

ბიზნეს-გეგმა: დამუშავების მეთოდოლოგია

სახელმძღვანელო უმაღლესი პროფესიული სასწავლებლების
სტუდენტებისათვის
(მომავალი მეწარმეებისა და მენეჯერებისათვის)

გორი
2007

შინაარსი

ანოტაცია.

შესავალი.

პირველი თავი. ბიზნეს-გეგმის დამუშავების მეთოდოლოგია

1.1. ბიზნეს-გეგმის არსი და მნიშვნელობა.

1.2. ბიზნეს გეგმის სტრუქტურა.

1.2.1. პირველი განყოფილება: ბიზნეს-გეგმის მოკლე შინაარსი.

1.2.2. მეორე განყოფილება: დარგი, შესაქმნელი კომპანია და მისი პროდუქცია (მომსახურება).

1.2.3. მესამე განყოფილება: ბაზრის გამოკვლევა და ანალიზი.

1.2.4. მეოთხე განყოფილება: საწარმოს ეკონომიკა.

1.2.5. მეხუთე განყოფილება: მარკეტინგის გეგმა.

1.2.6. მეექვსე განყოფილება: პროდუქციის ტექნიკური დახვეწის გეგმა.

1.2.7. მეშვიდე განყოფილება: წარმოების გეგმა.

1.2.8. მერვე განყოფილება: მმართველთა გუნდი.

1.2.9. მეცხრე განყოფილება: საწარმოს შექმნის საერთო განრიგი.

1.2.10. მეთათე განყოფილება: რისკის შეფასება.

1.2.11. მეთერთმეტე განყოფილება: ფინანსური გეგმა.

1.2.12. მეთორმეტე განყოფილება: წინადადებები ფინანსირების დონის შესახებ.

მეორე თავი. საქართველოში გამოყენებული აღრიცხვისა და ანგარიშგების მეთოდის საერთაშორისო სტანდარტთან მისადაგება.

დასკვნა.

ISBN 978-9941-0-0099-7

ანოტაცია

წინამდებარე შრომა წარმოადგენს დამხმარე სახელმძღვანელოს უმაღლესი პროფესიული და აკადემიური სასწავლებლების სტუდენტებისათვის. სპეციალობა: ბიზნესის მართვა; სპეციალიზაცია: ბიზნესის ორგანიზაცია და მართვა.

იგი სასარგებლო დახმარებას გაუწევს ბიზნესმენებს, მენეჯერებს, საზოგადოებრივი წარმოების სხვადასხვა უბანზე დასაქმებულ სპეციალისტებს და ხელმძღვანელ მუშაკებს, ლექტორ-მასწავლებლებს, ასევე საქართველოს ეკონომიკის განვითარების საკითხებით დაინტერესებულ ფართო მკითხველს.

რედაქტორი: ზურაბ თეთრუაშვილი – ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი

АННОТАЦИЯ

Работа представляет пособие для студентов высшего профессионального и академического заведения по специальности: управление бизнесом; специальность - организация и управление.

Полезную помощь окажет она бизнесменам и менеджерам, специалистам и руководящим работникам, занятым в разных сферах народного хозяйства, профессорам и преподавателям, а также широкому читателю, кто заинтересован вопросами экономического развития Грузии.

Редактор: Зураб Тетруашвили – доктор экономических наук

შესავალი

ერთიანი ზეცენტრალიზებული სახელმწიფოს – საბჭოთა კავშირის დაშლის შემდეგ საქართველოში, სამწუხაროდ, ჩამოყალიბდა შრომის საერთაშორისო დანაწილების და კოოპერაციის მსოფლიო ტენდენციების საწინააღმდეგო მდგომარეობა – განცალკევება, კარჩაკეტილობა, სამეურნეო კავშირების გაწყვეტა როგორც ქვეყნის შიგნით, ისე ქვეყნის გარეთ, მეურნეობის უპირატესად ნატურალური ხასიათი. დავანგრეთ ის, რაც საუკუნეების განმავლობაში თანდათანობითი შრომით იქმნებოდა ჩვენი წინაპრების მიერ. იმის მაგიერ, რომ ცივილიზებული ქვეყნების გამოცდილება გაგვეზიარებინა და ნაკლები რყევებით, ნაკლები ჩავარდნებით გვემენებინა ახალი წარმოებითი ურთიერთობანი, უკან დახევასაც კი ვერ ავცდით.

ქართველი ხალხის ბუნებიდან, მისი ტრადიციებიდან გამომდინარე, ასე გაგრძელება აღარ შეიძლება, ქართველი კაცი თავისი ამაყი ბუნებით დიდხანს ვერ დარჩება ხელებგაწვდილი საზღვარგარეთის ქვეყნების დახმარების იმედად.

«ვარდების რევოლუციის» შემდეგ ქვეყანაში განხორციელებული სტრატეგიული გარდაქმნები, შექმნილი დადებითი სოციალურ-პოლიტიკური და ფინანსურ-ეკონომიკური გარემო იმის საფუძველს გვაძლევს ვივარაუდოთ, რომ საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა სფეროში დაიწყო რადიკალური შემობრუნება აღმავლობისაკენ, პროგრესისაკენ, მსოფლიო სამეურნეო კავშირებში აქტიური ჩაბმისაკენ.

ამ პროცესების რეალიზაცია საჭიროებს პრობლემების ახლებურად გადაწყვეტას. მათ შორის მნიშვნელოვანია ეკონომიკის რეგულირების საბაზრო და სახელმწიფო მეთოდების ისეთი თანაფარდობის დამყარება (სიმბიოზი), რომელიც ხელს შეუწყობს საზოგადოებრივი წარმოების ეფექტიან განვითარებას.

ეკონომიკის რეგულირების საბაზრო და სახელმწიფო მეთოდებს შორის თანაფარდობის საკითხი მეტად აქტუალური თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობის პრობლემაა. არც თუ იშვიათად, მეურნეობრიობის ამ ორ მეთოდს განიხილავენ ურთიერთდაპირისპირებულობის ასპექტით, რაც, ჩვენი აზრით, შეცდომაა და, მაშასადამე, მიუღებელია. მიუხედავად იმისა, რომ მათ შორის მართლაც არის არსებითი განსხვავება, არ შეიძლება ვამტკიცოთ, რომ ამით შექმნილია რაღაც გადაულახავი კედელი, რომელიც არ გულისხმობს მათი ერთიანი მიზნებისათვის გამოყენებას. პირიქით, გონივრულად ჩამოყალიბებული და განხორციელებული ეკონომიკური პოლიტიკა ითვალისწინებს ორივესათვის დამახასიათებელ დადებით ნიშნების, რომელთა ურთიერთშეხამებით მიიღწევა მაღალი შედეგები. უფრო მეტიც, განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის პირობებში (ისევე როგორც საბაზრო ეკონომიკაზე გარდამავალ პერიოდში), მათი სიმბიოზი ჰქმნის ერთიან მექანიზმს, ერთიანი მიზნების მიღწევისათვის საჭირო ოპტიმალურ ვარიანტთან მიახლოებულ მდგომარეობას, რაც საბოლოო ანგარიშით, საზოგადოებრივი განვითარების მძლავრი ფაქტორია.

ამ ფაქტორის ამოქმედებამ თავისი დადებითი როლი უნდა შეასრულოს საზოგადოებრივი საქმიანობის ნებისმიერ სფეროში, ყველა უბანზე (ფირმა, სოფელი, ქალაქი, რაიონი, რეგიონი, სახელმწიფო) სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების ახლებურად დაგეგმვის დანერგვამ და დამკვიდრებამ ბიზნეს-გეგმების მეშვეობით.

საქმე იმაშია, რომ თუ ადამიანის, საზოგადოების წინაშე დგას ახალი საწარმო-კომერციული, სამეცნიერო-ტექნიკური, ტექნოლოგიური და სხვა ნებისმიერი ამოცანა, უწინარეს ყოვლისა, საჭიროა გულმოდგინედ დავგეგმოთ მისი გადაწყვეტის ორგანიზაცია, რესურსები, წინადადებები, შედეგები, რაც უფრო დიდია ბაზარი, რაც უფრო ტევადია იგი, მით უფრო დიდ მნიშვნელობას იძენს გეგმა. გეგმის შემუშავება.

საგანგებოდ უნდა აღვნიშნოთ, რომ აქ ლაპარაკი გვაქვს არა პოსტკომუნისტური ქვეყნებისათვის არც თუ შორეულ წარსულში ცნობილი სახალხო მეურნეობის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების გრანდიოზული ხუთწლიანი გეგმების შესახებ, რომელიც მოიცავდა მთელი ქვეყნის სახალხო მეურნეობას, მის ცალკეულ დარგებს, რესპუბლიკებს, რეგიონებს, არამედ მოცემული კონკრეტული საწარმოს, ფირმის, დაწესებულებების, ორგანიზაციის თუ ცალკეული ფიზიკური პირის მიერ წამოწყებული საქმიანობის დაგეგმვის შესახებ, ამ საქმიანობის პირველადი, შიდა დოკუმენტის ბიზნეს-გეგმის შესახებ.

პირველი თავი. ბიზნეს-გეგმის დამუშავების მეთოდика

1.1. ბიზნეს-გეგმა, მისი არსი და მნიშვნელობა

ჰარვარდის უნივერსიტეტის მცირე მეწარმეობის განვითარების ცენტრის დირექტორი, დოქტორი უილფორ უაიტი მცირე ბიზნესის ორგანიზაციის საქმეში მსოფლიო დონის აღიარებული ავტორიტეტის, ამერიკელი ლუის ალენის წიგნის - «როგორ მივაღწიოთ წარმატებას მცირე ბიზნესში» შესავალში აღნიშნავს, რომ ბიზნესში წარმატების შემადგენელ ნაწილებს შორის ერთ-ერთი პირველი ფაქტორი არის დაგეგმვა. ზოგიერთი ჩვენი დღევანდელი თეორეტიკოსის თუ პრაქტიკოსის შეხედულების საწინააღმდეგოდ, უილფორ უაიტის მართებული აზრით, ბიზნესში, ისე როგორც ცხოვრებაში, წარმატების მისაღწევად საჭიროა დაგეგმვა. ძნელია უარყო, რომ მეწარმე, რომელიც თავს არ იტვირთავს დაგეგმვით, შესაძლებელია გარკვეული დროით მიიღოს მეტნაკლებად გონივრული გადაწყვეტილება, რომელიც მას მოგებას მოუტანს. მაგრამ, დაგეგმვის დიდ უპირატესობას წარმოადგენს იმის შესაძლებლობა, რომ გამოჰყოს ერთი ან რამდენიმე მიზანი, რომლის გულისთვისაც მეწარმე იმუშავებს. გამორიცხული არ არის, რომ სხვადასხვა გარემოებების გამო, მოუხდება ამ მიზნების გადასინჯვა, რომ მის მიერ შერჩეული ორიენტირი დაეხმარება მას, კოორდინირება გაუკეთოს წარმოებას და გასაღებას, გასაღებას და რეკლამას, გასაღებას და კრედიტების გაზრდას და ხარჯებს და სხვა. ეს იმას ნიშნავს, რომ გონივრული დაგეგმვის მნიშვნელობა შეუცვლელია, შეუფასებელია.

დაგეგმვა ბიზნეს-გეგმის შედგენით იწყება. ბიზნეს-გეგმა წარმოადგენს დოკუმენტს, რომელშიც აღწერილი უნდა იყოს მომავალი საქმიანობის ყველა ძირითადი ასპექტი და გაანალიზებული ყველა ის პრობლემა, რომელსაც კი შეიძლება შეხვდეთ მომავალ საქმიანობაში, ამ პრობლემების გადაწყვეტის შესაძლო ხერხებისა და მეთოდების ანალიზით.

ბიზნეს-გეგმა მომავალი საქმიანობის ისეთი დოკუმენტია, რომელიც განაზოგადებს ბიზნესის დაწყებისათვის ან გაფართოებისათვის შესაძლებლობათა ანალიზს მოცემულ კონკრეტულ სიტუაციაში და რომელიც ნათელ წარმოდგენას იძლევა იმის შესახებ, თუ მოცემული საწარმოს, ფირმის მენეჯერს როგორ აქვს განზრახული გამოიყენოს ეს შესაძლებლობები. ბიზნეს-გეგმა საწარმოს, ფირმას, საშუალებას აძლევს გაერკვეს თავისი საქმიანობის ზრდის პერსპექტივებში, განჭვრიტოს ის შესაძლო ცვლილებები და პრობლემები, რომლებიც წარმოიშობა მომავალში, კონტროლი გაუწიოს მიმდინარე ოპერაციებს და შეაფასოს თავისი ბიზნესის პროგრესული დონე.

ბიზნეს-გეგმა მეწარმეებსა და ფინანსისტებს ეხმარება, შეისწავლონ მომავალი ბაზრის ტევადობა და მისი განვითარების პერსპექტივები, შეაფასონ ყველა ის დანახარჯი, რომელიც მოსალოდნელია ბაზრისათვის საჭირო პროდუქციის დამზადებისა და რეალიზაციისათვის, შეუთანაზომონ ეს ხარჯები რეალიზაციის შესაძლო ფასებს, რათა საბოლოო ჯამში განსაზღვრონ განსახორციელებლად ჩაფიქრებული საქმის პოტენციური მომგებიანობა; აღმოაჩინონ ყველა შესაძლო წინააღმდეგობა («წყალქვეშა ქვები»), რომლებიც კი შეიძლება წინ გადაეღობოს საქმეს მისი განხორციელების პირველ წლებში; განსაზღვროს ნიშნები, მაჩვენებლები, რომელთა მიხედვითაც შეიძლება ყოველთვის იცოდნენ საქმე აღმავლობისაკენ მიდის თუ დაცემისაკენ, ჩაშლისაკენ. სწორად შედგენილი ბიზნეს-გეგმა საბოლოო ჯამში პასუხს იძლევა კითხვებზე: ღირს თუ არა საერთოდ დაბანდებული იქნეს ფული მოცემულ საქმეში და ანაზღაურდება თუ არა და შრომითი, მატერიალური და ფინანსური დანახარჯები როგორი სიდიდით.

ნებისმიერი საქმიანობის განხორციელება, მისი მასშტაბების მიუხედავად, ბიზნეს-გეგმის გარეშე ემსგავსება უკომპასო გემს, რომელიც განწირულია დაღუპვისათვის. უფრო მეტიც, უკომპასო გემმა სხვადასხვა ბუნებრივ-კლიმატური ფაქტორების წყალობით შეიძლება მიაღწიოს დანიშნულ პუნქტს, მაგრამ ღრმად გვწამს, რომ ბიზნეს-გეგმის არ მქონე საწარმო ვერასოდეს ვერ მიაღწევს რესურსების ეფექტიან გამოყენებას, ეს რესურსები თვალსა და ხელს შორის გაუქრება და თვითონ გაკოტრდება, დაიღუპება. მით უმეტეს, რომ საერთოდ ბუნებაში რესურსები შეზღუდულია.

ბიზნესში წარმატება იზომება რეალიზებული პროდუქციის მოცულობით, შრომითი, მატერიალური და ფინანსური რესურსების სრული დასაქმებით, საზოგადოებისათვის მოტანილი სიკეთით, სარგებლით და მოგებით, ყოველ ცალკეულ შემთხვევაში ჩამოთვლილი კომპონენტებიდან ხან ერთი ღებულობს მეტ-ნაკლებ მნიშვნელობას, ხან მეორე, მაგრამ ყველაფერი ამის საწინდარი, დასაწყისი ეტაპი, საფუძველი მაინც ბიზნეს-გეგმა არის.

ძნელია დასახელო ადამიანის საქმიანობის სფერო, სადაც ბიზნეს-გეგმას უდიდესი მნიშვნელობა არა ჰქონდეს. მაგრამ, მაინც ჩამოვთვალოთ ზოგიერთი ისეთი მწვავედ აქტუალური ამოცანა, რომლის გადაწყვეტაც საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, განსაკუთრებით დღეს, ჩვენთან, შეუძლებელია ბიზნეს გეგმის გარეშე. ეს ამოცანებია:

- მეწარმეობისა და ბიზნესის ახლად დაწყება;
- არსებული და ახლად შესაქმნელი საწარმოების, ფირმებისა და სხვათა მიერ შეკვეთების მომზადება კრედიტების მისაღებად ბანკებში;
- სახელმწიფო საწარმოთა პრივატიზაციის ან იჯარით აღების შესახებ წინადადებების მომზადება;
- კერძო ფირმების, საწარმოების და სხვათა შექმნის პროექტების დამუშავება, რის გარეშეც ახალ მეწარმეთა გაკოტრების რისკის ხარისხი ძალიან დიდია;
- მოქმედი საწარმოების განხორციელების სახეების, მიმართულებებისა და ხერხების შერჩევა;
- ახალი სახის პროდუქციის გამოშვების ორგანიზაცია;
- პრივატიზებული და აქციონერული საწარმოების, ფირმების და სხვათა მიერ ფასიანი ქაღალდების ემისიის პროსპექტების შედგენა;
- უცხოური ინვესტიციების მოზიდვა, ერთობლივი საწარმოების შექმნა, ერთობლივი პროექტების ორგანიზაცია და სხვა.

განსაკუთრებით უნდა გავუსვათ ხაზი უცხოური ინვესტიციების მოზიდვის საქმეში ბიზნეს-გეგმის შედგენის აუცილებლობას. პირდაპირ უნდა ითქვას, რომ ბიზნეს-

გეგმის გარეშე, მისი სრულფასოვანების გარეშე საზღვარგარეთელი ინვესტორი მოლაპარაკების მაგიდასაც კი არ მიუჯდება, რომ აღარაფერი ვთქვათ, ინვესტიციების გამოყოფაზე. ბიზნეს-გეგმა მათთვის წარმოადგენს მოცემულ საქმეში თქვენი კომპეტენტურობის და გაზრახულობათა სერიოზულობის მიმნიშნებელ გარკვეულ სავიზიტო ბარათს. უფრო მეტიც, უცხოური ინვესტიციების მოზიდვის საქმეში ბიზნეს-გეგმა უმნიშვნელოვანეს დოკუმენტად არის მიჩნეული არა თუ კერძო, არამედ სახელმწიფო სტრუქტურებისათვისაც.

მსოფლიო პრაქტიკის ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ორგანიზაციას, რომელიც ესწრაფვის იპოვოს პარტნიორი ან ინვესტორი, ნათელი წარმოდგენა უნდა ჰქონდეს მოსალოდნელ, შესაძლო წარმოებაზე, მის მასშტაბებზე და საბაზრო პოტენციალზე, ბაზარზე თავისი პროდუქციის მოძრაობის საშუალებებზე, მომავალ გეგმებზე და ა.შ.

საწარმოს ფინანსური მხარის გარდა, ამ ორგანიზაციამ უნდა დაარწმუნოს თავისი მომავალი პოტენციური პარტნიორი იმაში, რომ მას გააჩნია აუცილებელი და საკმაო რაოდენობის მატერიალური და შრომითი რესურსები, რაც საშუალებას აძლევს მათ, მოაწიონ მომგებიანი ბიზნესი.

ორგანიზაციამ, რომელიც ცდილობს, იპოვოს პარტნიორი, ან ინვესტორისაგან მიიღოს ფინანსური სახსრები თავისი პროექტების განსახორციელებლად, უნდა დაარწმუნოს იგი თავის უნარში, რომ გონივრულად, ეფექტიანად მოაწივოს და გაუძღვება მოსალოდნელ ბიზნესს. ასეთი დარწმუნების პირველი ნაბიჯია კვალიფიციურად შედგენილი ბიზნეს-გეგმა.

რომ არაფერი ვთქვათ ახლად დამწყებ მეწარმეებზე თვით გამოცდილი ადამიანებიც კი ცდილობენ წინასწარ გაიაზრონ ის პრობლემები, რომლებიც მათ წინ შეხვდებათ თავიანთ საქმეში. მაგრამ აქ ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს ამ პრობლემების ქაღალდზე, გარკვეული მოთხოვნილებების შესაბამისად და სპეციალური გაანგარიშებებით დასაბუთებულ ჩამოყალიბებას. ალბათ უადგილო არ იქნება, მოვიყვანოთ ამერიკაში მოღვაწე ცნობილი მენეჯერის ლი იაკოკას (იგი წარმოშობით იტალიელია) შეგონება რაიმე იდეის წერილობით გადმოცემის უდიდესი მნიშვნელობის შესახებ. იგი მას ამ იდეის ცხოვრებაში განხორციელების პირველ ნაბიჯად მიიჩნევს. «ლაპარაკის დროს შეიძლება ხშირად ისე მოხდეს, რომ ანგარიშიც კი არ გაუწიო თავს და გამოთქვა ყოველნაირი ბუნდოვანი და აბდა-უბდა იდეა. მაგრამ როდესაც თქვენ თქვენს იდეებს ჩამოაყალიბებთ ქაღალდზე, აღნიშნავს იგი, ისეთი რაღაცა ხდება, რომ გაიძულებთ, გაქეზებთ ჩასწვდეთ კონკრეტულ საქმეებში. ამასთან ამით ძალიან ძნელია შეცდომაში შეიყვანოთ თქვენი თავი ან სხვა ვინმე».

ბიზნეს-გეგმას ადრესული დანიშნულება აქვს. იგი განკუთვნილია ყველასათვის, მაგრამ განსაკუთრებით: ბანკებისა და ინვესტორებისათვის, ვისაც მეწარმემ უნდა სთხოვოს ფული თავისი პროექტის განსახორციელებლად. საწარმოს, ფირმის და სხვათა თანამშრომლებისათვის, რომლებიც საჭიროებენ ზუსტად განსაზღვრონ თავიანთი ამოცანები და პერსპექტივები თავიანთ სამუშაო ადგილზე: თვით მეწარმისა და საფინანსო საქმიანობის მენეჯერისათვის, რომელთაც სურთ გულმოდგინედ გააანალიზონ საკუთარი იდეები, შეამოწმონ ისინი, რამდენად გონივრულნი და რეალურნი არიან.

ბიზნეს გეგმის მნიშვნელობის ასეთი გაგება, სამწუხაროდ, ეწინააღმდეგება ჯერ კიდევ ჩვენთან გამეფებულ წარმოდგენას იმის შესახებ, რომ ბიზნესში წარმატების საფუძველს წარმოადგენს მხოლოდ ფული. ხალხში გავრცელებული ფრთიანი გამოთქმა: «რომ არ იყო დაჩაგრული უნდა გქონდეს ბევრი ფული», - ბიზნესში თავისი მნიშვნელობით უკანა პლანზე გადადის.

ბიზნესში დასაქმებულ ბევრ ადამიანს გულუბრყვილოდ სჯერა: მიიღებს, რა სახელმწიფოსაგან ან კერძო ბანკისაგან სესხს ხელსაყრელი პირობებით, წარმატება გარანტირებულია, ყველა პრობლემა გადაწყვეტილია. ავიწყდებათ, რომ კრედიტის აღებამდე ძალიან ადრე უნდა განსაზღვრონ ამ კრედიტების დანიშნულება, მათი გონივრული ხარჯვა და მოსალოდნელი შედეგები, რაც ასახვას პოულობს ბიზნეს-გეგმაში.

ფულის ქონას რომ ყველა პრობლემის მოხსნა არ შეუძლია ამის დასამტკიცებლად თუნდაც საქართველოს მიერ დამოუკიდებლობის შემდგომ პირველ ათწლეულში განვითარებული მოვლენებიც გვიმოწმებენ, როდესაც ქვეყანაში ტოტალური სახე მიიღო ეგ.წ. «იაფი ფულის» პოლიტიკამ.

