



# FINANCIAL RATIOS AND KEY PERFORMANCE INDICATORS FOR HOTEL OPERATIONS



**Salome Akhvlediani**  
Master of Business Administration  
E-mail: salome\_akhvlediani@yahoo.com  
Tel: 571 10 06 00

### ABSTRACT

The tourism industry is one of the fastest growing industries in the world. The increase in tourist flow, in turn, has increased the demand for accommodation facilities, in particular hotels. In the face of increasing competition, it has become necessary to develop certain standards and management methods, both internationally and locally.

The article discusses the role of tourism, in particular, the hotel industry in the Georgian economy, the importance of calculating and analyzing key performance indicators (KPIs) of key indicators of business process efficiency and effectiveness.

It should be noted that the management and financial accounting of the hotel is essentially different from other areas, so it is unacceptable to mechanically transfer the management model, financial indicators and ratios from other areas to the hotel sector.

It is necessary to monitor progress, in accordance with the existing strategy, and to introduce key performance indicators (KPIs) to measure the results of operations, which measure the financial and operational results achieved by the hotel.

**Keywords:** Key Performance Indicators for Hotel, Financial Ratios, Key Hotel Ratios.

## სასტუმროს საქმიანობის შესაფასებელი ფინანსური კოეფიციენტები და შესრულების ძირითადი მაჩვენებლები (KPI<sup>1</sup>)

სალომე ახვლედიანი  
ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრი  
ელ-ფოსტა: salome\_akhvlediani@ymail.com  
ტელ: 571100600

### აბსტრაქტი

ტურიზმის ინდუსტრია მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე მზარდი ინდუსტრიაა. ტურისტული ნაკადის ზრდამ, თავის მხრივ, მოთხოვნა გაზარდა განთავსების ობიექტებზე, კერძოდ, სასტუმროებზე. მზარდი კონკურენციის პირობებში, აუცილებელი გახდა გარკვეული სტანდარტებისა და მართვის მეთოდების შემუშავება, როგორც საერთაშორისო, ასევე ადგილობრივ დონეზე.

სტატიაში განხილულია ტურიზმის, კერძოდ, სასტუმრო ინდუსტრიის როლი საქართველოს ეკონომიკაში, ბიზნეს-პროცესების ეფექტურობისა და ეფექტიანობის ძირითადი ინდიკატორების შესრულების ძირითადი მაჩვენებლების (KPI) გაანგარიშებისა და ანალიზის მნიშვნელობა.

აღსანიშნავია, რომ სასტუმროს მმართველობითი და ფინანსური აღრიცხვა არსებითად განსხვავებულია სხვა სფეროებისგან, ამიტომ მიუღებელია სასტუმრო სფეროში სხვა სფეროებიდან მენეჯმენტის მოდელის, ფინანსური მაჩვენებლებისა და კოეფიციენტების მექანიკური გადმოტანა.

აუცილებელია პროგრესზე დაკვირვება, არსებული სტრატეგიის შესაბამისად და საქმიანობის შედეგების შესაფასებელი შესრულების ძირითადი მაჩვენებლების (KPI) შემოღება, რომლითაც იზომება სასტუმროს საქმიანობით მიღწეული ფინანსური და საოპერაციო შედეგები.

**საკვანძო სიტყვები:** შესრულების ძირითადი მაჩვენებლები, სასტუმროს ძირითადი მაჩვენებლები, ფინანსური კოეფიციენტები.

1 Key Performance Indicators - შესრულების ძირითადი მაჩვენებლები



**შესავალი**

ტურიზმს ნამყვანი როლი ეკისრება სახელმწიფო ბიუჯეტის შევსებაში, მთლიანი შიდა პროდუქტისა და დამატებითი სამუშაო ადგილების შექმნაში. Covid-19-ით გამოწვეულ პანდემიამდე პერიოდში მოგზაურობისა და ტურიზმის ინდუსტრია ერთ-ერთი მსხვილი და სწრაფად მზარდი ინდუსტრია იყო მთელი მსოფლიოს მასშტაბით, თუმცა პანდემიამ მსოფლიო ტურიზმი დიდი კრიზისის წინაშე დააყენა.

