



ბიზნეს-გეგმის არსი და შედგენის მეთოდოლოგია

DOI:10.36962/ECS105/11-12/2022-33

სერგო რუხაძე

ქუთაისის ნ. მუსხელიშვილის სახელობის
ტექნიკური უნივერსიტეტის მაგისტრი
sergi.imedi@gmail.com

რეზიუმე

ბიზნეს-გეგმა სამენარმეო საქმიანობის დაგეგმვის ძირითადი სახეა, ხოლო მენეჯმენტში - დაგეგმვის საპასუხისმგებლო ფუნქცია.

ნებისმიერი სამენარმეო საქმიანობა იწყება ბიზნეს-გეგმის შედგენით.

ბიზნეს-გეგმა სინთეზური შინაარსის დოკუმენტია, სადაც მოცემულია პრაგმატული (სარგებლიანობის) ხასიათის პროგნოზები, მაგრამ ყველა შემთხვევაში იგი ასრულებს რეკლამის ფუნქციასაც. მასში ჩადებული ინფორმაცია უნდა იყოს ზუსტი, დამაჯერებელი, მკითხველში აღძრავდეს ოპტიმიზმსა და შემოთავაზებული საქმისადმი ენთუზიაზმს. გეგმა, ცხადია, მოიცავს რისკის ელემენტებსაც, მაგრამ არაა მათზე ყურადღების გამახვილება საჭირო.

გეგმის ტონი უნდა იყოს საქმიანი, რათა მკითხველის მიერ იგი სერიოზულად იქნეს აღქმული. უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ბიზნეს-გეგმას ცოცხალი ადამიანები წაიკითხავენ და მათ ყურადღებას მიიპყრობს პოზიტიური და ნათელი აზრები, მაგრამ ზურგს შეაქცევენ ისეთ გეგმას, სადაც მასალა გადმოცემული იქნება ბუნდოვნად, მოსაწყენი ტონით, ბოლომდე გაუაზრებელი, არასწორად აგებული ტექსტით, ორთოგრაფიული და სარედაქციო შეცდომებით. გარდა ამისა, ბიზნეს-გეგმა არის

სახელმძღვანელო დოკუმენტი სამეურნეო ფუნქციების შესრულებისათვის. იგი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ჩაფიქრებული სამეწარმეო იდეების შესამოწმებლად.

საკვანძო სიტყვები: ბიზნესი, გეგმა, ფირმა, ფული, სახსრები, მენარმე.

შესავალი

ბიზნეს-გეგმა ემსახურება სამი ძირითადი პრობლემის გადაწყვეტას:

1. იგი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს, როგორც ბიზნესის განვითარების ძირითადი მიმართულებების საფუძველი: განისაზღვროს ფირმის განვითარების სტრატეგია, მისი მიზნები და ამოცანები, თავიდან აცილებულ იქნეს შეცდომები, განხილულ იქნეს საქმიანობის ყოველი მხარე - ფინანსური, მარკეტინგული და სანარმოო პრობლემები;

2. ბიზნეს-გეგმა წარმოადგენს იმ ინსტრუმენტს, რომლის საშუალებითაც მენარმეს შეუძლია შეაფასოს ფირმის ან კომპანიის საქმიანობის ეკონომიკურ-სამეურნეო საქმიანობის ფაქტიური გეგმები, მაგალითად, ბიზნეს-გეგმის საფინანსო ნაწილი შეიძლება გამოვიყენოთ ფირმის სამეურნეო საქმიანობის, ბიუჯეტის შედგენისა და მისი შესრულების კონტროლის საფუძველად, რამდენად ზუსტადაა დაცული მისი შემოსავალ-გასავალი, უფრო სრულყოფილად იქნეს შედგენილი ახალი ბიუჯეტი. მენეჯერი დროდადრო უნდა ადარებდეს მიმდინარე წლის ბიუჯეტის შესრულებას გასული წლების ბიუჯეტის ანალოგიურ მონაცემებს, არკვევდეს, ხომ არაა გადახვევა ბიუჯეტიდან, დროულად შენიშნოს არასასურველი ცვლილებები, დაადგინოს მიზეზები და აღკვეთოს ისინი;

