

# მსიჩა და საშუალო სანარმოების დანახარჯების ანალიზი მმართველობითი პოლიტიკის შემუშავებისთვის

მედეა ლომინაშვილი-ფრუიძე,

ნუნუ კიკოძე,

შოთა ლომინაშვილი,

აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის

ასოცირებული პროფესორები

## რეზიუმე

მსს-ის სანარმოს, როგორც რეცეპტისადმი სენსიტიური სანარმოების, მმართველობითი საქმიანობის სტრატეგია მიმართული უნდა იყოს სანარმოს სტაბილურობისკენ და მოგების სტიმულირებისკენ. რასაც უზრუნველყოფს სანარმოთა ხარჯების პოლიტიკის შემუშავების პროცესი. ამისათვის არსებობს ე.წ. სტრატეგიული ხარჯების მენეჯმენტი. რეალიზაციის ფასის და ხარჯალრიცხვის პოლიტიკის უკეთ გააზრებისთვის გაანალიზებულ იქნა „ზურაბ კობეშავიძე“-ს მცირე სანარმო. შეფასდა სანარმოს მართვის ეფექტიანობა, ჩამოყალიბდა გარკვეული რეკომენდაციები. გამოიკვეთა, რომ სტრატეგიული ხარჯების ანალიზი და შესწავლა არ არის მხოლოდ ხარჯთაღრიცხვის პოლიტიკის შეფასება, არამედ მენეჯერი ანალიზურ ინფორმაციას უნდა იყენებს გადაწყვეტილების მიღებისათვის. მდგრადი კონკურენციის უპირატესობის მოპოვების და ბაზარზე ხანგრძლივად აპელირებისთვის, რაც განმსაზღვრავს მსს-ის გადარჩენასა და განვითარებას კონკურენტულ ბრძოლაში.

**საკვანძო სიტყვები:** ოპტიმალური ფასი, მოგების მაქსიმიზაცია, მარჟნალური მოგება, ნაუგებლობის წერტილი, ხარჯთაღრიცხვის მმართველობა.

## SME'S EXPENDITURE ANALYSIS FOR DEVELOPMENT OF GOVERNANCE POLICY

Medea Lominashvili-Pruidze,

Nunu Kikodze,

Shota Lominashvili

Akaki Tsereteli State University

Associate Professors

## SUMMARY

The strategy of management activities of small and medium enterprises as sensitive to fluctuations should be directed towards the stability of the enterprise and stimulation of profits. What is provided by the process of developing a policy on costs of enterprises. For this, there is a so-called strategic cost management.

For better understanding of the price and estimate policy of sale, “Zurab Kobeshavidze’s” small enterprise was analyzed. Efficiency of management of the enterprise was assessed, certain recommendations were

formed. It was revealed that the analysis and study of strategic costs is not only an estimate of the cost policy, but also the manager should use analytical information for decision-making. For gaining the advantage of sustainable competition and long-term application to the market, which determines the survival and development of SMEs in a competitive battle.

\* \* \* \*

მსოფლიო წამყვანი ეკონომიკის ქვეყნებმა იაპონიამ და ამერიკამ ბაზარზე ოპტიმალური ფასის დადგენისა და მოგების მაქსიმიზაციის მიღწევისათვის, წარმოების ხარჯების გადანაწილებისა და ოპტიმიზაციის სხვადასხვა გზებს მიმართეს. ბაზრის ცვლილებებმა დახვეწა მათი წარმოების ხარჯების მართვის გზები და კიდევ უფრო კონკურენტუნარიანი გახდნენ. ისინი ორიენტირებულნი არიან პროდუქტზე, როგორც ბრენდზე, რომელსაც ენდობა მომხმარებელი და უფროს ხარისხთან შესაბამისობაში მყოფი ფასის გადახდა. თანამედროვე ხარჯების მართვის გზები გვაჩვენებს, რომ მსოფლიოში ინერგება წარმოების ახალი სტანდარტები, მომხმარებელი გახდა მომთხოვნი წარმოებული პროდუქციის ხარისხის მაღალი დონის მიმართ. მეწარმემ უნდა იფიქროს მომხმარებელზე, როგორც ფასის გადამხდელზე და მყიდველზე და წარმოებაზე, როგორც მომგებიან ბიზნესზე.

