

## ფირმის სტრატეგიული გამოწვევები

**ცირა მიქატაძე**

ეკონომიკის დოქტორი

**ნინო გიგოლია**

ეკონომიკის დოქტორი,

თბილისის ღია უნივერსიტეტის პროფესორი

თანამედროვე გლობალიზაციის და ტექნიკური პროგრესის პირობებში იზრდება ინოვაციების როლი, ჩნდება ახალი ტექნოლოგიები, ახალი პროდუქტები, მიმდინარეობს ბუნებრივი მასალების ხელოვნურით ჩანაცვლება, მცირდება პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლი, იცვლება ბიზნესის სტრატეგია. ეფექტიანი სტრატეგიის შემუშავება, ფირმის ფუნქციონირების მაღალი შედეგების მიღწევა უშუალო კავშირშია მენეჯერულ ეკონომიკასთან, დახვობივი ბაზრების ეკონომიკასთან.

მენეჯერული ეკონომიკა აერთიანებს ეკონომიკური თეორიის და მენეჯმენტის პრაქტიკას, ხოლო დახვობივი ეკონომიკა ორი ძირითადი მიდგომის: სტრუქტურა-ქცევა-შედეგიანობა და ფასების თეორიის საფუძველზე ისწავლის ფირმების და ბაზრის ორგანიზების ქცევის შესწავლას, ხადგან მნიშვნელოვანია ამ ორგანიზების როლი სოციალური კეთილდღეობის მაქსიმიზაციაში, აქ კი იკვეთება ფირმის სტრატეგიული გამოწვევების და მათზე ადეკვატური ჰეაქციი როლი.

**საკვანძო სიტყვები:** ფირმის სტრატეგია; სტრუქტურა-ქცევა-შედეგიანობა; „დიფერენციალების“ სტრატეგია და „დანახაჯებში“ დიფერენციალების სტრატეგია.

ფირმის შეზღუდული რესურსების საუკეთესო განაწილება და გამოყენება მენეჯერის ფუნქციაა. როცა ისინი ბიზნეს-გადაწყვეტილების მისაღებად ეკონომიკურ ანალიზს ეყრდნობიან, რომელიც გულისხმობს ფირმის რესურსების საუკეთესო გამოყენებას, ამით ხდება ეკონომიკური თეორიის და მენეჯმენტის პრაქტიკის გაერთიანება. ამ გაერთიანებას უზრუნველყოფს მენეჯერული ეკონომიკა.

მენეჯერებს ესაჭიროებათ საშუალებების ერთობლიობა, რომლითაც შეძლებენ საკუთარ შეზღუდული რესურსების კონკურენტულ გარემოში იმგვარად გამოყენებას, რომ გრძელვადიანი პერიოდში მიიღონ მაღალი შედეგები. ამ საშუალებებით ყალიბდება ფირმის სტრატეგია.

სტრატეგიის შემუშავებისას გამოყენებული ანალიზის ინსტრუმენტები ეკონომიკიდან იღებს სათავეს და აქედან გამომდინარე შეიძლება ითქვას, რომ მენეჯერულ ეკონომიკასა და სტრატეგიას შორის მჭიდრო კავშირია არსებობს.

ფირმის მენეჯერული გადაწყვეტილების მიღების საკითხის განხილვა არასრული იქნებოდა იმ სტრატეგიული გამოწვევების განხილვის გარეშე, რომლებიც ფირმის წინაშე დგას: ბაზრის გაფართოება გამოსაშვები პროდუქციის ნომენკლატურის გადიდებით; ბაზრის წილის გაზრდა; ახალ ბაზრებზე გასვლა; წარმოების დანახარჯების შემცირება; პროდუქციის დიფერენციაცია.

ფირმის სტრატეგიასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებები იმ ფირმების მენეჯერებისთვისაა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი, რომლებიც ფუნქციონირებენ არასრულყოფილი კონკურენციის ბაზარზე, სტრატეგია ნაკლებად მნიშვნელოვანია სრულყოფილი კონკურენციის ან მონოპოლიური ფირმებისთვის. პირველი მათგანი ფასის მიმდებია და მათი სტრატეგიული გადაწყვეტილებები უკავშირდება იმას, როგორ გადარჩენ ბაზარზე (ან დარჩენ თუ არა საერთოდ), მეორე მონოპოლიურ ფირმას არ ყავს კონკურენტები და ამის გამო სტრატეგია არაა მისთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობის. მაგრამ გადამწყვეტია იმ შემთხვევაში, როცა ფირმას უწევს საფასო და არასაფასო კონკურენცია და საფრთხე ემუქრება ბაზარზე შემოსული ფირმების მხრიდან.