მოგზაურობისა და ტურიზმის მსოფლიო საბჭოს (WTTC) მონაცემებით, 2019 წელს ამ დარგის მთლიანმა კონტრიბუციამ მსოფლიოს მშპ-ში 8.9 ტრილიონი აშშ დოლარი შეადგინა და ხელი შეუწყო 330 მილიონი სამუშაო ადგილის შექმნას. აღნიშნული სექტორის მთლიანი წვლილი (პირდაპირი და გვერდითი ეფექტები) მსოფლიო ეკონომიკის განვითარებაში შემდეგია: მსოფლიოს მშპ-ს 10.3%, ერთი ადგილი ყოველი 10 სამუშაო ადგილიდან, 4.3% მთლიან განხორციელებულ ინვესტიციებსა და 6.8% მსოფლიოს მთლიან ექსპორტში. [17]

მსოფლიო ტურისტულ ბაზარზე საქართველო საკუთარი ნიშის დაჭერას ცდილობს. საერთაშორისო და შიდა ტურიზმი დიდ როლს ასრულებს ქვეყნის ეკონომიკაში. უცხოელი ვიზიტორების დანახარჯებს ქვეყანაში დიდი გავლენა აქვს საქართველოს საგადასახდელი ბალანსზე. ტურიზმის ეროვნული

ადმინისტრაციის 2019 წლის მონაცემებით, დაახლოებით, 71% საქართველოს სერვისის ექსპორტის შემოსავლებიდან ტურიზმზე მოდის (აქტივების მხარეს საგადასახდელი ბალანსი აღწერს საქართველოს შემოსავალს უცხოური ვიზიტორების მოგზაურობიდან საქართველოში, ხოლო ვალდებულების მხარეს აჩვენებს საქართველოს რეზიდენტების დანახარჯებს საზღვარგარეთ ყოფნის დროს). საერთაშორისო მოგზაურობიდან შემოსავლები მზარდი ტენდენციით გამოირჩეოდა, შედეგად, 2019 წელს მისმა მოცულობამ 3.3 მლრდ აშშ დოლარს გადააჭარბა, მშპ-ში წილმა კი 8.1%-ს მიაღწია. აღნიშნული მაჩვენებლების მიღწევა ტურიზმის სფეროში დამატებული ღირებულების 511 მილიონი ლარით ზრდის შედეგად გახდა შესაძლებელი. [8]

**ძირითადი ტექსტი**

მზარდი საერთაშორისო ტურისტული ნაკადი ზრდის მოთხოვნას სასტუმროს მომსახურებაზე და შესაბამისად, სტიმულირდება ინვესტირება ამ სფეროში. 2019 წელს ტურიზმის სექტორში დამატებული ღირებულება ძირითადად შეიქმნა განთავსების საშუალებებში (იხ. ცხრილი 1).

სასტუმრო ინდუსტრიის განვითარების საკითხებს იკვლევს სხვადასხვა საერთაშორისო ორგანიზაციები, როგორებიცაა: გაეროს მსოფლიო ტურიზმის ორგანიზაცია (UNWTO), მსოფლიო ტურიზმისა და მოგზა-

**ცხრილი 1. ტურიზმის ეკონომიკური მაჩვენებლები 2015-2019 წწ**

ტურიზმის წილი მშპ-ში (მლნ ლარი)	2015	2016	2017	2018	2019
სულ	1,956	1,968	2,597	3,016	3,630
მათ შორის:	↓	↓	↓	↓	↓
სახმელეთო ტრანსპორტი და ტრანსპორტირება მილსადენებით; წყლის ტრანსპორტი	823	798	977	987	1,099
საჰაერო ტრანსპორტი	36	33	74	109	154
განთავსება	606	594	861	1,185	1,560
საკვებით და სასმელებით მომსახურება	417	460	576	615	664
ტურისტული სააგენტოები, ტუროპერატორები და სხვა დაჯავშნის მომსახურება და მათთან დაკავშირებული საქმიანობები	74	82	110	120	154
საქართველოს მშპ საბაზისო ფასებში	<b>30,197</b>	<b>31,556</b>	<b>35,348</b>	<b>38,779</b>	<b>43,138</b>
ტურიზმის წილი მშპ-ში	6.5%	6.2%	7.3%	7.8%	8.4%