World bank-ის 2020 წლის Jobs and developments ანგარიშის მიხედვით<sup>1</sup>: განვითარებული მსოფლიო დგას სამუშაო ადგილების კრიზისის წინაშე, ორ მილიარდზე მეტი შრომისუნარიანი მოსახლეობას სამუშაო ადგილი ფაქტობრივად არ აქვთ, ხოლო სამუშაო ადგილების 65%-ზე მეტი დაბალპროდუქტიულია. მომდევნო 15 წლის განმავლობაში კი 600 მილიონამდე სამუშაო ადგილის შექმნა საჭირო სამუშაო ძალის ბაზარზე შესვლისათვის. სამუშაო ძალის დასაქმებაში მნიშვნელოვანი როლი მიუძღვის მსს-მა, რომელიც მრავალი ქვეყნის პრიორიტეტული მიმართულებაა. საქართველოში მსს-ი პრიორიტეტულ მიმართულებად იქცა. 2016 წელს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრომ შეიმუშავა ეროვნული მსს-ის განვითარების სტრატეგია, რომელიც შემუშავდა გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის ორგანი-

1 [www.worldbank.org/topics/jobsanddevelopment/](http://www.worldbank.org/topics/jobsanddevelopment/)  
<https://www.worldbank.org/en/topic/jobsanddevelopment/overview>; 2020 წელი

ზაციასთან (GIZ) და ეთგო-თან მჭიდრო თანამშრომლობით. საფუძვლად ქმნის მსს-ის განვითარებისთვის. 2014 წლის საქართველოსა და ევროკავშირის შორის ასოცირების ხელშეკრულებით<sup>2</sup>, რომლის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი კომპონენტი არის „ევროკავშირთან ღრმა და ყოვლისმომცველი თავისუფალი სავაჭრო სივრცის შესახებ შეთანხმება (DCFTA)“, მნიშვნელოვნად მართვდება ქართული პროდუქციის ექსპორტი ევროკავშირის 500 მილიონიან ბაზარზე. ეს არის შესაძლებლობა ქართულმა მსს-მა სწორად განავითაროს საწარმოო პოლიტიკა, გახდეს კონკურენტუნარიანი და შექმნას დამატებითი სამუშაო ადგილი. ქვეყნის განვითარებაში უმთავრესი როლი ენიჭება ეკონომიკის განვითარებას. მცირე და საშუალო ბიზნესი ქმნის ქვეყანაში ძირითად სამუშაო ადგილს და დოვლათს. მისი გონივრული განვითარება საშუალებას იძლევა შეიქმნას კეთილდღეობა, 2020 წელს, COVID-19 გამოწვეული კრიზისი განსაკუთრებით დამაზარალებელი აღმოჩნდა მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის. ასეთ არასტაბილურ ეკონომიკურ გარემოში მსს-ის სტაბილურობის და კონკურენტუნარიანობის კვლევა მეტ ყურადღებას საჭიროებს. მათი დახმარების და მხარდაჭერისთვის მნიშვნელოვანია განვითარებული ქვეყნების მსს მმართველობითი პოლიტიკის ეფექტიანობის გათვალისწინებით ქართულ რეალობაში.