ფირმამ სტრატეგიის განსაზღვრისას უნდა გაითვალისწინოს:

- რა ბიზნესში იყოს და როგორ განახორციელოს კონკურენცია ამ ბიზნესში (დანახარჯებში ლიდერობით თუ პროდუქციის დიფერენციაციით?);
- როგორია სტრატეგიული მიზნები და მათი კავშირი ტაქტიკასთან;
- ბაზრის რომელ გეოგრაფიულ სეგმენტებზე (ლოკალური, რეგიონული, საერთაშორისო) განახორციელებს ფოკუსირებას;
- როგორი იქნება კონკურენტების რეაქცია მის გადაწყვეტილებებზე;
- როგორი იქნება ძირითადი კომპეტენციები კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად;
- სტრატეგიული გადაწყვეტილების მისაღებად ანალიზში ბიზნესგარემოს ცვლილებების ჩართვა.

მენეჯერული ეკონომიკის ასპექტით ასევე გასათვალისწინებელია:

- წარმოების დონის შერჩევა (თუ სრულყოფილი კონკურენციაა);
- ფასის შერჩევა (დანეხება მონოპოლიის და არასრულყოფილი კონკურენციისას.);
- კონკურენტების რეაქცია (მაგ., ოლიგოპოლიურ ბაზარზე);
- რამდენად შესაძლებელია, გრძელვადიან პერიოდში, კონკურენციის განევა დაბალი დანახარჯებით ახალი ფირმების შემოსვლის პირობებში;
- სად იმყოფება ფირმა უზარალობის გრაფიკზე;
- როგორია მოგება მოკლევადიან პერიოდში.

მენეჯერულ ეკონომიკასა და სტრატეგიას შორის კავშირის აღსაქმელად საინტერესოა დარგობრივი ეკონომიკაც. დარგობრივი ეკონომიკა ეკონომიკური მეცნიერების ის ნაწილია, რომელიც ფირმების და ბაზრების ორგანიზების გზებს შეისწავლის და იკვლევს მის გავლენას ეკონომიკაზე სოციალური კეთილდღეობის თვალსაზრისით (მომხმარებლების და მწარმოებლების კეთილდღეობის მაქსიმიზაცია). აქ აქცენტი გამახვილებულია დარგში ფირმების ქცევაზე.

ამ მიმართულებით ორი მიდგომა დომინირებს:

პირველი მიდგომა სტრუქტურა-ქცევა-შედეგიანობა (s-c-p პარადიგმა), რომელიც 1940 წლიდან დომინირებდა და 1970 წელს გამოჩნდნენ ფასის თეორიის დამცველები (მეორე მიდგომა). ორივე მიდგომა ჰარვარდის და ჩიკაგოს უნივერსიტეტებმა განავითარეს.

ზემოთ აღნიშნული პარადიგმის (პირველი მიდგომა) მიხედვით ბაზრის სტრუქტურა გავლენას ახდენს ფირმების ქცევაზე, რომელიც თავის მხრივ ზემოქმედებს შედეგიანობაზე. სტრუქტურას აყალიბებს დარგში არსებული მოთხოვნის და მიწოდების ძალები ანუ საბაზრო პირობები. სტრუქტურაზე ასევე ზემოქმედებს ფინანსები, ზრდის მიმართულებები-შერწყმა და შთანთქმა, მაშტაბის ეკონომია და სახელმწიფოს პოლიტიკა. ფირმის ქცევა მოიცავს ფასწარმოქმნის სტრატეგიებს, პროდუქციულ სტრატეგიებს, რეკლამას, კვლევებს და ინოვაციებს, ინვესტიციებს წარმოებაში, სხვადასხვა ტაქტიკურ ქმედებას.

s-c-p მოდელის შემდეგი ნაწილი ქცევის შედეგიანობასთან კავშირს ასახავს. ამ მოდელის ავტორი ედუარდ მელსონი შედეგიანობაში ასეთ კრიტერიუმებს ჩართო: წარმოების ეფექტიანობა და რესურსების განაწილება, ტექნიკური პროგრესი, სრული დასაქმება, სამართლიანობა. უმაღლესი მიზნის მიხედვით თუ ვიმსჯელებთ, როგორიცაა საზოგადოების კეთილდღეობის მაქსიმიზაცია, მისი მიღწევა დარგში კონცენტრაციის მაღალი დონით ვერ მოხდება. სამაგიეროდ მოგება იქნება უფრო მაღალი, ვიდრე კონკურენტულ გარემოში და იგი დანახარჯებში უპირატესობიდან კი არ წარმოიშობა, არამედ ფასწარმოქმნის პოლიტიკის შედეგია. შესაბამისად, მოგების ასეთი დონე სახელმწიფოს მხრიდან ჩარევის მიზეზი ხდება კონცენტრაციის დონის შესამცირებლად და შესაძლო შერწყმების წინააღმდეგ.