ჩვენი აზრით, სხვა ობიექტურ, თუ სუბიექტურ ფაქტორებთან ერთად ამის მთავარი მიზეზი იყო და ჯერ კიდევ რჩება მეცნიერულად დასაბუთებული ბიზნეს-გეგმის უქონლობა. მხოლოდ ბიზნეს-გეგმას, მისი განყოფილებების მონაცემების და მოთხოვნების ზუსტ შესრულებას შეუძლია საზღვარგარეთელ ინვესტორს მისცეს მის მიერ გაცემული ინვესტიციების უკან ეფექტიანად დაბრუნების გარანტია.

სხვა მიზეზებთან ერთად ბიზნეს-გეგმის უგულვებელყოფამაც გამოიწვია საქართველოში ისეთი მავნე პრაქტიკის დანერგვა როგორც არის ეროვნული ბანკის მიერ კრედიტების უკონტროლოდ გაცემა, ეგ.წ. «იაფი ფულის» პოლიტიკა. სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი პროდუქტებით შინაური ბაზრის გაჯერების მომიზეზებით ყოველგვარი დასაბუთების გარეშე ეროვნულ ბანკს არ უნდა გაეცა კრედიტები და გამოეყენებინა მსოფლიო ქვეყნების მარტივი, მაგრამ მკაცრი პრაქტიკა: კრედიტები არ გაიცემა ბიზნეს-გეგმის გარეშე. ბიზნეს-გეგმის მნიშვნელობის შეუფასებლობით ან არ ცოდნით (რა თქმა უნდა ჩვენ არ გამოვრიცხავთ კრედიტების გამცემისა და მიმღები პირების ანგარებით ფინანსურ გარიგებასაც) რესურსების განიავება-დატაცება შეგვრჩა ხელში. როგორც ცნობილია, იმჟამინდელი სახელმწიფო მეთაურის მიერ ეროვნული ბანკის, კრედიტების გაცემის ასეთი პრაქტიკა, მართალია დაგვიანებით, მაგრამ მაინც პრინციპულად იქნა შეფასებული – მას დანაშაულის პრაქტიკა ეწოდა. თითქმის ანალოგიური სურათი განმეორდა საქართველოში კომერციული ბანკების მუშაობაში. ისინი ხომ მასიურად გასცემდნენ კრედიტებს ყოველგვარი დასაბუთების გარეშე, ბიზნეს-გეგმის გარეშე. კომერციული ბანკების მიერ ბიზნეს-გეგმის შეუფასებლობამ, ნებით თუ უნებლიეთ მის არ ქონაზე თვალის დახუჭვამ, რომელსაც დაემატა ბანკების მესვეურთა არაკომპეტენტურობა, თაღლითობა, ანგარება, გამოიწვია მათი მასიური გაკოტრება, ისედაც დიდ გაჭირვებაში მყოფი პატიოსანი მოსახლეობის დანაზოგების განიავება-დატაცება.

უნდა შევნიშნოთ, რომ როგორც ეროვნულ ბანკში, ისე კერძო კომერციულ ბანკებში დატრიალებული და მსოფლიოში გაუგონარი ამბები იმის შედეგად არის, რომ მაშინ არ გაგვაჩნდა არავითარი სამართლებრივი დოკუმენტი, რომელიც სავალდებულოს გახდიდა კრედიტების მიღებამდე ბიზნეს-გეგმის შედგენას, მის აუცილებელ წარმოდგენას საკრედიტო დაწესებულებაში.

მსოფლიოს განვითარებული ქვეყნების პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ მეწარმეობა ძალიან დიდი რისკია, და ყველას არ მოეწონება წარმატება ამ სფეროში. აშშ-ში დათვალეს და დაინახეს, რომ იქ ყოველწლიურად თავის ახალ საქმეს იწყებს 600 ათასი კაცი. ამათგან მხოლოდ ნახევარი ახერხებს 18 თვის განმავლობაში არსებობას, ხოლო ხუთიდან მხოლოდ ერთი აღწევს იმას, რომ არ გაკოტრდეს პირველი 10 წლის განმავლობაში. დამაფიქრებელი სტატისტიკაა. მეწარმე, რომელიც უგულვებელყოფს ბიზნეს-გეგმის შედგენას, წინასწარ იმზადებს გარდუვალ წინააღმდეგობებს. ეს კი ყველაზე ხშირად

სავალალოდ მთავრდება. არ უნდა დავივიწყოთ, რომ საბაზრო ეკონომიკის პირობებში კერძო ბიზნესს თან სდევს არა მარტო გამდიდრების შესაძლებლობა, არამედ იმ ფულის დაკარგვაც, რომელიც საქმეში დააბანდა, ზოგიერთ შემთხვევაში კი პირადი ქონების დაკარგვაც. მასზე უარის თქმაც, რომელიც შეიძლება კონფისკაციაქმნილი იყოს ვალების დასაფარავად. სასამართლოს გადაწყვეტილებებით ასეთი არასასიამოვნო სიტუაციებისაგან დღეს არავინ არ არის დაზღვეული, მათ შორის მსხვილი სახელმწიფო საწარმოებიც, რომელთათვისაც ტერმინი «ბანკროტობა» ახლად იღებს რეალურ ჟღერადობას.

ამიტომ მოვუწოდებთ ყველას, ვინც კი რაიმე სასარგებლო საქმეში არის დასაქმებული, ან სურს ახლად შეუდგეს მას, ნუ დაზოგავთ დროს და დაიწყეთ ბიზნეს-გეგმის შედგენა. ცნობისათვის: საზღვარგარეთის ქვეყნების პრაქტიკიდან ჩანს, რომ მსხვილი პროექტებისათვის ბიზნეს-გეგმის შედგენას ესაჭიროება 200-300 საათი.

ბიზნეს-გეგმის არსის, მისი მნიშვნელობის შესახებ წარმოდგენა ჩვენთან ნელი ტემპით, მაგრამ მაინც სასიკეთოდ იცვლება. შეიცვალა, წავიდა (თუმცა საბოლოოდ არა) ის დრო, როდესაც ბიზნეს-გეგმას რომ ახსენებდი, ჩვენი დიდი თუ მცირე საწარმოების, ფირმების წარმომადგენლები გაკვირვებით შემოგხედავდნენ. დღეს საქართველოში გახსნილია სპეციალიზირებული ინსტიტუტი, არიან, აგრეთვე, ცალკეული ჯგუფები, ინდივიდუალური პირები, რომლებიც ბიზნეს-გეგმის შედგენაზე მუშაობენ. ბიზნეს-გეგმის შედგენა დაიწყეს თვით ზოგიერთმა საწარმოებმაც, (ფირმებმაც) ბიზნეს-გეგმა ცვლის ჩვენთვის დღემდე ასე მიჩვეულ ტექნიკურ-ეკონომიკურ დასაბუთებას. ეს კარგია და მისასალმებელი. ამასთან, ერთ გარემოებაზე გვინდა მივაქციოთ საწარმოების, ფირმების და სხვათა მესვეურების ყურადღება: ბიზნეს-გეგმის შედგენა აუცილებლად საჭიროებს საწარმოს, ფირმის ხელმძღვანელის, ან იმ ადამიანის უშუალო პირად მონაწილეობას ბიზნეს-გეგმის შედგენაში, ვისაც განზრახული აქვს წამოიწყოს ესა თუ ის საქმე. ბევრი საზღვარგარეთული ბანკები და საინვესტიციო ფირმები საერთოდ უარს ამბობენ ფულის გამოყოფაზე (განცხადებების განხილვაზეც კი), თუ ცნობილი გახდა, რომ ბიზნეს-გეგმა თავიდან ბოლომდე შედგენილი (მომზადებული) იქნა გარედან მოწვეული კონსულტატის მიერ, ხოლო ხელმძღვანელმა მხოლოდ ხელი მოაწერა. აღნიშნული, ეს რა თქმა უნდა არ ნიშნავს, რომ უარი ვთქვათ კონსულტანტების მომსახურებაზე. პირიქით, ექსპერტების მოწვევას, მათ კომპეტენტურობას მეტად დიდად აფასებენ ინვესტორები. ჩაერთვებით რა თქვენ პირადად ბიზნეს-გეგმის შედგენაში, ამით გარკვეულად მოდელირებას უკეთებთ თქვენს მომავალ საქმიანობას, ამოწმებთ თვით ჩანაფიქრის სიმყარეს. გეყოფათ თუ არა ძალები, რათა წარმატებამდე მიიყვანოთ თქვენი წამოწყებული საქმე. ამით ამოწმებთ თქვენს თავსაც.

რა ენაზე უნდა შესდგეს ბიზნეს-გეგმა? ასეთი კითხვა ტრივიალური არ არის, მას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს საქმის წარმატებისათვის.

გასაგებია, რომ ბიზნეს-გეგმას პირველსაწყისი ფორმა მშობლიურ ენაზე უნდა ჰქონდეს. ბუნებრივია აკრძალული არ არის მისი თარგმნა სხვა რომელიმე ენაზე. ბიზნეს-გეგმაში გამოყენებული უნდა იქნეს ის ტერმინები და ცნებები, რომლებსაც მიჩვეულია დასავლეთელი ბიზნესმენი და ფინანსისტი. მოლაპარაკების დროს გაძნელებული არ უნდა იყოს ამ ტერმინებისა და ცნებების ახსნა. ამიტომ სასურველია მისი განსაკუთრებით ინგლისურ ენაზე თარგმნა. თუმცა, როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, ბიზნეს-გეგმა ძალიან კარგია, როდესაც ინგლისელს ინგლისურად ელაპარაკები, ფრანგს-ფრანგულად, იაპონელს – იაპონურად და ა. შ. მისი განხილვა ყველაზე კარგ შედეგს იძლევა, როდესაც მოლაპარაკებაში მოპირისპირე მხარეს მისსავე ენაზე ელაპარაკები და ბიზნეს-გეგმაც მის ენაზე გაქვს წარმოდგენილი. აღნიშნულის ძალიან კარგი მაგალითია

ბოლო პერიოდში სახელმწიფოთა დონეზე საქართველოს პრეზიდენტის მიერ დამკვიდრებული პოლიტიკური დიალოგის პრაქტიკა.

ბიზნეს-გეგმის შედგენის დროს საჭიროა, ფართოდ იქნეს გამოყენებული სტატისტიკური ინფორმაცია ამ ინფორმაციის პირველწყაროს ჩვენებით, ცნობილი ექსპერტების ციტატების მითითებით. ყველა წინადადება, რომელიც კი გამოყენებულია გეგმაში, ნათლად უნდა იყოს აღნიშნული. ყველაფერი ეს გვეხმარება, ჩამოვაცალიბოთ დამარწმუნებელი, დამაჯერებელი დოკუმენტი, რომლის შედგენის დროსაც საჭიროა გამოვიყენოთ ილუსტრაციები და ფოტოები, ხოლო როდესაც ეს აუცილებელია – ცხრილები და ნახაზები. მთელი გეგმა ისე უნდა იყოს აგებული, რომ მკითხველმა (ინვესტორმა, პოტენციალურმა ინვესტორმა) იოლად იპოვოს მისთვის საინტერესო განყოფილება. და ბოლოს, უნდა შევნიშნოთ, რომ ბიზნეს-გეგმის შედგენას დამოუკიდებელი ღირებულებაც აქვს. იგი წარმოადგენს მართვის საუკეთესო ინსტრუმენტს და მეწარმეს ეხმარება გაერკვეს თავისი საქმის ზრდის პერსპექტივაში, წინასწარ დაინახოს მომავალში შესაძლო ცვლილებები და პრობლემები, კონტროლი გაუწიოს მიმდინარე ოპერაციებს და შეაფასოს თავისი ბიზნესის პროგრესი.

1.2. ბიზნეს-გეგმის სტრუქტურა

მიუხედავად იმისა, რომ განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის მქონე ქვეყნებში, ბიზნეს-გეგმა თითქმის სტანდარტულ დონემდეა მიყვანილი, მაინც ყველა ქვეყანაში და ყველა პროექტის მიხედვით იგი ერთიანი ფორმით არ არის წარმოდგენილი. იგი იცვლება იმის მიხედვით, თუ როგორ პროექტზე დგება იგი, როგორია მისი დანიშნულება, რესურსებით უზრუნველყოფა და სხვა. მაგრამ, ძირითადად ბიზნეს-გეგმა უნდა მოიცავდეს ისეთ განყოფილებებს, მაჩვენებლებს, (საერთოდ ისეთი სტრუქტურა უნდა ჰქონდეს მას), რომ ნათელ წარმოადგენას იძლეოდეს განსახორციელებელი საქმის შინაარსზე, მისი განხორციელების ღონისძიებებზე. შესაძლო შეფერხებებზე, შედეგებზე და სხვა. დღეს ყველაზე მეტად გავრცელებულ მეთოდებად ითვლება «ЮНДО» (ევროპის გაერთიანება) და «TACYS» (ყოფილი სსრკ ქვეყნებისადმი ევროპის გაერთიანების ხელშეწყობის ქვეპროგრამა). ისინი პრინციპში ერთიმეორის მსგავსი მეთოდებია, მაგრამ განსხვავდებიან ერთიმეორისაგან მხოლოდ დეცენტრალიზაციის ხარისხით. პირველი მეთოდიკა უფრო «მკაცრია» და მოიცავს მთელ რიგ ფიქსირებულ ფორმებსა და მაჩვენებლებს, ხოლო მეორე - ბიზნეს-გეგმის წარდგენის ყველაზე თავისუფალი ფორმაა.

იმისათვის, რომ სრული წარმოდგენა ვიქონიოთ ბიზნეს-გეგმის სტრუქტურაზე ქვემოთ განვიხილოთ საზღვარგარეთის ქვეყნებში გამოყენებული ყველაზე რთული შემთხვევა, როდესაც კომპანიას განზრახული აქვს აწარმოოს ახალი პროდუქტი და ემებს ფინანსირებას ან პარტნიორს თავისი პროექტისათვის.

ჩვეულებრივ, სრული ბიზნეს-გეგმა დიდი მოცულობისაა. მაგრამ უკანასკნელ წლებში, კერძოდ, მაღალ კონკურენციულ და სწრაფად მზარდ დარგებში სრული ბიზნეს-გეგმის ალტერნატივას წარმოადგენს მისი შეკუმშული ვარიანტი, რომელიც ინარჩუნებს, რა სრული გეგმის ძირითად ნიშნებს და მახასიათებლებს, მნიშვნელოვნად შემცირებულია (4-10 გვერდი, 40-50 გვერდის ნაცვლად).

პარტნიორის ან ინვესტორის ძეხვის ეტაპზე გამოიყენება ბიზნეს-გეგმის მეტად შეკუმშული ვერსია, ხოლო შემდგომ დაინტერესების შემთხვევაში მას დაემატება სრული დოკუმენტი.

ჩვენ, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, განვიხილავთ ბიზნეს-გეგმის ყველაზე რთულ, ამასთან სრულ ვარიანტს. მაგრამ ყველაფერი ის, რაც იქნება თქმული მის შესახებ, მთლიანად ეხება, აგრეთვე, მის შეკუმშულ ვარიანტსაც.

ბიზნეს-გეგმა უნდა მოიცავდეს შემდეგ განყოფილებებს¹:

1. ბიზნეს-გეგმის მოკლე შინაარსი;
2. დარგი, შესაქმნელი კომპანია და მისი პროდუქცია ან მომსახურება;
3. ბაზრის გამოკვლევა და ანალიზი;
4. საწარმოს ეკონომიკა;
5. მარკეტინგის გეგმა;
6. პროდუქციის ტექნიკურად დახვეწის (საბოლოოდ დამუშავების) გეგმა;
7. წარმოების გეგმა;
8. მმართველთა გუნდი;
9. საწარმოს შექმნის საერთო განრიგი;
10. რისკის შეფასება;
11. საფინანსო გეგმა;
12. წინადადებები ფინანსირების დონის შესახებ.

განვიხილოთ თანმიმდევრულად.

1.2.1. პირველი განყოფილება: ბიზნეს-გეგმის მოკლე შინაარსი

ბიზნეს-გეგმის პირველ განყოფილებას წარმოადგენს მისი მოკლე შინაარსი. გამორიცხული არ არის, რომ თქვენი პოტენციური პარტნიორი მრავალ წინადადებას მიიღებს პარტნიორობაზე სხვადასხვა ორგანიზაციებიდან. ამიტომ, პირველი, რასაც იგი წაიკითხავს თქვენს ბიზნეს-გეგმაში, იქნება მისი მოკლე შინაარსი. დასავლეთში მცირე და საშუალო კაპიტალის მფლობელები, ბანკირები, მენეჯერები ათასობით ბიზნეს-გეგმებს ღებულობენ შეთავაზების სახით. ამიტომ ბიზნეს-გეგმის პირველი განყოფილება ყველა განყოფილებაზე მნიშვნელოვანია. თუ მან განსაკუთრებული კეთილგანწყობილი გავლენა არ მოახდინა მასზე, ვისთვისაც განკუთვნილია ბიზნეს-გეგმა, ე.ი. ვისაც თქვენ უნდა გამოსთხოვოთ ინვესტიციები და კრედიტები, იგი შემდგომი განყოფილებების კითხვას აღარ დაიწყებს, რომ აღარაფერი ვთქვათ სახსრების გამოყოფაზე.

მოკლე შინაარსი ძალიან შეკუმშული უნდა იყოს. მისი მოცულობა არ უნდა აღემატებოდეს ხელის მანქანაზე, კომპიუტერზე ნაბეჭდ 1-2 გვერდს, მაგრამ შედგენილი ისე უნდა იყოს, რომ მთლიანად გადმოსცემდეს თქვენი პროექტის შინაარსს, მის უპირატესობას. მამსადაამე, დასკვნა: მაქსიმალური სიმარტოვე და ლაკონურობა; სპეციალური ტერმინების მინიმუმი.

მოკლე შინაარსის მიზანია: მისცეს საქმიანი წინადადებების შეკუმშული მოკლე შინაარსი და ამით მიიზიდოს ინვესტორის ყურადღება და სტიმული მისცეს მას, ბოლომდე განიხილოს ბიზნეს-გეგმა.

უნდა შევნიშნოთ, რომ მოკლე შინაარსი, მიუხედავად იმისა, რომ პირველ განყოფილებად არის წარმოდგენილი ბიზნეს-გეგმაში, ყველაზე ბოლოს იწერება. მას შემდეგ, როდესაც ბიზნეს-გეგმის ყველა განყოფილებაზე მუშაობა დამთავრებულია და როდესაც თქვენ თქვენს თანამშრომლებთან და გარედან მოწვეულ კონსულტანტებთან

¹ ჟურნალი: აშშ: ეკონომიკა, პოლიტიკა, იდეოლოგია №6, 1993 წ. გვ. 88-102 (რუსულ ენაზე).

ერთად საბოლოო სინათლეს შეიტანთ ყველა საკითხში. მასში ყველა განყოფილებიდან ერთი-ორი წინადადებით, რამოდენიმე ყველაზე მნიშვნელოვანი ციფრი განმეორებული უნდა იყოს.

მოკლე მიმოხილვას დამოუკიდებელი მნიშვნელობაც აქვს. ხშირად სწორედ ეს დოკუმენტი გამოიყენება დამატებით და საწყის ფინანსირებაზე ბანკში შეკვეთის წარდგენისას.

როგორც წესი, ამ განყოფილებაში ნათლად უნდა იყოს ნათქვამი, თუ ბიზნესისათვის როგორი შესაძლებლობა იშლება, რაშია მისი მიმზიდველობა, თქვენი საქონელი რით იქნება განსხვავებული კონკურენტების საქონლისაგან და მყიდველი რატომ მოინდომებს თქვენი საქონლის ყიდვას და არა კონკურენტისას. მოკლე შინაარსში უნდა ჩანდეს, თუ ვინ იქნება ახალი ბიზნესის სათავეში, როგორია მისი (მათი) ღირსება, ახალი ფირმა როგორ შეაღწევს ბაზარში, როგორია აქ მისი პერსპექტივები და სხვა.

ბიზნეს-გეგმაზე მუშაობის მთელ პერიოდში ყოველთვის თავში უნდა გიტრიალებდეთ ორი კითხვა, რომელიც უწინარეს ყოვლისა საინტერესო იქნება მომავალი პარტნიორისათვის (მკითხველისათვის): «რას მივიღებ ამ ბიზნეს-გეგმის რეალიზაციიდან?» და «როგორია ჩემი ფულების დაკარგვის რისკი?» ორივე კითხვაზე პასუხი უნდა ასახული იყოს, უნდა ჩანდეს მოკლე შინაარსში.

ბიზნეს-გეგმის პირველ განყოფილებაში გამოყოფილი უნდა იყოს შემდეგი პოზიციები:

ა) **თქვენი ამოცანები ბიზნესში.** აქ უნდა აღწეროთ, თუ რომელ ბიზნესს უნდა მოჰკიდოთ ხელი, აუცილებლად უჩვენეთ, თუ თქვენი პროდუქცია ან მომსახურება რანაირად შეუწყობს ხელს კლიენტის მოთხოვნილების დაკმაყოფილებას. გადმოცეით მოკლე ინფორმაცია ტექნოლოგიის შესახებ, სავაჭრო საიდუმლოებების შესახებ, ან უნიკალური მახასიათებლების შესახებ, რომლებიც საშუალებას მოგცემენ, მიაღწიოთ არჩეული საქმიანობის სფეროში ლიდერობას. ეცადეთ, ასეთი აღწერა გადმოსცეთ 25 ან უფრო ნაკლები რაოდენობის სიტყვებით.

ბ) **შესაძლებლობები ბიზნესისათვის და მათი რეალიზაციის სტრატეგია.** მოკლედ აღწერეთ თუ რა შესაძლებლობები არსებობს ბიზნესისათვის და როგორ გამოიყენებთ მათ თქვენ; აღწერეთ ბაზარში შესვლის სტრატეგია. ეს ინფორმაცია შეიძლება წარმოდგენილი იყოს როგორც საკვანძო ფაქტების, პირობების, კონკურენტების მოქმედებაში სუსტი ადგილების (როგორცაა მათი ინერტულობა, ცუდი სერვისი და ა.შ.), დარგის განვითარებაში ტენდენციებისა და სხვა მოსაზრებების ჩამონათვალი თქვენი ბიზნესის მოსაწყობად არსებული შესაძლებლობების სასარგებლოდ. აღნიშნეთ ამ ბიზნესის პერსპექტივები, ბაზრის სხვა სეგმენტებზე გასვლა, საერთაშორისო ბაზრის ჩათვლით;

გ) **გასაღების ბაზარი და პროგნოზი.** მოკლედ აღწერეთ დარგი და გასაღების ბაზარი, გამოჰყავით თუ ვინ არის თქვენი ძირითადი კონკრეტული მომხმარებელი, როგორ უნდა მიეწოდოს საქონელი ან მომსახურება და როგორ გეგმავთ თქვენ რომ მიხვიდეთ (დახვიდეთ) მომხმარებელამდე. ჩართეთ ინფორმაცია ბაზრის სტრუქტურის შესახებ, საბაზრო სეგმენტების ზომისა და ზრდის ტემპების შესახებ, თქვენი გაყიდვების შეფასება ფულად ერთეულში, თქვენი საქონლისა და მომსახურების შექმნაზე გაწეული დანახარჯების ანაზღაურების პერიოდი და ფასების სტრატეგია (იმის განმარტების ჩათვლით, თუ რაზე იქნება გაკეთებული სიმძიმე-მისაწვდომ ფასზე, მაღალ ხარისხზე თუ უნიკალურ პროდუქციაზე);

დ) **კონკურენციული უპირატესობანი.** უჩვენეთ, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია კონკურენციული უპირატესობა, რომელიც თქვენ გაქვთ ან რომელიც შეგიძლიათ

შექმნათ, როგორც თქვენი ნოვატორული პროდუქციის, მომსახურების და სტრატეგიის შედეგი და სხვა.