3. ბიზნეს-გეგმა ხშირად ფულადი სახსრების მოზიდვის საშუალებას წარმოადგენს. სესხის გამცემი ან ინვესტორი არ დააბანდებს თავის კაპიტალს ბიზნესში, თუ წინასწარ არ გაეცნო სათანადო წესით შედგენილ ბიზნეს-გეგმას. თუ მენარმე მიმართავს სესხის გამცემს ან პოტენციურ ინვესტორს საინტერესო იდეებით, მაგრამ შედგენილი ბიზნეს-გეგმის გარეშე, მას არ მო-

უსმენენ და შესთავაზებენ შესაბამისი ბიზნეს-გეგმის შედგენას და წარმოდგენას; ცარიელი იდეები, რაც არ უნდა საინტერესო იყოს, არ წარმოადგენს კაპიტალის დაბანდების საფუძველს. მაშასადამე, თუ მენარმეს სურს, რომ მასთან საქმე ჰქონდეთ, მან უნდა შეადგინოს თავისი „საქმის“ ბიზნეს-გეგმა.

ბიზნეს-გეგმა უმეტეს შემთხვევებში 3-4 წელიწადზე დგება. ძირითადი ყურადღება აქ ეთმობა განვითარების პირველ თვეებს, ნაკლები დეტალიზაციით წარმოდგენილია შემდგომი წლები. ბიზნეს-გეგმა იშვიათად დგება 5 წელიწადზე ნაკლები პერიოდისათვის.

ბიზნეს-გეგმა გამოიყენება მოლაპარაკებათა და საქმიან გარიგებათა ინსტრუმენტად. გეგმის მომზადების დროს მენარმემ კონკრეტულად უნდა მიუთითოს, რის მიღებას ითხოვს ინვესტორისაგან ან კრედიტორისაგან და ამავე დროს ნათლად აღნიშნოს, სანაცვლოდ რას სთავაზობს დამფინანსებელს. ბიზნეს-გეგმას კიდევ ერთი თავისებურება ახასიათებს - იგი კონფიდენციალური დოკუმენტია. იგი უნდა გადაეცეს მხოლოდ სპეციალისტთა განსაზღვრულ ჯგუფს: მენეჯერებს, პროფესიონალურ კონსულტანტებს, დაფინანსების პოტენციურ სუბიექტებს. არაა საჭირო გეგმის მრავალ ეგზემპლარად ბეჭდვა თუნდაც იმიტომ, რომ პოტენციურ დამფინანსებელს არ მოსწონს, როდესაც დაინახავს, რომ იგი ფინანსების წყაროს პირველი და ერთადერთი ვარიანტი არ არის. მნიშვნელოვანია, რომ გეგმა მოხვდეს ყველაზე კომპეტენტურ პიროვნებასთან.

ძირითადი ნაწილი

ბიზნეს-გეგმა შეიცავს შემდეგ თავებსა და ქვეთავებს:

- I. სატიტულო ნაწილი;
- II. განსახორციელებელი პროექტის რეზიუმე;
- III. ფირმის (კომპანიის) შესახებ ზოგადი ინფორმაცია;
- IV. პროდუქცია და მომსახურება;
- V. ინფორმაცია ბაზრის შესახებ;
- VI. ძირითადი პერსონალი;
- VII. ფულის მიმოქცევის პროგნოზი;

- VIII. გასაყიდი ერთეულების რაოდენობის ანალიზი;
- IX. პირველი წლის მოგება-ზარალი, ბალანსი;
- X. დამატებითი ფინანსური ინფორმაცია;
- XI. ინვესტიციები, რომლებიც უკვე დაბანდებულია;
- XII. დამატებითი კაპიტალდაბანდება;
- XIII. კაპიტალდაბანდებათა წყაროები;
- XIV. კაპიტალდაბანდებათა გეგმა;
- XV. სხვა ინფორმაცია.

