული უთანასწორობა კვლავ მნიშვნელოვან გამოწვევად რჩება, რაც განსაკუთრებით აქტუალურს ხდის სტანდარტიზაციისა და სერტიფიცირების ეფექტიანი სისტემის დანერგვას.

➢ ***ლიცენზირების მიმართულებით:***

- ლიცენზირება წარმოადგენს სასტუმრო მომსახურების ბაზრის რეგულირების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს, რომელიც უზრუნველყოფს საქმიანობის სამართლებრივ ჩარჩოს, მომსახურების მინიმალური სტანდარტების დაცვასა და ეფექტიან კონტროლს. საქართველოს კანონმდებლობის მიხედვით, ლიცენზია არის ადმინისტრაციული ორგანოს მიერ გაცემული ნებართვა, რომელიც პირისთვის განსაზღვრული საქმიანობის განხორციელების უფლებას ანიჭებს კანონით დადგენილი პირობების დაკმაყოფილების საფუძველზე;
- თუმცა, მოქმედი კანონმდებლობა – არც კანონი „ტურიზმის შესახებ“ (2023) და არც კანონი „ლიცენზიებისა და ნებართვების შესახებ“ (2005) – არ ითვალისწინებს სასტუმრო მომსახურების ლიცენზირების ან საქმიანობის ნებართვის სავალდებულო მოთხოვნებს;
- შედეგად, საქართველოში ტურისტთა განთავსების ობიექტები არ ექვემდებარებიან სპეციალურ ლიცენზირებას. რეგულირება ძირითადად შემოიფარგლება ზოგადი მოთხოვნებით, კერძოდ – იურიდიული და საგადასახადო რეგისტრაციით, სანიტარიულ-ჰიგიენური, ხანძარსაწინააღმდეგო და შრომის უსაფრთხოების ნორმების დაცვით;
- საერთაშორისო გამოცდილება ცხადყოფს, რომ სასტუმრო საქმიანობის რეგულირება სხვადასხვა ქვეყანაში განსხვავებული მოდელით ხორციელდება, თუმცა უმეტეს შემთხვევაში ლიცენზირება წარმოადგენს სავალდებულო ან ნაწილობრივ სავალდებულოა მექანიზმს. ამ მხრივ გამოიკვეთა სამი ძირითადი მიდგომა:

1. **სავალდებულო სახელმწიფო ლიცენზირება** – დამახასიათებელია თურქეთისა და არაბთა გაერთიანებული საამიროებისთვის, სადაც სასტუმროთა საქმიანობა მკაცრად რეგულირდებადა ოპერირება ლიცენზიის გარეშე შეუძლებელია;

2. **შერეული სისტემა** – გამოიყენება იტალიაში, ესპანეთსა და საბერძნეთში, სადაც მოქმედებს მრავალდონიანი ავტორიზაციისა და ნებართვების სისტემა;

3. **ლიბერალური მოდელი** – დამახასიათებელია გერმანიისა და ნაწილობრივ საფრანგეთისთვის, სადაც რეგულირება ეფუძნება ზოგად სამართლებრივ მოთხოვნებს.

- ამერიკის შეერთებულ შტატებში სასტუმრო მომსახურების რეგულირება ხასიათდება დეცენტრალიზებული მიდგომით, ლიცენზირების მოთხოვნები განისაზღვრება შტატების დონეზე და განსხვავდება ადგილობრივი კანონმდებლობით;
- საქართველოში ლიცენზირების სისტემა ლიბერალურია, რაც, ერთი მხრივ, ამარტივებს ბაზარზე შესვლას, თუმცა, მეორე მხრივ – ზრდის მომსახურების ხარისხის არაერთგვაროვნებისა და კონტროლის სირთულის რისკს.

5.7. რეკომენდაციები

➢ ***სტანდარტიზაციასთან დაკავშირებული რეკომენდაციები:***

საქართველოს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობისა და მომსახურების ხარისხის ამაღლების მიზნით მიზანშეწონილია შემდეგი ღონისძიებების განხორციელება:

1. *საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს, საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციისა და შესაბამისი მარეგულირებელი უწყებების მიერ* – სავალდებულო სისტემის შემოღება, რომელიც უზრუნველყოფს სტუმართა დაცვისა და მომსახურების ხარისხის ერთიან სტანდარტს;

2. ***საქართველოს სტანდარტებისა და მეტროლოგიის ეროვნული სააგენტოს (GEOSTM), ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციისა და პროფესიული ასოციაციების მონაწილეობით*** არსებული კრიტერიუმების ჰარმონიზაცია და ეფექტიანი დანერგვა პრაქტიკაში, რაც გაზრდის კლასიფიკაციის პროცესის გამჭვირვალობასა და სანდოობას;

3. ***სახელმწიფო უწყებებისა და საერთაშორისო პროფესიული ორგანიზაციების თანამშრომლობით*** საერთაშორისო აღიარებულ სისტემებთან (მაგ., Hotelstars Union, ISO 22483) შესაბამისობის გაძლიერება, რაც ხელს შეუწყობს საქართველოს სასტუმროების პოზიციონირებას საერთაშორისო ტურისტულ ბაზარზე;

4. *სახელმწიფო და კერძო სექტორის პარტნიორობის ფარგლებში* მომსახურების ხარისხის კონტროლისა და თვითრეგულირების ეფექტიანი

მოდელის შემუშავება, რომელიც დააბალანსებს სავალდებულო და ნებაყოფლობით სტანდარტებს, რათა უზრუნველყოფილი იყოს როგორც ხარისხის ერთგვაროვნება, ისე სფეროს მოქნილი განვითარება.

მოკლევადიანი პრაქტიკული ნაბიჯები:

1. ***ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციისა და ადგილობრივი თვითმმართველობების მონაწილეობით*** პილოტური პროექტის განხორციელება ერთ-ერთ ტურისტულ რეგიონში, სადაც სავალდებულო კატეგორიზაციის მოდელი გამოცდილი და ადაპტირებული იქნება;

2. *პროფესიული ასოციაციების, უნივერსიტეტებისა და ტრენინგ-ცენტრების ჩართულობით* სასწავლო პროგრამებისა და საინფორმაციო კამპანიების ორგანიზება სასტუმროთა მფლობელებისა და მომსახურების სფეროს წარმომადგენლებისთვის, რაც გაზრდის ინფორმირებულობას სტანდარტების როლისა და მნიშვნელობის შესახებ;

3. ***ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციისა და ციფრული პლატფორმების ოპერატორების თანამშრომლობით*** Booking.com-ისა და TripAdvisor-ის შეფასებების ინტეგრირება ეროვნულ მონიტორინგის სისტემასთან, რაც გააძლიერებს მომხმარებელთა უკუკავშირის როლს;

4. ***საქართველოს ფინანსთა სამინისტროსა და ეკონომიკური პოლიტიკის განმახორციელებელი უწყებების მიერ*** ფინანსური და საგადასახადო სტიმულების შემოღება იმ სასტუმროებისთვის, რომლებიც ნებაყოფლობით დანერგავენ საერთაშორისო სტანდარტებს.

აღნიშნული რეკომენდაციების განხორციელება ხელს შეუწყობს საქართველოში სასტუმრო მომსახურების ხარისხის სისტემურ ამაღლებას, ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის გაძლიერებას საერთაშორისო ტურისტულ ბაზარზე.

➢ ***სერტიფიცირებასთან დაკავშირებული რეკომენდაციები:***

1. ***საქართველოს პარლამენტისა და საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროსთვის –*** „ტურიზმის შესახებ“ ცვლილებების შეტანა სერტიფიცირების პროცედურების, წესებისა და უფლებამოსილი ორგანოების ფუნქციების მკაფიო განსაზღვრის მიზნით;

2. ***საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის, საქართველოს სტანდარტებისა და მეტროლოგიის ეროვნული სააგენტოს (GEOSTM) და შესაბამისი პროფესიული ასოციაციებისათვის*** – სერტიფიცირების ერთიანი ჩარჩოს ჩამოყალიბება „Hotelstars Union“-ის მსგავსი ჰარმონიზებული სისტემის საფუძველზე, რომელიც უზრუნველყოფს მომსახურების ხარისხის სტანდარტიზაციას;

3. ***საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს, ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციისა და სერტიფიცირების ორგანოებისთვის*** – სახელმწიფოსა და კერძო სექტორის ფუნქციების მკაფიო დიფერენცირება:

ა) სახელმწიფო: რეგულირება და მონიტორინგი;

ბ). კერძო სექტორი: სერტიფიცირება და ხარისხის შეფასება.

4. ***ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის, ადგილობრივი თვითმმართველობებისა და სასტუმრო ინდუსტრიის წარმომადგენლებისათვის*** – სასტუმროების წახალისება საერთაშორისო ეკოლოგიური და მდგრადობის სერტიფიკატების (Green Key, LEED, Travelife) დანერგვის მიმართულებით;

5. ***საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროს, ადგილობრივი თვითმმართველობებისა და ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციისათვის*** – სერტიფიცირების პოლიტიკის ადაპტაცია ტურისტთა განთავსების ობიექტების რეგიონული უთანასწორობის შემცირებისა და რეგიონული ტურისტული ინფრასტრუქტურის თანაბარი განვითარების მიზნით.

➢ ***ლიცენზირებასთან დაკავშირებული რეკომენდაციები:***

1. ***საქართველოს პარლამენტისა და ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროსათვის*** – სასტუმრო მომსახურების სფეროში ლიცენზირების სამართლებრივი საფუძვლების ეტაპობრივი დახვეწა და შესაბამისი რეგულირების მექანიზმების განსაზღვრა;

2. ***საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციისა და შესაბამისი პროფესიული ასოციაციებისათვის*** – საერთაშორისო გამოცდილების გათვალისწინებით სასტუმრო მომსახურების ხარისხის შეფასებისა და მონიტორინგის ერთიანი მიდგომების ჩამოყალიბება;

3. ***ადგილობრივი თვითმმართველობებისა და მარეგულირებელი ინსტიტუტებისათვის*** – ინსპექტირებისა და მონიტორინგის მექანიზმების ინსტიტუციური გაძლიერება;

4. ***საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციისა და სასტუმრო ინდუსტრიის წარმომადგენლებისათვის*** – საერთაშორისო სტანდარტებისა და სპეციალიზებული სერტიფიცირების/ავტორიზაციის მექანიზმების (მაგ., Green Key, Sustainable Tourism Certificate, Tourism Operation Certificate და სხვ.) ეტაპობრივი ინტეგრაცია, რაც ხელს შეუწყობს მომსახურების ხარისხის, მდგრადობისა და საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობის ზრდას.

ზემოაღნიშნული ღონისძიებების განხორციელება (სტანდარტიზაცია, სერტიფიცირება, ლიცენზირება) მნიშვნელოვნად გაზრდის საქართველოს ტურისტულ კონკურენტუნარიანობას და ხელს შეუწყობს საქართველოს სასტუმრო ინდუსტრიის მდგრად განვითარებას.

საქართველოში ტურიზმის განვითარებისთვის მხოლოდ ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესება არ არის საკმარისი. ინდუსტრიის ეფექტიანი ფუნქციონირებისთვის აუცილებელია კომპლექსური მიდგომა, რაც გულისხმობს თანამედროვე სამართლებრივი ჩარჩოს ჩამოყალიბებას, სტატისტიკის სისტემის განვითარებასა და საერთაშორისო სტანდარტებთან ჰარმონიზაციას.

VI თავი. პერსონალიზაცია და ხელოვნურ ინტელექტზე დაფუძნებული თანამედროვე მიდგომები ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში

6.1. პერსონალიზაციის თეორიული საფუძვლები და მომხმარებლის ქცევა

თანამედროვე პირობებში ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის განვითარება სულ უფრო მეტად უკავშირდება ციფრულ ტექნოლოგიებს, მონაცემთა ანალიტიკასა და მომხმარებელზე ორიენტირებულ მართვას. იმავდროულად, მომხმარებელთა ქცევა, მოლოდინები და ინდივიდუალური პრეფერენციები კონკურენტუნარიანობის ფორმირების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან განმსაზღვრელ ფაქტორად ჩამოყალიბდა, ხოლო პერსონალიზებული მომსახურება ინდუსტრიაში ერთ-ერთ ყველაზე მოთხოვნად და ეფექტიან მიმართულებად მიიჩნევა.

ვიზიტორთა ქცევის თანამედროვე კვლევებში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა *მომხმარებლის გამოცდილების (Customer Experience) კონცეფციას,* რომელიც ორგანიზაციასა და მომხმარებელს შორის ურთიერთქმედების ყველა ეტაპს მოიცავს. ლიმონისა და ვერჰოფის (Lemon and Verhoef 2016) მიხედვით, მომხმარებლის გამოცდილება მრავალგანზომილებიანი ფენომენია, რომელიც ყალიბდება როგორც უშუალო, ისე არაპირდაპირი კონტაქტების, მომსახურების პროცესების, კომუნიკაციისა და გარემო ფაქტორების ერთობლივი ზემოქმედების შედეგად. ავტორები აღნიშნავენ, რომ ვიზიტორის გამოცდილების ეფექტიანი მართვა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს კმაყოფილებაზე, ლოიალობასა და განმეორებითი მოხმარების ქცევაზე. შესაბამისად, თანამედროვე ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში პერსონალიზებული მომსახურება სულ უფრო მეტად განიხილება არა როგორც ცალკეული მარკეტინგული ინსტრუმენტი, არამედ როგორც მომხმარებლის გამოცდილების მართვის სისტემური მიდგომა, რომელიც ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის განმტკიცებას უწყობს ხელს.

ამ მიდგომის დამადასტურებელია ის გარემოებაც, რომ სასტუმრო მომსახურების სფეროში საერთაშორისო ბრენდირებული სასტუმროების წარმომადგენლები მომხმარებლებს ხშირად „სტუმრებად“ მოიხსენიებენ, რაც მათდამი განსაკუთრებული ყურადღებისა და პატივისცემის გამოხატულებად განიხილება. როგორც College of Tourism and Hotel Management

აღნიშნავს, „მომხმარებელი არის ის, ვინც ყიდულობს პროდუქტს ან მომსახურებას, თუმცა სტუმარი გაცილებით ფართო ცნებაა და მომხმარებელთან ურთიერთობის უფრო ღრმა და პერსონალიზებულ ხასიათს ასახავს“ (College of Tourism and Hotel Management n.d.). აღნიშნული მიდგომა კიდევ ერთხელ უსვამს ხაზს იმას, რომ თანამედროვე მასპინძლობის ინდუსტრიაში წარმატების საფუძველს წარმოადგენს არა მხოლოდ მომსახურების მიწოდება, არამედ სტუმრის ინდივიდუალური საჭიროებების, მოლოდინებისა და გამოცდილების ეფექტიანი მართვა.

(ქუთათელაძე 2024) კვლევამ, რომელიც თბილისის 15 საერთაშორისო და ადგილობრივ ბრენდირებულ სასტუმროში ჩატარდა და 12 932 რესპონდენტს მოიცავდა, დაადასტურა, რომ სტუმართა კმაყოფილება აღარ განისაზღვრება მხოლოდ მატერიალურ-ტექნიკური რესურსებით (როგორებიცაა მდებარეობა, ინფრასტრუქტურა, ინტერიერი, ექსტერიერი და თანამედროვე ტექნოლოგიური აღჭურვილობა) და სტანდარტიზებული მომსახურებით. არანაკლებ მნიშვნელოვანი როლი ენიჭება მომსახურების ადამიანურ და ურთიერთობით კომპონენტებს, მათ შორის: *სტუმრისადმი ინდივიდუალურ მიდგომას, პერსონალის მეგობრულ და პატივისცემაზე დაფუძნებულ დამოკიდებულებას, ეფექტიან კომუნიკაციას, ყურადღებას დეტალების მიმართ, აგრეთვე პრობლემურ სიტუაციებზე დროულ და ემპათიურ რეაგირებას. აღნიშნული კომპონენტების ერთობლიობა განაპირობებს სტუმრის დადებითი გამოცდილების ფორმირებას, კმაყოფილების ზრდასა და ლოიალობის ჩამოყალიბებას.*

წინამდებარე შედეგები თანხვდება სასტუმრო მომსახურების ხარისხის ჰოლისტიკური მართვის თანამედროვე მიდგომებს, რომლებიც დეტალურად იქნა განხილული ნაშრომის 4.6 პარაგრაფში. ჩატარებულმა ანალიზმა აჩვენა, რომ მომსახურების ხარისხის ჰოლისტიკური აღქმა ეფუძნება არა მხოლოდ მომსახურების ფუნქციურ და ტექნიკურ მახასიათებლებს, არამედ უსაფრთხოების, კომფორტის, ავთენტიკურობისა და ადგილობრივი კულტურული თავისებურებების აღქმას. ამ პროცესში განსაკუთრებულ როლს ასრულებს პერსონალის დამოკიდებულება, სტუმართმოყვარეობის კულტურა და მომხმარებელთან ემოციური კავშირის ფორმირების უნარი, რაც მომსახურების მიღების პროცესს უფრო ღირებულ, დასამახსოვრებელ და პერსონალიზებულ გამოცდილებად გარდაქმნის.

აღნიშნულის გათვალისწინებით, ლოგიკურია, რომ ნაშრომის 4.6 პარაგრაფში ავტორებისეულ წარმოდგენილ „სასტუმრო მომსახურების ხარისხის სტრატეგიული მართვის პირამიდაში“ უმაღლესი, მეოთხე დონე სწორედ ჰოლისტიკური გამოცდილების (Holistic Experience) კომპონენტს

დაეთმო. იგი ასახავს ხარისხის მართვის სისტემის საბოლოო მიზანს და სტუმრის მიერ მიღებული მთლიანი გამოცდილების ინტეგრირებულ შედეგს. ამ მიდგომის მიხედვით, ჰოლისტიკური აღქმა წარმოადგენს ჯამურ ეფექტს, როდესაც ვიზიტორი სასტუმროს აფასებს არა ცალკეული მომსახურების ელემენტების, არამედ მიღებული გამოცდილების მთლიანობის საფუძველზე. ეს არის ეტაპი, სადაც ფუნქციური, სენსორული და ემოციური კომპონენტები ერთიან სისტემად ინტეგრირდება და ვიზიტორის აღქმაში ერთიან შთაბეჭდილებად გარდაიქმნება. შესაბამისად, პირამიდის ზედა დონეზე აქცენტი თანდათან გადადის სტანდარტიზებული მომსახურების მართვიდან ინდივიდუალური და ღირებულებაზე ორიენტირებული გამოცდილების შექმნაზე.