ე) პროგნოზული ფინანსური შედეგები. შეაჯამეთ თქვენი საქმიანობის ეკონომიკური და ფინანსური მხარეები (მაგალითად, საერთო წმინდა მოგება, ბიზნესის მომგებიანობის ხანგრძლივადიანობა და სხვა), შემოსავლებისა და გასავლების თანაბრობის (ტოლობის) მისაღწევად საჭირო დრო, აგრეთვე ნაღდი საშუალებების მოდენის სიმყარე, მოსალოდნელი რენტაბელობა და ა.შ. აუცილებლად ჩართეთ თქვენი ანალიზის მეთოდების ყველაზე წონადი ფაქტორების მოკლე აღწერა, რომლებიც გავლენას მოახდენენ საბოლოო შედეგებზე და ნაღდი ფულადი საშუალებების ბრუნვის ციკლზე;

ვ) თქვენი მმართველობითი გუნდის კომპეტენცია და პროფესიონალიზმი. დაახასიათეთ ფირმის მომავალი ხელმძღვანელის და მისი გუნდის ყველა წევრის კომპეტენცია და პროფესიონალიზმი, აღნიშნეთ წინა მიღწევები, განსაკუთრებით ის, რაც ეხება ბიზნესში საპასუხისმგებლო გადაწყვეტილებების მიღებას.

ზ) ინვესტიციების საჭირო თანხა. უჩვენეთ თქვენი პროექტის დასაფინანსებლად აუცილებელი თანხების ფულადი შეფასება, როგორ იქნება კაპიტალი დახარჯული, როგორი ფორმით მიიღებს პარტნიორი (ან კრედიტორი) მის მიერ დაბანდებული სახსრების (საშუალებების) სასურველ უკუგებას.

1.2.2. მეორე განყოფილება. დარგი, შესაქმნელი კომპანია და მისი პროდუქცია (მომსახურება).

მოცემულ განყოფილებაში საჭიროა აღწეროთ შესაქმნელი კომპანია (კომპანია, რომელსაც ჰქმნით), მისი პროდუქცია ან მომსახურება არსებულ დარგთან ურთიერთქმედებაში. ესე იგი საჭიროა წარმოადგინოთ ინფორმაცია როგორც თვით კომპანიის შესახებ, მისი პროდუქციის ან მომსახურების, მათი უპირატესობის და ღირსებების შესახებ, ისე სხვა ასეთივე საქონლისა და მომსახურების მწარმოებელი დარგების შესახებ; აღწერეთ როგორ გინდათ გახვიდეთ ბაზარზე და გაზარდოთ თქვენი პროდუქციის რეალიზაციის მოცულობა. ბიზნეს-გეგმის ეს განყოფილება მოიცავს შემდეგ ქვესაკითხებს:

ა) დარგის (ქვედარგის) აღწერა. საჭიროა წარმოადგინოთ იმ დარგის განვითარების თანამედროვე დონე და პერსპექტივები, რომელშიც თქვენ გადაგიწყვეტიათ ბიზნესის შექმნა. საჭიროა განიხილოთ მისი სტრუქტურა. მოკლედ აღწერეთ გასაღების ბაზრის მოცულობა (ტევადობა), მისი ზრდის ტენდენციები და ძირითადი კონკურენტები. ამასთან ყველა შეფასება მოცემული უნდა იყოს რამდენადაც შეიძლება კონკრეტულად. თუ თქვენ ბიზნეს-გეგმაში აღნიშნავთ, რომ თქვენი პროდუქციის საბაზრო პოტენციალი უდრის 30-დან 60 მლნ-დე გაყიდვას წელიწადში (ლარებში) და გაყიდვების მოცულობის ყოველწლიური ზრდის ხარისხი შეადგენს 10%, მაშინ ასეთი დიაპაზონი მეტად ფართოა წარმოების გაშვების დაგეგმვისათვის და მნიშვნელოვნად უნდა შემცირდეს იგი. სხვანაირად თქვენი ბიზნეს-გეგმის მიმართ დიდი ნდობა არ ექნებათ. რაც შეეხება ბაზრის ზრდის ხარისხს, აქ მოსალოდნელი ციფრის 10%-ის დამატებით საჭიროა მოიყვანოთ ზრდის ციფრები უკანასკნელი სამი წლის განმავლობაში და ამ შეფასების დამასაბუთებელი დასკვნები. წარმოიდგინეთ თქვენი პროდუქციის ახალი მომხმარებლების, ახალი კანონების და ინსტრუქციების, ახალი კონკურენტების გამოჩენის ალბათობა, ან პირიქით მათი გაქრობა. მოკლედ რომ ვთქვათ, უნდა

წარმოადგინოთ ნებისმიერი ტენდენცია და ფაქტორი, რომლებსაც კი ნეგატიურად ან პოზიტიურად შეუძლიათ იმოქმედონ თქვენს ბიზნესზე.

ბ) შესაქმნელი კომპანია. დასავლეთელი ფირმები თავიანთი ბიზნესის დახასიათებისას ჩვეულებრივ ხმარობენ ისეთ ცნებას, როგორცაა ბიზნესის კონცეფცია. ამ ცნების ქვეშ იგულისხმება საერთო წარმოდგენა დასახული ბიზნესის შესახებ და იმ მიზნების შესახებ, რომლებსაც თავის წინაშე აყენებს მეწარმე, იწყებს რა თავის საქმიანობას. მაგალითად, ზღვის სანაპიროზე გზის საფარის მწარმოებელმა შემდეგნაირად განსაზღვრა თავისი ბიზნესის კონცეფცია: «ლიდერი გახდეს მაღალხარისხოვანი პროდუქტების მიწოდებაში ღია ჰაერზე დასვენებისათვის».

მივაქციოთ ყურადღება: კონცეფციაში მან გაითვალისწინა მის მიერ გამოშვებული პროდუქციის ნომენკლატურის გაფართოება («პროდუქტების მიწოდება ღია ჰაერზე დასასვენებლად»), მიზნის, ამოცანის დასმა («ლიდერი გახდეს»), და გარკვეული შეზღუდვები («მიაწოდოს მაღალხარისხოვანი პროდუქტები»).

ამიტომ ბიზნეს-გეგმის მოცემულ განყოფილებაში საჭიროა აღვწეროთ: მოსალოდნელი ბიზნესის საერთო კონცეფცია; რომელ პროდუქციას ან მომსახურებას შესთავაზებს თქვენი ბიზნესი; ვინ იქნება მისი ძირითადი მომხმარებელი».

საჭიროა მოიყვანოთ თქვენი ფირმის ისტორია, მოჰყვეთ თუ როგორ მოგივიდათ მისი შექმნის იდეა. ამასთან საჭიროა დაასახელოთ ფირმის საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები, წარმოადგინოთ მისი ფინანსური შედეგების შესახებ ანალიზი (მომგებიანობა და გაყიდვების რაოდენობა. თუ თქვენს ორგანიზაციაში იყო დანაკარგები წინა წლებში, მოიყვანეთ ამ დანაკარგების მიზეზები და დასახული ღონისძიებები ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესების შესახებ.

გ) გამოსაშვებად (საწარმოებლად) გათვალისწინებული პროდუქცია და მომსახურება. დაასახელოთ ყველა სახის პროდუქცია და მომსახურება, რომელიც თქვენს მიერ შეთავაზებული იქნება გასაყიდად და ახსენით მომხმარებლის მიერ მისი გამოყენების წესი, ამასთან აღწერეთ მათი გამოყენების როგორც ძირითადი ისე მეორეხარისხოვანი სფეროები. საჭიროა აღნიშნოთ პროდუქციის და მომსახურების განმასხვავებელი თავისებურებანი, ნიშნები და ისიც თუ როგორ აქცევს (ხდის) ეს თავისებურებანი მათ კლიენტისათვის უფრო ღირებულს, განსაკუთრებით აღნიშნეთ ნებისმიერი განსხვავება იმას შორის რაც უკვე წარმოდგენილია ბაზარზე ამჟამად და, იმას შორის, რასაც თქვენ აპირებთ წარმოადგინოთ, ახსენით ყველაფერი ეს როგორ შეუწყობს ხელს თქვენ შედგენას ბაზარზე. ანდა თქვენი პროდუქციის ან მომსახურების უნიკალურობას, რამდენ თვეში დაფარავენ მომხმარებლები მის შესყიდვაზე (შეძენაზე) გაწეულ ხარჯებს (შრომის მწარმოებლურობის ამაღლების, თვითღირებულების შემცირების თუ სხვა რომელიმე ფაქტორით).

არ არის საჭირო ზედმეტად შეაქოთ თქვენი პროდუქცია ან მომსახურება, ვინაიდან ყველაფერს აქვს თავისი დამახასიათებელი უარყოფითი მხარე (მორალური დაბერების ჩათვლით). თუ გამოსაშვებად გათვალისწინებული პროდუქცია იმყოფება სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოების სტადიაზე უნდა თქვათ ამის შესახებ სრულიად გარკვევით, იმის ჩათვლით თუ რამდენი დრო და ფული დაგჭირდებათ ამ სამუშაოების სრულად დამთავრებისათვის, გამოცდებისათვის და პროდუქტის ბაზარზე მიწოდებისათვის. ძალიან სასურველია უჩვენოთ პროდუქტის ფუნქციონალური თავისებურებები, თუ შესაძლებელია მისი ფოტოგრაფიაც.

აღწერეთ პირველსაწყისი საბაზრო უპირატესობები, რომლებიც თქვენ საშუალებას მოგცემენ მომგებიანი და ძლიერი მდგომარეობა დაიკავოთ დარგში; უჩვენეთ პროდუქტის თუ მომსახურების ყველა თავისებურება, რომელიც უპირატესობას

გამღვეთ კონკურენტებთან შედარებით, პატენტების, სავაჭრო საიდუმლოებების და სხვათა ჩათვლით.

დ) **ბაზარზე გასვლის, წარმოებისა და გაყიდვების ზრდის სტრატეგია:** გამოჰყავით მარკეტინგის თქვენს გეგმაში წარმოების საკვანძო ფაქტორები (მაგ. ბაზრისათვის ახალი პროდუქცია, ბაზარზე მოცემულ დროში გამოსვლის უპირატესობანი და ა.შ.) მოყვეთ პროდუქტის ფასებისადმი, გაყიდვების ხერხებისადმი და რეკლამისადმი თქვენი მიდგომის შესახებ.

საწარმოს შექმნა გულისხმობს მის ხანგრძლივ ფუნქციონირებას, ამიტომ საჭიროა იმის შესახებაც ითქვას, თუ როგორ ჩქარა აპირებთ გაზარდოთ წარმოება და ბიზნესის რა ზომების მიღწევა გასურთ პირველი ხუთი წლის განმავლობაში, საჭიროა ახსნათ აგრეთვე ბიზნესის შემდგომი განვითარების გეგმებიც პროდუქციისა და მომსახურების პერსპერექტიულობის თვალსაზრისითაც. საჭიროა აღინიშნოს, რომ ბაზარზე გასვლის, წარმოებისა და გაყიდვების მოცულობის ზრდის სტრატეგია გამომდინარეობს იმ შესაძლებლობებიდან, რომლებიც თქვენ გაგაჩნიათ (პროდუქციის უნიკალური თვისებები, სხვა დამატებითი კონკურენციული უპირატესობა. მაგალითად, კონკურენტების სისუსტე და სხვა).

გახსოვდეთ, რომ ბაზარზე გასვლა, წარმოებისა და გაყიდვების მოცულობის ზრდა ძალიან ბევრ ფაქტორზეა დამოკიდებული. აქ საჭიროა გავითვალისწინოთ სოციალური, ნაციონალურ-კულტურული, კლიმატური და რაც მთავარია ეკონომიკური ფაქტორები, მოცემული რეგიონის თუ ქვეყნის მოსახლეობის ისტორიულად ჩამოყალიბებული ცხოვრების წესი, მათი ტრადიციები. უდიდესი მნიშვნელობა აქვს პოტენციალური მყიდველების შემოსავლების დონეს, მათი გასავლების სტრუქტურას და საერთოდ მათ მსყიდველობით უნარიანობას. გათვალისწინებული უნდა იქნეს ქვეყანაში მიმდინარე ინფლაციური პროცესები, ინფლაციის ტემპები, მოსახლეობის დანაზოგები. შეიძლება ვინმეს უმნიშვნელოდ მოეჩვენოს მაგრამ უნდა გავითვალისწინოთ მომავალ მყიდველებს ხომ არა აქვთ შეძენილი (და თუ აქვთ რამდენი) ანალოგიური ან მსგავსი დანიშნულების საქონელი.

აქ მხედველობაში უნდა გვქონდეს რომ ჩამოთვლილი ფაქტორები დამოკიდებულია თვით პროექტის ხასიათზე. თუ თქვენ ბიზნეს-გეგმას ადგენთ, მაგალითად, ახალი ტიპის დაზგის დანერგვაზე, მაშინ უნდა გაითვალისწინოთ უკვე არსებული დაზგების პარკის სტრუქტურა და ამ დაზგებით გამოწვეული პროდუქციის ასორტიმენტში ძვრები, უნდა შეაფასოთ ინვესტიციური კლიმატი მომხმარებელ-დარგებში (კრედიტებზე პროცენტული განაკვეთის დონე, საგადასახადო შეღავათები და სხვა).

სულ სხვა საკითხია, თუ თქვენ გეგმავთ, მაგალითად საყოფაცხოვრებო ელექტროაპარატურის სარემონტო სახელოსნოს. აქ უნდა გაინტერესებდეთ თქვენს მიერ მომსახურების ზონაში მოსახლეობას რამდენი ასეთი სახის აპარატურა აქვთ შეძენილი, რამდენი ანალოგიური სახელოსნოა უკვე შექმნილი, რომლებიც მომსახურებას უწევენ ამ ზონის მოსახლეობას.

1.2.3. მესამე განყოფილება. ბაზრის გამოკვლევა და ანალიზი.

ბაზრის ანალიზის განსაკუთრებული მნიშვნელობისა და ამ ინფორმაციაზე გეგმის სხვა განყოფილების ძალიან დიდი დამოკიდებულების გამო, ბიზნეს გეგმის მომზადება თქვენ უნდა დაიწყოთ მოცემული განყოფილებიდან. საჭიროა, რომ აქ ინფორმაცია

გამაგრებული იყოს იმის მტკიცებით, რომ თქვენი საწარმო შესძლებს დაეყრდნოს არსებულ ბაზარს სწრაფად განვითარებად დარგში კონკურენციის პირობებში. ბიზნეს-გეგმის ეს განყოფილება წარმოადგენს ყველაზე ძნელს და ამავე დროს ერთ-ერთ მნიშვნელოვანს. სხვა განყოფილებები დამოკიდებულნი არიან ბაზრის ანალიზზე. მაგალითად, გაყიდვების გათვალისწინებული დონე პირდაპირ გავლენას ახდენს ისეთ განყოფილებებზე, როგორცაა მოცულობა, მარკეტინგის გეგმა, საზღვარგარეთული პარტნიორის კრედიტის ან ინვესტიციების სიდიდე და სხვა. ამიტომ მის დამუშავებაზე არ უნდა დაზოგოთ არც ძალები, არც სახსრები და არც დრო.

საზღვარგარეთის გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ დროთა განმავლობაში ჩავარდნილი კომერციული პროდუქტების უმრავლესობის წარუმატებლობა დაკავშირებულია ბაზრის სუსტ შესწავლასთან და მისი ტევადობის (სიდიდის) გადაჭარბებით შეფასებასთან. ამიტომ, როდესაც თქვენ დაიწყებთ ამ განყოფილების მომზადებას, რომელიც სასურველია ჩასტიოთ 5-6 გვერდში საჭიროა წინასწარ შეაგროვოთ და დაამუშაოთ ინფორმაციის დიდი მოცულობა.

ეს განყოფილება უნდა მოიცავდეს შემდეგ ქვეპუნქტებს:

- ა) პროდუქციის ან მომსახურების მომხმარებლები;
- ბ) ბაზრის მოცულობა (ზომა) და მისი განვითარების შესაძლო ტენდენციები;
- გ) კონკურენცია და კონკურენციული უპირატესობები;
- დ) ბაზრის და გაყიდვების მოცულობის შეფასება;
- ე) ბაზრის შემდგომი განვითარება.

განვიხილოთ ცალ-ცალკე.

ა) პროდუქციის ან მომსახურების მომხმარებლები. საჭიროა განვსაზღვროთ თუ ვინ წარმოადგენს თქვენი პროდუქციის (მომსახურების) მომხმარებელს, ან ვინ შეიძლება გახდეს იგი მომავალში. ამასთან პოტენციალური მომხმარებლები კლასიფიცირებულნი უნდა იყვნენ შედარებით ერთგვაროვანი ჯგუფების მიხედვით, საერთო იდენტური მახასიათებლების შესაბამისად (მაგალითად, ბაზრის სეგმენტების ბაზაზე). ასე მაგალითად, ავტომობილების დეტალები შეუძლიათ იყიდონ მისმა (ავტომობილების) მყიდველებმა და მერემონტეებმა. შესაბამისად აქ ლაპარაკი უნდა იყოს ბაზრის ამ ორი სეგმენტის შესახებ. უჩვენეთ ვინ და სად წარმოადგენს თქვენი საქონლის ძირითად მყიდველს ბაზრის ყოველ სეგმენტში. სადაც შესაძლებელია, გააკეთეთ ეს რეგიონალურ და ქვეყნის ჭრილში.

უჩვენეთ, იოლია თუ არა მომხმარებელზე გახვიდეთ, როგორ შეისყიდიან ისინი თქვენ პროდუქციას და მომსახურებას (მაგალითად, საცალოდ, ბირჟის მეშვეობით და ა. შ.), სახელდობრ ვინ ლებულობს გადაწყვეტილებას მათ ორგანიზაციაში შესყიდვების შესახებ და რამდენი დრო მიდის ამაზე. აღწერეთ მყიდველების მიერ შესყიდვის პროცესის თავისებურებანი იმის ჩათვლით თუ რა წარმოადგენს მათთვის მთავარს ყიდვის დროს (ფასი, ხარისხი, მიწოდების დრო, გაყიდვის შემდგომი მომსახურება, პირადი კონტაქტები ან პოლიტიკური ზეწოლა) და მომხმარებლებს რატომ შეუძლიათ უღალატონ თავიანთ ტრადიციულ მიმწოდებლებს. ჩამოთვალეთ პროდუქციაზე მიღებული ნებისმიერი შეკვეთა, კონტრაქტი ან წერილობითი ვალდებულება, რომელიც თქვენ უკვე ხელთა გაქვთ. ეს ყველაზე მნიშვნელოვანი ინფორმაციაა იმისათვის, რომ მოვიზიდოთ კრედიტორი ან პარტნიორი. ჩამოთვალეთ ყველა პოტენციალური მომხმარებელი, ვინც უკვე გამოხატა დაინტერესება თქვენს პროდუქციაზე (მომსახურებაზე), და ახსენით რატომ დაინტერესა ისინი პროდუქციამ; დაასახელეთ აგრეთვე პოტენციალური მომხმარებლები, რომელთაც, ჯერ კიდევ არ გამოამჟღავნეს

დაინტერესება თქვენს მიერ შეთავაზებულ პროდუქციაზე, ახსენით როგორ აპირებთ მათი გულების მოგებას. უჩვენეთ, თქვენი აზრით, პროდუქცია როგორ სწრაფად დამკვიდრდება ბაზარზე.

თუ თქვენი ბიზნესი უკვე ფუნქციონირებს ჩამოთვალეთ დღეს არსებული თქვენი ძირითადი მომხმარებლები და დასახეთ მათთვის პროდუქციის მომავალში მიყიდვის პერსპექტივები.

ბ) ბაზრის მოცულობა (ზომა) და მისი განვითარების შესაძლო ტენდენციები. შეაფასეთ ხუთი წლის განმავლობაში ბაზრის მოცულობა და თქვენი წილი ამ ბაზარზე ბაზრის ცალკეული სეგმენტების მიხედვით რეგიონალურ ან ქვეყნების ჭრილში, რაოდენობით და ფულად გამოხატულებაში, უჩვენეთ მათი პოტენციალური მომგებიანობა, უჩვენეთ თქვენი პროდუქციის ან მომსახურების ბაზრის ყოველწლიური შესაძლო ზრდა სულ ცოტა სამი წლისათვის მაინც მომხმარებლების ყოველი ძირითადი ჯგუფის მიხედვით (თუ შესაძლებელია რეგიონალური ან ქვეყნების ჭრილში). აღწერეთ ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ბაზრის ზრდაზე (მაგ. დარგის განვითარების ტენდენცია, სოციალურ-ეკონომიკური ტენდენციები, სამთავრობო პოლიტიკა და ცვლილებები ქვეყნის დემოგრაფიულ შემადგენლობაში და გააკეთეთ ბაზრის ზრდის ტემპების წარსულ და საპროექტო ტენდენციებს შორის ნებისმიერი განსხვავება.

გ) კონკურენცია და კონკურენციული უპირატესობა. გააკეთეთ კონკურენტების სიმძლიერის რეალური შეფასება. შეაფასეთ შემცვლელი და ალტერნატიული პროდუქციები და მომსახურება და ჩამოთვალეთ როგორც საშინაო ისე საგარეო ფირმები, რომლებიც აწვდიან ამ პროდუქციებს ან მომსახურებას.

შემდეგი ჩამონათვალი გაგიადვილებთ თქვენ სხვადასხვა ელემენტების ანალიზს, რომელსაც იხილავს მყიდველი, როდესაც სწყვეტს იყიდის თუ არა პროდუქციას თქვენგან ან თქვენი კონკურენტისაგან: ხარისხი, მომსახურების ექსკლუზიურობა, უფრო დაბალი ფასები, ასორტიმენტი, პროდუქციის საიმედოობა, მიწოდების თავისდროულობა, გამყიდველის ადგილმდებარეობის ხელსაყრელობა, გაყიდვის შემდგომ პერიოდში მომსახურების გარანტია, პროდუქციის ექსპლუატაციაში დახმარება, თავაზიანი მომსახურება.

შეადარეთ კონკურენციული და შემცვლელი პროდუქცია და მომსახურება ბაზრის ხვედრითი წილის, ხარისხის, ფასის, მახასიათებლების, საიმედოობის და სხვა პარამეტრების თვალსაზრისით. შეადარეთ დამატებითი სარგებელი კლიენტისათვის, რომელიც მიიღება თქვენი პროდუქციით, იმ სარგებელთან შედარებით, რომელიც აქვთ მათ კონკურენციული პროდუქციით. უჩვენეთ ამ უკანასკნელთა დადებითი და უარყოფითი მხარეები და მიუთითეთ თუ რატომ ვერ აკმაყოფილებენ მომხმარებლის საჭიროებებს.

