

რუიზან მექვაბიძე  
ზაზა ცოტნიაშვილი

**ტურიზმის ბიზნესი და  
ტურიზმის ბიზნესის  
მენეჯმენტის  
თავისებურებანი**

# რუიზან მუჰაბიძე

## ზაზა ცოზნიაშვილი

“ტურიზმის ბიზნესი და ტურიზმის ბიზნეს-მენეჯმენტის თავისებურებები” წარმოადგენს დამხმარე სახელმძღვანელოს ტურიზმის ბიზნესის შესწავლით დაინტერესებული კონტიგენტისათვის. ავტორების მიერ გათვალისწინებულია საქართველოში ტურიზმის განვითარებასთან დაკავშირებული დიდი ინტერესი რის გამოც, წიგნში თითოეული თავის მიხედვით მოცემულია დამოუკიდებელი სამუშაო, ხოლო სახელმძღვანელოს ბოლოს - დამატებითი მასალა, რომლის მიხედვით შესაძლებელია დამოუკიდებელი ბიზნეს-ტურების შედგენა და ამ ტურის დახასიათება შესაბამისი მაჩვენებლებით. სახელმძღვანელო განსაკუთრებულ დახმარებას გაუწევს ბაკალავრისა და მაგისტრატურის სტუდენტებს საბაკალავრო და სამაგისტრო ნაშრომების მომზადებისას.

### რეცენზენტები:

პროფესორი ლალი ჩაგელიშვილი, თბილისის საერთაშორისო ურთიერთობების სახელმწიფო უნივერსიტეტი;

პროფესორი გიორგი ღავთაძე, ქუთაისის აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

**რედაქტორი:** პროფესორი ლეილა მამულაშვილი, გორის უნივერსიტეტი

.....ეპოქა, რომელშიც ჩვენ ვცხოვრობთ, გარდაქმნებისა და ცვლილებების ეპოქაა. ეს ცვლილებები ეკონომიკაში ასახული - ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური სისტემიდან საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლის ცვლილებებია, რაც ნიშნავს ცალკეული ადამიანის გარდაქმნას სამეურნეო საქმიანობის დამოუკიდებელ სუბიექტად. ეს კი ითხოვს თვითონ ამ სუბიექტების გარდაქმნასაც.....

.....ამერიკული მენეჯმენტი იყო და რჩება როგორც ყველაზე ძლიერი ”მმართველობითი ცივილიზაცია”. მისი მნიშვნელობა და გავლენა მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის განვითარებაზე და მით უფრო, მენეჯმენტის სწავლებაზე, უდავოა. აუცილებელი არ არის ბრმად მივყვეთ ამერიკელი თეორეტიკოსების დასკვნებს და მისი პრაქტიკოსების რეკომენდაციებს, მაგრამ მათი იდეების ცოდნა აუცილებელია.....

**ამერიკული მენეჯმენტის გაკვეთილები** (საერთაშორისო ბიზნესის უმაღლესი სკოლის რექტორის პროფესორ ლ. ევენკო-ს შესავალი სიტყვიდან წიგნისათვის: Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоური. “Основы Менеджмента”. Академия Народного Хозяйства при Правительстве Российской Федерации, Москва, Изд-во «Дело», 1997 )

## **შინაარსი**

### **წინასიტყვაობა**

#### **Preface**

#### **შესავალი**

#### **I. ტერმინოლოგიების მოკლე ვერსიები**

1.1. ტურიზმი - 24

1.2. ბიზნესი - 36

1.3. მენეჯმენტი - 48

#### **II. ტურიზმის ბიზნესი და ტურიზმის ბიზნეს-**

**მენეჯმენტის თავისებურებები - 62**

2.1. ტურიზმის განვითარების ტენდენციები - 63

2.1.1. გლობალური გამანაწილებელი სისტემები - 64

2.1.2. სასტუმრო ინდუსტრია - 65

2.1.3. ტურიზმი და საინფორმაციო ტექნოლოგიები - 71

2.1.4. გიგანტური კომპანიები - 71

**დამოუკიდებელი სამუშაო - 74**

#### **2.2. განთავსების თანამედროვე საშუალებები - 75**

2.2.1. სასტუმროების კლასიფიკაცია - 76

**დამოუკიდებელი სამუშაო - 90**

#### **2.3. სასტუმროს ორგანიზაციული სტრუქტურა - 93**

2.3.1. თანამედროვე სასტუმროს ძირითადი სამსახურები - 95

2.3.2. სასტუმროს პერსონალი - 102

2.3.3. სასტუმროს ბიზნესის კომპიუტერიზაცია - 104

2.3.4. დაჯავშნის გლობალური სისტემები: Amadeus, Galileo, Sabre, Worldspan, "SAHARA". - 106

**დამოუკიდებელი სამუშაო - 111**

#### **2.4. რეკლამა ტურიზმის ინდუსტრიაში - 112**

2.4.1. ტურისტული რეკლამის მიზნები - 112

2.4.2. რეკლამის განმასხვავებელი ნიშნები ტურიზმის ინდუსტრიაში - **115**

2.4.3. მასობრივ ინფორმაციის საშუალებებთან კავშირის დამყარების გზები - 117

2.4.4. ტურისტული ფირმის ვებ-გვერდი - 119  
**დამოუკიდებელი სამუშაო - 124**

**2.5. სატუმროს რესტორნების ბიზნესი - 125**

2.5.1. სასტუმროს რესტორნების ბიზნესის მისია და ამოცანები - 125

2.5.2. რესტორნების კლასიფიკაცია - 130

2.5.3. რესტორნის ბიზნესში "მომსახურეობის რაიონის" მნიშვნელობა - 135

2.5.4. რესტორნის მენიუ და მისი მნიშვნელობა - 137

2.5.5. სწრაფი კვების რესტორნები - 143

**დამოუკიდებელი სამუშაო - 147**

**2.6. დამატებითი მომსახურეობის ორგანიზება ტურისტული კომპანიის მიერ ტურიზმის სახეობების მიხედვით - 148**

**დამოუკიდებელი სამუშაო - 155**

**2.7. ტურიზმის ბიზნეს- მენეჯმენტის თავისებურებები - 156**

2.7.1. რა მოთხოვნები შეიძლება წავუყენოთ ტურიზმის მენეჯმენტს? - 157

2.7.2. მცირე და საშუალო საწარმოთა მენეჯმენტი - 158

2.7.3. ტურისტული საწარმოს მართვაში გამოყენებული ზოგადი მენეჯმენტის პრინციპები - 163

2.7.4. მენეჯმენტის სამი განზომილება - 163

2.7.5. მენეჯმენტის 5 მთავარი ფუნქცია - 166

**დამოუკიდებელი სამუშაო - 172**

**2.8. ტურისტული საწარმოს სტრატეგიული მენეჯმენტი -- --172**

2.8.1. სტრატეგიული მართვის არსი - 172

2.8.2. ტურისტული ფირმის მისია - 176

2.8.3. გარემოსა და კონკურენტული ძალების ანალიზი - 179

- 2.8.4. ტურისტული ფირმის მდგომარეობის შეფასება - 184
- 2.8.5. სასტუმროს მართვაში გამოყენებული კონცეფციები --  
---- 185
- 2.8.6. ვერტიკალური და ჰორიზონტალური ინტეგრაციები -  
187
- 2.8.7. მსოფლიო ეკონომიკის გავლენა სასტუმრო  
ინდუსტრიაზე - 188
- 2.8.8. Hospitality - სტუმართმოყვარეობა - სტუმრის მიღება  
- 192**

**დამოუკიდებელი სამუშაო - 193**

**დამატებითი მასალა:**

- გორისა და გორის რეგიონის ისტორიული ძეგლები
  - პრაქტიკული სამუშაო: ოპტიმალური ტურისტული  
მარშრუტების შედგენა, ანალიზი, ფინანსური შეფასება,  
პრობემები და პერსპექტივები შეფასებული ტურის  
სავარაუდო მენეჯმენტით
- გამოყენებული რესურსები - 276**

## წინასიტყვაობა

### საქართველოს ხვალისდელი ტურიზმი დღეს ა/ ქვეყნის განაცხადი და ინიციატივები

- ტურიზმი საქართველოს ეკონომიკაში;
- ხარისხი - პასუხისმგებლობა, ქმედებები და მიზნები;
- მომავლისათვის გამიზნული ქმედებები.

### ბ/ შიდა ქართლის რესურსები: ისტორიული ძეგლები

ჩვენ გვჯერა, რომ რეგიონალური თანამშრომლობის საფუძველზე ერთად უნდა ვიმუშავოთ, თუ გვინდა დავძლიოთ საუკუნის მიერ ერის წინაშე დასმული პრობლემები, გადავჭრათ რეგიონალური და გლობალური ამოცანები დაკავშირებული განათლებასა, დასაქმებასა და უმუშევრობასთან ტურიზმის განვითარების ბაზაზე. მისი საფუძველი ტურიზმის სწავლებაშიც მნიშვნელოვნად აისახება. ამ მიმართულებით ჩვენს წინაშე იგივე საკითხებია გადასაჭრელი, რაც დიდი ერებისთვისაც მახასიათებელია და ამ პრობლემების გადაჭრა განიხილება ეროვნულ დონეზე. ამ მიმართულებით მიზნის მიღწევა მხოლოდ ერთად დგომით შეგვიძლია ამოცანების განაწილებით ადგილობრივ მმართველობით ორგანოებსა და საგანმანათლებლო ორგანიზაციებს შორის. ერთობლივი ქმედებებით ჩვენ ვალდებულები ვართ საქმიან ადამიანებს ხელი შევუწყოთ სამეწარმეო საქმიანობის განვითარებაში, ახალი სამუშაო ადგილების შესაქმნელად ეკონომიკური ზრდისათვის და ხელი შევუშალოთ ინტელექტის გადინებას .

ვითვალისწინებთ რა ჩვენი რეგიონის მრავალფეროვან კულტურას, ისტორიულ წარსულსა და მემკვიდრეობას, ჩვენ გვაქვს ყველაფერი ის, რაც საერთაშორისო ტურისტული ბაზრის მოთხოვნაა: მრავალსახოვანი

ბუნებრივი რესურსები და ინტელექტუალური პოტენციალი, რომელიც ამ მიმართულებითაც უნდა განვავითაროთ.

ვითვალისწინებთ რა მსოფლიოში მიმდინარე პროცესებს ტურიზმის განვითარებასთან დაკავშირებით, ცხადია, რომ ტურიზმი მნიშვნელოვანი ბერკეტია ქვეყნის ეკონომიკური ზრდისათვის. საქართველოში ამ სექტორის განვითარებამ და მისმა წვლილმა ეკონომიკურ განვითარებაში შეიძლება დაჩრდილოს სხვა დანარჩენი სექტორების წვლილი. ბუნებრივია, ვითვალისწინებთ იმ გარემოებას, რომ საქართველოს უნიკალური რესურსები გააჩნია, რომელთა გამოყენება დაკავშირებულია ჩვენი შესაძლებლობების განვითარებასთანაც მათი გამოყენების თვალსაზრისით. ჩვენის აზრით, რეგიონალურ დონეზე თანამშრომლობა, ტურიზმის ერთიანი ქსელის შექმნა საქართველოში ტურიზმის განვითარებას დინამიურ ხასიათს შესძენს და განსაკუთრებულ პრიორიტეტს მიანიჭებს. ჩვენ არ შეგვიძლია ხელიდან გავუშვათ ეს შესაძლებლობა საქართველოს მდიდარი რესურსების არსებობის გამო ტურიზმის სახეობების განვითარებისათვის.

უდავოა, რეგიონალური და სამხარეო მმართველობითი ორგანოების მხრიდან ხელშეწყობა ტურიზმის ინფრასტრუქტურის განვითარებაში მნიშვნელოვანია, რადგან ეს ხელს შეუწყობს ტურიზმის ბიზნესის განვითარებას. ტურიზმი შეიძლება განვიხილოთ როგორც საქართველოს ეკონომიკის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი გასაღები. ჩვენ უნდა ვეცადოთ განვავითაროთ საქართველოს ტურიზმის ინდუსტრია და მოვიძიოთ საშუალებები ამ მიმართულებით ამოცანების ფართო სპექტრის გადასაჭრელად. მათ შორის განიხილება ტურიზმის სასწავლო პროგრამების დახვეწა, სწავლისა და სწავლების პროცესის წარმართვა ერთიანი კვლევითი

პროცესის ჭრილში, კვლევითი სამუშაოების მიმართულებების დადგენა, რომელთა შედეგები მზად იქნება დანერგვისათვის ახლო მომავალში.

მიზნის მისაღწევად აუცილებელია ჩამოვყალიბოთ პირველი რიგის ამოცანები, რომელთა გადაჭრა რეგიონალური ტურიზმის განვითარებისათვის მიზანშეწონილია. მათ მიეკუთვნება:

- კვალიფიცირებული სამუშაო ძალის მომზადება;
- ბუნებრივი რესურსების რაციონალური გამოყენების პოლიტიკისა და პრინციპების განვითარება;
- ჯანმრთელობის დაცვისა და განათლების სფეროებში სათანადო მართვის პოლიტიკის გატარება;
- მცირე და საშუალო ბიზნესის დაინტერესება ტურიზმის სექტორით;

ეს ის მინიმალური ჩამონათვალია, რაც ტურიზმის სექტორის განვითარებისთვისაა აუცილებელი.

ტურიზმის განვითარების მიზნით მნიშვნელოვანია ტურიზმის ბიზნესის მენეჯმენტი, რომელიც დისკუსიისა და კვლევების მიმართულებების მრავალფეროვნებითაა წარმოდგენილი საერთაშორისო დონეზე. ძიების პროცესშია კვლევების ტექნოლოგიები, კონცეპტუალური მიდგომა და პრაქტიკული გამოყენება. არანაკლებ მნიშვნელობას იძენს პარტნიორული ტურიზმის ფორმირების საკითხები და კიდევ უფრო შორს გამიზნული - ცენტრალური კავკასიის ტურისტული ქსელის განვითარება საერთაშორისო ტურისტულ ქსელში ჩართვის მიზნით.

რაც შეეხება საქართველოში ტურიზმის განვითარების პრობლემებს, ამ მიმართულებით ჩვენი ხედვა მოიცავს შემდეგს:

- დავინახოთ წარმატებული ბიზნესი, რომელიც უზრუნველყოფს ფართო არჩევანს დამსვენებლებისა და ტურისტებისათვის და შექმნის ეკონომიკურ და

სოციალურ სფეროსათვის რეალურ სასარგებლო გარემოს;

- დავინახოთ ეკონომიკის მდგრადი და სტაბილური ზრდა;
- დავინახოთ, რომ ყველაფერი კეთდება მომხმარებლისათვის. ჩვენ უნდა ვუზრუნველყოთ საუკეთესო მომსახურეობა და პროდუქტის მიწოდება ეფექტური და კოორდინირებული მუშაობის შედეგად ურთიერთთანამშრომლობის ბაზაზე.

იმისათვის, რომ ეს ხედვა გადავიტანოთ რეალობაში, აუცილებელია საერთო მიზნებიდან გამომდინარე, ერთიან კომპლექსში სტრატეგიის შემუშავება, რომელიც ჩვენთვის და ჩვენი პარტნიორებისათვის ერთნაირად გასაგები იქნება და შეესაბამება პასუხისმგებლობის მკაფიო გადანაწილებას.

ამ პროცესების გათვალისწინებით, ყურადღება გადატანილია შემდეგ ძირითად ფაქტორებზე:

- მარკეტინგი და ელექტრონული ტურიზმი;
- მიწოდებული პროდუქციის ხარისხი;
- განათლების შედეგად მიღებული უნარ-ჩვევები;
- მონაცემთა ბაზა, რომელიც ჩვენი ბიზნეს-გადაწყვეტილებების საფუძველია.

მაგრამ ჩვენ უნდა განვსაზღვროთ ჩვენი ტურიზმის მამოძრავებელი მიმართულებები. ტურიზმის სექტორი უნდა მოიცავდეს მოსახლეობის არა მარტო დასაქმებას, არამედ ის უნდა იყოს საქართველოს ადგილობრივი და რეგიონალური ეკონომიკური განვითარების სასიცოცხლო ელემენტი. გარდა ამისა, ის ხელს უნდა უწყობდეს ტურიზმის ხელმისაწვდომობას და გარემოს დაცვის პოლიტიკას, რათა დაცული იყვეს საქართველოს ბუნებრივი რესურსები, რომელიც ტურიზმის განვითარების ბაზაა. ეს კი მოიცავს მნიშვნელოვანი რეგიონალური

პრობლემების გადაჭრის აუცილებლობას. განსაკუთრებულ ყურადღება უნდა მიექცეს სოფლის ინფრასტრუქტურის განვითარებას, რადგან ეს ბაზა ტურიზმის მრავალი სახეობის საფუძველია და მით უფრო ეკოლოგიური ტურიზმისა. შიდა ქართლი -სათვის გორს განსაკუთრებული როლი აქვს და ის შეიძლება გახდეს არა მარტო ტურიზმის წამყვანი, არამედ ჭიშკარი საქართველოს ტურიზმის განვითარებისათვის. ყველა შემთხვევაში, ტურიზმის მენეჯმენტს ფრთხილად უნდა მოვექცეთ არა მარტო იმის გათვალისწინებით, თუ რა ადგილები აინტერესებთ ტურისტებს და რა სახეობის ტურიზმს განვახორციელებთ, არამედ უნდა ვუზრუნველყოთ ტურისტებისათვის საინტერესო ადგილების დაცვაც.

წარმატებული ტურიზმი მჭიდროდაა დაკავშირებული ქვეყნის კულტურულ ფასეულობათა არსებობასთან, ერის დინამიურობასთან, ქვეყნის ლანდშაფტთან, რაც ასე უხვად გაგვაჩნია და აინტერესებთ ტურისტებს. ეს კი იმის საფუძველია, რომ მათ თავი უცხოდ არ იგრძნონ ქვეყანაში. ჩვენთვის ცნობილია, რომ ტურიზმი გლობალური დონის კონკურენტუნარიანი ინდუსტრიაა და ჩვენს მიერ მიმართულელების ძიება ტურიზმის განვითარებისათვის შეიძლება იმაზე მეტი აღმოჩნდეს ვიდრე ველით, ვგეგმავთ ან ვფიქრობთ.

ამოსავალი წერტილი საქართველოს ტურისტული სექტორის შესაფასებლად მიღწევადი უნდა იყოს როგორც შიდა, ისე საერთაშორისო დონეზე, მაგრამ უპირველესად, აუცილებელია ტურისტული სექტორის ანალიზის ჩატარება.

### **ტურიზმი საქართველოს ეკონომიკაში**

იმისათვის რომ ტურიზმმა საქართველოს ეკონომიკაში

თავისი ადგილი დაიკავოს, აუცილებელია სწორედ გავიგოთ ტურიზმის სექტორის როლი საქართველოს ეკონომიკურ სტრუქტურაში. წარმატებული ტურიზმი სხვა სექტორების საქმიანობის ბედსაც განსაზღვრავს იმ სტრუქტურებში, როგორცაა: ტრანსპორტი, გალერიები, მუზეუმები, თეატრები, ისტორიული მემკვიდრეობა. სტრუქტურის მონაწილენი მრავალფეროვანი და მრავალრიცხოვანია, ამიტომ მნიშვნელოვანია განსხვავება მათ შორის და მათი ბიზნესის მოცულობაშიც, რადგან ყველას აქვს საკუთარი პრობლემები განვითარების თვალსაზრისით.

ცხადია, ეკონომიკური ზრდა მთლიანი სექტორისათვის მომგებიანი იქნება, რადგან დაკავშირებულია სამუშაო ადგილების შექმნასა და ქვეყნის შემოსავლების ზრდასთან და თუ ეს მიზანიცაა, აუცილებელია ტურიზმთან დაკავშირებულ კერძო, არასახელმწიფო და სახელმწიფო სექტორებთან ეფექტური თანამშრომლობა, რომლის შედეგადაც მიიღწევა:

- მჭიდრო პარტნიორობა მარკეტინგის მიმართულებით, კერძოდ, საქმიანობის დაგეგმვა სამრეწველო პროდუქტების ბაზრისათვის ეფექტურობის გაზრდის მიღწევის მიზნით;
- ტურისტული სამამულო პროდუქტების ხარისხის მუდმივი სრულყოფა;
- ინვესტიციები მომსახურეობის უნარჩვევების ასამაღლებლად;
- ბიზნესისათვის დახმარება მომხმარებლის სრულყოფილი ინფორმაციის მიწოდებით, რომლის საფუძველზეც გაადვილდება სხვადასხვა სერვისების მიწოდება.

**ხარისხი, პასუხისმგებლობა, ქმედებები და მიზნები**

1. მნიშვნელოვანია: საქართველოში ტურიზმის მენეჯ-

მენტის სქემის გადახედვა და პარტნიორებთან ერთობლივი მუშაობა;

2. ტურიზმი ყოველთვის იძლევა შესაძლებლობას ახალი მონაწილეებისათვის შრომის ბაზარზე მათი კვალიფიკაციის მიუხედავად. ასევე, ხსნის პრობლემებს მაღალკვალიფიცირებული სპეციალისტებისათვის და კვალიფიცირებული კადრისათვის ახალი ფუნქციების რანგში;

3. ეს რეალურია: ხარისხის სტაბილურ გაუმჯობესებას შეიძლება მივაღწიოთ სამუშაო ძალის კვალიფიკაციით;

4. პროფესიული მომზადების მაღალი ხარისხი და სათანადო სტრატეგიის შემუშავება, რომელიც საქმიანობის სპექტრს მთლიანად მოიცავს;

5. დარგის იმიჯის ამაღლება და კვალიფიცირებული კადრის წახალისება.

სამეცნიერო, საგანმანათლებლო და ტექნიკური თანამშრომლობა რეგიონში ტურისტული საქმიანობის შესაბამისად წარმოადგენს ბერკეტს ეკონომიკური, ადამიანური და კულტურული განვითარების ასპექტით. გორის უნივერსიტეტის როლი ამ მიმართულებით მნიშვნელოვანია, რადგან გლობალიზაციის პროცესი, საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების პროგრესი შეხებაშია იმ სოციალურ პრობლემებთან, რომლებიც დაკავშირებულია როგორც ინდივიდუალურ, ისე ფართო სოციალურ-ეკონომიკურ მოძრაობებთან და მოიცავს:

- თანამშრომლის კვალიფიკაციის ამაღლებას, რაც ნიშნავს მის გადაყვანას სხვა ფაზაში ანუ ეკონომიკურ საქმიანობაში მისი როლის ეფექტურობაში;
- უფრო და უფრო მეტ მოთხოვნას სამუშაოსათვის: მაღალ კვალიფიკაციას და უნარ-ჩვევებს;
- აკადემიური ინსტიტუტების ორიენტაციას ტურიზმის ბიზნესის განვითარებაზე.

**ასევე, აუცილებელია:**

- კურსების, კონფერენციების, შეხვედრების, სემინარების , გამოფენების და სხვა ღონისძიებების ორგანიზაცია;
- კოოპერაცია ტურიზმის დეპარტამენტისა, ტურისტული სააგენტოებისა შესაბამისი კადრების მოსამზადებლად სათანადო კვალიფიკაციითა და უნარ-ჩვევებით;
- ადამიანური კონტაქტების განვითარება და კულტურული კოოპერაცია;
- ისტორიული და კულტურული ძეგლების და გარემოს დაცვისათვის კოოპერირება.

ტურიზმის ინდუსტრიამ მნიშვნელოვანი როლი უნდა შეასრულოს საქართველოს ეკონომიკაში. ამისათვის კი აუცილებელია ტურიზმის კულტივირება, როგორც ეროვნული პრიორიტეტისა ტურიზმის სექტორში სათანადო კადრების მოსამზადებლად და რაც მთავარია, დაწყებით და საშუალო სკოლებში შესაბამისი პროგრამების (მოდულის სახით) შეტანა მოსწავლეების გასაცნობიერებლად სათანადო დონეზე. მოდული უნდა მოიცავდეს თემატურ მასალას ისეთი საკითხების მიმართ, როგორცაა: ტურიზმის ისტორია, ტურიზმის ზემოქმედება ეკონომიკაზე, ტურიზმი და კულტურა, კარიერა ტურიზმში. მაგალითად, გორის უნივერსიტეტი ითხოვს მხარდაჭერას, რომ ტურიზმის განვითარების მიზნით შეიქმნას ტურიზმის განვითარების რეგიონალური კომპლექსი ტანას ხეობაში, სადაც შეიძლება ჩამოყალიბდეს სათანადო სასწავლო გარემო და პირობები ტურიზმის შესწავლისა და მისი მენეჯმენტისა, კვალიფიცირებული სპეციალისტების მომზადებისა, ზამთრისა და ზაფხულის სკოლების ჩატარებისათვის. საინტერესო და მისასალმებელია ის ფაქტი, რომ რეგიონის მმართველობა მხარს უჭერს ამ ინიციატივას, რაც ნიშნავს რომ რეგიონში ტურიზმის განვითარებისათვის მზადება დაწყებულია !

## **PREFACE**

### **Tomorrow's Tourism Today of Georgia**

#### **a/ Country Statement and Initiatives :**

- Tourism in Georgia Economy;
- Quality – Responsibilities, Actions & Objectives;
- Activities for the future.

#### **b/ Resources of the region of SHIDA KARTLI:historical monuments.**

### **COUNTRY STATEMENTS AND INITIATIVES**

We believe in the spirit of regional cooperation and we must collectively work together if we want to overcome the major challenges facing national, regional, and global tasks in connection with teaching, unemployed by way to develop tourism and teaching today. We face much the same issues as that of larger nations when it comes to address these issues at the national level.

There are many goals which we cannot achieve on our own, but only in concert. Tasks are shared between us and local authorities but it is not enough, too.

We Help regional administrations and they help us to better understand how, we together can encourage young people to undertake entrepreneurial activities, thus fostering job creation, combating 'brain-drain' and contributing to economic growth.

We believe that our region at its size and the diversity of cultures and peoples has a lot to offer the international tourism market. There is richness in this diversity. We need to harness the potential

that we have and deliver benefits to every member of our communities.

Tourism as we know it, has exceptionally become a major sector for economic growth in the region and in Georgia in wholly. The fact that it will outperforms all other sectors makes tourism very unique and important.

We accept the fact that we, all have tourism potential that can be developed and enhanced but because of our own level and resource endowment and capacity limitation, the level of development also defers our possibilities. What is important in my mind is need to work together in partnership and in the true spirit of regional cooperation and desire for economic advancement. We regard tourism as an important and vibrant industry to economic development in the region and thus, it should be given priority attention.

Tourism has a lot of potential for development in our respective Region – “Shida Kartli” and we should not miss out this opportunity.

Without doubt, Georgia government as well as local government have their important role to play in facilitating the development of infrastructure for tourism and providing incentives for business development. We see opportunities of local government for a good mix of teaching and tourism industry, teaching our visitors of who we are, what of cultures are and more importantly the gift of friendliness, warmth and hospitality which comes to Georgia.

Tourism is seen as a key economic sector for Georgia and we must to build tourism industry and it means to achieve the broad spectrum of objectives. Many of the issues highlighted within these objectives are the pre-requisites that underpin the challenges of our work program and indeed the success of regional tourism are into the future. These include:

- **Developing skilled labor force;**
- **Adopting policies and principals for sustainable development through environmental management ;**
- **Adopting good governance of health and education;**
- **Involving a broader base of local involvement in our tourism sector through small and medium enterprises.**

*Tourism Today* serves to promote and enhance research in the fields of tourism and hospitality, tourism business management and provides a platform for debate and dissemination of research findings, new research areas and techniques, conceptual developments, and practical application and more, the development of the Caucasus tourism network with integrating in the international tourism network.

Our vision for tourism in

Shida Kartli is straightforward:

- **To see successful businesses providing a rich variety of experiences for today’s discerning leisure and business tourists, and creating real economic and social benefits;**
- **To see sustained and sustainable of economic growth;**
- **And – most of all, to see the customer at the very heart of all we do. We need to put businesses in a position to provide the very best products and services to the customer through effective and coordinated partnership work.**

To make this vision a reality, we need a set of common objectives, delivery strategies which everyone understands, and clear allocation of responsibility. Putting our aims into practice involves more than words and it involves difficult choices about making the best use of available resources.

Following this process, we are concentrating on the next key drivers:

- **Marketing and e-tourism;**
- **The quality of our products;**
- **The skills on the basis of education of our people;**
- **The data on which we base our business decisions.**

But we need to identify our key drivers. The tourism sector do not encompasses the working lives of the population. But It is a vital element of local and regional economic development of Georgia. It can promote diversity and fairness by opening up access to tourism opportunities to all, and an environmental policy which protects our natural and built environments. But it encompasses important regional issues. Rural communities rightly require a special focus in to this direction. **And may be our town - Gori has a special role. It is not just our leading tourism draw, but a gateway to tourism for the whole country – a role which it has actively taken in future..** In all these places, we need to manage tourism carefully – not just to suit places for tourists, but to ensure that we do not destroy what attracts them in the first place, and that local communities benefit.

There is a close relationship between the successful development of tourism and the strengthening of the cultural assets of the country – our heritage, the vibrancy of our communities, the natural beauty of our landscapes, waters, our attractive public spaces, and the openness and friendliness of our people.

The starting point in assessing the needs of the “Shida Kartli” tourism sector must be the available domestic and international levels. But first, we must analysis the structure of the Georgia tourism sector

### **Tourism in Georgia Economy**

The starting point in our efforts to do so is a proper understanding of the structure of the Georgia tourism sector. The Success of tourism also dictates the fortunes of a number of other sectors

which contribute greatly to the attractiveness of Georgia for domestic tourists, and as a destination for overseas visitors – including transport, galleries, museums, theatres, heritage. As a result, the relevant players in tourism are many and diverse, with wide variations in the natures and sizes of businesses and other bodies. They all face significant challenges with providing the public infrastructure.

We believe that economic growth will benefit the whole sector, creating jobs and generating wealth across the country. But growth means offering tourists of all ages and interests a quality of experience which exceeds their expectations. If we are to ensure that this is the case, we need an effective partnership between the private, voluntary and public sectors by:

- **Working in closer partnership in marketing, and particularly in planning our work to market the industry's products in a more effective and coordinated manner;**
- **Ensuring continuous improvement in the quality of our tourism products;**
- **Investing more in developing the right skills;**
- **Helping businesses by providing more and better customer information, making it easier to access different services;**

### **Quality – Responsibilities, Actions & Objectives**

1. Review of the management of the tourism schemes in Georgia, then work with its partners;
2. Tourism has always offered opportunities to new entrants to the employment market, whatever their qualifications. It also offers real challenges and opportunities to highly skilled and qualified people in a range of functions;
3. This is a reality: In important industry areas, sustained improvement in quality can only realistically be attained with a comparable improvement in workforce skills;

4. High quality training and development strategies are needed, covering the entire range of activities from “hands on” skills to management, and addressing the needs of both the industry and individuals;

5. As well as improving the image of the sector and encouraging high quality candidates to consider careers in tourism.

Promotion of academic, educational and scientific cooperation according to tourism management in the region as a contribution to the development of the economic, human and cultural dimension is very important. The role of Gori University in this promotion is significant, also. The process of globalization, the developments in communications and information technology engaged some crucial social issues, which affect both individual and wider social and economic movements including the followings:

- **To Educate workers became crucial players in economic performance;**
- **To increase more and more jobs demand high level skills and qualifications;**
- **To develop Tourism business orientation of the academic institutions**

and it is necessary, also:

- **To organize courses, conferences, meetings, exhibitions, seminars, workshops and other events;**
- **To encourage cooperation between the Tourism Department, Tourism’s agencies and help them preparing the needed specialists with need skills;**
- **To develop human contacts and cultural cooperation by organizing meetings, youth and art festivals, exhibitions, sports competitions and other events;**
- **To cooperate to protect the environment, as well as historical and cultural monuments;**

The tourism industry must play a major role in Georgia’s economy. In order to cultivate awareness of tourism as a national

priority the **Training Modules in Tourism** have to develop for **both, primary and secondary schools**.

The modules must provide supplemental information for the tourism component of the respective primary and secondary school curricula. They cover such topics as the history and the economic impact of tourism, sustainable tourism development, tourism and culture, and careers in tourism. After completing the module, it is hoped that students will not only understand the importance of the industry to Georgia but also recognize the opportunities that it may provide for them. At last, in addition, I want to ask your support for creation of the regional studying complex for tourism development in the Tana Gorge, where are all natural resources for the development of infrastructure and where we can provide the studying process on all of studying level and preparing the need specialists in the winter and the summer schools.

We welcome with interest through the proposed idea outlined in the strategy of our local government. It means, that it is begun the tourism development in our region.

## შესავალი

თანამედროვე ტურიზმი მძლავრი ინდუსტრიაა და ხასითდება მაღალი ეკონომიკური ეფექტიურობით., მგრადი განვითარებით. ტურიზმის ინდუსტრიის რაციონალური ორგანიზაცია ქმნის სამუშაო ადგილებს ადგილობრივი მოსახლეობისათვის და ხელს უწყობს ტურიზმთან მომიჯნავე დარგების განვითარებას, ინვესტიციების მოზიდვას და ფულადი მასის გადაადინებას სახელმწიფო ბიუჯეტში გადასახადების სახით.

ბოლო 30 წლის განმავლობაში მსოფლიო ტურიზმმა განსაკუთრებულ წარმატებას მიაღწია, კერძოდ: საერთაშორისო ტურისტების ნაკადი ოთხჯერ, ხოლო სავალუტო შემოსავლები 25 -ჯერ გაიზარდა. ტურიზმზე მოდის მსოფლიო ეროვნული პროდუქტის 10%, მსოფლიო ინვესტიციების 6%, ყოველი მეათე სამუშაო ადგილი და მსოფლიო სამომხმარებლო გასავლების 12%.

საერთაშორისო გამოცდილება და ეკონომიკური, სოციალური და პოლიტიკური სატაბილურობის პრაქტიკა ტურიზმთან დაკავშირებულ განვითარებულ ქვეყნებში იმ ფაქტის მაჩვენებელია, რომ ქვეყნის გეოგრაფიული მდებარეობა, ბუნებრივი და კლიმატური რესურსები და ღირსშესანიშნაობები ტურიზმის საშუალებებით ხდება სახელმწიფოსათვის სიკეთის მომტანი. 1985 წელს მსოფლიო ტურისტული ორგანიზაციის გენერალური ასამბლეის მიერ მიღებულია რეკომენდაცია მსოფლიო ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარების შესახებ: ” ტურისტული პოლიტიკა ისე უნდა მიმდინარეოდეს, რომ ხელი შეუწყოს მოსახლეობის ცხოვრების დონის ამაღლებას და პასუხობდეს მათ მოთხოვნილებას”

ტურიზმის ინდუსტრია ეკონომიკის დარგია, რომლის მიზანია კულტურისა და განათლების განვითარება, დასვენებისა და ურთიერთობის ორგანიზაცია და ადამიანის ენერჯის აღდგენა-განახლება.

ტურიზმის პოლიტიკამ განსაკუთრებული დატვირთვა შეიძინა ეკონომიკური რეფორმების პირობებში, რის გამოც დღეს საქართველოში, სახელმწიფო ორგანოების პირველი რიგის ამოცანების ნუსხას მიეკუთვნება ტურისტული ორგანიზაციებისათვის ეფექტური პირობების შექმნა, რაც ითვალისწინებს: საკანონმდებლო ბაზის სრულყოფას, ტურიზმის მიმართულებით მეწარმეობის განვითარებას, ტურიზმის ინდუსტრიის მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის სრულყოფას ადგილობრივი და უცხოური ინვესტიციების მოზიდვით, ტურისტული მომსახურების პროგრესული მეთოდებისა და სტანდარტების დანრგვას, აქტიურ სარეკლამო საქმიანობას. ბუნებრივია, ამ შემთხვევაში პრობლემას წარმოადგენს იმ მეთოდების ძიება, რომელიც აუცილებელია მართვის ეფექტური სისტემისათვის, რადგან მხოლოდ მკაფიოდ ჩამოყალიბებული ტურიზმის დარგის განვითარების კონცეფციას შეუძლია უზრუნველყოს ტურისტული მომსახურეობის შესაბამისი დონე, რომელიც მსოფლიო სტანდარტებს შეესაბამება და ტურიზმს ქვეყანაში კონკურენტუნარიანობის თვისებას შესძენს.

უდავოა, ტურიზმის გადაქცევა ეკონომიკის მნიშვნელოვან დარგად, რომელიც კონკურენტუნარიანი იქნება საერთაშორისო არენაზე შეუძლებელია მისი მარკეტინგისა და მენეჯმენტის ძირეული გარდაქმნისა და სარეკლამო-ინფორმაციული უზრუნველყოფის, ქსელური საინფორმაციო ტექნოლოგიისა და თანამედროვე ტელე-საკომუნიკაციო საშუალებების გამოყენების გარეშე. ყველაფერი ეს გათვალისწინებული უნდა იყვეს სწავლების პროცესში.

ტურიზმის ბიზნესი, ისევე როგორც ნებისმიერი ბიზნესი, საქმიანობაა, რომელიც მიმართულია მოგების მიღებისაკენ გარკვეული პროდუქტისა თუ მომსახურეობის შექმნისა და რეალიზაციის შედეგად. ბიზნეს-მენეჯმენტი - სამეურნეო და კომერციული

ორგანიზაციების მართვაა. მენეჯმენტის მიმართ ფართო ინტერესი დაკავშირებულია ბიზნეს სკოლების (მენეჯმენტის სკოლების) განვითარებით აშშ-ში, რომელიც თავისთავად, მართვის ინფრასტრუქტურის ნაწილია. მწარმოებლურ სფეროში ინფრასტრუქტურული დარგებია: ენერჯეტიკა, ტრანსპორტი, ტელეკომუნიკაციები, და სხვა, ხოლო არამწარმოებლურ სფეროში - განათლება, საგამომცემლო საქმიანობა, **ტურიზმი**, კონსულტირება და სხვა. სწორედ, საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, შეიძლება საუბარი დიდი, საშუალო, თუ მცირე ბიზნესის განვითარებაზე. დღეს აშშ ყველაზე განვითარებული ქვეყანაა მართვის ინფრასტრუქტურის თვალსაზრისით.

დღეისათვის, მენეჯერების ფორმირება თავისი არსით საკმაო ტემპით უახლოვდება ერთმანეთს (აშშ-ს, ევროპის, იაპონიის) სწავლების ორგანიზაციის თვალსაზრისით და მენეჯმენტი, როგორც პროფესია, ინტერნაციონალურ ხასიათს იძენს. ეს სიტუაცია საშუალებას იძლევა ვმართოთ ბიზნესი არა მარტო ადგილობრივ, არამედ საზღვრებს გარეთაც და თავი დავიცვათ შეცდომებისაგან კონკრეტულ სიტუაციებში, რადგან ხშირად სხვისი შეცდომა კარგ გაკვეთილებს იძლევა: "ურემი რომ გადაბრუნდება, გზაც მაშინ გამოჩნდებაო".

ორგანიზაციის მართვა, ფორმალურის თუ არაფორმალურის, არ არის ადვილი. თითქმის ყველა მმართველის მიზანია წარმატების მიღწევა, რისთვისაც აუცილებელია, განისაზღვროს "რა არის წარმატება". ცხადია, წარმატების კრიტერიუმი არა მხოლოდ მოგება და მისი მოცულობაა, არამედ მიზნის მიღწევაც! წარმატების მიზეზებად კი შეიძლება ჩაითვალოს: შედეგიანობა, ეფექტურობა, წარმადობა, პრაქტიკული რეალიზაცია, სიტუაციური მიდგომის აუცილებლობა, ინტეგრირებული მიდგომა და სხვა. რადგან

ორგანიზაციის მართვაში მრავალი მახასიათებელი ერთიანდება, შეიძლება დამუშავდეს მოდელი იმ ფაქტორების გათვალისწინებით, რომლებიც ორგანიზაციის წარმატებაზე მოქმედებენ.

დღეისათვის, აშშ ლიდერობს მართვის მეცნიერებასა, ბიზნესსა და მენეჯმენტში მკვლევართა რიცხოვნებისა და ინვესტიციების მოცულობის მიხედვით და პრობლემების გადაწყვეტის იმ ფართო სპექტრით, რომელიც ამ მიმართულებებში გვხვდება. მართალია, აშშ ლიდერობს სპეციალისტების მომზადებაში, მაგრამ საგანმანათლებლო სისტემაში ბიზნესსა და მენეჯმენტში მენეჯერების ფორმირების სხვა მიმართულებაც არსებობს: იაპონიაში ბიზნესის სამი სკოლაა სპეციალისტების მოსამზადებლად, რომელთა მიზანი საზღვარგარეთ საქმიანობაა. მათ მომზადებაზე პასუხისმგებლობას თვითონ ფირმა იღებს თავის თავზე. მისი კინცეფციის საფუძველია “სწავლება გამოცდილების ბაზაზე”, რომელიც ითვალისწინებს გეგმაზომიერ გადადგილებას თანამდებობის საფეხურების მიხედვით, რაც ბიზნესის ყველა ასპექტის ათვისების საშუალებას იძლევა. ევროპასაც თავისი სკოლები აქვს მენეჯერების მოსამზადებლად და დღეისათვის 300-ზე მეტი სრულფასოვანი ცენტრია დაფიქსირებული.

## ტურიზმის ძირითადი ცნებები და განმარტებები (მოკლე ვერსია)

### ტურიზმის სახეობები

**ავტოტური** (საავტომობილო ტურიზმი) - დასვენების გავრცელებული სახეობა ავტომობილის გამოყენებით სამარშრუტო მონაკვეთზე. მგზავრობა გათვალისწინებულია საკუთარი ავტომობილით ან ავტომობილების მცირე ჯგუფით. ტურისტები არ სარგებლობენ ტურიზმის ორგანიზატორების მომსახურებით.

**არაორგანიზებული ტურიზმი** - ტურისტების შემოქმედებითი სახის მგზავრობა, რომელიც ორგანიზებულია თვითონ ტურისტების მიერ.

**აქტიური ტურიზმი** - მოგზაურობის სახეობა, რომელიც დაკავშირებულია ადამიანის(ების) გადაადგილებასთან მარშრუტის მიხედვით რეკრეაციული ან სპორტული მიზნებით.

**ახალგაზრდული ტურიზმი** მოზარდებისა და ახალგაზრდების საქმიანობის სახეობაა, რომლის რეალიზება ხდება ისეთ სხვადასხვა ჩარჩოებში, როგორცაა: საერთაშორისო, რელიგიური, ეროვნული და სხვა.

**ბიზნეს-ტური** - მოგზაურობის სახეობა საქმიანი ადამიანებისათვის, რომელიც შეიძლება დაკავშირებული იყვეს ისეთ განსაკუთრებულ სერვისთან, როგორცაა: მოლაპარაკებები, კომპიუტერული ცენტრები, ინტერნეტი.

**ეთნიკური ტურიზმი** ტურიზმის სახეობაა, რომლის მიზანი ადამიანის მიერ თავისი ისტორიული საცხოვრებელი

ადგილების მონახულებაა. ამ ტურიზმის მონაწილეები უმეტესად ასაკოვანი ადამიანებია.

**ეკოლოგიური ტურიზმი** ითვალისწინებს შედარებით ხელუხლები ბუნებრივი ადგილებისა და კულტურულ-ისტორიული მემკვიდრეობის დაცული ადგილების მონახულებას.

**ველოსიპედით ტურიზმი** - აქტიური დასვენების სახეობა მისი მრავალფეროვნებით, რის გამოც დამუშავებულია ველოსიპედები სპეციალური კონსტრუქციით.

**ინდივიდუალური ტურიზმი** - ერთი ადამიანის მოგზაურობა საკუთარი პროგრამის მიხედვით. ტურისტული ფირმები ასრულებენ ინდივიდუალური ტურისტის შეკვეთას, რომელიც ითვალისწინებს მოსანახულებელი ადგილების რაიონების განსაზღვრას, ადგილზე გაჩერებების ხანგრძლივობას, ღამის გასათევი პირობების აღწერას ა სხვა

### **ინტენსიური ტურიზმი**

ტურიზმის ეს სახეობა საქმიანი ტურიზმის სახესხვაობაა და ითვალისწინებს ჯგუფურ ტურისტულ მგზავრობას, რომელსაც უზრუნველყოფს საწარმოს ან დაწესებულების ადმინისტრაცია თავის თანამშრომლებისათვის შეღავათიანი პირობებით ან უფასოდ.

**კრუიზი** ტურისტული მგზავრობაა, რომლის დროსაც ეს, თუ ის სატრანსპორტო საშუალება გამოყენებულია არა მარტო გადაადგილების საშუალებად, არამედ დროებით საცხოვრებელი ადგილის, კვებისა და მომსახურების მიზნითაც.

**კულტურული ტურიზმი** დაკავშირებულია იმ ქვეყნის ეროვნული ღირებულებების: კულტურა, ტრადიციები, ჩვეულებები და სხვა გასაცნობად, სადაც იმყოფება ტურისტი

**ოჯახური გეგმა** - შეღავათების სისტემა განთავსების ღირებულების შეღავათებით, რომლებითაც შეიძლება ისარგებლონ ერთი ოჯახის წევრებმა ერთად მოგზაურობისას.

**რეგეცია** - საერთო ოთახი სასტუმროებში სტუმრების მისაღებად, რეგისტრაციისა და გაფორმებისათვის. ასევე, მორიგეების მოსაძებნად, გასაღებების ჩასაბარებლად და მისაღებად და სხვა.

### **საბავშვო ტურიზმი**

ტურიზმის ეს სახეობა ითვალისწინებს სასკოლო ასაკის (7-დან 17 წლამდე) ბავშვების ორგანიზებულ მგზავრობას ხელმძღვანელთან ერთად. თანამედროვე პირობებში ტურიზმის ეს სახეობა შემდეგი ფორმების გამოყენებით მიმდინარეობს: საგანმანათლებლო, ენების შესწავლის მიზნით; გამჯანსაღებელი, სპორტული და საზაფხული ბანაკების სახით, რომლებიც შეიძლება განთავსებული იყოს როგორც ქვეყნის შიგნით, ისე ქვეყნის გარეთ და სხვა. არსებობენ ტურისტული ფირმები, რომლებიც ტურიზმის მხოლოდ ამ სახეობას ემსახურებიან.

**სათავგადასავლო ტურიზმი** დაკავშირებულია ეგზოტიკურ და ეკოლოგიურად სუფთა გარემოში არასტანდარტული ტურების ორგანიზაციასთან. მათ მიეკუთვნება: საფარი-ტურები (ნადირობა, თევზაობა, ფოტომონადირე), მსოფლიოს ირგვლივ მოგზაურობა.

**სათხილამურო ტურიზმი** სპორტული ტურიზმის სახესხვაობაა და ტურისტისაგან ითხოვს სპეციალურ მომზადებას და ორგანიზატორების განსაკუთრებულ ყურადღებას.

**სამთო ტურიზმი** ითვალისწინებს მარშრუტებს მთიან ადგილებში კლდოვანი ადგილების, მთის მდინარეების, მყინვარების და სხვა გავლას, გადასასვლელების (3000-3005მ სიმაღლის) გადალახვას. სამთო ტურიზმში მონაწილეები იყენებენ სპეციალურ აღჭურვილობებს.

**სამკურნალო-გამაჯანსაღებელი ტურიზმი**— მოიცავს სამკურნალო მიზნებს. სამკურნალო-გამაჯანსაღებელი კურორტები ტურისტებს სთავაზობენ სამკურნალო-გამაჯანსაღებელ პროცედურებს, მასაჟების მომსახურების კაბინეტებს და სხვა.

**სამუზეუმო ტურიზმი**—სამუზეუმო ტურიზმის სპეციფიკა განისაზღვრება მუზეუმების მიერ ტურისტული პოტენციალისა და მასთან მიმდებარე ტერიტორიის გამოყენებით. ტურიზმისა და მუზეუმების თანამშრომლობა დაფუძნებულია ისტორიულ-კულტურული და ბუნებრივი ტერიტორიების ფორმირებასთან

**სარეკლამო ტური** - ტურსააგენტოებისათვის ორგანიზებული უფასო ან შეღავათიანი ტური განსაზღვრული მარშრუტებისა და ცენტრების გასაცნობად.

**სისტემა ფორტუნა** - ტურმომსახურების პაკეტის გაყიდვა სასტუმროი შეღავათიანი განთავსებით კონკრეტული სასტუმროს მითითების გარეშე. სასტუმროს დასახელება ცნობილი ხდება დანიშნულების ადგილზე გამოცხა-

დებისას. ამასთან, გარანტირებულია განსაზღვრული კატეგორიის ოტელში განთავსება.

**სტუდენტური ტურიზმი** ახალგაზრდული ტურიზმის სახესხვაობაა და დაკავშირებულია სტუდენტებისა და მოსწავლეების მოგზაურობასთან.

**ტვირთის ნორმა** - ავიაკომპანიის მიერ მიღებული ტვირთის მაქსიმალური წონა უფასო გადატანისათვის. ნორმები დიფერენცირებულია სამგზავრო კლასების მიხედვით

**ტურისტული მომსახურებების სერტიფიკაცია** - ტურისტული ფირმების მიერ შეტავაზებული პროდუქტის ხარისხის შეფასების პროცედურა ხარისხის სერტიფიკატის გსაცემად...

**ტურიზმი ქვეყნის შიგნით**  
ტურიზმის ეს სახეობა ითვალისწინებს მოქალაქეების დასვენებას მათი მუდმივი საცხოვრებელი ადგილიდან გაყვანის გზით ამავე ქვეყნაში ჯგუფის ინტერესების გათვალისწინებით: სპორტი, ღირსშესანიშნაობების დათვალიერება და სხვა.

**შორეული ტურიზმი** ითვალისწინებს დანიშნულების ადგილამდე სხვადასხვა სახეობის ტრანსპორტის (თვითმფრინავი, ავტომობილი, გემი, მატარებელი და სხვა) გამოყენებას.

**ჯგუფური ტურიზმი**  
ტურიზმის ამ სახეობაში მონაწილეობენ ადამიანთა ჯგუფები ( მათ შორის ოჯახებიც) ინდივიდუალური ან ტურისტული ფირმის მიერ შემუშავებული გეგმით.

=====

## **ზოგადი ტერმინოლოგია**

**ავიატარიფი** - ერთი მგზავრის გადაყვანის ღირებულება განსაზღვრულ მანძილზე.

**ანულაცია** - მგზავრობაზე უარის თქმა. უარის თქმის პირობები მითითებულია ხელშეკრულებაში.

**ამერიკული გეგმა** - სასტუმროს ტარიფი, რომელიც მოიცავს განთავსებისა და სამჯერად კვებას.

**გიდი** - ტურისტებისათვის ექსკურსიების წამყვანი სპეციალისტი, რომელსაც აქვს ლიცენზია.

**დამატებითი მომსახურება** - ჩამონათვალი ტურ-პაკეტით გაუთვალისწინებელი მომსახურებისა, რომელიც ტურისტის მიერაა ოთხოვნილი და მის მიერაა გადახდილი

**ევროლანი** - გადაზიდვის საერთაშორისო ასოციაცია, რომელიც აერთიანებს ავტობუსების ევროპის 35 მსხვილ კომპანიას და აკავშირებს ევროპის 21 დიდ ქალაქს. სპეციალური ევროლანი -პას ბილეთის გამოყენებით შეიძლება ფასდაკლების მიღება 30-დან 60 დღემდე განმავლობაში ავტობუსების რეისებზე ევროპაში ასაკის შეზღუდვის გარეშე.

**ევროპული გეგმა** - ტარიფი სასტუმროებზე, რომელიც მოიცავს მხოლოდ განთავსების ღირებულებას კვების გარეშე

**ვაუჩერი (ტურისტული ვაუჩერი)** - დოკუმენტი, რომლის მიხედვით ტუროპერატორი თავის კონტრაგენტს სთავაზობს განრიგს ტურისტისათვის (ხელშეკრულების შესა-

ბამისად) შესაბამის მომსახურეობას შემდეგში გადახდის გარანტიით დადგენილი წესის თანახმად. ვაუჩერი შეიცავს ტურისტის მიერ გადახდილ ტურისტული მომსახურეობის სრულ ჩამონათვალს. ვაუჩერის საფუძველზე რეგულირდება ანგარიშგება ტურისტის მიმღებ და მის გამგზავრებაზე პასუხისმგებელ მხარეებს შორის. ვაუჩერით დგინდება ტურისტის უფლება იმ მომსახურეობაზე, რომელიც გათვალისწინებულია ტურ-პაკეტით და ასაბუთებს მისი შესრულების ფაქტს.

**ვიზა** - დოკუმენტი, რომელიც უცხოელი ტურისტების მომსახურეობის საფუძველია და რომლის მიხედვითაც მიმდინარეობს ანგარიშგება ტურისტულ ფირმასთან.

**ინგლისური საუზმე** - სრული საუზმე, რომელიც მოიცავს ხილის წვენს, შემწვარ ლორს კვერცხით, კარაქს, ჯემს, ყავას ან ჩაის

**ინკლუზიური ტური** - ტურისტული გეგმა, მარშრუტი, რომლის მიხედვითაც სატრანსპორტო მომსახურეობის გადახდა კვებასა, განთავსებასა და სხვა სახის მომსახურეობასთან ერთად ხდება

**კემპინგი** - ავტოტურისტების ბანაკი (საზაფხულო ბინები, კარვები ელემენტარული პირობებით), რომელიც განთავსებულია ქალაქის გარეთ ან დასასვენებელ ზონაში.

**კომპლექსური მომსახურება** - ტურისტული მომსახურების კომპლექსური ნაკრები, რომელიც მოიცავს შეხვედრასა და გაცილებას, სასტუმროში განთავსებას, კვებას და საექსკურსიო მომსახურებას.

**კონტინენტალური საუზმე** - მსუბუქი საუზმე, რომელიც შედგება კომპონენტებისაგან: ჩაი ან ყავა, წვენი, ფუნთუშა, კარაქი და ჯემი.

**მარშრუტი** - ტურისტის წინასწარ განსაზღვრული ან დადგენილი გეგმა მისი გადაადგილების შესახებ.

**მარშრუტის დასაწყისი** - ადგილი და დრო, საიდანაც იწყება ტურისტისათვის პირველი ტურისტული მომსახურეობის გაწევა იმ მარშრუტის მიხედვით, რომელიც ტურისტის მომსახურეობის ხელშეკრულებაშია მითითებული

**მკვდარი სეზონი** - მოცემულ ქვეყანაში წლის დრო, როდესაც ტურისტული სეზონი ძალიან დაბალ დონეზეა.

**მოდისფიცირებული ამერიკული გეგმა** - სასტუმროს ტარიფი, რომელიც მოიცავს განთავსების ღირებულებას და ორჯერად კვებას (საუზმე და სადილი, ან საუზმე და ვახშამი)

**რეკლამაცია** - ტურისტის მიერ ფირმის ოფისში გაგზავნილი განცხადება გადახდისა და გაწეული მომსახურეობის შეუსაბამისობის შესახებ. რეკლამაციის საფუძველზე დაიწერება ოქმი. განცხადებაში აღნიშნული ფაქტების დადასტურების შემთხვევაში წესდება კომპენსაცია ტურისტის სასარგებლოდ.

**საერთაშორისო ტურიზმი** - მოგზაურობა საკუთარი ქვეყნის ფარგლებს გარეთ.

**საკომისიო** - ფულადი გადასახადი, რომელიც განისაზღვრება პროცენტებში ტუროპერატორების კომპანიების მიერ შეთავაზებული მომსახურების ღირებულების გარდა.

**ტრანზიტი** - ტურისტების (მგზავრების) გადაყვანა ერთი ქვეყნიდან მეორეში მესამე ქვეყნის მეშვეობით

**ტრანსფერი** -ტურისტის ნებისმიერი გადაყვანა (გადაადგილება) ტურისტული ცენტრის შიგნით (აეროპორტიდან, ავტოსადგურიდან, რკინიგზის სადგურიდან, პორტიდან სასტუმროში და უკან დაბრუნება; სასტუმროდან თეატრში, გამოფენაზე უკან დაბრუნებით)

**ტურაგენტი** - გამყოლი, რომელიც რეალიზაციას უკეთებს ტუროპერატორის მიერ ფორმირებულ ტურებს.

**ტურისტული ფირმა** - საწარმო, რომელიც ახორციელებს ტურისტული მომსახურების მიყიდვას მომხმარებლისათვის . ტურისტული ფირმის ფუნქციების მიხედვით იყოფიან ტურსააგენტოებად და ტუროპერატორებად.

**ტურისტული სააგენტი** - ტურისტული ფირმა, რომელიც ახორციელებს მოსახლეობისათვის ტურების რეალიზაციას. ასევე, ახორციელებს მომხმარებლებისათვის ცალკეული ტურისტული მომსახურებების მიყიდვას (სატრანსპორტო ბილეთები, ექსკურსიები და სხვა).

**ტურისტული საგზური** - ტუროპერატორის ან ტურაგენტის წერილობითი დოკუმენტი მომსახურების გაყიდვის შესახებ, რომელიც ხელშეკრულების აუცილებელ შემადგენელ ნაწილს წარმოადგენს.

**ტურისტული საგზური** ტურ-ოპერატორის ანგარიშგების ბლანკია, რომელიც წარმოადგენს დამადასტურებელ ფაქტს ტურისტულ მომსახურებასა და მის გადახდაზე.

**ტუროპერატორი** - ტურისტული ფირმა, რომლის საქმიანობა განისაზღვრება მასობრივ სამომხმარებლო მოთხოვნაზე გათვლილი ტურების დამუშავებით, მათი რეკლამირებით და რეალიზაციით ტურაგენტების საცალო ქსელის გამოყენებით

**ტურბროკერი** - ინდივიდუალური პირი ან კომპანია, რომელსაც არ გააჩნია საკუთარი ტრანსპორტი და იღებს მას არენდით ტურისტების მომსახურებისათვის, რაც ტურისტულ პაკეტითაა გათვალისწინებული ტურის გაყიდვისას.

**ტურისტი** - რომელიც ცხოვრობს დანიშნულების ადგილის მიხედვით არანაკლებ 24 საათისა და რომლის მიზანია დასვენება, ბიზნესი, შეხვედრა, განსაკუთრებული მისია, ოჯახი.

**ტური** - ინდივიდუალური ან ჯგუფური მოგზაურობა, რომელიც შედგება მომსახურების კომპლექსისაგან (გადაყვანა, სასტუმროში განთავსება, ექსკურსია, კვება, ტრანსფერი.

**ტუროპერატორის კატალოგი** - ტუროპერატორის სარეკლამო პროსპექტი, რომელშიც ასახულია ინკლუზიური ტურის თანმიმდევრული დახასიათება.

**ფორს-მაჟორი** - მდგომარეობა, რომელიც არ შეუძლიათ აიცილონ პასუხისმგებელმა მხარეებმა ხელშეკრულებით გათვალისწინებული ვალდებულებების შესრულებისას.

**ფოტოსაფარი** - ტურისტული მგზავრობა იშვიათი ცხოველებისა და მცენარეების ფოტოგრაფირება მათი გავრცელების ბუნებრივ პირობებში.

**შვედური მაგიდა** - რესტორანში, კაფეში თვითმომსახურეობის სახეობა, რომელიც ითვალისწინებს რომ მაგიდის თითოეულის მომხმარებელი მიიღებს მოთხოვნის მიხედვით ნებისმიერ საჭმელს მენიუდან და თითოეული მომხმარებელი გადაიხდის სრული ღირებულების საშუალოს

**შოპ-ტური** - ტურისტული მგზავრობა, რომლის მიზანია ტურისტული გეგმით გათვალისწინებულ ქვეყანაში საქონლის განსაზღვრული სახეობების შეძენა

**ჩამოსვლის ბარათი** - ბლანკი, რომელიც ივსება ტურისტის მიერ სხვა ქვეყანაში ჩასვლისას და წარედგინება საზღვრის გადაკვეთისას.

=====

### **ტერმინოლოგია სასტუმროებისა და ოტელებისათვის**

#### **ა/ განთავსების ტიპების კლასიფიკაცია**

- SGL** - ერთოთახიანი ნომერი
  - ოროთახიანი ნომერი ერთი დიდი საწოლით
- TWIN** - ოროთახიანი ნომერი ცალცალკე საწოლებით
- TRIPL** - სამოთახიანი ნომერი
- EXB (extra bed)** - დამატებითი საწოლი
- CHD** – 12 წლამდე ბავშვი
- INF** – 2 წლამდე ბავშვი
- BO (bed only)** - მხოლოდ საწოლი კვების გარეშე
- Double-up** - ორმაგი შესახლების სისტემის ორგანიზაცია
- FullHouse** - სასტუმროში ყველა ნომერი გაყიდულია

**JuniorSuite** - დიდი ოთახი გამოყოფილი საძინებელი ადგილით. დღისით შეიძლება გადაკეთდეს სასტუმრო ოთახად

**TouristClass** - ტურისტს არ აქვს საკუთარი აბაზანა  
**ბ/ ნომრების კლასიფიკაცია**

**STD** - სტანდარტული ნომერი

**APARTMENT** – შინაარსით ბინის მსგავსი ნომერი

**BG (bungalo)** - ცალკე მიშენებული

**Family Room** - საოჯახო ნომერი ზომით სტანდარტულზე მეტი

**HV (Holiday Village)** - ბუნგალოს კომპლექსი

- მთავარი შენობა

**Suite** - მაღალი დონის კომფორტული ნომერი (აქვს დასასვენებელი ადგილი)

**Cabana**- ნაგებობა პლაჟზე ან აუზის გვერდით მთავარი შენობისაგან განცალკევებით და შეიძლება გამოყენებული იყოს საძინებლადაც

**Deluxe**- ოტელის მდიდრული ტიპი ცალკე აბაზანით და სრული მომსახურებით

**MysteryTour** - თავშესაფარი მთებში სამთო ტურიზმის შემთვევაში

**RestHouse** - შედარებით პატარა ოტელი

**TransientHotel** - ოტელი ტრანზიტი სტუმრებისათვის, რომლებიც დროებით იმყოფებიან ოტელში

**ბოტელი** - პატარა სასტუმრო წყალზე

**კომერციული ოტელი** - ოტელი ბიზნესმენ - სტუმრებისათვის.

**კურორტ-ოტელი** - ოტელი, სადაც სტუმარი მოდის რეკრეაციული მიზნებით, გასართობად.

**მოტელი** - სასტუმრო, სადაც ემსახურებიან ავტოტურისტებს.

**როტელი** - მოძრავი სასტუმრო-ვაგონი

**საერთო საცხოვრებელი** - იაფი სასტუმრო შეზღუდული მომსახურებით

**ფრანჩაიზი** - დამოუკიდებელი ოტელი ან მოტელი, რომელსაც აქვს უფლება გამოიყენოს საფირმო მარკა, რისთვისაც ის იხდის გადასახადს

**ნომრებიდან ხედების მიხედვით კლასიფიკაცია:**

**BV (Beach view)** - პლაჟის ხედი

**GV (Garden view)** - ბაღის ხედი

**LV (Land view)** - გარემოს ხედი

**SV (Sea view)** - ზღვის ხედი

**MV (Mountain view)** - მთების ხედი

**ROH (Run of the house)** - ოტელში განთავსება ხედის მითითების გარეშე

### **ბიზნესის ძირითადი ცნებები და განმარტებები (მოკლე ვერსია)**

**ადმინისტრაციული გასავალი:** ადმინისტრაციული

**გასავლება:** ხელფასი, საკანცელარიო და ტიპოგრაფიული, საოფისე მოწყობილობა და მასალები, სატელეფონო კავშირები, საოფისე მოწყობილობის ამორტიზაცია, ოფისის არენდა.

**ანგარიში წაგებისა და მოგების შესახებ:** ანგარიშგების სტანდარტული მეთოდი საწარმოს/ფირმის მოგებისა და წაგების შესახებ განსაზღვრული დროისათვის. ძირითადად, მოიცავს თვეს, კვარტალს ან წელს

**ამონაგები, ერთობლივი შემოსავალი:** კომპანიის შემოსავალი, რომელიც მიიღება კომპანიის მიერ არენდისათვის;

ამასტან ეს კომპანია არ არის დაკავებული რაიმე საქონლის რეალიზაციით

**აქტივები დავალიანების გაქვითით:** აქტივების ღირებულება მინუს დავალიანების მოცულობა

**აქტივების ფინანსირება:** ინვესტორისაგან ფულის მიღების მეთოდი, როდესაც ინვესტორი საწარმოს მესაკუთრის მოწილე ხდება ინვესტიციის ოდენობის შესაბამისად.

**ამორტიზაცია:** ძირითადი ფონდების ღირებულების შემცირების პროცესი მათი გამოყენების ვადის მიხედვით

**ბაზარი:** გარკვეული ნიშნით განსაზღვრული ადამიანთა ჯგუფი, ტერიტორია, საგანთა ერთობლიობა, რომლებსაც აქვთ საერთო მოთხოვნა და სხვა მრავალი საერთო ნიშანი.

