

---

# სარჩევი

## 1. თავი

### მენეჯმენტის ძირითადი საკითხები და აგრობიზნესის მენეჯმენტის თავისებურებები

- 1.1** მენეჯმენტის მნიშვნელობა
- 1.2** მენეჯმენტის ზოგადი მიზნები და ამოცანები, ფუნქციები და პრინციპები
- 1.3** მენეჯმენტის სისტემები, სტრუქტურა და მეთოდები
- 1.4** აგრომენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციები
- 1.5** აგრომეურნეობის მართვის ძირითადი საკითხები
- 2** აგრომეურნეობის ანალიზი
  - 2.1** აღრიცხვის სისტემები და მათი მნიშვნელობა ფერმერულ მეურნეობაში
  - 2.2** ფერმერული მეურნეობის მართვა და სამართლებრივი გარემო



## F ფერმერული მეურნეობის მართვა

### F2. მენეჯმენტის ძირითადი საკითხები და აგრო-ბიზნესის მენეჯმენტის თავისებურებები

#### 1 მენეჯმენტის ძირითადი საკითხები და აგრო-ბიზნესის მენეჯმენტის თავისებურებები

##### 1.1 მენეჯმენტის მნიშვნელობა

წინამდებარე თავი შეისწავლის მენეჯმენტის ძირითად საკითხებს და აგრობიზნესის მენეჯმენტის თავისებურებებს.

#### შეძენილი ცოდნა შეგედლებათ გამოიყენოთ შემდეგ პრაქტიკულ სიტუაციებში:

**სიტუაცია 1** შეძლებთ სასოფლო-სამეურნეო წარმოების ორგანიზაციული მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრას.

**სიტუაცია 2** გვეცოდინებათ, რა არის საჭირო იმისათვის, რომ გახდეთ მეურნეობის წარმატებული მმართველი/მენეჯერი.

**სიტუაცია 3** შეძლებთ, თქვენი მეურნეობის წინაშე არსებული გამოწვევებისა და რისკების შეფასებას.

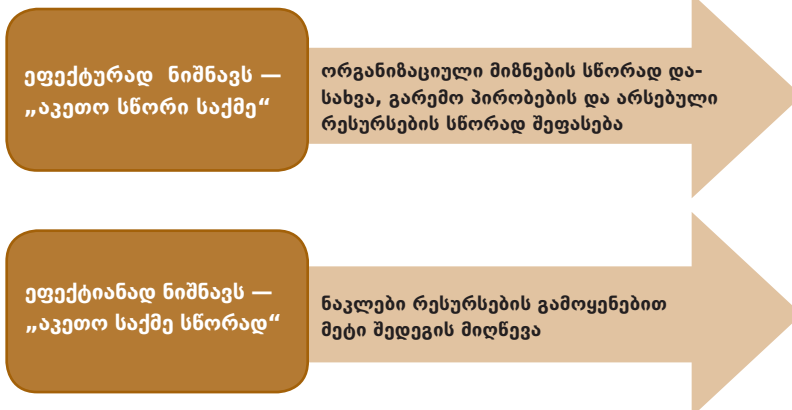
კარგი და წარმატებული ფერმერი იგივეა, რაც კარგი და წარმატებული მენეჯერი, რადგან ის არის თავისი მეურნეობის მმართველი. მენეჯმენტი ინგლისურენოვანი სიტყვაა და ქართულად მართვას ნიშნავს. სანამ უშუალოდ გადავალთ აგრომენეჯმენტის საკითხების განხილვაზე, გავეცნოთ ზოგადად მენეჯმენტის ძირითად საკითხებს.

მართვა (მენეჯმენტი) და მასთან დაკავშირებული საკითხები სათავეს უხსნის დროიდან იღებს, თუმცა ჩვენთვის საინტერესო მართვის ფორმა — სამეწარმეო საქმიანობის მენეჯმენტი, შედარებით ახალგაზრდაა და მისი განვითარება მე-18 საუკუნიდან იწყება, როდესაც ევროპის ქვეყნებში „სამრეწველო რევოლუცია“ განხორციელდა.

#### დაიმახსოვრე:

მენეჯმენტი ეს არის მართვის ისეთი ფორმა, როდესაც მოცემულ გარემოში, ორგანიზაციის არსებული რესურსებით დასახული მიზნ(ებ)ის ეფექტურად და ეფექტიანად მიღწევა ხდება.

#### საიდანაც:



#### გრაფიკი 2-1: მენეჯმენტის მიზნ(ებ)ის მიღწევა

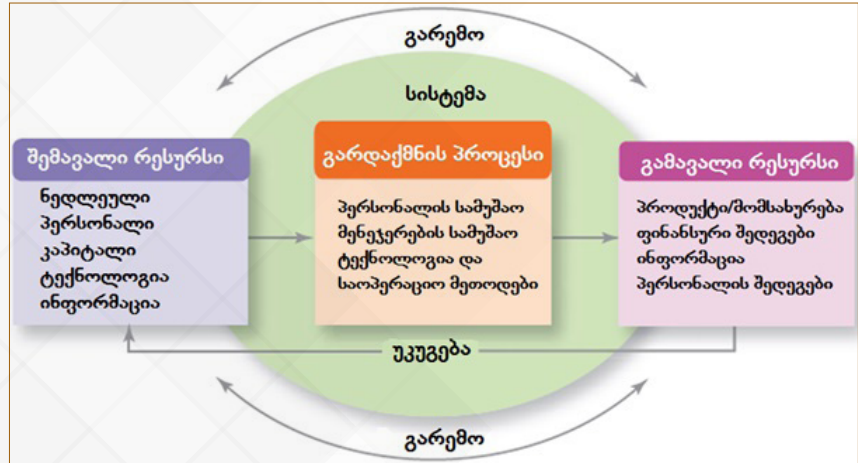
მენეჯმენტს ახორციელებენ ადამიანები, ანუ მენეჯერები. ორგანიზაციას შეიძლება მართავდეს მენეჯერი ან შესაბამისი მართვის ორგანო (მენეჯერთა ჯგუფი).

**დაიმახსოვრე:**

მენეჯერი ეს არის პირი, რომელიც ორგანიზაციის მიზნ(ებ)ის მისაღწევად ახორციელებს მმართველობით ზემოქმედებას დაქვემდებარებულ რესურსებზე.

დაქვემდებარებულ რესურსებად ფერმერისთვის შეიძლება მივიჩნიოთ მისი მეურნეობა, იქ დასაქმებული ადამიანები. ზოგადად, მენეჯერისთვის უპირველეს ამოცანას წარმოადგენს დასაქმებული ადამიანებს შეუქმნს საქმიანობის მოტივაცია და აკონტროლოს მათ მიერ შესრულებულ სამუშაო. კარგი მენეჯერია ის, ვინც ორგანიზებული, მოტივირებული და საქმისადმი ერთგული სამუშაო ჯგუფის ჩამოყალიბებას შეძლებს.

მენეჯერი ორგანიზაციას ისეთი ფორმით მართავს, რომ მასში შემომავალი რესურსებიდან მიიღოს საუკეთესო უკუგება.



**გრაფიკი 2-2:** ორგანიზაცია როგორც ობიექტი, რომელსაც მართავს მენეჯერი

ნებისმიერ ორგანიზაციაზე დიდ გავლენას ახდენს როგორც უშუალო, ასევე, ზოგადი გარემო.

დიდ ორგანიზაციებში მენეჯერთა დაყოფა ხდება მათი ფუნქციებისა და მოვალეობების მიხედვით. აქ გვხვდება მენეჯერთა სამი სხვადასხვა დონე (იხ.სურ. გრაფიკი 2-3)

აქედან ზედა რგოლის მენეჯერებს განეკუთვნებიან პრეზიდენტი, ვიცე პრეზიდენტი და ა.შ., რომელთაც ორგანიზაციაში ყველაზე მეტი ძალაუფლება გააჩნიათ და ამავედროულად, ყველაზე მეტი პასუხისმგებლობა. ისინი ღებულობენ ისეთ მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებას, როგორცაა: „რა უნდა გაკეთდეს“. საშუალო რგოლის მენეჯერებს მიეკუთვნებიან ფინანსური მენეჯერი, მთავარი ბუღალტერი და ა.შ. საშუალო რგოლის მენეჯერები არიან ზედა და ქვედა რგოლის მენეჯერების დამაკავშირებელი მნიშვნელოვანი რგოლი. მათი საქმიანობა მოიცავს ორივე ძირითად ამოცანას: „რა უნდა გაკეთდეს“ და „როგორ უნდა გაკეთდეს“. ქვედა რგოლის მენეჯერებად გვევლინებიან უშუალო დავალების განმახორციელებელი მცირე ჯგუფების ხელმძღვანელები. მათი ძირითადი ამოცანაა: „როგორ უნდა გაკეთდეს“.

მენეჯმენტის საკითხებთან დაკავშირებით მრავალი ცნობილი მეცნიერის ნაშრომი არსებობს, მათგან აღსანიშნავია ა. მასლოუ, მ. კლელანდი, მ. გრეგორი, ფ. ტეილორი, ა. ფაიოლი და სხვათა ნაშრომები. ყველა ჩამოთვლილი მეცნიერის შრომებისთვის დამახასიათებელია ადამიანზე — ინდივიდზე მორგებული მართვის მეცნიერული მიდგომა.



**გრაფიკი 2-3:** მენეჯერთა დონეები

## 1.2 მენეჯმენტის ზოგადი მიზნები და ამოცანები, ფუნქციები და პრინციპები

მენეჯმენტის ძირითად მიზანს წარმოადგენს საქმიანობის ისეთი ფორმით ორგანიზება, რომ მიღწეული იყოს გამოყენებული რესურსების მაქსიმალური უკუგება, ორგანიზაციამ მიიღოს მოგება და მომართული იყოს მუდმივ განვითარებაზე.