უჩვენეთ თქვენი გაცნობიერება კონკურენტების მიღწევების შესახებ, რომელიც საშუალებას მოგცემთ თქვენ აწარმოთ ახალი ან გაუმჯობესებული პროდუქცია ან მიაღწიოთ ბაზარზე მომგებიან, სასარგებლო მდგომარეობას. მაგ. კონკურენტები ინერტულნი ან უუნარონი არიან უპასუხონ თქვენს გამოწვევას, ან ისინი ვერ ამჩნევენ მომხმარებლის გემოვნებაში ცვლილებებს. გააკეთეთ თქვენი კონკურენტების ძლიერი და სუსტი მხარეების მიმოხილვა და განსაზღვრეთ ყოველი კონკურენტის ბაზრის ხვედრითი წილი, მათი გაყიდვების მოცულობა, გასაღების მეთოდები და საწარმოო სიმძლავრეები. გააანალიზეთ აგრეთვე კონკურენტების ფინანსური მდგომარეობა, მათი რესურსები, თვითღირებულება, მომგებიანობა და ამ მაჩვენებლების განვითარების ტენდენციები. უჩვენეთ ვინ არის ლიდერი მომსახურებაში, ფასებში,

თვითღირებულებაში და პროდუქციის ხარისხში. ახსენით მიზეზები, რომელთა გამოც ფირმები გამოჩნდებოდნენ და მიდიოდნენ თქვენი ბაზრიდან უკანასკნელ წლებში. დაწვრილებით აღწერეთ სამი-ოთხი მთავარი კონკურენტი: მომხმარებლები რატომ ყიდულობენ მათგან და რა აიძულებთ მათ ზურგი შეაქციონ მომავალში. ახსენით თუ რატომ ფიქრობთ, რომ ისინი სუსტნი არიან და თქვენ შეძლებთ ბაზრის მათი ნაწილის ხელში აღებას. რა გაიძულებთ თქვენ ივარაუდოთ, რომ მათთან კონკურენციის გაწევა მწელი ან იოლი იქნება. რაში მდგომარეობს თქვენი კონკურენციული უპირატესობა?

ვინაიდან საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მოცემული დარგის, კომპანიის, მისი გამოსაშვები პროდუქციის ან მომსახურების კონკურენტუნარიანობას თითქმის გადაამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს უფრო დეტალურად შევჩერდეთ მასზე, რომელიც ბიზნეს-გეგმის ამ თავში უნდა იქნეს ასახული.

ისეთი ეკონომიკის პირობებში, როგორშიც ჩვენი ქვეყანაა დღეს, სადაც ჯერ კიდევ გაბატონებულია მონოპოლიზმი და მოშლია სამეურნეო კავშირები მისაღებ ვარიანტად რჩება ისეთი პროდუქციის არჩევა ბიზნესისათვის, რომელიც საჭიროებს მინიმალურ კოოპერაციას და მაკომპლექტებელი მასალების გარედან მინიმალურ მოწოდებას ან რომელიც დაუშვებს მოცემული ნედლეულისა და მასალების გარედან მინიმალურ მოწოდებას ან რომელიც დაუშვებს მოცემული ნედლეულისა და მასალების ფართოდ შენაცვლებას. მაგრამ, ნორმალურ პირობებში ასეთი სტრატეგია არ შეიძლება განხილული იქნეს როგორც უნივერსალური. ეს მით უმეტეს არ შეიძლება უნივერსალურად მივიჩნიოთ ისეთი კომპანიისათვის, რომელიც ბიზნეს-გეგმას ამზადებს და გადაწყვეტილი აქვს გამოუმვას მსოფლიო ბაზარზე კონკურენტუნარიანი პროდუქცია. მამასადამე იგი უნდა ცდილობდეს ბიზნეს-გეგმაში ჩადოს ისეთი ვარიანტი, რომელიც უზრუნველყოფს თავისი პროდუქციის მყარ კონკურენტუნარიანობას.

როგორ განისაზღვრება და რაზე არის დამოკიდებული კონკურენტუნარიანობის მიღწევა? კონკურენტუნარიანობის თანამედროვე თეორია გამოჰყოფს კონკურენციული უპირატესობის ორ ახალ ტიპს: უფრო დაბალი დანახარჯები და სპეციალიზაცია; (ავტორი: ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორი მაიკლ პორტერი).

«უფრო დაბალი დანახარჯები» ცნების ქვეშ იგულისხმება კონკურენტებთან შედარებით წარმოებაზე დანახარჯების არა უბრალოდ მცირე თანხა, არამედ კომპანიის უნარი დაამუშაოს, აწარმოოს და გაჰყიდოს საქონელი უფრო ეფექტურად, ვიდრე ამას გააკეთებენ კონკურენტები. სხვა სიტყვებით თუ ვიტყვით იმისათვის რომ მიაღწიოთ მოცემული ტიპის კონკურენციული უპირატესობა, უნდა შეგეძლოთ საქონლის მოძრაობის სრული ციკლის კონსტრუქტორული დამუშავებიდან ბოლო მომხმარებლისათვის მიყიდვამდე ორგანიზაცია ნაკლები დანახარჯებით და მოკლე ვადებში. მართლაც თუ თქვენ გამოიგონეთ ისეთი სიახლე, რომელზედაც დიდი მოთხოვნილება არის, მაგრამ ცუდად მოაწყეთ წარმოება, მაშინ დანახარჯები და შესაბამისად საქონლის ფასი ძალიან დიდი აღმოჩნდება და მომხმარებელი ზურგს შეგაქცევთ. თუ ახალი საქონლის კარგი კონსტრუქცია მოახდინეთ და კარგადაც მოაწყვეთ წარმოება, მაგრამ ვერ შესძელით კარგი ვაჭარი შუამავლის მოძებნა, თქვენ ისევ წარუმატებლობა გელით. ასეთ შემთხვევაში დაბალი პროფესიონალური დონის შუამავლები თავიანთი უზომო დანახარჯების დასაფარავად, ან ზომაზე დიდ სავაჭრო დათმობას მოგთხოვენ და ამით ხელს აგაღებინებენ ასეთი შრომით მიღწეულ მოგებაზე, ან დააწესებენ მომატებულ სავაჭრო დანარიცხს (ან საკომისიო პროცენტს). საბოლოო ჯამში ეს გამოიწვევს თქვენი საქონლის გაძვირებას და მთელი ეკონომიის ნულზე დაყვანას, რომელიც მიღწეული გაქვთ კარგი კონსტრუქციით და ეფექტიანი ტექნოლოგიით.

ერთნიშნად არ უნდა გავიგოთ «სპეციალიზაციის» არსიც. ეს სრულიადაც არ არის მხოლოდ განსაზღვრული წრის საქონლის გამოშვებაზე ყურადღების კონცენტრაცია, იგი არის მყიდველის განსაკუთრებული მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების უნარი და, ამისათვის პრემიალური ფასის მიღება, ანუ კონკურენტებთან შედარებით საშუალოდ უფრო მაღალი ფასის მიღება. სხვა სიტყვებით, ასეთი ტიპის კონკურენციული უპირატესობის უზრუნველსაყოფად უნდა იცოდეთ (ისწავლოთ) კონკურენტებში გამორჩეულობის ხელოვნება, რომელთაგანაც შესამჩნევად გამოირჩევით ან პროდუქციის ხარისხის მაღალი დონით, ან ისეთი დონით, რომელიც რეალურად აინტერესებს მყიდველს.

ამასთან ყოველ ცალკე აღებულ მომენტში შეიძლება კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის თქვენი სტრატეგია აირჩიოთ, დაეყრდნობით, რა კონკურენციულის უპირატესობის მხოლოდ ერთ რომელიმე სახეს (ტიპს): ან უფრო დაბალ დანახარჯებს, ან სპეციალიზაციას. კონკურენციული უპირატესობის ორივე ტიპის არჩევა ერთდროულად შეუძლებელია. ასეთ მცდელობას მივეყვართ წარუმატებლობამდე.

კონკურენციის სტრატეგიის შერჩევა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა შესაძლებლობები გააჩნიათ. ასე მაგალითად, თუ საწარმოში მოძველებული მოწყობილობაა, მუშაკების კვალიფიკაცია დაბალია და არ გაქვთ საინტერესო ტექნიკური სიახლე, მაგრამ სამაგიეროდ მაინც და მაინც მაღალი არ არის ხელფასი და წარმოების დანახარჯები შეგიძლიათ ზომიერად – სტანდარტული ხარისხის იაფი საქონლის წარმოების სტრატეგიით შეიარაღდეთ, რომელიც დანიშნული იქნება ნაკლებად უზრუნველყოფილი, მაგრამ, როგორც წესი, მრავალრიცხოვანი მყიდველისათვის. ამასთან ყოველ ერთეულ საქონელზე დიდი მოგება არ იქნება მიღებული, მაგრამ წარმოების ფართო მასშტაბის წყალობით მისი საერთო მოცულობა მნიშვნელოვანი იქნება.

თუკი ნედლეული და მასალები ძალიან ძვირი გიჯდებათ, მაგრამ ცუდი მოწყობილობა არა გაქვთ, გაქვთ საუკეთესო კონსტრუქტორული დამუშავებები ან გამოგონებები, ხოლო მუშაკები მაღალკვალიფიციურნი არიან, შეგიძლიათ კონკურენტუნარიანობას მიაღწიოთ უნიკალური, ან ისეთი მაღალი ხარისხის პროდუქციის გამოშვებით, რომ მყიდველები მაღალ ფასს არაფრად ჩააგდებენ და გადაგიხდიან მას.

ბუნებრივია, რომ როდესაც აირჩევთ კონკურენციის ერთ სტრატეგიას მთელი სიცოცხლე ამ სტრატეგიით არ იმუშავებთ და გადახვალთ მეორეზე, მეორიდან პირველზე და ა.შ. იმის მიხედვით თუ რომელი ტიპი გაწყობთ მაღალი კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად. დაფუძვით რომ საქმე დაიწყეთ ერთი-ორი ნაკეთობის ათვისებით, რომელიც ხელმისაწვდომია ფართო წრის არამდიდარი მყიდველებისათვის, შეიძლება შემდეგ დაიწყეთ მეორე სტრატეგიის ათვისებისათვის მზადება. ამასთან თუ თქვენ წახვალთ ასორტიმენტის გაფართოების გზით და თანაც შეინარჩუნებთ დაბალ ფასს, რომელიც გაამართლებს ხარისხის არც თუ მაღალ დონეს შეგემღებათ თავის დროზე მკვეთრად გაზარდოთ რეალიზაციის მოცულობაც და მიღებული მოგების ჯამიც რენტაბელურობის მოკრძალებული დონითაც კი. არა თუ კომპანიების, არამედ ცალკეული ქვეყნებისათვისაც კი არ არის უცხო დღეს ასეთი სტრატეგია. ამის მაგალითს წარმოადგენს ჩინეთი. იგი ყოველწლიურად ზრდის თავის ექსპორტს – 30%-ით და წარმატებით ავსებს მსოფლიო ბაზრებს საშუალო ხარისხის, მაგრამ იაფი ტანსაცმლით და ფეხსაცმლით.

თუ თქვენ უპირატესობას მისცემთ იმას, რომ არ გააფართოოთ ასორტიმენტი, მაგრამ შემოსავლები გამოიყენოთ საქონლის ხარისხის ამაღლებისათვის, ეს საშუალებას

მოგვცემთ თანდათანობით მოიპოვოთ მაღალი კლასის პროდუქციის გამომშვების რეპუტაცია, ასეთი პროდუქციისათვის, მყიდველს არ დაენანება მაღალი ფასი გადაიხადოს. განვითარების ეს გზა რა თქმა უნდა არ მოგიტანთ მოგების ძალიან დიდ რაოდენობას, მაგრამ უზრუნველყოფილი გექნებათ დაბანდებული კაპიტალის რენტაბელობის მაღალი დონე. შემდგომში თუ თქვენ მოისურვებთ, რომ გამოუშვათ საწარმოს აქციები ღია გაყიდვაში მათი კურსი შეიძლება მაღალი აღმოჩნდეს თქვენი კარგი რეპუტაციისა და რენტაბელობის მაღალი დონის გამო.

არ დაგავიწყდეთ, რომ კონკურენციული სტრატეგიის ერთი ტიპიდან მეორეზე გადასვლა დაკავშირებულია არც თუ მცირე ხარჯებთან და ეს გათვალისწინებული უნდა იქნეს ბიზნეს-გეგმაში.

კონკურენტუნარიანობის მიღწევის გზების შესახებ საუბარი გვინდა დავასრულოთ იმის აღნიშვნით, რომ კონკურენციული უპირატესობის განხილული ორივე ტიპი თავის მხრივ იყოფა ორ ჯგუფად:

- დაბალი რიგის უპირატესობა და
- მაღალი რიგის უპირატესობა.

დაბალი რიგის უპირატესობა დაკავშირებულია უფრო იაფი ნედლეულის, მასალების, ენერჯის, მუშახელის გამოყენების შესაძლებლობით. ასეთი კონკურენციული უპირატესობა მეტად არამყარია და ადვილად შეიძლება დაკარგული იყოს ფასებისა და ხელფასის გაზრდის გამო, ან ეს, იაფი საწარმოო რესურსები ასევე შეუძლიათ გამოიყენონ კონკურენტებმა. როგორც აღნიშნულიდან ჩანს დაბალი რიგის უპირატესობა ნაკლებ მყარია და დიდხანს ვერ შეგინარჩუნებთ ლიდერობას კონკურენტების წინაშე.

რაც შეეხება მაღალი რიგის უპირატესობას აქ მდგომარეობა პირიქით არის. მაღალი რიგის უპირატესობას აკუთვნებენ უნიკალურ პროდუქციას, პროგრესულ ტექნოლოგიას და მაღალკვალიფიციური სპეციალისტებს და ფირმის კარგ რეპუტაციას.

თუ მაგალითად თვენი კონკურენციული უპირატესობა მიღწეულია ბაზარზე უნიკალური პროდუქციის გამოშვებით, რომელიც დაფუძნებულია საკუთარ კონსტრუქტორულ დამუშავებაზე საერთო უპირატესობის მოსასპობად კონკურენტებმა: ან უნდა დაამუშაონ ანალოგიური პროდუქცია; ან მოიფიქრონ რაიმე ახალი და უკეთესი; ან ბოლოს და ბოლოს, უნდა მოგპარონ საიდუმლოება. სამივე ჩამოთვლილი ვარიანტის განხორციელება მოგეხსენებათ დიდ დანახარჯებთან და დიდ დროსთან არის დაკავშირებული. რაც გარკვეულ დროს გამყოფებთ ბაზარზე განსაკუთრებულ მდგომარეობაში – მყარად იქნებით კონკურენტუნარიანი.

განსაკუთრებით ღირებული კონკურენციული უპირატესობაა – ფირმის კარგი რეპუტაცია. იგი მიიღწევა თანდათანობით, ნელ-ნელა, დიდი შრომით და საჭიროებს დიდ დანახარჯებს. ამის მაგალითად გამოგვადგება აშშ-ში და სხვა ქვეყნებში არსებული პრაქტიკა: ავტომანქანებში მცირედი დეფექტის შემთხვევაშიც კი საავტომობილო კომპანიები უკან იბრუნებენ ავტომანქანებს და უფასოდ ასწორებენ დეფექტს. ამიტომ გასაკვირი არ არის თუ რატომ აქცევენ იქ ასეთ დიდ ყურადღებას საზოგადოებრიობასთან ურთიერთობას (ეგ. წ. «აბლიკ რილეიშნზ») თავიანთი კარგი რეპუტაციის ფორმირებისა და შენარჩუნებისათვის.

დავუშვათ, რომ თქვენს მიერ შერჩეული კონკურენციული სტრატეგიის ყველა დადებითი და უარყოფითი მხარეები ასწონ-დასწონეთ და იმ პროდუქციის (პროდუქციის ჯგუფის) მონახაზი გააკეთეთ რომელიც თქვენი ბიზნესის საგანი იქნება. ახლა უკვე საჭიროა დაარწმუნოთ პოტენციალური ინვესტორი თქვენი არჩევანის სისწორეში. ამისათვის საჭიროა ზუსტად და მკაფიოდ უპასუხოთ შემდეგ კითხვებზე:

-რა მოთხოვნებს დააკმაყოფილებს თქვენი პროდუქცია ან მომსახურება?

-რა არის მასში განსაკუთრებული და მომხმარებელი მაინც და მაინც თქვენ პროდუქციას რატომ მისცემს უპირატესობას?

-რამდენად დიდხანს იქნება პროდუქცია ბაზარზე სიახლედ (მიახლოებითი შეფასება ადრე ჩამოყალიბებული ტენდენციების გათვალისწინებით)?

-რომელი პატენტებით ან საავტორო მოწმობებით არის დაცული თქვენი პროდუქციის, ტექნოლოგიის თავისებურებები?

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მომენტი, რომელსაც საქმიანი ადამიანები არც თუ იშვიათად ივიწყებენ არის საქონლის ვიზუალური (თვალსაჩინო) წარმოჩენა. ამიტომ ბიზნეს-გეგმის წარმატებისათვის მასში აუცილებლად უნდა მოათავსოთ საქონლის ფოტოგრაფია ან კარგი ნახატი. ამით თქვენ პარტნიორს შეუქმნით საკმაოდ ნათელ წარმოდგენას ამ საქონლის შესახებ. გახსოვდეთ გონივრული შეგონება: «უკეთესია ერთხელ ნახო, ვიდრე ასჯერ მოისმინო».

დ) **ბაზრის და გაყიდვების მოცულობის შეფასება.** შეაჯამეთ თქვენი პროდუქციის, მომსახურების განსაკუთრებული მახასიათებლები, რომლებიც კონკურენტუნარიანს ხდიან მათ ამჟამად და მომავალში. ჩამოთვალეთ მომხმარებლები, რომლებიც მზად არიან თქვენთან გააფორმონ ან უკვე დადეს ხელშეკრულება შესყიდვებზე, რატომ გააკეთეს მათ ეს; მომხმარებლებიდან ვის შეუძლია მომავალში დიდი რაოდენობით შეისყიდოს თქვენი პროდუქცია, მომსახურება. დაეყრდენით თქვენი პროდუქციის საბაზრო წილს და რეალიზაციის მოცულობას ცალებში და ფულად გამოხატულებაში. ეს უკანასკნელი გააკეთეთ ყოველ სამ წელიწადში ერთხელ, არ დაივიწყოთ თუ რა დაშვებებს აკეთებთ ბაზართან მიმართებაში.

უჩვენეთ, გაყიდვების ზრდა ცალებში და ფულად გამოხატულებაში, ბაზრის წილი როგორ არის დაკავშირებული თვით დარგის განვითარებასთან და მომხმარებელთა მოთხოვნის ზრდასთან, კონკურენტების სისუსტესა და ძალასთან. თუ თქვენი საწარმო უკვე მოქმედებს, მოიყვანეთ მონაცემები ბაზრის საერთო მონაცემების შესახებ, აგრეთვე მასში თქვენი წილისა და რეალიზაციის მოცულობის შესახებ უკანასკნელი ორი წლის განმავლობაში.

ე) **ბაზრის შემდგომი განვითარება.** ახსენით თქვენ რას სთვლით თქვენი გასაღების მომავალ ბაზრად, თანაც მხედველობაში მიიღეთ იმის აუცილებლობა, რომ უნდა: დაკმაყოფილდეს მომხმარებელთა მზარდი მოთხოვნები, იზრუნოთ პროდუქტებისა და მომსახურების მუდმივ გაუმჯობესებაზე, შეიმუშაოთ ახალი პროდუქცია, განახორციელოთ თქვენი საწარმოო სიმძლავრეების გაფართოება.

1.2.4. მეოთხე განყოფილება: საწარმოს ეკონომიკა.

საწარმოს საქმიანობის ეკონომიკური და ფინანსური მახასიათებლები, შემოსავლისა და მიღებული მოგების აბსოლუტური სიდიდის ჩათვლით, აუცილებელია იმის დასამტკიცებლად, რომ მოცემული ბაზრისათვის მიმზიდველი გახადოთ თქვენი პროდუქცია. ამ განყოფილებაში მოცემული უნდა იყოს ქვესაკითხები:

ა) **საერთო და ოპერაციული მოგება.** განსაზღვრეთ საერთო მოგების (გასაყიდ ფასს მინუს ცვალებადი ხარჯები) და ოპერაციული მოგების სიდიდე ცალკეული პროდუქციისათვის ან მომსახურებისათვის, რომელთა გაყიდვასაც თქვენ ფიქრობთ თქვენს საბაზრო ნიშში.

ბ) **მოგების პოტენციალი და სიმყარე.** განსაზღვრეთ თქვენი ბიზნესისაგან მოგების სიდიდე და ნაკადების მოსალოდნელი სიმყარე (გადასახადების გადახდამდე და მის

შემდეგ) და ასახეთ შესაბამისი დონეები დარგებისა და კონკურენტების მიხედვით. უჩვენეთ, რომელი ტენდენცია გადააჭარბებს: მოგების მყარი თუ წყვეტილი ნაკადი და რატომ. თქვენ როგორ გავლენას მოახდენთ ამ გარემოებაზე, რა დონით შეუშლის იგი სხვა ფირმების ბაზარზე გამოსვლას, ეს გარემოება როგორ გავლენას მოახდენს თქვენი ტექნოლოგიური ან საბაზრო ლიდერობის ხანგრძლივობაზე.

გ) მუდმივი და ცვალებადი ხარჯები. გადმოეცით მუდმივი და ცვალებადი ხარჯების დეტალური ანალიზი ფულად გამოსახულებაში და პროცენტულად პროდუქციის ან მომსახურების საერთო დანახარჯებში, რომელიც თქვენ განზრახული გაქვთ შესთავაზოთ ბაზარზე. უჩვენეთ ეს ხარჯები როგორ არის დამოკიდებული თქვენი პროდუქციისა და მომსახურების გაყიდვების საერთო მოცულობაზე. მოიყვანეთ შესაბამისი დარგობრივი ნორმატივები.

დ) უზარალობის მიღწევის პერიოდი. ბაზარზე თქვენი გასვლის სტრატეგიიდან, აგრეთვე მარკეტინგისა და მოსალოდნელი ფინანსირების გეგმიდან გამომდინარე უჩვენეთ თუ თქვენი გასავლები და შემოსავლები რამდენი ხნის შემდეგ და გაყიდვების რა მოცულობის პირობებში იქნებიან ტოლი სიდიდეები. უჩვენეთ თუ რამდენად გაიზრდება გასავლებისა და შემოსავლების გათანაბრების დრო თქვენი საწარმოო სიმძლავრეების გაფართოების მცდელობის შემთხვევაში.

ე) პოზიტიური საკასო ნალდი ფულის მიღწევის პერიოდი. უჩვენეთ ზემოთ მოტანილი ბაზრის სტრატეგიისა და დაშვებებიდან გამომდინარე, თქვენი საწარმო როდის მიაღწევს პოზიტიურ საკასო ნალდ ფულს. უჩვენეთ, რა პირობებში და როდის მოგიხდებათ (დაგჭირდებათ) მიმართოთ ბანკს დახმარებისათვის. აღნიშნეთ საკასო ნალდ ფულში ნებისმიერი შესამჩნევი ცვლილებანი თქვენი ზრდის კვალობაზე.

2.5. მეხუთე განყოფილება: მარკეტინგის გეგმა.