ამდენად, მომსახურების ხარისხის ჰოლისტიკური აღქმა და მომხმარებლის გამოცდილების მართვა თანამედროვე პერსონალიზაციის კონცეფციის მნიშვნელოვან თეორიულ საფუძველს წარმოადგენს, რაც კიდევ ერთხელ ადასტურებს სტუმრის აღქმების, ემოციებისა და ინდივიდუალური გამოცდილების მზარდ მნიშვნელობას ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში.

აღნიშნული ტენდენცია განპირობებულია იმით, რომ თანამედროვე მომხმარებლები და ტურისტები არჩევანს სულ უფრო მეტად საკუთარი საჭიროებების, ინტერესებისა და ინდივიდუალური გამოცდილების საფუძველზე აკეთებენ და ნაკლებად კმაყოფილდებიან სტანდარტიზებული შეთავაზებებით. შესაბამისად, ორგანიზაციებისთვის განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს ვიზიტორთა ქცევის, მოლოდინებისა და პრეფერენციების სიღრმისეული შესწავლა. მომხმარებელზე ორიენტირებული მენეჯმენტის კონცეფციაც ხაზს უსვამს, რომ კომპანიებმა უნდა განავითარონ მომხმარებელთა მონაცემებზე დაფუძნებული ურთიერთობის მართვის სისტემები, რომლებიც მათთან გრძელვადიანი და ღირებულებაზე დაფუძნებული ურთიერთობების ჩამოყალიბებას შეუწყობს ხელს (Kumar and Reinartz 2012).

მარკეტინგის სპეციალისტ ბრაიან თრეისის შეფასებით, მომხმარებლები დინამიკური და ცვალებადი სუბიექტები არიან, რაც მათი ქცევის, მოლოდინებისა და კმაყოფილების მუდმივი შესწავლის აუცილებლობას კიდევ ერთხელ უსვამს ხაზს (Tracy 2014).

ამასთან, მომხმარებელთა ქცევის კვლევა დღეს აღარ შემოიფარგლება მხოლოდ ფსიქოლოგიური ასპექტებით და აქტიურად უკავშირდება ისეთ დისციპლინებს, როგორებიცაა: სოციოლოგია, სემიოტიკა, ქცევითი ეკონომიკა და სხვა ინტერდისციპლინური მიმართულებები. საკითხისადმი

კომპლექსურმა მიდგომამ მნიშვნელოვნად გააფართოვა მომხმარებელთა ქცევის კვლევის მეთოდოლოგიური ჩარჩო (Jain 2023; Kotler and Armstrong 2017) და შექმნა დამატებითი შესაძლებლობები იმ ფაქტორების, მოტივებისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესების უკეთ შესასწავლად, რომლებიც უშუალოდ განსაზღვრავენ ვიზიტორთა არჩევანსა და ქცევას.

მიუხედავად ამისა, აღნიშნულ სფეროში ზუსტი პროგნოზების გაკეთება კვლავაც რთულია, რადგან სტუმართა გადაწყვეტილებების მიღების მოტივები ხშირად მრავალფაქტორული და ნაწილობრივ დაფარული ხასიათისაა, **რის გამოც მომხმარებელთა ქცევა ერთ-ერთ ყველაზე რთულად პროგნოზირებად ფენომენად რჩება.**

გამომდინარე აქედან, ტურისტული მომსახურების პროვაიდერები სულ უფრო აქტიურად ნერგავენ მონაცემებზე დაფუძნებულ მართვის მიდგომებს, აგროვებენ და აანალიზებენ ვიზიტორთა შესახებ ინფორმაციას, იყენებენ ციფრულ და ანალიტიკურ ტექნოლოგიებს და ცდილობენ მომსახურების პროცესის ინდივიდუალურ საჭიროებებსა და პრეფერენციებზე მორგებას. აღნიშნული ტენდენცია თანამედროვე პერსონალიზებული მომსახურების სისტემების განვითარების მნიშვნელოვან საფუძველს წარმოადგენს.

პიტერ დრუკერი ბიზნესკომპანიების მთავარ მიზნად „მომხმარებლის შექმნასა და შენარჩუნებას“ ასახელებს. მისი შეფასებით, „წარმატებული ბიზნესის მთელი ძალისხმევა მომხმარებლის შექმნისკენაა მიმართული. მოგება არის მომხმარებლის შექმნითა და შენარჩუნებით მიღებული შედეგი, რომელიც ნაკლები ხარჯით მიიღწევა“ (Drucker 1975). ავტორის მოსაზრება განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს მომხმარებელთა შესახებ ცოდნის დაგროვებას, მათი საჭიროებების გააზრებასა და გრძელვადიანი ურთიერთობების ეფექტიან მართვას.

იმავდროულად, პერსონალიზებული მომსახურების წარმატებით განხორციელება დამოკიდებულია არა მხოლოდ მონაცემებსა და ტექნოლოგიურ სისტემებზე, არამედ ადამიანურ ფაქტორზეც. ქართველ ავტორთა (Baliashvili and Kutateladze 2025) მიხედვით, სტუმართა გამოცდილების ფორმირებაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მომსახურე პერსონალის პროფესიული, სოციალური და ფსიქოლოგიური მახასიათებლები. თანამშრომელთა ქცევა, კომუნიკაციის სტილი, ემოციური ინტელექტი, მოტივაცია და სტუმრის საჭიროებებზე რეაგირების უნარი პირდაპირ გავლენას ახდენს მომსახურების ხარისხსა და მომხმარებელთა კმაყოფილებაზე. შესაბამისად, პერსონალიზებული მომსახურების მართვა მოითხოვს არა მხოლოდ თანამედროვე ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენებას, არამედ

პერსონალის ინდივიდუალური თავისებურებების, პროფესიული განვითარების და მომხმარებელზე ორიენტირებული ორგანიზაციული კულტურის სისტემურ მხარდაჭერას.

პერსონალიზებული მომსახურება გულისხმობს სტუმართა მოლოდინებისა და ინდივიდუალური საჭიროებების შესაბამისად მომსახურების შეთავაზებას, აგრეთვე ზრუნვის, ყურადღებისა და განსაკუთრებული დამოკიდებულების განცდის გაძლიერებას, რაც მომხმარებელთა გამოცდილების გაუმჯობესებისა და გრძელვადიანი ლოიალობის ფორმირების ერთერთ მნიშვნელოვან წინაპირობად მიიჩნევა (InterContinental Hotels Group 2014).

ემპირიული კვლევები ადასტურებს, რომ სტუმართა კმაყოფილება მრავალფაქტორული ბუნებისაა, ამასთან, ერთი და იმავე მომსახურების შეფასება სხვადასხვა სტუმრის მიერ შესაძლოა მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდეს, რაც კიდევ უფრო ზრდის პერსონალიზებული მიდგომების მნიშვნელობას თანამედროვე ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში. აღნიშნულ დასკვნას ადასტურებს ქართველ ავტორთა კვლევაც (Katsitadze, Kharadze, and Giorgobiani 2025), რომლის მიზანს მომხმარებელთა კმაყოფილების განმაპირობებელი ძირითადი ფაქტორების იდენტიფიცირება წარმოადგენდა (დეტალურად განხილულია 4.6 პარაგრაფში). განთავსების ობიექტების სხვადასხვა კლასტერულ ჯგუფში სტუმართა შეფასებების შედარებითმა ანალიზმა აჩვენა, რომ მომხმარებლებს ხარისხის კომპონენტების მიმართ განსხვავებული დამოკიდებულება ჰქონდათ სასტუმროების კატეგორიისა და ტიპის მიხედვით. დადგინდა, რომ აღქმული ფასეულობის (Perceived Value) მაჩვენებელი მნიშვნელოვნად მაღალი იყო ეროვნულ სასტუმროებში, მიუხედავად იმისა, რომ საერთაშორისო ქსელის სასტუმროების ხარისხის ცალკეული კომპონენტის შეფასებები არსებითად არ განსხვავდებოდა ადგილობრივი სასტუმროების ანალოგიური მაჩვენებლებისგან. სტუმართა კომენტარების ანალიზმა ცხადყო, რომ აღნიშნული განსხვავება ძირითადად განპირობებული იყო ეროვნულ სასტუმროებში შექმნილი განსაკუთრებული ატმოსფეროთი, მომსახურების უნიკალურობითა და სტუმართან ინდივიდუალური ურთიერთობის ხარისხით.

ზემოაღნიშნული ადასტურებს, რომ თანამედროვე ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში მომხმარებლის მიერ აღქმული ღირებულება არ განისაზღვრება მხოლოდ მომსახურების სტანდარტიზებული მახასიათებლებით. მისი ფორმირება მრავალფაქტორული პროცესია, რომელიც მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული სტუმრის ინდივიდუალურ გამოცდილებაზე, ემოციურ აღქმებსა და მომსახურების პერსონალიზაციის ხარისხზე.

ამავე კვლევამ, სხვა ქართველი ავტორების (Baliashvili and Kutateladze 2025) ნაშრომის მსგავსად, დაადასტურა სოციალურ-ქცევითი ფაქტორების მნიშვნელობა და წარმოაჩინა ადამიანურ რესურსებთან ეფექტიანი ურთიერთქმედების არსებითი როლი სტუმართა კმაყოფილების ფორმირების პროცესში.

ამდენად, თანამედროვე კვლევები ცხადყოფს, რომ მომხმარებელთა ქცევის, გამოცდილებისა და აღქმების სიღრმისეული გააზრება პერსონალიზებული მომსახურების განვითარების აუცილებელ საფუძველს წარმოადგენს. სწორედ აღნიშნულ პრინციპებს ეფუძნება თანამედროვე ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში დანერგილი პერსონალიზაციის მოდელები, რომლებიც სულ უფრო მეტად ეყრდნობა მონაცემთა ანალიტიკას, ციფრულ ტექნოლოგიებსა და მომხმარებელზე ორიენტირებულ მართვის მიდგომებს.

6.2. პერსონალიზებული მომსახურება ტურისტული დანიშნულების ადგილებში

ბოლო წლების სამეცნიერო ლიტერატურაში წარმოდგენილია არაერთი თეორიული და კონცეპტუალური მიდგომა, რომლებიც ტურისტული დანიშნულების ადგილებისა და განთავსების ობიექტების მართვაში პერსონალიზებული მომსახურების როლსა და მნიშვნელობას განიხილავს.

ამ მიმართულებით საყურადღებოა მიხოპულუსა და ბუჰალისის (Michopoulou and Buhalis 2013) ემპირიული კვლევა, რომელიც ტურისტთა პერსონალიზებული მომსახურების სამეტაპიან პროცესს აღწერს და პერსონალიზაციის პრაქტიკული განხორციელების ერთ-ერთ ადრეულ კონცეპტუალურ ჩარჩოს წარმოადგენს.

როგორც ავტორები აღნიშნავენ, მოგზაურებს განსხვავებული საჭიროებები და პრეფერენციები ახასიათებთ, დაწყებული განთავსების ობიექტისა და მისი მდებარეობის შერჩევიდან, დამთავრებული კვების, ტრანსპორტისა და სხვა ტურისტული მომსახურებების არჩევით. კვლევამ გამოავლინა პერსონალიზებული მომსახურების ძირითადი კატეგორიები, რომლებსაც ვიზიტორები „ჭკვიანი ტურიზმის“ (Smart Tourism) დესტინაციებში საკუთარი გამოცდილების გასაუმჯობესებლად ელიან.

მიხოპულუსა და ბუჰალისის მიხედვით, ჭკვიან ტექნოლოგიებს, მონაცემთა ანალიტიკასა და ხელოვნურ ინტელექტზე დაფუძნებულ სერვისებს შეუძლიათ პერსონალიზებული მხარდაჭერის უზრუნველყოფა ტურისტული მოგზაურობის სამ ძირითად ეტაპზე:

1. ***მოგზაურობამდელი ეტაპი (Pre-trip)*** – მომხმარებლის პროფილირების საფუძველზე შესაბამისი ინფორმაციის რეალურ დროში მიწოდება, რაც ინფორმირებული გადაწყვეტილებების მიღებას უწყობს ხელს;

2. ***მოგზაურობის პერიოდი (During-trip)*** – რეალურ დროში ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა, პერსონალიზებული მომსახურების შეთავაზება და ვიზიტორთან უწყვეტი უკუკავშირის შენარჩუნება;

3. ***მოგზაურობის შემდგომი ეტაპი (Post-trip)*** – მიღებული გამოცდილების შეფასება და გააზრება უკუკავშირის ეფექტიანი სისტემების მეშვეობით, რაც ტურისტებს საკუთარი ჰოლისტიკური გამოცდილების შეფასების შესაძლებლობას აძლევს.

ამდენად, პერსონალიზაცია თანამედროვე დესტინაციების მართვაში განიხილება, როგორც უწყვეტი პროცესი, რომელიც მოიცავს ტურისტის მთელი მოგზაურობის ციკლს – მოგზაურობამდე, მოგზაურობის პერიოდში და მისი დასრულების შემდეგ.

მიუხედავად იმისა, რომ აღნიშნული კვლევა პერსონალიზებული მომსახურების მრავალმხრივ სარგებელს წარმოაჩენს, ავტორები ყურადღებას ამახვილებენ მის გარკვეულ შეზღუდვებზეც. კერძოდ, კვლევა სრულად ვერ მოიცავს ვიზიტორთა ყველა სეგმენტის, განსაკუთრებით კი, ტექნოლოგიურად ნაკლებად გამოცდილი მომხმარებლებისა და შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა მოლოდინებსა და აღქმებს.

მეცნიერთა შეფასებით, ჭკვიანი ტურიზმის (Smart Tourism) განვითარებამ განსაკუთრებული მნიშვნელობა შეიძლება შეიძინოს ინკლუზიური ტურისტული გარემოს ფორმირების თვალსაზრისით. თანამედროვე ციფრული ტექნოლოგიები, ავტომატიზებული სერვისები და მომხმარებელზე ადაპტირებული ინტელექტუალური სისტემები შესაძლებლობას იძლევა, ტურისტული მომსახურება უფრო ხელმისაწვდომი და მოქნილი გახდეს სხვადასხვა საჭიროების მქონე მომხმარებლებისთვის. შესაბამისად, *პერსონალიზაცია თანამედროვე დესტინაციების მართვაში განიხილება არა მხოლოდ მომსახურების ინდივიდუალურად მორგების, არამედ სხვადასხვა კატეგორიის ვიზიტორებისთვის თანაბრად ხელმისაწვდომი და მოქნილი ტურისტული გამოცდილების უზრუნველყოფის მნიშვნელოვან ინსტრუმენტად.*

ბუჰალისისა და ამარანგგანას ნაშრომი (Buhalis and Amaranggana 2015) ფოკუსირებულია ტურისტული დანიშნულების ადგილებში ინტელექტუალური ტექნოლოგიების დანერგვასა და პერსონალიზებული ტურისტული პროდუქტებისა და მომსახურების განვითარების შესაძლებლობებზე. ავტორების მიხედვით, აღნიშნული მიდგომა ხელს უწყობს დესტინაციე-

ბის კონკურენტუნარიანობის ზრდას, რადგან ითვალისწინებს ვიზიტორთა ინდივიდუალურ საჭიროებებსა და პრეფერენციებს და ქმნის უფრო მაღალი ღირებულების მქონე ტურისტულ გამოცდილებას. სწორედ ამიტომ პერსონალიზაცია დღემდე რჩება ჭკვიანი ტურიზმისა და ტურისტული მიმართულების კონკურენტუნარიანობის კვლევის ერთ-ერთ ცენტრალურ მიმართულებად.

ბუჰალისი და ამარანგგანა განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებენ მონაცემებზე დაფუძნებული მართვის შესაძლებლობებზე, რომლებიც მომსახურების პროვაიდერებს საშუალებას აძლევენ, შეაგროვონ და დაამუშაონ ვიზიტორთა შესახებ მონაცემები, უკეთ გაიაზრონ მათი ქცევა და შექმნან ინდივიდუალურად მორგებული შეთავაზებები. *აღნიშნული მიდგომა ხელს უწყობს მომხმარებელთა მოთხოვნილებების პროგნოზირებას, მონაცემებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღებასა და მომსახურების პროაქტიულ ადაპტაციას ცვალებადი გარემოსა და მომხმარებელთა მოლოდინების შესაბამისად.*

ჭკვიანი ტურიზმის მიმართულებების (Smart Tourism Destinations) კვლევებში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია ჰოლისტიკურ მიდგომას, რომლის მიხედვითაც ტურისტული დანიშნულების ადგილი განიხილება, როგორც მრავალგანზომილებიანი სისტემა, რომელიც აერთიანებს ტექნოლოგიურ ინფრასტრუქტურას, მმართველობის მექანიზმებს, ვიზიტორებს, ადგილობრივ მოსახლეობასა და სხვა დაინტერესებულ მხარეებს. ამ მხრივ, დესტინაციის ეფექტიანი ფუნქციონირება ეფუძნება სხვადასხვა აქტორის თანამშრომლობას, ინფორმაციის გაცვლასა და ციფრული ტექნოლოგიების ინტეგრაციას, რაც პერსონალიზებული ტურისტული გამოცდილების ფორმირების მნიშვნელოვან წინაპირობას წარმოადგენს (Cerdá-Mansilla et al. 2024).

ელ არჩისა და თანაავტორების კვლევა (El Archi et al. 2023), რომელიც Smart Tourism Destinations-ის მიმართულებით განხორციელებული ნაშრომების სისტემურ მიმოხილვას ეფუძნება, აჩვენებს, რომ თანამედროვე ტურისტული მიმართულებები სულ უფრო მეტად ეყრდნობა ხელოვნურ ინტელექტს (AI), მონაცემთა დიდ მასივებს (Big Data) და მონაცემებზე დაფუძნებულ ტექნოლოგიებს ვიზიტორთათვის პერსონალიზებული მომსახურების უზრუნველსაყოფად. ისინი ტურისტული დანიშნულების ადგილებს შესაძლებლობას აძლევს, რეალურ დროში უკეთ გააანალიზონ ვიზიტორთა ქცევა, საჭიროებები და პრეფერენციები, შექმნან პერსონალიზებული რეკომენდაციებისა და მომსახურების სისტემები, აგრეთვე გააუმჯობესონ ტურისტული გამოცდილების ხარისხი და დესტინაციის კონკურენტუნარიანობა.