მსს-ის საწარმოს, როგორც რეგევიზიადმი სენსიტიური საწარმოების, მმართველობითი საქმიანობის სტრატეგია მიმართული უნდა იყოს საწარმოს სტაბილურობისკენ და მოგების სტიმულირებისკენ. რასაც უზრუნველყოფს საწარმოთა ხარჯების პოლიტიკის შემუშავების პროცესი. ამისათვის არსებობს ხარჯების მენეჯმენტის სტრატეგია, რომელიც რთულ და კრიზისულ ვითარებაში მნიშვნელოვანი დასაყრდენია მსს-ისათვის. ხარჯების მენეჯმენტის ფარგლებში ხდება მომხმარებელთა საჭიროებების და პროდუქტის კონკურენტუნარიანი ღირებულების უზრუნველყოფის კვლევა. ის ჩართულია პროდუქციის მთლიანი ღირებულების ჯაჭვის და პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის პროცესებში და მიზნად ისახავს: მოახდინოს დადებითი ზეგავლენა პროდუქციის წარმოების სამომავლო ხარჯებზე; უზრუნველყოს პროდუქციის ხარისხის მუდმივი გაუმჯობესება მომხმარებელთა კმაყოფილების შენარჩუნებისათვის. ეს არის ღირებულებითი ჯაჭვის მნიშვნელოვანი ნაწილი, რომელიც მოიცავს ყველა ასპექტს, როგორცაა ყიდვა, დიზაინი, წარმოება, გაყიდვა და მომსახურება.<sup>3</sup>

2 საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე, „ასოცირების შესახებ შეთანხმება ერთი მხრივ, საქართველოსა და მეორე მხრივ, ევროკავშირის და ევროპის ატომური ენერგიის გაერთიანებას და მათ წევრ სახელმწიფოებს შორის“ 27.07.2014 წელი; გამოქვეყნების წყარო: ვებგვერდი; თარიღი: 11.09.2014 წელი.

3 [www.brainyquote.com](http://www.brainyquote.com) ; [businessjargons.com](http://businessjargons.com) ; [accounting.com](http://accounting.com) ; [strategiccostmanagement.com](http://strategiccostmanagement.com) (scm) ; <https://businessjargons.com/strategic-cost-management.html> ; 2020 წელი

შეიძლება ითქვას, რომ საწარმოს ხარჯების მართვა ეხმარება საწარმოს კრიზისული სიტუაციების დაძლევაში. საწარმოში ხარჯების მიზანმიმართულად შემცირებისათვის, აუცილებელია ხარჯების ეფექტიანობის ძირითადი ამოცანების გათვალისწინება: წარმოებული პროდუქციის ოპტიმალური ფასის განსაზღვრა; პროდუქციის წარმოებისა და მისი რეალიზაციის ეფექტურობის გათვლა; სხვადასხვა სახის პროდუქციის მომგებიანობის ანალიზის უზრუნველყოფა. რაც საწარმოს საშუალებას მისცემს ისე გადაანაწილოს ფინანსები, რომ მოიშოროს ზედმეტი ხარჯი და დაანესოს პრიორიტეტი.

საწარმოს ხარჯების მნიშვნელობის გათვალისწინებით ყველა მსს-მა უნდა შექმნას ოპტიმალური ფასი. ასევე უნდა შეიქმნას ღირებულების ჯაჭვი, რომელიც ხელს შეუწყობს ხარჯების შემცირებას. საწარმოს მიერ წარმოებული პროდუქციის ოპტიმალური ფასისა და მოგების განსაზღვრისათვის, იგეგმება სარეალიზაციო ფასნამატის საპროცენტო განაკვეთი და მარჟის %. აღსანიშნავია, რომ ამ მაჩვენებლებს პროდუქციის რენტაბელობის მაჩვენებლებს უწოდებენ. მაჩვენებლების ანალიზი საწარმოს საშუალებას მისცემს განსაზღვროს ყველაზე მეტად და ნაკლებად მომგებიანი პროდუქტები, გაზარდოს პროდუქციის მომგებიანობა და მიიღოს მაღალი მოგება.

საწარმოში პროდუქციის წარმოებასა და რეალიზაციაზე განეული ხარჯების მუდმივი კონტროლი უნდა მოახდინოს. როდესაც ხარჯები კონკურენტი საწარმოს ხარჯებს აღემატება, უნდა შემუშავდეს ხარჯების მართვის ეფექტური პოლიტიკა. ფასწარმოქმნის დროს საწარმოს მიერ მიღებული გადანყვებილებები უშუალოდ ზემოქმედებს პროდუქციის ჩამოყალიბებასა და ბაზარზე ადგილის დამკვიდრების სტრატეგიებზე. მყარი საბაზრო პოზიცია საწარმოს საშუალებას აძლევს თავად ჩამოაყალიბოს ფასი, ხოლო როდესაც საწარმოს პოზიცია სუსტია ფასზე გავლენას ახდენს კონკურენტების ფასი. იმისათვის, რომ საწარმოში კონკურენტული ადგილი დაიკავოს ბაზარზე უნდა იზრუნოს ხარჯების მართვის ეფექტური პოლიტიკის შემუშავებით კონკურენტუნარიანი ფასის წარმოქმნაზე.

მაგალითისთვის განვიხილოთ მცირე საწარმო „ზურაბ კობეშავიძე“, რომელიც მდებარეობს ქ.ქუთაისში ფურცელაძის 51-ში. მცირე საწარმო დაარსდა 2015 წლის გაზაფხულზე. საწარმო აწარმოებს ერთი სახის პროდუქციას „თაფლაკვერი“-ს. საწარმო თავის პროდუქციას ყიდის დასავლეთ საქართველოში დისტრიბუციის საშუალებით და არის ბითუმად მოვაჭრე. საწარმოს მოგების და სარეალიზაციო პროდუქციის ფასწარმოქმნის ანალიზისთვის გამოყენებულია მენარმის მიერ მოწოდებული 2019 წლის მონაცემები. მართალია ამ მონაცემებით საწარმოს ეფექტიანობის ტრენდული ანალიზის ჩატარება ვერ მოხერხდა, მაგრამ საკმაოდ

საინტერესო აღმოჩნდა მენარმის მიდგომა სარეალიზაციო ფასის და მოგების ნორმის განსაზღვრისას, იხ.ცხრილი N1.

**მცირე საწარმო „ზურაბ კობეშავიძე“-ს  
2019 წლის მონაცემები ცხრილი N1.**

|                         | ლარი            |
|-------------------------|-----------------|
| <b>მაჩვენებლები</b>     | <b>2019წელი</b> |
| ამონაგები რეალიზაციიდან | 96000           |
| ცვალ ებადი ხარჯი        | 55080           |
| მუდმივი ხარჯი           | 22800           |
| სულ ხარჯი               | 77880           |
| მოგება                  | 18120           |

წყარო: მცირე საწარმო „ზურაბ კობეშავიძე“-ს ოფიციალური მონაცემები.

საკვლევი მცირე საწარმოს 2019 წლის მონაცემებით, საწარმომ წელიწადში იმუშავა 192 დღე და საშუალოდ დღეში აწარმოებდა 4800 ერთეულ თაფლაკვერს. სულ წლის მანძილზე წარმოებული იყო 921 600 ცალი თაფლაკვერი. მოცემულობის მიხედვით, მენარმე ერთეულ პროდუქციას ყიდის 0.10 ლარად, ხოლო ერთეული პროდუქციის თვითღირებულება შეადგენს 0.8 ლარს. მცირე და საშუალო საწარმოების სტაბილურობას მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს ხარჯები და შესაბამისად სარეალიზაციო ფასი. მცირე საწარმო „ზურაბ კობეშავიძე“-ის მუდმივი ხარჯების წილი მთლიან დანახარჯებში 29%-ს შედგენს. ჩვენი აზრით მუდმივი ხარჯების ეს მაჩვენებელი მთლიან პროდუქციაში შეიძლება არაეფექტიანად არ ჩაითვალოს, უფრო ზუსტად რომ შევაფასოთ მუდმივი ხარჯების გავლენა მოგებაზე, განვსაზღვროთ მოგების მარჟა:

**მოგების მარჟა % (Margin)**  $= ((0.10 - 0.59)) / 0.10 \times 100 = 43 \%$

43%-იანი მარჟა მეტყველებს, რომ ამონაგების ყოველ ლარს მოაქვს 43 თეთრი მოგება. მიღებული მარჟის გათვალისწინებით თუ მენარმეს ექნება მაღალი ბრუნვა, წარმოებამ მას უნდა მოუტანოს კარგი მოგება. მონაცემების ანალიზმა აჩვენა, რომ მენარმის ყოველთვიური ამონაგებიდან მოგება არ აღემატება 1510 ლარს. რეალიზაციის სტიმულირებით მცირე მენარმე „ზურაბ კობეშავიძე“ 43%-იანი მარჟის პირობებში შეძლებდა მოგების გაზრდას. ჩვენის აზრით, 2019 წლის მონაცემების გათვალისწინებით შესაძლებელია დაიგეგმოს რეალიზაციის სტიმულირების ღონისძიებების კვალობაზე მომდევნო პერიოდში მოგების გაზრდა. რასაც ასევე მოყვება საწარმოს სრული დატვირთვით ამოქმედება და მუშახელის დასაქმების საკითხის გაუმჯობესებაც.

ვთვლით, რომ მცირე საწარმოს დანახარჯების მმართველობით პოლიტიკაში უფრო კარგად გარკვევისთვის, უადგილო არ იქნება დავადგინოთ 921600 ერთეული თაფლაკვერის წარმოებისთვის განეული ხარჯების პირობებში რამდენი ერთეული ნაკეთობით შეძლებდა მენარმე ნაუგებლობის უზრუნველყოფას. განვსაზღვროთ, რამდენით აჭარბებს პროდუქციის ამ ნაუგებლობის მოცულობას პროდუქციის წარმოების 2019 წელს მაჩვენებელი.

უფრო ზუსტად, მცირე და საშუალო ბიზნესისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია ნაუგებლობის წერტილის გაანგარიშება<sup>4</sup>. ვინაიდან, ის ეხმარება მენარმეებს განსაზღვროს, თუ რისი ცვლილებაა საჭირო ფასებისა და ბიზნესის გაყიდვების სწორად დასაგეგმად, რადგან ზუსტდება ინფორმაციას წარმოების და არსებულ ხარჯებს შორის ნონასწორობის შესახებ. პირველ რიგში, თვითღირებულების გათვლისა და ნაუგებლობის წერტილის განსაზღვრისათვის საწარმოო ხარჯები უნდა დაიყოს მუდმივ და ცვალებად ხარჯებად<sup>5</sup>. წარმოების ნაუგებლობამ მცირე საწარმოს შემთხვევაში რაოდენობრივ გამოსახულებაში შეადგინა 513 502 ერთეული:

**"წარმოების წაუგებლობის წერტილი =**

**"მუდმივი ხარჯი" / "ერთეულის სარ. ფასი –**

**ერთეულის ცვალებადი ხარჯი" = 513 502 ცალი**

გაანგარიშების მიხედვით, ხარჯების უზრუნველყოფისთვის მცირე მენარმე „ზურაბ კობეშავიძე“-ს სჭირდებოდა 513502 ერთეული ნაკეთობის წარმოება, რაც ღირებულებით ერთეულში დაახლოებით 53489 ლარს  $(513502 \times 0.10)$  შეადგენს. შესაბამისად სულ რეალიზებული პროდუქციის 56% სჭირდება ხარჯების უზრუნველყოფას. 53489 ლარის ზევით რეალიზებული პროდუქციის თითოეული ლარი, მარჟინალური კოეფიციენტის გათვალისწინებით, უზრუნველყოფს 43 თეთრ მოგებას.