სატიტულო ნაწილზე იწერება ფირმის სახელწოდება და საწარმოო მიმართულება; ბიზნეს-გეგმის შემსრულებლის გვარი, სახელი, სამუშაო ადგილი, თანამდებობა, სამეცნიერო წოდება.

განსახორციელებელი პროექტის რეზიუმის ნაწილში ძალზე მოკლედ მოცემულია განსახორციელებელ ღონისძიებათა მიზანი და შინაარსი. მართალია, რეზიუმე ბიზნეს-გეგმის დასაწყისშია წარმოდგენილი, მაგრამ იგი იწერება მას შემდეგ, რაც დამთავრებულია ბიზნეს-გეგმის შედგენა.

რეზიუმე უნდა იწვევდეს რეცენზენტის (ამ შემთხვევაში სესხის მიმცემის, დამფინანსებლის) ინტერესს, უფრო ვრცლად გაეცნოს წარმოდგენილ გეგმას, ხოლო თუ ისიც მოეწონა - დააკმაყოფილოს გეგმის წარმომდგენლის თხოვნა შემოთავაზებულ ღონისძიებათა დაფინანსებაზე. ამიტომ რეზიუმე დგება საქმიანი ტონით, ხაზგასმით უნდა იყოს ნაჩვენები ღონისძიების კონცეფცია, მოსალოდნელი მოგებისა და რენტაბელობის მაჩვენებლები, ყველაზე საყურადღებო და ხელსაყრელი მხარეები. სულ რამდენიმე ფრაზით ან აბზაცით უნდა იყოს ნაჩვენები საფინანსო გეგმის არსი, ანუ საქონლის ყიდვისა და გაყიდვის ძირითადი არხები და ამის ფინანსური შედეგები, თვითგამოყიდვაზე და მაღალრენტაბელურ ეკონომიკაზე გადასვლის მოსალოდნელი ღონისძიებების მოკლე დახასიათება. აღნიშნული ნაწილი არ უნდა აღემატებოდეს ერთ გვერდს.

ფირმის (ან კომპანიის) ზოგადი აღწერა არ უნდა აღემატებოდეს 2-3 გვერდს. აქ უნდა იყოს ასახული ფირმის საწარმოო მიმართულება: ეწევა რაიმე პროდუქციის წარმოებას, საშუამავლო-სავაჭრო საქმიანობას, თუ მუშაობს მომსახურების

სფეროში, რას შესთავაზებს თავის კლიენტებს, სად არის იგი გადაადგილებული, რა გეოგრაფიულ საზღვრებში აპირებს თავისი ბიზნესის განვითარებას (ქალაქის, რაიონის, ქვეყნის თუ საერთაშორისო მასშტაბით). იმის გამო, რომ მეწარმე, როგორც წესი, უკეთესად ერკვევა საქმიანობის მის მიერ არჩეულ სფეროში, ვიდრე ინვესტორი, ძალზე მნიშვნელოვანია, რათა გეგმაში მარტივი და გასაგები ფორმით იყოს აღწერილი პროდუქციის (ან მომსახურეობის) დამახასიათებელი მხარეები. ამ განყოფილებებში შემდეგი ხასიათის ინფორმაციაა:

1. საქონლის ფიზიკური აღწერა;
2. საქონლის გამოყენება და მისი მიმზიდველი მხარეები;
3. პროდუქციის შექმნა და განვითარება.

მარკეტინგ-გეგმა, ანუ ინფორმაცია ბაზრის შესახებ მნიშვნელოვანია, ვინაიდან აქ უნდა იყოს წარმოდგენილი ინფორმაცია ბიზნესის ხასიათის, მეთოდებისა და გზების შესახებ, რომლითაც უზრუნველყოფილი იქნება ეკონომიკური წარმატება.