**ბაზრის ანალიზი:** ბაზრის მახასიათებლების განსაზღვრა და ბაზარზე საქონლის შექმნის შესაძლებლობის გაზომვა. ამ ანალიზის საფუძველზე ხდება ბაზრის სამომხმარებლო დონის გამოკვლევა.

**ბაზრის გამოკვლევა:** ინფორმაციის მოძიება კონკრეტული ბაზრის შესახებ, რომელიც მოიცავს: ტიპიურ კლიენტებს და მათ ჩვევებს საქონლის შექმნისას, დაუკმაყოფილებელ მოთხოვნებს საქონლის მიმართ და სხვა

**ბაზრის წილი:** პროცენტებში გამოსახული ირმის/საწარმოს გაყიდვების წილი, გაყოფილი გაყიდვების საერთო მოცულობაზე ადგილობრივ ან საერთაშორისო ბაზარზე

**ბიზნეს გეგმა:** დოკუმენტი, რომელსაც აღწერილია ფირმის საქმიანობა, მისი მიზნები, სტრატეგია, სამუშაო გეგმა,

საქმიანი გარემო, მარკენტიგული სტრატეგია, ფინანსური პროგნოზი.

**ბალანსი:** აქტების, პასივებისა და ფირმის საკუთარი კაპიტალის აღწერა განსაზღვრული პერიოდისათვის.

**გამოსვლა:** ინვესტორის შესაძლებლობა გამოვიდეს საწარმოდან საკუთარი ინვესტიციისა და მოგების ტრანსფორმაციით ნაღდ ან უფრო იოლად რეალიზებად საშუალებაში

**გაუნაწილებელი მოგება:** წმინდა მოგება, საწარმო/ფირმაში დარჩენილი სამუშაო კაპიტალი გადასახადების გამოკვეთვის შემდეგ, რომელიც არ გაიცა აქციონერებზე დივიდენდების სახით.

**გაყიდვების წმინდა მოცულობა:** გაყიდვების საერთო მოცულობა შეღავათების გამოკლებით, დაბრუნებული საქონლის ღირებულება და სატრანსპორტო ხარჯები.

**გირაო:** საწარმოს/ფირმის აქტივები ან პირადი საშუალებები, რომელსაც მსესხებელი წარუდგენს კრედიტორს დავალიანების გადასახდელად. თუ სესხი არ დაბრუნდება, კრედიტორს უფლება აქვს გახდეს აქტივის მეპატრონე

**გეოგრაფიული საბაზრო ფაქტორები:**

**დირექტორების საბჭო:** აქციონერების მიერ არჩეული ინდივიდების ჯგუფი, რომელიც მართავს სააქციონერო საზოგადოებას.

**დემოგრაფიული მონაცემები:** მონაცემები კლიენტების შესახებ: ასაკი, სქესი, ოჯახური ნდგომარეობა, შემოსავალი, დასაქმება, განათლება, რელიგიური მრწამსი, სოციალური მდგომარეობა

**ერთობლივი საწარმო:** პარტნიორობა (ხშირად მოკლე ვადიანი) ორ ან მეტ საწარმოს შორის გარკვეული საქმიანი ამოცანის გადასაწყვეტად .

**ერთპიროვნული მფლობელობა:** საწარმოს/ფირმის ინდივიდუალური მეპატრონე, რომელიც სხვა საწარმოს/ფირმის ნაწილს არ წარმოადგენს. მეპატრონე პასუხს აგებს საწარმოს/ფირმის ყველა სახის ვალეებზე საწარმოს/ფირმის სრული მესაკუთრეობის პირობებში

**ექსპლოატაციის ხარჯები:** საწარმოს გასავალი, რომელიც უშუალოდ არ არის დაკავშირებული საქონლის წარმოებასა ან მომსახურეობის მიწოდებასთან. ეს ხარჯები მოიცავს: ადმინისტრაციულ, ტექნიკურ ხარჯებს და სავაჭრო ნაშთებს.

**ექსპორტი:** პროდუქციის ან მომსახურეობის გაყიდვა კომპანიის/საწარმოს ფუნქციონირების გეოგრაფიული ზონის გარეთ. საერთოდ, ეს დაკავშირებულია საზღვარგარეთთან ვაჭრობასთან კარგად გაკვალული არხების გამოყენებით.

**ვალის დაფარვა:** ვალის თანმიმდევრული დაფარვა გადახდების გრაფიკის მიხედვით ან არამატერიალური აქტივების ჩამოწერა ეკონომიკურად მისაღებ ვადაში.

**ვენჩურული კაპიტალი:** კერძო ინვესტორების მიერ შემოთავაზებული კაპიტალი, გათვალისწინებული კაპიტალის მართვისათვის

**თამასუქი გადასახდელად:** ანგარიში საბუღალტრო წიგნში, რომელიც საბუღალტრო წიგნში მიუთითებს ფირმის /საწარმოს დავალიანებაზე მარტივი თამასუქის მიხედვით

**თამასუქი მისაღებად:** ანგარიში საბუღალტრო წიგნში, რომელიც საბუღალტრო წიგნში მიუთითებს მარტივი თამასუქების ბრუნვას, რომელიც მიღებულია : ა/კლიენტისაგან მიწოდებული ან გაყიდული საქონლის გადახდაზე; ბ/ სხვა მევალებებისაგან

**იმპორტირება:** საწარმოს/ფირმის მიერ საქონლის ან მომსახურეობის შესყიდვა ფიზიკური პირებისა ან საწარმოს/ფირმისაგან, რომლებიც საწარმოს/ფირმის მოქმედების გეოგრაფიული ზონის გარეთ იმყოფებიან

**კაპიტალი:** საწარმოს/ფირმაში ჩადებული ფულადი გამოხატულება

**კაპიტალდაბანდების პროგრამა:** გეგმა, რომლითაც გათვალისწინებულია დანადგარების, შენობებისა და წარმოების ძირითადი საშუალებების შესყიდვა.

**კონვერტირებული სესხი:** საწარმოს/ფირმის მიერ აღებული სესხი, როდესაც სესხის მიმცემს შესაძლებლობა ეძლევა მიიღოს ვალი ან გახდეს საწარმოს/ფირმის საკუთრების მოწილე დროის გარკვეული მომენტისათვის.

**კორპორაცია:** ორგანიზაცია, რომელიც შექმნილია საქმიანობისათვის სახელმწიფო კანონმდებლობის

შესაბამისად ისე, რომ მისი ფუნქციონირება დამოკიდებული არ იყოს დაინტერესებულ პირებზე.

**კრიტიკული პრობლემები:** პრობლემები, რომლებიც მოცემული მომენტისათვის ვერ გადაწყდა ან ვერ გათვალა საწარმოს/ფირმის მმართველობამ ან პრობლემები, რომლებიც კონტროლს არ ექვემდებარებიან, მაგრამ საწარმოს/ფირმის ფუნქციონირებაზე აისახებიან.

**ლიკვიდურობა:**ნაღდი ფულადი საშუალებების მოცულობა, რომელსაც მიიღებს საწარმო/ფირმა აქტივების გაყიდვიდან

**მარკეტინგი: ქმედება** კლიენტების იდენტიფიკაციისა და მოთხოვნილებების მიმართ, მათთვის გაყიდვებისა და შეთავაზებული მომსახურებების მიწოდების მიზნით

**მარკეტინგული სტრუქტურა:** მარკეტინგის მეთოდები, რომლებიც გამოიყენება გაყიდვებისათვის.

**მარკეტინგული გეგმა:** მარკეტინგული ანალიზისა და სტრატეგიის კომბინაცია, რომლის მიხედვითაც განისაზღვრება კონკურენტები და კლიენტები და ასევე, საწარმო/ფირმის განვითარება.

**მიმდინარე დავალიანება:** ვალეები, რომელთა გადახდა სავალდებულოა მოკლე დროში. მაგალითად, მოკლევადიანი სესხი.

**მიმდინარე აქტივები:** ნაღდი საშუალებები და კომპანიის/ფირმის განკარგულებაში არსებული საკუთრება, რაც შეიძლება სწრაფად იქნეს რეალიზებული.

**მენეჯმენტის კონსულტანტი:** საწარმოს/ფირმის კონსულტანტი მართვის საკითხებში, რომელიც საწარმოში/ფირმაში არ მუშაობს. პროფესიონალ კონსულტანტს სამი უპირატესობა გააჩნია საწარმოს/ფირმის ხელმძღვანელობასა და მომსახურე პერსონალთან შედარებით:

1. მათი ხედვის საფუძველია სხვადასხვა საწარმოს-თან/ფირმებთან მათი მუშაობის გამოცდილება;
2. პრობლემის გადაჭრისას ისინი ნეიტრალურები არიან;
3. რადგან მათი საქმიანობა ბაზრის კვლევასთან არის დაკავშირებული, მათი ძალისხმევა კონცენტრირებულია თქვენს საწარმოზე/ფირმაზე.

**მოგება ძირითად აქტივებზე:** მოგება საწარმოს/ფირმის ყველა მოქმედ აქტივზე.

**მოგება საკუთრივ კაპიტალზე:** მოგება საწარმოს/ფირმის მთლიან საკუთრივ კაპიტალზე

**ნაღდი საშუალებების მოძრაობა:** ნაღდი საშუალებების შემოსვლისა და გასვლის სისტემატიური რეგისტრაცია საწარმოში/ფირმაში

**ოპერატიული გეგმა:** დაწვრილებითი მოქმედების გეგმა სტრატეგიისა და მიზნის მიღწევის რეალიზაციისათვის და ყოველთვის გაწერილია მოკლე პერიოდისათვის - ერთი, ორი ან სამი წლისათვის.

**პარტნიორობა:** ასოციაცია ორი ან მეტი ადამიანის მიერ ჩამოყალიბებული, რომლებიც მოქმედებენ თანამესაკუთრეობის უფლებით მოგების მისაღებად.

**პატენტი:** ექსკლუზიური უფლება გამოგონების გამოყენებისა და გაყიდვის მიზნით დროის განსაზღვრული პერიოდისათვის.

**პირდაპირი ინტეგრაცია:** სიტუაცია, როდესაც კომპანია-/ფირმა ფლობს ან აკონტროლებს მარკეტინგს ან საკუთარი საქონლისა და მომსახურების განაწილებას.

**პრივილეგირებული აქციები:** აქციები, რომლებსაც გადახდის თვალსაზრისით უპირატესობა აქვთ სხვა აქციებთან შედარებით იმავე კომპანიაში/ფირმაში.

**პროგნოზირება:** კომპანიისათვის/ფირმისათვის მისაღები, გააზრებული ხდომილებების შეფასება ალბათურად დამოკიდებული მის მომავალ საქმიანობასთან.

**პროგნოზირებადი საფინანსო მონაცემები:** მონაცემების შეფასება მომავალში მოსალოდნელი შემოსავლებისა და ხარჯვების შესახებ.

**პრო ფორმა (pro forma) :** პირობითი მონაცემები ბალანსში მოგებისა და წაგების შესახებ.

**რეორგანიზაცია:** პროცესი, რომელიც მოიცავს კორპორაციის ძირითადი სტრუქტურის გარდაქმნას, რათა თავიდან აიცილოს მომავალი ან გარდაუვალი გაკოტრება.

**საბუღალტრო აღრიცხვა ორმაგი ჩანაწერით:** საბუღალტრო აღრიცხვის მეთოდი, როდესაც ჩანაწერი ოპერაციის შეტანა თავდაპირველად ხდება საბუღალტრო ჟურნალში, შემდეგ საანგარიშო წიგნში და მიზნად ისახავს შემოსავლის, გასავლის, აქტივების, დავალიანებისა და საკუთარი კაპიტალის ჩვენებას. ამ სისტემაში თითოეულ ანგარიშს

აქვს მარცხენა სვეტი დებეტისათვის და მარჯვენა - კრედიტისათვის.

**საბუღალტრო აღრიცხვა ერთი ჩანაწერით:** მარტივი სისტემა საქმიანი ტრანსაქციით, როდესაც საქმე გვაქვს საბუღალტრო წიგნში ჩანაწერი კეთდება ყოველდღიურად, ყოველკვირეულად ან ყოველთვიურად.

**საერთო და ადმინისტრაციული ხარჯები:** ხარჯები, უშუალოდ დაკავშირებული საწარმოს/ფირმის მართვასთან, მაგრამ არა წარმოებასა, გაყიდვებსა და მომსახურებასთან.

**საკასო ოპერაციები:** საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემა, რომელიც ითვალისწინებს გაყიდვისა და დანახარჯის მოცულობას გადაყვანილს მხოლოდ ნაღდ ანგარიშზე. ძირითადად გამოიყენება მცირე საწარმოების მიერ, რომლებიც ნაღდ ანგარიშზე მუშაობენ

**საკუთარი ვაჭრობის აგენტები:** პერსონალი, რომელიც კლიენტებთან უშუალო კონტაქტში იმყოფებიან, მაგრამ მოვალეობის შესრულებისას თავის სამუშაო ადგილებზე რჩებიან.

**სამუშაო კაპიტალი:** მიდინარე აქტივები მინუს მიმდინარე დავალიანება.

**სასაქონლო-მატერიალური მარაგები:** წარმოებული ან შეძენილი ნაკეთობები, რომელიც შემდეგში შეიძლება გაიყიდოს. ისეთი, როგორცაა: ნედლეულის მარაგი, წარმოების პროცესში არსებული პროდუქცია და მზა პროდუქციის მარაგები.

**სასაქონლო-მატერიალური მარაგების ფინანსირება:** პროცესი, რომლის დროსაც საწარმო იღებს კაპიტალს სესხის სახით რისთვისაც გირაოდ იყენებს სასაქონლო-მატერიალურ მარაგებს.

**სასესხო კაპიტალის გამოყენება (leverage):** სესხის ან კრედიტის გამოყენება საწარმოს/ ფირმის მიერ საქმიანობის წარმართვისათვის. **Leverage** -ის მაღალი დონე მიუთითებს საწარმოს/ ფირმის დავალიანების მაღალ დონეზე.

**საქონლისა და მომსახურეობის ღირებულება:** ცნობილია კიდევ, როგორც ცვლადი დანახარჯები. ეს არის ხარჯები, უშუალოდ დაკავშირებული საქონლის წარმოებასა ან მომსახურეობის გასაწევად. ისინი მოიცავენ: ნედლეულის ღირებულებას, კომუნალური მომსახურების ღირებულებას, სამუშაო ძალის ღირებულებას და ზედდებულის მიხედვით გასავლებს.

**საჯაროდ შეთავაზებული აქციები:** სიტუაცია, როდესაც კომპანია/ფირმა შედის ფინანსურ ბაზარზე საკუთარი ფინანსირების უზრუნველსაყოფად აქციების გამოსაშვებად ფირმაში მონაწილეობის მიზნით.

**საწარმოს ფულადი შემოსავლები:** შემოსავლები გაყიდვებიდან ან საწარმოს/ ფირმის აქტიური საქმიანობიდან

**სიცოცხლისუნარიანობის ციკლი:** უნივერსალური ციკლი, რომელიც თან სდევს საწარმოს/ფირმას მისი დაარსების მომენტიდან და გაივლის ზრდისა, სიმწიფისა და თანდათანობითი შემცირების პერიოდებს.

**სეზონურობა:** მოთხოვნის ცვლილების სეზონურობის შესაბამისად ყოველწლიური საქმიანი აქტივობის აწევა და დაცემა.

**სწრაფი ლიკვიდურობის კოეფიციენტი:** ეს არის ნაღდი საშუალებებისა და მიმდინარე გადახდების ჯამის შეფარდება მიმდინარე დავალიანების ვალდებულებებთან

**უიმედო ვალები:** ფირმის/საწარმოს ვალები, რმელთა დაბრუნების იმედი გადაჭურულია.

**უმუშევრობის დაზღვევა:** სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს დროებით შემოსავალს პირებისათვის, რომლებსაც არ აქვთ სამუშაო მათგან დამოუკიდებელი მიზეზების გამო.

**ფინანსირება სესხების ბაზაზე:** სესხების გამოყენებით საწარმოს/ფირმის ფინანსირება. სესხი უკან ბრუნდება და სესხის მიმცემი არ არის საწარმოს/ფირმის საკუთრების მოწილე.

**ფინანსური დაგეგმვა:** საწარმოს მიერ სხვა და სხვა ქმედებებისა და ფუნქციების დაგეგმვა და კოორდინირება სასურველი შედეგების მისაღწევად დროის განსაზღვრულ პერიოდში და კონტროლი იმავე მიზნით არსებული გეგმიდან გადახრის მიმართ.

**ფინანსური ანგარიშები:** ანგარიშები, რომლებიც უჩვენებენ ფირმის ფინანსურ მდგომარეობას დროის მოცემულ მომენტში.

**ფინანსური ბალანსი:** წერილობით წარმოდგენილი ფინანსური ინფორმაცია მომზადებული საბუღალტრო მონაცემების საფუძველზე. ტიპიური ფინანსური ბალანსი

მოიცავს: ბალანსს, ანგარიშს მოგება წაგებაზე და ნალდი საშუალებების ანალიზს.

**ფინანსური წელი:** წლის განსაზღვრა ფინანსირებისა, საბურალტრო აღრიცხვისა, დაგეგმვისა და საგადასახადო საქმიანობის თვალსაზრისით. ჩვეულებრივ იგი მოიცავს 12 კალენდარულ თვეს.

**ფიქსირებული დანახარჯები და გასავლები:** დანახარჯები, რომლებიც არსებით ცვლილებას არ განიცდიან გაყიდვების მოცულობის ცვლილებისას.

**ფრანშიზა (franchise) :** საწარმო, რომელიც თანახმაა სხვა ფირმის კონტრაქტის შესაბამისად ფუნქციონირებდეს ამ ფირმის პრინციპებითა და კონცეფციით .

**წაუგებლობის ანალიზი:** იმ მომენტის განსაზღვრის მეთოდი, როდესაც ფირმას არ აქვს შემოსავალი და არ აქვს წაგება. ჩვეულებრივ გამოითვლება როგორც მომენტი, როდესაც ადგილი აქვს მოგების უფრო სწარფ ზრდას, ვიდრე ხარჯვას და შეესაბამება ამ ორი მრუდის კვეთის წერტილს.

**შუალედური ფინანსირება:** მოკლევადიანი ფინანსირება, როდესაც დაგეგმილია ამ პერიოდის ბოლოსათვის გრძელვადიანი ფინანსირების მიღება.

**ცვლადი დანახარჯები:** დანახარჯები, რომლებიც განიცდიან ცვლილებას საქონლის გაყიდვებსა და მასალების ღირებულებასთან, ასევე, კომერციულ მომსახურებასა, სამუშაო ძალასა და სავაჭრო კომისიებთან დაკავშირებით.

**ძირითადი ფონდები:** აღჭურვილობა, შენობა, დანადგარები, რომლებიც არ იყიდება საწარმოს/ფირმის ნორმალური ფუნქციონირებისას.

**მენეჯმენტის ძირითადი ცნებები და განმარტებები  
(მოკლე ვერსია)**

**ორგანიზაცია** ღია სისტემაა, რომელიც მოქმედებს გარკვეული მიზნით, მისიით და მის განკარგულებაში არსებული რესურსებით:

- ა/ ფინანსური რესურსები;
- ბ/ მატერიალური რესურსები;
- გ/ ადამიანური რესურსები;
- დ/ ინფორმაციული რესურსები;
- ე/ დროებითი რესურსები

და უნდა აკმაყოფილებდეს რამდენიმე აუცილებელ მოთხოვნას:

- ა/ ორგანიზაციაში გაერთიანებული უნდა იყვეს არა ნაკლები ორი ადამიანისა;
- ბ/ ორგანიზაციაში გაერთიანებულ ადამიანებს უნდა ჰქონდეთ ერთი მიზანი;
- გ/ ორგანიზაციაში გაერთიანებული ადამიანები შეგნებულად მუშაობენ ერთად მიზნის მისაღწევად.

**ფორმალური და არაფორმალური ორგანიზაციები:**

**ფორმალური** ორგანიზაციები იქმნებიან წინასწარ მოცემული სტრუქტურისა და მართვის შესაბამისად. ამ ორგანიზაციებში მოქმედებს წინასწარ დაგეგმილი კავშირები ორგანიზაციის ქვედანაყოფებთან, ადამიანებთან და სხვა.

**არაფორმალური ორგანიზაციები** წარმოიქმნებიან ძირითადად, პირადი კონტაქტების საფუძველზე

**პოლიტიკა** ხელოვნებაა და მიზანმიმართულ პროცესზე ზემოქმედების ერთერთი მნიშვნელოვანი საშუალება სტარტეგიული და ოპერატიული გეგმების რელიზაციისას (საზოგადოებრივი აზრის მიზობრივად მიმართვა, მოლაპარაკებები და სხვა)

**ორგანიზაციის ბიუჯეტი** - რესურსების განაწილების მეთოდი მიზნის მისაღწევად. იგი შედგება ორი ნაწილისაგან: შემოსავლები და გასავლები

**გარე ფაქტორები** - ეკონომიკური, ფსიქოლოგიური, კულტურული

**ორგანიზაციის გარემო:** არსებობს ორგანიზაციის შიდა გარემო, გარე გარემო და საერთაშორისო გარემო:  
**ა/ ორგანიზაციის შიდა გარემო** განისაზღვრება თვით ორგანიზაციის სტრუქტურით, მისი მიზნებითა და ამოცანები, წარმოების ტექნოლოგიით, მართვის უფლების გადანაწილებით;

**ბ/ ორგანიზაციის გარე გარემო** მოიცავს რესურსების მომწოდებლებს, კონკურენტებს, მყიდველებს, სახელმწიფოს და მის სტრუქტურას. გარდა ამისა მას მიეკუთვნება ხალხის რელიგიური განსაკუთრებულობა, ეკონომიკის მდგომარეობა, პოლიტიკური ფაქტორი, სამეცნიერ-ტექნიკური პროგრესი და სხვა.

**ორგანიზაციის ეფექტური საქმიანობის ფაქტორები:**

**ა/ შრომითი რესურსების წარმატებული მართვა;**

**ბ/ ადამიანური რესურსების წარმატებული მართვა;**

**გ/ გარემოსთან დამოკიდებულების წარმატებული ორგანიზაცია.**

**მენეჯმენტი ორგანიზაციაში** რესურსების გადანაწილების პროცესია წინასწარ დასახული მიზნისა და შემუშავებული სტრატეგიული გეგმის მიხედვით შედეგების მიღწევის უწყვეტი კონტროლის პირობებში

**ადაპტური მენეჯმენტი** შექმნილი სიტუაციის მიხედვით გეგმებისა და მოდელების ცვლილებების მორგებაა ახალ გარემოზე

**მენეჯმენტის იერარქიის ხე მოიცავს:**

**ა/ მართვის ზედა დონე;**

**ბ/ მართვის საშუალო დონე;**

**გ/ მართვის ქვედა დონე**

თითოეული დონის შესაბამისად, მათი ხელმძღვანელებიც შესაბამისია:

**ა/ზედა დონის მენეჯერი;**

**ბ/ საშუალო დონის მენეჯერი;**

**დ/ ქვედა დონის მენეჯერი**

**მენეჯერი** - ორგანიზაციაში მომუშავე პიროვნება, რომელიც ორგანიზაციას უკეთებს რესურსების კომპლექსს. მისი ხელოვნებაა გარემო ფაქტორების ცვლილებისას მიიღოს წინასწარ დაგეგმილი შედეგი

**მეწარმე** - ორგანიზატორი ახალი იდეის, საქონლის, პროექტის

**ბიზნესმენი** - პიროვნება, რომელსაც თავისი საქმე აქვს, შეუძლია დააბანდოს ფული ფასიან ქალაქებში, ღონის-

ძიებებში, პროექტის ინვესტირებაში და სხვა ისე რომ არ იყოს დასაქმებული, რაც მას განასხვავებს მენეჯერისაგან

### **მენეჯმენტის სკოლები:**

**ა/ მენეჯმენტის კლასიკური (ტრადიციული) სკოლა:** მომუშავე წარმოდგენილია როგორც საშუალება მოგების მაქსიმიზაციისთვის თვასაზრისით;

**ბ/ ადამიანურ ურთიერთობათა დოქტრინა (30 -იანი - 40-იანი წლები):** გათვალისწინებულია მომუშავე ფსიქოლოგიური ფაქტორები (ემოციები, გრძნობები, დამოკიდებულება კოლექტივთან) , როგორც შრომის ნაყოფიერების ზრდის რეზერვები;

**გ/ მენეჯმენტის ემპირიული სკოლა :** საფუძვლად დაედო მსხვილი ბიზნესმენების, მენეჯერების პრაქტიკული საქმიანობის შედეგები;

**დ/ სოციალური სისტემის სკოლა:** აქცენტი გადატანილია ადამიანის დამოკიდებულებაზე კოლექტივთან მის ურთიერთობაში. მიმდინარეობს კვლევა ოპტიმალური რიცხოვნების სამუშაო ჯგუფის ფორმირებისა, კორელაციის დადგენა შრომისნაყოფიერების ზრდისა და ეთნიკურ, ფსიქოლოგიურ, ასაკობრივ, სქესობრივ ჯგუფებს შორის;

**ე/ მენეჯმენტის ახალი სკოლა:** დაფუძნებულია ეკონომიკის მათემატიკურ მეთოდებზე. მართვის რელიზაცია მიმდინარეობს გამოთვლითი ტექნიკის, კომპიუტერული ქსელების, პროგრამული უზრუნველყოფების და სხვა საშუალებების გამოყენებით.

### **მენეჯმენტის განხორციელება:**

**ა/ პროცესუალური მიდგომა:** მენეჯმენტი განიხილება როგორც პროცესი დაგეგმვისა, ორგანიზაციისა, მოტივაციისა და კონტროლის;

**ბ/ სისტემური მიდგომა:** ჩამოყალიბდება მიზანი და ამოცანები, აიგება მიზნის ხე, რომლის მიხედვით სისტემა იყოფა ქვესისტემებად, ორგანიზაცია - ქვედანაყოფებად;

**გ/სიტუაციური მიდგომა :** გაანალიზდება ორგანიზაციის საქმიანობა სიტუაციების მიხედვით, გამოიკვლევა შედეგების ცვლილებების დინამიკა

**მენეჯმენტის ხარისხი** დამოკიდებულია ურთიერთდამაკავშირებელ პროცესებსა ან კომუნიკაციებზე:

**ა/ დადმავალი მიმართულებით ( ბრძანებები მაღალი დონიდან დაბალზე);**

**ბ/ აღმავალი მიმართულებით (ბრძანება დაბალი დონიდან - მაღალზე);**

**დ/ კომუნიკაცია განყოფილებებსა და სექციებს შორის;**

**ე/ ხელმძღვანელი - სამუშაო ჯგუფი ტიპის კომუნიკაცია;**

**ვ/ ხელმძღვანელებს შორის კომუნიკაცია;**

**ზ/ არაფორმალური კომუნიკაციები**

**გადაწყვეტილების მიღება ორგანიზაციაში:**

**გადაწყვეტილება** შედეგია ან ქმედება, რომელიც მიიღება ინფორმაციის ანალიზის საფუძველზე და გამიზნულია ორგანიზაციის გეგმიურ ან პროგნოზირებად შედეგებზე. აუცილებელია გადაწყვეტილების მიღების ცოდნა განუზღვრელობისა და რისკის პირობებში. არსებობს გადაწყვეტილების მიღების სპეციალური მეთოდები და შესაძლებელია გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ფორმალიზება.

მაგალითად, ვთქვათ გვაქვს სამი ალტერნატივა: 1, 2, 3 და მათი არსებობის ალბათობების მნიშვნელობები : 1 2, და 1 =0.6 , 2 = 0.4, ხოლო ეფექტიურობის მაჩვენებ-

ლები ბალურ ერთეულში :  $x_1 = 5$  ან  $3$ ;  $x_2 = 4$  ან  $1$ ;  $x_3 = 2$  ან  $1$ .  
 გადაწყვეტილების ეფექტურობის მაჩვენებლები იქნება:

$x_1 = 5 * 0,6 + 3 * 0,4 = 4,2$ ;  $x_2 = 4 * 0,6 + 1 * 0,4 = 2,8$ ;  $x_3 = 2 * 0,6 + 1 * 0,4 = 1,6$ .  $\max = x_1 \Rightarrow$  და პირველი გადაწყვეტილება ოპტიმალურია. იმ შემთხვევაში, თუ  $x_1 = x_2 = 0,5$ , შეიძლება გამოვიყენოთ კრიტერიუმი თამაშთა თეორიიდან:

**ა/ ოპტიმისტის წესი:** თამაშის მატრიცის სტრიქონებიდან შეირჩევა მაქსიმალური ელემენტი და მათ შორის კიდევ მაქსიმალური, რომლის მიხედვით განისაზღვრება ოპტიმალური სტრიქონი და ოპტიმალური ალტერნატივა:  $\min \max a_{ij}$

შეიძლება ადგილი ჰქონდეს ორ შემთხვევას: 1.  $\max \min a_{ij}$  – გამოიყენება, როდესაც უარს ვამბობთ ყველაზე უარეს უმცირეს ელემენტზე. თითოეულ სტრიქონში შეირჩევა მინიმალური და მათ შორის მაქსიმალური. 2.  $\min \max a_{ij}$  – გამოიყენება, როდესაც უარი უნდა ვთქვათ უარეს მაქსიმალურ ელემენტზე. თვითოეულ სტრიქონში შეირჩევა მაქსიმალური ელემენტი და მათ შორის მინიმალური.

**ბ/ გურვიცის წესი:** ოპტიმისტისა და პესიმისტის ადაპტური კომბინაციის წესი:

$$* \max \max a_{ij} + (1 - \alpha) * \max \min a_{ij}, \text{ სადა } \alpha$$

მნიშვნელოვნების კოეფიციენტი

**გ/ ლაპლასის წესი:** მატრიცის სტრიქონების მიხედვით გამოითვლება ელემენტის საშუალო მნიშვნელობები, ამ საშუალო მნიშვნელობებს შორის აირჩევა მაქსიმალური და შემდეგ, მის მიხედვით განისაზღვრება ალტერნატივა. ამ

წესების გამოყენებით თავიდან შეიძლება ავიცილოთ ყველაზე უარესი შედეგი. გარდა ამისა, გადაწყვეტილების მისაღებად ხშირად გამოიყენება შემდეგი საშუალებები:

- ა/ მასობრივი მომსახურების თეორია;
- ბ/ წრფივი პროგრამირების მეთოდები;
- გ/ არაწრფივი პროგრამირების მეთოდები;
- დ/ დინამიური პროგრამირების მეთოდები;
- ე/ წაუგებლობის ანალიზი;
- ვ/ მიზეზ-შედეგობრივი მოდელირება (საშუალებას იძლევა განისაზღვროს წარმოებაზე მოქმედი ფაქტორების გავლენა შედეგზე);
- ზ/ საზოგადოების აზრის შეფასება (შეიძლება განისაზღვროს წარმატების კრიტიკული ფაქტორები);
- თ/ სავაჭრო სააგენტოების აზრის შეფასება

**სტრატეგია** გეგმაა ორგანიზაციის მისიისა და გრძელვადიანი მიზნის მისაღწევად. მისია განისაზღვრება ორგანიზაციის არსებობის მიზეზებით საზოგადოების მოთხოვნილებიდან გამომდინარე.

**სტრატეგიული დაგეგმვა** შეესაბამება ვადებს 1-დან 5 წლამდე, ხოლო ოპერატიული - 1 წლამდე.

**დაგეგმვის სტრატეგია** რამდენიმე სახისაა:

- ა/ შეზღუდული ზრდის სტრატეგიული დაგეგმვა გათვალისწინებული მიღწეულიდან პლიუს ინფლაცია;
- ბ/ ზრდის დაგეგმილი სტრატეგია (ამ შემთხვევაში იგეგმება ნაზრდი %-ში);
- გ/ შემცირების სტრატეგია გათვლილი ორგანიზაციის ფუნქციების, წარმოების მოცულობის, გაყიდვების, პერსონალის, ფინანსე ბის და სხვა მაჩვენებლების შემცირებაზე

## კომანისის მოდელი:

**ჯგუფური აზროვნება** მხოლოდ კონკრეტული ჯგუფის მახასიათებელია ჯგუფის კონკრეტული რიცხოვნებით, სტატუსით და მათი როლით ამ ჯგუფში. ჯგუფის წევრების სტატუსი განისაზღვრება მათი უფლებამოსილებით. **მიზნობრივი კომიტეტი** ორგანიზაციის შიგნით ჯგუფია, რომელიც გარკვეული მიზნით დელეგირებას უწევს უფლებამოსილებას **ამა თუ იმ** დავალების შესრულებისას. რის გამოც, ამ ჯგუფის ორგანიზება დროებით ხასიათს ატარებს. მაგალითად, ორგანიზაციის რეორგანიზაციის, რეზერვების მოძიების, ხარისხის ამაღლების, ინოვაციური პროცესების და სხვა შემთხვევებში. **მუდმივი კომიტეტი** ორგანიზაციის შიგნით ჯგუფია, რომელიც მუდმივად ფუნქციონირებადი ამოცანების შესრულებისას უფლებამოსილებას დელეგირებს. მაგალითად, თვითღირებულების შემცირებისა და პროდუქციის ხარისხზე კონტროლს, ხანგრძლივ ინოვაციურ პროცესებს და სხვა.

**ხელმძღვანელობა: უფლებამოსილება და პირადი გავლენა.** **ლიდერობა** განისაზღვრება როგორც ადამიანის უნარი გავლენა მოახდინოს ცალკეულ პიროვნებებსა და ჯგუფებზე ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნის მისაღწევად, რომელიც შეიძლება განხორციელდეს სხავდასხვა გზით:

- ა/ დაშინება;
- ბ/ დარწმუნება;
- გ/ ხელმძღვანელობის ჩარევა;
- დ/ დაჯილდოვება;
- ე/ კანონმდებლობის გამოყენება;
- ვ/ მაგალითები;
- ზ/ ლოგიკაზე დაფუძნება და სხვა

**ლიდერობის სტილი:**

**ა/ ავტოკრატიული სტილი** საკუთარ თავზე მორგებული, ერთპიროვნული მართვის ფორმაა

**ბ/ დემოკრატიული სტილის** მიხედვით უფლებამოსილება გადანაწილებულია

**გ/ ლიბერალური სტილი** ჯგუფის სრული თავისუფლება, კოლეგიალობა

**ლიდერობა ლაინერდის მიხედვით:**

**სტილი 1.** ექსპლუატატორულ-ავტორიტარული:

გადაწყვეტილებას ვიღებ მხოლოდ მე, შრომის მიმართ მოტივაცია შესრულებული სამუშაოს მიხედვით;

**სტილი 2.** ავტორიტარული- დამთმობი: შექება კარგად

შესრულებული სამუშაოს გამო, ვითვალისწინებ

გულმოდგინებას, ინიციატივას, დისციპლინიზებულობას;

**სტილი 3.** კონსულტაციურ-დემოკრატიული:

ვითვალისწინებ თანამშრომლების რჩევებს

**სტილი 4.** მომუშავეთა ჩართვა მართვაში, მომუშავეთა მიერ თავიანთი საქმიანობის ორგანიზაცია

**ფიდლერის სიტუაციური მოდელი** ითვალისწინებს

ხელმძღვანელზე მოქმედ სამ სისტემას:

**1.** ურთიერთობა ხელმძღვანელსა და მის დაქვემდებარებაში მყოფს შორის: ნდობის ფაქტორი, პატივისცემა, ავტორიტეტი;

**2.** მომუშავეს დავალების სტრუქტურა:

დავალება საინტერესოა, მკაფიოდ და გასაგებადაა ჩამოყალიბებული;

**3.** ხელმძღვანელის თანამდებობრივი უფლებამოსილება

კანონითაა განსაზღვრული.

**პოლ ჰერსისა და კენ ბლანმარის "სასიცოცხლო ციკლის**

**თეორია"** განიხილავს ლიდერობის ეფექტურობას შემსრულებლის ასაკის მიხედვით, რომელიც ითვალისწინებს:

ა/ საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღების უნარს;  
ბ/ გონივრულ რისკს;  
გ/ სამუშაო გამოცდილებას;  
დ/ ინტელექტის დონეს.  
განათლება და გამოცდილება მეორად ფაქტორებს მიეკუთვნება

**მოტივაცია** ორგანიზაციის თითოეული თანამშრომლის და მთლიანად კოლექტივის აქტიური საქმიანობის მიზანდასახულობის განხორციელების პროცესია ორგანიზაციისა და საკუთარი მიზნის მისაღწევად.

**მოტივაციის ძირითადი ამოცანები:**

ა/ ორგანიზაციის თითოეულ თანამშრომელს ჩამოუყალიბდეს მოტივაციის არსი და მნიშვნელობა საქმიანობის პროცესში;  
ბ/ პერსონალისა და ხელმძღვანელი კოლექტივის მომზადება/განათლება ფსიქოლოგიური საუძვლების გასაცნობიერებლად ორგანიზაციის შიდა ურთიერთობების რეგულირებისათვის;  
გ/ თითოეული ხელმძღვანელის ფორმირება მოტივაციის მართვის თანამედროვე მეთოდების გამოყენების თვალსაზრისით

**მოტივაციის პროცესი** თეორიულად შეიძლება ექვს სტადიას მოიცავდეს:

ა/ **პირველი სტადია:** მოთხოვნილების /ფიზიოლოგიური, ფსიქოლოგიური, სოციალური/ გაჩენა;  
ბ/ **მეორე სტადია:** მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების გზების ძიება;  
გ/ **მესამე სტადია:** მოქმედებების განსაზღვრის გზები;  
დ/ **მეოთხე სტადია:** ქმედებების განხორციელება;  
ე/ **მეხუთე სტადია:** ქმედების განხორციელებისათვის

დაჯილდოვება/ანაზღაურება;

ვ/ მიექვსე სტადია: მოთხოვნილების აცილება

**მოტივაციის შესწავლის თეორიები:**

ა/ აბრახამ მასლოუს თეორია: თეორიის არსი მდგომარეობს ადამიანის მოთხოვნილებების შესწავლაში. ეს ადრინდელი თეორიაა და მისი მიმდევრები, ისე როგორც აბრახამ მასლოუც თვლიდნენ, რომ შესწავლის საგანია ადამიანის ქცევა და არა შეგნება. საფუძვლად კი მას უდევს ადამიანის მოთხოვნილება.

ბ/ დევიდ მაკ კლელანდის თეორია: ეკონომიკური ურთიერთობებისა და მენეჯმენტის სრულყოფასთან ერთად მოტივაციის თეორიაში მნიშვნელოვანი ადგილი ეთმობა შედარებით მაღალი დონის მოთხოვნებს:

ა/ წარმატებისაკენ სწრაფვა;

ბ/ ხელისუფლებისაკენ სწრაფვა;

გ/ თვითდამკვიდრება

გ/ **ფრედერიკ გერცბერგის მოტივაციის თეორია** გაჩნდა ადამიანის მოტივაციაზე მატერიალური და არამატერიალური ფაქტორების გავლენის შესასწავლად.

**ფრედერიკ გერცბერგის მოტივაციის** მოდელი დაფუძნებულია ადამიანების მოთხოვნილებებისა და იმ ფაქტორების გამოკვლევაზე, რომლებიც ადამიანების ქცევას განსაზღვრავენ. ეს მოდელი ორფაქტორიანია და განიხილავს ფიზიოლოგიურ მოთხოვნებს, უსაფრთხოების მოთხოვნებს და მომავლის რწმენას:

ა/ ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ შესრულებული სამუშაოთი გამოწვეულ კმაყოფილებაზე ;

ბ/ ჰიგიენური ფაქტორები.

კომპანიისა/ფირმის ადმინისტრაციის პოლიტიკის

მიმართულებებია: ა/ წარმატება; ბ/ შრომის პირობები; გ/ დაწინაურება; გ/ შექება; დ/პასუხისმგებლობის გაზრდა; ე/ უშუალობა;

**ვრუმის მოტივაციის მოდელის - ვრუმის მოლოდინის თეორიის მიხედვით არა მარტო ადამიანის მოთხოვნილებაა აუცილებელი პირობა მიზნის მისაღწევად, არამედ ადამიანის მიერ არჩეული ქცევის ფორმაც. ამ თეორიის მიხედვით მომუშავეს ისეთი მოთხოვნილება უნდა ჰქონდეს, რომელიც გარკვეულად დააკმაყოფილებული იქნება მოსალოდნელი შედეგებით, ხოლო ხელმძღვანელის ქმედება თანხვედრი უნდა იყვეს მომუშავეს მოსალოდნელი მოთხოვნილები.**

**პორტერ-ლოულერის მოტივაციის თეორია** აგებულია მოლოდინისა და სამართლიანობის თეორიების ელემენტების გათვალისწინებით და თანაფარდობაშია მიღწეული შედეგებისა და მის შესაბამის დაჯილდოებასთან. ამ თეორიით განიხილება სამი ცვლადი, რომლებიც მოქმედებენ დაჯილდოების სახეობაზე, კერძოდ: ადამიანის პირადული თვისებები, უნარი შრომის პროცესში მისი როლის გათვალისწინებით და დახარჯული ენერჯია. **მოლოდინის თეორიის ელემენტების გამოვლენაა,** რომ ადამიანი აფასებს ჯილდოსა და მის მიერ დახარჯული ენერჯიის შესაბამისობას და სჯერა, რომ ეს ჯილდო მის მოლოდინთან თანხვედრი იქნება. **სამართლიანობის თეორიის ელემენტები ვლინდება** იმაში, რომ ადამიანებს საკუთარი განსჯის უნარი აქვთ ჯილდოს სამართლიანობისა თუ არასამართლიანობის შესახებ სხვა თანამშრომლებთან შედარებით . ე.ი. შრომის შედეგი ნამდვილად არის ადამიანის კმაყოფილების მიზეზი.

**ვრუმისა და იეტონის გადაწყვეტილების მიღების მოდელი** მოიცავს ხელმძღვანელობის 5 სტილს:

1. თქვენს ხელთ არსებული ინფორმაციის საფუძველზე თქვენ თვითონ წყვეტთ პრობლემას;

2. თქვენს დაქვემდებარებაში მყოფთაგან იღებთ ინფორმაციას და პრობლემას თქვენ თვითონ წყვეტთ;
3. პრობლემას აცნობთ ზოგიერთებს თქვენს დაქვემდებარებაში მყოფთ, ისმენთ მათ იდეებსა და წინადადებებს და შემდეგ თვითონ ირებთ გადაწყვეტილებას;
4. პრობლემას აცნობთ არა თქვენს დაქვემდებარებაში მყოფთ და შემდეგ კოლექტიური განსჯის საფუძველზე დამოუკიდებლად იღებთ გადაწყვეტილებას;
5. პრობლემას აცნობთ თქვენს დაქვემდებარებაში მყოფ ჯგუფს და შემდეგ კოლექტიური განსჯის საფუძველზე იღებთ კოლეგიალურ გადაწყვეტილებას.

იმისათვის რომ ამ 5 სტილიდან შეარჩიოთ ერთ-ერთი მათგანი უნდა უპასუხოთ შემდეგ კითხვებს:

1. აქვს თუ არა მნიშვნელობა გადაწყვეტილების ხარისხს?
2. გაქვთ თუ არა საკმარისი ინფორმაცია?
3. ცხადია თუ არა პრობლემა?
4. აქვს თუ არა მნიშვნელობა თქვენდამი დაქვემდებარებულთა თანხმობას გადაწყვეტილების მისაღებად?
5. რა არის იმის ალბათობა, რომ ავტოკრატულს მხარს უჭერენ თქვენს დაქვემდებარებაში მყოფნი?
6. არიან თუ არა მოტივირებულები თქვენს დაქვემდებარებაში მყოფნი და ეთანხმებიან თუ არა ორგანიზაციის მიზნებს?

### **კონფლიქტი. კონფლიქტის მართვა ორგანიზაციაში**

**კონფლიქტი** სიტუაციაა, რომელიც გამოწვეულია მხარეებს შორის უთანხმოების გამო. **ფუნქციონალური კონფლიქტი** იწვევს ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობის ამაღლებას, ხოლო დისფუნქციონალური კონფლიქტიპირიქით, ამცირებს ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობას და ხელს უწყობს ადამიანებს შორის მტრულ

განწყობას, რესურსების განაწილების არათანმიმდევრულობას. ხშირად, კონფლიქტები ორგანიზაციის სტრუქტურის შეცვლის მიზეზია, **თუმცა** ცვლილებებს შეცვლის მოწინააღმდეგეებიც შეიძლება ჰყავდეს, თუ ეს შეცვლა დაკავშირებულია:

- ა/ ფუნქციების დაკარგვის საშიშროებასთან;
- ბ/ ხელფასის დაკარგვის საშიშროებასთან;
- გ/ ახალი პრობლემების გაჩენასთან.

ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის ლერი-გრეინერის მიმართულებებია:

- ა/ შიდა და გარე ფაქტორების ანალიზი;
- ბ/ ახალ მიზნებსა, ამოცანებსა და პრობლემებზე ორიენტაციის გადატანა;
- ბ/ დიაგნოსტიკა ორგანიზაციაში ცვლილებების აუცილებლობების შესახებ;
- დ/ ახალი გადაწყვეტილების მოძებნა და ხალი ვალდებულებებისა და ხელშეკრულებების მომზადება;
- ე/ ორგანიზაციული ექსპერიმენტი და სირთულეების გამოვლენა;
- ვ/ სტიმულირება და ადამიანებს შორის თანხმობის უზრუნველყოფა.

**სტრესი** ადამიანის ნორმალური ემოციური მდგომარეობიდან გადახრას, რომლის დროსაც გარემოს აღქმა და მისი რეაქცია და ქმედება სიტუაციის მიმართ არაადეკვატური ხდება.

**სტრესის მოსალოდნელი მიზეზები :**

- ა/ ორგანიზაციული ფაქტორი (ზედმეტი დატვირთვა ან პირიქით, შრომის ცუდი ორგანიზაცია, უინტერესო სამუშაო და სხვა):

ბ/ პიროვნული ფაქტორი (ოჯახური მდგომარეობა და სხვა);  
გ/ უფლებამოსილებისა და პასუხისმგებლობის შეუთავსებლობის ფაქტორი.

## II. ტურიზმის ბიზნესი და მისი მენეჯმენტის თავისებურებები

=====

XX საუკუნის ბოლოს და XXI საუკუნის დასწყისში საქმე გვაქვს ტურიზმის ზრდის უპრეცედენტო ზრდასთან რომლის შედეგადაც მნიშვნელოვნად გაიზარდა მისი როლი მსოფლიო ეკონომიკაში. დღეს მას ხშირად მოიხსენიებენ როგორც "XX საუკუნის სოციალურ და ეკონომიკურ ფენომენს". საინფორმაციო და საკომინიკაციო ტექნოლოგიების არნახულმა განვითარებამ, შიდა და საერთაშორისო კონკურენციამ, ახალი ტურისტული პროდუქტისა და გასაღების ახალი ბაზრების გაჩენამ შეცვალა ტურისტული საწარმოების სტრატეგიები და წარმოაჩინა ახალი მიდგომა კადრებისა და პერსონალის მართვის თვალსაზრისით. ტურიზმის ინდუსტრიაში განსაკუთრებული როლი ეკისრება ნაციონალურ და ტრანსნაციონალურ კორპორაციებს, რაც თავის მხრივ მოთხოვნას ზრდის პროფესიონალ მენეჯერებზე ტურისტების მომსახურების მაღალ დონეზე უზრუნველყოფის მიზნით. ტურისტების ნაკადების არნახულმა ზრდამ გამოიწვია კონკურენცია, როგორც ტურისტულ რეგიონებს შორის, ისე საერთაშორისო დონეზე. ამ შედეგმა ტურისტული საწარმოების მხრიდან შესაბამისად მოითხოვა მეტი მოქნილობა და სწრაფი ადაპტაცია ახალი პირობების მიმართ. საწარმოებმა, რომლებმაც კონკურენციის ახალ მოთხოვნებს გაუძლეს, წარმატებას მიაღწიეს ადამიანური რესურსების

პროგრესით, რომელიც ფეხდაფეხ მიყვება ცვლილებებს მართვის სისტემაში.

## 2.1. ტურიზმის განვითარების ტენდენციები

დღეისათვის მნიშვნელოვნადაა გაზრდილი საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსები ეკონომიკის ყველა სფეროში, რომელთა უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა გაამყაროს და გააფართოვოს კომპანიის მდომარეობა ბაზარზე. ამასთან, საქმიანი ალიანსები უმეტესწილად იქმნებოდა გაყიდვების, მარკეტინგის, კვლევის და განვითარების სფეროში. სტრატეგიული ალიანსები წარმოიქმნებოდა მომსახურეობის სფეროში და ნაკლებად წარმოების სფეროში. სტრატეგიულ ალიანსებს 3 თვისება მაინც გააჩნიათ:

- კომპანიები გაერთიანების შემდეგ არ კარგავენ დამოუკიდებლობას საერთო ორგანიზაციის ჩამოყალიბების შემდეგაც;
- პარტნიორი კომპანიები გაერთიანების შემდეგ იყოფენ უპირატესობას და კონტროლს წამოჭრილი საკითხების რეალიზაციისათვის;
- პარტნიორულ კომპანიებს მუდმივად შეაქვთ თავიანთი შენატანები ერთ ან რამოდენიმე სტრატეგიულ სფეროში (ტექნოლოგიები, პროდუქტები და სხვა).

ეკონომიკური გლობალიზაციის პირობებმა (ხელმისაწვდომი ბაზრები და საინფორმაციო ტექნოლოგიების განვითარება და სხვა) მნიშვნელოვნად შეუწყო ხელი ტურიზმზე მოთხოვნის

გაზრდას. მსოფლიო ტურისტული ორგანიზაციის ინფორმაციით საერთაშორისო მოგზაურთა რიცხვი 2010 წლისათვის 664 მლნ-დან 1 მლრდ-მდე მიაღწევს და ეს რიცხვი 50%-ზე მეტით გაიზრდება 2020 წლისათვის.

უკეთესად რომ მოემსახურონ ახალ ბაზრებს, ტურისტული სექტორის საწარმოებმა უნდა შეიმუშაონ ახალი სტრატეგიები. ამ ამოცანების გადასაჭრელად ტურინდუსტრიაში შეიქმნა საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსები, გატარდა შერწყმისა და შესყიდვის პოლიტიკა. ერთიან საქმიანობას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს, რადგან არცერთ მომსახურეობის მწარმოებელს (გართობის ინდუსტრია, სატრანსპორტო კომპანიები, სასტუმროები, ტურისტული ასოციაციები და სხვა) არ შეუძლია ინდივიდუალურად მიიღოს ტურისტი და უზრუნველყოს ტურისტული ცენტრის კომპლექსური განვითარება.

ტურიზმი აკმაყოფილებს კლიენტის მოთხოვნებს და მოთხოვნილებებს კომპანიების რესურსების გამოყენების შედეგად. ამ სფეროში ერთობლივ საქმიანობას ნამდვილად მნიშვნელოვანი როლი აკისრია, მაგრამ მცირე ბიზნესის განვითარებას ეს არა თუ არ დააბრკოლებს, პირიქით მის განვითარებას ხელს შეუწყობს. კერძოდ, ეს დადებითად აისახება ეკოლო-გიურ ტურიზმზე, რომელზედაც მოსოვნილება მაღალი ტემპით იზრდება: ადამიანებს უჩნდებათ ბუნებასთან სიახლოვის სურვილი.

## 2.1.1 გლობალური გამანაწილებელი სისტემები

ტურისტული პროდუქციის გაყიდვა, კომპანიების შერწყმა და შესყიდვები გლობალური გამანაწილებელი სისტემების წარმოქმნის შედეგია. მათგან ცნობილია 4 ძირითადი სისტემა:

ა/ Sabre Holding Corporation (აშშ);

ბ/ Worldspan (აშშ);

გ/ Amadeus Global Travel Distribution (ევროპა),

დ/ Galileo Internacional (ევროპა)

ამ სისტემების წყალობით გაფართოდა მომსახურების მოცულობა და სპექტრი. Sabre Holding Corporation პირველი გამანაწილებელი სისტემაა, რომელიც ონლაინ რეჟიმში გადავიდა, შექმნა ვირტუალური ტურისტული სააგენტო და გახდა ლიდერი ტურისტულ ელექტრონულ ვაჭრობაში. დღეისათვის მის დაქვემდებარებაშია 700-ზე მეტი ვებსაიტი. მცირე საწარმოები ამ სისტემის გამოიყენებით შეეფარებიან მათ ფრთას და სანაცვლოდ, ისინი მცირე საწარმოებს რეკლამას გაუწევენ იმავე მარკით, რა მარკის მატარებლებიც არიან ცნობილი კომპანიები.

ტურიზმის ინდუსტრიაში ლიდერის პოზიციას ფლობენ გერმანული და ბრიტანული კომპანიები. გერმანიაში ხუთი კომპანია აკონტროლებს მთელი ბაზრის 76%-ს, დიდ ბრიტანეთში კი ოთხ უმსხვილესს კომპანიაე მოდის ტურისტული პაკეტების გაყიდვების 86% (L'Edo touristique).

## 2.1.2. სასტუმრო ინდუსტრია

უკანასკნელი ათწლეულის განმავლობაში ტურისტული ბაზრის გლობალიზაციამ გამოიწვია სასტუმრო ინდუსტრიის ზრდა. მსოფლიო ტურისტული ორგანიზაციის მონაცემებით მსოფლიოში სასტუმრო ნომრების რიცხვმა 18.2 მლნ-ს მიაღწია, რომელთა უმეტესობა განთავსებულია ევროპაში 39,5%, მეორე ადგილი ამერიკას ეკუთვნის, რომელზედაც 36,5% მოდის.

საერთაშორისო ბაზარზე დომინირებს ამერიკული კომპანიები. საინტერესოა ის, რომ მხოლოდ 9 ქვეყანა იმყოფება 50 უმსხვილესი სასტუმრო კომპანიების სიაში: პირველ ადგილზეა აშშ, მას მოყვება დიდი ბრიტანეთი, რომელიც წარმოდგენილია 7 მსხვილი კომპანიის სახით, შემდეგ ადგილებზეა ესპანეთი და იაპონია, რომლებიც წარმოდგენილია ოთხ-ოთხი კომპანიით. ევროპული კომპანიები Bass, Accor და Sol Melia კონკურენციას უწევენ ამერიკულ კომპანიებს. 1998-2005 წლებში 12 წამყვანმა კომპანიამ გაამყარა თავისი პოზიციები, გაზარდა სასტუმრო ნომრების რიცხვი 5,7%-ით და გააფართოვა თავისი არსებობა საერთაშორისო ბაზარზე.

გლობალური სასტუმრო ინდუსტრიის 15 უმსხვილესი წარმომადგენელი სასტუმრო ნომრების რეიტინგის მიხედვით შემდეგია:

1. Cendant Corporation, აშშ, <http://en.wikipedia.org/wiki/Cendant> ;
2. Bass Hotels & Resorts, დიდი ბრიტანეთი, [http://www.transnationale.org/companies/bass\\_hotels\\_resorts.php](http://www.transnationale.org/companies/bass_hotels_resorts.php) );

3. Marriott International , აშშ,  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Marriott\\_International](http://en.wikipedia.org/wiki/Marriott_International)
4. Accor, საფრანგეთი, <http://www.accorhotels.com> ;
5. Choise Hotels International, აშშ,  
[www.choicehotels.com](http://www.choicehotels.com) ;
6. Hilton Hotel Corporation Beverly Hills, აშშ  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Hilton\\_Hotels\\_Corporation](http://en.wikipedia.org/wiki/Hilton_Hotels_Corporation) ;
7. Best Western Int ფენიქსი, აშშ,  
[www.bestwestern.com](http://www.bestwestern.com) ;
8. Starwood Hotels & Resorts, აშშ,  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Starwood\\_Hotels\\_&\\_Resorts\\_Worldwide](http://en.wikipedia.org/wiki/Starwood_Hotels_&_Resorts_Worldwide) ;
9. Carlson Hospitality World Wide, აშშ,  
<http://www.carlson.com/> ;
10. Hyatt Hotel Hyatt Int., აშშ , [www.hyatt.com](http://www.hyatt.com) ;
11. Sol Melia S.A. , ესპანეთი, [www.solmelia.com](http://www.solmelia.com) ;
12. Hilton International, დიდი ბრიტანეთი;  
[www.hilton.co.uk](http://www.hilton.co.uk);
13. Wyndham International, აშშ , [www.wyndham.com](http://www.wyndham.com);
14. Compass Group , დიდი ბრიტანეთი,  
[www.compass-group.co.uk](http://www.compass-group.co.uk)
15. Societe du louver, საფრანგეთი,  
[http://fr.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A9t%C3%A9\\_du\\_Louvre](http://fr.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A9t%C3%A9_du_Louvre) .

სასტუმრო ინდუსტრიას შესწავლისას  
საინტერესოა შემდეგი ბაზრები:

1. ჩრდილო ამერიკული;
2. ევროპული;
3. აზია წყნარი ოკეანე;
4. ახლო აღმოსავლეთი;
5. აფრიკა;
6. ლათინური ამერიკა

ჩრდილო ამერიკული ბაზარი სასტუმროების ქსელითაა წარმოდგენილი და ცდილობს მოიცვას ბაზრები კონტინენტის გარეთაც. 2010 წლის პროგნოზით სასტუმროების რიცხვმა შეიძლება 10000-ს მიაღწიოს და ნომრების რაოდენობა მილიონამდე გაზარდოს. უმსხვილესი სასტუმრო ჯგუფები წარმოდგენილია ქვემოთ მოყვანილი ჯგუფებით:

1. Cendant (აშშ);
2. Canadian Pacific H&R (კანადა);
3. Grupo Posadas Mangement (მექსიკა).

ევროპული ბაზარი წარმოდგენილია შემდეგი უმსხვილესი სასტუმრო ჯგუფებით:

1. Bass (დიდი ბრიტანეთი);
2. Accor (საფრანგეთი);
3. Sol Media (ესპანეთი);
4. TUI Group (გერმანია);
5. Scandic Hotels AB (შვედეთი);
6. Orbis Company (პოლონეთი);
7. Rica Hoteles (ნორვეგია);
8. Movenpock H&N (შვეიცარია);
9. Lolly Hotels (იტალია);
10. Panbius Hotel and Spa (უნგრეთი);
11. Irys Douli Motel Group (ირლანდია);
12. Restel (ფინეთი);
13. Macdonald Hotels (შოტლანდია);
14. Louis Organization (კვიპროსი);
15. Corinthin Hotels Int. (მალტა);
16. Pestana(GP) Hotels (პორტუგალია);
17. Austria Trend M&R (ავსტრია);
18. Helen Int . Hotels A/S (დანია);

19. Dedeman A.S. (თურქეთი).

ახია წყნარი ოკეანის ბაზარი წარმოდგენილია შემდეგი უმსხვილესი სასტუმრო ჯგუფებით:

1. Prince Hotels (იაპონია);
2. Shangri-La H&R (ჩინეთი);
3. Taj Motels, Restors&Aeaces (ინდოეთი);
4. Meritus H&R (სინგაპური);
5. Rydges Hotel Group (ავსტრალია);
6. Pusit Thani Company (ტაილანდი);
7. Hotel Equaborial Group ( მალაზია);
8. Hotel Lotte Company (კორეა);
9. Sahid Group of Hotels (ინდონეზია);
10. Samford H&R (ახალი ზელანდია).

ახლო აღმოსავლეთის ბაზარი წარმოდგენილია შემდეგი უმსხვილესი სასტუმრო ჯგუფებით:

1. Cham Palaces&Hotels (სირია);
2. Abau Nawas Hotels (ტუნისი);
3. Dan Hotels Corp. (იზარელი);
4. Rotana Hotels (გაერთიანებული არაბთა ემირატები);
5. Orascom Hotel Holdings (ეგვიპტე)

აფრიკის ბაზარი წარმოდგენილია შემდეგი უმსხვილესი სასტუმრო ჯგუფით:

1. Southern Sun Hotel Intrest (სამხრეთი აფრიკა)

ლათინური ამერიკის ბაზარი წარმოდგენილია შემდეგი უმსხვილესი სასტუმრო ჯგუფებით:

1. Cubanacun SA (კუბა);
2. SuperCubs (იამაიკა);
3. Blue Tree M&R (ბრაზილია);
4. Viva Resorts (დომინიკის რესპუბლიკა)

ტურიზმის ინდუსტრია მუდმივად ცვალებადი ბიზნესის სამყაროში ვითარდება. მასზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ ისეთი ფაქტორები, როგორცაა: ბაზრის გლობალიზაცია, ეკონომიკური ძალების კონცენტრაცია, ტექნოლოგიების განვითარება და საბაზრო კონკურენციის მაღალი დონე.

ტურისტების მოლოდინი გასაზღვრავს ტურისტული საწარმოების საქმიანობას. ტურისტულმა მიმართულებებმა უნდა შეიმუშაონ ახალი სტრატეგია, თუ მათ სურთ კონკრეტულ ბრძოლაში მონაწილეობა და ტურისტული ნაკადების უზრუნველყოფა. ტურისტული კომპანიების უმრავლესობა მცირე და საშუალო საწარმოებია, ამიტომ ამ კომპანიების წარმატება მათ გონივრულ მენეჯმენტზეა დამოკიდებული და უნდა მოიცავდეს გამომგონებლობასა და ნოვატორულ მიდგომას პროდუქტის შესაქმნელად, რომელიც გამოირჩევა კონკურენტების პროდუქტი-საგან და გარდა ამისა, სწორედ უნდა შეირჩეს ბაზარზე მიზნობრივი სეგმენტი.

დღეს კარგად არის გაცნობიერებული, რომ საქართველო მნიშვნელოვანი არეალია ტურიზმის განვითარების თვალსაზრისით, რაზეც მეტყველებს ბოლო წლების გათხრების შედეგები, რომლებიც ისტორიული თვალსაზრისით დიდ წონას მატებენ საქართველოს მნიშვნელობას და მის დანიშნულებას მსოფლიო ცივილიზაციის განვითარების საქმეში. გარდა ამისა, საქართველოში წლის ოთხივე დროის განმავლობაში ტურიზმი განვითარებადი იქნება, რაც საქართველოს მომხიბლველობას აძლიერებს ამ კუთხით. გარდა ამისა, რუსეთის ლტოლვაც საქართველოსაკენ, თუ პოლიტიკურს გამოვრიცხავთ, ამის

დამადასტურებელია. გარდა ამისა, ინვესტიციები ამ სფეროში მნიშვნელოვანია, რაც კიდევ ადასტურებს, რომ მრავალი ქვეყნისათვის საქართველო მიმზიდველია. საქართველოს 2007 წლის სტატისტიკით წარმოდგენილი მონაცემები 2003 წლის მონაცემებთან შედარებით ამ მოსაზრებების მაჩვენებელია, თუ ქვემოთ მოყვანილ ცხრილს გავაანალიზებთ.

სასტუმროების საქმიანობის მაჩვენებლები

	2003	2007
სასტუმროების რიცხვი	226	270
საერთო ფართობი, ათასი მ.კვ.	451.8	570.6
ნომრების საერთო რიცხვი	9606	10237
სტუმართა რიცხვი, ათასი კაცი	82.6	182.7

საქართველოში შემოსული სტუმართა გადანაწილება ქვეყნების მიხედვით ასევე საინტერესოა. ცხრილის მიხედვით 2002-2006 წლების მიხედვით მათი მოძრაობა შემდეგ სურათს ატარებს:

სტუმართა გადანაწილება ქვეყნების მიხედვით (ათასი კაცი):

ქვეყანა	2002	2003	2004	2005	2006
ამერიკა	5368	7641	11060	14158	16789
აშშ	4943	6917	9975	12984	18456
აზიის ქვეყნები	2253	3847	4907	4517	5006

ქვეყნების მიხედვით საქართველოში შემოსულ სტუმართა შორის პირველ ადგილზეა ამერიკა, შემდეგ აშშ, და მესამე ადგილზეა აზიის ქვეყნები.

### 2.1.3. საინფორმაციო ტექნოლოგიები და ტურიზმი

ინტერნეტის გამოყენებამ მნიშვნელოვნად შეცვალა ტურიზმის ინდუსტრიის განვითარება. ყოველ წელს ინტერნეტით მომხმარებელთა რიცხვი სწრაფად იზრდება და მათმა რიცხვმა მილიონს გადააჭარბა. ინტერნეტის გამოყენებამ ხელი შეუწყო ელექტრონულ ვაჭრობას.