აღნიშნული ტენდენციები ადასტურებს, რომ პერსონალიზაცია თანამედროვე დესტინაციების მართვის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მიმართულებად ჩამოყალიბდა. ამასთან, მსგავსი პრინციპები და ტექნოლოგიური მიდგომები აქტიურად ინერგება სასტუმრო მომსახურების სფეროშიც, სადაც პერსონალიზაცია უკვე არა მხოლოდ დესტინაციის, არამედ ცალკეული განთავსების ობიექტების კონკურენტული უპირატესობების ფორმირების მნიშვნელოვან ინსტრუმენტად განიხილება. ყოველივეს გათვალისწინებით, პერსონალიზებული მომსახურების მართვის თანამედროვე მიდგომების განხილვა ლოგიკურად გრძელდება სასტუმრო მომსახურების სფეროს დონეზე, სადაც აღნიშნული ტექნოლოგიები და მენეჯერული პრაქტიკები უშუალოდ აისახება სტუმრის გამოცდილებისა და მომსახურების ხარისხის ფორმირებაზე.

6.3. პერსონალიზებული მომსახურების მართვა სასტუმრო მომსახურების სფეროში

თუ ტურისტული დანიშნულების ადგილის დონეზე პერსონალიზაცია ძირითადად ვიზიტორის მოგზაურობის ციკლის, ტურისტული გამოცდილებისა და ციფრული ეკოსისტემის მართვასთან არის დაკავშირებული, სასტუმრო მომსახურების სფეროში იგი უშუალოდ სტუმართან ურთიერთობის, მომსახურების ინდივიდუალურად მორგებისა და მომხმარებლის გამოცდილების მართვის მნიშვნელოვან ინსტრუმენტად გვევლინება.

აღნიშნულ საკითხს ოპერაციული მართვის ჭრილში განიხილავენ ლინ მუ და მისი თანაავტორები (Mu et al. 2025), რომლებიც ყურადღებას ამახვილებენ ციფრული ტრანსფორმაციის გავლენაზე ტურიზმისა და მასპინძლობის სფეროს მომსახურებაზე. მათი კვლევა წარმოაჩენს მონაცემთა დიდი მასივების (Big Data) მნიშვნელოვან როლს ტრადიციული, სტატიკური მომსახურების მოდელიდან რეალურ დროში დინამიკურ მართვაზე გადასვლის პროცესში. ავტორთა მიგნებების მიხედვით, მონაცემთა ოპერატიული დამუშავება სასტუმრო კომპანიებს შესაძლებლობას აძლევს, რეალურ დროში მოახდინონ ფასების, ნომერული ფონდისა და ადამიანური რესურსების განაწილების ოპტიმიზაცია, რაც ზრდის როგორც ოპერაციულ ეფექტიანობას, ისე მომხმარებლისთვის შექმნილი ღირებულების ხარისხს.

კვლევაში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა მასობრივი სეგმენტაციიდან **ჰიპერპერსონალიზაციაზე (Hyper-Personalization)** გადასვლის პროცესს. ავტორები განმარტავენ, თუ როგორ გამოიყენება მომხმარებელთა ციფრული კვალი, ქცევითი მახასიათებლები და რეალურ დროში

გენერირებული მონაცემები ინდივიდუალურ საჭიროებებსა და პრეფერენციებზე მაქსიმალურად მორგებული მომსახურებისა და შეთავაზებების შესაქმნელად.

განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება პრედიქტიულ ანალიტიკას (Predictive Analytics), რომელიც ორგანიზაციებს შესაძლებლობას აძლევს, არა მხოლოდ გააანალიზონ მომხმარებელთა მიმდინარე ქცევა, არამედ წინასწარ განსაზღვრონ მათი მომავალი საჭიროებები, პრეფერენციები და მოთხოვნები. შედეგად, მასპინძლობის ინდუსტრიის კომპანიებს შეუძლიათ მომსახურების პროაქტიული ადაპტაცია, მომხმარებელთან ურთიერთობის გაღრმავება და უფრო მაღალი ხარისხის პერსონალიზებული გამოცდილების უზრუნველყოფა.

ნაშრომის ავტორები არგუმენტირებულად ასაბუთებენ, რომ „ჭკვიანი ევოლუციის“ ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს გამოწვევად **მონაცემთა ეთიკური გამოყენება და მომხმარებელთა კონფიდენციალურობის დაცვა რჩება.** ამ მხრივ, ისინი განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებენ იმ ზღვარზე, რომლის გადალახვამაც მომხმარებლის პირად სივრცეში გადაჭარბებული ჩარევის შედეგად შესაძლოა უარყოფითად იმოქმედოს სტუმრის გამოცდილებასა და ორგანიზაციის მიმართ ნდობაზე. აღნიშნულის გათვალისწინებით, ავტორები მონაცემთა პასუხისმგებლიანი გამოყენებისა და ეთიკური მართვის ისეთ მიდგომებს გვთავაზობენ, რომლებიც პერსონალიზაციის ეფექტიანობასა და მომხმარებელთა კონფიდენციალურობის დაცვას შორის ბალანსის უზრუნველყოფისკენაა მიმართული.

მონაცემთა ეთიკური გამოყენებისა და პერსონალიზაციის ეფექტიანობის საკითხებთან ერთად თანამედროვე ლიტერატურაში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა იმ მექანიზმების სისტემატიზაციასაც, რომელთა მეშვეობითაც პერსონალიზებული მომსახურება პრაქტიკაში ხორციელდება. სწორედ ამ მიზნით მეცნიერი ნირა (Nira 2025) გვთავაზობს სამკომპონენტიან კონცეპტუალურ მოდელს, რომელიც აერთიანებს შეყვანებს (Inputs), გარდაქმნის მექანიზმებს (Transformation Mechanisms) და შედეგებს (Outputs). მოდელი ასახავს იმ პროცესს, რომლის მეშვეობითაც მონაცემები და ტექნოლოგიური რესურსები გარდაიქმნება სტუმრისთვის ღირებულებისა და ორგანიზაციისთვის კონკურენტული უპირატესობის შემქმნელ ფაქტორებად.

1. **პირველი კომპონენტი – შეყვანები (Inputs)** მოიცავს იმ ტექნოლოგიურ, მონაცემობრივ და ორგანიზაციულ რესურსებს, რომლებიც პერსონალიზაციის სისტემის ფუნქციონირებას უზრუნველყოფს. მათ შორისაა CRM და CDP პლატფორმები, PMS და დაჯავშნის სისტემების მონაცემები,

მომხმარებელთა ქცევის შესახებ Big Data ინფორმაცია, აგრეთვე ხელოვნური ინტელექტისა და მანქანური სწავლების ალგორითმები. აღნიშნული კომპონენტი ქმნის მონაცემთა ბაზას, რომლის საფუძველზეც ხორციელდება სტუმართა ქცევის ანალიზი და პერსონალიზებული მომსახურების ფორმირება;

2. **მეორე კომპონენტი – გარდაქმნის მექანიზმები (Transformation Mechanisms)** აერთიანებს იმ პროცესებს, რომელთა მეშვეობითაც მონაცემები და ტექნოლოგიური რესურსები გარდაიქმნება მარკეტინგულად მნიშვნელოვან ქმედებებად. აღნიშნული კომპონენტი მოიცავს ხელოვნურ ინტელექტზე დაფუძნებულ პერსონალიზაციას, მათ შორის პერსონალიზებული შეთავაზებების გენერირებას, ქცევაზე დაფუძნებულ კომუნიკაციასა და დინამიკური ფასწარმოქმნის მოდელების გამოყენებას. ამავე ეტაპზე მნიშვნელოვანი როლი ენიჭება ქცევით ანალიტიკას, რომელიც უზრუნველყოფს მოთხოვნის პროგნოზირებას, მომხმარებლის სასიცოცხლო ციკლის ღირებულების (Customer Lifetime Value – CLV) შეფასებასა და მომხმარებლის გადინების (Churn) რისკის იდენტიფიცირებას. გარდაქმნის მექანიზმების მნიშვნელოვანი ელემენტია ასევე მარკეტინგული ავტომატიზაცია, რომელიც კამპანიების მართვის, მომხმარებელთან კომუნიკაციისა და შეთავაზებების რეალურ დროში განახლების პროცესების ოპტიმიზაციას;

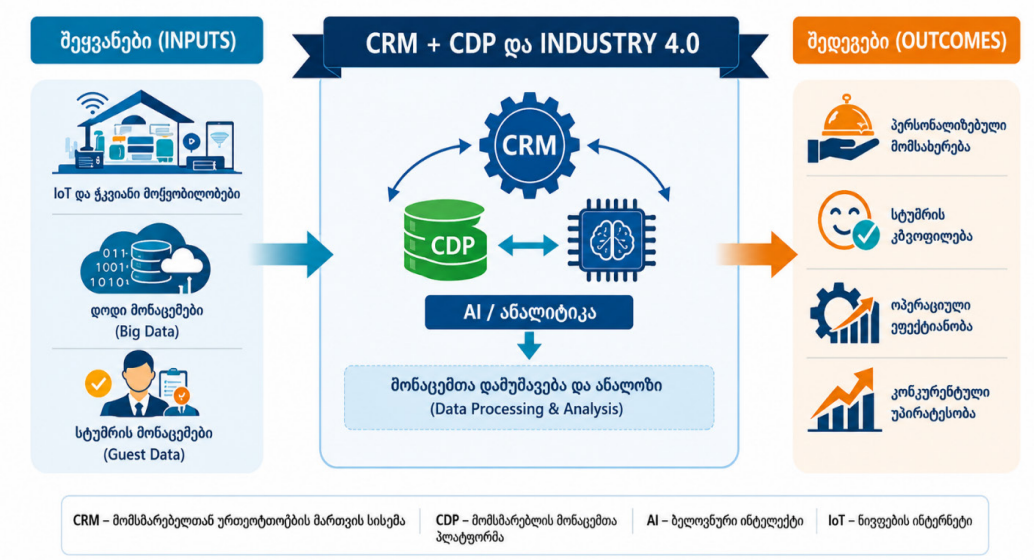
3. მესამე კომპონენტი – შედეგები (Outputs) ასახავს პერსონალიზაციის სისტემების გავლენას როგორც ვიზიტორის, ისე სასტუმროს დონეზე. სტუმრისთვის აღნიშნული შედეგები გამოიხატება მომსახურების უფრო მაღალი ხარისხით, გაუმჯობესებული გამოცდილებითა და ინდივიდუალურ საჭიროებებზე უკეთ მორგებული მომსახურების მიღებით. სასტუმროს დონეზე კი პერსონალიზაციის სისტემები ხელს უწყობენ ოპერაციული და მარკეტინგული საქმიანობის ეფექტიანობის ზრდას, შემოსავლების ოპტიმიზაციასა და მომხმარებელთან ურთიერთობის გაუმჯობესებას. აღნიშნული შედეგები აისახება როგორც ერთ ხელმისაწვდომ ნომერზე მიღებული შემოსავლის (RevPAR) ზრდაში, ისე საშუალო დღიური ტარიფის (ADR) გაუმჯობესებაში, მომხმარებელთა სეგმენტების მომგებიანობის ზრდასა და მარკეტინგული ხარჯების შემცირებაში.

თანამედროვე ტექნოლოგიური ტრანსფორმაციები დეტალურად განხილულია ნაშრომის 4.5 პარაგრაფში – „ინოვაცია, ციფრული ტექნოლოგიები და მონაცემებზე დაფუძნებული მართვა სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში“. აღნიშნული ანალიზის ფარგლებში შეფასებულია არაერთი თეორიული და პრაქტიკული მიდგომა (Prasad and Dev 2000; Lilien et al. 2013; Tealium 2021; Gartner 2021;Vicomtech 2022; Pattnaik and Samal 2025), რომლე-

ბიც უშუალოდ უკავშირდება პერსონალიზებული მომსახურების განვითარებას სასტუმრო კომპანიებში.

თანამედროვე კვლევების სისტემატიზაციის საფუძველზე შემუშავებულია პერსონალიზებული მომსახურების მართვის ინტეგრირებული კონცეპტუალური მოდელი, რომელიც აერთიანებს სტუმართა მონაცემებს, CRM და CDP პლატფორმებს, ხელოვნურ ინტელექტსა და Industry 4.0-ის ტექნოლოგიებს. მოდელი ასახავს პერსონალიზაციის პროცესის ძირითად ეტაპებს და წარმოაჩენს იმ მექანიზმებს, რომელთა მეშვეობითაც მონაცემები და ტექნოლოგიური რესურსები გარდაიქმნება მომხმარებლისთვის ღირებულებისა და ორგანიზაციისთვის კონკურენტული უპირატესობის წყაროდ (იხ. სქემა 5 – პერსონალიზებული მომსახურების მართვის ინტეგრირებული მოდელი ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში).

სქემა 5. პერსონალიზებული მომსახურების მართვის ინტეგრირებული მოდელი ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში



წყარო: *ავტორების მიერ შემუშავებული – პერსონალიზებული მომსახურების, CRM/CDP სისტემების, ხელოვნური ინტელექტისა და მონაცემებზე დაფუძნებული მართვის საკითხებზე არსებული თანამედროვე სამეცნიერო ლიტერატურის საფუძველზე.*

წარმოდგენილ სქემაზე

➢ პირველი კომპონენტი – **შემავალი რესურსები (INPUTS)** მოიცავს:

- IoT და ჭკვიან მოწყობილობებს;
- მონაცემთა დიდ მასივებს (Big Data);
- სტუმართა მონაცემებს.

➢ მეორე კომპონენტი **– მონაცემთა დამუშავება და ანალიზი (Data Processing and Analysis)** მოიცავს: CRM-ის, CDP-ის, ხელოვნური ინტელექტის, ანალიტიკური სისტემებისა და Industry 4.0-ის ტექნოლოგიების ინტეგრირებულ გამოყენებას, რომლებიც ქმნიან პერსონალიზაციის ტრანსფორმაციის მექანიზმებს (Transformation Mechanisms). კერძოდ:

- მომხმარებელთან ურთიერთობის მართვის სისტემას (CRM);
- მომხმარებელთა მონაცემთა პლატფორმას (CDP);
- ხელოვნური ინტელექტსა და ანალიტიკას (AI / Analytics);
- Industry 4.0-ის ტექნოლოგიებს (IoT, Big Data, Cloud Computing, Cyber-Physical Systems და სხვა).

➢ მესამე კომპონენტი – **შედეგები** (**OUTCOMES**) მოიცავს:

- პერსონალიზებულ მომსახურებას (Personalized service);
- სტუმართა კმაყოფილებას (Guest satisfaction);
- ოპერაციულ ეფექტიანობას (Operational efficiency);
- კონკურენტულ უპირატესობას (Competitive advantage).

წარმოდგენილი კვლევების სისტემატიზაციისა და შედარებითი ანალიზის მიზნით მიზანშეწონილია ტურისტული დანიშნულების ადგილებისა და სასტუმრო კომპანიების გაერთიანება ერთიან ანალიტიკურ ჩარჩოში, რომელიც ასახავს პერსონალიზაციის თანამედროვე მოდელების ძირითად მიმართულებებსა და პრაქტიკულ მნიშვნელობას (იხ. ცხრილი 15 – პერსონალიზებული მომსახურების თანამედროვე მოდელები და მათი პრაქტიკული მნიშვნელობა ტურისტულ დანიშნულების ადგილებსა და სასტუმრო კომპანიებში).

ცხრილი 15. პერსონალიზებული მომსახურების თანამედროვე მოდელები და მათი პრაქტიკული მნიშვნელობა ტურისტული დანიშნულების ადგილებსა და სასტუმრო კომპანიებში

ავტორი/ მოდელი	დონე	ძირითადი კონცეფცია	პერსონალიზაციის როლი
Michopoulou and Buhalis (2013)	დესტინაცია	Pre-trip, During-trip, Post-trip	მოგზაურობის სრული ციკლის პერსონალიზაცია
Buhalis and Amaranggana (2015)	დესტინაცია	Smart Tourism Destination	ვიზიტორთა საჭიროებებზე მორგებული სერვისები
El Archi et al. (2023)	დესტინაცია	AI და Big Data	რეალურ დროში პერსონალიზებული რეკომენდაციები

Cerdá-Mansilla et al. (2024)	დესტინაცია	ჰოლისტიკური დესტინაცია	ციფრული ეკოსისტემის საფუძველზე პერსონალიზაცია
Prasad and Dev (2000)	სასტუმრო	ტექნოლოგიური ინტეგრაცია	მონაცემებზე დაფუძნებული მომსახურება
Lilien et al. (2013); Tealium (2021); Gartner (2021)	სასტუმრო	CRM/CDP/Real-Time Activation	მონაცემთა ცენტრალიზაცია და პერსონალიზაცია
Vicomtech (2022)	სასტუმრო	TwinHotel Digital Twin	რეალურ დროში ადაპტირებადი მომსახურება
Pattnaik and Samal (2025)	სასტუმრო	Smart CRM + Industry 4.0	სტუმრის გამოცდილების პერსონალიზაცია
Mohan (2025)	სასტუმრო	AI-ზე დაფუძნებული პერსონალიზაცია	ინდივიდუალური შეთავაზებები
Mu et al. (2025)	სასტუმრო	Hyper-Personalization	რეალურ დროში დინამიკური მართვა
Nira (2025)	სასტუმრო	Inputs–Transformation–Outputs	პერსონალიზაციის ინტეგრირებული მოდელი

წყარო: *Baliasvili 2026*

ამდენად, თანამედროვე კვლევები ადასტურებს, რომ მომხმარებელთა ქცევის, გამოცდილებისა და აღქმების სიღრმისეული გააზრება პერსონალიზებული მომსახურების ფორმირების აუცილებელ საფუძველს წარმოადგენს. სწორედ აღნიშნულ პრინციპებს ეფუძნება თანამედროვე ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის მაკრო და მიკრო დონეებში დანერგილი პერსონალიზაციის მოდელები, რომლებიც სულ უფრო მეტად ეყრდნობა მონაცემთა ანალიტიკას, ციფრულ ტექნოლოგიებსა და მომხმარებელზე ორიენტირებულ მართვის მიდგომებს.

