

“სეუ და მეცნიერება,” 2025, #19, გვ. 122- 138;

„SEU & SCIENCE,“ 2025, #19, pp122- 138;

ელისაბედ ბალოაშვილი,

*ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის
თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის
ფაკულტეტის მოწვეული პერსონალი; საქართველოს დავით
 აღმაშენებლის სახელობის უნივერსიტეტის ბიზნესისა და
ტექნოლოგიების სკოლის პროფესორი*

პერსონალი, როგორც სასტუმრო მომსახურების კომპანიების კონკურენტუნარიანობის მთავარი ფაქტორი !!!

აბსტრაქტი

თემის აქტუალობა განპირობებულია: მსოფლიოს უდიდესი და მზარდი ტენდენციურობით აღსავსე სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის აღმასვლით გლობალურ ეკონომიკაში, რომელსაც თან ახლავს ბაზარზე კონკურენტ-ფირმათა რაოდენობის ზრდა, მომსახურების ხარისხზე კომპანიების მზარდი ყურადღების გამახვილება და ამ პროცესებთან თანდართული ახალი მომხმარებლების შეძენისთვის მძაფრი კონკურენტული ბრძოლა.

კვლევა მიზნად ისახავს, დაადგინოს თუ რა როლი აქვს პერსონალის ფაქტორს სასტუმრო მომსახურების კომპანიების კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფაში.

მასში განხილულია: „კონკურენტუნარიანობის“, როგორც ეკონომიკური კატეგორიის კონცეფცია, როგორც ქვეყნის, ასევე - სასტუმრო კომპანიის დონეზე. სათანადო ინფორმაციაზე დაყრდნობით, გაანალიზებულია სასტუმრო მომსახურების კონკურენტული პოზიციის შეფასების ძირითადი მახასიათებლები, რომელთა შორის, ყურადღება გამახვილებულია მომსახურების ხარისხზე. შესაბამისად, განხილულია სასტუმრო მომსახურების ხარისხის შეფასების ინსტრუმენტი „SERVQUAL“ და საერთაშორისო ონლაინ ტურისტულ სააგენტო BOOKING.COM, რომელიც გარკვეული კრიტერიუმებით აფასებს ბრენდირებულ სასტუმროთა კონკურენტული პოზიციის განმსაზღვრელ მახასიათებელს - ხარისხს.

საკუთარი მოსაზრებებითა და სხვა მეცნიერთა ნაშრომებიდან მოტანილი ამონარიდების საფუძველზე, დადგენილია, რომ სტუმართა მომსახურების ხარისხის აღქმა, სხვა მრავალ მახასიათებელთან ერთად, უპირობოდ უკავშირდება კვალიფიციურ პერსონალს (ინდივიდუალური უნარები და კომპეტენცია) და აღიარებულია, როგორც მომსახურების

ხარისხის საუკეთესო ინდიკატორი. შესაბამისად, პერსონალი მიჩნეულია სასტუმრო მომსახურების კომპანიის კონკურენტუნარიანობის მთავარ ფაქტორად.

სტატიაში ასევე განსაზღვრულია არაკომპეტენტური სამუშაო ძალისა და დემოტივირებული პერსონალის არსებობასთან დაკავშირებული გამოწვევები. მათ განმაპირობებელ მიზეზებად კი, საკუთარი მოსაზრებებითა და სხვა მეცნიერთა ნაშრომებზე დაყრდნობით, დასახელებულია ტურიზმის სექტორის ორწლიანი სტაგნაცია და თანამშრომელთა შრომითი ურთიერთობების არასათანადო დაცვა.

კვლევის დასკვნით ნაწილში, ავტორის მიერ წარმოჩენილია პირადი შეხედულებები აღნიშნულ საკითხებთან დაკავშირებით და გაცემულია რეკომენდაცია, რომელიც მიზნად ისახავს გამოვლენილი გამოწვევების გადაჭრას.

საკვანძო სიტყვები: სასტუმრო მომსახურების კონკურენტუნარიანობა, სასტუმრო მომსახურების სერვისი, სასტუმროს კონკურენტული პოზიციის შეფასების მახასიათებლები, სასტუმრო მომსახურების ხარისხის აღქმა.

შესავალი

სასტუმრო მომსახურების კონკურენტუნარიანობის განმარტება მჭიდრო კავშირშია ტერმინ კონკურენციასთან, რომელიც გულისხმობს რაიმე ასპარეზზე მეტოქეობას კონკურენტებს შორის უპირატესობის მოსაპოვებლად. კონკურენტუნარიანობას სხვადასხვა უცხოელი და ქართველი მეცნიერი სხვადასხვაგვარად განმარტავს, რაც ნათლად მიუთითებს მის სირთულესა და ბუნდოვანებაზე, აგრეთვე, ცოდნის ამ სფეროში შემდგომი კვლევის საჭიროებაზე.

ზოგადად, საერთაშორისო ტურისტულ ბაზარზე ბოლოდროინდელ ტენდენციებში წარმატების მიღწევის უპირატესობებში იკვეთება არა იმდენად მდიდარი ტურისტული რესურსების არსებობის მნიშვნელობა, რამდენადაც მისი ტურისტული წარმოების ღირებულებათა ჯაჭვში, ინოვაციური მართვის მეთოდებით ოპტიმალური ჩართვა.¹

რაც შეეხება სასტუმრო კომპანიების კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფას, ეს არის რთული და დინამიური პროცესი, რომელიც მოითხოვს გარემო ფაქტორების მუდმივ ანალიზს, ბაზრის გარკვეულ სეგმენტზე ადაპტაციას, ინოვაციების დანერგვას, მარკეტინგული თანამედროვე ტექნოლოგიის შემუშავებას, კომპეტენტურ პერსონალის მოზიდვას, შენარჩუნებასა და განვითარებას, მათ სტრატეგიული მართვას მაკრო გარემოს ფაქტორებში განხორციელებული ცვლილებების შესაბამისად და ა.შ.

არანაკლებ სირთულესთან არის დაკავშირებული კონკურენტუნარიანი პოზიციის შენარჩუნება, რაც მას საშუალებას აძლევს არამარტო წარმატებით გაუმკლავდეს მეტოქეობას,

¹ კაციტაძე, ნ. „და სხვ“. „საქართველოს მთიანი რეგიონების გადარჩენის გზა ტურიზმის კლასტერიზაცია!!!“ „ეკონომისტი“, #3, 2022, გვ. 76. DOI: 10.36172/EKONOMISTI p ISSN 1987-6890 e ISSN 2346-8432

არამედ - მიაღწიოს გრძელვადიან, ზრდაზე ორიენტირებულ განვითარებას. შესაბამისად, კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფა და შენარჩუნება მჭიდროდ არის დაკავშირებული სასტუმრო კომპანიების საქმიანობის მუდმივ სრულყოფასთან.

ქვეყნების საზღვრების გახსნა, დღითიდღე ამძაფრებს სასტუმრო საწარმოებს შორის კონკურენციას და მათ სახელმძღვანელოდ და სამართავად საჭირო ხდება მხოლოდ ხარისხანი პროდუქციისა და მომსახურების შეთავაზება. ამასთან, სასტუმრო მომსახურების კონკურენტუნარიანობაში მოიაზრება არამხოლოდ ხარისხი, ღირებულება, ინოვაცია, მრავალფეროვანი სერვისი, ბრენდი და სხვა ასპექტები, არამედ - პერსონალის პროფესიონალიზმი.

უნდა გვახსოვდეს, რომ სასტუმროთა ფუნქციონირების მაღალი სტანდარტით უზრუნველყოფა სწორედ ადამიანური რესურსის პრეროგატივაა. სასტუმროს პერსონალი არის არა მხოლოდ საწარმოს „სახე“, რომელიც აყალიბებს სტუმრების ურთიერთობას მთლიანად ორგანიზაციასთან, არამედ - უშუალო მონაწილეა მომსახურების გაწევის პროცესში.

