

თამარ ქობლიანიძე
გრიგოლ რიოზაქიძის სახელობის უნივერსიტეტი
ლელა კოჭლამაზაშვილი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი
ქეთევან რიყამაძე
შპს აბოსლუტპლუსი

სტრატეგიული მენეჯმენტის თეორიული ასპექტები სასტუმრო ბიზნესში

სასტუმრო ბიზნესი ტურიზმის ინდუსტრიის ყველაზე დინამიურად განვითარებად ქვედარგს წარმოადგენს, რომელსაც მილიონობით მოგება მოაქვს მრავალი ქვეყნის ეკონომიკაში. სასტუმრო ბიზნესის განვითარება ტურიზმის განვითარების გადამწყვეტი ფაქტორია. ტურისტული ნაკადების ზრდის შემთხვევაში სასტუმრო კომპლექსების ეფექტური ფუნქციონირება ქმნის სამუშაო ადგილებს და უზრუნველყოფს რეგიონისა და ქვეყნის ბიუჯეტის შევსებას.

სასტუმრო ინდუსტრიის თანამედროვე სახე ჩამოყალიბდა მეოცე საუკუნის მეორე ნახევარში. გასული საუკუნის 60-70-ან წლებში მოხდა მსოფლიო სასტუმრო ბიზნესში კარდინალური ცვლილებები. თუ მე-19 ს-ის ბოლოსათვისა და მეოცე საუკუნის დასაწყისში სასტუმრო წარმოადგენდა ინდივიდუალურ და ხშირად საოჯახო დაწესებულებას, თანამედროვე სასტუმრო ესაა რთული სამეურნეო ერთეული, რომელიც ასრულებს მრავალფეროვან საწარმოო, სამეურნეო და მმართველობით ფუნქციებს. მთლიანად მომსახურების სფეროსა და კერძოდ სასტუმრო ინდუსტრიის ინდუსტრიალიზაციამ წინა პლანზე წამოწია მსხვილი, ტექნიკურად და ტექნოლოგიურად კარგად შეიარაღებული სასტუმრო კორპორაციები, ჯაჭვები, რომლებიც აერთიანებენ ათასობით სასტუმრო ნომრებს მთელს მსოფლიოში. მცირე საოჯახო ბიზნესმა გადაინაცვლა ტურისტული ნაკადების პერიფერიებისკენ და დაიკავა საბაზრო ნიშა, რომელიც შეესაბამება მათ მოცულობასა და პოტენციალს. შესაბამისად, თანამედროვე პირობებში, გლობალური თვალსაზრისით, განთავსების საშუალებები წარმოდგენილია ან დამოუკიდებელი მცირე და საშუალო საწარმოებით ან სასტუმრო ქსელებით. თუმცა აღსანიშნავია, რომ ტურიზმის დაბალი განვითარების მქონე ქვეყნებში არასაკმარისი ინფრასტრუქტურის პირობებში საკმაოდ აქტიურად გამოიყენება მცირე სასტუმრო ბიზნესი.

სერიოზული, ეკოლუციური ცვლილებები მოხდა არა მარტო სასტუმროთა მართვის პრინციპებსა და მეთოდებში, არამედ თვით სასტუმრო პროდუქტში - იგი მაღალტექნოლოგიური გახდა და მთლიანად ორიენტირებულია მომხმარებელზე; მოწოდებულია დააკმაყოფილოს ყველაზე არაორდინალური ადამიანების მოთხოვნილებები და სურვილები.

თანამედროვე პირობებში სასტუმრო საწარმოები მუშაობენ ძალიან მკაცრ კონკურენტულ გარემოში. სასტუმრო მომსახურების ბაზარზე შთანთქმისა და კონსოლიდაციისა და ბაზრის სეგმენტაციის პროგრესული მარკეტინგული სტრატეგიების გამოყენების, ასევე ახალი კომპანიების ბაზარზე შემოსვლის შედეგად კონკურენცია უმძაფრეს ხასიათს იღებს.

ტურისტთა განთავსების საწარმოები ფუნქციონირებენ გარემოსთან ურთიერთკავშირში. სასტუმროს მაკროგარემოს ცვლილება (ეკონომიკური, კონკურენციული, კლიმატურ-ეკოლოგიური და პოლიტიკური ფაქტორები, კრიმინოგენული სიტუაცია) გარკვეულ გავლენას ახდენს მათ საქმიანობაზე, აიძულებს სასტუმროებს გაითვალისწინოს აღნიშნული თუ სხვა მნიშვნელოვანი გარემო ცვლილებები სასტუმროს სტრატეგიის შემუშავებისას.

