

სტრატეგიის განსაზღვრა და ფირმის დარგობრივი გარემო

DOI:10.36962/ECS107/3-5/2025-110

თამარ კილაძე

სტუ პროფ. E-mail t.kiladze@gtu.ge

იულია თედევეი

სტუ ასისტ. პროფ. E-mail irma.ted@gmail.com

ნუნუ აჩუაშვილი

სტუ ასისტ. პროფ. E-mail: n.achuashvili@gtu.ge

ალექსი ტურაშვილი

სტუ მაგისტრანტი

რეზიუმე

გაანალიზებულია თანამედროვე პირობებში სტრატეგიული მენეჯმენტის, როგორც მართვის ფუნქციის მნიშვნელობა. წარმოდგენილია საქართველოს ეკონომიკის დარგობრივი სტრუქტურა წარმოებული პროდუქციის სიდიდის მიხედვით. გაანალიზებულია ეკონომიკის განვითარების მიმართულება დარგობრივ ჭრილში. შესაბამისი მაჩვენებლების შედარებითი ანალიზით დასაბუთებულია დარგობრივი გარემოს შესწავლის მნიშვნელობა სტრატეგიის ფორმირების საკითხში. გამოვლენილი პრობლემის შესაბამისად წამოდგენილია დასკვნები და რეკომენდაციები.

საკვანძო სიტყვები: სტრატეგია, მართვა, დარგი, კონკურენტული სტრატეგია, მენეჯმენტი, დარგობრივი გარემო.

შესავალი

სტრატეგია გადაწყვეტილების მიღების წესების ერთობლიობაა, რომლითაც ორგანიზაცია ხელმძღვანელობს თავის საქმიანობაში. იგი გავლენას ახდენს ორგანიზაციის გრძელვადიან მიზნებზე და ფუნქციონირებაზე. სტრატეგიის ფორმულირება და მეთოდოლოგიური ინსტრუმენტები წარმოადგენს ორგანიზაციის ეფექტური მართვის ფუნდამენტურ მახასიათებლებს.

სტრატეგია ორგანიზაციის განვითარების მიმართულებაა, რომელიც ეფუძნება კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობების და საფრთხეების ანალიზს. სტრატეგიის შემუშავებაზე გავლენას ახდენს სოციალური, პოლიტიკური, ეკონომიკური, იურიდიული და სხვა ფაქტორები. ამ ფაქტორების ურთიერთქმედება და მათი გავლენა სტრატეგიაზე დამოკიდებულია შექმნილ სიტუაციაზე. ამიტომ ერთი დარგის ფარგლებშიც კი კონკურენტი კომპანიების სტრატეგიები საკმაოდ განსხვავებულია. სტრატეგიის შემუშავებისას მნიშვნელოვან როლს თამაშობს კონკურენცია და დარგის მიმზიდველობა.

ძირითადი ტექსტი

ქვეყნის ეკონომიკა წარმოდგენილია დარგების მრავალფეროვნებით. ეკონომიკის დარგები, მათში განხორციელებული სამეურნეო საქმიანობის მიხედვით, ძალიან განსხვავდებიან ერთმანეთისგან. დარგობრივი გარემოს ანალიზისას უნდა მოხდეს: დარგის მამოძრავებელი ძალების იდენტიფიცირება, დარგში კომპანიის კონკურენტული ძალების შეფასება, კონკურენციის დონის შეფასება, პროგნოზირება იმისი, თუ ვინ გააგრძელებს დარგში საქმიანობას.

დარგის ეკონომიკური მახასიათებლების განსაზღვრისათვის აუცილებელია შემუშავდეს და-

რგის „პორტრეტი“. ამისათვის უნდა შეფასდეს: ბაზრის ზომა, ბაზრის ზრდის სიჩქარე და დარგის სასიცოცხლო ციკლი, კონკურენციის სფეროები, ეკონომიკის გავლენა წარმოების მასშტაბებზე, ტრანსპორტირებაზე, მარკეტინგზე, დაარგში შესვლის და გასვლის სიმარტივე, წარმოების პროცესსა და ახალ ტექნოლოგიებში ტექნილოგიური ცვლილებების დონე, მოთხოვნები კაპიტალის მიმართ და სხვ.