6.4. საქართველოს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის თანამედროვე პრაქტიკა და ტექნოლოგიური ტრანსფორმაცია

ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, საინტერესოა საქართველოს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის განვითარების თანა-

მედროვე მდგომარეობისა და ტექნოლოგიური ტრანსფორმაციის პროცესების განხილვა. უპირველეს ყოვლისა, უნდა აღინიშნოს, რომ ქვეყნის ტურისტული პოტენციალი წარმოდგენილია მრავალფეროვანი ტურისტული დანიშნულების ადგილებით, რომელთა შორის განსაკუთრებული პოპულარობით სარგებლობს თბილისი, ბათუმი, ყაზბეგი, სვანეთი, კახეთი და სხვა რეგიონები.

2025 წლის მონაცემებით, საერთაშორისო ვიზიტორების მიერ ყველაზე ხშირად მონახულებული რეგიონებია: თბილისი (57%), აჭარა (40.4%) და მცხეთა-მთიანეთი (17.4%). დასვენების, გართობისა და რეკრეაციის მიზნით განხორციელებული ვიზიტების მიხედვით ლიდერობს აჭარა (61.6%), რასაც მოსდევს თბილისი (54%), მცხეთა-მთიანეთი (17.4%), იმერეთი (10.6%) და სამცხე-ჯავახეთი (10.2%). ამავე პერიოდში საერთაშორისო ტურისტების მიერ განხორციელებული ვიზიტების რაოდენობამ 6.9 მილიონი შეადგინა, რაც 2024 წელთან შედარებით 6.2%-იან ზრდას წარმოადგენს (საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია 2025).

ტურისტული ნაკადების ზრდა და დესტინაციების მრავალფეროვნება დამატებით მოთხოვნებს აჩენს როგორც ტურისტული მიმართულებების, ისე ტურიზმისა და მასპინძლობის სფეროს მართვის მიმართ. აღნიშნულ პირობებში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს ციფრული ტექნოლოგიების, მონაცემებზე დაფუძნებული მართვის სისტემებისა და პერსონალიზებული მომსახურების დანერგვა, რაც ტურისტული გამოცდილების გაუმჯობესებისა და ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობის ზრდის მნიშვნელოვან ფაქტორად გვევლინება.

აღნიშნული რეგიონები ვიზიტორებს განსხვავებული ტიპის ტურისტულ გამოცდილებას სთავაზობენ, რაც განპირობებულია მათი კულტურულ-ისტორიული მემკვიდრებით, უნიკალური ბუნებრივი ლანდშაფტებით, გასტრონომიული ტრადიციებითა და რეკრეაციული რესურსებით. აღნიშნული ფაქტორები მნიშვნელოვან როლს ასრულებს საქართველოს საერთაშორისო ტურისტულ ბაზარზე პოზიციონირებაში. ამასთან, საერთაშორისო ტურიზმში მოგზაურთა მოტივაციების ცვლილებამ, რომელიც სულ უფრო მეტად უკავშირდება ***ავთენტიკური გამოცდილების, ადგილობრივი კულტურისა და ხელუხლებელი ბუნებრივი გარემოს ძიებას, მნიშვნელოვნად შეცვალა ტურისტული ნაკადების გეოგრაფია და ხელი შეუწყო ახალი ტურისტული მიმართულებების პოპულარიზაციას.*** ამ მხრივ, საქართველო კონკურენტულ უპირატესობას ფლობს და საერთაშორისო ტურისტულ ბაზარზე მზარდი ინტერესის ობიექტად რჩება (Katsitadze, Baliashvili, and Kutateladze 2023).

ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრია საქართველოში ბოლო წლებში მდგრადი ზრდის ტენდენციით ხასიათდება და ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან სფეროდ მიიჩნევა. აღნიშნულს ადასტურებს საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის 2020–2025 წლების მონაცემების საფუძველზე განხორციელებული ანალიზი. კერძოდ:

1. თუ 2020 წელს საერთაშორისო მოგზაურობიდან მიღებულმა შემოსავლებმა 541 687 ათასი აშშ დოლარი შეადგინა, 2025 წელს აღნიშნული მაჩვენებელი 4 690 180 ათას აშშ დოლარამდე გაიზარდა, ხოლო 2026 წლის I კვარტლის მონაცემებით 829 848 ათასი აშშ დოლარი შეადგინა;

2. ამავე პერიოდში ტურიზმის მიერ შექმნილმა დამატებულმა ღირებულებამ ქვეყნის მშპ-ში 2 558 მლნ ლარიდან 6 782 მლნ ლარს მიაღწია.

3. ზრდის ანალოგიური ტენდენცია დაფიქსირდა განთავსების საშუალებების მომსახურებით დაკავებულ კომპანიებშიც, რომელთა ეკონომიკური მნიშვნელობა და წვლილი ქვეყნის მშპ-ის ფორმირებაში მნიშვნელოვნად გაიზარდა. 2020 წლის მონაცემებით იგი 637 მლნ ლარს შეადგენდა, ხოლო 2025 წელს 1 887 2 მლნ ლარამდე გაიზარდა.

აღნიშნული დინამიკის უკეთ წარმოსაჩენად შესაბამისი მაჩვენებლები წარმოდგენილია ცხრილ 16-ში – საქართველოს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის ეკონომიკური მაჩვენებლების დინამიკა (2020–2025).

ცხრილი 16. საქართველოს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის ეკონომიკური მაჩვენებლების დინამიკა (2020–2025)

2020 წ.	2021 წ.	2022 წ.	2023 წ.	2024 წ.	2025 წ.	2026 I.კვ.
შემოსავლები საერთაშორისო მოგზაურობიდან (ათასი აშშ დოლარი) *წყარო: საქართველოს ეროვნული ბანკი*						
541, 687	1, 244, 942	3, 516, 634	4, 125, 329	4,425,377	4, 690, 180	829 848
ტურიზმის წილი მშპ-ში (მლნ ლარი) *წყარო: სტატისტიკის ეროვნული სამსახური*						
2, 558	3, 498	4, 377	4 ,923,6	5, 900,0	6, 782,0	-
მათ შორის, განთავსების ობიექტების წილი მშპ (მლნ ლარი)						
637	1, 096	1, 331	1, 391,3	1,611,3	1, 887,2	-

წყარო: *საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია (სტატისტიკური მიმოხილვა 2020-2026; ეკონომიკური მაჩვენებლები 2025)*
ავტორების მიერ ადაპტირებული ცხრილი

ბოლო წლების სტატისტიკური მონაცემების ანალიზი ადასტურებს საქართველოს განთავსების ობიექტების რაოდენობისა და სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიასთან დაკავშირებული ძირითადი ეკონომიკური მაჩვენებლების ზრდის სტაბილურ ტენდენციას. კერძოდ, ტურიზმში მოქმედი კომპანიების შემოსავლებმა 2020 წელს 228,7 მლნ ლარი შეადგინა, ხოლო 2024 წლისთვის 1 104,2 მლნ ლარამდე გაიზარდა.

ზრდის ტენდენცია აშკარად გამოვლინდა საერთაშორისო ვიზიტორების მიერ განთავსების საშუალებებში განხორციელებული დანახარჯების მოცულობაშიც, რომელმაც 2024 წელს დაახლოებით 4,8 მილიარდ ლარს მიაღწია. 2025 წლის სრული ეკონომიკური მაჩვენებლები განთავსების ობიექტების ჭრილში ჯერჯერობით არ არის ხელმისაწვდომი, თუმცა არსებული სტატისტიკური მონაცემები სფეროს პოზიტიური დინამიკის გაგრძელების საფუძველს იძლევა. კერძოდ, საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის მონაცემებით, 2026 წლის I კვარტლის მდგომარეობით განთავსების ობიექტების რაოდენობამ 2 691 ერთეული შეადგინა, ხოლო განთავსების საშუალებებში განხორციელებულმა დანახარჯებმა 573 მლნ ლარს მიაღწია (საქართველოს ტურიზმი რიცხვებში. საქართველოს ტურიზმის სტატისტიკური მიმოხილვა, 2026, I კვარტალი).

ამასთანავე, პოზიტიური დინამიკა დაფიქსირდა ბრენდირებული სასტუმროების დატვირთვის მაჩვენებლებშიც, რაც სფეროში მოთხოვნის ზრდასა და ბაზრის აქტიურობაზე მიუთითებს. აღნიშნული ტენდენციების უკეთ წარმოსაჩენად შესაბამისი მონაცემები წარმოდგენილია ცხრილ 17-ში – საქართველოს განთავსების ობიექტების ძირითადი მაჩვენებლების დინამიკა (2020-2024 წლები).

ცხრილი 17. საქართველოს განთავსების ობიექტების ძირითადი მაჩვენებლების დინამიკა (2020-2024 წლები)

ძირითადი მაჩვენებლები	2020	2021	2022	2023	2024
განთავსების ობიექტების რაოდენობა (ერთეული), რომლებიც ფლობენ სასტუმროსა და სასტუმრო ტიპის დაწესებულებას	1, 054	1, 776	2, 213	2, 488	2, 662

განთავსების საშუალებებით უზრუნველყოფით დაკავებული საწარმოების შემოსავლები მლნ ლარი, მიმდინარე ფასებში	228,7	516,9	821,7	969,7	1, 104,2
განთავსების საშუალებების დანახარჯების სტუქტურა მთლიანი დანახარჯი ლარი (X1000)	-	126,797	3, 351,528	4,712,893,303	4,807,937,671
დატვირთვის კოეფიციენტი ბრენდირებულ სასტუმროებში	22.2%	43.9%	52.4%	50.4%	53.1%

წყარო: *საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური (სტატისტიკური წელიწდეული 2025); საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია (სტატისტიკური მიმოხილვა 2020-2025),*
ავტორების მიერ ადაპტირებული ცხრილი

სასტუმრო მომსახურების ბაზრის სტრუქტურა წარმოდგენილია განთავსების ობიექტების მრავალფეროვანი კატეგორიებით, მათ შორის სასტუმროებით, საოჯახო სასტუმროებით, სასტუმრო სახლებითა და სხვა ტიპის განთავსების საშუალებებით. სფეროს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მახასიათებელს წარმოადგენს საერთაშორისო და ადგილობრივი ბრენდების თანაარსებობა, რაც ბაზრის დივერსიფიკაციასა და კონკურენტული გარემოს განვითარებას უწყობს ხელს.

2019 წლიდან საქართველოში აქტიურად გრძელდება საერთაშორისო სასტუმრო ქსელების გაფართოების პროცესი. ქვეყნის სხვადასხვა რეგიონში წარმოდგენილია ისეთი საერთაშორისო ჯგუფები და ბრენდები, როგორებიცაა: Marriott International, Hilton Worldwide, InterContinental Hotels Group (IHG), Wyndham Hotels and Resorts, Accor Group, Radisson Hotel Group, Millennium Hotels and Resorts და სხვა (Katsitadze, Baliashvili, and Kutateladze 2023; საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია 2025). საერთაშორისო ბრენდების გაფართოება ასახავს საქართველოს ტურიზმისა და

მასპინძლობის ინდუსტრიის მზარდ საინვესტიციო მიმზიდველობას და საერთაშორისო ბაზარზე მის ინტეგრაციას.

ამასთან, საერთაშორისო ქსელების პარალელურად წარმატებით ოპერირებენ ადგილობრივი ბრენდებიც, მათ შორის „აჭარა ჯგუფი“ და „ინნ ჯგუფი“. აღსანიშნავია ასევე Paragraph Resort and Spa Shekvetili – Autograph Collection, რომელიც საქართველოში საერთაშორისო პრემიუმ სასტუმრო ბრენდების განვითარების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მაგალითს წარმოადგენს და მაღალი კლასის საკურორტო ტურიზმის განვითარებაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს. ბოლო წლებში საერთაშორისო პრემიუმ სეგმენტი კიდევ უფრო გაფართოვდა, რასაც ადასტურებს Marriott International-ის პორტფელში შემავალი სხვა ბრენდების, მათ შორის Paragraph Freedom Square, a Luxury Collection Hotel Tbilisi-ის, წარმოდგენილობა ქართულ ბაზარზე.

საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის მონაცემებით, 2022 წლის მდგომარეობით ქვეყანაში ფუნქციონირებდა 2 213 განთავსების ობიექტი, მათ შორის 1 054 ბრენდირებული ობიექტი, რომელთა განკარგულებაში იყო 26 897 ნომერი და 57 874 საწოლი (საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია 2023). მიუხედავად იმისა, რომ შემდგომი წლების ოფიციალური მონაცემები არ გამოქვეყნებულა, ბრენდირებული სასტუმროების რაოდენობის ზრდის ტენდენციაზე მიუთითებს როგორც მიმდინარე და დაგეგმილი საინვესტიციო პროექტები, ისე სფეროში მოთხოვნისა და დატვირთვის მაჩვენებლების ზრდა.

საერთაშორისო კვლევითი კომპანიის STR Global-ის მონაცემებით, 2025 წელს საქართველოში ბრენდირებული სასტუმროების საშუალო დატვირთვის მაჩვენებელმა 56.3% შეადგინა. აღნიშნული მაჩვენებლით ლიდერობს ბათუმი (73.6%), რომელსაც მოსდევს თბილისი (59.8%), ხოლო ქვეყნის დანარჩენ ტერიტორიაზე დატვირთვის საშუალო მაჩვენებელი 54.3%-ს შეადგენს. ამავე პერიოდში Airbnb-ის პლატფორმაზე რეგისტრირებული განთავსების ობიექტების საშუალო დატვირთვის მაჩვენებელმა 60.6% შეადგინა (საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია, სტატისტიკური მიმოხილვა 2025).

ამასთან, საქართველოში 2026–2029 წლებში დაგეგმილია და მიმდინარეობს 340-ზე მეტი ახალი განთავსების ობიექტის მშენებლობა (საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია, *საქართველოს ტურიზმი რიცხვებში*, 2025), რაც ადასტურებს სფეროს განვითარების მაღალ პოტენციალს, საინვესტიციო მიმზიდველობასა და კონკურენტული გარემოს შემდგომ გაძლიერებას.

არ უნდა გამოგვრჩეს მხედველობიდან ის გარემოება, რომ ტექნოლოგიური ინოვაციების გავლენა ვლინდება როგორც ბრენდირებულ, ისე დამოუკიდებელ სასტუმროებში, თუმცა მათი ინტეგრაციის მასშტაბი, სიღრმე და სისტემურობა მნიშვნელოვნად განსხვავდება. ბრენდირებულ სასტუმროებში ტექნოლოგიური ტრანსფორმაცია, როგორც წესი, ცენტრალიზებული სტანდარტებისა და კორპორაციული მართვის სისტემების საფუძველზე ხორციელდება, რაც ციფრული გადაწყვეტილებების უფრო სრულ და ინტეგრირებულ დანერგვას უზრუნველყოფს, კერძოდ (BaliaSvili 2026; Baliashvili and Katsitadze 2026):

- გამოიყენება ცენტრალიზებული IT-პლატფორმები (PMS, CRM, RMS), რომლებიც ორგანიზაციებს საშუალებას აძლევს, მონაცემთა ერთიანი ბაზის საფუძველზე ეფექტიანად მართონ გაყიდვები, სტუმართა გამოცდილება და მომსახურების ხარისხი;
- დანერგილია სტანდარტიზებული მენეჯერული პროცესები, რაც უზრუნველყოფს ციფრული სისტემების ეფექტიან ინტეგრაციას როგორც ერთი ქსელის სხვადასხვა ობიექტში, ისე საერთაშორისო დონეზე;
- ტექნოლოგიური გადაწყვეტილებები მიმართულია ოპერაციული ეფექტიანობისა და შემოსავლიანობის ზრდისკენ. მათ შორისაა ხელოვნურ ინტელექტზე დაფუძნებული დინამიკური ფასწარმოქმნა (Dynamic Pricing), პროგნოზირებადი ტექნიკური მომსახურება (Predictive Maintenance), ციფრული ორეულები (Digital Twins) და სენსორული ანალიტიკა;
- სტუმართა გამოცდილების შეფასების თანამედროვე ინდიკატორების (მაგ. NPS – Net Promoter Score და CES – Customer Effort Score) გამოყენება ხელს უწყობს მომხმარებელთა კმაყოფილების, ლოიალობისა და განმეორებითი მოხმარების ზრდას.

2. ამის საპირისპიროდ, დამოუკიდებელ სასტუმროებში ტექნოლოგიური ინოვაციების დანერგვა ხშირად ფრაგმენტულ ხასიათს ატარებს და დაკავშირებულია ფინანსური, ტექნოლოგიური და ადამიანური რესურსების შეზღუდვებთან, რის გამოც მათი ეფექტი ნაკლებად სისტემურია, კერძოდ:

- დამოუკიდებელი სასტუმროები, როგორც წესი, იყენებენ ღრუბლოვან მართვის სისტემებს (Cloud-PMS), მომხმარებელთან ურთიერთობის მართვის პლატფორმებს (CRM), ონლაინ ტურისტული სააგენტოების (OTA) მართვის ინსტრუმენტებს, ავტომატიზებული დაჯავშნის სისტემებსა და ციფრულ check-in/check-out გადაწყვეტილებებს;
- ტექნოლოგიური გადაწყვეტილებების დანერგვა უმეტეს შემთხვევაში ინდივიდუალური ინიციატივებისა და შეზღუდული რესურსების საფუძველზე ხორციელდება, რის გამოც მათი ინტეგრაცია ნაკლებად ცენტრალიზებული და სისტემურია;

- მიუხედავად აღნიშნული შეზღუდვებისა, თანამედროვე ტექნოლოგიები დამოუკიდებელ სასტუმროებს შესაძლებლობას აძლევს, გამოიყენონ მონაცემებზე დაფუძნებული მარკეტინგის, მომხმარებელთა სეგმენტაციისა და პერსონალიზაციის ინსტრუმენტები, რაც მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებასა და კონკურენტული პოზიციების გაძლიერებას უწყობს ხელს;
- ციფრული პლატფორმებისა და ონლაინ გაყიდვების არხების გამოყენება ზრდის ბაზარზე ხელმისაწვდომობას, აუმჯობესებს მომხმარებელთან კომუნიკაციას და ხელს უწყობს გაყიდვების ეფექტიან მართვას.