ძირითადი ტექსტი

სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრია, როგორც მსოფლიოს უდიდესი და მზარდი ტენდენციურობით აღსავსე ეკონომიკური სექტორი, მიუხედავად კოვიდ-პანდემიით გამოწვეული 2 წლიანი სტაგნაციისა (საქართველოში ტურიზმის ინდუსტრია პანდემიის გამო, ისევე როგორც მთლიანად მსოფლიოში, უპრეცედენტოდ შემცირდა. 2020 წელს საერთაშორისო მოგზაურების ვიზიტებმა შეადგინა 1,747,110 (-81,3%), რითაც გაუტოლდა 2011 წლამდე არსებულ მონაცემს) აგრძელებს აღმასვლას გლობალურ ეკონომიკაში. კერძოდ: 2021 წელს საერთაშორისო სასტუმრო კომპანიების შემოსავალი განისაზღვრა 218,13 მლრდ აშშ დოლარით; 2022 წელს - 355, 37 მლრდ-ით; 2023 წელს - 411.03 მლრდ-ით, ხოლო 2024 წელს მსოფლიო სასტუმროების ბაზრის მოცულობამ 3.98 ტრილიონ აშშ დოლარს მიაღწია.¹

ეკონომიკური და პოლიტიკური კრიზისის, აგრეთვე, გეოპოლიტიკური არეულობის მიუხედავად, განვითარების ზრდის ტენდენცია შეინიშნება საქართველოს ტურიზმისა და მასპინძლობის, მათ შორის სასტუმრო ინდუსტრიის მომსახურების ბაზარზეც (ცხრილი #1)

ცხრილი #1

¹ კაციტაძე, ნ. „და სხვ.“ „სასტუმრო ინდუსტრიის განვითარების ტენდენციები საერთაშორისო და საქართველოს ბაზარზე,“ „ეკონომიკა და ბიზნესი“ # 4, ტომი XV, გვ. 186. Doi: ISSN 1987 – 5789 ESSN 2587 – 5426 10. 56079; ბალიაშვილი. ე. „კონკურენტუნარიანობა ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში,“ „ეკონომიკა,“ ტომი 107, 6-7. გამომცემლობა „ივერიონი“, 2025, გვ.17. DOI: ISSN 2587-4713 DOI:10.36962/ECS107/6-7/2025;

**2019-2025 წლებში ეკონომიკური მაჩვენებლების განვითარების დინამიკა საერთაშორისო
მოგზაურობიდან განხორციელებულ საქართველოს ტურიზმისა და მასპინძლობის (მათ შორის,
განთავსების საშუალებების) ინდუსტრიაში¹**

2019 წელი	2020 წელი	2021 წელი	2022 წელი	2023 წელი	2024 წელი	2025 წელი I კვ
შემოსავლები საერთაშორისო მოგზაურობიდან (ათასი აშშ დოლარი)						
3,268,654	541,686	1,244,988	3,516,634	4 125 329	4 425 377	825 975
განთავსების საშუალებების უზრუნველყოფით დაკავებული კომპანიების შემოსავლები (შემოსავლები ნომრებით სარგებლობიდან (Receipts from use of rooms) მლნ ლარი)						
659.8	228.7	516.9	821.8	963.8	-	-
ტურიზმის წილი მშპ-ში (მლნ ლარი)						
3,630	2,558	3, 498	4,377	4,924	5,869	-
მათ შორის, განთავსების ობიექტების წილი მშპ (მლნ ლარი)						
1559	637	1 096	1331	1 391,3	1 637,3	-
განთავსების საშუალებებით უზრუნველყოფის საწარმოთა რაოდენობა (ერთეული)						
1 682	1 054	1 776	2 213	2 488	3 198	-

ავტორის მიერ ადაპტირებული ცხრილი

როგორც ცხრილიდან ირკვევა, საქართველოში განთავსების საშუალებებით უზრუნველყოფის საწარმოთა რაოდენობა 2024 წელს შეადგენდა 3 198 ერთეულს. კონკურენტ ფირმათა რაოდენობა 2019 წელთან შედარებით (1 682 ერთეული) გაიზარდა 1516 ერთეულით. ეს გარემოება მეტყველებს იმ ფაქტზე, რომ კონკურენცია როგორც გლობალურ, ასევე - შიდა მომსახურების (მათ შორის სასტუმრო) ბაზრებზე სულ უფრო ინტენსიური ხდება და წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე დომინანტურ თემას. შეფასებულია დიდ გამოწვევად სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში.

თანამედროვე სამეცნიერო ლიტერატურაში „კონკურენტუნარიანობის“ მრავალი განმარტება არსებობს, რაც მიუთითებს იმაზე, რომ განსხვავებულია როგორც მიდგომები, ასევე - მისი ფორმირებისა და შეფასების მეთოდებიც. მიუხედავად მრავალი ემპირიული კვლევის შედეგებისა, იგი კვლავ მოიაზრება რთულ კონცეფციად და სხვადასხვა კონტექსტში სხვადასხვანაირად არის ინტერპრიტირებული. ამაზე მეტყველებს „კონკურენტუნარიანობის“ განხილვა როგორც პროდუქციის ან მომსახურების, ასევე - ქვეყნის, რეგიონის და ეკონომიკური სექტორის მიხედვით.

„კონკურენტუნარიანობის“ შესწავლა მსოფლიოს მასშტაბით 1990-იანი წლების დასაწყისიდან დაიწყო და მისი კვლევის ობიექტს ძირითადად, საწარმოო სფეროს ინდუსტრია წარმოადგენს. ერთ-ერთი კომპეტენტური საერთაშორისო ორგანიზაცია (OECD) მას განსაზღვრავს შემდეგი ფორმულირებით: „**კონკურენტუნარიანობა**“ არის უნარი, საკუთარი რესურსების ეფექტიანად გამოყენების პირობებში, განახორციელოს ქვეყნის

¹ ბალიაშვილი. ე. იქვე, გვ.18; საქართველოს ტურიზმის ეროვნული სააგენტო, ეკონომიკური მაჩვენებლები: 2019-2025 არასრული წლები; საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, სტატისტიკური წელიწადული 2024, გვ. 220.

მდგრადი ეკონომიკური ზრდა, გააუმჯობესოს პროდუქტიულობა და ინოვაციების დანერგვით შეინარჩუნოს პოზიცია საერთაშორისო ბაზრებზე.¹ მაგრამ აღნიშნული კატეგორიის ფართო ასპექტით განხილვა ამერიკელი მეცნიერის, მაიკლ პორტერის სახელს უკავშირდება, რადგან მას „კონკურენტუნარიანობა“ ყველაზე სრულყოფილად, კონცეპტუალურ დონეზე აქვს შესწავლილი, როგორც ქვეყნის, ასევე - დარგისა და ფირმის მიმართულებით.

მეცნიერი თანამედროვე საზოგადოებისთვის საყოველთაოდ აღიარებულ ნაშრომში "The Competitive Advantage of Nations" მის შემდეგ განმარტებას გვთავაზობს: „ქვეყნის დონეზე კონკურენტუნარიანობის ერთადერთი მნიშვნელოვანი კონცეფცია ეროვნული პროდუქტიულობაა. ერის ცხოვრების დონე განისაზღვრება მისი ეკონომიკის პროდუქტიულობით, რომელიც იზომება - ადამიანური, მატერიალური (წარმოების საშუალებები) კაპიტალისა და ბუნებრივი რესურსების ერთეულზე წარმოებული საქონლისა და მომსახურების ღირებულებით.“² ე.ი. ქვეყნის პროდუქტიულობა თავის მხრივ ეფუძნება რესურსების ეფექტიან გამოყენებას ეკონომიკური ღირებულების შესაქმნელად.

რაც შეეხება ფირმის დონეზე განსაზღვრულ დეფინიციას, მაიკლ პორტერს გადმოცემული აქვს ისეთი ნაშრომებში, როგორიცაა: „Competitive Strategy“ (1980) და „Competitive Advantage“ (1985). თანამედროვე მეცნიერთა ფირმის დონეზე „კონკურენტუნარიანობის“ შეფასების მეთოდოლოგია მდგომარეობს შემდეგში (ცხრილი #2).