განყოფილებაში განიხილება პრობლემათა შემდეგი ჯგუფები:

1. საქონელზე მოთხოვნილებისა და ბაზრის შესაძლებლობანი;
2. კონკურენცია და ბაზარზე მოქმედი სხვა ფაქტორები;
3. მარკეტინგის სტრატეგია;
4. ბაზრის გამოკვლევა ემსახურება ბაზრის შესაძლებლობათა და თავისებურებათა განსაზღვრას, კერძოდ, როგორია საქონელზე მოთხოვნილება, როგორია საქონლის ან მომსახურეობის კონკრეტული სახეების მიმართ ბაზრის ტევადობა;
5. რეალიზაციის მოცულობათა პროგნოზი;
6. დამატებითი მასალები.

დამატებით ნაწილში, ანუ გეგმის დანართში, სასურველია მოცემული იყოს ისეთი მონაცემები, რომელთაც შეუძლიათ მეტი დასაბუთება და დამაჯერებლობა მიაწიონ შედგენილ გეგმას.

საწარმოო გეგმაში უმეტეს წილად განიხილება შემდეგი საკითხები:

1. პროდუქციის დაპროექტება;

2. დამზადება და სერიული წარმოება;
3. წარმოების მომსახურეობა და სერვისი;
4. ზემოქმედების გარეგანი ფაქტორები;
5. იურიდიული დაცვის ღონისძიებები.

ბიზნესი, რომელიც ორიენტირებულია პროდუქციის წარმოებაზე, თავის გეგმაში ადგის უთმობს რესურსებით უზრუნველყოფას, წარმოების პროცესების ორგანიზაციას, წარმოების მოცულობის განსაზღვრას.

ბიზნეს-გეგმაში მოკლედ უნდა იყოს წარმოდგენილი ფირმის სამართლებრივი დაცვის საკვანძო საკითხებიც.

მენეჯერები და ფირმის მართვის ორგანიზაცია. ბიზნეს-გეგმის ამ ნაწილში უნდა იყოს წარმოდგენილი იმ პირების შესახებ ცნობები, რომლებიც რეალურ როლს თამაშობენ ბიზნესის წარმატებაში, აქვთ მაღალი ავტორიტეტი საქმიან წრეებში, კერძოდ:

1. საქმის დამფუძნებელი მენარმეები;
2. აქტიური ინვესტორები;
3. ფირმის წამყვანი სპეციალისტები;
4. დირექტორი დ კონსულტანტები.

კაპიტალი და კომპანიის (ფირმის) იურიდიული ფორმა. ბიზნეს-გეგმის ან ნაწილში მოცემული უნდა იყოს ფირმის მიერ კაპიტალის მართვის პრობლემები. მენარმეობაში მონაწილეობის ყველაზე გავრცელებული ფორმებია შემდეგი:

1. ვადიანი სესხი,
2. საკრედიტო ხაზი,
3. კონვერტირებადი ობლიგაცია,
4. პრივილეგირებული აქცია,
5. კუმულატიური პრივილეგირებული აქცია ბიზნესში,
6. კონვერტირებადი პრივილეგირებული აქცია,

7. ჩვეულებრივი აქცია - წარმოადგენს ნაწილობრივ ინსტრუმენტს, რომელიც გამოიყენება საკუთარი კაპიტალის გადასაცვლელად კორპორაციაში ჩადებულ წილზე. ამ შემთხვევაში აქციების ღირებულება იცვლება საბაზრო კონიუნქტურის შესაბამისად. არსებობს ჩვეულებრივი აქციების ორი სახე:

ა) „ხმის უფლების მქონე აქციები“, რომლის მფლობელებს აქვთ ხმის უფლება აქციონერთა კრებაზე,

ბ) „ხმის უფლების არმქონე აქციები“, რომელთა მფლობელებს არა აქვთ ხმის ასეთი უფლება.