ბრენდირებული სასტუმროების კონკურენტული უპირატესობები მხოლოდ ცნობილ სავაჭრო ნიშანსა და ბაზარზე დამკვიდრებულ რეპუტაციას არ უკავშირდება. გლობალური სასტუმრო ქსელები ქმნის ერთიან ორგანიზაციულ, ტექნოლოგიურ და მარკეტინგულ ეკოსისტემას, რომელიც მათ საშუალებას აძლევს უფრო ეფექტიანად მართონ მომხმარებელთა ურთიერთობები, ოპერაციული პროცესები და შემოსავლები. სწორედ აღნიშნული გარემოება განაპირობებს იმას, რომ ბრენდირებული სასტუმროები, როგორც წესი, უფრო სწრაფად ნერგავენ ინოვაციურ ტექნოლოგიებს, მონაცემებზე დაფუძნებულ მენეჯმენტსა და პერსონალიზებული მომსახურების სისტემებს. *მათი კონკურენტული უპირატესობები ვლინდება ცენტრალიზებული დაჯავშნის სისტემების, ერთიანი მონაცემთა ბაზების, კორპორაციული მარკეტინგის, გლობალური სადისტრიბუციო არხების, სტანდარტიზებული მართვის სისტემებისა და პერსონალის განვითარების პროგრამების არსებობაში.*

განსხვავებით დამოუკიდებელი სასტუმროებისგან, საერთაშორისო სასტუმრო ქსელები სტანდარტიზებული მართვის სისტემების, კორპორაციული კულტურისა და პერსონალის მართვის ერთიანი მოდელის საფუძველზე უზრუნველყოფენ მომსახურების უფრო ერთგვაროვან ხარისხს, რაც ამცირებს მომსახურების ვარიაციის რისკს და ზრდის მომხმარებელთა კმაყოფილებას.

როგორც უკვე აღინიშნა (იხ. V თავი), ამ პროცესში მნიშვნელოვანი როლი ენიჭება ორგანიზაციულ კულტურასა და მომსახურების ფილოსოფიას, რაც განსაზღვრავს თანამშრომელთა ქცევას, მოტივაციასა და სტუმართან ურთიერთობის სტანდარტებს. შედეგად, კონკურენტუნარიანობა განისაზღვრება არა მხოლოდ მატერიალური რესურსებითა და ინფრასტრუქტურით, არამედ იმ მმართველობითი და ორგანიზაციული მექანიზმებითაც, რომლებიც უზრუნველყოფს მომხმარებლისთვის სტაბილური და მაღალი ხარისხის გამოცდილების შექმნას.

აღსანიშნავია, რომ საერთაშორისო სასტუმრო ქსელების კორპორაციული სტანდარტები ხშირად სცილდება საერთაშორისო მინიმალურ მოთხოვნებს და ქმნის მომსახურების ხარისხის ერთიან სისტემას გლობალურ მასშტაბზე. სწორედ აღნიშნული გარემოება წარმოადგენს ბრენდირებული სასტუმროების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან კონკურენტულ უპირატესობას და ხელს უწყობს მათი რეპუტაციის, სტუმართა ლოიალობისა და ბაზარზე პოზიციების განმტკიცებას (იხ. ცხრილი 18 – საერთაშორისო სასტუმრო ქსელების ძირითადი კონკურენტული უპირატესობები).

ცხრილი 18. საერთაშორისო სასტუმრო ქსელების ძირითადი კონკურენტული უპირატესობები

კონკურენტული უპირატესობები	შინაარსობრივი დახასიათება
ცენტრალიზებული დაჯავშნის სისტემა	უზრუნველყოფს გლობალურ ბაზარზე ხელმისაწვდომობას, მოთხოვნის ეფექტიან გადანაწილებას და დატვირთვის ოპტიმიზაციას
ერთიანი მონაცემთა ბაზა და CRM სისტემა	ქმნის მომხმარებლის ერთიან პროფილს, აუმჯობესებს პერსონალიზაციას და გადაწყვეტილებების მიღებას
კორპორაციული ფინანსური და მარკეტინგული მხარდაჭერა	ამცირებს მარკეტინგულ დანახარჯებს და ზრდის ბრენდის ცნობადობას
ინოვაციურ ტექნოლოგიებზე ხელმისაწვდომობა	აჩქარებს PMS, CRM, RMS, AI და სხვა ციფრული სისტემების დანერგვას
მასშტაბის ეკონომია	ამცირებს საოპერაციო და სტრატეგიულ დანახარჯებს
გლობალური სადისტრიბუციო და საინფორმაციო ქსელი	ზრდის გაყიდვების არხების მრავალფეროვნებას და ბაზრის მოცვას
პერსონალის განვითარების სისტემა	უზრუნველყოფს კვალიფიკაციის ამაღლებას, ცოდნის გაზიარებასა და მომსახურების სტანდარტიზაციას
კორპორაციული სტანდარტები და მომსახურების ხარისხის ერთგვაროვნება	უზრუნველყოფს მომსახურების სტაბილურ ხარისხს, ამცირებს მომსახურების ვარიაციას და ზრდის სტუმართა ნდობასა და ლოიალობას
შემოსავლებისა და საფასო პოლიტიკის მართვა	ხელს უწყობს დინამიკურ ფასწარმოქმნასა და შემოსავლების ოპტიმიზაციას

***წყარო**: ავტორების მიერ ადაპტირებული და სისტემატიზებული*

ამრიგად, საქართველოს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში მიმდინარე ტექნოლოგიური ტრანსფორმაცია თანდათან ქმნის პერსონალიზებული მომსახურების განვითარების ახალ შესაძლებლობებს. მიუხედავად იმისა, რომ ტექნოლოგიური ინოვაციების დანერგვის მასშტაბი განსხვავებულია ბრენდირებულ და დამოუკიდებელ სასტუმროებში, ორივე სეგმენტში შეინიშნება მონაცემებზე დაფუძნებული მართვის, ციფრული მარკეტინგისა და მომხმარებელზე ორიენტირებული მიდგომების მზარდი როლი, რაც სექტორის კონკურენტუნარიანობისა და მდგრადი განვითარების მნიშვნელოვან წინაპირობას წარმოადგენს.

6.5. ძირითადი დასკვნები

➢ *6.1. პერსონალიზაციის თეორიული საფუძვლები და მომხმარებლის ქცევის მიმართულებით*

პერსონალიზაციის თეორიული საფუძვლებისა და მომხმარებლის ქცევის ანალიზმა აჩვენა, რომ თანამედროვე ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში მომხმარებლის საჭიროებების, მოლოდინებისა და გამოცდილების სიღრმისეული გააზრება კონკურენტული უპირატესობების ფორმირების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან საფუძველს წარმოადგენს. ემპირიულმა კვლევებმა დაადასტურა, რომ სტუმართა კმაყოფილება და ლოიალობა განისაზღვრება არა მხოლოდ მომსახურების ფუნქციური და ტექნიკური მახასიათებლებით, არამედ ადამიანური ურთიერთობებით, ემოციური გამოცდილებითა და ინდივიდუალური მიდგომით. შესაბამისად, პერსონალიზებული მომსახურება თანამედროვე ინდუსტრიაში განიხილება, როგორც მომხმარებელზე ორიენტირებული მართვის მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი, რომელიც პირდაპირ უკავშირდება მომსახურების ხარისხს, მომხმარებელთა კმაყოფილებასა და განმეორებით მოხმარებას.

➢ *6.2. პერსონალიზებული მომსახურება ტურისტულ დანიშნულების ადგილებში მიმართულებით*

ტურისტული დანიშნულების ადგილების დონეზე ჩატარებულმა ანალიზმა ცხადყო, რომ პერსონალიზაცია სულ უფრო მეტად ეფუძნება ჭკვიანი ტურიზმის (Smart Tourism) კონცეფციას, რომელიც აერთიანებს ციფრულ ტექნოლოგიებს, მონაცემთა ანალიტიკასა და სხვადასხვა დაინტერესებული მხარის თანამშრომლობას. თანამედროვე კვლევები ადასტურებს, რომ პერსონალიზებული ტურისტული გამოცდილების ფორმირება ხორციელდება ვიზიტორის მოგზაურობის მთელ ციკლზე – მოგზაურობამდე, მოგ-

ზაურობის პერიოდში და მოგზაურობის შემდგომ ეტაპზე. ამასთან, პერსონალიზაცია მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ინკლუზიური ტურისტული გარემოს ფორმირებაში და ხელს უწყობს სხვადასხვა კატეგორიის მომხმარებლისთვის უფრო ხელმისაწვდომი, მოქნილი და ღირებული ტურისტული გამოცდილების შექმნას.

➢ *6.3. პერსონალიზებული მომსახურების მართვა სასტუმრო მომსახურების სფეროს მიმართულებით*

სასტუმრო მომსახურების სფეროში პერსონალიზებული მომსახურების მართვა სულ უფრო მეტად ეფუძნება მონაცემებზე დაფუძნებულ მენეჯმენტს, ხელოვნური ინტელექტის ტექნოლოგიებსა და მომხმარებელთა შესახებ დაგროვილი ინფორმაციის ეფექტიან გამოყენებას. თუ ტურისტული დანიშნულების ადგილის დონეზე პერსონალიზაცია ძირითადად ვიზიტორის მოგზაურობის ციკლის, ტურისტული გამოცდილებისა და ციფრული ეკოსისტემის მართვასთან არის დაკავშირებული, სასტუმრო მომსახურების სფეროში იგი უშუალოდ სტუმართან ურთიერთობის, მომსახურების ინდივიდუალურად მორგებისა და მომხმარებლის გამოცდილების მართვის მნიშვნელოვან ინსტრუმენტად გვევლინება. განხილულმა მოდელებმა და კონცეპტუალურმა ჩარჩოებმა აჩვენა, რომ CRM, CDP, Big Data, Predictive Analytics, Digital Twin და Smart CRM სისტემები ქმნის საფუძველს მომსახურების ჰიპერპერსონალიზაციისთვის, რაც საშუალებას აძლევს სასტუმროებს რეალურ დროში გაითვალისწინონ მომხმარებელთა ინდივიდუალური საჭიროებები, გაზარდონ მომსახურების ეფექტიანობა და გააუმჯობესონ ბიზნესშედეგები. ამასთან, ტექნოლოგიური ტრანსფორმაციის პირობებში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს მონაცემთა ეთიკური გამოყენებისა და მომხმარებელთა კონფიდენციალურობის დაცვის საკითხები.

➢ *6.4. საქართველოს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის თანამედროვე პრაქტიკისა და ტექნოლოგიური ტრანსფორმაციის მიმართულებით*

საქართველოს მაგალითზე ჩატარებულმა ანალიზმა აჩვენა, რომ ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრია ბოლო წლებში ხასიათდება სტაბილური ზრდის ტენდენციით, რაც აისახება საერთაშორისო ვიზიტორების რაოდენობის, ტურისტული შემოსავლების, განთავსების ობიექტებისა და სფეროს ეკონომიკური მაჩვენებლების ზრდაში. მიმდინარე ტექნოლოგიური ტრანსფორმაცია განსხვავებული ინტენსივობით ვლინდება ბრენდირებულ და დამოუკიდებელ სასტუმროებში. ბრენდირებული სასტუმროები კონკუ-

რენტულ უპირატესობას ძირითადად ცენტრალიზებული მართვის სისტემების, ციფრული ტექნოლოგიების ინტეგრაციის, ხელოვნური ინტელექტის ინსტრუმენტებისა და მომხმარებელთა გამოცდილების შეფასების თანამედროვე მექანიზმების (NPS, CES) გამოყენების გზით ქმნიან. დამოუკიდებელი სასტუმროები კი უფრო მეტად ეყრდნობიან ღრუბლოვან მართვის სისტემებს (Cloud-PMS), OTA პლატფორმებს, ციფრულ გაყიდვებსა და პერსონალიზაციის ინსტრუმენტებს, რომლებიც მათ შეზღუდული რესურსების პირობებში კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების შესაძლებლობას აძლევს.

ამასთან, ბრენდირებული სასტუმროების კონკურენტული უპირატესობები მხოლოდ ცნობილ სავაჭრო ნიშანსა და ბაზარზე დამკვიდრებულ რეპუტაციას არ უკავშირდება. გლობალური სასტუმრო ქსელები ქმნიან ერთიან ორგანიზაციულ, ტექნოლოგიურ და მარკეტინგულ ეკოსისტემას, რომელიც მათ საშუალებას აძლევს უფრო ეფექტიანად მართონ მომხმარებელთა ურთიერთობები, ოპერაციული პროცესები და შემოსავლები. სწორედ აღნიშნული გარემოება განაპირობებს იმას, რომ ბრენდირებული სასტუმროები, როგორც წესი, უფრო სწრაფად ნერგავენ ინოვაციურ ტექნოლოგიებს, მონაცემებზე დაფუძნებულ მენეჯმენტსა და პერსონალიზებული მომსახურების სისტემებს. საბოლოო ჯამში, მათი კონკურენტული უპირატესობები ვლინდება ცენტრალიზებული დაჯავშნის სისტემების, ერთიანი მონაცემთა ბაზების, კორპორაციული მარკეტინგის, გლობალური სადისტრიბუციო არხების, სტანდარტიზებული მართვის სისტემებისა და პერსონალის განვითარების პროგრამების არსებობაში.

მიუხედავად განსხვავებული მიდგომებისა, ორივე სეგმენტში ტექნოლოგიური ინოვაციები და მონაცემებზე დაფუძნებული მართვა სულ უფრო მნიშვნელოვან ფაქტორად ყალიბდება მომსახურების ხარისხის, მომხმარებელთა გამოცდილებისა და კონკურენტული პოზიციების გაუმჯობესების თვალსაზრისით. ამდენად, პერსონალიზაცია თანდათან ყალიბდება ტექნოლოგიურად მხარდაჭერილ და მონაცემებზე დაფუძნებულ დინამიკურ მექანიზმად, ხოლო მისი ეფექტიანი მართვა ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში ერთ-ერთ მნიშვნელოვან სტრატეგიულ მიმართულებას წარმოადგენს.

აღნიშნული მიდგომა ხელს უწყობს როგორც ოპერაციული ეფექტიანობისა და შემოსავლიანობის ზრდას, ისე სტუმართა კმაყოფილების, ლოიალობისა და მდგრადი განვითარების უზრუნველყოფას. შესაბამისად, თანამედროვე კონკურენტულ გარემოში პერსონალიზაცია ორგანიზაციების წარმატებული ფუნქციონირებისა და გრძელვადიანი განვითარების მნიშვნელოვან წინაპირობად გვევლინება.

რეკომენდებულია, რომ საქართველოს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის წარმომადგენლებმა უფრო აქტიურად დანერგონ მონაცემებზე დაფუძნებული მართვის სისტემები, პერსონალიზაციის ინსტრუმენტები და თანამედროვე ციფრული ტექნოლოგიები, რაც შესაძლებლობას მისცემს როგორც ბრენდირებულ, ისე დამოუკიდებელ სასტუმროებს უკეთ შეისწავლონ მომხმარებელთა საჭიროებები, გააუმჯობესონ მომსახურების ხარისხი, გაზარდონ სტუმართა კმაყოფილება და გააძლიერონ საკუთარი კონკურენტული პოზიციები როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო ბაზრებზე.

VII თავი. ინტეგრირებული დასკვნები და რეკომენდაციები

7.1. ძირითადი დასკვნები

ჩატარებული კვლევის შედეგების საფუძველზე შესაძლებელია შემდეგი ძირითადი დასკვნების ფორმულირება:

1. კონკურენტუნარიანობა წარმოადგენს მრავალგანზომილებიან და დინამიკურ კატეგორიას, რომლის ფორმირება დამოკიდებულია ეკონომიკური, ინსტიტუციური, ტექნოლოგიური, მენეჯერული და სოციალურ-ქცევითი ფაქტორების ერთობლივ ზემოქმედებაზე.

2. ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრია უნდა განიხილებოდეს როგორც მრავალდონიანი სოციალურ-ეკონომიკური სისტემა, სადაც კონკურენტული უპირატესობების ფორმირება მიმდინარეობს მაკრო, მეზო და მიკრო დონეების ურთიერთქმედების შედეგად.

3. ნაშრომში შემუშავებული მრავალდონიანი ანალიტიკური ჩარჩო ადასტურებს, რომ ინდუსტრიის კონკურენტული გარემოს შეფასება შეუძლებელია ცალკეული ფაქტორების ან ინდიკატორების საფუძველზე და მოითხოვს სისტემურ და ინტეგრირებულ მიდგომას.

4. ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობა თანამედროვე პირობებში აღარ განისაზღვრება მხოლოდ რესურსებითა და ინფრასტრუქტურით, გადამწყვეტ მნიშვნელობას იძენს მმართველობის ხარისხი, მდგრადობა, ბრენდინგი, მომხმარებლის გამოცდილება და ციფრული ტექნოლოგიების ეფექტიანი გამოყენება.

5. დესტინაციის კონკურენტუნარიანობის მართვის ევოლუციური მატრიცისა და ტალღოვანი განვითარების მოდელის საფუძველზე დადასტურდა, რომ კონკურენტუნარიანობის თანამედროვე ეტაპი ეფუძნება არა მხოლოდ ტექნოლოგიურ პროგრესს, არამედ ინსტიტუციური, მმართველობითი და მდგრადი განვითარების ფაქტორების კუმულაციურ ზემოქმედებას.

6. კვლევამ დაადასტურა, რომ „Tourism 4.0“ წარმოადგენს კონკურენტუნარიანობის განვითარების თანამედროვე ეტაპის მნიშვნელოვან ტექნოლოგიურ კომპონენტს, თუმცა ვერ ფარავს კონკურენტუნარიანობის ევოლუციის მთლიან ლოგიკას, რაც საფუძვლად დაედო ავტორების მიერ შემუშავებულ ტალღოვან კონცეპტუალურ მოდელს.

7. სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობა განისაზღვრება არა მხოლოდ ფინანსური შედეგებით, არამედ სტრატეგიული

მენეჯმენტის, მომსახურების ხარისხის, ადამიანური კაპიტალის, ინოვაციების, მარკეტინგული აქტივობებისა და მომხმარებლის გამოცდილების ეფექტიანი მართვით.

8. კვლევის ფარგლებში შემუშავებულმა „სასტუმრო მომსახურების ხარისხის სტრატეგიული მართვის პირამიდამ“ დაადასტურა, რომ მომსახურების ხარისხი უნდა განიხილებოდეს როგორც მრავალდონიანი მენეჯერული სისტემა, რომელიც აერთიანებს TQM-ის პრინციპებს, ადამიანური რესურსების მართვას, პროფესიულ განვითარებას, მოტივაციასა და სტუმრის ჰოლისტიკურ გამოცდილებას.