არსებობს ელექტრონული ვაჭრობის ორი ტიპი: ა/ საწარმოებს შორის და ბ/ საწარმოებსა და მომხმარებლებს შორის. პირველი ტიპი უფრო გავრცელებულია. უნდა აღინიშნოს, რომ ელექტრონული ვაჭრობის განვითარების ხელის შემშლელ ფაქტორად შეიძლება ჩაითვალოს ინტერნეტით წარმოებული ხელშეკრულებებისადმი უნდობლობა და არასაიმედოობა. მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიებს ინტერნეტის მეშვეობით საშუალება ეძლევათ შეადწინონ საზღვარგარეთის ბაზრებზე, ადგილობრივი ხელისუფლება რომელიც არეგულირებს ექსპორტსა და იმპორტს, გარკვეულ ზეგავლენას მაინც ახდენს ელექტრონულ ქსელებზე. ელექტრონულ ვაჭრობას გააჩნია დიდი პოტენცი-ალი როგორც ა.შ.შ.-ში, ასევე მთელ მსოფლიოში, რადგან ინტერნეტით მომხმარებელთა რიცხვი ყოველწლიურად მატულობს. ინტერნეტით გაყიდ-ვათა რიცხვმა ჩრდ. ამერიკაში 2000 წლისათვის შეადგინა 47,5 მილიარდი დოლარი და 2007 წლისათვის თითქმის ორჯერ გაიზარდა.

### 2.1.4. გიგანტური კომპანიები

ტენდენცია მსხვილი სასტუმრო კომპანიების - გიგანტური კომპანიების წარმოქმნა ახალ ფაზაში

შედის. ეს ტენდენცია დადებითად იმოქმედებს ამერიკულ კომპანიებზე, რომლებიც სადღეისოდ ლიდერებად ითვლებიან სასტუმრო ინდუსტრიაში.

ევროპაში მსხვილი კომპანიების წარმოქმნა მიმდინარეობს კონსოლიდაციის საფუძველზე. ბაზარზე ყოველთვის იარსებებს შედარებით მცირე კომპანიები, რომელთა წარმატებული საქმიანობა მუდმივად მიიზიდავს მსხვილი კომპანიების ყურადღებას. მომავალში კონსოლიდაციის ეს ტენდენცია განვითარდება და მიიყვანს კომპანიებს იდეამდე, შექმნან მსოფლიო მაშტაბის გიგანტები.

დამოუკიდებლობის შესანარჩუნებლად მცირე მოცულობის სასტუმროები ქმნიან ასოციაციებს, მაგრამ ასეთი გაერთიანებები წარმოიქმნება ისეთი სასტუმროების ბაზარზე, რომლებსაც ერთი და იგივე სტრატეგია და იმიჯი აქვთ. ამ ასოციაციებიდან ყველაზე უმსხვილესია **Logis de France** ([www.logisdefrance.com](http://www.logisdefrance.com)romelic), რომელიც 3659 სასტუმროს აერთიანებს. ასოციაციები იქმნებიან მარკეტინგული მომსახურებისა და დაჯავშნის მომსახურების მიზნითაც. ასეთი ტიპის უდიდესი გაერთიანებაა ბრიტანული **UTELL** ([www.utell.com](http://www.utell.com)), რომელიც წარმოადგენს ამერიკული **Pegasus** ([www.flypgs.com](http://www.flypgs.com)) შვილობილ კომპანიას.

ჯერ კიდევ 2001 წლის ივლისში ხუთი აზიური სასტუმრო:

- **Dusit Motels & Resorts** (ტაილანდი) [www.hospitalitynet.org/news//4018034.html](http://www.hospitalitynet.org/news//4018034.html) ,
- **Landis Hotels & Resorts** (ტაივანი) [www.globalhotelalliance.com/About/Whoweare/LandisHotelsResorts/LG-EN/Content.aspx](http://www.globalhotelalliance.com/About/Whoweare/LandisHotelsResorts/LG-EN/Content.aspx) ,

- **Marco Polo Hotel Group** (ჰონკონგი) [www.marcopolohotels.com](http://www.marcopolohotels.com) ,
- **Meritus Hotels & Resorts** (სინგაპური) [www.meritus-hotels.com](http://www.meritus-hotels.com) ,
- **New Otani Hotels** (იაპონია) [www.newotani.co.jp](http://www.newotani.co.jp)

გაერთიანდა ერთიანი მარკეტინგული კავშირის შექმნის მიზნით.

მიუხედავად იმისა, რომ საერთაშორისო სასტუმროთა ჯგუფების ზრდის პროცესი არ მცირდება, დამოუკიდებელი სასტუმროების მფლობელთა რიცხვი ძველებურად უმრავლესობას წარმოადგენს. პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ საშუალო და ეკონომიური ფასების კატეგორიის დამოუკიდებელ სასტუმროებს აქვთ უკეთესი მაჩვენებელი, სასტუმრო ასოციაციებთან შედარებით. თუმცა, ამის მიუხედავად, მათ გააჩნიათ „მარკეტინგული პოტენციალი, კლიენტების მიზიდვის ტექნოლოგიები და ოპერატიული მუშაობის გამოცდილება, რომელიც ხელს უწყობს მოგებას.

## დამოუკიდებელი სამუშაო

.მოიძიეთ ქვემოთ დასმულ კითხვებზე პასუხების ვერსიები.

1. სად არის მცირე საწარმოების ადგილი ტურიზმის ინდუსტრიაში, თუ ალიანსები და გაერთიანებები გარდაუვალია?

2. რა თავისებურებებს ხედავენ რუსეთში მცენიერები და აქტუალურია თუ არა ისინი საქართველოსთვის?

3. 2006 წელს ერთი ქვეყნიდან მეორეში 842 მილიონმა ადამიანმა იმოგზაურა. რა პროცენტია ეს მსოფლიოს მოსახლეობის?. რატომ არ მოგზაურობენ დანარჩენები?

4. როგორია საქართველოში უცხოელი ტურისტების მიღების დინამიკა 2000-2006, 2007, 2008 წლებში? შეადარეთ ის სასტუმრო ადგილების ზრდის ტენდენციას?

5. რომელი ქვეყნებიდან გადიან ყველაზე მეტი ტურისტები საზღვარგარეთ? რომელი ქვეყნებიდან შემოდის საქართველოში ყველაზე მეტი ტურისტები?

6. როგორ ფიქრობთ ტურისტთა რაოდენობის ზრდა განაპირობებს საქართველოში სასტუმრო ადგილების ზრდას, თუ პირიქით ტურისტების დიდი რაოდენობის გამო იზრდება სასტუმრო ადგილები საქართველოში? (მოთხოვნა განსაზღვრავს მიწოდებას, თუ მიწოდება ახდენს მოთხოვნის სტიმულირებას?)

## 2. 2. განთავსების თანამედროვე საშუალებები

---

---

თანამედროვე ტურიზმის განვითარების მნიშვნელოვან ეტაპს წარმოადგენს ქვეყანაში შემოსული ტურისტების რიცხოვნების გაზრდისა და ტურისტული მომსახურეობის შიდა ბაზრის გაფართოების ორიენტაცია. ამ ამოცანის გადაჭრა შესაძლებელია ტურისტული მომსახურების ხარისხის უზრუნველყოფის გზით და მათ შორის სასტუმრო სერვისის ხარისხის ამაღლებით, რომელიც მოიცავს ტურისტებისათვის მომსახურების კომლექსს და წარმოადგენს მამოძრავებელ ფაქტორს, რომელიც თითქმის მთლიანად განსაზღვრავს ტურიზმის განვითარების პერსპექტივებს, სამამულო ტურიზმის კონკურენტუნარიანობას მსოფლიო ბაზარზე. თანამედროვე

ტურისტული სასტუმრო კომპლექსი წარმოადგენს საკმაოდ რთულ საწარმოს პროფესიების მრავალფეროვნებით, რომელიც უზრუნველყოფს ტურისტების მომსახურებას. ეს საწარმოები განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან საცხოვრებელი ადგილებისა და მასში განთავსებული ნომრების მიხედვით. საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურა დამოკიდებულია მის დანიშნულებასა, ადგილმდებარეობასა, სტუმრების მიღების სპეციფიკაციასა და სხვა ფაქტორებზე. ტურისტებისა და სტუმრების მიღების მოცულობა, მომსახურების ხარისხის დონე მიმღები ქვეყნის განვითარების დონის მაჩვენებელთანაა გაიგივებული. აქედან კი გამომდინარეობს ის მოთხოვნა, რასაც ქვეყნები უყენებენ სასტუმრო ინდუსტრიას. სასტუმრო ბიზნესში ნათლად აისახება საზოგადოების განვითარების დონე, თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენების პროგრესი და რაც კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია - მენეჯმენტისა და მართვის ორგანიზაციის ფორმები.

### 2.2.1. სასტუმროების კლასიფიკაცია

მარკეტინგის პრინციპების მიხედვით ნებისმიერი საქონელის ბაზარზე წარმოდგენა უნდა შეესაბამებოდეს მომხმარებლის მოთხოვნას, მაგრამ იმის გამო, რომ ბაზარი შედგება სეგმენტებისაგან მომხმარებელთა განსაზღვრული მოთხოვნილებებით, ამიტომ ნებისმიერი საქონელი უნდა იყოს წარმოდგენილი ბაზრის შესაბამის სეგმენტში. ამ პრინციპებს ექვემდებარება სასტუმროს ბაზარიც. სასტუმროს ბიზნესისათვის ბაზრის სეგმენტი განისაზღვრება ტურისტის მიზნობრივი გეგმის მიხედვით. დღეისათვის არსებობს 300 000-ზე მეტი სასტუმრო, რომლებიც ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან და მათი კლასიფიკაცია ხდება სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით,

როგორცაა: ადგილმდებარეობა, მომსახურების დონე, კომფორტი, ფასები და სხვა.

**სასტუმროების კატეგორიებად დაყოფის პრინციპები:**

**ა/ მომსახურების ხარისხის მიხედვით :**

აშშ-ში ამ ნიშნით სასტუმროები კლასიფიცირდება ე.წ. "ბრილიანტით"(1-დან 5 ბრილიანტით). თვითონ ბრილიანტის მინიჭება უკვე ხდის სასტუმროს მაღალი კლასის სასტუმროდ.

გერმანიაში ამ ნიშნით სასტუმროები კლასიფიცირდება ე.წ. "ვარსკვლავით" (1-დან 5 ვარსკვლავამდე). ამავე ნიშნით შეიძლება განვიხილოთ მსოფლიოს უჩვეულო სასტუმროები: დუბაიში - "ჯუმეირა ბიჩი"; ბანკოვში - "ორიენტალი"; რომში - "იკსკლუზიური"; იაპონიაში - "კაფსულების ოტელი"; ამავე ნიშნით შეიძლება განვიხილოთ ეკოლოგიური ოტელებიც

**ბ/ადგილმდებარეობის მიხედვით;**

ამ კატეგორია მიეკუთვნებიან: ბიზნეს ოტელები; სასტუმროები კურორტებზე; მოტელები; ოტელები სუპერმდიდარი სტუმრებისათვის; მუდმივ საცხოვრებლად და დროებით საცხოვრებლად დანიშნულების ოტელები; კომერციული ოტელები; კონგრეს-ოტელები

**გ/ ნომერზე ფასების მიხედვით:**

უჩვეულო სასტუმროები (ისინი შეიძლება ერთდროულად მომსახურების ნიშნის მიხედვითაც განვიხილოთ), საბიუჯეტო და ეკონომიკური კლასის ოტელები; ოტელი-აპარტამენტი;

**დ/ სპეციფიკური ნიშნის მიხედვით:**

ამ ნიშნით შეიძლება განვიხილოთ სასტუმროები:  
სასტუმროები საქმიანი ტურისტებისათვის, რომელებიც უკავშირდებიან გლობალური ეკონომიკის ჩამოყალიბებას; მოტელი (შეიძლება მიეკუთვნოს ოტელებს ადგილმდებარეობის მიხედვითაც) ; როტელი; კემპინგი; ბოტელი; ფლოტელი; ფლაიტელი

### მოეთხოვნები ბიზნეს და საკურორტო ოტელების მიმართ

ბიზნეს და საკურორტო ოტელები ადგილმდებარეობის ნიშნის მიხედვით კლასიფიცირებულ ოტელებს მიეკუთვნებიან. ეს ოტელები ორიენტირებულები არიან ბიზნეს-ტურიზმზე, გათვლილია საქმიანი ადამიანებისათვის და ხშირად, 3-4 ვარსკვლავიანია. ასეთი ბიზნეს ოტელების გათავსება მიზანშეწონილია ქალაქის საქმიან ცენტრში დაწესებულებებთან ახლოს და სასტუმროს აუცილებლად უნდა ჰქონდეს ბიზნეს-ცენტრი ინტერნეტის, საერთაშორისო სატელეფონო კავშირის, სტენოგრაფისტის და სხვა მომსახურებით.

დასვენებისა და გართობის საშუალებებიდან სასტუმროს უნდა გააჩნდეს: საუნა, აუზი, სპორტული დარბაზი. სასტუმროს ნომრებიდან ერთადგილიანი ნომრების რიცხვი მეტია დანარჩენებთან შედარებით. ნომრები აუცილებელ აღჭურვილობასთან ერთად უნდა აკმაყოფილებდნენ კარგ სამუშაო პირობებს: კარგი განათება, სამუშაო მაგიდა, კომპიუტერის გამოყენების საშუალება.

ბიზნეს-ოტელების მეორე ტიპს მიეკუთვნება სასტუმროები გათვალისწინებული შემეცნებითი მიზნით მოგზაური ტურისტებისათვის. ასეთი ოტელები განთავსებულია ქალაქის ისტორიულ და კულტურულ ღირსშესანიშნაობებთან ახლოს და ნებისმიერი კლასისაა. არ არის აუცილებელი რესტორნებისა და გასართობი

საშუალებების არსებობა, მაგრამ აუცილებელია იყოს ექსკურსიის ორგანიზაციის საშუალება. ძირითადად ეს სასტუმროები ემსახურებიან ტურისტულ ჯგუფებს და უნდა უზრუნველყოფდნენ მათ სწრაფ და მოხერხებულ მომსახურებას: შესახლება, გამოსახლება.

საკურორტო ოტელებისადმი მოთხოვნა განპირობებულია იმის მიხედვით, თუ რა კატეგორიის მომხმარებლისათვის არის ის გათვალისწინებული. ეს კატეგორიებია:

ა/ ახალგაზრდა დამსვენებლები;

ბ/ ხანდაზმული ადამიანები;

გ/ ბავშვიანი დამსვენებლები.

შესაბამისად, სასტუმრო აღჭურვილი უნდა იყვეს მომსახურების საშუალებებით შემდეგი კატეგორიების მიხედვით:

ა/ სასტუმროს უნდა ჰქონდეს გასართობი საშუალებების ფართო არჩევანი;

ბ/ სასტუმროს უნდა ჰქონდეს სამკურნალო მომსახურება;

გ/ სასტუმროს უნდა ჰქონდეს ბავშვებისათვის გასართობი ოთახები ძიძებით.

ასეთი სასტუმროების ფუნქციონირების გადამწყვეტი ფაქტორიებია: ამინდი, სეზონურობა, კურორტის მოდურობა, მდებარეობა და არანაკლებ მნიშვნელოვანია - მისი მოსახლეობის განწყობა ტურისტებისადმი, მომსახურების ხარისხი, კურორტამდე მგზავრობა და ღირებულება.

ამავე სასტუმროების კატეგორიას მიეკუთვნება სამკურნალო ოტელები, რომელთა მიმართ ძირითადი მოთხოვნილება მომსახურების ისეთი ატმოსფეროს შექმნაა, რომ ავადმყოფმა თავი ისე იგრძნოს, როგორც საკუთარ სახლში. ასევე მნიშვნელოვანია, მომსახურე სამედიცინო

პერსონალის დონე ამ სასტუმროების ფუნქციონირებისათვის.

**მოთხოვნები "4 ბრილიანტის" კატეგორიის ოტელებისათვის**

ოთხი ბრილიანტის ოტელის მოთხოვნები: შენობის გარე ინტერიერის კომფორტული გაფორმება, მომსახურების მაღალი დონე.

**საერთო დახასიათება:** სასტუმროს ყველა მხრიდან საუკეთესო გაფორმება;

**ძირითადი დერეფანი:** დიდი ზომის, კომფორტული ატრიბუტებით გაფორმებული;

**ნომრები:** თანამედროვე სტანდარტის შესაბამისი დამატებითი კომფორტით;

**მომსახურება:** უმაღლესი დონის

**ცოტა რამ "ბრილიანტიან სასტუმროების შესახებ:**

ვისაც ფუფუნება უყვარს, ის აუცილებლად განთავსდება სასტუმროში, რომელსაც მიკუთვნებული აქვს ბრილიანტი/ვარსკვლავი, თანაც 4 ან 5. AAA (American Academic Award) მიაკუთვნებს სასტუმროს ბრილიანტს 1-დან 5-მდე განსაზღვრული მაჩვენებლების დაცვის შემთხვევაში. დღეისათვის აშშ-ში სამი ორგანიზაცია AAA, Mobil, and The American Academy of Hospitality and Sciences (ჩამოყალიბდა 1989წ. და ექვემდებარება სასტუმროების შეფასების ბიუროს, რომელიც 1949 წ. შეიქმნა) იყენებს შეფასების ერთსა და იმავე სკალას: 1-დან 5-მდე ბრილიანტი/ვარსკვლავით შეფასებას.

[http://www.lasplash.com/publish/Domestic\\_150/Hotel\\_Ratings - What Do They Mean\\_printer.php](http://www.lasplash.com/publish/Domestic_150/Hotel_Ratings - What Do They Mean_printer.php)

AAA - ს მიერ სასტუმროების შეფასება "ბრილიანტის სისტემის" მიხედვით ხდება, მაშინ როდესაც Mobil-ის შეფასების სისტემა თითქმის იგივეა, მაგრამ "ვარსკვლავებითაა"- ბრილიანტის ნაცვლად. ფაქტობრივად, AAA -ს შეფასებაზე ოტელების, მოტელების და კურორტების უფრო დიდი რაოდენობა მოდის: 30000 მაშინ, როდესაც Mobil-ის მიერ შეფასებაზე 9000 ერთეულია. ორივე - AAA და Mobil -ის მიერ შეფასებული ერთეულების მაქსიმალური რაოდენობა დაახლოებით 0.3%-ია.

მათი ნიშნებია:



დღეისათვის The INTERNATIONAL STAR DIAMOND AWARD არის პრესტიჟული ემბლემა , რომლის მიღებასაც ბევრი ცდილობს, მაგრამ ცოტა თუ იღებს!  
ამ ოტელებში ერთი ღამის ღირებულება \$500.00. ასევე ძვირია საკვები, სასმელი, გართობა და სხვა მომსახურება. ეს სურათი წარმოადგენას გვიქმნის ამ ოტელების კომფორტზე.



სასტუმროების მომსახურების ამერიკის აკადემია განთავსებულია ნიუ იორკში და მას მართავს ჯოზეფ სინკი (ჟოსეპპ ჩინქუე) და ხელმძღვანელობს **საერთაშორისო საბჭო**.

სამმა ოტელმა 2003 წლის 17 ნოემბერს მიიღო AAA-დან 4 "ბრილიანტის" შეფასება: The Omni Los Angeles Hotel at California Plaza, the Omni Ambassador East in Chicago, the Omni Hotel at CNN Center in Atlanta. "4ბრილიანტიანი" სასტუმროს სტატუსი საკმაოდ პრესტიჟულია ოტელისათვის.

<http://www.omnihotels.com/AboutOmniHotels/Press/PressReleases/031117PressRelease.aspx>). თითოეული ამ ოტელებიდან გამოირჩევა ფუფუნებით, გურმანებისათვის მახასიათებელი ვახშმებით და თანამედროვე ტექნოლოგიის მიღწევების გამოყენების საშუალებებით. ბიზნეს ცენტრის სრულყოფილი მომსახურებით.

***ოტელების კატეგორიები ნომრებზე ფასების მიხედვით***  
ამ კატეგორიას მიეკუთვნებიან ოტელები:

- ა/ საბიუჯეტო ;
- ბ/ ეკონომიური კლასის;
- გ/ ოტელი-აპარტამენტები

**საბიუჯეტო ოტელებს სუფთა, ფართო და კარგად მოწყობილი ნომრები აქვთ დამატებითი კომფორტის გარეშე. მათ ძირითადად მიეკუთვნება შედარებით დაბალი მომსახურების დონის ოტელები და ტურბაზები. ტურბაზების უმეტესობა განთავსებულია ცენტრიდან მოშორებით და ახლოს ბუნებასთან. მართალია, კომფორტს მოკლებულია ტურბაზები, მაგრამ ვისთვისაც საინტერესოა ახალ ადამიანებთან შეხვედრა, კონტაქტები და ფინანსების ნაკლებობას განიცდის, ტურბაზა მათთვის მისაღებია. ტურბაზა მომხმარებელს ცხოვრებისათვის აუცილებელ პირობებს სთავაზობს.**

თურქეთს აქვს საბიუჯეტო ოტელების საინტერესო ინფრასტრუქტურა (<http://www.enjoyturkey.com/Accomodation/Budget/BudgetHotels.htm>), კერძოდ, 3 ვარსკვლავიანი ოტელები 100-მდე ნომრით, საუზმით ბუფეტში და რეს-ტორნით. ეს ოტელები განთავსებულია ქალაქის ცენტრებში, საკურორტო ადგილებში და ზღვის სანაპიროებზე. მომსახურება კარგია, ოთახები გაწყობილია სტანდარტული ავეჯით. 2 და 1ვარსკვლავიანი ოტელები მომსახურების შედარებით დაბალი დონით,

<b>Standard</b>	First Class	<b>Rate Range</b>	<b>50 USD and Up</b>
<b>Room Amenitie</b>	Minibar, direct telephone, computer and fax connections, remote control color television with national and international channels, enhanced bathroom		

<b>S</b>	amenities (shampoo, shower gel), hair dryer, air-conditioning with temperature control, inroom safe, wake up calls, 24 hours room service		
<b>Hotel Facilities</b>	Restaurants (Turkish and international cuisine), Bars (Roof bar, Lobby Bar, Garden Bar...), Cafe's, Meeting Rooms, laundry, ironing, parking, doctor, beauty salon, front office services, business center, swimming pool, fitness center, sauna, massage, sports facilities		
<b>Standard</b>	Tourist +	<b>Rate Range</b>	<b>45 USD and Up</b>
<b>Room Amenities</b>	Minibar, direct telephone, remote control color television with national and international channels, enhanced bathroom amenities (shampoo, shower gel), hair dryer, air-conditioning with temperature control, wake up calls		
<b>Hotel Facilities</b>	Restaurant (Turkish Cuisine), Bar, Meeting Room, laundry, parking, front office services, fitness center, sauna, massage, sports facilities		
<b>Standard</b>	Tourist	<b>Rate Range</b>	<b>40 USD and Up</b>
<b>Room Amenities</b>	Minibar, direct telephone, remote control color television with national and international channels, enhanced bathroom amenities (shampoo, shower gel), hair dryer, air-conditioning with temperature control, wake up calls		
<b>Hotel Facilities</b>	Restaurant (Turkish Cuisine), Bar, laundry, front office services		
<b>Standard</b>	Budget	<b>Rate Range</b>	<b>25 USD and Up</b>
<b>Room Amenities</b>	Radio, telephone, television, bathroom amenities (shampoo), heating, wake up calls		
<b>Hotel Facilities</b>	Restaurant (Turkish Cuisine), front office services		
<b>Standard</b>	Low	<b>Rate</b>	<b>20 USD and Up</b>

		<b>Range</b>	
<b>Room Amenities</b>	Radio, Bathroom Amenities (soap), heating, telephone, wake up calls		
<b>Hotel Facilities</b>	Restaurant (Turkish Cuisine), front office services		

სპეციალური S-ოტელები, აპარტ-ოტელები, პანსიონები და ტურბაზები.

სპეციალური S-ოტელების სახელი მათ ოთახებში განთავსებული ავეჯის სტილის გამო მიიღეს:

<b>Standard</b>	Tourist +	<b>Rate Range</b>	50 USD and Up
<b>Room Amenities</b>	Bathroom amenities (shampoo, shower gel), hair dryer, air-conditioning with temperature control (Some properties), safe at the reception, direct telephone, wake up calls		
<b>Hotel Facilities</b>	Restaurant (Turkish cuisine), Bar, ironing, front office services		

ყველაზე დაბალ ფასიანი სასტუმროები ტურბაზების სახით.

ეკონომიური კლასის ოტელები მცირე და საშუალო ტევადობის საწარმოებია (50 ადგილი და მეტი), განთავსებულია ავტომაგისტრლების ახლოს. მათთვის დამახასიათებელია მარტივი და სწრაფი მომსახურება,

შეზღუდული მომსახურეობა და აქედან გამომდინარე, მომსახურეობაზე შედარებით მცირე პროცენტის დანამატი. ევროპაში ოტელების ეს ტიპი დღეს საკმაოდ გავცელებულია. აქ ნომრების ფასი 25-30%-ით იაფია ვიდრე 3-ვარსკვლავიან სასტუმროში, მაგრამ როგორც წესი, რესტორნისა და დამატებითი მომსახურეობის გარეშეა.

ეკონომიური კლასის ოტელების მომხმერებლები არიან ბიზნესმენები, ინდივიდუალური ტურისტები, რომლებიც არ საჭიროებენ პანსიონის სრულ მომსახურეობას.

საინტერესოა აშშ-ში, კერძოდ ფლორიდაში მაიამის პლაჟზე სასტუმროს ეკონომ ოთახების ტიპები ფასების ცვალებადობის მიხედვით:

<http://www.clayhotel.com/history/index.htm>

<b>Economy Rooms</b>	<b>price with tax</b>	<b>price</b>	<b>with tax</b>
<b>Room for one or two people with one full sized bed or two twin beds, shared bathroom.</b>	\$74.00	\$83.62	\$150.00 \$169.50

**ოტელი-აპარტამენტები** წარმოადგენენ სასტუმროს ტიპის საწარმოს, რომელიც შედგება რამდენიმე ბინისაგან და ღირებულება დამოკიდებული არ არის იქ მაცხოვრებელთა რაოდენობაზე, გათვლილია თვითმომსახურებაზე, გამოირჩევიან მეტი ფართობის ნომრებით და გამიზნულია იმ კონტიგენტისათვის, ვისაც უხდებათ საქმიანი გადაადგილება და დიდი ხნით სასტუმროში ცხოვრება ოჯახთან ერთად.

ამ ტიპის ოტელებმა დიდი პოპულარობა მოიპოვეს დასავლეთში. განსაკუთრებით, აპარტ-ოტელის სახესხვაობამ - ანონიმურმა პანსიონმა, როდესაც ბინის

მფლობელები სააგენტოსთან დებენ ხელშეკრულებას მათი საცხოვრებელი ფართის - ერთ-ერთი ბინის ჩაბარებაზე.

აპარტამენტი ნიშნავს ნომერს სასტუმროში, რომლის ფართობია არა ნაკლებ 40 კვ.მ და შედგება 2 ან მეტი ოთახისაგან (საძილე, სასტუმრო, სასადილო) აქვს სამზარეულოს მოწყობილობა და ის არის უკვე არა სასტუმრო, არამედ დროებითი საცხოვრებელი ადგილი.

დღეს, შემოსავლიანი აპარტამენტები ერთ-ერთი პერსპექტიული მიმართულებაა უძრავი ქონების ბაზრის განვითარებისათვის. აპარტამენტები შეიძლება განვიხილოთ როგორც შემოსავლიანი უძრავი ქონება, რომელიც მოგების მიღების საშუალებას იძლევა ” ( ა. პლიაცევი. Диал Строй Инвест კომპანიის სტრატეგიული დაგეგმვის ვიცე-პრეზიდენტი).

დღეს აპარტ-ოტელების სახით მოსკოვში რამდენიმე სასტუმრო მუშაობს ( Конгресс-отель Ирис, апартаменты «Волга», Международная -2) სადაც აპარტამენტის ფართობი ცვალებადობს 26 დან 212 კვ.მ და აკმაყოფილებს აპარტამენტებისთვის მოთხოვნილ პირობებს. რაც შეეხება ღირებულებას იგი დამოკიდებულია ოთახების რაოდენობაზე. მაგალითისათვის აპარტ-отели «Волга» -ს მიხედვით, ასეთია: \$126-დან \$250- მდე 24 საათი; Международная -2-სათვის \$170, \$190 , \$220 1-, 2- 3 - ოთახიანი აპარტამენტები შესაბამისად.

## სასტუმროები საქმიანი ტურისტებისათვის

*საქმიანი ტურიზმი გლობალური ეკონომიკის პირობებში ჩამოყალიბდა, რომლისთვისაც დამახასიათებელია მსოფლიოს ყველა ნაწილის ხელმისაწვდომობა, როგორც ინფორმაციულობის, ასევე ხელოვნებისა და კულტურის, მეცნიერებისა და ტექნიკის თვალსაზრისით.*

გლობალიზაციის მთავარი ხელშემწყობი პირობაა საინფორმაციო და საკომუნიკაციო საშუალებები.

საქმიანი ტურიზმი საერთაშორისო ტურიზმის ერთერთი ფორმაა და მაღალი სტანდარტების მატარებელია. იგი შეიძლება სამი მიმართულებით განვიხილოთ: ბიზნეს-ტურები, ინტენსიური მოგზაურობები და საკონგრესო-საგამოფენო ტურიზმი. მსოფლიო ტურისტული ორგანიზაციის (WTO-მსოფლიო ტურიზმის ორგანიზაცია) 2006 წლის სტატისტიკური მონაცემებით საქმიანი ტურისტების რიცხოვნება 135 მლნ და მათი დანახარჯები 3-ჯერ აღემატება მასობრივი ტურიზმით დაკავებულთა დანახარჯებს. საქართველოს სტატისტიკური მონაცემების მიხედვით 2006 წელს შემოსული 983 ათასი ტურისტიდან 550 ათასი საქმიანი ტურისტი იყო ე.ი. 56%.

საქმიანი ტურიზმიდან საკონგრესო-საგამოფენო ტურიზმი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულებაა და მას ყველაზე მაღალი ეკონომიკური ეფექტი აქვს. თითოეული მისი მონაწილის დანახარჯი დღეში საშუალოდ \$346-ს შეადგენს ჩვეულებრივ ტურისტთან შედარებით, რომლის დანახარჯი შეადგენს \$100-\$200.

საქართველო ამ სახის ტურიზმში ნაკლებადაა ჩართული, რაც გამოწვეულია სუსტად განვითარებული საქალაქო ინფრასტრუქტურით, საკონგრესო ბიუროს არარსებობით, რომელიც შედის წინადადებით კონგრესების ჩატარების თაობაზე საერთაშორისო ბაზარზე, თუმცა სახელმწიფო დაინტერესებულია ამ მიმართულების განვითარებით. აუცილებელი კი არის საკონგრესო ბიუროს შექმნა, მისი აქტიური საქმიანობა ისეთ პროფესიულ გაერთიანებებსა და დარგობრივ ასოციაციებთან, როგორცაა:

- ICCA (International Congress&COvention Association), დაფუძნებულია ამსტერდამში 1963წ. და მასში გაერთიანებულია 80 ქვეყანა;

- IAPCO – (International Association of Professional Congress Organizers) დაფუძნებულია 1968წ. მასში გაერთიანებულია 30 ქვეყანა;
- EFCT ( The European Federation of Conference Towns) დაფუძნებულია ბრიუსელში 1965წ. და მასში გაერთიანებულია 30 ქვეყანა;

საქმიანი ტურისტების მომსახურე სასტუმროთა ქსელი მეტად შთამბეჭდავია: Marriot - ის ქსელი (27 ქვეყანაში 898 სასტუმროთი და 186656 ნომრების რიცხვით) და Sheraton - ის ქსელი ( 417 სასტუმროთი 61 ქვეყანაში და 129937 ნომრების რიცხვით). ამ სასტუმროებს საკმაოდ მაღალი მომსახურე-ბის დონე აქვთ და სავსებით აკმაყოფილებენ თანამედროვე მოთხოვნებს მომსახურებაში.



**InterContinental Hotels Group: მდებარეობა:**

უინდმორის საგრაფო: ბერკშირი , დიდი ბრიტანეთი:  
**ბრუნვა:** \$3,3 (2005); **წმინდა მოგება:** \$650,5 (2005);  
**ვებ-საიტი:** <http://www.ichotelsgroup.com>

აქციების 82,34 % ეკუთვნის ინსტრუქციონალურ ინვესტორებს (კომპანიის დირექტორების საბჭოს თავმჯდომარე: დევიდ ვებსტერი; მთავარი მენეჯერი: ენდრიუ კოსლეტი). ეს არის მსოფლიოში ოტელების ყველაზე ფართო ქსელი: ნომრების რიცხვით - 540 000 ოთახი; სასტუმრო - 3650 მსოფლიოს 100-ზე მეტ ქვეყანაში.

საქართველოში და განსაკუთრებით თბილისში თანამედროვე მშენებლობების მიმართულება სწორედ აქეთკენაა საქართველოში ტურიზმის განვითარებას მაღალი პრიორიტეტი აქვს და საქართველო ნამდვილად გადაიქცევა იმ ქვეყანად, რომელიც ტურისტების ცნობისმოყვარეობას დააკმაყოფილებს როგორც

ისტორიული, ეკოლოგიური, ტრადიციული, ისე სხვა კუთხით.

რუსეთის მაგალითი აპარტ-ოტელის განვითარების თვალსაზრისით არა მარტო მისაღებია, არამედ უკვე სახეზეა. "ცენტრ პოინტი", "აქსისი" და სხვებიც სწორედ ამ მიმართულებით მუშაობენ. საქართველოში ვერ იქნება მოსახლეობა იმდენად შეძლებული (ღმერთმა ქნას, რომ იყვეს), რომ ასეთი ძვირადღირებული ფართები შეიძინონ. მაგალითად, იმელის შენობაში მომავალ სასტუმროში ვარაუდობენ 1კვ.-ზე \$5000 რაც ბუნებრივია, საერთოდ არ არის გათვლილი ადგილობრივ მომხმარებელზე (თუმცა უმცირესობისათვის ეს ალბათ, ასატანია). დღევანდელი მშენებლობები სწორედ ამ მიმართულებებით იგეგმება და დროულია სათანადო ორგანოებმა იზრუნონ შესაბამისი საკანონმდებლო აქტების შემუშავებაზე!

### **დამოუკიდებელი სამუშაო**

1. ჩამოთვალეთ ის ძირითადი პრინციპები, რის მიხედვითაც ხდება ოტელების კატეგორიებად დაყოფა;
2. დაასახელეთ ის აუცილებელი მოთხოვნები, რაც მოეთხოვება ბიზნეს და საკურორტო ოტელებს;
3. რა მოთხოვნებს უნდა აკმაყოფილებდეს "4 ბრილიანტის" კატეგორიის ოტელი?
4. ჩამოთვალეთ ოტელების კატეგორიები ნომრებზე ფასების მიხედვით;
5. როგორი უნდა იყვეს სასტუმრო საქმიანი ტურისტებისათვის?
6. რა აზრისა ხართ სასტუმრო ოთახების გაქირავებაზე?
7. მოამზადეთ პრეზენტაცია საკუთარი ან იმ სასტუმროსი, რომელიც მოგწონთ

**მაგალითი :**

მე არ მაქვს სასტუმრო, მაგრამ დიდი სურვილი მაქვს ჩავ-ერთო ტურიზმის ბიზნესში, რისთვისაც ჩვენმა ჯგუფმა, რომელიც ჯერჯერობით 4 კაცისაგან შედგება გამოიკვლია ტანას ხეობაში მისი განვითარების შესაძლებლობა. მოგეხსენებათ ბევრი რამ გაყიდულია და მფლობელების მოძიება კი არც თუ იოლი საქმეა, ბევრსაც "ინკოგნიტო" პატრონები ჰყავთ. და მაინც, შევარჩიეთ ადგილი, ტანას ხეობაში და მისი მეპატრონე, რომელიც ხალისით დაგთანხმდა ჩვენთან შემოერთებაზე და მის მიერ შეძენილ ფართობს ჯერჯერობით უსასყიდლოდ გთავაზობს თანაბარი უფლებების ბაზაზე!!!

ჩვენს მიერ შერჩეული ადგილი 0.8 ჰა შეადგენს. ეს არის ფართო ტერასა წიწვოვანი ტყის გარემოცვით, 1200მ-ის სიმაღლეზე. ქვემოთ ჩამოუდის პატარა მდინარე, მდ. ტანას შენაკადი, სადაც შეიძლება კალმახების დაჭერაც!!!!

### **სასტუმროს აღწერა :**

მიზანშეწონილად მივიჩნით სასტუმროს დაკომპლექტება 3-ოთახიანი კოტეჯების სისტემით. ამასთან, ერთი ოთახი დამოუკიდებელი და 2 ოთახი ერთმანეთში გასასვლელით (იმ შემთხვევაში, თუ ოჯახი დაიქირავებს მას). თითოეული კოტეჯი 5 -6 ადგილიანი იქნება. ასეთი იქნება 8-9 კოტეჯი. კოტეჯებს ექნებათ სამზარეულო, საშხაპე და გათბობა. კოტეჯები განთავსდება მთის ძირში, აივნებით აღმოსავლეთით. ამავე ფართობში განთავსდება ცენტრალური კოტეჯი ბარით, კაფეთი და რესტორნით. ცენტრალურ კოტეჯში განთავსდება ადმინისტრაცია. სასტუმროს მოემსახურება 1 მინიავტობუსი ხეობის, შიდა ქართლის ღირშესანიშნაობების დასათვალიერებლად და ქალაქამდე რეისებს დღეში 2-ჯერ.

სასტუმროს ფუნქციონირება გათვალისწინებულია მთელი წლის განმავლობაში.

ჩვენ სასტუმროს დასვენებისა და გამაჯანსაღებელი გარემოს შექმნის ინტერესი ექნება.

### **სასტუმროს ოთახები:**

ოთახის ფართობი: 10-12 კვ.მ, საერთო აივნით  
სტანდარტული ავეჯი  
გათბობის სისტემა  
ტელევიზია  
შხაპი

### **სასტუმროს სერვისი:**

დაცვა  
ტრანსფერი  
ტელეფონი

მინი-ავტობუსი სასტუმროდან ტანას ხეობაში გორამდე.  
**სასტუმროს ფასები** ჯერ არ დაგვიდგენია. მას შემდეგ დავადგენთ, როდესაც ყველაფერს მოვაგვარებთ.

**შენიშვნა :** ჩვენის აზრით, ეს საინტერესო კომპლექსი იქნება!  
ხომ არ გექნებათ შენიშვნები?

## **2.3. სასტუმროს ორგანიზაციული სტრუქტურა**

სასტუმროს ორგანიზაციული სტრუქტურა მოიცავს შემდეგ ფუნქციებს:

- სასტუმროს მართვა;
- სტუმართა მომსახურების მთელ ციკლი წინასწარი დაჯავშნიდან სასტუმროდან კლიენტის ამოწურამდე.

სასტუმროს/ოტელის მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურა ორგანოა, რომელიც გამოსცემს განკარგულებებსა და ბრძანებებს. ის გეგმავს, ორგანიზაციას უკეთებს და აკონტროლებს სასტუმროს საქმიანობას. სასტუმროს სტრუქტურა დამოკიდებულია სასტუმროს კატეგორიაზე. მცირე სასტუმროებს აქვთ მართვის მარტივი სტრუქტურა. სასტუმროს მართავს მთავარი მენეჯერი. მსხვილ სასტუმროებს აქვთ მართვის უფრო რთული სისტემა. სასტუმროს მართავს მთავარი მენეჯერი და აღმასრულებელი კომიტეტი. აღმასრულებელი კომიტეტში შედიან შემდეგი სამსახურები: ადამიანთა რესურსები, ნომრების მომსახურება, დაჯავშნის სამსახური, საინჟინრო უზრუნველყოფა, კვების უზრუნველყოფა, ბუღალტერია. აღმასრულებელი კომიტეტის წევრები ერთობლივად აკეთებენ პროგნოზს სასტუმროს დატვირთვის შესახებ, ითვლიან ბიუჯეტს, ძირითად შემოსავლებსა და ხარჯებს, აკეთებენ ფინანსურ ანგარიშს. თუმცა ყველაფერ ამაზე საბოლოოდ პასუხს აგებს მენეჯერი.

გენერალურ მენეჯერს აქვს მრავალი მოვალეობა. მათგან მთავარია:

1. სასტუმროს მართვა ისე, რომ დააკმაყოფილოს სტუმრის ყველა მოთხოვნა, რათა მას გაუჩნდეს სურვილი, კვლავ გამოიყენოს ამ სასტუმროს მომსახურება;

2. საქმიანობის წარმართვა ისე, რომ სასტუმრომ მიიღოს რაც შეიძლება მეტი შემოსავალი. გენერალური მენეჯერის მოვალეობაა ყოველდღიურად აკონტროლოს სასტუმროს მოსამსახურე პერსონალის საქმიანობა და ხშირად ჩნდებოდეს სტუმრებს შორის, თვალი ადევნოს როგორ ხდება სტუმრების მიღება და გასტუმრება, როგორ ემსახურებიან მათ.

დიდ ოტელებში მენეჯერი ხვდება მხოლოდ განსაკუთრებით საპატიო სტუმრებს. მას მუდამ უნდა ახსოვდეს, რომ ის სასტუმროს უფროსია და სტუმრების

წინაშე წარადგენს სასტუმროს, ამიტომ მენეჯერს უნდა გააჩნდეს მთელი რიგი პიროვნული თვისებებისა:

- შრომისმოყვარეობა და პასუხისმგებლობა;
- ლიდერობის უნარი;
- ყურადღება წვრილმანებისადმი;
- ნებისმიერი საქმის ბოლომდე მიყვანა;
- ადამიანებთან ურთიერთობის უნარი;
- მოთმინება;
- გუნდის შექმნა საუკეთესო სპეციალისტებისაგან.

მუშაობის პერიოდში მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს ყოველი წვრილმანი, რამაც შეიძლება გავლენა იქონიოს სასტუმროს საქმიანობაზე. მათ შორის ადგილობრივი მოსახლეობის ტრადიციებიც. მაგალითად, ითვლება, რომ იაპონიის სასტუმროებს მნიშვნელოვნად შეუმცირებოდა შემოსავალი, სასტუმროს სართულებისა და ნომრების ნუმერაციიდან რომ არ ამოეღოთ ციფრები 4 და 9. სიტყვა “ოთხი” ამ ენაზე ნიშნავს სიკვდილს, ხოლო “ცხრა” - ავადმყოფობას.

აზიის მრავალი ქვეყნის მსხვილ ოტელებში მენეჯერები კონსულტაციებს იღებენ, იმისათვის რომ სასტუმროს საქმიანობა წარმატებული იყოს. მაგალითად, სინგაპურის ცნობილი სასტუმროს მენეჯერს ექსპერტებმა მიანიშნეს, რომ სასტუმროს შესასვლელი კარები არ გადიოდა ქუჩის იმ კუთხეში, სადაც უნდა გასულიყო. სასტუმროს მენეჯერი ამტკიცებს, რომ მას შემდეგ რაც კარები სხვა მხარეს გადაიტანეს, სასტუმროს შემოსავალი მნიშვნელოვნად გაიზარდა.

### **2.3.1. თანამედროვე სასტუმროს ძირითადი სამსახურები**

თანამედროვე სასტუმროს ძირითადი სამსახურებია:

- ა/ მთავარი ადმინისტრატორის ოფისი- მიღებისა და განთავსების;
- ბ/ დაჯავშნის;
- გ/ ნომრების მომსახურების;
- დ/ შემოსავლების მართვის;
- ე/ ადმინისტრაციულ- სამეურნეო;
- ვ/ უსაფრთხოების;
- ზ/ კვებისა და სასმელების უზრუნველყოფის.

მთავარი ადმინისტრატორის ძირითადი დანიშნულებაა სტუმრების მიღება და განთავსება, ასევე განუწყვეტელი ზრუნვა სტუმრის მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით. მის დაქვემდებარებაშია შემდეგი სამსახურები:

- ა/ კონსიერჟი;
- ბ/ შვეიცარი;
- გ/ ბარგის წამლები;
- დ/ პაჟი;
- ე/ ტელეფონის ოპერატორი;
- ვ/ სტუმრებთან მუშაობის მენეჯერი;
- ზ/ნაწილობრივ დაჯავშნის სამსახური.

მთავარ ადმინისტრატორს ჰყავს თანაშემწე, რომელიც ასევე კარგად უნდა ფლობდეს ოტელის სპეციფიკას და შეეძლოს სტუმრების მომსახურებისას შეცვალოს მთავარი ადმინისტრატორი. სტუმრების მიღებისა და განთავსების სამსახურის ძირითადი დანიშნულებაა:

- ა/ სტუმრების მიღება;
- ბ/ რეგისტრაცია;
- გ/ ნომრებში განაწილება;
- დ/ სტუმრების ამოწერა და გაცილება და ა.შ.

სტუმრების მიღებისა და განთავსების სამსახური განთავსებული უნდა იყოს სასტუმროს ჰოლში და ფუნქციონირებდეს დღე-ღამის განმავლობაში მისი თანამშრომლები უნდა ფლობდნენ სრულ ინფორმაციას

სასტუმროს შესახებ. ასევე უნდა იცნობდნენ ქალაქის ღირშესანიშნეობებს, მათთან მისასვლელ მარშრუტებს, ტრანსპორტის, თეატრებისა და მუზეუმების მუშაობის განრიგს. ზოგიერთი მთავარი ადმინისტრატორი თავად ხვდება სტუმრებს სასტუმროს შემოსასვლელში, მიაცილებს სარეგისტრაციოდ, შემდეგ კი პირადად აცილებს ნომერში, სადაც სტუმრის ბარგი უკვე მიტანილია. ერთი ჩვეულებრივი სამუშაო დღის განმავლობაში მთავარ ადმინისტრატორს უხდება შემდეგი სამუშაოს შესრულება:

- შეამოწმოს ღამის ადმინისტრატორის მოხსენება;
- გაეცნოს სასტუმროს დატვირთვის ხარისხს გასული ღამის განმავლობაში;
- დაითვალოს ნომრიდან ამოწერის მსურველთა რაოდენობა;
- შეამოწმოს იმ ნომრების რაოდენობა, რომლებიც უფასოდ გაიცემა;
- დააზუსტოს კოლექტიური განცხადებები, რომლებიც შემოვიდა უახლოეს ერთ თვეში;
- დაათვალიეროს საპატიო სტუმრების სია და წინასწარ მოამზადოს საბუთები მათი რეგისტრაციისათვის;

თანამშრომლებისათვის არსებობს მკაცრი სამსახურებრივი ინსტრუქციები. ნებისმიერი სამსახური ყველა ინფორმაციას აფიქსირებს სპეციალურ ჟურნალებში. კონსიერჟის მოვალეობაა სტუმართა ტრანსფერების უზრუნველყოფა, ავტომანქანის შეკვეთა. კვალიფიციურ კონსიერჟს შეუძლია ორგანიზაცია გაუკეთოს სტუმრის აუდენციას სტუმრისთვის სასურველ პიროვნებასთან. იშვოვს ბილეთი კონცერტზე ან სხვა გასართობ სანახაობაზე და სხვა. ეს სამუშაო არ არის რთული, მაგრამ მნიშვნელოვანია.

შვეიცარი ხვდება სტუმრებს, უდებს კარს, იძახებს ტაქსს, ბარგს აბარებს ბარგის წამდებს, რომელსაც მიაქვს იგი ნომერში. პაუი სტუმარს აცილებს

ნომერში, მიაქვს მისი ხელბარგი, ალებს ნომერს, ამოწმებს მის მზადყოფნას, მიაქვს ნომრებში კორექსიონდენციები. ტელეფონის ოპერატორის ფუნქციასა მოემსახუროს ტელეფონებს, ყურადღება მიაქციოს ტელეფონით საუბრის დროულ ანაზღაურებას.

### **დაჯავშნის სამსახური**

დაჯავშნის სამსახურით იწყება სტუმრის ურთიერთობა სასტუმროსთან. მოთხოვნა ნომრის დაჯავშნაზე შეიძლება შემოვიდეს სხვადასხვა არხებით (ელექტრონული ფოსტა, ტელეფონი, ფაქსი, ტელექსი). დაკვეთის შემოსვლისას უნდა დაფიქსირდეს შემდეგი მონაცემები:

- გვარი, სახელი, მისამართი;
- რომელი ნომერი უნდა და რამდენი ხნით;
- გადახდის გარანტია;
- განსაკუთრებული სურვილები.

გარანტია დაჯავშნაზე ხორციელდება დეპოზიტით ან საკრედიტო ბარათით. დაჯავშნულ ნომერზე სტუმარი უნდა მოვიდეს 18 სთ-მდე. ყველაზე დიდი უსიამოვნება, რაც სტუმრის მოსვლისას შეიძლება შეიქმნას იმ შემთხვევაში, როდესაც ერთ ნომერზე მოდის ორი კლიენტი. საქმე იმაშია, რომ ხშირად დაჯავშნული ნომრების 10%-ზე სტუმარი არ ცხადდება, ამიტომ ხშირად, სასტუმროები რისკავენ და იღებენ იმაზე მეტ შეკვეთას რისი მიღებაც რეალურად შეუძლიათ. ხანდახან მათი ეს რისკი არ მართლდება და იქმნება უსიამოვნო სიტუაცია. არასასიამოვნო სიტუაცია იქმნება არასაფრენი ამინდის პირობებშიც. ამ დროს სტუმარი დროზე ვერ ათავისუფლებს ნომერს, ახალი სტუმრები კი უკვე მოდიან. ამ დროს სასტუმრომ უნდა უზრუნველყოს ახალი სტუმრის განთავსება სხვა ისეთივე, ან უკეთესი კლასის სასტუმროში. შეიძლება შეიქმნას პირიქით სიტუაციაც, როდესაც ერთი და იგივე პიროვნება ნომერს დაჯავშნის სხვადასხვა სააგენტოს საშუალებით და ერთ პიროვნებაზე დაკავდება რანდენიმე ნომერი. იმ შემთხვევაში, თუ დამკვეთი

წინასწარ იხდის საფასურს, ეს ნომერი ინახება იმის მიუხედავად მოვა თუ არა სტუმარი. დღეისათვის დაჯავშნის სამსახური თითქმის მთლიანად კომპიუტიზირებულია.

### **სამეურნეო სამსახური**

ამ სამსახურის ფუნქციებში შედის პასუხისმგებლობა ნომრებისა და მთელი ოტელის სისუფთავეზე. მას პირ-დაპირი კავშირი აქვს მიღებისა და საინჟინრო სამსახურებთან. ყოველ ნომერზე გაპროვინებულია პასუხისმგებელი - მოახლე, რომელსაც ევალება ნომრის დალაგება. ერთ მოახლეზე უნდა მოდიოდეს 11-18 ნომერი ცვლაში. ისინი როგორც წესი, მუშაობენ მკაცრად განსაზღვრული ინსტრუქციების მიხედვით, კერძოდ:

1. ნომრის კარზე უნდა დააკაკუნოს სამჯერ და უნდა დარწმუნდეს, რომ სტუმარი შიგნით არ არის და ისე შევიდეს;
2. გააღოს ფანჯარა, გაიტანოს ნაგავი;
3. დააღაგოს საწოლი, გამოცვალოს თეთრეული;
4. გარეცხოს ჭურჭელი;
5. დააღაგოს სანიტარული ნაწილი. ამ სამუშაოს შესრულებას უნდა მოანდომოს 20-30 წთ.

დალაგების ხარისხი ფასდება სპეციალური სტანდარტის მიხედვით. არსებობს სისუფთავის ორი სტანდარტი: ნორმალური და პრესტიჟული. არსებობს უსაფრთხოების წესები, რომელთა დაცვა მოახლეებისათვის სავალდებულოა:

- არ გაუღოს ნომერი მუშებს ან ნომრის ბინადარს, რომელსაც გასაღები დარჩა ნომერში
- გასაღები ყოველთვის თვითონ იქონიოს.

გარდა ნომრების დალაგებისა, სამეურნეო სამსახურს ევალება იატაკის, დერეფნების, რესტორნების დალაგებაც. მის დაქვემდებარებაშია აგრეთვე სამრეცხაო და დავიწყებული ნივთების ბიურო. ნომერში დავიწყებული ნივთები ინახება სამი თვის განმავლობაში.

## **საინჟინრო სამსახური**

თანამედროვე სასტუმროები აღჭურვილია რთული საინჟინრო ტექნიკით, ამიტომ აუცილებელია სასტუმროს ჰქონდეს კვალიფიციური საინჟინრო სამსახური. ძირითადად ეს ხდება ხელშეკრულების გაფორმებით სპეციალიზირებულ ფირმებთან, რომლებიც საჭიროების შემთხვევაში ასრულებენ საჭირო საინჟინრო სამუშაოებს. საინჟინრო სამსახურის მნიშვნელოვანი ამოცანაა სახანძრო უსაფრთხოების უზრუნველყოფა, ვინაიდან ხანძარი საკმაოდ ხშირი მოვლენაა სასტუმროს ბიზნესში. ოტელში ხანძრის ძირითადი მიზეზებია: მწვევლები, გაუმართავი ელექტროგაყვანილობა, ბუხარი, აალებადი ნივთიერებანი საწყობში. სახანძრო სამსახურის მნიშვნელოვანი ამოცანაა სიგნალიზაციის სისტემის დამონტაჟება მთელ შენობაში, ცეცხლმქრობების წესრიგში ყოფნა, სრულყოფილი საევაკუაციო გეგმა. სასტუმროს ყველა თანამშრომელმა უნდა იცოდეს როგორ მოიქცეს ხანძრის შემთხვევაში, უნდა იმოქმედონ მშვიდად, პანიკის გარეშე რეგლამენტის შესაბამისად.

## **უსაფრთხოების სამსახური**

უსაფრთხოების სამსახური შექმნილია სტუმრებისა და სასტუმროს ქონების დასაცავად. ყველაზე ინტენსიური დანაშაული სასტუმროში ქურდობაა. ხშირად სტუმრებს სასტუმროს ნომრიდან სუვენირების სახით მიაქვთ სხვადასხვა ნივთები. ასეთი სტუმრები შეყავთ სასტუმროს შავ სიაში და ითვლებიან არასასურველ სტუმრებად. უსაფრთხოების სამსახურის წარმატებული მუშაობისათვის მნიშვნელოვანია მათი თანამშრომლობა სასტუმროს პერსონალსა და ფინანსურ განყოფილებასთან, ასევე ადგილობრივ პოლიციის განყოფილებასთან. დაცვის სამსახური მცირერიცხოვანია, 500 ნომერზე მოდის 10 ადამიანი. დაცვის თანამშრომელი უნდა იყოს მშვიდი, მორალურად

მდგრადი. ისინი არიან სამართავდამცავი ორგანოების ყოფილი თანამშრომლები. დაცვის თანამშრომლები უნდა იქცეოდნენ თავშეკავებულად, არ უნდა ეცვათ ფორმა და ღიად არ უნდა ატარებდნენ იარაღს. მათ უნდა ჰქონდეთ ცალკე ოთახი მოფარებულ ადგილას. დაცვის თანამშრომლების ფუნქციაა შენობის პატრულირება და ნებისმიერი დარღვევის უხმაუროდ აღკვეთა, რადგან ნებისმიერი ასეთი ხმაური მნიშვნელოვნად ლახავს სასტუმროს რეპუტაციას. უკანასკნელ წლებში გახშირებული ტერაქტების გამო დაცვის სამსახური ვალდებულია გააცნოს სტუმრებს, თუ როგორ უნდა მოიქცნენ იმ დროს, თუ იქნება შეტყობინება, რომ შენობაში არის ასაფეთქებელი მოწყობილობა. დაცვის სამსახური აწარმოებს ყველა შემთხვევის აღრიცხვას ჟურნალში.

### **შესყიდვების სამსახური**

შესყიდვების სამსახურის ფუნქციაა საჭირო საქონლის შეძენა დროულად და ნორმალურ ფასებში. სასტუმროში შესაძენი საქონელი ძირითადად არის პროდუქტი, სასმელი, ავეჯი და სხვა ადჭურვილობა, წვრილმანი საგნები. შესყიდვები ძირითადად წარმოებს კონტრაქტით მუდმივი მომწოდებლებისაგან ან ერთჯერადი შესყიდვით. თუ სასტუმრო შედის სასტუმროების ქსელში, მაშინ საჭირო საქონლის მოწოდება ხდება ცენტრალიზებულად. შესყიდვა წარმოებს დოკუმენტაციის მკაცრი აღრიცხვით ანგარიშ-ფაქტურების წარმოდგენით.

### **მარკეტინგისა და გაყიდვების განყოფილება**

ეს განყოფილება დიდი ხანი არ არის რაც გაჩნდა სასტუმროს სტრუქტურაში, მაგრამ მისი როლი სულ უფრო იზრდება. განყოფილების მთავარი ამოცანაა სასტუმროს დატვირთვის ამაღლება. განყოფილებაში 1-2 თანამშრომელი დაკავებულია მარკეტინგით, ხოლო დანარჩენები გაყიდვის მენეჯერებია, რომლებიც თავისი

სამუშაო დროის 90%-ს ატარებენ სასტუმროს გარეთ, მყიდველის ძებნაში.

მარკეტინგის სამსახურის ამოცანებში შედის იმ სეგმენტის განსაზღვრა, რომელშიც სასტუმროს ექნება მეტი წარმატება და სარეკლამო კომპანიის რეკლამირება. ეს სამსახური ადგენს სტუმრის კმაყოფილების ხარისხს სასტუმროს მომსახურებით. ამ მიზნით ნომრებში სტუმრებს ურიგდებათ ანექტები, სადაც ისინი შეაფასებენ მომსახურების ხარისხს. ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფუნქციაა სატარიფო სისტემის შემუშავება, ფასებზე შედგავთების დაწესება, სასტუმროების ბაზრის ანალიზი, სხვადასხვა წამახალისებელი ღონისძიებანი მუდმივი კლიენტებისათვის. გაყიდვების სამსახურის მენეჯერი აწარმოებს ახალი კლიენტების მოზიდვას კორპორაციული ტარიფის გამოყენებით, ანუ სასტუმრო სთავაზობს შედგავთებს, თუ ის ისარგებლებს სასტუმროს მომსახურებით წელიწადში რამდენჯერმე. მენეჯერები ყოველკვირეულად ანგარიშს აბარებენ ოტელის დირექტორს. სასტუმროს რეკლამა მარკეტინგის სამსახურის ერთ-ერთი ძირითადი ფუნქციაა. რეკლამა წარმოებს მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებით, რეკლამირებით აეროპორტებსა და ქალაქში, შემოსასვლელ გზებზე. სასტუმროს კარგ რეკლამად ითვლება სხვადასხვა მასობრივი ღონისძიებების ჩატარება სასტუმროში. მსხვილი სასტუმროები მონაწილეობენ საერთაშორისო გამოფენებში. ამავე განყოფილებაში წარმოებს სასტუმრო ბაზრის, კონკურენტების მდგომარეობის შესწავლა და ანალიზი. უნდა აღინიშნოს, რომ მარკეტინგის განყოფილება ითვლება ყველაზე გასაიდუმლოებულ განყოფილებად სასტუმროში. აქ არსებული ყველა ინფორმაცია კონფიდენციალურია.

### **2.3.2. სასტუმროს პერსონალი**

სტუმრის პირველი შთაბეჭდილება დიდად არის დამოკიდებული სასტუმროს პერსონალის მომსახურების ხარისხზე, ამიტომ დიდი მნიშვნელობა

აქვს პერსონალის სწორად შერჩევა. ეს ფუნქცია დაკისრებული აქვს მომსახურების სამსახურის მენეჯერს. მის ფუნქციებში შედის არა მარტო პერსონალის შერჩევა, არამედ მათი სწავლება, კვალიფიკაციის ამაღლება, შექმნილი პრობლემების მოგვარება.

### **თანამშრომლების შერჩევა.**

არსებობს თანამშრომლების შერჩევის ორი მეთოდი.

- შერჩევა სასტუმროს პერსონალს შორის;
- კადრების მიღება გარედან.

ორივე მეთოდს აქვს თავისი უპირატესობა და ნაკლი. პირველი მეთოდის უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ შერჩეული კადრი კარგად იცნობს სასტუმროს სისტემას, ამიტომ ადვილად მოერგება ახალ თანამდებობას. ამასთან, მას კარგად იცნობს სასტუმროს ხელმძღვანელობა. მეთოდის ნაკლი კი მდგომარეობს იმაში, რომ რომელიმე თანამშრომლის დაწინაურება დანარჩენ თანამშრომლებში იწვევს უკმაყოფილებას. გარდა ამისა, აუცილებელია მომსახურე პერსონალის დროდადრო განახლება. განახლებული კადრი მუშაობს ახალი იდეებითა და ახალი ენთუზიაზმით. სწორედ ეს არის კადრების შერჩევის ერთ-ერთი უპირატესობა. ამასთან მეორე მეთოდით შერჩევისას მსურველთა რიცხვი უფრო დიდია და მეტია არჩევანის საშუალება. ეს კი იძლევა საშუალებას შეირჩეს კვალიფიციური სპეციალისტი. ამ მეთოდის ნაკლი კი ის არის, რომ ძნელია გარედან მოსული კადრის დადებითი და უარყოფითი თვისებების შეფასება. თანამშრომლის შერჩევა გარედან ხდება სხვადასხვა საშუალებებით:

- განაცხადით სამუშაო ადგილის არსებობის შესახებ;
- კანდიდატურების ძებნა სასწავლო დაწესებულებების კურსდამთავრებულთა შორის;

- ადგილობრივი პერსონალის ახლობლებსა და ნაცნობებს შორის შრომითი მოწყობის სააგენტოების საშუალებით.

შემოსულ მსურველებს შორის ერთი ან რამდენიმე კადრის შერჩევის შემდეგ ისინი გადიან შემდეგ პროცედურებს:

1. ანკეტირება;
2. გასაუბრება;
3. ტესტირება;
4. სამედიცინო გამოკვლევა (ნარკოლოგთან, შემოწმება სხვადასხვა ინფექციურ დაავადებებზე).

ხშირად თანამშრომლის მიღება ხდება დროებით, გამოსაცდელი ვადით. ახალი თანამშრომლის მიღების შემდეგ მომსახურების სამსახურის ფუნქციაა გააცნოს ის სასტუმროს პერსონალს, აუხსნას სასტუმროს შიდა განაწესი, ანაზღაურების ფორმა, უსაფრთხოების წესები და ა.შ.

### **პერსონალის სწავლება**

პერსონალის სწავლება მიმდინარეობს, როგორც წარმოებისაგან მოუწყვეტლივ (ეს ეხებათ ძირითადად ახლად მიღებულ თანამშრომლებს), ასევე წარმოებისაგან მოწყვეტით (უცხო ენების შესწავლა, სტუმრებთან ურთიერთობის ტექნიკა, სტაჟირება სხვა ოტელებში და სხვ.) კვალიფიკაციის ამაღლება მიმდინარეობს რეგულარულად, განსაზღვრული პერიოდულობით.

### **სასტუმროს თანამშრომელთა პირადი საქმე**

სასტუმროში მიღებულია ატესტაციების ჩატარება თანამშრომელთა შორის ხელმძღვანელობას აძლევს საშუალებას შეაფასოს თავისი თანამშრომლების ტექნიკური შესაძლებლობა, მიზანმიმართულება და სხვა, საქმისთვის აუცილებელი თვისებები. სასტუმროს პერსონალის მენეჯერი განსაზღვრავს თანამშრომელთა მოტივაციას, დისციპლინარულ მოქმედებასა და წახალისების მეთოდებს. ძირითად დარღვევებად ითვლება:

- არასაკმარისი ენთუზიამი;
  - გაცდენა;
  - ქურდობა;
  - მოწვევა აკრძალულ ადგილას;
  - სამუშაო ადგილზე სპირტიანი სასმელის მიღება;
- ნებისმიერი დარღვევა ფიქსირდება თანამშრომლის პირად საქმეში.

### **წახალისების მეთოდებში შედის:**

- ფულადი პრემია;
- კვალიფიკაციის ამაღლება და ხელფასის მომატება;
- დაწინაურება თანამდებობაზე;
- საჩუქარი დაბადების დღეზე;
- თანამშრომელთა. საჩივრების განხილვა. პერსონალის სამსახურის ეს ფუნქცია საკმაოდ მნიშვნელოვანია. პერსონალის სამსახურის ფუნქციებში შედის ასევე შტატების შემცირება. ეს შეიძლება მოხდეს არასაკმარისი შემოსავლების დროს ან შესაბამისი სამსახურის საერთოდ გაუქმება. ამ დროს უმნიშვნელოვანესია შრომითი კანონმდებლობის გათვალისწინება.