ბიზნესის სტრუქტურის განსაზღვრა ნიშნავს ბიზნესში მონაწილე კაპიტალის მფლობელთა რიცხვს და შემადგენლობას. ბიზნეს-გეგმის ამ ნაწილის შედგენის დროს მენარმემ უნდა მოინვიოს იურისტები და ბუღალტრები, რომლებიც ამ საქმეში კვალიფიციურ რეკომენდაციებს მისცემენ. მეორე - უნდა ვერიდოთ ბიზნესის რთულ სტრუქტურებს, შემთხვევას, როდესაც ბიზნესის მონაწილეთა რიცხვი ძალზე მრავალრიცხოვანი, ხოლო მათი ინტერესები - მრავალფეროვანია. მარტივი, „სწორ-ხაზოვანი“ სტრუქტურა, როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, ადვილად მართვადი და ყველაზე ეფექტურიც არის.

კაპიტალზე მოთხოვნილების ზუსტი განსაზღვრა, როგორც წესი, ეფუძნება ფირმის საქმიანობის ანალიზს, ინტუიციას, მოსალოდნელი მოვლენებისა და პროცესების სწორ პროგნოზირებას.

რაც შეეხება კაპიტალის წყაროებს, ბიზნესისათვის საჭირო კაპიტალის ოდენობისა და მისი გამოყენების განსაზღვრის შემდეგ, მენარმემ უნდა მიუთითოს კაპიტალის მიღების სავარაუდო წყაროები.

საფინანსო გეგმა. ბიზნეს-გეგმის საფინანსო ნაწილის მიზანს წარმოადგენს კომპანიის განვითარების პროექტი, სადაც ასახულია საქმიანობის მოსალოდნელი საბოლოო ფინანსური შედეგები. თუ ეს მონაცემები სათანადოდაა დასაბუთებული, მაშინ გეგმის ეს ნაწილი ხდება ბიზნესის შეფასების (მონონების) ძირითადი კრიტერიუმი.

საფინანსო გეგმაში აუცილებელია ვაჩვენოთ მოგების მოსალოდნელი მაჩვენებლები პირველი ხუთი ან არანაკლებ სამი წლის პერიოდისათვის. პირველი ორი წლისთვის ფულადი სახსრების შემოსავლის გეგმა, კარგი იქნება, თუ შესრულდება ყოველთვიური პერიოდებით, შემდგომი პერიოდისათვის კი საკმარისი იქნება მათი კვარტალების მიხედვით წარმოდგენა.

ბიზნეს-გეგმაში მომავალი კრედიტორის ან ინვესტორის ყურადღებას იქცევს ფირმის უზარალო მდგომარეობის ანალიზის მონაცემები. უზარალობის დონის შეფასებისათვის საჭიროა შემდეგი გაანგარიშების ჩატარება:

1. ყველა სახის ფულადი ვალდებულებები უნდა დაიყოს უცვლელ და ცვალებად ვალდებულებებად;

2. გაანგარიშებულ იქნეს უცვლელი და ცვალებადი დანახარჯების მთლიანი ჯამი. ასეთ შემთხვევაში უცვლელ ვალდებულებათა მთლიანი თანხა უნდა წარმოვიდგინოთ აბსოლუტურ სიდიდედ.

დასკვნა

საფინანსო გეგმის მასალა უნდა იყოს წარმოდგენილი შემდეგი ცხრილების სახით:

1. წლიური შემოსავლების (მოგების მიღების) გეგმის ცხრილი;

2. გასული წლების საფინანსო მაჩვენებლების ცხრილი;

3. საფინანსო ბალანსი ბიზნეს-გეგმის შედგენის მომენტი-სათვის;

4. ფულადი სახსრების ნაკადების შემოსავლის გეგმა-ცხრილი;

5. საფინანსო ბალანსი და ცალკეული საფინანსო კოეფიციენტების და სტატისტიკური მონაცემების ანალიზი;

6. ფინანსური კოეფიციენტებისა და სტატისტიკური მაჩვენებლების პროექტირება.