მენეჯმენტის ძირითადი მიზნების მისაღწევად აუცილებელია, ორგანიზაციის მენეჯერმა ზედმიწევნით შეასრულოს მისი ძირითადი ფუნქციები, რომელიც შემდგომში მდგომარეობს:



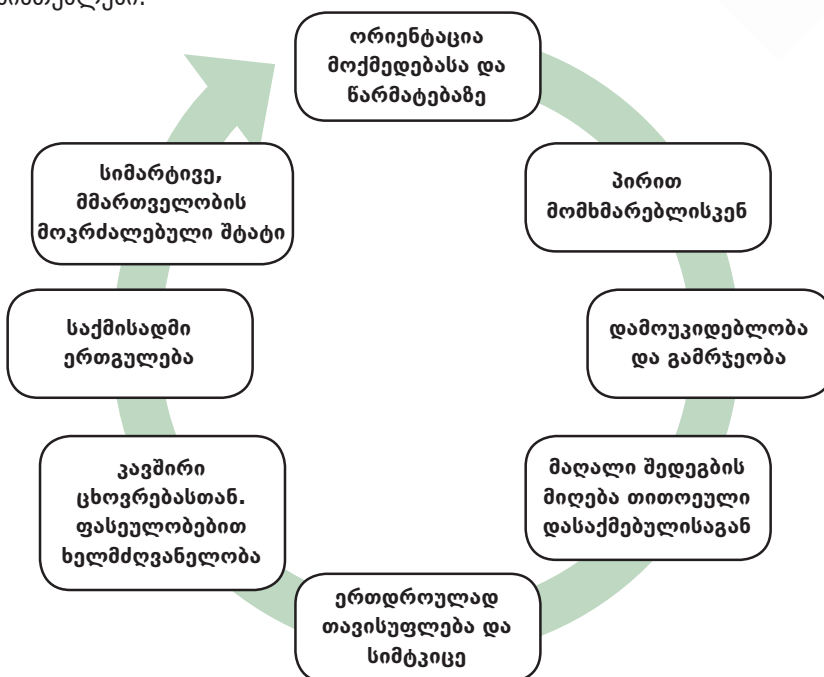
მენეჯმენტის ძირითადი მიზნები: გამოყენებული რესურსების მაქსიმალური უკუგება; მოგება და ორგანიზაციის განუხრელი განვითარება

სურათი: 2-1

უზრუნველყოფს წარმოების მუდმივ განვითარებას
განსაზღვრავს ხელსაყრელ ბაზრებს წარმოებული პროდუქციის რეალიზაციისთვის
სისტემატიურად იღებს სიახლეებს, აანალიზებს და იყენებს მართვაში
მუდმივად სრულყოფს მართვის მეთოდებსა და ხერხებს
ხელს უწყობს მეცნიერულ-ტექნოლოგიური სიახლეების დანერგვას ორგანიზაციაში
აქვს გამართული კომუნიკაცია ორგანიზაციის შიგნით დასაქმებულებთან და მის გარეთ ყველა პარტნიორთან
ზრუნავს დასაქმებულების ცოდნისა და უნარ ჩვევების გაუმჯობესებაზე
ზრუნავს ორგანიზაციის იმიჯის გაუმჯობესებისთვის
უზრუნველყოფს ეკონომიკური ინტეგრაციის განვითარებას
უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ფულად-საკრედიტო და საფინანსო-საბანკო ურთიერთობების სრულყოფას და მათ უწყვეტ მუშაობას

### გრაფიკი 2-4: მენეჯერის ძირითადი ფუნქციები

ჩამოთვლილ ფუნქციებს უნდა ასრულებდეს თითოეული მენეჯერი, თუმცა სანიმუშო მენეჯერს ჩვეულებრივი მენეჯერისგან გამოარჩევს შემდეგი მახასიათებლები:



გრაფიკი 2-5: სანიმუშო მენეჯერისთვის დამახასიათებელი თავისებურებანი



**ყურადღება:**

მენეჯმენტი, როგორც მართვის ფორმა და მენეჯერი, როგორც მმართველი მუდმივად უნდა გნიცდიდეს გაუმჯობესება-ს-რულყოფას.

ზოგადად, თანამედროვე მენეჯმენტის ძირითად პრინციპებს წარმოადგენს ყურადღება ადამიანებისადმი (უწინარეს ყოვლისა, დასაქმებულებისადმი და არა მარტო), მართვის სისტემებშიინაციონალური ისტორიის, კულტურის, ტრადიციებისა და უნარ-ჩვევების გათვალისწინება. ორგანიზაციის მიზნების გარშემო ადამიანების ისეთი ფორმით დარაზმვა, რომლის დროსაც დაკმაყოფილებული იქნება მათი ინდივიდუალური მოთხოვნილებები და ამავდროულად, მიღწეული იქნება მათი მაღალი პასუხისმგებლობა საზოგადოების სხვა წევრების მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებისათვის.

მენეჯმენტს ყველა ქვეყანაში თითქმის ერთიანი სისტემა და პრინციპები აქვს, მაგრამ ყველა მათგანს მაინც მათთვის დამახასიათებელი თავისებურება ახასიათებს. იაპონურ მენეჯმენტს იაპონური ხელწერა, ფრანგულს-ფრანგული, ამერიკულს — ამერიკული და ა.შ. თავისებურია ქართული მენეჯმენტიც, ის ქართველი კაცის ბუნებიდან, ადათ-წესებიდან გამომდინარეობს. მენეჯმენტის ეს თავისებურებები განსაკუთრებით შეიმჩნევა ფერმერული მეურნეობების მართვაში, სადაც დასაქმებულია განსხვავებული ინტელექტის, სოფლის ტრადიციებსა და ჩვეულებებზე აღზრდილი ხალხი. აქედან გამომდინარე, ფერმერული მეურნეობის მართვის წარმატება, გარდა ზოგადად აღიარებული პრინციპების და მეთოდების გათვალისწინებისა, აუცილებლად მოითხოვს ადგილობრივი სპეციფიკური პირობებისა და მოთხოვნების, აგრეთვე მოსახლეობის სოციალურ-ფსიქოლოგიური წყობისა და ძირითადი მახასიათებლების გათვალისწინებას.

ნებისმიერი ორგანიზაციის მენეჯერის მიერ შესასრულებელი ფუნქციები ერთიანდება სამ მთავარ ჯგუფში — როლში:

- ✔ **ურთიერთობის როლი** — როგორც ორგანიზაციის ხელმძღვანელი, ლიდერი და პარტნიორი;
- ✔ **ინფორმაციის მართვის როლი** — სიახლეების მუდმივი მიღება და დამუშავება (დღესდღეობით გარემო ძალზე ცვალებადია და მენეჯერისთვის აუცილებელია დიდი რაოდენობით ინფორმაციის სისტემატიურად მიღება და დამუშავება);
- ✔ **გადანყვეტილების მიღების როლი** — როდის, რა, ვის მიერ და როგორ უნდა შესრულდეს.

იმისათვის, რომ მენეჯერმა შეასრულოს თავისი ფუნქციები, აუცილებელია გააჩნდეს შესაბამისი უნარები. მენეჯერთა ძირითადი უნარებიც შეგვიძლია სამ ჯგუფად ჩამოვაცალიბოთ:

- ✔ **ტექნიკური უნარები** — იგულისხმება კონკრეტულად იმ სფეროს ცოდნა და პროფესიონალიზმი, რომელსაც იგი მართავს;
- ✔ **ადამიანებთან ურთიერთობის უნარები** — სხვებთან ერთად კარგად მუშაობის შესაძლებლობა;
- ✔ **კონცეპტუალური უნარები** — საჭიროა, რომ მენეჯერი მცირე დეტალებისგან ერთ მთლიან „სურათს“ ხედავდეს, შეეძლოს რთული საკითხების გააზრება და მათი მოგვარება.

როგორც განხილული საკითხებიდან ჩანს, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა დიდწილად ადამიანებთან ურთიერთობებზეა აგებული. ის მენეჯერი, რომელიც ძალდატანების გარეშე (სამსახურის დაკარგვის შიში და სხვა) შეძლებს და მუშაობის სურვილს გაუღვიძებს სხვებს მიაღწევს წარმატებას. კარგ მენეჯერს უნდა გააჩნდეს ისეთი პიროვნული თვისებები როგორიცაა: მზაობა ურთიერთობებისთვის, დიალოგისა და დისკუსიის წარმართვის უნარი, ინიციატივანობა, მოწესრიგებულობა, თვითკრიტიკულობა, გამბედაობა, მომთხოვნელობა, ბეჯითობა, რისკიანობა, ამავდროულად, სიფრთხილე და სხვა.



**მენეჯერები ასრულებენ ისეთ მნიშვნელოვან როლებს, როგორცაა:** ურთიერთობის მართვა, ინფორმაციების მართვა და გადანყვეტილებების მიღება

სურათი 2-2

### 1.3 მენეჯმენტის სისტემები, სტრუქტურა და მეთოდები

მენეჯმენტის სისტემაში, დაქვემდებარების ფორმის მიხედვით, არჩევენ მართვის სამ სისტემას:

მართვის სისტემები		
ხაზობრივი	ფუნქციური	კომბინირებული

**გრაფიკი 2-6:** ორგანიზაციის მართვის სისტემები

✔ **ხაზობრივი სისტემა** — ერთმმართველობისა და კოლეგიალურობის პრინციპი და ა.შ.

✔ **ფუნქციონალური სისტემა** — აღნიშნული სისტემის დროს მართვის ფუნქციების დანაწილება ხდება არა საწარმო ობიექტების, არამედ სპეციალობების მიხედვით.

✔ **კომბინირებული სისტემა** — სამუშაოს შემსრულებლები უშუალოდ ხელმძღვანელის ადმინისტრაციული დაქვემდებარების ქვეშ იმყოფებიან, ხოლო სპეციალური ფუნქციების შესრულების დროს — მთავარი სპეციალისტების დაქვემდებარებაში.

რაც შეეხება მართვის სტრუქტურას, იგი წარმოადგენს მართვის ორგანობისა და თანამშრომლების, აგრეთვე მათი ურთიერთდამოკიდებულების სისტემას. მართვის სტრუქტურა ორგანიზაციის სტრუქტურას შეესაბამება და განიცდის ცვლილებებს.