### **2.3.3. სასტუმრო ბიზნესის კომპიუტერიზაცია**

#### **სასტუმროს მართვის კომპიუტერული პროგრამები**

კომპიუტერული სისტემები სასტუმრო კომპლექსებში სასტუმროს საქმიანობის ცენტრალიზებულად მართვის საშუალებას იძლევა. მართვა კოორდინირებულია დროისა და ძალის დიდი დანახარჯის გარეშე. მიუხედავად კომპიუტერული სისტემების მრავალფეროვნებისა, ისინი მუშაობის პრინციპებით ერთმანეთის მსგავსია. ყველა სისტემა წარმოადგენს სასტუმროს ძირითადი სამსახურების მოქმედებების, პროგრამების ინტეგრირებულ პაკეტს. ნომერთა ფონდის მართვა, ადმინისტრაციული, კომერციული და საინჟინრო პროგრამები აგებულია ფუნქციონალური პრინციპებით. მაგალითად, ნომრების

ფონდის მართვის პროგრამა უზრუნველყოფს ნომრების დაჯავშნას, განთავსებას, სტუმრების რეგისტრაციას, ნომერში ცხოვრებისა და მომსახურების ღირებულების ანგარიშს. პროგრამები, რომლებიც განპირობებულია კლიენტების ანგარიშსწორებისათვის ბარებსა და რესტორნებში, აწარმოებს შემდეგ ოპერაციებს: დარბაზის დატვირთვის მართვა, საწყობებში პროდუქტების მარაგის მართვა, პროდუქტების მოძრაობის აღრიცხვა და კონტროლი, კერძებისა და მენიუს კალკულაცია. სისტემები გამიზნულია საბუთებისა და დოკუმენტების, წერილების, სტატისტიკური და ფინანსური ანგარიშების მოწესრიგებისათვის. პატარა სასტუმროებისათვის სისტემები უფრო გამარტივებულია. ისინი ძირითადად მართავენ მიღება-განთავსების სამსახურს.

### **სისტემა Fidelio**

მსოფლიოში ყველაზე გავრცელებულ უნივერსალურ მსხვილ პროგრამას წარმოადგენს კორპორაცია **Micros-Fidelio**. ეს პროგრამა მუშაობს მსოფლიოს მსხვილ სასტუმრო ქსელებში (შერატონი, მერიოტი და სხვა). სისტემა Fidelio მოიცავს სასტუმროს ყველა ოპერაციას: კომპიუტერული დაჯავშნა, რეგისტრაცია, განთავსება სტუმრის ამოწერით დაწყებული და დამთავრებული ნომრების ფონდის მართვით, ფინანსებისა და ბუღალტერიის მართვა. სისტემა საკმაოდ მარტივია და ერგება ნებისმიერი ზომის სასტუმროს.

### **სისტემა - Lidging Touch**

ეს სისტემა მუშაობს **Windows**-ის საოპერაციო არეში, რაც აძლევს საშუალებას ნებისმიერ მომხმარებელს გაერკვეს ამ სისტემაში. Iგი წარმოადგენს პროგრამების ინტეგრირებულ პაკეტს, რომელშიც ჩადებულია სასტუმროს შემდეგი განყოფილებების მართვა: რესტორნების სამსახური, მოახლის მომსახურება და ბანკეტების ორგანიზაცია. ამ

სისტემაში ხშირად ჩართულია ისეთი ოპერაციები, როგორებიცაა საბუღალტრო პროგრამები, სასტუმროს მოგების ორგანიზაცია, ფასიანი ტელევიზია, ტელეფონების სისტემა და ა.შ. პროგრამის ძირითადი საოპერაციო მოდელია ნომრის დაჯავშნის ფუნქციონალური ბლოკი (ჯავშნის გაფორმება ან გაუქმება), შესახლება და ამოწერა, დამის აუდიტის ანგარიში. აქ შეიძლება ენახოთ ასევე ანგარიში სასტუმროს მდგომარეობის შესახებ.

### **სისტემა Nimeta**

ეს შედარებით ახალი პროდუქციაა, გამიზნული მცირე და საშუალო ოტელებისათვის. მისი ჩართვა ადვილია ინტერნეტ-პროვაიდერის სერვის-ცენტრში და მისი გამოყენებისათვის საკმარისია კომპიუტერის ჩართვა ინტერნეტში.

#### **2.3.4. დაჯავშნის გლობალური სისტემები** (დსგ)

დაჯავშნის სამსახური სასტუმროსთან სტუმრის პირველადი სამსახურია. მოთხოვნა ნომრის დაჯავშნაზე შეიძლება სასტუმრომ სხვადასხვა არხებიდან მიიღოს. ეს არხებია: ელ-ფოსტა; ტელეფონი/ფაქსი; ტელექსი. დაჯავშნისას ფიქსირდება აუცილებელი მონაცემები: გვარი, მისამართი, პიროვნებათა რიცხოვნება, ნომრების რიცხოვნება; გადახდის გარანტია; განსაკუთრებული მოთხოვნები.

რისათვის არსებობს დაჯავშნის გლობალური სისტემები, რომლის გამოყენებითაც შეიძლება ავიაბილეთებისა და სასტუმროში ადგილების დაჯავშნა, ავტომობილის დაქირავება, წარმოდგენებზე ბილეთების დაჯავშნა და სხვა. ამ სისტემაზე მუშაობს 4 პროგრამა: Amadeus, Galileo, Sabre, Worldspan, რომელსაც უკავია მსოფლიო ბაზრის 90%. რუსეთის ბაზარზე მუშაობს დაჯავშნის სისტემა “SAHARA”. თითოეულ სისტემას,

მიუხედავად მისი გლობალურობისა, თავისი სამოქმედო არეალი აქვს, კერძოდ:

ევროპაზე მუშაობენ Amadeus, Galileo;

ამერიკაზე მუშაობენ Sabre, Worldspan;

ყოფილ სსრკ-ს ქვეყნებზე მუშაობს SAHARA

### **დსგ- გამოყენების ვარიანტებია:**

- სასტუმროს აქვს დამოუკიდებელი ტერმინალი და მუშაობს დამოუკიდებლად;
- სასტუმრო დებს ხელშეკრულებას ისეთ სამსახურთან - შუამავალთან - ვინც სთავაზობს ამ მომსახურებას;
- სასტუმრო დებს ხელშეკრულებას მსხვილ ტუროპერატორთან, რომელიც ჩართულია დგს-ში.

იმის გამო, რომ დამოუკიდებელი სისტემა გლობალური დაჯავშნის პროგრამით საკმაოდ ძვირადღირებულია, და სასტუმროს ძვირი უჯდება მისი მომსახურება, ამიტომ ამ სისტემაში ჩართვა დამოუკიდებლად თითქმის არ ხდება. საკმაოდ მარტივია მასში ჩართვა საშუამავლო კომპანიების გავლით. ამისათვის კი საკმარისა სასტუმრომ შეავსოს სათანადო ანკეტა, სადაც მიუთითებს ნომრების აღწერილობას, ფასებს და მომსახურების სახეობებს. შემდეგ, ის დაელოდება შეკვეთების შემოსვლას. რადგან დგს-ის სისტემა ძვირადღირებულია, ამიტომ სასტუმროსათვის, რომელიც ამ სისტემაში ჩაირთვება, დადგენილია ფიქსირებული გადასახადი **დაახლოებით \$10** ასევე, საკომისიო ტურისტული ფირმისათვის, ვინც განახორციელა დაჯავშნა. საკომისიო დაჯავშნის ღირებულების 10%-ს შეადგენს.

უპირატესობა ენიჭება ტუროპერატორის გამოყენებით მუშაობას, რადგან ტუროპერატორი დაინტერესებულია სტუმრების მოზიდვით სასტუმროში, რისთვისაც ის

გასამრჯელოს იღებს. თუმცა, ტუროპერატორის არჩევისას სასტუმროს ადმინისტრაცია ითვალისწინებს მთავარ ასპექტს - დასტური ჯავშანზე!! რადგან გლობალური სისტემების გამოყენება უპირატესად გათვალისწინებულია საქმიანი მგზავრობისათვის, რომლებიც დაგეგმვას იშვიათად ექვემდებარებიან, ამიტომ ჯავშანის დასტურის სისწრაფე მნიშვნელოვანი ფაქტორია.

დაჯავშნის სისტემას რეჟიმებიდან მნიშვნელოვანია " A " და "B" რეჟიმები:

" A " ტიპის რეჟიმი ითვალისწინებს დასტურის მოსვლას არანაკლებ 7 საათში, ხოლო "B" ტიპის რეჟიმში მუშაობა - 24 საათს. ბუნებრივია, ტუროპერატორები სამუშაოდ ირჩევენ სასტუმროებს, რომლებიც პასუხს არ აგვიანებენ. ურთიერთობა ტუროპერატორსა და სასტუმროს შორის ხორციელდება ძირითადად ფაქსის მეშვეობით.

#### **და მაინც, რატომ დსგ?**

*ა/ ნომრის ღირებულების გადახდის სიმარტივე:*

1. ელექტრონული ფული - E-port;
2. ელექტრონული ფული - Web Money;
3. პლასტიკური ბარათი - Visa;
4. პლასტიკური ბარათი - EuroCard / MasterCard;
5. უნაღდო გადახდა;
6. კომპანიის ოფისში გადახდა;
7. გადახდა ნაღდი ფულით ბანკებში ან ბანკის ფილიალებში;
8. გადახდა ტურსააგენტოების ოფისებში.

#### ***ბ/ მოხერხებული ინტერფეისი***

1. სასტუმროს დაჯავშნა უშუალოდ;
2. შეკვეთების კონტროლის წარმოება უშუალოდ ოფისში;
3. გადახდა

#### ***გ/ კლიენტის მომსახურება***

1. მას შემდეგ, რაც შეუკვეთავთ თქვენთვის სასურველ სასტუმროს, 5-7 წუთის შემდეგ თქვენ გიკავშირდებათ მენეჯერი ;

2. პრაქტიკულად, კლიენტის ნებისმიერი შეკვეთა შესრულებადია;

3. დღეისათვის კლიენტის განკარგულებაშია კავშირის სახეები: ტელეფონი/ფაქსი, E-mail, ICQ, Skype;

**დ/ კონფიდენციალურობა**

ინფორმაციის კონფიდენციალურობა დაცულია. კლიენტის ინფორმაცია მესამე პირს არ გადაეცემა;

**ე/ გადახდის უსაფრთხოება**

დღეისათვის დაჯავშნის გლობალური სისტემების ძლიერი კონკურენტია ინტერნეტი.

სასტუმროს ძირითადი სამსახურები ეთმანეთისაგან განსხვავდებიან პერსონალის რიცხოვ-რივი შემადგენლობით და მათზე დაკისრებული ფუნქციით. ამ სამსახურებს მიეკუთვნება: მთავარი ადმინისტრატორის - მიღება-განთავსების სამსახური, დაჯავშნის სამსახური, ნომრების მომსახურების სამსახური, ფინანსური სამსახური, უსაფრთხოების სამსახური, კვების უზრუნველყოფის სამსახური და ყველა ამ სამსახურის სათავეში - გენერალური დირექტორი.

სტუმრის პირველი შთაბეჭდილება სასტუმროს პერსონალის მომსახურებაზეა დამოკიდებული, ამიტომ დიდი მნიშვნელობა ენიჭება პერსონალის შერჩევას, რაც დაკისრებული აქვს მომსახურების სამსახურის მენეჯერს. მის ფუნქციაში შედის აგრეთვე პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლება, სწავლება, რომელიც მიმდინარეობს პერიოდულად და პერსონალის წახალისების პუნქტით შეიძლება განვიხილოთ.

სწავლება მიმდინარეობს როგორც წარმოებისაგან მოწყვეტით, ისე წარმოებისაგან მოუწყვეტლივ. ეს სწავლება ითვალისწინებს უცხო ენების შესწავლას, სტუმრებთან

ურთიერთობის ტექნიკას, სტაჟირებას იმ პერსონალისათვის, რომელიც ადმინისტრაციისათვის მისაღებია თავისი საქმიანობით და ადმინისტრაცია თვლის, რომ ისინი მომავალშიც ერთგულად და ენერგიულად შესარულებენ თავის მოვალეობას მათი ბიზნესის განვითარებისათვის.

გარდა ჩამოთვლილისა, თანამშრომელთა წახალისების მიზნით ადმინისტრაცია წარმატებულ თანამშრომლებს აჯილდოვებს ფულადი პრემიით, ხელფასის მომატებით, თანამდებობაზე დაწინაურებით, დაბადების დღეების მილოცვით (საჩუქრით). გარდა ამისა, წახალისების ერთ-ერთ ფორმას მიეკუთვნება ფულადი საჩუქარი ბავშვის შექმნისას.

მომხმარებელთან კავშირი მიზანშეწონილია ელექტრონული ფოსტის, SMS , ICQ-ს შეტყობინებების გზით, რაც შედარებით უფრო სწრაფია და სასტუმროს ნაკლებ დანახარჯებთან აქვს საქმე. ამ შემთხვევაში სასტუმროს ხარჯები ძირითადად დაკავშირებულია ინტერნეტ პროვაიდერის მიერ მოთხოვნილ ხარჯებთან, რომელიც მნიშვნელოვნად დაბალია ტუროპერატორის მომსახურების ხარჯებთან შედარებით.

### **დამოუკიდებელი სამუშაო**

1. ჩამოთვალეთ ის ძირითადი პრინციპები, რის მიხედვითაც ხდება ოტელების კატეგორიებად დაყოფა;
2. დაასახელეთ ბიზნეს და საკურორტო ოტელებისათვის აუცილებელი მოთხოვნები;
3. რა მოთხოვნებს უნდა აკმაყოფილებდეს "ოთხი ბრილიანტის" კატეგორიის ოტელი?
4. აღწერეთ ოტელების კატეგორიები ნომრებზე ფასების მიხედვით;

5. ჩამოთვალეთ და მოკლედ დაახასიათეთ დაჯავშნის გლობალური სისტემები;
6. ჩამოთვალეთ თანამშრომელთა წახალისების მეთოდები.

## 2.4. რეკლამა ტურიზმის ინდუსტრიაში

---

---

ტურიზმის ბიზნესი სწრაფად განვითარებადი და პერსპექტიული დარგია, რომელიც მსოფლიოს ეკონომიკას მტარავალმილიონიან მოგებას აძლევს. ცნობილია, რომ მომხმარებლის მოლოდინს აფორმირებს რეკლამა, მაგრამ მოლოდინი ყოველთვის არ ემთხვევა რეალურ სიტუაციას. პირველ რიგში ეს ეხება მომსახურებას. მაგრამ თუ რეკლამის გამო შეძენილი პროდუქტი, რომელიც რეალობას არ შეესაბამება, შეგიძლიათ დააბრუნოთ, ეს არ შეეხება მომსახურებას, რადგან რეკლამის საფუძველზე გამოყენებულ მომსახურებას უკან ვერ დააბრუნებთ. ამიტომ სარეკლამო პოლიტიკა მოქნილი და გათვლილი უნდა იყოს მუდმივ მოთხოვნაზე და რეკლამაში გათვალისწინებული უნდა იყოს გეოგრაფიული, კულტურული და მენტალური განსხვავებები მომსახურების მიმწოდებელსა და პოტენციურ მომხმარებელს შორის. ე.ი. ტურისტული რეკლამის მახასიათებლად უნდა მივიჩნიოთ მკაფიო ორიენტაცია მიზნობრივ სეგმენტზე მრავალი ფაქტორის გათვალისწინებით, როგორცაა: ფსიქოლოგიური განწყობა, ცხოვრების სტილი და სხვა. მცირეოდენი გადამეტებაც კი შეიძლება მომხმარებელმა აღიქვას სიყალბედ, რასაც შეიძლება ადგილი ჰქონდეს როგორც მომსახურების, ისე საქონლის რეკლამის შემთხვევაში. მაგრამ ტურისტული რეკლამა ძირითადად ემოციებზე მოქმედებს, რის გამოც რეკლამაში შეთავსებულია ორი მნიშვნელოვანი ფაქტორი - იმიჯი და გასაღება. ეს განსაკუთრებით ეხება სასტუმროს

რეკლამას. ცნობილია, რომ ოტელების შევსება მისი პოპულარობის პროპორციულია. რეკლამის მიზანი მომსახურების ხარისხის დემონსტრირება და ტურისტის დაჯერებაა, რომ რეკლამირებულ სასტუმროს მნიშვნელოვანი უპიტრეტესობა აქვს სხვა სასტუმროებთან შედარებით.

მიუხედავად იმისა, რომ რეკლამა ინფორმაციაა და მისი ეფექტი არ არის ნივთიერი გამოსახულების მაჩვენებელი, მას აქვს კონკრეტული მატერიალური გამოხატულება. რეკლამა დაკავშირებულია წარმოების პროცესთან და მოიცავს: სარეკლამო მოდულებს, ტექსტებს, სცენარებს. რეკლამა ყიდვა-გაყიდვის საგანია და უშუალოდაა დაკავშირებული რაოდენობრივ მაჩვენებლებთან. რეკლამა როლიკია, რომელიც უნდა მოამზადო, მოდული - უნდა იყიდო ან უნდა შექმნა, ან უნდა იყიდო საეთერო დრო განთავსების მიზნით, ან საგაზეთო სტრიქონი ან ბილბორდი.

სასტუმროს მომსახურების რეკლამისათვის ამერიკელი სპეციალისტის ა. პოლიტცის მიერ შემოთავაზებულია ორი კანონი:

**კანონი პირველი:**

რეკლამა სტიმულირებას უკეთებს კარგი საქონლის გაყიდვას და აჩქარებს ცუდი საქონლის ჩავარდნას. რეკლამა მიაჩნის, რა თვისებები არ გააჩნია პროდუქტს და ეხმარება მყიდველს სწრაფად გაერკვეს არსში.

**კანონი მეორე:** რეკლამა, რომელიც მიუთითებს განმასხვავებელ ნიშანზე, რომელიც უმნიშვნელოა და თვითონ მომხმარებელი ვერ ერკვევა მასში, მომხმარებელს ეხმარება დაადგინოს ფაქტი, რომ ეს ნიშანი საერთოდ არ არსებობს, რითიც აჩქარებს საქონლის ჩავარდნას.

ეს კანონები მიუთითებენ იმაზე, რომ არ შეიძლება რეკლამის ზედმეტად შეფასება და მასზე სრულად დაყრდნობა. მას შეუძლია წარმატების მოტანა იმ შემთხვევაში,

როდესაც შემოთავაზებული საქონლის ხარისხი ისეთივე კარგია, როგორც რეკლამის.

#### **2.4.1. ტურისტული რეკლამის მიზნები**

ტურისტული რეკლამის განსაკუთრებულობა მის საკმაოდ დიდ მოცულობაშია. საზღვარგარეთის ტურისტული ფირმების შემოსავლების 5%-6% რეკლამაზე იხარჯება. რუსეთისათვის «ЭКСПАР-Аналитик»-ის მონაცემებით ტურისტულ რეკლამას 2005-2006 წლებში მე-7 ადგილი ეკავა.

როგორც ყველა რეკლამის მიზანი წარმატების მიღწევას, ასევე, ტურისტული ბიზნესის რეკლამის მიზანიც იგივეა: მიაღწოს წარმატებას, რაც გამოიხატება შემდეგში: მიიპყროს მომხმარებლის ყურადღება, მიიტანოს მომხმარებლამდე ინფორმაცია ისე, რომ მას გაუღვიძოს ინტერესი ტურისტული პროდუქციის გასაცნობად და შესაძენად, ისე, რომ შემდეგ, მომხმარებელი დაუკავშირდეს ტურისტულ აგენტს და საბოლოოდ, პროდუქტმა იპოვოს კლიენტი.

რეკლამა უნდა მოერგოს ამერიკელი სპეციალისტის - ა. პოლიტცის კანონებს, რომელთა მიხედვითაც:

1. კარგი საქონლის გაყიდვის რეკლამა მასტიმულირებული უნდა იყოს და უნდა დააჩქაროს ცუდი საქონლის ჩავარდნა. რეკლამა უნდა დაეხმაროს მომხმარებელს იოლად გარკვეს პროდუქტის ხარისხში;
2. რეკლამა აფიქსირებს საქონლის განმასხვავებელ იმ ნიშანს, რომელსაც მომხმარებელი ვერ გამოავლენს და ეხმარება მას დაადგინოს ამ ნიშნის არარსებობის ფაქტი, რაც საქონლის ჩავარდნას დააჩქარებს.

ჟურნალის - «Туризм: практика, проблемы, перспективы» - ავტორები აღნიშნავენ, რომ რეკლამა

თავს ვერ მოახვევს მომხმარებელს მისთვის უსარგებლო საქონელს და ვერ უზრუნველყოფს საქონლის გაყიდვას აშკარა მაღალი ფასებით, ე.ი. რეკლამა არ შეიძლება ზედმეტად შევაფასოთ. მისი მიზანი - მოიტანოს წარმატება - შესასრულებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ საქონლის ხარისხი ისეთივე კარგია, როგორც რეკლამისა! რის გამოც, მისი მთავარი ამოცანაა მოთხოვნის მხარდაჭერა და მომხმარებლის სტიმულირება.

### **რეკლამის მატარებლები**

თუ გავითვალისწინებთ იმ გარემოებას, რომ რეკლამა არის ფირმის მიერ პოტენციური მყიდველების, საქონლისა და მომსახურეობის მომხმარებლების ღია შეტყობინება მათი ხარისხის, ღირსებისა და უპირატესობის შესახებ, რაც ფირმის ბიზნესის წარმოების უმნიშვნელოვანესი შემადგენელი ნაწილია. ადვილი მისახვედრია რეკლამის მატარებლების საკმაო მრავალფეროვნება.

რეკლამის მატარებლებია: პრესა; რადიო და ტელევიზია; პირდაპირი რეკლამა; შედარებითი რეკლამა; შეხსენებითი რეკლამა.

#### ***პრესა:***

რეკლამა პრესის გამოყენებით ითვალისწინებს ინფორმაციის მიწოდებას:

ა/ გაზეთების (ყოველდღიური, საღამოს, კვირის, დამატებები, ჩანართები) საშუალებით;

ბ/ ჟურნალების (სპეციალური, სამომხმარებლო) მეშვეობით;

გ/ ცნობარებით;

დ/ გზამკვლევებით;

ე/ სპეციალური ღონისძიებების სახით: რეკლამა ტრანსპორტში; წარწერებით, პლაკატებით

**ტელევიზია, რადიო:**

ა/ განცხადება;

ბ/ მოკლემეტრაჟიანი ფილმები-როლიკები; ფილმები;

გ/ გამოცხადება სავაჭრო ცენტრებში;

დ/ ვიტრინები

**პირდაპირი რეკლამა:** კატალოგები, პროსპექტები,

ბროშურები, ბუკლეტები, საფოსტო ბარათები, პროგრამები,

კონვერტები,

**არაპირდაპირი რეკლამა:** ინტერვიუს, პუბლიკაციის სახით იძლევა ცნობებს რეკლამის საგნისა და მისი მწარმოებლის შესახებ;

**შედარებითი რეკლამა:** ერთი მარკის უპირატესობის დემონსტრირება სხვა მარკასთან შედარებით;

**რეკლამა ტრანსპორტზე:** შიდასალონური (პოსტერები, პლანშეტები); გარე ( სატრანსპორტო საშუალებების უკან, წინ, გვერდებზე პლაკატები, წარწერები);

**ინფორმაციული რეკლამა:** მომხმარებლისათვის საწყისი ინფორმაციის მიწოდება საქონლის არსებობისა და მისი თვისებების შესახებ;

**რეკლამა ინდივიდუალური მომხმარებლისათვის:**

საწარმოს თავისი მიმართვა დაყავს კონკრეტულ

მომხმარებლამდე

და კიდევ:

**რეკლამა პრესტიჟული, რეკლამა მარკის, რეკლამა რჩევითი და სხვა**

სარეკლამო საშუალებების შესწავლა და შერჩევა დაკავშირებულია აუდიტორიასთან, ვისთვისაც რეკლამა კეთდება, გამოცემის ტირაჟთან, რაც დაკავშირებულია აუდიტორიის მომცველობასთან და პერიოდულობასთან. რეკლამის სიხშირის მიზანშეწონილობა დაკავშირებულია ადამიანთა მეხსიერებაში დამახსოვრებისა და ტურისტული პროდუქტის სახის შექმნისათვის, რათა თავი შეახსენოს

მომხმარებელს , გააცნოს პროდუქტი ახალ მომხმარებელს და შთაბეჭდილების შენახვის ხანგრძლივობა გაზარდოს.

ყველა შემთხვევაში უნდა გაანალიზდეს რეკლამის მატარებლის ეფექტურობა შემდეგში უკეთესი შედეგის მიღების მიზნით.

## **2.4.2. რეკლამის განმასხვავებელი ნიშნები ტურისტულ ინდუსტრიაში**

ტურისტული რეკლამა არსებითად განსხვავდება ბიზნესის სხვა სფეროების რეკლამისაგან და ძირითადად, დაკავშირებულია:

1. მომსახურების ფორმასთან ;
2. ტურისტული ბიზნესის სპეციფიკასთან.

ორივე დეტალი უნდა აისახოს რეკლამაში. რეკლამის განსაკუთრებულობა გამოიხატება მის სასაქონლო ბუნებაში. მიუხედავად იმისა, როგორც აღვნიშნეთ, რეკლამა - ეს არის ინფორმაცია და მისი ეფექტი რაოდენობრივ გამოხატულებას არ ატარებს, მას აქვს მატერიალური გამოხატულება და დაკავშირებულია წარმოების პროცესთან, როგორცაა; სარეკლამო მოდულების, როლიკების, ტექსტების, სცენარების დამუშავება; ბეჭდვით საქმიანობასთან; გადაღებებთან, აუდიო-ვიდეო ჩანაწერებთან.

ტურისტული რეკლამა მისი ბიზნესის შეფასების ძირითადი კრიტერიუმია, რადგან ის მოქმედებს მომხმარებლის შერჩევაზე. მას აქვს ყველა ის ნიშანი რაც რეკლამისთვისაა მახასიათებელი, მაგრამ მას მისთვის მახასიათებელი სპეციფიკური ნიშნებიც აქვს, როგორცაა:

- ა/ ინფორმაციის სისრულე და მიწოდებული ინფორმაციის საიმედოობა;
- ბ/ ემოციურობა და დამაჯერებლობა;
- გ/ ვიზუალურობის დომინირება;

დ/რეკლამის სეზონურობა რაც ტურიზმისთვისაც დამახასიათებელია;

ე/რეკლამის ნაციონალური და ინტერნაციონალური ხასიათი;

ვ/ საქმიანი და სამომხმარებლო ხასიათი და რეკლამაში გამოხატული იმიჯისა და გასაღების სახეობათა შერწყმა.

რეკლამის განსაკუთრებლობა გამოიხატება აგრეთვე მის ე.წ. "გაორებულ" მდგომარეობაში, რადგან მასში განთავსებულია: რეკლამა შუამავლებისათვის და საბოლოო მომხმარებლისათვის. რის გამოც, ეს ორი სხვადასხვა სახის რეკლამა თავისი მახასიათებლებით, მეთოდებით და გავრცელების არხებით. საბოლოო მომხმარებლისთვის რეკლამა უფრო მარტივია, მისი ხასიათი უფრო დამაინტრიგებელი და ინტერესის გამაღვიძებელია, მაშინ როდესაც შუამავლებისათვის (ტურსააგენტო, ტუროპერატორი) რეკლამა შედარებით რთულია და ატარებს საქმიან ხასიათს და ფორმდება როგორც ტურისტული გამოფენები, ბაზრობები, ვორკშოფები, და აგრეთვე როგორც საქმიანი ტურისტული პრესა.

ეს ჩამონათვალი განასხვავებს მას სასაქონლო ბაზრის სხვა რეკლამებისაგან.

#### **2.4.3.მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებთან კავშირის დამყარების გზები**

მასობრივი ინფორმაციით საზოგადოებასთან კავშირების დამყარების საშუალებებია:

ა/პრესისთვის შეტყობინება და საინფორმაციო პაკეტი;

ბ/პრეს-რელიზები/პრეს-ბიულეტენები;

გ/ინტერვიუ;

დ/პირადი კონტაქტები.

ტურისტული ფირმის/კომპანიის სახელით მასობრივი მომსახურების საშუალებებთან ურთიერთობაში შედის პრესასთან პასუხისმგებელი პირი, რომლის ფუნქციებიცაა:

- მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებისათვის ინფორმაციის წარდგენა;
- პრესის მოთხოვნებზე პასუხის გაცემა;
- ინფორმაციული მომსახურების უზრუნველყოფა;
- პრესის, რადიოსა და ტელევიზიის შეტყობინებების თვალყურის დევნება, ანალიზი, შედეგების შეფასება, ღონისძიებების მიღება ნეგატიური ინფორმაციის გასაბათილებლად.

დღეს ტურისტული ბიზნესი და მისი ქვედარგი - სასტუმროს ბიზნესი - ერთ-ერთი ყველაზე პერსპექტიული და სწრაფად განვითარებადი დარგია, რომელსაც მრავალმილიონიანი მოგება მოაქვს. ხისტი კონკურენცია ბაზარზე იძულებულს ხდის მენეჯერებს გამოიყენონ PR აქციები და არაორდინალური მარკეტინგული იდეები, რაზედაც ბევრს მუშაობენ მსოფლიოში (აშშ-ს საზოგადოებასთან ურთიერთობის კვლევისა და განათლების ფონდის - "Foundation for Public Relation esearch and education" - ექსპერტები; ბრიტანეთის საზოგადოებასთან ურთიერთობის ინსტიტუტი - IPR, რომელიც 1948 წელს შეიქმნა) და გვთავაზობენ PR-ის ცნებას: PR - ეს ის დაგეგმილი ხანგრძლივი მცდელობაა, რომელიც მიმართულია კეთილად განწყობილ დამოკიდებულებასა და ურთიერთგაგებაზე ორგანიზაციასა და საზოგადოებას შორის.

ედვარდ ბერნეისის მიხედვით: PR -ეს არის მიმართული იმისაკენ, რათა შეიცვალოს ორგანიზაციის მიდგომა ან ქმედება და აგრეთვე ჰარმონიული საქმიანობა საზოგადოების ინტერესების შესაბამისად ან პირიქით.

ასევე საინტერესოა ცნება: PR - ეს არის საზოგადოებრივი აზრის ორგანიზაცია წარმოების /ორგანიზაციის/

ფირმის წარმატებული ფუნქციონირებისა და მისი რეპუტაციის ამაღლებისათვის. PR - გამხორციელება სხვადასხვა გზებით შეიძლება, მაგრამ უპირველეს ყოვლისა მიმდინარეობს მასმედიის გამოყენებით, რათა დამყარდეს ურთიერთობა და მოვიპოვოთ კლიენტის ნდობა გრძელვადიან პერსპექტივაში. საუბარია საზოგადოების თვალში პოზიტიური იმიჯის, კარგი რეპუტაციისა და საწარმოსადმი პატივისცემის ფორმირებაზე.

აუცილებელია გაიმიჯნოს PR და რეკლამა. როდესაც საუბარია პროსპექტების ბეჭდვაზე, პლაკატების გამოფენაზე, პრესაში შენიშვნების განთავსებაზე, ყველაფერი ეს მიუთითებს სარეკლამო ღონიძიებებზე მაშინ, როდესაც PR-ის ღონიძიებების მიზანია ერთის მხრივ, კლიენტის ინტერესის გაღვიძება საწარმოს წინადადებისადმი და მეორეს მხრივ, კლიენტთან უკუკავშირის დამყარება არსებული მოთხოვნის შესაბამისად მომსახურების მიწოდების მიზნით.

#### **2.4.4. ტურისტული ფირმის ვებ-გვერდი**

**(Джеффри Вини. Ислуство WEB –дизайна;**

კარბელაშვილი, რ. ერისთავი, ა. ველიჯანაშვილი.

მულტიმედია და WEB-დიზაინი; )

თანამედროვე **WEB**-გვერდის შექმნა და მისი დიზაინი დაფუნქციონებულია არა მარტო გარკვეული საგნებისა და საქმის ცოდნაზე, არამედ უპირველეს ყოვლისა, აუდიტორიის აღქმაზე. ასევე შეიძლება იქვას კარგ რეკლამაზეც, რომლის წარმატების მნიშვნელოვანი წილი მიზნობრივ სამომხმარებლო ინტერფეისზე მოდის. რის გამოც, ფირმის **WEB** გვერდის შექმნა საკმაოდ საპასუხისმგებლო მომენტია.

**WEB** ვებ გვერდის შექმნის ეტაპებია:

1. **WEB** კვანძის თავფურცლის მომზადება:

- სურათების დამუშავება;
- სურათების გალერეის შექმნა;
- გამოსახულების დაჭრა;
- გამოსახულებაზე ბმულის შექმნა;
- გამოსახულების შენახვა HTML ფორმატში;
- ტექსტის მომზადება

2. **WEB** კვანძის განთავსება ინტერნეტში:

- ფირმის სახელწოდების რეგისტრაცია (domain-ის შერჩევა);
- Hosting;
- **WEB** გვერდის ადმინისტრირება.

ტურისტული ფირმის **WEB**- გვერდები დანიშნულების მიხედვით შეიძლება მომზადდეს როგორც:

-**სავიზიტო ბარათი** (ყველაზე მარტივი ფორმა, შედგება რამდენიმე გვერდისაგან);

- **ვებ - ვიტრინა** (ვებ-გვერდების კრებული, სადაც აღწერილია ის ქვეყნები, კურორტები და სასტუმროები, რასაც ტუროპერატორი სთავაზობს თავის ვიზიტორებს);

- **სისტემა**: ტუროპერატორი-ტურსააგენტო ( ტურების დაჯავშნის შიდაკორპორაციული სისტემა, რასაც ტურ-ოპერატორები ინტერნეტის მეშვეობით ახორციელებენ).

**WEB**-ის პოპულარობის არნახული ზრდა შეიძლება აიხსნას მისი სიმარტივით. კერძოდ, ბრაუზერისათვის დოკუმენტის შექმნის სიმარტივით, მისი უნივერსალურობით პროდუქტის რეკლამირებისათვის და მომხმარებელთან უკუკავშირით.

ქართული ტურისტული ფირმების მიერ ნაკლებადაა გამოყენებული რეკლამის განთავსებისათვის საქართველოს ინტერნეტ-სივრცე და უპირატესობას ანიჭებენ უცხოურ ტურისტულ პორტალებსა და სამიებო სისტემებს.

ვირტუალური რეკლამა გააჩნიათ ტურისტულ ფირმებს: კავკასუს ტრეველს: <http://caucasus-travel.com.ge>; საქტურს: <http://erkareizen.de>; <http://visitgeorgia.ge>; გეორგიკა ტრეველს: <http://georgica.caucasus.net>. ეს ფირმები ტურისტული თემატიკის საკმაოდ ვრცელ ინფორმაციას სთავაზობენ მომხმარებელს ქვეყნების შესახებ: ავიარეისები, მატარებლების განრიგი, ამინდის პროგნოზი, ვიზები, პასპორტები, რჩევები, ტურისტული მომსახურების სახეობები,

ვებ-გვერდის ერთ-ერთი აუცილებელი მოთხოვნაა მისი შინაარსი. ვებ-გვერდზე განთავსებულ ტექსტებზე მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული მომხმარებლის განწყობა ფირმის/კომპანიის მიმართ. იმისათვის, რომ ვებ-გვერდი ეფექტური კომუნიკაციის საშუალება გახდეს, მისი შინაარსი უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ პირობებს:

- **გასაგები უნდა იყოს მომხმარებლისათვის.** თუმცა ეს ფაქტორი არ იძლევა იმის გარანტიას, რომ ვებ-გვერდის დამმუშავებლისათვის კარგად გასაგები ტექსტი, ასევე კარგად გასაგები იქნება მისი ადრესატისათვის, რადგან ადამიანებს არც თუ კარგად ესმით ერთმანეთის და სწორედ ეს არის უამრავი სოციალური პრობლემის მიზეზი. ეს მიზეზი სწორედ რომ ყურადსაღებია და ეს მოსალოდნელი გაუგებრობა მინიმუმამდე უნდა იყვეს დაყვანილი.

#### **როგორ?**

1. ტექსტი არ უნდა იყოს ორაზროვანი;
2. ფრთხილად უნდა იყვეს გამოყენებული უცხოენოვანი სიტყვები;
3. თუ ვებ-გვერდი გათვლილია ფართო აუდიტორიაზე, უმჯობესია სპეციფიური დარგობრივი ტერმინები არ იყვეს გამოყენებული და თუ მაინც გამოიყენება, უმჯობესია

მათი ცალკე განყოფილებაში გამოტანა და ლექსიკონის სახით გაშიფვრა.

- **ვებ-გვერდი უნდა იყოს კითხვადი.** ეს არის არა ექსპერტული შეფასება, არამედ ობიექტური მაჩვენებელი. ჯერ კიდევ გასულ საუკუნეში ფსიქოლოგები დაინტერესდნენ საკითხით, თუ რაზეა დამოკიდებული ტექსტის კითხვის სიმსუბუქე და სპეციალური გამოკვლევების შედეგად მიიღეს გარკვეული შედეგები. რუსული და ინგლისურენოვანი ტექსტებისათვის ეს შედეგები ერთმანეთს არ ემთხვევა, მაგრამ ძირითადი ფაქტორები, რომლებზედაც ტექსტის კითხვადობაა დამოკიდებული, შემდეგია: სიტყვაში მარცვლის საშუალო რაოდენობა და წინადადებაში სიტყვების საშუალო რიცხვი. შედეგში, მიზანშეწონილია რომ გრძელი წინადადება უნდა დაიყოს მოკლე და შინაარსიან წინადადებად.

- **ტექსტის აღქმის სიმსუბუქე.** ვებ-გვერდზე განთავსებული ტექსტი ადვილად უნდა აღიქმებოდეს. სიფრთხილეა საჭირო ფერების შერჩევასას, ერთ გვერდზე განთავსებული ტექსტის სიმჭიდროვის დაცვა, უმჯობესია გვერდზე განთავსდეს მოკლე ტექსტი, რომ მკითხველმა წაკითხვისას ადვილად აღიქვას. ბევრი გაუგებარი ინფორმაცია ადამიანში უარყოფით ემოციებს აღძრავს და ტექსტი გაუგებარი რჩება. უარყოფითი ემოცია კი გადადის ფირმაზე/კომპანიაზე, რომელსაც საიტი ეკუთვნის.

- **საიტის გამოყენების სიმარტივე.** კარგად უნდა იყოს გამოყენებული ნავიგაციის სისტემა. ინფორმაცია აზრობრივად უნდა იყოს დალაგებული, ხოლო ფერების კოდირება აღქმისათვის მისაღები.

ძირითადი მომენტები, რომლებზედაც საიტის პროექტირებისას უნდა გამახვილდეს, შემდეგია:

- საინფორმაციო სტრუქტურა: საიტი იწყება იდეიდან, რომელიც აღწერის სახეს იღებს და სქემის სახით მიეწოდება ეს ინფორმაცია დიზაინერს. საიტის განვითარების კონცეფცია ჩამოყალიბდება და დაიწყება მისი შინაარსის დამუშავება. ეს პროცედურა გასათვალისწინებელია, რადგან საიტი არის არა ტექსტის ან სურათების ნაკრები, რომელიც უნდა მოაწონოს მნახველს, არამედ ეს არის ინსტრუმენტი, რომელიც საშუალებას აძლევს მომხმარებელს მიიღოს ახალი, მისთვის გასაგები ინფორმაცია, რომელიც მან შეიძლება გამოიყენოს მისთვის სასარგებლო მომსახურებისა და საქონლის შესაძენად.

კომპანიის ვებ-გვერდი შეიძლება შედგებოდეს შემდეგი ნაწილებისაგან:

- მისალმება;
- ჩვენი საქონელი და მომსახურება;
- ჩვენი კლიენტები/ჩვენი პარტნიორები;
- კომპანიის შესახებ/კონტაქტები

ასევე, შეიძლება დაიყოს შიდა განყოფილებები. გარდა ამისა, ვებ-გვერდის ინფორმაცია პერიოდულად განახლებადი უნდა იყოს.

- **მასმედიის საშუალებების გამოყენება** : საიტზე გამოყენებული ანიმაციები, ფლემ-როლიკები და ხმა ბუნებრივია, გააუმჯობესებს საიტს და გააძლიერებს მომხმარებლის დადებით ემოციებს, თუმცა არ უნდა დავივიწყოთ ისიც, რომ საიტის ჩატვირთვისას, მხიარული სურათების ხედვისას შეიძლება მომხმარებელმა დაივიწყოს რისთვის შემოვიდა

საიტზე!!! ამიტომ, მომხმარებელს საშუალება უნდა მიეცეს გათიშოს ხმა, ვიდეო-როლიკი და სხვა...

- **ნავიგაცია.** საიტის ფუნქციონირებისათვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი. გათვლილი უნდა იყვეს ნავიგაციის ყველა სახე: იერარქიული. წრფივი, გამჭოლი, ძირითადი და დამხმარე. ამასთან გასათვალისწინებელია, რომ საიტის ნავიგაციური ელემენტებით გადატვირთვა აძნელებს ინფორმაციის აღქმას და ნავიგაციის 4-5 ვარიანტის შემდეგ მომხმარებელი უმეტეს შემთხვევაში კითხვას წყვეტს.

ვებ-გვერდის წარდგენისა და რეკლამირებისათვის გამოიყენება "ლინკების" გაცვლის სისტემა (ანალოგიური თემატიკის ვებ გვერდების მისამართების ერთმანეთის მისამართებზე დადება), საძიებო სისტემებით განთავსებას, სათანადო ღირებულების მიხედვით, რომელიც ცვალებადია ტურისტული ფირმის რეიტინგის მიხედვით. საძიებო სისტემებია: GOOGLE.com, Subscribe.ru, RussianRealty.ru, apartment.ru, cottage.ru, Altavista.com, და სხვა.

ტურისტული ფირმის მოთხოვნები ვებ გვერდისადმი შეიძლება ასე გამოიყურებოდეს:

1. ვებ-გვერდი უნდა იყოს ვიზუალურად საინტერესო, აღქმისათვის იოლი, ინფორმაციული ისე რომ, მომავალმა ტურისტმა ადვილად მოიძიოს მისთვის საჭირო ინფორმაცია მოგზაურობის ყველა დეტალზე ბმულების ნაკლებად გამოყენებით;
2. ვებ-გვერდი უნდა იყვეს ინტერაქტიული, რათა მომავალი ტურისტი ადვილად დაუკავშირდეს ფირმას და მაქსიმალურად მოკლე დროში მიიღოს მისგან პასუხი.
3. ვებ გვერდის გამოყენებით უნდა შეიძლებოდეს ტურის გაყიდვა ონლაინ რეჟიმში ე.ი. ტურისტული ფირმას შეეძლება საკრედიტო ბარათებით მომსახურება.

## დამოუკიდებელი სამუშაო

1. ჩამოთვალეთ ტურისტული რეკლამის განმასხვავებელი ნიშნები;
2. დაასახელეთ ტურისტული რეკლამის მიზნები;
3. დაასახელეთ რეკლამის მატარებლები;
4. ჩამოთვალეთ პრესასთან კავშირზე პასუხისმგებელი პირის ფუნქციები და მათი დანიშნულება;
5. დაახასიათეთ საზოგადოებასთან კავშირის ფორმები;
6. ტურისტული ვებ-გვერდის შექმნის ეტაპები;
7. ჩამოთვალეთ მოთხოვნები ვებ-გვერდისადმი.

## 2. 5. სასტუმროს რესტორნების ბიზნესი

---

რესტორანი ერთ-ერთი ადგილია ადამიანების შეხვედრის, კვებისა და დასვენებისათვის, რის გამოც რესტორნის ფუნქციონირება და მისი წარმატება დამოკიდებულია უამრავ ფაქტორზე და მიჩნეულია ერთ-ერთ რისკიან ბიზნესად. სტატისტიკის მიხედვით, ყოველწლიურად მსოფლიოში იმდენი რესტორანი იხსნება, რამდენიც იხურება. რესტორნის გახსნის, ფუნქციონირების იდეა დამოკიდებულია რესტორნის მფლობელზე, მის შეხედულებებსა და ფილოსოფიაზე, მის ეთიკურ და მორალურ ფასეულობებზე.

რესტორნის ბიზნესის წარმატებისათვის მისი კონცეფცია უნდა დამუშავდეს პოტენციური მომხმარებლების გათვალისწინებით, რომელიც ითვალისწინებს შემდეგ ფაქტორებს:

- მისია;
- მიზანი;
- ადგილმდებარეობა;
- მენიუ;

- ატმოსფერო;
- მოცულობა;
- ბაზარი.

რესტორნის პრესტიჟულობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი და განმსაზღვრელი ფაქტორია რესტორნის ატმოსფერო. მომხმარებელი დიდ ყურადღებას უთმობს რესტორნის დიზაინს, რომელიც მომხმარებლის განწყობის თანამგზავრია.

### 2.5.1. სასტუმროს რესტორნების ბიზნესის მისია და ამოცანები

რესტორნის მისია, ისე როგორც ნებისმიერი საწარმოს-/ფირმის/კომპანიის მისია, რეალიზაციას უკეთებს იმ მთავარ იდეას, რომელსაც ემსახურება. მაგალითისთვის განვიხილოთ რამდენიმე რესტორნის მისია.

- **Ethnic Food Restaurant** Zara Restaurant and Lounge



[http://www.bplans.com/Sample\\_Business\\_Plans/Restaurant\\_Cafe\\_And\\_Bakery\\_Business\\_Plans/Ethnic\\_Food\\_Restaurant\\_Business\\_Plan/executive\\_summary.cfm](http://www.bplans.com/Sample_Business_Plans/Restaurant_Cafe_And_Bakery_Business_Plans/Ethnic_Food_Restaurant_Business_Plan/executive_summary.cfm)

**მისია:** Zara შთამაგონებელი რესტორანია, რომელშიც შერწყმულია ელექტიკური ატმოსფერო შესანიშნავ და საინტერესო კვების პროდუქტებთან. მისი მისია მდგომარეობს იმაში, რომ ჰქონდეს კვების პროდუქტების არა მარტო ფართო არჩევანი, არამედ ეფექტურად მოემსახუროს კლიენტს, დააკმაყოფილოს

მისი მთავარი მიზანი. რესტორანი Zara მიზანშეწონილია ყველა ასაკის მომხმარებლისათვის: ახალგაზრდებისა და მოხუცებისათვის, წყვილებისა და მარტოხელებისათვის, ნებისმიერი ასაკოვანი კონტიგენტისათვის; თანაბრად, ქალებისა და მამაკაცებისათვის. მომსახურე პერსონალის კეთილდღეობა, მონაწილეობა და სწავლება ერთნაირადაა მნიშვნელოვანი რესტორნის საქმიანობისათვის და ჩვენი წარმატების საწინდარია. თითოეულისადმი მიდგომა სამართლიანი და პატივ-საცემია და თითოეული მათგანი განიხილება როგორც ნაწილი რესტორან Zara -ს წარმატებისა.

- [Italian Restaurant](#) The Pasta House Co.



[http://www.bplans.com/Sample Business Plans/Restaurant Cafe And Bakery Business Plans/Italian Restaurant Business Plan/executive summary.cfm](http://www.bplans.com/Sample_Business_Plans/Restaurant_Cafe_And_Bakery_Business_Plans/Italian_Restaurant_Business_Plan/executive_summary.cfm)

**მისია:** იტალიური ოჯახური რესტორნის - The Pasta House Co- ს მისია მდგომარეობს იმაში, რომ შემოგთავაზოთ მარალხარისხოვანი და სრულფასოვანი მომსახურება იტალიური სამზარეულო საოჯახო რეცეპტების ბაზაზე . ჩვენი მიზანი კი მდგომარეობს იმაში, რომ ვუზრუნველყოთ ჩვენი კლიენტების სრული სასადილო მენიუ თითოეული მათგანის სტუმრობისას. ამას ვაღწევთ ჩვენს მენიუში ცალკეული პუნქტების დამატებით, რომელიც ამდიდრებს მათ კარგი სადილობის გამოცდილებით. ჩვენი რესტორანი სუფთა და კვების პროდუქტები მაღალი ხარისხისაა. ჩვენ

ვაფასებთ ადამიანებს, რომლებიც ჩვენთან მუშაობენ. მაღალი რანგის მომსახურე პერსონალი ამზადებს მაღალი ხარისხის კვების პროდუქტს და რესტორანში სისუფთავეს ქმნიან ადამიანები, იმიტომ რომ მათ უყვართ რესტორანი The Pasta House Co. ჩვენთან, მეგობრულად განწყობილი მენეჯერები ასაქმებენ ასევე მეგობრულად განწყობილ ადამიანებს, რომლებიც ქმნიან გუნდს, და ეს მეგობრული გუნდი იზიდავს კლიენტს.

- **Mexican Restaurant** La Salsa Fresh

Mexican Grill




[http://www.bplans.com/Sample\\_Business\\_Plans/Restaurant\\_Cafe\\_And\\_Bakery\\_Business\\_Plans/Mexican\\_Restaurant\\_Business\\_Plan/executive\\_summary.cfm](http://www.bplans.com/Sample_Business_Plans/Restaurant_Cafe_And_Bakery_Business_Plans/Mexican_Restaurant_Business_Plan/executive_summary.cfm)

მექსიკური რესტორანი La Salsa Fresh Mexican Grill მთავარი მექსიკური სასადილო რესტორანი უკომპრომისო პრინციპებით და ჩვენ ვართ რესტორანი სამი რესტორნის ოდენობისა. ექვსი ძირითადი პრინციპი გვეხმარება ჩვენი გადაწყვეტილებების მიღებაში:

- ვუზრუნველვყოთ ისეთი სამუშაო გარემო, რომ მომსახურე პერსონალმა ღირსება და პატივისცემა იგრძნოს;
- გათავისებულია არსებითი კომპონენტი, რომ ჩვენი თანამგზავრი ბიზნესია;
- ვიყენებთ უმაღლეს სტანდარტებს საკვების წარმოებასა, მომზადებასა და მომსახურებაში ჩვენი მომხმარებლებისათვის;

- ჩვენ საქმიანობას ვაგებთ სტუმრებთან გრძელვადიან ურთიერთობაზე;
- ჩვენი თანამშრომლობა პოზიტიურია საზოგადოებასა და ჩვენს გარემოსთან;
- ვთვლით, რომ მომგებიანობა არსებითია ჩვენი მომავალი წარმატებისათვის

- **Pizzeria** Largento's Pizza



[http://www.bplans.com/Sample\\_Business\\_Plans/Restaurant\\_Cafe\\_And\\_Bakery\\_Business\\_Plans/Pizzeria\\_Business\\_Plan/executive\\_summary.cfm](http://www.bplans.com/Sample_Business_Plans/Restaurant_Cafe_And_Bakery_Business_Plans/Pizzeria_Business_Plan/executive_summary.cfm)

Largento's Pizza ქმნის მეგობრულ და სასიამოვნო ატმოსფეროს კლიენტებისათვის იმ კარგად გააზრებული გარემოთი, სადაც ადამიანები თავისი მუშაობით ბედნიერები არიან. ჩვენ ძალიან მგძნობიარენი ვართ კარგი პიცის ფორმისა და გემოვნების მიმართ, ისევე როგორც პიცის მაღალხარისხოვანი კომპონენტების მიმართ. ჩვენ ვუზრუნველყოფთ ჩვენი კლიენტებისათვის კმაყოფილებას პიცის დეგუსტაციით. ჩვენ პირველები ვართ, ვინც უზრუნველყოფს მომსახურებას პიცის ბინაზე მიტანით.

ჩვენი კლიენტები ჩვენი მეზობლებია, რადგან ჩვენ ჩვენი ბაზრის სეგმენტის რეზიდენტები ვართ. ჩვენ ვქმნით ჯანმრთელ, საპატიო და შემოქმედებით გარემოს, სადაც ჩვენი მომსახურე პერსონალი სამართლიანად იღებს კომპენსაციას და წახალისებას, რათა პატივი სცეს კლიენტს

და ნაკეთობის ხარისხს. ჩვენ ვეძებთ სამართლიან და პასუხსაგებ მოგებას, რომელიც საკმარისი იქნება შევინარჩუნოთ კომპანია მატერიალურად ჯანმრთელი გარემოთი, გრძელვადიანი ურთიერთობით და სამართლიანად მივცეთ კომპენსაცია მეპატრონეებსა და ინვესტორებს მათი ინვესტიციებისა და რისკისათვის.

### 2.5.2. რესტორნების კლასიფიკაცია

დღეისათვის არ არსებობს რესტორნების კლასიფიკაციის ერთიანი სისტემა, ალბათ იმის გამო, რომ ეს არის მუდმივად განვითარებადი ბიზნესი. თუმცა, ექსპერტები თვლიან, რომ რესტორნები შეიძლება დაიყოს ორ კატეგორიად:

1. კომპლექსური მომსახურებით;
2. სპეციალიზირებული მომსახურებით.

რესტორნები კომპლექსური მომსახურებით ხასიათდებიან საჭმელების დიდი არჩევანით და სადაც ყველაფერი, რაც მაგიდასთან მიდის, არის იქვე, ადგილზე მომზადებული და დასამზადებლად გამოყენებულია ახალი ნედლეული და ინგრედიენტები.

ასეთი ტიპის რესტორნები ძირითადად სადღესასწაულოა. ისინი განსხვავდება ფასების მიხედვით. აქ, სამზარეულო უმაღლესი კატეგორიისაა და ეს არის ძირითადად ფრანგული, ან ჩრდილო იტალიური, ბოლო დროს ჩინურიც.

”მერიოტმა” მოღვაწეობა სწორედ ბიზნესის ამ სახეობაში დაიწყო, მაგრამ ვერ გაუძლო კონკურენციას და ეს ბიზნესი გაყიდა.

დღეისათვის აშშ-ში საუკეთესო რესტორნებად ითვლება: *ბერკლი* - კალიფორნია, *ლოს-ანჯელესი* - კალიფორნია, *სან-ფრანცისკო* - კალიფორნია, *სან-პეტენი* -

კალიფორნია, *ახალი ორლეანი* - ლუიზიანა, *კანზას- სიტი* - მისური, *სენტ-ლუისი* - მისური, *სან-ანტონიო* - ტეხასი, *ჰიუსტონი* - ტეხასი, *ფილადელფია* - პენსილვანია. ბოლო წლებში საუკეთესო კერძებთან ერთად საჭირო აღმოჩნდა მომსახურების კიდევ უფრო გაუმჯობესება: დაემატა გართობის მეტი საშუალებები, მოსაწევი ოთახი.

გაყიდვების მოცულობით აშშ-ში პირველ ადგილზეა **Taverna on the green.** აქ ერთი სადილი ღირს 43.5 დოლარი და ემსახურება წელიწადში 545 ათას ადამიანს. ბევრი რესტორანი ცნობილი გახდა შეფ-მზარეულით.

მომსახურების დონე მოიცავს : მეტრდოტელი ხვდება კარებში, მიაცილებს მაგიდამდე, იქ ხვდება უფროსი ოფიცინტი, გააცნობს მენიუს, შესთავაზებს საუკეთესო ღვინოებს. **მაგალითად, TAVERN ON THE GREEN VACATION in NEW YORK CITY:** ეს არის 2 ან მეტი ღამით გასაჩერებელი ოტელი მანჰეტენში ედისონის ან შერატონის ოტელის ანალოგი. სადილით სპეციალური მენიუთი და ბევრი რამ საუკეთესო ხარისხის და მომსახურების საუკეთესო დონით.

<http://www.nycvp.com/NYCVP/togvacation.html?OVRAW=Taverna%20on%20the%20green&OVKEY=taverna%20on%20the%20green&OVMTc=standard&OVADID=673991011&OVKWID=1230461011>)

**სპეციალიზირებული რესტორნებს** შეიძლება მიეკუთვნოს: სწრაფი კვების, ოჯახური, ყოველდღიური, ნაციონალური მომსახურების, თემატური და ეროვნული რესტორნები.

ამერიკაში ძირითადად წამყვანია **სწრაფი კვების რესტორნები**, გაყიდვების საშუალო მოცულობით - 111 მლრდ დოლარი.

**ძირითადი კერძე:ბია**

1. ჰამბურგერები;

2. პიცა;
3. ზღვის პროდუქტები;
4. წიწილა;
5. მექსიკური სამზარეულო.

არსებობენ ერთდოლარიანი პატარა რესტორნები, სადაც ნებისმიერი ერთი პატარა ულუფა ღირს ერთი დოლარი. მომსახურების ასეთი ფორმა მოხერხებულია მომსახურე პერსონალისათვის და ასევე მომხმარებლისათვისაც, რადგან მზადდება წინასწარ და 3-4 დოლარად შეიძლება შეიძინონ სხვადასხვა, პატარა ულუფები.

ბოლო დროს საკმაოდ მომგებიანია სწრაფი კვების ქსელური რესტორნები, რომლებიც განლაგებულია სავაჭრო ცენტრებსა და სხვა არატრადიციულ ადგილებში.

### **ოჯახური რესტორნები**

ასეთი რესტორნები წარმოადგენენ ძველმოდურ ყავახანების თანამედროვე ვარიანტს. ისინი ძირითადად იმყოფებიან ინდივიდუალურ, ან ოჯახურ მფლობელობაში. მას, როგორც წესი, ემსახურება მთელი ოჯახი.

### **რესტორნები ეროვნული (ეთნიკური) სამზარეულოთი**

ეს რესტორნები ძირითადად გამიზნულია უცხოური დიასპორისათვის. მაგ. იტალიური, ჩინური, მექსიკური და სხვა.

### **ყოველდღიური დანიშნულების რესტორნები.**

ეს არის ლუქსის ტიპის დაწესებულება, ადგილი, სადაც შეგიძლია დაისვენო. ისინი გამოირჩევიან თავისი გაფორმებით, სიმყუდროვით. ძირითადად იყენებენ ზღვის პროდუქტებს. ხშირად ასეთი ტიპის რესტორნები ემსგავსება თემატურ რესტორნებს.

## **თემატური რესტორნები**

ეს არის სხვადასხვა სპეციალიზაციის კომბინირება. თემატური რესტორნებიდან შეიძლება განვიხილოთ ორი ყველაზე საინტერესო: პირველი გამიზნულია იმისათვის, რომ დაგვაბრუნოს 50-იანი წლებში. აქ გარემო, ჩაცმულობა და საკვები შეესაბამება 50-იან წლებს. მეორე ტიპის ასეთი რესტორნებისა არის სასადილო სახლები. ასეთი რესტორანი ხალხს მოსწონს, იმიტომ რომ აქ არის მყუდრო ატმოსფერო.

## **რატომ არ არსებობს რესტორნების კლასიფიკაციის ერთიანი სისტემა?**

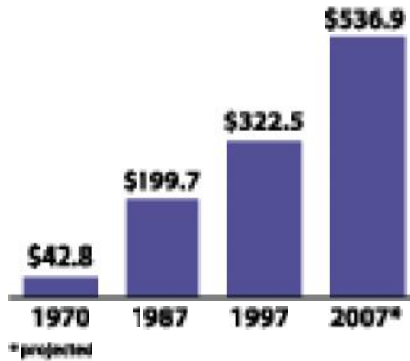
აშშ-ს რესტორნების ინდუსტრია მოიცავს 935 000-ზე მეტ სამუშაო ადგილს და 12.8 მლნ ადამიანს, გაყიდვები შეადგენს \$537 ბილიონს. მაგრამ აშშ-ში რესტორნების მსხვილი ერთიანი ქსელი არ არსებობს. ამის მიზეზებია ის, რომ:

1. საჭიროებს დიდ შრომას და მაღალ პროფესიონალიზმს;
2. სარგებელის მცირე პროცენტს;
3. საჭიროებს დიდ ანაზღაურებას თანამშრომლებისათვის;
4. ყოველთვის საჭიროებს მაღალი ხარისხის საჭმელებს;
5. შეზრუდულია საბაზრო სეგმენტი და ის შეიძლება იყოს მხოლოდ ნიუ-იორკში, ლოს-ანჯელესში, ბოსტონში ან ფილადელფიაში.

თუმცა არსებობს რესტორნების ეროვნული ასოციაცია. ეროვნული რესტორნების ასოციაციის ინფორმაციით (<http://www.restaurant.org/community/rna/index.cfm>) 2007 წლის 24 სექტემბერს დააჯილდოვდა 4 ეროვნული რესტორანი:

- მცირე ბიზნესი: T-60 Grill, Seneca, S.C.
  - საშუალო ბიზნესი: Canlis Restaurant, Seattle, Wash.
  - ფართო ბიზნესი: Ninety Nine Restaurant, Woburn, Mass.
- **ჰუმანიტარული ქვაკუთხედი (Cornerstone Humanitarian):** Pano Karatassos, Buckhead Life Restaurant Group, Atlanta, Ga ასოციაციის მიერ ყოველწლიურად ჯილდოვდებიან წარმატებული რესტორნები. მიჩნეულია, რომ რესტორანის ინდუსტრია აშშ-ს ეკონომიკის განვითარების, დასაქმებისა და კარიერის ქვაკუთხედი. მართლაც, ამაზე მიუთითებს მოცემული ჰისტოგრამაც.

Restaurant industry sales  
(Billions of current dollars) რესტორნების ინდუსტრიის  
გაყიდვების დინამიკა 1970- 2007წ.წ.



**2.5.3. რესტორნის ბიზნესში "მომსახურეობის რაიონის" მნიშვნელობა**

ფართობი, რომლის ცენტრში რესტორანი მოიაზრება და რადიუსი 1-5 მილის ოდენობამდეა, ამ რესტორნის

**მომსახურების რაიონია.** ეს რაიონი რესტორნის ბაზრის მოქმედების არეა და ის შეიძლება მოიცავდეს რამდენიმე შენობას. ბუნებრივია, **რაც უფრო დიდია ეს ფართობი, მით უფრო მეტია რესტორნის კლიენტურა და მისი შემოსავალი.** რესტორნის სიცოცხლისუნარიანობა განისაზღვრება მოცემულ რეგიონში მოსახლობის სავარაუდო რიცხოვნების რაოდენობის გაყოფით ამ რეგიონში არსებული რესტორნების რაოდენობაზე. ხოლო რესტორნის პოტენციური მომხმარებელის რიცხოვნება გაყოფილი რესტორნების რაოდენობაზე განსაზღვრავს **ბაზრის წილს** რესტორნისათვის. თუმცა, სხვადასხვა მიზეზების გამო ეს შედეგები რეალობიდან შეიძლება განსხვავდებოდეს **ბაზრის ფაქტობრივი წილისაგან**, რომელიც განისაზღვრება კონკრეტული რესტორნის სტუმართა ოდენობის მიხედვით. ამ მიზეზებს კი მიეკუთვნება: კერძების ხარისხი, ფასები, მომსახურების დონე და ბევრი სხვა.

**რატომ არის მნიშვნელოვანი, რომ რესტორნის კონცეფცია შეესაბამებოდეს მის ადგილმდებარეობას ?**

იმისათვის, რომ რესტორანის ბიზნესი წარმატებული იყვეს, აუცილებელია მისი კონცეფცია დამუშავდეს რესტორნის პოტენციური მომხმარებლის რიცხოვნების გათვალისწინებით. **ეს კონცეფცია აუცილებლად უნდა შეესაბამებოდეს ბაზარს!** ამისათვის, რესტორანის მეპატრონემ უნდა გაითვალისწინოს ყველა ის ფაქტორი, რაც მას კონკურენტუნარიანს ხდის ბაზარზე, კერძოდ:

- ადგილი, სადაც რესტორანი მდებარეობს (რადგან ადგილი კლიენტს უნდა მოსწონდეს);
- მოსახლეობის ცხოვრების დონე ამ რაიონში;
- რაიონის პერსპექტივა სამომავლოდ მისი განვითარების თვალსაზრისით;
- რესტორნამდე მისვლის საშუალებები;
- ავტომანქანების სადგომის შესაძლებლობა;

- დემოგრაფია ,.....

მაგალითად, **Zara Restaurant and Lounge** -ის კონცეფცია ასეთია:

[http://www.bplans.com/Sample\\_Business\\_Plans/Restaurant\\_Cafe\\_And\\_Bakery\\_Business\\_Plans/Ethnic\\_Food\\_Restaurant\\_Business\\_Plan/executive\\_summary.cfm](http://www.bplans.com/Sample_Business_Plans/Restaurant_Cafe_And_Bakery_Business_Plans/Ethnic_Food_Restaurant_Business_Plan/executive_summary.cfm) )

”ჩვენი საქმიანი კონცეფცია ბაზრის საფუძვლიანი ანალიზის შედეგია: იმის ნაცვლად, რომ ბიზნესი წარმოება აგვეგო კონცეფციის წინაპირობების გათვალისწინებით, ჩვენ გავანალიზეთ მონაცემები ბაზრის შესახებ და განვავითარეთ კონცეფცია ჩვენი მომხმარებლების ირგვლივ. სხვა სიტყვებით, ჩვენი ბიზნესი გათვლილია მომხმარებლის მომსახურებაზე და მომხმარებლისათვის ”მე მინდა”. რესტორნის ბიზნესი ბრუნვის მიხედვით საკმაოდ მნიშვნელოვანია მსოფლიოში. მაგალითად, აშშ მესამე ადგილზეა. მაგრამ ეს ბიზნესი საკმაოდ სარისკოცაა: ახალი რესტორნების 50% თავისი არსებობის პირველ წელსვე კოტრდება, 65% ორ წელს ინარჩუნებს თავს და მხოლოდ 10-დან ერთი 5 წლის განმავლობაში ფუნქციონირებს. მოიხედავად ამისა, ბიზნესის ამ სახეობას საკმაოდ დიდი ისტორია აქვს.