საწარმომ თავად უნდა გააკეთოს არჩევანი თუ როგორი იქნება მისი ბიზნეს სტრატეგია. თუ ხარჯების შემცირების გზით შემცირდება პროდუქციის თვითღირებულება, ამ შემთხვევაში გაიზრდება საშუალო მარჟის % და შემცირდება ნაუგებლობის წერტილის დონე, ამ დროს მენარმე უფრო მცირე მოცულობის რეალიზაციით დაფარავს ხარჯების იმ დონეს რაც უზრუნველყოფს ნაუგებლობას. ხოლო თუ გაიზრდება პროდუქციის თვითღირებულება, შემცირდება საშუალო მარჟის პროცენტი, ეს კი გამოიწვევს ნაუგებლობის უზრუნველყოფის დონის

4 [www.esb.ge](http://www.esb.ge); ნულოვანი მოგების ანალიზი <https://esb.ge/ka/ufaso-onlain-treningebi/article/79338-be> 20.08.2020

5 ფინანსები არაფინანსისტი ტოპ-მენეჯმენტისთვის; გიორგი კუჭუხიძე, ESB; გვ 24; 2019;

გაზრდას. მენარმეს მოუწევს დიდი რაოდენობით გაყიდოს თავისი პროდუქტი, რათა გავიდეს პირველ ლარ მოგებაზე.

თუმცა, რეკომენდაციის სახით ასევე შეგვიძლია ვთქვათ, რომ მცირე მენარმე „ზურაბ კობეშავიძე“-ს შეუძლია მარჟის %-ის დათმობის ხარჯზე გაზარდოს რეალიზაციის მოცულობა და გაზრდილი ბრუნვის პირობებში მოხდეს მოგების სტიმულირება. როგორც უკვე აღინიშნა, პროდუქციის მოცულობის გაზრდით შემცირდება ერთეული პროდუქციის მუდმივი ხარჯი და შესაბამისად მოხდება მარჟის უკუქცევა ზრდისკენ.

განვითარებულმა ქვეყნების საწარმოები მუდმივად ისწრაფვიან ხარჯების შემცირებისაკენ. მათ შექმნეს არა ერთი მოდელი და დიდი წვლილი შეიტანეს საკითხის განვითარებაში. განვითარებული ქვეყნების მაგალითების გაზიარებისას უნდა გავითვალისწინოთ, რომ სწორი ბიზნეს გადაწყვეტილება ხარჯების ეფექტურად მართვას ეფუძნება. რაც საშუალებას მისცემს მცირე და საშუალო წარმოებას პროდუქტის სწორი ფასის ფორმირებისთვის, ასეთი ფასი თავის მხრივ რეალიზაციის სტიმულირების და კონკურენტუნარიანობის პირობაა.

მნიშვნელოვანია ითქვას, რომ ხარჯების ანა-

ლიზი და შესწავლა არ არის მხოლოდ ხარჯთაღრიცხვის პოლიტიკის შეფასება, არამედ მენეჯერი ანალიზურ ინფორმაციას იყენებს გადაწყვეტილების მიღებისათვის. ხარჯების მმართველობითი სტრატეგიის ძირითადი მიზანი კი მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების და ბაზარზე ხანგრძლივად აპელირების შესაძლებლობობის წინაპირობაა და განმსაზღვრელ ადგილს იკავებს მის-ის გადარჩენისთვის კრიზისულ გარემოში.

#### ბამოყენებული ლიტერატურა

1. საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე, „ასოციირების შესახებ შეთანხმება ერთი მხრივ, საქართველოსა და მეორე მხრივ, ევროკავშირს და ევროპის ატომური ენერგიის გაერთიანებას და მათ ნევრ სახელმწიფოებს შორის“ 27.07.2014 წელი;
2. ფინანსები არაფინანსისტი ტოპ-მენეჯმენტისთვის; გიორგი კუჭუხიძე, ESB; გვ 24; 2019;
3. [www.worldbank.org ;topics; jobs and development](http://www.worldbank.org ;topics; jobs and development);
4. <https://www.worldbank.org/en/topic/jobsanddevelopment/overview> ; 2020 წელი