წყარო: საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის ვებ-გვერდზე გამოქვეყნებული ეკონომიკური მაჩვენებლები (ტურიზმის წილი მშპ-ში) [8]



ურობათა საბჭო (WTTC). ისინი აქვეყნებენ სხვადასხვა სახის ანალიტიკურ ნაშრომებს სასტუმრო ინდუსტრიის თანამედროვე მდგომარეობასთან დაკავშირებით. სასტუმროთა წარმატებული საქმიანობა განისაზღვრება სხვადასხვა მაჩვენებლებით. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მაჩვენებელია სასტუმროთა დატვირთვის კოეფიციენტი, რომელმაც 2019 წელს საქართველოს სასტუმროებისთვის 56.7% შეადგინა. [8]

დღეს სასტუმრო ინდუსტრიისთვის აქტუალურია მართვის ეფექტიანობის ამალღების საკითხები, ამისთვის აუცილებელია გარკვეული პარამეტრებისა და სახელმძღვანელო პრინციპების არსებობა. კოეფიციენტები არის ის ინსტრუმენტი, რომელიც საქმიანობის შედეგების ანალიზში ეხმარება მენეჯმენტს. სასტუმრო ბიზნესის წარმატებაზე მეტყველებს სასტუმროს ინდიკატორების (Occupancy Rate - დატვირთულობის კოეფიციენტი, Average Daily Rate (ADR) - საშუალო დღიური ფასი, Revenue Per Available Room (RevPar) - შემოსავალი ერთ ოთახზე, Length of Stay (LOS) - ნომერში განთავსების საშუალო ხანგრძლივობა, Gross Operating Profit Per Available Room (GOPPAR) - საოპერაციო მოგება თითოეულ ხელმისაწვდომ ნომერზე) მაღალი მაჩვენებლები. აღნიშნული ინდიკატორები ითვლება სხვადასხვა რაოდენობრივ მაჩვენებლებზე დაყრდნობით. [16]

RevPar არის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მაჩვენებელი. ის წარმოადგენს ინდიკატორს, რომელიც განსაზღვრავს, რამდენად შეუძლია სასტუმროს მენეჯმენტს გაზარდოს ფასის საშუალო განაკვეთი და მიაღწიოს დატვირთვის მაღალ მოცულობას შემოსავლის მაქსიმიზაციის მიზნით. [4, გვ.18]

LOS აჩვენებს სტუმრის სასტუმროში დაყოვნების საშუალო ხანგრძლივობას;

GOPPAR წარმოადგენს საშუალო საოპერაციო

მოგებას თითოეულ ნომერზე;

Occupancy Rate დატვირთულობის მაჩვენებელია, რომელიც ასახავს დაკავებული ნომრების წილს ხელმისაწვდომი ნომრების ერთობლიობაში;

ADR საძღვებელია განისაზღვროს როგორც ადგილობრივ, ისე უცხოურ ვალუტაში.

ბიზნესის მესაკუთრეები ხშირად მეტ ყურადღებას უთმობენ ბიზნესის ოპერაციებს, ამიტომ თვალთახედვიდან ეპარებათ უკვე არსებული ბიზნეს-პროცესების ეფექტურობისა და ეფექტიანობის ძირითადი ინდიკატორების KPI გაანგარიშებისა და ანალიზის მნიშვნელობა.

KPI შეიძლება გამოყენებულ იქნას მთელი კომპანიის, მისი ინდივიდუალური განყოფილებებისა და კონკრეტული თანამშრომლების მუშაობის შესაფასებლად. [4] KPI სისტემის გამოყენებით შესაძლებელია არა მხოლოდ შესრულებული ქმედებების ეფექტურობის შემოწმება და შეფასება, არამედ ეფექტური მართვის სისტემების შექმნა.