ბიზნეს-გეგმის ამ განყოფილებამ თქვენი პარტნიორი უნდა დაარწმუნოს იმაში, რომ თქვენ გესმით თუ თქვენი ბაზარი როგორ იყოფა სეგმენტებად და რომ თქვენ უნარი გაქვთ თქვენი პროდუქცია დაიყვანოთ მომხმარებლამდე. მარკეტინგის გეგმა აღწერს თუ როგორ იქნება მიღწეული გაყიდვების გათვალისწინებული დონე. საჭიროა, რომ ეს გეგმა დეტალურად აღწერდეს საერთო (ზოგად) საბაზრო სტრატეგიას, რომელიც გამოიყენებს თქვენ კონკურენციულ უპირატესობას. აქვე ჩართეთ აგრეთვე პროდუქციის რეალიზაციის მიმართ თქვენი პოლიტიკის აღწერა, თქვენი მიდგომა ფასწარმოქმნის, განაწილების არხების, რეკლამის სტრატეგიის მიმართ.

ა) მარკეტინგის საერთო (ზოგადი) სტრატეგია. აღწერეთ თქვენი საბაზრო ფილოსოფია და კომპანიის სტრატეგია. ჩართეთ, მაგალითად, იმ მომხმარებლების აღწერა, რომლებიც უკვე თქვენი კლიენტები არიან, თქვენი ან რომლებზედაც თქვენი ყურადღება იქნება მოპყრობილი მომავალში; უჩვენეთ პოტენციალური მომხმარებლები ამ ჯგუფში როგორ იქნებიან გამოვლენილნი და როგორ დაუახლოვდებით მათ; პროდუქციისა და მომსახურების რა თავისებურებები (მაგ. მაღალხარისხოვანი სერვისი, ხარისხი, მისაწვდომი ფასი, თავისდროული მიწოდება, გარანტია ან მყიდველის პერსონალის მომზადება) იქნება გამოყენებული გაყიდვების სტიმულირებისათვის; აპირებთ თუ არა თქვენ გამოიყენოთ ნოვატორული მარკეტინგული კონცეფციები, რომლებიც ხელს შეუწყობს პროდუქტების რეალიზაციას (მაგ. არენდა).

უჩვენეთ, როგორ იქნება პროდუქციის ან მომსახურების რეალიზაცია საწყის ეტაპზე (მსოფლიო, ეროვნულ თუ მხოლოდ რეგიონალურ ბაზარზე) და განმარტეთ თუ რატომ მოიყვანეთ გაყიდვების გაფართოების გეგმა მომავალში; გამოავლინეთ

გაყიდვების სეზონური მერყეობები; დასახეთ თუ რა შეიძლება გაკეთდეს პროდუქციის გასაყიდად სეზონის გარდა სხვა დროს. თუ შესაძლებელია აღწერეთ სახელმწიფო კონტაქტების მიღების გეგმები.

ბ) **ფასწარმოქმნა.** აღწერეთ ფასების სფეროში სტრატეგია და შეადარეთ იგი ძირითადი კონკურენტების ფასების პოლიტიკასთან, თქვენი მომხმარებლების დანახარჯების ანაზღაურების ჩართვით. გადმოეცით საერთო მოგების შეფასება და უჩვენეთ საკმარისი იქნება თუ არა იგი, რათა თქვენს თავს ნება მისცეთ პროდუქციის რეალიზაციაზე გასწიოთ ხარჯები; უჩვენეთ, თქვენი ფასები როგორ დაგეხმარებიან თქვენ ა) ბაზარში შეღწევაში; ბ) შეინარჩუნოთ და გაზარდოთ ბაზარზე თქვენი წილი კონკურენტების პირობებში; გ) მიიღოთ საკმარისი მოგება.

უჩვენეთ თქვენი ფასების სტრატეგიის სისწორე და თქვენსა და კონკურენტების ფასებს შორის განსხვავება მომხმარებლის მიერ ზოგიერთი დამატებითი ფასეულობების შექმნის თვალსაზრისით სიახლეების, ხარისხის, გარანტიის, დამხმარე მომსახურების, თვითღირებულების შემცირების და ა. შ. სახით. აღწერეთ თქვენი ფასების პოლიტიკა ფასების, ბაზრის წილისა და მოგების ურთიერთკავშირის თვალსაზრისით. მაგალითად, უფრო მაღალ ფასს შეუძლია შეამციროს გაყიდვების მოცულობა, მაგრამ შედეგად მოგვცეს უფრო მაღალი მოგება.

თუ თქვენი პროდუქციის ფასი კონკურენტების ფასზე დაბალია, ახსენით თქვენ როგორ შეინარჩუნებთ თქვენი პროდუქციის მომგებიანობას (მაგ. გაყიდვების დიდი მოცულობის დახმარებით, წარმოების მაღალი ეფექტიანობით, შრომისა და მასალების დაბალი ღირებულებით, დაბალი ზედნადები ხარჯებისა და სხვათა წყალობით); უჩვენეთ ნებისმიერი ფასდაკლება, რომელიც პროდუქციის რეალიზაციის სტიმულის საშუალებას მოგცემთ.

გ) **პროდუქციის რეალიზაციის ტაქტიკა.** აღწერეთ პროდუქციის რეალიზაციის მეთოდები, რომლებიც შეიძლება გამოყენებული იქნეს უახლოეს პერიოდში და ხანგრძლივადიან პერსპექტივაში. მაგ. საკუთარი სავაჭრო ქსელი, საკუთარი სავაჭრო წარმომადგენლობები, შუამავლები. ჩართეთ ნებისმიერი მოთხოვნის აღწერა პროდუქციის რეალიზებისათვის. გაანალიზეთ რეალიზაციის სხვადასხვა მეთოდების შედარებითი ეფექტიანობა ფასდაკლებების შესახებ სპეციალური პოლიტიკის ჩართვით. აღწერეთ შუამავლები და წარმომადგენლობები. თუ ამ უკანასკნელებს გამოიყენებთ, მაშინ როგორ იქნებიან შერჩეულნი, როდის დაიწყებენ თავიანთ მოქმედებას, უჩვენეთ რეგიონები, სადაც ისინი იმოქმედებენ, მათი რიცხოვნობის ზრდა ყოველთვიურად და ყოველი მათგანის მოსალოდნელი გაყიდვები, თუ გამოიყენება საკუთარი სავაჭრო ქსელი, უჩვენეთ მისი სტრუქტურა, შეცვლის თუ არა იგი სავაჭრო წარმომადგენლობას და თუ შეცვლის, მაშინ როდის და როგორ მოხდება. უჩვენეთ გაყიდვების რა რაოდენობა მოვა ყოველ გამყიდველზე წლის განმავლობაში და რა რაოდენობის დანარიცხებს ან ხელფასს მიიღებენ ისინი; შეადარეთ ეს ციფრები საშუალო დარგობრივ მაჩვენებლებთან.

მოამზადეთ გამსაღებელი ორგანიზაციის მუშაობის გრაფიკი, შეადგინეთ რეალიზაციაზე საჭირო დანახარჯების ნუსხა.

დ) **გაყიდვის შემდგომი მომსახურების და გარანტიების მიცემის პოლიტიკა.** თუ თქვენი საწარმო მომხმარებლებს სთავაზობს ისეთ პროდუქციას, რომელსაც ესაჭიროება გაყიდვის შემდგომ მომსახურება, გარანტიის მიცემა ან გამყიდველების სწავლება, შეაფასეთ მათი მნიშვნელობის ხარისხი მყიდველისათვის და აღწერეთ როგორ გაქვთ განსაზღვრული ამ პრობლემების განხორციელება. აღწერეთ შეთავაზებული გარანტიების პირობები. მომსახურება განხორციელდება საწარმოს მუშაკების მიერ ადგილზე თუ სარემონტო სახელოსნოების მიერ, ან პროდუქცია თუ დაბრუნდება უკან

ქარხანაში. უჩვენეთ გაყიდვის შემდგომი მომსახურების სავარაუდო ფასები და განსაზღვრეთ, იგი შემოსავალს მოგიტანთ თუ მხოლოდ წამგებიანი ოპერაცია იქნება. შეადარეთ მომხმარებლისათვის თქვენი მომსახურება კონკურენტების მომხმარებლების მომსახურებასთან.

ე) რეკლამა და პროდუქციის წინ წაწევა, (დაწინაურება). როგორ აპირებთ თქვენი პოტენციური მომხმარებლების ყურადღების მიქცევას? სამრეწველო მოწყობილობის მწარმოებლებმა უნდა ჩამოაყალიბონ თავიანთი გეგმები თუ როგორ მონაწილეობას მიიღებენ სავაჭრო ბაზრობებზე, გამოფენებზე, რეკლამის განთავსებაზე ჟურნალ-გაზეთებში, სარეკლამო ბუკლეტების და გამოფენების მომზადებაზე; სახალხო მოხმარების საგნების მწარმოებლებმა უნდა უჩვენონ თუ რომელი სარეკლამო კომპანიის ტიპი მოერგება მათ საქმეს ყველაზე მეტად რომელ ბაზარზე ან გამოფენაზე აპირებენ მონაწილეობა მიიღონ და სად იქნება განთავსებული სარეკლამო განცხადებები და ფასები.

უნდა შედგეს სარეკლამო კომპანიის განრიგი და განისაზღვროს რეკლამაზე და ბაზარზე საქონლის წინ წაწევის, დაწინაურების, გამოფენის დანახარჯების სიდიდე.

ვ) პროდუქციის რეალიზაცია. აღწერეთ რეალიზაციის მეთოდები და სახეები, რომლებსაც თქვენ გამოიყენებთ. უჩვენეთ რა რაოდენობისა იქნება სატრანსპორტო ხარჯები, როგორ განხორციელდება რეალიზაცია, მისი მეთოდები ტრანსპორტირების, დაზღვევის, საბაჟო გადასახადებისა და სხვათა ჩათვლით.

1.2.6. მეექვსე განყოფილება: პროდუქციის ტექნიკური დახვეწის გეგმა.

საჭიროა საკმაოდ დაწვრილებით განვიხილოთ პროდუქციის ტექნიკურად დახვეწასთან დაკავშირებული საკითხები. არც თუ ისე იშვიათად ხდება ისე, რომ ამისათვის საჭირო დრო და ხარჯები არაფრად მიაჩნიათ, არ აფასებენ მათ. პროდუქციის დახვეწისათვის შეიძლება გამოიყენებული იქნეს საინჟინრო სამუშაოები, რაც აუცილებელია ლაბორატორიული პროტოტიპის საბოლოო პროდუქტად გარდასაქმნელად. შეიძლება საჭირო იყოს სპეციალური მოწყობილობის დამუშავება, დიზაინის სამუშაოები, რათა პროდუქცია გახდეს უფრო მიმზიდველი მომხმარებლისათვის და ა. შ.

ა) მიმდინარე მდგომარეობა. საჭიროა აღწერილი იქნას ყოველი პროდუქციის ან მომსახურების მიმდინარე მდგომარეობა და უჩვენოთ თუ დამატებით კიდევ რა არის საჭირო მათი ბაზარზე გატანისათვის. სასარგებლოა უჩვენოთ თუ რა სიახლეები აქვს ან უნდა ჰქონდეს საწარმოს ამ ამოცანების შესასრულებლად. თუ შესაძლებლობა არის საჭიროა ჩამოთვალოთ მომხმარებლები ან საბოლოო მომხმარებლები, რომლებიც მონაწილეობენ პროდუქციის თუ მომსახურების დამუშავებაში და გამოცდებში.

საჭიროა უჩვენოთ ამ გამოცდების მიმდინარე შედეგები და ის, თუ როდის არის მოსალოდნელი მზა პროდუქციის მიღება.

ბ) პრობლემები და რისკი. დასამუშავებელი პროდუქციის კონსტრუქციაში გამოჰყავით ნებისმიერი მსხვილი პრობლემა და მისი გადაწყვეტისათვის გამოსაყენებელი მიდგომები. შეაფასეთ ამ პრობლემების შესაძლო გავლენა პროდუქციის დამუშავებაზე საჭირო დანახარჯებზე და მისი ბაზარზე გამოსვლის დრო.

გ) ნაკეთობის გაუმჯობესება და ახალი პროდუქცია. დამუშავებისა და საწყისი პროდუქციის აღწერის გარდა უჩვენეთ მათი სრულყოფის სამუშაოები, რომელიც დაგეგმილია მათი კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად, აგრეთვე სამუშაოები, რომელიც საჭიროა ახალი პროდუქტების და მომსახურების შესაქმნელად, რომლებიც

შეთავაზებული იქნება იმავე მომხმარებელთა ჯგუფისათვის უჩვენეთ მომხმარებლები, ვინც მონაწილეობა მიიღო ამ დამუშავებებში და მათი აზრი ამ უკანასკნელთა პერსპექტიულობის შესახებ.

დ) **დანახარჯები.** წარმოადგინეთ სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოთა ხარჯების ნუსხა ხელფასზე, მასალებზე, დანახარჯებზე და სხვათა ჩათვლით. გაითვალისწინეთ, რომ ამ ნუსხის შეუფასებლობამ შეიძლება გავლენა მოახდინოს მოსალოდნელ მომგებიანობაზე და იგი შეამციროს 15-30%-ით.

ე) **საკუთრების საკითხები.** უჩვენეთ ნებისმიერი პატენტი, სავაჭრო მარკები და სხვა რასაც კი ფლობთ ან განზრახული გაქვთ შეიძინოთ. აღწერეთ ნებისმიერი კონტრაქტი ან შეთანხმება, რომელიც თქვენ საკუთრების უფლებას გაძლევთ დამუშავებაზე ან გამოგონებაზე, აღწერეთ ნებისმიერი გადაწყვეტილი საკითხის ან არსებული პრობლემის გავლენა კონკურენციულ უპირატესობაზე, რომელიც თქვენ გაგაჩნიათ (მაგ. დავა საკუთრების შესახებ).

1.2.7. მეშვიდე განყოფილება: წარმოების გეგმა.

წარმოების გეგმაში აუცილებელია ჩართოთ ისეთი მონაცემები, როგორც არის საწარმოს ადგილმდებარეობა, საჭირო საწარმოო მოწყობილობების სახეობა, საჭირო საწარმოო შენობები, მოთხოვნა ძირითად საწარმოო ფონდებზე და სამუშაო ძალაზე (როგორც მუდმივ ისე დროებით სამუშაო ძალაზე). დამუშავებულ მრეწველობაში ბიზნესისათვის ამ გეგმაში ჩართეთ მარაგების შექმნის, წარმოების მართვის პოლიტიკა. განსაზღვრეთ რა სახის მაკომპლექტებელ დეტალებს აწარმოებთ საკუთარ საწარმოში და რამდენს ყიდულობთ გარედან. სერვისში ბიზნესი საჭიროებს განსაკუთრებულ ყურადღებას ადგილმდებარეობის მიმართ (კლიენტებთან სიახლოვე საერთოდ იქცევა მთავარ მოთხოვნად). საწარმოს კარგი ადგილმდებარეობა ამცირებს ზედნადებ ხარჯებს და შეუძლია უზრუნველყოს კონკურენციული უპირატესობა კლიენტების ნაკადის და მუშაკთა მაღალი მწარმოებლურობის სახით.

ა) **საწარმოო ციკლი.** წარმოადგინეთ თქვენი ბიზნესის საწარმოო ციკლის გრაფიკული აღწერა. უჩვენეთ როგორ გაუძღვებით, როგორ გადალახავთ საწარმოო სიმძლავრეების დატვირთვის სეზონურ მერყეობას. (მაგალითად, მარაგების შექმნის და მათი პიკის პერიოდებში გამოყენების ხარჯზე).

ბ) **გეოგრაფიული მდებარეობა.** აღწერეთ და გააანალიზეთ თქვენი საწარმოს განლაგების გათვალისწინებული გეოგრაფიული მდებარეობის დადებითი და უარყოფითი მხარეები. ანალიზი აწარმოეთ ისეთი ფაქტორების თვალსაზრისით, როგორცაა შრომითი რესურსები (მათი მოზიდვის შესაძლებლობების, კვალიფიკაციის, პროფკავშირებში გაერთიანების ალბათობის პროცენტის ჩათვლით), აგრეთვე ცხოვრების დონის ადგილობრივი სტანდარტების და მასთან დაკავშირებული ხელფასის დონეების ჩათვლით (კლიენტებთან ან მომწოდებლებთან სიახლოვე, სატრანსპორტო ხარჯები, სახემლწიფო და ადგილობრივი გადასახადები და კანონები (რეგიონალური რეგულირების ჩათვლით), ენერგეტიკული რესურსების განვითარება, სამრეწველო და სოციალური ინფრასტრუქტურის განვითარება და სხვა.

გ) **საწარმოო სიმძლავრეები და მათი განვითარება.** უკვე არსებული ბიზნესისათვის აღწერეთ საწარმოო სიმძლავრეები საწარმოო და ადმინისტრაციული შენობების, საწყობებისა და მოედნების, სპეციალური მოწყობილობების, მექანიზმების და ფირმაში არსებული სხვა საწარმოო ფონდების ჩათვლით. გააანალიზეთ საკმარისია

თუ არა ეს ფონდები ახლად შესაქმნელი საწარმოსათვის, უჩვენეთ როგორ და როდის იქნება შექმნილი სიმძლავრეები, რაც აუცილებელია წარმოების დასაწყებად. აღნიშნეთ განზრახული გაქვით თუ არა იყიდოთ ან იჯარით აიღოთ მოწყობილობები და შენობები (ახლები თუ ხმარებაში მყოფი), რამდენი ელირება იგი, როდის გაქვით განსაზღვრული ეს გააკეთოთ და დასავლეთელი პარტნიორისაგან მიღებული მოწყობილობის რა წილი წავა ამ მიზნისათვის. უჩვენეთ თქვენი მოთხოვნილება მოწყობილობაზე უკანასკნელი სამი წლის განმავლობაში. ახსენით როგორ და როდის გეგმავთ შემდგომ სამ წელიწადში გააფართოოთ შენობები და გაზარდოთ მოწყობილობის რაოდენობა, გაყიდვების მოცულობების გასაზრდელად. ყველაფერი ეს რამდენი ელირება.

დ) მომარაგების სტრატეგია და საწარმოო გეგმა. აღწერეთ თქვენი საწარმოო პროცესი და თქვენი გადაწყვეტილებები სუბკონტრაქტების შესახებ მაკომპლექტებელ მოწყობილობაზე და კომპონენტებზე. დაამოწმეთ ამ გადაწყვეტილებების სისწორე მარაგების შენახვაზე ხარჯების, სამუშაო ძალის კვალიფიკაციის, პროდუქციის პარტიის სიდიდის და სხვათა თვალსაზრისით. უჩვენეთ ყველაზე ნაღდი სუბშექციები და მომწოდებლები და დაახასიათეთ მათი საიმედოობა.

მომზადეთ საწარმოო გეგმები დანახარჯების წარმოების მოცულობასთან დამოკიდებულების ინფორმაციით. აღწერეთ თქვენი მიდგომა ხარისხის კონტროლის მიმართ, წარმოების და მარაგების მართვის მიმართ; განმარტეთ ხარისხის კონტროლის სისტემა და ინსპექციური პროცედურები როგორ გავლენას მოახდენენ პროდუქციის ხარისხზე, წუნის შემცირებაზე.

ე) სახელმწიფო და სამართლებრივი რეგულირება. უჩვენეთ ნებისმიერი სახელმწიფო, ადგილობრივი ან საზღვარგარეთული აქტი, რაც კი ეხება თქვენ ბიზნესს კანონების, ლიცენზიების, აკრძალულ ზონებში გამშვების რეჟიმის, ადგილობრივი ან ცენტრალური ხელისუფლების ორგანოებში რეგისტრაციის მოთხოვნების და ა. შ. ჩათვლით. აღნიშნეთ ნებისმიერი ნორმატიული აქტი, რომელსაც კი შეუძლია გავლენა მოახდინოს თქვენი საწარმოს გახსნისა და ფუნქციონირების ვადებზე და ხასიათზე.

1.2.8. მერვე განყოფილება: მმართველთა გუნდი.

ბიზნეს-გეგმის ეს განყოფილება მოიცავს იმის აღწერას თუ როგორი იქნება საწარმოს მართვის სტრუქტურა, როგორ იქნება განაწილებული როლები მმართველთა გუნდის ძირითად წევრებს შორის და როგორ იმოქმედებენ ერთი-მეორეზე. აქ საჭიროა მოვიტანოთ გუნდის ორგანიზაციული სტრუქტურის სქემა. ინვესტორებს, საზღვარგარეთის პარტნიორებს სურთ დაინახონ მმართველთა გუნდი, რომელშიც თანაბრად იქნება წარმოდგენილი როგორც ადმინისტრაციული სიახლეები, ისე სიახლეები ფინანსების, მარკეტინგის, წარმოების მართვაში.

ა) ორგანიზაციული სტრუქტურა. ჩამოთვალეთ საწარმოში საკვანძო სამმართველო თანამდებობები და დასახელებით ადამიანები, რომლებიც მათ დაიკავებენ (სასურველია თუ წარმოდგენილი იქნება ორგანიზაციული სტრუქტურის სქემა). თუ შესაძლებელია სრულად შევავსოთ ყველა თანამდებობა მუდმივი თანამშრომლებით ზედნადები ხარჯების უზომოდ გაზრდის გარეშე, ახსენით მათი ფუნქციები როგორ იქნება შესრულებული (შემთავსებელი მუშაკების, კონსულტანტების გამოყენების გზით, თუ ფუნქციების შეთავსების გზით), ვინ შეასრულებს მათ და ეს თანამდებობები როდის იქნებიან დაკავებული მუდმივი თანამშრომლებით. უჩვენეთ მმართველი გუნდის ძირითადი მოქმედი პირების წარმატებითი ერთობლივი მუშაობის მაგალითები, რათა

მათ შეეძლოთ დაინახონ ყოველი პირის სიახლეები და გამოცდილება როგორ ჰქმნის ეფექტურ მმართველთა გუნდს.

ბ) ხელმძღვანელობის კომპენსაცია და საკუთრების საკითხები. უჩვენეთ მმართველთა გუნდის ყოველი წევრის ხელფასის სიდიდე და შეადარეთ იმასთან რასაც ისინი იღებდნენ ბოლო სამუშაო ადგილზე. დასავლეთის ქვეყნებში საერთო პრაქტიკა იმაში მდგომარეობს, რომ სარისკო საწარმოს ფუნქციონირების საწყის ეტაპზე მისი ხელმძღვანელები კმაყოფილდებიან მოკრძალებული ხელფასით – ბოლო ადგილზე მიღებული ხელფასის დონეზე ან უფრო ნაკლებით.

თუ გათვალისწინებულია, რომ საწარმო იყოს როგორც სააქციო საზოგადოება, მაშინ უჩვენეთ რამდენი აქცია იმყოფება მისი ხელმძღვანელობის საკუთრებაში, რამდენი საკუთარი კაპიტალი ჩადეს მათ ამ საზოგადოებაში.

დ) სხვა ინვესტორები: აღწერეთ თქვენი საწარმოს სხვა ინვესტორები, მათი რიცხვი და მათი კუთვნილი აქციების წილი, აქციების შეძენის თარიღი და მათი ღირებულებები.