საზოგადოებრივი კვება ჩვენს წელთაღივცხვამდე 1800 წ. ფიქსირდება და ცნობილია როგორც ხამურაპის კანონების კოდექსი, რომლის მიხედვითაც ლუდის განზავებაზე სიკვდილით დასჯა იყო გათვალისწინებული. რაც იმის მაჩვენებელია, რომ მენიუს სიზუსტის დაცვა ამ ბიზნესის მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილი იყო.

## 2.5.4. რესტორნის მენიუ და მისი სმნიშვნელობა

### მენიუს სტრუქტურა

რესტორნის მენიუს ტიპი დამოკიდებულია რესტორნის პროფილზე და მასში მითითებულია კერძების დასახელება შესაბამისი ფასებით. მენიუს სტრუქტურა განიხილება სამზარეულოების მახასიათებლების მიხედვით: მარტო ნიუ-იორკის რესტორნების მიხედვით მანჰეტენის **6292** მენიუ მოქმედებს!! (<http://www.menupages.com/>).

მენიუს შედგენისას გასათვალისწინებელია შემდეგი ფაქტორები:

1. მომხმარებლის გემოვნება და სურვილი;
2. მზარეულის კვალიფიკაცია, რომელიც 2 ფაქტორს აუცილებლად უნდა აკმაყოფილებდეს:  
ა/ პიკის საათებში შეკვეთების ნაკადების დაკმაყოფილება;  
ბ/ მომხმარებლის სურვილზე გათვლილი კულინარული ოსტატობა ;
3. არსებული აღჭურვილობა;
4. სადილის კვებითი ღირებულება;
5. ხარისხი;
6. გარეგნული გაფორმება
7. ფასები
8. მარჟა

მენიუს ძირითადი ტიპებია:

ა/ მენიუ - **a la carte** მიუთითებს ინდივიდუალურ ულუფებს ინდივიდუალური ფასებით

ბ/ მენიუ - **table d'hot** მიუთითებს ერთი და იმავე სადილს სხვადასხვა ვარიანტით ფიქსირებული ფასით

გ/ მენიუ - **du jour** მიუთითებს იმ დღისთვის შეთავაზებულ სადილს

დ/ მენიუ ტურისტული - აქცენტი გაკეთებულია სადილის კვებით ღირებულებასა და ფასზე

ე/ მენიუ ციკლური - წარმოდგენილია 1-4 ტიპის წვნიანით, 8-16 სახეობის სადილით. რამდენიმე სალაით, 6-8 სახის მისაყოლებლით, 4-6 სახის დესერტით.

ეფექტური მენიუს მაგალითია ჩინური რესტორანი, სადაც წარმოდგენილია კომპლექსური სადილი წინასწარ ფიქსირებული ფასებით, რაც საშუალებას იძლევა წინასწარ მომზადებული სადილი სწრაფად მიეწოდოს მომხმარებელს.

ქვეყნების მიხედვით მოგზაურების გათვალისწინებით არ შეიძლება შევთავაზოთ მათ ისეთი პროდუქტები, რომლებზედაც ისინი ორიენტირებულები არ არიან, რის გამოც ეს ფაქტორიც მენიუში უნდა იყვეს გათვალისწინებული, კერძოდ, არ უნდა შევთავაზოთ:

**ა/ ინგლისელ ტურისტებს:** ძეხვეული, თევზის წვნიანი, ხიზილალა, ფქვილეულის ნაწარმი და ფქვილზე დამზადებული სოუსი;

**ბ/ მუსულმან ტურისტებს:** კერძები ღორის ხორციით, შავი პური, მოხარშული კარტოფილი და ბოსტნეული;

**გ/ გერმანელ ტურისტებს:** მწარე საჭმელები;

**დ/ იტალიელ ტურისტებს:** კარაქი, შემწვარი ღორის ხორცი, შავი პური;

**ე/ იაპონელ ტურისტებს:** მინერალური წყალი, მარილიანი საჭმელები;

**ვ/ ჩინელ ტურისტებს:** რძის პროდუქტები, შავი პური, ხიზილალა, მინერალური წყალი, თევზეულის ზოგიერთი სახეობა, სადილი დაფნის ფოთლით;

**ზ/ პოლონელ ტურისტებს:** ცხვრის ხორცი, შავი პური, ივნისიდან ძველი კარტოფილი, საჭმელები სოუსებით;

**თ/ უნგრელ ტურისტებს:** ცხვრის ხორცი, საკოტლეტე მასა, ზღვის თევზი და თევზის პროდუქტები, წიწიბურას *ფაფა*, კისელი;

*ო/ სამხრეთ ამერიკელ ტურისტებს:* თევზისა და ხორცის კერზეები მაიონეზითა და არაჟანით.

***ფრანგ ტურისტებს შეიძლება ყველაფერი შევთავაზოთ!!***

მენიუში მითითებული ინფორმაცია კვების პროდუქტების ხარისხიანობის და ინგრედიენტების მდგომარეობის (ახალი, გაყინული) შესახებ სინამდვილეს უნდა შეესაბამებოდეს. მისი დარღვევისათვის რესტორანი ჯარიმდება.

მენიუს სიზუსტის დაცვა დაკავშირებულია საკვების წარმოების რამდენიმე მნიშვნელოვან ასპექტთან, რომელთა დაცვა სავალდებულოა ვიდრე კერძი მენიუში მოხვდება, კერძოდ გასათვალისწინებელია **საკვების შეთვისება ორგანიზმის მიერ**, რომელიც გამოისახება კოეფიციენტით %-ში და შეესაბამება ორგანიზმის მიერ ათვისებული ოდენობის შეფარდებას მიღებულ საკვების რაოდენობასთან. მაგალითად, თუ ორგანიზმის მიერ მიღებულია 20 მგ რკინა და ორგანიზმის მიერ ათვისებულია 2 მგ რკინა, ეს ნიშნავს, რომ სისხლში გადავიდა 2 მგ რკინა და ორგანიზმის მიერ რკინის ათვისების პროცენტი - 10%-ია. ცილების ათვისების პროცენტი 84,5%-ია, ცხიმებისა - 94%-ია, ნახშირწყლებისა - 95,6%. სწორედ ეს მაჩვენებლები უნდა იყოს გათვალისწინებული მენიუში მითითებული ცალკეული კერძის დამზადებისას, რის გამოც რესტორანს სათანადო დონეზე უნდა ჰქონდეს:

***ა/კვების პროდუქტების შესყიდვა, შენახვა, გაცემა.***

კვების პროდუქტების შენახვა გულისხმობს საკანონმდებლო, ორგანიზაციულ და საწარმოო ღონისძიებებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ სასურსათო ნედლეულისა და პროდუქტის ჯანმრთელობისათვის უსაფრთხოებას. ასევე, კვებითი ღირებულებების შენა-

რჩუნებას ყველა მის ეტაპზე: მიღება, წარმოება, გადა-  
მუშავება, შენახვა, ტრანსპორტირება, რეალიზაცია.

კვების პროდუქტების სანიტარული დაცვა მნიშვნელოვანია  
და ევალუბა სახელმწიფო სანიტარულ ზედამხედველობას.  
**კვების პროდუქტები, რომელთა შესყიდვა** ხდება  
რესტორნის მიერ უნდა შეესაბამებოდეს ნორმატიულ-  
ტექნიკური დოკუმენტაციის მოთხოვნებს და  
თანდართული დოკუმენტების მიხედვით ადგენდეს მის  
ხარისხს. დაუშვებელია კვების პროდუქტების მიღება  
დოკუმენტით, რომელშიც არ არის ასახული შენახვის  
ვადები, პროდუქტის ხარისხის გაუარესების ნიშნების  
მითითებით.

### **ბ/ მზა საკვების გაცემა**

**მზა საკვების გაცემისას ხარისხი უნდა შემოწმდეს**  
**მზარეულ-ლის მიერ და ასევე** საბრეკერაჟო კომისიის მიერ  
ჟურნალში სათანადო ჩანაწერის გაკეთებით. საბრეკერაჟო  
კომისიაში შედიან: ექიმი-დიეტოლოგი, შეფ-მზარეული.  
ნიმუში შესამოწმებლად პირველი თავი საჭმელებისათვის  
აიღება ჩამჩით, პირდაპირ ქვაბიდან; მეორე თავი  
საჭმელებისათვის კოვზით თევშიდან ან შუა ნაწილიდან.  
კოვზი ირეცხება ცხელი წყლით შემდეგი საჭმლის  
შემოწმებისას. შემოწმების შემდეგ ნება დაერთვება  
საჭმლის გამოყენების თაობაზე.

ყოველდღიურად კვების ბლოკში უნდა დარჩეს  
მომზადებული კერძების ნიმუში, რომელიც 24 საათი  
ინახება. მასობრივი დიეტების შემთხვევაში აღებული  
ნიმუშები ინახება სპეციალურ დახურულ ჭურჭელში:  
პირველი თავი საჭმელების ნახევარი პორცია და ასევე  
მეორე თავი საჭმელებისა პორცია (კატლეტი, დაბეგვილი...)  
100გრამის ოდენობით, მესამე თავი საჭმელებისა -  
200გრამის ოდენობით. ნიმუშების შესანახად უნდა იყვეს  
გამოყენებული მაცივარი. 24 საათის შემდეგ ეს ნიმუშები  
გადაიყრება.

**კვების პროდუქტის ხარისხის** ქვეშ იგულისხმება კვების პროდუქტის თვისებების ერთობლიობა, რაც განაპირობებს მის ხარისხს და ვარგისიანობას კვებისათვის. მისი ხარისხი მოწმდება ორგანოლექტიკური თვისებებით (გემო, ფერი, სუნი, გარეგნული სახე, კონსისტენცია. ბიოლოგიური ღირებულება მოწმდება საკვების ქიმიური შემადგენლობით: ცილები, ცხიმები, ვიტამინები, ნახშირწყლები, მინერალური ნივთიერებები და მათი აქტივობა; საკვების ათვისება ორგანიზმის მიერ ორგანიზმის დაკმაყოფილების თვალსაზრისით; საკვების ფიზიკო-ქიმიური თვისებები: მჟავიანობა, შაქრის შემცველობა და სხვა რომლებიც მოქმედებენ საკვების მდგარადობასა და უსაფრთხოებაზე.

### *მენიუში კერძების ფასების შედგენის წესი*

ფასები მენიუში ერთერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია რესტორანის საქმიანობაში. ფასების დადგენაზე მოქმედი ფაქტორებია:

- ფასები ანალოგიურ კერძებზე კონკურენტ რესტორნებში ;
- კერძის თვითღირებულება ;
- მოსალოდნელი შემოსავალი;
- კერძის მარჟა

ოპტიმალური ფასების განსაზღვრის ორი მიდგომაა:

- კონკურენტის ფასები;
- დასაშვები ფასი **რენტაბელობის** გათვალისწინებით

შესაძლებელია რესტორანმა მიაღწიოს რენტაბელობის მუდმივ პროცენტს საშუალო გაწონასწორების მეთოდის გამოყენებით, რომელიც ითვალისწინებს მაღალი თვითღირებულების კერძზე ფასის დაკლებას და დაბალი თვითღირებულების კერძზე ფასის მომატებას. ასეთი მიდგომა მომხმარებლისთვისაც მისაღებია, რადგან ასეთი

გაშუალების შემთხვევაში, ძვირადღირებული კერძის (მაგალითად, ხორცი) ფასი მომხმარებელს ძვირად არ ეჩვენება და იაფად ღრებული კერძის ფასიც მისთვის მისაღებია.

### 2.5..5. სწრაფი კვების რესტორნები

Fast food restaurants SFC Group

<http://www.uaepedia.com/detail/8/fast-food-restaurants-sfc-group.html>

<http://www.sfcgroup.com/>

სწრაფი კვების კულტურას საფუძველი ჩაუყარა დიდმა ბრიტანულმა კომპანიამ “სამხრეთული შემწვარი წიწილა” (Southern Fried Chicken) 1989 წელს”. კომპანია პირველი გავიდა გაერთიანებული არაბეთის ემირატებში - აბუ-დაბში და მას შემდეგ უკან არ მოუხედა! დღეს მან მოიცივა თითქმის მთელი გაერთიანებული არაბეთის ემირატები ხარისხიანი მომსახურებითა და ხელმისაწვდომი ფასების შეთავაზებით. დღეს, ეს ჯგუფი, როგორც აკრედიტებული ორგანიზაცია მყარად დგას თანამედროვე დონეზე გაფორმებული 4 ვარსკვლავიანი სასტუმროებით დუბაიში მოგზაურებისა და საქმიანი ბიზნესის წარმომადგენლებისათვის, სწრაფი კვებით და ნამდვილი ინდური რესტორნების ქსელით, ღამის კლუბებითა და გასართობი ცენტრებით, მომსახურებას უწევს ინდუსტრიული, ნავთობისა და გაზის სექტორებს ეგმის საშუალებებითა და პროგრამული უზრუნველყოფებით.

ამერიკაში სწრაფი კვების რესტორნები წამყვანი რესტორნებია. გაყიდვების საშუალო მოცულობა 111 მლრდ დოლარია.

*ძირითადი კერძებია:*

1. ჰამბურგერები;
2. პიცა;
3. ზღვის პროდუქტები;
4. წიწილა;
5. მექსიკური სამზარეულო.

***ჰამბურგერები:***

ყველაზე წარმატებული სწრაფი კვების რესტორნების ბიზნესში მაკდონალდსის საქმიანობაა., თუმცა ეს ბიზნესი დაიწყო რეი კროკმა. დღეისათვის მაგდონალდსი არის სწრაფი კვების რესტორნების გიგანტიც. მისი წარმადობა წელიწადში შეადგენს 31.8 მლრდ. დოლარს. ეს არის უფრო მეტი, ვიდრე სამი უდიდესი ფირმის მწარმოებლობა ერთად.

ბოლო წლებში, როდესაც თითქოს მაგდონალდსის ბაზარი აღმოჩნდა გაჯერებული, მათ დაიწყეს ახალი ბაზრების ძიება. ამ მხრივ საინტერესო იყო ჩინური ბაზრის ათვისება, ეს უკანასკნელი თავის მხრივ კი ისწრაფის დასავლური კულტურისა და სამზარეულოსაკენ. 2000 წლისათვის იქ არსებობდა მაგდონალდსის 300 რესტორანი. დღეისათვის მაგდონალდსი მუშაობს მსოფლიოს 80 ქვეყანაში და მის პოტენციურ მომხმარებელს შეადგენს 3.2 მლრდ ადამიანი.

ბოლო წლებში მაგდონალდსმა დადო ხელშეკრულება ისეთ ცნობილ ნავთობკომპანიებთან, როგროიცაა: "შევრონი", "აშ.შ. პეტროლუმი" და სხვა და იწყებს ფუნქციონირება იმ ადგილებში, სადაც ეს კომპანიები მოღვაწეობენ.

დღეისათვის ამერიკაში თითქმის შეუძლებელია მიიღო ამ კომპანიის ფრანჩიზული ლიცენზია, რადგან ამერიკის ბაზარი გაჯერებულია მაქსიმალურად.

ჰამბურგერებზე სპაციალიზირებული რესტორნების ლიდერები არიან: აცლონალდ,ს; ურგერ ინგ; ჭენდჟ,ს;

და ა.შ. უდრეცკერს - თავის პროდუქციას უკეთებს რეკლამირებას, როგორც "ჰამბურგერების კადილაკი".

### **პიცა**

ამ კატეგორიის უდიდესი კომპანია არის Pizza Hut, Dominos და სხვა. ეს სახეობა გამოირჩევა ბინაზე მიტანის სწრაფი მომსახურებით. ეს კომპანიები დამატებით სთავაზობენ დესერტებსა და ტკბილეულს. ისინი რეკლამირებას აკეთებენ პროდუქციის ხარისხზე და პიცების მრავალფეროვნებაზე.

### **წიწილა**

ვინაიდან იაფია და მისგან მზადდება მრავალფეროვანი საკვები. ამერიკაში განსაკუთრებით პოპულარულია ქათმის ფრთებისაგან დამზადებული საკვები. ასევე მარინადში ჩადებული და შემდეგ ღია ცეცხლზე შემწვარი წიწილა.

### **ბიფშტექსი**

ეს არის ერთ-ერთი პოპულარული სეგმენტი რესტორნების ბიზნესისა, მიუხედავად მისი პროდუქციის კვებითი თვისებების საშიშროებისა. ისინი იყენებენ ნახევრად უმ, წითელ ხორცს. გარდა ამისა, მომხმარებლის მიზიდვის მიზნით, მენიუში შეაქვთ სხვადასხვა მიმზიდველი კერძები.

### **ზღვის პროდუქტები**

ბოლო დროს სპეციალიზირებულ რესტორნებს შორის სულ უფრო პოპულარობას იძენს რესტორნები ზღვის პროდუქტებით. ისინი პოპულარული ხდებიან იმის გამო, რომ მოსახლეობა უფრო მეტად ზრუნავს თავის ჯანმრთელობაზე და ცდილობს მიიღოს ზღვის ნატურალური პროდუქტები. ამ ქსელის რესტორნებს შორის ყველაზე ცნობილია ლედ ობსტერ.

## **ბლინები**

ეს არის პროდუქტი, რომელიც დიდად ვერ იზიდავს მომხმარებელს, ამიტომ მენიუმში შეაქვთ სხვადასხვა კერძები. ლიცენზია ამ ბიზნესში ღირს 50 000 დოლარი.

## **სენდვიჩები**

ეს არის ამერიკელების ერთ-ერთი მიმზიდველი საკვები. მრავალი ბიზნესმენი, რომელიც აპირებს რესტორნების ბიზნესში მოღვაწეობას, პირველ რიგში ხსნის რესტორნებს, სპეციალიზირებულს სენდვიჩებზე. მენიუმში შეაქვთ სენდვიჩები ქალებისა და ბავშვებისათვის. თავიანთი პროდუქციის რეკლამირებისას ისინი ხაზს უსვამენ თავიანთი პროსუქციის ეკოლოგიურ უსაფრთხოებას.

<http://www.qsrmagazine.com/articles/wire/story/20070831005196en>

August 31, 2007 10:00 AM Eastern Daylight Time . New  
2007 Worldwide Fast Food Restaurants Industry Report.  
DUBLIN, Ireland--(BUSINESS WIRE)--Research and  
Markets (<http://www.researchandmarkets.com/reports/c67133>)

სწრაფი კვების რესტორნები სპეციალიზირებული რესტორნების ჯგუფს მიეკუთვნებიან და მოიცავენ წარმოებებს, რომლებიც უპირველეს ყოვლისა, დასაქმებულნი არიან საცალო ვაჭრობით სურსათისა, სასმელებისა და ნახევარ-ფაბფიკატების მიმართულებით ან უშუალოდ მაშინვე მოხმარებისათვის. ამავე ბიზნესში არიან ჩართულნი სურსათის მომწოდებლები, მომსახურების სხვადასხვა ობიექტები:

- სასურსათო საცალო ვაჭრობა;
- რესტორნები სრული მომსახურებით;
- სურსათის შეფუთული სახით ვაჭრობა;
- სურსათის საბითუმო ვაჭრობა

## **ქვე დარგები:**

- კვების ადგილები;

- ნაყინი, მსუბუქი სასმელები, სტეიკები (??);
- ყავის მაღაზიები,
- დელიკატესები (ადგილზე კვებით);
- გაყინული იოგურტების სტენდ-ები;
- მოძრავი რესტორნები;
- ნაყინებისა და რძის ბარები;
- ჰამბურგერების სტენდ-ი;
- ლანჩის სტენდი;
- გრილი , (ადგილზე კვებით);
- სენდვიჩისა და საბმარინის მაღაზიები;
- ჰოტ დოგ-ის სტენდ-ები;
- ბუფეტები და სხვა

სწრაფი კვების რესტორნების განვითარება 2007 წლის მონაცემების მიხედვით და 2008 წლისთვის პროგნოზით წარმოდგენილია მსოფლიოს 47 ქვეყნისათვის 4 ძირითადი და 23 ქვე- დარგით.

<http://www.researchandmarkets.com/reports/c67133> .

### **დამოუკიდებელი სამუშაო**

1. განიხილეთ რამდენიმე რესტორნის განსხვავებული მისია;
2. დაახასიათეთ რესტორნები კლასიფიკაციის მიხედვით;
3. რა იგულისხმება ტერმინში “მომსახურების რაიონი” და რატომ არის ის რესტორნის ბიზნესში ასეთი მნიშვნელოვანი ?
4. განმარტეთ, რატომ არის მნიშვნელოვანი, რომ რესტორნის კონცეფცია შეესაბამებოდეს მის ადგილმდებარეობას ?
5. განმარტეთ მნიშვნელობა შემდეგი ტერმინისა: მენიუს სიზუსტე, აღჭურვილობის სიმძლავრე;
6. განმარტეთ მენიუში კერძების ფასების შედგენის წესი.

7. განმარტეთ, რატომ არ არსებობს რესტორნების კლასიფიკაციის ერთიანი სისტემა;
8. დაახასიათეთ სწრაფი კვების რესტორნები;
9. წარმოადგინეთ მენიუს სტრუქტურა;
10. გაანალიზეთ და შეაფასეთ: ნიუ-იორკიდ რესტორნის "Zara"-ს სადილის მენიუ.  
(<http://www.menupages.com/restaurants.asp?areaid=32&cuisineid=2&home=Y&mt=0&ft=0> )

**და რესტორან - Dakar Restaurant - LUNCH MENU**

[http://www.lhw.com/jointventures.aspx#leading\\_plc](http://www.lhw.com/jointventures.aspx#leading_plc)

## 2. 6. დამატებითი მომსახურების ორგანიზება ტურისტული კომპანიის მიერ ტურიზმის სახეობების მიხედვით

---

ნებისმიერი ტიპის ტურის ორგანიზაციისათვის, პირ-ველ რიგში აუცილებელია ტურის თემატიკის შერჩევა ეს შეიძლება იყვეს:

- ისტორიული ძეგლები;
- მუზეუმები;
- გამოფენები;
- პარკები;
- ნაკრძალები;
- ლაშქრობები;
- თამაშობები;
- ნადირობა;
- და სხვა

ნებისმიერი ტურისათვის ტურისტების მოსაზიდად აუცილებელია განცხადების გაკეთება და ტურის დაწვრილებითი აღწერა. ერთდღიანი ტურების ორგანიზაციის

შემთხვევაში ტურის ობიექტის დახასიათება-აღწერამ უნდა მოიცვას:

- ადგილების რაოდენობა;
- მარშრუტი;
- ტურის ხანგრძლივობა;
- გასაჩერებელი ადგილი(ები);
- კვების რეჟიმი;
- ღირებულება

2-3 დღიანი ტურების შემთხვევაში ამ ინფორმაციას დაემატება :

- ღამის გასათევი ადგილების აღწერა;
- საღამოს დასვენებისა და გართობის საშუალებები (დისკოთეკა, კაფე, ტელევიზია, ინტერნეტი, მხატვრული კითხვა,
- ტრადიციების დემონსტრაცია
- და სხვა;

ხანგრძლივი ტურების (1-2-3 კვირიანი) შემთხვევაში დღეების მიხედვით მთელი დღე უნდა გაიწეროს დაწვრილებით გასართობი და კულტურული ღონისძიებების დაგეგმვის გათვალისწინებით. მიზანშეწონილია, გიდისა და ანიმატორის დახმარებით ტურის მონაწილეების აქტიური ჩაბმა ღონისძიებებში.

**კარგი მენეჯმენტის შემთხვევაში ტურის მონაწილეებისათვის დროის ფაქტორი ყველაზე ნაკლებ მნიშვნელოვანი უნდა გახდეს!**

გიდისა და ანიმატორის ჩაერთვა ღონისძიებების ჩატარებაში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს მაშინ, როდესაც ტურის მონაწილეები უცხოელები არიან და მათთვის ღონისძიებები შეიძლება იმ ქვეყნის ტრადიციების წარმოჩენას ემსახურებოდეს (საქართველოსათვის ეს

ყველაზე მომგებიანია, რადგან ჩვენი კუთხის ტრადიციები ერთმანეთისაგან საკმაოდ განსხვავებული და სანტერესოა).

მაგალითად, იმისათვის რომ სანიმუშო ტური შევადგინოთ, უნდა ვიცოდეთ სად არის ”ის” სასტუმრო (ქვეყანა, ადგილი, და სხვა) რათა ამ გადასახედიდან ოპტიმალური ვარიანტი ამოირჩეს. აქედან გამომდინარე, თუ ვთვლით, რომ ”ის” სასტუმრო საქართველოში იქნება და ამასთან ატენის ხეობაში, ამ ტურების შედგენას ამ ადგილებთან დაკავშირებით დავიწყებთ, ამასთან ჩავთვლით, რომ ვირტუალურად უკვე გვაქვს სასტუმრო, ან, **ტურისტული ბაზა** ისეთი, როგორც გვინდა და მას სახელი ერქმევა (მაგალითად, ”**ბალვანა**”).

ერთერთი, თავისი ეგზოტიკით საინტერესო ტურისტული ბაზა ” ბალვანა” განთავსებული ატენის ხეობაში, 1200 მ სიმაღლეზე ზღვის დონიდან, ირგვლივ წიწვნარით, ნახევარმთვარის სახით, განთავსებული კომფორტული კოტეჯებით აივნებით აღმოსავლეთის მხრიდან და ქვემოთ მდინარე ”ბალვანა“-თი, რომელიც კალმახების წყაროს წარმოადგენს. სადაც მომსახურებაზე და ჯანმრთელობაზე ზრუნავს ”ბალვანას” გამოცდილი პერსონალი. საქართველოში მრავალი ეგზოტიკური ადგილია, რომელიც ტურიზმის განვითარებისა და ტურისტული ბაზების განთავსებისათვის მისაღები და ჯანმრთელობისათვის სასარგებლოა და ”**ბალვანა**“- ც მათ რიგშია იმ განსხვავებით, რომ მდინარე ”ბალვანა“-ში კალმახების დაჭერა და მის სათავემდე ფეხით გასეირნება შეიძლება, რაც მის ეგზოტიკას მომხიბლევლობას ანიჭებს და დასვენების იდეალურ პირობას ქმნის.

ნებისმიერი ტიპის ტურში მკაცრად უნდა იყვეს განსაზღვრული ტურის განრიგი დროის მიხედვით; მარშრუტი; ტურის ხანგრძლივობა; ადამიანების

რიცხოვნება; ტურის მიზნებიდან გამომდინარე , დღეების მიხედვით საქმიანი ურთიერთობა; საუზმე; სადილი; ვახშამი; კულტურული დასვენება. განსაკუთრებული ყურადღებაა გასამახვილებელი **აგროტურების განვითარებისათვის** ადგილობრივ და რეგიონალ დონეებზე, რადგან მათი განხილვა ისევე აუცილებელია საერთაშორისო ჭრილში, როგორც ტურების სხვა სახეობებისა. მათთან დაკავშირებით იგივე ამოცანები დგას, რომელთა გადაჭრა აუცილებელია, როგორცაა: მარკეტინგისა და სტრატეგიის დამუშავება ,

***ასევე:***

საკანონმდებლო ბაზის,

ჯანდაცვის,

უსაფრთხოების,

სათანადო სატრანსპორტო სისტემის შექმნა;

***გარდა ამისა, ქვეყნის შიგნით:***

ისტორიული ღირსშესანიშნაობების დაცვა;

ეროვნული პარკებისა და ნაკრძალების შექმნა;

საინფორმაციო და სარეკლამო სისტემის შექმნა;

და საერთოდ,

ტურიზმის ინდუსტრიაში მისი ჩართვა.

გასათვალისწინებელია რა ქვეყნის ეკონომიკური განვითარებისათვის ტურიზმის როლი და ეს საქართველოს განსაკუთრებულ მდგომარეობაში აყენებს თავისი ისტორიული წარსულით, ეკოლოგიით, ტრადიციებით, ტურიზმის განვითარებისათვის აუცილებელი მრავალფეროვნებით, ტურიზმის უწყვეტობით ( დროის ნებისმიერ მონაკვეთში ტურისტების ნაკადი შეიძლება არ შეწყდეს ქვეყანაში), მდგრადი ტურიზმი ქვეყნისათვის

მნიშვნელოვანია როგორც ეკონომიკური თვალსაზრისით, ისე საქართველოს იმიჯის დამკვიდრებაში საერთაშორისო დონეზე.

აგროტურის განვითარებისათვის მდგრადი ტურიზმის განვითარების გათვალისწინებით ქვეყანაში აუცილებელია:

- ქვეყნის ბიომრავალფეროვნებისა და ბიორესურსების განვითარება, რაც ეკოლოგიურ მდგრადობაში აისახება;
- კულტურული თვითმყოფადობისა და ღირებულებების განმტკიცება რაც სოციალურ და კულტურულ მდგრადობაში აისახება;
- ქვეყნის რესურსების გამოყენების ეკონომიკური ეფექტურობა, რაც ეკონომიკურ მდგრადობაში აისახება.

### **ჭეშკა-ნდ-ის ტური**

**ჭეშკა-ნდ** -ეკოლოგიური ტურიზმის პროდუქტია და ითვალისწინებს ორ ან სამდღიანი პროგრამით გათვალისწინებულ ტურისტულ მარშრუტს. ტურის მიზანი შეიძლება იყოს დასვენება ბუნებაში, ისტორიული ძეგლის დათვალიერება და სხვა. **ჭეშკა-ნდ -ის ტური** შეიძლება იყოს 1-2-3 დღიანი.

ამ ტურისათვის მიზანშეწონილია ტურის ისეთი განრიგი, რომ ადამიანმა ახალი სამუშაო კვირისათვის ახალი მუხტი მიიღოს და აქტიურობა და შრომისუნარიანობა გაუზარდოს. სწორედ ამ მიზნით, დიდი კომპანიები და ფირმები ხშირად თავიანთი ხარჯებით აფინანსებენ თანამშრომლების **ჭეშკა-ნდ-ს** მათივე შერჩეული პროგრამით.

ანალოგიურ ხასიათს ატარებდა სსრკ-ში ასეთი ჭეშკ-ნდ-ები. მშრომელთა შრომისუნარიანობის გააქტიურების მიზნით პროფკავშირები თვითონ გამოყოფდნენ საჭირო ხარჯებს 1-2-3 დღიანი ექსკურსიების მოსაწყობად, რაც თანამშრომლების კმაყოფილებას იწვევდა.

**ჭეშკ- ნდ ტური ” ბალვანა”** - ს მიერ ორგანიზებული (ეს ტური სათავგადასავლოცაა, რადგან ლაშქრობის ელემენტს ატარებს).

**გამოცხადება:**

ტურისტული ბაზა ” ბალვანა”- გთავაზობთ 2 დღიან ჭეშკ-ნდ ტურს (შაბათი, კვირა) მარშრუტით:

გორი -ატენის ხეობა - ატენის სიონი- დანახვისი,-  
ბაკურიანი - გორი.

მარშრუტის მონაკვეთები გორი-ატენი , დანახვისი-  
ბაკურიანი დაფარული იქნება ავტობუსით, ბაკურიანი -  
გორი დაფარული იქნება მატარებლით. მარშრუტის  
დანარჩენი ნაწილი - ფეხით.

ღამის გასათევი ადგილი: ყველაანთ უბანი (შაბათი).

ტურის აღწერა:

1. გორის ავტოსადგურში დახვედრა და ავტობუსით ატენში ასვლა;
2. ატენის სიონის დათვალიერება;
3. სადილი
4. ფეხით ლევიტანამდე, ყველაანთ უბნემდე ასვლა, ხედების დათვალიერება;
5. ვახშამი, დასვენება, გართობა, ვიდეო კამერით სარგებლობა;
6. ძილი;
7. დილის 8 საათზე საუზმე;
8. დანახვისამდე ფეხით;
9. დათვალიერება, დასვენება;

10. დანახვისიდან ბაკურიანამდე ტრანსპორტით ჩასვლა
11. ბაკურიანის დათვალიერება
12. სადილი
13. ბაკურიანი-გორი მატარებლით მგზავრობა

### 3. ეკოლოგიური ტური

ეკოლოგიური ტურიზმი ყველა ქვეყანაში ვითარდება ქვეყანაში არსებული პირობების ბაზაზე, რომელიც საქართველოში შეიძლება წარმატებით განვითარდეს. კერძოდ, გადაწყვეტილია საქართველოში ეროვნული პარკების შექმნა. დღეისათვის მთავრდება კოლხეთის ეროვნული პარკი, გაიხსნა ბორჯომ - ხარაგოულის ეროვნული პარკი, რომლის გაფორმებაში გერმანიის მთავრობამ მაქსიმალური მხარდაჭერა აღმოუჩინა საქართველოს (დღეისათვის ეს პარკი კვლავ დახმარებას ითხოვს რუსეთ-საქართველოს ომის შემდეგ). ეკოლოგიური ტური მარშრუტით: გორი - ხარაგოული - გორი

სატრანსპორტო საშუალება: ავტობუსი

მონაწილეთა რაოდენობა: 10

შესვენების ადგილი: ხარაგოული

ტურის ხანგრძლივობა: 1 კვირა

### 4. კულტურული ტური

უნიკალურ ძეგლებს შორის მოიხსენიება უფლისციხის არქიტექტურული კომპლექსი - კლდეში გამოკვეთილი ქალაქი - უფლისციხე, რომელიც მიეკუთვნება I საუკუნეს ჩვენ წელთაღრიცხვამდე. მისთვის მახასიათებელია ადრეული ელინისტური პერიოდის ელემენტები.

ტურისტული ფირმა "ბალვანა" გათავაზობთ 1 დღიან ტურს უნიკალური, ჩვენს წელთაღრიცხვამდე კლდეში გამოკვე-

თილი ქალაქის - უფლისციხის დათვალიერებას, მისი ისტორიისა და დღევანდელი მდგომარეობის გაცნობას. თქვენ მოგემსახურებათ ცნობილი თ. ქობულა-შვილი, რომლისთვისაც ამ ძეგლის ყოველი კუთხე - კუნჭული მრავალჯერ შესწავლილი და გათავისებული აქვს.

თქვენ მიიღებთ უდიდეს სიამოვნებას ამ უნიკალური ძეგლის ნახვით და მდიდარ ისტორიულ მასალას მისი გაცნობით. დატკბებით უმშვენიერესი ხედებით, რომლებიც თქვენს თვალწინ გადაიშლება ამ ძეგლის ზედა იარუსებიდან!

გიწვევთ! გასვლა ქ. გორიდან, დილის 10 საათზე, მისამართიდან: ტურისტული ფირმა "ბალვანა"

### 5 სათაგადასვლო ტური (მე-3)

#### 6. სასტუმრო აგროტურისტებისათვის

აგრო ტურში როგორც წესი, ჩართულები არიან ოჯახები, რომლებსაც აქვთ ლიცენზია, დაზღვევა, სპეციალიზირებულები არიან სასოფლო-სამეურნეო მოგზაურობებზე ჯგუფებისა და ინდივიდებისათვის და რომლებიც მზად არიან მიიღონ ტურისტები, ამ ტურების მონაწილენი.

#### **დამოუკიდებელი სამუშაო:**

1. რა დამატებითი მომსახურების გაწევა შეუძლიათ გიდეებს და ანიმატორებს სასტუმროში?
2. შეადგინეთ სანიმუშო ჭეკე- ნდ-ის ტური.
3. შეადგინეთ სანიმუშო ეკოლოგიური ტური.
4. შეადგინეთ სანიმუშო კულტურული ტური.
5. შეადგინეთ სანიმუშო სათაგადასავლო ტური.
6. როგორ წარმოგიდგენიათ სასტუმრო აგროტურისტებისათვის?

7. თითქმის ყველა სახეობის ტურის შესახებ შეიძლება მივიღოთ ინფორმაცია საიტიდან. გაანალიზეთ თითოეული სახეობის ტური ამ საიტის გამოყენებით. თითქმის <http://au.dir.yahoo.com/Business and Economy/Shopping and Services/Travel and Transportation/Tour Operators/?sort=if>

## 2. 7. ტურიზმის ბიზნეს- მენეჯმენტის თავისებურებები

---

---

თანამედროვე პირობებში მენეჯმენტი ბიზნესის განუყოფელი ნაწილია, რადგან მიზანმიმართული მენეჯმენტი (ცვლადების დროული და ეფექტური ანალიზი, შესაძლო შედეგების პროგნოზირება და შეფასება და იმ ფაქტორების გამოვლენა, რომლებიც მოქმედებენ ორგანიზაციის საქმიანობაზე და სხვა) ბიზნესის ეფექტურად წარმართვის საფუძველია. ეს განსაკუთრებით იგრძნობა ტურისტული ფირმებისათვის მათი დამოკიდებულების გამო გარეშე ფაქტორებზე, ტურისტული მომსახურების ბაზრის ძლიერ კონკურენციაზე, საერთაშორისო დამოკიდებულებების გაუარესებაზე, ტურისტული რეგიონების ეკოლოგიის მოშლაზე რის გამოც ტურისტული ფირმები საქმიანობის საწარმო-სამეურნეო პარამეტრები ღრმა შესწავლას მოითხოვენ ოპტიმალური სტრატეგიის გამომუშავების მიზნით, რადგან მათი გავლენა სხვადასხვა სირთულესთანაა დაკავშირებული, კერძოდ:

- ეკოლოგიური გარდაქმნები ტურპროდუქტის ფორმირებაზე უშუალო ზეგავლენას ახდენენ და შეიძლება გამოიწვიონ ტურისტული ფირმების მუშაობაში სერიოზული ცვლილებები, როგორცაა რესტრუქტურზაცია და დაშლა მისი ზოგიერთი

ქვედანაყოფისა, ახალი დამკვეთებისა და კლიენტების მოძიება;

- ტექნოლოგიური გარდაქმნები კანონზომიერი მოვლენაა ბიზნესის სფეროში და მოითხოვს სისტემატიურ ყურადღებას;
- სოციალური და პოლიტიკური მიზეზები (დემოგრაფია, საკანონმდებლო აქტების ცვლილებები) შეიძლება სახიფათო (სარისკო) ან უკეთესი სიტუაციის მომტანი აღმონდეს ტურიზმის ბიზნესის განვითარებისათვის.

### 2.7.1. რა მოთხოვნები შეიძლება წავეყნოთ ტურიზმის მენეჯმენტს?

ტურისტულ ბაზარზე ცვლილებები თავისთავად ითხოვენ ტურისტული ფირმების მხრიდან სათანადო რეაგირებას., რაც შეიძლება დისკუსიის საგანი აღმოჩნდეს ორი მიმართულებით:

- ფუნქციონალურ მენეჯმენტზე ორიენტირებული ( კომპლექსური ამოცანის პატარა ნაწილებად დაყოფა);
- დაგეგმვაზე ორიენტირებული, რომელიც დაგეგმვის პროცესის მოდელის ინტეგრირებული განვითარებისკენაა მიმართული.

დღეისათვის ძნელია მოვიძიოთ ტურისტული ფირმებისათვის განკუთვნილი მენეჯმენტის საფუძვლები, რომელიც ერთნაირად გამოსადეგი იქნებოდა ნებისმიერი მოცულობის ტურისტული საწარმოსათვის, რადგან:

- ტურისტული ფირმის მენეჯმენტის საფუძვლები უნდა შეესაბამებოდეს ამ ფირმის სპეციფიკას და მოიცავდეს მენეჯმენტის სამ ფუნქციას: ინსტიტუციურს, ფუნქციურს და პროცესიულს;

- მოიცავდეს ტურისტული ფირმისათვის აუცილებელი მიმართულებების განსაზღვრას.

### **2.7.2. მცირე და საშუალო ტურისტული საწარმოთა მენეჯმენტი**

ტურისტული საწარმოს (ტურისტულ სააგენტოს) მენეჯმენტს ბევრი რამ აქვს საერთო მცირე და მცირე და საშუალო ბიზნესის საწარმოსთან. ტურისტულ სააგენტოს თანამშრომელთა რაოდენობა დაახლოებით 4-5 თამანშრომლით განისაზღვრება. პატარა სააგენტოს მფლობელი ხშირად ფირმის მენეჯერიცაა. ტურისტული ფირმის მენეჯმენტისათვის დამახასიათებელია შემდეგი:

#### **ა/ შეზღუდული რესურსების მენეჯმენტი**

ფირმის/კომპანიის ***შეზღუდული რესურსები*** ნიშნავს მისი კაპიტლისა და პერსონალის შეზღუდულ რაოდენობას და ბუნებრივია, ამ რესურსებით მუშაობა და ფირმისა/კომპანიის მართვა უკვე ნიშნავს ***შეზღუდული რესურსების მენეჯმენტის*** განხორციელებას. ეს მდგომარეობა ტურისტული ფირმების ჩვეულებრივი მოვლენაა.. ასეთ პირობებში ფირმის მფლობელი მენეჯერიცაა და იგი აქტიურადაა ჩართული ფირმის საქმიანობაში და ოპერატიული საკითხების გადაწყვეტაში.

***შეზღუდული რესურსების მენეჯმენტის*** ძირითადი პრობლემა დაკავშირებულია გადასახადების დაფარვასა და მომსახურეთა ხელფასის გადახდასთან, რაც კაპიტალის სიმცირითაა გამოწვეული. ტურისტული ფირმების შემთხვევაში ამას ემატება სეზონურობა, რაც ფირმის თანმიმდევრული მუშაობის შემაფერხებელიცაა. რის გამოც

ფირმის მლობელი-მენეჯერი მუდივად პრობლემების გადაწყვეტაში აღმოჩნდება.

ასეთივე პრობლემებან აქვთ საქმე ფერმერებს და მათი საქმიანობა შეიძლება განვიხილოთ, როგორც საქმიანობა შეზღუდული რესურსებით. მათ მუდმივად რისკ მენეჯმენტის პირობებში უწევთ საქმიანობის წარმართვა.

[http://www.agecon.msstate.edu/riskedu/reports/lrf\\_summ.pdf](http://www.agecon.msstate.edu/riskedu/reports/lrf_summ.pdf)

შეზღუდული რესურსების მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი პრობლემა შესაძლებელია დაკავშირებული იყვეს მართვის სტილთანაც, გარდა რესურსების სიმცირისა. მანფრედ დევიდმანის მიხედვით (Manfred Davidmann. <http://www.solhaam.org/articles/clm2.html#stycos>)

ორგანიზაციის ეფექტურობა განისაზღვრება იმით, თუ როგორია ადამიანების საქმიანობა ორგანიზაციაში. ამოძრავებთ მათ ერთი მიზანი თუ არა, რამდენად თანამშრომლობენ ერთმანეთთან, რადგან სწორედ ადამიანების პასუხისმგებლობაზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის ბედი რასაც მივყევართ მართვის სტილთან რათა შეზღუდული რესურსების საწარმომ თავის საქმიანობა წარმატებით ააწყოს!

### ბ/ ზედაპირული იერარქიის საწარმოები

მენეჯმენტი - ეს არის საქმიანობის განსაკუთრებული სახე, რომელიც არაორგანიზებულ ადამიანთა ჯგუფს ეფექტურად გარდაქმნის მიზნობრივ და საწარმოო ჯგუფად, მართვა სოციალური ცვლილებების მასტიმულირებელი ელემენტია. ამისათვის კი მართვის პროცესი რამდენიმე დონეს განიხილავს და იერარქიულ

სტრუქტურის მატარებელია ანუ ხასიათდება მრავალდონიანი მართვით:

1. ინსტიტუციური დონე, რომელსაც ეხება უმაღლესი რგოლის მართვა;
2. მმართველობითი დონე, რომელსაც შეესაბამება საშუალო რგოლის მართვა;
3. ტექნიკური დონე, რომესაც ეხება დაბალი რგოლის მართვა.

პირველ რგოლს შეესაბამება ტოპ-მენეჯერი (უმაღლესი დონის მენეჯერი); მეორეს - მიდელ-მენეჯერი (შუალედური მენეჯერი) და მესამეს - ლოიერ-მენეჯერი (დაბალი დონის მენეჯერი). იმ შემთხვევაში, როდესაც საწარმოში არ გვხვდება ტოპ-მენეჯერი, მაშინ საწარმო განიხილებ როგორც "ზედაპირული იერარქიის" საწარმო. ტურიზმის ბიზნესში ასეთ საწარმოებს წარმოადგენენ ტურისტული სააგენტოები.

### გ/. საწარმო, სადაც მისი მფლობელი გენერალური მენეჯერია

საწარმოში, რომლის მფლობელი გენერალური მენეჯერია, როგორც წესი, იგი არ თვლის თავს თანამდებობაზე დანიშნულად და მას მუდმივად უკავია ეს თანამდებობა. ასეთ საწარმოში შეიძლება მისი ოჯახის წევრებიც მუშაობდნენ და რადგან მფლობელი ერთპიროვნული მმართველია და უმრავლეს შემთხვევაში საქმე გვაქვს ავტორიტარულ მმართველობასთან, აუცილებელია გავითვალისწინოთ ის პრობლემები, რომლებმაც შეიძლება ხელი შეუშალოს საწარმოს შემდგომ განვითარებას, კერძოდ:

- მფლობელის მიკერძოებული დამოკიდებულება ოჯახის წევრებისადმი და უცხო, დასაქმებული ადამიანების "დაჩაგვრა", რაც შეიძლება გამოვლინდეს შრომის გადანაწილებაში;
- მფლობელის კვალიფიკაცია, რომლის სათანადო დონეზე უქონლობამ საწარმოს არასრულყოფილი კონტროლი გამოიწვიოს. ეს განსაკუთრებით ეხება ტურისტულ ფირმებს, სააგენტოებს, რადგან ნებიმიერი ნორმალური, ასეთი საწარმოსათვის აუცილებელია არსებობდეს გადაჯაჭვული მენეჯმენტი.

**დ/ ტურისტული საწარმოს მენეჯმენტი, როგორც მომსახურების მენეჯმენტი**

ამ შემთხვევაში ტურისტული საწარმოს მენეჯერისატვის აუცილებელია ზოგადი მენეჯმენტის ზედმიწევნით ცოდნა, რადგან მისი საქმიანობა ტიპიურია და მთლიანად დაკავშირებულია კლიენტის მომსახურებასთან. ტურისტული საწარმოს თანამშრომლები ძეშუალო კონტაქტში იმყოფებიან კლიენტებთან "ტეტ-ა-ტეტ" პრინციპით. ტურისტული საწარმოს მენეჯერს უშუალო კონტაქტი აქვს სპეციფიური მოთხოვნების ადამიანებთან. ამ შემთხვევაში:

- მომსახურების პროცესი ითვალისწინებს მომსახურების ერთიან ჯაჭვს, რაც გასათვალისწინებელია მომსახურების მენეჯმენტში;

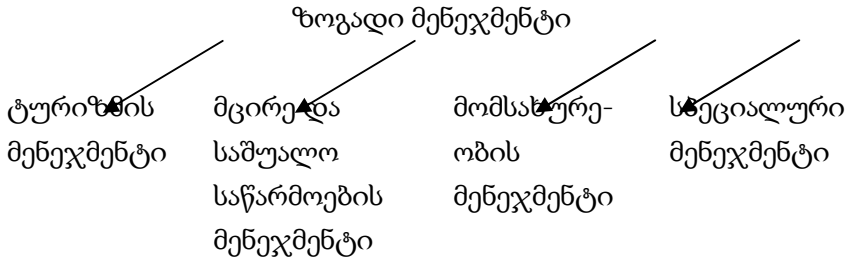
- კლიენტი თვითონ ჩართულია მენეჯმენტის პროცესში და კონტაქტის დამყარება მასთან მომსახურების მენეჯმენტის მთავარი ამოცანაა;
- მომსახურების რელიზაცია დაკავშირებულია ნდობასა და კომპეტენტურობასთან;

### ე/ ტურისტული საწარმოს მენეჯმენტი, როგორც გადაჯაჭვული მენეჯმენტი

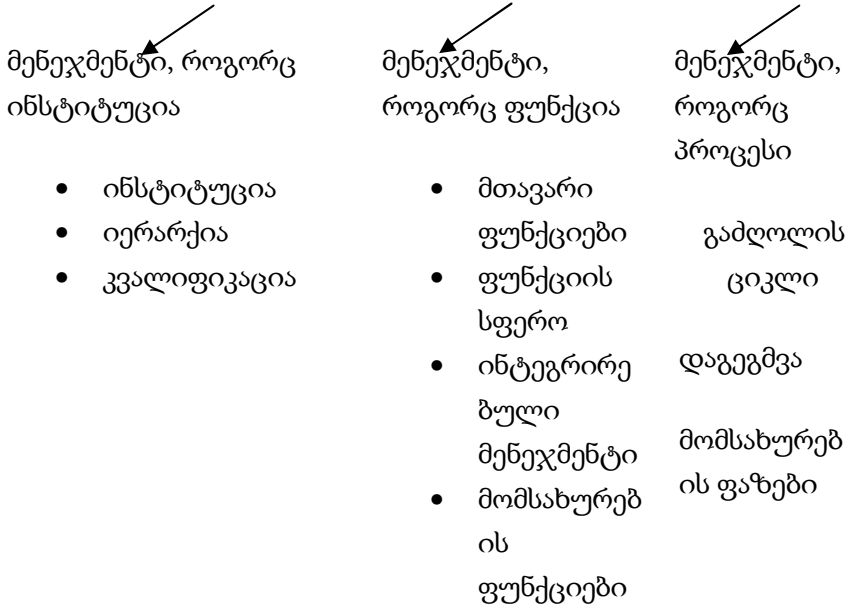
ტურისტული პაკეტი ითვალისწინებს სასტუმროს, ტრანსპორტის, კვებისა და გართობის მომსახურებებს და ტურისტული ფირმის მენეჯმენტი მაშინ აღწევს შედეგს, როდესაც მენეჯერი კარგად ფლობს ზოგად მენეჯმენტს, რომელიც ამ შემთხვევაში ტურისტული ფირმის მენეჯმენტის საფუძველია.

### 2.7.3. ტურისტული საწარმოს მართვაში გამოყენებული ზოგადი მენეჯმენტის პრინციპები

რადგან მენეჯმენტი კონცეფცია მოიცავს თანამედროვე მნიშვნელობით მართვას, ხელმძღვანელობას და ორგანიზაციის განვითარებაზე ორიენტირებულ მიზანდასახულ ქმედებათა სისტემას, ამიტომ ის გულისხმობს კადრების მართვის პრინციპების ცოდნასაც. მენეჯმენტის სწავლება განიხილავს მენეჯმენტის კლასიკურ ამოცანებს, რომლებიც საყოველთაოაწარმოების სხვადასხვა დარგებისათვის. ტურისტული ფირმის მენეჯმენტი განხილული ზოგად და ცპეციალური მენეჯმენტის კონტექსტში მოცემულია სქემით:



**ტურისტული ფორმის მენეჯმენტი**



**2.7.4. მენეჯმენტის სამი განზომილება**

ა/ მენეჯმენტი, როგორც ინსტიტუცია

მენეჯმენტის, როგორც ინსტიტუციის განხლებისას ორი კითხვაა ძირითადი, კერძოდ:

1. ვინ მართავს?

2. ვინ განსაზღვრავს მენეჯმენტის მთავარ ამოცანას?

უმაღლესი დონის რგოლის მართვა წყდება ინსტიტუციურ დონეზე. ეს უკანასკნელი კი არის უმაღლესი საორგანიზაციო დონე - უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელობა, რომელიც შემადგენლობით მცირერიცხოვანია და შეიძლება იყვეს პერსონა. ამ დონეზე ხელმძღვანელების ტიპური თანამდებობებია: საბჭოს თავმჯდომარე, პრეზიდენტი, კორპორაციის ვიცეპრეზიდენტი და იმყოფებიან იერარქიის პირამიდის თავში და ახორციელებენ ტოპ-მენეჯმენტს, რომელიც მოიცავს:

1. მეწარმეობის პოლიტიკის განსაზღვრას;
2. წარმოების განყოფილებების კოორდინაციას;
3. წარმოების პროცესში ხარვეზების გაჩენისას აღმოფხვრის შესაბამისი სტრატეგიის შემუშავებას;
4. წარმოების განვითარებისათვის სტრატეგიების შემუშავებას;
5. წარმოებაში მმართველი კადრების გადანაწილებას კვალიფიკაციების შესაბამისად.

მსოფლიო ტურიზმის ორგანიზაციაში ეს რგოლი

წარმოდგენილია სამდივნოთი სამი პერსონის

შემადგენლობით (**Francesco Frangilli** - Secretary-General ; **Taleb Rifai** - Deputy Secretary-General ; **Geoffrey Lipman** - Assistant Secretary-General ).

*ბ/ მენეჯმენტი, როგორც ფუნქცია*

მენეჯმენტი, როგორც ფუნქცია ანუ ფუნქციონალური მენეჯმენტი მოიცავს კითხვებს: რა არის მენეჯმენტის ამოცანები? რა არის მენეჯმენტის ფუნქციები? ლიტერატურაში არის ტენდენცია რომ მართვა განიხილონ როგორც ფუნქცია, რომელიც უნდა შეასრულოს ხელმძღვანელმა. თანამედროვე ლიტერატურაში განიხილება მართვის ტენდენცია, როგორც ფუნქციების რეალიზაცია.

ექსპერტების უმრავლესობა მართვის სფეროში განსაზღვრავს მართვას როგორც დაგეგმვის, ორგანიზების, მოტივაციის და კონტროლის პროცესს, რომლის მეშვეობითაც ყალიბდება ორგანიზაციის მიზნები და ამ მიზნების მიღწევის გზები.

### *გ/რა კითხვებს უპასუხებს მენეჯმენტი, როგორც პროცესი?*

მენეჯმენტი. როგორც პროცესი დღეს ფართოდ გამოიყენება. ეს მიდგომა შემოიტანა ადმინისტრაციული მართვის სკოლამ / «

»/ , რომელიც შეეცადა მენეჯერის ფუნქციის აღწერას. მაგრამ მათი მიდგომით მენეჯერის ფუნქციები განიხილებოდა როგორც ერთმანეთისაგან დამოუკიდებელი, თუმცა მენეჯმენტი, როგორც პროცესი მართვის ფუნქციებს განიხილავს ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირში.

მართვა განიხილება როგორც პროცესი, რადგან მიზნის მიღწევა არის არა ერთჯერადი ქმედების შედეგი, არამედ უწყვეტი, ერთმანეთთან დაკავშირებული ქმედებების სერია, რომელთაგან თითოეულიც პროცესია და მნიშვნელოვანი ფირმის/კომპანიის წარმატებაში. ისინი

მმართველობითი ფუნქციების სახელითაა ცნობილი. რის გამოც, მართვის ფუნქცია ყველა ფუნქციების ჯამია.

**ანრი ფაიოლის** მიხედვით, რომელმაც ეს კონცეფცია დაამუშავა თვლიდა: ” მართვა ნიშნავს დაგეგმვას, ორგანიზებას, განკარგვას, კოორდინირებას და კონტროლირებას”.

სხვა ავტორების მიხედვით მართვის ოთხი ძირითადი ფუნქცია განიხილება: დაგეგმვა, ორგანიზება, მოტივაცია და კონტროლი, როგორც მართვის პირველადი ფუნქციები და მათი დამაკავშირებელი კომუნიკაციისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესებით. ხოლო ხელმძღვანელობა განიხილება, როგორც დამოუკიდებელი საქმიანობა და ითვალისწინებს მომსახურე პერსონალზე გავლენის მოხდენას ისე, რომ მათი შრომა მიმართული იყვეს მიზნის მისაღწევად რაც არსებითია ორგანიზაციის წარმატებისათვის.

### *მენეჯმენტის 5 მთავარი ფუნქცია*

<http://www.ag.ohio-state.edu/~mgtexcel/Function.html>

**Bernard L. Erven (Department of Agricultural Economics ; Ohio State University Extension)** -ს მიხედვით მენეჯმენტის 5 მთავარი ფუნქციაა:

დაგეგმვა	ორგანიზება	ხელმძღვანელობა	მიმართულების მიცემა	კონტროლირება
----------	------------	----------------	---------------------	--------------

მენეჯმენტის 5 მთავარი ფუნქცია:

- დაგეგმვა
- ორგანიზება
- ხელმძღვანელობა
- კონტროლირება
- საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობა

ანრი ფაიოლის მიხედვით:

- დაგეგმვა
- ორგანიზება
- განკარგვა
- კოორდინირება
- კონტროლირება

ტურისტულ ფირმაში მენეჯმენტის 5 მთავარი ფუნქცია:

- დაგეგმვა
- ორგანიზება
- განკარგვა
- კონტროლირება
- საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობა

საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობის ფუნქცია მენეჯ-  
მენტმა მოგვიანებით შეიძინა.

**დაგეგმვა**

არის მენეჯმენტის ფუნდამენტალური ფუნქცია და მოიცავს: მიზნების განსაზღვრას, მეთოდებს, რესურსებს ამ მეთოდების გამოყენებისათვის, პასუხისმგებლობებს და თარიღებს დასახული ამოცანების გადასაჭრელად. დაგეგმვის მაგალითებია: სტრატეგიული დაგეგმვა; ბიზნესის დაგეგმვა; პროექტის დაგეგმვა; სტაფის დაგეგმვა; რეკლამირების დაგეგმვა და სხვა. დაგეგმვა ბიზნესის მისიისა და მიზნის და მათი შესრულების ტაქტიკის მუდმივი პროცესია.

### **ორგანიზება**

ორგანიზება ადგენს ორგანიზაციის შიდა ორგანიზაციულ სტრუქტურას, მოსამსახურეთა კოორდინირებას და ამოცანების მართვას ინფორმაციის ნაკადს მოძრაობას ორგანიზაციის ჩარჩოებში. მენეჯმენტის ფუნქციაში ეს არის ფუნქცია რომელიც არეგულირებს სამუშაოს შემსრულებლებს შორის უფლებამოსილების განაწილებას.

### **ხელმძღვანელობა**

მომსახურე პერსონალის აყვანა და ორგანიზაციის დაკომპლექტება საქმიანი და უნარიანი ადამანებით: დაქირავება, მომზადება, შეფასება და კომპენსირება მისი სპეციფური ფუნქციებია. მაგალითად, ოჯახურ ბიზნესში კომპლექტაცია მოიცავს ყველა, ანაზღაურებადი და არაანაზღაურებადი პოზიციების დაკავებას ოჯახის წევრებით მეპატრონის ჩათვლით.

### **მიმართულების მიცემა**

გავლენის მოხდენა ადამიანების ქცევაზე მოტივაციით, კომმუნიკაციით, ლიდერობით და დისციპლინით. მისი მიზანია პერსონალის მიმართვა ისე, რომ ორგანიზაციის

მისია და მიზნები შესრულდეს მაგრამ ამავე დროს დაეხმაროს მას მის კარიერაში.

### **კონტროლი**

ეს არის პროცესი, რომლის მიხედვითაც დგინდება ფირმის მიზნების, ანგარიშების შესრულების სტანდარტები და მოწმდება ფაქტიური შესრულების ანგარიში და ხდება შესწორებების შეტანა აუცილებლობის შემთხვევაში.

თითოეული ფუნქცია ოთხოვს პრობლემის გადაჭრისას შემოქმედებით უნარს. ეს კი არის ბევრად ფართო და ტევადი ვიდრე პრობლემის აღმოჩენა ან გადაწყვეტილების მიღება და გარემოს ანალიზიდან იწყება, რომლის ჩარჩოებშიც ფუნქციონირებს ბიზნესი და მივევართ შედეგების შეფასებასა და შესაბამისი არჩევანის გაკეთებამდე. მაგრამ უნდა შევნიშნოთ, რომ ფაქტობრივად, დაგეგმვასთან არის დაკავშირებული ყველა სხვა ფუნქცია და სწორედ დაგეგმვიდან გამომდინარეობს დანარჩენი ფუნქციების ქმედითობა.

მენეჯერი მზად არის ორგანიზაციასა და მომსახურე პერსონალის სრულყოფაზე მხოლოდ მას შემდეგ, რაც იქნება ბიზნესის გეგმა და გარკვეულად ჩამოყალიბებული მიზნები.

დაგეგმვა მენეჯმენტის ყველაზე მნიშვნელოვანი დონეა. ტოპ მენეჯერეს როგორც ქვედა საფეხურების მენეჯერებს, ასევე აწუხებს დაგეგმვის პრობლემები.

### **დაგეგმვის ტერმინოლოგია:**

**ხედვა** - არა სპეციფიური მიმართულებითი და მოტივ-  
აციური მეგზური ორგანიზაციის მიზნების განსახორ-  
ციელებლად. მიზნების იერარქიაში ყველაზე ემოციური;  
**მისია** - დაკავშირებულია საქმიანობის სფეროსთან, რაც მას  
განასხვავებს ანალოგიური საწარმოებიდან. მისია ასახავს  
ტოპ - მენეჯმენტის კულტურასა და ფასეულობებს;  
**ამოცანები** ამდიდრებენ მისიას და მიმართულია ორგა-  
ნიზაციის შიდა ამოცანებისაკენ როგორცაა: ბაზრის  
მდგრადობა, ინოვაცია, პროდუქტიულობა, ფიზიკური და  
ფინანსური რესურსები, მომგებიანობა, მუშათა  
სრულყოფილება და ეფექტიურობა. ეს მახასიათებლები  
ზოგადია, დაკვირვებადი და ცვალებადი;  
**მიზნები** - სპეციფიურია მოსალოდნელი შედეგების საფუ-  
ძველით განმტკიცებული, რამაც უნდა განსაზღვროს  
ორგანიზაციის მიზანი. მოსალოდნელია, რომ მათი მახა-  
სიათებლები იქნება: მიღწევადობა, სარგებლიანობა,  
სინქრონულობა, სპეციფიურობა, დროულობა.

### *სტრატეგიული დაგეგმვა*

სტრატეგიული დაგეგმვააგეგმვის სპეციფიური ტიპია. სტრატეგია სტრატეგიული დაგეგმვის შედეგია. ორგანიზაციის სტრატეგიები განსაზღვრავენ ფირმის ბიზნესს და ბიზნესის წარმოების ა და ორგანიზაციის ქმედების კრიტერიუმია და გამომდინარეობს ბიზნესის მართვიდან. სტრატეგიებია ის მთავარი გეგმებია, რომლის შესაბამისად უნდა გადანაწილდეს და გამოყენებულ იქნეს ორგანიზაციის რესურსები. სტრატეგიული დაგეგმვა ეს არის პროცესი რომლის მიხედვითაც განისაზღვრება რესურსები,

მისი ამოცანების გადაჭრა და მიზნის მიღწევა. ეს არის პროცესი, რომლის მიხედვითაც განისაზღვრება ორგანიზაციის სტრატეგიები და პასუხი გაეცემა სამ ძირითად კითხვას:

1. სად ვართ ეხლა?
2. სად გვინდა ვიყოთ?
3. როგორ მივიღეთ იქ?

**სად ვართ ეხლა?**- ამ კითხვაზე პასუხის გაცემა შეიძლება სტრატეგიის ფორმულირების პირველი სამი ნაბიჯის მიხედვით:

1. ბიზნეს გარემოს შიდა და გარე ანალიზი;
2. ხედვის ანალიზი, მისია და ამოცანები;
3. SWOT (ძლიერი, სუსტი, შესაძლებლობა და ხიფათი)-ის განსაზღვრა.

SWOT-ის ანალიზი მენეჯერისაგან ითხოვს საქმისადმი პატიოსან, დისცკლინირებულ მიდგომას. SWOT-ის ამომწურავი ანალიზის გარეშე სტრატეგიის შერჩევა მეტად სარისკო საქმეა.

სუსტი და ძლიერი მხარეები გამომდინარეობს ფირმის შიდა გარემოდან. ფირმის ძლიერი მხარე შეძლება გამოყენებული იყვეს მისიისა და მიზნის მისაღწევად, რადგან მისი მეშვეობით აისახება წარმოების, ფინანსების, მარკეტინგული და ადამიანური რესურსების მართვის სრულყოფა. სუსტი მხარეები ფირმის ის შიდა მახასიათებლებია, რომლის პოტენციალის მიხედვით შეიძლება შეიზღუდოს მისიისა და ამოცანების მიღწევა. ამასთან, სუსტი მხარეები შეიზღუება იმდენად

მნიშვნელოვანი აღმოჩნდეს, რომ მანამდეა აუცილებელი მათი კლევა, ვიდრე სტრატეგიული დაგეგმვის ეტაპზე გადავალთ.

შესაძლებლობა და ხიფათი მართვის თვალსაზრისით ნაკლებ კონტროლირებადებია, რადგან ისინი ფირმის გარეთა გარემოს მახასიათებლებია. შესაძლებლობები უზრუნველყოფენ ფირმის საქმიანობის საფუძვლიან გაუმჯობესებას, ხოლო ხიფათები შეიძლება გადაეღობოს ფირმას მისი მისიისა და ამოცანების განხორციელებაში.

### **დამოუკიდებელი სამუშაო**

1. რას ნიშნავს შეზღუდული რესურსების მენეჯმენტი?
2. როგორია ზედაპირული იერარქიის საწარმო?
3. რა პრობლემები წარმოიშევა საწარმოში, როცა მისი მფლობელი გენერალური მენეჯერია?
4. რა კითხვებს უპასუხებს მენეჯმენტი, როგორც ინსტიტუცია?
5. რა კითხვებს უპასუხებს მენეჯმენტი, როგორც ფუნქცია?
6. რა კითხვებს უპასუხებს მენეჯმენტი, როგორც პროცესი?
7. ჩამოთვალეთ მენეჯმენტის 5 მთავარი ფუნქცია.