ეკონომისტების ნაწილი საფინანსო-ეკონომიკურ მაჩვენებელთა სისტემას ხუთ ჯგუფად ყოფს (საბრემენიემი, სთივენ ბრეჯი და სხვ). [2] თითოეული ეყრდნობა მოგება-ზარალს, ბალანსსა და ფულადი ნაკადების ანგარიშგებას. სხვადასხვა სასტუმროში სხვადასხვა ტიპის კლასიფიცირება გამოიყენება, სტატიაში წარმოდგენილი კლასიფიკაცია ეყრდნობა როგორც ზოგად საფინანსო-ეკონომიკურ მაჩვენებლებს, ასევე სასტუმროს ინდუსტრიაში არსებულ მაჩვენებლებს (ჰვილსისა და სტურმანის ნაშრომები). [3, 7]

1. ლიკვიდურობის კოეფიციენტები ეხმარება ფუნდამენტური მნიშვნელობის კოეფიციენტების ჯგუფთა, ვინაიდან ისინი ზომავენ კომპანიის უნარს დარჩეს ბიზნესში;

ლიკვიდურობის კოეფიციენტები (Liquidity Ratios)	გამოთვლა
აბსოლუტური ლიკვიდურობის კოეფიციენტი	ფულადი საშუალებები/მიმდინარე ვალდებულებები
სწრაფი ლიკვიდურობის კოეფიციენტი (Quick Ratio)	(ფულადი საშუალებები+მოკლევადიანი მოთხოვნები)/მიმდინარე ვალდებულებები
მიმდინარე ლიკვიდურობის კოეფიციენტი (Current Ratio)	მიმდინარე აქტივები/მიმდინარე ვალდებულებები
ფულადი უსაფრთხოების ინტერვალი	(ფული+ფასიანი ქაღალდები+დებიტორული დავალიანება)/საშუალო დღიური ხარჯი
პროცენტის დაფარვის კოეფიციენტი	(საოპერაციო საქმიანობიდან მიღებული ფული-მოგების გადასახადი)/საპროცენტო ხარჯი
საკუთარი საბრუნავი სახსრების მანევრირების კოეფიციენტი	ფულადი საშუალებები/საკუთარი საბრუნავი სახსრები

წყარო: [2, გვ.49]



2. საქმიანი აქტიურობის კოეფიციენტები (Activity ratios) წარმოადგენენ მენეჯმენტის მართვის ხარისხის ძლიერ ინდიკატორებს. ისინი აჩვენებენ, რამდენად კარგად იყენებს მენეჯმენტი კომპანიის რესურსებს;

საქმიანი აქტიურობის კოეფიციენტები (Activity Ratios)	გამოთვლა
დატვირთულობა %	დაკავებული ოთახები/ოთახების ჯამი
დატვირთულობა ხელმისაწვდომ ოთახებზე %	დაკავებული ოთახები/ხელმისაწვდომი ოთახები
სტუმრის საშუალო რაოდენობა ერთ ოთახზე	სტუმრების რაოდენობა/დაკავებული ოთახები
დასაქმებულთა ბრუნვა	შენყვეტილი კონტრაქტის რაოდენობა/სრულ განაკვეთზე დასაქმებულთა საშუალო რაოდენობა
რესტორნის ადგილების დღიური ბრუნვა	რესტორნის სტუმრების დღიური რაოდენობა/ადგილების რაოდენობა
საკვები მარაგის ბრუნვის რიცხვი	საკვების თვითღირებულება/საკვები მარაგის საშუალო ნაშთი
დებიტორული დავალიანების ბრუნვის რიცხვი	ამონაგები რეალიზაციიდან/საშუალო დებიტორული დავალიანება
კრედიტორული დავალიანების ბრუნვის რიცხვი	შესყიდვები/მონოდებიდან ვალდებულებების საშუალო ნაშთი

წყარო: [4, გვ.162], [7, გვ.279]

4. მოგებიანობის შეფასების მაჩვენებლები (Profitability ratios) ახასიათებენ გამოყენებული რესურსების ეფექტიანობის დონეს;

