# ბიზნეს-გეგმის მნიშვნელობა მცირე საწარმოებისათვის

**DOI:10.36962/ECS105/1-2/2023-129**

**ლალი ხარბედია,**
აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ასოცირებული პროფესორი

**მალხაზ გვიჩია,**
ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი,
**gvichia.m@mail.ru**

**რეზიუმე**

ეკონომიკის ნებისმიერ სფეროში მცირე და საშუალო ბიზნესის განხორციელება მეწარმისათვის საკმაოდ ხელმისაწვდომი და მიმზიდველია. საკმარისია გამოვყოთ რამდენიმე უპირატესობა, რაც გამოარჩევს მცირე ბიზნესს, ეს არის: უსაფრთხოება, ადაპტირებადობა და მომგებიანობა. მართლაც, იმ მცირე საწარმოებში, რომლებიც წარმატებულად ფუნქციონირებენ და სადაც მენეჯმენტი სრულყოფილად მუშაობს, ყველა ეს თვისება ნიშანდობლივია.

ასევე მართალია ისიც, რომ სწორედ ამ ნიშნებს ვერ ვნახავთ იმ მცირე ფირმებში, რომლებსაც სჭირდებათ გეგმები და მათი ეფექტიანი რეალიზაცია. იმისთვის, რომ მცირე საწარმომ შეზღუდული რესურსები გამოიყენონ იქ, სადაც ყველაზე მეტადაა საჭირო და უზრუნველყოფს მის ეფექტიან განაწილებას, აუცილებელია სამეწარმეო საქმიანობის დაგეგმვა. სწორედ ამ საკითხის განხილვას ეძღვნება ნაშრომი „ბიზნეს-გეგმის მნიშვნელობა მცირე საწარმოებისათვის“.

**საკვანძო სიტყვები:** მცირე ბიზნესი, ბიზნეს-გეგმა, უსაფრთხოება, ადაპტირებადობა, მომგებიანობა, სტრატეგიული დაგეგმვა.

## შესავალი

მიუხედავად იმისა, თუ ეკონომიკის რომელ სფეროში ხორციელდება სამეწარმეო საქმიანობა, აუცილებელია მას საფუძვლად დაედოს კომპეტენტურად მომზადებული ბიზნეს გეგმა. დღეს ყველა მეწარმეს კარგად ესმის, რომ ამ დოკუმენტის მომზადება საჭიროა არა მხოლოდ სხვადასხვა პროგრამებში ჩართვისა და დაფინანსების მისაღებად, არამედ სამეწარმეო საქმიანონის დაგეგმვისა და ეფექტიანი მართვისათვის. ბიზნეს გეგმა წარმოადგენს მცირე საწარმოების მართვის ძირითად ინსტრუმენტს. მოცემულ ნაშრომში ბიზნეს გეგმის მომზადების და გამოყენების მნიშვნელობას განვიხილავთ, რაც ასე აუცილებელია მცირე საწარმოების განვითარებისათვის.

## ძირითადი ტექსტი

მცირე და საშუალო საწარმოები ქვეყნის ეკონომიკის შემადგენელი დამოუკიდებლად ფუნქციონირებადი სამეურნეო ერთეულია, რომელიც მსხვილ ფიემებთან შედარებით გამოირჩევა, აქვთ გარკვეული უპირატესობები:

- მარტივი ორგანიზაციული ურთიერთობები;
- სხვადასხვა აქტივობებზე გადასვლის მობილობა და მოქნილობა;
- ვიწრო სპეციალიზაცია ბიზნესის სფეროში;
- ადგილობრივ პირობებთან ადაპტაციის მაღალი დონე.

თუმცა გარკვეული მიზეზების გამო ხასიათდება რესურსების შეზღუდულობით, კერძოდ:

- დასაქმებული მენეჯერთა რაოდენობა და გამოცდილება შეზღუდულია;
- ფული – მუდმივი პრობლემაა, მენეჯერების შეზღუდული გამოცდილება კი არ იძლევა მათ ხელთ არსებული სახსრების რაციონალურად განოყენების შესაძლებლობას;
- საკამოდ შეზღუდული გეოგრაფიული და სამრეწველო სექტორი გააჩნიათ;
- მენეჯერთა გუნდი საკმაოდ მცირერიცხოვანია და შეიძლება ეს იყოს დამწყები ბიზნესში, რომლესაც არ გააჩნია სპე-

ციალური განათლება, ამიტომ პრობლემებს შიცნობს მაშინ, როცა უკვე გაჩნდება, მათ გადასაწყვეტად კი დრო არ ყოფნით.