## **2.8. ტურისტული საწარმოს სტრატეგიული მენეჯმენტი**

---

### **2.8.1. სტრატეგიული მართვის არსი**

ტურისტულ ბიზნესში სტრატეგიული მენეჯმენტი მოიცავს ქმედებების იმ ერთობლიობას, რომელთა

გამხორციელების შედეგად შესაძლებელი იქნება კონკურენციის გაწევა სხვა ტურისტული ფორმებისათვის მოცემულ ტურისტულ ბაზარზე როგორც მიმდინარე პერიოდში, ისე პერსპექტივაში. მომსახურების სტრატეგიის შესამუშავებლად აუცილებელია:

ა/ სბაზრო გარემოს გამოკვლევა;

ბ/ ფირმის წილის დადგენა საბაზრო გარემოში

და

პასუხი გაეცეს კითხვებს:

ა/ მომხმარებელთა რა მოთხოვნები კმაყოფილდება?

ბ/ ვფლობთ თუ არა საკმარის გამოცდილებასა და ცოდნას გარანტირებული კონკურენციისათვის და მოგების მისაღებად გარკვეული პერიოდის განმავლობაში?

ტურისტულ ბიზნესში, ისე როგორც სხვა სახის ბიზნესში, სტრატეგიის დაგეგმვამ უნდა მოიცვას სამი ძირითადი კომპონენტი:

- კლიენტთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება;
- კომპანიის უნარი კლიენტის მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებად;
- კომპანიის უნარი მოგების მისაღებად ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ტურისტული ფორმები განიხილავენ "სტრატეგიისა" და "სტრატეგიული გადაწყვეტილებას" სხვადასხვა კონფიგურაციით: სტრატეგიული მარკეტინგი, სტრატეგიული დაგეგმვა, სტრატეგიული მართვა. რა აკავშირებს ამ ცნებებს ერთმანეთთან?

სტრატეგია განიხილება როგორც მმართველობითი გადაწყვეტილებების ერთობლიობა, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის პერსპექტიული განვითარების მიმართულებებს დარგის თავისებურებების, საქმიანობის ფორმების, რესურსების განაწილების გზებისა და გარე სამყაროსთან ურთიერთობების ფორმების გათვალისწინებით.

ტურისტული ფირმისათვის სტრატეგიის არჩევა უკავშირდება მარკეტინგს.

ტურიზმის მარკეტინგი მიეკუთვნება სამომხმარებლო მარკეტინგს, რადგან ადგილი აქვს გაცვლას ფირმასა და პროდუქტის საბოლოო მომხმარებელს შორის. გარდა ამისა, ტურისტული ბიზნესის მწარმოებელი ფირმის მარკეტინგი წარმოადგენს ფირმათშორისო მარკეტინგის ნაწილს, რადგან გაცვლის პროცესში მონაწილეობენ სხვადასხვა ორგანიზაციები (ტურისტული ფირმები, სასტუმროები, სადაზღვევო კომპანიები, სატრანსპორტო საშუალებები და სხვა) და მათ შორის არამომგებიანი პროფილის ორგანიზაციებიც: მუზეუმები, ბიბლიოთეკები, უნივერსიტეტები და სხვა, რომლებიც გართიანებულები არიან "სოციალურ მარკეტინგში".

ტურისტული ფირმის მარკეტინგული პოლიტიკა მისი სტრატეგიული დაგეგმვის ბაზაა აქტიური მოქმედების ორი მიმართულება გააჩნია: სტრატეგიული მარკეტინგი და ოპერატიული მარკეტინგი. მათი დამოკიდებულება შევძლება წარმოვადგინოთ შემდეგი სქემით:

**სტრატეგიული მარკეტინგი  
(ანალიზის პროცესი)**

მოთხოვნილების ანალიზი:

საბაზო ბაზრის განსაზღვრა  
ბაზრის სეგმენტაცია:

მიკრო და მაკრო სეგმენტაცია  
მიმზიდველობის ანალიზი:

ბაზრის პოტენციალი და  
სასიცოცხლო ციკლი

**ოპერატიული მარკეტინგი**

**(აქტივობის პროცესი)**

მიზნობრივი სეგმენტის  
შერჩევა

მარკეტინგის გეგმა:

მიზნები, პოზიციები, ტაქტიკა  
მარკეტინგის კომპლექსი:

(საქონელი, რეალიზაცია, ფასი,,  
კომუნიკაცია

კონკურენტუნარიანობის  
ანალიზი:

მარკეტინგის ბიუჯეტი:

მდგრადი კონკურენტული  
უპირატესობა  
განვითარების სტრატეგიის  
შერჩევა:

გეგმის რეალიზაცია და  
კონტროლი

სტრატეგიული მარკეტინგი ანალიტიკური პროცესია, რომელიც გათვლილია გრძელვადიან პერსპექტივაზე. ოპერატიული მარკეტინგი აქტიური პროცესია და მოკლევადიანი დაგეგმვის ნაწილია. მის აქტიურობას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ფირმის საქმიანობაში ისეთ ბაზრებზე, მკაცრი კონკურენციის პირობებში.

მარკეტინგი ნებისმიერი ფირმის კომერციული ბერკეტია და მის გარეშე გენიალური სტრატეგიული გეგმაც კი ვერ მოიტანს სათანადო შედეგს, მაგრამ ისიც ყურადსაღებია, რომ სტრატეგიული ბაზის გარეშე აბსოლუტურად რენტაბელური სტრატეგიული მაკენტიინგი არ არსებობს.

სტრატეგიული მარკეტინგი ეკონომიკური განვითარების ფაქტორია, რომელიც შეიძლება წარმოვადგინოთ სისტემით, რომელიც აერთიანებს:

- მომხმარებელთა მოთხოვნებს და სურვილებს;
- ახდენს ინვესტიციების ორიენტირებას;
- ითვალისწინებს ბაზრის მოთხოვნების მრავალფეროვნებას ბაზრის სეგმენტაციის გათვალისწინებით;
- ახდენს ინოვაციებისა და მეწარმეთა საქმიანობის სტიმულირებას.

დღეისათვის ტურისტული ფირმის სტრატეგიის ეფექტურობისათვის აუცილებელია იმ ცვლილებების გათვალისწინება, რომლებსაც ადგილი აქვს ტექნოლოგიურ, ეკონო-

მიკურ, კონკურენტულ და სოციალურ-კულტურულ გარემოში. ამ ცვლილებების გამო ტურისტული ფირმების ამოცანებია:

- საქმიანობის დაფუძნება საიმედო სტრატეგიულ შესაძლებლობებზე;
- მარკეტინგის მონიტორინგისა და კონკურენტუნარიანობის ანალიზის სისტემის დამუშავება;
- მიმდინარე ცვლილებებისა და ადაპტაციის უნარის ამაღლება;
- ბიზნეს-პორტფოლიოს სისტემატური გადახედვა.

### 2.8.2. ტურისტული ფირმის მისია

საწარმოს/ფირმის/კომპანიის მისია, როგორც წესი, უნდა გამოხატავდეს საქმიანობის ასახვას რეზიუმესა და ლოზუნგს შორის ფორმით. მასში უნდა აისახოს ეფექტური განაცხადი კომპანიის იდეალებისა და ისტორიის შესახებ. მან უნდა შესძლოს: იმ ხასიათის გადმოცემა, რომლის დაკმაყოფილებაც შეუძლია საწარმოს, ტურისტული პროდუქტის დახასიათება, საწარმოს კონკურენტული უპირატესობების ჩვენება. მისიის ფორმულირება ხდება ფირმის წლიური გეგმის დასაწყისში და პასუხისმგებლობას მისიის ფორმულირებასა და მის სამომავლო ბედზე თავის თავზე იღებს საწარმოს/ფირმის/კომპანიის უმაღლესი ხელმძღვანელი. მისიის გამოხატვისათვის საკმარისია 3-4 წინადადებაც, მაგრამ მთავარია, მისიის დამაჯერებლობა. მისია უნდა მოიცავდეს შემდეგი სახის ინფორმაციას:

- რას აკეთებს კომპანია?
- რატომ კეთდება?
- ვინ აკეთებენ ამას?
- რა უპირატესობა აქვს?

მისიის ჩამოყალიბების შემდეგ განისაზღვრება ორგანიზაციის გრძელვადიანი (3-5 წელი) და მოკლევადიანი (1-2 წელი) მიზნები, რომელიც უნდა იყოს მკაფიოდ ფორმულირებული, მიღწევადი, აღქმადი და დროში განსაზღვრული. იმ შემთხვევაში, თუ ფირმაში არ ხდება მისნების დაყოფა გრძელ და მოკლევადიან მიზნებად, მაშინ აუცილებელია სტრატეგიული და მთავარი მიზნის ფორმულირება. სტრატეგიული მიზნის ფორმულირებისას გასათვალისწინებელია:

- დარგის განვითარების ძირითადი პერსპექტივები;
- კონკურენცია;
- ორგანიზაციის სტრუქტურა;
- ხელმძღვანელებისა და თანამშრომლების ურთიერთობები;
- ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის პოტენციალი;
- ორგანიზაციის ისტორია.

*მაგალითი: 1*

[http://www.space.com/missionlaunches/missions/tito trek\\_010425-1.html](http://www.space.com/missionlaunches/missions/tito_trek_010425-1.html)

SpaceFlight

კოსმოსური ტურიზმი

მისია

**ახალი კოსმოსური ტურისტების კოორდინირება, თავგადასავალი კოსმოსში!**

ორბიტა მიუწვდომლად გვეჩვენება სხვა ეგზოტიკურ და უჩვეულო ადგილებთან შედარებით, რასაც გვთავაზობს სამრეწველო ტურიზმის გლობალურობა მულტიმილიონ დოლარად ეს არის რეალური კოსმოსური ტურიზმის დასაწყისი. კოსმოსური ტურიზმის ისტორია - ეს არის ჩვენი ასაკისათვის ისტორია. ნეილ არმსტრონგი

პირველი ადამიანია ისტორიაში, რომელიც კოსმოსში საკუთარი მგზავრობისათვის გადაიხდის.....

**მაგალითი: 2**

<http://themedicaltouristcompany.com/about-the-medical-tourist-company.html>

**სამედიცინო ტურისტული კომპანია**

**მისია**

სამედიცინო ტურისტული კომპანია UK-სძირთადი საქმიანობაა პაციენტების გაგზავნა სამკურნალოდ საზღვარგარეთ.

ის რაც ჩვენ უნიკალურს გვხდის შემდეგია:

- გვაქვს პროფესიული კავშირი დამყარებული კლინიკებთან და გამოცდილ ექსპერტ ექიმებთან და თქვენ მიიღებთ მაღალი დონის მკურნალობას;
- ჩვენი გამოცდილება და კავშირები პრესტიჟულ ორგანიზაციებთან ფულის დაზოგვის გარანტიას იძლევა ადგილორივ ერთო ჯანმრთელობის დაცვასთან შედარებით;
- ჩვენ გთავაზობთ მომსახურების სრულ პაკეტს : მგზავრობას, განთავსებას, ვიზას, საავადმყოფოსა და მკურნალ ექიმთან უშუალო კონტაქტს;
- გვაქვს სამედიცინო გამოცდილება საზღვარგარეთ პაციენტების გასაგზავნად.

**მაგალითი: 3**

**მომავალი ტურისტული ბაზა ” ბალვანა”**

**მისია**

საქართველოში მრავალი ეგზოტიკური ადგილია, რომელიც ტურიზმის განვითარებისა და ტურისტული ბაზების განთავსებისათვის მისაღები და ჯანმრთელობისათვის სასარგებლოა. ერთერთი და თავისი ეგზოტიკით საინტერესოა ტურისტული ბაზა ” ბალვანა”

განთავსებული ატენის ხეობაში, 1200 მ სიმაღლეზე ზღვის დონიდან, ირგვლივ წიწვნარით, ნახევარმთვარის სახით, განთავსებული კომფორტული კოტეჯებით აივნებით აღმოსავლეთის მხრიდან და ქვემოთ მდინარე "ბალვანა"-თი, რომელიც კალმახების წყაროს წარმოადგენს. თქვენს მომსახურებაზე და ჯანმრთელობაზე იზრუნებს "ბალვანას" გამოცდილი პერსონალი და "საინფორმაციო და სოციალურ-ეკონომიკური პრობლემების კვლევის ცენტრი".

### 2.8.3. გარემოსა და კონკურენტული ძალების ანალიზი

ტურიზმის განვითარებისათვის გარემოსა და კონკურენტული ძალების ანალიზისათვის, კონკურენციის პირობებში ტურისტული ფირმებისათვის უპირატესობის ფორმირებისათვის აუცილებელია:

ა/ მათ მიერ მატერიალური და არამატერიალური რესურსების (ბუნებრივი რესურსები; სამუშაო ძალა; გზები; კომუნიკაციები და სხვა) პარამეტრების მიზნობრივი განსაზღვრა;

ბ/კონკურენციის ძალის (კონკურენტების სტრატეგია და მათი სტრუქტურა) შეფასება;

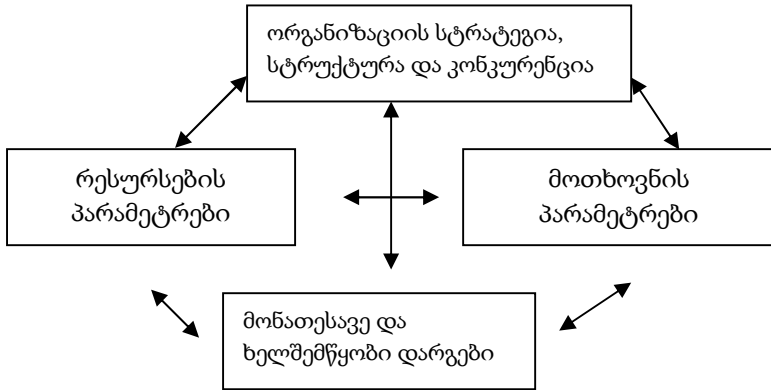
გ/ მოთხოვნის პარამეტრების განსაზღვრა: მომხმარებლების მოთხოვნა პროდუქტის ხარისხის მიმართ; მოთხოვნის ელასტიურობა ფასებისა და შემოსავლების დონისადმი; პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის ფაზები; დინამიური მაჩვენებლები.

დ/ხელშემწყობი და მონათესავე დარგების ანალიზი.

ეს 4 ძირითადი პუნქტი მიჩნეულია მ. პორტერის **ეროვნული რომბის კონცეფციის** პრინციპებად., (Hill & Jones 1995, 70-81; Porter 1980;

<http://www.hi.is/~annadora/TOURISMTODAYfall2004.pdf>)

დღესა მ. პორტერის რომბის კონცეფცია ტურიზმის დარგის მამოძრავებელი ძალების წარმოსადგენად საინტერესო მიდგომაა. სქემატურად იგი ასე შეიძლება გამოისახოს:



თუმცა მისი გადახედვა ჯერ კიდევ მიმდინარეობს (Revising Porter's Five Forces Model for Application in the Travel and Tourism Industry. Tourism today, 2004) და შემოტანილია ახალი დეტერმინანტი დაფუძნებული 5 კონკურენტ-უნარიანობის პრინციპზე, რომლითაც ანაღზდება მოსალოდნელი ხიფათი კომპანიის შემოსავლებში :

1. კონკურენცია უკვე დამკვიდრებულ კომპანიებს შორის , რომელიც დამოკიდებულია სამ ძირითად მაჩვენებელზე: საწარმოო კონკურენტუნარიანი სტრუქტურა; მოთხოვნის პირობები; წარმოებაში არსებული ბარიერების სიმაღლე;
2. ახალი , მოსალოდნელი ხიფათი, რომელიც დამოკიდებულია ბარიერების სიმაღლეზე, რომელიც თავის მხრივ დამოკიდებულია სამ ძირითად წყაროზე: ლოიალურობა, აბსოლუტური ღირებულების უპირატესობა და ეკონომიკის მასშტაბი;

3. ზეწოლა პროდუქტის შეცვლასთან დაკავშირებით, რომ შეიძლება დაადგინოს ფასი და შეიძლება კომპანიამ შესთავაზოს ეს ფასი მის პროდუქტსა და სერვისზე ;
4. მყიდველის გარიგების უფლებამოსილება: მყიდველს შეუძლია დააგდოს ფასი ან დაიტოვოს უფრო მაღალი ხარისხის პროდუქტი და უკეთესი მომსახურება, რამაც შეიძლება გაზარდოს კომპანიის საექსპლუატაციო ხარჯები;
5. მიმწოდებლის გარიგების უფლებამოსილება: მიმწოდებელს შეუძლია დაადგინოს თავისი პროდუქტის ფასი ან შეამციროს მიწოდებული პროდუქტის ხარისხი, რამაც შეიძლება შეამციროს კომპანიის საერთო შემოსავალი;

1980 წლიდან, როდესაც ეს მოდელი შემოიტანა პორტერმა, ჩამოყალიბდა კვლევის ძირითადი ბირთვი, რომელიც ასევე მხარს უჭერს, ამოწმებს და სრულყოფს პორტერის ძირითად მოსაზრებებს.

საინტერესოა Thyrlby (1998)-ის მოსაზრება, რომელიც მხარს უჭერს და თვლის რომ პორტერის მოდელი სტატიკურია და დროს არ ითვალისწინებს. Likewise, Slater & Olson (2002) თვლიან, რომ მართალია პორტერის 5 განმსაზღვრელი ფაქტორი მისაღებია, მაგრამ მოდელი მაინც არასრულყოფილია.

ამგვარად, პორტერის 5 ფაქტორი ადექვატური არ არის იმ ცვლილებების მიმართ, რასაც ადგილი აქვს ბოლო დეკადებში მოგზაურობისა და ტურიზმის ინდუსტრიაში. გარდა ამისა, მოდელი ადექვატურდ არ მოიცავს ტურისტული ფირმების გარემოზე მოქმედ ყველა მონაწილეს (actors). ეს კი თითქმის იგივეა, რაც პორტერის მოდელი მისი 4 ფაქტორის გათვალისწინებით.

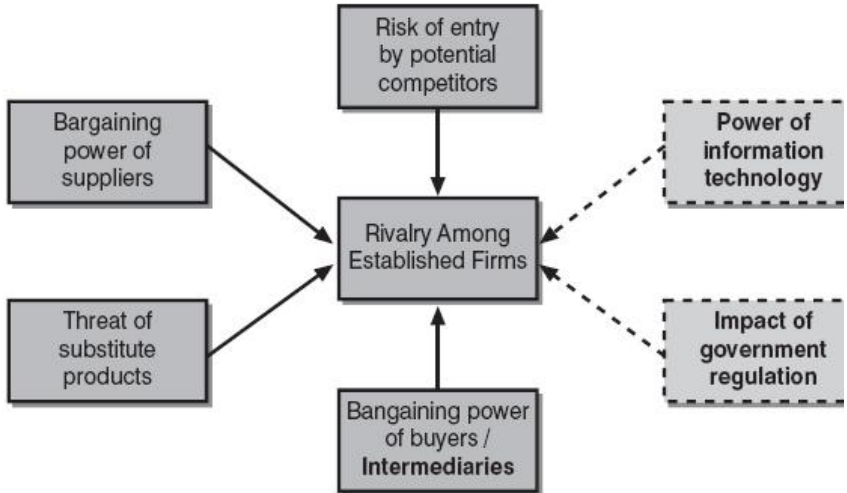
პორტერის ტრადიციული მოდელი არ განიხილავს საინფორმაციო ტექნოლოგიას, როგორც ერთ-ერთ კონკურენტუნარიან ფაქტორს. ამის შესახებ აღნიშნა by

Schertler (1984), რომელმაც გაანალიზა საინფორმაციო ტექნოლოგიის ეფექტი და შემდეგ, Likewise, McFarlan (1984) and Thurlby (1998) განიხილეს საინფორმაციო ტექნოლოგია, როგორც კონკურენტუნარიანობის გაძლიერების მიღწევის საშუალება. შემდეგში, McFarlan (1984) წინადადება შემოიტანა საინფორმაციო ტექნოლოგიის განხილვის აუცილებლობა, როგორც ორგანიზაციის აღმავლობის ერთერთი მაჩვენებელი. შედეგად, ( Thurlby 1998). საბოლოოდ იქნა შეფასებული საინფორმაციო ტექნოლოგიის მნიშვნელოვანი გავლენა ტურიზმის ინდუსტრიაზე.

საინფორმაციო სისტემებმა შეცვალეს ტურიზმის ინდუსტრიის სტრუქტურა და შემოიტანეს კომერციული საქმიანობის ახალი საშუალებები. ფაქტობრივად აღინიშნა მისი, როგორც ყველაზე დიდი განმსაზღვრელი ფაქტორი კონკურენტუნარიანობის სტრატეგიის შემუშავებაში (Connolly (Olsen 2000, p. 73). Yarborough & Yarborough (1990) -ს წინადადება შემოიტანეს კიდევ ერთი ფაქტორის შემოტანაზე - ეს არის მთავრობის რეგულაცია. ამ ფაქტორის დანიშნულება ცხადი იყო, რადგან ტურიზმის განვითარებისათვის მთავრობის რეგულირება დაკავშირებულია ქვეყანაში ტურიზმის განვითარებისათვის საჭირო ინფრასტრუქტურის შექმნასთან, ამიტომ მისი ჩართვა როგორც ერთერთი მნიშვნელოვანი ძალა ფირმის სტრატეგიის მამოძრავებელი ძალაცაა (Rugman Verbeke 2000, p. 378)

იმის გათვალისწინებით, რომ მოგზაურობისა და ტურიზმის ინდუსტრიაში ბევრი რამ შეიცვალა მას შემდეგ, რაც პორტერის მოდელი გამოყენება, დღის წესრიგში დადგა მისი გადახედვა, რათა ის შედარებით რელევანტური გამხდარიყო. იმის გათვალისწინებით, რომ საინფორმაციო ტექნოლოგიები და მთავრობის

რეგულირების გავლენა ტურიზმის ინდუსტრიაზე დიდ გავლენას ახდენენ, პორტერის მოდელს დაემატა ეს ორი ელემენტი და დღეისათვის მან მიიღო შემდეგი სახე:



**Risk of entry by potential competitors** – პოტენციური კონკურენტების შემოსვლის რისკი;

**Bargaining power of suppliers** – მომწოდებლების შესაძლებლობა;

**Treat of substitute products** – პროდუქტის ჩანაცვლების საშიშროება;

**Rivalry among established firms** – კონკურენცია არსებულ ფირმებს შორის;

**Bargaining power of buyers/intermediaries** – მყიდველის ან შუამავლის უნარიანობა;

**Power of information technology** – საინფორმაციო ტექნოლოგიების შესაძლებლობა;

## **Impact of government regulation** – სამთავრობო რეგულაციების გავლენა.

სტრატეგიულ მართვაში მამოძრავებელი ძალების გამოყენების კონცეფციის გამოყენება ნიშნავს: არსებობს გარე გარემოს პარამეტრები, რომელთა ცვლილება განსაზღვრავს ცვლილებების მიმართულებასა და ინტენსივობას, რომელიც მოიცავს ორ ეტაპს: მამოძრავებელი ძალების იდენტიფიკაცია და მამოძრავებელი ძალების გავლენის კვლევა დარგის ცვლილებებზე.

მამოძრავებელი ძალებია:

- ბაზრის მოცულობის ცვლილებები;
- მომხმარებელთა სეგმენტის პარამეტრების ცვლილებები;
- ტურისტული პროდუქტის ინოვაციები;
- ტექნოლოგიური ცვლილებები;
- მარკეტინგული ინოვაციები;
- დარგის გლობალიზაცია;
- ცვლილებები დანახარჯებში;
- მომხმარებელთა ინტერესების ზრდა;
- სახელმწიფო რეგულირებაში ცვლილებები;
- რისკის ხარისხის ცვლილება
- და სხვა

### **2.8.4. ტურისტული ფირმის მდგომარეობის შეფასება**

ტურისტული ფირმის მდგომარეობის შეფასება მისი შედეგების მიხედვითა განისაზღვრება, რაც მოითხოვს სათანადო ანალიზის ჩატარებას. ანალიზი მოიცავს:

- მოქმედი სტრატეგიის შეფასებას;
- ორგანიზაციის მიერ მისი პოტენციალის გამოყენების უნარს;

- კონკურენტული უპირატესობის შედარებით ანალიზს;
  - ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების წამოჩენას;
  - სტრატეგიული პრობლემების დაფიქსირებას.
- ამ ანალიზის მიხედვით შეფასებას კიდევ წინ უსწრებს ორგანიზაციის მაჩვენებელთა ჯგუფების გამოყოფა:
- სტრატეგიის გარე ეფექტურობა (ტურისტულ ბაზარზე ქმედების ეფექტურობა) და სტრატეგიის შიდა ეფექტურობა ( შიდა რესურსების გამოყენების ეფექტურობა);
  - მდგომარეობის მაჩვენებლები და შედეგების მიღწევის მაჩვენებლები;
  - მაჩვენებლების კრიტერიუმები მათი შერჩევისას.

გარდა ამისა, ცალკე გასთვალისწინებელია სტრატეგიის მახასიათებელი მაჩვენებლები:

- მიზნის მიღწევის ხარისხი;
- რესურსების გამოყენების ხარისხი;
- რენტაბელობა;
- ბაზრის სეგმენტში ცვლილება (შემცირება ან გაზრდა);
- და სხვა

### 2.8.5. სასტუმროს მართვაში გამოყენებული კონცეფციები

სასტუმრო მუდმივი შემოსავლის წყაროა მისი მფლობელისათვის. შემოსავლის მისაღებად გარდა იმისა, რომ თვითონ შეუძლია მართოს სასტუმრო, მეპატრონემ შეიძლება გამოიყენოს სასტუმროს მართვის კონცეფციები: ფრანჩაიზინგი, პარტნიორობა, ლიზინგი, კონტრაქტი.

***ფრანჩაიზინგი:***

ფრანჩაიზინგის არსი მდგომარეობს შემდეგში: მფლობელი დებს ხელშეკრულებას ცნობილ ქსელთან და თავისი სასტუმროს რეკლამის მიზნით იყენებს ამ ცნობილი ქსელის სახელს. სანაცვლოდ, სასტუმროს ეს ცნობილი ქსელი ითხოვს ყველა სტანდარტის დაცვას ფრანჩაიზის მიმღებისაგან რათა არ შეილახოს მისი რეპუტაცია. ფრანჩაიზის გამცემი მის მიმღებს დამატებით სამსახურსაც უწევს და ეხმარება მას ფინანსების მოზიდვასა, მენეჯერების მომზადებასა და სხვა, თუმცა ამ მომსახურებაში ფრანჩაიზის მიმღები სათანადო თანხას იხდის. გარდა ამისა, ფრანჩაიზის მიმღები იხდის გადასახადებსაც, კერძოდ:

- ქსელში შესვლისათვის;
- რეკლამისათვის;
- თეთრეულისა და ჭურჭლისათვის საფირმო ნიშნით.

მიუხედავად ამ გადასახადებისა, სასტუმროს ფუნქციონირება ცნობილი ქსელის სახელით, ყოველთვის მომგებიანია და შეიძლება დიდ წარმატებასაც მიაღწიოს.

### **კონტრაქტი:**

მართვის ეს სახე პოპულარული და თანამედროვეა. კონტრაქტის არსი მდგომარეობს შემდეგში: ხდება სასტუმროს გაყიდვა მფლობელის მიერ იმ პირობით, რომ მართვისათვის სასტუმრო მას გადაეცემა სამართავად. ეს გადაცემა ხდება გარკვეული პერიოდით რაც აღინიშნება ხელშეკრულებაში (5, 10,.... წლით). მმართველი კომპანიები ხშირად კონტრაქტს დებენ საკუთრების მფლობელებთან, რომლებსაც არ უნდათ არ შეუძლიათ მართვა.

### **პარტნიორობა**

ბიზნესში შესვლისათვის მომავალი პარტნიორები იხდიან ღირებულების გარკვეულ წილს, რის შემდეგაც

უფლებას ენიჭებათ მიიღონ მონაწილეობა ბიზნესის მართვაში და შემოსავლიდან მიიღონ შესაბამისი წილი.

### **ლიზინგი**

ლიზინგი ფინანსირების მეთოდია, რომელიც XX საუკუნის 50-60-იანი წლებიდან გამოიყენება. ამ მეთოდის მიხედვით მემიჯნარე იღებს კომპანიას და იხდის შემოსავლის გარკვეულ პროცენტს. ამ მეთოდის გამოყენება პოპულარულია განვითარებად ქვეყნებში.

### **2.8.6. ვერტიკალური და ჰორიზონტალური ინტეგრაციები**

სასტუმრო ინდუსტრიაში ჩართული კომპანიების სტატისტიკით კლიენტთა მოთხოვნები ერთმანეთისაგან განსხვავდება ფასისა და კომფორტის მიხედვით. ამის გათვალისწინებით შეიქმნა კორპორაციები, რომლებიც აერთიანებენ ფეშენებელურ, ეკონომიური კლასისა და პირველი კლასის ოტელებს. ამ ტიპის გართიანებას ანუ ინტეგრაციას ეწოდება ***ვერტიკალური***.

არსებობს ***ჰორიზონტალური*** გართიანების შემთხვევაც. ამ შემთხვევაში კომპანია, რომელსაც თავისი საქმიანობის გაფართოებისათვის ესაჭიროება ოტელი, ყიდულობს მას და თავის ძირითად საქმიანობას უთავსებს ოტელის მართვის საქმიანობასაც.

ჰორიზონტალური ინტეგრაციის მაგალითად შეიძლება დავასახელოთ ავიაკომპანიები, რომლებმაც შეიძლება შეიძინონ ოტელები მგზავრების უკეთ მომსახურებისათვის და ძირითად საქმიანობასთან - მგზავრების გადაყვანასთან ---ერთად შეითავსონ ოტელების მართვა და მომსახურება. სამგზავრო კომპანიებისათვის ეს ვარიანტი მომგებიანი უნდა აღმოჩნდეს, განსაკუთრებით მაშინ თუ სატრანზიტორების ასრულებენ კომპანიები და საქმე აქვთ სატრანზიტო მგზავრებთან.

## 2.8.7. მსოფლიო ეკონომიკის გავლენა სასტუმრო ინდუსტრიაზე

სასტუმრო ინდუსტრია თანამედროვე მსოფლიო ეკონომიკის ერთერთი უსწრაფესად მზარდი სექტორია. პროგნოზის მიხედვით, მომავალი 10 წლის განმავლობაში მისი მოცულობა 2-ჯერ გაიზრდება და გახდება უფრო მრავალფეროვანი ახალი ტენდენციებით და ახალი კარიერებით, სავსებით ახალ დარგებში დღეში US\$5 მილიარდით დღეში (<http://www.wttc.org/>). "ახალი ტურიზმის" პროექტის მიხედვით, რომელიც ითვალისწინებს მსოფლიო მოგზაურობისა & ტურიზმის საბჭოს - WTTC\* მოთხოვნებს, როგორცაა: ეკოლოგიის დაცვა, სოციალური და კულტურული გარემოს დაცვა, რაც WTTC-ს მისიის ფუნდამენტალური კომპონენტებია, ამ პროექტს დიდი წარმატება ელის. ამასთან, რადგან ყველაზე დიდი დასაქმება ტურიზმის ინდუსტრიაშია, ეს სფერო მოითხოვს მნიშვნელოვან მხარდაჭერას მთავრობებისა და საერთაშორისო ორგანიზაციებიდან მისი სრული პოტენციალის გამოსავლენად. ტურიზმის ინდუსტრია ქმნის რეალურ ეკონომიკურ და სოციალურ ფასეულობებს და ქმნის ინფრასტრუქტურას, რომლის განვითარება მოსალოდნელი 4.3% -თ მომავალ 10 წელიწადში და მსოფლიოს თითოეული ქვეყნისათვის შექმნას შესაძლებლობა იყოს ამ პროცესის მონაწილე და მიიღოს შემოსავალი მისგან.

კაცობრიობა მრავალ სიძნელეებს აწყდება. აუცილებელია ქვეყნების ჩართვა გლობალურ დიალოგში რათა ქვეყნებმა უკეთ გამოიყენონ თავისი შეზღუდული რესურსები.

WTTC -ს გამოკვლევების შედეგების მიხედვით 11/09/2007, ლონდონში შეფასდა 190 მილიარდი ფუნტით 2008-2017 წლებში მოსალოდნელი შემოსავალი.

გართიანებულ სამეფოს , რომელსაც მე-5 ადგილი უკავია მოგზაურობა&ტურიზმის ეკონომიკაში და ხარჯავს ერთობლივი შიდა პროდუქტიდან 9.1% და და 8.5% დასაქმებაზე 2007 წელს, ბოლო თვეებში დაიმსახურა კრიტიკა ინფრასტრუქტურის არასახარბიელო მართვისათვის, რაც ძირითადად ეხებოდა აეროპორტების საქმიანობას. წარადგინა რა სტატისტიკური მონაცემები WTTC-ის პრეზიდენტმა ჟან-კლოდ ბომგარტენმა (Jean-Claude Baumgarten) გააფრთხილა მთავრობა, რომ მიეღო სათანადო ზომები, რათა მხარი დაეჭირა ამ ძლიერი ეკონომიკური საქმიანობისათვის -მოგზაურობა-ტურიზმის ინდუსტრიისათვის, რომელმაც ამ მართვიდან ყველაზე დიდი წაგება ნახა.

**\*WTTC - The World Travel & Tourism Council:**ეს არის **Travel & Tourism** -ის 100 ყველაზე წარჩინებული კომპანიის ფორუმი, წარმოადგენს მრეწველობის ყველა სფეროს და რეგიონს, აქვს უნიკალური მანდატი განიხილოს ყველა საქმე დაკავშირებული **Travel & Tourism-თან**, მუშაობს მწარმოებლებთან და მთავრობებთან რათა წამოაჩინოს **Travel & Tourism** -ის სტრატეგიული მნიშვნელობა, რომელიც ყველაზე დიდ წარმოებას წარმოადგენს 230 მილიონი მომსახურე პერსონალით და მსოფლიოს ერთობლივი შიდა პროდუქტის 10%-ზე მეტით. ვითარდება ეკონომიკა, ვითარდება სასტუმროს ინდუსტრია - მოთხოვნის ელასტიულობის გარდუვალობა” (By Jim Butler, Hotel Lawyer | Author of [www.HotelLawBlog.com](http://www.HotelLawBlog.com) - February 13, 2007; [http://www.hotel-online.com/News/PR2007\\_1st/Feb07\\_PWCDemand.html](http://www.hotel-online.com/News/PR2007_1st/Feb07_PWCDemand.html) )

საინტერესსოა ამ სტატიის გარჩევა დასმული საკითხის გამო. არსებობს გამოთქმა, რომ როდესაც ეკონომიკა კარგად მიდს, ბიზნესიც კარგად მიდის. ეს ყოველთვის ასე არ ხდება. თუმცა არის კომერციული საქმიანობის შემთხვევები, როდესაც მძიმე პირობებში კომერციული საქმიანობის შედეგები წარმატებულია. მაგრამ რაც შეეხება ეკონომიკისა და სასტუმროს ინდუსტრიის თანაფარდობას, როგორც ექსპერტები აღნიშნავენ, საკმაოდ საინტერესოა.

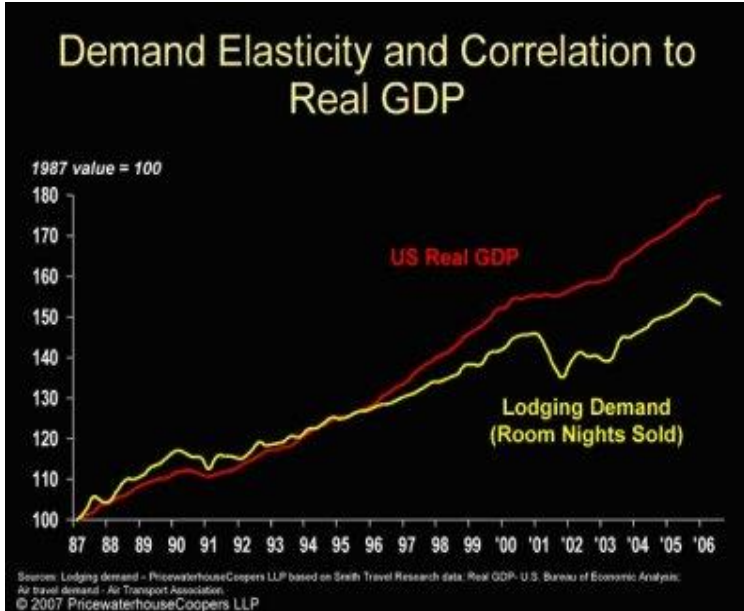
ეს კარგად არის ახსნილი Bjorn Hanson, Ph.D. PricewaterhouseCoopers Hospitality ხელმძღვანელის მიერ ლოს-ანჯელესის კონფერენციაზე სასტუმროების ინვესტიციების შესახებ. Bjorn Hanson და ეკონომისტები აღნიშნავენ ამერიკის ეკონომიკაში სასტუმრო ოთახების მოთხოვნასა და ეკონომიკას შორის მაღალ კორელაციას.

#### Demand Elasticity and Correlation to Real GDP

#	დროის მონაკვეთი	ელასტიურობა
	1967 – 1991	1.2
2	1991 – 2000	0.7
3	2002	0.2
4	2003	0.5
5	2004	1.01
6	2005	0.96
7	2006	0.7

დიაგრამის მიხედვით 1967-დან 1991 წლამდე თუ აშშ-ს ეკონომიკა იზრდებოდა 1%-ით, სასტუმრო ოთახებზე მოთხოვნა იზრდებოდა 1.2%-ით. მართალია შემდეგში ცვლილებები მოხდა, მაგრამ ბოლო წლებში საკმაოდ მაღალ

დონეს აჩვენებს ეს დამოკიდებულება და საკმაოდ შთამბეჭდავია. რაც ქვემოთ მოცემულ დიაგრამიდანაც ჩანს!



გლობალიზაციის პროცესს უნდა მივაწეროთ ეკონომიკური ბლოკების წარმოქმნა. მარტო ევროკავშირი აერთიანებს ევროპის 22 ქვეყანას და მათ შორის კომერციული, სამრეწველო, ტურისტული და სხვა ხელს უწყობს სასტუმრო ინდუსტრიის განვითარებას.

თუ გავითვალისწინებთ მზარდ ინტერესს აზიის ქვეყნების ეკონომიკისადმი, რაც განაპირობებს ადამიანების გადაადგილებას აზიის ქვეყნებში, ევროპიდან აზიაში, ამერიკის კონტინენტიდან ევროპასა და აზიაში, ადვილი წარმოსადგენია სასტუმრო ინდუსტრიის განვითარების მომავალი.

### 2.8.8. Hospitality - სტუმართმოყვარეობა - სტუმრის მიღება

**Hospitality** -სტუმართმოყვარეობა - - გამოხატავს დამოკიდებულებას სტუმარსა და მასპინძელს შორის ანუ პრაქტიკულად გამოხატავს მზად ყოფნას მიიღო სტუმარი (მნახველი, უცნობი) და კეთილგანწყობითა და თავაზიანობით უზრუნველყო მისი გართობა, მომსახურება.

თუ ამ სიტყვის მნიშვნელობას უფრო ღრმად ჩავეძიებით, მისი ეტიმოლოგია უკავშირდება ლათინურ სიტყვას - *hostis*, რაც თავდაპირველად ნიშნავდა "უცნობს" და მოსვლას (უცნობის მოსვლას).

ჰომეროსის მიხედვით სტუმართმოყვარეობის დამცველად გვევლინება ზევსი - ღმერთების ღმერთი. ზევსიც თვითონ ცნობილია, როგორც 'Xenios Zeus' ('xenos' ნიშნავს უცნობს). სტუმართმოყვარეობა ძველი ბერძნებისათვის მეტად მნიშველოვანი იყო. უცნობი, რომელიც გადააბიჯებდა სახლს მას მოემსახურებოდა სახლის პატრონი : ფეხებს დაბანდა, ღვინოს მიართმევდა და როდესაც უცნობი თავს კარგად იგრძნობდა, მხოლოდ მაშინ შეეკითხებოდა სახლის პატრონი მის სახელს.

მეორე მნიშვნელობა, რომელიც სტუმართმოყვარეობის ეტიმოლოგიაშია ჩადებული არის დაცვა. ცნობილია, რომ *ჰექტორის* ერთერთ ვაჟს ეძინა *ტელემაკს* გვერდით რათა მისთვის არავის მიეყენებინა ზიანი. ეს კი ნიშნავს, რომ რომ ძველი ბერძნებისათვის სტუმართმოყვარეობა ითავსებდა დაცვის იდეასაც.

და კიდევ: *ჰექტორი* აგზავნის *ტელემაკს* და უზრუნველ-ყოფს მის გამგზავრებას პილოსიდან სპარტაში. ეს კი იმის მანიშნებელია რომ სტუმართმოყვარეობა ძველი

ბერძნების აზრით ხელმძღვანელობასაც ნიშნავდა. თუ ისტორიას გავითვალისწინებთ, სტუმართმოყვარეობა როდესაც უცნობი (სტუმარი) პატრონთანაა გათანაბრებული ან პატრონის მცდელობასთან, სტუმარმა თავი იგრძნოს როგორც საკუთარ სახლში, დაიცვას იგი (ქართული სტუმარ-მასპინძლის კანონი) და გააცილოს მის გზაზე.

ახლო აღმოსავლეთის კულტურაში სტუმართმოყვარეობა განიხილებოდა როგორც კულტურული ნორმა, რომლის მიხედვითაც გათვალისწინებული იყო ზრუნვა უცნობებსა და უხცოვლებზე რომლებიც მათ შორის ცხოვრობდნენ. (მაგალითად, Genesis 19:8, NIV):

დღეისათვის სტუმართმოყვარეობა მოიცავს: სტუმრისადმი პატრონის კეთილ განწყობას, სტუმრის მომსახურებას, ეტიკეტის დაცვას, პასუხისმგებლობას სტუმარზე.

სტუმართმოყვარეობა, როგორც კულტურული ნორმა და ფასეულობა სოციოლოგიური მოვლენაა, რასაც ადამიანები შეისწავლიან.

### **დამოუკიდებელი სამუშაო**

1. ჩამოაყალიბეთ თქვენი ტურისტული საწარმოს მისია, ან მოიპოვეთ რომელიმე ცნობილი ფირმის მისია
2. ჩამოთვალეთ პორტერის რომბის 4 და 6 დეტერმინანტები
3. განმარტეთ სასტუმროს მართვაში გამოყენებული კონცეფციები
  - ა) რაში მდგომარეობს ფრანჩაიზინგული მართვის არსი?
  - ბ) რას გულისხმობს მართვა კონტრაქტით?
4. განმარტეთ, რას ნიშნავს ვერტიკალური ინტეგრაცია და რით განსხვავდება ის ჰორიზონტალურისაგან
5. გადმოეცით რა გავლენას ახდენს მსოფლიო ეკონომიკა სასტუმრო ინდუსტრიაზე ?

6. მოკლედ ჩამოაყალიბეთ რიტცის, სტატლერისა და მერიოტის კონცეფციები.

## დამატებითი მასალა

- გორისა და გორის რეგიონის  
ისტორიული ძეგლები
- პრაქტიკული სამუშაო :

ოპიმალური ტურისტული მარშრუტების  
შედგენა, ანალიზი, ფინანსური შეფასება,  
პრობლემები და პერსექტივები  
შეფასებული ტურის სავარაუდო  
მენეჯმენტით



## ძირითადი ინფორმაცია

გორის რეგიონი, როგორც საქართველოს ადმინისტრაციულ-ტერიტორიული ერთეული აღმოსავლეთ საქართველოში, შიდა ქართლში 1930 წლიდან არსებობს და მოიცავს: 112 სოფელს; 22 საკრებულოს.

### გორის რეგიონის საზღვრებია:

**ჩრდილოეთით** – ჩრდილოეთი ოსეთი;

**აღმოსავლეთით** – კასპი;

**დასავლეთით** – ქარელი;

**სამხრეთით** – ბორჯომისა და წალკის რაიონები.

**ფართობი:** 1375.9 კვ.კმ;

**მოსახლეობა:** 150 216 ;

**კლიმატი:** სუბკონტინენტური, ზომიერად თბილი, სტეპურიდან ნოტიოზე გარდამავალი, ვაკეზე საშუალო წლიური ტემპერატურაა 11 ჩ, მთიან ზონაში - 7.70ჩ. მოსალოდნელი მაქსიმალური ტემპერატურა +37 გრადუსია, მინიმალური - -37 გრადუსი.

**ნალექების რაოდენობა:** ვაკეზე – 585 მმ; დაბალმთიან ზონაში – 608მმ;

მაქსიმალური – 760 მმ, მინიმალური – 330 მმ;

**მთელი წლის განმავლობაში** ქრიან დასავლეთისა და აღმოსავლეთის ქარები; მთიან, სამხრეთ ნაწილში ქრის მთა-ხეობათა ქარი;

**მდინარეები:** რაიონის ტერიტორიას დასავლეთიდან აღმოსავლეთისაკენ კვეთს მდინარე მტკვარი, რომელსაც ერთვიან მდინარეები: მარცხნიდან ლიახვი და მარჯვნიდან ტანა. გარდა ამისა, რაიონის ტერიტორიას გაივლიან მდინარეები: პატარა ლიახვი, მეჯუდა, ჭარებულა, ძამა და თეძამი. ლიახვისა და მისი შენაკადების სათავეები კავკასიონის ქედის სამხრეთ კალთაზეა, ხოლო ტანასა და თეძამისა – თრიალეთის ქედის ჩრდილო კალთაზეა.

მდინარეები გამოიყენება სარწყავად და ენერგეტიკული მიზნით (1990 წლიდან აღნიშნული დანიშნულებით მათი გამოყენება გაძნელებულია რაიონის ეკონომიკური მართვის მოშლის გამო).

**ნიადაგი:** მაღალნაყოფიერიადა გამოიყენება სოფლის მეურნეობაში მებაღეობა-მებოსტნეობისა, მევენახეობისა და მარცვლეული კულტურებისათვის.

**მცენარეული საფარი:** ვაკეზე კულტურული მცენარეულობაა, მდინარეების გასწვრივ გვხვდება ჭაღის ტყეები (ბოლო წლებში თითქმის მთლიანად გაიჩეხა მათი საწვავად გამოყენების მიზნით!); თრიალეთის ქედზე ფოთლოვანი ტყის საფარია.

**ცხოველთა სამყარო:** გვხვდება ძუძუმწოვრები: გარეული ღორი, შველი და ირემი (ამჟამად იშვიათია!), მგელი ტურა, მელა, ფოცხვერი, მურა დათვი და სხვა; მღრღნელები;

**ქვეწარმავლები, ამფიბიები;**

**თევზები:** კალმახი, ციმორი, მურწა, წვერა და სხვა.

ანტიკური ხანის ავტორთა ცნობებით და არქეოლოგიური გათხრებით მოპოვებული მასალები მოწმობენ, რომ ანტიკურ ხანაში ინდოეთისა და დასავლეთ ევროპის

დამაკავშირებელი სავაჭრო-სატრანზიტო გზის ერთი მონაკვეთი გადიოდა საქართველოზე და ეს გზა მტკვრის ორივე სანაპიროს მიუყვებოდა. უპირატესობა ეძლეოდა მტკვრის მარცხენა ნაპირზე გამავალ გზას. იგი გაივლიდა მცხეთას, მუხრანს, სამთავისს, გორს, ურბნისს, რუისს. ამიერკავკასიის ტერიტორიაზე გადიოდა კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი სავაჭრო-სატრანზიტო გზა, რომელიც მცირე აზიიდან მოემართებოდა და მცხეთამდე აღწევდა. აქედან კი არაგვის ხეობით ჩრდილო კავკასიაში გადადიოდა.

**გორი, გორის რეგიონი** შიდა ქართლის ის მხარეა, რომელიც მის შუაგულში მდებარეობს, სადაც იკვეთებოდა დასავლეთიდან, აღმოსავლეთიდან, სამხრეთიდან და ჩრდილოეთიდან მომავალი გზები, თუმცა იგი არა მარტო სავაჭრო გზათა შესაყარი იყო, არამედ მნიშვნელოვან თავდაცვით ციტადელსაც წარმოადგენდა.

შიდა ქართლში ადრინდელ ბრინჯაოს ხანაში ყალიბდება "მტკვარ-არაქსის" კულტურის ორიგინალური ვარიანტი. გორი ყოველთვის შიდა ქართლის დიდმნიშვნელოვან თავდაცვით ცენტრს წარმოადგენდა. შუა საუკუნეებში გორისა და გორის ციხის დაპყრობით შიდა ქართლის აღება მთავრდებოდა, რის გამოც ქართველები უკანასკნელ შესაძლებლობამდე იცავდნენ გორს.



## ბ რ რ ი

**გეოგრაფიული მდებარეობა:**

**ზღვის დონიდან 585 მ სიმაღლე,**

**აღმოსავლეთის გრძედის  $44^{\circ} 75'$**

**ჩრდილოეთის განედის  $41^{\circ} 58'$**

**თბილისიდან დაშორება 78 კმ.**

**ჰავა:** ზომიერად თბილი, სტეპურიდან ნოტიოზე  
გარდამავალი;

**საშუალო წლიური ტემპერატურა  $10,9^{\circ}$ ;**

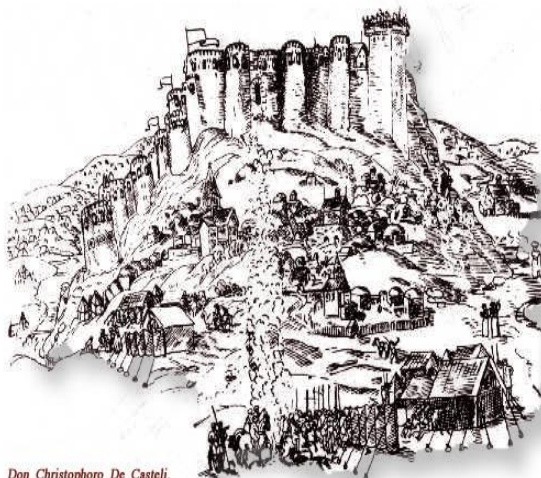
**მოსახლეობა 68,5 ათასი** (ქალაქის მოსახლეობის ძირითად ნაწილს ქართველები შეადგენდნენ, მაგრამ ამჟამად მისი მოსახლეობა მრავალეროვანია).



გორის ცენტრალური ქუჩა: სტალინის  
პროსპექტი

შიდა ქართლში, მდინარეების - მტკვრისა და ლიახვის - შესართავთან, გაშენებულია პატარა, მაგრამ თავისი მდებარეობითა და არქიტექტურით მომხიბვლელი ქალაქი გორი. მისი შემოგარენი ჩვენს წელთაღრიცხვამდე ყოფილა დასახლებული. ანტიკური პერიოდის მრავალი ნივთიერი ფასეულობა გამოამხეურა სხვადასხვა დროს ამ მიდამოებში ჩატარებულმა არქეოლოგიურმა გათხრებმა. გორზე გადიოდა ევროპისა და აზიის დამაკავშირებელი გზები და ამდენად იგი პოლიტიკური და ეკონომიკური მნიშვნელობის გეოგრაფიულ პუნქტს წარმოადგენდა.

გორის ისტორიული ციხე-სიმაგრე მეტად უნიკალურია წარსულის სხვა ძეგლებს შორის. ამ ციხის ირგვლივ წარმოიქმნა ის ქალაქი, რომელსაც ისტორიული მისია ხვდა წილად – ყოფილიყო საქართველოს ერთიანი სახელმწიფოებრიობისთვის ყველაზე უფრო მაღალი ტონის მიმცემი კუთხის - შიდა ქართლის



Don Christophoro De Casteli.  
Gori Castle. XVII c. 1642.

ადმინისტრაციული ცენტრი საუკუნეთა მანძილზე. გორი ერთ-ერთი უძველესი ქალაქია საქართველოში. არქეოლოგიური გათხრებით მოპოვებული მასალები გვაუწყებენ, რომ აქ ძველი და ახალი

წელთაღრიცხვის მიჯნაზე უნდა არსებულიყო ქალაქური ტიპის დასახლება. გორის ტერიტორიაზე უძველესი

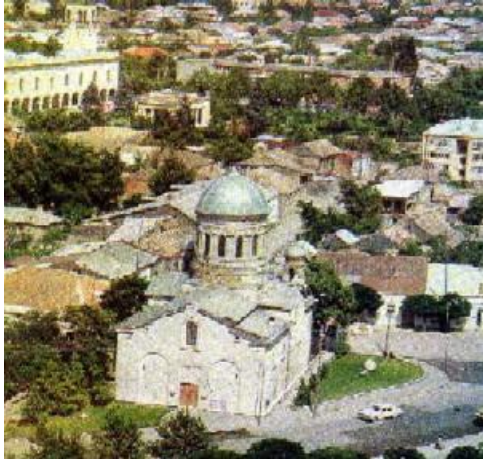
არქეოლოგიური ძეგლია ბრინჯაოს ხანის ნამოსახლარი, მტკვრის ნაპირას, ადგილ ღამბარეულზე. ნაპოვნი კერამიკა ტიპობრივია ძვ. წ. III ათასწლეულის მტკვარ-არაქსის კულტურისათვის.

1946 წელს გორის ციხის მთის ჩრდილოეთ ფერდობზე მეწყერმა გააშიშვლა ანტიკური ხანის კულტურული ფენა. არქეოლოგებმა ნახეს ალიზის კედელი, თხელკედლიანი ქვევრები, წითლად



შეღებილი ბრტყელი და ღარისებური კრამიტი, შავპირი და წითლად გამომწვარი თიხის ჭურჭლის ნატყხები. არქეოლოგიური მონაპოვარი მეცნიერებმა ძველი წელთაღრიცხვის I ათასწლეულის მიწურულითა და ახალი წელთ-აღრიცხვის დასაწყისი საუკუნეებით დაათარიღეს. ამავე ხანის სამარხი აღმოჩნდა ციხის აღმოსავლეთით. სამარხებში ნაპოვნია თიხის ჭურჭელი, მონეტები, მძივები, სამაჯურები და სხვა სამკაული. აღსანიშნავია ქვის მრგვალი ქანდაკების თავი, რომელიც მეცნიერების აზრით, ანტიკური ხანისა უნდა იყოს.

გორი უმნიშვნელოვანეს სტრატეგიულ და ეკონომიკურ გზათა გადაკვეთაზე მდებარეობდა და მისი დაუფლება ნიშნავდა პოლიტიკურ ბატონობას შიდა ქართლზე. როდესაც ქართველები თბილისს ჰკარგავდნენ, მმართველობის ცენტრი მათ ყოველთვის გორში გადმოჰქონდათ საიდანაც ისინი მტრის განდევნის გეგმებს ანხორციელებდნენ. გორს დიდი მნიშვნელობა ჰქონდა ქართლის დამოუკიდებლობისათვის ბრძოლაში. ქართველი პოლიტიკოსები თავის გეგმებს საერთაშორისო სიტუაციას უკავშირებდნენ. საუკუნეების განმავლობაში გორი ხელიდან ხელში გადადიოდა, ინგრეოდა და შენდებოდა, და მხოლოდ XVIII საუკუნის 40-იან წლებში გორი საბოლოოდ განთავისუფლდა



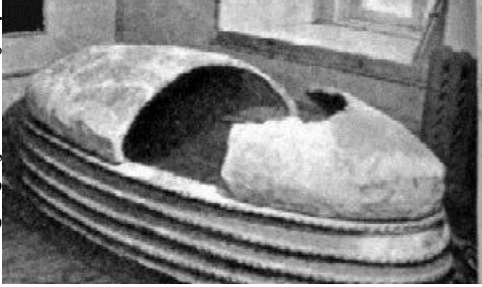
უცხოელი  
დამპყრობლებისაგან.  
ციხე-ქალაქმა  
აღორძინება დაიწყო.  
შეიქმნა  
მნიშვნელოვანი  
კულტურულ-  
საგანმანათლებლო  
კერები.  
საქართველოს  
რუსეთთან შეერთების  
შემდეგ გორი  
სამაზრო ქალაქად

იქცა. XIX საუკუნის 70-იან წლებში აქ წარმოიშვა  
ეროვნულ-განმათავისუფლებელი მოძრაობის ძლიერი  
კერა. გორი უამრავ დამთვარიელებელს და ტურისტს  
იზიდავს.

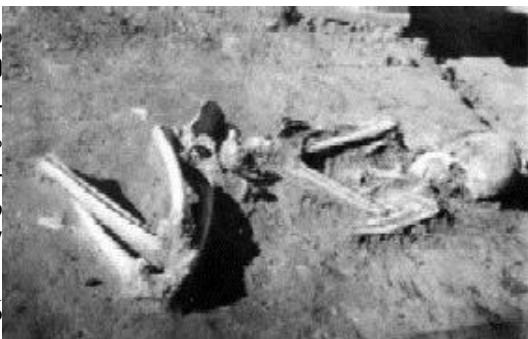


**გორის სახელმწიფო ისტორიულ-ეთნოგრაფიული მუზეუმი**

1935 წელს აკადემიკოს ივანე ჯავახიშვილის  
ინიციატივითა და საქართველოს მთავრობის  
გადაწყვეტილებით ქ  
გორში გაიხსნა  
სახელმწიფო  
ისტორიულ-ეთნოგრა-  
ფიული მუზეუმი.  
რომელიც დროებით  
იქნა განთავსებული  
ყოფილი კათოლიკე



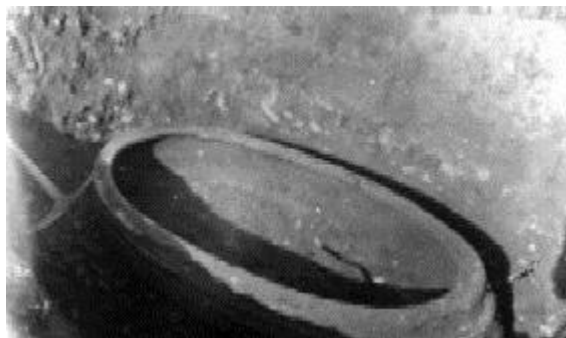
პადრების საცხოვრებელ შენობაში იმ პირობით, რომ მუზეუმს შემდგომში გამოენახებოდა შესაფერისი შენობა. აღნიშნული შენობა მე-17 საუკუნისაა.



1937 წლიდან მუზეუმში ჩატარებული კვლევის შედეგად გამოავლინდა და შეიკრიბა თვითმყოფადი, უძველესი ქართული კულტურისა და ყოფის ამსახველი მნიშვნელოვანი სამუზეუმო ექსპონატები, რომელთა გარკვეული ნაწილი მსოფლიო უნიკუმს წარმოადგენს.

თავისი არსებობის 65 წლის მანძილზე მუზეუმს დღემდე შეემატა 100 ათასზე მეტი სამუზეუმო ექსპონატი და სამეცნიერო დამხმარე მასალა, რომლებიც უადგილობის გამო უსისტემოდ არის გამოკეტილი ფონდსაცავში.

მუზეუმის ფონდებში დაცულ მასალებს შორის დიდ ყურადღებას იმსახურებენ არქეოლოგიის, ეთნოგრაფიის, ნუმიზმატიკის, ეპიგრაფიკის, ჰერალდიკის, ჭედური ხელოვნების უძველესი უნიკალური ხელნაწერები.



აღრეული ბრინჯაოს ხანის

დროს არსებული მიწათმოქმედების მასალები, რომლებიც ამტკიცებენ, რომ ქართველთა უძველეს

წინაპრებს ხორბლეულისა და მევენახეობის კულტურის დიდი გამოცდილება ჰქონდათ. ამის დასტურია მუზეუმში დაცული დანახშირებული სახით შემორჩენილი ქართული ერის უძველესი ეკონომიკის მაუწყებელი ხორბლეულის ნიმუშები და 5 ათასი წლის წინადროინდელი მესაქონლეობისა და გუთნური ხვნის არსებობისათვის გამწვევი ძალის გამოყენების დამადასტურებელი არქეოლოგიური მასალა.

მუზეუმის ფონდშია დაცულია IX-X-XI საუკუნეების ქართული ხელნაწერი წიგნები და სიგელ-გუჯრები, ასევე ლიტერატურულ მემკვიდრეობის ნიმუშები და საარქივო დოკუმენტური მასალები. ასევე, მუზეუმში დაცულია ქართული სულიერი კულტურის, მუსიკის, მცირე ქანდაკების, ჰერალდიკის, პოლიქრომული კედლის მხატვრობის, მესაქონლეობის, ლითონწარმოების და სახალხო სანახაობის ამსახველი მასალა, რომელიც წარმოდგენას გვაძლევს წინა აზიისა და ქართველ ტომთა უძველესი კულტურის მჭიდრო კავშირზე.



## სტალინის სახელმწიფო სახლ-მუზეუმი



სამუზეუმო კომპლექსი იოსებ სტალინისა, რომელმაც ბავშვობა თავის მშობლიურ ქალაქ გორში გაატარა



სტალინის  
სახელმწიფო  
სახლ-მუზეუმი  
საქართველოს  
გულში  
მდიდარი  
ისტორიული  
წარსულის  
მქონე ქალაქ  
გორშია  
დავანებული.

ანტიკური აკროპოლისი – გორის ციხე და მოღუდუნე მტკერისა და ღიახვის შესაყარი, კაკეასიონის მთათა ციალი ლაქვარდში მიმზიდველ კოლორიტს უქმნის მას.

სამუზეუმო კომპლექსი სტალინის მემორიალური სახლით, საგამოფენო დარბაზებით და სტალინის პირადი ვაგონით მუდამ გულთბილ მასპინძლად ეგებება დამთვალიერებელს.

ციხის მახლობლად, ქართული აგურითა და ალიზით ნაგებ სახლში, სადაც დაიბადა და ბავშვობის წლები გაატარა იოსებ სტალინმა (ჯუღაშვილმა) გაიხსნა სტალინის სახლ-მუზეუმი დამცავი პავილიონის სვეტებით არქიტექტორი ა. ნეპრინცევი) 1937 წლის 10 ნოემბერს.

თვით მუზეუმი მემორიალური სახლის ჩრდილოეთით აღმართულ ორსართულიან ნაგებობას წარმოადგენს, რომელიც ამავე დროს მე-20 საუკუნის ქართული ხუროთმოძღვრების შედევრია (არქიტექტორი ა.ქურდიანი). როგორც მემორიალური სახლის, აგრეთვე მუზეუმის შენობის ფასადი შემკულია ქართული მრავალსახოვანი ჩუქურთმით.

სტალინის სახელმწიფო სახლ-მუზეუმში ექსპონირებულია სტალინის ბავშვობისა და ყრმობის, მისი რევოლუციური მოღვაწეობის დასაწყისის, რუსეთის პირველი რევოლუციის პერიოდისა და სერთოდ, სტალინის მოღვაწეობის ფოტოასლები, პროკლამაციები, გაზეთები, მემორიალური და ნივთიერი მასალა.

სტაციონარულ გამოფენასთან ერთად, დამთვალიერებელს შეუძლია გაეცნოს ფონდების ღია ჩვენების დარბაზს, სადაც წარმოდგენილია საჩუქრების მცირე ნაწილი, მიძღვნილი სტალინის დაბადების 70 წლის-თავისადმი სხვადასხვა ქვეყნებიდან და აგრეთვე მუზეუმისათვის.

სულ უფრო და უფრო იზრდება ინტერესი იოსებ სტალინის ფენომენისადმი. 1996 წელს მუზეუმთან დაფუძნდა სტალინის ფენომენის შემსწავლელი საერთაშორისო სამეცნიერო – კვლევითი ცენტრი.

## გორის ციხე



*Don Christophoro De Casteli.  
Gori Castle. XVII c. 1642.*

გორის ციხე გორის განუყრელი ნაწილია. იგი მდებარეობს გორის ცენტრში, აღმართულია კლდოვან ბორცვზე და ამაყად გადმოჰყურებს ქალაქს. გორის ციხის უძველესი ისტორიული წარსულის დამადასტურებელ მასალას იძლევიან არქეოლოგიური აღმოჩენები.



განვითარებულ ფეოდალური პერიოდის აშოებთან ერთად ციხის ქვედა ფენებში მიკვლეული იქნა ადრინდელი ფეოდალური და ანტიკური დროის მასალები, ანტიკური დროის ნაგებობათა კედლის ნაშთები.

1946 წლის 5 თებერვალს მეწყერის მოქმედების შედეგად, ციხის ჩრდილოეთ ფერდობზე გამოჩნდა ციტადელის ზღუდის ნაწილი, რომლის სიგანე სამ მეტრს აღემატება. ზღუდე ნაგებია ნახევრად გამომწვარი ალიზისაგან. გარედან მოპირკეთებულია ქვიშაქვის კვადრებით. ციტადელი თავისი კონსტრუქციით ანალოგიურია ბაგინეთის, უფლისციხის, ურბნისის, კასპის ნაგებობებისა. არქეოლოგიური აღმოჩენები საშუალებას გვაძლევენ ფეოდალური გორის ციხის ადგილზე ვივარაუდოთ ანტიკური დროის აკროპოლისის არსებობა.