იმისათვის, რომ განისაზღვროს კონკრეტული ფირმის მომგებიანობის პოტენციალი ინდუსტრიაში საჭიროა შეფასდეს ის ძალები, რომლებიც განსაზღვრავს კონკრეტული ინდუსტრიის მომგებიანობას და ისინი ერთად აღებული მიუთითებს ინდუსტრიის მიმზიდველობაზე. მიმზიდველი ინდუსტრია არის ფირმისათვის ხელსაყრელი პირობების მქონე დარგები, სადაც არსებობენ ფირმები, რომლებიც განიხილებიან სიცოცხლისუნარიან კონკურენტებად, მაგრამ სხვადასხვა ფაქტორების გავლენის გამო მომავალში შეიძლება გახდნენ სიცოცხლისუნარ მოკლებულნი. ინდუსტრიაში მოქმედი ძალები პორტერის მიხედვით შემდეგია: კონკურენცია არსებულ კონკურენტებს შორის; ახალი კომპანიების საფრთხე; მომწოდებლების გაჭრობის ძალა; მყიდველების გაჭრობის ძალა; შემცველი პროდუქტების და სერვისების საფრთხე.

ამ ხუთი ძალის ანალიზის მიზანია დაადგინოს მოგების რა პოტენციალი არსებობს ინდუსტრიაში. თუ ამ ხუთი ძალიდან ინდუსტრიაში არცერთი არ მუშაობს მოგების შემცირების საწინააღმდეგოდ, მაშინ ამ დარგში მოგების პოტენციალი ძალიან ძლიერია. თუ ყველა ძალა მიმართულია მოგების შემცირებისკენ მაშინ მოგების პოტენციალი ძალიან სუსტია.

ინდუსტრიების უმეტესობა ახდენენ ამ უკიდურესობებს შორის მოქმედებას. ისინი შეიძლება ხუთივე ძალას ფლობდნენ ან რამოდენიმეს რომლებიც, ხელს უწყობენ მოგებას. ფირმის მესაკუთრეები ჯერ განსაზღვრავენ მოგების რა პოტენციალი არსებობს ინდუსტრიაში და ამის მიხედვით წყვეტენ შემდგომ სტრატეგიულ ნაბიჯებს. თუ სიტუაცია ცუდია, შემდგომი შესაძლო ნაბიჯი არის ინდუსტრიიდან გასვლა.

თითოეული ინდუსტრია გარკვეულწილად უნიკალურია, მაგრამ არსებობს ზოგადი მახასიათებლები, რომლებიც ხელს უწყობს განისაზღვროს სასტიკი მეტოქეობის ალბათობა. მეტოქეობა მაღალია, როდესაც ინდუსტრიის ზრდის ტემპი დაბალია და ინდუსტრიიდან გასვლის ბარიერები მაღალი, ან კომპანიების მიერ დიდი ხარჯების ანაზღაურების სურვილი, რომელიც ადრე დაიხარჯა ინდუსტრიაში შესვლისათვის.

ბევრ დარგში ინდუსტრიის კონცენტრაცია კონკურენციის მნიშვნელოვანი ასპექტია. იგი დარგში რამოდენიმე ფირმის დომინირებას გულისხმობს. ძალიან მომგებიან ინდუსტრიაში კონკურენცია სასურველია. მაღალმომგებიანი ინდუსტრიაში ინდუსტრიის გარეთ არსებული სხვადასხვა კომპანიების ყურადღებას იქცევენ. ისინი თუ დარგში შესვლას შეძლებენ, შეამცირებენ ინდუსტრიის მოგების პოტენციალს და გაზრდიან კონკურენციას.

ფირმის ხელმძღვანელობამ უნდა გაანალიზოს არა მარტო მათი პირდაპირი კონკურენტები, არამედ სხვა ინდუსტრიების მოთამაშეებიც. შემცველები არის შეთავაზებები, რომლებიც განსხვავდება არსებული საქონლის და მომსახურებისაგან, მაგრამ ისინი მსგავს მოთხოვნილებებს ავსებენ. ზოგიერთ შემთხვევაში შემცველები შეიძლება იმდენად ეფექტური იყოს, რომ მათ დაარღვიონ ინდუსტრია, ან მისი ნაწილი, ან მთელი მოთხოვნა.