- მენეჯერებს ყოველთვის არა აქვთ სწორი ინფორმაცია გადაწყვეტილების მისაღებად, ისინი ეყრდნობიან მოძველებულ, ყოველ შემთხვევაში წინა წლის ინფორმაციას.

ამერიკელ მეცნიერთა გამოკვლევებით საბუთდება, რომ საწარმოთა სტაბილური ზრდა დაკავშირებულია მცირე ფირმების საქმიანობის სწორ დაგეგმვასთან. ჩვენ შორსა ვართ იმის მტკიცებისაგან, რომ დაგეგმვა ასე აუცილებელია მოკლევადიანი წარმატებისათვის, თუმცა აუცილებელია გრძელვადიან პერიოდში გადარჩენისა და მოგების მისაღებად. მკვლევართა შრომები ასაბუთებენ, რომ მსს მიერ დაგეგმვაზე დახარჯული ყოველი დღე ზრდის 3% - ით მათი გადარჩენის შანსს სულ მცირე 2 კვირის მანძილზე. [2]

პროფესიონალურად შესრულებული ბიზნეს-გეგმები ასევე მნიშვნელოვნად აუმჯობესებენ მცირე საწარმოების პერსპექტივებს დაფინასების მისაღებად. გამოკვლევები ასაბუთებენ, რომ ფულის მიღების ალბათობა 15 – ჯერ მეტია იმ ფირმებისათვის, რომლებსაც აქვთ დეტალურად შემუშავებული ბიზნეს-გეგმა. [3] და ბოლოს, სხვადასხვა გრანტის და სესხების მიღების ნებართვა ასევე დამოკიდებულია კარგად მომზადებულ დოკუმენტებზე.

ამასთან უნდა აღინიშნოს, რომ ბიზნეს გეგმის შემუშავება მოითხოვს მრავალი საწარმოს საქმიანობის ასპექტის ანალიზს რაც საფუძვლად უნდა დაედოს საინვესტიციო სახსრების მიზანშეწონილობის დასაბუთებას. ბიზნეს გეგმა უნდა ითვალისწინებდეს საწარმოს წინაშე მდგარი ისეთი საკითხების გადაწყვეტას, როგორიცაა: მისი ამჟამინდელი მდგომარეობის შეფასება, სამეწარმეო საქმიანობის ძლიერი და სუსუტი მხარეების დადგენა და საწარმოს ძირითადი მიზნის ჩამოყალიბება დაგეგმილი პერიოდისათვის.

იმისათვის, რომ ბიზნეს გეგმა იქცეს კომპანიის განვითარების მოქმედ საშუალებად, მან უნდა გაითვალისწინოს ის გარემოებები, რომლის პირობებში მუშაობს ფირმა. გეგმამ უნდა

დაკმაყოფილოს შემდეგი კრიტერიუმები:

- სისადავე;
- სიზუსტე;
- სარგებლიანობა;

გეგმის ზუსტი დეტალები იცვლება ყოველწლიურად. ზოგიერთი ბიზნეს-გეგმა არსებობს მხოლოდ შიდა გამოყენებისათვის, სხვა მზადდება გარე დაფინანსების მისაღებად და საფინანსო-საკრედიტო დაწესებულების განსახილავად.

ბიზნეს გეგმა არის დოკუმენტი, რომელიც იძლევა ინფორმაციას ბაზარზე და დარგში არსებულ ვითარებაზე, კომპანიის მიმდინარე მდგომარეობაზე და ასევე ასახავს საწარმოს მომავალი განვითარებს გეგმებს. იმისათვის, რომ ბიზნეს გეგმა იყოს კომპეტენტურად შედგენილი, მნიშვნელოვანია იგი წარმოადგენდეს არა მხოლოდ სიტყვათა თამაშით შექმნილ დოკუმენტს, არამედ მისი მიზნებიდან გამომდინარე სამოქმედო სტრატეგიას, რომელიც გაჯერებული იქნება მხოლოდ იმ მონაცემებით, რაც საჭირო ამ მიზნის მისაღწევად.