9. პერსონალიზაცია და მონაცემებზე დაფუძნებული მართვა თანამედროვე ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში კონკურენტული უპირატესობების ფორმირების ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორად ყალიბდება. CRM, CDP, Big Data, ხელოვნური ინტელექტი და პროგნოზირებადი ანალიტიკა ქმნის მომსახურების ჰიპერპერსონალიზაციის შესაძლებლობებს.

10. საქართველოს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრია ბოლო წლებში ხასიათდება მდგრადი ზრდის ტენდენციით, თუმცა კონკურენტუნარიანობის შემდგომი ამაღლებისთვის კვლავ აქტუალურ გამოწვევებად რჩება მონაცემთა ინტეგრაცია, ციფრული ტრანსფორმაციის გაღრმავება, ერთიანი საინფორმაციო სისტემების განვითარება და თანამედროვე მმართველობითი მიდგომების დანერგვა.

11. ტექნოლოგიური ტრანსფორმაცია განსხვავებული ინტენსივობით ვლინდება ბრენდირებულ და დამოუკიდებელ სასტუმროებში, თუმცა ორივე სეგმენტში ციფრული ტექნოლოგიების, მონაცემებზე დაფუძნებული მარკეტინგისა და პერსონალიზაციის ინსტრუმენტების როლი მუდმივად იზრდება.

12. კვლევის შედეგები ადასტურებს, რომ ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის გრძელვადიანი კონკურენტუნარიანობა სულ უფრო მეტად ეფუძნება ციფრული ტრანსფორმაციის, ინოვაციების, პერსონალიზებული მომსახურების, მდგრადი განვითარების და ეფექტიანი მმართველობის ინტეგრირებულ გამოყენებას.

7.2. პრაქტიკული რეკომენდაციები სახელმწიფო პოლიტიკის დონეზე

კვლევის შედეგებისა და გამოვლენილი ტენდენციების გათვალისწინებით მიზანშეწონილია შემდეგი რეკომენდაციების შეთავაზება სახელმწიფო პოლიტიკის დონეზე:

1. ერთიანი ტურისტული საინფორმაციო სისტემის ფორმირება

მიზანშეწონილია, შეიქმნას ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის ერთიანი ეროვნული საინფორმაციო სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს სტატისტიკური, მარკეტინგული, ოპერაციული და ქცევითი მონაცემების ინტეგრაციას, რეალურ დროში განახლებასა და ეფექტიან გამოყენებას.

2. მონაცემებზე დაფუძნებული სახელმწიფო მმართველობის გაძლიერება

ტურიზმის პოლიტიკის დაგეგმვისა და მართვის პროცესში უფრო აქტიურად უნდა დაინერგოს Big Data-ის, ხელოვნური ინტელექტისა და პროგნოზირებადი ანალიტიკის ინსტრუმენტები, რაც ხელს შეუწყობს მტკიცებულებებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღებას.

3. Smart Destination კონცეფციის ეტაპობრივი დანერგვა

ტურისტული დანიშნულების ადგილების განვითარების პოლიტიკა მიზანშეწონილია დაეფუძნოს Smart Destination-ის პრინციპებს, რაც გულისხმობს ციფრული ტექნოლოგიების, მდგრადობისა და მონაცემებზე დაფუძნებული მმართველობის ინტეგრირებულ გამოყენებას.

4. რეგიონული DMO-ების ინსტიტუციური გაძლიერება

აუცილებელია დესტინაციის მართვის ორგანიზაციების (DMO) ფუნქციური და ტექნოლოგიური შესაძლებლობების გაძლიერება, რათა მათ ეფექტიანად განახორციელონ ტურისტული მიმართულებების სტრატეგიული მართვა, მონიტორინგი და ბრენდინგი.

5. ტურიზმის სტატისტიკური სისტემის სრულყოფა

სასურველია ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის სტატისტიკური მონაცემების შეგროვების, კლასიფიკაციისა და ანალიზის მეთოდოლოგიის განახლება საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობაში.

6. ციფრული ტრანსფორმაციის მხარდაჭერის პროგრამების გაფართოება

მიზანშეწონილია სახელმწიფო მხარდაჭერის სპეციალური პროგრამების შემუშავება, რომლებიც ხელს შეუწყობს ტურიზმისა და მასპინძლობის სფეროში თანამედროვე ციფრული ტექნოლოგიების დანერგვას.

7. ადამიანური კაპიტალის განვითარების ხელშეწყობა

აუცილებელია პროფესიული განათლების, ტრენინგებისა და გადამზადების პროგრამების განვითარება ციფრული ტექნოლოგიების, მონაცემთა ანალიტიკის, AI-ისა და თანამედროვე სასტუმრო მენეჯმენტის მიმართულებით.

8. მომსახურების ხარისხისა და მომხმარებელთა დაცვის მექანიზმების გაძლიერება

მიზანშეწონილია მომსახურების ხარისხის სტანდარტების, სერტიფიცირების, უსაფრთხოების და მომხმარებელთა უფლებების დაცვის მექანიზმების შემდგომი განვითარება.

9. მდგრადი და ინკლუზიური ტურიზმის წახალისება

ტურიზმის განვითარების სახელმწიფო პოლიტიკა უფრო მეტად უნდა იყოს ორიენტირებული გარემოსდაცვითი მდგრადობის, სოციალური პასუხისმგებლობისა და ინკლუზიური ტურისტული გარემოს ფორმირებაზე.

10. საჯარო და კერძო სექტორის პარტნიორობის გაძლიერება

აუცილებელია საჯარო, კერძო და აკადემიურ სექტორებს შორის თანამშრომლობის გაღრმავება, რაც ხელს შეუწყობს ინოვაციების დანერგვას, ცოდნის გაზიარებასა და სექტორის კონკურენტუნარიანობის ზრდას.

7.3. პრაქტიკული რეკომენდაციები ტურიზმისა და მასპინძლობის, მათ შორის, სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიისთვის

ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის კონკურენტუნარიანობისა და მდგრადი განვითარების ხელშეწყობის მიზნით რეკომენდებულია შემდეგი პრაქტიკული ღონისძიებების განხორციელება:

1. მომხმარებელზე ორიენტირებული მართვის სისტემების განვითარება

ორგანიზაციებმა სტრატეგიული პრიორიტეტი უნდა მიანიჭონ მომხმარებელზე ორიენტირებული მართვის სისტემების განვითარებას, რაც გულისხმობს სტუმართა საჭიროებების, პრეფერენციებისა და ქცევითი მახასიათებლების სისტემურ შესწავლას და მომსახურების პროცესში მათ ეფექტიან ინტეგრირებას.

2. CRM და CDP პლატფორმების ინტეგრაცია

მიზანშეწონილია CRM და CDP სისტემების ერთიან მენეჯერულ პლატფორმად ინტეგრირება, რაც უზრუნველყოფს მომხმარებლის შესახებ ინფორმაციის ცენტრალიზებულ მართვას, სეგმენტაციასა და პერსონალიზებული შეთავაზებების ფორმირებას.

3. მონაცემებზე დაფუძნებული მარკეტინგის დანერგვა

სასტუმროებმა და ტურისტულმა კომპანიებმა უფრო აქტიურად უნდა გამოიყენონ მონაცემებზე დაფუძნებული მარკეტინგის ინსტრუმენტები მომხმარებელთა ქცევის ანალიზის, მოთხოვნის პროგნოზირებისა და მარკეტინგული რესურსების ოპტიმიზაციის მიზნით.

4. ხელოვნური ინტელექტისა და პროგნოზირებადი ანალიტიკის გამოყენება

მიზანშეწონილია AI-ისა და Predictive Analytics-ის ინსტრუმენტების დანერგვა მოთხოვნის პროგნოზირების, დინამიკური ფასწარმოქმნის, მომხმარებელთა სეგმენტაციისა და პერსონალიზებული კომუნიკაციის პროცესებში.

5. პერსონალიზებული მომსახურების სისტემური განვითარება

ორგანიზაციებმა მომსახურების პერსონალიზაცია უნდა განიხილონ არა როგორც ცალკეული მარკეტინგული აქტივობა, არამედ როგორც კომპანიის სტრატეგიული განვითარების განუყოფელი ნაწილი, რომელიც სტუმრის მოგზაურობის (Guest Journey) ყველა ეტაპზე ხორციელდება.

6. მომსახურების ხარისხის ჰოლისტიკური მართვის დანერგვა

სასტუმრო კომპანიებმა მომსახურების ხარისხის შეფასება უნდა განახორციელონ ჰოლისტიკური მიდგომით, რომელიც აერთიანებს ტექნიკურ, ფუნქციურ, ემოციურ და გამოცდილებით კომპონენტებს.

7. სტუმართა გამოცდილების სისტემური მონიტორინგი

მიზანშეწონილია სტუმართა კმაყოფილების, ლოიალობისა და გამოცდილების შეფასების თანამედროვე ინდიკატორების (NPS, CES, ონლაინ შეფასებები და სხვ.) დანერგვა და მათი გამოყენება მენეჯერული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში.

8. თანამშრომელთა ციფრული და პროფესიული კომპეტენციების განვითარება

აუცილებელია პერსონალის უწყვეტი გადამზადება ციფრული ტექნოლოგიების, ხელოვნური ინტელექტის, მონაცემთა ანალიტიკისა და მომხმარებელზე ორიენტირებული მომსახურების მიმართულებით.

9. დამოუკიდებელი სასტუმროების ციფრული ტრანსფორმაციის დაჩქარება

დამოუკიდებელმა სასტუმროებმა აქტიურად უნდა გამოიყენონ Cloud-PMS, OTA მართვის სისტემები, ონლაინ გაყიდვების არხები და ციფრული მარკეტინგის ინსტრუმენტები კონკურენტუნარიანობის გასაძლიერებლად.

10. ინოვაციებისა და მდგრადი განვითარების ინტეგრირება ბიზნესსტრატეგიაში

ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის ორგანიზაციებმა ინოვაციები, ციფრული ტრანსფორმაცია, პერსონალიზაცია და მდგრადი განვითარების პრინციპები უნდა განიხილონ, როგორც გრძელვადიანი კონკურენტული უპირატესობების ფორმირების ერთიანი სისტემა.

ბიბლიოგრაფია / References:

Aaker, D. A. (1991). Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: Free Press. ISBN: 978-0029001011

Abuladze, K. 2008. “Infrastructure as a Factor in Tourism Development.” Business and Legislation 1 (5): 84–88.Abuladze, K. 2022. Principles of Hotel Service Organization. Manual. SDASU;

ABTA (Association of British Travel Agents). ოფიციალური ვებგვერდი: https://www.abta.com

Adner, R., & Zemsky, P. (2006). A Demand-Based Perspective on Sustainable Competitive Advantage. Strategic Management Journal, 27(3), 215–239. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.513

Al-Refaie, A. (2015). Effects of Human Resource Management on Hotel Performance Using Structural Equation Modeling. Computers in Human Behavior, 43, 293–303. DOI: https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.11.010

Allen, R. S., & Helms, M. M. (2006). Linking Strategic Practices and Organizational Performance to Porter’s Generic Strategies. Business Process Management Journal, 12(4), 433–454. DOI: https://doi.org/10.1108/14637150610678069

Arthur D. Little. (1980). The ADL strategic condition matrix. Boston: Arthur D. Little.

Atout France. (n.d.). Classement hôtelier. ოფიციალური ვებგვერდი: https://www.classement.atout-france.fr

AVRV Certification Body. https://www.avrv.gr

Bahar, O., & Kozak, M. (2007). Advancing Destination Competitiveness Research: Comparison between Theoretical and Practical Approaches. Journal of Travel & Tourism Marketing, 22(2), 61–73. DOI: https://doi.org/10.1300/J073v22n02_05;

Baliashvili, E. 2012. Business Fundamentals. Tbilisi: Universali. ISBN 978-9941-17-811-5;

Baliashvili, E. (2023). Constituent Elements of Personnel Policy System and Its Regulation in Georgian Tourism and Hospitality Industry. EKONOMISTI, 3(19). ISSN 1987-6890; ISSN 2346-8432. https://doi.org/10.36172.

Baliashvili, E. (2025a). Hotel Personnel as the Key to Competitiveness in Hotel Services. SEU & Science: Scientific Peer-Reviewed Journal, 19. ISSN 1987-8591.

Baliashvili, E. (2025b). Competitiveness in the Tourism and Hospitality Industry. Economics, 107(6–7), https://doi.org/10.36962/ECS107/6-7/2025-13.

Baliashvili, E. (2025c). The Impact of Macroeconomic Factors on Georgia’s Tourism and Hospitality Service Industry: Current Development Condition and Challenges. Scientific Journal Spectri, 11(1). https://doi.org/10.52340/spectri.2025.11.01.04.

Baliashvili, E. (2026). Personalized Service Management in the Tourism and Hospitality Industry: The Role of Intelligent Technologies. Refereed and Reviewed International Scientific and Analytical Journal „Economics and Business,“ VOLUME XVIII, # 2. ISSN 1987-5789; ESSN 2587-5426. Doi.org/10.52340/eab.2026.18.02.09

Baliashvili, E., & Katsitadze, N. (2025). Hotel Service Industry Standards: Methodological and Practical Aspects. Georgian Academy of Business Sciences “Moambe”. https://doi.org/10.52340/gbsab.2025.56.01;

Baliashvili, E., & Katsitadze, N. (2026). Technological Innovation Management as a Key Driver of Success and Sustainable Development in the Modern Hotel Services Industry. Moambe, Georgian Academy of Business Sciences (In Press) https://doi.org/10.52340/gbsab.2026.57.01.

Baliashvili, E., & Kutateladze, M. (2025). Strategic Management of Hotel Service Personnel Based on Innovative Approaches. Intellect, 2(79). ISSN 1512-0333; E-ISSN 2960-9828

Baliashvili, E., Ghudushauri, Z., & Pirtakhia, I. (2017). Strategiuli Menedjmenti [Strategic Management]. Tbilisi: Sachino Publishing. ISBN 978-9941-9502-9-2.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. DOI: https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2012). Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases (4th ed.). Pearson/Prentice Hall. ISBN: 978-0132153225

Barro, R. J., & Lee, J.-W. (2001). International Data on Educational Attainment: Updates and Implications. Oxford Economic Papers, 53(3), 541–563. DOI: https://doi.org/10.1093/oep/53.3.541

Barros, C. P. (2005). Measuring Efficiency in the Hotel Sector. Annals of Tourism Research, 32(2), 456–477. DOI: https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.07.011

Berry, L. L. (2000). Cultivating Service Brand Equity. Journal of the Academy of Marketing Science, 28(1), 128–137. DOI: https://doi.org/10.1177/0092070300281012

Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. Journal of Marketing, 56(2), 57–71. DOI: https://doi.org/10.1177/002224299205600205

Bordas, E. (1994). Competitiveness of Tourist Destinations in Central Europe. Tourism Management, 15(5), 345–350. DOI: https://doi.org/10.1016/0261-5177(94)90090-6

Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., & Zeithaml, V. A. (1993). A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions. Journal of Marketing Research, 30(1), 7–27. DOI: https://doi.org/10.1177/002224379303000102

Bourdieu, P. (1989). Social Space and Symbolic Power. Sociological Theory, 7(1), 14–25. DOI: https://doi.org/10.2307/202060

Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When. Sloan Management Review, 33(3), 31–39. ლინკი: https://sloanreview.mit.edu/article/the-empowerment-of-service-workers-what-why-how-and-when/

Brignall, S., & Ballantine, J. (1996). Performance Measurement in Service Businesses Revisited. International Journal of Service Industry Management, 7(1), 6–31. DOI: https://doi.org/10.1108/09564239610109393

Brussels Economy and Employment. ოფიციალური ვებ-გვერდი: https://economy-employment.brussels

Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2015). Smart Tourism Destinations: Enhancing Tourism Experience through Personalisation of Services. In Information and Communication Technologies in Tourism 2015 (pp. 377–389). Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9_28

Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in Information Technology and Tourism Management: 20 Years On and 10 Years After the Internet. Tourism Management, 29(4), 609–623. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005

Buttle, F. (2009). Customer Relationship Management: Concepts and Technologies (2nd ed.). Oxford: Elsevier. ISBN: 978-1856175227

Cerdá-Mansilla, E., Tussyadiah, I., Campo, S., & Rubio, N. (2024). Smart Destinations: A Holistic View from Researchers and Managers to Tourists and Locals. Tourism Management Perspectives, 51, Article 101223. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2024.101223

Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the Efficiency of Decision Making Units. European Journal of Operational Research, 2(6), 429–444.DOI: https://doi.org/10.1016/0377-2217(78)90138-8

Ghemawat, Pankaj. 2001. Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. Harvard Business Review 79 (8): 137–147.

Chen, M.-H. (2011). The Response of Hotel Performance to International Tourism 200–212.DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.06.005

Choi, T. Y., & Chu, R. (2001). Determinants of Hotel Guests' Satisfaction and Repeat Patronage in the Hong Kong Hotel Industry. International Journal of Hospitality Management, 20(3), 277–297.DOI: https://doi.org/10.1016/S0278-4319(01)00006-8

Clark, J., & Guy, K. (1998). Innovation and Competitiveness: A Review. Technology Analysis & Strategic Management, 10(3), 363–395.DOI: https://doi.org/10.1080/09537329808524320

Crosby, P. B. (1979). Quality is Free: The Art of Making Quality Certain. New York: McGraw-Hill. ISBN: 978-0070145122

Crouch, G. I. (2011). Destination Competitiveness: An Analysis of Determinant Attributes. Journal of Travel Research, 50(1), 27–45. DOI: https://doi.org/10.1177/0047287510362775

Crouch, G. I., & Ritchie, J. R. B. (1999). Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity. Journal of Business Research, 44(3), 137–152. DOI: https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00196-3

Csapó, J., & Végi, S. (2025). Navigating the Nexus of Innovation and Insight: An Umbrella Review and Thematic Clustering of Smart Tourism Evolution. Current Issues in Tourism, 28(4), 512–529. DOI: https://doi.org/10.1080/13683500.2024.2312345

D'Aveni, R. A. (1994). Hypercompetition. New York: Free Press.ISBN: 978-0029069387

Davenport, T. H. (2014). Big Data at Work: Dispelling the Myths, Uncovering the Opportunities. Boston: Harvard Business Review Press.ISBN: 978-1422168165

David, F. R. (2011). Strategic Management: Concepts and Cases (13th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.ISBN: 978-0136120988

Davidson, R., & Rogers, T. (2006). Marketing destinations and venues for conferences, conventions and business events. Butterworth-Heinemann.