ფირმებს მომწოდებლები აწვდიან იმ ინფორმაციას, რომელიც მათ ინდუსტრიაში ჭირდებათ იმ საქონლის და მომსახურების შესაქმნელად, რომელსაც ყიდიან. კომპანიისათვის მნიშვნელოვანია სხვადასხვა სახის მიწოდება. მათ შორის ნედლეული, ფინანსური რესურსები, შრომა და სხვ. თუ მომწოდებელს უფრო მეტი ბერკეტი აქვს კონკურენტებზე, ვიდრე კონკურენტებს აქვთ მომწოდებელზე, მაშინ მომწოდებლებს დროთა განმავლობაში შეუძლიათ გაზარდონ ფასი. ეს ამცირებს კონკურენტების მოგების ზღვარს და ხდის მათ ნაკლებად წარმატებულს.

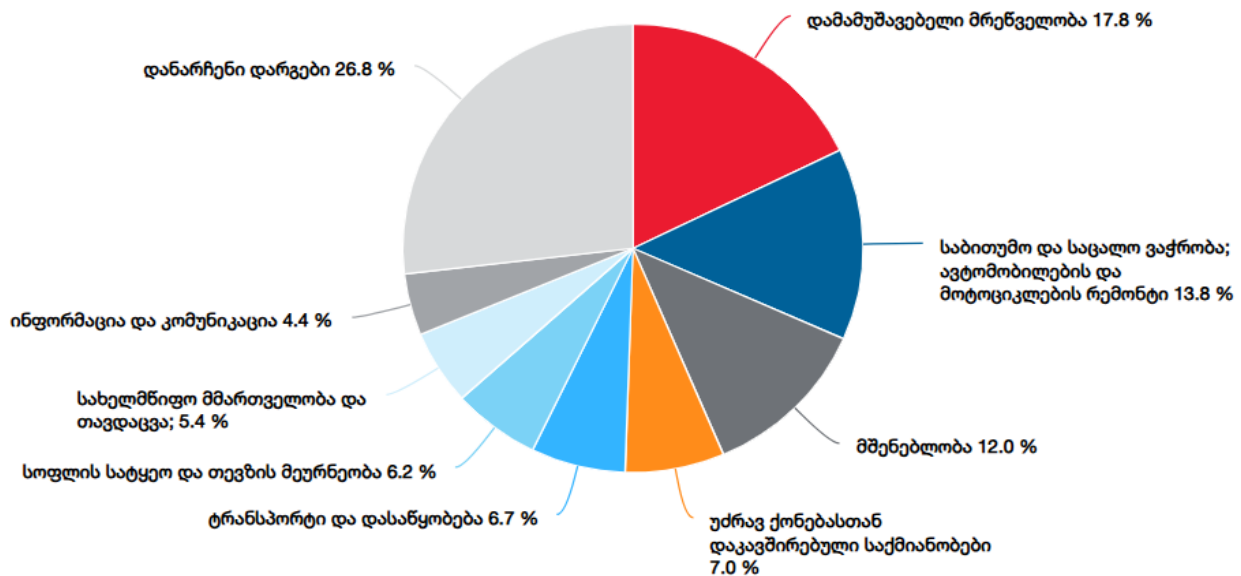
თუ მომწოდებლებს ნაკლები ბერკეტი აქვს კონკურენტებზე, ვიდრე კონკურენტებს მომწოდებელზე, მაშინ ისინი დროთა განმავლობაში აიძულებენ მომწოდებლებს შეამცირონ ფასები. ეს აძლიერებს კონკურენტების მოგების ზღვარს და ხდის მათ უფრო წარმატებულს.