ე) დაქირავება, სხვა შეთანხმებანი, ოპციონები და პრემიალური გეგმები. აღწერეთ არსებული ან გათვალისწინებული ძირითადი თანამშრომლების დაქირავების პირობები. უჩვენეთ აქციების შეძენაზე და კაპიტალის დაბანდებაზე არსებული ნებისმიერი შეზღუდვები; რომლებიც გავლენას მოახდენენ საკუთრების განაწილებაზე. შეაჯამეთ ყველა მიდგომა სააქციო კაპიტალის განაწილების მიმართ (არსებული და გათვალისწინებული), რომლებიც მნიშვნელოვანია ძირითადი პერსონალისა და თანამშრომლებისათვის. აღწერეთ ოპციონების და პრემიების გათვალისწინებული სისტემა.

ოპციონი ეს არის არჩევის უფლება (გერმ), კონტრაქტი, რომელშიც ერთი მხარე – ოპციონის გამყიდველი უფლებას აძლევს მეორე მხარეს – ოპციონის მყიდველს, მოითხოვოს ოპციონის გამყიდველისაგან გარკვეული მოქმედებების შესრულება.

ვ) დირექტორთა საბჭო, აღწერეთ საწარმოს მიდგომა დირექტორების საბჭოს სიდიდისა და სტრუქტურის შესახებ. ჩამოთვალეთ საბჭოს მოსალოდნელი წევრები და ორი ხაზით ახსენით რა შეუძლიათ მათ მისცენ ფირმას.

ზ) აქციების სხვა მფლობელები. ჩამოთვალეთ აქციების სხვა მფლობელები, მათი უფლებები და მოვალეობები, წერილობითი გარანტიები (თუ ასეთები არსებობს).

თ) პროფესიონალური მრჩევლების და მომსახურების შინაარსი. დაასახელეთ თქვენი პროფესიონალი მრჩევლების სახელები და ორგანიზაციები აუდიტის, რეკლამის, სამართლისა და საბანკო ოპერაციების საქმეში.

1.2.9. მეცხრე განყოფილება: საწარმოს შექმნის საერთო განრიგი.

განრიგი, რომელიც გვიჩვენებს საწარმოს შექმნაში მთავარ მოვლენებს შორის ურთიერთკავშირს, წარმოადგენს ბიზნეს-გეგმის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან განყოფილებას. კვალიფიციურად შედგენილი განრიგი ყველა სხვა საკითხთან ერთად პარტნიორს აჩვენებს მმართველთა გუნდის პროფესიონალიზმს. მეწარმეებს აქვთ მიდრეკილება არ შეაფასონ დრო, რაც საჭიროა სხვადასხვა ამოცანების შესასრულებლად, ამიტომ შეეცადეთ რეალისტები იყოთ.

გრაფიკზე აჩვენეთ თქვენი ბიზნესისათვის გადამწყვეტი მოვლენები: საწარმოს შექმნა, სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოთა დასრულება, პროტოტიპის შექმნა, მოლაპარაკებების მიღწევა სავაჭრო წარმომადგენლებთან, სავაჭრო

ჩვენებებზე გამოსვლა, ბითუმად მოვაჭრებთან ხელშეკრულების ხელმოწერა, წარმოების საჭიროებისათვის მასალების პირველი პარტიის შეკვეთა, წარმოების დაწყება, პირველი შეკვეთების მიცემა, საქონლის პირველი პარტიის მიწოდება, პირველი გადასახდელების და შემოსავლების მიღება ანგარიშზე.

ცალკე გრაფიკზე უჩვენეთ რამდენი დრო გადის ნედლეულის შექმნიდან ფულადი ამონაგების მიღებამდე ყოველი ცალკეული პროდუქტისა და მომსახურების მიმართ.

გრაფიკზე უჩვენეთ თუ როგორ იცვლება სამმართველო და საწარმოო პერსონალის რიცხოვნობა, როგორ მიმდინარეობს შენობების, ნაგებობების და მოწყობილობების შესყიდვის ან მშენებლობის პროცესი თქვენი ბიზნესის განვითარების კვალობაზე.

1.2.10. მეთავე განყოფილება: რისკის შეფასება.

ფირმის შექმნას, ისევე როგორც ნებისმიერი საქმიანობის საწარმოს შექმნას თან სდევს გარკვეული რისკი, რომელიც დაკავშირებულია მომავლის განუსაზღვრელობასთან. ბიზნეს-გეგმის შედგენისას თქვენ გარდაუვლად, აუცილებლად სარგებლობთ პროგნოზული შეფასებებით, რომლებიც ეხება გაყიდვების მოცულობას, თქვენ პროდუქციაზე და მომსახურებაზე მომხმარებლის დაინტერესების ხარისხს, ბაზრის თქვენ მომავალ წილს. საერთოდ თუ უფრო მაღალი მატერიებით ვილაპარაკებთ, თქვენ აკეთებთ გარკვეულ წინასწარ მოსაზრებებს თქვენი დარგისა და მთლიანად მთელი ქვეყნის განვითარების შესახებ. პროგნოზული შეფასებებისათვის ყველა საფუძველი ნათლად, მკაფიოდ უნდა იყოს აღნიშნული, რომ მოკლე შინაარსის წაკითხვის შემდეგ დასავლეთის ქვეყნების ბიზნესმენები ჯერ კითხულობენ იმ სექციას, რომელიც ეხება მართვას, ხოლო შემდეგ ამ განყოფილებას და ამით ცდილობენ სრული წარმოდგენა იქონიონ თქვენი მომავალი საწარმოს რისკის ხარისხზე. ამასთან საჭიროა მხედველობაში ვიქონიოთ, რომ გულახდილი და პატიოსანი განხილვა ამ საკითხისა ბიზნეს-გეგმაში, ჯერ ერთი თქვენ გახასიათებთ კარგი (დადებითი) მხრიდან როგორც მეწარმეს, და, მეორე, გვიჩვენებს, რომ თქვენ ამჟღავნებთ გარკვეულ მზრუნველობას იმ საშუალებების მიმართ, რომლებიც განზრახული გაქვთ მიიღოთ თქვენი პარტნიორისაგან. უფრო კონკრეტულად თქვენ უნდა:

1. დაასაბუთოთ ყველა დაშვებები, რომლებიც კი თქვენ გააკეთეთ ბიზნეს-გეგმის დამუშავებისას და დაასაბუთოთ აგრეთვე რისკი, რომელიც მასში არის ჩადებული;

2. იმსჯელოთ ისეთი პრობლემების შესახებ, როგორიცაა: რისკი როგორ დახარჯავს მთელ თქვენ ნაღდ ფულს პროდუქციაზე შეკვეთების მიღებამდე, ფასების შემცირების რისკი კონკურენტების მოქმედების გამო, დარგის განვითარებაში შესაძლო ტენდენციები, პროდუქციის დამუშავებაზე და წარმოებაზე დაგეგმილ ხარჯზე გადამეტების რისკი, გაყიდვების დასახული მოცულობის დონემდე ვერ მისვლა, პროდუქციის დამუშავების გრაფიკის ჩაშლა, ნედლეულისა და მაკომპლექტებელი დეტალების მომარაგებაში ჩავარდნები, ბანკის კრედიტის მიღების სიძნელეები, შეკვეთების მასიური შემოსვლის შემდეგ სახეზე არსებული პროდუქციის გარეშე დარჩენის რისკი;

3. აღნიშნეთ პოტენციური პრობლემებიდან რომელი წარმოადგენს პრაქტიკულს თქვენი საწარმოს წარმატებისათვის და აღწერეთ დაუბალანსებელი ფაქტორების გავლენის მინიმიზაციის თქვენი გეგმები.

1.2.11. მეთერთმეტე განყოფილება: ფინანსური გეგმა.

ფინანსური გეგმის მიზანია უჩვენოს თქვენი ფირმის პოტენციალი და წარმოადგინოს ფინანსური სიცოცხლისუნარიანობის დროებითი გრაფიკი. შემდგომში იგი შეიძლება გამოყენებული იყოს კომპანიის ფინანსების ოპერატიული მართვისათვის. აქ საჭიროა აღინიშნოს, რომ საბუღალტრო აღრიცხვისა და ანგარიშგების სისტემა ყოფილ სსრკ-ში და დასავლეთის ქვეყნებში განსხვავდებოდა ერთიმეორისაგან, და რომ ეს განსხვავება კიდევ არსებობს. ვინაიდან თქვენი ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ იშვოთ დასავლეთელი პარტნიორი ან დასავლური ინვესტიციები ახალი თუ ძველი საწარმოსათვის თქვენი ფინანსური დოკუმენტები უნდა შეადგინოთ დასავლური ნიმუშების მიხედვით. საერთოდ, პარტნიორს აინტერესებს თქვენი კრედიტუნარიანობა, ე.ი. თქვენი ფინანსური მდგომარეობა, საწარმოს ორგანიზაციაზე დანახარჯების შეფასება და მისი ფუნქციონირება, მოგებისა და ზარალის ანგარიში, საბალანსო უწყისი და საკასო გეგმა. ყველა ამ დოკუმენტს დასავლეთის ქვეყნებში აქვთ განსაზღვრული სტანდარტი².

რაც შეეხება თქვენს კრედიტუნარიანობას, მეტად სასურველია, რათა წარმოდგენილი იქნეს მოგებისა და ზარალის ანგარიში, აგრეთვე თქვენი ფირმის საბალანსო ანგარიში მიმდინარე წელს (პროგნოზი) და მომავალ 2 წელიწადში თუ თქვენი ფირმა უკვე ფუნქციონირებს. საქმე იმაშია, რომ დასავლეთში კორპორაციები ვალდებული არიან ყოველწლიურად გამოაქვეყნონ ამგვარი დოკუმენტები. ამიტომ ძალიან უცნაური იქნება თუ თქვენი საბუღალტრო ანგარიში საიდუმლო აღმოჩნდება. ამასთან ორივე ეს ფინანსური დოკუმენტები შეგიძლიათ გამოსთხოვოთ თქვენ მომავალ პარტნიორსაც. ეს გარემოება მას არანაირად არ გაანაწყენებს, პირიქით, დაარწმუნებს იმაში, რომ მას საქმე აქვს სოლიდურ, სერიოზულ პარტნიორთან.

ა) ფირმის ოპერაციების დაწყების მომენტისათვის მომზადებაზე საჭირო ხარჯები.

კრედიტორი მოგვთხოვს დეტალურ ჩამონათვალს იმ ხარჯებისა, რომლებიც დაკავშირებულია ოპერაციების მომზადებაზე და დაწყებაზე. სრულ ექსპლუატაციურ ხარჯებთან ერთად 1-3 თვეში. ამ ხარჯებში, როგორც წესი შედის როგორც ერთდროული ხარჯები (მოწყობილობა, მანქანები, მოძრავი ქონება, მოწყობილობის დაყენების ღირებულება, ტერიტორიის კეთილმოწყობა და საწარმოო შენობების რეკონსტრუქცია, ნედლეულისა და მასალების საწყისი მარაგები, გადასახადები და ერთდროული ანაზღაურება, ლიცენზიის საფასურის, რეგისტრაცია და პრეზენტაცია და გაუთვალისწინებელი ხარჯებისათვის ნაღდი ფული), ისე მიმდინარე (განმეორებადი) ხარჯები სამი თვის განმავლობაში (მთელი ხელფასი და ჯილდოები, იჯარა, რეკლამა, სატრანსპორტო ხარჯები, საექსპლუატაციო ხარჯები, ყველა სახის დაზღვევები (გადასახადები) სახელმწიფო და ადგილობრივი), სესხებზე და კრედიტებზე პროცენტის გადახდა, რემონტი და პროფილაქტიკა, პერსონალის მომზადებაზე ხარჯები, აგრეთვე გაუთვალისწინებელი ხარჯები.

ბ) სტანდარტული ანგარიში მოგებაზე და ზარალზე. იგი გვიჩვენებს ახალი საწარმოს შექმნის ფინანსურ შესაძლებლობას. გამოიყენებთ, რა გაყიდვებისა და მათი შესაბამისი საწარმოო დანახარჯების პროგნოზს, მოამზადეთ მოგებისა და ზარალის სტანდარტული ანგარიში სულ ცოტა პირველი სამი წლისათვის. ამასთან მოიყვანეთ სრული ჩამონათვალი დაშვებებისა, რომელიც თქვენ გააკეთეთ სტანდარტული ანგარიშის შედგენის დროს. შეიტანეთ ბიზნეს-გეგმის მეათე განყოფილებაში ყველა

² ამ საკითხზე ინფორმაცია იხ. მეორე თავში.

ძირითადი მომენტები, რომლებმაც შეიძლება მოგვით გაყიდვების შემცირება 20%-ით მაინც საპროექტო ღირებულებიდან.

ზოგადი სახით სტანდარტული ანგარიში შეიცავს რეალიზებული პროდუქციის ღირებულებას, თვითღირებულებას, საერთო მოგებას, საწარმოო დანახარჯებს, წმინდა შემოსავალს ან ზარალს.

გ) **საბალანსო უწყისი.** ძირითადი განსხვავება, რომელიც მდგომარეობს საბალანსო ანგარიშების შედგენაში დასავლეთის ქვეყნებში და ყოფილ სსრკ-ში, მდგომარეობდა იმაში, რომ ჯერ ერთი, აქტივის ნაწილში არ აისახებოდა ე.წ. «შეუხებელი» აქტივები (ისინი შეიძლება იყოს პატენტების, სავაჭრო მარკების ქონა, ფირმის რეპუტაცია, სახელმწიფო ორგანოებთან კარგი ურთიერთობანი, რომლებიც თქვენ უზრუნველყოფენ უპირატესი კეთილგანწყობით ბიზნესში, თქვენი მონოპოლური მდგომარეობა ბაზარზე და ა.შ.); მეორე, პასივებში არ მოიყვანებოდა ფირმის თვითღირებულების სტრუქტურა. ვინაიდან თქვენ აპირებთ შექმნათ აქციონერული საზოგადოება ან პარტნიორობა, რომელიც წარმოადგენს რამოდენიმე პიროვნების საკუთრებას, ეს თხოულობს, რომ ბალანსის განყოფილებაში შევიდეს მუხლი, რომელიც ასახავს საკუთრების სტრუქტურას.

საბალანსო უწყისი წარმოადგენს თქვენი კომპანიის ფინანსურ პირობას განსაზღვრული თარიღისათვის. იგი დეტალურად აღწერს თქვენი კომპანიის საკუთრების ელემენტებს (აქტივები) და ვალდებულებების სიდიდეს (პასივები). იგი აგრეთვე გვიჩვენებს თქვენი კომპანიის წმინდა ღირებულებას და მის ლიკვიდურობას (ნაღდ ფულად გადაქცევას). ეს დოკუმენტი შეადგინეთ 3-4 წლით ადრე.

დ) **საკასო გეგმის ანალიზი.** გააკეთეთ საკასო ნაღდი ფულის მოძრაობის პროგნოზი თვეების მიხედვით ოპერაციის პირველი წლისათვის და კვარტლების მიხედვით სულ ცოტა ორი წლისათვის, თანაც დეტალურად უჩვენეთ მოსალოდნელი შემოსავლები და გასავლები; განსაზღვრეთ დამატებითი ფინანსირების საჭიროება და ვადები და უჩვენეთ როგორ უნდა იქნეს მიღებული დამატებითი ფინანსირება (სააქციო ფინანსირების მეშვეობით საბანკო სესხებით, მოკლევადიანი საბანკო კრედიტების გზით), რა პირობებით, როგორ ანაზღაურდება ნასესხი საშუალებები.

უჩვენეთ, კრედიტორების მიერ გადასახდელების პირობების შესახებ დაშვებები, ხელფასების გეგმიურ ზრდაზე სხვა მოსალოდნელ საოპერაციო ხარჯებზე, სეზონურობის გავლენაზე, მარაგების ბრუნვი წლის განმავლობაში, კაპიტალური მოწყობილობის შესყიდვებზე და ა. შ.

ე) **წამგებიანობის ანალიზი.** თქვენ და თქვენმა პარტნიორმა ზუსტად უნდა განსაზღვროთ რომელი ხელფასი წარმოადგენს მუდმივს და რომელი იცვლება ბიზნესის სიდიდის ცვლილებასთან. შეიძლება გამოყენებული იქნეს მარტივი ფორმულა წამგებიანობის წერტილის განსაზღვრისათვის.

გაყიდვების	_____	საერთო ფიქსირებული ხარჯები
მოცულობის	_____	
წამგებიანობის		ერთეულის ფასი-პროდუქტების ერთეულზე
სიდიდე		ცვალებადი დანახარჯები

ვ) **ფირმის მოღვაწეობის ფინანსური მაჩვენებლები.** ამ განყოფილების დასასრულს საჭიროა მოცემული იქნეს შეფასება ფირმის საქმიანობის ძირითადი ფინანსური მაჩვენებლების შესახებ.

ა. გაყიდვებიდან მიღებული წმინდა შემოსავალი. ეს მაჩვენებელი მიიღება გადასახადების გადახდის შემდეგ დარჩენილი თქვენი მოგების გაყოფით წლის განმავლობაში გაყიდვების მოცულობაზე;

ბ. ფირმის აქტივებისა და პასივების მდგომარეობის მიმდინარე კოეფიციენტი. ეს არის მიმდინარე აქტივები გაყოფილი მიმდინარე ვალდებულებებზე. ფირმების უმრავლესობა განიხილება როგორც ფინანსურად ჯანმრთელი ფირმები, როდესაც ეს მაჩვენებელი უდრის 2-ს ან მეტია მასზე.

გ. რენტაბელობა – ეს არის წმინდა მოგება გაყოფილი ინვესტირებულ კაპიტალზე.

აქ საჭიროა მხედველობაში გვქონდეს, რომ დასავლელი პარტნიორისათვის კაპიტალის დაბანდება საქართველოს ეკონომიკაში ჯერ-ჯერობით კიდევ ითვლება სარისკო საქმედ. დასავლეთში ასეთი სახის დაბანდებები ხორციელდება თუ დაბანდებულ კაპიტალზე დაბრუნება შეადგენს არა ნაკლებ 40-60%.

1.2.12. მეთორმეტე განყოფილება:

წინადადებები ფინანსირების დონის შესახებ (საზღვარგარეთელი პარტნიორის ფინანსური მონაწილეობის ხარისხი)

ბიზნეს-გეგმის ეს განყოფილება უნდა ასახავდეს:

1. ფულის იმ რაოდენობას, რომელიც თქვენ დაგჭირდებათ;
2. დრო, როდესაც თქვენ დაგჭირდებათ იგი;
3. როგორ გამოიყენებინან ისინი.

დაემყარებით რა, თქვენ საპროექტო საკასო გეგმას და იმის შეფასებას თუ რამდენი თანხა დაგჭირდებათ 3 წლიდან 5 წლამდე ბიზნესის განსახორციელებლად, ან გასაფართოებლად, აღწერეთ ამ თანხიდან რამდენი იქნება მიღებული პარტნიორისაგან ან ინვესტორისაგან და რამდენი იქნება მიღებული სესხის სახით სხვა ორგანიზაციებიდან.

ინვესტორები მოისურვებენ გაიგონ თქვენ როგორ აპირებთ კაპიტალის ხარჯვას. კერძოდ, რა რაოდენობის საშუალებები იქნება გამოყენებული სამეცნიერო და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებზე, მოწყობილობაზე, მარკეტინგზე და საბრუნავი კაპიტალის შევსებაზე. მოიყვანეთ პარტნიორებთან ანგარიშსწორების თქვენი გეგმები. ზოგიერთი მათგანი მეტად დადებითად აფასებს საწარმოს სააქციო საწარმოდ გარდაქმნის გეგმებს, რომლის აქციებიც თავისუფლად იყიდება და შეისყიდება საფონდო ბირჟაზე. ასეთი გადასვლა შეიძლება დაიგეგმოს 5-7 წლის შემდეგ.

მეორე თავი.

საქართველოში გამოყენებული აღრიცხვასა და ანგარიშგების მეთოდის საერთაშორისო სტანდარტებთან მისადაგება

ბიზნეს-გეგმის მეთორმეტე განყოფილების (ფინანსური გეგმა) დამუშავების დროს გათვალისწინებული უნდა იქნეს ის გარემოება, რომ საერთაშორისო სტანდარტებით აღიარებული ხარჯებისა და ამ ხარჯების მუხლებსა და საქართველოს საგადასახადო

კოდექსით (სსკ) აღიარებულ შემოსავლებისა და გამოსაქვით ხარჯებს შორის დღემდე არსებობდა განსხვავებები.

ქვემოთ მოგვყავს ეს განსხვავებები³.

მოგების გადასახადის აღრიცხვა

სხვაობა სააღრიცხვო და საგადასახადო მოგებას შორის

საწარმოებმა საანგარიშგებო პერიოდის განმავლოვაში სააღრიცხვო პოლიტიკა უნდა წარმართონ ფინანსური აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების (ფასს) მოთხოვნების შესაბამისად. ამავდროულად ჩვენი საგადასახადო კანონმდებლობა არ ემთხვევა ფასს-ის მოთხოვნებს. საგადასახადო კანონმდებლობა საწარმოთა მოგების გადასახადით დაბეგვის მიზნებისათვის იყენებს შემოსავლებისა და ძირითადად კი ხარჯების გამოთვლის თავისებურ დებულებებს, რომელსაც საწარმოთა ფასს-ის მიხედვით გამოთვლილ სააღრიცხვო მოგებისაგან განსხვავებულ დასაბეგრ მოგებამდე მივყევართ. შესაბამისად განსხვავებულა მოგების გადასახადის მოცულობა.

ფასს-ით

სსკ-ით

(+) შემოსავლები

სააღრიცხვო შემოსავალი
ღარიცხვის მეთოდით

საგადასახადო შემოსავალი
საკასო მეთოდით, ღარიცხვის მეთოდით

(-) ხარჯები

სააღრიცხვო ხარჯი

საგადასახადო ხარჯი

პერიოდიზაციის პრინციპით ყველა ფაქტიური ხარჯი

ხარჯების შეზღუდულად არიარება

= მოგება (ზარალი)

სააღრიცხვო მოგება (ზარალი) საგადასახადო მოგება (ზარალი)

სააღრიცხვო შემოსავლებს
გამოკლებული სააღრიცხვო ხარჯი

საგადასახადო შემოსავლებს
გამოკლებული საგადასახადო ხარჯი

³ საქართველოს ბიზნესის განვითარების ცენტრი «კავკასია». ბიზნესის განვითარების და დასაქმების პილოტური პროგრამა USAID, მცირე და საშუალო ბიზნესის მხარდაჭერის პროექტი.

სააღრიცხვო მოგება არის საანგარიშგებო პერიოდის წმინდა მოგების ან ზარალის თანხა საგადასახადო ხარჯის გამოქვითვამდე;

საგადასახადო (დასაბეგრი) მოგება (საგადასახადო ზარალი) არის საგადასახადო კოდექსის მოთხოვნების შესაბამისად განსაზღვრული საანგარიშგებო პერიოდის მოგება (ზარალი), რომლის მიხედვითაც ხდება გადასახადის გადახდა (დაბრუნება);

საქართველოს საგადასახადო კოდექსის მიხედვით საწარმოს დაბეგვრის ობიექტია დასაბეგრი მოგება. იგი განისაზღვრება, როგორც სხვაობა გადასახადის გადამხდელის ერთობლივ შემოსავალსა და საგადასახადო კოდექსით გათვალისწინებული გამოქვითვების თანხებს შორის. ამასთან, ერთობლივ შემოსავალში ჩაითვლება ყველა ის შემოსავალი, რომელიც გავლენას ახდენს გადასახადის გადამხდელის მოგებაზე, მათ შორის უსასყიდლოდ მიღებული ქონებისა და ფულადი სახსრების სახით, გარდა დაბეგვრისაგან განთავისუფლებული შემოსავლებისა.