მაღალკვალიფიციურობას
ინფორმაციის სანდობას და მის სწრაფ მიწოდებას
წარმოების კონტროლის ეფექტიანობას
მოწინავე გამოცდილებისა და მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის მიღწევების სწრაფ დანერგვას
მარკეტინგული სამსახურის (და სხვა სამსახურების) გამართულ მუშაობას
წარმოების შეუფერხებელ უზრუნველყოფას საჭირო რესურსებით
წარმოებული პროდუქციის შეუფერხებელ რეალიზაციას

**გრაფიკი 2-7:** რას უზრუნველყოფს ორგანიზაციაში გამართული მართვის სტრუქტურა

მართვის ორგანიზაცია, როგორც წესი, ხორციელდება მართვის სიტემის შესაბამისად. მენეჯმენტში ძირითადად გამოიყოფა მართვის სამი მეთოდი:

მართვის მეთოდები		
ეკონომიკურ-ორგანიზაციული	ადმინისტრაციული	სოციალურ-ფსიქოლოგიური

**გრაფიკი 2-8:** ორგანიზაციის მართვის მეთოდები

✔ **ეკონომიკურ** — ორგანიზაციული: იგი ითვალისწინებს ორგანიზაციის თანამშრომლების მუდმივ მატერიალურ დაინტერესებას და ამავედროულად — მათ მატერიალურ პასუხისმგებლობას;

✔ **ადმინისტრაციული:** პირველისგან განსხვავებით, დაქვემდებარებულ თანამშრომლებზე მაიძულებელ ღონისძიებათა ერთობლიობას წარმოადგენს და ორ ძირითად ჯგუფად იყოფა: ორგანიზაციული ზემოქმედება და განკარგულებითი ზემოქმედება;

✔ **სოციალურ-ფსიქოლოგიური:** დასაქმებულთა ჯგუფზე ან მის თითოეულ წევრზე ზემოქმედების საშუალება, მათთვის შემოქმედობითი შრომის პირობების შექმნის გზით.

განხილული მეთოდების გამოყენებით ორგანიზაციაში იქმნება დასაქმებულთა შორის კეთილგანწყობა, ადამიანთა შრომისა და შემოქმედებითი საქმიანობის უკეთესი პირობები და სხვა.

მართვის მეთოდების არასწორმა გამოყენებამ შეიძლება წარმოშვას კონფლიქტური სიტუაციები ორგანიზაციაში. მენეჯმენტის ერთ-ერთი მთავარი შემადგენელი ნაწილია კონფლიქტების თავიდან არიდება და სტრესული მდგომარეობის განმუხტვა.

ორგანიზაციის მენეჯმენტის წარმატებაზე დიდი გავლენა აქვს ორგანიზაციულ კულტურას და მის იმიჯს.

## 1.4 აგრომენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციები

ნებისმიერი ფერმერული მეურნეობის (და არა მხოლოდ) ეკონომიკურ ზრდასა და წარმატებას ძირითადად განსაზღვრავს შემდეგი სამი ფაქტორი:

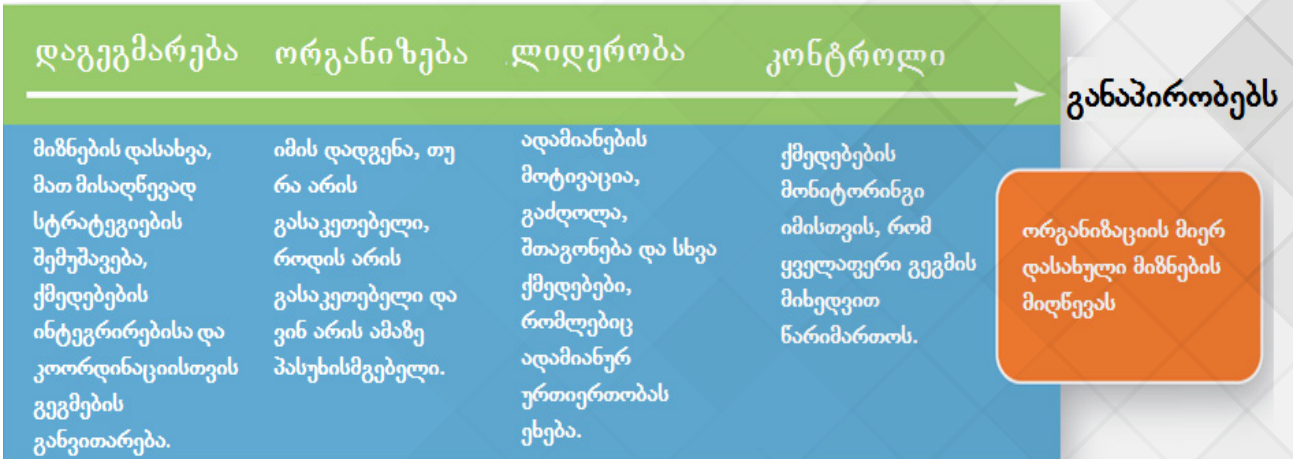
ტექნოლოგიური ალჭურვის დონე	ორგანიზაცია და მართვა	შრომითი რესურსების ხარისხი
<ul style="list-style-type: none"> <li>რამდენად კარგად არის კომპანია ალჭურვილი ტექნიკითა და შრომითი იარაღებით;</li> <li>რამდენად არის მეურნეობაში დანერგილი თანამედროვე ტექნოლოგიები;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>როგორ არის მეურნეობაში გადანაწილებული საწარმოო პროცესები;</li> <li>როგორი მართვის სტრუქტურა არის დანერგილი მეურნეობაში;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>რამდენად მაღალია დასაქმებულთა ცოდნა და გამოცდილება;</li> <li>რამდენად მონდობილებები და მოტივირებულები არიან დასაქმებულები საუკეთესო შედეგის წარმოჩენისთვის;</li> </ul>

**გრაფიკი 2-9:** ფერმერული მეურნეობის წარმატებაზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორები

აღნიშნული ფაქტორებიდან, მხოლოდ პირველი ორის არსებობის შემთხვევაში ფერმერული მეურნეობა წარმატებას ვერ მიაღწევს, თუ ფერმერმა მეურნეობის სათანადო ორგანიზაცია და მართვა არ განახორციელა. მეურნეობის ორგანიზაციასა და მართვაში, მისი ზომიდან გამომდინარე, შეიძლება მონაწილეობდნენ სხვადასხვა რგოლის მმართველები — მენეჯერები.

ორგანიზაციის მართვის პროცესში მენეჯერ-ფერმერმა უნდა შეასრულოს ოთხი ძირითადი ფუნქცია: მეურნეობის **დაგეგმვა**, შესასრულებელი სამუშაოების **ორგანიზება**, დასაქმებულთა ადამიანების **ლიდერობა** (სხვანაირად მოტივაციადაც მოიხსენიება) და საშუალო პროცესების მუდმივი **კონტროლი**. ფერმერმა, მეურნეობის მართვის დროს უნდა გაითვალისწინოს მუდმივად ცვალებადი გარემო და მართვის პროცესში აქტიურად გამოიყენოს მიმდინარე (ახლად მოპოვებული) ინფორმაცია.





**გრაფიკი 2-10:** ორგანიზაციის მართვის სქემა

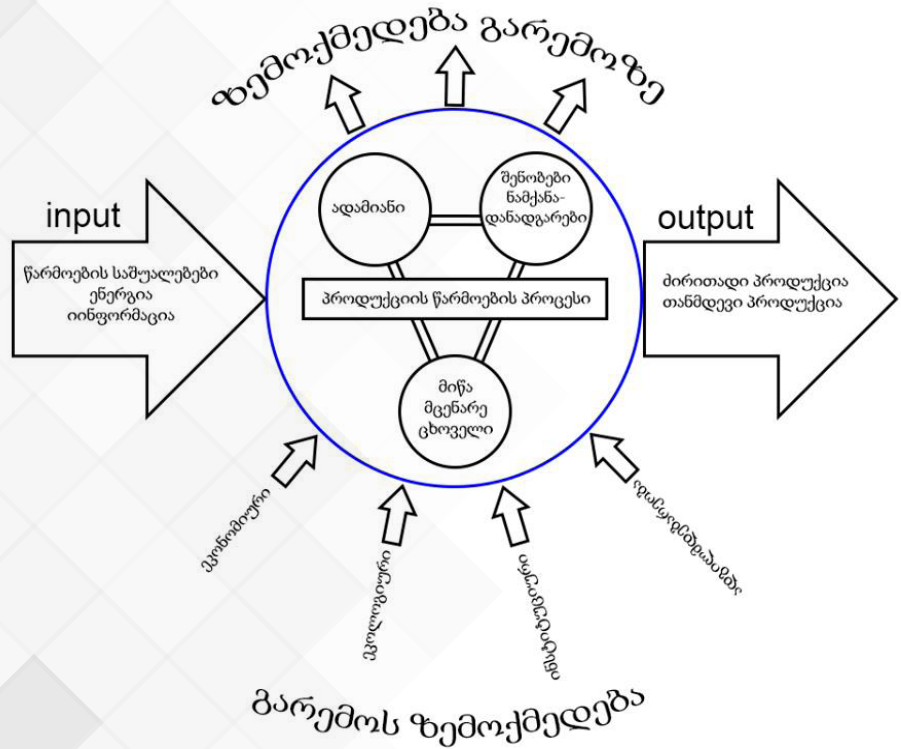
სასოფლო სამეურნეო პროდუქტების მოთხოვნაზე და შესაბამისად, მათ ფასებზე გავლენას ბევრი ფაქტორი ახდენს, მათგან გამოიყოფა ორი განსხვავებული ფაქტორების ჯგუფი: ფაქტორები, რომლებზეც შეუძლია აგრომეურნეობასა და მის მმართველს გავლენა მოახდინოს და თავის სასარგებლოდ შეცვალოს ისინი (შიდა სანარმოო ფაქტორები) და ფაქტორები, რომლებიც ზემოქმედებს აგრომეურნეობაზე, თუმცა თავის მხრივ, მას არ შეუძლია იმოქმედოს აღნიშნულ ფაქტორებზე. ასეთი ფაქტორებიდან აღსანიშნავია: ეკონომიკური ფაქტორი, პოლიტიკური ფაქტორი, ბაზრის ფაქტორი და კონკურენტული ფაქტორი. ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელსაც დიდი გავლენა გააჩნია სასოფლო სამეურნეო წარმოების პროცესზე, არის ბუნებრივი პირობების ცვალებადობა. აღნიშნულმა გარემომ ფაქტორებმა შეიძლება გამოიწვიოს წინასწარ შემუშავებული მეურნეობის მართვის გეგმის ცვალებადობა და თანაც არაერთხელ. ამდენად, ახალი ინფორმაციის მოპოვება და მათზე დროული რეაგირება, ფერმერის, როგორც მენეჯერის წარმატების მნიშვნელოვანი წინაპირობაა.