გეგმის შემუშავებში ადამიანთა შედარებითი დიდი რაოდენობის მონაწილეობა ვერ უზრუნველყოფს ხარისხს. მაგრამ გეგმის წარმატებული რეალიზაციისათვის არა ნაკლებ მნიშვნელოვანია პერსონალის შედარებით დიდი რაოდენობა, რამდენადაც მათი იდეები მნიშვნელოვანია ამ პროექტში. გეგმის შემუშავებისას არ არის აუცილებელი ფირმის ყოველდღიურ პრობლემებზე ყურადღების გამახვილება, აუცილებელია ძირითადი ამოცანების და მიზნების განსაზღვრა; გეგმის განხორციელების შესაძლებლობათა შეფასება უნდა იყოს რეალისტებური. ადვილია გეგმის შექმნა ქაღალდზე, მაგრამ სწორედ რეალიზაციისას ვლინდება შესაძლებლობები. ბიზნეს გეგმა არ უნდა მოიცავდეს ამბიციური მიზნების, ისინი უნდა იყოს უფრო რეალური და მიღწევადი.

ბიზნეს-გეგმის ძირითადი ამოცანაა დაგეგმვა აქციოს საწარმოს საქმიანობის განუყრელ ნაწილად მუდმივი მონიტორინგისა და კონტროლის მიზნით.

კომპანიის გეგმის პირველ ვარიანტში შეიძლება მოცემული-

იყოს უამრავი მიზანი, რომელიც მოითხოვს გადასინჯვას, მუდმივ დაკვირვებას და გადაფასებას ფირმის განვითარების შესაბამისად. დაგეგმვის მთავარი ელემენტია გეგმის დანერგვა და მუდმივი კონტროლი. მუდმივი მონიტორინგის და კონტროლის პროცესი დაგეგმვის რეალიზაციის უზრუნველსაყოფად საწარმოში აყალიბებს კონტროლის მექანიზმს, რაც ასე აუცილებელია ბიზნესის განვითარებისთვის. ბიზნეს გეგმა ეფექტურად ეხმაება მცირე და საშუალო ბიზნესს კონკრეტული საწარმოო, ტექნიკური, მარკეტინგული პოლიტიკის განხორციელებაში, მართვის პროცესში დაშვებული ხარვეზების გამოვლენასა და აღმოფხვრაში. ბიზნეს გეგმა გარკვეულწილად ხელს უწყობს მომწოდებლებთან და ბიზნეს პარტნიორებთან კონტაქტების დამყარებას და გაღრმავებას.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, კომპეტენტური ბიზნეს გეგმის მომზადება მოითხოვს შესაბამის განათლებას და უნარებს, რასაც შეიძლება არ გააჩნდეთ მცირე ბიზნესის წარმომადგენლებს. სწორედ ეს გარემოება დაედო საფუძვლად კონსალტინგური თუ საკონსულტაციო ფირმების ჩამოყალიბებას, რომლების მცირე ბიზნესს სთავაზობენ ბიზნეს-გეგმის მომზადებას სხვადასხვა მიზნებისათვის. ასევე საქართველოში ხორციელდება არაერთი პროექტი, რომელიც დაფინანსებასთან ერთად მცირე ბიზნესს სთავაზობს საინფორმაციო -ანალიტიკურ მხარდაჭერას. მათ შორისაა პროექტი მეწარმეობის განვითარებისათვის - http://business.org.ge/ , რომელიც წარმოადგენს დამწყები, მცირე და საშუალო მეწარმეებისთვის განკუთვნილ საინფორმაციო პორტალს, რომლის მთავარი მიზანია მეწარმეთა დახმარება სამეწარმეო რისკების შემცირებასა და წარმატების შანსების ზრდაში [5]