ერთობლივი შემოსავალიდან გამოიქვითება ყველა ხარჯი, რომელიც დაკავშირებულია მის მიღებასთან, გარდა ძირითად საშუალებათა შეძენის, დადგმისა და სხვა კაპიტალური ხარჯებისა, როდესაც არ არსებობს ამ კოდექსის 183-ე მუხლის მე-13 ნაწილით გათვალისწინებული ძირითად საშუალებათა ღირებულების სრულად გამოქვითვის შემთხვევები. აგრეთვე იმ ხარჯების გარდა, რომლებიც არ ექვემდებარება გამოქვითვას საგადასახადო კოდექსის 178-ე მუხლისა და სხვა მუხლების დებულებათა თანახმად.

საგადასახადო კოდექსი ადგენს ხარჯებს, რომლებიც არ შეიძლება გამოიქვითოს. ამასთან, გარკვეული ხარჯების მიმართ იყენებს შეზღუდვას ან გამოქვითვის თავისებურ განრიგს.

საგადასახადო ხარჯი (საგადასახადო შემოსავალი) საანგარიშგებო პერიოდის მოგების ან ზარალის განსაზღვრისას გამოყენებული მიმდინარე და გადავადებული გადასახადების მთლიანი თანხა.

მაგალითი კომპანიამ 2005 წელი დაასრულა 300,000 ლარი შემოსავლებით, რომელიც აღიარებულია დარიცხვის მეთოდით. ხარჯებმა შეადგინა 178,000 ლარი, სააღრიცხვო მოგება უდრის (300,000 - 178,000) 122,000 ლარს. დავუშვათ, საგადასახადო კოდექსის მოთხოვნების გათვალისწინებით ხარჯებმა შეადგინა 156,000 ლარი, საგადასახადო მოგებამ შეადგინა (300,000 - 156,000) 144,000 ლარი, მოგების გადასახადი იქნება:

სააღრიცხვო მოგებით $122,000 \times 20\% = 24,400$

საგადასახადო მოგებით $144,000 \times 20\% = \underline{28,800}$

სხვაობა **+ 4,400 ლარი**

როგორ უნდა მოხდეს წარმოშობილი განსხვავების კორექტირება?

ფასს-ი განმარტავს, რომ არსებობს ორი სახის განსხვავება: დროებითი და მუდმივი. **დროებითი განსხვავებები**ა _ განსხვავებები ფასს-სა და საგადასახადო კოდექსს შორის, რომლებიც იწვევენ განსხვავებებს სააღრიცხვო და საგადასახადო მოგებაში. ეს განსხვავებები კომპენსირდება მომავალ საანგარიშგებო პერიოდში. მაგალითად, ფასს-ი მიმდინარე პერიოდში ხარჯებად აღიარებული საექვო ვალებთან დაკავშირებული

გამოქვითვები საგადასახადო მიზნებიდან გამომდინარე აღიარდება ხარჯებად მომავალ წელს.

მუდმივი განსხვავებებია – განსხვავებები ფასს-სა და საგადასახადო კოდექსს შორის, რომლებიც იწვევენ განსხვავებებს სააღრიცხვო და საგადასახადო მოგებაში და მათი კომპენსაცია მომავალში არ ხდება. მაგალითად, ფინანსურ აღრიცხვაში სრული სიდიდით აღიარებული რემონტის, მივლინების, წარმომადგენლობითი ხარჯების სიდიდესა და ამავე ხარჯების ზღვრულ საგადასახადო სიდიდეს შორის წარმოშობილი სხვაობა მომავალში არ დაკორექტირდება. უფრო მეტიც, არაეკონომიკური დანიშნულების ხარჯები საერთოდ არ ექვემდებარება საგადასახადო გამოქვითვას, ანუ არ აღიარდება საგადასახადო ხარჯად.

სააღრიცხვო მოგებასა და საგადასახადო მოგებას შორის წარმოქმნილი დროებითი სხვაობა წარმოადგენს **გადავადებულ საგადასახადო მოგებას**. ის შეიძლება იყოს ვალდებულების, ან აქტივის სახით:

- როდესაც საგადასახადო მოგება აღემატება სააღრიცხვო მოგებას, წარმოიშვება დროებითი სხვაობა, რომლის კომპენსაცია მოხდება მომავალში და ასეთი სხვაობა წარმოადგენს აქტივს. ფასს 12 ასეთ აქტივებს უწოდებს **გადავადებულ საგადასახადო აქტივებს** და განმარტავს მას, როგორც: „შემოსავლებიდან გადასახადების ის ნაწილი, რომლის დაბრუნებაც უნდა მოხდეს მომავალ საანგარიშგებო პერიოდში”;

- როდესაც სააღრიცხვო მოგება აღემატება საგადასახადო მოგებას, წარმოიშვება დროებითი სხვაობა, რომელიც გადახდილი იქნება მომავალ საანგარიშგებო პერიოდში და ასეთი სხვაობა წარმოადგენს ვალდებულებას. ფასს-ი ასეთ სხვაობებს უწოდებს **გადავადებულ საგადასახადო ვალდებულებებს** და განმარტავს მას, როგორც დასაბეგრი დროებითი სხვაობა, რომელიც გადახდილი უნდა იქნეს მომავალი საანგარიშგებო პერიოდის შემოსავლებიდან.

მუდმივი განსხვავებებით გამოწვეული სხვაობა სააღრიცხვო და საგადასახადო მოგების გადასახადებს შორის ცვლის მოგების გადასახადის ხარჯს. ამ დროს გადავადებული მოგების გადასახადის არიარება არ ხდება.

გადავადებული საგადასახადო მოგების აქტივების აღსარიცხვად გამოიყენება ანგარიში 2340 „გადავადებული საგადასახადო მოგების აქტივები”.

გადავადებული საგადასახადო მოგების ვალდებულება აისახება ანგარიშზე 4210 „გადავადებული მოგების გადასახადი”. სააღრიცხვო მოგების გადასახადის აღსარიცხვად გამოიყენება ანგარიში 9210 „მოგების გადასახადი”, საგადასახადო მოგების აღსარიცხვად კი ანგარიში 3310 „გადასახდელი მოგების გადასახადი”.

წარმოშობილი გადავადებული მოგების გადასახადის აქტივი აისახება გატარებით:

დებეტი 2340 გადავადებული საგადასახადო მოგების აქტივი
(სხვაობა სააღრიცხვო და საგადასახადო მოგების გადასახადებს შორის)

დებეტი 9210 მოგების გადასახადი
(სააღრიცხვო მოგების შესაბამისად)

კრედიტი 3310 გადასახდელი მოგების გადასახადი
(საგადასახადო მოგების შესაბამისად)

ჩვენს მაგალითში წარმოიშვა გადავადებული საგადასახადო მოგების აქტივი, რაც აისახება შემდეგი გატარებით:

დებეტი 2340 გადავადებული საგადასახადო მოგების აქტივი
4400

დებეტი 9210 მოგების გადასახადი 24,400

კრედიტი 3310 გადასახდელი მოგების გადასახადი 28,800

წარმოშობილი გადავადებული მოგების გადასახადის ვალდებულება აისახება გატარებით:

დებეტი 9210 მოგების გადასახადი
(სააღრიცხვო მოგების შესაბამისად)

კრედიტი 3310 გადასახდელი მოგების გადასახადი
(საგადასახადო მოგების შესაბამისად)

კრედიტი 4210 გადავადებული მოგების გადასახადი
(სხვაობა სააღრიცხვო და საგადასახადო მოგების გადასახადებს შორის)

სააღრიცხვო მოგების დაყვანა საგადასახადო მოგებაზე

საწარმოები სააღრიცხვო მოგების განსაზღვრას ახდენენ ფასს-ის პრინციპებით გაანგარიშებული მოგების მიხედვით, ხოლო ბიუჯეტში გადასახდელი მოგების გადასახადის დასაბეგრ სიდიდეს წარმოადგენს საგადასახადო მოგება, ანუ მოგება, რომელიც გაანგარიშებულია საქართველოს საგადასახადო კოდექსის (სსკ) მოთხოვნებით. რამდენადაც საგადასახადო კოდექსის მოთხოვნები რიგ საკითხებში არ ემთხვევა სააღრიცხვო პრინციპებს, ამდენად წარმოიშვება ფინანსურ ანგარიშგებაში ასახული მოგება/ზარალის კორექტირების აუცილებლობა – სააღრიცხვო მოგების დაყვანა საგადასახადო მოგებაზე.

ვნახოთ რა განსხვავებები არსებობს შემოსავლებისა და ხარჯების აღიარებაში ფინანსურ და საგადასახადო აღრიცხვაში

1. შემოსავლები რეალიზაციიდან

სსკ საკასო ან დარიცხვის მეთოდი.

ფასს დარიცხვის მეთოდით, როდესაც საქონლის ფლობას-თან დაკავშირებული ყველა მნიშვნელოვანი რისკი და სარგებელი გადადის მყიდველზე.

2. სასაქონლო-მატერიალური მარაგების ადაფასებით მიღებული მოგება ან ზარალი

სსკ სასაქონლო-მატერიალური მარაგების აღრიცხვისას გადასახადის გადამხდელს უფლება აქვს დეფექტური ან მოძველებული და მოდიდან გამოსული საქონელი, რომლის რეალიზაციაც შეუძლებელია მის წარმოებაზე გაწეულ ხარჯებზე (შემქენის ფასზე) მეტ ფასად, შეაფასოს მათ წარმოებაზე გაწეულ ხარჯებზე ან შემქენის ფასზე უფრო ნაკლები ამ საქონლის შესაძლო სარეალიზაციო ფასით (მუხლი 208, პუნქტი 5).

ფასს შეფასება ხდება თვითღირებულებასა და ნეტო სარეალიზაციო ღირებულებას შორის უმცირესი ღირებულებით.

3. ძირითადი საშუალებების ცვეთის და არამატერიალური აქტივების ამორტიზაციის ხარჯი

სსკ კოდექსში განსაზღვრული ნორმების მიხედვით (მუხლი 183, პუნქტი 3).
ფასს ფასს-ში განსაზღვრული მეთოდებისა და ნორმების გამოყენებით.

4. ძირითადი საშუალებების გასვლიდან მიღებული ზარალი

სსკ ჯგუფურ ცვეთას დაქვემდებარებული ძირითადი საშუალებების გაყიდვისას, მათი ღირებულება ჩამოიწერება ჯგუფის ღირებულებითი ბალანსიდან და ზარალის აღიარება არ ხდება, გარდა იმ შემთხვევებისა, რომელიც გაიღება ჯგუფში შემავალი ყველა ძირითადი საშუალების გაყიდვით ან როდესაც ჯგუფის ღირებულებითი ბალანსი 1,000 ლარზე ნაკლები რჩება (მუხლი 183, პუნქტი 8 და 9).

ფასს ზარალის აღიარება ხდება ყოველი კონკრეტული ძირითადი საშუალების გასვლით.

5. ძირითადი საშუალებების გასვლიდან მიღებული მოგება

სსკ ჯგუფურ ცვეთას დაქვემდებარებული ძირითადი საშუალებების გაყიდვისას მთელი თანხა ჩამოიწერება ჯგუფის ღირებულებითი ბალანსიდან გასაყიდი ფასით და მოგების აღიარება არ ხდება. თუ საგადასახადო წლის განმავლობაში ჯგუფის ძირითად საშუალებათა რეალიზაციიდან ამონაგები თანხა გადააჭარბებს ჯგუფის ღირებულებით ბალანსს წლის ბოლოსათვის, მაშინ მოგება აღიარდება ამ ნამეტი თანხით (ნამეტი თანხა ჩაითვლება ერთობლივ შემოსავალში) და ჯგუფის ღირებულებითი ბალანსი ნულს გაუტოლდება (მუხლი 183, პუნქტი 7).

ფასს მოგების აღიარება ხდება ყოველი კონკრეტული ძირითადი საშუალების ნარჩელ საბალანსო ღირებულებაზე მეტი თანხით გაყიდვისას.

6. საექვო ვალების კორექტირება

სსკ უიმედო ვალების გამოქვითვა დაიშვება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ დავალიანება ჩამოწერილია და ასახულია გადასახადის გადამხდელის საბუღალტრო ანგარიშგებაში (მუხლი 180, პუნქტი 2).

ფასს საექვო ვალი, როგორც ხარჯი აისახება დებიტორული დავალიანების კონტრაქტიურ ანგარიშთან (ანგარიში 1415) კორესპონდენციით და არ აკლდება დებიტორულ დავალიანებას, ვიდრე დავალიანება უიმედო არ გახდება.

7. რემონტის ხარჯები

სსკ ხარჯებში ჩამოიწერება ყოველწლიურად, საანგარიშო წლის წინა წლის ბოლოსათვის ძირითად საშუალებათა ჯგუფის ღირებულებითი ბალანსის 5 %-მდე ოდენობის თანხა, რემონტის ხარჯების დასაფარავად გაწეული დანარჩენი თანხა კი ზრდის ჯგუფის ღირებულებითი ბალანს (მუხლი 184).

ფასს რემონტის ხარჯებს მიეკუთვნება ის ნაწილი, რომელიც უზრუნველყოფს აქტივის ამოსავლი ნორმატიული მწარმოებლობის აღდგენას და შენარჩუნებას. რემონტის დანარჩენი ხარჯები, რომლებიც ზრდის ძირითადი საშუალებების სასარგებლო მომსახურების ვადას, მის მწარმოებლობას და უზრუნველყოფს მეტი ეკონომიკური სარგებლის მიღებას, ვიდრე ნორმატიული მწარმოებლობის პირობებში, ზრდის ძირითადი საშუალების ღირებულებას.

8. წარმომადგენლობითი ხარჯები

სსკ წარმომადგენლობითი ხარჯები ეკონომიკური საქმიანობის განმახორციელებელი პირებისათვის გამოიქვითება არა უმეტეს საგადასახადო წლის განმავლობაში მიღებული ერთობლივი შემოსავლის 1 პროცენტის ოდენობით (მუხლი 185).

ფასს ხარჯად აღიარდება სრული სიდიდით.

9. გეოლოგიური კვლევებისა და ბუნებრივი რესურსების მოპოვების მოსამზადებელი მომსახურების ხარჯები და მათი ექსპლუატაციის უფლების შექმნასთან დაკავშირებულ ხარჯები

სსკ ხარჯები გამოიქვითება ერთობლივი შემოსავლიდან თანდათანობით საამორტიზაციო ანარიცხების სახით სსკ-ს 183-ე მუხლის მე-3 ნაწილის პირველი ჯგუფის ძირითად საშუალებათა ცვეთის ნორმის მიხედვით ჯგუფის ღირებულებითი ბალანსის მიხედვით და აღირიცხება ცალკე ჯგუფად (მუხლი 188).

ფასს ხარჯად აღიარდება ერთბაშად იმ საანგარიშგებო პერიოდში, როდესაც ის ფაქტიურად იქნა გაწეული ან აღიარდება აქტივის სახით, თუ იგი აკმაყოფილებს აქტივად აღიარების კრიტერიუმებს. აღნიშნული ტიპის კაპიტალიზებული დანახარჯები ამორტიზაციას ექვემდებარება საწარმოს თვალსაზრისით დადგენილი ვადიდან გამომდინარე.

10. სესხით სარგებლობის ხარჯები

სსკ კრედიტისათვის (სესხისათვის) გადახდილი ან/და გადასახდელი პროცენტები გამოიქვითება არა უმეტეს კრედიტის (სესხის) წლიური 24 პროცენტის ფარგლებში, შესაბამისი პერიოდის პროპორციით (მუხლი 179, პუნქტი 1).

ფასს საპროცენტო ხარჯები მთლიანად აღიარდება პერიოდის ხარჯად.

11. საურავები და ჯარიმები

სსკ ბიუჯეტში შეტანილი ან შესატანი სანქციების თანხები (საურავები და ჯარიმები) არ გამოიქვითება ერთობლივი შემოსავლებიდან (მუხლი 190).

ფასს ბიუჯეტში შეტანილი ან შესატანი სანქციების თანხები (საურავები და ჯარიმები) აღიარდება ხარჯებად.

12. აქტივების უსასყიდლოდ ან შემცირებული ფასით მიწოდება

სსკ აქტივების უსასყიდლოდ ან თვითღირებულებაზე ნაკლები ფასით მიწოდებისას მიმწოდებელი პირის მოგება განისაზღვრება, როგორც დადებითი სხვაობა მიწოდებული აქტივების საბაზრო ფასსა და ამ კოდექსის 211-ე მუხლის მიხედვით განსაზღვრულ აქტივების ღირებულებას შორის. ე. ი. ამ ოპერაციით მიღებული ფინანსური შედეგი განისაზღვრება მიწოდებული ქონების საბაზრო ფასსა და ამ აქტივის ღირებულებას შორის არსებული სხვაობით (მუხლი 210, პუნქტი 4).

ფასს ამ ოპერაციით მიღებული ფინანსური შედეგი აღიარდება ზარალად.

13. არაეკონომიკურ საქმიანობაზე გაწეული ხარჯები

სსკ ის ხარჯები, რომლებიც დაკავშირებული არ არის ეკონომიკურ საქმიანობასთან არ გამოიქვითება ერთობლივი შემოსავლიდან, გარდა ამ კოდექსის 186-ე მუხლით გათვალისწინებული თანხისა (მუხლი 178).

ფასს აღიარდება პერიოდის ხარჯად.

14. გართობაზე გაწეული ხარჯები

სსკ გართობაზე გაწეული ხარჯები არ ექვემდებარება გამოქვითვას ერთობლივი შემოსავლიდან (მუხლი 178).

ფასს აღიარდება პერიოდის ხარჯად.

15. საქველმოქმედო ორგანიზაციებზე გაცემული შეწირულობის თანხები

სსკ ერთობლივი შემოსავლიდან გამოიქვითება საწარმოს მიერ საქველმოქმედო ორგანიზაციებზე გაცემული შეწირულობის თანხა, მაგრამ არა უმეტეს ერთობლივი შემოსავლიდან ამ კოდექსით გათვალისწინებული გამოქვითვების (ამ მუხლით გათვალისწინებული გამოქვითვების გარეშე) შემდეგ დარჩენილი თანხის 8 პროცენტისა (მუხლი 186).

ფასს მთლიანად აღიარდება პერიოდის ხარჯად.

16. ნებაყოფლობითი და მაგროვებადი დაზღვევა

სსკ მაგროვებადი და დაბრუნებადი ხასიათის ხელშეკრულებათა მიხედვით გადახდილი სადაზღვევო შენატანები არ ექვემდებარება გამოქვითვას ერთობლივი შემოსავლიდან (მუხლი 187).

ფასს აღიარდება პერიოდის ხარჯად.

17. მივლინების ხარჯები

სსკ აღიარდება საგადასახადო ხარჯად საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს მიერ დამტკიცებული ნორმის ფარგლებში (საქართველოს შიგნით მივლინებისას მივლინების სადღეღამისო ნორმა განისაზღვრება 15 ლარით).

ფასს მთლიანად აღიარდება პერიოდის ხარჯად.

18. სამეცნიერო-კვლევითი საპროექტო და საცდელ საკონსტრუქტორო მომსახურების ხარჯები

სსკ გამოქვითვას ექვემდებარება ერთობლივი შემოსავლის მიღებასთან დაკავშირებული სამეცნიერო _ კვლევითი, საპროექტო და საცდელ _ საკონსტრუქტორო მომსახურების ხარჯები, გარდა ძირითად საშუალებათა შეძენასა და დადგმაზე გაწეული, აგრეთვე სხვა კაპიტალზირებადი ხარჯისა (მუხლი 182).

ფასს სამეცნიერო _ კვლევითი სამუშაოების დანახარჯები გაწევისთანავე აისახება ხარჯის სახით, ხოლო საცდელ-საკონსტრუქტორო მომსახურების დანახარჯები გაწევისთანავე აისახება ხარჯის სახით ან აღიარდება აქტივის სახით, თუ იგი აკმაყოფილებს აქტივად აღიარების კრიტერიუმებს. აქტივად აღიარება კი სააღრიცხვო და საგადასახადო მოგებას შორის სხვაობას განაპირობებს.

19. გასული წლების ზარალის დაფარვა

სსკ საგადასახადო კოდექსით გათვალისწინებული გამოქვითვების გადამეტება ერთობლივ შემოსავალზე გადაიტანება ხუთ წლამდე ვადით და დაიფარება მომავალი პერიოდების ერთობლივი შემოსავლების ხარჯზე (მუხლი 192).

ამრიგად, წინა წლებში მიღებული ზარალის ჩამოწერა შეზღუდულია _ მომავალ პერიოდებში მისაღები შემოსავლების ხარჯზე დაიფარება მხოლოდ ის ზარალი, რომელიც მიღებულია ბოლო ხუთი წლის განმავლობაში.

საგადასახადო კოდექსით წინა წლების დაუფარავი ზარალი შემოსავლებიდან გამოიქვითება საანგარიშგებო პერიოდში მიღებული მოგების ფარგლებში, დარჩენილი თანხა ანალოგიურად ჩამოიწერება მომავალ წლებში.

ფასს საანგარიშგებო პერიოდის დასაბეგრ მოგებას არ აკლდება წინა წლების დაუფარავი ზარალი და ის იბეგრება მოგების გადასახადით.

ფასს-ის შესაბამისად განსაზღვრული მოგება/ზარალი _ ითვალისწინებს საანგარიშგებო პერიოდში მიღებულ ფინანსურ შედეგს, რომელიც განისაზღვრება ყველა ხარჯის გათვალისწინებით, ყოველგვარი საგადასახადო შეზღუდვების გარეშე. ეს ის სიდიდეა, რომელიც შემდომში დაყვანილი უნდა იქნეს საგადასახადო მოგებაზე ანუ დაკორექტირდეს საგადასახადო კანონმდებლობის გათვალისწინებით _ ხარჯების შეზღუდული აღიარებით.

საგადასახადო მოგების დასაანგარიშებლად საჭირო კორექტირებები _ ჩამოთვლილია ის მუხლები, როლებიც საგადასახადო კოდექსისაგან განსხვავებულად იქნენ დაანგარიშებულნი. ეს მაჩვენებლები აისახება შემდეგ სვეტებში: A სვეტში _

შემოსავლები და ხარჯები საგადასახადო კოდექსის მიხედვით; B სვეტში – შემოსავლები და ხარჯები ფასს-ის მიხედვით; C სვეტში – ჩაიწერება მაკორექტირებელი თანხა – A სვეტის და B სვეტის ალგებრული ჯამი ($C = A + B$). A სვეტში შემოსავლები აღინიშნება (+) ნიშნით, ხარჯები (–) ნიშნით; B სვეტში პირიქით, შემოსავლები აღინიშნება (–) ნიშნით, ხარჯები (+) ნიშნით; ჩ სვეტში ჩაიწერება A და B სვეტებს შორის წარმოქმნილი სხვაობა.

კომპანიის მაგალითზე განვიხილოთ მაკორექტირებელი მულები, დავადგინოთ მათი სააღრიცხვო და საგადასახადო სიდიდე, გავიანგარიშოთ სხვაობის თანხა, დავაკორექტიროთ სააღრიცხვო მოგება სხვაობის თანხით და დავადგინოთ საგადასახადო (დასაბეგრი) მოგება.