### 1.5 აგრომეურნეობის მართვის ძირითადი საკითხები

სოფლის მეურნეობის, როგორც მიწაზე დამოკიდებული წარმოების, მართვა დამოკიდებულია ბუნებრივ გარემო პირობებზე. ეს თავისთავად აისახება მეურნეობის ეკონომიკურ მიმართულებაზე (ინტენსიური თუ ექსტენსიური წარმოება, მეცხოველეობის პროდუქციის წარმოების შესაძლებლობა და ა.შ.), აგრომეცანიზაციის გამოყენების შესაძლებლობასა და მოსავლიანობის დონეზე. ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით, მეურნეობის მმართველი შეზღუდულია ისარგებლოს მასშტაბის ეკონომიის (Economies of Scale) ეფექტით. სწორედ ეს განაპირობებს იმას, რომ სოფლის მეურნეობა სხვა დარგებთან შედარებით ნელა ვითარდება.

ფერმერული მეურნეობის მართვის ცენტრში დგას მეურნეობის მმართველი, როგორც გადაწყვეტილების მიმღები, რომელიც გადაწყვეტილებას იღებს მეურნეობის ფუნქციონირებაზე.

## სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის წარმოების პროცესი



**გრაფიკი 2-11:** სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის წარმოების პროცესი

ეკონომიკური და ტექნიკური პროგრესი სოფლის მეურნეობაში შემდეგი მიმართულებით აისახა:

- ▶ **სექტორული გადმოსახედიდან:** შეიცვალა დარგის (ღირებულებათა მთლიანი ჯაჭვი) სტრუქტურა და შესაბამისად, აგრარული პოლიტიკა;
- ▶ **მიკროეკონომიკური გადმოსახედიდან:** ცალკეული სასოფლო სამეურნეო კულტურისა თუ მეცხოველეობის პროდუქციის წარმოების ეფექტურობა, მეურნეობის მომგებიანობა და შემოსავლები აგრარულ სექტორში

ამ ცვლილებების პროცესში მეურნეობებს ოპტიმიზაციისთვის აქვს სამი მიმართულება:

- ▶ კონკრეტული პროდუქციის ტექნოლოგია (ინტენსიფიკაცია);
- ▶ წარმოების ფაქტორთა კომბინაცია;
- ▶ წარმოებულ პროდუქტთა კომბინაცია;

### 1.5.1 მეურნეობის მმართველის ფუნქციები და ამოცანები

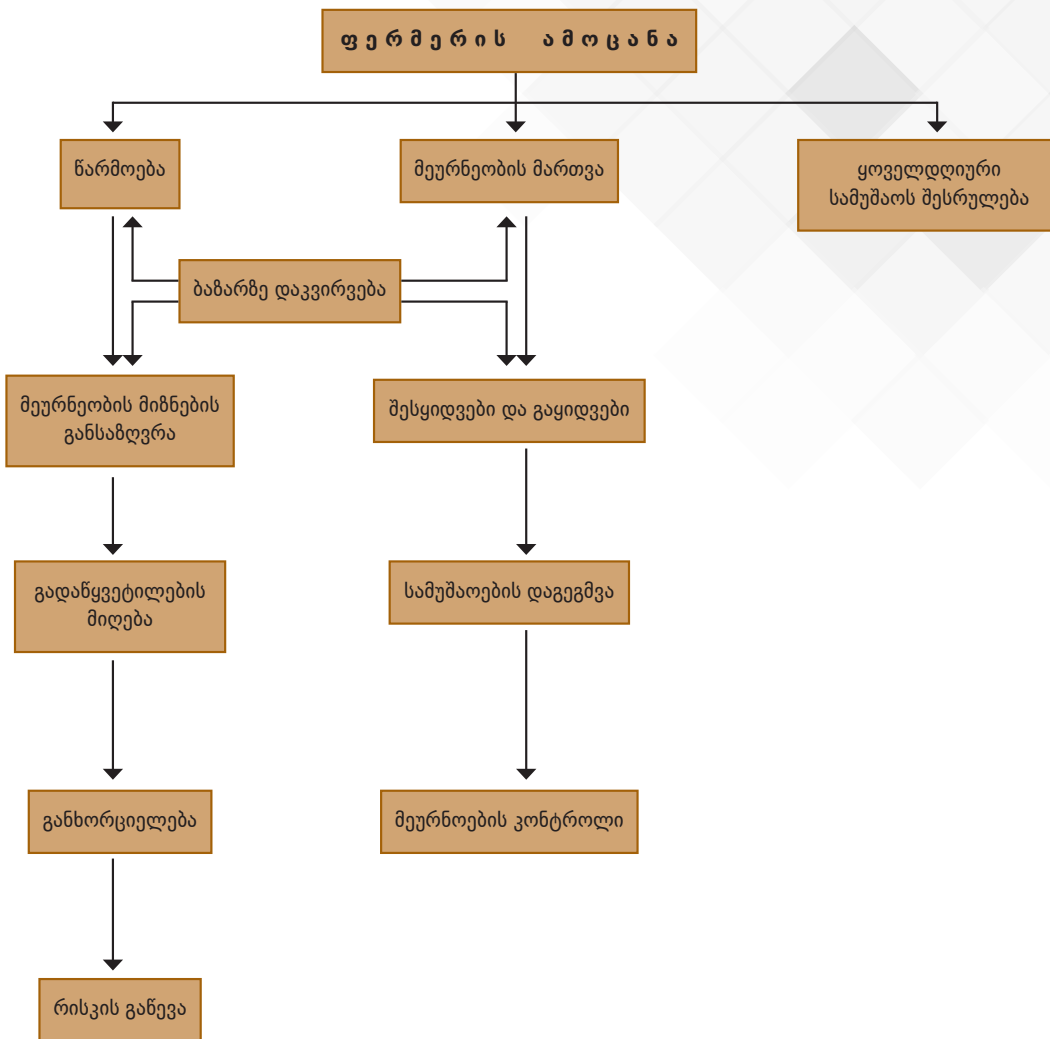
მეურნეობის მართვაზე პასუხისმგებელია ფერმერი, რომელიც დიდწილად განსაზღვრავს მეურნეობის წარმატებას შემდეგი ინდივიდუალური უნარებით:

- ▶ კომერციული;
- ▶ სამეურნეო-ეკონომიკური;
- ▶ აგროტექნოლოგიური

ფერმერულ მეურნეობებში მეურნეობის მმართველს ხშირ შემთხვევაში მრავალი ამოცანის შესრულება უწევს. ის უნდა იყოს მმართველი და ამა-ვდროულად – შემსრულებელიც. ხშირ შემთხვევაში ფიზიკური მუშაობით დატვირთვა უარყოფითად აისახება მმართველობითი ფუნქციების შესრულებაზე. მაგალითად, ბაზრის შესწავლის უგულებელყოფა ნეგატიურ გავლენას ახდენს მეურნეობის წარმატებაზე.

#### მეურნეობის მმართველის ამოცანებია:

- ▶ მეურნეობის მიზნების დაგეგმვა;
- ▶ გადაწყვეტილების მიღება;
- ▶ განხორციელება;
- ▶ პასუხისმგებლობისა და რისკის აღება;



გრაფიკი 2-12: მეურნეობის მმართველის ამოცანები

აგრომეურნეობის საქმიანობა, ისევე როგორც წარმოების სხვა სფეროში მოქმედი საწარმოების საქმიანობა, შინაარსობრივად და ფუნქციურად სამ ძირითადად მიმართულებას მოიცავს:

- ▶ პროდუქციის რეალიზაცია;
- ▶ პროდუქციის წარმოება;
- ▶ შესყიდვების განხორციელება;

ეს არის მეურნეობის ის ძირითადი სამოქმედო სფეროები, სადაც ფერმერს გადაწყვეტილებების მიღება უწევს. ხშირ შემთხვევაში გადაწყვეტილება არა ერთ, არამედ რამდენიმე სფეროს უკავშირდება. მაგალითად, კარტოფილის წარმოების დაგეგმვა შეიძლება დამოკიდებული იყოს, როგორც ბაზარზე კარტოფილის მაღალ მოთხოვნაზე, ასევე, კარტოფილისათვის ხელსაყრელ იმ გარემო-პირობებზე (ნიადაგი, რეგიონის კლიმატი), სადაც აგრომეურნეობა განთავსებული.

პროდუქციის რეალიზაციასთან დაკავშირებული საკითხების შეფასების დროს ფერმერი, როგორც მეურნეობის მმართველი ვალდებულია, წინასწარ მოიძიოს ინფორმაცია მის მიერ შერჩეული პროდუქტის ქვეყანაში/რეგიონში მოხმარებისა და წარმოების საერთო მოცულობის შესახებ, შეისწავლოს ბაზარზე ამ პროდუქტის სარეალიზაციო ფასის დინამიკა სეზონის და წლების მიხედვით. გარკვეული კულტურის/ჯიშის შერჩევისას აუცილებლად გადაწყვეტილების მიღების პროცესში უნდა გაითვალისწინოს მოსავლის/პროდუქციის დასაწყობების საჭიროებისა და შესაძლებლობის საკითხი.