მოგებიანობის შეფასების კოეფიციენტები (Profitability Ratios)	გამოთვლა
საოპერაციო მოგების ნორმა (მარჟა) %	მოგება რეალიზაციიდან/ამონაგები რეალიზაციიდან
რენტაბელობა (მოგებიანობა) %	მოგება დაბეგვრამდე/ამონაგები რეალიზაციიდან
ფასნამატი %	მოგება რეალიზაციიდან/რეალიზაციის სრული თვითღირებულება
EBITDA	მოგება საპროცენტო, საგადასახადო, ცვეთისა და ამორტიზაციის ხარჯამდე
EBIT	მოგება პროცენტისა და გადასახადის გადახდამდე
მოგება ერთ დასაქმებულზე	მოგება დაბეგვრამდე/დასაქმებულთა რიცხვი
საკუთარი კაპიტალის გამოსყიდვის პერიოდი	საკუთარი კაპიტალი/მოგება დაბეგვრის შემდეგ
კაპიტალის უკუგება (ROCE) %	მოგება პროცენტისა და გადასახადის გადახდამდე (EBIT)/(საკუთარი კაპიტალი+გრძელვადიანი ვალდებულებები)
საკუთარი კაპიტალის მოგებიანობა (ROE) %	მოგება დაბეგვრის შემდეგ/საკუთარი კაპიტალი
აქტივების მოგებიანობა (ROA)	მოგება დაბეგვრამდე/აქტივების ჯამი

უკუგება ინვესტიციაზე (ROI)	წლიური მოგება/გამოყენებული კაპიტალი (გამოყენებული კაპიტალი=ძირითადი საშუალებები+მარაგები)
შემოსავალი ერთ აქციაზე	(წმინდა მოგება-პრივილიგირებული აქციების დივიდენდი)/ჩვეულებრივი აქციების რიცხვი
აქციის მომგებიანობის კოეფიციენტი %	შემოსავალი ერთ აქციაზე/ ერთი აქციის საბაზრო ფასი

წყარო: [2, გვ.51-53], [4, გვ. 163]

6. დახდისუნარიანობის კოეფიციენტები (Solvency Ratios) – ვალდებულებების და პროცენტების დაფარვის კოეფიციენტები;

გადახდისუნარიანობის კოეფიციენტები (Solvency Ratios)	გამოთვლა
საკუთარი კაპიტალით ვალდებულების დაფარვის კოეფიციენტი (Debt to Equity Ratio)	მთლიანი ვალდებულებები/ მთლიანი საკუთარი კაპიტალი
პროცენტის დაფარვის კოეფიციენტი	საოპერაციო მოგება/საპროცენტო ხარჯი
დივიდენდის დაფარვის კოეფიციენტი %	წმინდა მოგება/დივიდენდი
გადახდისუნარიანობის კოეფიციენტი	მთლიანი აქტივები/მთლიანი ვალდებულებები

წყარო: [2, გვ.50-51]

7. ოპერაციო საქმიანობის შედეგების შესაფასებელი კოეფიციენტები.

საოპერაციო საქმიანობის შედეგების შესაფასებელი კოეფიციენტები (Operating Ratios)	გამოთვლა
ოთახში განთავსების საშუალო დღიური განაკვეთი (ADR)	ოთახების ჯამური შემოსავალი/ გაყიდული ოთახების ჯამი
შემოსავალი ერთ ოთახზე (RevPar – Revenue per Available Room)	ოთახების ჯამური შემოსავალი/ ხელმისაწვდომი ოთახების რაოდენობა
ოთახის შემოსავალი ერთ სტუმარზე (REVPAC)	ოთახების ჯამური შემოსავალი/ სტუმრების რაოდენობა
საკვების საშუალო ჩეკი	საკვების რეალიზაციიდან მიღებული ჯამური შემოსავალი/მომხმარებლის ჯამი
საკვების რეალიზაციიდან მიღებული მოგების მაჩვენებელი (Food Profit %)	საკვების რეალიზაციიდან მიღებული მოგება/საკვების რეალიზაციიდან მიღებული შემოსავალი
სასმელის რეალიზაციიდან მიღებული მოგების მაჩვენებელი (Beverage Profit %)	სასმელის რეალიზაციიდან მიღებული მოგება/სასმელის რეალიზაციიდან მიღებული შემოსავალი
საკვების თვითღირებულების მაჩვენებელი (Food Cost %)	რეალიზებული საკვების თვითღირებულება/ საკვების რეალიზაციიდან მიღებული შემოსავალი
სასმელის თვითღირებულების მაჩვენებელი (Beverage Cost %)	რეალიზებული სასმელის თვითღირებულება/სასმელის რეალიზაციიდან მიღებული შემოსავალი
დეპარტამენტის სახელფასო ხარჯის მაჩვენებელი %	დეპარტამენტის სახელფასო ხარჯი/ დეპარტამენტის შემოსავალი