კომპანია BLH, რომელიც სტავაზობს ბიზნეს-გეგმის მომზადებას. https://blh.com.ge/

საკონსულტაციო კომპანია AGIC, რომელიც 2007 წლიდან ეწევა საქართველოში საქმიანობას https://agic.ge/ და სხვ. განსაკთრებულ შესაძლებლობებს სთვაზობს მცირე და საშუალო ბიზნესს პროექტი „აწარმოე საქართველოში“, https://www.

enterprisegeorgia.gov.ge/. პროგრამის მიზანია საქართველოში მეწარმეობის განვითარება, მეწარმე სუბიექტების მხარდაჭერა, ახალი საწარმოების შექმნის/არსებული საწარმოების გაფართოვების/გადაიარაღების ხელშეწყობა და კერძო სექტორის კონკურენტუნარიანობის ამაღლება ფინანსებზე ხელმისაწვდომობის გაზრდის საშუალებით. [7]

მიუხედავად იმისა, რა მიზნით შემუშავდა ბიზნეს-გეგმა, ის იქნება აბსოლიტურად უსარგებლო, თუ მის განხორციელებაზე მუდმივად არ მუშაობს ფირმა. ეს ნიშნავს, რომ განსაკუთრებული მნიშვნელობა ფირმის წარმატებული საქმიანობისთვის აქვს გეგმას და არა საუბარს ამ გეგმის შესახებ. გეგმის შედგენის პროცესი, არსებული მდგომარეობის ანალიზი, მეწარმისაგან მოითხოვს დეტალურად განიხილოს ყველა დაგეგმილი აქტივობა, გაანალიზოს იდეები, შეაფასოს მათი განხორციელების მიზანშეწონილობა და მოსალოდნელი შედეგები. მცირე ბიზნესის წარმომადგენლებს კარგად ესმით, რომ გადრჩნენ იძულებული არიან ჩაერთონ ბიზნესის დაგეგმვაში, გამოიყენონ სტრატეგიული მიდგომა და განახორციელონ სტრატეგიული დაგეგმვა. თუმცა, როგორც კვლევებით დასტურდება, აქაც არსებობს გარკვეული ბარიებები მცირე ბიზნესისთვის: დროის ნაკლებობა, მუდმივი სამუშაო დატვირთვა, სპეციალური ცოდნის, უნარებისა და დაგეგმვის გამოცდილების ნაკლებობა, განუჭვრეტელობის რისკი და წარუმატებლობის შიში. მიუხედავად ამისა, ყველა თანხმდება, რომ ბიზნესის დაგეგმვა, როგორც მცირე და საშუალო ბიზნესის მენეჯმენტის აუცილებელი ელემენტი, ასრულებს რიგ მნიშვნელოვან ფუნქციას ბიზნესის სიტემაში, რომელთა შორის მნიშვნელოვანია შემდეგი:

- ინიცირება - დაგეგმილის აქტივობების და პროექტების სტიმულირება და მოტივაცია;
- პროგნოზირება - კომპანიის სასურველი მდგომარეობის მიღწევის შესაძლებლობების შეფასება და დასაბუთება;
- ოპტიმიზაცია - კონკრეტულ ბიზნეს გარემოში ფირმის განვიტარებისტვის მისაღები საუკეთესო ვარიანტის შერჩევა.

ბიზნეს გეგმის შემუშავებისთანავე, აუცილებელია ვალდე-

ბულებების განაწილება და ამ ვალდებულებათა შესრულების კონტროლი; ბიზნეს-გეგმა იქმნება არა მხოლოდ იმიტომ, რომ მოვიპოვოთ ინვესტიციები ფირმისათვის, ბიზნეს-გეგმა ეს არის იდეათა ეფექტიანი განხორციელების, მოგების მიღების საფუძველი და წარმატების გარანტი.