აგროპროდუქტების წარმოება ფერმერის მთავარი ამოცანაა, რომელიც სხვა ინდუსტრიული დარგებისგან განსხვავებით, გრძელვადიან სამეურნეო პერიოდს მოიცავს. მემცენარეობაში ეს არის რამდენიმეთვიანი სავეგეტაციო პერიოდი, ხოლო მეცხოველეობაში – ექსპლუატაციის პერიოდი, რომლის სათანადოდ გაძღოლისთვის ფერმერის პრაქტიკული გამოცდილება და ცოდნა უმნიშვნელოვანესია. აქ იგულისხმება ჩასატარებელი აგროლონისტიკების სწორად დაგეგმვა და განხორციელება. ახალი კულტურის/ჯიშის შერჩევის შემთხვევაში აუცილებელია კონსულტაციების მიღება დარგის სპეციალისტებისგან, ხოლო წარმოების პროცესში პრაქტიკოსი სპეციალისტისა და გამოცდილი შემსრულებლის დასაქმება აგრომეურნეობაში.

მემცენარეობაში მაღალი მოსავლის მიღწევის უმთავრესი წინაპირობა არის შერჩეულ ნაკვეთზე თესლბრუნვის პირობების დაცვა. ეს არის გარანტი, მეურნეობამ თავის ფართობებზე ხანგრძლივად აწარმოოს და შეინარჩუნოს უხვი მოსავალი. მეურნეობაში ზუსტად უნდა განისაზღვროს წინამორბედი/შემდგომი კულტურები და წლების მიხედვით დაიგეგმოს მათი ნაკვეთმონაცვლეობა. ამასთან, თავიდანვე უნდა დაიგეგმოს, წარმოებისას რა ტიპის სარწყავ სისტემას გამოიყენებს მეურნეობა.

ნიადაგის დასათესად მომზადება, განოციერება და pH-ის მაჩვენებლის სასურველი სიდიდის შენარჩუნებას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს შერჩეული კულტურის მოვლა-მოყვანისას. აქ მნიშვნელოვანია, როგორც ჩასატარებელი ღონისძიებების თეორიული ცოდნა, ასევე პრაქტიკაში მათი რაციონალური, ხარისხიანი შესრულება ოპტიმალური დანახარჯებით.

სათესლე, ან სარგავი მასალის შერჩევის დროს ფერმერმა ყურადღება უნდა მიაქციოს მის ჯიშურ მახასიათებლებსა და ხარისხს. მაგალითად, თუ მეურნეობას სურს სასურსათო ან „საჩიფსე“ კარტოფილის მოყვანა, უნდა გაითვალისწინოს, შეესაბამება თუ არა ამ ჯიშის სავეგეტაციო პერიოდი მისი რეგიონის კლიმატურ პირობებს, შენახვის რა ვადებია დამახასიათებელი ამ ჯიშის/ჰიბრიდისგან მისაღები მოსავლისთვის და ა.შ.

განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს სასუქების, მცენარეთა დაცვის საშუალებების შერჩევას და მათ სწორ გამოყენებას აგროვადების დაცვით, რაც პირდაპირ აისახება მოსავლის ხარისხსა და დასაწყობების შემთხვევაში,



შენახვის ხანგრძლივობაზე. აქ აუცილებელია არჩევანი გაკეთდეს უკვე გამოცდილ, ბრენდირებულ და ხარისხიან შხამ-ქიმიკატებზე და მათ კვალიფიციურ მომწოდებლებზე.

მემცენარეობის პროდუქტების წარმოებისას, მით უმეტეს როცა საქმე ეხება ღია გრუნტის წარმოებას, ფერმერმა უნდა შეძლოს სამუშაო ძალის (იქნება ეს ხელით შესასრულებელი თუ მექანიზაციით) საჭირო დროს მობილიზება და მართვა. თუ მეურნეობის გარშემო მუშახელის დაქირავება ნაკლებად ხელმისაწვდომია, მაშინ ტექნოლოგიურ პროცესში აქცენტი უნდა გაკეთდეს მექანიზაციაზე (მაგ.: ჰერბიციდების ჯეროვნად გამოყენება). მუშახელის დეფიციტი განსაკუთრებით მოსავლის აღების პერიოდშია, რა დროსაც აუცილებელია ყველა ალტერნატიული ვარიანტის წინასწარი შეთანხმება და სათანადო დროს მათი გამოყენება. ეს შეიძლება იყოს სპეციალიზებული სასოფლო-სამეურნეო ტექნიკისა თუ მუშახელის რამდენიმე ჯგუფის ერთდროულად მობილიზება.

ამა თუ იმ კულტურის მოვლა-მოყვანის პროცესში ფერმერს უნდა გააჩნდეს საჭირო საბრუნავი საშუალებები იმისათვის, რომ განახორციელოს საჭირო მასალებისა და მომსახურების შეძენა. აქედან გამომდინარე, ფერმერმა სამეურნეო წლის დასაწყისშივე უნდა განსაზღვროს, შეძლებს თუ არა წარმოების დაფინანსებას საკუთარი სახსრებით და საჭიროების შემთხვევაში, მიმართოს საფინანსო ინსტიტუტებს, ან აგრობიზნესში პარტნიორობისთვის -მემობელ ფერმერებს. სესხის აღების შემთხვევაში, ხელსაყრელ სესხის პირობებთან ერთად ზუსტად უნდა განისაზღვროს სესხის თანხების ათვისებისა და დაფარვის მოცულებები და ვადები. რაც შეეხება შენობა-ნაგებობების, სასოფლო-სამეურნეო ტექნიკისა და სატრანსპორტო საშუალებების შეძენას, მეურნეობის მხრიდან არ უნდა მოხდეს არაეფექტური ინვესტიციების განხორციელება არც მეურნეობის საკუთარი თანხებით და არც- სესხით.

საჭირო მასალების და მომსახურების შეძენისას, ტექნიკის სრულფასოვნად გამოყენების მიზნით, ანდა მოსავლის რეალიზაციის კუთხით მნიშვნელოვანი სტრატეგიული გადაწყვეტილებაა, რამდენად ისარგებლებს მეურნეობა სხვა, მსგავსი საქმიანობით დაკავებულ ფერმერებთან კოოპერირებით. ამასთანავე, ფერმერი თავად წყვეტს, რომელი იურიდიული ფორმაა ხელსაყრელი მისი მეურნეობის წარმატებული ოპერირებისთვის.

მეურნეობის საქმიანობის მუდმივი მონიტორინგი ფერმერის ყოველდღიურობას წარმოადგენს. ეს ეხება როგორც თითოეული საქმიანობის შესრულების ხარისხს, ასევე, სამეურნეო წლის მანძილზე ხარჯებისა და შემოსავლების აღრიცხვას. ეს ინფორმაცია ფერმერს დაეხმარება ყოველი გასული სამეურნეო წლის შედეგების გაანალიზებასა და მომავალი საქმიანობის დაგეგმვაში.

### 1.5.2 მეურნეობის წარმოების ფორმები და ტექნოლოგიური პროცესი

მეურნეობის საქმიანობა კონკრეტული აგრო მიმართულებით, მიუხედავად მის მიერ წარმოებული პროდუქციის მოცულობისა, შეიძლება იყოს ექსტენსიური ან ინტენსიური.

- ▶ აგრო მეურნეობის საქმიანობა კონკრეტული მიმართულებით ითვლება ექსტენსიურად, თუ წარმოებული პროდუქციის მოცულობის ზრდა გამოყენებული ძირითადი საშუალებების რაოდენობის ზრდის ხარჯზე ხდება.
- ▶ აგრო მეურნეობის საქმიანობა კონკრეტული მიმართულებით ითვლება ინტენსიურად, თუ წარმოებული პროდუქციის მოცულობის ზრდა თანამედროვე აგროტექნოლოგიური მეთოდების გამოყენების ხარჯზე ხდება.

**ცხრილი 2-1:** ინტენსიური მეურნეობის სურათი

ძლიერი მხარე	სუსტი მხარე	რისკი
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ფერმერს (ან მეურნეობაში დაქირავებულ/პასუხისმგებელ პირს) გააჩნია წარმოებაში თანამედროვე ტექნოლოგიების ცოდნის და მისი პრაქტიკაში შესრულების მაღალი დონე;</li> <li>• წარმოების პროცესში ზედმიწევნით დაცულია აგროტექნიკური ღონისძიებების შესრულების ჯერადობა და აგრო ვადები, ასევე გამოყენებული წარმოების საშუალებების ნორმები/მოცულობები/ხარისხი;</li> <li>• მექანიზაციის გამოყენების დონე მაღალია, შესაბამისად, შემცირებულია ხელით შრომა;</li> <li>• გარე ფაქტორების ზემოქმედებისაგან წარმოების პროცესის დაცვის დონე მაღალია;</li> <li>• პროდუქციის დაბალი თვითღირებულება გამოწვეულია მაღალი მოსავლით/პროდუქტიულობით;</li> <li>• წარმოებული პროდუქცია შედარებით ერთგვაროვანია და მაღალი ხარისხისაა;</li> <li>• დამატებით გამოიყენება პროდუქტების შესანახი საწყობი, დამახარისხებელი, შემფუთავი და გადამამუშავებელი ხაზები.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• წარმოების მთლიანი დანახარჯები მაღალია;</li> <li>• მაღალია დამოკიდებულება ხარისხიან ნედლეულზე (სათესლე და სარგავ მასალებზე, სასუქებსა და მცენარეთა დაცვის საშუალებებზე. მაღალპროდუქტიული პირუტყვის ჯიშებზე, ვეტერინარულ საშუალებებსა და საკვებზე);</li> <li>• მაღალია დამოკიდებულება თანამედროვე, გამართულ, შესაბამის სასოფლო-სამეურნეო ტექნიკით მომსახურებაზე და მისი აგრო ვადების დაცვით მონოღებზე. ყველა აუცილებელი ტექნიკის შექმნის შემთხვევაში, მეურნეობას სჭირდება მაღალი საინვესტიციო დანახარჯები;</li> <li>• მოითხოვს დაქირავებული მუშახელის დიდ რაოდენობას და მათ ორგანიზებულ მართვას;</li> <li>• საჭიროებს შესანახ საწყობს, გადამამუშავებელ ხაზს და/ან რეალიზაციის გარანტირებულ ბაზარს.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• მასშტაბური სტიქიური მოვლენები;</li> <li>• საშობი დაავადებების გავრცელება;</li> <li>• ცვლილებები სარეალიზაციო ბაზრებზე.</li> </ul>