ცხრილი #2

ფირმის დონეზე „კონკურენტუნარიანობის“ შეფასების მეთოდოლოგია (კონცეფციები, ძირითადი ინდიკატორები და განმარტებები)³

ავტორი: მაიკლ პორტერი (Michael Porter, 1980; 1985)
პორტერის მიხედვით, „ფირმის კონკურენტუნარიანობა“ დამოკიდებულია იმაზე, თუ მას შეუძლია კონკურენტული უპირატესობის შექმნა და შენარჩუნება. იგი ეფუძნება მის უნარს შექმნას მეტი ღირებულება, ვიდრე მეტოქეებმა და აკეთოს ეს ეფექტურად - ისე, რომ მიღებული სარგებელი აღემატებოდეს დანახარჯებს. ეს უპირატესობა შეიძლება იყოს: დაბალი ფასი, უნიკალური პროდუქტი, სერვისის მაღალი ხარისხი ან მომხმარებელზე მორგებული გამოცდილება.“ ფირმის დონეზე პორტერს განსაზღვრული აქვს საყოველთაოდ აღიარებული კონკურენტული

¹ Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). „OECD Economic Outlook“, № 52, 1992, გვ. 20;

² Porter, M. E. „The Competitive Advantage of Nations“, „New York: Free Press“, 1990, p.6;

³ Porter, M. E. „Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance“, „Free Press“, 1985, p. 3–5; **Porter, M. E.** „Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors“, „Free Press“, 1980, p.11; **D’Cruz, J. & Rugman, A.** „New Concepts for Canadian Competitiveness“ [Working paper], „Toronto, ON: Kodak Canada“, 1992, p. 20; **Clark, J. & Guy, K.** „Innovation and Competitiveness: A Review“, „Technology Analysis & Strategic Management“, vol. 10, no. 3, 1998, pp. 363–395; **Papadakis, M. C.** „Did (or Does) the United States Have a Competitiveness Crisis?“, „Journal of Policy Analysis and Management“, vol. 13, no. 1, 1994, pp. 1–20; **Tefertiller, G. C. & Ward, A.** „Revealed Comparative Production Advantage: Implications for Competitiveness in Florida’s Vegetable Industry“, „Agribusiness“, vol. 11, no. 2, 1995, pp. 105–115; **Лифиц, И. М.** „Конкурентоспособность товаров и услуг“, учебное пособие, Москва: Юрайт, 2-е издание, 2009; **Лифиц, И. М.** „Конкурентоспособность товаров и услуг“, учебник для вузов, Москва: Юрайт, 5-е издание, 2025, стр. 123–125.

სტრატეგიის არსი, რომელიც ცნობილია 5 ძალის სახელწოდებით. „**კონკურენტული სტრატეგია** მოიცავს განსხვავებულ მოქმედებათა შეგნებულ არჩევას, რომელიც საშუალებას აძლევს ფირმას მიიღოს მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა და მომხმარებელს მიეწოდოს უნიკალური ღირებულების.“

ავტორები: დ'კრუზი და რაგმანი (D'Cruz, J. & Rugman 1992)

„**კონკურენტუნარიანობა**“ არის - „საქონლისა და მომსახურების შექმნის, წარმოებისა და ბაზარზე გატანის უნარი, რომელთა ფასისა და ასევე სხვა ფაქტორების მახასიათებლები კონკურენტებთან შედარებით უფრო მიმზიდველ პაკეტს ქმნის და მეტოქეებზე უკეთეს პროდუქტებს სთავაზობს. კონკურენცია არ გულისხმობს მხოლოდ ფასებს, არამედ - ხარისხს, დიზაინს და ინოვაციას.“

ავტორები: კლარკი და გაი (Clark & Guy 1998)

მეცნიერები კლარკი და გაი თავიანთ ყოვლისმომცველ მიმოხილვაში დიდ დატვირთვას ანიჭებენ ინოვაციასა და კონკურენტუნარიანობას შორის მჭიდრო ურთიერთქმედებას. ამდენად, აღნიშნულ კატეგორიას ავტორები განიხილავენ, როგორც რთულ, **მრავალკომპონენტურ კონცეფციას**, რომელიც სხვადასხვა ასპექტისა (გონებრივი და შემოქმედებითი) თუ განზომილებისგან შედგება. საბოლოო ჯამში, მეცნიერების მიერ „**კონკურენტუნარიანობა**“ კონცეპტუალიზებულია, როგორც მრავალმხრივი კონსტრუქცია, ფორმირებული:

1) ადამიანური რესურსების განაწილებით - უნარების, მოტივაციისა და ორგანიზაციული შესაძლებლობების ჩათვლით;

2) ტექნიკური და ტექნოლოგიური მზადყოფნით, განსაკუთრებით - კვლევისა და განვითარების პოტენციალით, აგრეთვე, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვისა და გამოყენების უნარით;

3) მმართველობითი და ორგანიზაციული კომპეტენციებით, მათ შორის შიდა პროცესებით, კოორდინაციითა და თანამშრომლობით - მომწოდებლებთან, კვლევით ინსტიტუტებთან და სხვა კომპანიებთან.

მნიშვნელოვანია აღნიშნოთ, რომ კლარკი და გაის მტკიცებით „**კონკურენტუნარიანობის**“ **საბოლოო ინდიკატორები** მოიცავს - რენტაბელობას/მომგებიანობას და ბაზარზე პოზიციის შენარჩუნებას. ამასთან, ხაზს უსვავენ რომ მაკროეკონომიკური მაჩვენებლები სრულად ვერ ასახავენ კონკურენტუნარიანობას, თუ ისინი არ განიხილება შესაბამის სტრატეგიულ კონტექსტსა და შეფასების ერთეულებთან კავშირში.

ავტორი: ვასილის მ. პაპადაკისი (Papadakis, M. 1994).

პაპადაკი, მეცნიერთა - კლარკისა და გაის მსგავსად, „**კონკურენტუნარიანობის**“ ერთი უნივერსალური ფორმალური განსაზღვრების შეთავაზების ნაცვლად, ოპერირებს სამ ძირითად ინდიკატორზე დაყრდნობით, ესენია:

1) გადამამუშავებელი სექტორების საერთაშორისო ვაჭრობაში ბაზრის წილის დინამიკა;

2) სექტორების მიხედვით სავაჭრო ბალანსის დეფიციტისა და პროფიციტის მაჩვენებლები;

3) გამოვლენილი შედარებითი უპირატესობის (RCA) ინდექსები, რომლებიც ასახავს ქვეყნის ექსპორტის სტრუქტურაში კონკრეტული დარგების შედარებით წილს.

ავტორი ხაზს უსვავს, რომ „**კონკურენტუნარიანობა**“ არ წარმოადგენს უნიფიცირებულ ცნებას, არამედ განიხილება დარგობრივ მოვლენად, რომელიც იზომება სავაჭრო და საბაზრო რაოდენობრივი მაჩვენებლებით.“

ავტორები: ტეფერტლერი და უორდი (Tefertiller & Ward 1995)

ტეფერტლერი და უორდი „**კონკურენტუნარიანობას**“ განსაზღვრავენ სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის კონტექსტში გამოვლენილი შედარებითი წარმოებითი უპირატესობების ინდექსის (RCPA) გამოყენებით, რომელიც წარმოადგენს რაოდენობრივ მაჩვენებელს, ასახავს კონკრეტული სექტორის შედარებით უპირატესობას წარმოებაში და საშუალებას აძლევს შეაფასოს მისი კონკურენტუნარიანობა. ავტორებს აღნიშნული კატეგორია ჩამოყალიბებული აქვთ შემდეგი

ფორმულირებით:

1) „კონკურენტუნარიანობა“ შეფასებულია ემპირიულ მონაცემებზე დაყრდნობით. იგი გამოხატავს წარმოების საფუძველზე მიღებულ შედარებით უპირატესობას. ეს შეფასება ეფუძნება მოდელს, რომელიც აერთიანებს წარმოების ზრდასა და ყველა პროდუქტის მიწოდების ელასტიურობას;

2) ისინი „კონკურენტუნარიანობას“ წარმოების ინდიკატორების მეშვეობით აანალიზებენ: უფრო მაღალი მოსავლიანობა და ზრდის ტემპი მიუთითებს წარმოებაში შედარებით უპირატესობაზე და რეგიონულ და საერთაშორისო ბაზრებზე უფრო მაღალ კონკურენტუნარიანობაზე.

ავტორი: ლიფიტი იოსები (Лифиц И. М. 2009; 2025)

პროდუქციის „კონკურენტუნარიანობა“ არის პროდუქციის უნარი, დააკმაყოფილოს მოცემული ბაზრის მოთხოვნები განსახილველ პერიოდში მსგავს კონკურენტებთან მიმართებაში.

კონკურენტუნარიანობის ეს განსაზღვრება მოიცავს სამ განმასხვავებელ მახასიათებელს:

1. სივრცე — კონკრეტული ბაზარი (ქვეყანა, ბაზრის სეგმენტი);
2. პერიოდი — ფიქსირებული დროის პერიოდი;
3. შედარების ამოცნობის უნარი.