თანამედროვე მსოფლიოში მენეჯერთა ერთ-ერთ ძირითად ამოცანას წარმოადგენს კომპანიის სტრატეგიის შემუშავება და დანერგვა, რომლის სწორად ორგანიზაციის გარეშე ფაქტიურად შეუძლებელია წარმატებული ბიზნესის წარმოება.

სასტუმროს სტრატეგია ესაა ლოგიკურ ერთიანობაში მოყვანილი გარკვეული ნაბიჯების ერთობლიობა, რომელიც სასტუმრომ მომავალში უნდა განახორციელოს წარმატებული ბიზნესის საწარმოებლად.

ბიზნესში მიმართულების ნაკლებობა მნიშვნელოვნად ზრდის რისკის ფაქტორს. თუ არ არსებობს ორიენტირები და მთავარი კონცეფცია, რომლითაც გადაწყვეტილებების მიღებისას ხელმძღვანელობენ, მაშინ ინერციით აგვარებენ საკითხებს. ცუდია, როდესაც ხდება კონკურენტის ქმედებების მიბაძვა უკეთესი ადგილის დამკვიდრების იმედით. კონკურენტებზე თვალის მიდევნება, რა თქმა უნდა, სავალდებულოა, ხოლო მათი ქმედებების გამეორება - არა, თუ იგი არ შეესაბამება თქვენს მიზნებს. შესაბამისობის შემთხვევაში კი ისმის კითხვა: რატომ არ მოიმოქმედეთ ეს თქვენ პირველად? გსურთ თქვენ ლიდერობა თუ მიმდევრობა? სასტუმროს საქმიანობის წარმართვა სხვების მიბაძვით, ან არაარგუმენტირებული და არაინფორმირებული გადაწყვეტილებების მიღება, წარმატებისგან შორსაა. ამასთანავე, გასათვალისწინებელია, რომ დღეისათვის კარგ ნაბიჯად აღიარებული ქმედება, ხვალ შეიძლება არასასიამოვნო აღმოჩნდეს.

მიუხედავად ზემოთქმულისა, ყველაფერი რაც ბიზნესში ხდება, შეუძლებელია სიღრმისეულად იყოს დაგეგმილი და გაანალიზებული. მნიშვნელოვანია ინტუიცია; იგი ბევრი და დიდი გადაწყვეტილების შთამაგონებელი იყო; თუმცა ინტუიცია გადაწყვეტილებების მიღებისას მთავარი მამოძრავებელი ძალა არ უნდა იყოს. ორიენტირებული და მიზანმიმართული გადაწყვეტილებების მიღების გარეშე სასტუმროს ბიზნესი პრობლემის წინაშე აღმოჩნდება.

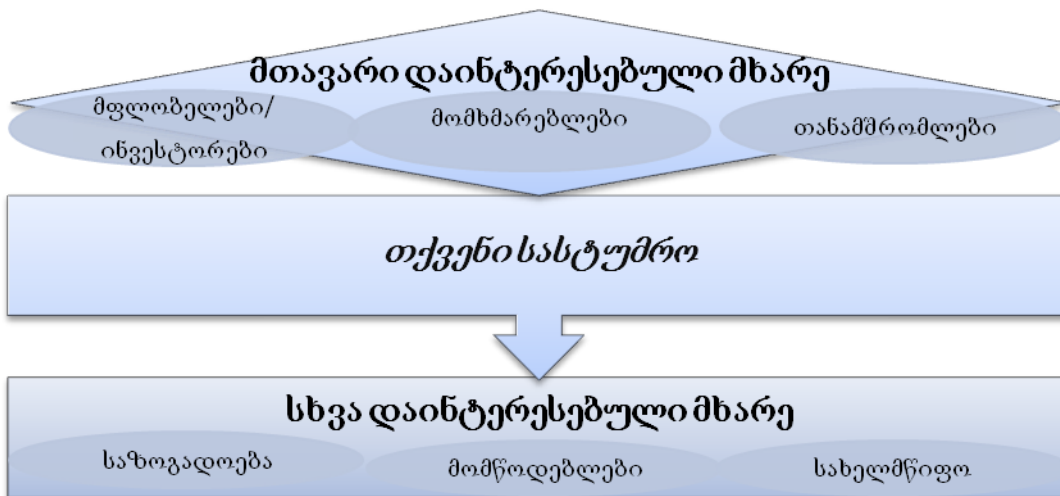
სწორედ ამ პრობლემების თავიდან აცილება და რისკის ფაქტორების შემცირება შეუძლია სტრატეგიულ გეგმას. იგი გვეხმარება სქემის შემუშავებაში, რომელიც ბიზნესში გრძელვადიან წარმატებას უზრუნველყოფს. სტრატეგიული გეგმის მეშვეობით სასტუმრო ბიზნესი შედეგზე ორიენტირებულია, რაც შესაბამისად ამცირებს წარუმატებლობის რისკებს.

სასტუმრო ბიზნესში სტრატეგიული დაგეგმვის შედეგს წარმოადგენს სასტუმრო საწარმოს გრძელვადიანი დაგეგვის ინტერესებიდან გამომდინარე მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღება. სტრატეგიული დაგეგმვა ეფექტიანი უნდა იყოს-ესა მართვისადმი მეცნიერული მიდგომის უცვლელი მოთხოვნა და ეკონომიკის მეცნიერების უმთავრესი ამოცანა. სტრატეგიული დაგეგმვაში დაშვებული შეცდომების შედეგად ეკონომიკური რესურსებისა და ბაზრის მდგომარეობის დათმობის დანაკარგები გაცილებით მაღალია ვიდრე მოკლევადიანი დაგეგმვისას დაშვებული შეცდომების პირობებში მიღებული დანაკარგები.

ბიზნესისათვის რეალური სტრატეგიული გეგმის შემუშავების შესაძლებლობა იწყება ხედვის ჩამოყალიბებით. აქედან გამომდინარეობს ყველა სხვა დანარჩენი. მასში იგულისხმება ის, თუ როგორ ხედავს მფლობელი საკუთარი სასტუმროს ბიზნესს და შესაბამისად, როგორ მართავს მას. ფიქრები განაპირობებს ქმედებას, ამიტომ კონკრეტული ხედვის ფლობა გვეხმარება სტრატეგიული გეგმის შემუშავებაში და სრულყოფილების ძებნაში.

ხშირად ბიზნესმენები თავის ბიზნესს არასწორი კუთხიდან უყურებენ და სწამთ: ფლობენ სასტუმროს, ე. ი. ჰყავთ დაინტერესებული მხარეები-მომხმარებლები და თანამშრომლები. თუმცა არიან ისეთებიც, რომლებსაც სჯერათ სრულყოფილების და სხვა კუთხით უყურებენ ვითარებას. ისინი დაინტერესებულ მხარეებს სასტუმროს განუყოფელ ნაწილად აღიქვამენ, და არა გარეშე პირებად. მათ გათვინციობიერებული აქვთ, რომ ზოგიერთი მხარის გარეშე ფაქტიურად არ ექნებოდათ ეფექტური ბიზნესი.

შედეგზე ორიენტირებული სტრატეგიის შემუშავებაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება დაინტერესებული მხარეებს, რომელიც ორ ნაწილად უნდა დაიყოს.



მთავარ და სხვა დაინტერესებულ მხარეებს შორის გამიჯვნა იმის მიხედვით ხდება, თუ რამდენად დიდი ზემოქმედება აქვთ მათ სასტუმროს საქმიანობაზე და მის მართვაზე. მნიშვნელოვანი ზეგავლენის მქონე ფაქტორები აღქმულია როგორც მთავარი დაინტერესებული მხარე და, შესაბამისად, უფრო მეტი ყურადღების დათმობას საჭიროებს. ამასთანავე, სხვა დაინტერესებული მხარეები არ არიან უმნიშვნელონი; მათ ნაკლებად აქვთ მსგავსი გავლენა გადაწყვეტილებაზე, რასაც კონკრეტულ მომენტში სასტუმრო ბიზნესის მფლობელები ან მენეჯერები ირჩევენ. თუმცა გასათვალისწინებელია მათი საჭიროებები.

სასტუმროს მიზნებიდან გამომდინარე ყურადღება უნდა გამახვილდეს სამ ძირითად დაინტერესებულ მხარეზე, როგორც ეს სურათზეა ნაჩვენები. სტრატეგიული გეგმის შექმნა მოიცავს ბიზნეს გადაწყვეტილების მიღების დროს ამ დაინტერესებული მხარეების წინა პლანზე წამოწევას. ეს ასევე ნიშნავს, რომ სრულყოფილების მიღწევა შესაძლებელი მათი სურვილების დაკმაყოფილებით; ამგვარი მოქმედებით, საბოლოოდ, სასტუმრო საკუთარი სურვილების განხორციელებასაც ახდენს. ასე მაგალითად: სასტუმროს ერთ-ერთი თანამშრომლის საჭიროებაა იგრძნოს თავი დაფასებულად და პატივცემულად. იმ შემთხვევაში თუ დამსაქმებელი ვერ შეძლებს აღნიშნული საჭიროების დაკმაყოფილებას, ეს გავლენას იქონიებს თანამშრომლის უნარზე შესთავაზოს სრულყოფილი მომსახურება მომხმარებლებს; ეს კი, ადრე თუ გვიან, თავს იჩენს მომგებიანობაზე; დაინტერესებული მხარეების საჭიროებების ურთიერთკავშირი განაპირობებს სტრატეგიული რუკის შექმნას და აძლიერებს სრულყოფილებისკენ სწრაფვას.



სტრატეგიული რუკის ელემენტები.

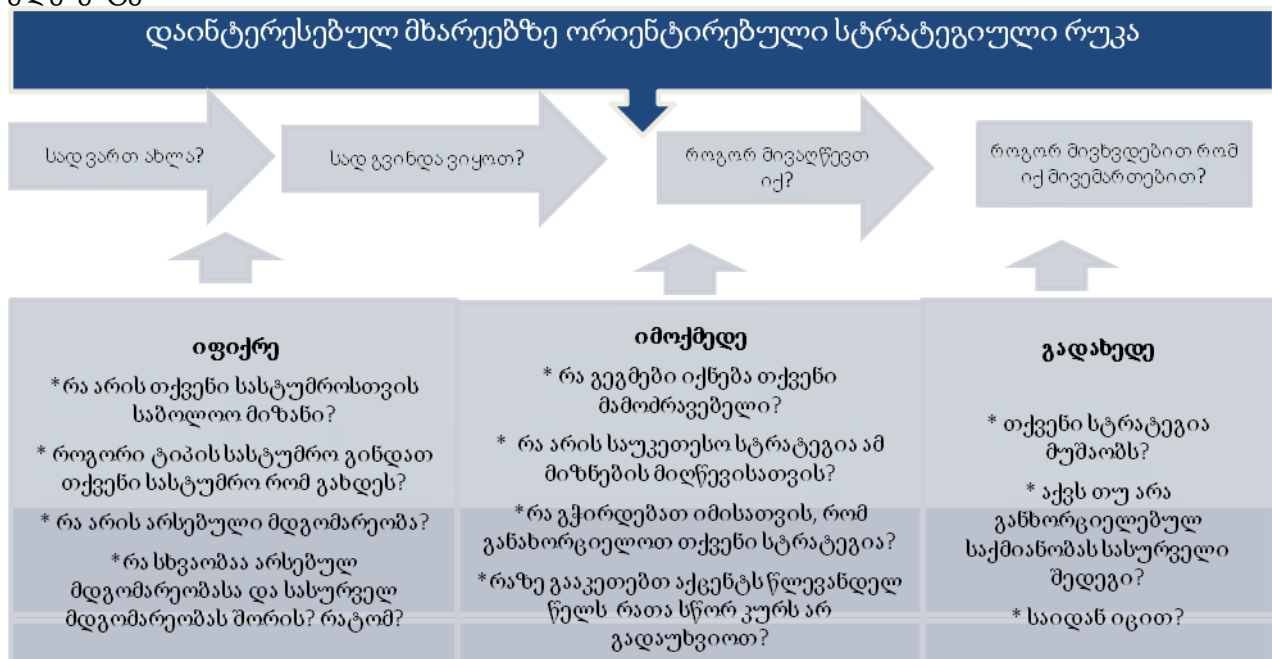
სტრატეგიული გეგმის შემუშავება ზოგჯერ არა მარტო დამაბნეველი პროცესია, არამედ

გართულებულია განსაზღვრებებით, მოდელებით, სქემებით და ტერმინოლოგიით. მეორეს მხრივ, კარგად ჩამოყალიბებული სტრატეგიული რუკა ყველგან სხვადასხვანაირადაა ახსნილი. თუმცა, ოთხ ძირითად შეკითხვაზე პასუხის გაცემით ეს სირთულეები ბათილდება. საქმისადმი ასე მიდგომა გარემოებებსაც უფრო მეტ მნიშვნელობას ანიჭებს. სტრატეგიული რუკის შექმნა მჭიდროდაა დაკავშირებული მიდგომასთან „იფიქრე, იმოქმედე, გადახედე“, რომელშიც ეს კითხვები მოიაზრება.

□ პირველყოვლისა, იწყება სასტუმროს არსებულ პოზიციაზე ფიქრი (სად ვართ ჩვენ ახლა?) და შემდეგ აღიწერება დიდ სურათი (სად გვსურს ჩვენ ყოფნა?).

□ წინა ორ კითხვაზე პასუხის შემდეგ იწყება მიზნების ჩამოყალიბება და შესაბამისი სტრატეგიების შემუშავება: საჭიროა ყოველ წელს ისეთი ღონისძიებები განხორციელდეს, რომელიც უზრუნველყოფს ამ მიზნების მიღწევას (როგორ მივაღწევთ იქ?)

□ დროთა განმავლობაში, საჭიროა გადახედო იქნეს საქმიანობის მიმართულება და შეფასდეს აღებული გეზის სისწორე (საიდან იცით რომ იქ მიემართებით ?). საგულისხმოა, რომ აქ ნასწავლი გაკვეთილები მენეჯერებს ეხმარება საჭიროებისამებრ შეცვალონ სტრატეგიული ფოკუსის ელემენტები.



უნდა აღინიშნოს, რომ სტრატეგიული რუკა არ არის ქვაზე აღბეჭდილი. ეკონომიკური და კონკურენტული დინამიკის ცვლილება ბუნებრივად გამოიწვევს გეგმის გადახედვის აუცილებლობას - გადახედონ დანიშნულების ადგილს ან შეცვალონ მისკენ მიმავალი გეგმის ნაწილი. თუმცა ეს არ ნიშნავს, რომ სტრატეგიული რუკა მუდმივად უნდა შეიცვალოს წლიდან წლამდე; წინააღმდეგ შემთხვევაში, საფიქრებელია, რომ რეალურად არ არსებობს სტრატეგიული რუკა.

სტრატეგიული რუკის მახასიათებლები (ენდა მ. ლარკინის მიხედვით)

რანტიას არ იძლევა სრულყოფილების ქვედა.	ქმნის საფუძველს რომელზე დაყრდნობითაც უბეჭდია სრულყოფილების მიღწევა.
--	---

ას პირდაპირი.	ხდრავს იმას თუ რის მიღწევას იმედოვნებენ და იმ ვევაშიც თუ იძულებულნი არიან მოკლე პერიოდში თულება შეეცვალონ, ექნებათ კონტექსტი რომლითაც აწყვეტილებების მიღებისას იხელმძღვანელებენ.
ლევა კონტროლს არასტაბილურ ბიზნეს ოზე.	ება იმ ძალების ნათლად წარმოდგენაში, რომელიც წას ახდენს სასტუმრო ბიზნესზე, რათა უკეთესად იქნ იგი.
გადაჭრის რესურსების საკითხს ღიც სასტუმრო ბიზნესის წინაშე ჭრება.	ამარება მაქსიმალური შედეგი იქნას მიღწეული ედული რესურსებისათვის სწორი მიმართულების ით.
ნიშნავს შეუცდომლობას დროთა ლობაში.	ეხმარება უფრო ხშირად მიიღონ სწორი ყვეტილებები. შეცდომები ძვირი ჯდება ფინანსური საზრისითაც და რეპუტაციის კუთხითაც.
წნავს, რომ არ შეიძლება ალის მიმართულების ცვლილება.	ლევა ბენჩმარკს პროგრესის გასაზომად, ისე რომ ად იქნას შენიშნული მიმართულების ცვლილების

შესაბამისად, თუ სასტუმრო განვითარების საწყის ეტაპზეა, სტრატეგიული გეგმის შექმნა პირველი პრიორიტეტი უნდა იყოს. დროის სიმცირის მიუხედავად საჭიროა ყურადღებით ყოფნა: კარგი ფინანსური მაჩვენებელი ყოველთვის არ არის სწორად აღებული გეზის მაჩვენებელი; იგი უკეთესია ვიდრე ცუდი ფინანსური მაჩვენებელი, თუმცა გასავლელი გზის მონახვის გარეშე წარმატებულ მდგომარეობის მიღმა შეიძლება დამალული შოკი აღმოჩნდეს.

მიუხედავად იმისა რომ, სტრატეგიულ რუკას შეუძლია დაეხმაროს სასტუმროს გაზრდასა და განვითარებაში, თუ საქმიანობა ეფუძვნება ცუდ იდეას, არასწორ მიმართულებას, არასწორ დროს, მაშინ სტრატეგიული რუკა სრულიად გამოუსადეგარი იქნება.

სტრატეგიული ხედვის შემუშავებასთან ერთად ძალზედ მნიშვნელოვანია სწორი მარკეტინგული სტრატეგიის შერჩევა, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს ბაზარზე სასტუმროს მდგრადი პოზიცია და კონკურენტული უპირატესობა. ხშირად მენეჯერები და მფლობელები სასტუმრო ბიზნესში მიმართავენ აუტოსორსინგის სტრატეგიას. ამ სტრატეგიის გამოყენებისას სასტუმროები საქმიანობის კონცენტრირებას ახდენენ ღირებულების (ფასულობის) ჯაჭვის მთავარ მონაკვეთებზე და სხვა სახის საქმიანობებს გადასცემენ დამოუკიდებელ კომპანიებს. აღსანიშნავია, რომ აუტოსორსინგის გამოყენება ყოველთვის მიზანშეწონილი არაა და მას თავისთავად გააჩნია დადებითი და უარყოფითი მხარეები, რომელთა გაუთვალისწინებლობამ შეიძლება სასტუმროს სერიოზული პრობლემები შეუქმნას. ქვემოთ მოყვანილია სასტუმროს სხვადასხვა ბიზნეს-ფუნქციების აუტოსორსინგში გადაცემის უპირატესობები და ნაკლოვანებები.

სასტუმრო საწარმოს ბიზნეს-ფუნქციებისა და საქმიანობის ცალკეული სახეების აუტოსორსინგის უპირატესობები და ნაკლოვანებები (ვ. კამენევას მიხედვით)

ბეს-ფუნქციები და მიანობის სახეები	ოსორსინგში გადაცემის უპირატესობები	უტოსორსინგში გადაცემის ნაკლოვანებები
ღტრული აღრიცხვა	იდერი კომპანიის სპეციალისტთა მაღალი ფიკაცია; საგადასახადო დისციპლინის ვევისათვის პასუხისმგებლობა ეკისრება ირ-სერს; საგასახადო დავალებების რება გადასახადს დაქვემდებარებული	ლადი დოკუმენტაციის ებისათვის ბუღალტერიის ჭუნება; ინფორმაციის გაჟონის ; მონაცემთა მიღებაში ტიულობის დაკარგვა.