ძლიერი მხარე	სუსტი მხარე	რისკი
<ul style="list-style-type: none"> <li>• დაბალია წარმოების მთლიანი დანახარჯები, რაც აისახება პროდუქციის თვითღირებულებაზე;</li> <li>• უმეტეს შემთხვევაში გამოიყენება საკუთარ მეურნეობაში მიღებული, ან მსგავსი მეურნეობების იაფი სარგავი/სათესლე მასალა, მოზარდი/სარემონტო პირუტყვი რაც ამცირებს წარმოების მთლიან დანახარჯებს.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• აგრო საქმიანობისას არ გამოიყენება თანამედროვე ტექნოლოგიები და მიდგომები;</li> <li>• წარმოების პროცესი ორიენტირებულია ბუნებრივი რესურსების და მარაგების ინტენსიურ გამოყენებაზე;</li> <li>• ხშირად ირღვევა აგროტექნიკური ღონისძიებების შესრულების ჯერადობა და აგრო ვადები, ასევე – გამოყენებული წარმოების საშუალებების ნორმები/მოცულობები/ ხარისხი;</li> <li>• მოძველებული სასოფლო-სამეურნეო დანადგარების გამოყენებით მაღალია დანაკარგები, რაც საბოლოოდ იწვევს მოსავლიანობის/პროდუქტიულობის შემცირებას;</li> <li>• მაღალია არასასაქონლო სახის (არასტანდარტული) პროდუქციის წილი მთლიან წარმოებაში.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• მასშტაბური სტიქიური მოვლენები;</li> <li>• ცვლილებები სარეალიზაციო ბაზრებზე;</li> <li>• პროდუქციის მაღალი თვითღირებულების და არასასურველი სარეალიზაციო ფასის შემთხვევაში, ხშირად ხდება პროდუქციის კუსტარულ/ არაკეთილმოწყობილ საცავებში შენახვა, ამ დროს მაღალია პროდუქციის გაფუჭების რისკი, იზრდება დანაკარგები და ბაზარზე დაბალი ფასის შენარჩუნების შემთხვევაში, ხდება პროდუქციის იძულებითი რეალიზაცია არასასურველ ფასად.</li> </ul>

**ცხრილი 2-2:** ექსტენსიური მეურნეობის სურათი

წარმატებისთვის მნიშვნელოვანია, ფერმერს სრულყოფილად ჰქონდეს გააზრებული პროდუქციის წარმოებისთვის საჭირო ყველა ოპერაცია და მათი შესრულების გზები, რასაც ტექნოლოგიური პროცესი მოიცავს. ტექნოლოგიური პროცესიდან გარკვეული ოპერაციების არაჯეროვანი შესრულება ან საერთოდ უგულებელყოფა (არ ჩატარება) პირდაპირ აისახება მისაღები პროდუქციის ხარისხსა და მოცულობაზე. თავის მხრივ, მეურნეობაში ჩატარებული ღონისძიებები და განეული ხარჯები პირდაპირ მიუთითებს მეურნეობის საქმიანობის ტიპზე (ექსტენსიური/ ინტენსიური).

## 2 აგრომეურნეობის ანალიზი

სოფლის მეურნეობის პროდუქტების წარმოებასთან დაკავშირებული რისკების შეფასება ემყარება კონკრეტული მეურნეობის საქმიანობის ანალიზს, რომლის მიზანია:

- ▶ არსებული მდგომარეობის შეფასება;
- ▶ მეურნეობის ფინანსური და სოციალურ-ეკონომიკური პრობლემების გამოვლენა;
- ▶ არსებული მდგომარეობის გაუმჯობესების გზების იდენტიფიცირება.



გრაფიკი 2-13: მეურნეობის ანალიზის სახეობები

### რენტაბელობის ანალიზი

მეურნეობის რენტაბელობის ანალიზი საშუალებას გვაძლევს განვსაზღვროთ:

- ▶ შეძლო თუ არა მეურნეობამ საკუთარი წარმოების ფაქტორთა გამომიწველი უკუგება (საკუთარი კაპიტალი, ოჯახის წევრების და საკუთარი შრომა);
- ▶ რომელმა ფაქტორებმა გამოიწვია ფაქტორთა არასაკმარისი უკუგება და რომელი მიმართულებები წარმოადგენს ამოსავალ ნერტილს რენტაბელობის ამაღლებისთვის.

### მეურნეობაში რენტაბელობის ანალიზი ხორციელდება:

- ▶ მთლიანი მეურნეობის რენტაბელობის ანალიზი (მოიცავს მეურნეობაში არსებული ყველა მიმართულების საერთო ანალიზს);
- ▶ მეურნეობის ცალკეული მიმართულების რენტაბელობის ანალიზი.

მეურნეობა მიიჩნევა რენტაბელურად, როცა წარმოებაში ჩადებულ საკუთარ ფაქტორთა (საკუთარი და ოჯახის წევრთა მუშაობა, საკუთარი კაპიტალი) უკუგება აღემატება რეგიონის საშუალო მაჩვენებლებს.

როგორც წესი, წარმოების ეკონომიკური მაჩვენებლების (მარჟინალური მოგება, მოგება, მენარმის მოგება) დაანგარიშება ხორციელდება ერთ საანგარიშო ერთეულსა და წელზე (**მაგალითად**: 1 მენველი ფური/წელი).

რაც თავის მხრივ, შესაძლებელს ხდის, დავადგინოთ ერთეულ პროდუქტზე ზღვრული ფასები და მის საწარმოებლად ჩადებული ფაქტორების (მიწა, შრომა, კაპიტალი) უკუგება.

**კონკრეტული აგრომიმართულებით დაბალი რენტაბელობის გამომწვევი მიზეზი შეიძლება იყოს:**

- ▶ დაბალი მოსავლიანობა/პროდუქტიულობა;
- ▶ პროდუქციის დაბალი ხარისხი;
- ▶ დაბალი სარეალიზაციო ფასი;
- ▶ გამოყენებული საშუალებების არაეფექტური ხარჯვა;
- ▶ წარმოების მოძველებული მეთოდებისა და ტექნოლოგიების გამოყენება;
- ▶ წარმოების დაბალი მასშტაბი, რაც გულისხმობს მეურნეობის მიერ მასშტაბის ეკონომიის ეფექტის გამოყენებლობას.

**მეურნეობის სრულად გაანალიზებისას არასაკმარისი რენტაბელობის გამომწვევი სხვა დამატებითი მიზეზები შეიძლება იყოს:**

- ▶ მაღალი მუდმივი ხარჯები. პირველ რიგში ეს ეხება ისეთ შემთხვევებს, როდესაც მეურნეობა შეიძლება ფლობდეს არასპეციალიზებულ ანდა ძვირადღირებულ სასოფლო-სამეურნეო ტექნიკას;
- ▶ წარმოების მიმართულებების არასწორი კომბინაცია;
- ▶ მაღალი ფინანსური ხარჯი აღებულ კრედიტზე (არასწორი საკრედიტო პროდუქტი და შესაბამისად, შეუსაბამო საკრედიტო პირობები);
- ▶ საკუთარი კაპიტალის დაბალი წილი მეურნეობაში (შედეგი, რომელიც დგება დაბალი რენტაბელობის ან მეურნეობის თანხების გადაჭარბებული ხარჯვის შემთხვევაში);
- ▶ მეურნეობის ნაკლები ჩართულობა სუბსიდირებულ პროგრამებში;
- ▶ კოოპერირების შესაძლებლობის გამოყენებლობა.

**დაიმახსოვრე!**  
მეურნეობა რენტაბელურია, თუ იგი თავის საქმიანობაში გამოყენებული წარმოების საკუთარი ფაქტორების (საკუთარი კაპიტალი და საკუთარი შრომა) სათანადო უკუგებას ახდენს.

პირველ რიგში რენტაბელობის ანალიზი უნდა ჩატარდეს მეურნეობაში არსებული ცალკეული მიმართულებისთვის. აქ იგულისხმება თითოეული მიმართულებით აგროპროდუქტ(ებ)ის პირველადი წარმოების ტექნოლოგიური პროცესის ეკონომიკური შეფასება არა კალენდარული წლის, არამედ ერთი სამეურნეო ციკლის განმავლობაში.

**რენტაბელობის ძირითადი ეკონომიკური მაჩვენებლებია (იხ. მე-4 ქვეთავი: წარმოების ეკონომიკა):**

- ▶ მარჟინალური მოგება;
- ▶ მოგება და მეწარმის მოგება (საკუთარი წარმოების ფაქტორების გათვალისწინებით);;
- ▶ წარმოების ფაქტორთა უკუგება;
- ▶ ზღვრული ფასები;

რენტაბელობის ანალიზის შემდგომ ფერმერი ახორციელებს მეურნეობის სტაბილურობისა და ლიკვიდურობის ანალიზს, რის შედეგადაც სრულყოფილად წარმოჩნდება მეურნეობის შემდგომი განვითარების შესაძლებლობები.



## 2.1 აღრიცხვის სისტემები და მათი მნიშვნელობა ფერმერულ მეურნეობაში

ფერმერული მეურნეობის წარმატებულად მართვისთვის ფერმერმა-მენეჯერმა უნდა დაგეგმოს და აწარმოოს საჭირო მონაცემების დროული აღრიცხვა. ფერმერული მეურნეობის შიდა აღრიცხვის პროცესი მისი შემსრულებლისთვის არ უნდა იყოს რთული და მომაბეზრებელი, იგი რაც შეიძლება მარტივად, მაგრამ ამავდროულად ზუსტად უნდა განხორციელდეს და შეიცავდეს საჭირო და დროულ ინფორმაციას.