გორის ციხე ნაგებია ქვითკირის დუღაბზე რიყისა და ნაკოდი ქვით. ციხე რამდენიმე საამშენებლო ფენისაგან შედგება. ფეოდალური ციხის გოდოლები და ზღუდე დაშენებულია ანტიკური აკროპოლისის ნანგრევებზე. ციხის ციტადელის ბორცვის ქვედა ნაწილში სამხრეთ და სამხრეთ-აღმოსავლეთის მხრიდან სამ სარტყლად შემოვლებული ჰქონია გალავნის სახით კედლები, რასაც ადასტურებენ შემორჩენილი ნაშთები. ციხის სამხრეთი მხარე ნაგებია სქელკედლიანი გალავნით, რომელშიც ჩაშენებულია სართულიანი გოდოლები. შემორჩენილია მთავარი შესასვლელი კამაროვანი კარიბჭით. ციხის ცენტრალურ ნაწილში მოთავსებულია კლდეში ამოკვეთილი ხორბლის შესანახი ხარო, რომელიც გადახურული ყოფილა. დასავლეთ კედლებს შუა ჩასასვლელია მდინარე ლიახვიდან წყლის ამოსატანად დამცავი ნაგებობით. წყალს აუზში ინახავდნენ, რომლის ზომებია: სიგანე – 12 ფუტი, სიგრძე – 12 ფუტი, სიმაღლე – 16 ფუტი. ციხის დასავლეთი ნაწილი ე.წ. "ცხრაკარიანი", უკეთ არის შემონახული.

შუა საუკუნეებში მტერთა უამრავი ურდოების შემოსევის შედეგად გამოწვეულმა ნგრევა-აოხრებამ ციხის მრავალგზის აშენება-გადაკეთება მოითხოვა.

ისტორიული ცნობებით, გორის ციხე ერთერთი უდიდესი ციხე-სიმაგრე იყო მთელ საქართველოში და მტრის

შემოსევის დროს ის არა მარტო ქალაქის, არამედ მახლობელი სოფლების მოსახლეობის თავშესაფარსაც წარმოადგენდა. მტერზე მოპოვებულ გამარჯვებათა სინონიმად ხალხში ეხლაც შემორჩენილია გამოთქმა: ”ეგ არის და გორის ციხე”.

1920 წელს მიწისძვრამ საგრძნობლად დაანგრია გორის ციხე. სარესტავრაციო სამუშაოები მრავალჯერ ჩატარდა:

- XI საუკუნეში დავით აღმაშენებლის მიერ;
- XVII საუკუნეში როსტომ მეფის მიერ;
- 1774 წელს მეფე ერეკლე მეორემ ქონგურები დააშენა გორის ციხეს;
- 1938-39, 1952-53, 1960-65 საბჭოთა სახემწიფოს მიერ.



ქალაქის შუაგულში ამაყად აღმართულ გორის ციხეს მტკვარგამიდან ქალაქის მოსახლეობის საყვარელი სალოცავი გორიჯვარი გადმოსცქერის და ასე იქმნება ანსამბლი მხატვრული სიტყვის ოსტატთაგან ათასგზის ხოტბაშესხმული ერთი მთლიანი და მომხიბვლელი სანახაობისა, გორი რომ ეწოდება მოკლედ.

გარდა გორიჯვრისა, გორში მრავალი ეკლესია იყო:

1. გიორგი ძლევაშოსილის ქართული ეკლესია (თარიღდება XII საუკუნით) ;
2. ყოვლადწმინდა ღვთისმშობლის მიძინების ეკლესია (მთავარანგელოზის) ეკლესია (თარიღდებოდა XVII საუკუნით);

3. ღვთისმშობლის ხარების ეკლესია ( იხსენიება XVIII საუკუნეში);

4. ღვთისმშობლის (ოქონის) ეკლესია (გორში ითვლებოდა მთავარ ეკლესიად, აშენების თარიღი დაუდგენელია);

5. იოანე ნათლისმცემლის ეკლესია;

6. დედოფლის ეკლესია;

7. ამილახვრების ეკლესია;

8. ორი ეკლესია გორის ციხის სამხრეთ-დასავლეთ და სამხრეთ-აღმოსავლეთ ფერდობებზე;

9. სომხური ეკლესიები: ღვთისმშობლის; ღვთისმშობლის მიძინების; ქრისტეს აღდგომის; წმინდა სტეფანეს.

ამჟამად, გორში მოქმედებს ღვთისმშობლის ორი ეკლესია.

### გორისა და გორის რეგიონის ისტორიული

1	<u>აძვი</u>	20	<u>ხიდისთავი</u>	39	<u>თედოწმინდა</u>
2	<u>ახალდაბა</u>	21	<u>ხურვალეთი</u>	40	<u>ქიწნისი</u>
3	<u>ახრისი</u>	22	<u>ხვითი</u>	41	<u>ქვანგრელი</u>
4	<u>არაშენდა</u>	23	<u>მეჯვრისხევი</u>	42	<u>ქვემო რიეთი</u>
5	<u>არბო</u>	24	<u>მღებრიანი</u>	43	<u>ღვარები</u>
6	<u>ატენი</u>	25	<u>მეღვრევისი</u>	44	<u>ჯარიაშენი</u>
7	<u>ბერბუკი</u>	26	<u>ნადარბაზევი</u>	45	<u>ტინისილი</u>
8	<u>ბერშუეთი</u>	27	<u>ნიქოზი</u>	46	<u>ტირძნისი</u>
9	<u>ბობნევი</u>	28	<u>თედოწმინდა</u>	47	<u>ტყვიავი</u>
10	<u>ბნავისი</u>	29	<u>თორტიზა</u>	48	<u>ველქცეული</u>
11	<u>დიდი წერეთი</u>	30	<u>ორთაშენი</u>	49	<u>წედისი</u>
12	<u>დიცი</u>	31	<u>ფლავი</u>	50	<u>წითელწყარო</u>

13	<u>ქვევრა</u>	32	<u>ფლავისმანი</u>	51	<u>უფლისციხე</u>
14	<u>გარეჯვარი</u>	33	<u>საქაშეთი</u>	52	<u>ვარიანი</u>
15	<u>გორიჯვარი</u>	34	სკრის ხეობა	53	<u>ხერტი</u>
16	<u>არბო</u>	35	<u>სვენეთი</u>	54	<u>ხელდუღეთი</u>
17	<u>კირბალი</u>	36	<u>საყავრე</u>		
18	<u>კოშკები</u>	37	<u>შავშვები</u>		
19	<u>ხელთუბანი</u>	38	<u>შინდისი</u>		

ს ძ შ ი

წმინდა გიორგის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ აძვის ჩრდილო-აღმოსავლეთით, ამაღლებულ ადგილზე, ”წმინდა მუხის” ტყეში. ეკლესია აგებულია VIII-IX საუკუნეებში. ეკლესია დარბაზულია (6.8მx5.0მ), ნაგებია რიყისა და ნატეხი ქვით. წყობაში შერეულია ბრტყელი აგურიც. ეკლესიას სამხრეთით თაღოვანი კარი აქვს. საკურთხევლის ჩრდილოეთ ნაწილში პატარა ოთხკუთხა ნიშია, სამხრეთით ასეთივე ფორმის სარკმელია. აფსიდის ღერძზე მიდგმულია სატრაპეზო ქვა. ეკლესიას სამხრეთით, დასავლეთით და აღმოსავლეთით თითო ვიწრო სარკმელი აქვს. სამხრეთისა და აღმოსავლეთის ფასადების შუა არეში ჰორიზონტალურად ჩასმულია ფიქალის გრძელი ფილები...

ამჟამად, ეკლესია დაზიანებულია: ჩამონგრეულია სახურავი და კუთხეები, აღმოსავლეთ ფასადის ნახევარი დაფარულია მიწით, დანგრეულია სამხრეთის მინაშენი...



წმინდა სამების ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ აძვის ცენტრში, აგებულია XIX საუკუნეში. ეკლესია დარბაზულია (12.5მx6.95მ), ნაგებია აგურით. ზოგან გამოყენებულია ნატეხი ქვაც. თითო თაღოვანი შესასვლელი სამხრეთით და დასავლეთითაა.

საკურთხევლის კედელში ორი თაღოვანი ნიშია. აღმოსავლეთით, დასავლეთით და სამხრეთით თითო

სარკმელია, ჩრდილოეთით - ორი. დარბაზი გადახურულია ნახევარწრიული კამარით. ეკლესია შიგნიდან შელესილია. შენობის სამხრეთ შესასვლელის თავზე ჩასმულია მარმარილოს პატარა კვადრატული ფილა მხედრული წარწერით, რომელიც არ იკითხება. ამავე შესასვლელზე მიშენებულია თაღებით გახსნილი ორსართულიანი აგურის კარიბჭე-სამრეკლო, რომლის ნახევარსფერულ გუმბათს პირამიდული სახურავი აქვს. ეკლესიის აღმოსავლეთ ფასადზე, სარკმლის ზემოთ, აგურით გამოყვანილია მოზრდილი ჯვარი...



## ა რ ა შ ე ნ დ ა

მთავარანგელოზის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ არაშენდაში, მის სამხრეთ-აღმოსავლეთით, მთაზე, თარიღდება განვითარებული ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (9.2მx5.3მ), ნაგებია რიყის ქვით. თაღოვანი შესასვლელი სამხრეთ კედლის დასავლეთ ნაწილშია. სამხრეთ და დასავლეთ კედლებში შიგნიდან სწორკუთხა, გარედან თაღოვანი სარკმლებია. სამხრეთ ფასადზე გამოსახულია ტოლმკლავებიანი ჯვარი. აღმოსავლეთ ფასადის ფრონტონის თავზე ქვისგან გამოკვეთილი ცხვრის თავი დგას. სახურავი ორფერდაა, გადახურულია ქვის ფილებით...



ფერისცვალების (ღვთისმშობლის) ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფლის განაპირას აღმოსავლეთით, სასაფლაოზე და თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (7.1მx5.0მ), ნაგებია რიყის ქვითა და აგურით. სარკმლები მთლიან თლილ ქვასგანაა გამოკვეთილი. თაღოვანი

შესასვლელი სამხრეთ კედლის დასავლეთ ნაწილშია.  
აღმოსავლეთ ფასადის კეხში ჩადგმულია ქვა ჯვრის  
რელიეფით...  
დაზიანებულია შენობის კედლები და სახურავი!



### ა რ ბ ო

წმინდა გიორგის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას შუა სოფელში და თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია ჯვარ-გუმბათოვანია (21.8მx14.8მ), ნაგებია აგურითა და ნატეხი ქვით. კუთხეები, სარკმლები და ლავგარდანი თლილი ქვისაა. თლილი ქვითაა მოპირკეთებული აღმოსავლეთის ფასადიც. ეკლესიას ორი შესასვლელი აქვს: დასავლეთიდან და სამხრეთიდან. სამრეკლო სამიარუსიანია. მესამე იარუსი ოთხივე მხარეს თაღებით იხსნება. ამჟამად ეკლესია გადახურულია თუნუქით...



წმინდა გიორგის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას შუა სოფელში და სავარაუდოდ თარიღდება განვითარებული ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (9.3მX5.9მ), ნაგებია რიყის ქვით, კუთხეები, სარკმელი და ლავგარდანი თლილი ქვისაა, ასევე თლილი ქვითაა მოპირკეთებული აღმოსავლეთის ფასადიც. აღმოსავლეთ ფასადის სარკმელთან, ქვაში გამოკვეთილია ხარის თავი. ეკლესიას ორი შესასვლელი აქვს: სამხრეთიდან და დასავლეთიდან შენობა დაზიანებულია: დანგრეულია სამხრეთისა და დასავლეთის მინაშენები და წრიული კოშკი!



## ატენის სიონი

ატენის სიონი არქიტექტურული, მონუმენტური ხელოვნების ძეგლია, დგას სოფლიდან მოშორებით, ქ. გორიდან 12კმ-ის დაშორებით, მდ. ტანას მარცხენა ნაპირას, ფრიალო კლდის კიდეზე, საყრდენი კედლით გამაგრებულ ბაქანზე. ტაძარი თარიღდება VII ს. პირველი ნახევრით.



ტაძარი ჯვარ-გუმბათოვანია (24მx19მ, სიმაღლე 22მ), ნაგებია მომწვანო-მონაცრისფრო ქვიშაქვის თლილი კვადრებით, თუმცა გამოყენებულია სხვა ფერის ქვებიც, აქვს ორი შესასვლელი: სამხრეთიდან და ჩრდილოეთიდან.



ტაძრის კედლებზე  
შემორჩენილია  
სხვადასხვა დროის  
ქართული  
ასომთავრული  
უნიკალური  
წარწერები. ტაძრის  
ინტერიერი  
მთლიანად მოიხატა

XII. მეორე ნახევარში და მოხატულობის იკონოგრაფიული სქემა ძველ ქართულ ტრადიციას მისდევს. მოხატულობა შემორჩენილია ფრაგმენტულად: ჯვარი, ღვთისმშობელი, ქრისტე ყოვლისმკვრობელი, 12 მოციქული, წინასწარმეტყველები, მახარებლები, და სხვა. ტაძრის მოხატულობა ქართული მონუმენტური მხატვრობის მნიშვნელოვანი ნიმუშია...



წეროს ეკლესიის კომპლექსი არქიტექტურული ძეგლია, მდებარეობს წეროს ხევის თავში, ატენის სიონის ჩრდილო-დასავლეთით 2კმ. კომპლექსში შედის: ღვთისმშობლის ეკლესია, დარბაზული ეკლესია, და რამდენიმე შენობის ნანგრევი...



დარბაზული ეკლესია (10.0მX5.0მ) სავარაუდოდ თარიღდება ფეოდალური ხანით, ნაგებია შირიმისა და ნატეხი ქვით, შესასვლელი სამხრეთიდანაა, ეკლესიის მახლობლად, წყაროსთან ძველი სასოფლო-სამეურნეო ტერასები და წყალსაცავი ჯებირია... ნაგებობა საგრძნობლად დაზიანებულია!



ღვთისმშობლის ეკლესია ჯვარ-გუმბათოვანი (10.4მX9.3მ) ნაგებობაა, სავარაუდოდ თარიღდება განვი-თარებული ფეოდალური ხანით, ნაგებია თლილი ქვის კვადრებით, თითო სარკმელი ოთხივე კედელშია... ნაგებობა საგრძნობლად დაზიანებულია!



ნათლისმცემლის ეკლესია დგას სოფელ ატენში, მდინარე ტანას მარჯვენა მხარეს. თარიღდება განვითარებული ფეოდალური ხანის გარდამავალი პერიოდით. ეკლესია ნაგებია ნატეხი ქვით. ძლიერ დაზიანებულია სამლოცველო და ინტერიერში კედლის მოხატულობა. ეკლესიის თაღოვანი შესასვლელები სამხრეთით და დასავლეთითაა. ეკლესია მთლიანად მოხატული იყო, მოხატულობის ფრაგმენტები შემორჩენილია საკურთხეველში და დარბაზის კედლებზე...



ორსაყდრის ღვთისმშობლის ეკლესია, არქიტექტურული ძეგლი დგას სოფლის აღმოსავლეთით 2კმ-ზე, მდ.ვერეს მარჯვენა ნაპირზე, თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (11.8მX6.9მ), ნაგებია ქვიშა-ქვის კვადრებით, გამოყენებულია შირიმიც... ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



წმინდა ნინოს ეკლესია - არქიტექტურული ძეგლი დგას სოფელში, თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (7.65მX5.60მ), ნაგებია ქვიშა-ქვის კვადრებით. ეკლესიას ორი შესასვლელი აქვს: სამხრეთით და ჩრდილოეთით... ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



წმინდა ბარბარეს ეკლესია დგას სოფელ ატენის ჩრდილო-დასავლეთით, მაღალ მთაზე, თარიღდება განვითარებული ფეოდალური ხანით. ეკლესია ნაგებია ნატეხი ქვით. შესასვლელი სამხრეთ კედელშია. ნაღისებრ აფსიდში სარკმელი და ორი ნიშია. სამხრეთ კედელშიც სწორკუთხა სარკმელია...  
შენობა ძლიერ დაზიანებულია!



### ა ტ ე ნ ი

ატენი, ისტორიული სოფელი, მდებარეობს მდინარე ტანას ხეობაში გორიდან 10 კმ-ზე. როგორც მნიშვნელოვანი დასახლებული ადგილი, ცნობილია VII-ს-დან, ატენის სიონის ტაძრის აგების შემდეგ. ამ დროისათვის იგი ქალაქად ჯერ კიდევ არ იწოდებოდა.

მეფე ბაგრატ IV-ის ბრძანებით ქალაქი აუშენებია ატენის ციხისთავს XI-ის 60-იან წლებში, რაზეც მიგვანიშნებს ატენის სიონის ტაძრის წარწერა. ამ პერიოდიდან ქ. ატენი ქართველ მეფეთა საკუთრება იყო.

მისი ქალაქად გადაქცევა განაპირობა მისმა მოხერხებულმა გეოგრაფიულმა მდებარეობამ. ამ ხეობაში შესანიშნავი პირობები იყო მიწათმოქმედებისათვის. მდ. ტანის ხეობაზე გადიოდა უმოკლესი გზა, რომლითაც შიდა ქართლი სამხრეთ საქართველოს უკავშირდებოდა.

XVIII-ში ლეკთა განუწყვეტელმა შემოსევებმა დააკინინა და დააქვეითა ქალაქი. როგორც სოფელი და პატარა სავაჭრო პუნქტი, ატენი არსებობას განაგრძობს XIX-მდე.

თანამედროვე ადმინისტრაციული დაყოფით სოფელი გაყოფილია ორ ნაწილად: დიდი ატენი (მდინარე ტანას მარცხენა ნაპირას) და პატარა ატენი (მდინარე ტანას ორივე ნაპირზე)...



ატენის სიონი არქიტექტურული, მონუმენტური ხელოვნების ძეგლია, დგას სოფლიდან მოშორებით, ქ. გორიდან 12კმ-ის დაშორებით, მდ. ტანას მარცხენა ნაპირას, ფრიალო კლდის კიდეზე, საყრდენი კედლით გამაგრებულ ბაქანზე. ტაძარი თარიღდება VII ს. პირველი ნახევრით.

ტაძარი ჯვარ-გუმბათოვანია (24მx19მ, სიმაღლე 22მ), ნაგებია მომწვანო-მონაცრისფრო ქვიშაქვის თლილი კვადრებით, თუმცა გამოყენებულია სხვა ფერის ქვებიც. აქვს ორი შესასვლელი: სამხრეთიდან და ჩრდილოეთიდან. ტაძრის კედლებზე შემორჩენილია სხვადასხვა დროის ქართული ასომთავრული უნიკალური წარწერები. ტაძრის ინტერიერი მთლიანად მოხატა XIს. მეორე ნახევარში და მოხატულობის იკონოგრაფიული სქემა ძველ ქართულ ტრადიციას მისდევს. მოხატულობა შემორჩენილია ფრაგმენტულად: ჯვარი, ღვთისმშობელი, ქრისტე ყოვლისმპყრობელი, 12 მოციქული, წინასწარმეტყველები, მახარებლები, და სხვა. ტაძრის მოხატულობა ქართული მონუმენტური მხატვრობის მნიშვნელოვანი ნიმუშია...



წეროს ეკლესიის კომპლექსი არქიტექტურული ძეგლია, მდებარეობს წეროს ხევის თავში, ატენის სიონის ჩრდილო-დასავლეთით 2კმ. კომპლექსში შედის: ღვთისმშობლის ეკლესია, დარბაზული ეკლესია, და რამდენიმე შენობის ნანგრევი...



დარბაზული ეკლესია (10.0მX5.0მ) სავარაუდოდ თარიღდება ფეოდალური ხანით, ნაგებია შირიმისა და ნატეხი ქვით, შესასვლელი სამხრეთიდანაა, ეკლესიის მახლობლად, წყაროსთან ძველი სასოფლო-სამეურნეო ტერასები და წყალსაცავი ჯებირია... ნაგებობა საგრძნობლად დაზიანებულია!



ღვთისმშობლის ეკლესია ჯვარ-გუმბათოვანი  
(10.4მX9.3მ) ნაგებობაა, სავარაუდოდ თარიღდება  
განვითარებული ფეოდალური ხანით, ნაგებია თლილი  
ქვის კვადრებით, თითო სარკმელი ოთხივე კედელშია...  
ნაგებობა საგრძნობლად დაზიანებულია!



ნათლისმცემლის ეკლესია დგას სოფელ ატენში,  
მდინარე ტანას მარჯვენა მხარეს. თარიღდება  
განვითარებული ფეოდალური ხანის გარდამავალი  
პერიოდით. ეკლესია ნაგებია ნატეხი ქვით. ძლიერ  
დაზიანებულია სამლოცველო და ინტერიერში კედლის  
მოხატულობა. ეკლესიის თაღოვანი შესასვლელები  
სამხრეთით და დასავლეთითაა. ეკლესია მთლიანად  
მოხატული იყო, მოხატულობის ფრაგმენტები  
შემორჩენილია საკურთხეველში და დარბაზის  
კედლებზე...



ორსაყდრის ღვთისმშობლის ეკლესია, არქიტექტურული  
ძეგლი დგას სოფლის აღმოსავლეთით 2კმ-ზე, მდ.ვერეს  
მარჯვენა ნაპირზე, თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური  
ხანით. ეკლესია დარბაზულია (11.8მX6.9მ), ნაგებია ქვიშა-  
ქვის კვადრებით, გამოყენებულია შირიმიც...  
ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



წმინდა ნინოს ეკლესია - არქიტექტურული ძეგლი დგას  
სოფელში, თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით.  
ეკლესია დარბაზულია (7.65მX5.60მ), ნაგებია ქვიშა-ქვის

კვადრებით. ეკლესიას ორი შესასვლელი აქვს:  
სამხრეთით და ჩრდილოეთით...  
ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



წმინდა ბარბარეს ეკლესია დგას სოფელ ატენის  
ჩრდილო-დასავლეთით, მაღალ მთაზე, თარიღდება  
განვითარებული ფეოდალური ხანით. ეკლესია ნაგებია  
ნატეხი ქვით. შესასვლელი სამხრეთ კედელშია.  
ნაღისებრ აფსიდში სარკმელი და ორი ნიშია. სამხრეთ  
კედელშიც სწორკუთხა სარკმელია...  
შენობა ძლიერ დაზიანებულია!



დანახვისის წმინდა გიორგის ეკლესია არქიტექტურული  
ძეგლია, დგას სოფლის სამხრეთ-დასავლეთით 7კმ-ზე,  
მთის წვერზე, თარიღდება ადრინდელი ფეოდალური  
ხანით. ეკლესია დარბაზულია (6.0მX3.6მ), ნაგებია  
ნატეხი ქვით, შესასვლელი სამხრეთითაა...  
შენობა ძლიერ დაზიანებულია!



ჯებირაანთ ეკლესია - არქიტექტურული ძეგლი დგას  
სოფელში, თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით.  
ეკლესია დარბაზულია (7.5მX5.6მ), ნაგებია ნატეხი ქვიშა-  
ქვით...  
ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



ოქროიანთ საყდარი დგას სოფელ ატენში. ეკლესია  
თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. შედგება  
ორი ერთმანეთზე მიდგმული ეკლესიისაგან. ორივე  
ეკლესია ნაგებია ქვიშაქვის კვადრებით. თავდაპირველად

აგებულია სამხრეთით მდგარი დარბაზული ეკლესია,  
მოგვიანებით კი - მეორე დარბაზული ეკლესია...  
ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



მწვანე საყდარი (ფერისცვალების საყდარი) -  
არქიტექტურული ძეგლი დგას სოფლის აღმოსავლეთით  
1კმ-ზე. ეკლესია დარბაზულია (14.2მX7.1მ), აგებულია X-  
XI საუკუნეებში, ნაგებია ნატეხი ქვით და  
მოპირკეთებულია ნატეხი და მომწვანო ფერის ტუფის  
ქვით...  
ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



ატენის ციხე (ორბელიანის ციხე, საცივის ციხე)  
არქიტექტურული ძეგლია ზომებით 38.4მX17.2მ,  
თარიღდება Xს-ით, ნაგებია ნატეხი ქვით. ციხე ძლიერ  
დაზიანდა 1920 წელს გორში ძლიერი მიწისძვრის დროს.  
ნაგებობა ძირითადად ორი მონაკვეთისაგან შედგება.  
ჩრდილოეთის მონაკვეთი შედარებით პატარაა. დიდი და  
მთავარი მონაკვეთი მდებარეობს სამხრეთით.  
შესასვლელი ჩრდილოეთითაა. გალავნის შიგნით  
მეციხოვნეთა სადგომები, წყალსაცავი და სხვა  
ნაგებობებია. ციხეს ჰქონდა საიდუმლო გამოსასვლელი,  
რომელიც ციხის წყალსაცავის შესაკვებად  
გამოიყენებოდა. ციხეს სტრატეგიული დანიშნულებისა  
იყო და იცავდა შიდა ქართლიდან სამხრეთ  
საქართველოსაკენ მიმავალ გზას...  
ამჟამად ციხე მნიშვნელოვნად დაზიანებულია!



ვერეს (აზრატის, ბერეს) ციხე - არქიტექტურული ძეგლი,  
დგას სოფლის ჩრდილო-აღმოსავლეთით სამიოდე კმ-  
ზე. მდ. ტანას ხეობაში, მდინარე ვერეს ნაპირას,

ძნელად მისადგომ ქედზე, ნაგებია რიყის ქვით. ციხეს სტრატეგიულად მოხერხებული მდებარეობა აქვს. ციხის აღმოსავლეთ და დასავლეთი მხარეები მთაგრდება სხვადასხვა ზომისა და ფორმის კოშკებით. ციხის ეზოში დიდი წყალსაცავია. აქედან მოჩანს ტანას ხეობა და გორი მისი მიდამოებით. ნაგებობა თარიღდება IX-X საუკუნეებით...

ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



კოშკი დგას სოფელ ატენში, სოფლის სამხრეთით, მდინარე ტანას მარცხენა ნაპირზე, კლდეზე. თარიღდება XVI-XVII საუკუნეებით. შენობა ნაგებია ნატეხი ქვით, დაზიანებულია, შემორჩენილია მხოლოდ ორი სართული. კოშკს ერთი შესასვლელი ჩრდილოეთით აქვს, მეორე სართულის აღმოსავლეთ, დასავლეთ და სამხრეთ კედლებში ორ-ორი სათოფურია...



ვერეს დეთისმშობლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფლიდან 5.5კმ-ზე, მდ. ვერეს ხეობის მარცხენა ნაპირზე, ტყეში, თარიღდება VIII ს.-ით. შენობა სამნავიანი ბაზილიკაა (10.7მX7.5მ). შიგნიდან და გარედან მოპირკეთებულია წითელი და რუხი ფერის ქვით, გამოყენებულია შირიმის ქვაც. ეკლესიას სამი შესასვლელი აქვს: ჩრდილოეთიდან, სამხრეთიდან და დასავლეთიდან...



## ა ხ ა ლ დ ა ბ ა

წმინდა გიორგის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ახალდაბის სამხრეთით, ტყის პირას. ძეგლი თარიღდება განვითარებული ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (7.8მX4.6მ), ნაგებია ქვიშაქვის მოზრდილი კვადრებითა და რიყის ქვით. შენობის

კუთხეები და შესასვლელის გვერდები მუქი ღვინისფერი პორფირიტისაა, ხოლო საბჯენი თაღები, კამარა და ლაგარდანი აგურისაა.. აღმოსავლეთ ფასადის კუთხეში ამოკვეთილია წყვილი ხაზით მოჩარჩოებული ჯვარი. მეორე ჯვარი ფრონტონის არეშია. შენობას ღარიანი კრამიტის ორფერდა სახურავი აქვს... ამჟამად შენობა დაზიანებულია!



ღვთისმშობლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელში, შემადღებულ ადგილას და თარიღდება X ს. დასაწყისით. ეკლესია დარბაზულია (9.7მX7.2მ), ნაგებია ნატეხი ქვით, შენობის კუთხეები ნაწყობია ტუფის ქვით; კამარა, საბჯენი თაღი და კონქი- აგურით. აღმოსავლეთ ფასადზე ფრონტონის არეში გამოსახულია გლუვზედაპირიანი რელიეფური ჯვარი...



სოფლის ცენტრში მდებარეობს არქეოლოგიური ძეგლი "ნასოფლარი", რომელიც გვიანდელი ფეოდალური ხანით თარიღდება...



არქეოლოგიური ძეგლი "სამარხი" განეკუთვნება გვიანდელ ბრინჯაოს ხანას...



## ა ხ რ ი ს ი

სამების ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ახრისის ცენტრში, თარიღდება განვითარებული ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (9.8მX5.7მ) და ნაგებია რიყის ქვით. კუთხეები, კარისა და

სარკმლის საპირეები, ნაწყობია მოწითალო ქვის კვადრებით. შენობას ატყვია გადაკეთების კვალი - აღმოსავლეთ ფასადის ზედა ნაწილი გვიანდელ ფეოდალურ ხანაში აგურით განუახლებიათ. თაღოვანი შესასვლელი სამხრეთითაა. ნახევარწრიულ აფსიდში, მარცხნივ, ნიშია. ცენტრში დგას 1 მ სიმაღლის მთლიანი ქვის სატრაპეზო. აფსიდში, სამხრეთ და დასავლეთ კედლებში თითო სარკმელია. აღმოსავლეთ ფასადის სარკმლის თავზე აგურით გამოყვანილია რელიეფური ჯვარი. ეკლესიის სახურავი ორფერდაა, გადახურულია კრამიტით. მის აღმოსავლეთ ნაწილში აგურის ოთხსვეტიანი სამრეკლო დგას...



### ბ ე რ ბ უ კ ი

მთავარანგელოზის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ბერბუკში, სამხრეთით, აგებულია 1830 წელს. ეკლესია დარბაზულია (11.7მx7.5მ), ნაგებია რიყის ქვითა და კვადრატული აგურით. ეკლესიის შესასვლელი ჩრდილოეთ კედელშია...



კოშკი - არქიტექტურული ძეგლი დგას სოფელ ბერბუკის განაპირას, სამხრეთით. თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. კოშკი ცილინდრულია, სამსართულიანი, ნაგებია რიყის ქვითა და კვადრატული აგურით. კოშკში შესასვლელი მეორე სართულზეა. პირველი სართულის აღმოსავლეთ კედელში აგურის თაღოვანი ბუხარია, სამხრეთის კედელში დატანებულია მეორე სართულზე ასასვლელი კიბე. მეორე სართულზე, კარის ორივე მხარეს თითო სათოფურია...  
კოშკი ძლიერ დაზიანებულია!



## ბ ე რ შ უ ე თ ი

მთავარანგელოზის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ბერშუეთის ცენტრში. თარიღდება XIX საუკუნით. ეკლესია დარბაზულია (17.6მX13.2მ), ნაგებია რიყის ქვითა და კვადრატული აგურით. შესასვლელი სამხრეთ კედლის დასავლეთ ნაწილშია. სამხრეთ და დასავლეთ კედელში თითო თაღოვანი სარკმელია. ფასადები და ინტერიერი შელესილია. ფასადებს შემოვლებული აქვთ კვადრატული აგურით ნაწყობი თაროსებური ლავგარდანი. სახურავი ორფერდაა, გადახურულია ღარიანი კრამიტით.



სამების ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ბერშუეთის ჩრდილოეთით 2 კმ-ზე. ეკლესია თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (8.3მx5.7მ), ნაგებია რიყისა და ნატეხი ქვით. კარი ეკლესიის სამხრეთ კედელშია. აფსიდის თაღოვანი სარკმლის ორივე მხარეს თითო ოსკუთხა ნიშია. შენობის სამხრეთ კედლის დასავლეთ ნაწილზე მიშენებულია კარიბჭე (4.5მx4.5მ), რომელიც ძლიერაა დაზიანებული...  
ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



## ბ ნ ა ზ ი ს ი

ნასახლარი და ქვაყუთი არქეოლოგიური ძეგლია, მდებარეობს სოფელ ბნავისის ცენტრში, ვიწრო ტერასაზე, აღმოჩნდა 1960 წელს შემთხვევით, მიწის დამუშავების დროს, თარიღდება გვიანდელი ბრინჯაოს ხანით. ნასახლარზე გამოვლინდა ნაცრისა და დამწვარი მიწის ფენა, ნაცრისფრად და აგურისფრად გამომწვარი

კერამიკული ჭურჭლის ორნამენტიანი ფრაგმენტები და ქვაყუთი, რომელიც შედგენილი იყო დიდი ზომის ფილაქვებისაგან. ქვაყუთში აღმოჩნდა უხეშად გამომწვარი უხეშკეციანი რამოდენიმე თიხის ჭურჭელი, ბრინჯაოს რგოლები და სხვა. მასალა დაცულია გორის მხარეთმცოდნეობის ეთნოგრაფიულ მუზეუმში...



ნასოფლარი არქეოლოგიური ძეგლი და ეკლესია არქიტექტურული ძეგლი მდებარეობენ სოფელ ბნავისის სამხრეთით, ადგილ ვალიანთუბნიდან 1კმ-ზე, ადგილ კიოტის მახლობლად, ტყეში, თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ნასოფლარზე შემორჩენილია ფერდობზე შეფენილი რამდენიმე ნასახლარის ნაშთი, რომლებიც ნაგებია რიყისა და ნატეხი ქვით. უხვადაა წითლად გამომწვარი უხეშკეციანი თიხის ჭურჭლის ნამტვრევები და დიდი ზომის ქვევრის ფრაგმენტები. ეკლესია დარბაზულია (9.0მX4.3მ), ნაგებია ძირითადად ნატეხი ქვიშაქვით. გარედან სწორკუთხა, შიგნიდან თაღოვანი თითო შესასვლელი დასავლეთ და ჩრდილოეთ კედლებშია. ნახევარწრიული თაღოვანი სარკმლის ორივე მხარეს თითო თაღოვანი ნიშია შენობა ძლიერ დაზიანებულია!



### ბ ო ბ ნ ე ვ ი

ბიისის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ბობნევის სამხრეთით, ამაღლებულ ბორცვზე, თარიღდება განვითარებული ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (8.1მX5.1მ), ნაგებია ნატეხი ქვით. შესასვლელი სამხრეთ კედლის დასავლეთ ნაწილშია. აფსიდის ცენტრში დგას სატრაპეზო ქვა... ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



იოანე ნათლისმცემლის ეკლესია (კოშკების ეკლესია) არქიტექტურული მონუმენტური ხელოვნების ძეგლია, დგას სოფლის განაპირას, სამხრეთით, მდინარე ტანას მარცხენა ნაპირზე, აშენებულია 1661-1683 წლებში. ეკლესია დარბაზულია (7.9მX5.8მ), ნაგებია ნატეხი ქვით, შესასვლელი სამხრეთითაა, ნახევარწრიული აფსიდის სარკმლის ორივე მხარეს თითო ნიშია, სარკმლის ქვეშ დგას სატრაპეზო ქვა. ეკლესია შიგნიდან მოხატულია, ფრესკებს აქვთ დაზიანებული წარწერები ქართულ და ბერძნულ ენებზე...



კევის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფლის განაპირას, აღმოსავლეთით, თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (9.8მX8.0მ), ნაგებია რიყის ქვით, გამოყენებულია შირიმის ქვაც. ეკლესიას ორი შესასვლელი აქვს: სამხრეთიდან და დასავლეთიდან... ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



კვირაცხოვლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ბობნევიში, დასავლეთით, შემადღებულ ფერდობზე, თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (7.9მX5.8მ), ნაგებია ნატეხი ქვით, კუთხეები შირიმის ქვისაა. შესასვლელი სამხრეთ კედლის დასავლეთ ნაწილშია... ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



წმინდა გიორგის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ბობნევის სამხრეთით, მთის ფერდობზე.

თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (5.25მX3.40მ), ნაგებია რიყის ქვით, გამოყენებულია შირიმის ქვაც. შესასვლელი სამხრეთიდანაა. აფსიდის ჩრდილოეთ კედელში სამი პატარა ნიშია. ეკლესიის ეზოს შემოვლებული აქვს რიყის ქვის გალავანი, რომელიც ძლიერ დაზიანებულია...

ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



**წ ე ღ ი ს ი**

ღვთისმშობლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფლის განაპირას, მთის ფერდობზე. თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (7.4მX5.2მ), ნაგებია ქვიშაქვის კვადრებით..

ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



ხვედლას კლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ წედისში. თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (6.4მX4.5მ), ნაგებია ქვიშაქვის კვადრებით, გამოყენებულია შირიმიც. დარბაზის კამარა ეფუძნება საბჯენ თაღს. ჩრდილოეთის სარკმლის გასწვრივ დიდი ნიშია (სამსხვერპლო)...



ნასოფლარი არქეოლოგიური ძეგლია, მდებარეობს სოფელ წედისში, თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ნასოფლარზე აღმოჩენილია თიხის ჭურჭლის ნამტვრევები, ქვევრის ფრაგმენტები, რიყის ქვით ნაგები შენობების საძირკვლის ნაშთებით .



**წ ი თ ე ლ წ ყ ა რ ო**

მთადეკეულის წმინდა გიორგის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ წითელწყაროში მდინარე თეძმის მარცხენა ნაპირზე. ნასოფლარ მთადეკეულის ცენტრში, შემადლებულ ადგილას, თარიღდება IX საუკუნით. ეკლესია დარბაზულია (4.9X7.5), ნაგებია დიდი ზომის ნატეხი ქვით ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



ნათლისმცემლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ წითელწყაროში, ჩრდილოეთით, თარიღდება XI საუკუნით, ეკლესია დარბაზულია (7.18X10.6მ), ნაგებია ქვიშაქვითა და მოყავისფრო შირიმის ქვით. ფასადები მოპირკეთებულია გათლილი ქვით. შესასვლელი სამხრეთ კედლის დასავლეთ ნაწილშია. სარკმლის ქვეშ კედელთან დგას სატრაპეზო ქვა. მოჩუქურთმებულია სარკმლის სათაური, რომელსაც მოკლე გადანაკეცები აქვს. გადანაკეცებზე აღმართულია ჯვარი. კარის არქიტრაჟზე გამოკვეთილია რეელიეფური მოჩუქურთმებული თაღი. არქიტრაჟის ქვის მარცხნივ ადამიანისთავიანი ცხოველის სკულპტურული გამოსახულებაა, მარჯვნივ გუმბათიანი ეკლესიის მოდელი

ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ წითელწყაროს განაპირას, ნასოფლარ ჭიათის ჩრდილო-აღმოსავლეთით. თარიღდება IX საუკუნით. ეკლესია დარბაზულია (6.48X4.5მ), გადახურულია ცილინდრული კამარით, ნაგებია რიყის ქვით, შემორჩენილია ქვის კანკელის ფრაგმენტი და მოხატულობის მცირე კვალი .. შენობა ძლიერ დაზიანებულია!



დ ი ღ ი      ყ ე რ ე თ ი

ღვთისმშობლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას შუა სოფელში, თარიღდება XIV-XV საუკუნეებით. ეკლესია დარბაზულია (12.5მX7.5მ), გარე კედლები ნაგებია თლილი ქვით, შიგა - ნატეხი ქვით. შესასვლელი სამხრეთიდანაა. კედლები მოხატული ყოფილა, ჩანს საღებავის კვალი... ნაგებობა დაზიანებულია!



კოშკი - არქიტექტურული ძეგლი დგას სოფელ დიდი წერეთის ჩრდილოეთით, ეკლესიის ნანგრევებთან. სავარაუდოდ თარიღდება XIV-XV საუკუნეებით. კოშკი პირამიდულია, გეგმით კვადრატული. ნაგებია ნატეხი ქვით. შემორჩენილი კედლების მიხედვით სამსართულიანი უნდა იყოს... კოშკი ძლიერ დაზიანებულია!



კოშკი - არქიტექტურული ძეგლი დგას სოფელ დიდი წერეთის დასავლეთით, ხეობაში, ძველ ნასახლარებთან, ეკლესიის ახლოს. თარიღდება XIV-XV საუკუნეებით (აგებულია ცეცხლსასროლი იარაღის შემოდგებამდე). კოშკი ცილინდრულია: შიდა დიამეტრი 3.5 მეტრია, ხოლო კედლის სისქე - 1.4მ. ნაგებია ნატეხი ქვით. შემორჩენილი კედლების მიხედვით კოშკი ხუთსართულიანი უნდა იყოს... კოშკი ძლიერ დაზიანებულია!



## ღ ი ც ი

ღვთისმშობლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ დიცის განაპირას, სამხრეთ-დასავლეთით, სასაფლაოზე. სავარაუდოდ თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (10.7მX6.1მ),

ნაგებია რიყის ქვით. კედლის კუთხეები და სარკმლები თლილი ქვისაა, შესასვლელები სამხრეთით და დასავლეთითაა. დარბაზი გადახურულია ცილინდრული კამარით. დასავლეთ კედლის თავზე დაუშენებიათ გახსნილი სამრეკლო, რომელსაც პირამიდული სახურავი აქვს. შემორჩენილია ეკლესიის სამხრეთ და დასავლეთ მინაშენების ნანგრევები...  
 ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



**მ ე მ რ ა**

წმინდა გიორგის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ძევერაში, მის ცენტრში, თარიღდება IX-X საუკუნეებით. ეკლესია დარბაზულია (9.7მX6.2მ), ნაგებია მომცრო რიყის ქვით, ხოლო კუთხეები, სარკმლები, შესასვლელები, პილასტრები, საბჯენი თაღები და ლავგარდანი - ღვინისფერი ტუფის მოზრდილი კვადრებით. ეკლესიას ორი, გარედან თაღოვანი შესასვლელი აქვს: დასავლეთით და სამხრეთით. ორივე, შიგნიდან სწორკუთხაა. საკუროთხევლის ბაქანი ამადლებულია ერთი საფეხურით. ორი თაღოვანი სარკმელი სამხრეთ კედელშია. აღმოსავლეთ ფასადის სარკმლის თავსართში ჩასმულ მედალიონში ამოკვეთილია ტოლმკლავებიანი ჯვარი. მის ორივე მხარეს როზეტებიანი მედალიონებია, სახურავზე დასავლეთით დაშენებულია აგურის ოთხთაღიანი სამრეკლო...



იონან ნათლისმცემლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ძევერაში, სამხრეთ-აღმოსავლეთით, მინდორში, თარიღდება განვითარებული ფეოდალური ხანი. ეკლესია დარბაზულია (7.0მX10.0მ), ნაგებია თლილი ქვიშა-ქვით და რიყის ქვით. ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



### ბ ა რ ე ჯ ვ ა რ ი

ღვთისმშობლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ დიდ გარეჯვარში, თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (6.3მx4.2მ), ნაგებია რიყის ქვით. კუთხეები, კარი და სარკმლები ამოყვანილია აგურით. ეკლესიის სამხრეთ კედელში კარი და თაღოვანი სარკმელია. თითო ასეთივე სარკმელი აღმოსავლეთ და დასავლეთ კედლებშიცაა. ფასადზე აგურის წყობით გამოსახულია მაღალი ჯვარი, მის გვერდებზე - ჩაღრმავებული რომბები .. ნაგებობა დაზიანებულია!



წმინდა გიორგის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ პატარა გარეჯვარში, სამხრეთ-აღმოსავლეთით, თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (8.3მX4.0მ), ნაგებია რიყისა და ნატეხი ქვით, შესასვლელი სამხრეთ კედელშია. დასავლეთის და სამხრეთის კედლებში თითო თაღოვანი სარკმლებია . ნაგებობა დაზიანებულია!



### ბ ო რ ი ჯ ვ ა რ ი

ქ. გორის სამხრეთ-დასავლეთით, მტკვრის მარჯვენა ნაპირას, საკმაოდ მაღალ გორაზე აგებულია გორიჯვრის ეკლესია, სადაც ისტორიული წყაროების მიხედვით დაკრძალულია



წმინდა გიორგის თავი. ამავე ეკლესიაში ინახებოდა საკურთხეველის წინ დასადგმელი ჯვარი, რომელიც გორელ მემამულეს გიორგი ამილახვარს ეკლესიიდან სახლში გადაუტანია. მისგან ჯვარი შეუძენიათ 1920 წელს საქართველოს ისტორიისა და ეთნოგრაფიის მუზეუმისათვის. ამჟამად, გორიჯვრის საკურთხეველის წინ დასადგმელი ჯვარი საქართველოს ხელოვნების სახელმწიფო მუზეუმის საგანძურის განყოფილების მუდმივ ექსპოზიციაშია წარმოდგენილი.



ჯვარი მოჭედილია ვერცხლის ფირფიტებით, რომლებზედაც რელიეფური ჭედვით გამოსახულია წმ. გიორგის ცხოვრებისა და წამების 15 სიუჟეტი. ჯვრის ქვედა ნაწილზე მოთავსებული 16 სტრიქონიანი წარწერა გვატყობინებს, რომ მეფე ალექსანდრეს ჯვარი შეუწირავს წმ. გიორგის სახელობის ეკლესიისათვის, რათა მეფე განეკურნა მძიმე დაავადებისაგან. ისტორიული წყაროების მიხედვით დასტურდება, რომ წარწერაში

მოსხენებული პირი ალექსანდრე არის გაერთიანებული საქართველოს მეფე ალექსანდრე I (1412-1442). ისიც ცნობილია, რომ მეფე ალექსანდრე მძიმედ ყოფილა დაავადებული და შემდეგ განეკურნებულა. ამდენად, მოჭედილი ჯვრის შესრულების თარიღი 1439-1442 წლებით უნდა განისაზღვროს.



მეფე ალექსანდრე I საქართველოს ისტორიაში ერთ-ერთ მნიშვნელოვან პიროვნებად არის მიჩნეული. მან შესძლო აღედგინა პოლიტიკურად ერთიანი საქართველო, რისთვისაც ხალხმა "დიდი" უწოდა. გარდა ამისა, მან მნიშვნელოვანი ღონისძიება განახორციელა ხუროთ-მოძღვრულ ძეგლთა აღდგენა-რესტავრაციის მხრივ. ამ მიზნით 1425 წელს შემოიღო გადასახადი – კომლზე 40 თეთრი.

ვერტიკალური მკლავის ქვედა ნაწილზე მოთავსებული წარწერა გვაუწყებს, რომ იგი 1707 წელს შეუჭვდიათ თავად გიორგი ამილახვრის შეკვეთით. ჯვარს გააჩნია კონუსური მოყვანილობის ვერცხლით შეჭვდილი ქუდი, რომელიც XIII საუკუნეშია შესრულებული.

გორიჯვრის საკურთხევლის წინ აღსამართავ ჯვარზე არსებული სიუჟეტები გამოირჩევიან მაღალ პროფესიულ დონეზე გააზრებული კომპოზიციებით, მწყობრივ ფორმათა პლასტიკური შეგრძნებით, მხატვრულად გამომსახველი საერთო იერით. მიუხედავად იმისა, რომ ამ დროისათვის ქართული ჭედური ხელოვნება ერთგვარად დაქვეითების გზაზე იყო, გორიჯვრის XV საუკუნის საკურთხევლის წინ აღსამართავი ჯვარი გვევლინება ლითონზე პლასტიკის იმ ბრწყინვალე ნიმუშად, რომელმაც შემოინახა ძველი ხელოვნების ტრადიციები, რაც ძირითადად სიუჟეტების რთულ კომპოზიციურ აღნაგობასა და სკულპტურულ ფორმათა მოდელირების მაღალ დონეზე შესრულებით გამოიხატა.



## დ ვ ა რ ე ბ ი

წმინდა გიორგის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ დვარეში, მთის ფერდობზე, თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით.. კედლის ზედა ნაწილში

დარბაზულია (7.86მX5.0მ), ნაგებია ბაზალტის მოზრდილი ქვებით, გამოყენებულია შირიმის მომცრო კვადრებიც. შესასვლელი სამხრეთ კედლის დასავლეთ ნაწილშია. აღმოსავლეთ ფასადის ზედა ნაწილში ორი ჯვარია გამოსახული....  
ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



### ჯ ა რ ი ა შ ე ნ ი

წმინდა გიორგის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ჯარიაშენის ცენტრში. თარიღდება XIX საუკუნით. ეკლესია დარბაზულია (10.2მX6.2მ), ნაგებია აგურითა და რიყის ქვით. შესასვლელი სამხრეთითაა. ნახევარწრიულ აფსიდში ერთი სარკმელია, მის ორსავე მხარეს თითო ღრმა ნიშია. დარბაზი გადახურულია ცილინდრული კამარით. სამხრეთ ფასადზე აგურის წყობით გამოყვანილია შეღრმავებული ჯვარი. სახურავი კრამიტისაა....



### კ ა რ ა ლ ე თ ი

კარალეთი ისტორიული სოფელია, მდებარეობს შიდა ქართლის ვაკეზე გორიდან 8 კმ-ზე, ძველი სახელწოდებით – ნაჭარმაგევი. კარალეთში მიკვლევულია გვიანდელი ბრინჯაოს ხანის სამოსახლო გორა. XI-XII საუკუნეებში ნაჭარმაგევი შიდა ქართლის პოლიტიკური ცენტრი იყო. XVIII საუკუნეში ლეკთა თარეშმა დიდი ზიანი მიაყენა



ნასახლარი, არქეოლოგიური ძეგლი მდებარეობს სოფლის ცენტრში, გორაზე, თარიღდება გვიანდელი ბრინჯაოს და ადრინდელი რკინის ხანით. გათხრების შედეგად აღმოჩენილია ამ პერიოდებისათვის დამახასიათებელი ნივთები



ღვთისმშობლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ კარაღეთში, სოფლის განაპირას, ჩრდილოეთით, სასაფლაოზე. თარიღდება ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (7.9მX5.3მ), ნაგებია რიყის ქვით. ეკლესიას ორი სარკმელი აქვს, ხოლო შესასვლელი სამხრეთ კედლის დასავლეთ ნაწილშია ნაგებობა დაზიანებული!



### კ ა რ ბ ი

ღვთისმშობლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ კარბში, თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით, შემორჩენილია თითქმის პირვანდელი სახით. ეკლესია დარბაზულია (8.3მX4.8მ), ნაგებია რიყის ქვითა და აგურით. შესასვლელი სამხრეთითაა. დარბაზი გადახურულია ცილინდრული კამარით. აღმოსავლეთ ფასადზე, სარკმლის თავზე, ნალისებრი დეკორატიული თაღია, რომელსაც ქვის რელიეფური ჯვარი ადგას. დასავლეთით, სახურავზე დგას აგურის მცირე, ოთხსვეტიანი სამრეკლო



წმინდა მარინეს ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ კარბის განაპირას, სამხრეთით, მდინარე პატარა ღიახვის მარცხენა ნაპირზე. თარიღდება XVIII-XIX საუკუნეების მიჯნით. ეკლესია დარბაზულია

(6.7მX4.6მ), ნაგებია რიყის ქვით. ეკლესიას ორი შესასვლელი აქვს: სამხრეთით და დასავლეთით. დარბაზი გადახურულია შეისრული კამარით...



წმინდა სამების ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ კარბის განაპირას, სამხრეთით, თარიღდება XVI- XVII საუკუნეებით. ეკლესია დარბაზულია (8.0მX11.0მ). ფასადები შემოსილია წითელი ტუფის თლილი კვადრებით. შესასვლელი სამხრეთითაა.

აღმოსავლეთით ერთი სარკმელი აქვს, ხოლო სამხრეთით – ორი. აღმოსავლეთის ფასადზე სარკმლის თავსართის ზემოთ, წრეში ჩასმულ ჯვარს ირგვლივ შემოვლებული აქვს გრეხილი



გნოლიძეების ციხე-კოშკი არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ კარბში. თარიღდება XVII-XVIII საუკუნეებით. კოშკი ცილინდრულია, დიამეტრით 7.5მ, ნაგებია რიყის ქვით. კედლის სისქე 1.5 მ-ია. დაზიანებულია, შემორჩენილია პირველი და ნაწილობრივ, მეორე სართული. პირველი სართული შიგნით სწორკუთხაა. მის ჩრდილოეთ კედელში დატანებულია ბუხარი, რომლის ორივე მხარეს თითო ცალმაგი სათოფურია. აღმოსავლეთ კედელში რამდენიმე ნიშია სათოფურებით. სართულები ერთმანეთს უკავშირდება აღმოსავლეთ კედელში დატანებული კიბით. სანახევროდ დანგრეულ მეორე სართულზე შემორჩენილია სათოფურების კვალი .



დავითაშვილების ციხე-კოშკი არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფლის ცენტრში, თარიღდება XV-XVI საუკუნეებით. კოშკი ოთხკუთხაა (6.7მX5.0მ), ნაგებია ნატეხი ქვით, შემორჩენილია ხუთი სართული. მესამე და

მეოთხე სართულების კედლებში ცალმაგი სათოფურებია და დატანებულია ბუსრები. შესასვლელი აღმოსავლეთით, მეორე სართულზე ჰქონდა. ამჟამად, კარი აღმოსავლეთით, პირველ სართულზეა, რომელიც სანახევროდ ამოვსებულია მიწით



### ყ ე ლ ქ ც ე უ ლ ი

წმინდა გიორგის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ყელქცეულში, თარიღდება XVIII-XIX საუკუნეებით. ეკლესია დარბაზულია (13.0მX7.6მ), ნაგებია აგურით, გამოყენებულია რიყის ქვაც. შესასვლელები სამხრეთით და დასავლეთითაა. კონქში რვა სარეზონატორო ქვევრია ჩატანებული. ხის კანკელზე შემორჩენილია XIX საუკუნის მხატვრობა. დასავლეთ კედელზე მიშენებულია აგურის სამსართულიანი სამრეკლო



### ქ ი ჴ ნ ი ს ი

სამების ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, მდებარეობს სოფელ ქიწნისში, თარიღდება ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (9.2მX5.9მ), ნაგებია რიყის ქვითა და აგურით. შესასვლელი სამხრეთ კედლის დასავლეთ ნაწილშია. აღმოსავლეთ სარკმლის თავზე გამოსახულია დიდი ჩაღრმავებული ჯვარი. შენობა შიგნით და გარეთ შელესილია. სახურავი ორფერდაა, გადახურულია ღარიანი კრამიტით....



ღვთისმშობლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ქიწნისის განაპირას, სასფლაოზე,

თარიღდება XIX საუკუნით. ეკლესია დარბაზულია (11.2მX6.8მ), ნაგებია რიყის ქვითა და აგურით. შესასვლელი სამხრეთ კედლის დასავლეთ ნაწილშია. გრძივი კედლები დეკორატიული თაღებით არის დამუშავებული. ჩრდილოეთის კედელში მცირე სწორკუთხა ნიშია. დასავლეთ კედლის ფრონტონის თავზე დაშენებულია ექვსი სწორკუთხა თაღით გახსნილი აგურის წრიული სამრეკლო. მას კონუსური სახურავი აქვს....



ყველაწმინდის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ქიწნისის განაპირას, ძველ სასაფლაოზე, აგებულია 1895 წელს. ეკლესია დარბაზულია (9.0მx4.9მ), ნაგებია ქვითა და აგურით. დასავლეთ კედლის ფრონტონის თავზე დაშენებულია სწორკუთხა სამრეკლო, რომელსაც აგურის სახურავიანი გუმბათი აქვს...  
შენობა ძლიერ დაზიანებულია!



### კ ი რ ბ ა ლ ი

კვირაცხოვლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ კირბალის ცენტრში. თარიღდება XVIII-XIX საუკუნეებით. ეკლესია დარბაზულია (12.8მX7.0მ), ნაგებია ნატეხი ქვით, მოპირკეთებულია შირიმის ქვით. შესასვლელი სამხრეთითაა. ნახევარწრიულ აფსიდში ერთი დიდი სარკმელია. თითო ასეთივე სარკმელი სამხრეთ და დასავლეთ კედლებშიცაა. დარბაზი გადახურულია ცილინდრული კამარით. სამხრეთ ფასადზე კარის თავზე ჩასმულია მარმარილოს წარწერიანი ფილა .



წმინდა გიორგის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ კირბალიდან დასავლეთით 2კმ-ზე, თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (10.6მX6.2მ), ნაგებია რიყისა და ნატეხი ქვით. შენობას სამხრეთით კარი და თაღოვანი სარკმელი აქვს. თითო ასეთივე სარკმელია აღმოსავლეთ და დასავლეთ მხარესაც. სახურავი ორფერდაა, ფილაქვის .



### კ ო შ კ ე ბ ი

ეკლესია საწყალი არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ კოშკებში, მთის ფერდზე, შალიკაანთ უბანში. თარიღდება განვითარებული ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (7.5მX4.7მ), ნაგებია ქვიშაქვით, სარკმლის თავსართები შირიმისაა. აღმოსავლეთის კედელი დაშენებულია კლდეზე. შესასვლელი სამხრეთი კედლის დასავლეთ ნაწილშია. ეკლესიას აქვს როგორც თაღოვანი, ისე სწორკუთხა სარკმელები.. შენობა დაზიანებულია!



ტყუპის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ კოშკების განაპირას, სკრის ხეობაში. თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (6.8მX5.1მ), ნაგებია ქვით. შესასვლელი სამხრეთითაა. დარბაზი გადახურულია კამარით, რომელიც საბჯენ თაღს ეყრდნობა. შენობა შიგნით შელესილია...



ღვთისმშობლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ კოშკების ჩრდილო-აღმოსავლეთით, მდინარე სკრის მარჯვენა ნაპირზე. თარიღდება X საუკუნის II ნახევრით. ეკლესია დარბაზულია, ნაგებია მცირედ დამუშავებული ქვით, ფასადები კარგად გათლილი კვადრებით. ეკლესიას ორი შესასვლელი აქვს: დასავლეთითა და სამხრეთით. ფასადებზე მორთულობა, ჩუქურთმები და ჯვრის გამოსახულებები ძირითადად განლაგებულია კარ-სარკმლის ირგვლივ. სარკმლის ზემოთ ქვაზე ამოკვეთილია ასომთავრული წარწერა....



ღვთისმშობლის ეკლესია, შალიკაშიელების ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ კოშკების ჩრდილოეთით, მაღალი მთის ფერდობზე, თარიღდება X - XI საუკუნეებით. ეკლესია დარბაზულია (12.8მX7.6მ), შიდა კედლები ნაგებია მცირედ დამუშავებული ქვით, ფასადები სხვადასხვა ზომის კარგად გათლილი ქვით. შესასვლელი სამი მხრიდან ჰქონია ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



### კ ვ ა რ ხ ე თ ი

წმინდა გიორგის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ კვარხეთის სამხრეთ-აღმოსავლეთით, სავარაუდოდ თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (6.5მX5.1მ), ნაგებია რიყის ქვით. შესასვლელი სამხრეთ კედელშია. მოგვიანებით, დაახლოებით XVIII საუკუნეში, ეკლესიის კედლები გააგანიერეს და შენობას ბანიანი საბრძოლო კოშკი დააშენეს ვიწრო და მაღალი სარკმლებითა და სათოფურებით....

ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



### ქ ვ ა ხ ვ რ ე ლ ი

ქვახრელის გამოქვაბულების კომპლექსი მდებარეობს სოფელ ქვახრელის აღმოსავლეთით, მტკვრის მარჯვენა ნაპირზე და თარიღდება ადრინდელი ფეოდალური ხანით. ისტორიულ წყაროებში ქვახრელი პირველად მოხსენიებულია XI საუკუნეში ფეოდალური საქართველოს გაერთიანებისათვის ბრძოლის პერიოდში. გამოქვაბულების კომპლექსი ფრიალო კლდეშია გამოკვეთილი. კომპლექსში შედის: სამრეკლო, ეკლესია, დაბალი და ერდოიანი სადგომები, კორიდორები და სხვა .



### მ ე ჯ ვ რ ი ს ხ ე ვ ი

დიდი მეჯვრისხევი, სოფელი, ისტორიული მეჯვრისხევი, ისტორიული ძეგლია, მდებარეობს შიდა ქართლის ვაკეზე გორიდან 20 კმ-ზე, მდინარე მეჯუდის მარცხენა ნაპირზე. სოფელი უძველესი დროიდან ყოფილა დასახლებული, მნიშვნელოვან სავაჭრო გზაზე მდებარეობდა და V-XVII საუკუნეებში აქტიურად იყო ჩართული ქვეყნის ეკონომიკურ და პოლიტიკურ ცხოვრებაში...



კვირაცხოვლის ეკლესია არქიტექტურის ძეგლია, დგას სოფელ დიდი მეჯვრისხევის განაპირას, აღმოსავლეთით, სასაფლაოზე. თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (5.0მX3.2მ), ნაგებია რიყის ქვით გამოყენებულია შირიმის ქვაც. შესასვლელი სამხრეთის კედელშია. ნახევარწრიული აფსიდის

დერძზე ერთი სარკმელია, რომლის ორივე მხარეს სწორკუთხა ნიშებია. საკურთხეველი დარბაზისაგან გამოყოფილია სატრიუმფო თაღით. დასავლეთ ფასადის ფრონტონში მთლიანი შირიმის ქვისაგან გამოკვეთილი ჯვარია....

ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



უსანეთის ეკლესია არქიტექტურის ძეგლია, დგას სოფელ დიდი მეჯვრისხევის ცენტრში. დასავლეთ ფასადზე, მარმარილოს ფილაზე არსებული წარწერის თანახმად ეკლესია 1851 წელს აუშენებია ივანე ხახუტაშვილს. ეკლესია დარბაზულია (12.0მX7.0მ), ნაგებია აგურითა და რიყის ქვით. შესასვლელები სამხრეთით და დასავლეთითაა, ოთხივე მხარეს თითო სწორკუთხა სარკმელია. ეკლესიაზე დასავლეთით მიშენებული იყო კვადრატული სამრეკლო (შემორჩენილია ორი სვეტი). თითქმის დანგრეულია სამხრეთის კარიბჭეც .

ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



ღვთისმშობლის ეკლესია არქიტექტურის ძეგლია, დგას სოფელ დიდი მეჯვრისხევის აღმოსავლეთით, ძველ სასფლაოზე და თარიღდება IX-X საუკუნეებით. ეკლესია დარბაზულია (9.35მX5.35მ), ნაგებია ქვიშაქვის დიდი ქვებით, სატრიუმფო და საბჯენი თაღები გათლილი შირიმისაა. სამხრეთ კედელში შესასვლელი და ორი სწორკუთხა სარკმელია....



ღვთისმშობლის ეკლესია არქიტექტურის ძეგლია, დგას სოფელ დიდი მეჯვრისხევის ჩრდილოეთით, სასფლაოზე, თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (7.9მX5.1მ), ნაგებია ქვიშაქვითა და რიყის

ქვით, გამოყენებულია შირიმის ქვაც. შესასვლელი  
დასავლეთის კედელშია....  
ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



წმინდა გიორგის ნიში არქიტექტურის ძეგლია, დგას  
სოფელ დიდი მეჯვრისხევის სამხრეთ-აღმოსავლეთით,  
მთის ფერდობზე, თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური  
ხანით. ეკლესია დარბაზულია (5.9მX3.9მ), ნაგებია  
ქვიშაქვითა და დიდი რიყის ქვით. შესასვლელი  
დასავლეთითაა....

ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



ღვთისმშობლის ეკლესია არქიტექტურის ძეგლია, დგას  
სოფელ პატარა მეჯვრისხევის ცენტრში, აშენებულია  
1819 წელს. ეკლესია დარბაზულია (8.8მX5.3მ), ნაგებია  
რიყის ქვით. შესასვლელი სამხრეთითაა. თითო  
სარკმელი სამხრეთ და დასავლეთ კედლებშია. დარბაზი  
გადახურულია აგურის ცილინდრული კამარით.

დასავლეთის ფასადზე აგურის წყობით გამოყვანილია  
შედრმავებული ჯვარი, ხოლო სამხრეთ ფასადზე, კარის  
თავზე-რელიეფური ჯვარი.....

ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



წმინდა გიორგის ეკლესია არქიტექტურის ძეგლია, დგას  
სოფელ პატარა მეჯვრისხევეში, ჩრდილო-დასავლეთით,  
სასაფლაოზე. თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური  
ხანით. ეკლესია დარბაზულია (7.0მX4.7მ), ნაგებია რიყის  
ქვითა და აგურით. თაღოვანი შესასვლელი  
სამხრეთითაა. ნახევარწრიულ აფსიდში ერთი სარკმელი  
და ორი ღრმა ნიშია. დასავლეთ და სამხრეთ კედელში  
თითო სარკმელია. სამხრეთ კედლის სარკმელი  
ამოშენებულია. სამხრეთ ფასადზე, კარის ორივე მხარეს,  
აგურით გამოყვანილია დეკორატიული რომბები.

ეკლესიას სასურავზე, დასავლეთით ადგას აგურის  
სამრეკლო....