მყიდველები ყიდულობენ საქონელს და მომსახურებას, რომელსაც აწარმოებენ ინდუსტრიული ფირმები. ზოგიერთი ფირმის მყიდველები უფრო მეტად სხვა ფირმები არიან, ვიდრე საბოლოო მომხმარებლები. შედარებითი ვაჭრობის ძალა ინდუსტრიის კონკურენტებს და მის მყიდველებს ხელს უწყობს ინდუსტრიის მოგების პოტენციალის ჩამოყალიბებაში. თუ მყიდველებს აქვთ მეტი ბერკეტი, ვიდრე კონკურენტებს აქვთ მყიდველზე, მაშინ მყიდველებმა შეიძლება აიძულონ კონკურენტები შეამცირონ ფასები. ეს ასუსტებს კონკურენტების მოგების ზღვარს.

მეორე მხრივ, თუ მყიდველებს აქვთ ნაკლები ბერკეტი კონკურენტებზე, ვიდრე კონკურენტებს აქვთ მყიდველებზე, მაშინ კონკურენტებს შეუძლიათ გაზარდონ ფასები და მიიღონ მეტი მოგება.

რა თქმა უნდა, ძალიან მაღალი მოგების ინდუსტრიის არსებობა, მიმზიდველია პოტენციური ახალი ფირმებისათვის. პორტერის ხუთი ძალის გამოყენებისას მნიშვნელოვანია გაანალიზდეს თითოეული ხუთი ძალა. ძალები როგორც წესი ფასდება როგორც: ძლიერი/მაღალი, ზომიერი/საშუალო ან სუსტი/დაბალი. ძლიერი ძალები მიუთითებს მაღალ კონკურენციაზე ამ ინდუსტრიაში, რაც მას ნაკლებად სასურველ ინდუსტრიადაც აქცევს. თუ ინდუსტრიაში ძალები ზოგადად სუსტია, ეს მიუთითებს მოგების უფრო ძლიერ პოტენციალზე და სასურველია ინდუსტრიაში ყოფნა.

მთლიანი გამოშვების სტრუქტურა 2023 წელი, %



დიაგრამა 1

ეკონომიკის ძირითად დარგებში გამოიყოფა ქვედარგები. დარგების და ქვედარგების სიმრავლე და დარგში გამოშვებული პროდუქტია მიუთითებს ქვეყნის ეკონომიკურ სიძლიერეზე. დიაგრამა 1-ზე წარმოდგენილია ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკის მთლიანი გამოშვების სტრუქტურა.

დიაგრამაზე წარმოდგენილი ეკონომიკის დარგობრივი სტრუქტურა ნათლად გამოხატავს ქვეყნის ეკონომიკურ მდგომარეობას. დარგების სიმცირე და მათი სუსტი განვითარება წარმოშობს წარმოებასთან და დასაქმებასთან დაკავშირებულ სირთულეებს, რაც, საბოლოო ჯამში, აისახება ადამიანთა ცხოვრების დონეზე.

საქსტატის მონაცემების მიხედვით ეკონომიკის განვითარების მიმართულება - ტრენდი წარმოდგენილია ცხრილი-1-ში.

ცხრილი 1

	ეკონომიკური საქმიანობის სახეები მთლიანი გამოშვება მლნ. ლ.	2022 წ.	2023 წ.
1	სოფლის სატყეო და თევზის მეურნეობა	7431,1	7799,9
2	სამთომშობვებითი მრეწველობა	1680,8	1629,1
3	დამამუშავებელი მრეწველობა	23358,2	22980,6
4	ელექტროენერგიის აირის ორთქლის და კონდიციონირებული ჰაერის მიწოდება	3013,6	2908,6
5	მშენებლობა	13430,5	15503,1
6	ვაჭრობა	15502,1	17728,3
7	განათლება	3374,7	4187,0
8	ჯანდაცვა	4349,6	4424,7
9	ხელოვნება, გართობა, დასვენება	4226,1	5037,2
10	ტრანსპორტი და დასაწყობება	8161,1	8557,7
11	ინფორმაცია და კომუნიკაცია	4455,8	6005,7

დასკვნა

ცხრილში წარმოდგენილი ინფორმაცია გვიჩვენებს, რომ ყველაზე მეტი წილი მთლიან გამოშვებაში ორივე წელს უკავია ტრანსპორტს და დასაწყობებას და სოფლის, სატყეო და თევზის მეურნეობას. ორივე ეს დარგი გაზრდილია 4,85% და 4,96%-ით. შემცირებული დამამუშავებელი მრეწველობა 2%-ით და ელექტროენერგიის, აირის, ორთქლის და კონდიციონირებული ჰაერის მიწოდება 3,5%-ით. ყველაზე მაღალი ზრდით 34,7%-ით გამოირჩევა ინფორმაცია და კომუნიკაცია. შემდგომში: მშენებლობა 15,43%, განათლება 24,1%, ხელოვნება 19,2%, ვაჭრობა 14,36%, ჯანდაცვა 1,72%.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ლიპარტია ზ. „სტრატეგიული მენეჯმენტი“. თბ., 2022. 504 გვ.
2. ფრედ რ. დევიდი, ფორესტ რ. დევიდი „სტრატეგიული მენეჯმენტი. ცნებები და ვითარებები“ მე-15 გამოცემა. ივ. ჯავახიშვილის სახ. თსუ-ს გამომცემლობა. 2017. 756 გვ.
3. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური. URL: <https://geostat.ge/ka>
4. 2023-2030 საქართველოს ტრანსპორტისა და ლოგისტიკის ეროვნული სტრატეგია. URL: <http://www.Agenda.ge>
5. საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს ანგარიშები. URL: <https://www.economy.ge>
6. Strategic Management. Adapted by Reed Kennedy with Eli Jamison, Joseph Simpson, Pankaj Kumar, Ayenda Kemp, Kiran Awate, and Kathleen Manning. Published by Pamplin College of Business in association, Virginia Tech Publishing. Blacksburg, Virginia. 2020. 352 p.

REFERENCES:

1. Lipartia Z. "Strategic Management". Tbilisi, 2022. p. 504 p.
2. Fred R. David, Forrest R. David "Strategic Management. Concepts and Issues" 15th edition. Iv. Javakhishvili TSU Publishing House. 2017. 756 p.
3. National Statistics office of Georgia.URL: <https://geostat.ge/ka>
4. 2023 – 2030 National Transport and Logistics strategy of Georgia URL: [http:// www. Agenda.ge](http://www.Agenda.ge)
5. Reports of the Ministry of Economy and Sustainable Development of Georgia. URL: <https://www.economy.ge>
6. Strategic Management. Adapted by Reed Kennedy with Eli Jamison, Joseph Simpson, Pankaj Kumar, Ayenda Kemp, Kiran Awate, and Kathleen Manning. Published by Pamplin College of Business in association, Virginia Tech Publishing. Blacksburg, Virginia. 2020. 352 p.

STRATEGY DEFINITION AND THE FIRM'S SECTORAL ENVIRONMENT

Tamar Kiladze, GTU Professor

E-mail: t.kiladze@gtu.ge

Iulia Tedeevi, GTU Ass. Professor

E-mail: irma.ted@gmail.com

Nunu Achuashvili, GTU Ass. Professor

E-mail: n.achuashvili@gtu.ge

Alex Turashvili

GTU Master's Student

RESUME

The article presents the importance of strategic management as a management function in modern conditions. The sectoral structure of the Georgian economy is presented according to the volume of manufactured products. The direction of economic development in the sectoral context is analyzed. The comparative analysis of relevant indicators substantiates the importance of studying the sectoral environment in the issue of strategy formation. Conclusions and recommendations are presented in accordance with the identified problem.

Strategy is a set of decision-making rules by which an organization guides its activities. It affects the long-term goals and functioning of the organization. The formulation of the strategy and methodological tools are fundamental features of the effective management of the organization.

Strategy is the direction of the organization's development, which is based on the analysis of the company's strengths and weaknesses, opportunities and threats. The development of the strategy is influenced by social, political, economic, legal and other factors. The interaction of these factors and their impact on the strategy depends on the created situation. Therefore, even within the same industry, the strategies of competing companies are quite different. Competition and the attractiveness of the industry play an important role in the development of the strategy.

Keywords: strategy, management, sector, competitive strategy, management, sectoral environment.