DEHOGA (Deutsche Hotel- und Gaststättenverband). (n.d.). https://www.dehoga.de

Dekhtyar, G. M. (2006). Licensing and certification in tourism. Finansy i Statistika.

Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. MIT Press.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. Organization Science, 6(2), 204–223. https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204

Dolikashvili, L. (2020). Compliance of hotel service and guest personal standards in Georgian hotels [Unpublished manuscript / Presentation / Report].

Donaldson, L. (2006). The contingency theory of organizational design: Challenges and opportunities. In Organizational design: The evolving state-of-the-art (pp. 19–40). Springer. https://doi.org/10.1007/0-387-34173-0_2

Drucker, P. F. (1975). The Practice of Management. New York: Harper & Row.ISBN: 978-0060110956

Du Plessis, E., Saayman, M., & Ferreira, I. W. (2007). South Africa's Tourism Competitiveness: A Conceptual Framework. Koers – Bulletin for Christian Scholarship, 72(2), 307–329.DOI: https://doi.org/10.4102/koers.v72i2.201

Dubai Department of Economy and Tourism. ოფიციალური ვებ-გვერდი: https://www.dubaidet.gov.ae

Dwyer, L., Forsyth, P., & Rao, P. (2000). The Price Competitiveness of Travel and Tourism: A Comparison of 19 Destinations. Tourism Management, 21(1), 9–22.DOI: https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00081-3

Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. Current Issues in Tourism, 6(5), 369–414. DOI: https://doi.org/10.1080/13683500308667962

El Archi, Y., Benbba, B., Nizic, M. K., & Rey-Carmona, F. J. (2023). Systematic Literature Review Analysing Smart Tourism Destinations in Context of Sustainable Development: Current Applications and Future Directions. Sustainability, 15(6), Article 5086. DOI: https://doi.org/10.3390/su15065086

Enderwick, P. (1990). The International Competitiveness of Japanese Manufacturing. Business Strategy Review, 1(2), 39–52. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.1990.tb00122.x

Enright, M. J., & Newton, J. (2004). Tourism Destination Competitiveness: A Quantitative Approach. Tourism Management, 25(6), 777–788.DOI: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.06.008

Enright, M. J., & Newton, J. (2005). Determinants of Tourism Destination Competitiveness in Asia Pacific: Comprehensiveness and Strategies. Journal of Travel Research, 44(3), 339–350.DOI: https://doi.org/10.1177/0047287505278994

Enz, C. A. (2010). Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases (2nd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. ISBN: 978-0470083598

Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). Systemic Competitiveness: New Governance Patterns for Industrial Development. World Development, 24(5), 861–875.DOI: https://doi.org/10.1016/0305-750X(96)00006-2

European Parliament and Council of the European Union. (2015). Directive (EU) 2015/2302 on Package Travel and Linked Travel Arrangements.https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32015L2302

Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R., & Voss, C. (1991). Performance Measurement in Service Business. London: Chartered Institute of Management Accountants (CIMA).ISBN: 978-0948036811

Forbes Travel Guide. ოფიციალური ვებგვერდი (სასტუმროების რეიტინგი): https://www.forbestravelguide.com

Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman.ISBN: 978-0273019138

Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). Stakeholders: Theory and Practice. Oxford: Oxford University Press.ISBN: 978-0131174689

Friedman, M. (1962). Capitalism and Freedom. Chicago: University of Chicago Press.ISBN: 978-0226264011

Gajdošík, T. (2021). DMOs as Data Mining Organizations? Reflection over the Role of DMOs in Smart Tourism Destinations. Journal of Smart Tourism, 1(1), 15–22.DOI: https://doi.org/10.52255/smarttourism.2021.1.1.3

Gajdošík, T. (2023a). Contribution of Network Approach to Tourism Destination Governance. Journal of Destination Marketing & Management, 28, Article 100776. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2023.100776

Gartner. (2021). Magic quadrant for customer data platforms. Gartner Research.

Gehrels, S. (2007). How Hospitality Industry Managers' Characteristics Could Influence Hospitality Management Curricula. The Electronic Journal of Business Research Methods, 5(2), 37–48.: https://academic-publishing.org/index.php/ejbrm/article/view/1220

Georgia Company. Company Registration in Georgia.: https://georgia-company.com

Georgian National Tourism Administration (GNTA). (2023). https://gnta.ge

Georgian National Tourism Administration (GNTA). (2020–2025). Tourism in Figures; Statistical Review of Tourism; International Visitor Survey.: GNTA.: https://gnta.ge/statistics/

Geostat (National Statistics Office of Georgia). (2024/2025). Tourism Statistics / Statistical Yearbook of Georgia 2025. თბილისი: Geostat.: https://www.geostat.ge

Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2016). Global Value Chain Analysis: A Primer (2nd ed.). Durham, NC: Duke Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC).: https://gvcc.duke.edu/wp-content/uploads/2011/05/GVC_Primer_2016_2nd_Edition.pdf

Germany. Gaststättengesetz (GastG). (n.d.). Retrieved April 2026, from https://www.gesetze-im-internet.de/gastg/

Germany. Gewerbeordnung (GewO). (n.d.). Retrieved April 2026, from https://www.gesetze-im-internet.de/gewo/

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. Harvard Business School Press.

Go, F. M., & Govers, R. (2000). Integrated quality management for tourist destinations: A European perspective on achieving competitiveness. Tourism Management, 21(1), 79–88. https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00098-9

Go, F. M., Pine, R., & Yu, R. (1994). Hong Kong: Sustaining Competitive Advantage in Asia's Hotel Industry. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 35(5), 50–61.DOI: https://doi.org/10.1177/001088049403500513

Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2014). Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Goffi, G. (2013). A Model of Tourism Destination Competitiveness: The Case of the Italian Destinations of Excellence. Anuário Turismo y Patrimonio, 7, 121–147.

College of Tourism and Hotel Management (COTHM). n.d. "About COTHM." Accessed June 10, 2026. https://cothm.ae/about-cothm/

Gomezelj, D. O., & Žabkar, V. (2024). Identifying Determinants of Tourism Destination Competitiveness Using Machine Learning Methods. Journal of Destination Marketing & Management, 31, Article 100845.DOI: https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2023.100845

Gooroochurn, N., & Sugiyarto, G. (2005). Competitiveness Indicators in the Travel and Tourism Industry. Tourism Economics, 11(1), 25–43.DOI: https://doi.org/10.5367/0000000053297130

Grant, R. M. (2005). Contemporary Strategy Analysis (5th ed.). Malden, MA: Blackwell Publishing.

Green Key International. ოფიციალური ვებ-გვერდი: https://www.greenkey.global

Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). Smart Tourism: Foundations and Developments. Electronic Markets, 25(3), 179–188.DOI: https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8

Griliches, Z. (1998). Productivity, R&D, and the Data Constraint. Cambridge, MA: MIT Press. DOI: https://doi.org/10.7208/chicago/9780226308869.001.0001

Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. European Journal of Marketing, 18(4), 36–44. DOI: https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784

Grönroos, C. (2007). Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition (3rd ed.). Chichester: John Wiley & Sons.

Grundy, T. (2006). Rethinking and Reinventing Michael Porter's Five Forces Model. Strategic Change, 15(5), 213–229. DOI: https://doi.org/10.1002/jsc.764

Guerci, M., & Shani, A. B. R. (2012). Moving Toward Stakeholder-Based HRM: A Perspective of Italian HR Managers. The International Journal of Human Resource Management, 23(6), 1130–1150.DOI: https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561243

Gundersen, M. G., Heide, M., & Olsson, U. H. (1996). Hotel Guest Satisfaction among Business Travelers: What Are the Important Factors? Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 37(2), 72–81. DOI: https://doi.org/10.1177/001088049603700221

Gursoy, D., & Chi, C. G. (Eds.). (2022). The Routledge Handbook of Hospitality Marketing. London: Routledge.DOI: https://doi.org/10.4324/9781003015994

Gursoy, D., Sepe, S., Modica, G. D., & Scianna, A. (2024). Smart Tourism Destinations: An Overview of Current Research Trends and a Future Research Agenda. Journal of Hospitality and Tourism Technology, 15(1), 124–142.DOI: https://doi.org/10.1108/JHTT-05-2023-0132

Guttentag, D. (2015). Airbnb: Disruptive Innovation and the Rise of an Informal Tourism Accommodation Sector. Current Issues in Tourism, 18(12), 1192–1217. DOI: https://doi.org/10.1080/13683500.2013.827159

Hannonen, O. (2020). In Search of a Digital Nomad: Defining the Phenomenon. Information Technology & Tourism, 22(3), 335–353. DOI: https://doi.org/10.1007/s40558-020-00177-z

Hanushek, E. A., & Woessmann, L. (2015). The Knowledge Capital of Nations: Education and the Economics of Growth. Cambridge, MA: MIT Press. DOI: https://doi.org/10.7551/mitpress/10239.001.0001

Harrison, C., Eckman, B., Hamilton, R., Hartswick, P., Kalagnanam, J., Paraszczak, J., & Williams, P. (2010). Foundations for Smarter Cities. IBM Journal of Research and Development, 54(4), 1–16.DOI: https://doi.org/10.1147/JRD.2010.2048257

Hassan, S. S. (2000). Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry. Journal of Travel Research, 38(3), 239–245. DOI: https://doi.org/10.1177/004728750003800305

Hayes, D. K., & Ninemeier, J. D. (2009). Hotel Operations Management (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Heath, E. (2003). Towards a Model to Enhance Destination Competitiveness: A Southern African Perspective. Journal of Hospitality and Tourism Management, 10(2), 124–141.

Henderson, B. D. (1970). The Product Portfolio. Boston: Boston Consulting Group. (BCG Perspectives, No. 66).

Herrendorf, B., Rogerson, R., & Valentinyi, Á. (2014). Growth and Structural Transformation. In Handbook of Economic Growth (Vol. 2B, pp. 855–941). Amsterdam: Elsevier.DOI: https://doi.org/10.1016/B978-0-444-53540-5.00006-9

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. Harvard Business Review, 72(2), 164–174.

Hilton Worldwide. ოფიციალური ვებგვერდი: https://www.hilton.com

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). Strategic Management: Competitiveness and Globalization (12th ed.). Boston, MA: South-Western Cengage Learning.

Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul, MN: West Publishing Company.

Höjer, M., & Wangel, J. (2015). Smart Sustainable Cities: Definition and Concepts. In ICT Innovations for Sustainability (pp. 333–349). Cham: Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-09228-7_20

Helfert, E. A. (2001). Financial analysis: Tools and techniques – A guide for managers. McGraw-Hill.

Hotelstars Union. (2023). Classification criteria. https://www.hotelstars.eu (See also Horeca – Hotel Star Georgia: https://www.horeca.ge).

Hsu, C. H., Wolfe, K., & Kang, S. K. (2004). Image assessment for a destination with limited comparative advantages. Tourism Management, 25(1), 121–126. https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00064-0

Huggins, R. (2000). An index of competitiveness in the UK: Local, regional and global analysis. In Dimensions of competitiveness: Issues and policies (pp. 163–182). Edward Elgar.

Hwang, S. N., & Chang, T. Y. (2003). Using data envelopment analysis to measure hotel managerial efficiency change in Taiwan. Tourism Management, 24(4), 357–369. https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00096-7

Iacobucci, D., Ostrom, A., & Grayson, K. (1995). Distinguishing Service Quality and Customer Satisfaction: The Voice of the Consumer. Journal of Consumer Psychology, 4(3), 277–303.DOI: https://doi.org/10.1207/s15327663jcp0403_04

Information System Authority of Estonia. (2023). X-Road. ხელმისაწვდომია: https://www.ria.ee/en/x-road

InterContinental Hotels Group. (2014). Creating Moments of Trust: The IHG Global Trends Report 2014. Denham: IHG Corporate Report.

International Organization for Standardization. (2020a). ISO 22483:2020 Tourism and Related Services – Hotels – Service Requirements. Geneva: ISO.

International Organization for Standardization. (2020b). ISO/IEC 17000:2020 Conformity Assessment – Vocabulary and General Principles. Geneva: ISO.

Jasinskas, E., Streimikiene, D., Svagzdiene, B., & Simanavicius, A. (2016). Impact of Hotel Service Quality on the Role of Particular Regions. Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 29(1), 1059–1072.DOI: https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1175636

Jain, N. (2023, September 8). What is consumer behavior research? Definition, examples, methods, and questions.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy: Text and cases (8th ed.). Pearson Education.

Jones, P., & Lockwood, A. (2004). The management of hotel operations. Thomson Learning.

Kandampully, J., & Solnet, D. (2019). Service management: The new paradigm in hospitality. Kendall Hunt Publishing.

Kano, N., Hinman, N., Ostergaard, F., & Arleth, P. (1984). Attractive quality and must-be quality. Journal of the Japanese Society for Quality Control, 14(2), 39–48. https://doi.org/10.20604/jjsqc.14.2_39

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Katsitadze, N. (2018). The Peculiarities of Hotel Business Development in New Tourism Countries: The Case of Georgia. International Journal of Business and Management Studies, ISBN: 2158-1479.10(2), 55–67.

Katsitadze, N., Baliashvili E., & Kutateladze (2023). The Trends of the Hotel Indusrtry Development in International and Georgian Markets. Refereed and Reviewed International Scientific and Analytical Journal „ECONOMICS AND BUSINESS," VOLUME XV, # 4. ISSN 1987 – 5789; ESSN 2587 – 5426. doi 10 56079.

Katsitadze, N., & Natsvlishvili, I. (2020). The role of state regulation and policy in tourism development: The case of Georgia. In M. H. Bilgin, H. Danis, & E. Demir (Eds.), Eurasian economic perspectives (pp. 419–434). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-40375-1_26

Katsitadze, N., Kharadze, N., & Giorgobiani, M. (2025). Attribute factors influencing customer overall satisfaction in hotel services – example of Georgia. Baltic Journal of Economic Studies, 11(3), 154–165. https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-3-154-165

Katsitadze, N., Koshlamazashvili, L., Kharadze, N., (2026). The concept of overtourism and potential solutions to its challenges., Batumi Navigation University Publications ISBN 978-9941-517-58-7

Katsitadze, N., Aladashvili, M., Kochlamazashvili, L., & Tushishvili, N. (2025). The Role of Small and Medium-Sized Hotel Development in the Sustainable Development of Mountainous Regions (on the example of the Adjara region). Journal of Sustainable Tourism and Entrepreneurship (JoSTE), 6(2), 193–200.

Katsitadze, N., Baliashvili, E., & Tushishvili, N. (2022). The Way to Save the Mountainous Regions of Georgia is the Clustering of Tourism!!! "Ekonomisti" #3. DOI: 10.36172/EKONOMISTI. p ISSN 1987-6890.eISSN 2346-8432.

Keh, H. T., Chu, S., & Xu, J. (2006). Efficiency, effectiveness and productivity of marketing in services. European Journal of Operational Research, 170(1), 265–276. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2004.04.043

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. Journal of Marketing, 57(1), 1–22. https://doi.org/10.1177/002224299305700101

Kendrick, J. W. (1961). Productivity trends in the United States. Princeton University Press.

Kharadze, N., Katsitadze, N., Pirtskhalaishvili, D., Dugladze, D., & Tushishvili, N. (2024). Georgian management style and the research of factors affecting the behaviour of subordinates in the ministries of economic profile. Financial and credit activity problems of theory and practice, 1 54), 499-508. doi:10.55643/fcaptp.1.54.2024.4263

Kim, H.-B., & Kim, W. G. (2005). The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants. Tourism Management, 26(4), 549–560. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.03.010

King, W. (2013). Effect of human resource development on the performance of tourist class hotels in Malindi District, Kenya [PhD thesis]. Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.

Klass, P., Lauridsen, J., & Hakonsson, D. (2006). New developments in contingency fit theory. In Organizational design: The evolving state-of-the-art (pp. 59–79). Springer. https://doi.org/10.1007/0-387-34173-0_4

Knutson, B., Stevens, P., Wullaert, C., Patton, M., & Yokoyama, F. (1990). LODGSERV: A service quality index for the lodging industry. Hospitality Research Journal, 14(2), 277–284. https://doi.org/10.1177/109634809001400230

Kotler, P. (1984). Marketing management: Analysis, planning and control (5th ed.). Prentice-Hall. Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Marketing: An introduction (13th ed.). Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson Education.

Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., & Baloglu, S. (2017). Marketing for hospitality and tourism (7th ed.). Pearson Education.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0: Technology for humanity. John Wiley & Sons. https://doi.org/10.1002/9781119782575

Kumar, V., & Reinartz, W. (2012). Customer relationship management: Concept, strategy, and tools (2nd ed.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-27959-1

Kutateladze, M. (2024). Improving the quality of hotel services based on the perfection of human resource management [Unpublished manuscript].

Lashley, C. (Ed.). (2017). The Routledge handbook of hospitality studies. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315679907

Lawyers France. (n.d.). https://www.lawyersfrance.eu

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of Marketing, 80(6), 69–96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

Lencioni, P. (2006). Silos, politics and turf wars: A leadership fable about destroying the barriers that kill organizational performance. Jossey-Bass.

Levitt, T. (1986). The marketing imagination (Expanded ed.). Free Press.

Lifits, I. M. (2001). Theory and practice of assessing the competitiveness of goods and services. Yurait-M.

Lifits, I. M. (2009). Competitiveness of goods and services. Vysshee Obrazovanie.

Lifits, I. M. (2025). Competitiveness of goods and services: A textbook for higher education institutions (5th ed.). Yurait.

Lilien, G. L., Rangaswamy, A., & De Bruyn, A. (2013). Principles of marketing engineering and analytics (2nd ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315871639

Lockyer, T. (2007). The international hotel industry: Sustainable management. Butterworth-Heinemann. https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-6967-2.X5001-3

Lopez de Avila, A. (2015, March). Smart destinations: Tourism and technology [Paper presentation]. UNWTO International Seminar, SEGITTUR, Madrid, Spain.

Lovelock, C. H., & Young, R. F. (1979). Look to Customers to Increase Productivity. Harvard Business Review, 57(3), 168–178.