ამდენად, „კონკურენტუნარიანობის“ შეფასება გვთავაზობს კონკრეტული პროდუქტის შედარებას ანალოგთან „დრო-სივრცის“ სისტემაში.

ხოლო 2025 წლის პუბლიკაციაში ავტორი კონკურენტუნარიანობის შემდეგ განმარტებას გვთავაზობს:

პროდუქტის (ან მომსახურების) „კონკურენტუნარიანობა“ არის მისი სამომხმარებლო და ღირებულებითი მახასიათებლების ერთობლიობა/ნაკრები, რაც უზრუნველყოფს მომხმარებლების მიერ ამ პროდუქტის (მომსახურების) უპირატესობას ბაზარზე წარმოდგენილ მსგავს პროდუქტებთან (მომსახურებებთან) შედარებით მოცემულ მომენტში და მოცემულ პირობებში.

1) *მახასიათებლების ნაკრები* - გულისხმობს არამხოლოდ ფასს ან მხოლოდ ხარისხს, არამედ - მათ ერთობლიობას;

2) *მომხმარებლის მახასიათებლები* - პროდუქტის ისეთი თვისებები, როგორიცაა: ხარისხი, დიზაინი, ფუნქციური უნარი და მორგებულობის დონე, ქმნის მომხმარებლისთვის უპირატესობას და ამაღლებს პროდუქტის კონკურენტუნარიანობას.

3) *„cost“ მახასიათებლები* - ანუ ფასი, გარანტიები, სერვისი, მიწოდების პირობები;

4) *მომხმარებლის უპირატესობა* - კონკურენტუნარიანობის ის კომპონენტია, რომელიც განსაზღვრავს მოთხოვნას და გავლენას ახდენს ყიდვის გადაწყვეტილებაზე.“

ავტორის მიერ ადაპტირებული ცხრილი

თუ საწარმოო სექტორში „კონკურენტუნარიანობის“ კვლევები უფრო ადრეულ პერიოდს მოიცავს, ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში მსგავსი კვლევები მხოლოდ 2000-იანი წლების დასაწყისში დაიწყო და დღესაც აქტუალურია სასტუმრო მომსახურების სფეროში. რაც შეეხება შეფასების მეთოდოლოგიას მასთან დაკავშირებით, მდგომარეობს შემდეგში (ცხრილი #3)

ცხადია, საბაზრო ურთიერთობების განვითარების პირობებში, სასტუმრო მომსახურება უნდა იყოს კონკურენტუნარიანი, წინააღმდეგ შემთხვევაში, მასზე მოთხოვნა ძალიან დაბალი იქნება ან საერთოდ არ აიარსებებს. „კონკურენტუნარიანობის“ წინაპირობას კი

წარმოადგენს ფასის შესაბამისობა მომსახურების ხარისხსა და რესურსების რაციონალურ გამოყენებასთან (მომსახურების ხარჯების მინიმიზაცია) საჭირო ხარისხის შენარჩუნებით.

ცხრილი #3

სასტუმრო კომპანიების „კონკურენტუნარიანობის“ შეფასების მეთოდოლოგია (კონცეფციები, ძირითადი ინდიკატორები, წარმატების ფაქტორები და განმარტებები)¹

ავტორები: ტურიზმის მსოფლიო ორგანიზაცია და მსოფლიო ტურიზმისა და მოგზაურობის საბჭო (UNWTO & WTTC)
სასტუმროს „კონკურენტუნარიანობა“ გულისხმობს ისეთი მომსახურების მიწოდების უნარს, რომელიც განასხვავებს სასტუმროს ალტერნატივებისგან - მომსახურების ხარისხის, სტუმართა კმაყოფილების, მიმზიდველობისა და ღირებული შეთავაზების თვალსაზრისით. ეს ფორმულირება ეფუძნება UNWTO-ს ტურიზმისა და კონკურენტუნარიანობის კომიტეტის (CTC) მიერ შემუშავებულ ოპერაციულ ჩარჩოებს (UNWTO) და შეესაბამება მსოფლიო ტურიზმისა და მოგზაურობის საბჭოს (WTTC) ხედვას, რომელიც სასტუმროებს მომსახურების სრულყოფილებითა და სტრატეგიული პოზიციონირებით გამორჩევის საშუალებას აძლევს.
ავტორები: დუაიერი და კიმი (Dwyer & Kim (2003))
სასტუმრო ბიზნესში „კონკურენტუნარიანობა“ განისაზღვრება სასტუმროს უნარით, მიიზიდოს და დააკმაყოფილოს სტუმრების საჭიროებები ისეთი შეთავაზებით, რომელიც - ფასის, ხარისხის, მომსახურებისა და საერთო შთაბეჭდილების ერთიანობით უზრუნველყოფს მათთვის უმაღლეს ფასეულობას - უკეთესად, ვიდრე კონკურენტები. ამავდროულად, ხელშეწყობილი იყოს მიმართულების განვითარების გრძელვადიანი მდგრადობა, რაც მოიცავს ეკონომიკურ, სოციალურ და გარემოსდაცვით კომპონენტებს. ძირითადი ინდიკატორები: ფასი/ღირებულება; ხარისხი და მომსახურების სტანდარტი; ინფრასტრუქტურა (ოთახები, მომსახურება, ტექნოლოგია); ადამიანური რესურსი (სერვისის პერსონალი); ბრენდის რეპუტაცია; მდგრადობა და უსაფრთხოება.
ავტორები: ენცი, გრანდი და ჩენი (Enz, C. A., 2010; Grundy, T. 2006; Chen, M. H. 2011)
მაიკლ პორტერის „ხუთი ძალის მოდელის“ საფუძველზე ადაპტირებული კონკურენტუნარიანობის მოდელის შესაბამისად, სასტუმრო მომსახურების სფეროში „კონკურენტუნარიანობა“ განსაზღვრულია შემდეგ ფაქტორებზე დაყრდნობით: 1) კონკურენციის ინტენსივობა სასტუმრო ინდუსტრიაში – რამდენად ღირებულია შეთავაზება ბაზარზე სხვებთან შედარებით; 2) მიწოდების ძალა – ლოჯისტიკა, სურსათი, ადგილობრივი პარტნიორები; 3) მოთხოვნის ძალა – მომხმარებლის მოლოდინი და ქცევა; 4) ბაზარზე შესვლის ბარიერები – ტექნიკური, იურიდიული ან ბრენდინგული უპირატესობები;

¹ UNWTO, WTTC. „A Practical Guide to Tourism Destination Management“, „Madrid: World Tourism Organization“, 2007, p. 20; Dwyer, L., Kim, C. „Destination Competitiveness: Determinants and Indicators“, „Current Issues in Tourism“, vol. 6, no. 5, 2003, pp. 369–414. Enz, C. A. „Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases“, Wiley Publishing, 2010; Grundy, T. „Rethinking and Reinventing Michael Porter's Five Forces Model“, „Strategic Change“, vol. 15, no. 5, 2006, pp. 213–229; Chen, M. H. „The Response of Hotel Performance to International Tourism Development and Crisis Events“, „International Journal of Hospitality Management“, vol. 30, no. 1, 2011, pp. 200–212; Visser, G., Alvera, B. „A Competitiveness Model for Tourism Products“, „Tourism Review“, vol. 64, no. 3, 2009; Чудновский, А. Д. „Туризм и гостиничное хозяйство“, Москва: Юркнига, 2005, стр. 448; Березин, А. А. „Модель организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности предприятия“, „Вестник Академии предпринимательства при Правительстве Москвы“, #2, 2013, стр. 90–93; ბალიაშვილი, ე. „კონკურენტუნარიანობა ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში“, „ეკონომიკა“, ტომი 107, 6-7. გამოცემლობა „ივერიონი“, 2025, გვ.19. DOI: ISSN 2587-4713 DOI:10.36962/ECS107/6-7/2025.