ბიზნესის დაწყებისათვის გეგმას თან ერთვის ე.წ. დაწყებითი ანუ „სასტარტო“ ბალანსი, ანუ ბალანსი, რომელიც კომპანიას (ფირმას) უნდა ჰქონდეს ბიზნესის დაწყების მომენტისათვის. ასეთი მასალა გვიჩვენებს, თუ როგორ იქნება გახარჯული სესხად მიღებული კაპიტალი და როგორ იქნება იგი მიღებული (ვალის დაფარვის წყაროების და საკუთარი კაპიტალის მიღების ჩვენებით).

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. რ. ასათიანი, მენეჯმენტი, საქართველოს აგრარული უნივერსიტეტი, თბილისი 1995.
2. გ. ბაბუნაშვილი, ბ. მღებრიშვილი, გ. შუბლაძე, მენეჯმენტი, თბილისი, 1998.
3. ე. ბარათაშვილი, გ. მესტვირიშვილი, გ. ჯავახაძე, მენეჯმენტის საფუძვლები, გამომცემლობა „ზედაშე“, თბილისი, 1993.
4. ე. ბარათაშვილი, გ. მესტვირიშვილი, გ. ჯავახაძე, მენეჯმენტის საფუძვლები, თსუ „ცოდნის წყარო“, თბილისი, 1997.
5. ე. ბარათაშვილი, ლ. თაკალანძე, მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი 2010.
6. ო. გოგიაშვილი, ო. ველიჯანაშვილი, გ. ჯოლია, მენეჯმენტის საფუძვლები, თანამედროვე მენეჯმენტი, ნაწილი I, თბილისი, 1999.
7. თ. ხომერიკი, მენეჯმენტი, თბილისი, „ინოვაცია“, 2006.

REFERENCES:

1. R.Asatiani - Management, Georgian Agrarian University, Tbilisi, 1995;
2. G. Babunashvili, B. Mghebrishvili, G. Shubladze - Management, Tbilisi, 1998;
3. E. Baratashvili, G. Mestvirishvili, G. Javakhadze - Foundations of Management, Zedashe Publishing, Tbilisi, 1993;
4. E. Baratashvili, G. Mestvirishvili, G. Javakhadze - Foundations of Management, Tbilisi State University, “Tsodnis Tskaro”, Tbilisi, 1997;
5. E. Baratashvili, L. Takalandze - Foundations of Management, Tbilisi, 2010;
6. O. Gogiashvili, O. Velijanashvili, G. Jolia - Foundations of Management, Modern Management, Part I, Tbilisi, 1999;
7. T. Khomeriki - Management, “Innovation”, Tbilisi, 2006.

THE ESSENCE OF BUSINESS PLAN AND ITS DRAWING UP METHODS

Sergo Rukhadze

Technical University of Kutaisi
sergi.imedi@gmail.com

RESUME

Business Plan is the basic form for planning an entrepreneurial activity and the management - responsible function of the planning.

Any entrepreneurial activity begins with creation of Business Plan.

Business Plan is a document with synthetical content where prognosis with pragmatic (beneficial) nature are given, but in all cases, it plays the advertisement function as well. The included information there should be precise, convincing, and it should provoke optimism of a reader and enthusiasm towards the opportunity offered. It's obvious that the plan consists of some risky elements as well, but it is not necessary to focus on them.

Furthermore, the tone of plan should be business in order to be seriously perceived by reader. We should foresee that Business Plan will be read by many persons and their attention will be attracted by positive and bright opinions. However, they will turn their back the plan, where the material will be obscurely expressed with the boring tone, with fully unrealized, incorrectly structured text full of orthographical and editorial errors. Besides, the Business Plan is the manual document for fulfilment of business functions. It may be used to check for some entrepreneurial ideas intended.

Keywords: business, plan, firm, money, funds, entrepreneur.