Maddison, A. (2001). The World Economy: A Millennial Perspective. Paris: OECD Publishing., DOI: https://doi.org/10.17226/13303

Mandelbaum, R., & Nicholas, S. (2006). Hotel Marketing: An Investment in People / The Impact of the Marketing Department on Hotel Profits. Journal of Hospitality & Leisure Marketing, 14(1), 77–88. DOI: https://doi.org/10.1300/J150v14n01_06

Marriott International. https://www.marriott.com

Mazzucato, M. (2013). The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths. London: Anthem Press.

McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big Data: The Management Revolution. Harvard Business Review, 90(10), 60–68.

McMillan, M., Rodrik, D., & Verduzco-Gallo, Í. (2014). Globalization, Structural Change, and Productivity Growth. World Development, 63, 11–32. DOI: https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.10.012

Mei, A. W. O., Dean, A. M., & White, C. J. (1999). Analysing Service Quality in the Hospitality Industry. Managing Service Quality: An International Journal, 9(2), 136–143. DOI: https://doi.org/10.1108/09604529910257920

Michopoulou, E., & Buhalis, D. (2013). Information Provision for Challenging Markets: The Case of Accessible Tourism. Tourism Management, 35, 212–220. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.06.010

Middleton, V. T. C., Fyall, Alan, Morgan, Michael, & Ranchhod, Ashok. (2009). Marketing in Travel and Tourism (4th ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.

Ministry of Culture and Tourism of Turkey. (2023). Tourism Statistics and Digital Tourism Services. https://www.ktb.gov.tr

Mohan, P. (2025). Digital Twin Integration in Hospitality Management: A Data-Driven Framework for Operational Efficiency and Revenue Optimization. Singapore: Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-99-8877-1

Morey, R. C., & Dittman, D. A. (1995). Evaluating a Hotel GM's Performance: A Case Study in Benchmarking. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 36(5), 30–35. DOI: https://doi.org/10.1177/001088049503600512

Mu, L., Guo, Q., & Yang, L. (2025a). Revolutionizing Hospitality: Unraveling the Transformative Potential of Big Data in Tourism and Hotel Management. HighTech and Innovation Journal, 6(1), 201–215.DOI: https://doi.org/10.28991/HIJ-2025-06-01-014

Mu, L., Wang, Y., & Zhang, X. (2025b). The Operational Revolution in Hospitality: Leveraging Big Data for Hyper-Personalization and Customer Experience. International Journal of Hospitality Management, 124, Article 103999.DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103999

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. International Journal of Operations & Production Management, 15(4), 85–116. https://doi.org/10.1108/01443579510083622

Nicholls, A. (2017). The MCC decision matrix: A modern alternative to the BCG matrix using mission and core competencies. Problems and Perspectives in Management, 15(1), 19–34. https://doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.02

Nira, S. (2025). AI-driven hyper-personalization in hospitality: Applications, opportunities, challenges, and guest trust issues. Journal of Hospitality Technology, 11(2), 145–162.

Normann, R. (1984). Service management: Strategy and leadership in service business. John Wiley & Sons.

Oakland, J. S. (2014). Total quality management and operational excellence: Text with cases (4th ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315815138

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). (1992). OECD economic outlook, no. 52. OECD Publishing.

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). (2001). Measuring productivity – OECD manual: Measurement of aggregate and industry-level productivity growth. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264194519-en

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). (2018). Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation (4th ed.). OECD Publishing / Eurostat. https://doi.org/10.1787/9789264304604-en

OECD. (2021). Methodologies to measure market competition. OECD Competition Policy Roundtable Background Note.

OECD. (2022). OECD tourism trends and policies 2022. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/a8dd3013-en

Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? Journal of Marketing, 63(4_suppl1), 33–44. https://doi.org/10.1177/00222429990634s105

Olsen, M. D. (1995). Events shaping the future of the hotel industry. In Quoted hotel companies: The world markets 1995. Kleinwort Benson Securities.

Ozbek CPA Consulting. (n.d.). Official website: https://ozbekcpa.com

Papadakis, M. C. (1994). Did (or does) the United States have a competitiveness crisis? Journal of Policy Analysis and Management, 13(1), 1–20. https://doi.org/10.2307/3325090

Papatheochari, T., Lagani, V., & Arvanitidis, P. (2024). Integrated tourism models and local branding strategies: Impacts on destination attractiveness. Journal of Tourism Analysis, 31(2), 115–132. https://doi.org/10.1108/JTA-02-2023-0008

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, 49(4), 41–50. https://doi.org/10.1177/002224298504900403

Pattnaik, S. S., & Samal, A. (2025). Smart CRM practices and guest satisfaction: A modern perspective on hotel marketing. International Journal of Environmental Sciences, 11(6), 754–766.

Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. Journal of Marketing, 69(4), 167–176. https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167

Pearce, D. G. (2014). Toward an integrative conceptual framework of destinations. Journal of Travel Research, 53(2), 141–153. https://doi.org/10.1177/0047287513491334

Phillips, P. A. (1996). Strategic planning and business performance in the quoted UK hotel sector: Results of an exploratory study. International Journal of Hospitality Management, 15(4), 347–362. https://doi.org/10.1016/S0278-4319(96)00032-4

Pike, S., & Page, S. J. (2014). Destination marketing organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. Tourism Management, 41, 202–227. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.009

PMC Research Center. (2024). Tourism and hospitality sector report. PMC Research. https://pmcresearch.org

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.

Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. Free Press.

Porter, M. E. (1991). Toward a dynamic theory of strategy. Strategic Management Journal, 12(S2), 95–117. https://doi.org/10.1002/smj.4250121008

Porter, M. E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, 74(6), 61–78.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review, 89(1–2), 62–77.

Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. Journal of Economic Perspectives, 9(4), 97–118. https://doi.org/10.1257/jep.9.4.97

Prasad, K., & Dev, C. S. (2000). Managing hotel brand equity: A customer-centric framework for assessing performance. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 41(3), 22–31. https://doi.org/10.1177/001088040004100314

Psacharopoulos, G., & Patrinos, H. A. (2018). Returns to investment in education: A decennial review of the global literature. Education Economics, 26(5), 445–458. https://doi.org/10.1080/09645292.2018.1484426

Reynolds, D., & Thompson, G. M. (2007). Multiunit restaurant productivity assessment using three-phase data envelopment analysis. International Journal of Hospitality Management, 26(1), 20–32. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.08.004

Ries, A., & Trout, J. (1972). The positioning era cometh. Advertising Age, 43, 38–41.

Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2000). The competitive destination: A sustainability perspective. Tourism Management, 21(1), 1–7. https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00093-X

Roth, A. V., & van der Velde, M. (1991). Operations as marketing: A competitive service strategy. Journal of Operations Management, 10(3), 303–328. https://doi.org/10.1016/0272-6963(91)90051-9

Rowe, A. J., Mason, R. O., & Dickel, K. E. (1982). Strategic management and business policy: A methodological approach. Addison-Wesley.

Sancho Núñez, J. C., Gómez-Pulido, J. A., & Ramírez, R. R. (2024). Machine learning applied to tourism: A systematic review. WIREs Data Mining and Knowledge Discovery, 14(5), Article e1549. https://doi.org/10.1002/widm.1549

Saraniemi, S., & Kylänen, M. (2011). Destinating as a fashioning process: A conceptual analysis. Tourism Management, 32(1), 133–143. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.05.008

Sasser, W. E., Olsen, R. P., & Wyckoff, D. D. (1978). *Management of service operations: Text, cases, and readings*. Allyn and Bacon.

Schuler, R., & Jackson, S. E. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: Yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *1*(1), 35–55. https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2014-0003

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Brothers.

SEGITTUR. (2022). *Smart tourism destinations*. Official portal: https://www.segittur.es

Sertifikasyon.net. (n.d.). Official website: https://www.sertifikasyon.net

Shariffuddin, N. S., et al. (2023). A comprehensive review on tourism destination competitiveness (TDC). *Sustainability*, *15*(4), Article 3125. https://doi.org/10.3390/su15043125

Sigala, M. (2004a). Using data envelopment analysis for measuring and benchmarking productivity in the hotel sector. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *16*(2–3), 39–60. https://doi.org/10.1300/J073v16n02_04

Sigala, M. (2004b). Performance measurement in the hotel sector using stepwise data envelopment analysis. *International Journal of Hospitality Management*, *23*(4), 349–362. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.01.001

Smit, A. J. (2010). The competitive advantage of nations: Is Porter's diamond framework a new theory that explains the international competitiveness of countries? *Southern African Business Review*, *14*(1), 105–130.

Song, H., Romilly, P., & Liu, X. (2000). An empirical study of outbound tourism demand in the UK. *Applied Economics*, *32*(5), 611–624. https://doi.org/10.1080/000368400322366

Sparrow, P., & Miller, J. (2013). *Organising HR for partnering success*. CIPD Publishing.

Statista. (2026). *Hotels – worldwide: Market forecast*. Available at: https://www.statista.com/outlook/mmo/travel-tourism/hotels/worldwide

Stiglitz, J. E. (2024). *The road to freedom: Economics and the good society*. W. W. Norton.

Sueur, M., & Sun, Y. (2024). Data-driven decision making in hospitality: A future perspective. *International Journal of Hospitality Management*, *118*, Article 103689. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103689

Sundararajan, A. (2016). *The sharing economy: The end of employment and the rise of crowd-based capitalism*. MIT Press.

Sustainable Energy Authority of Ireland. (2001). *Managing energy: A strategic guide for hotels*. Available at: https://www.seai.ie

Suryotrisongko, H., & Musashi, Y. (2021). Digital twin for smart tourism destinations. *IEEE Access*, *9*, 132450–132465. https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3114389

Tealium. (2021). *CDP explained: A comprehensive guide to customer data platforms*.

Tourism Institute. (2017). *Tourism regulation: Outdated legislation of a priority sector*.

Vicomtech. (2022). *TwinHotel: Digital twin for smart hotel management*. Vicomtech Technology Center.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Zhao, X., et al. (2025). The future of AI in tourism destination management. *Technological Forecasting and Social Change*, *201*, Article 123215. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123215

Zhukov, A. V. (2014). *Obespechenie konkurentosposobnosti gostinichnykh uslug na osnove primeneniia insentiv-programm* [Ensuring the competitiveness of hotel services based on the use of incentive programs] (Publication No. 61 15-8/142) [Candidate's dissertation, Moscow State University of Food Production]. Russian State Library.

აბულაძე, კ. (2008). ინფრასტრუქტურა, როგორც ტურიზმის განვითარების ფაქტორი. ბიზნესი და კანონმდებლობა, 1(5), 84–88.

აბულაძე, კ. (2022). მასპინძლობის ინდუსტრიის მენეჯმენტი. მერიდიანი.

ალადაშვილი, მ. (2023). კულტურული ტურიზმი (სალექციო კურსი). ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი.

ბალიაშვილი, ე. (2012). ბიზნესის საფუძვლები. უნივერსალი.

ბალიაშვილი, ე. (2023). საკადრო პოლიტიკის სისტემის შემადგენელი ელემენტები და მისი რეგულირება საქართველოს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში. ეკონომისტი, (3). https://doi.org/10.36172

ბალიაშვილი, ე. (2025a). კონკურენტუნარიანობა ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში. ეკონომიკა, 107(6–7). https://doi.org/10.36962/ECS107/6-7/2025-13

ბალიაშვილი, ე. (2025b). მაკროეკონომიკური ფაქტორების გავლენა საქართველოს ტურიზმისა და მასპინძლობის მომსახურების ინდუსტრიაზე: განვითარების არსებული მდგომარეობა და გამოწვევები. სპექტრი, 11(1). https://doi.org/10.52340/spectri.2025.11.01.04

ბალიაშვილი, ე. (2025c). პერსონალი, როგორც სასტუმრო მომსახურების კომპანიების კონკურენტუნარიანობის მთავარი ფაქტორი. სეუ და მეცნიერება, (19).

ბალიაშვილი, ე., & კაციტაძე, ნ. (2025). სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის სტანდარტები: მეთოდოლოგიურ-პრაქტიკული ასპექტები. მოამბე (საქართველოს ბიზნესის მეცნიერებათა აკადემია). https://doi.org/10.52340/gbsab.2025.56.01

ბალიაშვილი, ე., & კაციტაძე, ნ. (2026). ტექნოლოგიური ინოვაციების მართვა, როგორც სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის წარმატებისა და მდგრადი განვითარების ძირითადი ფაქტორი. მოამბე (საქართველოს ბიზნესის მეცნიერებათა აკადემია). https://doi.org/10.52340/gbsab.2026.57.01

ბალიაშვილი, ე., & ქუთათელაძე, მ. (2025). სასტუმრო მომსახურების პერსონალის სტრატეგიული მართვა ინოვაციურ მიდგომებზე დაყრდნობით. ინტელექტი, 2(79).

ბალიაშვილი, ე., ღუდუშაური, ზ., & პირტახია, ი. (2017). სტრატეგიული მენეჯმენტი. სა-ჩინო.

დოლიკაშვილი, ლ. (2020). სასტუმროს მომსახურებისა და სტუმრის პირადი სტანდარტების შესაბამისობა საქართველოს სასტუმროებში. ეკონომიკა და ფინანსები (სტუდენტური ფორუმი).

კაციტაძე, ნ., ბალიაშვილი, ე., & თუშიშვილი, ნ. (2022). საქართველოს მთიანი რეგიონების გადარჩენის გზა – ტურიზმის კლასტერიზაციაა! ეკონომისტი, (3). https://doi.org/10.36172

კაციტაძე, ნ., ბალიაშვილი, ე., & ქუთათელაძე, მ. (2023). სასტუმრო ინდუსტრიის განვითარების ტენდენციები საერთაშორისო და საქართველოს ბაზარზე. ეკონომიკა და ბიზნესი, (4). https://doi.org/10.56079

კოჭლამაზაშვილი, ლ., ყანდაშვილი, ნ., & კაციტაძე, ნ. (2024). ტრანსპორტის ეკონომიკა და მასპინძლობის ინდუსტრია (სალექციო კურსი/რიდერი). ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი.

ქუთათელაძე, მ. (2024). სასტუმრო მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფის საფუძველზე [სადისერტაციო ნაშრომი, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი]. თსუ-ის ციფრული რეპოზიტორიუმი.

ტურიზმის ინსტიტუტი. (2017). ტურიზმის რეგულირება: პრიორიტეტული დარგის მოძველებული კანონმდებლობა. ტურიზმის ინსტიტუტი.

ნორმატიული აქტები, სტატისტიკა და ელექტრონული რესურსები:

საქართველო. (1998). საქართველოს კანონი „რეკლამის შესახებ“. საქართველოს პარლამენტი. https://matsne.gov.ge/ka/document/view/31840

საქართველო. (2005). საქართველოს კანონი „ლიცენზიებისა და ნებართვების შესახებ“. საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე.

საქართველო. (2014). საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების მინისტრის ბრძანება №1-1/88 „ტურისტული განთავსების ობიექტების კატეგორიზაციის წესების შესახებ“. საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე. https://matsne.gov.ge

საქართველო. (2025). საქართველოს კანონი „ტურიზმის შესახებ“ (კანონი №580). საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე.

საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო. (2014). ტურისტული განთავსების ობიექტების კლასიფიკაციის წესები. https://sst.geostm.gov.ge

საქართველოს სტანდარტებისა და მეტროლოგიის ეროვნული სააგენტო (GEOSTM). (ბ.წ.). ოფიციალური ვებგვერდი. https://www.geostm.ge

საქსტატი (საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური). (2024). ტურიზმის სტატისტიკა. https://www.geostat.ge/en/modules/categories/102/inbound-tourism

საქსტატი (საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური). (2025). ტურიზმის სტატისტიკა / საქართველოს სტატისტიკური წელიწდეული 2025. https://www.geostat.ge

სასტუმროების ვარსკვლავების კავშირი (Hotelstars Union). (ბ.წ.). *ოფიციალური ვებგვერდი*. https://www.hotelstars.eu

ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია. (2023). მთავარი გვერდი. https://gnta.ge

ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია. (2025). ტურიზმი ციფრებში; ტურიზმის სტატისტიკური მიმოხილვა; საერთაშორისო ვიზიტორთა გამოკითხვა. https://gnta.ge/statistics/

ჯორჯია კომპანი (Georgia Company). (ბ.წ.). *კომპანიის რეგისტრაცია საქართველოში*. https://georgia-company.com

ჰორეკა – სასტუმროს ვარსკვლავი საქართველო (Horeca – Hotel Star Georgia). (ბ.წ.). *ოფიციალური ვებგვერდი*. https://www.horeca.ge

Багиев, Г. Л., Тарасевич, В. М., & Анн, Х. (1999). Маркетинг. Экономика.

Дехтярь, Г. М. (2006). Лицензирование и сертификация в туризме. Финансы и статистика.

Жуков, А. В. (2014). Обеспечение конкурентоспособности гостиничных услуг на основе применения инсентив-программ. [Диссертация/Монография].

Лифиц, И. М. (2001). Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. Юрайт-М.

Лифиц, И. М. (2009). Конкурентоспособность товаров и услуг. Высшее образование.

Лифиц, И. М. (2025). Конкурентоспособность товаров и услуг: учебник для вузов (5-е изд.). Юрайт.

Шарипова, Х. Р. (2018). Совершенствование организационно-экономических основ функционирования гостиничных предприятий в условиях развития конкуренции. [Диссертация/ Монография].

მონოგრაფიის ავტორების მიერ შემუშავებული კონცეპტუალური და მოდელური სქემების ვიზუალური გაფორმებისთვის გამოყენებულია ხელოვნური ინტელექტის პროგრამული უზრუნველყოფა. სქემების კონცეფცია, შინაარსი და სტრუქტურა ეკუთვნის ავტორებს.

წიგნი მოამზადა და გამოსცა
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის გამომცემლობამ

საგამომცემლო ჯგუფი: ნათია დვალი, ლელა წიკლაური,
თინათინ ჩირინაშვილი, მარიამ ებრალიძე

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის
თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა

2026

0179 თბილისი, ილია ჭავჭავაძის გამზ.,
1, Ilia Tchavtchavadze Ave., Tbilisi 0179
Tel 995(32) 225 04 84, 6284/6279
https://www.tsu.ge/ka/publishing-house