
სარჩევი

1 ბიზნეს გეგმის დანიშნულება და მისი შედგენის ძირითადი საკითხები ფერმერული მეურნეობისათვის

- 1.1 ბიზნეს-გეგმის დანიშნულება
- 1.2 ორგანიზაცია და საჭირო მოსამზადებელი სამუშაოები ბიზნეს-გეგმის შედგენისთვის
- 1.3 ბიზნეს-გეგმის აგებულება



F ფერმერული მეურნეობის მართვა

F6. ბიზნეს გეგმის დანიშნულება და მისი შედეგების ძირითადი საკითხები ფერმერული მეურნეობისათვის

1 ბიზნეს გეგმის დანიშნულება და მისი შედეგების ძირითადი საკითხები ფერმერული მეურნეობისათვის

1.1 ბიზნეს-გეგმის დანიშნულება

წინამდებარე თავი შეისწავლის ბიზნეს გეგმის დანიშნულებას და მისი შედეგების ძირითად საკითხებს, რაც აუცილებელია ფერმერული მეურნეობისათვის

შეძენილი ცოდნის გამოყენება შეგეძლებათ შემდეგ პრაქტიკულ სიტუაციებში:

- სიტუაცია 1** თუ მეურნეობის გაფართოვების მიზნით დაგჭირდათ ბიზნეს-გეგმის შემუშავება, თქვენ დამოუკიდებლად შეძლებთ მის შედგენას;
- სიტუაცია 2** გეცოდნებათ, რა სახის მონაცემები არის საჭირო ბიზნეს-გეგმის შესადგენად და შეძლებთ მათ შეგროვება-დახარისხებას;
- სიტუაცია 3** შეისწავლით შედგენილი ბიზნეს-გეგმის წარდგენისთვის საჭირო პრეზენტაციული უნარ-ჩვევებს განმარტებების გაკეთებას და მასში ასახული ძირითადი საკითხების წარმოჩენას.

ბიზნეს-გეგმის შედგენის დროს ფერმერი განსაზღვრავს და აყალიბებს მთავარ მიზნებს, თუ რისი მიღწევა სურს, ასევე, დეტალურად ასახავს იმ გზებს, თუ როგორ უნდა იყოს მიღწეული აღნიშნული მიზნები.

ფერმერული მეურნეობის მართვაში კარგი ბიზნეს-გეგმა წარმოადგენს ამოსავალ წერტილს დასახული მიზნების მისაღწევად. ბიზნეს გეგმაში ასახულია ფერმერულ მეურნეობაში არსებული მთელი რესურსები, მისი საწარმოო-ეკონომიკური მონაცემები, განვითარების შესაძლებლობები და ის შედეგები, რისი მიღწევაც არის დაგეგმილი დროის კონკრეტულ პერიოდში. იგი ფერმერისთვის წარმოადგენს ერთგვარ სახელმძღვანელო დოკუმენტს სამეურნეო საქმიანობის შესასრულებლად. მისი გამოყენება შესაძლებელია პარტნიორებთან მოლაპარაკებების საწარმოებლად და საქმიანი გარიგებების უზრუნველსაყოფად.



სურათი 6-1

ძირითადად ბიზნესგეგმა შეიძლება ჩამოყალიბდეს სამი განსხვავებული დანიშნულებისთვის:

- ახალი ან არსებული ბიზნესის განვითარების საფუძვლად**

 - ▶ მეურნეობის განვითარების სტრატეგიის ჩამოყალიბება;
 - ▶ მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრა და სხვა;
- მიმდინარე ბიზნეს საქმიანობის საკონტროლო საშუალებად**

 - ▶ საფინანსო, სამეურნეო-ეკონომიკური და სხვა გეგმების შედგენა და მათი შესრულების კონტროლი;
- ახალი ინვესტიციების /ინვესტორის მოძიების საშუალებად**

 - ▶ საინვესტიციო პროექტის და მისი მიზნობრიობის ჩამოყალიბება;

გრაფიკი 6-1: ბიზნეს-გეგმის დანიშნულება

ბიზნეს-გეგმა შეიძლება დაინეროს, როგორც ახლად ჩამოყალიბებული ფერმერული მეურნეობისთვის, ასევე — უკვე არსებულისთვის. მისი შედგენის პროცესში, დასახული მიზნებიდან გამომდინარე, ფერმერი ფიქრობს ბიზნესის თითოეულ დეტალზე რაც აადვილებს შესასრულებელ სამუშაოთა შემდგომ შეფასებასა და უზრუნველყოფს დასაწყისშივე მათ სწორად დაგეგმვას. ფერმერი ბიზნეს გეგმის დამუშავების პროცესში უკეთესად აანალიზებს, თუ სად იმყოფება მისი მეურნეობა მოცემულ მომენტში და რისი მიღწევა სურს სამომავლოდ.



ფერმერი, ბიზნეს-გეგმის დამუშავების პროცესში უკეთესად აანალიზებს: თუ სად იმყოფება მისი მეურნეობა ამჟამად და რისი მიღწევა სურს სამომავლოდ?!

სურათი 6-2

ხშირ შემთხვევებში, ბიზნეს-გეგმას მხოლოდ მაშინ შეიმუშავებენ, როდესაც ორგანიზაციას ბანკთან ან სხვა ინვესტორთან ურთიერთობის საჭიროება გაუჩნდება. ამ დროს ბიზნეს-გეგმა უფრო ორგანიზაციის წარდგენის საშუალებად განიხილება, ვიდრე ბიზნესის მართვის ძლიერ იარაღად. ეს ძირითადად განპირობებულია იმით, რომ ბიზნეს-გეგმის შედგენა არ არის მარტივი პროცესი, იმავედროულად კარგი ბიზნეს-გეგმა არ ნიშნავს ბიზნესის უცილობო წარმატებას. აღნიშნულის და სხვა მიზეზთა გამო ბევრი ფერმერი ცდილობს თავი აარიდოს ბიზნეს-გეგმის შედგენას, თუმცა მნიშვნელოვანია იმის გაცნობიერება, რომ ბიზნეს-გეგმა არის საუკეთესო საშუალება, რათა ფერმერმა მეურნეობის განვითარების ზოგადი ხედვა და მოსაზრებები კონკრეტულ, რეალისტურ და მდგრად ბიზნეს საქმიანობად გადააქციოს.

1.2 ორგანიზაცია და საჭირო მოსამზადებელი სამუშაოები ბიზნეს-გეგმის შედგენისთვის

ბიზნეს-გეგმის შედგენა სისტემატურ ხასიათს ატარებს, დგება ცალკეული პერიოდების მიხედვით და იცვლება-იხვეწება გარემოებათა ცვლადობასთან ერთად. სწრაფად ცვალებად გარემოში ხანგრძლივ პერიოდზე გათვლილი ბიზნეს-გეგმის შედგენა მიზანშეწონილი არ არის. ფერმერული მეურნეობებისთვის რეკომენდებულია მცირე და საშუალოვადიანი ბიზნეს-გეგმების ჩამოყალიბება, რომელშიც გათვალისწინებული იქნება მიზნები და მათი მიღწევის გზები 1-დან 5-წლამდე პერიოდისთვის. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ გარკვეული სახის სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის წარმოებისთვის, პირიქით, დაუშვებელია მოკლევადიანი ბიზნეს-გეგმის შედგენა (მაგალითად, მრავალწლიანი კულტურებისთვის).

ფერმერული მეურნეობის ბიზნეს-გეგმა შეიძლება შედგეს თვით ფერმერისა ან დაქირავებული სპეციალისტის მიერ. სპეციალისტის მიერ ბიზ-

ნეს-გეგმის შედგენის შემთხვევაში, ფერმერი აქტიურად უნდა იყოს ჩართული მისი დამუშავების ყველა საკითხში. ბიზნეს-გეგმის შედგენის ორგანიზაცია გულისხმობს:



გრაფიკი 6-2: ბიზნეს-გეგმის შედგენის ორგანიზაცია

ბიზნეს-გეგმის წერის დანებამდე სწორად და საფუძვლიანად ჩატარებული მოსამზადებელი სამუშაოები უზრუნველყოფს მის უწყვეტობას და ეფექტურობას. დიდი მნიშვნელობა ენიჭება წინასწარ მოძიებას საჭირო და სრულყოფილი ინფორმაციისა, რომელსაც პრაქტიკულად ეყრდნობა ბიზნეს-გეგმის და მისი განხორციელების შესაძლებლობა.

ფერმერული მეურნეობისთვის გამართული ბიზნეს-გეგმის შესადგენად მნიშვნელოვანია, წინასწარ ინფორმაციის მოძიება, შემდეგ ძირითად საკითხებზე:

ფერმერული მეურნეობის ზოგადი აღწერა:

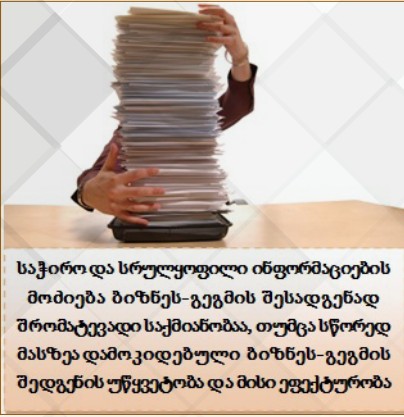
- ▶ სახელწოდება (რეგისტრაციის მიხედვით);
- ▶ სამართლებრივი ფორმა (მაგალითად: ინდივიდუალური სანარმო, შებლდელი პასუხისმგებლობის სანარმო და ა.შ.);
- ▶ მესაკუთრეები და მათ შორის საკუთრების გადანაწილების მონაცემები;
- ▶ ადგილმდებარეობა;
- ▶ მუშაობის თავისებურება, სეზონურობა, სამუშაო განრიგი და სხვა.

წარმოებული პროდუქციის (ან მომსახურების) აღწერა:

- ▶ წარმოებული პროდუქციის დანიშნულება;
- ▶ წარმოებული პროდუქციის ძირითადი მახასიათებლები (მაგალითად, მისი ძირითადი დადებითი, სასარგებლო მხარეები);
- ▶ წარმოებული პროდუქციის კონკურენტული უპირატესობანი (მაგალითად, ეკოლოგიურად სუფთა პროდუქცია);
- ▶ პატენტი, ლიცენზია ან სავაჭრო მარკა და ა.შ. (მაგალითად, ადგილწარმოშობის დასახელება, რეგისტრირებული გეოგრაფიული აღნიშვნა).

მარკეტინგული გეგმა და პროდუქციის რეალიზაცია:

- ▶ მონაცემები სამიზნე ბაზრის შესახებ (მოცულობა, სეგმენტი, მისი ზრდის ან კლების მონაცემები და ა.შ.);
- ▶ სამიზნე ბაზარზე არსებული კონკურენციის და პოტენციური კონკურენტების შესახებ მონაცემების მოძიება;
- ▶ მარკეტინგული ღონისძიებები;
- ▶ კვლევები სამიზნე ბაზრის შესახებ (მოძიებული ან საკუთარი), მისი შედეგები და სხვა.



საჭირო და სრულყოფილი ინფორმაციების მოძიება ბიზნეს-გეგმის შესადგენად შრომატევადი საქმიანობაა, თუმცა სწორედ მასზეა დამოკიდებული ბიზნეს-გეგმის შედეგის უწყვეტობა და მისი ეფექტურობა

სურათი 6-3

წარმოების ორგანიზაცია და მენეჯმენტი:

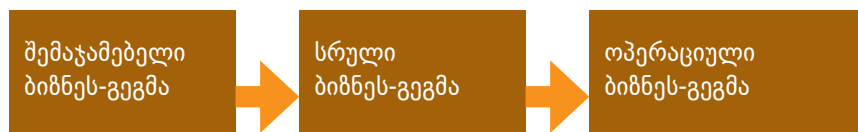
- ▶ ორგანიზაციის სტრუქტურა;
- ▶ წარმოების საოპერაციო გეგმა;
- ▶ დასაქმებულთა რაოდენობა და ფუნქციონირება გადანაწილება (უნდა დამუშავდეს მონაცემები, თუ ვინ არის მეურნეობაში, დასაქმებული, თითოეული დასაქმებულთაგანი რა სახის სამუშაოს/სამუშაოებს ასრულებს, მათი კვალიფიკაცია, გათვალისწინებული უნდა იყოს სემონური დასაქმებაც, რაც ზოგადად, დამახასიათებელია სოფლის მეურნეობისთვის);
- ▶ სარგებლობს თუ არა ფერმერული მეურნეობა საკონსულტაციო მომსახურებით;
- ▶ შრომითი ხელშეკრულებები, ანაზღაურების ფორმები და მათი ოდენობა.
- ▶ მონაცემები მეურნეობის ფინანსური მდგომარეობის შესახებ;
- ▶ მეურნეობის უკანასკნელი რამდენიმე წლის ძირითადი ფინანსური მაჩვენებლები;
- ▶ ფინანსური პროგნოზები და ვარაუდები;
- ▶ საჭირო ფინანსური რესურსების მოცულობები და ვადები, მათი მოძიების გზები და სხვა;
- ▶ მონაცემები ფერმერული მეურნეობის გადახდისუნარიანობისა და მდგრადობის შესახებ.
- ▶ რისკების შეფასება მიკრო და მაკრო დონეზე;
- ▶ მონაცემები ამინდის შესახებ (განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სასოფლო-სამეურნეო საწარმოთათვის);
- ▶ მონაცემები პოლიტიკურ-ეკონომიკური მდგომარეობის შესახებ;
- ▶ მონაცემები სხვა მნიშვნელოვანი რისკების შემცველი საკითხების შესახებ.

ფერმერული მეურნეობის საქმიანობიდან გამომდინარე, საჭიროების შემთხვევაში, ხდება სხვა სახის დამატებითი ინფორმაციის მოძიება და დამუშავება.

1.2.1 ბიზნესგეგმის ზოგადი მონახაზის შემუშავება

ბიზნეს-გეგმა განერილი უნდა იყოს შესაბამის თავებად. თითოეულ თავში ხორციელდება ფერმერული მეურნეობის შესაბამისი საკითხების დეტალური განხილვა. ბიზნეს-გეგმის მონახაზის შემუშავება თავიდანვე ნათელს ხდის, თუ რა, სად იქნება დანერგილი. ასევე, ზოგადი მონახაზი საშუალებას აძლევს ფერმერს, განსაზღვროს, რამდენად დეტალური უნდა იყოს გეგმა.

ფერმერებს, რომლებიც ბიზნეს-გეგმას პირველად ადგენენ ბიზნეს-გეგმას, გააჩნიათ შეკითხვა: „რა მოცულობის უნდა იყოს იგი?“ ბიზნეს-გეგმა შეიძლება იყოს სხვადასხვა ზომისა და ფორმის. არ არსებობს რაიმე წესი, რომელიც განსაზღვრავდა მის მოცულობასა და ფორმას. იგი ძირითადად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რისთვის არის გამიზნული და რამდენად მოცულობითი და კომპლექსურია მეურნეობა. ზოგადად, არსებობს ბიზნეს-გეგმის სამი სახეობა:



გრაფიკი 6-3: ბიზნეს-გეგმის სახეობები

✔ **შემაჯამებელი ბიზნეს-გეგმა:** შემაჯამებელი ბიზნეს-გეგმა ძირითადად შედგება 10-15 გვერდისაგან და გამოიყენება ისეთი ფერმერული მეურნეობების მიერ, რომლებსაც არ აქვთ დიდი ისტორია და განვითარების სანყის ეტაპზე არიან. შემაჯამებელი ბიზნეს-გეგმა უნდა მოიცავდეს საკმარის ინფორმაციას, რათა დაარწმუნოს პოტენციური ინვესტორი, რომ ფერმერი კარგად იცნობს საკუთარ ბიზნესსა და ბაზარს.

✔ **სრული ბიზნეს-გეგმა:** იგი შედგება დაახლოებით 20-40 გვერდისგან. მისი შედგენა სასურველია და გამოიყენება ფინანსების მოსაზიდად. აღნიშნული გეგმა უფრო დეტალურია, რაც უფრო მეტად იზრდება საჭირო თანხების მოძიების მოცულობა. მაგალითად, რამდენიმე ასეული ათასი ლარის მოსაზიდად საჭიროა უფრო დეტალური ბიზნეს-გეგმა, რომელიც უნდა მოიცავდეს: ბაზრის ღრმა ანალიზს, დაახლოებით ხუთი წლის ფინანსურ მაჩვენებლებს, დეტალურ კვლევებს, ფერმერული მეურნეობის განვითარების შესახებ ინფორმაციას და ფინანსურ მონაცემებს. იგი მკაფიოდ უნდა წარმოაჩენდეს დასახული მიზნების მიღწევის გზებს.

✔ **ოპერაციული ბიზნეს-გეგმა:** ოპერაციული ბიზნეს-გეგმა დამახასიათებელი და უფრო მეტად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის დაარსებისას. იგი ფერმერის სახელმძღვანელოს წარმოადგენს. ოპერაციული ბიზნეს-გეგმა ძირითად დგება 40-100 გვერდის ოდენობით, სადაც დეტალურადაა განერილი ის თითოეული საკითხი, რომელიც მეურნეობის ფუნქციონირებისას გხვდება. აღნიშნული გეგმით თითოეული დასაქმებული მიხვდება საკუთარ როლს, მნიშვნელობასა და მიზნების მისაღწევად შესასრულებელ საქმიანობას.

ნებისმიერი სახის ბიზნეს-გეგმის შედგენის დროს, თავიდანვე მკაფიოდ უნდა იყოს გადანიშნული დავალებები და პასუხისმგებლობები, თუ ვინ, როდის და რა სახის სამუშაოს ასრულებს ბიზნეს-გეგმის შემუშავებისთვის.

1.3 ბიზნეს-გეგმის აგებულება

ფერმერული მეურნეობის ბიზნეს-გეგმა მიზანშეწონილია შედგებოდეს შემდეგი ძირითადი ნაწილებისგან: სატიტულო ფურცელი, შესავალი, საწარმოს აღწერა, პროდუქციის/მომსახურების აღწერა, მარკეტინგული გეგმა, საწარმოს გეგმა, ორგანიზაციული გეგმა, ფინანსური გეგმა, რისკების-საფრთხეების შეფასება და დანართები. ამასთან, ეს გეგმა უნდა იყოს ადვილად გასაგები და დასაძლავი, არ უნდა გადაიტვიტოს ზედმეტი მუხლებით.



გრაფიკი 6-4: ბიზნეს-გეგმის ძირითადი შემადგენელი ნაწილები

✔ **შესავალი (იგივე რაც, რეზიუმე):** ბიზნეს-გეგმა იწყება შესავლით. მიუხედავად იმისა, რომ იგი გეგმის საწყის ნაწილს წარმოადგენს ინერტად სულ ბოლოს, როდესაც მისი დანარჩენი ნაწილები დამუშავებულია. შესავალი ძირითადად განკუთვნილია ინვესტორთათვის (ბანკირი, კერძო ინვესტორი, ან დონორი ორგანიზაცია). როგორც წესი, ინვესტორები კვირის განმავლობაში განსახილველად ღებულობენ რამდენიმე ბიზნეს-გეგმას. იმის განსასაზღვრად, ღირს თუ არა წამოდგენილი გეგმის დეტალურად შესწავლა, ინვესტორი წარმოდგენას სწორედ მისი შესავალი ნაწილით იქმნის. გეგმის სხვა ნაწილებს, რომლებიც შეიცავს ღირებულ ინფორმაციას, მნიშვნელობა ეკარგება, თუ პოტენციური ინვესტორი მას არ გაეცნო. შესავალის უპირველესი მიზანია, მკითხველს გაუღვიძოს დანარჩენი ნაწილების დეტალურად შესწავლის სურვილი. იგი იყოფა ორ ნაწილად, პირველი მოიცავს ისეთ ინფორმაციას, როგორცაა:

- ▶ პროექტის დასახელება;
- ▶ წარმდგენი პირის ან პირთა სახელი, გვარი;
- ▶ საკონტაქტო მონაცემები: მისამართი, ტელეფონი, ელექტრონული ფოსტა და ა.შ.

მნიშვნელოვანია, რომ სატიტულო ფურცელი გაფორმებული იყოს ესთეტიკურად და არ შეიცავდეს ხარვეზებს.

შესავალის მეორე ნაწილი, შეიძლება ითქვას, არის საწარმოს რეკლამა. იგი არის ბიზნეს-გეგმის ყველაზე შემცირებული ვარიანტი. ეფექტური შესავალი მოიცავს ყველა იმ მნიშვნელოვან ფაქტებსა და პროგნოზებს, რომლებიც ბიზნეს-გეგმის სხვადასხვა ნაწილშია გაფანტული. იგი უნდა შეიცავდეს შემდეგ მნიშვნელოვან ინფორმაციას:

- ▶ ფერმერული მეურნეობის სტრატეგიის მოკლე აღწერა;
- ▶ ფერმერისა და მეურნეობის მართვის პროცესში ჩართულ სხვა პირთა გამოცდილების აღწერა;
- ▶ ბაზრის მოკლე მიმოხილვა (წარმატების მომტანი ფაქტორები, რომლებიც მეურნეობას უნიკალურს გახდის ბაზარზე);
- ▶ პროდუქტის/მომსახურების აღწერა (განასკუთერბული მახასიათებლების ხაზგასმით);
- ▶ წინა პერიოდის მნიშვნელოვან შედეგებს და ისეთ ფინანსურ მაჩვენებლებს, როგორცაა ყოველწლიური შემოსავალი და წმინდა მოგება (სასურველია, 3-5 წლის მონაცემების აღწერა);
- ▶ საჭირო დაფინანსების მოცულობის შეფასებას, ინვესტიციის გამოყენების გეგმასა და იმის განსაზღვრას, როგორ შეძლებს ინვესტორი დაბანდებული თანხის ამოღებას.

✔ **საწარმოს (ფერმერული მეურნეობის) აღწერა:** ამ თავში ასახული უნდა იყოს ყველა ის მნიშვნელოვანი ინფორმაცია, რაც აღწერს ფერმერულ მეურნეობას, მის ადგილმდებარეობას, იურიდიულ ფორმასა და გამოცდილებას ბაზარზე. თუ მეურნეობა ჯერ არ არსებობს, საჭიროა ბიზნეს-იდეის სიცოცხლისუნარიანობის დასაბუთება და განმცხადებლის გამოცდილების აღწერა. საწარმოს აღწერაში განიხილება შემდეგი მონაცემები:

<p>ოფიციალური მონაცემები</p>	<p>▶ მეურნეობის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა, მისი შექმნის თარიღი, ორგანიზაციული სტრუქტურა, დამფუძნებლები, პარტნიორები, პერსონალის ოდენობა.</p>
<p>ფერმერული მეურნეობის ადგილმდებარეობა</p>	<p>▶ მისამართი, უახლოესი სატრანსპორტო მაგისტრალეები, საინჟინრო ქსელები - ელ. ხაზები, წყალი, კავშირგაბმულობა, ბაზართან სიახლოვე, რატომაა ხელსაყრელი შერჩეული ადგილი და სხვა.</p>
<p>საქმიანობის სახე</p>	<p>▶ მეურნეობის საქმიანობის სახეობის ან სახეობათა აღწერა და მათი მოცულობები. ამ პუნქტით პასუხი უნდა გაეცეს შეკითხვას - რა საქმიანობას ეწევა მეურნეობა?</p>
<p>მეურნეობის ისტორია</p>	<p>▶ წარსულში არსებული მნიშვნელოვანი მიღწევები, ასევე, პრობლემები და როგორ მოხდა მათი გადალახვა. გაყიდვებისა და მოგების ისტორია - ციფრებში. რეპუტაცია და ა.შ.</p>
<p>რესურსების აღწერა</p>	<p>▶ ფერმერული მეურნეობის განვარგულებაში არსებული ყველა სახის რესურსების აღწერა, მათ შორის იჯარით აღებული ან დაქირავებული. მაგ.: სავარგულები, ტექნიკა, შენობა-ნაგებობები და სხვა.</p>
<p>წარმეტების ფაქტორები და შესაძლებლობები</p>	<p>▶ რა ფაქტორები შეუწყობს ხელს მეურნეობის წარმატებას? რა არის მისი მთავარი კონკურენტული უპირატესობები? რა ღონისძიებები გატარდება ბიზნესის წარმატებისათვის?</p>
<p>სამუშაოს აღწერილობა</p>	<p>▶ სეზონურობა, სამუშაო განრიგი, საკუთარი ან დაქირავებული სამუშაო ძალის რაოდენობა, მათი დატვირთვა და სხვა</p>

გრაფიკი 6-5: ძირითადი საკითხები ფერმერული მეურნეობის აღწერისთვის

მოცემულ, ფერმერული მეურნეობის აღწერის ძირითად ფაქტორებს, რიგ შემთხვევაში უმატებენ მეურნეობის მისიისა და მიზნების (როგორც მოკლედ, ასევე, გრძელვადიანი) აღწერას ან სხვა დამატებით საკითხებს.

✔ პროდუქციის/მომსახურების აღწერა: აღნიშნულ ნაწილში ნათლად უნდა ჩანდეს, თუ რა სახის საქონელს/მომსახურებას აწარმოებს და ყიდის ან აპირებს გაყიდოს ფერმერი. რაში მდგომარეობს შეთავაზებული საქონლის უპირატესობა კონკურენტების საქონელთან შედარებით. საჭიროა ყურადღების გამახვილება შემდეგ საკითხებზე:

- ▶ პროდუქციის/მომსახურების დასახელება, დანიშნულება და გამოყენების სფერო;
- ▶ პროდუქციის/მომსახურების მოკლე აღწერა, მისი ძირითადი მახასიათებლები;
- ▶ პროდუქციის/მომსახურების ფასი და ხარისხი;
- ▶ ბაზარზე წარმოდგენილი ანალოგიური პროდუქციის ფასი და ხარისხი;
- ▶ ხარისხის სერტიფიკატი (თუ არსებობს), ასევე, პროდუქციის/მომსახურების ეკოლოგიურობა (ბიო წარმოება) და უსაფრთხოება;
- ▶ პროდუქციის/მომსახურების მიწოდების პირობები პერიოდების და მოცულობების გათვალისწინებით. მნიშვნელოვანია ინფორმაცია პროდუქციის შეფუთვასთან დაკავშირებით (ასეთის არსებობის შემთხვევაში).

პროდუქციის/მომსახურების დეტალური აღწერილობა, მისი ფოტოები და სხვა დამხმარე მასალები მზადდება დანართისთვის.

✔ მარკეტინგული გეგმა: ბიზნეს-გეგმის ამ ნაწილში ფერმერმა სრულყოფილად უნდა ასახოს მთელი საქმიანობა, რომელიც მის მიერ წარმოებული პროდუქციის მომხმარებლისთვის მიწოდებას უკავშირდება. პროდუქციის გასაღების ბაზრის არსებობა და უნარი, რომ ფერმერს შეუძლია, გაყიდოს პროდუქტი, კარგად ესმის ბაზარი და საკუთარი პროდუქციისადმი ბაზრის მოთხოვნები. ფერმერი აუცილებლად უნდა ფლობდეს ინფორმაციას მომხმარებლებისა და კონკურენტების შესახებ. მომხმარებელთა გემოვნება და მყიდველობითი ქცევა იცვლება. ასევე, იცვლებიან კონკურენტებიც და ბაზარზე ახალი მიდგომებითა და მეთოდებით გამოდიან. ბიზნეს-გეგმის მომზადებისას საჭიროა, აღნიშნული საკითხების შესწავლის მიზნით, მცირე ზომის კვლევების ჩატარება. შესაძლოა, ფერმერმა გამოკითხოს არსებული მომხმარებლები, რათა დადგინდეს, რა მოსწონთ მათ შეთავაზებულ პროდუქციაში, რის გაუმჯობესებას ისურვებდნენ, რატომ ყიდულობენ მისგან და რა შემთხვევაში მიმართავენ კონკურენტებს. ამდენად, მარკეტინგული გეგმის შემუშავების პირველი ეტაპია ინფორმაციის მოპოვება კონკურენტებისა და მომხმარებლების შესახებ.

მარკეტინგული გეგმის შემუშავების დროს მიზანშეწონილია, ქვემოთ ჩამოთვლილი საკითხების დამუშავება:

- ▶ გასაღების ბაზარი (მოცულობა, განვითარების დონე და პროგნოზები);
- ▶ მეურნეობაში წარმოებული პროდუქცია და მისი განვითარების გეგმები;
- ▶ მომხმარებლები (სეგმენტი, მნიშვნელოვანი მყიდველობითი ჩვევები);
- ▶ კონკურენტები (მათი პროდუქციის ხარისხი და ფასი, სიძლიერეები და სისუსტეები, რაოდენობა და ა.შ.);
- ▶ კომუნიკაციის სტრატეგია (როგორი სარეკლამო კამპანია არის დაგეგმილი და რატომ?);
- ▶ ფასწარმოქმნა (როგორ აწესებს ფასებს ფერმერი? ფასდაკლების პერიოდები და მასთან დაკავშირებული სტრატეგიები და ა.შ.);
- ▶ პროდუქციის გასაღების არხების აღწერა (საცალო ვაჭრობა, წვრილი საბითუმო ბაზა, ბაზრობა, დისტრიბუტორი, და სხვა);
- ▶ გაყიდვების პროგნოზირება (რეალისტურად და არგუმენტირებულად დაგეგმილი გაყიდვები).

მარკეტინგული გეგმა უნდა იყოს მოქნილი. მასში უნდა განხორციელდეს ცვლილებები ბაზარზე მიმდინარე სიახლეების შესაბამისად.

✔ სანარმოს გეგმა: გეგმის ამ ნაწილში უნდა აღინეროს ფერმერულ მეურნეობაში მიმდინარე ყველა სანარმოო და სხვა სამუშაო პროცესი. სრულყოფილად უნდა ჩამოყალიბდეს პროდუქციის წარმოების სრული სანარმოო ციკლი, შედგეს სანარმოს მუშაობის კალენდარული გეგმა და ასევე წარმოების მოცულობა დროის პერიოდების მიხედვით. როგორ არის ორგანიზებული პროდუქციის წარმოებისა და სანარმოო პროცესების კონტროლის საკითხები.

ყურადღება უნდა დაეთმოს სანარმოო რესურსების დატვირთვას წარმოების პროცესში და წარმოშობილი დანახარჯების სტრუქტურას. განხილული უნდა იქნას პარტნიორებთან თანამშრომლობა, ვინ არიან ძირითადი მომწოდებლები (მაგალითად: მცენარეთა დაცვის საშუალებების, სათესლე ან სანერგე მასალის და ა.შ.), მათგან მიღებული პროდუქცია/მომსახურება, მათი მოცულობა და ვადები. საჭიროების შემთხვევაში, გარკვეული მარაგების შექმნის პროცესი და მისი მართვა.

სანარმოო გეგმის დასკვნით ნაწილში ასახული უნდა იყოს წარმოებული პროდუქციის მომხმარებლისთვის მიწოდების ვადები, აგრეთვე წარმოებული პროდუქციის მოცულობის გაზრდისა ან შემცირების შესაძლებლობები და სხვა წარმოებასთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი საკითხები.

✔ ორგანიზაციული გეგმა (მართვის სტრუქტურა): ეს ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი თავია, რომლის უკან მდგარ გადანაცვებილებაზე დამოკიდებული, რამდენად კარგად და მოქნილად შესრულდება ბიზნეს-გეგმაში დასმული ამოცანები.

იმ შემთხვევაში, თუ პერსონალის რაოდენობა მცირეა, რთული სტრუქტურის აგება საჭირო არ არის. თუმცა, ნებისმიერ შემთხვევაში, დასაქმებულებს შორის ნათლად უნდა იყოს გამიჯნული უფლება-მოვალეობები.

ბიზნეს-გეგმის ამ ნაწილში განვიხილოთ უნდა იყოს სამუშაოს აღწერილობები (ძირითადი ფუნქციები, ვალდებულებები და უფლებები) თითოეული დასაქმებულისთვის. ფუნქციები გადანაწილებული უნდა იყოს მეტ-ნაკლებად თანაბრად, შესასრულებელი სამუშაოს მოცულობის გათვალისწინებით. ზოგადად, უნდა ჩანდეს, როგორ ხდება ბიზნესის მართვა.

✔ ფინანსური გეგმა: გეგმის აღნიშნულ ნაწილში ფერმერმა მკაფიოდ უნდა წარმოაჩინოს, რომ ინვესტიცია მის მეურნეობაში არის არა მხოლოდ უსაფრთხო, არამედ - მომგებიანი. წარმოდგენილი უნდა იყოს შემდეგი ძირითადი მონაცემები:

- დაფინანსების წყაროები (საკუთარი და მოზიდული კაპიტალი)
- მოგება-ზარალის ანგარიში
- საბალანსო ანგარიში
- ეკონომიკური მაჩვენებლები (ეკონომიკური ეფექტიანობის შეფასება)

გრაფიკი 6-6: ბიზნეს-გეგმის ძირითადი ფინანსური მაჩვენებლები

► **დაფინანსების წყაროები:**

ფერმერული მეურნეობის (მთლიანად ან კონკრეტული ახალი საქმიანობის) დაფინანსების წყაროები, შესაძლოა, წარმოდგენილი იყოს ცხრილით:

დაფინანსების წყარო	თანხა (ლარი)
საკუთარი სახსრები (მაგალითად, მოგება მეურნეობის წინა სამეურნეო საქმიანობიდან)	
დაფინანსების სხვა საკუთარი წყარო	
მოზიდული სახსრები (შეიძლება იყოს: სესხი, კრედიტი, გრანტი...)	
დაფინანსების ჯამური მაჩვენებელი:	

ცხრილი 6-1: მეურნეობის/პროექტის დაფინანსების წყაროები

► **მოგება-ზარალის ანგარიში:**

დასახელება	ფორმულა
გაყიდვები — საბაზრო ამონაგები	ა
ცვლადი დანახარჯების ჯამი	ბ
მუდმივი და ზედნადები დანახარჯების ჯამი	გ
მოგება გადასახადებისა და კრედიტზე პროცენტების გადახდამდე	$დ = ა - ბ - გ$
გადასახადები	ე
კრედიტზე გადასახდელი პროცენტები	ვ
წმინდა მოგება	$ზ = დ - ე - ვ$

ცხრილი 6-2: მოგება-ზარალის უწყისი

მოგება-ზარალის გამოთვლით, ფერმერი, ასევე, პოტენციური ინვესტორი შეაფასებს მეურნეობიდან მისაღები წმინდა მოგების მოცულობას.

► **ბალანსი:**

ბალანსში ასახულია დროის მოცემულ მონაკვეთში, თუ რა ღირებულება გააჩნია ფერმერულ მეურნეობას. ბალანსის აქტივში ასახულია ყველა ის აქტივები და მათი ღირებულება, რომელსაც ფლობს მეურნეობა (მაგალითად: სავარგულები, შენობა-ნაგებობები, ტექნიკა და აღჭურვილობა, მარაგები და ა.შ.), ხოლო ბალანსის პასივში იწერება ყველა ის მოკლე და გრძელვადიანი ვალდებულება, რომლებიც ფერმერულ მეურნეობას სხვა პირთა წინაშე გააჩნია (მაგალითად: კრედიტები, სხვადასხვა სახის გადასახადი).

► **ეკონომიკური მაჩვენებლები:**

ფინანსური გეგმის მოცემულ ნაწილში შემდეგი ძირითადი ეკონომიკური მაჩვენებლების გამოთვლა ხდება:

- მარჟინალური მოგება;
- მეწარმის მოგება;
- მოგება;
- წარმოებაში გამოყენებული ფაქტორების უკუგება;
- წარმოების ზღვარი;
- რენტაბელობის ზღვარი;
- მოგების ზღვარი.

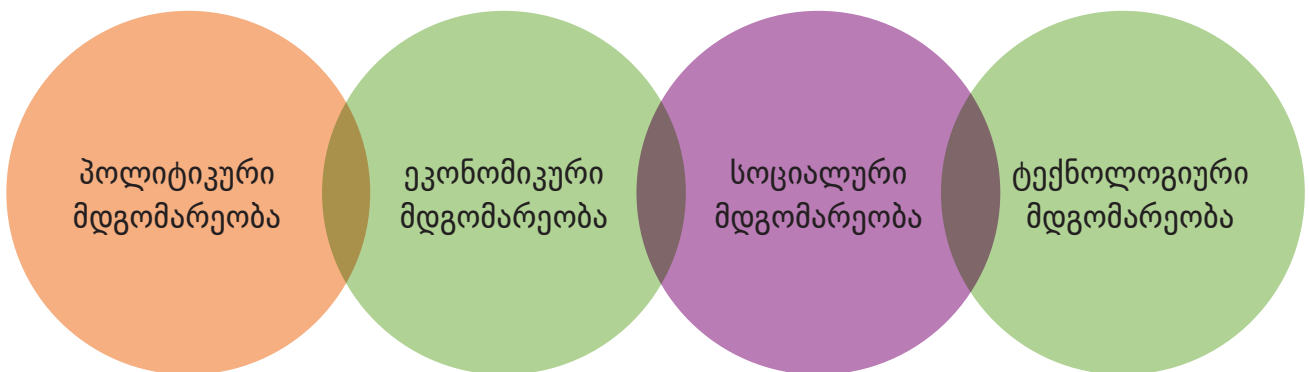
ჩამოთვლილი ეკონომიკური მაჩვენებლების გამომანგარიშების პრინციპები და მიღებული შედეგების მნიშვნელობები იხილეთ სახელმძღვანელოს მე-4 თავში, „წარმოების ეკონომიკა“.

ფინანსური გეგმის შედეგის დროს ფერმერმა შეიძლება დაიხმაროს სპეციალური კომპიუტერული პროგრამები, ან დახმარებისთვის მიმართოს სპეციალისტს.

✔ **რისკების-საფრთხეების შეფასება:** ბიზნეს-გეგმის აღნიშნული ნაწილში განიხილება ყველა ის რისკი, საფრთხეი და სისუსტე, რომლებიც ახასიათებს მეურნეობის საწარმოო პროცესს. ამ დროს ხდება, როგორც შიდა საფრთხეების შეფასება, ასევე, იმ საშიშროებებისაც, რომლებიც მეურნეობას გარედან ემუქრება. მოცემულ ნაწილში კარგად უნდა ჩანდეს, რომ ფერმერული მეურნეობის მმართველს — ფერმერს, კარგად აქვს გაანალიზებული არსებული რეალობა, შეუძლია, წინასწარ განჭვრიტოს მოსალოდნელი რისკები-საფრთხეები და საჭიროების შემთხვევაში, შესწევს უნარი, რთული მდგომარეობიდან მოძებნოს წარმოებისათვის საუკეთესო გამოსავალი.

ბიზნესში რისკები ძალზე მრავალფეროვანია. ისინი შეიძლება გამოწვეულ იყოს სტიქიური მოვლენებით, სავალუტო კურსის ცვალებადობით, სამთავრობო გადაწყვეტილებებით, კონკურენტების ქმედებებით და სხვა. რისკების-საფრთხეების შესაფასებლად, შესაძლებელია, სხვადასხვა მეთოდის გამოყენება. ბიზნესის შეფასების მიზნით, ხშირად მიმართავენ PEST და SWOT ანალიზებს (დასახელებები მიღებულია შესაბამისი ინგლისურენოვანი სიტყვების საწყისი ასოებიდან).

PEST-ანალიზის მეშვეობით ხდება მეურნეობაზე მოქმედი შემდეგი მნიშვნელოვანი გარე ფაქტორების შეფასება:




გრაფიკი 6-7: PEST-ანალიზის შემადგენელი საკითხები

SWOT-ანალიზის მეშვეობით ხორციელდება მეურნეობის, როგორც ძლიერი, ასევე, სუსტი მხარეების შეფასება:

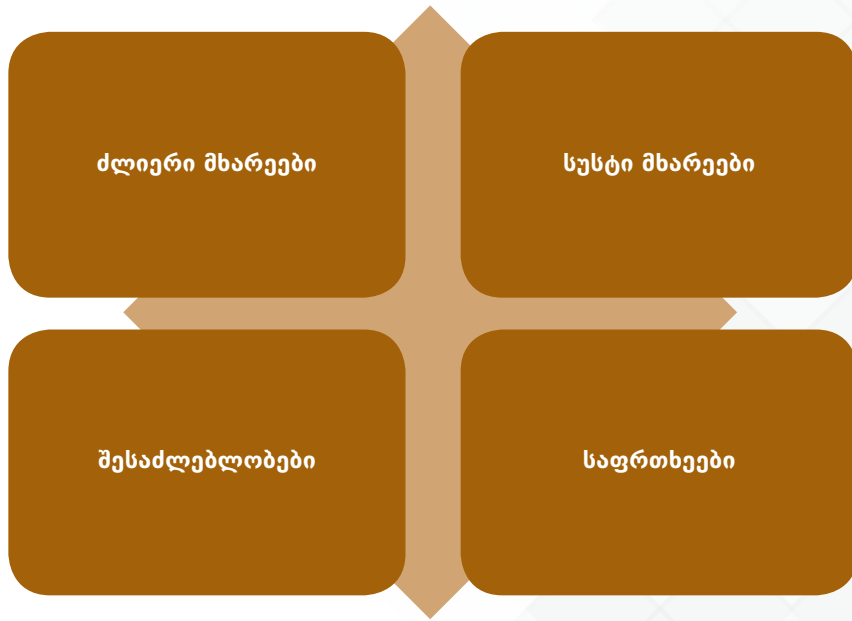
- ▶ ფერმერის და წარმოებაში ჩართული სპეციალისტების ბიოგრაფიები;
- ▶ მარკეტინგული კვლევის შედეგები;
- ▶ პროდუქციის ტექნიკური მახასიათებლები, ლაბორატორიული მონაცემები და ა.შ.;
- ▶ ხელშეკრულებები (იჯარის, ტექნიკის ან შენობა-ნაგებობების ქირაობის, პროდუქციის რეალიზაციის და ა.შ.);
- ▶ ლიცენზიების, სერტიფიკატების, პატენტებისა და მსგავსი დოკუმენტების ასლები;
- ▶ წარმოებული პროდუქციის შესახებ სხვადასხვა სტატია, ნაშრომები, ექსპერტთა შეფასებები;
- ▶ მეურნეობის ადგილმდებარეობის რუკა, ნახაზები, სურათები;
- ▶ კუთვნილი ან მომავალში შესაძენი/დასაქირავებელი სავარგულების, შენობა-ნაგებობების, სასოფლო-სამეურნეო ტექნიკისა და სხვა საწარმოო საშუალებების სურათები და მნიშვნელოვანი მონაცემები;
- ▶ სხვა მასალები გეგმაში არსებული ვარაუდების მხარდასაჭერად.

გრაფიკი 6-8: SWOT -ანალიზის შემადგენელი საკითხები

რისკების და საფრთხეების დროული და ობიექტური შეფასება ფერმერს ეხმარება, დაგეგმოს და განახორციელოს შესაბამისი ღონისძიებები მათი აღმოფხვრის ან შემცირებისათვის.

 **დანართები:** გეგმის ამ ნაწილში ხდება მოტანა ყველა იმ დოკუმენტის და დამხმარე მასალის, რომლებიც ადასტურებენ, თვალსაჩინოს ხდიან და ამყარებენ ბიზნეს-გეგმის სხვა თავებში განხილულ საკითხებს. დანართის სახით, შესაძლებელია, შემდეგი მასალების გამოყენება:

ბიზნეს-გეგმის შემუშავების შემდგომ მიზანშეწონილია მისი გადამოწმება და საჭიროების შემთხვევაში, ცვლილებებისა და ჩასწორებების შეტანა. ფერმერი სათანადოდ უნდა მოემზადოს ბიზნეს-გეგმის წარსადგენად სავარაუდო ინვესტორების, საკუთარი თანამშრომლებისა ან სხვა დაინტერესებული პირის წინაშე.



კითხვები თვითშემოწმებისთვის:

- ❁ რა დანიშნულება გააჩნია ბიზნეს-გეგმის შედგენას?
- ❁ როგორ ხდება ბიზნეს-გეგმის შედგენის ორგანიზაცია?
- ❁ რატომ და რა სახის მოსამზადებელი სამუშაოები საჭირო ბიზნეს-გეგმის შესადგენად?
- ❁ რა სახის ბიზნეს-გეგმები არის ცნობილი?
- ❁ განიხილეთ ბიზნეს გეგმის აგებულება და დაასაბუთეთ მისი თითოეული საკითხის მიზნობრიობა.

დავალებები გავლილი მასალის გასამტკიცებლად:

შეარჩიეთ ფერმერული მეურნეობა, რომლის ფარგლებში დაგეგმილია პროდუქციის წარმოების მოცულობის გაზრდა ან ახალი საწარმო მიმართულების დამატება. განსაზღვრეთ, რა სახის ბიზნეს-გეგმის შედგენა არის საჭირო. მოიძიეთ ყველა საჭირო ინფორმაცია ბიზნეს-გეგმის შესადგენად და დაამუშავეთ ბიზნეს-გეგმის შემდეგი მნიშვნელოვანი ნაწილები:

- ▶ სატიტულო ფურცელი;
- ▶ შესავალი;
- ▶ საწარმოს აღწერა;
- ▶ პროდუქციის/მომსახურების აღწერა;
- ▶ მარკეტინგული გეგმა;
- ▶ საწარმოს გეგმა;
- ▶ ორგანიზაციული გეგმა;
- ▶ ფინანსური გეგმა;
- ▶ რისკებისა და საფრთხეების შეფასება;
- ▶ დანართები.

ბიზნეს-გეგმის შედგენის შემდგომ, მოამზადეთ პრეზენტაცია და წარუდგინეთ აუდიტორიას.

სასწავლო კურსის მიზანი:

სასწავლო კურსის მიზანია, მსმენელმა შეძლოს ფერმერული მეურნეობისთვის საჭირო სახეობის ბიზნეს-გეგმის კონცეფციის განსაზღვრა,

მისი მომზადებისთვის მნიშვნელოვანი მონაცემების შეგროვება და ბიზნეს-გეგმის შედგენა.

სწავლის შედეგი:

სასწავლო კურსის წარმატებით გავლის შემდეგ მსმენელი შეძლებს ფერმერული მეურნეობისთვის საჭირო სახეობის ბიზნეს-გეგმის კონცეფციის განსაზღვრას, მისი შედგენისათვის მონაცემების მოძიებას, ბიზნეს-გეგმის შედგენასა და მის წარდგენას დაინტერესებული მსმენელების წინაშე.