### მ ე ჯ ვ რ ე კ ი ს ი

იოანე ნათლისმცემლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ მეღვრეკისის ცენტრში, თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (9.8მX6.3მ), ნაგებია რიყის ქვით, კარის ჩარჩო, კუთხეები და ზედა სარტყელი მოპირკეთებულია რუხი ქვით. სამხრეთით კარი და ორი სარკმელია, ხოლო აღმოსავლეთით და დასავლეთით - თითო სარკმელი. დარბაზი გადახურულია ცილინდრული კამარით



კოშკი არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ მეღვრეკისის დასავლეთით, თარიღდება XVII-XVIII საუკუნეებით. კოშკი ცილინდრულია (დიამეტრით 7მ, კედლის სისქე 1,3მ), ორსართულიანია, ნაგებია რიყის ქვით, შესასვლელი ჩრდილოეთითაა მეორე სართულზე. სართულები ერთმანეთთან შეერთებულია კედელში დატანებული კიბით



### მ ღ ე ბ რ ი ა ნ ი

კლიკის ჯვრის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, მდებარეობს სოფელ მდებრიანიდან 1 კმ-ზე, მდინარე თეძამის მარცხენა ნაპირზე, თარიღდება VII-VIII საუკუნეებით. ნაგებობა სამეკლესიანი ბაზილიკაა (10.5მX10.0მ), ნაგებია ნატეხი ქვით, გამოყენებულია შირიმის ქვის კარგად დამუშავებული კვადრებიც. სამივე ეკლესიის აფსიდები სწორკუთხაა ..

ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



### ნ ა ჯ ა რ ბ ა ზ ე ვ ი

წმინდა გიორგის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ნადარბაზევში, სამხრეთით, სასაფლაოზე. თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (11.75მX6.00მ), ნაგებია, ძირითადად, მოყვითალო ქვიშაქვის სხვადასხვა ზომის მოზრდილი ქვებით. შენობის სამხრეთ კუთხის დასავლეთ ნაწილში სწორკუთხა შესასვლელია. აღმოსავლეთით ერთი თაღოვანი სარკმელი და ერთი სწორკუთხა ნიშია. თითო სწორკუთხა სარკმელი სამხრეთით და დასავლეთ კედლებშიცაა. ეკლესიის დარბაზს თავდაპირველი სახე შეცვლილი აქვს — შელესილია და შედგებილია ..  
ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



### ნ ი ქ ო ზ ი

მთავარანგელოზის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია დგას სოფელ ზემო ნიქოზის ცენტრში, თარიღდება X საუკუნით. ნაგებობა ჯვარგუმბათოვანია (8.5მX5.3მ), ნაგებია ნატეხი ქვით. შესასვლელი სამხრეთით, დასავლეთით და ჩრდილოეთითაა. შენობის ჩრდილოეთ ფასადზე კარის მარცხნივ გველეშაპთან მებრძოლი, ცხენზე ამხდრებული წმინდა გიორგის რელიეფური გამოსახულებაა. გუმბათის ყელზე ჩრდილოეთით სამი ლომია გამოსახული. გამოსახულებები სქემატურია. ეკლესიის ლავგარდანი შედგება სხვადასხვა დროის ფრაგმენტებისაგან. დაზიანებულია წარწერები ფასადებსა და გუმბათის ყელზე...



ღვთაების ეკლესიის კომპლექსი არქიტექტურული ძეგლია, მდებარეობს სოფელ ზემო ნიქოზის ცენტრში, მდინარე ღიახვის მარჯვენა ნაპირზე. კომპლექსში შედის სამი სხვადასხვა დროის ნაგებობა: ღვთაების ეკლესია, სამრეკლო და ეპისკოპოსის სასახლე. ღვთაების ეკლესია (16.7მX11.1მ) კომპლექსის ცენტრში დგას. პირველი სამშენებლო ფენა თარიღდება V-VI საუკუნეებით. მემატრიანე ჯუანშერის ცნობით იგი ვახტანგ გორგასალის დაკვეთით აუგიათ. ეკლესია ამჟამად ჯვარ-გუმბათოვანია, შიგნით და გარეთ შემოსილია თლილი ქვით. შესასვლელები დასავლეთით, სამხრეთით და ჩრდილოეთით ამოქოლილი აქვს სამრეკლო დგას გალაგნის ჩრდილო-დასავლეთ კუთხეში. თარიღდება XV-XVII საუკუნეებით. ნაგებობა ორსართულიანია (5.45მX5.35მ), ფასადები შემოსილია რუხი ფერის თლილი ქვით. სამრეკლოს პირველი სართული ჭიშკარია. დასავლეთის კედელზე ჯვრის სამი გამოსახულებაა. ფასადებზე რამდენიმე ძნელად წასაკითხი ასომთავრული წარწერაა. მეორე სართული ზარების ჩამოსაკიდი ფანჩატურია. სართულებს აკავშირებდა ხის კიბე. სამრეკლო გადახურულია კამარით...



ეპისკოპოსის სასახლე დგას გალაგნის გარეთ, სამხრეთ-აღმოსავლეთით. თარიღდება X-XI საუკუნეებით. სასახლე გეგმით სწორკუთხაა (11.2მX21.0მ), ორსართულიანია, ნაგებია რიყის ქვითა და აგურით. სასახლის შესასვლელები ჩრდილოეთით და დასავლეთითაა. პირველი სართულის სამხრეთ კედელში მოზრდილი სარკმელი და დიდი ბუხარია. მეორე სართულზე სამხრეთ კედელში შემორჩენილია ბუხარი.....

ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



კვირაცხოვლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ქვემო ნიქოზის ჩრდილო-აღმოსავლეთით. თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (8.0მX5.5მ), ნაგებია რიყისა და ტუფის ქვით, გამოყენებულია შირიმის ქვაც. შესასვლელი სამხრეთითაა, თაღოვანი სარკმლები აღმოსავლეთით, დასავლეთით და სამხრეთით. სარკმლის ორივე მხარეს თითო ოთხკუთხა ნიშია. აღმოსავლეთის ფასადზე სარკმლის თავზე სამმაგი რელიეფური წრეები და ჯვარია გამოსახული....



წმინდა გიორგის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ქვემო ნიქოზის განაპირას, სამხრეთ-აღმოსავლეთით, თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (8.5მX6.0მ), ნაგებია რიყისა და ტუფის ქვით, გამოყენებულია შირიმის ქვაც. შესასვლელი სამხრეთითაა, თაღოვანი სარკმლები - აღმოსავლეთით, დასავლეთით და სამხრეთით. აღმოსავლეთის ფასადზე ტუფის ქვაზე გამოსახულია რელიეფური მაღალი ჯვარი....  
ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



### ო რ მ ო ც ი

ღვთისმშობლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ორმოცის განაპირას, სასაფლაოზე. აგებულია XIX საუკუნის მიწურულში. ეკლესია დარბაზულია (9.0მX5.5მ), ნაგებია დიდი ზომის ნატეხი ქვით, გამოყენებულია აგურიც. თაღოვანი შესასვლელი სამხრეთ კედლის დასავლეთ ნაწილშია



ო რ თ ა შ ე ნ ი

ნასოფლარი და კოშკი არქეოლოგიურ-არქიტექტურული ძეგლი მდებარეობს სოფელ ოთარშენის ცენტრში, თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. გათხრების შედეგად აღმოჩნდა: წითლად გამომწვარი დიდი ქვევრები, უხეშეკციანი თიხის ჭურჭლის ნამტვრევები, რამდენიმე ნასახლარის ნაშთი და სხვა. შემორჩენილი საძირკვლები ნაგებია რიყის ქვით...  
კოშკი გვიანდელი ფეოდალური ხანისაა, ცილინდრულია, ნაგებია რიყის ქვით, შემორჩენილია შესასვლელი კარი და სათოფურები



წმინდა გიორგის ნიში - ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, მდებარეობს სოფელ ოთარშენის ჩრდილო-აღმოსავლეთ ნაწილში, ამილახვრიანთ კოშკის მახლობლად, ბორცვზე, თარიღი დაუდგენელია. ეკლესია დარბაზულია (3.8მX3.2მ), ნაგებია რიყის ქვით, გამოყენებულია შირიმის ქვაც. შესასვლელი დასავლეთითაა ..  
ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



ამილახვრიანთ კოშკი არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ოთარშენში, სოფლის განაპირას, ჩრდილოეთით, მდინარე ლიახვის მარჯვენა ნაპირზე. თარიღდება XVIII საუკუნის ბოლო პერიოდით. კოშკი ცილინდრულია დიამეტრით 10.5მ, ნაგებია რიყის ქვით, ზოგან გამოყენებულია აგურიც. პირველი სართული დამხმარე სათავსოებია, აქ ერთი სარკმელია. მეორე სართულის კედლების ფრაგმენტებში, კარის გარდა, ერთი სარკმელი და რამდენიმე სათოფურია. მესამე სართულის შემორჩენილ ნაწილში მხოლოდ ორი სათოფურია.  
შესასვლელი მეორე სართულზეა



### ფ ლ ა ზ ი

ივანე ნათლისმცემლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ფლავის სამხრეთით, სასაფლაოზე. თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (11.0მX6.5მ), ნაგებია რიყის ქვითა და აგურით. კუთხეები ამოყვანილია მოწითალო ფერის ნატეხი ქვის კვადრებით. კედლებზე დეკორატიული თაღებია. აღმოსავლეთ ფასადზე, სახურავის ქვევით, კედელში ჩასმულ მოწითალო კლდის ქვაზე გამოსახულია რელიეფური ჯვარი. ეკლესიას სამხრეთით აქვს მინაშენი, რომლის ეკვსი სვეტი შენობის სამხრეთ კედელზეა მიდგმული



სამაროვანი არქეოლოგიური ძეგლია, მდებარეობს სოფელ ფლავის თავში, თარიღდება ბრინჯაოს-ადრინდელი რკინის ხანით, აღმოჩენილია 1929 წელს შენთხვევით, მიწის დამუშავების დროს. აღმოჩენილი მასალა ( ტიხის შავი ჭურჭელი, ყურიანი ქოთანის) დაცულია საქართველოს სახელმწიფო მუზეუმში



### ფ ლ ა ზ ი ს მ ა ნ ი

ნამოსახლარი ”გოხის გორა” არქეოლოგიური ძეგლია, მდებარეობს სოფლის ჩრდილოეთით, სარწყავი არხის პირას, განმხლოლებულ გორაზე. თარიღდება ადრინდელი ბრინჯაოს, გვიანდელი ბრინჯაოს, ადრინდელი რკინის ხანით. გორა ოვალური ფორმისაა. გორის თხემი წარმოადგენს დიდ მოვაკებულ მოედანს

(65მX25მ). ნამოსახლარზე გამოვლინდა ორი კულტურული ფენა. პირველში გვხვდება ადრინდელი ბრინჯაოს ხანისათვის დამახასიათებელი კერამიკული ჭურჭელი. კერამიკა ხასიათდება თიხის არაერთგვაროვნებით, გამომწვარია შავად და წითლად. ნამოსახლარის მეორე კულტურული ფენის კერამიკული ჭურჭელი ხასიათდება თიხის ერთგვაროვნებით, გამომწვარია შავად, წითლად, ლეგაფრად. მასალა გვიანდელი ბრინჯაოს ადრინდელი რკინის ხანით თარიღდება.

გორის ჩრდილოეთისა და სამხრეთის მხარეს, ტერასაზე აღმოჩნდა ნამოსახლარი, აქაც ორი კულტურული ფენა გამოვლინდა. პირველი ფენის, ადრინდელი ბრინჯაოს ხანისათვის დამახასიათებელი კერამიკა გამოირჩევა მრავალგვაროვნებით, გამომწვარია შავად, წითლად, ორკეციანია. ნამოსახლარის მეორე ფენაში დადასტურდა ორი ლეგაფრად გამომწვარი პატარა ნატეხი. ერთი მათგანის ზედაპირი დაფარულია წვრილი ღარებით, მეორისა შემკულია თევზიფხური ორნამენტით. თარიღდება გვიანდელი ბრინჯაოს -ადრინდელი რკინის ხანით



### ქ ო რ ღ 0

ღვთისმშობლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ქორდში, განაპირას, სამხრეთით, მდინარე ლიახვის მარჯვენა ნაპირზე, თარიღდება XVI-XVIII სს-ით. ეკლესია დარბაზულია (5.0მX8.0მ), ნაგებია რიყის ქვითა და თლილი ქვით. აღმოსავლეთ ფასადზე დაბალრელიეფიანი ჯვარია გამოსახული. დანარჩენ ფასადებს მარტივი ფორმის გრეხილი გასდევს. დასავლეთ კედელზე სამსტრიქონიანი წარწერაა: ღმერთო შეიწყალე გიორგი . ეკლესიისათვის მოგვიანებით მიუშენებიათ სათავსები...



წმინდა ბარბარეს ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ქორდში, განაპირას, სამხრეთით. თარიღდება XVI-XVII სს-ით. ეკლესია დარბაზულია (5.76მX3.68მ), ნაგებია რიყის ქვით და გამოყენებულია თლილი ქვაც.... შენობა ძლიერ დაზიანებულია!

მთავარანგელოზის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ქორდში, განაპირას. თარიღდება XVI-XVII სს-ით.

ეკლესია დარბაზულია (7.0მX5.0მ), ეკლესიის სამხრეთ კედელში გაჭრილია შესასვლელი და ერთი სარკმელი. ფასადებზე დეკორირებულია სარკმლების სათაურები. აღმოსავლეთ ფასადის ქვეშ ჩაშენებულია აქ ადრე მდგარი ეკლესიის XI-XII კანკელის ფრაგმენტები. აღმოსავლეთის სარკმლის ზემოთ გამოსახულია დიდი რელიეფური ჯვარი, მარჯვნივ ადამიანის ფიგურაა, რომელსაც ხელში მოზრდილი ჯვარი უჭირავს. ეკლესიის სახურავი გადახურულია კრამიტით...

კოშკი არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ქორდში, ღიახვის მარცხენა ნაპირზე, თარიღდება XVIII საუკუნის შუა ხნით, ცილინდრულია დიამეტრით 8.4მ და ორსართულიანია. ნაგებია რიყის ქვით, გამოყენებულია აგურიც. შენობა დაზიანებულია. სავარაუდოა, რომ ადრე საბრძოლო ბანიც ჰქონდა. კოშკს შესასვლელი ჩრდილოეთით მეორე სართულზე აქვს. ფასადზე გამოსახულია ჯვარი, რომლის გვერდებზე ორ რიგად რომბებია ჩამწკრივებული.... შენობა ძლიერ დაზიანებულია!

**ქ ვ ე მ ო რ ი ე თ ი**

ეკლესია, არქიტექტურული ძეგლი მდებარეობს სოფელ ქვემო რიეთში, ჩრდილოეთით ბორცვზე. თარიღი დაუდგენელია. ეკლესია დარბაზულია, ნაგებია დიდი ზომის ლოდებისაგან. შესასვლელი სამხრეთითაა, ნახევარწრიულ აფსიდში ერთი სარკმელია. დარბაზი გადახურულია კამარით....

1920 წელს მიწისძვრამ შენობა ძლიერ დააზიანა!



ნათლისმცემლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ქვემო რიეთში, ნაგებობა XVIII საუკუნით თარიღდება. ეკლესია დარბაზულია (8.65მX7.75), ნაგებია აგურით. შემორჩენილია ჩრდილოეთის, აღმოსავლეთისა და სამხრეთ კედლების ქვედა ნაწილები და აფსიდი.

შესასვლელები სამხრეთით და დასავლეთითაა.

შეისრული ფორმის სარკმელი მხოლოდ

საკურთხეველშია შემორჩენილი...

1920 წელს მიწისძვრამ შენობა ძლიერ დააზიანა!



**ს ა ყ ა ვ რ ე**

ღვთისმშობლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ საყავრის ჩრდილო-დასავლეთით, აგებულია 1460 წელს. ეკლესია დარბაზულია (9.4მX7.9მ), ნაგებია ნატეხი ქვით. შესასვლელი სამხრეთით და დასავლეთითაა და ამავე მხარის კედლებში თითო სარკმელია. დარბაზი გადახურულია ცილინდრული კამარით....

შენობა ნაწილობრივ დაზიანებულია!



წმინდა გიორგის ეკლესია არქიტექტურულ-მონუმენტური ხელოვნების ძეგლია, დგას სოფლის ცენტრში, თარიღდება IX-X საუკუნეებით ეკლესია დარბაზულია (9.7მX5.6მ), ნაგებია ქვიშაქვის მოზრდილი ქვებით. შესასვლელი სამხრეთითაა. ეკლესიის დასავლეთ და სამხრეთ კედლებში თითო სარკმელია. დეკორატიული თაღიანი დარბაზი გადახურულია ცილინდრული კამარით...

შენობა ძალიან დაზიანებულია!



### ს ა ქ ა შ ე თ ი

ღვთისმშობლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ საქაშეთის ცენტრში, თარიღდება XVIII საუკუნით. ეკლესია დარბაზულია (12.6მX8.3), ნაგებია რიყის ქვისა და აგურის რიგების მონაცვლეობით. კუთხეებში გამოყენებულია მოწითალო ქვის კვადრები. შესასვლელი სამხრეთით და დასავლეთითაა. დარბაზი გადახურულია ცილინდრული კამარით. ეკლესიას ლურჯი ღარიანი კრამიტის ორფერდა სახურავი აქვს. დასავლეთ კედელზე მიშენებულია აგურის სამრეკლო



წმინდა გიორგის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ საქაშეთში, სამხრეთით, სასაფლაოზე. თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (6.9მX5.1მ), ნაგებია რიყის ქვითა და აგურით. კარი სამხრეთით აქვს. აღმოსავლეთ, დასავლეთ და სამხრეთ კედლებში თითო სარკმელია. დარბაზი გადახურულია ცილინდრული კამარით. სახურავი ორფერდაა



”სამაროვანი” არქეოლოგიური ძეგლია, თარიღდება გვიანდელი ბრინჯაოს ხანით, აღმოჩენილია შემთხვევით, მიწის დამუშავებისას. სამარხში მიცვალებული დაკრძალული იყო ხელფეხ მოკეცილი თავით ჩრდილო-დასავლეთისკენ. სამარხის ტერიტორიაზე ნაპოვნია შავად გამომწვარი, უხეშკეციანი სხვადასხვა ზომის თიხის ჭურჭლის ფრაგმენტები



სამარხი არქეოლოგიური ძეგლია, თარიღდება ანტიკური ხანით, აღმოჩენილია შემთხვევით, მიწის დამუშავებისას. მიცვალებულის დაკრძალვის პოზა გაურკვეველია. სამარხის ტერიტორიაზე ნაპოვნია წითლად გამომწვარი წმინდა თიხის პრიალაზედაპირიანი ყურმილიანი სასმისი (დაცულია ქარელის რაიონის სოფელ ცერონისის საშუალო სკოლის მხარეთმცოდნეობის კუთხეში).



კოშკი- არქიტექტურული ძეგლი, დგას სოფელ საქაშეთში, ცენტრში, თარიღდება XVIII საუკუნით. კოშკი ცილინდრულია 7.6მ დიამეტრით, ოთხსართულიანია, ნაგებია რიყის ქვით. შესასვლელი ჩრდილო-დასავლეთითაა, მეორე სართულზე. პირველი სართული დამხმარე სათავსოს წარმოადგენდა, ხოლო მეორე და მესამე – საბრძოლო და საცხოვრებელს. ყოველ სართულზე სარკმლები, სათოფურები და ნიშები. მეოთხე სართული საბრძოლო დანიშნულებისაა. სართულები ერთმანეთთან დაკავშირებულია კედელში დატანებული კიბით



შ ა ვ შ ვ ე ბ ი

ღვთისმშობლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ შავშეებში, სოფლის სამხრეთით 1კმ-ზე. თარიღდება განვითარებული ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (12.1მX5.7მ), ნაგებია კირქვის კვადრებით. შესასვლელი ჩრდილოეთითაა. აფსიდი ნახევარწრიულია. 1920 წელს მიწისძვრამ შენობა ძლიერ დააზიანა. კედლები 2 მ-მდეა შემორჩენილი ..



### შ 0 6 ღ 0 ს 0

ღვთისმშობლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ შინდისის განაპირას, ჩრდილოეთით, სასაფლაოზე. თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (9.64მX6.54მ), ნაგებია აგურით, რიყის ქვითა და ტუფით. აღმოსავლეთ ფასადზე გამოსახულია ტოლმკლავებიანი რელიეფური ჯვარი, სარკმლის ღერძზე-- შეღრმავებული ჯვარი. შესასვლელი სახრეთი კედლის დასავლეთ ნაწილშია, დასავლეთ და სამხრეთ კედლებში თაღოვანი სარკმლებია. სახურავის ქიმზე ქვისგან გამოკვეთილი ცხვრის თავი დგას. შენობას შემოვლებული აქვს აგურის თაროსებური ლავგარდანი



ნათლისმცემლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ შინდისის ჩრდილოეთით 1 კმ-ზე, თარიღდება X-XI საუკუნეებით. ეკლესია დარბაზულია (10.5მX8.0მ), ნაგებია რიყის ქვით და გამოყენებულია მოწითალო ქვაც. შესასვლელები და სარკმლები სამხრეთით, ჩრდილოეთით და დასავლეთითაა. აღმოსავლეთ ფასადის სარკმლის თავზე რელიეფური ჯვარია. ეკლესიის გადახურვა ცილინდრულია



წმინდა ნიკოლოზის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ შინდისის დასავლეთით 2 კმ-ზე, თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (8.0მX5.4მ), ნაგებია რიყის ქვით და გამოყენებულია თლილი ქვის ბლოკებიც. შესასვლელი სამხრეთითაა, სარკმლები სამხრეთ და დასავლეთ კედლებშია. აღმოსავლეთ ფასადის სარკმლის თავზე, მოწითალო ქვაზე გამოსახულია რელიეფური ჯვარი



სტეფანწმინდის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ შინდისის განაპირას, ჩრდილოეთით, სასაფლაოზე. თარიღდება X-XI საუკუნეებით. ნაგებია რიყის ქვით და გამოყენებულია მოწითალო თლილი ქვის ბლოკებიც. შესასვლელი სამხრეთითაა, სარკმლები დასავლეთ და სამხრეთ კედლებშია. ეკლესიას აგურის ცილინდრული კამარა აქვს ..



**ს კ რ ი ს      ხ ე ო ბ ა**

სკრის ხეობა - გორის რაიონის ერთერთი საინტერესო ხეობა - მდებარეობს მდინარეების – ტანასა და ძამას – ხეობებს შორის და შუა საუკუნეების პერიოდში მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა საქართველოში მიმდინარე მოვლენებში.

სკრის ხეობაში შემორჩენილია 20-ზე მეტი ისტორიულ-არქიტექტურული ძეგლი, რომლებიც ამჟამად სავალალო მდგომარეობაშია მათი არამიზნობრივი გამოყენების გამო ბოლო შვიდი ათწლეულის მანძილზე (ეკლესიები გამოყენებული იყო ფერმისათვის, მარცვლეულის შესანახად, წისქვილისათვის). მიუხედავად ამისა, მათში დაცულია შუა საუკუნეების

მონუმენტური მხატვრობა, ფრესკული და ლაპიდარული  
წარწერები.

სკრის ხეობა არქეოლოგიური თვალსაზრისითაც  
საინტერესოა. აქ აღმოჩენილია: წყალსადენის  
კერამიკული მილები, სამარხები (თიხის სარკოფაგები,  
ქვაყუთები), მოსავლის შესანახი ქვის ხაროები, რკინის  
საბრძოლო და სამეურნეო იარაღი და სხვა. მასალები  
დაცულია გორის მხარეთმცოდნეობის მუზეუმში  
ეკლესიების ნაგებობები მნიშვნელოვნადაა  
დაზიანებული!



### ს ო ბ ი ს ო

კვირაცხოვლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას  
სოფელ ზემო სობისის ცენტრში. თარიღდება  
გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია  
(4.9მX3.5მ), ნაგებია რიყისა და ნატეხი ქვით. დასავლეთ  
კედელში კარი და სარკმელია, ხოლო აღმოსავლეთით  
და დასავლეთით თითო ასეთივე თაღოვანი სარკმელი.  
სარკმლის ორივე მხარეს თითო ოთხკუთხა ნიშია.  
ინტერიერი შელესილი იყო .



ღვთისმშობლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია,  
დგას სოფლის ცენტრში, თარიღდება გვიანდელი  
ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (9.5მX5.2მ),  
ნაგებია რიყის ქვითა და აგურით, შესასვლელი  
სამხრეთითაა. აღმოსავლეთით, დასავლეთით და  
სამხრეთით თითო სარკმელია. აღმოსავლეთ ფასადზე  
გამსახულია რელიეფური ჯვარი.  
ორფერდა სახურავი გადახურულია კრამიტით.



### ს ზ ე ნ ე თ ი

გუდაბერტყას ნამოსახლარი არქეოლოგიური ძეგლია, მდებარეობს სოფელ სვენეთის განაპირას, გორი-თბილისის საავტომობილო გზის მარჯვენა მხარეს. ნამოსახლარი 1957-1963 წლებში შეისწავლა გორის ისტორიულ-ეთნოგრაფიული მუზეუმის არქეოლოგიურმა ექსპედიციამ. იგი რამდენიმე კულტურულ ფენას შეიცავს. უძველესი ფენა ძვ. წ. III ათასწლეულის I ნახევარს, ე.წ. მტკვარ-არაქსის კულტურას მიეკუთვნება. ზედა ფენები გვიანდელი ბრინჯაოს- ადრინდელი რკინის ხანისაა. ნამოსახლარის უძველეს ფენაში გამოვლინდა ნასოფლარი, სადაც მოპოვებული არქეოლოგიური მასალის მიხედვით მიწათმოქმედ მოსახლეობას უცხოვრია. მიკვლეულია შენობების ნაშთები, სპილენძის, ქვის, ძვლის ნივთები, კერამიკული ნაწარმი. ოსტეოლოგიურ ნაშთებში ძირითადად სჭარბობს წვრილფეხა საქონლის ძვლები. გამოვლინდა რქადატოტვილი ირმის გამოსახულებები, თიხის საბეჭდავი, მინიატურული სამშვერილიანი საკურთხეველი...



ღვთისმშობლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ სვენეთის აღმოსავლეთით. სავარაუდოდ თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (7.5მX5.0მ), ნაგებია რიყის ქვით. შესასვლელი სამხრეთითაა. ნახევარწრიულ აფსიდში სარკმელია. თითო სარკმელი დასავლეთით და სამხრეთითაა. ეკლესია შიგნიდან შელესილი ყოფილა



ღვთისმშობლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ სვენეთის აღმოსავლეთით. თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია

(9.6.მX5.8მ), ნაგებია რიყისა და ნატეხი ქვით.  
შესასვლელი სამხრეთითაა



ღვთისმშობლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია,  
დგას სოფელ სვენეთის სამხრეთით, სასფლაოზე.  
სავარაუდოდ თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური  
ხანით. ეკლესია დარბაზულია (5.4.მX3.0მ), ნაგებია  
რიყისა და ნატეხი ქვით, გამოყენებულია აგურიც  
შენობა ძლიერ დაზიანებულია!



**თ ე ღ ო ჟ მ ი ნ ღ ა**

წმინდა თევდორეს ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია,  
დგას სოფელ თედოწმინდაში, სოფლის დასავლეთით,  
სასაფლაოზე. თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური  
ხანით. ეკლესია დარბაზულია (8.2მX5.0მ), ნაგებია რიყის  
ქვითა და აგურით, კუთხეებში გამოყენებულია  
ქვიშაქვაც. შესასვლელი სამხრეთი კედლის დასავლეთ  
ნაწილშია. დარბაზის კამარა ეყრდნობა სატრიუმფ,  
გრძივი და დასავლეთ კედლების საბჯვენ თაღებს...  
ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



გარსევანიშვილების კოშკი არქიტექტურული ძეგლია,  
დგას სოფელ თედოწმინდის ცენტრში, თარიღდება XVIII  
საუკუნით. კოშკი ცილინდრულია დიამეტრით 7.2მ,  
ნაგებია რიყის ქვით. შემორჩენილია მხოლოდ პირველი,  
მეორე და მესამე სართულების დასავლეთ მხარის  
ნაწილი. პირველ სართულს ერთი კარი და ოთხი  
სარკმელი აქვს. მეორე სართულის კედელში ოთხი  
სათოფურია. პირველ და მეორე სართულს გუმბათოვანი  
გადახურვა ჰქონია

ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



**ტ ი ნ ი ს ხ ი ღ ი**

ნასოფლარი არქეოლოგიური ძეგლია, მდებარეობს სოფელ ტინისხიდში, თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. შემორჩენილია რიყის ქვით ნაგები ნასახლარები, შენობათა საძირკვლის, ქვევრებისა და თონეების ფრაგმენტები, წითლად გამომწვარი უხეშკეციანი თიხის ჭურჭლის ნამტვრევები და სხვა.



ქვაყუთები არქეოლოგიური ძეგლია, მდებარეობს სოფელ ტინისხიდის ცენტრში, თარიღდება ფეოდალური ხანით, შედგენილია დიდი ზომის ფილაქვებისაგან. თიტოეულ მათგანში ქრისტიანული წესით დაკრძალულია თითო მიცვალებული.



**ტ ი რ ძ ნ ი ს ი**

სამების ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ტირძნისის განაპირას, ჩრდილო-აღმოსავლეთით, აშენებულია 1892 წელს. ეკლესია დარბაზულია (8.6მX5.6მ), ნაგებია რიყისა და ტუფის ქვებით. შესასვლელი სამხრეთიდან აქვს. დასავლეთ ფასადის სარკმლის თავზე ჯვრის რელიეფური გამოსახულებაა. ფრონტონის წვერზე დგას ეკლესიის ქვაში გამოკვეთილი მაკეტი. ეკლესიის სახურავი ორფერდაა, გადახურულია ღარიანი კრამიტით



დედაღვთის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ტირძნისის განაპირას, ჩრდილო-აღმოსავლეთით, სასფლაოზე. აშენებულია 1872 წელს. ეკლესია დარბაზულია (9.3მX5.9მ), ნაგებია რიყის ქვითა და აგურით. ორ-ორი სარკმელი ჩრდილო და სამხრეთ კედლებშია. დასავლეთ ფასადის ფრონტონის ქვეშ ჩაღრმავებული ჯვარია. ასეთივე სამი ჯვარი სიმეტრიულად განლაგებულია სამხრეთ ფასადზეც. სახურავი ორფერდაა, გადახურულია ღარიანი კრამიტით



კვირაცხოვლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ტირძნისის განაპირას, სამხრეთ-დასავლეთით, აშენებულია 1886 წელს. ეკლესია დარბაზულია (7.3მX5.3მ), ნაგებია რიყის ქვითა და აგურით. შესასვლელი სამხრეთ კედლის დასავლეთ კუთხეშია. მის თავზე ოთხკუთხა სარკმელია. თითო სარკმელი დასავლეთისა და ასამხრეთის კედლებშია



ციხე-გალავანი არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფლის ცენტრში მდინარე პატარა ლიახვის მარჯვენა ნაპირზე, ვაკეზე. მის არქიტექტურულ კომპლექსში შედის ციხე-გალავანი კოშკებით, ეკლესია და სამრეკლო. თარიღდება XVIII საუკუნის მეორე ნახევრით. ნაგებობა კვადრატულია (30მX30მ), ნაგებია რიყის ქვით. გალავნისკედლებში დატანებულია საბრძოლო დანიშნულების ორსართულიანი ცილინდრული კოშკები ნაგებობა ძალიან დაზიანებულია!



ტ შ მ ი ა მ ი

ღვთისმშობლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ტყვიავეში. თარიღდება განვითარებული ფეოდალური ხანის დასაწყისით. ეკლესია დარბაზულია (10.3მX6.5მ), ნაგებია რიყის ქვით, გამოყენებულია ღვინისფერი თლილი კვადრებიც. აღმოსავლეთ კედლის ზოგიერთ ნაწილში ჩანს აგურის გვიანდელი ჩანართები. ეკლესიას ორი თაღოვანი შესასვლელი აქვს. სამხრეთის შესასვლელის თაღში ჩადგმულია ტიმპანის მთლიანი ქვა. ეკლესიის აღმოსავლეთ და სამხრეთ ფასადის ქვებზე გამოსახულია დიდი და პატარა ჯვრები .. ნაგებობა ძალიან დაზიანებულია!



წმინდა გიორგის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ტყვიავეს განაპირას, ჩრდილო-აღმოსავლეთით. თარიღდება XVII-XVIII სს. ეკლესია დარბაზულია (5.83X4.8მ), ნაგებია რიყის ქვით. კუთხეები, სარკმლის საპირეები და ორსაფეხურიანი ლავგარდანი აგურისაა. თაღოვანი შესასვლელი სამხრეთ კედლის დასავლეთ კუთხეშია. კამარა ცილინდრულია, სახურავი ორფერდაა, გადახურულია ღარიანი კრამიტით .. ნაგებობა დაზიანებულია!



”ხარის გორა” ყორღანულ სამარხთა კომპლექსი არქეოლოგიური ძეგლია, მდებარეობს პატარა ღიახვის მარჯვენა ნაპირზე, თარიღდება ადრინდელი ბრინჯაოს ხანით ძვ. წ. 2500 წლით. სამარხები გაერთიანებულია ერთიანი ქვაფენილით. სამარხები სხვადასხვა ზომისაა. პირველი ყორღანის დიამეტრი 20 მეტრია, მეორე ოდნავ პატარაა, ხოლო მესამის დიამეტრი 12 მეტრია. სამარხებში დამარხვის სხვადასხვა წესია დაცული. მათში აღმოჩენილია: თიხის ჭურჭელი, ლითონის ნივთები, ვერცხლის ფული, სამკაულები და სხვა (

მასალა დაცულია გორის ისტორიულ-ეთნოგრაფიულ მუზეუმში).



### თ ო რ ტ ი ზ ა

ღვთისმშობლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ თორტიზაში, სოფლის განაპირას, მის სამხრეთ დასავლეთით. თარიღდება XIX საუკუნით. ეკლესია დარბაზულია (14.0მX7.8მ), ნაგებია რიყის ქვითა და კვადრატული აგურით. სამხრეთით და დასავლეთით გადახურული თაღოვანი სარკმელები და შესასვლელია. ნახევარწრიული აფსიდის თაღოვანი სარკმლის ორივე მხარეს თითო ოთხკუთხა ნიშია .



წმინდა გიორგის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფლის ჩრდილოეთით 1 კმ-ზე, თარიღდება გიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (9.5მX5.3მ), ნაგებია რიყის ქვითა და ქვიშაქვით. შენობის კუთხეებში კვადრატული აგურიც. თითო სარკმელი აღმოსავლეთ და დასავლეთ კედლებშია, ხოლო კარი – სამხრეთის კედელში. დასავლეთის ფასადზე აგურის წყობით გამოსახულია ჯვარი. შენობას აგურისავე თაროსებრი ლავგარდანი აქვს. სახურავი კვადრატული აგურისაა. დასავლეთით ეკლესიას აგურის ოთხსვეტიანი სამრეკლო ადგას .



### უ ფ ლ ი ს ც ი ს ე



დასავლეთით ეკლესიას აგურის ოთხსვეტიანი სამრეკლო ადგას. მნახველის გაოცებას იწვევს კლდეში ნაკვეთი ნაქალაქარი უფლისციხე. იგი გორის აღმოსავლეთით, მდ. მტკვრის მარცხენა ნაპირზე მდებარეობს. გაოცებთ მისი გრანდიოზული მასშტაბები, მეტად მიმზიდველი მდებარეობა, მკაფიოდ გააზრებული გეგმარება, მისი არქიტექტურული მრავალფეროვნება, დახვეწილი ფორმები და მორთულობის სინატიფე, კლდის კვეთის უბადლო ოსტატობა, ცოდნა, გამოცდილება, ფიზიკური და სულიერი ძალა ადამიანთა, რომლებმაც ეს, სრულიად უნიკალური ძეგლი შექმნეს. უფლისციხის ისტორიის დასაწყისი შორეულ საუკუნეთა სიღრმეშია საძიებელი. არქეოლოგიური მასალების მიხედვით ადამიანის კვალი აქ ძვ. წ. I ათასწლიულის დასაწყისიდან დასტურდება ..



ძვ. წ. II და I ათასწლეულების მიჯნაზე უფლისციხის მიდამოების ერთ-ერთ ძლიერ თემს არსებული ბუნებ-

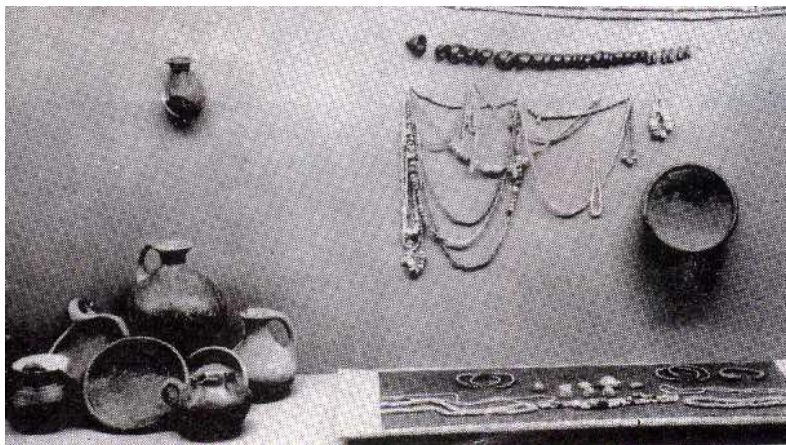
რივი გამოქვაბულები საცხოვრებლად გამოუყენებია. ძვ. წ. X-VI ს.ს. უფლისციხე შიდა ქართლის გაბატონებული თემის საცხოვრებელი და ტომის ბელადის (უფლის) ციხეა. როგორც ჩანს სწორედ ამ დროს შეერქვა მას უფლისციხე. ძვ. წ. VI-V ს.ს. უფლისციხე ერთ-ერთი უძლიერესი პოლიტიკური, ეკონომიური და კულტურული ცენტრი და დიდხანს სამეფო ქალაქიც იყო.

ძვ. წ. III-I ს.ს. უფლისციხე ტიპური ელინისტური ქალაქია. ახ. წ. I-III ს.ს. უფლისციხე მნიშვნელოვანი სტრატეგიული ცენტრი და ამავე დროს წარმართული საკულტო ადგილია.

საქართველოში ქრისტიანობის სახელმწიფო რელიგიად გამოცხადების შემდეგ (IV ს. 30-იან წლებში) უფლისციხის საქალაქო ცხოვრება დაქვეითდა. XIII მონღოლთა შემოსევების დროს იგი ძლიერ დაზიანდა. XV ს-ში კი საბოლოოდ დაეცა. ნაქალაქარში შემორჩენილია სხვადასხვა დროს კლდეში ნაკვეთი დარბაზები, სათავსოები და ცალკეული ნაგებობები. ნაქალაქარის შესწავლაში გვეხმარება უფლისციხის მიდამოებში გათხრილი მრავალი საინტერესო არქეოლოგიური მასალა. უფლისციხის ტერიტორიაზე არქეოლოგიური გათხრებით გამოვლენილია რიტუალური დანიშნულების ნივთები, ოქროს, ვერცხლის, რკინის, ძვლის, ქვის, თიხის სამკაულები, ქანდაკებები და სხვა. მოპოვებული მასალები მოგვითხრობს უფლისციხელთა კავშირზე ურარტუს, ირანის, სომხეთის, მცირე აზიის და ბერძნულ-რომაული სამყაროს სხვა ცენტრებთან. რეგიონების კულტურულ ხელოსნური ნაწარმის სიმრავლე და მხატვრული სინატიფე უფლისციხეს უძველესი დროის ხელოსნური წარმოების მნიშვნელოვან ცენტრად წარმოადგენს (ძეგლზე

ჩატარებული კვლევის და განათხარი მასალა ინახება საქართველოს ხელოვნების სახელმწიფო მუზეუმში). უფლისციხის კომპლექსში შედის: გრძელი ნაგებობა, დასავლეთის ეკლესია, დიდფოიანი და ერდოიანი სახლები, ერთსვეტიანი და კესონებიანი

დარბაზები, კოხტა სახლი, მაღალტახტიანი ოთახის კომპლექსი, მთავარი ქუჩის თავში მდებარე ნაგებობა, მიუვალი ნაგებობა, სადა ოთახი, მოხატულოთახიანი სახლი, ორსვეტიანი და ოთხსვეტიანი დარბაზები (მთავარი ტაძრის კომპლექსი), უფლისწულის ეკლესია, ქარაფისპირა სახლი, ქუჩისპირა ბაქანი, შეწყვილებულკოჭებიანი დარბაზი, წითელი ოთახის კომპლექსი და სხვა.



XIX- ს-ში უფლისციხე სრულიად გაუკაცრიელდა. დანალექი მიწით დაიფარა მთელი ნაქალაქარი. ჩანდა მხოლოდ მაღალ ქვაბულ-ნაგებობათა თავები.

1957 წელს ძეგლს ჩაუტარდა რესტავრაცია, ხოლო უკანასკნელ წლებში ეს უთვალსაჩინოესი ძეგლი და მისი მიმდებარე ტერიტორია ნაკრძალად გამოცხადდა.

მიმდინარეობს კვლევითი სამუშაოები და გათხრები. მსოფლიო ბანკის მიერ ამჟამად, გასამაგრებლად შერჩეულია ანტიკური პერიოდის კლდეში გამოკვეთილი ათი ძეგლი!

სამწუხაროდ, დაფინანსების შეზღუდულობის გამო გასამაგრებელ ძეგლთა სიაში ვერ შევიდა კიდევ

რამდენიმე მნიშვნელოვანი ძეგლი, რომლებიც ასევე სასწრაფო დახმარებას ითხოვენ!



### მ ა რ ი ა ნ ი

ღვთისმშობლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ვარიანის ცენტრში, სამშენებლო წარწერის თანახმად აგებულია 1835 წელს. ეკლესია დარბაზულია (13.9მX7.5მ), ნაგებია რიყის ქვითა და აგურით. შესასვლელი სამხრეთიდანაა. შესასვლელის ზემოთ, აგურის წყობით გამოყვანილია შეღრმავებული ჯვარი. ამ ჯვარსა და შესასვლელს შორის ქვიშაქვაზე ამოკვეთილია სამშენებლო წარწერა. აღმოსავლეთ სარკმლის ფრონტონზე გამოსახულია ჯვარი. ეკლესიის სახურავზე, დასავლეთით დგას ოთხივე მხარეს თაღებით გახსნილი აგურის პატარა სამრეკლო, რომელსაც აგურის პირამიდული სახურავი აქვს.



ღვთისმშობლის ეკლესია და ნასოფლარი არქიტექტურული არქეოლოგიური ძეგლია. ეკლესია მდებარეობს სოფელ ვარიანის ჩრდილო-აღმოსავლეთით ადგილ ფუტურობში, სასფლაოზე, თარიღდება განვითარებული ფეოდალური ხანით, ხოლო ნასოფლარი - გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (12.3მX6.8), ნაგებია დიდი ზომის რიყის ქვით, გამოყენებულია მოყავისფრო შირიმის ქვაც. ეკლესიას სამი შესასვლელი ჰქონდა: სამხრეთით, ჩრდილოეთით და დასავლეთით. ასომთავრული წარწერა X-XI საუკუნეებს მიეკუთვნება.  
ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



კოშკი და ნასოფლარი არქიტექტურული არქეოლოგიური ძეგლია, მდებარეობს სოფელ ვარიანის დასავლეთით 0.5 კმ-ზე, თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. კოშკი ცილინდრულია დიამეტრით 6.7მ, საცხოვრებელ-სათავდაცვოა, ნაგებია რიყის ქვით. კოშკი სამსართულიანი ყოფილა. კოშკის მახლობლად, ადგილ ლელისთავებში, ნასოფლარზე შემორჩენილია რიყის ქვით ნაგები შენობების საძირკვლის ნაშთები. გადმოცემით, მოსახლეობა აქედან ლეკთა შემოსევების დროს – XVIII საუკუნეში აყრილა. ნაგებობა დაზიანებულია!



ნასოფლარი არქეოლოგიური ძეგლია, მდებარეობს სოფელ ვარიანის ჩრდილო-აღმოსავლეთით 1 კმ-ზე, ადგილ წყაროსთავებში. თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. შემორჩენილია რიყის ქვით ნაგები შენობების საძირკვლის ნაშთები, წითლად გამომწვარი უხეშეკციანი თიხის ჭურჭლის ნამტვრევები, დიდი ქვევრები და სხვა. გადმოცემით, მოსახლეობა აქედან ლეკთა შემოსევების დროს – XVIII საუკუნეში აყრილა.



## ხ ე ლ თ უ ბ ა ნ ი

პეტრე მოციქულის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ხელთუბანში. თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია, ნაგებია რიყის ქვითა და აგურით. დანგრეულია ეკლესიის სამხრეთისა და დასავლეთის კედლები. ეკლესიის კარი ჩრდილოეთ კედელშია, საკურთხევლის გვერდებზე სამკვეთლო და სადიაკვნა, მათ თავზე დარბაზის მხარეს, ღია სამალავებია. სარკმლების ორივე მხარეს

თითო ოთხკუთხა ნიშია. ეკლესიის სატრიუმფო თაღი კვადრატული აგურითაა ნაგები...



### ხ ი ღ ი ს თ ა ვ ი

ღვინიანთ საყდარი არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ხიდისთავის აღმოსავლეთით 3 კმ-ზე, ადგილ ღვინიანთეულებში. თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (10.8მX7.7მ),

ნაგებია რიყის ქვითა და აგურით. კლესიას შესასვლელები სამხრეთით და დასავლეთით ჰქონდა, თითო სარკმელი ოთხივე მხარეს. ნახევარწრიული აფსიდის სარკმლის ორივე მხარეს თითო მოზრდილი ნიშია. ეკლესია გადახურული იყო ცილინდრული კამარით ..

ეკლესია ნახევრად დანგრეულია!



### ხ უ რ ვ ა ლ ე თ ი

კვირაცხოვლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ხურვალეთში, სოფლის აღმოსავლეთით. თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (6.4მx4.4მ), ნაგებია რიყისა და ნატეხი ქვით. ეკლესიას სამხრეთით ერთი კარი და სარკმელი აქვს, აღმოსავლეთით და დასავლეთით -- თითო ასეთივე სარკმელი. დარბაზის დასავლეთ კედლის კუთხეებზე გადადის შირიმის ქვის თაღი, ჩრდილოეთისა და სამხრეთის კედლებს ემყარება კვადრატული აგურის კამარა. ეკლესიას აგურის თაროსებრი ლავგარდანი აქვს.



ღვთისმშობლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ხურვალეთის ჩრდილოეთით 3 კმ-ზე, ადგილ ძუკათაში, მდინარე ხურვალეთის მარცხენა ნაპირზე. თარიღდება განვითარებული ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (10.8მx5.9მ), ნაგებია რიყისა და ნატეხი ქვით. პილასტრები, კარისა და სარკმლების საპირეები ამოყვანილია შირიმის ქვით. შესასვლელები სამხრეთით და ჩრდილოეთითაა. აფსიდის ღერძზე თაღოვანი სარკმელია, მის ორივე მხარეს -- თითო ოთხკუთხა ნიშია. ეკლესიის ჩრდილოეთ კედელზე, მთელ სიგრძეზე მიდგმულია სწორკუთხა სათავსი (10.8მX3.3მ), აფსიდში თაღოვანი სარკმელია, რომლის ორივე მხარეს თითო ოთხკუთხა ნიშია. ზუსტად იმავე ზომის სათავსია მიშენებული ეკლესიის სამხრეთ კედელზე. მას კარი სამხრეთით აქვს. ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



ვეელაწმინდის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფლის ცენტრში, თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (8.3მX5.5მ), ნაგებია რიყისა და ნატეხი ქვით. შენობის კუთხეები, კარი და სარკმლები ამოყვანილია ნატეხი ქვითა და კვადრატული აგურით. ეკლესიას შესასვლელები სამხრეთით და დასავლეთით აქვს. აღმოსავლეთის, დასავლეთის და სამხრეთის კედლებში თაღოვანი სარკმლებია. აფსიდის სარკმლის ორივე მხარეს თითო ოთხკუთხა ნიშია. დასავლეთის ფსადზე ჯვრის ორი რელიეფური გამოსახულებაა. სახურავი ფილაქვისაა.



წმინდა გიორგის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია დგას სოფელ ხურვალეთის ჩრდილოეთით 3 კმ-ზე. სავარაუდოდ თარიღდება განვითარებული

ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (8.5მX5.0მ), ნაგებია დიდი ზომის ნატეხი ქვით, გამოყენებულია შირიმის ქვაც. შესასვლელები სამხრეთით და დასავლეთითაა. აღმოსავლეთ აფსიდში, ერთი თაღოვანი სარკმელია, მის ორივე მხარეს თითო ოთხკუთხა ნიშია. აფსიდის გვერდებზე, კედელში, მცირე ზომის სამკვეთლო და საღიაკვნეა. ეკლესიაზე დასავლეთით მიდგმულია სწორკუთხა კარიბჭე (5.0მx2.5მ), რომლისგანაც შემორჩენილია წყობის ქვედა რიგები. ნაგებობა დაზიანებულია!



### ხ ბ ი თ ი

სამების ეკლესია არქიტექტურული ძეგლი, დგას სოფელ ქვემო ხვითის განაპირას, სასაფლაოზე, თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (6.0მX4.5მ), ნაგებია რიყის ქვით. კუთხეები, კარი და სარკმლები ამოყვანილია ნაცრისფერი ტუფის ქვით. ფასადზე, კარის თავზე ასომთავრული წარწერაა. ეკლესიას შემოვლებული აქვს ტუფის ქვის ლავგარდანი. მოგვიანებით ეკლესიის დასავლეთ ნაწილში, სახურავზე დაუშენებიათ ოთხივე მხარეს თაღებით გახსნილი სამრეკლო, რომელიც ნაგებია კვადრატული აგურით



სამების ეკლესია არქიტექტურული ძეგლი, დგას სოფელ ზემო ხვითის განაპირას, ჩრდილო-დასავლეთით. საგარაუდოდ თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (6.0მX4.5მ), ნაგებია ნატეხი ქვით. კუთხეები, კარი და სარკმლები და ლავგარდანი ტუფის ქვისაა. შესასვლელი სამხრეთ კედელშია. სამხრეთ და დასავლეთ კედლებში თითო თაღოვანი სარკმელია. სახურავზე დაუშენებიათ ოთხივე

მხარეს თაღებით გახსნილი სამრეკლო, რომელიც  
ნაგებია კვადრატული აგურით...



ღვთისმშობლის ეკლესია არქიტექტურული  
ძეგლია, დგას სოფელ ქვემო ხვითის განაპირას,  
სასფლაოზე. თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური  
ხანით. ეკლესია დარბაზულია (11.8მX7.3მ), ნაგებია რიყის  
ქვით. ეკლესიას ორი შესასვლელი აქვს. ორივე  
შესასვლელი თაღოვან შედრმაგებაშია მოთავსებული



წმინდა გიორგის ეკლესია არქიტექტურული  
ძეგლია, დგას სოფელ ქვემო ხვითის განაპირას,  
აღმოსავლეთით. თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური  
ხანით. ეკლესია დარბაზულია (12.2მX7.2მ), ნაგებია  
რიყის ქვით. კუთხეები, კარი, და სარკმლები  
ამოყვანილია ტუფის ქვით. შესასვლელი  
აღმოსავლეთითაა. ეკლესიაზე დასავლეთის მხრიდან  
მიდგმულია ოთხ სვეტზე დაყრდნობილი კვადრატული  
აგურით ნაგები ორსართულიანი სამრეკლო



## ზ ე ღ ღ უ ლ ე თ ი

ნასოფლარი ზედულეთი, არქიტექტურული  
ძეგლია, მდებარეობს სოფლის ჩრდილოეთით.  
თარიღდება ფეოდალური ხანით. ნასოფლარზე  
გამოვლინდა ნასახლართა ბუდეები, თონეები, ქვევრები  
და თიხის ჭურჭლის ფრაგმენტები.



ღვთისმშობლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფლის ჩრდილოეთით, თარიღდება განვითარებული ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (10.2მX5.2მ), ნაგებია რიყისა და ნატეხი ქვით, გამოყენებულია შირიმის ქვაც. ეკლესიის დასავლეთ კედელში კარი და თაღოვანი სარკმელია. სამი ასეთივე სარკმელი აღმოსავლეთ კედელშია, ორი - სამხრეთისაში. ჩრდილოეთ კედლის აღმოსავლეთ კუთხეში ქვაზე ასომთავრული წარწერაა რომელიც არ იკითხება ..  
ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



ღვთისმშობლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფლის ცენტრში, სასაფლაოზე, თარიღდება გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია (11.8მX7.5მ), ნაგებია კვადრატული აგურით და ნატეხი ქვიშაქვით. შიგნიდან სწორკუთხა, გარედან თაღოვანი შესასვლელი სამხრეთ და დასავლეთ კედლებშია. კარის თავზე, კედლის სიბრტყეში შეღრმავებული საფეხურიან ბაზისზე დაფუძნებული ჯვარი ..  
ნაგებობა ძლიერ დაზიანებულია!



## ზ ე რ ტ ი

ღვთისმშობლის ეკლესია არქიტექტურული ძეგლია, დგას სოფელ ზერტის ცენტრში, თარიღდება XIX ს-ით. ეკლესია სამნავიანი ბაზილიკაა (16.7მX9.5მ), ნაგებია აგურითა და ნატეხი ქვიშაქვით. თითო თაღოვანი შესასვლელი სამხრეთით და დასავლეთითაა. დასავლეთის კარი ამოქოლილია. ნახევარწრიული აფსიდის დერძზე განიერი თაღოვანი სარკმელია, რომლის ქვემოთ მოგვიანებით გაუჭრიათ კარი. აფსიდის

გვერდებზე მცირე ორსართულიანი სწორკუთხა  
სამკვეთლო და სადიაკნეა. ეკლესიაში კიდევ ხუთი  
განიერი თაღოვანი სარკმელია, ორ-ორი სამხრეთ და  
ჩრდილოეთ კედლებში, ერთი-დასავლეთ კედლის ზედა  
ნაწილში. აღმოსავლეთ ფასადზე, სარკმლის თავზე,  
ჩასმულია მცირე ზომის ჯვარი.



წმინდა გიორგის ეკლესია არქიტექტურული  
ძეგლია, დგას სოფელ ზერტის სამხრეთ-აღმოსავლეთით,  
სასაფლაოზე, აგებულია 1839 წელს. ეკლესია  
დარბაზულია (11.0მX7.0მ), ნაგებია რიყის ქვით,  
გამოყენებულია აგური და შირიმის ქვაც.  
ნაგებობა დაზიანებულია!



წმინდა გიორგის ეკლესია არქიტექტურული  
ძეგლია, დგას სოფელ ზერტის ცენტრში, თარიღდება  
გვიანდელი ფეოდალური ხანით. ეკლესია დარბაზულია  
(11.4მX7.3მ), ნაგებია რიყის ქვით.  
ნაგებობა დაზიანებულია!



## გამოყენებული რესურსები

1. <http://www.unwto.org/index.php>
2. <http://www.unwto.org/doc/E/lextour.htm>
3. <http://www.ag.ohio-state.edu/~mgtexcel/Planning.html>
4. <http://www.ag.ohio-state.edu/~mgtexcel/Planning.html>
5. [http://www.managementhelp.org/plan\\_dec/plan\\_dec.htm](http://www.managementhelp.org/plan_dec/plan_dec.htm)
6. [http://www.managementhelp.org/mgmt\\_dev/mgmt\\_dev.htm](http://www.managementhelp.org/mgmt_dev/mgmt_dev.htm)
7. [http://www.managementhelp.org/mng\\_thry/mng\\_thry.htm#anchor912139](http://www.managementhelp.org/mng_thry/mng_thry.htm#anchor912139)
8. [http://www.agecon.msstate.edu/riskedu/reports/lrf\\_summ.pdf](http://www.agecon.msstate.edu/riskedu/reports/lrf_summ.pdf)
9. <http://www.ag.ohio-state.edu/~mgtexcel/Function.html>
10. <http://www.ag.ohio-state.edu/~mgtexcel/Organize.html>
11. [http://www.managementhelp.org/plan\\_dec/plan\\_dec.htm](http://www.managementhelp.org/plan_dec/plan_dec.htm)
12. <http://www.managementhelp.org/mgmnt/defntion.htm>
13. <http://www.green-business.co.uk/>
14. Doing Business 2008. Comparing Regulation in 178 economies:  
<http://www.enterprisesurveys.org>  
<http://www.reformersclub.org>
15. <http://www.enjoyturkey.com/Accomodation/Budget/BudgetHotels.htm>
16. [http://www1.hilton.com/en\\_US/hi/index.do;jsessionid=JTJ3434CPSCBCCSGBIW222Q](http://www1.hilton.com/en_US/hi/index.do;jsessionid=JTJ3434CPSCBCCSGBIW222Q)
17. <http://www.ichotelsgroup.com>
18. <http://www.ichotelsgroup.com>

19. <http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=Special%3ASe arch&search=+hotels&fulltext=%D0%98%D1%81%D0%B A%D0%B0%D1%82%D1%8C>
20. [www.hotels-tbilisi.com?bakurianicottage](http://www.hotels-tbilisi.com?bakurianicottage)
21. [http://en.wikipedia.org/wiki/Tourism\\_in\\_present-day\\_nations\\_and\\_states](http://en.wikipedia.org/wiki/Tourism_in_present-day_nations_and_states)
22. Beamish, P.W. (1988) *Multinational Joint Ventures in Developing Countries*. New York, Routledge.
- Birtwistle, M. (1996) Scottish tourism: an enterprising approach. *Tourism Management*, 19 (6), 549–550.
23. Baum, T. and Hagen, L. Responses to seasonality: the experiences of peripheral destinations. *International Journal of Tourism Research*, 1(5), 299-312.,1999
24. Getz, D. *Event Management and Event Tourism*. New York, Cognizant Communications. 1997
25. Greer, J. Developing trans-jurisdictional tourism partnerships – insights from the island of Ireland. *Tourism Management*, 23, 355-366. 2002
26. Agnew, M. D. and Viner, D. Potential impacts of climate change on international tourism. *Tourism and hospitality research*, 3(1), 37-60. 2001
27. Evans, M. R., Fox, J. B. and Johnson, R. B. Identifying competitive strategies for successful tourism destination development. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 3(1), 37-45, 1995
28. Flagestad, A. and Hope, C. A. Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective. *Tourism management*, 22, 445-461. 2001
29. Hassan, S. Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of*

Travel Research, 38(3), 239-245. 2000

30. Perdue, R. Destination images and consumer confidence in destination attribute ratings. *Tourism Analysis*, 5, 77-81, 2000

31. Ritchie, J. R. B. Beacons of light in an expanding universe: An assessment of the state of the art in tourism marketing/management research. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 5, 57-75. 1996

32.

<http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2006/02/20/103119>

33. . . . :  
:  
. - .: , 2004

34. :  
- : -  
; - ,2006 ( « ») 35.

-  
. ; . .  
( . . » .: « »  
2004.

36. : ,  
(230000)/ . , . ( . . - . . )-  
.: - ,2005 . ( « »

37. .  
(  
)  
,  
, 2007

38. Куканов Денис Сергеевич . Управление знаниями в гостиничном бизнесе. Автореферат диссертации на

соискание ученой степени кандидата экономических наук, Москва 2007

39. Handbook <http://www.athenstech.edu>

40. [www.apartment.ru](http://www.apartment.ru)

41. Дурович А.П. Маркетинг в туризме. 2-е изд. перераб. и доп. Минск, 2001. С. 369;. Реклама в туризме. С. 32.

42. Березкин А.В. наружная реклама в России в 2002 году // Наружка. 2003. № 3 (35). С. 11

43. <http://www.libra-russia.com>.

44.

[http://www.kharkovrapacity.com/buy/restaurant/guide/menu/fast\\_food\\_restaurants.htm](http://www.kharkovrapacity.com/buy/restaurant/guide/menu/fast_food_restaurants.htm)

45

<http://www.kharkovrapacity.com/buy/kharkov/city/hotel/restaurant.htm>

46. [http://www.rambler.ru/srch?words=restaurants+%3A+menu+guide&old\\_q=restaurants+%3A+menu&set=www&btnG=%CD%E0%E9%F2%E8%21](http://www.rambler.ru/srch?words=restaurants+%3A+menu+guide&old_q=restaurants+%3A+menu&set=www&btnG=%CD%E0%E9%F2%E8%21)

47. <http://www.oregonrestaurants.net/>

48. <http://www.lhw.com/corporateinfo.aspx>

49. [http://en.wikipedia.org/wiki/World\\_population](http://en.wikipedia.org/wiki/World_population)

50.

<http://www.omnihotels.com/AboutOmniHotels/Press/PressReleases/031117PressRelease.aspx>

51.

<http://www.enjoyturkey.com/Accomodation/Budget/BudgetHotels.htm>

52. <http://www.clayhotel.com/history/index.htm>

53. <http://www.ichotelsgroup.com>

54.

[http://www.agecon.msstate.edu/riskedu/reports/lrf\\_summ.pdf](http://www.agecon.msstate.edu/riskedu/reports/lrf_summ.pdf)

55. <http://www.solhaam.org/articles/clm2.html#stycos>
56. <http://www.ag.ohio-state.edu/~mgtexcel/Function.html>
57. [http://www.space.com/missionlaunches/missions/tito\\_trek\\_010425-1.html](http://www.space.com/missionlaunches/missions/tito_trek_010425-1.html) 58.
- <http://themedicaltouristcompany.com/about-the-medical-tourist-company.html>
59. <http://www.hi.is/~annadora/TOURISMTODAYfall2004.pdf>
60. <http://www.wttc.org>
61. [http://www.hotel-online.com/News/PR2007\\_1st/Feb07\\_PWCDemand.html](http://www.hotel-online.com/News/PR2007_1st/Feb07_PWCDemand.html)
62. [http://www.lasplash.com/publish/Domestic\\_150/Hotel\\_Ratings\\_-\\_What\\_Do\\_They\\_Mean\\_printer.php](http://www.lasplash.com/publish/Domestic_150/Hotel_Ratings_-_What_Do_They_Mean_printer.php)
63. <http://www.clayhotel.com/history/index.htm>
64. <http://caucasus-travel.com.ge>
65. <http://erkareizen.de>;
66. <http://visitgeorgia.ge>;
67. <http://georgica.caucasus.net>
68. [http://www.bplans.com/Sample\\_Business\\_Plans/Restaurant\\_Cafe\\_And\\_Bakery\\_Business\\_Plans/Ethnic\\_Food\\_Restaurant\\_Business\\_Plan/executive\\_summary.cfm](http://www.bplans.com/Sample_Business_Plans/Restaurant_Cafe_And_Bakery_Business_Plans/Ethnic_Food_Restaurant_Business_Plan/executive_summary.cfm)
69. [http://www.bplans.com/Sample\\_Business\\_Plans/Restaurant\\_Cafe\\_And\\_Bakery\\_Business\\_Plans/Mexican\\_Restaurant\\_Business\\_Plan/executive\\_summary.cfm](http://www.bplans.com/Sample_Business_Plans/Restaurant_Cafe_And_Bakery_Business_Plans/Mexican_Restaurant_Business_Plan/executive_summary.cfm)
70. [http://www.bplans.com/Sample\\_Business\\_Plans/Restaurant\\_Cafe\\_And\\_Bakery\\_Business\\_Plans/Pizzeria\\_Business\\_Plan/executive\\_summary.cfm](http://www.bplans.com/Sample_Business_Plans/Restaurant_Cafe_And_Bakery_Business_Plans/Pizzeria_Business_Plan/executive_summary.cfm)
71. [http://www.nycvp.com/NYCVP/togvacation.html?OVR\\_AW=Taverna%20on%20the%20green&OVKEY=taverna%](http://www.nycvp.com/NYCVP/togvacation.html?OVR_AW=Taverna%20on%20the%20green&OVKEY=taverna%)

[20on%20the%20green&OVMTc=standard&OVADID=673991011&OVKWID=1230461011\)](#)

72. <http://www.restaurant.org/community/rna/index.cfm>

73. <http://www.sfcgroup.com>

74. <http://www.uaepedia.com/detail/8/fast-food-restaurants-sfc-group.html>

75.

<http://www.qsrmagazine.com/articles/wire/story/20070831005196en>

76. <http://www.researchandmarkets.com/reports/c67133>

77. <http://www.menupages.com>

79.

<http://www.menupages.com/restaurants.asp?areaid=32&cuisineid=2&home=Y&mt=0&ft=0>

80. [http://au.dir.yahoo.com/Business\\_and\\_Economy/Shopping\\_and\\_Services/Travel\\_and\\_Transportation/Tour\\_Operators/?sort](http://au.dir.yahoo.com/Business_and_Economy/Shopping_and_Services/Travel_and_Transportation/Tour_Operators/?sort)

81. Чудновский А.Д. Управление индустрией туризма России в современных условиях. Учебное пособие, 2007