) ჩანაცვლებელი სერვისები – ბუტიკ სასტუმროები და სხვ. თითოეული მათგანი გავლენას ახდენს სასტუმრო მომსახურების ბაზარზე ფირმის ინდივიდუალური პოზიციონირებისა და სტრატეგიული გადაწყვეტილებების ფორმირებაზე. აღნიშნული მიდგომა შესაძლებელს ხდის, შეფასდეს სასტუმროს მოქნილობა, სტრატეგიული მდგრადობა და ბაზრის მოთხოვნებზე ადაპტირების უნარი.	
ავტორები, ვისერი და ალვერა (Visser, G., Alvera, B. 2009)	
ვისერი და ალვერა თავიანთ ნაშრომში აღნიშნავენ, რომ „ტურისტული პროდუქტის კონკურენტუნარიანობა“ წარმოადგენს კომპლექსური მომსახურების განვითარების შედეგს. ის არ შემოიფარგლება მხოლოდ ტურისტული დანიშნულების ადგილის კონკურენტუნარიანობის შეფასებით, არამედ ეფუძნება ისეთი ინდივიდუალური პროდუქტების უნიკალურობასა და მათ არსებით მახასიათებელ თვისებებს, როგორიცაა: სასტუმროები, ტურისტული ობიექტები ან სხვადასხვა სერვისების პაკეტი. ამდენად, ავტორების მიერ, „კონკურენტუნარიანობა“ განიხილება, როგორც ძალების, ინდიკატორებისა და წარმატების ფაქტორთა ერთობლიობა, რომელიც აყალიბებს თითოეული ტურისტული პროდუქტის უნიკალურობას, რაც საშუალებას იძლევა იდენტიფიცირებული იყოს მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები.	
ავტორი: ალექსეი ჩუდნოვსკი (Чудновский, А. Д. 2005)	
სასტუმრო მომსახურების „კონკურენტუნარიანობა“ არის შედეგი იმისა, რომ მას გააჩნია უნიკალური უპირატესობები, რომლის გარეშეც შეუძლებელია მეტოქეებზე უკეთესი მდგომარეობის მიღწევა ან სულაც მათი დამარცხება მოცემულ ბაზარზე.	
ავტორი: ალექსანდრე ბერეზინი (Березин, А. А 2013)	
სასტუმრო მომსახურების „კონკურენტუნარიანობა“ როგორც მომსახურების თვისება, ბაზარზე მსგავს მომსახურებასთან ან იქ წარმოდგენილ კონკურენტ სუბიექტებთან თანაბარ პირობებში მოქმედების საშუალებას იძლევა.	
ავტორი: ელისაბედ ბალიაშვილი (Baliashvili, E. 2025)	
სასტუმრო მომსახურების „კონკურენტუნარიანობა“ ეს არის სასტუმროს უნარი დამკვიდრდეს ბაზრის გარკვეულ სეგმენტზე, აგრეთვე, მის მფლობელობაში არსებული სტრატეგიული რესურსის გონივრული მართვის პროცესი, რომლის დროსაც ხორციელდება ამ ფაქტორების გარდაქმნა კონკურენტულ უპირატესობებად და ძირითადად მიმართულია სტუმართა შენარჩუნებისა და ახალი მყიდველების მოზიდვის მიზნით.	

ავტორის მიერ ადაპტირებული ცხრილი.

ამასთან, მომსახურება ვერ იქნება კონკურენტუნარიანი, თუ ის მიმზიდველი არ არის სტუმრისთვის (ცხრილი #4).

ცხრილი #4

სასტუმრო მომსახურების კონკურენტული პოზიციის შეფასების ძირითადი მახასიათებლები¹

კონკურენტული პოზიციის განმსაზღვრელი მახასიათებლები	შინაარსი
ფასი, საფასო და სატარიფო პოლიტიკა	) სასტუმრო კომპანიის მომსახურების ფასების თანაფარდობა ძირითადი მეტოქე-ფირმების ანალოგიურ მაჩვენებლებთან;

¹ Napierala. T., Birdir. K. „Competition in Hotel Industry: Theory, Evidence and Business Practice“, „European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation“, vol. 11, no. 1, 2021. DOI: 10.2478/ejthr-2020-0017; Чудновский. А. Д., Жукова. М. А. [и др.]. „Индустрия гостеприимства: основы организации и управления: учебно-методическое пособие“, „ Москва: IDForum: ИНФРА-М“, 2011.

	სასტუმროს საფასო და სატარიფო პოლიტიკის ეფექტიანობა კონკურენტა წარმოებულ პოლიტიკასთან მიმართებაში, რაც დაკავშირებულია ფასდაკლებებსა და სპეციალურ შეთავაზებებთან.
ხარისხი	ოთახების რაოდენობრივი სტრუქტურისა და მათი მდგომარეობის შესაბამისობის ხარისხი მოცემული კლასის სასტუმროების მოთხოვნებთან; მოცემულ სტანდარტებთან (დადგენილი წესები და ნორმატივები) მიმართებაში სასტუმრო მომსახურების მიწოდებაზე გაწეული სამუშაოების შესაბამისობის ხარისხი; შენობებისა და მოწყობილობების საინჟინრო-ტექნიკური მდგომარეობის შესაბამისობის ხარისხი; მომსახურე პერსონალის კვალიფიკაციის დონე; არსებული სერვისების მიწოდების უსაფრთხოების დონე; შენობების, ნაგებობების, საინჟინრო და სხვა ტექნიკური აღჭურვილობის მოვლა-პატრონობის ხარისხი სასტუმრო ბიზნესში არსებულ აუცილებელ სტანდარტებთან, რეგულაციებთან და წესებთან მიმართებაში.
მომსახურების ადმინისტრირება	მომსახურების დონე; დიზაინისა და მასთან არსებული ტერიტორიის განმეპყრობებელი ინტერიერი და ექსტერიერი; დამატებითი სერვისების სპექტრის დიაპაზონი და მათი მართვა; სასტუმროს და მისი მომსახურებების - დაჯავშნის არსებული სისტემებისა და საკომუნიკაციო საშუალებების - ხელმისაწვდომობა და ეფექტიანი მენეჯმენტი; სტუმრებთან ანგარიშსწორებისა და მათი გაწერის პროცესში გამოყენებულ მეთოდები და ფორმები.
მარკეტინგული საშუალებები: რეკლამა და პრომოცია	მათი გამოყენებით მიიღწევა სასტუმროს: სარეკლამო ღონისძიებების ეფექტიანობა; სადისტრიბუციო არხების ეფექტიანობა; სერვისების პოპულარიზაცია სასტუმრო მომსახურების ბაზარზე; ბრენდის განვითარება და აღიარება/ცნობადობა.

ავტორის მიერ ადაპტირებული ცხრილი

როგორც ვხედავთ, სასტუმრო მომსახურების კონკურენტული პოზიციის განმსაზღვრელი ისეთი მახასიათებლები, როგორიცაა - ხარისხი, პირდაპირ კავშირშია **კვალიფიური პერსონალის** არსებობასთან, ხოლო მომსახურების ადმინისტრირება - მის **კომპეტენტურ მუშაობასთან**. პერსონალი წარმოგვიდგება როგორც ხარისხის ფორმირების განმეპყრობებელი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მახასიათებელი და წარმოადგენს სასტუმროთა კონკურენტუნარიანობის უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს.

ყოველივე ზემოაღნიშნულის მართებულობას ადასტურებს სასტუმრო მომსახურების ხარისხის შეფასების ინსტრუმენტი „SERVQUAL.“ მისი მიხედვით, სტუმართა მომსახურების ხარისხის „აღქმა“, სხვა მრავალ მახასიათებელთან ერთად, უპირობოდ უკავშირდება კვალიფიციურ პერსონალსა და მის ინდივიდუალურ უნარებს (ცხრილი #5).

ცხრილი #5

სასტუმრო მომსახურების ხარისხის „აღქმის“ (Gap 5-ის) გამოსათვლელად შემუშავებული პარამეტრების ნაკრები „SERVQUAL“-ის მიხედვით¹

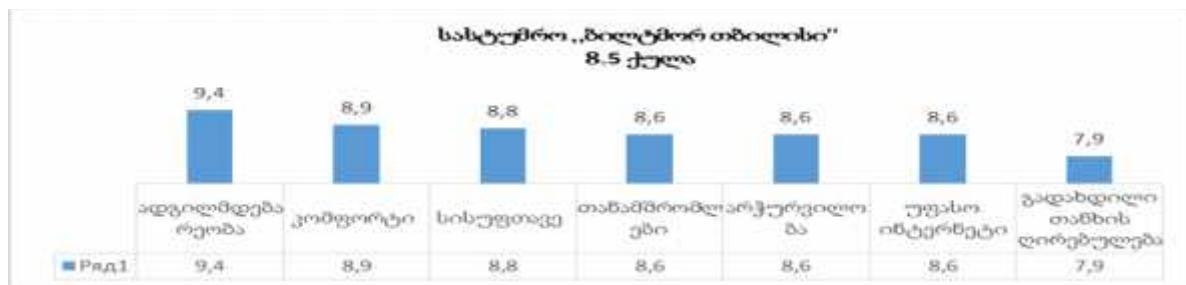
„ნაკრების“ დეტერმინანტები/კომპონენტები	ქვეკომპონენტების აღწერილობა
1. ხელშესახებლობა/მატერიალური აქტივები (<i>tangibles</i>) ფიზიკური ობიექტების, აღჭურვილობის, პერსონალის და საკომუნიკაციო საშუალებების გარეგნული სახე	1. ვიზუალურად მიმზიდველი შენობები და ობიექტები
	2. შენობის შიდა ადგილების/ინტერიერის ადეკვატური ტევადობა (შეხვედრების ადგილები, სასადილო ოთახები, საკონფერენციო დარბაზები, საცურაო აუზები და ა.შ.).
	3. თანამედროვე აღჭურვილობა კარგი ვიზუალით (კონდიციონერი, ავეჯი, ლიფტი, საკომუნიკაციო საშუალებები და ა.შ.).
	4. ცხოვრებისათვის კომფორტული და შესაფერისი ატმოსფერო და აღჭურვილობა (კომფორტული, სუფთა და მშვიდი - საწოლები, სკამები, შეზღონგები, და ა.შ. ნომრების/ოთახების ხარისხი)
	5. აღჭურვილობის მუშაობა შეუფერხებლად
	6. მომსახურების გასაწევად საჭირო ადეკვატური და საკმარისი რაოდენობის საშუალებები (საპონი, შამპუნი, პირსახოცი, დუშ-გელი და ა.შ.)
	7. საკვებისა და სასმლის მომზადება და სტუმრისთვის მირთმევა ჰიგიენური თვალსაზრისით ადეკვატურად და საკმარისი რაოდენობით
	8. პერსონალის კარგი გარეგნული გამომეტყველება (როგორც უნიფორმის, ასევე, პირადი ჰიგიენური საშუალებების თვალსაზრისით)
2. საიმედოობა (<i>reliability</i>) დაპირებული მომსახურების დროულად, ზუსტად და საიმედოდ მიწოდების შესაძლებლობა	9. მომსახურების მიწოდება დაპირების შესაბამისად
	10. მომსახურების მიწოდება ზუსტად განსაზღვრულ ვადებში
	11. ზუსტი აღრიცხვის წარმოება: დაჯავშნა, სტუმრების ჩანაწერები, ინვოისები, შეკვეთები და ა.შ.)
3. სანდოობა/გარანტირებულობა (<i>assurance</i>) თანამშრომელთა ცოდნა და თავაზიანობა, ასევე, მათი ინდივიდუალური უნარი	12. ინფორმაციის შენახვა თანამშრომლებისგან საჭიროებისამებრ
	13. სასტუმროს მიერ სტუმრების საჩივრების გადაწყვეტა და დისკომფორტის კომპენსირება
	14. სასტუმროს მიერ მომსახურების მოქნილობის უზრუნველყოფა სტუმრების მოთხოვნების შესაბამისად
	15. მიწოდებული სერვისების სტაბილურობა და ხარისხიანი

¹ ქუთათელაძე. მ. „სასტუმრო მომსახურების ხარისხისზე მოქმედი ფაქტორები და შეფასების ძირითადი ასპექტები“, „ეკონომისტი“ #1, ტომი XX, 2024, გვ. 178. DOI: 10.36172/EKONOMISTI.

ნდობისა და დარწმუნების მოსაპოვებლად	საკვები და სასმელი.
4. ემპათია (<i>empathy</i>). სტუმრებისთვის ზრუნვისა და ინდივიდუალური ყურადღების მიქცევა	16. კვალიფიციური პერსონალი, თანამშრომლების ცოდნა შესრულებული სამუშაოს შესახებ და უნარები (პროფესიული შესაძლებლობები, უცხო ენა, კომუნიკაციური უნარები და ა.შ.), სტუმრებისთვის ინფორმაციის მიწოდება და დახმარება. 17. თანამშრომლების მიერ სტუმრებისადმი ინდივიდუალური მიდგომის გამოყენება, სპეციალური შეთავაზებები, მათთვის პერსონალიზებული ყურადღების მიქცევა, რის გამოც ისინი თავს გრძნობენ განსაკუთრებულად 18. თანამშრომლების მიერ სტუმართა კონკრეტული საჭიროებების განსაზღვრა 19. სასტუმროს მოსახერხებულობა/ადაპტირებულობა შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე სტუმრებისთვის (უზრუნველყოფილია მათთვის საჭირო აქსესუარები)
5. წვდომა (<i>Access</i>) სტუმართან მიდგომისა და კონტაქტის ხელმისაწვდომობა და სიმარტივე	20. სასტუმროსა და მისი ობიექტების სამუშაო საათები მოსახერხებელია ყველა სტუმრისთვის. 21. სასტუმროს ადგილმდებარეობამდე წვდომის სიმარტივე. (სატრანსპორტო და დატვირთვა-გადმოტვირთვის ადგილი, მანქანის სადგომი და ა.შ.). 22. სასტუმროს ობიექტებისა და სერვისების შესახებ ინფორმაციის მოპოვების სიმარტივე (ინფორმაციის მიღება ტელეფონით, ინტერნეტით და ა.შ., მიმართულების ნიშნები და ა.შ.).

საინტერესოა აგრეთვე, თუ რა კრიტერიუმებით აფასებს ბრენდირებულ სასტუმროთა კონკურენტული პოზიციის განმსაზღვრელ მახასიათებელს - ხარისხს, საერთაშორისო ონლაინ ტურისტულ სააგენტო BOOKING.COM, რომელიც მსოფლიოში აღიარებულია ყველაზე სანდო და პოპულარულ პლატფორმად. როგორც ირკვევა, სტუმრების მიერ მომსახურების ხარისხის შეფასება (ხარისხის „აღქმა“) და მათი კმაყოფილების განმპირობებელი მახასიათებლების ნაკრები დაფუძნებულია 7 კომპონენტზე: 1. ადგილმდებარეობა; 2. კომფორტი; 3. სისუფთავე; 4. თანამშრომლები; 5. აქსესუარები; 6. უფასო ინტერნეტი; 7. გადახდილი თანხის ღირებულება. სასტუმრო მომსახურების ხარისხის საერთო შეფასება შეადგენს 10 ქულას. ცალკეულ კომპონენტთა ქულები (მაქსიმალური შეფასება 10 ქულა), საშუალებას იძლევა, კონკურენტ-ფირმებმა გაანალიზონ მეტოქე ფირმების ძლიერი და სუსტი მხარეები (დიაგრამა#1).

დიაგრამა #1. სტუმრების მიერ ონლაინ ტურისტულ სააგენტო booking.com -ის გვერდზე სასტუმრო „ბილტმორ თბილისი“ შეფასება¹



როგორც ვხედავთ, თანამშრომლის ფაქტორს მნიშვნელოვანი როლი უჭირავს. ამასთან, სისუფთავისა და კომფორტის (პრობლემურ საკითხზე დროული და ეფექტიანი რეაგირება, ემპათია და ა.შ) მახასიათებლები მის კვალიფიციურ და კომპეტენტურ მუშაობას უკავშირდება. შეიძლება ითქვას, რომ კვალიფიციური პერსონალი და მათი ინდივიდუალური უნარები წარმოადგენს მომსახურების საერთო ხარისხის საუკეთესო განმპირობებელ ფაქტორს.