მეორე მიდგომის მიხედვით, არაა აუცილებელი დარგის სტრუქტურასა და შედეგიანობას შორის კავშირის არსებობა, რომელიც მაქსიმალურ სოციალურ კეთილდღეობას განაპირობებს. კონცენტრირებულ დარგებში მოგების მაღალი ნორმა შეიძლება არა ფასწარმოქმნის სტრატეგიამ გამოიწვიოს, არამედ ეკონომიკურმა ეფექტიანობამ. შესაბამისად

ეფექტიან ფირმებს გადარჩენის მეტი შანსი აქვთ, ვიდრე იმ ფირმებს, რომლებიც მასშტაბის ეფექტს ვერ იყენებენ.

ჯორჯ სტიგლერის დასკვნით, დარგში კონცენტრაცია შესაძლებელს ხდის გარიგებებს, რომლებიც ხშირად არასტაბილურია, რადგან მათი განხორციელება ძვირია და მონაწილეებს აქვთ თაღლითობის სტიმული.

მკვლევართა ერთმა ჯგუფმა აღმოაჩინა, რომ დანახარჯების შემცირება უფრო დიდი იყო მზარდი კონცენტრაციის დარგებში, თუმცა ფასი უფრო მეტად მცირდებოდა, ვიდრე დანახარჯები და მომხმარებლები შეღავათს იღებდნენ.

იულიამ ბაუმოლის „კონკურენტული ბაზრების“ თეორიის მიხედვით ფირმების შედეგიანობაზე საბოლოოდ ზემოქმედებს არა კონკურენციის არსებობა, არამედ პოტენციური კონკურენცია. თუ ახალ ფირმებს დარგში არსებულ ტექნოლოგიებზე აქვთ წვდომა და აქტივები შეიძლება ბაზრიდან გამოსავლამდე ანაზღაურდეს, მაშინ კონკურენტული საფრთხე დიდია. ზემოთ აღნიშნული ორი მიდგომის მხარდამჭერებს შორის დებატები დღესაც გრძელდება.

ცნობილია, რომ 1970 წლის ბოლოს გამოჩნდა მაიკლ პორტერის სტატიები სტრატეგიის შესახებ. მიუხედავად კრიტიკისა დღესაც აქტიურად იყენებენ მის იდეებს. პორტერმა s-c-p პარადიგმის ცნებები გამოიყენა იმ სტრატეგიული გამოწვევების გასაგებად, რომლებიც მენეჯერების წინაშე დგას მოგების მაქსიმიზაციის მისაღწევად. პორტერის „ხუთი ძალის“ მოდელი გვიჩვენებს იმ ძირითად ფაქტორებს, რომლებიც გავლენას ახდენს ფირმების შესაძლებლობაზე მიიღონ ეკონომიკური მოგება. ესენია:

- ბაზარზე პოტენციური შემსვლელები (თავისუფალ შესვლას და გამოსვლას უკავშირდება);
- მიმწოდებლების გარიგების ძალაუფლება;
- მყიდველების გარიგების ძალაუფლება;
- შემცვლელი პროდუქტების ან მომსახურების მხრიდან გამომდინარე საფრთხე;
- შიდასაბაზრო კონკურენცია.

დარგში ფირმები მაღალ მოგებას მიიღებენ, თუ მყიდველები დიდ საბაზრო ძალაუფლებას არ ფლობენ და მცირე საფრთხე ახალი კონკურენტების ან შემცვლელი პროდუქტების მხრიდან. თუ ბაზარზე შესვლა იოლია, დარგში არსებული ფირმები ვერ ფლობენ საბაზრო ძალაუფლებას და ინვესტიციებზე მაღალი უკუგების მიღების ალბათობა მცირეა.