წყარო: [3, გვ.123], [4, გვ. 163], [16]



კოეფიციენტების ანალიზი ეხმარება მენეჯ-მენტს, მიიღოს სწორი, დროული და მომგებიანი გადაწყვეტილებები, მოამზადოს რეალურ მაჩვენებლებზე დაყრდნობილი ბიუჯეტი, განსაზღვროს რენტაბელობის მაჩვენებლები.

KPI სისტემის გამოყენებით შესაძლებელია არა მხოლოდ შესრულებული ქმედებების ეფექტურობის შემოწმება და შეფასება, არამედ ეფექტური მართვის სისტემების შექმნა. ამასთანავე, დაგეგმვის პროცესის გადამწყვეტ ელემენტს წარმოადგენს ეფექტურობის ძირითადი ინდიკატორების შექმნა, რათა მოხდეს საწარმოს შიგნით განხორციელებული ქმედებების შეჯამება და ამ ქმედებების შედეგების გაზომვა/შეფასება. KPI გამოიყენება სტრატეგიული მიზნებისთვის, ასევე სხვა წლიური გეგმებისთვის. [16] ზოგიერთი KPI შეიძლება იყოს ფაქტიური ბიუჯეტთან შედარებით, სხვები შეიძლება იყოს საწარმოს საკუთარი სტანდარტები. KPI შეიძლება გამომდინარეობდეს გარე წყაროებიდანაც, როგორცაა, სპეციალიზირებული კვლევითი ჯგუფების მიერ ან საწარმოთა მხარდამჭერი ქსელებიდან შემოთავაზებული შედარებითი ფინანსური ანალიზი. [13]

სასტუმროს პოტენციალის ამაღლების ძირითად მიმართულებებში შეიძლება აღინიშნოს შემდეგი: არსებული საწარმო ფონდის გამოყენების გაუმჯობესება (სასტუმროს დატვირთვის სეზონური რყევების დაგლუვების და მისი მართვის სტრუქტურის შეცვლის საფუძველზე); ყველა შემადგენელი პოტენციალის რეზერვების ანალიზი და მათი ოპტიმიზაცია; საწარმოს მენეჯმენტის

მთლიანად და ყველა მისი შემადგენლების სრულყოფა; სასტუმრო საწარმოს მიერ შემოთავაზებული საქონლისა და მომსახურების დივერსიფიკაციის დონის ამაღლება, ინოვაციებისა და საკუთარ გამოცდილებაზე დაფუძნებული სტანდარტების მუდმივი დანერგვა.

### დასკვნა

ყოველივე ზემოთხსენებულიდან გამომდინარე, შეიძლება დავასკვნა, რომ ტურიზმი, როგორც მენეჯმენტის ობიექტი, ფრიად სპეციფიკურია და ტურისტული ბიზნესის, კერძოდ, სასტუმრო ბიზნესის ეფექტიანობა და რენტაბელობა ბევრად არის დამოკიდებული სასტუმროს მენეჯმენტზე. ერთი შეხედვით ჩანს, რომ სასტუმროს მენეჯმენტი, ისევე, როგორც ნებისმიერი სფეროს საწარმოს მენეჯმენტი, ემყარება ერთსა და იმავე ბაზას, თუმცა მიუღებელია სასტუმრო სფეროში სხვა სფეროებიდან მენეჯმენტის მოდელის, ფინანსური მაჩვენებლებისა და კოეფიციენტების მექანიკური გადმოტანა, ვინაიდან სასტუმროს მმართველობითი და ფინანსური აღრიცხვა არსებითად განსხვავებულია სხვა სფეროებისგან.

