

# დანახარჯების როლი ფირმის სტრატეგიული მდგომარეობის შეფასებისას

DOI: <https://doi.org/10.52340/bal/2024.04.06>

## რეზიუმე

სტატიაში „დანახარჯების როლი ფირმის სტრატეგიული მდგომარეობის შეფასებისას“ დაყენებულია განხილულია სიმცირის მიხედვით კონკურენტულ ბაზარზე ლიდერობის მიღწევის საკითხი.

რადგან მომხმარებლები მეტად მგრძობიარენი არიან საქონლის ფასის მიმართ, ფასის სიდიდეს კი საქონლის წარმოება-რეალიზაციაზე განეული ხარჯები განსაზღვრავენ, კომპანიები სისტემატურად უნდა ცდილობდნენ მის შემცირებას.

სტატიაში ერთ-ერთ ასეთ გზად მიჩნეულია კომპანიის ფასეულობათა ჯაჭვის სრულყოფა, მისი განმედა ხარჯტევადი რგოლებისაგან, იაფი ნედლეულით ძვირადღირებული ნედლეულის ჩანაცვლება და მრავალი სხვა.

**საკვანძო სიტყვები:** დაბალი დანახარჯები, ფირმის ფასეულობათა ჯაჭვი, „წარმოების მასშტაბი“, სიმძლავრეთა დატვირთვის ხარისხი, „სწავლება-გამოცდილების“ მრუდი.



**რუსუდან პაპასკირი**

სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი  
ტექნიკის აკადემიური დოქტორი, პროფესორი  
E-mail: [rusiko-p@mail.ru](mailto:rusiko-p@mail.ru)

## THE ROLE OF COSTS IN THE ASSESSMENT OF THE FIRM'S STRATEGIC SITUATION

### SUMMARY

In article of Rusudan Papaskiri “The role of costs in assessing the strategic position of the firm” is set up by for lack of expense on the specific market to reach the issue of leadership.

Because users are very sensitive to the price of the goods, production-realization incurred expenses qualify size of price; hence companies systematically should be trying to reduce it.

In an article one of the main ways are values of companies of improvement of the chain, its cleaning from overheads group, to replace expensive raw materials with cheap raw materials and many others.

**Key words:** Low turnover, firm’s value chain, “scale of production”, degree of capacity utilization, “learning-experience” curve.



## შესავალი

კომპანიის კონკურენტულ უპირატესობებში სხვა მრავალ მაჩვენებელთა შორის ერთ-ერთ უპირატესობად დაბალი დანახარჯები ითვლება. დაბალი დანახარჯები ამაღლებს კომპანიის მოგებას საშუალო საბაზრო მოგებასთან შედარებით და ამყარებს მის ფინანსურ მდგომარეობას. მყარი ფინანსური მდგომარეობა კი ის ძალაა, რომლის მეშვეობით კომპანიას აქვს უნარი, დაიცვას საკუთარი პოზიცია დარგში მამოძრავებელი ძალების, კონკურენტული ზემოქმედებისა და კონკურენტების შესაძლო მოქმედებებისაგან.

ზემოხატევაშიდან ის დასკვნა კეთდება, რომ რაც უფრო მაღალია კომპანიის დანახარჯები მისი უშუალო კონკურენტების დანახარჯებთან შედარებით, მით უფრო

დაუცველია ამ კომპანიის პოზიცია ბაზარზე. ჩვენ ვსწავლობთ დანახარჯების როლს ფირმის სტრატეგიული მდგომარეობის განსაზღვრისას.

## ძირითადი ტექსტი

იმისათვის, რომ კომპანია იყოს კონკურენტუნარიანი, მისი დანახარჯები ნაწილობრივად მაინც უნდა შეესაბამებოდეს კონკურენტების დანახარჯებს. კონკურენტუნარიანი დანახარჯები (და აქედან გამომდინარე – ფასებიც) კომპანიის სტრატეგიული მდგომარეობის ერთ-ერთი ყველაზე ნათელი მაჩვენებელია. დაბალი დანახარჯები ფასების შემცირების საფუძველია, რაც რა თქმა უნდა, ზრდის კომპანიის კონკურენტულ უპირატესობას ბაზარზე. ამის მისაღწევად კი კომპანია ორი პრობლემის წინაშე დგება:

1. მან უნდა გაიგოს, თუ როგორია კონკურენტების დანახარჯები. ეს საკითხი უკავშირდება კონკურენტების კონფიდენციალურ ინფორმაციას, რის გამოც არა თუ საქართველოში, არამედ მაღალგანვითარებულ ქვეყნებშიც კი, პირდაპირი კონკურენტებისგან ამ ინფორმაციის მოპოვება შეუძლებელია და ისინი ამას ახერხებენ სხვადასხვა ასოციაციების, საბჭოების და კონსალტინგური ფირმების (მაგალითად, აშშ-ში ასეთებია: Andersen con sulting, A.T. Kearney, tower Parrin და სხვები) მეშვეობით, რომლებიც ატარებენ კვლევებს და აქვეყნებენ დარგში არსებულ საუკეთესო პრაქტიკას.

2. კომპანიამ უნდა შეძლოს დანახარჯების შემცირების კუთხით შიგარეზერვების გამოვლენა, რისთვისაც მან უნდა გააანალიზოს არა მხოლოდ ფირმის ფასეულობათა მთელი ჯაჭვი, არამედ დარგის ფასეულობათა ჯაჭვი, რომელშიც, გარდა მოცემული კომპანიისა, შედის მომწოდებლის ფასეულობათა ჯაჭვი, გასაღების არსების ფასეულობათა ჯაჭვი და კომპანია-გაყიდვების ფასეულობათა ჯაჭვი.

ორივე ეს პროცესი ერთად დანახარჯების შედარებით ანალიზისთვის (შეფასებისთვის) არის მოწოდებული და ქართველმა მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ, რომ ჟურნალ „ფორტუნა“-ში წარმოდგენილი 500 კომპანიიდან 80%, მეტ-ნაკლებად ამა თუ იმ ხარისხით, დღეისათვის იყენებს დანახარჯების შედარებით ანალიზს. ცხადია, ეს სამუშაო, რომელიც მეტად რთულია, გართობისთვის არ კეთდება, და მას დიდი სტრუქტურული მიზანი აქვს. ეს მიზანი არის კონკურენციაში გამარჯვება და ბაზარზე ლიდერობა ან მისი შენარჩუნება.

ამ სამუშაოს შესრულების ტექნიკას უნდა დაეუფლონ საქართველოს კომპანიებიც (განსაკუთრებით, მსხვილი კომპანიები და ისინი, ვინც საერთაშორისო ბაზარზე არიან გასულნი), და, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ამ სფეროში არსებული სირთულეების მიუხედავად, რასაც საქართველოში ემატება არასრულყოფილი კანონი „სტატისტიკის შესახებ“, კვალიფიციური საინფორმაციო-საკონსულტაციო ცენტრების, საინფორმაციო საბჭოების და ასოციაციების არარსებობა, სუბიექტივიზმი, ბიუროკრატიულობა, პირადი ამბიციები და მრავალი სხვა, მათ მანაც, დღეს თუ არა ხვალ, მოუწევთ დანახარჯების შემცირების მიმართულებით აქტიური მუშაობა.

როდესაც ბაზარზე მომხმარებელთა დიდი ნაწილი განსაკუთრებულად მგრძობიარეა ფასების მიმართ, მაშინ დაბალი დანახარჯების მიხედვით ლიდერობა მნიშვნელოვან კონკურენტულ უპირატესობას წარმოადგენს. მაგრამ დაბალი დანახარჯების სტრატეგიით ხელმძღვანელობისას, კომპანია მაქსიმალურად ფრთხილად უნდა იყოს, რათა არ დადგეს იაფფასიანი საქონლის შექმნის საფრთხის წინაშე, რაც მომხმარებლის უნდობლობას გამოიწვევს. ფრთხილად უნდა იყოს და დააკვირდეს იმასაც, ხომ არ დაინყო კონკურენტმა აგრესიული პოლიტიკა ფასდაკლებასთან მიმართებაში. თუ ეს ასე მოხდა, მაშინ კომპანიამ აქტიურად უნდა გააგრძელოს მუშაობა ხარჯების შესამცირებლად, რადგან დანახარჯების მიხედვით უპირატესობა მხოლოდ მანამდეა მომგებიანი, ვიდრე კონკურენტი ამ სვლებს გააკეთებს.

დანახარჯების მიხედვით უპირატესობის მოპოვების

მიზნით, კომპანიაში ფასეულობათა ჯაჭვის მიხედვით წარმოების საერთო დანახარჯები გაცილებით ნაკლები უნდა იყოს კონკურენტებთან შედარებით. ამის მისაღწევად ორი გზა არსებობს:

1. კონკურენტებთან მიმართებაში შიდა ფასეულობათა ჯაჭვის მართვის ეფექტიანობა დამის ცალკეულ რგოლებში დანახარჯების შემცირების რეზერვების გამოყენება;

2. კომპანიის ფასეულობათა ჯაჭვის სრულყოფა, მაღალი დანახარჯების მქონე რგოლების გამოორიცხვა.

მაშასადამე, კომპანიის მენეჯერს, რომელიც გადაწყვეტს დანახარჯების მიხედვით ლიდერობას ბაზარზე, ევალება გამოავლინოს დანახარჯების შემცირების რეზერვები და, ამის გარდა, სრულყოს კომპანიის ფასეულობათა ჯაჭვი მისგან ხარჯიანი რგოლების გამოორიცხვით.

კომპანიაში დანახარჯების დონე ბევრ ფაქტორზეა დამოკიდებული. ასეთებია: „წარმოების მასშტაბი“ ე. წ. „მასშტაბის ეფექტი“, „სწავლება-გამოცდილების“ მრუდის ეფექტი, რესურსების შეძენის ხარჯები, სიმძლავრეთა დატვირთვის ხარისხი, სტრატეგიული არჩევანი და სანარმოო გადაწყვეტილებები, ვერტიკალური ინტეგრაციის გამოყენება და სხვა.

„მასშტაბის ეფექტი“ შეიძლება მიღებული იქნეს კომპანიის ფასეულობათა ჯაჭვის ნებისმიერ რგოლში – წარმოებაში, გაყიდვებში და ა. შ. წარმოებაში იგი მიიღწევა უცვლელი სიდიდის ხარჯების გადანაწილებით დიდი მოცულობით წარმოებულ პროდუქციაზე, რის გამოც შემცირდება ერთეული პროდუქციის ხარჯტევადობა. იგივე ხდება გაყიდვებშიც.

„სწავლება-გამოცდილების“ მრუდის ეფექტი არის წარმოების პროცესის დაჩქარება, კონკურენტთა პროდუქციის ნიმუშების მოპოვება და მათი ტექნოლოგიის მიგნება, ინფორმაციის მიღება კონკურენტი ფირმების ყოფილი თანამშრომლებისგან და ა. შ.

რესურსების შეძენის ხარჯები სხვადასხვა რეგიონში სხვადასხვა სიდიდისაა. ამიტომ კომპანიამ მისი შესყიდვის დროს უნდა აირჩიოს ის რეგიონი და ის მომწოდებელი, სადაც რესურსები იაფია. მეტიც, თუ კომპანიამ აღმოაჩინა ისეთი რეგიონი, სადაც მისთვის საჭირო რესურსების (ნედლეული, სამუშაო ძალა და ა. შ.) ძირითადი მასა ყველაზე იაფია, მიზანშეწონილი იქნება წარმოების იქ გადატანა.

სიმძლავრეების დატვირთვაში არსებული ნაკლოვანებების აღმოფხვრაც დანახარჯების მიხედვით უპირატესობის მიღწევის სერიოზული რესურსია. ეს პრობლემა განსაკუთრებით აქვთ სასოფლო-სამეურნეო ფირმებს და სასოფლო-სამეურნეო პროდუქტების გადამამუშავებელ სანარმოებს. მათ სანარმოო ფართობები და ტექნიკა მხოლოდ სეზონზე აქვთ დატვირთული. დანარჩენ დროს ისინი მოცდენილია.

ასეთი სპეციალიზაციის სანარმოთა მენეჯერებს არ ვურჩევთ, რომ მათ საკუთრებაში იქონიონ ტექნიკა. უფრო უპრიანია, მათ საჭირო ტექნიკა ერთი სეზონის ვადით აიღონ ოპერატიული ლიზინგით და ვადის გასვლის შემდეგ უკან დაუბრუნონ ლიზინგგამცემებს. ამ გზით ისინი დაზოგავენ ამორტიზაციის ხარჯებს და ტექნიკის შენახვა-მოვლის ხარჯებს.