აღნიშნული მოსაზრებას იზიარებს არაერთი უცხოელი მეცნიერი. მათი აზრით, „სასტუმროს მომსახურების ხარისხი ძირითადად წარმოდგენილია სამი განზომილებით, ესენია - თანამშრომლები, მატერიალური ფასეულობები და საიმედოობის განცდა, რომელთაგანაც პერსონალი მიჩნეულია, როგორც მომსახურების საერთო ხარისხის საუკეთესო ინდიკატორი.“²

კვლევებით დადასტურებულია, რომ ტურიზმისა და მასპინძლობის (მ.შ. სასტუმრო) მომსახურების ინდუსტრიაში პრობლემას წარმოადგენს კომპეტენტური სამუშაო ძალის არსებობა. „მისი დეფიციტი მასპინძლობის სექტორში აშკარა გახდა ჯერ კიდევ 1980-იანი წლებიდან (WTO 1983), მაგრამ სასტუმრო ინდუსტრია დღესაც კვლავ იგივე პრობლემის წინაშე დგას. ზოგიერთი მეცნიერი „სამუშაო ძალის ამ ქრონიკულ დეფიციტს უწოდებს განუწყვეტელ ციკლს, რომელშიც ის ადამიანები, რომელთა დაქირავება სურს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიას (THI-ს), არ იმუშავენ მასში, მაგრამ ისინი, ვინც არ არიან შესაფერისი THI-სთვის, მზად არიან იმუშაონ.“³

გამონაკლი ამ თვალსაზრისით არც საქართველოა. დღესაც გამოწვევას წარმოადგენს კვალიფიციური პერსონალის მოძიება, რომლის ერთ-ერთი განმპირობებელი ფაქტორი ტურიზმის სექტორის ორწლიანი სტაგნაციაა. „კოვიდ-პანდემიამ“ დიდწილად იმოქმედა

¹ ქუთათელაძე. მ. „სასტუმრო მომსახურების ხარისხისზე მოქმედი ფაქტორები და შეფასების ძირითადი ასპექტები“, „ეკონომისტი“ #1, ტომი XX, 2024, გვ. 184. DOI: 10.36172/EKONOMISTI;

² Sakun. B. Rompho. N. „Measuring Service Quality Dimensions: An Empirical Analysis of Thai Hotel Industry,“ „International Journal of Business Administration“, vol. 3, no. 5, September 2012, pp. 52–59. DOI: 10.5430/ijba.v3n5p52..

³ Baum. T. „Human Resource Management for the Tourism, Hospitality and Leisure Industries: An International Perspective“, „Chicago: Thomson Learning“, 2006.

სასტუმრო საქმის კვალიფიციური სპეციალისტების დემოტივაციაზე და ბევრი მათგანი აღარ დაუბრუნდა სამუშაო პოზიციებს. გამოთქმულია პროგნოზები იმასთან დაკავშირებით, რომ კვალიფიციური პერსონალის დეფიციტი კვლავ დარჩება დიდ გამოწვევად სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიისთვის, რადგან ეპიდემიოლოგიური ვითარების გამო სტაგნირებული სფერო, ნაკლებად მიმზიდველი გახდა სასტუმრო ბიზნესის სპეციალისტებისთვის.

პრობლემას წარმოადგენს აგრეთვე, დასაქმებულთა შრომითი ურთიერთობების დაცვა. „მათი უფლებები, მიიღონ გაწეული შრომის ექვივალენტური ანაზღაურება, ხშირად დარღვეულია. კერძო სექტორის კომპანიებს მინიჭებული აქვთ უფლება დამოუკიდებლად, სახელმწიფოს ჩარევის გარეშე, აირჩიონ თანამშრომელთა დაქირავების პერსონალის განვითარებისა და ანაზღაურება-სტიმულირების ფორმები, სამუშაოზე განთავსება და შრომის პირობები, გუნდური თუ ჯგუფური მუშაობა და სხვა მრავალი. საჯარო სექტორის ორგანიზაცია-დაწესებულებებს ასეთი დამოუკიდებელი მოქმედების უფლება არა აქვთ. ამ სფეროში მათთვის ერთიანი წესები მოქმედებს.“¹

ამასთან, მსოფლიოს სასტუმრო ინდუსტრიაში განხორციელებული არაერთი გამოკვლევით² დადგენილია, რომ მომსახურე პერსონალის კმაყოფილების მახასიათებელი და მის მიერ შესრულებული მაღალხარისხიანი სამუშაოები (მომსახურება) პირდაპირ კავშირშია სტუმართა კმაყოფილებასთან. უკმაყოფილო და არამოტივირებული თანამშრომელი ვერ ანხორციელებს მაღალი ხარისხის მომსახურების შეთავაზებას. „წარმატებული ტურისტული საწარმოების ისტორია დიდწილად დაკავშირებულია ადამიანებთან: როგორ ხდება მათი დაქირავება, მართვა, მომზადება და სწავლება, როგორ ხდება მათი დაფასება და დაჯილდოება, როგორ მიმდინარეობს მათი მხარდაჭერა უწყვეტი სწავლების პროცესში.“³

ამ უაღრესად კონკურენტუნარიან გლობალურ გარემოში, დამსაქმებლებმა კარგად უნდა გაითავისონ ზემოაღნიშნული, რადგან მას სტრატეგიულად გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს მათი კონკურენტუნარიანობისთვის. შესაბამისად, განსაკუთრებული ყურადღება გაამახვილონ იმ ფაქტორებზე, რომლებიც იწვევენ სასტუმრო კომპანიებიდან კადრების გადინების მაღალ მაჩვენებელს. ეს ნეგატიური პროცესი შეიძლება გამოწვეული იყოს: *არასოციალური და ხანგრძლივი სამუშაო საათებით, დაძაბული და სტრესული*

¹ ბალიაშვილი. ე. „საკადრო პოლიტიკის სისტემის შემადგენელი ელემენტები და მისი რეგულირება საქართველოს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში“, „ეკონომისტი“ #3, ტომი XIX, 2023, გვ. 46; 49. DOI: 10.36172/EKONOMISTI. ISSN 1987-6890; eISSN 2346-8432;

² Eskildsen. J. K., Dahlggaard. J. J. „A Causal Model for Employee Satisfaction“, „Total Quality Management“, vol. 21, no. 8, 2010, pp. 1081–1094;

³ Fáilte Ireland. Competing Through People: A Human Resource Development Strategy for Irish Tourism 2005–2010, “Dublin: Fáilte Ireland”, 2005.

სამუშაოს მაღალი დონით, დაბალი ანაზღაურებით, არასახარბიელო შედეგაღებისა და დამსაქმებლების მიერ არამოტივირებული პერსონალის დაუკმაყოფილებლობით; კარიერული ზრდის შეზღუდული შესაძლებლობებით, ცუდი ფსიქოლოგიური კლიმატით (დამამცირებელი დამოკიდებულება თანამშრომლებისადმი, ხშირი კონფლიქტური სიტუაციები, პერსონალის არაობიექტურად შეფასება და სხვა), რაც საერთო ჯამში ხაზს უსვამს პერსონალის ეფექტურად მდგრად და პასუხისმგებლიან მართვის მნიშვნელობას სასტუმრო მომსახურების სერვისში.

დასკვნა

1. ტურიზმმა, როგორც მსოფლიოს უდიდესმა და მზარდი ტენდენციურობით აღსავსე ეკონომიკურმა სექტორმა, გამოავლინა სწრაფი აღდგენის მაღალი უნარი და შეინარჩუნა მდგრადობა;
2. რადგან სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრია აგრძელებს აღმასვლას გლობალურ ეკონომიკაში, კონკურენცია - იქნება ეს საერთაშორისო თუ შიდა, უფრო ინტენსიური ხდება;
3. სტუმართა მომსახურების ხარისხის აღქმა, სხვა მრავალ მახასიათებელთან ერთად, უპირობოდ უკავშირდება კვალიფიციურ პერსონალს (ინდივიდუალური უნარები და კომპეტენცია) და აღიარებულია, როგორც მომსახურების ხარისხის საუკეთესო ინდიკატორი. შესაბამისად, კვალიფიციური პერსონალი მიჩნეულია სასტუმრო მომსახურების კომპანიის კონკურენტუნარიანობის მთავარ ფაქტორად;
4. სასტუმრო მომსახურების სფეროში დღესაც პრობლემას წარმოადგენს კვალიფიციური პერსონალის მოძიება, რომლის ერთ-ერთი განმაპირობებელი ფაქტორი ტურიზმის სექტორის ორწლიანი სტაგნაციაა. კოვიდ-პანდემიამ დიდწილად იმოქმედა სასტუმრო საქმის კვალიფიციური სპეციალისტების დემოტივაციაზე და ბევრი მათგანი აღარ დაუბრუნდა სამუშაო პოზიციებს;
5. ამ უაღრესად კონკურენტუნარიან გლობალურ გარემოში, დამსაქმებლები მუდმივად უნდა ზრუნავდნენ თანამშრომელთა შრომითი ურთიერთობების დაცვისთვის. განსაკუთრებული ყურადღება გაამახვილონ იმ ფაქტორებზე, რომლებიც იწვევენ სასტუმრო კომპანიებიდან კადრების დენადობის მაღალ მაჩვენებელს;
6. გააძლიერონ მუშაობა შემდეგი მიმართულებებით: პერსონალისთვის სამუშაოს სტაბილურობის გარანტიების ზრდით; მათი კარიერული განვითარების ხელშეწყობით; აღიარებისა და დაჯილდოების ეფექტიანი სისტემის განვითარებით; სტრესული და კონფლიქტური სიტუაციების ეფექტიანი მართვით და სხვა;

7. რა თქმა უნდა, სწორი მიდგომებით შესაძლებელია „პერსონალის დენადობის“ პროცესის მართვა სასტუმროს საკეთილდღეოდ; კერძოდ, თავიდან აცილება ისეთი უარყოფითი მომენტებისა, როგორებიცაა: კმაყოფილ და ლოიალურ თანამშრომელთა არარსებობა, დაბალი კვალიფიკაცია, სუსტი მოტივაცია და სხვა, რაც ძალიან მნიშვნელოვანი აქტივია სასტუმრო ბიზნესში.