აუცილებელია პროგრესზე დაკვირვება არსებული სტრატეგიის შესაბამისად და საქმიანობის შედეგების შესაფასებელი ძირითადი მაჩვენებლების (KPI) შემოღება, რომლითაც იზომება საქმიანობით მიღწეული ფინანსური და საოპერაციო შედეგები. აღნიშნული KPI მაჩვენებლები შესაბამისობაში უნდა იყოს არსებულ სტრატეგიასთან, უზრუნველყოს დასახული მიზნების მიღწევა და მდგრადი ზრდა.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. კაციტაძე, ნ., სასტუმრო ბაზრის განვითარების ტენდენციები ტურიზმის ახალი მიმართულებების ფონზე. სამეცნიერო სტატია, თსუ, 2018.
2. ქილაძე, ი., ფინანსური ანალიზი, მესამე გამოცემა, თბ., 2018.
3. Hayes, D., Human Resources Management in the Hospitality Industry. Ninemeier, "John Wiley & Sons, Inc", Hoboken, New Jersey, 2009.
4. Hales, J., Accounting and Financial Analysis in the Hospitality Industry. Butterworth-Heinemann Hospitality Management Series, 2011.
5. Karchava, L. and Kutaladze, E., 2020. Tourism as one of the priority directions in Georgia/ტურიზმი როგორც ერთ-ერთი პრიორიტეტული მიმართულება საქართველოში. The New Economist, 15(2, 2020), pp.1-1.
6. Paper F9 Financial Management, ACCA, 2019.
7. Sturman, M., Corgel, J., The Cornell School of Hotel Administration on Hospitality, "John Wiley & Sons, Inc", New Jersey, 2011.
8. საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია <https://gnta.ge/ge/%E1%83%A1%E1%83%A2%E1%83%90%E1%83%A2%E>

THE NEW ECONOMIST / ახალი მეცნიერება



1%83%98%E1%83%A1%E1%83%A2%E1%83%98%E1%83%99%E1%83%90/ -  
(ბოლოს ნანახია 12.03.2021).

9. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური

<https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/23/mtliani-shida-produkti-mshp>

- (ბოლოს ნანახია 12.03.2021).

10. ფინანსური ანგარიშგების პორტალი

<https://reportal.ge/Forms.aspx?payerCode=431176817&SystemID=0&show=1&np=1&cid=I&prd=> - (ბოლოს ნანახია 12.03.2021).

11. Hospitality Financial Leadership – Financial Statement Analysis and Your Hotel Career

<https://hotelfinancialcoach.com/hospitality-financial-leadership-financial-statement-analysis-and-your-hotel-career> - (ბოლოს ნანახია 12.03.2021).

12. Hospitality Management Corporation

<http://hospitalitymgt.com/site/financial-reporting> - (ბოლოს ნანახია 12.03.2021).

13. KPI-ის აღსრულება, KPI – ების მაგალითები და მათი განხორციელება

<https://gree-conditions.ru/ka/ispolnenie-kpi-primery-kpi-i-sposobov-ih-vnedreniya-opredelenie-klyuchevyh/> - (ბოლოს ნანახია 12.03.2021).

14. Tatjana Stanovčić, Ilija Moric, Analysis of Financial Indicators of Montenegrin Hotel Industry, Management International Conference, Slovenia, 28-30 May, 2015.

<http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-181-6/156.pdf> - (ბოლოს ნანახია 12.03.2021).

15. TIFCO-Hotel Group

<https://www.tifcohoteles.ie/financial-management/reporting.417.html> - (ბოლოს ნანახია 12.03.2021).

16. Top Hospitality Key Performance Indicators

<https://www.hotelminder.com/top-hospitality-key-performance-indicators> - (ბოლოს ნანახია 12.03.2021).

17. World Travel&Tourism Council (WTTC)

[https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2019/Security\\_and\\_Travel\\_Facilitation\\_Seamless\\_Travel\\_Journey\\_Situation\\_Report\\_Jun\\_2019.pdf?ver=2021-02-25-182806-487](https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2019/Security_and_Travel_Facilitation_Seamless_Travel_Journey_Situation_Report_Jun_2019.pdf?ver=2021-02-25-182806-487) - (ბოლოს ნანახია 12.03.2021).