კომპანიის 2005 წლის საანგარიშგებო პერიოდი ხასიათდება შემდეგი სააღრიცხვო მაჩვენებლებით:

ფასს-ით განსაზღვრული მოგება შეადგენს 180,000 ლარს.

1. შემოსავლები რეალიზაციიდან

კომპანიამ მიიღო ერთნაირი შემოსავლები რეალიზაციიდან ფასს-ით და სსკ-ით 520,000 ლარი.

2. სასაქონლო-მატერიალური ფასეულობების ჩამოფასება

მთლიანად გამოუსადეგარი მარაგები ჩამოფასდა 800 ლ. (ე.ი. ეს ის სიდიდეა, რომლის ზარალად აღიარება ნებადართულია სსკ-ით) და საბაზრო ფასის დაცემის გამო 2,200 ლარის ღირებულების მარაგები ჩამოფასდა ნეტო-სარეალიზაციო ღირებულებამდე, რაც ნებადართულია ფასს-ით, სხვაობა შეადგენს +1400 ლ. ($-800 + 2,200$).

3. არამატერიალური აქტივების ამორტიზაცია შეადგენს 500 ლ., ხოლო სსკ-ით ნებადართულია ამორტიზაციის დარიცხვა პირვალდელი ღირებულების 15%, რაც შეადგენს 300 ლ., სხვაობა შეადგენს +200 ლ. ($-300 + 500$).

4. ძირითადი საშუალებების ცვეთა – კომპანია იყენებს ცვეთის დარიცხვის წრფივ მეთოდს, რომლის მიხედვით ცვეთის თანხამ შეადგინა 3500 ლ., სსკ-ით ცვეთის თანხა უდრის 1800 ლ., სხვაობა შეადგენს +1,700 ლ. ($-1,800 + 3,500$).

5. ძირითადი საშუალებების გასვლიდან მიღებული ზარალი – კომპანიამ გაყიდა დანადგარი 4,425 ლ., მათ შორის დღგ 675 ლ., მისი ნარჩენი ღირებულება შეადგენს 4,000 ლ. გაყიდვის შემდეგ ჯგუფის ღირებულებითი ბალანსი შეადგენს 800 ლარს. ფასს-ით მიღებულია ზარალი 250 ლ. ($4,425 - 675 - 4000$), სსკ-ით მიღებულია ზარალი 800 ლარი. სხვაობა შეადგენს - 550 ლ. ($-800 + 250$).

6. ძირითადი საშუალებების გასვლიდან მიღებული მოგება – კომპანიამ გაყიდა ქსეროქსი 4,130 ლ., მათ შორის დღგ 630 ლ., მისი ნარჩენი ღირებულება შეადგენს 1,600 ლ. ქსეროქსის გაყიდვის შემდეგ ჯგუფის ღირებულებითი ბალანსი შეადგენს 2,050 ლარს. ფასს-ით მოგება შეადგენს 1900 ლ. ($4,130 - 630 - 1600$), ხოლო სსკ-ით მოგება შეადგენს 1450 ლარს ($4,130 - 630 - 2,050$) სხვაობა შეადგენს - 450 ლ. ($+1450 - 1900$).

7. საექვო ვალების კორექტირება და უიმედო ვალების გამოქვითვა – კომპანიის დებიტორული დავალიანების სიდიდემ სააღრიცხვო პერიოდის ბოლოსათვის შეადგინა 120,000 ლარი, საიდანაც სავარაუდოდ 12,000 ლარი არ იქნება მიღებული. საექვო ვალების ეს თანხა დადგენილი იქნა დებიტორული დავალიანების ხანდაზმულობის ანალიზის შედეგად. ამრიგად, კომპანიამ სააღრიცხვო პერიოდის ბოლოსათვის შექმნა 12,000 ლარის საექვო ვალების რეზერვი. ამასთან ერთად, კომპანიამ

მიმდინარე საანგარიშგებო პერიოდში ჩამოწერა და ფინანსურ დოკუმენტებში ასახა 3,000 ლარი.

ე.ი. ფასს-ით **საექვო ვალების ხარჯი** შეადგენს 12,000 ლარს, ხოლო სსკ-ით ხარჯად აღიარდება მხოლოდ 3,000 ლარი ანუ დავალიანების ის თანხა, რომელიც ჩამოწერილია და ასახულია გადასახადის გადამხდელის საბუღალტრო ანგარიშგებაში. სხვაობა შეადგენს + 9,000 ლარს (-3,000+12,000).

8. **რემონტის ხარჯები** - კომპანიამ საანგარიშგებო პერიოდის განმავლობაში ჩაატარა მიმდინარე რემონტი, რაშიც დაიხარჯა 1,850 ლარი, რომელიც ფასს-ით მთლიანად აღიარდება ხარჯად. გასული წლის ბოლოსათვის ძირითად საშუალებათა ჯგუფის ღირებულებითი ბალანსი შეადგენს 24,000 ლარს, აქედან გამომდინარე, სსკ-ით ხარჯად აღიარდება რემონტზე გაწეული დანახარჯების მხოლოდ ნაწილი 1,200 ლარი ($24,000 \times 5\%$), სხვაობა შეადგენს + 650 ლარს (-1,200+1,850).

9. **წარმომადგენლობითი ხარჯები** - პირმა ეკონომიკური საქმიანობის ფარგლებში გაწია შემდეგი სახის ხარჯები: კომპანიის სახელით გამართული ღონისძიებებისათვის (პრეზენტაციები, მიღებები) პროტოკოლით გათვალისწინებულ (მინერალური წყლები, წვენები, ჩაი, ყავა, საუზმე, სადილი, ვახშამი) ხარჯებისათვის დაიხარჯა 1,200 ლარი; საექსკურსიო და კულტურულ-სანახაობითი ღონისძიებების ხარჯებმა შეადგინა 1,500 ლარი; სუვენირების შეძენის ხარჯებმა შეადგინა 500 ლარი; სტუმრების მომსახურების უზრუნველყოფისათვის კი დაიხარჯა - 3,800 ლარი. კომპანიის მიერ გაწეული წარმომადგენლობითი ხარჯების სრული თანხა შეადგენს 7,000 ლარს, რომელიც ფასს-ით მთლიანად აღიარდება ხარჯად. სსკ-ით კომპანიის მიერ გაწეული წარმომადგენლობითი ხარჯები აღიარდება ხარჯად მხოლოდ საგადასახადო წლის განმავლობაში მიღებული ერთობლივი შემოსავლის 1 პროცენტის ოდენობით ანუ 5,200 ლარი ($520,000 \times 1\%$). სხვაობა შეადგენს + 1,800 ლარს (-5,200+7,000).

10. **გეოლოგიური კვლევებისა და ბუნებრივი რესურსების მოპოვების მოსამზადებელი მომსახურების ხარჯები და მათი ექსპლუატაციის უფლების შეძენასთან დაკავშირებულ ხარჯები**

კომპანიამ გეოლოგიურ კვლევებზე დახარჯა 2,200 ლარი, რაც ფასს-ით აღიარდება ხარჯად, ხოლო სსკ-ით ხარჯად აღიარდება მხოლოდ 440 ლარი ამორტიზაციის დარიცხვის გზით. სხვაობა შეადგენს + 1,760 ლარს (-440+2,200).

11. **სესხით სარგებლობის ხარჯები** კომპანიამ აიღო 50,000 ლარის ტოლი სესხი წლიური 28 % -ანი განაკვეთით. ფასს-ით საპროცენტო ხარჯები მთლიანად აღიარდება პერიოდის ხარჯად. აქედან გამომდინარე, ფასს-ით წლიური საპროცენტო ხარჯი შეადგენს 14,000 ლარს, სსკ-ით კი - ხარჯად აღიარდება მხოლოდ 12,000 ლარი ($50,000 \times 24\%$). სხვაობა შეადგენს + 2,000 ლარს (-12,000+14,000).

12. **საურავები და ჯარიმები** კომპანიას საგადასახადო დეკლარაციის დაგვიანებით წარდგენისათვის დაეკისრა 400 ლარის ტოლი ჯარიმა და 850 ლარის ტოლი საურავი მოგების გადასახადის გადახდის დაგვიანებისათვის, სულ 1,250 ლარი. ფასს-ით ბიუჯეტში შეტანილი ან შესატანი სანქციების თანხები (საურავები და ჯარიმები) სრულად აღიარდება ხარჯებად. სსკ-ით ბიუჯეტში შეტანილი ან შესატანი სანქციების თანხები (საურავები და ჯარიმები) არ აღიარდება ხარჯად. სხვაობა შეადგენს + 1,250 ლარს (0+1,250).

13. **აქტივების უსასყიდლოდ ან შემცირებული ფასით მიწოდება** კომპანიამ გაყიდა საქონელი 1,180 ლარად დღგ-ის ჩათვლით, რომლის თვითღირებულება შეადგენს 1,200 ლარს. ამ საქონლის საბაზრო ფასია 1,500 ლარი. ფასს-ით კომპანიამ მიიღო 200

ლარის ტოლი ზარალი. სსკ-ით საქონლის გაყიდვით მიღებულია 300 ლარის ტოლი მოგება. სხვაობა შეადგენს + 500 ლარს ((+300 + 200).

14. არაეკონომიკურ საქმიანობაზე გაწეული ხარჯები კომპანიამ საანგარიშგებო პერიოდში გაწია შემდეგი სახის არაეკონომიკური დანიშნულების ხარჯი: არასამთავრობო ორგანიზაციებზე გაცემული თანხა 2,100 ლ., თანამშრომლების შვილების სწავლის ქირა 1.500 ლ., თანამშრომლების სამედიცინო დისპანსერიზაციაზე 600 ლ., საქველმოქმედო ორგანიზაციებზე გაცემული შეწირულობის თანხა 1.550 ლ., სულ 5.750 ლარი. ეს არის მთლიანად ფასს-ით აღიარებული ხარჯი, ხოლო სსკ-ით ხარჯად აღიარდება მხოლოდ 1550 ლარი. სხვაობა შეადგენს +4.200 ლარს.

15. გართობაზე გაწეული ხარჯები კომპანიამ საანგარიშგებო პერიოდში გაწია შემდეგი სახის ხარჯები: ოპერის ბილეთების შეძენა 300 ლ., დედებისა და ქალთა დღეებთან დაკავშირებულ საზეიმო საღამოებისათვის 2.100 ლ., სულ 2.400 ლარი. ეს არის მხოლოდ ფასს-ით აღიარებული ხარჯი, სხვაობა შეადგენს +2.400 ლარს.

16. ნებაყოფლობითი და მაგროვებადი დაზღვევა კომპანიამ ნებაყოფლობით დააზღვია ავტომანქანები 2.500 ლარად. ეს არის მხოლოდ ფასს-ით აღიარებული ხარჯი, სხვაობა შეადგენს +2.500 ლარს.

17. მივლინების ხარჯები მივლინების ხარჯებმა შეადგინა 3000 ლარი. აქედან საგადასახადო ხარჯად აღიარდა საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს მიერ დამტკიცებული ნორმის ფარგლებში მხოლოდ 2100 ლარი. სხვაობა შეადგენს +900 ლარს.

18. გასული წლების ზარალის დაფარვა კომპანიას აქვს დაგროვილი წინა ორი წლის ზარალი 36,000 ლარის ოდენობის, რაც სსკ-ით აღიარდება საგადასახადო ხარჯად. ვინაიდან, საგადასახადო კოდექსის თანახმად წინა წლების დაუფარავი ზარალი შემოსავლებიდან გამოიქვითება საანგარიშგებო პერიოდში მიღებული მოგების ფარგლებში. ფასს-ით საანგარიშგებო პერიოდის დასაბეგრ მოგებას არ აკლდება წინა წლების დაუფარავი ზარალი და ის იბეგრება მოგების გადასახადით. სხვაობა შეადგენს - 36,000 ლარს.

ფინანსური აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად გამოთვლილი მოგება შეადგენს + 156,000 ლარს. მოცემული მონაცემების ხაფუძველზე გამოვთვალოთ საგადასახადო მოგება

ფინანსური მოგების საგადასახადო მოგებაზე კორექტირება

ფინანსური მოგება + 156,000 ლარი

საგადასახადო მოგების დასაანგარიშებლად საჭირო კორექტირებები	A შემოსავლები და ხარჯები საგადასახადო კოდექსის მიხედვით (შემოსავალი +, ხარჯი -)	B შემოსავლები და ხარჯები ფინანსური ანგარიშგების მიხედვით (შემოსავალი -, ხარჯი +)	A +B=C
1. შემოსავლები რეალიზაციიდან	+520,000	-520,000	-
2. სასაქონლო-მატერიალური მარაგების გადაფასებით მიღებული მოგება/	-800	+2,200	+1,400

ზარალი			
3. არამატერიალური აქტივების ამორტიზაცია	-300	+500	+2 00
4. ძირითადი საშუალებების ცვეთა	-1,800	+3,500	+1 ,700
5. ძირითადი საშუალებების გასვლით მიღებული ზარალი	-800	+250	- 550
6. ძირითადი საშუალებების გასვლით მიღებული მოგება	+1,450	-1,900	- 450
7. საექვო და უიმედო ვალები	-3,000	+12,000	+9 ,000
8. რემონტის ხარჯები	-1,200	+1,850	+6 50
9. წარმომადგენლობითი ხარჯები	-5,200	+7,000	+1 ,800
10. გეოლოგიური კვლევებისა და ბუნებრივი რე-სურსების მოპოვების მოსამზადებელი მომსახურების ხარჯები	-440	+2,200	+1 ,760
11. სესხით სარგებლობის ხარჯები	-12,000	+14,000	+2 ,000
12. საურავები და ჯარიმები	-	+1,250	+1 ,250
13. აქტივების უსასყიდლოდ ან შემცირებული ფასით მიწოდება	+300	+200	+5 00
14. არაეკონომიკურ საქმიანობაზე გაწეული ხარჯები	-1,550	+5,750	+4 ,200
15. გართობაზე გაწეული ხარჯები	-	+2,400	+2 ,400
16. ნებაყოფლობითი და მაგროვებადი დაზღვევა	-	+2,500	+2 ,500
17. მივლინების ხარჯები	-2,100	+3,000	+9 00
მაკორექტირებელი თანხების ჯამი	+ 492,560	- 463,300	+ 29,260
დასაკორექტირებელი მოგება წინა წლების ზარალის გამოქვითამდე (+156,000+29,260)			+1 85,260
18. გასული წლების ზარალის დაფარვა			- 36,000
დასაბეგრი საგადასახადო მოგება			14 9,260

კომპანიამ მიიღო:

მოგება X 20%	მოგების გადასახადი	
ფინანსური	156,000	31,200
საგადასახად	149,260	29,852
გადავადებული მოგების 6,740		1,348

გადასახადის ვალდებულება

9210	მოგების გადასახადი	31,200
კ 3310	გადასახდელი მოგების გადასახადი	29,852
კK4210	გადავადებული მოგების გადასახადი	1,348

დასკვნა

როგორც ზემოთაც იყო ნათქვამი მოყვანილი რეკომენდაციები ბიზნეს-გეგმის განყოფილებების აგების შესახებ ეხება კომპანიის ყველაზე რთულ შემთხვევას, როდესაც კომპანიას გადაწყვეტილი აქვს აწარმოოს ახალი პროდუქცია და ეძებს ფინანსირებას ან პარტნიორს თავისი პროდუქციისათვის.

რეალურად სავაჭრო, საშუამავლო და მათი მსგავსი კომპანიების ბიზნეს-გეგმები უფრო მარტივია. ასეთ შემთხვევაში საჭირო არ არის ისეთი განყოფილებები, როგორცაა წარმოების გეგმა და პროდუქციის ტექნიკურად დასრულების გეგმა. გარდა ამისა გამარტივებულია აგრეთვე გამოკვლევა, რომელიც ეძღვნება ბაზრის ანალიზს.

უკანასკნელ წლებში საზღვარგარეთის ქვეყნებში გამოჩნდა კომპიუტერული პროგრამები, რომლებიც ეხმარებიან, როგორც დამწყებ ბიზნესმენებს, ისე გამოცდილ ხელმძღვანელებს საკმაოდ დამაჯერებელი ბიზნეს-გეგმის შედგენაში.

ბევრი დამწყები მეწარმე, რომელიც წაიკითხავს აქ მოტანილ მასალას ბიზნეს-გეგმის შესახებ, იფიქრებს, რომ იგი უკვე სრულად მომზადებულია საკუთარი ბიზნეს-გეგმის შესადგენად. საჭიროა გავაფრთხილოთ ისინი თავი შეიკავონ ასეთი აჩქარებული დასკვნებისაგან.

ჩვენი მიზანი აქ მდგომარეობს იმაში, რომ ვაჩვენოთ ჩვენს მეწარმეებს, საქმიან ხალხს, ახალგაზრდობას (მომავალ მეწარმეებს და მენეჯერებს), რომ კვალიფიციური ბიზნეს-გეგმის შედგენა შეუძლია მხოლოდ პროფესიონალების გუნდს – ყველას თავის სფეროში (მართვაში, ფინანსირებაში, მარკეტინგში), დასავლეთის ქვეყნებში ბიზნეს-გეგმის შედგენისას თვით პატარა ფირმებიც კი კონსულტაციებისათვის მიმართავენ პროფესიონალების გუნდს. ასეთი გეგმის შედგენა მსხვილ კომპანიებში ხდება საკმაოდ დიდი სამტატო ერთეულების მქონე სტრუქტურული ერთეულების მიერ, რომლებიც დაკომპლექტებულია გამოცდილი სპეციალისტების მიერ.

მსოფლიოს მოწინავე ქვეყნების გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ უხარისხოდ შედგენილი ბიზნეს-გეგმისაგან მიღებული ზარალი ძალიან დიდია და მის შედგენაზე გაწეული საშუალებების ეკონომია გაუმართლებელი.

ბიზნესის განვითარების საქმეში საქართველოში დიდი როლის შესრულება შეუძლიათ კონსალტინგური ფირმის ფართო ქსელის შექმნას.

შემოთავაზებული მეთოდიკით დამუშავებული ბიზნეს-გეგმა, ვფიქრობთ, შეიძლება საფუძვლად დაედოს მოცემული კონკრეტული ფირმის, სოფლის, ქალაქის, რაიონის, რეგიონის და თვით სახელმწიფოს დონეზე საინვესტიციო გარემოს შეფასებას და, მაშასადამე, ყველა ამ დონეზე განსახორციელებელ ინვესტიციურ-ინოვაციურ სამუშაოთა (ღონისძიებათა) პროექტებს რაც ასე ძალიან აქტუალური ხდება თანამედროვე საქართველოში.

საქმე იმაშია, რომ ინვესტიციურ-ინოვაციური საქმიანობის სფეროში საქართველო ჯერ კიდევ მნიშვნელოვნად ჩამორჩება (ეს ჩამორჩენა განსაკუთრებით შესამჩნევი იყო

1991-2003 წწ.) პოსტსოციალისტური აღმოსავლეთ ევროპის, ბალტიის და ყოფილი საბჭოთა კავშირის ქვეყნებს, რომ აღარაფერი ვთქვათ დასავლეთის განვითარებულ ქვეყნებზე. აღნიშნულის ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი იყო და დღესაც რჩება ქვეყნის განვითარების შორს გამიზნული, ადგილობრივ პირობებზე და ისტორიულ ტრადიციებზე დაფუძნებული ეკონომიკური პოლიტიკის უქონლობა. ეს ეხება აგრეთვე ინვესტიციურ-ინოვაციური საქმიანობის პოლიტიკის უქონლობასაც.

საქართველოში «ვარდების რევოლუციის» შემდეგ შეიქმნა ისეთი ხელშემწყობი საშინაო და საგარეო პირობები, რომ მას სრული შესაძლებლობა აქვს მსოფლიოს მოწინავე ქვეყნებს გვერდში ამოუდგეს წარმატებული ინვესტიციური და ინოვაციური საქმიანობით.

ამისათვის საჭიროა ფართო მუშაობა გაიშალოს მთელი ქვეყნის მასშტაბით. იერარქიულად იგი ასე წარმოგვიდგენია: სამუშაო ადგილი – ფირმა – დარგი – სოფელი – რაიონი – ქალაქი – რეგიონი – სახელმწიფო. ყველა ამ დონეზე უნდა ჩამოყალიბდეს (დამუშავდეს) განსახორციელებელ სამუშაოთა (ღონისძიებათა) პროექტები, ბიზნეს-წინადადებები, დაჯგუფდეს ისინი პრიორიტეტულობის პოზიციიდან და საბოლოო ჯამში აისახოს ქვეყნის საინვესტიციო-საინოვაციო განზრახულობათა ნაკრებ პაკეტში.

ამ ბიზნეს-წინადადებაში - საინვესტიციო-ინოვაციურ გადაწყვეტილებათა ნაკრებ პაკეტში მოქცეული უნდა იყოს სახალხო მეურნეობის. ყველა სფერო, ყველა დარგი, საკუთრების ფორმის მიუხედავად; საინვესტიციო-ინოვაციური საქმიანობა მარტო რომელიმე კონკრეტული ფიზიკური და იურიდიული პირის ინტერესებში არ შედის. იგი ემსახურება საერთო საქვეყნო ამოცანებს, ქვეყნის საერთო სიკეთეს, მის სიძლიერეს, რომელიც თავის თავში ობიექტურად გულისხმობს ყოველი სუბიექტის ინტერესთა თანხვედრას, დაბალანსებულობას, ქვეყნის ინტერესების პრიორიტეტულობის პირობების გათვალისწინებით.

საინვესტიციო-ინოვაციურ განზრახულობათა ნაკრები პაკეტი ფართო განხილვის საგნად უნდა იქცეს; პრესის, ტელევიზიის, რადიოს მეშვეობით ეცნობოს მოსახლეობის ფართო ფენებს; მოეწყოს სამეცნიერო-პრაქტიკული დისკუსიები, რის შემდეგაც მთავრობამ უნდა გამოჰყოს პრიორიტეტები და დაამტკიცოს სამოქმედო პროგრამა სახელმწიფო საინვესტიციო-საინოვაციო პოლიტიკის სახელწოდებით. იგი უნდა იყოს საინვესტიციო – ინოვაციური საქმიანობის სფეროში სტრატეგიული გეგმა, მასში უნდა აისახოს შორეული, საშუალოვადიანი და უახლოესი პერიოდის ღონისძიებები, რომლებიც მიმართული უნდა იყვნენ საინვესტიციო ბაზრის რეგულირებისაკენ. სამივე ეტაპზე განსახორციელებელი ღონისძიებების მთავარი მიზანი უნდა იყოს მთლიანად ქვეყნის და მისი რეგიონების, რეგიონებში შემავალი ქალაქების, რაიონების, სოფლების სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების ღონის ამალგება, მოსახლეობის ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესება, ეკონომიკური და სტრუქტურული გარდაქმნების მხარდაჭერა და საინვესტიციო-ინოვაციური საქმიანობის საგნობრივი მიმართულებების დარგობრივი და რეგიონული პრიორიტეტების განსაზღვრა.

გამომცემელი:
შიდა ქართლის საერო უნივერსიტეტის
კომპიუტერული ცენტრი

დირექტორი: ზაურ (ზაჩო) თეთრუაშვილი

რედაქტორი:
ზურაბ თეთრუაშვილი

კომპიუტერული უზრუნველყოფა:
თეა ფხალაძე

ტირაჟი: 500 ეგზემპლარი