**რეკომენდებულია ფერმერისთვის შემდეგი სააღრიცხვო პროცესების წარმოება:**

- ▶ ქონების აღრიცხვა;
- ▶ პროდუქციისა და მასალების აღრიცხვა;
- ▶ შრომის აღრიცხვა;
- ▶ სამეურნეო ოპერაციების აღრიცხვა;
- ▶ ფინანსური ღონისძიებების აღრიცხვა

აღრიცხვის სანარმოებლად ფერმერი ხსნის სააღრიცხვო ჟურნალს, რეკომენდებულია, თითოეული პროცესისთვის ცალკე სააღრიცხვო ჟურნალის წარმოება.

- ✔ **ქონების აღრიცხვა მოიცავს** — მეურნეობაში არსებულ ყველა ძირითად და საბრუნავ საშუალებას, მინის ფართობის ცალკეული სავარგულების მიხედვით აღრიცხვას;
- ✔ **პროდუქციისა და მასალების აღრიცხვა მოიცავს** — მთელი წლის განმავლობაში მეურნეობაში წარმოებული პროდუქციის რაოდენობას, მისი რეალიზაციისა და შენახვის (საწყობის) მონაცემებს. აღრიცხება წარმოებისთვის შედენილი და წარმოების პროცესში გახარჯული მასალები და ა.შ.;
- ✔ **შრომის აღრიცხვა მოიცავს** — მეურნეობაში დასაქმებული, როგორც საკუთარი, ასევე, დაქირავებული მუშაკის განეული შრომის მონაცემებს (როგორც წესი, აღრიცხება ვაცი/ სათებში, ან ნამუშევარ დღეებში) და მათზე გადახდილი თანხა (ან შრომისთვის გაცემული პროდუქტი, თუ კი ასეთით იქნა წარმომბუღი ანგარიშსწორება);
- ✔ **სამეურნეო ოპერაციების აღრიცხვა მოიცავს** — შემოსავლებსა და გასაღვლებს, მეურნეობაში ყველა ფულად საშუალებათა მოძრაობას;
- ✔ **ფინანსური აღრიცხვა მოიცავს** — მეურნეობაში განეული დანახარჯების სტრუქტურას.

შიდა აღრიცხვის შედეგად მოპოვებული მონაცემები ფერმერისთვის მნიშვნელოვანია, რათა განახორციელოს მეურნეობის სწორი მენეჯმენტი. აღნიშნული მონაცემების დამუშავების შემდეგ ფერმერი ღებულობს მეურნეობაში არსებული მდგომარეობის (პერიოდულად ითვლის მნიშვნელოვან ეკონომიკურ მაჩვენებლებს, აკონტროლებს საჭირო მარაგ-ნაწილების არსებობას და ა.შ.) შესახებ მნიშვნელოვან ინფორმაციას.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ გარკვეული მონაცემების აღრიცხვას ფერმერს სხვადასხვა სახელმწიფო სამსახური ავალდებულებს. მაგალითად, გადასახადების გადახდის ვალდებულება (მცირე ფერმერული მეურნეობებისთვის დასაშვებია გამარტივებული ფორმით საბუღალტრო ჟურნალის წარმოება), სახანძრო სისტემების მონესრიგებისა და აღრიცხვის ვალდებულება, გარკვეულ დაავადებათა პროფილაქტიკის აღრიცხვის ვალდებულება და ა.შ.



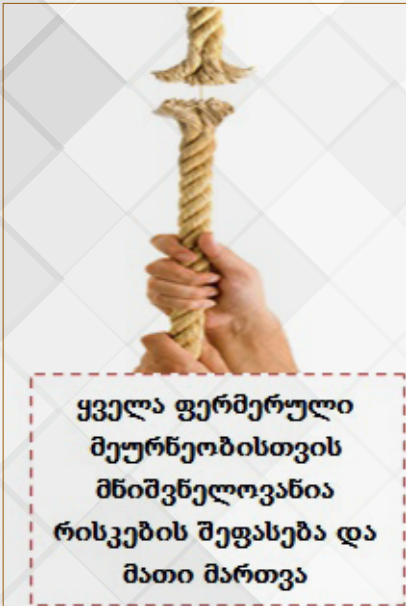
წარმატებული მენეჯმენტისთვის მნიშვნელოვანია მეურნეობაში შიდა აღრიცხვიანობის წარმოება

სურათი 2-3



სხვადასხვა კომპიუტერის პროგრამებთან გამარტივებულია ფერმერულ მეურნეობებში აღრიცხვიანობის წარმოება

სურათი 2-4



სურათი 2-5

სწორი და სრული აღრიცხვის შედეგად მიღებულ მონაცემებს ფერმერი იყენებს, რათა ანალიზი გაუკეთოს მეურნეობაში მიმდინარე სამენარმეო პროცესებს, როგორც აღვნიშნეთ, სააღრიცხვო მონაცემები მას ასევე (კონკრეტული მონაცემები) ესაჭიროება შესაბამის სახელმწიფო სამსახურებში წარსადგენად. ეს მონაცემები მნიშვნელოვანია, როდესაც ფერმერს დასჭირდება დამატებითი ფულად-საკრედიტო რესურსების მოძიება საფინანსო ინსტიტუტებისთვის.

ხშირ შემთხვევაში ფერმერული მეურნეობებისთვის საგადასახდო დეკლარაციას ამზადებს დაქირავებული სპეციალისტი, რომლისთვისაც ფერმერის სააღრიცხვო მონაცემები წარმოადგენს სამუშაოს შესრულების საფუძველს.

ტექნოლოგიურმა მიღწევებმა შესაძლებელი გახადა აღრიცხვის შედარებით მარტივი და მოქნილი სხვადასხვა კომპიუტერული პროგრამით წარმოება. არსებული ტენდენციებიდან გამომდინარე, უახლოეს მომავალში ჩვენი ქვეყნის ფერმერულ მეურნეობებშიც ფართოდ დაინერგება საკუთარი კომპიუტერული პროგრამები.

### 2.1.1 ფერმერული მეურნეობის რისკის მართვა (რისკ-მენეჯმენტი)

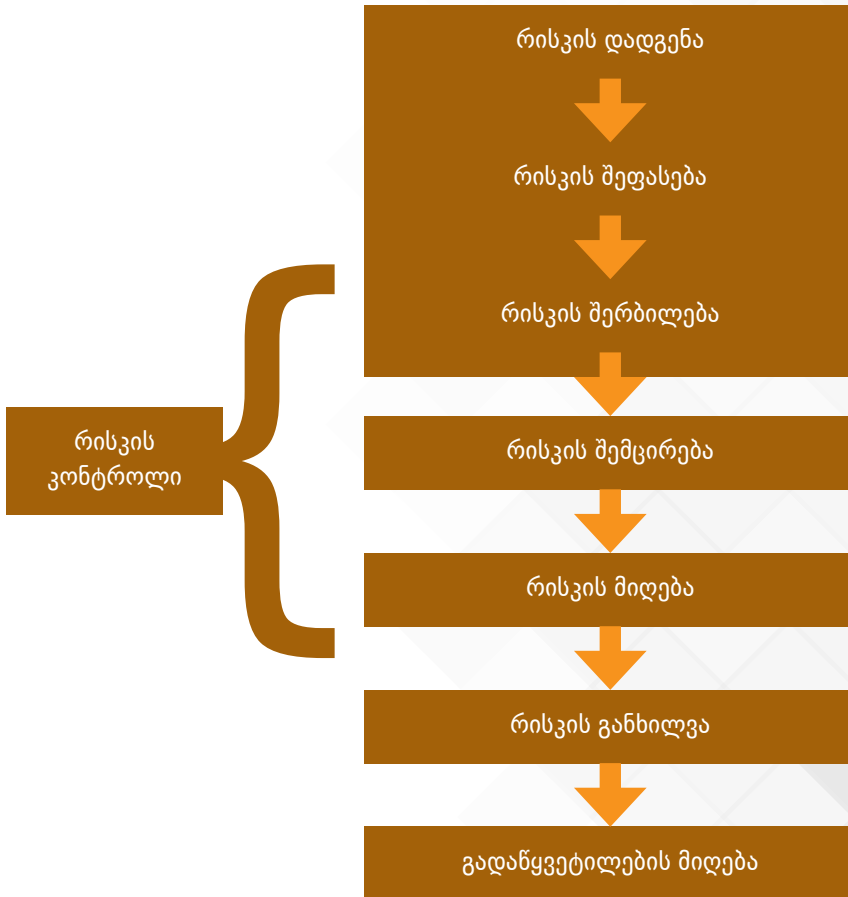
ფერმერული მეურნეობის (და არა მხოლოდ) მართვის განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენს რისკების მართვა (რისკი ფრანგული სიტყვაა და ქართულად საფრთხეს ნიშნავს). ფერმერის ნებისმიერი გადაწყვეტილება შეიცავს გარკვეულ რისკს, შესაბამისად, თავიდანვე მათი სწორი გაანალიზება შესაძლებელს ხდის რისკების შერბილებას. გამომდინარე იქიდან, რომ რისკების სრული მოსპობა შეუძლებელია, მენეჯერები აფასებენ მათ და შესაძლებლობის ფარგლებში ამცირებენ, ერთგვარად ხდება „რისკების მართვა“.

არსებობს საინტერესო ურთიერთკავშირი რისკსა და მეურნეობის შემოსავალს შორის, რაც მეტია ფერმერული მეურნეობის შემოსავალი მით მეტია რისკიც.

სასოფლო სამეურნეო საწარმოთათვის დამახასიათებელია რისკის შემდეგი სახეები: საწარმოო რისკი, საბაზრო რისკი, ფინანსური რისკი, უბედური შემთხვევის რისკი, სამართლებრივი რისკი და ადამიანური ფაქტორის რისკი.