## დასკვნა

ამრიგად, ბიზნეს გეგმის მომზადებისას აუცილებელია საერთო მიზნების და იმის განსაზღვრა, რისი მიღწევა სურთ ფირმის ხელმძღვანელებს, აქ მთავარია დაგეგმვის ჰორიზონტების დადგენა. მეორე მნიშვნელოვანი ასპექტი დაგეგმვისას არის იმ კონკრეტული ამოცანების და მიმართულებების განსაზღვრა, რომლებიც ექვემდებარება რაოდენობრივ ანალიზს. ასევე მნიშვნელოვანია წარმატებისა და წარუმატებლობის შეფასების კონცეფცია ფირმის ძლიერი და სუსტი მხარეების დასადგენად და ბაზარზე მისის მდგომარეობის შესასწავლად. მნიშვნელოვან ასპექტად განიხილება დროის პარამეტრისადმი განსხვავებული მიდგომა დაგეგმვაში.

დაგეგმვის მოკლევადიან ჰორიზონტზე ხორციელდება კონცენტრაცია საქმიანობის ვიწრო სფეროზე, რომლის მიზანია შემოსავლის სწრაფად მიღება; გრძელვადიან პერსპექტივაში ყურადღება გამახვილებულია არა შემოსავლის სწრაფ მიღებაზე, არამედ სტაბილური შემოსავლის მიღებაზე. იმ ფირმებში, სადაც მენეჯერები არ არიან დარწმუნებული საკუთარ შესაძლებლობებში ცვლილებების გატარების კუთხით, გეგმა უნდა იყოს კონსერვატორული, დამყარებული ფირმის საქმიანობის ძლიერ და სუსტი მხარების შესწავლაზე. თუ მენეჯერები მზად არიან ცვლილებებისათვის, მაშინ მათ უნდა გაითვალისწინონ პრობლემების კვლევის და გადაწყვეტილების მიღების აუცილებლობა.

**გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. საქართველოს მცირე და საშუალო მეწარმეობის განვითარების სტრატეგია 2021-2025; საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო http://www.economy.ge/uploads/files/2017/ek__politika/sme_strategy/sme_development_strategy_2021_2025_.pdf

2. Alan West, Business - plan, educational and practical guide, trans. from English, "Prospekt", 2005. 232 p.

3. Lynn M. Pearce, Business Plans Handbook, 13th Volume, 2008 367p.

4. Writing the Winning Business Plan Structural Guides & Practical Hints In the unplanned world of 2021; https://f.hubspotusercontent10.net/hubfs/27861/Writing%20the%20Winning%20Business%20Plan%20in%202021.pdf

5. http://business.org.ge/

6. https://blh.com.ge/

7. https://www.enterprisegeorgia.gov.ge/.

**REFERENCES:**

1. Small and medium entrepreneurship development strategy of Georgia 2021-2025; Ministry of Economy and Sustainable Development of Georgia http://www.economy.ge/uploads/files/2017/ek__politika/sme_strategy/sme_development_strategy_2021_2025_.pdf

2. Alan West, Business - plan, educational and practical guide, trans. from English, "Prospekt", 2005. 232 p.

3. Lynn M. Pearce, Business Plans Handbook, 13th Volume, 2008 367p.

4. Writing the Winning Business Plan Structural Guides & Practical Hints In the unplanned world of 2021; https://f.hubspotusercontent10.net/hubfs/27861/Writing%20the%20Winning%20Business%20Plan%20in%202021.pdf

5. http://business.org.ge/

6. https://blh.com.ge/

7. https://www.enterprisegeorgia.gov.ge/.

# THE IMPORTANCE OF BUSINESS PLAN FOR SMALL ENTERPRISES

**Lali Kharbedia**,
Academic Doctor of Economics,
Associated Professor of
A. Tsereteli State University

**Malkhaz Gvichia,**
**A**cademic Doctor of Economics,
**gvichia.m@mail.ru**

## RESUME

The Implementation of small and medium-sized business in any field of economy is quite affordable and attractive for an entrepreneur. It will suffice to highlight a few advantages that are characteristic to small business: security, adaptability and profitability. Indeed, in those small enterprises that function successfully and where the management works perfectly, all these features are significant.

It is also true that we do not see these signs in small firms that need plans and their effective implementation. In order to use the accumulated resources where they are most needed and ensure their effective distribution, it is necessary to plan entrepreneurial activities. The work "The importance of business plan for small enterprises" reviews this issue.

**Keywords:** small business, business plan, security, adaptability, profitability, strategic planning.