პორტერი ასევე შეეცადა ის სტრატეგიები გამოეკვლია, რომელიც კონკურენტულ ფირმას აძლევდა შესაძლებლობას საშუალოზე მაღალი მოგების მიღებისა და შემოგვთავაზა კიდევ „დიფერენცირების“ სტრატეგია და „დანახარჯებში“ ლიდერობის სტრატეგია. მესამე სტრატეგიად მიიჩნევენ იმას, თუ ფირმა გამოიყენებს პირველ ან მეორე სტრატეგია ბაზრის კონკრეტული სეგმენტის მიმართ. „დიფერენცირების“ მიდგომა უკავშირდება არასრულყოფილი კონკურენციის ბაზრებს, ხოლო დანახარჯებში ლიდერობა სრულყოფილი კონფერენციის ბაზრებს.

სრულყოფილი კონკურენციის ბაზარზე ყველა ფირმა ფასის მიმღებია და ეკონომიკური მოგების მისაღებად ერთადერთი გზა დანახარჯების შემცირებაა, როცა ფასი ზღვრულ დანახარჯებს უტოლდება და სხვაობა ფასსა და საშუალო დანახარჯებს შორის დადებითია. ვარაუდობენ, რომ სწორედ აქედან წარმოიშვა პორტერის იდეა დანახარჯებში ლიდერობის სტრატეგიის შესახებ.

ზღვრული შემოსავლის და ზღვრული დანახარჯის ტოლობის წესი არასრულყოფილი კონკურენციის ყველა ბაზარზე საშუალებას აძლევს ფირმებს ფასი დააწესონ მოთხოვნის მრუდზე, რომელიც საშუალო დანახარჯებზე მაღლაა. მონოპოლისტური კონკურენციის ბაზარზე ფირმა პროდუქციის დიფერენციაციით ნორმალურზე მაღალ მოგებას იღებს, თუმცა მოსალოდნელია მისი შემცირება გრძელვადიან პერიოდში ახალი ფირმების ბაზარზე შესვლით და მოთხოვნის მრუდის მარცხნივ გაადგილებით. პორტერი თვლის, რომ დიფერენციაციის ძლიერი სტრატეგიით ფირმები ახალი ფირმების გავლენის ქვეშ ვერ მოექცევიან.

ლიდერი გლობალური კომპანიები ცდილობენ შერწყმის გზით გაფართოებას, მასშტაბის ეკონომის მიღებას და წარმოებაზე დანახარჯების შემცირებას.

ამდენად, დანახარჯებში ლიდერობის სტრატეგია უფრო ადვილად დუბლირებადი შეიძლება იყოს კონკურენტების მხრიდან და კომპანიებმა მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად ყურადღება უნდა გაამახვილონ დიფერენცირების სტრატეგიაზე. ასევე, დანახარჯებში ლიდერობის სტრატეგიის შემთხვევაში არსებობს საფრთხე, რომ მენეჯმენტმა შეამციროს მომხმარებლის მოთხოვნაზე აქცენტირება ან კიდევ თვითკმაყოფილების შეგრძნება განუვითარდეთ. დღესდღეობით საერთაშორისო კონკურენცია აიძულებს კომპანიებს ყურადღებას გაამახვილონ დანახარჯების ეფექტურობაზე.

### ლიტერატურა:

1. პოლ გ. კიტი; ფილიპ კ. იანგი. სტივენ ი. ერფლი, მენეჯერული ეკონომიკა. ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა თბ., 2019
2. ერქომაიშვილი, ე. ხარაიშვილი. ფირმის ეკონომიკა. გამომცემლობა „უნივერსალი“ თბ., 2011
3. ხარაიშვილი ე, მიქატაძე ც., დამენია ნ., დარგობრივი ბაზრების ეკონომიკა, გამომცემლობა „უნივერსალი“ თბ., 2010
4. Oliver E. Williamson, Transaction-Cost Economist: The Governance of Contractual Relations, Journal of Law and Economics, 22, October 1979
5. W. J. Baumol, “Conterstable Marketer: An Uprising in the theory of Industry Structure”, American Economic Review, 72, March 1982

## Firm Strategic Challenges

**Tsira Mikatadze**

*Doctor of Economics*

**Nino Grigolaia**

*Doctor of Economics,*

*Professor of Tbilisi Open University*

### SUMMARY

In the conditions of modern globalization and technical progress, the role of innovation is growing, new technologies are emerging, new products, natural materials are being replaced by artificial ones, the life cycle of products is decreasing, the business strategy is changing. Developing an effective strategy, achieving high results of the firm's operation is directly related to the managerial economy, the economy of sectoral markets.

Managerial economics combines the theory of economic theory and management, while sectoral economics seeks to study firms and market organization behavior based on two key approaches: structure-behavior-productivity theory and pricing theory. Adequate reaction role.

**Keywords:** firm strategy; Structure-behavior-productivity; “Differentiation” strategy and “Expenditure” leadership strategy.