დანახარჯების შემცირება და დანახარჯების მაჩვენებ-

ლით ლიდერობის მოპოვება შეიძლება განხორციელდეს ფასეულობათა ჯაჭვის სრულყოფითაც. იგი მიიღწევა უფრო მოქნილ ტექნოლოგიებზე გადასვლით, ძვირადღირებული ნედლეულის ჩანაცვლებით ადგილობრივი იაფი ნედლეულით, წარმოებული საქონლის დიზაინის გამარტივებით, ელექტრონულ ტექნოლოგიებზე გადასვლით და ა. შ.

საქართველოს სოფლის მეურნეობის პროდუქტების გადამამუშავებელ მრეწველობაში ფასეულობათა ჯაჭვის სრულყოფა განსაკუთრებით სჭირდება ხორცის და ხორცპროდუქტების წარმოებას. ეს საქმე სულ თავიდან არის ასანყოფი. მართალია, საქართველოს მთავრობის გადამწყვეტილებით, შეიქმნა პირუტყვის დაკვლის ერთიანი პუნქტები (სასაკლაოები), მაგრამ იქიდან დაკლული დაუნაწევრებელი ხორცი პირდაპირ ბაზრებში, მაღაზიებში, და რესტორნებში ხვდება. ჩვენი აზრით, საჭიროა შეიქმნას ხორცის დამანაწევრებელ-დამფასოებელი საწარმოები, რომლებიც დაჭრილ-ანონილ და ფასდადებულ ხორცს მიაწოდებენ ბაზარს (ამჟამად ასეთი საწარმოები არ არსებობს. ამიტომ კონკურენცია არ არის და სწორედ ამიტომ ხორცზე მონოპოლიური ფასებია დაწესებული). ეს პრაქტიკა საზღვარგარეთ დიდი ხანია, რაც არსებობს. მეტიც, ვინც ხორცის დაფასოებას წამოიწყებს, იგი ლიდერი იქნება ამ საქმეში. ამას ისიც ემატება, რომ უცხოელებისგან განსხვავებით, ჩვენ ხორცის დაჭრის განსხვავებული ტრადიცია გვაქვს. ტრადიციულად, საქართველოში ხორცი იჭრებოდა არა ზოგადად – დიდ და მცირე ნაჭრებად, არამედ მოსამზადებელი კერძის შესაბამისად, საწარმოო, რომელიც ამ საქმეს ჩაუდგება სათავეში და ასე აანყოფს თავის ფასეულობათა ჯაჭვს, არ გაუჭირდება ქართულ კულინარიაში დაწერილი ადრინდელი წიგნების „ამოქექვა“ და ქართული კერძების შესაბამისად ხორცის დაჭრა, პლასტიკატის ჭურჭელში დაფასოება და საცალო ქსელში გასაყიდად გაგზავნა. ქართველ მწარმოებებს შევახსენებთ, რომ ბაზრის ეს ნიშა ცარიელია, ქართველი დიასახლისი კი ელოდება ასე დაჭრილ-დაფასოებული ხორცის საცალო მაღაზიებში გამოჩენას! ხორცის დამამუშავების ტექნოლოგია, ვაჭრობის ორგანიზაციული ფორმა და ახლანდელთან შედარებით დაბალი ფასები იქნება ასეთი საწარმოს ლიდერობის გარანტი.

დაახლოებით იგივე გვინდა ვთქვათ ფასეულობათა ჯაჭვში ელექტრონული ტექნოლოგიების ჩართვაზე. საზღვარგარეთ ელექტრონული ვაჭრობა არავის უკვირს. მყიდველი და გამყიდველი ინტერნეტით ხვდებიან ერთმანეთს და გარიგებებს ახორციელებენ. საქართველოშიც შემოვიდა ეს სიახლე და უკვე კარგად მოიკიდა ფეხი ტანსაცმლით, ფეხსაცმლით, მსუბუქი ავტომანქანებით და კოსმეტიკით ვაჭრობაში. მაგრამ კვლავაც ცარიელია ამ თვალსაზრისით სასოფლო-სამეურნეო პროდუქტებით ვაჭრობის ნიშა. საქმე ის არის, რომ სასოფლო-სამეურნეო პროდუქტები გლეხებს მოჰყავთ, არიან აგროფერმებიც, მაგრამ აგროფერმებშიც ელექტრონული კომერციის კულტურა გლეხების კულტურის დონეზეა. არც ერთმა და არც მეორემ არ იციან, თუ როგორ გამოიყენონ იგი. არადა, საქართველო ეკოლოგიური სისუფთავით ერთ-ერთი მონინავე ქვეყანაა. გლეხებს და აგროფერმებს რომ შეეძლოთ ინტერნეტის გამოყენება და რომ სათანადოდ