	(შრომის ანაზღაურების ფონდი) რების გამო; საბუღალტრო სამსახურის ნობის უზრუნველ-ყოფისათვის ჩამული პროდუქტების შექმნის ზეგლობის არარსებობა.	
ნალის შერჩევა და ხარება	ნალის შერჩევასა და სწავლებაზე ეკონომია; არსერის მაღალი კვალიფიკაცია; შრომის ს კონიუნქტურის შესახებ მაღალი რმატიულობა.	ნალის მართულობის დონის გვა; სასტუმრო ბიზნესის ფიკაში გაცნობიერების ლებ-ლობა; კოლექტივში კორ-ეიული კლიმატის ფორმირების ულე.
დიული თანხლება	ფიციური სპეციალისტების მაღალი რო ღირებულება; მოთხოვნილების დულობა.	ხურების აღმომჩენი ფირმების ხურების მაღალი ღირებულება; მრო ბიზნესის იურიდიულ ხთა სპეციფიკა.
ტინგის ფუნქციები	არსერის მაღალი კვალიფიკაცია; ხმაზე დანახარჯების შემცირება	მრო ბიზნესის სპეციფიკური ის აუცილებლობა; ხურებათა მაღალი ულება.
ელი ფონდის ტი	ონტო სამუშაოების შესრულების ართული სათანადო ხარისხი; ნომრული ის დატვირთულობასთან დაკავშირებით ონტო სამუშაოების ჩატარების ვადების ხმებულობა (მირითადი წარმოების ულობის უზრუნველყოფა); კომპანია იდე-რის სპეციალისტთა მაღალი ფიკაცია.	რემონტების შესრულების ზეგლობა; ხარისხის ოლის აუცილებლობა; ტათავის დისკომფორტის ის რისკი.
ის მომსახურება	ღღირებული მოწყობილობების შექმნის ზეგლობის არარსებობა; შენობის ხურების სამუშაოთა ხარისხის ნველყოფა.	ტიულობის შემცირება; ხის კონტროლის ზეგლობა.
ვლითი ტექნიკისა ხფორმაციო მების მომსახურება	ნია პროვაიდერის სპეციალისტთა მაღალი ფიკაცია, რაც უზრუნველყოფს ედროვე დონის საინფორმაციო ლოგიების თანხლებას; კვალიფიციური ს-ლისტების მაღალი საბაზრო ღირებუ-მოთხოვნილების პერიოდულობა; ედროვე დონის გამოთვლითი ტექნიკის ნველყოფის მხარდაჭერა	ტიულობის შემცირება; მროს კომპიუტერული ხამების სპეციფიკა.
ხო ბილობების კური მომსახურება	ნია პროვაიდერის სპეციალისტთა მაღალი ფიკაცია.	
ბისა და საერთო ბლობის ადგილების ვთავება.	ნალში ეკონომია; მიმდინარე ივნილებებზე მიჯაჭვულობა (თმულობა); სამუშაოთა მაღალი ხარისხი; ღღირებული მოწყობილობების ენება; დასუფთავების სამუშაოთა სრული ექსი.	ბის კონტროლის ზეგლობა; სასტუმრო ბიზნესის ფიკური ცოდნის ზეგლობა.

და უსაფრთხოების ურთი	ნია პროვაიდერის სპეციალისტთა მაღალი ფიკაცია.	მრო ბიზნესის სპეციფიკური ის აუცილებლობა.
კხაოსა და უნდის სამსახური	ნალში ეკონომია; სამუშაოთა მაღალი ხი; ძვირადღირებული მოწყობილობების ენება; იმ მიმდინარე მოთხოვნილებებზე ვულობა, რომლებიც დამო-კიდებულია მროს საქმიანობის არარითმულობის კრთან.	ხის კონტროლის ლელობა.

მსოფლიოში გვაქვს უამრავი მაგალითი, როდესაც ყოველწლიურად დიდი რაოდენობით მცირე და მსხვილი კომპანია კოტრდება მენეჯერთა არასათანადო კვალიფიკაციისა და მკვეთრად გამოხატული კონკურენტული სტრატეგიების არ ქონის გამო.

ამასთანავე, კვალიფიკაციის ამაღლება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მცირე და საშუალო ბიზნესის წარმომადგენელთათვის, რომლებიც ხშირად საქართველოში ყოველგვარი სპეციფიკური ბიზნეს-განათლებისა თუ სასტუმრო ინდუსტრიის ლაბირინთებში გაცნობიერების გარეშე ინტუიციის დონეზე მართავენ საკუთარ ბიზნესს. ჩვენი ანალიზით მცირე სასტუმროთა მფლობელებისა და მენეჯერების აბსულუტურ უმრავლესობას ან წარმოდგენა არ აქვს სტრატეგიულ გეგმაზე და მის მნიშვნელობაზე ან ფლობენ ინფორმაციას, მაგრამ დღევანდელ სიტუაციაში მას უგულვებელყოფენ. სტრატეგიული რუკის არსის გაგება - თუ რატომ არის ის მნიშვნელოვანი და როგორ შეაქვს მას წვლილი სასტუმროს მართვაში, - სრულყოფილების ძიების გზაზე პირველი მნიშვნელოვანი ეტაპია.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ტომპსონი ა. უმცროსი. 2009. *სტრატეგიული მენეჯმენტი. კონცეფციები და ბიზნეს-სიტუაციები*. მე-13 გამოცემის თარგმანი. ბათუმი.
2. ბარათაშვილი ევგ., ბაკაშვილი ნ., ფარესაშვილი ნ. და სხვ. 2011. *თანამედროვე ბიზნეს-სტრატეგიები*. თბილისი.
3. Larkin E. M. 2009. *How to Run a Great Hotel*. Howtobooks, UK.
4. Каменева В. В. 2009. Стратегические аспекты управления предприятием в сфере гостиничного бизнеса. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Хабаровск. (ინტერნეტ რესურსი: www.khstu.ru/rus/Science)