ბიბლიოგრაფია:

1. **Baliashvili, Elisabed**, „Competitiveness in the Tourism and Hospitality Industry“, „Economics“, vol. 107, issue 6–7, Publishing House „Iverion“, 2025, DOI: 10.36962/ECS107/6-7/2025;
2. **Baliashvili, Elisabed**, „Constituent Elements of Personnel Policy System and Its Regulation in Georgian Tourism and Hospitality Industry“, „Ekonomisti“, № 3, vol. XIX, 2023, DOI: 10.36172/EKONOMISTI;
3. **Baum, Tom**, „Human Resource Management for the Tourism, Hospitality and Leisure Industries: An International Perspective“, „Chicago: Thomson Learning“, 2006;
4. **Berezin, Andrey**, „Model of the Organizational and Economic Mechanism for Increasing Enterprise Competitiveness.“ „Bulletin of the Academy of Entrepreneurship under the Government of Moscow“, no. 2, 2013.;
5. **Chudnovsky, Anatoly Dmitrievich**, „Tourism and Hotel Industry“. „Moscow: Yurkniga“, 2005;
6. **Chudnovsky, Anatoly Dmitrievich**, et al. „Hospitality Industry: Basics of Organization and Management“. Teaching Aid. „Moscow: ID Forum: INFRA-M“, 2011;
7. **Chen, Ming-Hsiang**, „The Response of Hotel Performance to International Tourism Development and Crisis Events.“ International Journal of Hospitality Management, vol. 30, no. 1, 2011, pp. 200–212;
8. **Jennifer, & Guy, Ken**, „Innovation and Competitiveness: A Review.“ „Technology Analysis & Strategic Management“, vol. 10, no. 3, 1998;
9. **D’Cruz, Joseph, & Rugman, Alan**, „New Concepts for Canadian Competitiveness“. [Working paper]. „Toronto, ON: Kodak Canada“, 1992;
10. **Dwyer, Larry, & Kim, Chulwon**, „Destination Competitiveness: Determinants and Indicators.“ „Current Issues in Tourism“, vol. 6, no. 5, 2003;
11. **Enz, Cathy A**, „Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases“. „Wiley Publishing“, 2010;
12. **Eskildsen, Jacob Kornbeck, & Dahlgaard, Jens Jørn**. „A Causal Model for Employee Satisfaction.“ „Total Quality Management“, vol. 21, no. 8, 2010;

13. **Fáilte Ireland**, „Competing Through People: A Human Resource Development Strategy for Irish Tourism 2005–2010“. „Dublin: Fáilte Ireland“, 2005;
14. **Georgian National Tourism Agency**. Economic Indicators: 2019–2025 Incomplete Years;
15. **Grundy, Tony**. “Rethinking and Reinventing Michael Porter’s Five Forces Model.” „Strategic Change“, vol. 15, no. 5, 2006;
16. **Katsitadze, Nana, et al.** “The Hospitality Industry Trends on International and Georgian Markets.” „Economics and Business“, vol. XV, no. 4, 2023, p. 186. DOI: ISSN 1987–5789 ESSN 2587–5426 doi 10.56079;
17. **Katsitadze, Nana, et al.** “The Way to Save the Mountainous Regions of Georgia is the Clustering of Tourism!!!” „Ekonomisti“, no. 3, 2022, p. 76. DOI: 10.36172/EKONOMISTI p ISSN 1987-6890 e ISSN 2346-8432;
18. **Kutateladze, Mariam**, „Factors Affecting the Quality of Hotel Service and Main Aspects of Assessment.” „Ekonomisti“, no. 1, vol. 137
19. **Lifits, Isaak Moiseevich**, „Competitiveness of Goods and Services“. Textbook. „Moscow: Yurait, 2nd edition“, 2009;
20. **Lifits, Isaak Moiseevich**, „Competitiveness of Goods and Services“. Textbook for Universities. „Moscow: Yurait, 5th edition“, 2025;
21. **Napierała, Tomasz, & Birdir, Kemal**. „Competition in Hotel Industry: Theory, Evidence and Business Practice.” „European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation“, vol. 11, no. 1, 2021. DOI: 10.2478/ejthr-2020-0017;
22. **National Statistics Service of Georgia**. Statistical Yearbook 2024;
23. **Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)**. „OECD Economic Outlook“, no. 52, 1992;
24. **Papadakis, Manolis C.**, „Did (or Does) the United States Have a Competitiveness Crisis?“ „Journal of Policy Analysis and Management“, vol. 13, no. 1, 1994;
25. **Porter, Michael E.**, „Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance“. „Free Press“, 1985;
26. **Porter, Michael E.**, „Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors“. „Free Press“, 1980;
27. **Porter, Michael E.**, „The Competitive Advantage of Nations“. „New York: Free Press“, 1990;
28. **Sakun, Boris, & Rompho, Narongsak**, „Measuring Service Quality Dimensions: An Empirical Analysis of Thai Hotel Industry.” „International Journal of Business Administration“, vol. 3, no. 5, September 2012; DOI: 10.5430/ijba.v3n5p52;

29. Tefertiller, George C., & Ward, Andrew, „Revealed Comparative Production Advantage: Implications for Competitiveness in Florida's Vegetable Industry.” „Agribusiness“, vol. 11, no. 2, 1995;
30. UNWTO, WTTC. „A Practical Guide to Tourism Destination Management“. „Madrid: World Tourism Organization“, 2007;
31. Visser, Gustav, & Alvera, Benedicta, „A Competitiveness Model for Tourism Products.” „Tourism Review“, vol. 64, no. 3, 2009.

Hotel Personnel as the Key to Competitiveness in Hotel Services!!!

Elisabed Baliashvili, Academic Doctor of Economics;

Invited staff of the Faculty of Economics and Business Ivane Javakhishvili Tbilisi State University ;
Professor, School of Business and Technology, David Agmashenebeli University of Georgia

Abstract

The significance of this topic stems from the rapid growth of the world's largest and most dynamic hotel service industry within the global economy. The paper confirms that this expansion has led to an increase in the number of competing firms, a heightened emphasis on service quality, and intense competition to attract new customers.

This study aims to identify the role of personnel as a factor in enhancing the competitiveness of hotel service companies.

The discussion centers on the notion of „competitiveness“ as an economic factor at both the national and hotel company levels. By analyzing relevant data, the paper explores the key characteristics used to evaluate the competitive position of hotel services, with a particular focus on service quality. The paper also analyzes the "SERVQUAL" model of hotel service quality alongside the international online travel agency BOOKING.COM. Both evaluate the essential aspects of competitive positioning for branded hotels, with a particular emphasis on quality, based on specific criteria.

Drawing on personal opinions and insights from various scholars, it becomes evident that visitors' perceptions of service quality are directly linked to the qualifications of hotel personnel specifically (their Individual Skills and Competence) and is recognized as the best indicator of service quality. Accordingly, personnel are considered the main factor in the competitiveness of a hotel service company.

The article also identifies challenges related to the existence of an incompetent workforce and demotivated personnel. According to the author analyses and insights from other scholars, these

issues can be attributed to two primary factors: a two-year stagnation within the tourism sector and insufficient safeguarding of employees' labor rights.

In the concluding part of the research, the author presents personal views on the given issues and provides a recommendation aimed at addressing the identified challenges.

Keywords: *hotel service competitiveness, hotel service quality, characteristics of assessing hotel competitive position, perception of hotel service quality.*