ფლობდნენ ინფორმაციულ ტექნოლოგიებს, ისინი ეკოლოგიურად სუფთა სოფლის მეურნეობის პროდუქტით მრავალ უცხოელ ქვეყანას გაუწევდნენ საერთაშორისო ბაზარზე კონკურენციას. ასეთ დროს ქართველ გლეხს მოყვანილი პროდუქტი უფუჭდება – ვერც შიდა ბაზარზე ყიდის (მოსახლეობის უკიდურესად დაბალი მსყიდველუნარიანობის გამო) და ვერც გარე ბაზარზე გადის. მან არც პროდუქტის ხანგრძლივად შენახვის ტექნოლოგია იცის.

ყოველივე ზემონათქვამიდან გამომდინარე, საჭიროა სოფლის მოსახლეობაში მოენყოს მასიური კომპიუტერული სწავლება; ძველად ნერა-კითხვის გამავრცელებელი საზოგადოებები მოსახლეობას ნერა-კითხვას ასწავლიდნენ. ამჟამინდელი ეპოქა უკვე მოითხოვს კომპიუტერის მასიურ სწავლებას და, როგორც მაშინ იყო აუცილებელი წერის და კითხვის ცოდნა, ზუსტად ისე არის ამჟამად საჭირო კომპიუტერის ცოდნა. ამის გარეშე, ვერც ქართველი გლეხი და ვერც, საერთოდ, ვერავინ მსოფლიოს მასშტაბის დიალოგში ვერ ჩაერთვება. ეს ვინმეს ახირება კი არ არის, არამედ ეპოქის მოთხოვნილებაა, რომელმაც სრულიად ახალი ცივილიზაცია – ინფორმაციული ტექნოლოგიები წარმოშვა.

სტრატეგიული უპირატესობის მიღწევა ფასეულობათა ჯაჭვის სრულყოფით არ უნდა იყოს ქართული კომპანიებისთვის ისე რთული, რადგანაც ჯერჯერობით მათი საქმიანობა არ არის იმ დონით დივერსიფიცირებული, როგორც ეს საზღვარგარეთ კომპანიებშია (მაგალითად, კომპანია ქსეროქსი ფასეულობათა ჯაჭვში ძირითადი საქმიანობის 67 სახეზე აკეთებს დანახარჯების შედარებით შეფასებას). ქართული კომპანიები არც მსხვილმასშტაბიანი არიან და არც მრავალსახოვანნი. ამიტომ, შეიძლება დავასკვნათ, რომ მონდომების შემთხვევაში მათ ადვილად შეუძლიათ, უკეთესი ორგანიზება გაუკეთონ ფასეულობათა ჯაჭვის თითოეული ელემენტის ფუნქციონირებას კონკურენტებთან შედარებით. მათ უნდა იცოდნენ, რომ ხარჯების სტრუქტურაში ნებისმიერი ცვლილება მყისიერად ცვლის ფირმის პოზიციას კონკურენტულ ბრძოლაში.

### დასკვნა

ამდენად, დანახარჯების როლი ფირმის ფინანსური მდგომარეობის გასამყარებლად განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია და მუდმივად აუცილებელია მათი შემცირების გზების ძიება.

დანახარჯების მიხედვით უპირატესობის მოსაპოვებლად, კომპანიაში ფასეულობათა ჯაჭვის მიხედვით საერთო დანახარჯები ნაკლები უნდა იყოს კონკურენტთან შედარებით. ამისთვის ფინანსურმა მენეჯერმა უნდა გამოავლინოს დანახარჯების შემცირების რეზერვები და სრულყოფილი კომპანიის ფასეულობათა ჯაჭვი, მისგან ხარჯიანი რგოლების გამოორციხვით.

### გამოყენებული ლიტერატურა

1. ზ. ლიპარტია. „სტრატეგიული მენეჯმენტი“, თბილისი, 2022, 501 გვერდი.
2. Porter M., competitive Advantage, 1985, p.97.
3. არტურ ა. ტომსონი უმცროსი, ა.ჯ. სტრიკლენდი III, სტრატეგიული მენეჯმენტი, საქართველო, 2010. გვ. 228.