- ✔ **საწარმოო რისკი** — იგი გამოწვეულია წარმოების პროცესში გაუთვალისწინებელი ცვლილებებით, რასაც სოფლის მეურნეობაში საკმაოდ ხშირად აქვს ადგილი (ამინდის ცვალებადობა, სხვადასხვა დაავადება და ა.შ.);
- ✔ **საბაზრო რისკი** — იგი დაკავშირებულია პროდუქციაზე საბაზრო ფასების ცვალებადობასთან, რისი გათვალისწინებაც წინასწარ რთულია;
- ✔ **ფინანსური რისკი** — რისკის ეს სახეობა ძირითადად უკავშირდება ფერმერული მეურნეობის მხრიდან აღებული ვალდებულებების შეუსრულებლობას;
- ✔ **უბედური შემთხვევის რისკი** — გამომდინარეობს გაუთვალისწინებელი სტიქიური უბედურებებიდან;
- ✔ **სამართლებრივი რისკი** — სხვადასხვა სახელმწიფო საკანონმდებლო გადაწყვეტილება, რომელიც ფერმერული მეურნეობისთვის შეიძლება საფრთხეს შეიცავდეს;
- ✔ **ადამიანის ფაქტორის რისკი** — პირველ რიგში გარკვეულ გარემოებათა გამო, ფერმერი-მმართველის მეურნეობის საქმიანობებიდან გამოთიშვა (მცირე ან ხანგრძლივი დროით), წამყვანი-სპეციალისტების დაკარგვა და ა.შ.

რისკის შემცირება ნიშნავს ან ზარალის შემცირებას ან არაკეთილსაიმედო მდგომარეობის ალბათობის შემცირებას. რისკის მართვის პროცესი სქემატურად შემდეგნაირად გამოისახება:



**გრაფიკი 2-14:** რისკის მართვის პროცესი

რისკის განსაზღვრაზე მოქმედი ობიექტური და სუბიექტური ფაქტორებიდან მნიშვნელოვანია გადაწყვეტილების მიმღები პირის ფსიქოლოგიური სურათი. თუ რა ტიპის პიროვნება არის გადაწყვეტილების მიმღები ფერმერი, არის ის რისკიანი, თუ უფრო ფრთხილია. განსხვავებული ფსიქოლოგიის მქონე მმართველები სხვა ერთსა და იმავე პირობებში იღებენ განსხვავებულ სარისკო გადაწყვეტილებებს.

არსებობს რისკებისგან მეურნეობის დაცვის რამდენიმე მეთოდი, მათგან შედარებით ფართოდაა გავრცელებული (დასავლეთევროპულ ქვეყნებსა და აშშ-ში): დაზღვევა, რეზერვირება, დივერსიფიკაცია და ლიმიტირება.

სასოფლო სამეურნეო წარმოების დაზღვევა, თავის მხრივ, მოიცავს: ქონების დაზღვევას, პასუხისმგებლობის დაზღვევას, სასოფლო-სამეურნეო კულტურათა და პირუტყვის დაზღვევას და სხვა.

ფერმერულ მეურნეობაში, გადაწყვეტილებების დროს რისკების შესაფასებლად და საუკეთესო გადაწყვეტილების მისაღებად, გამოიყენება რისკის განსაზღვრის სპეციფიკური გაანგარიშებები.



**კითხვები  
თვითშემოწმებისთვის:**

- ❁ რა არის მენეჯმენტი?
- ❁ ვინ არის მენეჯერი?
- ❁ რაში მდგომარეობს მენეჯმენტის ძირითადი მიზნები?
- ❁ რა სახის ძირითად ფუნქციებს ასრულებს მენეჯერი?
- ❁ რითი განსხვავდება სანიმუშო მენეჯერი ჩვეულებრივი მენეჯერისგან?
- ❁ რა სახის მთავარ როლს ასრულებს მენეჯერი ორგანიზაციაში?
- ❁ დაახასიათეთ მართვის მეთოდები.
- ❁ რომელი ძირითადი ფაქტორები მოქმედებს ფერმერულ მეურნეობაზე?
- ❁ რა სახის ოთხ ძირითად ფუნქციას ასრულებს ფერმერი-მენეჯერი მეურნეობის სამართავად?
- ❁ რატომ უნდა განხორციელდეს ფერმერულ მეურნეობაში სხვადასხვა სახის აღრიცხვიანობის წარმოება?
- ❁ რა სახის რისკები არის დამახასიათებელი სასოფლო სამეურნეო საწარმოთათვის?

**2.2 ფერმერული მეურნეობის მართვა და სამართლებრივი გარემო**

ფერმერული მეურნეობის მართვის პროცესი (დაგეგმვა და მართვა) მოიცავს დაგეგმილი და განხორციელებული საკითხების შესაბამისობას ქვეყანაში მოქმედ სამართლებრივ რეგულაციებთან. ფერმერი, როგორც მმართველი, ზემოთ განხილულ საკითხებთან ერთად, უნდა ერკვეოდეს საკანონმდებლო საკითხებში და მმართველობითი საქმიანობა აწარმოოს საკანონმდებლო ასპექტების გათვალისწინებით. სამენარმეო საქმიანობის ფორმები და საგადასახადო კანონმდებლობის ძირითადი საკითხები განხილულია სახელმძღვანელოს მე-3 თავში. გარდა აღნიშნულისა, ფერმერს უნდა შეეძლოს საიჯარო ხელშეკრულებების, შრომითი ხელშეკრულებებისა და სხვა მნიშვნელოვანი დოკუმენტაციის სამართლებრივი წარმოება.

თვალსაჩინოებისთვის განვიხილოთ შრომითი ხელშეკრულების გაფორმების პროცესი, რომლის დროსაც ფერმერი უნდა იცნობდეს „შრომითი კოდექსის“ მნიშვნელოვან დებულებებს. სასურველი ცოდნისა და გამოცდილების მუშაკის მოძიების შემდგომ, ფერმერმა უნდა გააფორმოს მასთან შრომითი ხელშეკრულება. თავის მხრივ ტიპური შრომითი ხელშეკრულება მოიცავს შემდეგ ძირითად საკითხებს:

- ▶ ხელშეკრულების საგნის განსაზღვრა;
- ▶ სამუშაოს შესრულება;
- ▶ **მხარეთა უფლება** — მოვალეობათა განსაზღვრა (ამ პუნქტში მკაფიოდ უნდა იყოს აღწერილი არა მხოლოდ დასაქმებულის არამედ დამსაქმებლის (ფერმერი) უფლება — მოვალეობანი;
- ▶ ხელშეკრულების მოქმედების ვადა;
- ▶ **ანაზღაურება** — როგორც თანხობრივი საკითხები, ასევე მისი გადახდის კონკრეტული ვადები;
- ▶ შრომითი ხელშეკრულების შეცვლა, შეწყვეტის პირობები;
- ▶ **ინფორმაციის გაუხმაურებლობის (კონფიდენციალობა) საკითხი** — განსაუთრებით მნიშვნელოვანია, როდესაც ფერმერი ფლობს ახალ ტექნოლოგიას ან მეურნეობის განსხვავებული მართვის ფორმას, რომელიც ჯერ ფართოდ ცნობილი და გამოყენებული არ არის;
- ▶ დავების შემთხვევაში მათი გადაწყვეტის მექანიზმები;
- ▶ სხვა ზოგადი საკითხები.

ფერმერული მეურნეობის სიდიდიდან გამომდინარე, მასში შეიძლება დასაქმებული იყოს იურისტი, ვინც აღნიშნულ საქმიანობას აწარმოებს, ან სპეციფიკური სამართლებრივი საკითხების დროს ფერმერმა მიმართოს შესაბამისი სფეროს სპეციალისტებს — ორგანიზაციებს და შეიძინოს მათი მომსახურება, თუმცა ნებისმიერ შემთხვევაში, კარგი ფერმერი — მენეჯერი თვითონ უნდა ერკვეოდეს მეურნეობის გაძლოლასთან დაკავშირებულ ძირითად სამართლებრივ საკითხებში.



## დავალებები გავლილი მასალის გასამტკიცებლად:

შერჩიეთ თქვენს რეგიონში ერთ-ერთი მსხვილი ფერმერული მეურნეობა და მის მაგალითზე განიხილეთ შემდეგი საკითხები:

- ▶ განსაზღვრეთ, რომელი რგოლის მენეჯერები მართავენ შერჩეულ მეურნეობას და დეტალურად აღწერეთ თითოეული მათგანის მოვალეობანი მართვის ერთიან სისტემაში.
- ▶ შეაფასეთ, როგორ ხდება შერჩეული მეურნეობის მენეჯერ(ებ)ის მხრიდან ძირითადი ფუნქციების შესრულება. შერჩეულ მეურნეობაში ვხვდებით რიგით მენეჯერ(ებ)ს თუ სანიმუშო მენეჯერ(ებ)ს?
- ▶ განახორციელეთ შერჩეული მეურნეობის წარმატებაზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორების შეფასება.
- ▶ აღწერეთ აღრიცხვიანობის ის ფორმები, რომელსაც იყენებენ შერჩეულ მეურნეობაში.
- ▶ აღწერეთ რისკების შეფასების და მათი მართვის პროცესი შერჩეულ მეურნეობაში.
- ▶ განხილული საკითხების საფუძველზე შეიმუშავეთ თქვენი რეკომენდაციები და წარუდგინეთ მეურნეობის მმართველს — ფერმერს (ან კლასის პედაგოგს).

## სასწავლო კურსის მიზანი:

სასწავლო კურსის მიზანია მსმენელმა შეძლოს ფერმერული მეურნეობის მართვის (მენეჯმენტის) ძირითადი საკითხების შესწავლა. გაერკვიოს, ვინ არის მენეჯერი და რა ძირითადი ფუნქცია- მოვალეობები გააჩნია მას. შეისწავლოს ორგანიზაციის მართვის სისტემები და მეთოდები. ისწავლოს ურთიერთობების მართვის საკითხები, როგორც დასაქმებულებთან, ასევე პარტნიორებთან. გააცნობიეროს ფერმერულ მეურნეობაში აღრიცხვიანობისა და რისკების მართვის საკითხების მნიშვნელობა.

## სწავლის შედეგი:

სასწავლო კურსის წარმატებით გავლის შემდეგ მსმენელი შეძლებს ფერმერული მეურნეობის მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქცია-მოვალეობების შესრულებას. დაამყარებს საქმიან ურთიერთობებს დასაქმებულებთან და პარტნიორებთან. შეძლებს მნიშვნელოვანი მონაცემების აღრიცხვას, წარმოებაში არსებული რისკების შეფასებასა და სწორი მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებას.