

შ. მაკაროვი, ი. ნაცვლიშვილი

მცირე ბიზნესის მართვის
ავტომატიზებული სისტემები

თბილისი 2014

სახელმძღვანელოში განხილულია მცირე ბიზნესის მართვის თანამედროვე მეთოდების გამოყენება დაფუძნებული კომპიუტერული ტექნოლოგიების საფუძველზე. თემების მიხედვით განხილულია მცირე ბიზნესის ისტორია და განვითარება. სახულია მცირე ბიზნესის დაწყების გზები, საწარმოს ბიზნეს-გეგმის შედგენის მეთოდიკა. ანხილულია მცირე ბიზნესის სამართლებრივი ასპექტები, მცირე ბიზნესის საბუღალტრო აღრიცხვის მეთოდები, მოყვანილია მცირე ბიზნესის ფინანსირების წყაროები.

სახელმძღვანელოში განხილულია ინვესტიციების და ფინანსური ანგარიშების პროგრამული ანალიზი. განხილულია მარკეტინგის ინსტრუმენტის ფართო სპექტრი, მარკეტინგის პროგრამული კვლევის მეთოდები, საწარმოში მატერიალური მარაგების აღრიცხვის და კონტროლის ავტომატიზებული მეთოდები. განხილულია საქართველოს არსებული კანონმდებლობით გათვალისწინებული საგადასახადო კოდექსის შესაბამისად. დაბეგვრის სახეები. განხილულია საწარმოში რისკის და დაზღვევის მართვის პროგრამული მეთოდები.

სახელმძღვანელო შინაარსით შეესაბამება ახალ სასწავლო პროგრამას კურსში „მცირე ბიზნესის მართვის ავტომატიზებული სისტემები“, რომელიც იკითხება სპეციალობაზე „ინფორმაციის დამუშავება და მართვის ავტომატიზირებული სისტემები“.

რეცენზენტი: აკადემიის წევრ-კორესპონდენტი
პროფესორი გიორგი გოგიჩაიშვილი

სარჩევნი

1. მცირე ბიზნესის ისტორია და როლი თავისუფალი მეწარმეობის საზოგადოებაში.....	7
1.1 მცირე ბიზნესის როლი საზოგადოების განვითარების ისტორიაში.....	7
1.2 მცირე ბიზნესის განსაზღვრა.....	7
1.3 მცირე ბიზნესის დადებითი მხარეები.....	10
1.4 მცირე ბიზნესის სუსტი მხარეები.....	11
2. მცირე ბიზნესში პროგრამული უზრუნველყოფის გამოყენების ანალიზი.....	12
2.1 ისტორია.....	14
2.2 პრინციპები.....	19
2.3 ERP - მოდულები.....	22
2.4 ფინანსები.....	23
2.5 პერსონალი.....	24
2.6 ნოპერაციები.....	25
2.7 ERP-სისტემების ბაზარი.....	27
3. მეწარმე.....	30
3.1 მეწარმის განსაზღვრება.....	30
3.2 მეწარმის მახასიათებელი თვისებები.....	32
4. მცირე ბიზნესის შესაძლებლობები და ტენდენციები.....	35
4.1 მცირე ბიზნესის დარგობრივი ჯგუფები.....	35
4.2 მცირე ბიზნესის ძირითადი ჯგუფების განხილვა.....	36
5. ახალი საქმის ძიება.....	36
5.1 საქონლის თუ მომსახურების არჩევა.....	39
5.2 არსებული საწარმოს შექმნა.....	39
5.2.1 საწარმოს ღირებულების დადგენა.....	42
5.3 ახალი საწარმოს შექმნა.....	46
6. ფრენჩაიზი.....	47
6.1 ფრენჩაიზის განსაზღვრა.....	47
6.2 ფრენჩაიზის სისტემის სახეები.....	48
6.3 ფრენჩაიზის არჩევა.....	49
7. ბიზნეს-გეგმის შედგენა და სტრუქტურული ანალიზი.....	51
7.1 დაგეგმვის მოთხოვნილება.....	51
7.2 ბიზნეს-გეგმის სტრუქტურა.....	52

7.3 ბიზნეს-გეგმის სტრუქტურის აღწერა.....	53
8. მცირე ბიზნესის სამართლებრივი ასპექტები	59
8.1 იურისტის კონსულტაცია.....	59
8.2 ბიზნეს ორგანიზაციის იურიდიული ფორმები	60
9. მცირე ბიზნესის ფინანსირება.....	65
9.1 ფულადი სახსრების მოთხოვნის შეფასება	65
9.1.1 ხარჯთაღრიცხვის შედგენა.....	65
9.2 სააქციონერო კაპიტალი და სასესხო კაპიტალი.....	67
9.3 სახსრების წყაროები.....	68
10. საბუღალტრო აღრიცხვა	71
10.1 საბუღალტრო აღრიცხვის გამოყენება.....	71
10.2 საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემები.....	73
10.3 საფინანსო ანგარიშები	73
10.3.1 მოგება და წაგების ანგარიში	73
10.3.2 საბალანსო ანგარიში	77
10.3.3 სალაროს ბიუჯეტი	79
10.4 მცირე ბიზნესში საბუღალტრო აღრიცხვის პროგრამული უზრუნველყოფა.....	82
11. ინვესტიციების კრედიტების და ფინანსური ანგარიშების პროგრამული ანალიზი	89
11.1 ფინანსური ანგარიშების ანალიზი.....	89
11.1.1 საფინანსო ანალიზის არსი	89
11.1.2 დამაკმაყოფილებელი შემოსავლის მიღება.....	90
11.1.3 საწარმოს საფინანსო კეთილდღეობის შენარჩუნება	92
11.2 მოგების კრიტერიუმები.....	93
11.2.1 მოგება ინვესტირებულ კაპიტალზე.....	93
11.2.2 მოგება გაყიდვებიდან.....	96
11.3 ფინანსური კეთილდღეობის კრიტერიუმები.....	96
11.3.1 კრედიტუნარიანობა	97
11.3.2 სამომხმარებლო კრედიტი	98
11.4 კრედიტი და ინკასაცია	99
11.4.1 კრედიტის სახეები.....	100
11.5 ინვესტიციების, კრედიტების და ფინანსური ანგარიშების პროგრამული ანალიზი.....	101
11.6 საფინანსო ეკონომიკური ანალიზის პროგრამის შესაძლებლობები.....	102

11.7	პროგრამის დანიშნულება.....	102
11.8	ფინანსისტიკის საფინანსო ანალიზი.....	104
11.9	ფინანსური ანალიზის ამოცანები	106
11.10	ფინანსური ანალიზის პროგრამის უპირატესობები.....	108
11.11	პროგრამა „ფინ.ეკ/ანალიზი 2011“ ანალიტიკური ბლოკები.....	110
11.1.1	ფინანსური მდგრადობის ანალიზი.....	111
12.	მცირე ბიზნესში მარკეტინგის პროგრამული კვლევა.....	117
12.1	მარკეტინგული კვლევა.....	118
12.1.1	მარკეტინგული კვლევის გამოყენება.....	119
12.1.2	ინფორმაციის მიღების აუცილებლობა	120
12.1.3	ინფორმაციის მოძიება	122
12.1.4	ინფორმაციის ანალიზი.....	123
12.1.5	გადაწყვეტილების მიღება.....	124
12.2	მარკეტინგის კომპლექსი.....	125
12.2.1	გასაღების არხები.....	125
12.2.2	ფასწარმოქმნა	125
12.2.3	რეკლამა.....	129
12.2.4	პერსონალური (პირადი) გაყიდვა.....	131
12.2.5	რეალიზაციის სტიმულირება.....	134
12.2.6	სერვისი.....	135
12.2.7	პაბლისიტი.....	135
12.3	მარკეტინგის კომპლექსის ფორმირება.....	136
12.4	ქსელური მარკეტინგის ავტომატიზებული სისტემა	136
13.	მცირე ბიზნესში დაგეგმვის და კონტროლის პროგრამული უზრუნველყოფა	146
13.1.	საწარმოს ზრდის პრობლემები.....	146
13.1.1	საწარმოს ზრდის ოთხი სტადია.....	147
13.1.2	მეწარმე მენეჯერის როლში, სწრაფად განვითარებად საწარმოში.....	149
13.2	მიზნის დასახვა.....	150
13.2.1	მიზნობრივი მართვა	151
13.3.	კონტროლი და ფინანსირება.....	152
13.3.1	საალრიცხვო ინფორმაცია	155
13.3.2	გაყიდვიდან მოგების შედარება ინვესტირებული კაპიტალის მოგებასთან.....	156
13.4	მოგების გრაფიკი	157
14.	შემსყიდველი საქმიანობისა და სასაქონლო მატერიალური	

მარაგების უზრუნველყოფის პროცესების ავტომატიზაცია	161
14.1 შემსყიდველი საქმიანობის მნიშვნელობა	161
14.2 მატერიალურ ტექნიკური მომარაგების მართვა	162
14.2.1 შესყიდვის ძირითადი პრინციპები	163
14.2.2 შესყიდვის ციკლი	165
14.2.3 მოწოდების აღრიცხვა	167
14.2.4 შემსყიდველი საქმიანობის ეფექტურობის განსაზღვრა	168
14.3 მარაგების მართვა	168
14.3.1 მარაგების მართვის პროგნოზი და კონტროლი	169
14.3.2 საქონელბრუნვის ანალიზი	172
14.3.3 არსებული მარაგების ინვენტარიზაცია	173
14.3.4 სასაქონლო მატერიალური მარაგების ღირებულება	174
14.4 უზრუნველყოფის პროცესების ავტომატიზაცია	175
15. დაბეგვრა მცირე ბიზნესში	183
15.1 დაბეგვრის მოთხოვნა	183
15.2 განთავისუფლება გადასახადებიდან თუ თავის არიდება გადასახადების გადახდაზე	184
15.3 საქართველოს საგადასახადო სისტემა	185
16. რისკის და დაზღვევის მართვა	188
16.1 რისკის აღქმა	188
16.2 რისკი მართვის პროგრამები	190
16.2.1 რისკის განსაზღვრა	191
16.2.2 რისკის მართვის მეთოდების არჩევა	191
16.3 დაზღვევა და რისკის გადაცემა	194
16.4 დაზღვევის სახეები	195
16.4.1 დაზღვევა ინდივიდუალური კლიენტებისათვის	196
16.4.2 დაზღვევა კორპორაციული კლიენტებისთვის	198
17. მცირე ბიზნესის საწარმოს მართვის კონკრეტული კონფიგურაციის შერჩევა	200
18. მცირე ბიზნესის მართვის პროცესების ავტომატიზაციის ტექნიკური უზრუნველყოფა	217
ლიტერატურა	228

1. მცირე ბიზნესის ისტორია და როლი თავისუფალი მეწარმეების საზოგადოებაში

1.1 მცირე ბიზნესის როლი საზოგადოების განვითარების ისტორიაში

პირველი წერილობითი შეტყობინება მცირე ბიზნესზე ითვლის 4000 წელს. ეს შეტყობინება გვამცნობდა თუ როგორ გასცემდნენ ფულს ბანკირები პროცენტის ქვეშ.

მცირე ბიზნესი ვითარდებოდა ყველა უძველეს კულტურაში მაგალითად: არაბები, ძვ. ბაბილონელები, ეგვიპტელები, ბერძნები, რომაელები გამოირჩეოდნენ ამ საქმით. მცირე ბიზნესის განვითარებით ცივილიზაცია გავრცელდა მთელს მსოფლიოში.

მცირე ბიზნესმა და მცირე საწარმოებმა მისცეს მსოფლიოს ბაბილონის ასტრონომია, ბერძნული ფილოსოფია, ებრაელები კალენდარი და რომის სამართალი.

მცირე ბიზნესი დღეისათვის ფასობს ისე როგორც არასოდეს, მაგრამ ისეთი პროფესიები როგორცაა მედიცინა და სამართალმცოდნეობა მაინც ჩრდილავს მას.

1.2 მცირე ბიზნესის განსაზღვრა

„მცირე ბიზნესს“ მარტივად ვერ განსაზღვრავთ ჩვეულებრივ ტერმინს „მცირე ბიზნესს“ ხალხი აღიქვამს, როგორც ეგრეთ წოდებულ „ოჯახურ მაღაზიებს“ და რესტორნებს, ხოლო ტერმინს „მსხვილი ბიზნესი“, როგორც გიგანტურ წარმოებებს.

მიუხედავად ამისა წარმოება ხვდება ზემოთ აღნიშნულ ორ უკიდურეს განსაზღვრებას შორის. ეს წარმოებები შეიძლება ჩაითვალოს მცირე ან მსხვილ საწარმოებად,

დამოკიდებულად საწარმოს ზღვრული სიდიდის კრიტერიუმზე.

არსებობს მთელი რიგი საერთოდ მიღებული კრიტერიუმები.

ა) საერთო აქტივები – რეალური თანხა, მატერიალური სასაქონლო რესურსები, მიწის რესურსი, მანქანა-მოწყობილობები და სხვა რესურსები რომელსაც ფლობს წარმოება.

ბ) საკუთარი კაპიტალი – ინვესტორის მიერ განხორციელებული საერთო კაპიტალდაბანდებები.

გ) ყოველწლიურად საქონლის რეალიზაციიდან მიღებული თანხა.

დ) წარმოებაში დასაქმებული მუშაკის რაოდენობა.

ყოველი კრიტერიუმი მნიშვნელოვანია წარმოებისათვის, მაგრამ განსაკუთრებით გამოსაყოფია „წარმოებაში დასაქმებული მუშაკის რაოდენობის“ კრიტერიუმი, რადგანაც ზემოთ აღნიშნული კრიტერიუმი წარმოადგენს:

ა) ინფლაციურად მდგრადი – მასზე არ მოქმედებს დოლარის შემსყიდველობის უნარის ცვალებადობა.

ბ) გამჭირვალობა – ადვილად განსაზღვრებადია და გასაგები.

გ) ადვილად მისაწვდომი – მონაცემის მიღება საწარმოდან გაიოლებულია.

მაშასადამე, თუ ჩვენ საწარმოს ზომის კრიტერიუმად მივიღებთ წარმოებაში დასაქმებული მუშაკის რაოდენობას, რომ იგი მოხვდეს „მცირე საწარმოთა“ კატეგორიაში, საწარმოს შტატში უნდა იყოს არა უმეტეს 500 დაქირავებული მუშაკისა, უნდა მიეკუთვნებოდეს

დამოუკიდებელ მფლობელს და დამოუკიდებლად იმართებოდეს.

არსებობს „მცირე ბიზნესის“ განსაზღვრის სხვა მეთოდებიც. ერთ-ერთი მათგანია **ASB** (ამერიკის მცირე ბიზნესის ასოციაცია). განსაზღვრება (ნახეთ 1.1) ნახაზზე მოყვანილია კრიტერიუმები, რომელთა მიხედვით **ASB** მიაკუთვნის „მცირე ბიზნესის“ ყველა დარგობრივ ჯგუფში.

ნახ.1.1

ძირითადი დარგობრივი ჯგუფები	მუშაკთა რაოდენობა	ყოველწლიური საქონლის რეალიზაციიდან მიღებული თანხა მილ. \$
-----------------------------	-------------------	---

- | | | |
|---------------------|----------|------------|
| 1. წარმოება | 250–1500 | „——“ |
| 2. საბითუმო ვაჭრობა | 500 | „——“ |
| 3. საცალო ვაჭრობა | „——“ | 3.5 ÷ 13.5 |
| 4. მომსახურეობა | „——“ | 3.5 ÷ 14.5 |

არსებობს მიდგომაც მცირე და საშუალო ბიზნესის საწარმოების განსაზღვრისათვის. მაგალითად, რუსეთის ფედერაციაში მცირე და საშუალო ბიზნესის ობიექტებს მიაკუთვნებენ ერთიან სახელმწიფო რეესტრში შეტანილ

იურიდიულ პირებს, მომხმარებელთა კოოპერატივებს და კომერციულ ორგანიზაციებს, ასევე იმ ფიზიკურ პირებს, რომლებიც არ არის რეესტრში შეტანილი, როგორც ინდემწარმეები და გლეხური (ფერმერული) მეურნეობები.

1.3 „მცირე ბიზნესის“ დადებითი მხარეები

აშშ-ს მაგალითი გვიჩვენებს რომ ქვეყნის ეკონომიკაში მთავარ საციცოცხლო ფაქტორს წარმოადგენს „მცირე ბიზნესი“, რის დადასტურებაცაა, რომ მცირე ბიზნესში დაკავებულია ქვეყნის შრომითი რესურსის თითქმის ნახევარი.

როგორც ნაჩვენებია ნახ. 1.2 99% 19 მლნ. საწარმოდან აშშ-ში წარმოადგენს “მცირე საწარმოს”.

მუშაკთა რაოდენობა არა უმეტეს	საწარმოს რაოდენობა	%
------------------------------	--------------------	---

10	88.9
20	91.5
100	99.1
500	99.8

მიუხედავად ამისა, რომ თუ „მცირე საწარმოდ“ ჩავთვლით ისეთ წარმოებას, სადაც დაკავებულია 100 მუშაკამდე.

როგორც გამოკვლევები გვიჩვენებს მცირე ბიზნესის ინვესტორი, ყოველ დახარჯულ ერთ დოლარზე იღებს მეტ ამონაგებს ვიდრე მსხვილი ბიზნესის ინვესტორი.

შესაძლებელია ორი ჰიპოტეზის შემოთავაზება თუ რატომაა წარმატებული მცირე ბიზნესი, მსხვილ ბიზნესთან შედარებით.

1. ბევრ მრეწველობის დარგში, მცირე საწარმოებს შეუძლიათ მცირე დანახარჯებით სწრაფად რეაგირება იმ ცვლილებებზე რომლებიც ხორციელდება ტექნოლოგიურ პროცესებში, ბაზარზე, საქონელზე და მომსახურებაზე.

2. მცირე ბიზნესი უფრო მიმზიდველი გახდა ინდივიდუალური შესაძლებლობის მაქსიმალურად გამოსამჟღავნებლად.

გამოკვლევები გვიჩვენებს, რომ ძირითადი გამოგონებები ერთნაირი სიხშირით რეგისტრირდება, როგორც მცირე საწარმოებიდან ასევე მსხვილ სამრეწველო საწარმოდან და კერძო პირებიდან.

მცირე საწარმოებმა და კერძო პირებმა მისცეს მსოფლიოს მრავალი ისეთი გამოგონება, რომელთა შორისაა: სამზარეულოს ქურები, ელექტროტოსტერი, მაცივრები, ჭურჭლის სარეცხი მანქანა, მტვერსასრუტი, რადიომიმღები და სხვა.

ASB – მონაცემებით დადგენილია, რომ მცირე საწარმოები ქმნიან უფრო მეტ სამუშაო ადგილს, ვიდრე მსხვილი საწარმოები.

1.4 მცირე ბიზნესის სუსტი მხარეები.

ბევრი მცირე საწარმო მოღვაწეობის დაწყებიდანვე მალე უქმდება. მაგალითისთვის 600 ათასი ახალი საწარმოდან აშშ-ში მხოლოდ ნახევარი აგრძელებს მოღვაწეობას 1.5 წლის შემდეგ, ხოლო 5 საწარმოდან ერთი მოღვაწეობს 10 წლამდე. დატომაა კრახის ასეთი მაღალი პროცენტული მაჩვენებელი?

ძირითადი მიზეზია მცირე საწარმოს შექმნის გაიოლებული ფორმა, მართვის გამოცდილების არ ქონა, დარგის არ ცოდნა, თანხების არათანაბარი განაწილება.

ასევე ხშირად მცირე საწარმოები განიცდიან კრახს, რადგან ვერ უძლებიან მართვის გაზრდილ მოთხოვნილებებს მაგალითად გაცილებით აღვილია მართვა მაღაზიის 10 მუშაკით, ვიდრე მაღაზიის—100 მუშაკით.

2. მცირე ბიზნესში პროგრამული უზრუნველყოფის გამოყენების ანალიზი

ERP (ინგლ. Enterprise Resource Planning-საწარმოს რესურსების დაგეგმვა) - წარმოადგენს ორგანიზაციულ სტრატეგიას წარმოებისა და მასში მიმდინარე ისეთი ოპერაციების ინტეგრაციისათვის, როგორებიც არის:

შრომითი რესურსების მართვა,

ფინანსური მენეჯმენტი და აქტივების მართვა.

ამასთან, ორიენტირი აღებულია აღნიშნული რესურსების უწყვეტ პროცესში ბალანსირებასა და რიგ შემთხვევებში მათ ოპტიმიზაციაზე, რაც ხორციელდება სპეციალიზებული სახის მქონე გამოყენებითი

პროგრანული პაკეტის მეშვეობით, რომელიც თავის მხრივ ეყრდნობა:

წარმოების ყველა სფეროსათვის მონაცემთა საერთო მოდელს;

წარმოების ყველა სფეროსათვის ურთიერთკავშირში მყოფი პროცესების საერთო მოდელს .

რაც შეეხება უშუალოდ ERP-სისტემას, იგი წარმოადგენს კონკრეტულ პროგრამულ პაკეტს, რომელიც ახდენს ERP სტრატეგიის რეალიზებას. ERP კონცეფცია შემოთავაზებული იქნა ცნობილი ანალიტიკოსი მკვლევარის Gartner-ის მიერ 1990 წელს, როგორც განვითარების შემდეგი საფეხური MRP II და CIM მეთოდისა, ხოლო 1990-იანი წლების შუა პერიოდში შეიქმნა და ბაზარზე გამოვიდა მსხვილი ორგანიზაციების მართვისათვის განკუთვნილი, წარმატებით ტირაჟირებადი ERP-სისტემები, მათ შორის განსაკუთრებით ცნობილია Baan, Oracle, PeopleSoft, SAP და JD Edwards კომპანიების პროდუქტები. ამასთან, გაჩნდა რიგი კონსალტინგური კომპანიებისა, რომლებიც ახდენენ ERP -სისტემების წარმოებაში დანერგვას.

2 000 წლების დასაწყისში ასეთი სისტემები დამუშავდა უკვე მცირე და საშუალო ბიზნესისათვის, რომელთა მომწოდებლებს შორის გამოირჩა კომპანიები Sage Group და Microsoft.

დღეისათვის ERP-სისტემით სარგებლობა უკვე აუცილებელი პირობა ხდება ნებისმიერი საჯარო საწარმოს წარმატებული საქმიანობისათვის, მეტიც - იგი საწარმოს სავიზიტო ბარათსაც კი წარმოადგენს.

განსაკუთრებით აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ ასეთ სისტემებს იყენებენ არა მარტო წარმოებებში, არამედ მრავალი ქვეყნის სხვადასხვა დანიშნულების (ფაქტობრივად, ნებისმიერი პროფილის) მქონე მცირე თუ დიდ ორგანიზაციებში, რომელთაც ამასთან, საკუთრების განსხვავებული ფორმებიც გააჩნიათ.

ისტორია

პრინციპები

ERP -მოდულები

ფინანსები

პერსონალი

ოპერაციები

ტექნოლოგიები

ERP-სისტემების ბაზარი

2.1. ისტორია

ERP დასახელება შემოტანილი იქნა ანალიტიკოს ლი უაილ გარტნერის (Gartner Lee Wylie) მიერ. 1990 წელს თავის კვლევაში MRP II-ის განვითარების

შესახებ, რომელშიც მან გააკეთა პროგნოზი, რომ საკმაოდ მოკლე ხანებში უნდა ველოდოთ ბაზარზე მრავალ მომხმარებელზე ორიენტირებული ისეთი სისტემების გამოჩენას, რომელთა მეშვეობითაც მოხდება არა მარტო წარმოების, ორგანიზაციის ყველა რესურსის დაბალანსებული მართვა, არა მარტო მისი ძირითადი საქმიანობის სისტემის მიერ კონტროლი და წარმართვა, არამედ შესაძლებელი იქნება ყოველივე ამის (შესყიდვები, გასაღება, ფინანსები, კადრები და სხვა) ერთ მთლიანობაში აღქმა. ეს განხორციელდება საწარმოს შესახებ ყველა საჭირო მონაცემის ერთ საერთო მოდელში თავმოყრით, შესაბამისი კომპიუტერული მონაცემთა ბაზისა და მისი მართვის სისტემის შექმნის შედეგად.

1990-იანი წლების დასაწყისში აღნიშნულმა კონცეფციამ ფართო პოპულარობა მოიპოვა შემდეგი გარემოების გამო - გერმანულმა კომპანიამ SAP-მა 1992 წელს მასზე დაყრდნობით შექმნა პროგრამული პროდუქტი SAP R/3, ხოლო კომპანიამ Oracle-ემ მისივე ადრინდელი პროგრამული პროდუქტების ინტეგრაციის და რეინჟინერინგის საფუძველზე ამავე პერიოდში გამოუშვა პროდუქტი Oracle Applications.

1990-იანი წლების შუა პერიოდში ჩამოყალიბდა ERP-სისტემების დანერგვისათვის გამიზნული საკონსულტაციო მომსახურების ბაზარი. ამასთან, ამ სისტემების დანერგვისათვის გამიზნული საკონსულტაციო მომსახურების ბაზარი. ამასთან, ამ სისტემების დანერგვას ახორციელებდნენ არა მარტო თვით პროდუქტის დამპროექტებელი, არამედ სპეციალიზებული კონსალტინგური კომპანიებიც . მაგალითად, 1996 წლისათვის R/3-ის დანერგვაზე. კომპანია Andersen Consulting-ში მუშაობდა 3200 კონსულტანტი, თვით SAP-ში 2800, PricewaterhouseCooper-ში 1800, Deloitte & Touche-ში 1400, ხოლო 1999 წელს ამ საქმით დაკავებული სპეციალისტების რაოდენობამ უკვე 50 000 კაცს მიაღწია, რომელთაგან უშუალოდ SAP-ში ამ ხაზით მუშაობდა ამ სპეციალისტების რიცხვიდან 10%.

1998 წელს PricewaterhouseCooper-მა ERP-სისტემების ბაზრის დასახასიათებლად შემოიღო სპეციალური ტერმინი - აკრონიმი BOPSE-Baan (ჰოლანდ.), Oracle, Peoplesoft, SAP, JD Edwards, რითაც აღნიშნა და გამოკვეთა ERP-სისტემების ძირითადი მომწოდებლების ხუთეული. თუმცა ამ ხუთეულის წევრების გარდა, 1990 წლების ბოლოსათვის მსგავსი დანიშნულების სისტემებს ქმნიდნენ ე.წ non-BOPSE- ში მოაზრებული სხვა კომპანიებიც - Lawson, Great Plains, QAD, Ross and Solomon.

საინტერესო ფაქტია - 1998 წლისათვის ტრანსნაციონალური კომპანიების 60%-ზე მეტში უკვე წარმატებით ფუნქციონირებდა SAP R/3 პროგრამული პროდუქტი.

თუ 1990-იანი წლების დასაწყისში ERP-სისტემები ძირითადად სამრეწველო საწარმოებში ინერგებოდა, მომდევნო პერიოდში მათ ფართო გავრცელება ჰპოვეს მომსახურების სფეროშიც (კავშირგაბმულობა, სხვადასხვა სახის ენერჯის გამსაღებელი კომპანიები), ასევე-სახელმწიფო და არაკომერციულ ორგანიზაციებშიც. ამასთან , ERP - სისტემები წარმოდგენილი იქნა ისეთი მოდულების ერთობლიობის სახით, როგორცაა: CRM და PLM. პირველები ემსახურება ორგანიზაციის გარე კავშირებს, ხოლო მეორენი განკუთვნილია ორგანიზაციის ინტელექტუალური საკუთრების მართვის ოპერაციებისათვის.

2000-იანი წლების დასაწყისისათვის კი ERP სისტემების თითქმის ყველა წამყვანმა დამპროექტებელმა ეს სისტემები უზრუნველყო ინტერნეტში გასვლის შესაძლებლობითაც, თუმცა მანამდეც იყო ამ მიმართულებით წარმატებული ცდები Oracle - ის (1998) და SAP - ის (1999) მიერ.

2000-იანი წლების პირველ ნახევარში ადგილი ჰქონდა ERP- სისტემების დამპროექტებელი კომპანიების კონსოლიდაციას:

კერძოდ, Microsoft-მა მიიერთა Great Plains, რომლის პროდუქტების ბაზაზეც შექმნა Microsoft Dynamics GP პაკეტი. ასევე, მის მიერ მიერთებული იქნა გაერთიანებული კომპანია Damgaard & Navision და დამუშავდა პროგრამული პაკეტები: Microsoft Dynamics და Microsoft Dynamics NAV;

2003 წელს Peoplesoft-მა შეიძინა JD Edwards, ხოლო 2004 წელს Oracle-მა თვით ეს Peoplesoft.

2006 წლისათვის ERP-სისტემების ლიცენზიების გაყიდვით შემოსულმა თანხამ შეადგინა \$28 მილიარდი დოლარი, კომპანიებს შორის წილები კი ასე გადანაწილდა:

SAP – 42%

Oracle – 25%

Sage Group – 7%

Microsoft – 7%

Infor – 6%

2010 წლისათვის Microsoft-ის წილი 11%-მდე გაიზარდა.

2000-იანი წლების მეორე ნახევრიდან ასპარეზზე გამოვიდა ისეთი ERP-სისტემების მთელი სერია, რომლებიც ვრცელდებოდა მხოლოდ წინასწარი შეკვეთით - ხელმოწერით (მაგალითად NetSuite და Plex).

2.2. პრინციპები

2000-იანი წლების მეორე ნახევრიდან წამყვანი დამპროექტებლების მიერ მასობრივად ხდება ERP-სისტემების აგება სერვის-ორიენტირებულ არქიტექტურაზე დაფუძნებით - აქცენტი გადატანილია ნებისმიერი ფუნქციის ავტომატიზებულად, სტანდარტული სახით გამოძახების შესაძლებლობის უზრუნველყოფაზე. შედეგად მცირდება დანახარჯები, რადგანაც ორგანიზაციებში ადვილდება მათში გამოყენებულ, სხვადასხვა დამპროექტებლების მიერ შექმნილ სისტემებს შორის კავშირის დამყარება, მათი ინტეგრაცია და წარმოდგენა ერთი დიდი სისტემის სახით.

ხაზი გავუსვათ დღეისათვის არსებული ERP-სისტემების უმთავრეს ნიშან-თვისებას:

ეს არის ბიზნეს-პროცესებისა და საერთოდ, მნიშვნელოვანი ოპერაციების უმრავლესობისათვის ერთიანი ტრანზაქციური სისტემის გამოყენება, მიუხედავად ორგანიზაციებს შორის არსებული ფუნქციონალური განსხვებებისა და მათი ტერიტორიული დაქსაქსულებისა. მიუხედავად ინფორმაციის წარმოშობის ადგილისა და მოძრაობის მარშრუტისა ხდება ყველა ოპერაციის კოორდინირება, ცენტრალიზებული მართვა და

რეალური დროის რეჟიმში ორგანიზაციისათვის დაბალანსებული გეგმების შემუშავება.

აღსანიშნავია ERP - სისტემებისადმი წაყენებული კიდევ ერთი აუცილებელი მოთხოვნაც - ისინი უნდა იყვნენ ტირაჟირებადი, რაც ნიშნავს, რომ ერთი და იგივე პროგრამული პაკეტი ადვილად უნდა მოერგოს სხვადასხვა ორგანიზაციის საჭიროებებს (თუმცა დასაშვებია, ეს მოხდეს მცირეოდენი გადაწყობებით და ERP - სისტემაში ჩადებული გაფართოებების ჩართვა-გამორთვით).

ERP- სისტემის ტირაჟების შესაძლებლობა არა მარტო გვაცილებს ამა თუ იმ ორგანიზაციისათვის შეკვეთით სრულიად ახალი სისტემის დამუშავების აუცილებლობას, რაც დროისა და ფინანსური ხარჯების გაწევის თვალსაზრისით წამგებიანია, არამედ საშუალებას იძლევა სწორედ ის გადაწყვეტილება იქნას გამოყენებული, რომელთაც წარმატებით გაიარეს აპრობაცია მანამდე სხვა ორგანიზაციებში. თუმცა ზოგჯერ ცალკეული ორგანიზაციები მაინც უპირატესობას აძლევენ შეკვეთით შესრულებულ ERP- სისტემას, რომელსაც შეუძლია ორგანიზაციის საქმიანობის სპეციფიკა უფრო დეტალურად გაითვალისწინოს.

დღეს ERP- სისტემების გამოყენება ხდება ტერიტორიულდ სხვადასხვა ქვეყნებსა და

კონტინენტებზე განაწილებულ ორგანიზაციებში, რაც საჭიროს ხდის ამ სისტემებში სხვადასხვა ენებისა და ვალუტებით სარგებლობის შესაძლებლობის უზრუნველყოფას. ამასთან, ორგანიზაციაში, რომელიც ხშირად ტრანსნაციონალურ კომპანიას, ჰოლდინგს წარმოადგენს, შესაძლებელია გაერთიანებული იყოს რამდენიმე იურიდიული პირი, რამდენიმე საწარმო. მაშასადამე, აუცილებელია ERP-სისტემებში მათი საქმიანობის რიგი თავისებურებების გათვალისწინებაც (გეგმების შედგენა, აღრიცხვიანობა, საგადასახადო ორგანიზაციებთან ურთიერთობა და სხვა.)

ამრიგად, ერთი მხრივ, ERP- სისტემას მოეთხოვება უნივერსალიზმი და მეორე მხრივ - დარგობრივი სპეციფიკის გათვალისწინება. ამ მოთხოვნების ერთდროულად დაკმაყოფილება ძნელი საქმეა. პრობლემა ERP- სისტემების მსხვილმა დამპროექტებლებმა ასე გადაწყვიტეს - დიდი სისტემები აღჭურვეს ისეთი სოციალიზებული მოდულებითა და გაფართოებათა სპექტრით, რომელთა ჩართვაც ხდება შესაბამისი პროფილის მქონე ორგანიზაციათა თუ საწარმოსათვის სისტემის კონკრეტულ რეალიზაციაში.

2.3. ERP - მოდულები

ERP - სისტემის ERP- მოდულებად ორგანიზების პრინციპს ზემოთ აღნიშნულის გარდა გააჩნია სხვა მნიშვნელოვანი დადებითი მხარეც:

შესაძლებელია სისტემა ადგილზე ეტაპობრივად დაინერგოს, თანდათან შევიდეს ექსპლოატაციაში, ამასთან, ყოველ ეტაპზე არჩევანი შეჩერდეს მოცემული საწარმოს (ორგანიზაციისთვის) უკეთეს ვარიანტზე (best-of-breed) არსებული სპექტრიდან.

სისტემის მოდულებად დაყოფა-წარმოდგენა უმეტეს წილად ხდება შემდეგი სამი პოზიციის მიხედვით:

ფინანსები;

პერსონალი;

ოპერაციები.

1990-იან წლებში ERP- სისტემებისათვის განკუთვნილი მოდულები მომდევნო წლებში CRM, PPM (project portfolio management) და PLM კლასების მოდულების ინტენსიური განვითარების შედეგად გადაკეთდა მემკვიდრეობითობის პრინციპის დაცვაზე ორიენტირებულ სპეციალიზებულ ბიზნეს-დანართებად, რომლებითაც სარგებლობა მთელი სისტემის შექმნის გარეშეც გახდა შესაძლებელი.

2.4. ფინანსები

მოდულები, რომლებიც ფინანსური საკითხების კომპიუტერიზაციას ემსახურება, როგორც წესი, ERP- სისტემების ცენტრალურ კომპონენტად ითვლებიან. ისინი მრავალ ფუნქციონალურ ბლოკს მოიცავენ და მათი გამოყენება და ურთიერთდაკავშირება სხვადასხვა სახით შესაძლებელია მოხდეს.

უმეტეს შემთხვევაში გამოიყენება (ორგანიზაციული განყოფილების მიხედვით):

საბუღალტრო მოდულები (მთავარი წიგნი, დებიტორების ანგარიშები, კრედიტორების ანგარიშები, კონსოლიდაცია);

მართვა-აღრიცხვისათვის განკუთვნილი მოდულები (დანახარჯების და შემოსავლების აღრიცხვა, პროდუქტების და პროექტების შესახებ ინფორმაციის ამსახველი, თვითღირებულების კალკულაციისთვის განკუთვნილი და სხვ.);

სახაზინო: ლიკვიდურობის მართვა, ფულადი სახსრების მოძრაობის მართვა (მათმორის, საბანკო ოპერაციების: ანგარიშების, ვალების, სალაროსი და სხვ.)

საფინანსო: ძირითადი საშუალებების მართვა,საინვესტიციო მენეჯმენტი,ფინანსების კონტროლი,რისკების მართვა.ზოგჯერ საშუალებების მართვა,საინვესტიციო მენეჯმენტი,ფინანსების კონტროლი,რისკების მართვა.ზოგჯერ ERP სისტემებში შემავალი მოდულები თავის თავზე იღებენ ფინანსების დაგეგმვას და ეფექტიანობის ძირითადი მაჩვენებლების მართვასაც, თუმცა მეტწილად ERP სისტემების შესასრულებლად ცალკეული სპეციალიზებული პროგრამული პროდუქტები მუშაობენ.

2.5. პერსონალი

ერთ-ერთი პრინციპული სიახლე,რომელიც ERP-სისტემების დამუშავებას მოჰყვა,მისი წინამორბედებისგან განსხვავებით,იყო ის,რომ სხვადასხვა ოპერაციებში,მაგალითად ხელფასების გათვლა,ინტეგრაციაში მოვიდა პერსონალის შესახებ არსებული მრავალფეროვან ინფორმაციასთან მათი კვალიფიკაციის ამდლებისა და ამ პროცესის დაგეგმვის და სხვ. შესახებ. აღნიშნული სტრატეგიისთვის სპეციალური დასახელებაც იქნება შემოღებული:

Human capital management (HCM)- იზაციის ადამიანური კაპიტალი.

პერსონალის მართვის საკითხების გადასაწყვეტად 2000-იანი წლების ERP-სისტემებში გათვალისწინებულ იქნა მოდულები:

საკადრო აღრიცხვა,

სატაბელო აღრიცხვა,

სამუშაო მართვა,

მივლინებები, შრომითი რესურსების ნაყოფიერების მაჩვენებლის გამოთვლა,

შრომის ანაზღაურება, პრემიების, კომპენსაციების გათვლა, საპენსიო აღრიცხვა,

პერსონალის დონის, საქმიანობის ეფექტიანობის შემოწმება,

კვალიფიკაციის ამაღლების მართვა,

პერსონალის შერჩევა.

2.6 ოპერაციები

ზემოთ განხილული საკადრო და ფინანსური მოდულებისაგან განსხვავებით, ოპერაციათა ბლოკის მოდულები სხვადასხვა ორგანიზაციებისთვის ნაკლებად უნივერსალურია,

ანუ გაცილებით მეტი მრავალფეროვნებით ხასიათდება. ამის მიზეზი ის არის, რომ ოპერაციათა ბლოკის მოდულები განკუთვნილია ორგანიზაციის მიერ გამოშვებული პროდუქტების და მომსახურების ფორმების სათანადო დონის უზრუნველყოფასთან. ბუნებრივია, რომ სხვადასხვა ორგანიზაციების მიერ გამოშვებული პროდუქტები და მათ მიერ გაწეული მომსახურების ფორმები ერთმანეთისაგან დიდად განსხვავდება.

ERP- სისტემის უმეტესობაში ოპერაციათა ბლოკისათვის გათვალისწინებულია შემდეგი მოდულები:

ლოგისტიკური: მომარაგება, მომწოდებლებთან ურთიერთობა, მასალების, საჭირო პროდუქტების მოწოდების ეტაპების განსაზღვრა, საწყობების ინვენტარიზაცია და სხვ.;

წარმოება: დისკრეტულ წარმოებებში სპეციფიკაციების მართვა (ინგლ. Bill materials), ხოლო უწყვეტი პროცესების საწარმოებში რეცეპტურების მართვა (ინგლ. Process manufacturing); წარმოების დაგეგმვა პროდუქციის აღრიცხვა და სხვ.

უზრუნველყოფის: ტექნიკური
მომსახურების, მოწყობილობათა რემონტების,
ტრანსპორტის მართვა. სიმძლავრეების დაგეგმვა;

2.7. ERP- სისტემების ბაზარი

Panorama Consulting ფირმის ანალიზის თანახმად 2010 წლისათვის ERP სისტემების მომწოდებლები შემდეგ სამ ჯგუფად შეიძლება იქნენ წარმოდგენილი:

1. SAP (24%), Oracle (18%), Microsoft (11%),
2. Epicor, sage, Infor, IFS, QAD, Lawson, Ross
(მთლიანობაში 11%)
3. ABAS, Activant Solutions, Baan, Bowen and Groves, Compier, Exact, Netsuite, Visibility, Blue Cherry, HansaWorld, Intuitive, Syspro.

მესამე ჯგუფი და ყველა სხვა დანარჩენი მომწოდებელი იკავებენ ბაზრის 36%-ს. ბაზარზე მომწოდებლების განაწილება დამოკიდებულია დამკვეთების მასშტაბზე:

ERP სეგმენტში 1 მილიარდ დოლარზე მეტი შემოსავლების მქონე ორგანიზაციებისათვის SAP-ის

წილია 47%, Oracle –32%, ხოლო Microsoft –4%, მაშინ, როდესაც 25 მილიონ დოლარზე ნაკლები შემოსავლების მქონე შემკვეთი ორგანიზაციების შემთხვევაში წილები ასე ნაწილდება:

SAP-22%, Oracle –23%, Microsoft –16%.

რეგიონალურ ბაზრებზე კი სიტუაცია შესაძლებელია ზემოთ მოყვანილი სურათისაგან განსხვავდებოდეს, მაგალითად:

რუსეთის შემთხვევაში 2010 წლისათვის იგი ასეთია:

SAP-50,5%, 1C-26% [29], Oracle-8,2%, Microsoft-7,4%, „გალაქტიკა“ – 2,4% (ბაზრის საერთო მოცულობაა 650 მილიონი დოლარი),

უკრაინისათვის კი ეს ციფრები შემდეგია

SAP-43,%, „საინფორმაციო ტექნოლოგიები“ 15,7, 1C-13,9%, Oracle-11,7%, Microsoft-6,1% (ბაზრის საერთო მოცულობაა 46,64 მილიონი დოლარი),

ბრაზილიაში ბაზრის 50% მიეკუთვნება ადგილობრივი Totvs [pt]–ს, ხოლო SAP უკავია –30%.

ლოგისტიკური: მომარაგება მომწობედელთან ურთიერთობა, მასალების, საჭირო პროდუქტების

მოწოდების ეტაპების განსაზღვრა, ტრანსპორტირების საკითხების გადაწყვეტა, მარაგების მართვა, საწყობების ინვენტარცია და სხვა,

საწარმოო: დისკრეტულ წარმოებებში სპეციფიკაციების მართვა (ინგ. Bill of materials) ხოლო უწყვეტი პროცესების საწარმოებში რეცეპტურების მართვა (ინგ. Process manufacturing), წარმოების დაგეგმვა, პროდუქციის აღრიცხვა და სხვა.

უზრუნველყოფის: ტექნიკური მომსახურების, მოწყობილობათა რემონტების, ტრანსპორტის მართვა. სიმძალვეების დაგეგმვა,

გასაღების: ფასების წარმოაქმნა, შეკვეთების დამუშავება, გაყიდვა, დისტრიბუცია, გაყიდვის შემდგომი მომსახურება,

ოპერაციათა ბლოკის ცალკეული ფუნქციების შესრულებაც შესაძლებელია სპეციალიზებული პროგრამული პაკეტებს დაევალოს; მაგალითად: ტექნიკური მომსახურებისა და რემონტებისათვის არსებობს პროგრამული პროდუქტი EAM, გაყიდვებისა და დისტრიბუციისათვის – CRM, სპეციფიკაციების

მართვისათვის –PLM, წარმოების მართვისათვის APS და MES.

3. მეწარმე

3.1. მეწარმის განსაზღვრა

მეწარმე (Entrepreneur): პიროვნებაა, რომელიც აფუძნებს საწარმოს მოგების მიღების იმედით; რომელიც მართავს საწარმოს და იზიარებს საქმის შესაძლო წარუმატებლობის(ზარალის) რისკს.

მეწარმის ტიპის კლასიკური მაგალითია ჰენრი ფორდი და სტივენ ჯობსი.

წარმოებაში 1913 წელს გიგანტური ნახტომი მოხდა, როდესაც ჰენრი ფორდმა დანერგა Model T Ford-ის დამზადების ახალი ხერხი. ფორდს სურდა მანქანის ფასი ჩვეულებრივი ოჯახებისთვის ხელმისაწვდომ დონემდე შეემცირებინა. მან მცირე ავტოსარემონტო სახელოსნოდან შექმნა მძლავრი საწარმო უზრუნველყოფილი თანამედროვე კონვეიერული ხაზით, რომელიც 1913 წელს ჩადგა წყობაში.

პირველი კომპიუტერები იმდენად რთული იყო, რომ მათთან მუშაობა მხოლოდ მეცნიერებს შეეძლოთ. სტივენ ჯობსს გაუჩნდა იდეა თუ კომპიუტერი მარტივად გამოსაყენებელი და იაფი იქნებოდა, მაშინ მას არაპროფესიონალებიც შეიძენდნენ. სტივენ ჯობსმა გააკეთა პირველი კომპიუტერი და მას Apple-1 დაარქვა. ფირმა Apple-მა 1980 წელს ღია ვაჭრობის წესით, პირველად გაყიდა თავისი აქციები საბაზრო ღირებულებით 1.79 მილიარდ დოლარად.

მეწარმეობა (Entrepreneurship): მენეჯერული ან ორგანიზაციული კვალიფიკაცია და უნარი, რომელიც ფირმების უმრავლესობას სჭირდება საქონლისა და მომსახურების მომგებიანად წარმოებისათვის.

ვინ შეიძლება გახდეს მეწარმე? ბევრი ცდილობს დაკვირვების გზით აღმოაჩინოს თუ რა პიროვნული თვისებები აქვს იღბლიან მეწარმეს.

მეწარმე შეიძლება გახდეს ყველანაირი ხასიათისა თუ გარეგნობის ადამიანი. შეუძლებელია სრულიად განისაზღვროს იღბლიანი მეწარმისათვის დამახასიათებელი თვისებები, მაგრამ მათ აქვთ საერთო თვისება – ეს ის ხალხია ვინც მართავს საკუთარ ბიზნესს, რადგან მოგების იმედი აქვთ. სწორედ მოგებისადმი მისწრაფებაა თავისუფალი მეწარმეობის მამოძრავებელი ძალა. ცხრილში 3.1 ნაჩვენებია ახლი საქმის დაწყების წყაროები.

ცხრილი 3.1

1.	წინა სამუშაო ადგილი	42%
2.	პირადი მისამართი (საცხოვრებელი ადგილი)	18%
3.	მოულოდნელი შესაძლებლობები	10%
4.	ბაზარზე არსებული პირობების შეცვლა	8%
5.	ნათესაობა და მეგობრები	6%
6.	ოჯახური საწარმო	6%
7.	განათლება	6%
8.	სხვა ფაქტორები	6%

ახალი საქმის დაწყებისათვის წინა სამუშაო ადგილიდან მიღებული გამოცდილება მნიშვნელოვნად ეხმარება მეწარმეს საკუთარი საქმის შექმნაში.

საცხოვრებელი პირობები და საცხოვრებელი გარემო მნიშვნელოვანი ბიძგია ახალი საქმის დასაწყებად, მოსახლეობაში არსებული ტენდენციის განსაზღვრა.

მოულოდნელი შესაძლებლობები: 1950-იან წლებში ცხოველებისათვის წამლების დასამზადებელი უდიდესი კომპანია იმის გამო შეიქმნა, რომ ადამიანებისათვის ანტიბიოტიკების მწარმოებელ კომპანიებს სირცხვილად მიაჩნდათ თავიანთი პროდუქციის ვეტერინარებისათვის მიყიდვა.

ბაზარზე არსებული პირობების შეცვლა საშუალებას გვაძლევს ახალი საწარმოების გახსნის პერსპექტივისათვის.

გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ ბიზნესმენების ოჯახებიდან გამოსული პოტენციურად მეწარმეს საკუთარი საქმის დაწყების მეტი შანსი აქვს.

3.2 მეწარმის მახასიათებელი თვისებები

მეწარმეს უნდა ახასიათებდეს:

1. ნოვატორობა.
2. ქმედების რისკის აღთქმა.
3. საკუთარ თავში დარწმუნება
4. შეუვალობა, სიბეჯითე.
5. მიზნის დასახვა.
6. პასუხისმგებლობა.

ნოვატორობა: მეწარმის საქმიანობაში ნოვატორული იდეების გატარების ერთერთი საუკეთესო მაგალითია ჯორჯ ისტმანის გამოგონებული ფოტო ფირი, რომელმაც გადატრიალება მოახდინა ფოტოგრაფიაში, ისტმენის “კოდაკი” დღესაც ლიდერია ამ სფეროში.

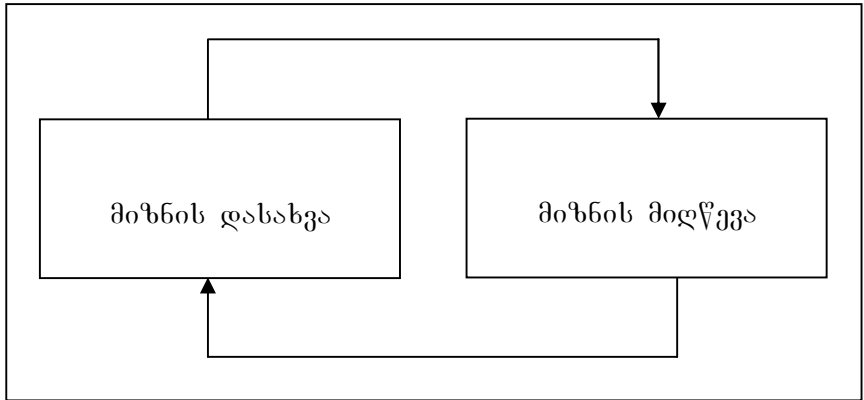
ქმელების რისკის აღთქმა: ყოველი ახალი საქმის დაწყება რისკთანაა დაკავშირებული, მაგრამ მეწარმისათვის აუცილებელია აღიქვას თუ წარმატების მიღწევის რა შესაძლებლობა აქვს. საქმის დაწყება წარმატების გარანტი არ არის და მეწარმის გეგმის განხორციელება უდიდეს რისკთანაა დაკავშირებული.

საკუთარ თავში დარწმუნება: მეწარმეები თავდაჯერებულნი არიან და სჯერათ, რომ თავის დარგში სხვაზე მეტს მიაღწევენ.

შეუვალობა, სიბეჯითე: მეწარმეების შრომა მიზნის მიღწევისათვის მოითხოვს დაძაბულ შრომას. მაღალი ეშელონის ხელმძღვანელები კვირაში 60 საათი მუშაობენ, ხოლო მეწარმეები – კიდევ მეტს. „იელის“ უნივერსიტეტის კვლევები გვიჩვენებს:

მეწარმეები ამტკიცებენ, რომ „უკეთესია ცხოვრება წელიწადის 50 კვირაში როცა მუშაობ, ვიდრე 2 კვირაში როცა ისვენებ“. უინსტონ ჩერჩილი სიბეჯითეს ახასიათებდა ასე: „მუშაობა და სიამოვნება ერთი და იგივეა“.

მიზნის დასახვა: ფსიქოლოგების განმარტებით ბედნიერება არის დასახული მიზნისკენ მისწრაფება. ეს განმარტება მისაღებია ბევრი მეწარმისათვის, როცა ისინი მომავალში ხედვით ისწრაფიან დასახული მიზნისაკენ.



ნახ. 3.2

მიზნის დასახვისა და მიზნის მიღწევის პროცესები ურთიერთცვლადია. (ნაჩვენებია ნახ. 3.2)

პასუხისმგებლობა: ხშირად მეწარმის მოღვაწეობის შედეგებს ზომავენ მოგების სიდიდით დახარჯულ კაპიტალზე და მოგების ზრდის ტემპით. ყოველივე ამას კი განსაზღვრავს მეწარმის პასუხისმგებლობა.

4. მცირე ბიზნესის შესაძლებლობები და ტენდენციები

განვიხილოთ მცირე ბიზნესის ოთხი ძირითადი ჯგუფი და მათი ურთიერთობა ერთმანეთს შორის და მომხმარებელთან.

4.1 მცირე ბიზნესის დარგობრივი ჯგუფები

მცირე ბიზნესის (მ/ბ) ოთხი ძირითადი დარგობრივი ჯგუფი არსებობს. განვსაზღვროთ თვითეული ცალ-ცალკე.

ა) **წარმოება:** წარმოებაში ხდება ნედლეული რესურსის გარდაქმნა მზა პროდუქციად. შემდგომში შეიძლება ეს პროდუქცია მიეწოდოს სხვა წარმოებას ნედლეულის სახით, რათა დამზადდეს კიდევ სხვა სახის პროდუქცია, ან კიდევ ის შეიძლება მიეწოდოს საბითუმო ან საცალო გამყიდველს ან უშუალოდ მომხმარებელს.

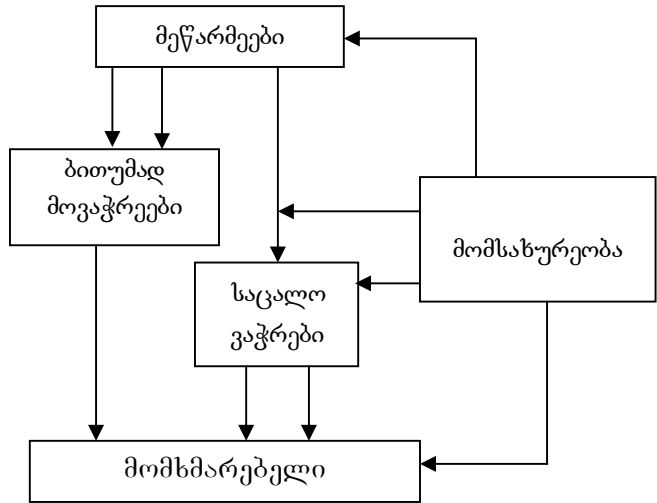
ბ) **საბითუმო ვაჭრობა:** საბითუმო ვაჭრობა წარმოადგენს შუამავალ რგოლს მწარმოებელსა და საცალო ვაჭრობას შორის. ბითუმად მოვაჭრეები საქონელს იძენენ მწარმოებლისგან, აწყობენ მზა პროდუქციას და შემდეგ ყიდიან საცალო მოვაჭრეებზე.

გ) **საცალო ვაჭრობა:** საცალო მოვაჭრეები იძენენ საქონელს მწარმოებლებისგან ან ბითუმად მოვაჭრეებისგან და აწვდიან (ყიდიან) მომხმარებლებს.

დ) **მომსახურეობა:** მომსახურე ფირმები არ აწარმოებენ პროდუქციას, ამის მაგივრად ისინი ყიდიან თავის ოსტატობას მეწარმეებზე, საბითუმო მოვაჭრეებზე და მომხმარებელზე.

როგორც წესი ყველაზე რთულია წარმოების შექმნა, ხოლო გაცილებით იოლია მომსახურე ფირმის შექმნა.

ნახ. 4.1 წარმოდგენილია ურთიერთკავშირები მცირე ბიზნესის რიგით ჯგუფებსა და მომხმარებელს შორის.



ნახ. 4.1

4.2 მცირე ბიზნესის ძირითადი

ჯგუფების განხილვა

წარმოება: წარმოების შექმნა მოითხოვს მნიშვნელოვან კაპიტალდაბანდებებს (მიწის შეძენა, შენობა დანადგარების შეძენა, ტექნიკის შეძენა, ენერგო მომარაგება, ნედლეულის მიღება, შრომითი რესურსების მოზიდვა და ა.შ.). მიუხედავად რთული პირობებისა ბევრი მეწარმე ამჯობინებს საწარმო სფეროში მუშაობას. განსაკუთრებით ისეთ ნოვატორულ

სფეროებში, როგორებიცაა ქიმიური მრეწველობა, ელექტრონული მრეწველობა, სათამაშოების წარმოება და ა.შ. წარმოებაში დახარჯული კაპიტალდაბანდებების დაკარგვის რისკი გაცილებით დიდია ვიდრე მ/ბ სხვა ჯგუფებში, მაგრამ მოგებაც მაღალია, 20% მოგება დაბანდებული კაპიტალიდან.

რადგანაც წარმოება საქონლის წყაროა, მას განვითარების მეტი შესაძლებლობა აქვს ვიდრე მ/ბ სხვა ჯგუფებს.

საბითუმო ვაჭრობა: მცირე ბიზნესში საბითუმო ვაჭრობას დომინანტის როლი უჭირავს, რაც აიხსნება იმით, რომ აქ მომსახურე პერსონალის შედარებით მცირე რაოდენობაა, ვიდრე წარმოებაში და საცალო ვაჭრობაში. საბითუმო ვაჭრები იძენენ საქონლის მწარმოებლებისგან დიდი რაოდენობით, აწყობენ მას საცალო ვაჭრებისათვის ხელმისაწვდომ ადგილას და შემდეგ ყიდიან საცალო ვაჭრობის მოთხოვნის შესაბამისად. საბითუმო მოვაჭრე ვერ გახდება სათანადო მომზადების და განათლების გარეშე, აუცილებელია დრო რათა აითვისო ამ საქმის ყველა წვრილმანი.

ბითუმად მოვაჭრე აბალანსებს საცალო ვაჭრობის მოთხოვნებს წარმოებასთან. მიუხედავად დაძაბული ცხოვრებისა ბითუმად მოვაჭრეები წარმატებას აღწევენ, განსაკუთრებით ისინი, რომლებიც ისწრაფვიან ნოვატორობისაკენ.

საცალო ვაჭრობა: საცალო ვაჭრობაში მეტი წილი დაკავებულია არა უმეტეს 5 ადამიანისა. არსებობს ასამდე ტიპის საცალო ვაჭრები პარფიუმერიის მაღაზიიდან დაწყებული საავტომობილო დილერებამდე, ნაყინის

კიოსკიდან მსხვილ სუპერმარკეტამდე. განსაკუთრებით წარმატებულნი არიან საცალო ვაჭრების ნოვატორები, რომლებიც ქმნიან აფთიაქებს, წამლების ფასდაკლების ვაჭრობით, ან სადღეღამისო სასურსათო მაღაზიები, ასევე მიმზიდველია სპეციალიზირებული მაღაზიები (მამაკაცის და ქალის ტანსაცმლის მაღაზიები).

მომსახურების სფერო: მ/ბ ძირითადი 4 ჯგუფიდან, გაცილებით იოლია მომსახურების სფეროს საწარმოს შექმნა. აქ ზოგიერთი საწარმო მოითხოვს უმნიშვნელო კაპიტალდაბანდებს. მაგალითისთვის ცნობათა ბიურო საკუთარ ბინაში.

5. ახალი საქმის ძებნა

პირველი ნაბიჯი მცირე საწარმოს გახსნისა არის – გადაწყვეტილება გახდე მეწარმე.

შემდეგი ნაბიჯი საწარმოს, საქონლის ან მომსახურების არჩევა.

მესამე ნაბიჯი – არსებული საწარმოს შექმნა ან ახალი საქმის დაწყება.

5.1 საქონლის თუ მომსახურების არჩევა

ღრმა ანალიზის შემდეგ მეწარმემ უნდა აირჩიოს როგორი ბიზნესით უნდა დაკავდეს.

ამ ეტაპზე აუცილებელია შემდეგ კითხვებზე პასუხის გაცემა:

1. რა შესაძლებლობები მაქვს წარმატებით ვაწარმოო საქონელი ან მომსახურება.
2. მსურს თუ არა ამ საქმით დაკავება.

5.2 არსებული საწარმოს შექმნა

მას შემდეგ რაც მეწარმემ აირჩია საქონელი ან მომსახურება და დარწმუნებულია, რომ არჩეული შესაბამება მის კვალიფიკაციას და შესაძლებლობებს აუცილებელია გადაწყვიტოს შეიძინოს არსებული ან ჩამოაყალიბოს ახალი.

იურისტები და ბანკირები გვირჩევენ, რომ შევიძინოთ არსებული საწარმო და არ დავიწყოთ ნულიდან. არსებული საწარმოს შექმნა გაცილებით მცირე რისკთან არის

დაკავშირებული, რადგანაც მათ დაამტკიცეს თავისი სიცოცხლის უნარიანობა: კლიენტის მოზიდვა, მომგებიანობა, კარგი ურთიერთობები ბანკირებთან, მომწოდებელთან და კლიენტებთან.

საწარმოს შექენამდე მეწარმემ უნდა დააყენოს რიგი კითხვებისა: საწარმოს გაყიდვის მოტივი, საფინანსო მდგრადობა და საწარმოს ფასეულობა, რათა შევამციროთ შეფასების რისკი.

საწარმოს გაყიდვის საქმიანი მოტივები შესაძლებელია იყოს შემდეგი:

- პირადი და კარიერული მიზეზები. მფლობელებს სურთ თავისი წილი ოჯახურ ბიზნესში გადაიყვანონ ნაღდ ფულზე.
- მემკვიდრეობა მართვაში: მფლობელებს ეჭვი ეპარებათ ახალგაზრდა თანამფლობელის მომავალში წარმოების მართვის შესაძლებლობებში.
- ერთპიროვნული მმართველობა: მფლობელი გრძნობს რომ საწარმო გახდა საკმაოდ დიდი და მისი მართვა გართულდა. ხშირად საწარმოს მფლობელები მალავენ საწარმოს გაყიდვის რეალურ მიზეზებს და ამცნობენ მხოლოდ „დადებით“ მოტივებს:
- საწარმოს ფინანსურ მომავალი.
- საწარმოს კეთილგელობის დაწვევა, იმის გამო, რომ ნაღდი ფულის შემოსავალი კლებულობს..
- წარმოების ტექნოლოგია, საქონელი და მომსახურება დაძველდა.

საწარმოს საფინანსო მდგრადობის შეფასება:

საწარმოს საფინანსო ანალიზი დაკავშირებულია შემდეგ საკითხებთან:

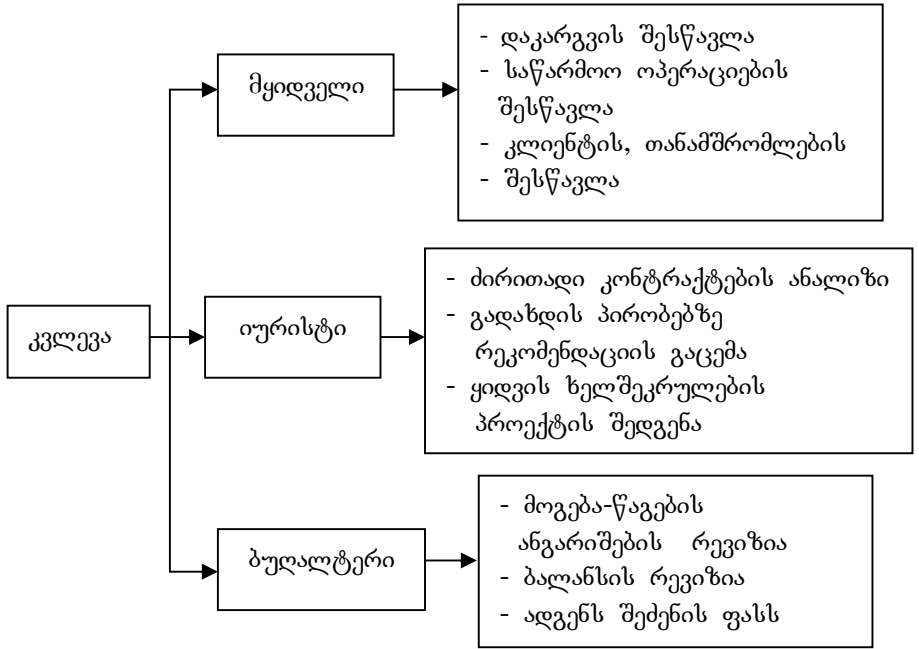
- როგორია გასაყიდი საწარმოს ფინანსური მდგომარეობა?
- რამდენად მომგებიანი იყო საწარმო;
- საწარმოს ღირებულება;

ამ კითხვაზე პასუხის მისაღებად საჭიროა გავეცნოთ გასაყიდი საწარმოს საფინანსო ანგარიშებს.

ამასთან ერთად უნდა გავითვალისწინოთ, რომ საწარმოს არც თუ ისე ბევრი მფლობელი ახდენს საბუღალტრო ანგარიშების ფალსიფიცირებას, მაგრამ არის ბევრი მეთოდი რომელთა საშუალებით მათ შეუძლიათ კანონიერად შეამცირონ ან აამაღლონ მოგება.

საწარმოს ფინანსური მდგომარეობა ანალიზის დროს მყიდველისათვის, პირველ ნაბიჯს წარმოადგენს საწარმოს მოგება-წაგების ანგარიშების და ბალანსების შესწავლა გასული ხუთი წლის განმავლობაში.

უნდა აღინიშნოს, რომ საწარმოს მყიდველს აუდიტის ჩასატარებლად ესაჭიროება ბუღალტრის და იურისტის დახმარება (რაც ნაჩვენებია ნახ. 5.1)



ნახ. 5.1

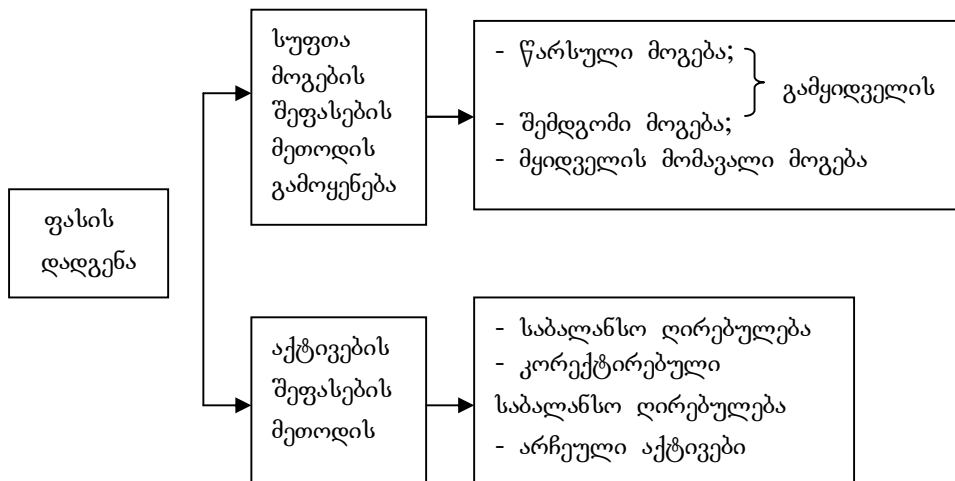
5.2.1. საწარმოს ღირებულების დადგენა

საწარმოს საფინანსო მოღვაწეობის დაწვრილებითი ანალიზის შემდეგ მყიდველმა უნდა დაადგინოს შესასყიდი საწარმოს ფასი.

საწარმოს ფასის დადგენის ორი მეთოდი არსებობს (ნახ. 5.2):

1. სუფთა მოგების შეფასება (მოგება გადასახადების შემდეგ)

2. აქტივების შეფასება (მიწა, შენობა-ნაგებობები, მწყობილობები, ნედლეული და მასალები, რასაც ფლობს საწარმო).



ნახ. 5.2.

მოგების შეფასების მეთოდი ითვალისწინებს:

- მოგების კაპიტალიზაცია ან პირადი შემოსავლის მეთოდი.

მოგების კაპიტალიზაცია ითვალისწინებს, რომ მყიდველი ყიდულობს რამდენ წლიურ მოგებას. მეთოდი განვიხილოთ მაგალითზე. დავუშვათ, რომ წიგნების მაღაზიის მყიდველი აფასებს წლიურ მოგებას 10000\$ შემდგომი 10 წლის განმავლობაში. რამდენი უნდა გადაუხადოს მყიდველმა ამ შემთხვევაში?

ამ შეკითხვაზე პასუხის გასაცემად გამყიდველმა უნდა შეაფასოს ჩადებული კაპიტალიდან მოგება. დავუშვათ, რომ მოსალოდნელი მოგება ჩადებული კაპიტალიდან შეადგენს 15%. რატომ 15%? იმიტომ, რომ 15% წარმოადგენს გამყიდველის მიმდინარე მოგებას. აქედან შეგვიძლია მივიღოთ შესყიდვის ფასი:

$$10000\$ = 15\% \times \text{შესყიდვის ფასი}$$

$$\text{შესყიდვის ფასი} = 10000\$ / 15\%$$

$$\text{შესყიდვის ფასი} = 67000\$$$

ამ მეთოდით ღვინდება კავშირი მოგებისა და ჯამური კაპიტალდაბანდებისა. პირადი შემოსავლის მეთოდი ითვალისწინებს მყიდველის პირადი შემოსავლის განსაზღვრას, ე.ი. პირადი შემოსავალი ჩადებულია კაპიტალზე. აქ გამოიყოფა ნაღდი ფული, რომელიც შეუძლია მიიღოს მყიდველმა საწარმოს შესყიდვით. ამ მეთოდით მყიდველის მოგება განცალკევებულია საწარმოს მოგებისაგან.

მყიდველს შეუძლია მიიღოს მოგება ჩადებული კაპიტალიდან შემდეგი სახით:

1) ხელფასი; 2) დივიდენტების და პროცენტების; 3) დამატებითი არარეგულარული შემოსავლებიდან. განვიხილოთ მაგალითზე:

სათამაშოების წარმოების საწარმოს გამყიდველი, თავაზობს მყიდველს საწარმოს 100000\$. მყიდველი ანალიზის შემდეგ ადგენს, რომ მისი წლიური პირადი მოგება შეადგენს:

24000 \$ – ხელფასის სახით;

4000\$ – დამატებითი არარეგულარული შემოსავალი;

2000 \$ – % გრძელვადიანი სესხი;

30000 \$ – ჯამური პირადი შემოსავალი.

მივიღოთ, რომ 100000\$ წარმოადგენს გამყიდველის მყარ ფასს, და მივღველი უზრუნველყოფს შესყიდვის ფასს შემდეგი სახით:

20000\$ - ნაღდი ფულით უზრუნველყოფს წარმოების აქციებს 60% შენარჩუნებით თავის სახელზე.

60000\$ - ნაღდი ფულით აქციების დარჩენილი 40% წილის გაყიდვით, სხვა პირებზე.

20000\$ - ხანგრძლივი სესხი წარმოებას, რომელსაც მივღველი წარუდგენს საწარმოს.

განვსაზღვროთ გამყიდველის პირადი მოგება ჩაღებულ კაპიტალზე:

პირადი შემოსავალი = 30000\$.

პირადი კაპიტალდაბანდება = 40.000\$ (სესხის გათვალისწინებით);

პირადი შემოსავალი ჩაღებულ კაპიტალზე = 75\$ წლიური $(30000/40000*100)$ აქტივების შეფასების მეთოდი ითვალისწინებს: ეს მეთოდი არ ითვალისწინებს მომავალ მოგებას, იგი ყალიბდება გამყიდველის აქტივებიდან (შენობა-ნაგებობები, მოწყობილობები, სასაქონლო-მატერიალური რესურსები, მოსალოდნელი შემოსავლები).

არსებობს აქტივების შეფასების სამი ტრადიციული მეთოდი, როგორებიცაა 1) საბალანსო ღირებულების შეფასება, 2) საბალანსო ღირებულების კორექცია, 3) არჩეული შეფასება.

- საბალანსო ღირებულება წარმოადგენს სხვაობას აქტივებსა და ვალდებულებებს შორის.

- საბალანსო ღირებულების კორექციის მეთოდი წარმოადგენს სხვაობას საბალანსო ღირებულებისა და საბაზრო ღირებულებას შორის.
- არჩეული აქტივების შეფასების მეთოდი წარმოადგენს მყიდველის მიერ არჩეული აქტივების ღირებულებას.

5.3 ახალი საწარმოს შექმნა.

ნამდვილი მეწარმეები ცდილობენ დაარსონ ისეთი საწარმოები რომლებიც წარმოადგენენ მათ საკუთარ შემოქმედებას. მათ სურთ მიიღონ შემოქმედებითი კმაყოფილება საკუთარი იდეების დანერგვით და მათი შემდგომი განვითარებით ძლიერ საწარმოდ.

ამ შემთხვევაში რისკი მაღალია. მოვიყვანოთ რამდენიმე კონკრეტული პრაქტიკული მიზეზი იმისა, თუ რატომ იწყებს მეწარმე ახალ საქმეს:

- წინა მფლობელის მიერ დაშვებული შეცდომების თავიდან აცილება;
- ჩამოაყალიბოს თავისი წრე, მიმწოდებელი, პერსონალი, ადგილმდებარეობა, მატერიალური საწარმო მარაგი, მოწყობილობები, ბანკირთა წრე და ა.შ.

– შექმნას მომხმარებელთა საკუთარი ქსელი.

ახალი საქმის დაწყებისას მეწარმემ უნდა გამოიჩინოს დიდი ძალისხმევა მარკეტინგული კვლევის ჩასატარებლად, ბიზნეს გეგმის შედგენაზე, ბაზრის შესწავლაზე. შემდგომში ამ საკითხებს დაწვრილებით განვიხილავთ მე-6 და მე-14 ლექციაზე.

6. შრენჩაიზი

წინა ლექციაზე ჩვენ განვიხილეთ საკუთარი საქმის დაწყების ორი მეთოდი: არსებული საწარმოს შესყიდვა და ახალი საწარმოს შექმნა. მესამე მეთოდია ფრენჩაიზის შექმნა.

6.1 ფრენჩაიზის განსაზღვრა

სიტყვა ფრენჩაიზი ფრანგული წარმოშობისაა Frenchaises, რაც ნიშნავს „მონობიდან განთავისუფლებას“. ამჟამად ამ სიტყვას აქვს რამდენიმე მნიშვნელობა დამოკიდებული დარგზე. პრინციპულად უბრალო ფრენჩაიზი წარმოადგენს ხელშეკრულებას გამყიდველსა და მყიდველს შორის. ხელშეკრულება, რომელიც საშუალებას აძლევს მყიდველს (ფრენჩაიზი), უფლებას გაყიდოს გამყიდველის (ფრენჩაიზის) საქონელი ან მომსახურება. საერთაშორისო ფრენჩაიზის ასოციაცია იძლევა შემდეგ განმარტებას: ფრენჩაიზი არის ლიცენზია, რომელიც კომპანიას უფლებას აძლევს იმოქმედოს როგორც დიდი სავაჭრო ქსელის ნაწილმა.

ფრენჩაიზებს უპირატესობები გააჩნიათ, ვინაიდან ახალი ფრენჩაიზებისათვის ფულს მყიდველი იხდის. ფრენჩაიზის გამყიდველი თავის საქმიანობას მინიმალური დანახარჯებით აფართოებს. ფრენჩაიზის გამყიდველები იმითაც სარგებლობენ, რომ ფრენჩაიზის მყიდველი უფრო ბიზნესის მფლობელია, ვიდრე დაქირავებული მუშაკი. მან არ შეიძლება გავლენა არ მოახდინოს საქმისადმი დამოკიდებულებაზე. რაც ზრდის რეალიზაციას და მოგებას.

ფრენჩაიზის მყიდველსაც აქვს სარგებელი. ფირმა უზრუნველყოფს სწავლებას, ფინანსურ მხარდაჭერას და დახმარებას ბიზნესის ორგანიზაციაში და მართვაში. ფრენჩაიზის მყიდველისათვის ხელსაყრელია ფირმის სახელით სარგებლობა, რაც გავლენას ახდენს როგორც

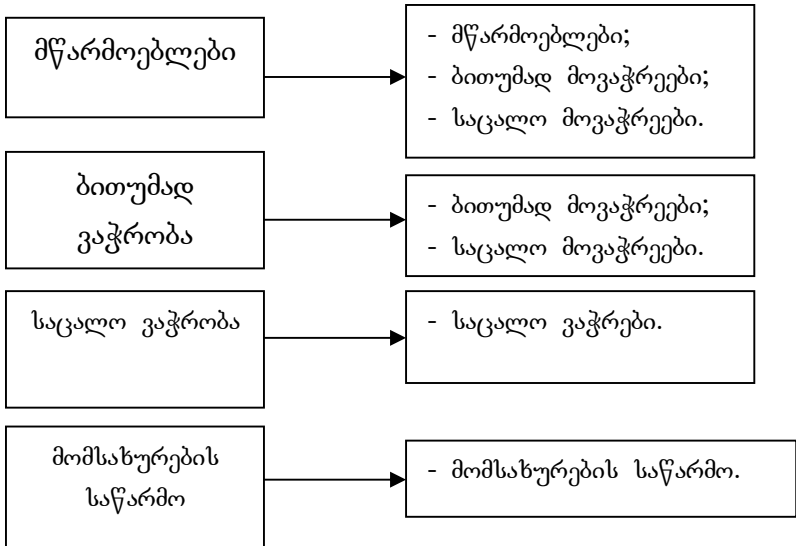
რეკლამაზე ისე რეპუტაციაზე. ეს კი თავისთავად ზრდის რეალიზაციას.

ფრენჩაიზებსაც აქვთ ზოგიერთი ნაკლოვანება. ფრენჩაიზის გამყიდველი იტოვებს უფლებას გააკონტროლოს მყიდველები: უკარნახოს ბიზნესის მართვის საკუთარი მეთოდები, შენობის გაფორმების სტილი, უნიფორმისა და ნიშნების სახეებიც კი. ამასთან ფრენჩაიზის ბევრი მყიდველი თვლის, რომ სათაო კომპანიამ მთელი პროდუქცია დადგენილი ფასებით უნდა შეისყიდოს.

ტანსაცმლის მაღაზიების, უძრავი ქონების გაყიდვის კანტორები, სწრაფი კვების ობიექტები, სასტუმროების ქსელის უმრავლესობა მოქმედებს ფრენჩაიზის პრინციპით. ფრენჩაიზების საუკეთესო მაგალითებს წარმოადგენს Naic, Adidas, Hilton, Mc'donalds, Vendis და ა.შ.

6.2 ფრენჩაიზის სისტემის სახეები

ნახ. 6.1 ნაჩვენებია ფრენჩაიზული სისტემების სახეები.



ნახ. 6.1. ფრენჩაიზის სისტემის სახე

ფრენჩაიზის შესაძლო ხელშეკრულების გაფორმებისათვის მეწარმემ უნდა მოითხოვოს ფრენჩაიზერისაგან მოლვაწეობის სრული ცნობა. ეს ცნობა იძლევა სრულ ინფორმაციას თუ რა ვალდებულებები უნდა შეასრულოს მყიდველმა.

ცნობა უნდა შეიცავდეს ინფორმაციას შემდეგ საკითხებზე:

- ფრენჩაიზის (გამყიდველის) საფინანსო ანგარიშები;
- სასამართლო პროცესების სრული აღწერა, სადაც მონაწილეობას იღებდნენ გამყიდველის წარმომადგენლები;
- საწყისი ინფორმაცია გადასახადებზე, რომლებიც საჭიროა ფრენჩაიზის ყიდვისას;
- საწყისი ინფორმაცია ცნობილ პირებზე, სახელმწიფო მოღვაწეებზე, მსახიობებზე, რომლებიც დაკავშირებულნი არიან ფრენჩაიზთან;
- სხვა პირთა სია რომლებიც დაკავშირებულნი არიან ფრენჩაიზში.

მოლვაწეობის სრული ცნობა სრულ ინფორმაციას ყოველთვის არ იძლევა ფრენჩაიზის შესახებ, ამიტომ აუცილებელია კვალიფიციური იურისტის ჩარევა. იურისტი აძლევს სრულ ინფორმაციას მყიდველს მის კანონიერ უფლებებზე, ხელშეკრულების გაფორმებამდე, ასევე უმარტავს სამართლებრივ უფლებებს ფრენჩაიზის წინაშე და რაც მთავარია შეაქვს ხელშეკრულებაში ცვლილებები მყიდველის ინტერესების დასაცავად.

6.3. ფრენჩაიზის არჩევა

ფრენჩაიზის მყიდველი, მეწარმე საქმეს ნულიდან არ იწყებს; მყიდველი ღებულობს მზა საწარმოს. ყველაფერი, რაც საჭიროა საწარმოს ფუნქციონირებისათვის, მყიდველი ღებულობს ფრენჩაიზერისაგან:

- რა საქონელი ან მომსახურება გაყიდოს;
- როგორ გაყიდოს;
- როგორ ვაკონტროლოთ დანახარჯები;

- რა სახის საფინანსო ანგარიშები წარმოადგინოს;
- სამუშაო დღის ხანგრძლივობის დადგენა და ა.შ.

ფრენჩაიზის შესაძლო ხელშეკრულების გაფორმებისათვის მეწარმემ უნდა მოითხოვოს ფრენჩაიზერისაგან მოლვაწეობის სრული ცნობა. ეს ცნობა იძლევა სრულ ინფორმაციას, თუ რა ვალდებულებები უნდა შეასრულოს მყიდველმა.

ცნობა უნდა შეიცავდეს ინფორმაციას შემდეგ საკითხებზე:

- ფრენჩაიზის (გამყიდველის) საფინანსო ანგარიშები;
- სამართლებრივი პროცესების სრული აღწერა, სადაც მონაწილეობას იღებდნენ გამყიდველის წარმომადგენლები;
- საწყისი ინფორმაცია გადასახადებზე, რომლებიც საჭიროა ფრენჩაიზის ყიდვისას;
- საწყისი ინფორმაცია ცნობილ პირებზე, სახელმწიფო მოლვაწეებზე, სპორცმენებზე, მსახიობებზე, რომლებიც დაკავშირებულნი არიან ფრენჩაიზთან;
- სხვა პირთა სია, რომლებიც დაკავებულნი არიან ფრენჩაიზში.

მოლვაწეობის სრული ცნობა სრულ ინფორმაციას ყოველთვის არ იძლევა ფრენჩაიზის შესახებ. ამიტომ, აუცილებელია კვალიფიციური იურისტის ჩარევა.

იურისტი, ხელშეკრულების გაფორმებამდე, აძლევს სრულ ინფორმაციას მყიდველს მის კანონიერ უფლებებზე; ასევე უმარტავს სამართლებრივ უფლებებს ფრენჩაიზის შეძენაზე და, რაც მთავარია, შეაქვს ხელშეკრულებაში ცვლილებები მყიდველის ინტერესების დასაცავად.

7. ბიზნეს გეგმის შედგენა და სტრუქტურული ანალიზი

ბიზნეს-გეგმა არის მნიშვნელოვანი ნაბიჯი ჩანაფიქრის გარდასაქმნელად რეალურ საქონლად ან მომსახურეობის შექმნისათვის.

7.1 დაგეგმვის მოთხოვნილება

დაგეგმვა წარმოადგენს გადაწყვეტილების მიღებას თუ რა, როგორ და როდის უნდა შევასრულოთ.

ბევრ შემთხვევაში ბიზნეს გეგმა შეიძლება წარმოვიდგინოთ როგორც გზის თავიდან ბოლომდე გავლა.

თანამედროვე რთული ეკონომიკის პირობებში ბიზნეს-გეგმის შედგენა აუცილებელია. დღეისათვის არცერთი ბანკირი და ინვესტორი არ გაიღებს თანხას მეწარმისათვის ბიზნეს-გეგმის გაცნობის გარეშე. ბიზნეს გეგმით დაინტერესებულნი უნდა იყვნენ: მეწარმე, ბანკირები, ინვესტორი, წარმოების ხელმძღვანელი ჯგუფი. წარმოებისათვის ბიზნეს გეგმა წარმოადგენს მომავლის ესკიზს, რომლის შექმნაშიც ისინი მზად არიან თავისი შრომითი ენერჯის ჩასაღებად.

ბიზნეს გეგმა უნდა შეადგინოს თვით მეწარმემ და აუცილებლობის შემთხვევაში პროფესიონალი ბუღალტერის, იურისტის დახმარებით.

ბიზნეს-გეგმაში საბოლოო პროდუქცია წარმოდგენილი უნდა იქნეს სრული განმარტებით, იმისათვის, რომ ინვესტორებმა არ გამოთქვან ეჭვი საქონლის გამოყენებაზე ბაზარზე.

ყველა წესების დაცვით შედგენილ ბიზნეს-გეგმას მეწარმეების 5 % აღგენს. სწორედ ამიტომ, რომ ბევრი მეწარმე მოლვაწეობის დაწყებისთანავე კრახს განიცდის.

7.2 ბიზნეს-გეგმის სტრუქტურა

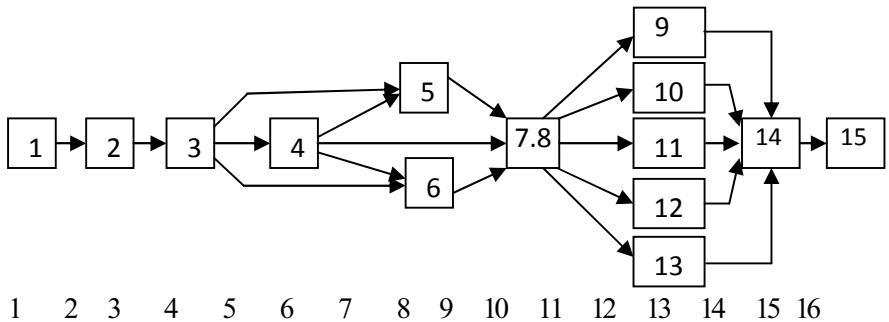
ბიზნეს-გეგმაში განსაზღვრული უნდა იქნეს სტრატეგია ისეთი ფუნქციების გამოყენების მიმართ, როგორებიცაა:

- წარმოება;
- მარკეტინგი;
- წარმოების ორგანიზაცია;
- წარმოების სამართლებლივი ასპექტები;
- საბუღალტრო აღრიცხვა;
- წარმოების ფინანსირება;

ბიზნეს-გეგმა უნდა პასუხობდეს შემდეგ კითხვებს:

- რა მინდა და რა შემიძლია;
- მიზნის მიღწევისათვის როგორი რეალური მეთოდები გავგაჩნია;
- რას მივიღებ მომავალში.

ნახ. 7.1 მოყვანილია ბიზნეს-გეგმის შედგენის ბლოკ-სქემა, რომელიც შესდგება 15 ეტაპისაგან.



ნახ. 7.1. ბიზნეს-გეგმის ბლოკ-სქემის სტრუქტურა.

აღნიშვნები :

1. საქმის დაწყების ვალდებულებები;
2. საკუთარი შესაძლებლობის ანალიზი;
3. საქონლის ან მომსახურეობის არჩევა;
4. ბიზნესის შესწავლა;
5. მოგების და რეალიზაციის პროგნოზის შედგენა;
6. წარმოებისათვის ადგილ-მდებარეობის შედგენა;
7. წარმოების გეგმის შედგენა;
8. მარკეტინგის გეგმის შედგენა;
9. ორგანიზაციის სტრუქტურული სქემის შედგენა;
10. საწარმოს იურიდიული ფორმის შერჩევა;
11. საბუღალტრო აღრიცხვის გეგმის შედგენა;
12. საწარმოს დაზღვევის გეგმის შედგენა;
13. წარმოების კომპიუტერიზაციის გეგმის შედგენა;
14. საწარმოს ფინანსური გეგმის შედგენა;
15. თანმხლების წერილის შედგენა.

ბიზნეს-გეგმის მოყვანილი სტრუქტურა მიეკუთვნება ახლად დაფუძნებულ წარმოებას, მაგრამ ამ სტრუქტურის გამოყენება შესაძლებელია არსებული საწარმოსათვის ზოგიერთი ეტაპების გამორიცხვით; ასე მაგალითად:

- არსებული საწარმოს შესყიდვისას, შესაძლებელია გამოვრიცხოთ ეტაპი 3, 8, 9;
- არსებული საწარმოს გაფართოებისას, შესაძლებელია გამოვრიცხოთ ეტაპი 1, 2, 3, 10;

7.3 ბიზნეს-გეგმის სტრუქტურის აღწერა

დაწვრილებით განვიხილოთ ბიზნეს-გეგმის სტრუქტურის ყოველი ეტაპი.

- ეტაპი 1.** საკუთარი სქემის დაწყების ვალდებულებები. მეწარმე საკუთარ თავზე ვალდებულების ასაღებად დარწმუნებული უნდა იყოს, რომ სურვილი, იმუშაოს თავისი კეთილდღეობისათვის მასში, გაცილებით ძლიერია, ვიდრე იმუშაოს სხვაზე.
- ეტაპი 2.** საკუთარი შესაძლებლობების ანალიზისათვის საჭიროა ჩამოვწეროთ საკუთარი თავის ძლიერი და სუსტი მხარეები. ანალიზის დროს უნდა ვიყოთ პირნათელი საკუთარ თავთან, რადგან ხშირად საკუთარი თავის ნაკლოვანებების დანახვა ადვილი არ არის.
- ეტაპი 3.** საქონლის ან მომსახურების არჩევისას, არაგონივრულია ნაკლებად ცნობილი პროდუქტის ან მომსახურების არჩევა. უნდა ავირჩიოთ ის საქონელი ან მომსახურების სფერო, რომელიც ჩვენთვის დაწვრილებით ნაცნობია მრავალწლიანი შრომის და მიღებული გამოცდილების შედეგად.
- ეტაპი 4.** ბაზრის შესწავლა. ბაზრის კვლევა წარმოადგენს მარკეტინგული კვლევის შემადგენელ ნაწილს (რასაც დაწვრილებით განვიხილავთ მე-14 თავში).
- ეტაპი 5.** მოგებისა და რეალიზაციის პროგნოზის შედგენა. ბაზრის პოტენციალის შეფასების შემდეგ მეწარმემ უნდა განსაზღვროს თუ ბაზრის რა ნაწილს მოიცავს მის მიერ წარმოებული საქონელი ან მომსახურება. შემდგომში ბაზრის ეს ნაწილი უნდა გამოისახოს რეალიზაციიდან მიღებულ მოგებაში.

- ეტაპი 6.** წარმოებისათვის ადგილმდებარეობის შერჩევისათვის მეწარმემ უნდა შეუთანხმოს პირადი ინტერესები საქმის ინტერესებს. მაგალითად საცხოვრებელი ადგილი და მისი კლიმატური პირობები.
- ეტაპი 7.** წარმოების გეგმის შედგენისას უნდა განვსაზღვროთ წარმოების მასშტაბი, როგორც წარმოების მოცულობა წელიწადში და შემდეგ მეწარმემ უნდა დაამუშაოს საწარმოო პროცესის სქემა.
- ეტაპი 8.** მარკეტინგის გეგმის შედგენის ეტაპი მდგომარეობს შემდეგში: მომხმარებლის მომგებიანად მოზიდვის შესაძლებლობებში. თუ მეწარმემ სათანადოდ შეისწავლა ბაზარი მისი მარკეტინგის გეგმა იქნება ეფექტური (დაწვრილებით მე-14 თავში).
- ეტაპი 9.** ორგანიზაციის სტრუქტურული სქემის შედგენისას მეწარმემ ზუსტად უნდა დაადგინოს რა სპეციალობის, რა კვალიფიკაციის და რა რაოდენობის მუშა ხელი სჭირდება საწარმოს. ზუსტად უნდა განისაზღვროს ყოველი სპეციალისტის (თანამშრომლის) უფლება მოვალეობები და მათი ურთიერთდაქვემდებარეობის სტატუსი საწარმოს სტრუქტურაში.
- ეტაპი 10.** საწარმოს იურიდიული ფორმის შერჩევასა და მეწარმემ უნდა გადაწყვიტოს შევიდეს ბიზნესში ერთპიროვნული მფლობელის სახით თუ პარტნიორულ საფუძველზე. ამისათვის მას დასჭირდება იურიდიული კონსულტაცია.

ეტაპი 11. საბუღალტრო გეგმის შედგენა. საბუღალტრო აღრიცხვის სხვადასხვა სახე, რომელიც უზრუნველყოფს – სიზუსტის მაღალ დონეს;

- ინფორმაციის დამუშავებას მცირე დანახარჯებით;
- ანგარიშის სწრაფ შედგენას;
- ქურდობისა და თაღლითობის მინიმიზაცია.

ეტაპი 12. საწარმოს დაზღვევის გეგმის შედგენა. გაუთვალისწინებელი მოვლენებიდან საწარმოს დასაცავად აუცილებელია მეწარმემ შეადგინოს რისკის მართვის პროგრამა, რისთვისაც მან უნდა მიმართოს სადაზღვევო აგენტს და იურისტს (დაწვრილებით მე-15 თავში).

ეტაპი 13. წარმოების კომპიუტერიზაციის პროგრამა. წარმოების დაგეგმვის ეფექტურობისა და მეწარმის პირადი კონტროლისათვის აუცილებელია დამუშავდეს საწარმოს კომპიუტერიზაციის გეგმა, რომელშიც განისაზღვრება:

- საწარმოში ინფორმაციის მოთხოვნილება;
- აისახება ყველა აუცილებელი ინფორმაცია, რომელიც საჭიროა საწარმოს ნორმალური ფუნქციონირებისათვის;
- ხდება ხელმისაწვდომი კომპიუტერული სისტემების შეფასება და ა.შ.

ეტაპი 14. საწარმოს ფინანსური გეგმის შედგენა. ფინანსურ გეგმას ერთიანობაში მოყავს ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი ეტაპი. ფინანსური გეგმა ყველა ზემოთ ჩამოთვლილ გეგმას გამოსახავს ფულად ერთეულში. ფინანსური გეგმა მოიცავს ოთხ შემადგენელს:

- პირადი სმეტა;
- მოგება წაგების ანგარიში;
- ბალანსი;
- მოგების გრაფიკი.

განვიხილოთ თითოეული ცალ-ცალკე.

პირადი სმეტა უჩვენებს მეწარმეს, რა რაოდენობით ფულადი სახსრები სჭირდება საწარმოს ფუნქციონირებამდე და წარმოების გაშვების შემდეგ. პირადი სმეტა ასრულებს სასიგნალო-მოწყობილობის ფუნქციას მეწარმისათვის, რომელიც უჩვენებს თუ როდის ექნება მას ფულადი სახსრების უკმარისობა და როდის ექნება მას ფულადი სახსრების სიჭარბე. პირადი სმეტა ზუსტ პასუხს აძლევს ბანკირებს და ინვესტორებს შემდეგ კითხვებზე: - რა რაოდენობის ფულადი სახსრებია საჭირო მეწარმისათვის, რომ მან განახორციელოს საკუთარი ბიზნეს-გეგმა;

- როდისაა საჭირო ეს სახსრები;
- როგორ დაიხარჯება ფულადი სახსრები;

ბალანსი და მოგება წაგების ანგარიში: პირადი სმეტის გარდა მეწარმემ უნდა შეადგინოს ბალანსი და მოგება წაგების ანგარიში. ეს შემაღვენლები მნიშვნელოვანი ნაწილია ნებისმიერი და ყოველი ბიზნეს-გეგმის, ბანკებისათვის სმეტის წარდგენა აუცილებელია, რადგან სმეტა გვიჩვენებს თუ რა რაოდენობის ფულადი სახსრების დახარჯვას აპირებს მეწარმე ისეთ ძირითად ფონდებზე, როგორებიცაა მარაგები, მოწყობილობები, მიწა და ა.შ. ასევე როგორ აპირებს მეწარმე თავისი დანახარჯების ფინანსირებას.

მოგება წაგების ანგარიშში გაერთიანებულია მოსალოდნელი შემოსავალი რეალიზაციიდან და მოსალოდნელი საწარმოო დანახარჯები. სხვაობა

შემოსავალსა და დანახარჯებს შორის წარმოადგენს მოგებას ან წაგებას.

მოგების გრაფიკი გვიჩვენებს, რა გავლენას ახდენს მოგებაზე, რეალიზაციის მოცულობა, სარეალიზაციო ფასი და საწარმო დანახარჯები. გრაფიკი გვიჩვენებს რა მოცულობის საქონელი უნდა გაიყიდოს, რომ დაიწყოს მოგების მიღება. საფინანსო გეგმის ძირითადი კომპონენტების განმარტება მოყვანილია ნახ. 9.5.

ეტაპი 15. თანმხლები წერილის შედგენა. მიუხედავად იმისა, რომ თანმხლები წერილი არ წარმოადგენს ბიზნეს-გეგმის ნაწილს მის შედგენას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს. თანმხლები წერილი წარმოადგენს საბაზრო ინსტრუმენტს ბანკირზე და ინვესტორზე ზემოქმედების მოსახდენად მასზე მეწარმე მოკლედ გადმოსცემს საკუთარ ბიზნეს-გეგმას, სადაც განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს მის მიზნებს და პერსპექტივებს.

8. მცირე ბიზნის სამართლებრივი ასექტივი

ამ ლექციაზე განვიხილავთ დაწყებითი მეწარმის მოთხოვნილებას იურიდიულ დახმარებაში . ყურადღება უნდა დაეთმოს იურისტის შერჩევას, საწარმოს იურიდიულ ფორმას და ყველა იმ წესების დაცვას, რომლებიც გათვალისწინებულია კანონით.

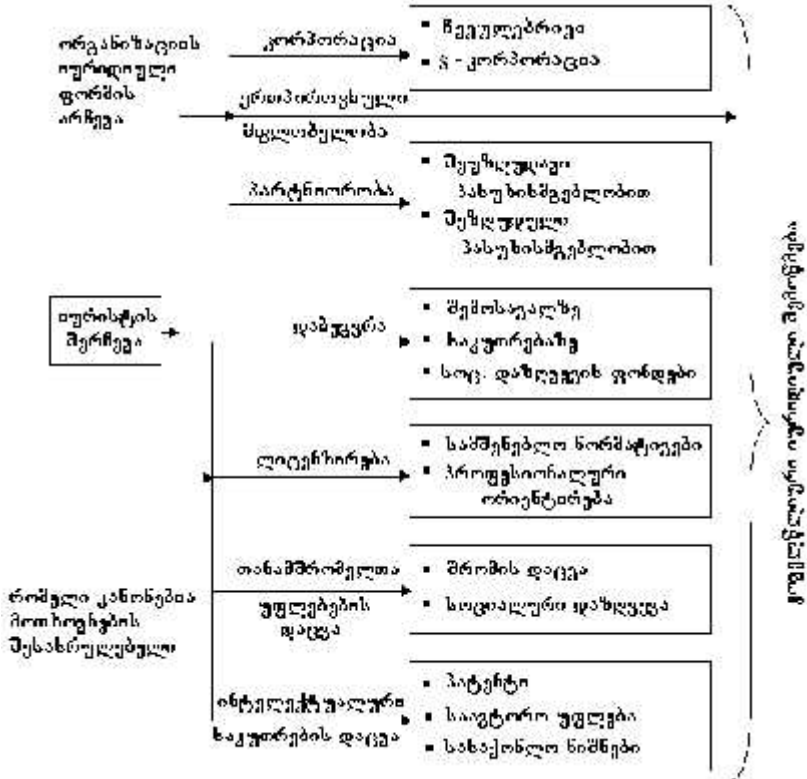
8.1. იურისტის კონსულტაცია

სამეწარმეო საქმიანობის დაწყების პირველ ნაბიჯს წარმოადგენს იურისტთან კონსულტაციის მიღება.

ნახ. 8.1. მოყვანილია სამართლებრივი საკითხები, რომლებთანაც მეწარმეს უხდება შეხება.

იურისტის არჩევა უნდა მოხდეს ისეთი გაფრთხილებით, როგორც ვარჩევთ ნეიროქირურგს. იურისტის არჩევა მეზობლების, მეგობრების ან ნათესავების რჩევით შეცდომაა, რადგან მათი მოთხოვნა იურიდიულ კონსულტაციაზე შეიძლება იყოს სრულიად სხვა სახის, ვიდრე დამწყები მეწარმისათვისაა საჭირო. იურისტის არჩევისათვის უნდა ვისარგებლოთ შემდეგი რეკომენდაციებით:

- შეირჩეს ისეთი იურისტი, რომელსაც აქვს მაღალი რეპუტაცია საქმიან ადამიანებში, მოცემულ დარგში;
- იურისტის არჩევა უნდა მოხდეს, მცირე იურიდიული ფორმებიდან, რადგან ისინი უფრო ხელმისაწვდომნი არიან, მათთან ურთიერთობა ატარებს პირად ხასიათს, მათი მომსახურება შედარებით იაფია ვიდრე მსხვილი ფირმების;
- იურისტის არჩევა უნდა მოხდეს პირადად მეწარმის მიერ.



ნახ. 8.1. სამართლებრივი საკითხები რომლებთანაც მეწარმეს უხდება შეხება

8.2. ბიზნესის ორგანიზაციის იურიდიული ფორმები

ბიზნესის ორგანიზაციის იურიდიული ფორმის შერჩევა წარმოადგენს უმთავრეს გადაწყვეტილებას მეწარმისათვის. ამ არჩევანზეა დამოკიდებული მთელი რიგი სამართავი და

საფინანსო საკითხები, როგორებიცაა დაბეგვრა, დაზღვევა, ინვესტირება, პასუხისმგებლობა და ა.შ.

განვიხილოთ საწარმოს ორგანიზების ძირითადი იურიდიული ფორმები:

1) ერთპიროვნული მფლობელობა, არის საქმე რომელსაც ერთი კაცი ფლობს. ესაა ბიზნესის ყველაზე გავრცელებული ფორმა. თითქმის ყველა ასეთი საწარმო მცირე ზომისაა. ამ ფორმის პოპულარობის მიზეზი ბიზნესის ამგვარად ორგანიზების სიმარტივე და სიიაფე. ერთპიროვნულ მფლობელებს უპირატესობები აქვთ. წარმოების მოგება მთლიანად მესაკუთრეებისაა, ისინი თვითონ არიან საკუთარი თავის პატრონები და ნებისმიერი ცვლილებების მოხდენა შეუძლიათ. ინდივიდუალური მესაკუთრეებისათვის კანონი ადგენს მინიმალურ შეზღუდვებს: ისინი არ იხდიან სპეციალურ გადასახადებს, რომლებიც გათვალისწინებულია სააქციო საზოგადოებისათვის. მათ წარმატებას მხოლოდ საკუთარი ძალისხმევით შეუძლიათ მიაღწიონ.

საკუთრების ინდივიდუალურ ფორმას ნაკლოვანებებიც გააჩნია. ძალიან მნიშვნელოვანია მესაკუთრისათვის სრული ქონებრივი შეუზღუდავი პასუხისმგებლობის დაკისრება – მესაკუთრე ვალდებულია დაფაროს ბიზნესთან დაკავშირებული ყოველგვარი ხარჯი და გადაწყვიტოს მრავალი პრობლემა. თუ ბიზნესმა კრახი განიცადა, მან უნდა გადაიხადოს მთელი ვალი. საკუთრების ინდივიდუალური ფორმის მეორე ნაკლია კაპიტალის შეზღუდულობა. ეს ნიშნავს, რომ ფული, რომელიც შეიძლება ჩაიდოს საქმეში, შეზღუდულია საკუთარი დანაზოგებითა და კრედიტის მიღების შესაძლებლობებით. როცა მესაკუთრე კვდება, ბიზნესიც კვდება. სხვა ნაკლოვანებად შეიძლება ჩაითვალოს

წარმოების მაშტაბის ზრდის შეზღუდვები, მენეჯმენტის სიძნელებები.

2) ამხანაგობა – ეს ის საწარმოა, რომელსაც ორი ან მეტი თანამესაკუთრე ჰყავს. ბიზნესის ორგანიზების წინაფორმასთან შედარებით ამხანაგობას გარკვეული **უპირატესობები** აქვს.

– პარტნიორების გაერთიანება დამატებითი სახსრების მოზიდვის საშუალებაა.

– პარტიორებს შეუძლიათ საქმეში ჩართონ ახალი იდეა და თავიანთი ტალანტი.

– ერთპიროვნული მფლობელობის მსგავსად, ამხანაგობის ორგანიზება შედარებით მარტივია, რადგან იგი არ იხდის სპეციალურ გადასახადებს.

ნაკლოვანებები: ბევრ შემთხვევაში, ყოველ პარტნიორს აკისრია შეუზღუდავი ქონებრივი პასუხისმგებლობა. თითოეული პარტნიორი ერთპიროვნულად აგებს პასუხს ამხანაგობის ვალდებულებებზე. სხვანაირად, რომ ვთქვათ თუ ბიზნესმა კრახი განიცადა, მაშინ მის კრედიტორებს (მეგალებს) უფლება აქვთ სახსრების დაბრუნება მოსთხოვონ როგორც თითოეულს ცალ-ცალკე. ისე ყველა პარტნიორს ერთად. თუმცა პარტნიორული შეთანხმება იმგვარადაც შეიძლება შედგეს, რომ შეიზღუდოს ყველა პარტნიორის პირადი პასუხისმგებლობა. თუ ერთი პარტნიორი გარდაიცვლება ან საქმიდან გავა, ამხანაგობა ოფიციალურად წყვეტს არსებობას. თუ წარმოება აგრძელებს საქმიანობას, საჭიროა გაფორმდეს ახალი ხელშეკრულება.

შეზღუდულია ამხანაგობის მიერ მოზიდული კაპიტალის ოდენობა. ამ კაპიტალის ზუსტი ოდენობა განისაზღვრება ფირმის ქონებით, პარტნიორების შეძლებით და კრედიტუნარიანობით.

პარტნიორებს შეიძლება სხვადასხვა შეხედულებები ჰქონდეს ფირმის მართვის შესახებ, რამაც შეიძლება მისი საქმიანობა ჩაშალოს.

3) კორპორაცია (სააქციო საზოგადოება) არის საწარმოს ორგანიზების ფორმა, რომლის შექმნის დროს თქვენ უნდა მიიღოთ ოფიციალური დოკუმენტი რეგისტრაციის შესახებ. კორპორაციების საკუთრების უფლება აქციებად არის დაყოფილი, რის გამოც კორპორაციის მფლობელებს აქციონერებს უწოდებენ.

კორპორაციას სასამართლო სამართლებრივ იურიდიულ პირად ცნობს. მას შეუძლია დამოუკიდებლად მიმართოს სასამართლოს ან სამართალში იქნას მიცემული. გააფორმოს კონტრაქტები. ამასთან უნდა გადაიხადოს სპეციალური კორპორაციული გადასახადები.

კორპორაციას ამხანაგობასთან შედარებით შემდეგი უპირატესობები გააჩნია:

– **შეზღუდული პასუხისმგებლობა** ინდივიდუალური მესაკუთრისა და ამხანაგობის წევრებისაგან განსხვავებით, რომლებიც ფირმის ვალდებულებებზე პირადი ქონებრივი პასუხისმგებლობა აკისრიათ, მაქსიმუმი, რაც შეიძლება დაკარგოს აქციონერმა (ე.ი. მისი პასუხისმგებლობა), არის მის მიერ აქციებში გადახდილი თანხა. პასუხისმგებლობის შეზღუდვა იმდენად მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა, რომ ინგლისურენოვან ქვეყნებში (აშშ-ს) ფარგლების გარეთ კორპორაციები საკუთარ სახელწოდებას “LTD” (შეზღუდული) აბრევიატურას უმატებენ.

– **ოპერაციების განზორციელების სიმარტივე.** აქციების მფლობელებს შეუძლიათ კორპორაციაში შესვლა და

გამოსვლა, თუკი ისინი იყიდნან ან გაყიდნან ამ კორპორაციის აქციებს.

– **არსებობის შეუზღუდაობა.** როდესაც აქციონერი კვდება, მისი სააქციო წილი გადადის მემკვიდრეობაზე, ამასთან ეს მოვლენა არაფრით არ აისახება კორპორაციის საქმიანობაზე.

– **დაბეგვრის უპირატესობა.** კორპორაციის გაერთიანებით გარკვეულ შემთხვევაში ინდივიდებმა შესაძლოა მიაღწიონ თავიანთი პერსონალური გადასახადების შემცირებას.

კორპორაციებს ნაკლოვანებებიც გააჩნიათ:

– **სიძვირე.** კორპორაციის ორგანიზება ძალიან ძვირი და რთულია. საწარმოსა და წესების რეგისტრაციის პროცესისათვის ხშირად იურისტის დახმარებაა საჭირო. მცირე ფირმების უმეტესობა ცდილობს თავი აარიდოს ამ ხარჯებს და ამ მიზნით ქმნის ერთპიროვნულ მფლობელობას და ამხანაგობებს.

– **ორმაგი დაბეგვრა.** კორპორაციებმა სპეციალური გადასახადი უნდა გადაიხადონ. ფედერალური მთავრობა, ბევრი შტატის მთავრობა და მუნიციპალისტები აქციონერების მიერ მიღებულ დივიდენდებზე გადასახადებს უმატებენ ცალკე გადასახადი თვით კორპორაციის შემოსავლის ნაწილია, რომელიც ნაწილდება აქციონერებს შორის.

– **რეგულირება.** კორპორაციები, რომელთა აქციები ღია ბაზარზე იყიდება, უარს ამბობენ კომერციული საიდუმლოებების უფლებაზე. კანონი მოითხოვს, რომ ამ დიდმა ღია კორპორაციებმა ინფორმაცია თავიანთი ფინანსებისა და ოპერაციების შესახებ მისცენ ყველა დაინტერესებულ პირს. კანონის მიზანი ის არის, რომ ამ პირებს ინფორმაცია მიაწოდონ ამ კომპანიების შესახებ.

9. მცირე ბიზნესის ფინანსირება

დამწყებ მეწარმეს შეუძლია დააპროექტოს ელექტრონული მოწყობილობების გამომშვები მცირე საწარმო, რაც აუცილებელია მომხმარებლისათვის, მაგრამ საჭირო სახსრების გარეშე მეწარმეს იდეები არასოდეს განხორციელდება.

აი, რატომ უნდა იცოდეს მეწარმემ, როგორ შეაფასოს მისი მოთხოვნები ფულად სახსრებში და როგორ მოიძიოს.

9.1. ფულადი სახსრების მოთხოვნის შეფასება

საწარმოს ბიზნეს-გეგმის ერთ-ერთ ნაწილს შეადგენს საწარმოს სმეტა (ხარჯთაღრიცხვა), რაც საშუალებას აძლევს ბანკს, მიიღოს პასუხი შემდეგ კითხვებზე:

1. თანხის რა რაოდენობაა საჭირო;
2. როგორ ხდება ამ თანხის განკარგვა;
3. თანხის დაბრუნების ვადა.

საწარმოს ხარჯთაღრიცხვის შედგენა დაკავშირებულია მრავალ სიძნელესთან, როგორებიცაა: მაღალკვალიფიციური ფინანსური ექსპერტების დაქირავება, მეწარმის მოუმზადებლობა ამგვარი საქმიანობისათვის და ა.შ.

9.1.1. ხარჯთაღრიცხვის შედგენა

ხარჯთაღრიცხვის შედგენამდე მეწარმემ უნდა შეადგინოს წარმოების ოპერატიული გეგმა; განსაზღვროს წარმოების მიზნები და კავშირები საკადრო პოლიტიკის, საბუღალტრო აღრიცხვის და სამართლებრივი შეფასების მიმართ; ასე ვთქვათ, ბიზნეს-გეგმის ყველა ძირითად კომპონენტებთან.

ზემოთ ჩამოთვლილი ყველა კომპონენტის შედგენამდე უნდა შემოვიღოთ ორი შეზღუდვა:

1. ნებისმიერი სისტემა დამოკიდებულია მომავალი მოვლენების შეფასებაზე, რადგანაც ნებისმიერი ხარჯთაღრიცხვა – წარმოადგენს შეფასებას;
2. ხარჯთაღრიცხვაში შეუძლებელია გათვალისწინებულ იქნეს არამატერიალური ან არაგათვალისწინებული ფაქტორების ზემოქმედება.

განვიხილოთ, თუ როგორ შეიძლება ოპერატიული გეგმების გადაყვანა ხარჯთაღრიცხვაში, უპირველეს ყოვლისა, განვსაზღვროთ ძირითადი და საბრუნავი ხარჯები; განვსაზღვროთ მათ შორის განსხვავება.

ძირითადი სახსრები: ძირითადი სახსრები შეიძლება ვუწოდოთ რესურსებს, რომლებსაც მეწარმე გამოიყენებს საკუთრივ ერთ წელზე მეტს ვადაში.

საბრუნავი სახსრები: საბრუნავი სახსრები, ძირითადი სახსრებისაგან განსხვავებით, წარმოადგენს რესურსებს, რომელთა გამოყენებითაც მოგება შეიძლება მივიღოთ, არაუმეტეს, ერთი წლის განმავლობაში. საბრუნავ სახსრებს მიაკუთვნებენ სალაროს, დებიტორული ანგარიშები და მარაგები. დებიტორული ანგარიშები – დებიტორ მომხმარებლის ანგარიშები, რომლებსაც შეიძენენ კრედიტის სახით.

ოპერატიული გეგმების გადაყვანა ხარჯთაღრიცხვაში ხდება შემდეგი ეტაპებით:

1. საკუთარი პროდუქციის რეალიზაციიდან შემოსავლის შეფასება პირველი სამი წლის განმავლობაში;
2. მეწარმე აერთიანებს საწარმოს დანახარჯებს სამ ჯგუფად:

- ა) ძირითადი სახსრები;
- ბ) საბრუნავი სახსრები;
- გ) და სხვა დანახარჯები.

რათა განისაზღვროს საერთო დანახარჯები მიმდინარე წელს.

დანახარჯებზე ყველა მონაცემის შეგროვების შემდეგ, მეწარმე ადგენს პირად ხარჯთაღრიცხვას პირველ წელიწადზე.

9.2. სააქციონერო კაპიტალი და სასესხო კაპიტალი

საწარმოს ფინანსირებისათვის ფულადი სახსრების მოთხოვნის განსაზღვრის შემდეგ, მეწარმემ უნდა გადაწყვიტოს, ფულადი სახსრების რა ნაწილი შემოვა ინვესტორებიდან, როგორც კომპანიის საკუთარი კაპიტალი და სახსრები კრედიტორებიდან, როგორც სასესხო კაპიტალი.

როგორც წესი, ბანკირები გვირჩევენ, რომ ყოველ სასესხო დოლარზე, უნდა ჩაიდოს საკუთარი კაპიტალის ერთი დოლარი.

მეორეს მხრივ, ზოგიერთი მეწარმე მიზანშეწონილად თვლის, რომ შეიტანოს რაც შეიძლება ნაკლები საკუთარი კაპიტალი და, ამასთან, შეინარჩუნოს სრული კონტროლი კომპანიაზე. განვიხილოთ მაგალითი: მეწარმეს, საკუთარი საწარმოს ფინანსირებისათვის ესაჭიროება 290000 \$, ხოლო მისი საკუთარი დანაზოგი შეადგენს მხოლოდ 40000\$. მეწარმე იღებს გადაწყვეტილებას, გამოუშვას 4000 ჩვეულებრივი აქცია, მინიმალური ღირებულებით – 20 \$.

მეწარმე შეიძენს 2000 აქციას, თითოეულს 20 დოლარის ღირებულებით და შემდეგ არწმუნებს მეგობრებს, შეიძინონ დანარჩენი 2000 აქცია, თითოეული 80 დოლარის ფასად, რაც სრულად შეადგენს 200000 დოლარს. დანარჩენ 90000 დოლარს მეწარმე მიიღებს კომერციული ბანკიდან სესხის სახით. 200000 დოლარი, რომელიც ითვლება ძირითად კაპიტალად, პრაქტიკულად წარმოადგენს სასესხო გარანტიას 90000 დოლარის მისაღებად კომერციული ბანკიდან. 200000 დოლარი წარმოადგენს 70%-ს, საერთო კაპიტალის და სესხის მისაღებად სრულ გარანტიას.

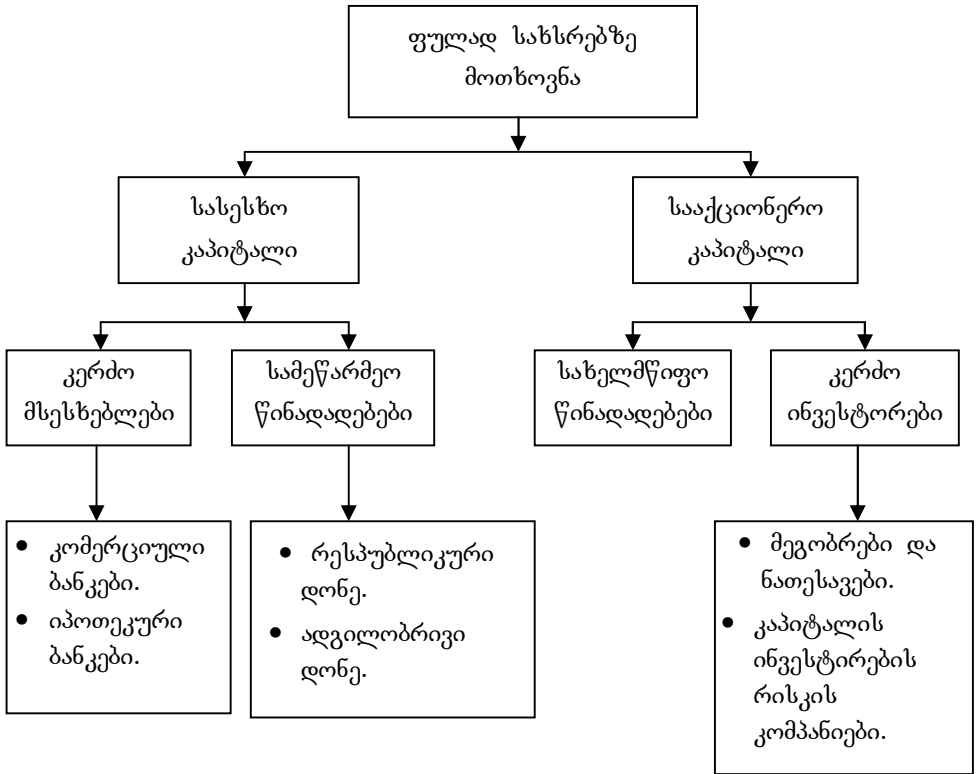
ზემოთ მოყვანილი მაგალითი გვიჩვენებს, თუ როგორ შეიძლება დავიწყოთ საკუთარი საქმე, რომლის საერთო ღირებულება შეადგენს 290000 დოლარს, – საკუთარი 40000 დოლარით. ასეთ შემთხვევაში, მეწარმე ინარჩუნებს აქციების 50%; ე.ი. სრულ კონტროლს საწარმოზე.

9.3. სახსრების წყაროები

მეწარმისათვის ყველაზე საჭირობო საკითხია, თუ რომელი წყაროებიდან მოხდეს საჭირო თანხის მობილიზაცია.

ნახ. 9.1. მოყვანილია მაგალითი, თუ რომელი წყაროებიდან მოხდება საწარმოს ფინანსირება. ეს წყაროებია:

1. სააქციონერო კაპიტალი (საინვესტიციო თანხები);
2. სასესხო კაპიტალი (კრედიტორთა თანხები).



ნახ. 9.1. საწარმოს ფინანსირების წყაროები

დამფინანსებელი კომპანიებიდან ჩვენთვის საინტერესოა:

ტრადიციონალური პარტნიორობა: როგორცაა – მდიდარი ოჯახები, „აგრესიული განწყობით“ – ოჯახური სახსრები, რითაც აფინანსებენ მცირე საწარმოებს.

ფონდები, რომლებიც იმართებიან პროფესიონალებით: რომლებიც გამოდიან როგორც ტრადიციონალური პარტნიორობი და განკარგავენ სხვადასხვა ორგანიზაციების თანხებს.

საინვესტიციო საბანკო ორგანიზაციები: რომლებიც პერიოდულად აყალიბებენ ინვესტორთა გაერთიანებებს.

სადაზღვევო კომპანები: რომლებიც პერიოდულად ახდენენ საწარმოდან გარკვეული წილის მოთხოვნას სააქციონერო კაპიტალიდან, ინფლაციისგან დასაცავად.

კომერციული ბანკებიდან კრედიტი ორი სახისაა: მოკლევადიანი კრედიტი და გრძელვადიანი კრედიტი.

მოკლევადიანი კრედიტი: - კრედიტის ვადაა არაუმეტეს ერთი წლით. ასეთი სახსრები გამოიყენება სასაქონლო მარაგის შესაქმნელად ან მომხმარებელთა დასაფინანსებლად, რომლებიც შეიძენენ საქონელს განვადებით. მეწარმე ფარავს დავალიანებას, სასაქონლო მარაგის გაყიდვის ხარჯზე.

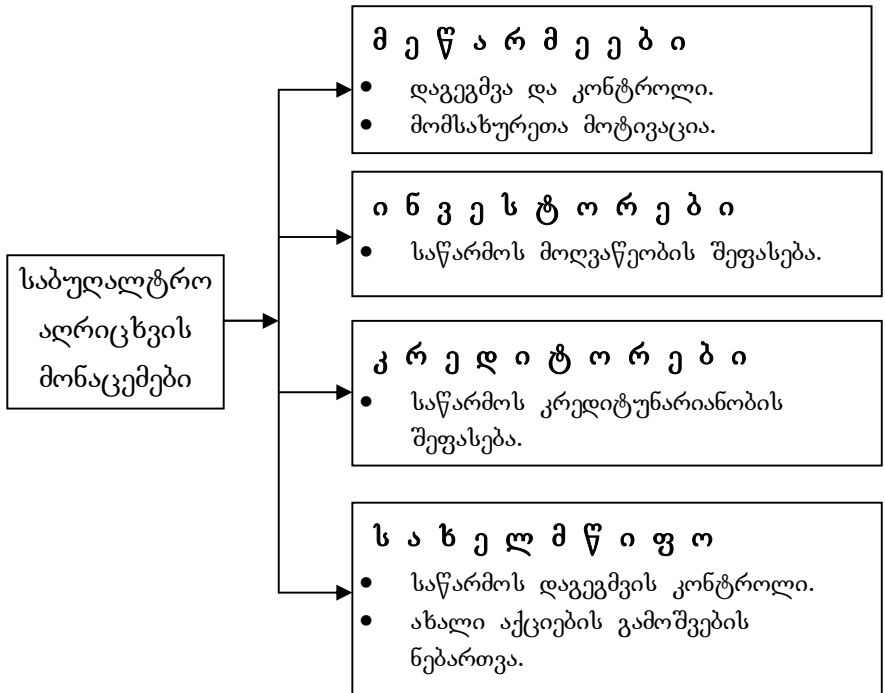
მოკლევადიანი კრედიტის აღებას უზრუნველყოფა არ სჭირდება; გირავნობა არ არის აუცილებელი.

გრძელვადიანი კრედიტი: გრძელვადიანი კრედიტი ეხმარება მეწარმეს, მუდმივად დაკმაყოფილდეს ფულადი სახსრებით. გრძელვადიანი კრედიტი გაიცემა ერთ წელზე მეტი ვადით და საშუალებას აძლევს მეწარმეს, შეიძინოს ძირითადი აქტივები, როგორცაა: შენობები, დანადგარები, სატრანსპორტო საშუალებები და ა.შ.

10. საბუღალტრო აღრიცხვა

10.1. საბუღალტრო აღრიცხვის გამოყენება

საწარმოსათვის საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემა უნდა დაამუშაოს ბუღალტერმა. ინფორმაციას, რომელსაც გვაწვდის საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემა, აუცილებელია მეწარმისათვის, საწარმოს კონტროლისა და დაგეგმვისათვის. ასევე, ეს ინფორმაცია აუცილებელია ინვესტორებისათვის, კრედიტორებისათვის და სახელმწიფო ორგანიზაციებისათვის. საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემის მომხმარებელთა სქემა ნაჩვენებია ნახ. 10.1.



ნახ. 10.1. საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემის მომხმარებელთა სქემა.

საბუღალტრო აღრიცხვის ის სისტემაა საუკეთესო, რომელიც აკმაყოფილებს შემდეგ პირობებს:

1. სისტემა, რომელიც მარტივად აღარებს საწარმოს მიმდინარე საფინანსო მოღვაწეობას გასულ პერიოდთან;
2. სისტემა, რომელიც სწრაფად ძებნის საგადასახადო დეკლარაციის და საფინანსო ანგარიშებისათვის აუცილებელ მონაცემებს;
3. სისტემა, რომელიც იძლევა ინფორმაციის სიზუსტის მაღალ ხარისხს;
4. სისტემა, რომელიც საშუალებას გვაძლევს, მცირე დანახარჯებით დაამუშაოს ინფორმაცია.

არ არსებობს ყველაზე ეფექტური საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემა, რომელიც გამოიყენება მცირე თუ დიდ ბიზნესში. ნებისმიერი საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემა მისაღებია, რომელიც აკმაყოფილებს ზემოთ ჩამოთვლილ პირობებს.

ნებისმიერი საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემა უნდა ეხმარებოდეს მეწარმეს, პასუხი გასცეს ორ საკვანძო კითხვას:

- ა. მომგებიანია, თუ არა, ჩემი საწარმო?
- ბ. როგორია საწარმოს ღირებულება?

ყოველ ამ კითხვაზე პასუხის მიღება შესაძლებელია მას შემდეგ, რაც ბუღალტერი შეადგენს ორ მთავარ საფინანსო აღრიცხვის დოკუმენტს:

1. საწარმოს მოგება-წაგების ანგარიში;
2. საბალანსო ანგარიში.

10.2. საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემები

არსებობს საფინანსო აღრიცხვის ორი სისტემა – სალაროს სისტემა და დარიცხვის მეთოდის სისტემა. ყველაზე წვრილ ბიზნესს, როგორცაა კოსკიდან ვაჭრობა, მას შეესაბამება სალაროს სისტემა, რომელიც ითვალისწინებს საფინანსო ანგარიშის შედგენას სალაროს აპარატის აღრიცხვის შესაბამისად. უფრო მსხვილი და რთული ბიზნესისათვის, როგორცაა ავტომობილებით ვაჭრობის სადილერო კომპანია, გამოყენებულ უნდა იქნეს დარიცხვის მეთოდის სისტემა.

საბუღალტრო აღრიცხვის სალაროს სისტემით, გაყიდვიდან შემოსავალი აღირიცხება მხოლოდ ფულადი თანხის მიღების დროს. ანალოგიურად, დანახარჯები გამოითვლება შემოსავლებზე გამოკლებით მხოლოდ მაშინ, როდესაც გადახდილია შესაბამისი ფულადი თანხა.

საბუღალტრო აღრიცხვის დარიცხვის მეთოდით, გაყიდვიდან შემოსავლები აღირიცხება დამოუკიდებლად იმისა, თუ როდის იყო თანხა მიღებული. აღრიცხვის დარიცხვის მეთოდი უფრო ეფექტურია, რაც საშუალებას გაძლევს, უფრო ზუსტად აღირიცხოს საწარმოს საფინანსო მდგომარეობა საქონლის გაყიდვიდან მიღებულ შემოსავალზე.

10.3. საფინანსო ანგარიშები

10.3.1. მოგება და წაგების ანგარიში

მოგება-წაგების ანგარიში მეწარმეს უჩვენებს, რაოდენ წარმატებით ფუნქციონირებს საწარმო, ე.ი. რაოდენ მომგებიანია საწარმო. მოგება-წაგების ანგარიში საწარმოში

უნდა შესდგეს, თუ ყოველთვის არა, სამ თვეში ერთხელ მაინც.

როგორ გამოიყურება ეს ანგარიში? – მისი მარტივი ფორმა გამოიყურება შემდეგნაირად (ნახ. 10.2.).

გაყიდვიდან შემოსავალი	200000
საოპერაციო დანახარჯი	180000
საოპერაციო მოგება	20000

ნახ. 10.2. საწარმოს წლიური ანგარიში.

საწარმოს მოგება გამოიყვანება საოპერაციო გასავლების გამოკლების შემდეგ შემოსავლიდან, ე.ი. მოგება წარმოადგენს სუფთა სხვაობას ორ ურთიერთსაწინააღმდეგო ფულადი ნაკადისა:

- პროდუქციის გაყიდვიდან საწარმოში შემოსულ ფულად ნაკადს ეწოდება „გაყიდვიდან შემოსავალი“;
- პროდუქციის გაყიდვაზე გაწეულ დანახარჯებს, საწარმოდან გადინებულ ფულად ნაკადს „საოპერაციო დანახარჯებს“ უწოდებენ.

წარმოდგენილი ანგარიშის ფორმა მისაღებია იმ საწარმოებისათვის, რომლებიც მუშაობენ მომსახურების

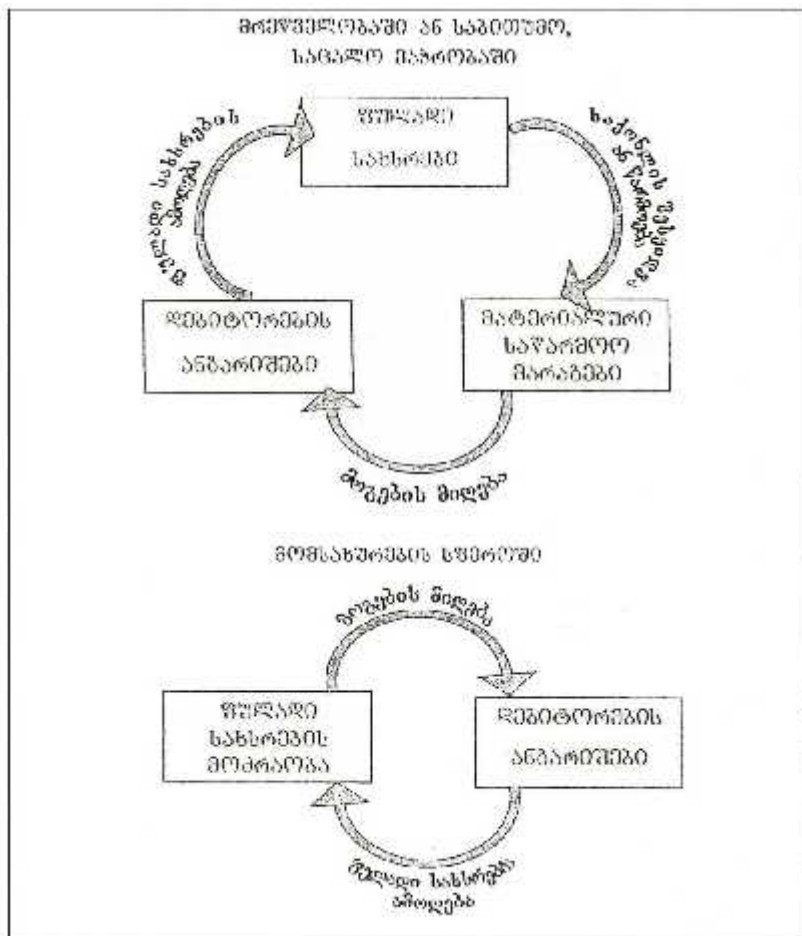
სფეროში და არ აწარმოებენ პროდუქციას. საწარმოთა სხვა ჯგუფებისათვის (სამრეწველო საწარმოები, საბითუმო და საცალო სავაჭრო ობიექტები), მოგება-წაგების ანგარიში უნდა მოიცავდეს „რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულებას“ (ნახ. 10.3)

გაყიდვიდან შემოსავალი	200000
რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულება	120000
<hr/>	
სრული მოგება	80000
საოპერაციო დანახარჯი	60000
<hr/>	
საოპერაციო მოგება	20000

ნახ. 10.3. საწარმოს წლიური ანგარიში.

საცალო სავაჭრო ობიექტებისათვის რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულება წარმოადგენს თანხას, რომელიც გადახდილია პროდუქციაზე საბითუმო მოვაჭრესთან. საბითუმო სავაჭრო ობიექტებისათვის პროდუქციის თვითღირებულება წარმოადგენს თანხას, რომელიც გადახდილია მეწარმეზე საქონელში. მეწარმეებისათვის წარმოებული პროდუქციის თვითღირებულება არის თანხა, რომელიც დაინარჯა ნედლეულის გარდასაქმნელად საბოლოო პროდუქციამდე, დამატებული ნედლეულის ღირებულება.

ნახ. 10.4. ნაჩვენებია ფულადი ნაკადების განსხვავება იმისდა მიხედვით, თუ რას აწარმოებს საწარმო – საქონელს, თუ მომსახურებას.



ნახ. 10.4. ძირითადი ფინანსური ნაკადები.

საფინანსო კონტროლი ნებისმიერ ბიზნესში წარმოადგენს იმ საშუალებას, რომელიც ეხმარება მეწარმეებს მიმდინარე მოღვაწეობის შესადარებლად თავის მიზნებთან. მაგალითი მოყვანილია ნახ. 10.5.

საწარმოს ფინანსური მოღვაწეობა			
	ვაჭტიური	ღაგეგმილი	სხვაობა
გაყიდვიდან შემოსავალი	200000	190000	+ 10000
რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულება	120000	114000	+ 6000
	_____	_____	_____
სრული მოგება	80000	76000	+ 4000
საოპერაციო დანახარჯები	60000	58000	+ 2000
	_____	_____	_____
საოპერაციო მოგება	20000	18000	+ 2000

ნახ. 10.5. საწარმოს ფინანსური მოღვაწეობის ანგარიში.

10.3.2. საბალანსო ანგარიში

მოგება-წაგების ანგარიში მეწარმეს უჩვენებს, რაოდენ წარმატებით ფუნქციონირებს საწარმო; ამასთან, საბალანსო ანგარიში გვიჩვენებს საწარმოს ფინანსურ კეთილდღეობას მოცემული მომენტისათვის. საბალანსო ანგარიში მეწარმეს უჩვენებს შემდეგს:

- რა ღირებულებისაა საწარმო;
- რომელ აქტივებში რა თანხებია ჩადებული, როგორც მატერიალურ საწარმოო მარაგებში, ასევე, მიწასა და დანადგარებში;
- აღნიშნული აქტივები როგორ ფინანსირდებიან, ე.ი. ამ აქტივების შეძენის დაფინანსების წყაროები;
- ამ აქტივებში ვის და რა წილი აქვს.

ზემოთ ჩამოთვლილი საკითხებისაგან შესდგება ყოველი საწარმოს ბალანსის სტრუქტურა. განვიხილოთ თითოეული პუნქტი:

მეწარმეები დარწმუნებულები არიან, რომ საწარმოს საბალანსო ღირებულება სრულიად არ ასახავს საწარმოს რეალურ ღირებულებას. ბუღალტრები ცდილობენ, არ შეაფასონ საწარმო იქამდე, სანამ მეწარმე არ გადაწყვეტს მის გაყიდვას.

ხშირად ბუღალტრები წარმოადგენენ საბუღალტრო ბალანსს, როგორც ანგარიშს, სადაც აქტივები წარმოდგენილია მარცხენა მხარეს, ხოლო ვალდებულებები და კაპიტალი (პასივები) – მარჯვნივ. ეს განსაზღვრა ზუსტია, მაგრამ არასრული, რადგან ის არ ასახავს სხვა მაჩვენებლებს, რომლებიც შედიან საბალანსო ანგარიშში. მაგალითისათვის:

- ბალანსის მარჯვენა მხარე (კაპიტალი) გვიჩვენებს, თუ როგორ აფინანსებენ მეწარმეები საწარმოს;
- ბალანსის მარცხენა მხარე (აქტივები) გვიჩვენებს, თუ როგორ ინვესტირებენ მათზე მინდობილ სახსრებს.

საბალანსო ანგარიშში აქტივები და კაპიტალი ყოველთვის ტოლია, რადგან საწარმოს ყველა აქტივი ვინმეს

მიერ უნდა იქნეს მოთხოვნილი – ინვესტორის ან კრედიტორის მიერ. გარდა ამისა, რომ ყველა ამ მიკერძოების საერთო ჯამი არ უნდა აღემატებოდეს აქტივების ჯამს. საწარმოში ყოველთვის უნდა იყოს დაცული შემდეგი ბალანსი:

$$\text{აქტივი} = \text{კაპიტალი}$$

10.3.3. სალაროს ბიუჯეტი

ჩვენს მიერ ზემოთ განხილული საბუღალტრო აღრიცხვების სახეები მოგება-წაგების ანგარიშში, საბალანსო ანგარიში სრულად ვერ ასახავს ფულადი სახსრების მოძრაობას ნებისმიერ საწარმოში. მოგება-წაგების ანგარიში აფასებს საწარმოს მოღვაწეობის შედეგს, გარკვეულ პერიოდში, ხოლო საბალანსო ანგარიში აფასებს აქტივებს, გადატანილს მომდევნო პერიოდში, კაპიტალი, რომელიც ჩაღებულია ამ აქტივებში.

ამასთან, არცერთი ზემოთ აღნიშნული ანგარიში არ იძლევა ფულადი სახსრების მოძრაობის შეფასებას.

საწარმოს ფულადი სახსრების არსებობა ბანკში ყოველთვის არაა დამოკიდებული საწარმოს მოგების დონეზე, მოცემულ მომენტში.

მიუხედავად იმისა, თუ რაოდენ მაღალია საწარმოს მოგების დონე ხშირად საწარმოს არ გააჩნია ფულადი სახსრები ბანკში, რათა მოახდინოს ანგარიშსწორება პარტნიორებთან.

განვიხილოთ მაგალითი:

- ბითუმად მოვაჭრე იწყებს ბიზნესს მიმდინარე წლის 1 იანვარს. მას გააჩნია 15000 დოლარი საქონლის სახით და 24000 დოლარი ნაღდი ფულის სახით. მეწარმე დროულად ახდენს ანგარიშსწორებას ბანკში და მყიდველებს უთმობს

საქონელს 30-დღიანი კრედიტით. მეწარმეს, ასევე, გააჩნია საწყობში საქონელი იმ თანხაზე, რომლის ღირებულებაც ტოლია გაანგარიშებული მოგებისა მომდევნო 30 დღეზე. ერთი თვის თავზე, მეწარმე ადგენს, რომ მისი მოგება 5000 დოლარია, ეს არცთუ ისე ცუდია დასაწყისისათვის. საწარმოს მოგება-წაგების ანგარიში – იანვარში და მოსალოდნელი მოგება-წაგება – თებერვალში, ნაჩვენებია ნახ. 10.6

	შაქტიური იანვარი	მოსალოდნელი თებერვალი
გაყიდვიდან შემოსავალი	20000	32000
დანახარჯი	15000	24000
მოგება	5000	8000

ნახ. 10.6. მეწარმის მოგება-წაგების ანგარიში
(დოლარებში).

თებერვალში მეწარმეს ბანკიდან ატყობინებენ, რომ მის ანგარიშზე თანხა არ არის. ეს რატომ? მან ხომ იანვარში 5000 დოლარი მოგება მიიღო.

ამ კითხვაზე პასუხი შემდეგია: თანხა, რომელიც აკლია მეწარმეს, ჩადებულია მატერიალურ მარაგებში და კრედიტში გაცემულ საქონელში.

კრედიტში მყიდველებმა მეწარმეს უნდა მიაწოდონ 20000 დოლარი, მან ეს თანხა შეიტანა ანგარიშში 24000 დოლარის ღირებულების საქონლის შესაძენად, დაგეგმილი 32000 დოლარის მისაღებად თებერვალში.

- ამიტომ, 5000 დოლარი მოგება დარჩა მხოლოდ ქალაქში.

მეწარმეს შეეძლო, თავი აერიდებინა ამ პრობლემისათვის, მას უნდა შეეღებინა სალაროს ბიუჯეტი, რომელიც პასუხობს საწარმოსათვის ერთ-ერთ მთავარ კითხვას: შეძლებს, თუ არა, საწარმო, მოახდინოს ანგარიშსწორება მიმდინარე დანახარჯებისა?

	იანვარი	თებერვალი	მარტი
გაყიდვიდან შემოსავალი	20000	32000	40000
გაყიდვიდან ფულადი სახსრების მოდინება	0	20000	32000
მატერიალურ მარაგებზე ფულადი	_____	_____	_____
სახსრების გადინება	24000	30000	30000
სალაროს მოგება ან წაგება	(24000)	(10000)	2000

ნახ. 10.7. საწარმოს სალაროს ბიუჯეტის ანგარიში.

10.4. მცირე ბიზნესში საბუღალტრო აღრიცხვის პროგრამული უზრუნველყოფა

„ორის მენეჯერი“ წარმოადგენს ორგანიზაციის საქმიანობის საფინანსო მენეჯერული აღრიცხვის ERP ტიპის პროგრამულ უზრუნველყოფას. „ორის მენეჯერი“ აერთიანებს სხვადასხვა საქმიანობის მართვას და ბუღალტრულ აღრიცხვას.

„ორის მენეჯერში“ რეალიზებულია საფინანსო მენეჯმენტის, ბუღალტერიის, წარმოების, სასაწყობო აღრიცხვის (მარაგების), შესყიდვების, გაყიდვების, დისტრიბუციის და სხვა ბიზნეს პროცესების აღრიცხვისა და მართვის ამოცანები (მოდულები).

„ორის მენეჯერით“ მუშაობენ სხვადასხვა დარგის, საქმიანობის საწარმოები და ორგანიზაციები:

- სავაჭრო (საცალო, საბითუმო, სადისტრიბუსიო);
- სამედიცინო (კლინიკა, აფთიაქი);
- სამრეწველო (სხვადასხვა დარგი);

სახელმწიფო

- საბიუჯეტო (სამინისტროები, დეპარტამენტები);

- მომსახურება (სხვადასხვა სფერო);

„ორის მენეჯერის“ ძირითადი მომხმარებლები:

- ბუღალტრები, ფინანსისტები;

- სხვადასხვა ტექნოლოგიების (IT) სპეციალისტები;

„ორის მენეჯერი“ ხასიათდება შემდეგი მახასიათებლებით:

- მრავალი მომხმარებლის (ქსელის) ერთდროული მუშაობა;

- მრავალვალუტიანობა;

- ავტომატური გადაფასებები სავალუტო ანგარიშებისათვის;

- საოპერაციო და ანალიზური პერიოდის ცვლილებების საშუალება;

- პროექტები, ქვეპროექტები და მათი კონსოლიდაცია;

- ანგარიშთა გეგმის გაძღოლა;

- საბუღალტრო გატარებები (სხვა გატარებებთან დაკავშირების საშუალება);

- სამეურნეო ოპერაციის და პირველადი საბუთების აღწერის შესაძლებლობები და სიმარტივე;
- საგადასახადო ფორმების ავტომატური მიღება;
- უწყისის მიღება ბრუნვის ნებისმიერი დიაპაზონისათვის;
- რაოდენობრივი აღრიცხვა;
- პირველადი და გამომავალი სტანდარტული და არასტანდარტული ფორმების აწყობის საშუალებები უნივერსალური პიქტოგრამული რედაქტორის გამოყენებით;
- ძირითადი საშუალებების აღრიცხვა და მასთან დაკავშირებული ოპერაციები (ცვეთა, აფასება, ჩამოწერა);
- ხელფასის უნივერსალური ქვესისტემა (დარიცხვების ავტომატური გატარებით);
- სტანდარტულ პროგრამული პაკეტიანი ინფორმაციის გაცვლა;
- ძეგნის სისტემის სიმარტივე და სიმძლავრე.

ბ) კადრების განყოფილებიდან უწყისზე დამატების ფანჯარა

დამატება

თანამშრომელი | მისამართი | საკასპო რგოლი | განკი

კოდი: 0004

გვარი:

სახელი:

მამის სახელი:

განმარტობა: ...

რიბიტი ნიშანი: (სტატუსო ნიშანი)

დაბადების თარიღი:

მოსვლის თარიღი:

თანამდებობა:

კომენტარი:

OK Cancel

11. ინფინსტიციების კრედიტების და ფინანსური ანგარიშების პროგრამული ანალიზი

11.1 ფინანსური ანგარიშების ანალიზი

იმისათვის, რომ სწორედ დაიგეგმოს და გაკონტროლდეს საწარმოს მოღვაწეობა, მეწარმემ უნდა მოახდინოს ანგარიშების ანალიზი.

ბევრი მეწარმე თვლის, რომ ფინანსურ ანალიზს უნდა აწარმოებდეს ბუღალტერი. მიუხედავად იმისა, რომ ბუღალტერი აწარმოებს საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემას ფინანსურ ანალიზს უნდა აწარმოებდეს თვით მეწარმე.

11.1.1. საფინანსო ანალიზის არსი

ყველა ფინანსური ანგარიშების ანალიზის მეთოდების საფუძველია – შედარება.

მაგალითი: განცხადება იმისა, რომ საწარმომ მიიღო მოგება **10 000\$** წარმოადგენს უაზრობას. ეს მაჩვენებელი ხდება გასაგები, მხოლოდ მაშინ როცა ხდება შედარება რომელიმე ნორმატივთან. მაგალითად, მისი შედარება ისეთ ნორმატივთან, როგორცაა გასული წლის მოგება, ან მიმდინარე წლის დაგეგმილი მოგება.

მეწარმესათვის უდიდესი მნიშვნელობა აქვს იმ შედარებებს, რომლებიც მოიცავენ მათ წინაშე დასახული მიზნების ასახვას. ასეთი შედარებები მეწარმეებს უჩვენებენ, რამდენად ახლო არიან ისინი დასახულ მიზნებთან.

მეწარმეები ჩვეულებრივ აყენებენ როგორც საფინანსო მოთხოვნებს (შემოსავლები გაყიდვებიდან, შემოსავლები

ინვესტიციებიდან), ასევე არასაფინანსო მოთხოვნებს (მორალური დაკმაყოფილება და სოციალური შედეგები).

მეწარმემ აუცილებლად უნდა შეინარჩუნოს წონასწორობა ამ ორი სახის მოთხოვნას შორის.

ამ მიზნებიდან უმთავრესად მნიშვნელოვანია ის მიზნები, რომლებიც დაიყვანება ციფრებამდე, როგორცაა დამაკმაყოფილებელი შემოსავალი წარმოებაში ჩადებულ თანხაზე, ამასთან წარმოების საფინანსო კეთილდღეობის შენარჩუნება.

ავლნიშნოთ ამ მიზნის ორმხრივი ხასიათი:

- დამაკმაყოფილებელი შემოსავლის მიღება;
- საწარმოს საფინანსო კეთილდღეობის შენარჩუნება.

განვიხილოთ, თუ როგორ უნდა გაანალიზოს მეწარმემ საწარმოს ფინანსური ანგარიშგება, რომ გაიგოს რამდენად კარგად მუშაობდა საწარმო საფინანსო კუთხით განვლილ პერიოდში.

11.1.2. დამაკმაყოფილებელი

შემოსავლის მიღება

საწარმოს მუშაობის შეფასების საუკეთესო კრიტერიუმს წარმოადგენს მოგება ინვესტირებულ კაპიტალზე (**return on investment**) – **ROI**. **ROI**-ის მნიშვნელობა მიიღება სუფთა მოგების გაყოფით საინვესტიციო თანხაზე. **ROI**-ის მნიშვნელობა უჩვენებს, თუ რამდენ ცენტ მთლიან მოგებას იღებს მეწარმე წელიწადში, საწარმოში ყოველი ჩადებული დოლარიდან. ბანკის მენაბრეს კი **ROI** უჩვენებს რა მოგებას იღებს თითოეული დოლარიდან.

ინვესტიცია იყოფა სამ ძირითად კატეგორიად:

- აქტივების საერთო თანხა;
- მესაკუთრეთა წილი (*owner's equity*);
- მუდმივი კაპიტალი (*permanent capital*).

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მეწარმემ შეიძლება გათვალოს მოგება ინვესტირებულ კაპიტალზე (*ROI*) სამი სხვადასხვა მაჩვენებლით. ყოველი მაჩვენებელი არის თუ არა საუკეთესო? პასუხი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა იზომება.

მოგება აქტივების საერთო თანხიდან: ეს მაჩვენებელი გვიჩვენებს, თუ რაოდენ წარმატებულად არის ინვესტირებული მეწარმეზე მონდობილი ფულადი სახსრები, მიუხედავად იმისა საიდან არის მოზიდული. აქციონერების გარდა ეს თანხა შეიძლება იყოს მოზიდული მოკლევადიანი კრედიტით, გრძელვადიანი კრედიტით და ასევე იპოთეკური ბანკებიდან;

მოგება სააქციონერო კაპიტალზე: ეს მაჩვენებელი უჩვენებს რაოდენ წარმატებულად დააბანდეს მეწარმეებმა მხოლოდ აქციონერებიდან მოზიდული თანხა;

მოგება მუდმივ კაპიტალზე: ეს მაჩვენებელი გვიჩვენებს თუ რაოდენ წარმატებულად არის ინვესტირებული მეწარმეზე მინდობილი ყველა გრძელვადიანი ფულადი სახსრები. აქ გათვალისწინებულია არა მხოლოდ აქციონერთა ინვესტიციები, არამედ ყველა გრძელვადიანი კრედიტი კომერციული და იპოთეკური ბანკებიდან, ობლიგაციებიდან და ა. შ.

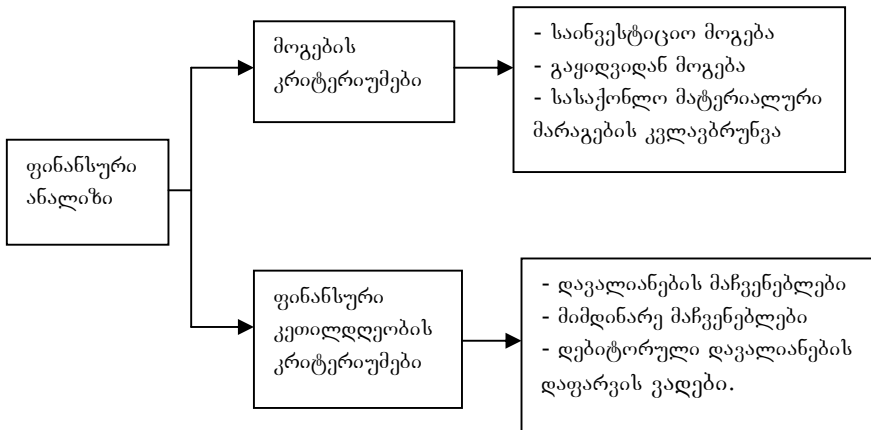
მუდმივი კაპიტალი ეწოდება კომპანიის საკუთარი კაპიტალის ჯამს გრძელვადიან საკრედიტო ვალდებულებებთან.

11.1.3. საწარმოს საფინანსო კეთილდღეობის შენარჩუნება

აქციონერებს სურთ მიიღონ საკმარისი მოგება კაპიტალდაბანდებიდან და იმედოვნებენ, რომ ისინი დაცულნი იქნებიან დამატებული რისკისაგან.

რისკის დაცვის ხარისხის შესაფასებლად, მეწარმემ შეიძლება გამოიყენოს რამდენიმე მაჩვენებელი. ზოგი მეწარმე იღებს საფუძვლად ყველა ვალდებულების შეფარდებას ყველა აქტივთან; ზოგი უგულებელყოფს ყველა ვალდებულებას და იღებს გრძელვადიანი ვალდებულებების შეფარდებას მუდმივ კაპიტალთან.

საწარმოს ფინანსური მოღვაწეობის შესაფასებლად გამოიყენება „შეფარდებითი მაჩვენებლების ანალიზის“ მეთოდი. საწარმოს ფინანსური მოღვაწეობის კრიტერიუმები იყოფა ორ კატეგორიად. (ნახ. 11.1).



ნახ. 11.1. ფინანსური ანალიზის ძირითადი
მაჩვენებლები.

შემდგომში განვიხილავთ ფინანსური ანალიზის შეფარდებით მაჩვენებლებს კონკრეტული საწარმოს მაგალითზე.

11.2. მოგების კრიტერიუმები

11.2.1. მოგება ინვესტირებულ კაპიტალზე

მეწარმეს შეუძლია შეაფასოს მოგება ინვესტირებულ კაპიტალზე ნებისმიერი სამი მაჩვენებლით (წარმოდგენილია ნახ. 11.1). მაჩვენებლის არჩევა დამოკიდებულია, თუ როგორ იხილავს მეწარმე თავის ინვესტიციას: როგორც აქტივების საერთო ჯამს, როგორც საკუთარი კაპიტალი ან როგორც მუდმივი კაპიტალი. ეს გათვლები წარმოებს შემდეგნაირად:

$$\begin{aligned} \text{მოგება} &= \frac{\text{სუფთა მოგება} + \left[\frac{\text{კრედიტის პროცენტი}}{\text{წიხრი}} \times (1 - \text{დაბეგერის წიხრი}) \right]}{\text{წველა აქტივის ჯამი}} \times 100 = \\ &= \frac{70\ 000 + [36\ 000 \times (1 - 0,30)]}{900\ 000} \times 100 = \\ &= 10,6\% \text{ წელიწადში} \end{aligned}$$

კომპანია „ინკ. პროდაქშენ“ ფინანსური ანგარიში ბალანსი 31 დეკემბერი 2007წელი (დოლარში)

აქტივები	სააქციო კაპიტალი
მიმდინარე აქტივები	მიმდინარე ვალდებულებები
ფულადი სახსრები 40 000	კრედიტორული ანგარიში 80 000
დებიტორული ანგარიშები 100 000	გადასახდელი ვექსილი 40 000

სასაქონლო მატერიალური მარაგები	დაგროვილი ხარჯები
160 000 ჯამი 300 000	20 000 ჯამი 140 000
ძირითადი ფონდები	
მიწის ნაკვეთი 40 000	გრძელვადიანი
შენობა ნაგებობები 240 000	ვალდებულებები
დანადგარები 320 000 ჯამი 600 000	კრედიტის გადახდა (12%) 300 000
	მესაკუთრეთა წილი
	ჩვეულებრივი აქცია 200 000
აქტივები	გაუნაწილებელი მოგება
	260 000 ჯამი 460 000
900 000	მთლიანი კაპიტალი ჯამი 900 000

მოგება წაგების ანგარიში	2007 წელი (ა.შ.შ. დოლარი)
გაყიდვიდან შემოსავალი	1 000 000
რეალიზებული საქონლის თვითღირებულება	700 000
მოგება	300 000
მიმდინარე ხარჯები	164 000
შემოსავალი ძირითადი საქმიანობიდან	136 000
კრედიტის პროცენტი (-)	36 000
მოგება ბეგარის გადახდამდე	100 000
საშემოსავლო ბეგარა	30 000
სუფთა მოგება	70 000

$$\text{მოგება საკუთარ კაპიტალზე} = \frac{\text{სუფთა მოგება}}{\text{საკუთარი კაპიტალი}} \times 100 =$$

$$= \frac{70\ 000}{460\ 000} \times 100 = 15,2\% \text{ წელიწადში.}$$

$$\text{მოგება მუდმივ კაპიტალზე} = \frac{\text{სუფთა მოგება} + \left[\frac{\text{კრედიტის პროცენტი} \times (1 - \text{დაბეგვის ნიხრა})}{\text{საკუთარი კაპიტალი} + \text{გრძელვადიანი ვალდებულებები}} \right]}{\text{საკუთარი კაპიტალი} + \text{გრძელვადიანი ვალდებულებები}} \times 100 =$$

$$= \frac{70\ 000 + [36\ 000 \times (1 - 0,3)]}{460\ 000 + 300\ 000} \times 100 = 12,5\% \text{ წელიწადში.}$$

კომპანიის მოგების გათვლისას, აქტივსა და მუდმივ კაპიტალზე დამატებული იქნა კრედიტის გადახდის პროცენტი სუფთა მოგებაზე. ვინაიდან აქტივები ფინანსირდება აქციონერებიდანაც და კრედიტორებიდანაც. აქედან გამომდინარე, კრედიტის გადახდის პროცენტი უნდა აისახოს ორმხრივად. სუფთა მოგების მიღებისას, მოგებას ვალდებულებების პროცენტი აკლდება, როგორც ხარჯი. მაშასადამე სუფთა მოგების კორექტირება ხდება იმისთვის, რომ მასში აისახოს არა მხოლოდ შემოსავალი ინვესტიციიდან, არამედ შემოსავალი როგორც კრედიტიდან მიღებული თანხიდანაც.

ასეთი კორექტირება ხორციელდება კრედიტის საპროცენტო განაკვეთის გამრავლებით დაბეგვის ნიხრზე, რადგანაც საპროცენტო განაკვეთის ხარჯების დაფარვა ხდება დასაბეგრი თანხიდან. მაგალითი:

თუ კომპანია იხდის **30%** ბეგარას, მაშინ ყოველი დოლარის ღირებულება დაბეგვრის შემდეგ შეადგენს 70 ცენტს.

11.2.2. მოგება გაყიდვებიდან

მოგება გაყიდვებიდან გვიჩვენებს თუ რამდენად ეფექტურად ფუნქციონირებს საწარმო, რამდენი ცენტი რჩება ყოველი გაყიდული დოლარიდან. კომპანია „ინკ. პროდაქშენ“-ის მაგალითზე:

$$\begin{aligned} \text{მოგება} &= \frac{\text{სუფთა მოგება}}{\text{გაყიდვიდან შემოსავალი}} \times 100 = \\ &= \frac{70\ 000}{1\ 000\ 000} \times 100 = 7,0\% \end{aligned}$$

ეს მაჩვენებელი საშუალებას გვაძლევს შევადაროთ რამდენად ეფექტურად მუშაობს აღნიშნული საწარმო, ამავე დარგის სხვა საწარმოებთან შედარებით.

11.3. ფინანსური კეთილდღეობის კრიტერიუმები

განვიხილოთ ის კრიტერიუმები, რომლებიც გვიჩვენებს თუ რამდენად წარმატებულად განაგებს მეწარმე ფინანსებს.

11.3.1. კრედიტუნარიანობა

ეს არის უნარი თავისდროულად მოხდეს გრძელვადიანი კრედიტების დაფარვა და მასთან მისი საპროცენტო განაკვეთის გადახდა. რაც უფრო კრედიტუნარიანია საწარმო, მით უფრო დაცულია ის გაბანკროტებისაგან. საწარმოს კრედიტუნარიანობის შეფასებისათვის მეწარმე უნდა სარგებლობდეს „დავალიანების მაჩვენებლით“ (*debet ratio*) – რომელიც უჩვენებს აქტივებში დავალიანების წილს) და „პროცენტის დაფარვის მაჩვენებლით“ (*times interest earned*)

გამოთვალეთ ეს მაჩვენებლები კომპანიისათვის.

$$\begin{aligned} \text{აქტივებში ნასესხები} &= \frac{\text{ვალდებულებების საერთო თანხა}}{\text{აქტივების საერთო თანხა}} \times 100 = \\ \text{თანხის წილი} &= \frac{140\ 000\$ + 300\ 000\$}{900\ 000\$} \times 100 = 48,9\%. \end{aligned}$$

დავალიანების მაჩვენებელი ამცნობს მეწარმეს თუ საწარმოს აქტივის რა ნაწილი ფინანსირდება კრედიტორების მიერ. ჩვეულებრივ ეს მაჩვენებელი ითვლება დამაკმაყოფილებლად თუ იგი არ აღემატება 50%. ამ მაჩვენებლის გამოთვლისას შეიძლება არ გავითვალისწინოთ მოკლევადიანი კრედიტები. დავალიანების მაჩვენებელი განისაზღვრება გრძელვადიანი ვალდებულებების შეფარდებით მუდმივ კაპიტალთან შემდეგი სახით:

$$\begin{aligned} \text{დავალიანების} &= \frac{\text{გრძელვადიანი ვალდებულებების გრძელვადიანი}}{\text{მაჩვენებელი} \quad \text{მუხაკეთრეთა} + \text{გრძელვადიანი}} \times 100 = \\ & \quad \text{წილი} \quad \text{ვალდებულებები} \\ &= \frac{300\ 000\$}{460\ 000\$ + 300\ 000\$} \times 100 = 39,5\%. \end{aligned}$$

ეს მაჩვენებელი გვიჩვენებს, თუ საწარმო რამდენად ხშირად მიმართავდა კრედიტორებს მუდმივი კაპიტალის დასაფინანსებლად.

ეს ორი მაჩვენებელი ფართოდ გამოიყენება ბიზნესში, მაგრამ თავისთავად ისინი ვერ აფასებენ საწარმოს ფინანსურ მდგომარეობას. მოცემული ანალიზის დასრულებისათვის აუცილებელია გამოვთვალოთ პროცენტის დაფარვის მაჩვენებელი (*times interest earned*).

$$\begin{aligned} \text{პროცენტის დაფარვის მაჩვენებელი} &= \frac{\text{საერთო მოგება პროცენტის გააზრდად კრძმელუადიანი ელდებულების საპროცენტო გააკვლი}}{\text{პროცენტის დაფარვის მაჩვენებელი}} = \\ &= \frac{136\ 000\$}{36\ 000\$} = 3,8\% \end{aligned}$$

პროცენტის დაფარვის მაჩვენებელი გვაძლევს ინფორმაციას მასზედ, რომ თუ რამდენად მაღალია საწარმოს მოგება ვალდებულების საპროცენტო განაკვეთთან. ჩვენს მაგალითში საერთო მოგება 3,8-ჯერ აღემატება ვალდებულებების საპროცენტო განაკვეთს.

11.3.2. სამომხმარებლო კრედიტი

დებიტორული დავალიანების დაფარვის პერიოდი (*collection period*) გვიჩვენებს, თუ რამდენად ჩქარა იღებს საწარმო თანხებს იმ კლიენტებიდან რომლებიც პროდუქციას იღებენ ნისიად.

საწარმოს მოღვაწეობის შესაფასებლად მეწარმემ უნდა გამოთვალოს ორი მაჩვენებელი:

$$\begin{aligned} \text{დებიტორული დავალიანების} & \quad \text{ხისად გაქვების} & \text{გრძელვადიანი} \\ \text{კვლავბრუნვა} & \quad \text{თანხა} & \\ \text{(receivables turnover)} & = \frac{\text{დებიტორული დავალიანების}}{\text{თანხა}} = \\ & = \frac{1\,100\,000\$}{100\,000\$} = 10 \text{ -- ჯერ} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{დებიტორული დავალიანების} & \quad \text{დღეების რაოდენობა} & \text{გრძელვადიანი} \\ \text{დაფარვის პერიოდი} & \quad \text{წელიწადში} & \\ & = \frac{\text{დებიტორული დავალიანების}}{\text{კვლავბრუნვა}} = \\ & = \frac{360}{10} = 36 \text{ დღე} \end{aligned}$$

მოყვანილი მაგალითი გვიჩვენებს საშუალო რეალურ ვადას დებიტორული დავალიანების დაფარვისათვის.

პრაქტიკულად ეს პერიოდი არ უნდა აღემატებოდეს $1\frac{1}{3}$ ჯერ,

დებიტორული დავალიანების დაფარვის პერიოდს. ჩვენს მაგალითზე საწარმოსათვის დებიტორული დავალიანების დაფარვის დრო 30 დღეა, ეს მაჩვენებელი 36 დღე მისაღებია.

11.4. კრედიტი და ინკასაცია

მრეწველობის სხვადასხვა დარგები ხშირად გასცემენ მომხმარებლებზე კრედიტებს. მიუხედავად იმისა, რომ კრედიტი ეხმარება მყიდველის მოზიდვას, ასევე ამალღებს კრახის რისკს საწარმოსათვის.

11.4.1. კრედიტის სახეები

არსებობს ორი სახის კრედიტი: კომერციული კრედიტი (*commercial credit*) – კრედიტი რომელიც მეწარმემ შეიძლება გასცეს სხვა მეწარმეზე და სამომხმარებლო კრედიტი (*consumer credit*) – კრედიტი რომელსაც მეწარმე გასცემს ცალკეულ მომხმარებლებზე.

კომერციული კრედიტი – საცალო ვაჭრობაში და მომსახურების სფეროში მეწარმეს შეუძლია აირჩიოს – გაყიდოს ნაღდ ფულზე ან ნისიად. საბითუმო ვაჭრობაში და მრეწველობის ზოგიერთ დარგში იშვიათადაა ასეთი არჩევანი, რადგანაც:

- მყიდველს სურს უკეთესად გაეცნოს შესასყიდ პროდუქციას, გადახდამდე.
- მყიდველს ესაჭიროება ფინანსური დახმარება გამყიდველისაგან.

სამომხმარებლო კრედიტი – მეწარმეები რომლებიც უშუალოდ გასცემენ სამომხმარებლო კრედიტს, მომხმარებელზე განსაკუთრებით ექვემდებარებიან ფინანსური დანაკარგების რისკს. მყიდველის შემოწმებისათვის მეწარმემ უნდა უპასუხოს შემდეგ კითხვებს:

- რა რაოდენობის კრედიტი შეიძლება გაიცეს რისკის გარეშე მოცემულ კლიენტზე?
- არის თუ არა ინფორმაცია მასზე, რომ აღნიშნული კლიენტი დროულად იხდიდა დავალიანებას?

11.5 ინვესტიციების, კრედიტების და ფინანსური ანგარიშების პროგრამული ანალიზი

საწარმოს სამეურნეო მოღვაწეობის საფინანსო - ეკონომიური ანალიზის პროგრამა

საწარმოს სამეურნეო მოღვაწეობის კომპლექსური საფინანსო - ეკონომიკური მართვის ავტომატიზებული სისტემის პროგრამა (ფინ. ეკ. ანალიზი. 2011) მოიცავს:

- საფინანსო ანალიზის პროგრამა; საშუალებას გვაძლევს გადავწყვიტოთ საფინანსო ანალიზის ფართო სპექტრი, საწარმოს საქმიანობის ფინანსური ანალიზი კომპლექსურად.

აღნიშნული პროგრამის საშუალებით საბუღალტრო აღრიცხვის საფუძველზე ხდება ანალიტიკური ტექსტური ანგარიშის შექსნა, სადაც თვალსაჩინოდ არის წარმოდგენილი გრაფიკები და რეკომენდაციები საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის გასაუმჯობესებლად.

11.6. საფინანსო - ეკონომიკური ანალიზის პროგრამის შესაძლებლობები

ფინ. ეკ. ანალიზი 2011 გამოყენებით შესაძლებელია:

- სწრაფად ჩავატაროთ საწარმოს მდგმოარეობის ფინანსური ანალიზი;
- ეფექტურად ვმართოთ კაპიტალი, დებიტორული დავალიანება და საბრუნავი სახსრები;
- ავგოთ საწარმოს ფინანსური მოდელი;
- ავამაღლოთ ბალანსის ლიკვიდურობა და რენტაბელობა;
- ავამაღლოთ საწარმოს ფინანსური მდგომარეობა;
- საწარმოს ფინანსების ეკონომიკურად ხარჯვა;

11.7. პროგრამის დანიშნულება

ფინანსური ანალიზის პროგრამას (ფინ. ეკ. ანალიზი) იყენებენ:

- სამინისტროები, დეპარტამენტები, ეკონომიკური განყოფილებები (რეგიონალური, სამხარეო), რაიონული და მუნიციპალური ადმინისტრაციები მონიტორინგის ჩასატარებლად, საგადასახადო მოსაკრებლის

მონიტორინგისათვის, გადასახადების დაფარვის აღმოსაჩენად;

- სხვადასხვა დარგის საწარმოების საკუთრების ყველა ფორმისთვის და ყველა სახის საორგანიზაციო სტრუქტურების საფინანსო - სამეურნეო ანალიზისათვის, საწარმოს საფინანსო სტრატეგიის შერჩევაში, საწარმოს ფინანსური მდგრადობის უზრუნველსაყოფად;

- აუდიტორული ფირმების - ოპერატიულობის ასამაღლებლად და საწარმოს საფინანსო სამეურნეო მოღვაწეობის ანალიზის ხარისხის ასამაღლებლად, მათ შორის სახელმწიფო საწარმოების (აუდიტორინგი, პრეზენტაციები);

- კონსალტინგური საწარმო - ბიზნესის შეფასება, საწარმოს ფინანსური -ეკონომიკური მოღვაწეობის სტრატეგიის დამუშავება, მათ შორის სახელმწიფო საწარმოებისათვის ბიზნეს-გეგმების შესადგენად;

- საბანკო სისტემა - საწარმოებისათვის დაკრედიტების მიზანშეწონილობის განსაზღვრისათვის, მიზნობრივი ინვესტიციის განსაზღვრისთვის;

- საინვესტიციო კომპანიები - ინვესტიციებისათვის მიმზიდველი საწარმოთა განსაზღვრა;

- სადაზღვევო ორგანიზაციები - საწარმოთა აქტივების დაზღვევის რისკის დონის განსაზღვრისათვის;

- საარბიტრაჟო და რეგიონალური მართვის ორგანოებისათვის, საბანკროტო და ფინანსური გაჯანსაღებისათვის, ბანკროტის აღბათობის განსაზღვრისათვის;

- ეკონომიკური და მართვის სპეციალობის სტუდენტებისათვის უმაღლეს სასწავლებელში ფინანსური ანალიზის შესასწავლად, საკურსო და სადიპლომო სამუშაოების შესასრულებლად (პრეზენტაციები უმაღლეს სასწავლებლებში).

11.8. ფინანსისტის საფინანსო ანალიზი

თუ თქვენს მოვალეობაში შედის:

- საფინანსო ანალიზის, ასევე ცალკეული მიმართულებების ბიზნეს-გეგმების

დასაბუთება;

- საწარმოს აქტივების და მათი წყაროების ფინანსირების ანალიზი;

- ფინანსური რესურსების ეფექტურად გამოყენების კონტროლი;

- კრედიტორებთან და დებიტორებთან ურთიერთობის პოლიტიკის

შემუშავება;

- სალაროს შემოსავალში წყვეტის აღმოფხვრა;

- მიმდინარე მოღვაწეობის კრედიტების ეფექტურობის

ამაღლება ბანკთან

ურთიერთობით;

- მოთხოვნადი (საჭირო) ფინანსური რესურსების

მოცულობის გათვლა და

მათი ფორმის არჩევა;

- დანახარჯების მინიმიზაცია დაკავშირებული

მოზიდულ ფინანსურ

რესურსებთან ურთიერთობაში.

„ფინ. ეკ. ანალიზი“ სისტემა საშუალებას გვაძლევს შევასრულოთ ფინანსური, ეკონომიკური და საწარმოს მართვის ეფექტურობის ანალიზი. მნიშვნელოვნად მცირდება შრომატევადობა და დახარჯული დრო ანალიტიკურ სამუშაოებზე. შეიტანეთ სააღრიცხვო მონაცემები და მიიღეთ ცხრილები, გრაფიკები და ასევე შინაარსიანი დასკვნები, რეკომენდაციები.

სისტემაში რალიზებულია ორმოც ბლოკზე მეტი ანალიზის ვარიანტი.

სისტემა საშუალებას გვაძლევს განვიხილოთ 40 ბლოკზე მეტი ანალიზის ვარიანტი. მიღებული რეზულტატების საფუძველზე თქვენ შემდგომად არგუმენტაცია გაუწიოთ თქვენს პოზიციებს ხელმძღვანელობის წინაშე.

პროგრამა ხასიათდება სიმარტივით, ხელმისაწვდომია ჩვეულებრივი მომხმარებლისათვის, თუ თქვენი ორგანიზაცია შედგება დიდი რაოდენობის ფილიალებისაგან.

11.9. ფინანსური ანალიზის ამოცანები

ფინანსური ანალიზის პროგრამა - ფინ. ეკ. ანალიზი გამოიყენება შემდეგი ამოცანების გადასაწყვეტად:

- ყოველკვარტალურად საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის მონიტორინგისათვის;
- საწარმოს პროგნოზული ბალანკის დასამუშაებლად, ასევე საწარმოს ფინანსური შედეგების პროგნოზისათვის;
- საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის ექსპრეს ანალიზისათვის მოკლე ვადებში;

- სხვადასხვა ვარიანტში განვითარებული მოვალენებისათვის საწარმოს ფინანსური მოდელირება;
- ანალიტიკური ჩანაწერების მომზადება საბუღალტრო ანგარიშგებისათვის;
- აქციონერთა კრებისათვის ანალიტიკური მასალის მომზადება ასევე შრომითი კოლექტივის წინაშე ანგარიშგებისათვის;
- საწარმოს განვითარების სტრატეგიის შემუშავება მოკლევადიანი და გრძელვადიანი პერსპექტივებისათვის.
- საწარმოს ფინანსური გაჯანსაღების პროგრამის შემუშავება საარბიტრაჟო მმართველობისთვის;
- საწარმოს რეგლამენტირებული რევიზიების ჩასატარებლად, მაკონტროლებელი ორგანოები, ნორმატიული აქტების შესაბამისად, ფინანსური სტრატეგიის მატრიცის შედგენის საფუძველზე.

11.10. ფინანსური ანალიზის პროგრამის

უპირატესობები

1. პროგრამა „ფინ. ეკ. ანალიზი 2011“ მარტივია ექსპლუატაციაში (რასაც აღნიშნავს პროგრამის მრავალი მომხმარებელი);

2. მოხერხებული და მარტივი ინტერფეისი საშუალებას გვაძლევს სწრაფად ავითვისოთ პროგრამასთან მუშაობის უნარჩვევები;

3. პროგრამა „ფინ. ეკ. ანალიზი 2011“ რეალიზებულია სხვადასვახ სახის მეთოდოლოგია, სადაც გამოყენებულია ორმოცზე მეტი ანალიტიკური ბლოკი;

4. პროგრამას ესაჭიროება საწყისი ინფორმაციის მინიმალური მოცულობა ფინანსურ - ეკონომიკური ანალიზისათვის;

5. პროგრამას აქვს საშუალება MS Word -ში მოვახდინოთ ანალიზის რეზულტატების კორექტირება;

6. პროგრამას გააჩნია მხარდაჭერის ცხელი ხაზი;

7. პროგრამა მაქსიმალური შესაძლებლობებით ხელმისაწვდომ ფასში;

8. პროგრამას აქვს შესაძლებლობა დაიმატოს ახალი ანალიტიკური ბლოკები მომხმარებლის სურსივლისამებრ;

9. პროგრამას გააჩნია ინტერნეტის მეშვეობით განახლების უნარი;

10. პროგრამა მუდმივად იხვეწება;

11. პროგრამის დამუშავებაში მონაწილეობას იღებენ მაღალი კლასის პროფესიონალი სპეციალისტები;

12. საწყისი ინფორმაციის შეტანა სისტემაში „ფინ. ეკ. ანალიზი 2011“ ხორციელდება როგორც ხელით ასევე ავტომატურ რეჟიმში. სისტემა ავტომატურად ახორციელებს მონაცემთა იმპორტს თანამედროვე საბუღალტრო პროგრამებიდან (მაგალითად -1C);

13. პროგრამა „ფინ. ეკ. ანალიზი 2011“ გამოიყენება არა მხოლოდ ერთი კონკრეტული საწარმოსათვის, არამედ სახელმწიფო მართვის ორგანოებისათვის ფინანსური მონიტორინგის ჩასატარებლად ცალკეული დარგების მიხედვით;

14. ანალიტიკური მონაცემები, დასკვნები და რეკომენდაციები წარმოადგენილი პროგრამის მიერ საშუალებას აძლევენ მომხმარებელს სრულიად შეაფასოს საწარმოს საქმიანობა და ოპერატიულად მოახდინოს ზემომქედება იმ პროცესებზე, რომელზეც ზემომქედებას ახდენენ სამეურნეო სიტუაციაზე;

15. ანალიზის მონაცემების საფუძველზე პროგრამა ავტომატურ რეჟიმში ქმნის ექსპერტიზის დასკვნებს, რომლებიც საშუალებას გვაძლევენ გავიგოთ საწარმოს ფინანსური მდგომარეობა და რას უნდა მივაქციოთ უპირველეს ყოვლისა სათანადო ყურადღება.

11.11. პროგრამა „ფინ. ეკ. ანალიზი 2011“ ანალიტიკური ბლოკები

პროგრამა „ფინ. ეკ. ანალიზი 2011“ რეალიზაციის პოვეს ორმოცი ანალიტიკური ბლოკი. მათ ჩამონათვალს შემდეგი სახე აქვს:

- რეგლამენტირებული ანალიზი და ფინანსური მენეჯმენტის ელემენტები;
- მართვის და პროგნოზირების შეფასება;
- ანალიტიკური ბალანსის შედარებითი შეფასება და გადახდისუნარიანობა;
- საბაზრო (ფინანსური) მდგრადობა და ბალანსის ლიკვიდურობა;
- საქმიანი აქტიურობა და ფინანსური მდგრადობა;
- საწარმოს კრედიტუნარიანობა ბანკის მაგალითზე და ძირითადი სახსრების

კვლავბრუნვა, ფინანსური ნაკადების მოძრაობა;

- აქციონერთა წილების, აქციების ეფექტური მართვა და მათი მატრიცული

ანალიზი.

- და სხვა.

ყოველივე ზემოთ აღნიშნულიდან ცხადია, რომ განხილული პროგრამა „ფინ. ეკ. ანალიზი 2011“ ამაღლებს საწარმოში ფინანსურ-ეკონომიური ანალიზის ხარისხს და აჩქარებს მას. ის შეუცვლელია ნებისმიერი აუდიტორისათვის, ეონომისტის, ბუღალტრისათვის, მართვის სპეცისლიტისათვის და გამოიყენება ექსპერტ-ანალიზის ჩასატარებლად.

პროგრამაში ჩართულია ორმოც ანალიტიკურ ბლოკზე მეტი დიდი რაოდენობის ფინანსური კოეფიციენტებით.

განვიხილოთ „ფინ. ეკ. ანალიზი 2011“-ის ერთერთი კომპონენტი თვალსაჩინოებისთვის.

11.11.1. ფინანსური მდგრადობის ანალიზი

ფინანსური მდგრადობა წარმოადგენს შემოსავლების მეტობის სტაბილურ ასახვას გასავლებზე, რაც უზრუნველყოფს საწარმოს ფულადი სახსრებით თავისუფალ

მანევრირებას და მათ ეფექტურ გამოყენებას; რაც აისახება წარმოების უწყვეტი პროცესით და პროდუქციის რეალიზაციით. ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე ფინანსური მდგრადობა ფორმირდება საწარმოს–სამეურნეო მოვარეობის პროცესში და წარმოადგენს საწარმოს საერთო მდგრადობის მთავარ კომპონენტს.

ფინანსური მდგრადობის აბსოლუტური მაჩვენებლებს წარმოადგენენ ის მაჩვენებლები, რომლებიც ასახავენ მარაგებით უზრუნველყოფის ხარისხს და მათ წყაროებზე დანახარჯების ფორმირებას.

ფინანსური მდგრადობის აბსოლუტური მაჩვენებლების შეფასება (ცხრილი 15)

მაჩვენებლის დასახელება	01.01.2012	01.01.2013	ცვლილება
	საბაზო	ანგარიში	
1.საკუთარი საბრუნავი სახსრების ფორმების წყაროები	131318	107131	-24187
2.არასაბრუნავი აქტივები	123244	112774	-10470
3.საკუთარი საბრუნავი სახსრები	8074	-5643	-13717
4.გრძელვადიანი პავესები	0	0	0
5.საკუთარი და გრძელვადიანი სესხის ფორმირების წყაროები	8074	-5643	-13717

6.მოკლევადიანი სესხი	115	224	109
7.მარაგების და დანახარჯების ძირითადი წყაროების ფორმირების საერთო სიდიდე	8189	-5419	-13608
8.მარაგების საერთო რაოდენობა	5798	9372	3574
9.მეტობა (+), დანაკლისი (-) საკუთარი საბრუნავი სახსრების	2276	-15015	-17291
10.მეტობა (+), დანაკლისი (-), საკუთარი და გრძელვადიანი სესხის ფორმირების წყაროები	2276	-15015	-17291
11.მეტობა (+), დანაკლისი (-), მარაგების და დანახარჯების ძირითადი წყაროების ფორმირების საერთო სიდიდე	2391	-14791	-17182

01.01.2012 მდგრადობით საწარმო მიეკუთვნება მდგრადობის აბსოლუტურ ტიპს, რადგან მარაგები და დანახარჯები გაცილებით მცირეა წყაროებზე, რომელთა ფინანსირების დანიშნულებაა ფინანსური მდგომარეობის აბსოლუტური მდგრადობით ხასიათდება საწარმოს რენტაბელობის მაღალი დონე და ფინანსური დისციპლინის დარღვევას ადგილი არ აქვს.

01.01.2013 მდგმომარეობით საწარმოს ფინანსური მდგომარეობა მნიშვნელოვნად გაუარესებულია. მდგმომარეობის შეფასება შეიძლება შევადაროთ კრიზისულს, საწარმო იმყოფება ბანკროტის ზღვარზე, რადგან ფულადი სახსრები, მოკლევადიანი ფასიანი ქაღალდები და საწარმოს დებიტორული დავალიანება ვერ ფარავს დებიტორულ დავალიანებებს და ვადაგადაცილებულ სესხებს. საგადასახადო ბალანსის წონასწორობას უზრუნველყოფს სახელფასო გადასახადების, ბანკის კრედიტების და ვალების, ასევე მიმწოდებლებთან, საგადასახადო მოსაკრებლების გადავადება და ა.შ.

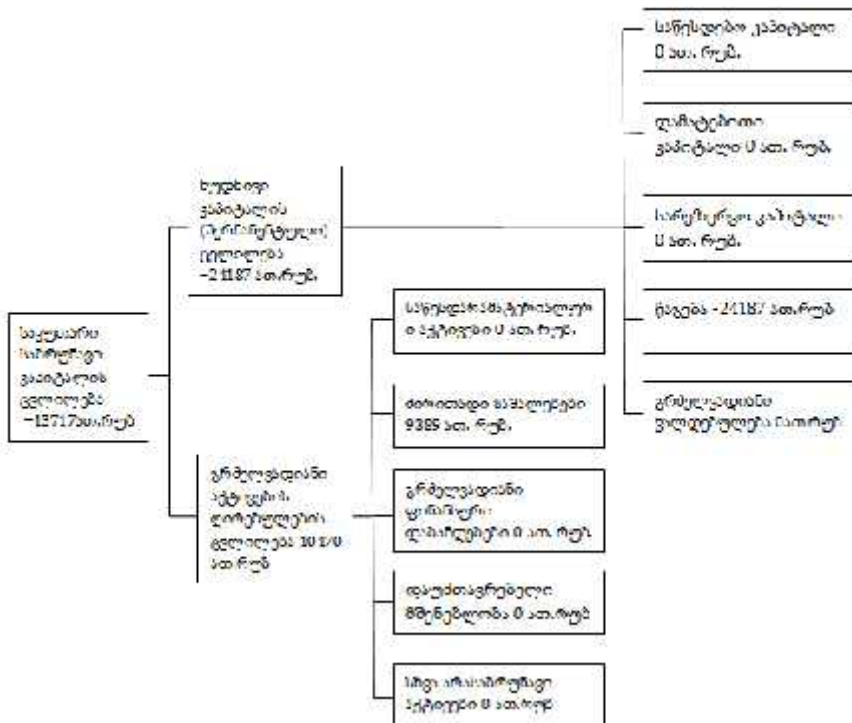
ფინანსური მდგრადობის აღდგენა შესაძლებელია შემდეგი ღონისძიებების გატარებით:

– მიდინარე აქტივებში კაპიტალის კვლავბრუნვის დაჩქარებით, რის შედეგადაც მოხდება დახარჯულ მანეთზე ფარდობითი შემცირება;

– მარაგის დასაბუთებული შემცირება (ნორმატივამდე);

– საკუთარი საბრუნო კაპიტალის შევსება შიდა და გარე წყაროებიდან.

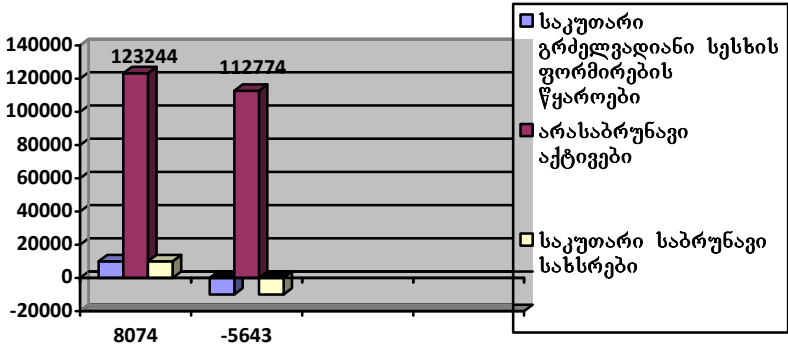
15.15.2. საკუთარი კაპიტალის ცვლილებებზე მოქმედი ფაქტობრივი ახლოები



როგორც ცხრილი 15 და სქემიდან ჩანს 2012 წლის პერიოდში საკუთარი საბრუნავი კაპიტალი შემცირდა 13717 ათ. რუბლით. ეს მოხდა პერმანენტული კაპიტალის შემცირებით, კერძოდ გაუნაწილებელი მოგებით. დამატებით კაპიტალის გასვლამ ძირითადი ფონდების ფორმიდან, არსაბრუნავი ფონდებიდან, აქტივებიდან გამოიწვია საკუთარი კაპიტალის უმნიშვნელო ზრდა, რაც

მიმართული იყო მიმდინარე მარაგების და დანახარჯების ფინანსირებაზე.

საკუთარი საბრუნავი სახსრების ცვლილების სახე



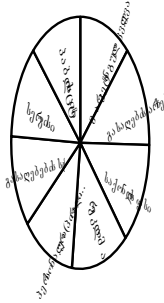
12. მცირე ბიზნესში მარკეტინგის პრობრაგული კვლევა

მეწარმის მთავარ მიზანს წარმოადგენს მყიდველის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება მოგების მიღების მიზნით. ამ მიზნის მიღწევაში მეწარმეს მარკეტინგი ეხმარება, რომელიც ხელს უწყობს საქონლის და მომსახურების მოძრაობას მეწარმიდან მომხმარებელამდე.

არსებობს მარკეტინგის ინსტრუმენტის ფართო სპექტრი, რომლებიც ერთმანეთთან ურთიერთკავშირშია:

- მარკეტინგული კვლევა;
- გასაღების არხები;
- ფასი;
- რეკლამა;
- პერსონალური (პირადი) გაყიდვა;
- რეალიზაციის სტიმულირება;
- სერვისი;
- პაბლისიტი.

მარკეტინგის ინსტრუმენტი მოყვანილია ნახ.12.1



ნახ. 12.1. მარკეტინგის ინსტრუმენტი

12.1. მარკეტინგული კვლევა

ძრავალი სპეციალისტის აზრით ბაზრის მარკეტინგული კვლევა წარმოადგენს ყველაზე მნიშვნელოვან საშუალებას მარკეტინგის კომპლექსში, რადგანაც ეს კვლევა გვეხმარება დავაკმაყოფილოთ დაუსრულებელი მოთხოვნა „ინფორმაცია ბაზრის“ შესახებ:

- როგორი საქონელი და მომსახურეობა გაიყიდოს;
- სად გაყვიდოთ, რა რაოდენობით და რა ფასში;
- რას ყიდიან კონკურენტები, ვინ არიან ისინი და რამდენად ძლიერნი არიან.

საწარმოს სიცოცხლისუნარიანობა და განვითარება უმთავრესად განპირობებულია მარკეტინგული კვლევის ხარისხით. საწარმოსათვის სასიცოცხლო აუცილებლობას წარმოადგენს ამგვარი კვლევების არსებობა, როგორც მისი ფუნქციონირების დასაწყისში, ასევე მისი მუშაობის

პროცესში. მარკეტინგული კვლევა ხელმისაწვდომია ნებისმიერი მეწარმისათვის საწარმოს ზომის მიუხედავად.

ყოველი მეწარმე უნდა ფლობდეს ბაზრის შესწავლის მეთოდებს.

12.1.1. მარკეტინგული კვლევის გამოყენება

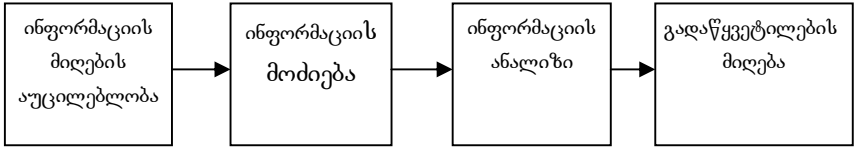
მარკეტინგული კვლევა გვაძლევს საშუალებას პირადი განსაზღვრებებიდან გადავიდეთ ფაქტებზე და შევამციროთ საწარმოს რისკი, რომელიც დაკავშირებულია ბაზრის სწრაფ ცვლილებებთან. ფაქტების გაუთვალისწინებლად მეწარმემ შეიძლება დაუშვას შეცდომები. მაგალითად:

- გამოუშვას ბაზარზე ახალი საქონელი, მხოლოდ იმის გამო, რომ იგივე გააკეთა მისმა უახლოესმა კონკურენტმა;
- დაამუშაოს შემოსავლის გაზრდის ახალი გეგმა, რადგან ვიღაც თვლის, რომ ეს გეგმა აუცილებლად შედეგს გამოიღებს;
- შესთავაზოს ახალი მომსახურება, რადგან ამბობენ რომ მყიდველი კმაყოფილია.

არ არის გასაკვირი, რომ ბევრი მეწარმე აღმოჩნდეს თამაშგარეთ. ისინი მხედველობიდან კარგავენ იმ ფაქტს, რომელიც დაკავშირებულია მყიდველთან; წარმატების გასაღები – კონკურენტის მოქმედების უკეთ აღქმასთანაა დაკავშირებული და ასევე ის რაც იზიდავს მყიდველს.

მეწარმის უმთავრესი უნარია – წინ გაუსწროს მოვლენებს, შეეწყოს ბაზრის ცვლილებებს და გამოიყენოს არსებული სიტუაცია კაპიტალის გასაზრდელად.

ნახ. 12.2 მოყვანილია მარკეტინგული კვლევის თანმიმდევრობა.



ნახ. 12.2. მარკეტინგული კვლევის თანმიმდევრობა

12.1.2. ინფორმაციის მიღების აუცილებლობა

მარკეტინგული კვლევის პირველ ნაბიჯს წარმოადგენს შესაბამისი კითხვების დასმა. სანამ მეწარმე არ გადაწყვეტს, თუ რა პრობლემებია მისთვის პრიორიტეტული, ის ვერ შეძლებს სწორედ შეაფასოს ბაზარი, რომელზეც ის აპირებს გასვლას.

მარკეტინგული კვლევა საშუალებას გვაძლევს ვუპასუხოთ შემდეგი კატეგორიის კითხვებს:

საქონლის ტიპი. საქონლის ფიზიკური და ქიმიური მახასიათებლები. სად გამოიყენება? სად მზადდება?

ბაზრის ხასიათი. რამდენად დიდია მრეწველობის დარგი? რას წარმოადგენს? სად არის კონცენტრირებული მომხმარებლის ძირითადი მასა?

ბაზრის განვითარების

პერსპექტივები. საქონლის რა რაოდენობა შეიძლება გაიყიდოს წელიწადში? საქონლის რა რაოდენობა იყიდებოდა გასული წლების განმავლობაში? რომელი

- ფასწარმოქმნა.** ფაქტორები მოქმედებენ ბაზრის განვითარების პერსპექტივებზე? როგორ შეიცვლება ფასები ბოლო ხუთ წელიწადში? რა ფაქტორები მოქმედებენ ფასებზე? რა ფაქტორები იმოქმედებენ ფასებზე მომავალში?
- წარმოება.** მოცემული საქონლის რა სპეციფიკაციას უნდა შეესაბამებოდეს წარმოება? როგორი უნდა იყოს შეფუთვა? რომელი საპატენტო უფლებებია შესასყიდი?
- კონკურენცია.** ვინ არის კონკურენტი? სად მდებარეობს კონკურენტთა წარმოებები? როგორია კონკურენტების საწარმოო სიმძლავრეები?
- მარკეტინგი.** რა არხებით იყიდება საქონელი? საბრუნავი სახსრების ყოველი დოლარიდან რამდენი იხარჯება რეკლამაზე და მომსახურებაზე?
- რეალური მიზნების დასახვა.** რაც უფრო მეტ ინფორმაციას ფლობს მეწარმე, მით უფრო ადვილად იპოვის იგი ბაზარზე ფანჯარას, რომელიც ყველაზე უკეთესად შეესაბამება მის კვალიფიკაციას და სურვილს.
- იმისათვის, რომ მეწარმემ აღმოაჩინოს (იპოვოს) არსებულ ბაზარზე მისთვის სასურველი ფანჯარა, მან უნდა მოიპოვოს ისეთი ინფორმაცია, რომელიც მას საშუალებას მისცემს:

- განისაზღვროს შედარებით მომგებიანი ბაზარი;
- განისაზღვროს ბაზრის მიერ შემოსაზღვრული ზონები;
- შეირჩეს ახალი საქონელი და მომსახურეობა რომელზეც მოთხოვნილებაა მომხმარებლიდან;
- განისაზღვროს მიზეზები თუ რაოდენ წარმატებულად ან ცუდად ხდება საქონლის თუ მომსახურეობის რეალიზაცია;
- განისაზღვროს ბაზრის რეალური მიზნები.

ბაზრის რეალური მიზნების დადგენა წარმოადგენს მარკეტინგული კვლევის ლოგიკურ დასასრულს. თუ მეწარმეს არ შეუძლია განსაზღვროს ეს მიზნები, მაშინ იგი ვერ შეაფასებს თავის რეალურ (ფაქტიურ) მდგომარეობას და მისი ბიზნესის განვითარების მიმართულებებს.

12.1.3. ინფორმაციის მოძიება

დიდ კორპორაციებს შეუძლიათ დახარჯონ დიდი თანხები მარკეტინგული კვლევის ჩასატარებლად. ასეთ კორპორაციებს გააჩნიათ ბაზრის კვლევის განყოფილებები, რომლებშიც შვიდას კაცამდე მუშაობენ.

მეწარმეს არ შეუძლია აიყვანოს მუდმივ სამსახურში მარკეტინგული კვლევის სპეციალისტები, ამიტომ მათ თვითონ უხდებათ ბაზრის კვლევა. მათ შეუძლიათ მოიპოვონ ინფორმაცია შემდეგნაირად:

- სავაჭრო ცენტრების მიერ მომზადებული ინფორმაციის მიღება;
- მარკეტინგული კვლევის ფირმებიდან ინფორმაციის მიღება;

- საკუთარი საწარმოს ძალებით განახორციელოს დროებითი მარკეტინგული კვლევები.

სტატისტიკური ინფორმაციის გამოყენება – სტატისტიკური ინფორმაცია საშუალებას გვაძლევს განვსაზღვროთ:

- მოსახლეობის შემადგენლობა ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით (10 წლამდე, 10-დან 19წლამდე, 20-დან 30 წლამდე და ა.შ.);
- ერთი ოჯახის საშუალო წლიური შემოსავალი;
- მოსახლეობის ის ნაწილი რომელთაც აქვთ საკუთარი სახლი;
- ოჯახების წილი, რომელთაც აქვთ საკუთარი ავტომობილი.

არსებული სტატისტიკური მონაცემების საფუძველზე მეწარმეს შეუძლია გააკეთოს ყველა სახის დასკვნა, არსებული ბაზრის შესახებ.

12.1.4. ინფორმაციის ანალიზი

ინფორმაციის ანალიზი წარმოადგენს მარკეტინგული კვლევის მესამე ეტაპს. ინფორმაციის ანალიზის მიზანია: განსაზღვროს ბაზრის განვითარების მიმართულებები. ბაზრის რომელ სეგმენტებზე მივმართოთ ჩვენი მოღვაწეობა? ამ კითხვაზე პასუხი მნიშვნელოვანია და გადამწყვეტ როლს თამაშობს მეწარმესათვის.

ბაზრის სეგმენტაცია – ეს არის ბაზრის დაყოფა მომხმარებელთა ჯგუფებად მოთხოვნაზე ერთნაირ საქონელზე ან მომსახურებაზე.

მეწარმეს შეუძლია მოახდინოს თავისი ბაზრის სეგმენტაცია ოთხი ძირითადი ჯგუფ ფაქტორის შესაბამისად:

- ფაქტორები დაკავშირებული პროდუქციასთან;
- გეოგრაფიული ფაქტორები;
- ფსიქოგრაფიული ფაქტორები;
- დემოგრაფიული ფაქტორები.

ფაქტორები დაკავშირებული პროდუქციასთან – ფაქტორები დაკავშირებული სარგებელთან, რომლიც მომხმარებელს შეუძლია მიიღოს ამა თუ იმ საქონლის შეძენიდან.

გეოგრაფიულ ფაქტორებს მიეკუთვნებიან ადგილის ტოპოგრაფიული მახასიათებლები, კლიმატი, მოსახლეობის სიმჭიდროვე, ბუნებრივი რესურსები და ა.შ.

ფსიქოგრაფიული ფაქტორები მოიცავს სამ ძირითად ჯგუფს: ხასიათის ინდივიდუალური მახასიათებელი, პირადი მოტივები და ცხოვრების სტილი.

დემოგრაფიული ფაქტორები დაკავშირებულია მომხმარებლის მოთხოვნილებაზე ამა თუ იმ სახის საქონელზე. ასეთი ფაქტორები შეიძლება გამოვლენილი იქნეს დაკვირვების და გამოკითხვის მეთოდების გამოყენებით.

12.1.5. გადაწყვეტილების მიღება

მას შემდეგ რაც მეწარმე გამოავლენს საკუთარი ბაზრის სეგმენტს, მოახდენს მის შესწავლას მან უნდა გადადგას ბოლო ნაბიჯი – მიიღოს საჭირო გადაწყვეტილება. მან უნდა გადაწყვიტოს როგორ მიიზიდოს ახალი მყიდველები და არ დაკარგოს ძველი კლიენტები. ამის განსახორციელებლად მან უნდა მოამზადოს მარკეტინგის კომპლექსი.

12.2. მარკეტინგის კომპლექსი

მარკეტინგის კომპლექსის დამუშავება ეს არის კომპონენტების კრებული, რომელიც წარმოადგენს მარკეტინგის გეგმას, რომელშიც მეწარმემ უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება ქვემოთ ხსენებულ შვიდ სხვადასხვა მარკეტინგის სპექტრში. ესენია:

- გასაღების არხები;
- ფასი;
- რეკლამა;
- პერსონალური (პირადი) გაყიდვა;
- გასაღების სტიმულირება;
- სერვისი;
- პაბლისიტი.

განვიხილოთ თითოეული კომპონენტი ცალ-ცალკე.

12.2.1. გასაღების არხები

გასაღების არხების შემადგენელი ნაწილებია: მწარმოებელი, საბითუმო ან საცალო ვაჭარი და სერვისის ფირმები. გასაღების არხების კონტროლი ხორციელდება ძირითადად მწარმოებლების მიერ. სწორედ ისინი ღებულობენ გადაწყვეტილებას თუ როგორ კარგად მიაწოდონ საქონელი მომხმარებელს წარმოებიდან.

12.2.2. ფასწარმოქმნა

ახალ საქონელზე ფასების დადგენა – მეწარმეს ხშირად უჭირს ახალ საქონელზე ფასის დადგენა. ხშირად მეწარმე მაქსიმალურ ფასს ადებს საქონელს, რათა მიიღოს მეტი მოგება თავისი სიახლიდან. ფასწარმოქმნის ასეთ პრაქტიკას

ეწოდება სკიმინგი (*skimming* ნალების მოხდა) ე.ი. მაღალი ფასის დადება ახალ საქონელზე, გათვალისწინებულია იმ მომხმარებელზე, რომელიც მზადაა შეიძინოს ახალი საქონელი.

არსებობს მეორე პრაქტიკა ფასწარმოქმნის, ფასი ახალ საქონელზე დგინდება იმ მიზნით, რომ საქონელმა შეაღწიოს ბაზარზე (*penetration pricing*). ამასთან მეწარმე ადგენს საქონელზე დაბალ ფასს, იმ მიზნით რომ დაიპყროს მყიდველი.

ფასწარმოქმნის მეთოდები. უმარტივესი ფორმულა ფასის დადგენის შემდეგია:

ფასი = დანახარჯები + სამართლიანი მოგება.

უმარტივესი ფორმულა მეწარმეს არ აძლევს გარანტიას მოგებაზე, რადგან მოგება, წაგების შეფასება დამოკიდებულია შესაძლო გაყიდვების შეფასებაზე. შესაძლო გაყიდვების მოცულობა კი დამოკიდებულია თუ რაოდენ სწორადაა ფასი დადებული ახალ საქონელზე.

ფასწარმოქმნის პროცესის უკეთ გაცნობისათვის განვიხილოთ კითხვები, რომლებსაც უნდა უპასუხოს ყოველმა მეწარმემ, ფასის დადგენისას:

- რამდენად უნიკალურია საქონელი? საკმარისად განსხვავდება სხვა საქონლიდან, რამეთუ გამართლებული იყოს მაღალი ფასი მასზე?
- რამდენად მოახდენს ამ ფასზე გავლენას გასაღების არხები? რით განისაზღვრება ფასის დაკლების ჩვეულებრივი პრაქტიკა გასაღების არხების ყოველ ღონეზე?

- როგორი რეაქცია ექნებათ კონკურენტებს ამ ფასზე? რას მოიმოქმედებენ: ფასს დააგდებენ, სრულყოფენ თავის პროდუქციას ან გააუმჯობესებენ მომსახურებას?
- არსებობს თუ არა რაიმე სამარლბრივი შეზღუდვები რომლებიც მოახდენენ გავლენას ახალ ფასზე?

ფასის დადგენა საბითუმო და საცალო გამყიდველების მიერ – საბითუმო და საცალო გამყიდველები სარგებლობენ ფასწარმოქმნის შემდეგი მეთოდით, რომლის სახელწოდებაცაა „დანახარჯები +დამატებები“ (*markup pricing*). დამატებები გამოითვლება როგორც სხვაობა სარეალიზაციო ფასსა და დანახარჯები შექმნის ფასს შორის:

დამატება = სარეალიზაციო ფასი – დანახარჯები შექმნაზე.

დამატებების სიდიდე იცვლება დიდ დიაპაზონში, დამოკიდებულია საქონლის სახეზე. მაგალითი: საშუალო დამატებები პარფიუმერიაზე შესაძლებელია აღემატებოდეს 100%, მაშინ როცა მხატვრულ ლიტერატურაზე შეიძლება იყოს 20%-ზე ნაკლები. დამატებები შეიძლება განისაზღვროს პროცენტულად გასაყიდ ფასთან ან დანახარჯებით საქონლის შექმნაზე:

$$\frac{\text{პროცენტული დანამატი გასაყიდ ფასზე}}{\text{გასაყიდ ფასზე}} = \frac{\text{დამატება}}{\text{საცალო ფასზე}} \times 100$$

$$\frac{\text{პროცენტული დანამატი საქონლის შექმნაზე}}{\text{საქონლის შექმნაზე}} = \frac{\text{დამატება}}{\text{დანახარჯი საქონლის შექმნაზე}} \times 100$$

კონკრეტული მაგალითი:

მეწარმემ შეიძინა საქონელი ცალი 66\$, მას სურს მიიღოს 40%-იანი დანამატი სარეალიზაციო ფასზე, დადგენილი ბითუმად მოვაჭრის მიერ. რა ფასში უნდა გაყიდოს მეწარმემ ეს საქონელი:

$$\begin{aligned} \text{ფასი} &= \frac{\text{დანახარჯი საქონლის შექმნაზე}}{(100\% - \text{პროცენტული დანამატი საცალო ფასზე})} \times 100 = \\ &= \frac{66\%}{100\% - 40\%} \times 100 = 110\$ \end{aligned}$$

საქონლის სარეალიზაციო ფასი წარმოადგენს **109,95\$**.

ფასის დადგენა მომსახურებაზე – საქონლისაგან განსხვავებით, მომსახურება წარმოადგენს არამატერიალურ პროდუქციას, რაც ართულებს ფასწარმოქმნის პროცესს. მაგალითად: ელექტროსაქონლის შემკეთებელ სახელოსნოს შეუძლია დაადგინოს ელექტროსაქონლის შეკეთების ფასი ჩამონათვლის საშუალებით, ამდაგვარ სამუშაოებზე, ან კიდევ ფასი შეიძლება დადგინდეს სამუშაოს ღირებულებას დამატებული სათადარიგო ნაწილების ღირებულება. ამის გარდა ცალკე ფასი შესაძლებელია დადგინდეს დაზიანების შესაბამისად ან ტრანსპორტირების ფასით. უფროსი ხელოსნის სამუშაო დრო შეიძლება ღირდეს ძვირი ვიდრე ასისტენტის ან მოსწავლის.

როგორ აფასებენ თავის მომსახურებას ისეთი სპეციალისტები, როგორებიც არიან იურისტები ან ექიმები? ზოგიერთი მათგანი ადგენს ფიქსირებულ გადასახადს, მაგალითად 100 დოლარი სამედიცინო გამოკვლევაზე ან 349 დოლარი განქორწინების გასაფორმებლად. ზოგიერთი იღებს საათობრივად გარკვეულ თანხას, მაგალითად

დიპლომირებული ბუღალტრები, აუდიტები ან მენეჯმენტის კონსულტატები.

12.2.3. რეკლამა

რეკლამა წარუდგენს მყიდველს ინფორმაციას საქონელზე ან მომსახურეობაზე, ხაზს უსვავს კონკრეტული საქონლის შეძენის უპირატესობას, ასევე არწმუნებს მყიდველს მოცემული საქონლის უპირატესობაზე სხვა საქონელთან შედარებით.

რეკლამის მიწოდების სახეებია:

- ორი სვეტი ადგილობრივ პრესაში, სადაც აღწერილია მოცემული საქონლის განსაკუთრებული ხარისხი;
- ფერადი პლაკატები, წარმოდგენილი მაღაზიებში, რომლებიც აუწყებენ მომხმარებელს, მოცემულ საქონელზე ფასდაკლებას;
- 30 წამიანი სარეკლამო როლიკი, რადიოსა და ტელევიზიაში, რომელიც აუწყებს მომხმარებელს თუ რატომ უნდა შეიძინოს სახელდობრ ეს საქონელი;
- ბილბორდები შენობებზე და გზებზე, რომლებიც საშუალებას აძლევს მყიდველს გაეცნოს ახალ საქონელს.

ხარჯები რეკლამაზე უნდა შეესაბამებოდეს მეწარმის მიზანს. მაგ: მეწარმეს შეუძლია მოახდინოს ახალი პროდუქციის გამოშვება ორიენტირებული ახალგაზრდობაზე. მისი მიზანია მიიღოს შემოსავალი პირველ წელს **200 000\$**.

როგორი სახსრები უნდა დახარჯოს მან ამ მიზნის მისაღწევად?

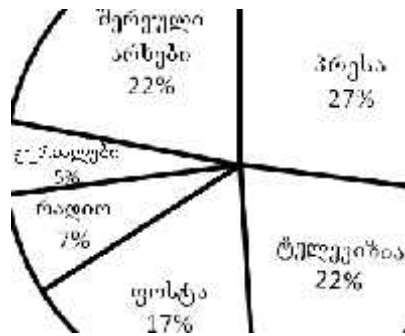
მას შეუძლია გადაწყვეტილების მიღება მას შემდეგ როცა ის იპოვის პასუხს შემდეგ ორ კითხვაზე:

- როგორი უნდა იყოს სარეკლამო მიმართვა?
- მასობრივი ინფორმაციის რომელი წყაროები უნდა იქნეს გამოყენებული ამისათვის?

სარეკლამო ტექსტის მომზადება: მეწარმემ უნდა შეისწავლოს ბაზარი, შეაფასოს ბაზრის მოცულობა, შემოსავლის დონე, მომხმარებლის ასაკი და ა.შ. იქამდე, ვიდრე შეუდგებოდეს სარეკლამო ტექსტის შედგენას.

მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების არჩევა: მეწარმე უნდა თანამშრომლობდეს სარეკლამო აგენტებთან რეკლამის შედგენისას. სარეკლამო აგენტებს შეუძლიათ პროფესიონალურ დონეზე მოამზადონ მიმართვა პრესაში, რადიოსა და ტელევიზიაში.

ნახაზზე მოყვანილია სარეკლამო ხარჯები ამა თუ იმ მასობრივი ინფორმაციის წყაროებზე (ნახ. 12.3).



სურ. 12.3. სარეკლამო ხარჯების წილი მასობრივი ინფორმაციის წყაროებზე.

12.2.4. პერსონალური (პირადი) გაყიდვა

რეკლამა აუწყებს მყიდველს შეიძინოს საქონელი; იგი ამალვებს საქონელზე ინტერესს. რეკლამას იშვიათად მივყევართ გაყიდვამდე.

პერსონალური (პირადი) გაყიდვა – შეხვედრა მყიდველთან და საქონლის შეძენის აუცილებლობის ახსნა.

მეწარმემ უნდა შეინარჩუნოს წონასწორობა რეკლამასა და პერსონალურ (პირად) გაყიდვას შორის. მეწარმემ უნდა გადაწყვიტოს, თუ როგორ შეათანხმოს თავისი სტრატეგია „საქონლის გატანა“ (*push strategy*) – გასაღების სტიმულირება საქონლის შეძენის აუცილებლობაზე, „მომხმარებლის მოზიდვის“ (*pull strategy*) თანასტრატეგიასთან. მომხმარებლის „მოზიდვის“ სტრატეგია ხელს კრავს მომხმარებელს საქონლის მიმართ

დაინტერესებაზე. საქონლის „გატანის“ სტრატეგია აიძულებს მომხმარებელს საქონლის შეძენაზე.

გაყიდვის პროცესი: ძირითადად არსებობს შეიღსაფეხურიანი გაყიდვის პროცესი. ქვემოთ მოყვანილია ყოველი საფეხურის მოკლე აღწერა.

1. პოტენციალური მყიდველის გამოვლენა (პროსპექტინგი) (*prospecting*). პასუხი კითხვაზე ვინ შეიძლება გახდეს მოცემული საქონლის პოტენციალური მყიდველი? პროსპექტინგის ეტაპზე მეწარმე ამახვილებს თავის ყურადღებას პოტენციალურ მომხმარებელზე, რომლებსაც აქვთ სურვილი შეიძინონ აღნიშნული საქონელი და გააჩნიათ შეძენისათვის საჭირო თანხა.
2. პირველადი კონტაქტის დამყარება. პირველ შთაბეჭდილებას გადამწყვეტი როლი გააჩნია შეძენის პროცესში. გამყიდველმა ყველა ძალა უნდა იხმაროს იმისათვის, რომ დაადგინოს თუ რა სჭირდება მყიდველს და როგორ უნდა დაკმაყოფილდეს მყიდველის მოთხოვნა.
3. პროდუქციის წარდგინება. ამ ეტაპზე გამყიდველი უყვება კლიენტს საქონლის უპირატესობაზე სხვა საქონელთან შედარებით.
4. საქონლის დემონსტრირება. ამ ეტაპზე გამყიდველმა თვალსაჩინოდ უნდა მოახდინოს საქონლის დემონსტრირება. ამასთან პოტენციალურმა მყიდველმა პირადად უნდა შეამოწმოს საქონლის თვისებები და ხარისხი.

5. წინააღმდეგობების დაძლევა. ამ ეტაპზე გამყიდველმა საშუალება უნდა მისცეს მყიდველს გამოთქვას თავისი პრეტენზიები საქონელზე, დასვას ნებისმიერი შეკითხვა, თუ რატომ არ იძენს იგი ამ საქონელს.
6. გაყიდვის ხელშეკრულება. ამ ეტაპზე გამყიდველი სთავაზობს მყიდველს შეიძინოს საქონელი.
7. გაყიდვის დასასრული. ამ ბოლო ეტაპზე გამყიდველმა უნდა ყურადღება მიაპყროს, რომ საქონელი მიეწოდოს მყიდველს დროულად და ხარისხიანად. ამასთან გამყიდველმა უნდა დაარწმუნოს მყიდველი, რომ საქონლის მიღების შემდეგ გამყიდველი ყოველთვის დაეხმარება მას შემენილი საქონლის ექსპლოატაციაში.

კვალიფიცირებული გამყიდველის პოვნა. გამყიდველები ყოველ მაღაზიას ინდივიდუალობას ანიჭებენ. ისინი ეხმარებიან ჩამოაყალიბონ გარკვეული იმიჯი და დააკავონ თავისი მყიდველები.

მეწარმემ უნდა უპასუხოს შემდეგ კითხვებს სანამ იგი მიიღებს სამუშაოზე გამყიდველს:

- რა ფუნქციები ექნება გამყიდველს;
- როგორი იქნება მისი ხელფასი და დამატებითი შეღავათები;
- ექნება თუ არა გამყიდველს წინსვლის პერსპექტივა სამსახურში.

12.2.5. რეალიზაციის სტიმულირება

რეალიზაციის სტიმულირება ამალღებს რეკლამის ეფექტურობას და პერსონალურ (პირად) გაყიდვას. მეწარმეს ამ მიზნით შეუძლია:

- გამყიდველის წახალისება კარგი სამსახურისათვის. მაგალითად: საავტომობილო დილერს შეუძლია წახალისოს საუკეთესო გამყიდველი ორკვირიანი დასვენებით საუკეთესო კურორტზე;
- შემოიღოს ფასდაკლება ძნელად რეალიზებად საქონელზე;
- გაავრცელოს ახალი საქონლის უფასო ნიმუშები. მაგალითად: დაარიგოს კოსმეტიკური საქონელი უფასოდ სავაჭრო ცენტრებში;
- უფასოდ შესთავაზოს მყიდველს ახალ საქონელზე დამატებული სხვა საქონელი;
- მოაწყოს გამოფენები საქონლის იმიჯის ფორმირებისათვის.

-

12.2.6. სერვისი

მარკეტინგის ეს მეთოდი მიმართულია მყიდველის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად. მაგალითად: ელექტროსაქონლის დილერმა უნდა შეიძინოს სათადარიგო მოწყობილობების ნაწილები, იმ შემთხვევისათვის თუ მოწყობილობა მწყობრიდან გამოვა. ასეთი სერვისის არ არსებობა გამოიწვევს კლიენტის უკმაყოფილებას და მის დაკარგვას.

სერვისი მიაპროთუღია არა მხოლოდ პროდუქციაზე, არამედ მომხმარებელზე. მაგალითად: დიდ სუპერმარკეტებში სთავაზობენ ბავშვების მოვლას იმ პერიოდში როდესაც მშობლები ახდენენ შესყიდვებს.

ერთერთი საუკეთესო მეთოდი კლიენტის ნდობის მოსაპოვებლად არის საგარანტიო ვადის დაწესება საქონელზე. ეს ნიშნავს საქონელზე რეკლამაციის უცილობლად აღმოფხვრას საგარანტიო ვადის პერიოდში. მაგალითად: მამაკაცის ტანსაცმლის გამყიდველი, რომელიც იძლევა გარანტიას თავის მაღალხარისხიან პროდუქციაზე, პირობას იძლევა უკან დაიბრუნოს საქონელი ექვსი თვის შემდეგ თუ მყიდველმა გამოთქვა პრეტენზია.

12.2.7. პაბლისიტი

პაბლისიტი – ეს არის უფასო შეტყობინება, რომელიმე ფირმაზე ან პროდუქციაზე, რომელიც გადაიცემა მასობრივი ინფორმაციის წყაროებით. პაბლისიტი მეწარმემ უნდა დააფასოს სათანადოდ, რადგან ის წარმოადგენს მარკეტინგის ერთ ერთ მთავარ საშუალებას.

პაბლისიტის მიზანია, ფირმაზე ან პროდუქციაზე ყურადღების მიპყრობა, რეკლამაზე დანახარჯების გარეშე.

12.3. მარკეტინგის კომპლექსის ფორმირება

მას შემდეგ, რაც მეწარმე დარწმუნდა, რომ მან უნდა მოიზიდოს მყიდველი, აუცილებელი ხდება მარკეტინგის კომპლექსის ფორმირება.

როგორც ცნობილია, მარკეტინგის კომპლექსის კომპონენტებია:

- გასაღების არხები;

- ფასი;
- რეკლამა;
- პერსონალური (პირად) გაყიდვა;
- რეალიზაციის სტიმულირება;
- სერვისი;
- პაბლისიტი;

ყველა ეს კომპონენტი – ცალკეულად ან სხვადასხვა კომბინაციაში – მიმართულია მომხმარებლის მოზიდვაზე. მეწარმის ამოცანაა, შეადგინოს საჭირო კრებული ამ კომპონენტებიდან, ისეთი დანახარჯებით, რომელიც მოიტანს მაქსიმალურ მოგებას ყოველ დახარჯულ დოლარზე.

მარკეტინგის მიზანია ისეთი კრებულის მიგნება ამ კომპონენტებიდან, რომ მივიღოთ მაქსიმალური მოგება და დავაკმაყოფილოთ მყიდველის მოთხოვნა.

მას შემდეგ რაც მეწარმე შექმნის მარკეტინგის კომპლექსს მან უნდა მიმართოს მთელი ძალისხმევა მარკეტინგული ხარჯების აღრიცხვისაკენ. ეს აუცილებელია იმისთვის, რომ შევადაროთ ყოველი გამყიდველის ხელფასი, იმ შემოსავლებს, რომლებიც მათ შემოაქვთ საწარმოში, კარგი ან ცუდი მუშაკის გამოსავლენად.

12.4. ქსელური მარკეტინგის ავტომატიზებული სისტემა

ავტომატიზებული სისტემა „ქსელური მარკეტინგი“ (сетевой маркетинг) დანიშნულებაა აამაღლოს საქონლის გაყიდვების ხარისხის ორგანიზებ კომპიუტერული ტექნოლოგიების საფუძველზე, ასევე თანამდებობის პირების

გამონთავისუფლება დიდი რაოდენობის ინფორმაციის დამუშავებისა და კონტროლისაგან.

ავტომატიზაციის ობიექტების ჩამონათვალი:

- მყიდველების და მათი პარტნიორების აღრიცხვა და რეგისტრაცია;

- საქონლის მყიდველებზე შეკვეთების გაფორმება და აღრიცხვა;

- მიღებული ქულების გადათვლა და ყოველ მყიდველზე ავტომატიზებული სტატუსის მინიჭება;

- მყიდველის შრომის ანაზღაურება მიღებული ქულების საფუძველზე;

- მყიდველების და საქონლის მონაცემთა ბაზის წარმართვა;

- ანგარიშის შეთანხმებული ფორმის მიღება.

ქსელური მარკეტინგი მომხმარებელს მიეწოდება ორ ვარიანტში

1. სადემონსტრაციო ვერსია - Demo ვერსია.

2. მუშა ვერსია - Job - ვერსია.

1. Demo ვერსია წარმოადგენს თავისუფლად გავრცელებად ვარიანტს (Freeware). „როგორც არის“ (“As Is”), ყოველ მისგან გამომდინარე მოვლენებით:

ა) ავტორი პასუხს არ აგებს მოწყობილობის დაზიანებაზე ან მიღებული ინფორმაციის გამოყენების შედეგზე „ქსელური მარკეტინგი“-ს Demo ვერსიის გამოყენების შედეგად მიღებული შედეგების კორექტულობაზე, და პასუხს არ აგებს პირდაპირ და ირიბ დანახარჯებზე, დაკავშირებულს პროგრამის ამ სახით გამოყენებაზე.

ბ) Demo ვერსია გათვალისწინებულია 30 დღიანი სამუშაო ვადით, 1000 - ჩატვერთვის დაშვებული რაოდენობით. ამ ვარიანტის შემდეგომი ინსტალაცია საშუალებას მოგვცემს კვლავ 30 დღით, 1000 ჩატვერთვით განაახლოთ პროგრამის მუშაობა.

გ) Demo ვერსია მომხმარებელს მიეწოდება მონაცემთა ბაზასთან ერთად, რომელიც შევსებულია სრულიად რეალური ტესტური მონაცემებით. ეს მონაცემები საშუალებას გვაძლევს შევისწავლოთ პროგრამის სრული ექსპლოატაცია.

დ) დასაბუთებით არარეკომენდებულია Demo ვერსიის რეალურ სამუშაო ვარიანტში გამოყენება, რადგან მისი გამოყენების ვადა შეზღუდულია დროში და შესაძლებელია შექმნილი მონაცემთა ბაზის დაკარგვა.

2. მუშა ვერსია „Job ვერსია“

ა) მუშა ვერსია „Job ვერსია“ ფასიანია.

ბ) „Job ვერსია“ მომხმარებელს მიეწოდება მონაცემთა ბაზით მომზადებული შესავსებად ე.ი. თითქმის ცარიელი.

გ) თქვენ როგორც საბოლოო მომხმარებელი, გაქვს უფლება გამოიყენოთ „ქსელური მარკეტინგის“ Job ვერსია უცვლელი სახით მხოლოდ თქვენს კმპანიაში და არ შეგიძლიათ გაავრცელოთ იგი კომპანიისგარეთ. ამ პირობის დარღვევის შემთხვევაში დაკარგავთ მხარდაჭერას მწარმოებლიდან.

დ) Job ვერსია ვერსიის შექმნის, პაროლის გახსნის შემდეგ ხელშეკრულების დარღვევა შეუძლებელია.

ე) თუ საჭიროება მოითხოვს პროგრამის ექსპლუატაციის შესწავლას ან პროგრამის მოდიფიცირებას - განიხილება როგორც ცალკე ხელშეკრულების საგანი.

Автоматизированная система "Система управления". Период с 01.10.2001 по 30.11.2001

Автоматизированная система "Система управления". Период с 01.10.2001 по 30.11.2001

ПОСТОЯННЫЕ ПОКУПАТЕЛИ

№ ПР	С/Д	ПР	Семья, имя и отчество	Ранг	УСД	УМ	СЗУМ
0	1	1	Закс. С.Сергей/Викторна - домох.	45	00000	0000	00000
1	1	1	ИП. Касьянов Петр Павл. /Касьянов	63	0000	1000000000	1000000000
100001	1	1	Дереминка Виктор Павл. /Сева	58	00000	40000	40000
100002	1	1	Церетин Александр /Торгов	1	00000	00000	00000
100003	1	1	Дубовая Анна /Александр	30	00000	1000000000	1000000000
100004	1	1	Тудукина Лидия /Георгиевна	61	00000	00000	00000
100005	1	1	Попов Владимир /Иванович	64	00000	00000	00000
100006	1	1	Сидорова Елена /Александровна	64	00000	00000	00000
100007	1	1	Павлова Елена /Викторовна	10	00000	00000	00000
100008	1	1	Васильева Елена /Ивановна	64	00000	00000	00000
100009	1	1	Сытник Валентина /Александровна	45	00000	2000000	2000000
100010	1	1	Мальцева Елена /Александровна	10	00000	00000	00000
100011	1	1	Леонова Елена /Павловна	60	00000	2000000	2000000
100012	1	1	Виноградова Валентина /	64	00000	00000	00000
100013	1	1	Сидорова Елена /Александровна	60	00000	1000000000	1000000000

Государство Трудовая пенсия Ветеран Пенсионеры Дети

ნახ.12.4. მუდმივი მყიდველების ფანჯარა

Автотестирование системы "Сетевой магазин". Период: 01.10.2001 по 30.11.2001

Государств: [Сбер](#) [Яндекс](#) [Роботы](#) [Сайты](#) [Расчеты](#) [Отчеты](#) [История](#) [Данные](#) [Согласование](#) [Поиск](#) [Выход](#)

Автотестирование системы "Сетевой магазин". Период: 01.10.2001 по 30.11.2001

СПИСОК ТОВАРОВ

Номер	Код	Дата и время	Наименование товара	Остаток	Продано
21	21	01.10.2001 14:27	Косметика для лица (крем)	137.000	150.000
22	22	01.10.2001 14:27	Полотенце (30x40)	237.000	157.000
23	23	01.10.2001 14:27	Щетка с ручкой	1.000	92.000
24	24	01.10.2001 14:27	Ванночка для лица (розовая)	15.000	378.000
25	25	01.10.2001 14:27	Ванночка для тела (белая)	45.000	211.000
4	4	01.10.2001 14:27	Шарик, 4 мм (для стирки)	17.000	81.000
7	7	01.10.2001 14:27	Мочалка для посуды (белая)	167.000	320.000
33	05.01.2001 14:27	Салфетка для стола	257.000	049.000	
34	05.01.2001 14:27	Салфетка для очков (6x16)	163.000	39.000	
36	21	01.10.2001 14:27	Крем (60x40)	25.000	136.000
38	21	01.10.2001 14:27	Крем (75x50)	37.000	139.000
37	21	01.10.2001 14:27	Дезодорант минеральный	1.000	36.000
38	21	01.10.2001 14:27	Жидкое мыло	17.000	0.000
39	21	01.10.2001 14:27	Ароматическая эссенция	45.000	137.000
41	21	01.10.2001 14:27	Салфетка для лица (розовая)	7.000	133.000
47	21	01.10.2001 14:27	Щетка для обуви	7.000	1.000
39	21	01.10.2001 14:27	Крем (80x20)	15.000	177.000

ნახ.12.5. საქონლის ჩამონათვლის ფანჯარა

Автоматизированная система "Сетевой маркетинг". Период с 01.10.2001 по 30.11.2001

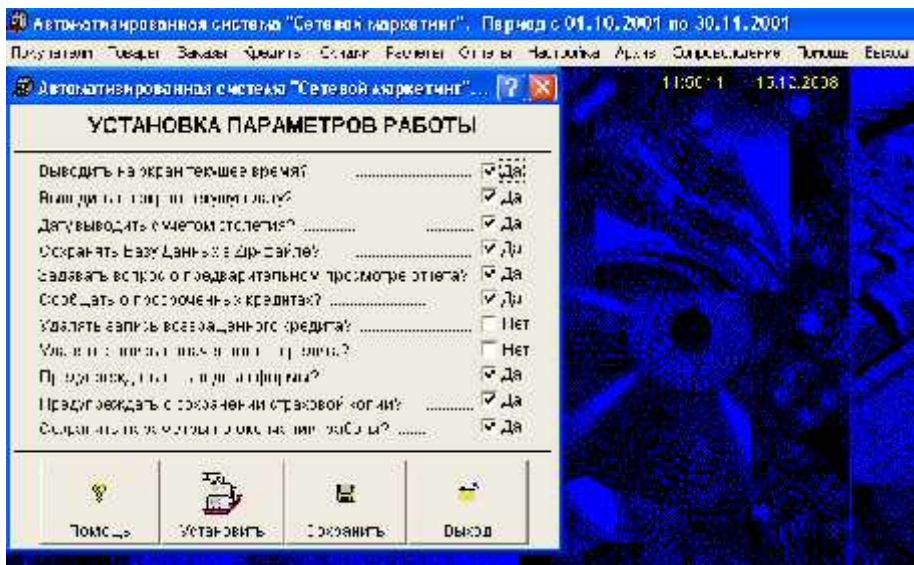
счетах... меню... Расчеты... Настройка... Сервис... Строение... Справка... Поиск

Автоматизированная система "Сетевой маркетинг". Период с 01.10.2001 по 30.11.2001

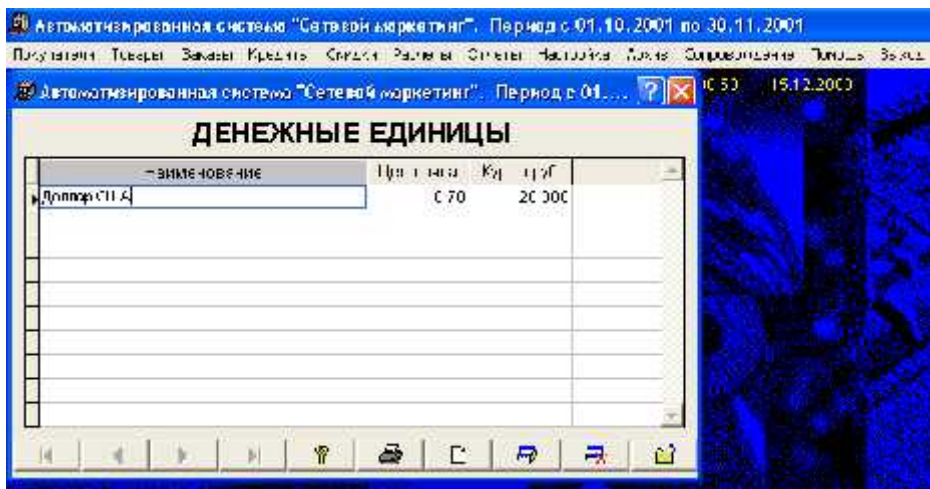
СПИСОК ВСЕХ КРЕДИТОВ

№	С.Л.	Возв.	Возв.т.	Сум.	Дата выд.	Семинья, Имя, Ст. и др.	С. сумма
5	Нет	Нет	27.04.2001	3.05.2001	2.11.98	Белова Е.Ф.	25.000
6	Нет	Нет	26.04.2001	3.05.2001	2.05.98	Наумова Е.А.	18.000
7	Нет	Нет	27.03.2001	3.05.2001	2.10.99	Маслова Т.С.	71.000
10	Да	Нет	17.12.2001	01.12.2001	2.02.97	Ксандренко И.С.	523.000
26	Нет	Нет	07.11.2001	7.11.2001	27.07.96	Мельникова И.И.	705.000
71	Нет	Нет	05.02.2001	23.02.2001	27.07.91	Абдулвапидова И.И.	1951.000
73	Нет	Нет	29.02.2001	4.03.2001	27.07.95	Галицкая Е.И.	330.000
84	Нет	Нет	16.11.2001	30.11.2001	2.05.98	Михеева Е.В.	124.000
89	Нет	Нет	26.04.2001	14.05.2001	2.05.92	Виноградова О.Е.	239.000
86	Нет	Нет	26.04.2001	14.05.2001	2.05.95	Смирнова Н.А.	114.000
88	Нет	Нет	12.04.2001	26.04.2001	2.05.94	Полтуха Е.Е.	325.000
87	Нет	Нет	12.04.2001	26.04.2001	2.12.92	Бурцова С.Д.	112.000
72	Нет	Нет	15.04.2001	03.05.2001	27.07.97	Смирнова С.С.	16.000
176	Нет	Нет	21.07.2001	05.08.2001	27.12.99	Павлова А.Г.	6.000
113	Нет	Нет	17.02.2001	31.02.2001	27.12.98	Семин Т.Т.	130.000
138	Нет	Нет	06.04.2001	19.04.2001	2.05.98	Смирнова И.С.	24.000

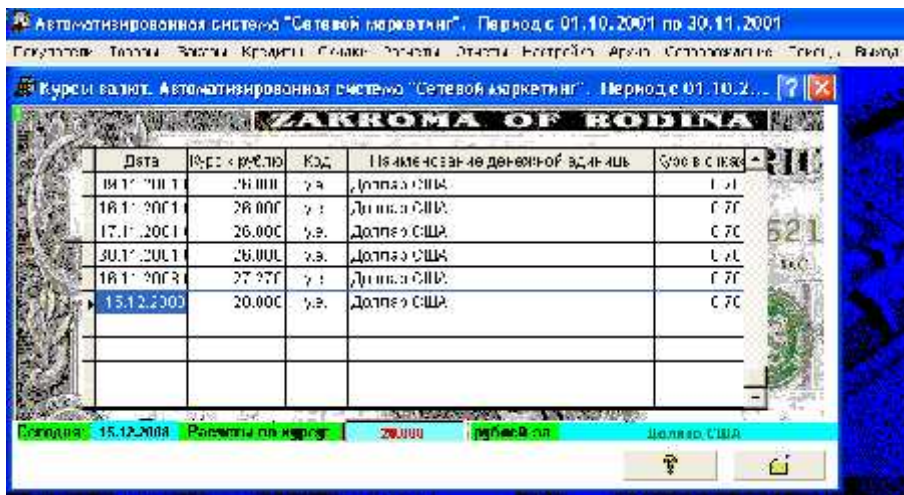
ნახ.12.6. საქონლის გამოიდველების კრედიტების ამსახველი ფანჯარა



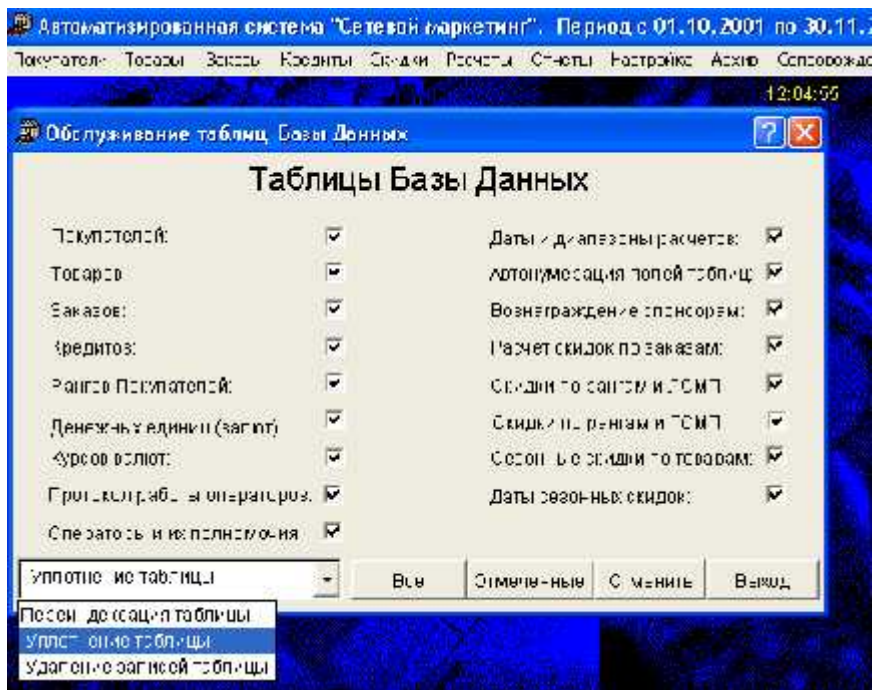
ნახ.12.7. პარამეტრების დაყენების ფანჯარა



ნახ.12.8. ფულადი ერთეულების დაყენების ფანჯარა



ნახ.12.9. მიმდინარე ფულადი ერთეულის დაყენების ფანჯარა



ნახ.12.10. მონაცემთა ბაზის მომსახურების ფანჯარა

13. მცირე ბიზნესში დაგეგმვისა და კონტროლის პროგრამული უზრუნველყოფა

საწარმოს შექმნისას მეწარმემ უნდა იფიქროს და იმოქმედოს. ისინი ფიქრობენ როცა ადგენენ ბიზნეს გეგმის თანმიმდევრულ ეტაპებს, ხოლო მოქმედებენ როდესაც მათ ახორციელებენ. ბიზნეს გეგმის ყოველი ეტაპი წარმოადგენს ერთი პროცესის განუყოფელ ნაწილს. გეგმის მოფიქრებას მივეყვართ მოქმედებისაკენ, ხოლო მოქმედებას მივეყვართ ახალი გეგმების მოფიქრებისაკენ, ეს კი თავის მხრივ ახალ მოქმედებისაკენ და ასე შემდეგ სანამ არ ჩამოყალიბდება საწარმო.

ეს წრიული პროცესი წარმოადგენს დაგეგმვასა და კონტროლს. ჩვენ განვიხილავთ დაგეგმვასა და კონტროლს უკვე მოქმედ საწარმოში და ძირითად ყურადღებას გავამახვილებთ ისეთ ამოცანებზე, როგორცაა საწარმოს ზრდის პრობლემები, მიზნის დასახვა, ფინანსირება და შემოსავლების გრაფიკების გამოყენება.

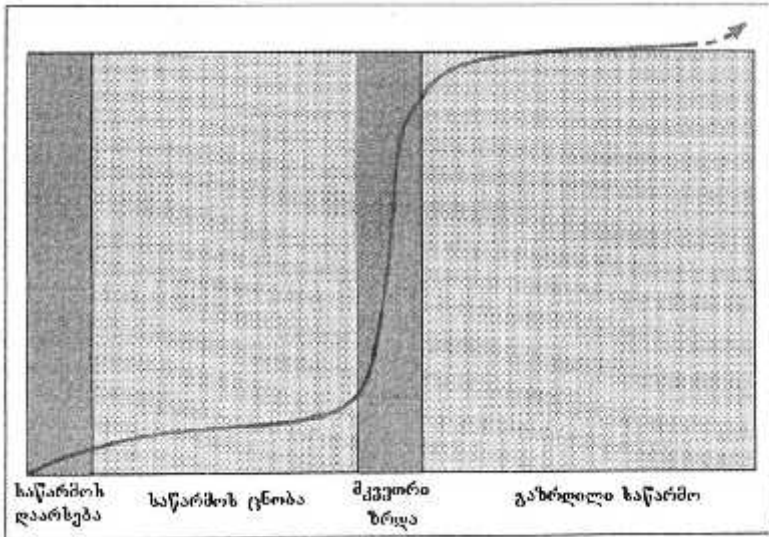
13.1. საწარმოს ზრდის პრობლემები.

საწარმოს დაგეგმვა და კონტროლი მეწარმეს ხელს უწყობს შეინარჩუნოს საწარმო სასურველ დონეზე. ზოგიერთი მეწარმე წააგავს მთასვლელს, მწვერვალზე ასვლის შემდეგ დაბლა ეშვება, მათ წარმოდგენაში დაგეგმვა საჭიროა მხოლოდ საწარმოს შექმნის პროცესში და არა საწარმოს შექმნის შემდეგ. საწარმოს ფუნქციონირების პროცესში დაგეგმვის არ არსებობისას საწარმო არ ვითარდება და იგი მიდის გაკოტრებამდე.

13.1.1. საწარმოს ზრდის ოთხი სტადია

ახალი საქონლის ბაზარზე გასვლის პროცესში, საწარმოში შემოსული თანხები გაცილებით ნაკლები იქნება გასავალზე. ამ პროცესის აღდგენას შეიძლება თვეები დასჭირდეს.

ბევრი საწარმო ვითარდება შემდეგი თანმიმდევრობით (ნახ. 13.1).



ნახ. 13.1. საწარმოს ზრდის სტადიები

როგორც წესი უკეთესად ხდება საწარმოს მართვა საწარმოს დაარსების (*prebirth*) და საწარმოს ცნობის სტადიებზე. საწარმოს ცნობის სტადიაზე მეწარმე უნდა ეცადოს შექმნას არაწამებებიანი საწარმო, ბაზარზე უნიკალური საქონლის გამოტანით.

საწარმოს ცნობის (*acceptance*) სტადიის შემდეგ მოდის საწარმოს მკვეთრი ზრდის (*breakthrough*) სტადია. ამ მომენტამდე საწარმოს ზრდის პროცესი იყო ნელი, მაშინ როცა მკვეთრი ზრდის სტადიაზე, საწარმოს განვითარების ტემპები გაიზარდა ისე მკვეთრად, რომ მეწარმე ვერ ასწრებს რეაგირებას. ამასთან წარმოიშვება პრობლემები, რომლებიც მოითხოვენ დაუყონებლივ გადაწყვეტას. ეს პრობლემები შეიძლება დაკავშირებული იქნენ:

- ფულადი სახსრების ნაკადები – მეწარმემ უნდა იცოდეს ეყოფა თუ არა ფულადი სახსრები აღებული ვალდებულებების გასასტუმრებლად;
- წარმოებასთან – შესძლებს თუ არა მეწარმე, დაბალი საწარმოო დანახარჯებით შეინარჩუნოს პროდუქციის მაღალი ხარისხი;
- ხარისხთან – შესძლებს თუ არა მეწარმე დააკმაყოფილოს მყიდველთა ყველა პრეტენზია, გარანტია პროდუქციის მაღალ ხარისხზე, რომელიც უპასუხებს სტანდარტის მოთხოვნას;
- საქონლის მიწოდებასთან – შესძლებს თუ არა მეწარმე დროულად მიაწოდოს საქონელი ყველა კლიენტს.

ამასთან შეიძლება მკვეთრად გაიზარდოს კონკურენცია. ამ პრობლემებზე მეწარმეები მხოლოდ რეაგირებენ და არ მოქმედებენ. როცა გაყიდვიდან შემოსავალი კლებულობს ან მატულობს, მეწარმეები მიმართავენ დახმარებისათვის ისეთ სპეციალისტებს როგორებიც არიან ბუღალტრები, ხარისხის ანალიტიკოსები ან მყიდველთან მომუშავე აგენტები. მათი დახმარებით და საერთო ძალისხმევით საწარმო იძენს თავის

სიხისტეს, რომელიც დაკარგა მკვეთრი ზრდის სტადიაზე. საწარმოს ზრდის სტადია კვლავ იწყება თავიდან სანამ არ მიაღწევს იგი გაზრდილი (*maturity*) საწარმოს სტადიას.

13.1.2. მეწარმე მენეჯერის როლში, სწრაფად განვითარებად საწარმოში

ზოგიერთი მეწარმეები სწორედ მოქმედებენ საწარმოს განვითარების სტადიაზე (საწარმოს დაარსება, საწარმოს ცნობა). შედარებით სუსტად მოქმედებენ და მართავენ საწარმოს ბოლო ორ სტადიაზე (მკვეთრი ზრდა, გაზრდილი საწარმო). რატომაა, რომ ზოგიერთი საწარმო წარმატებით ვითარდება, ხოლო ზოგიერთი კრახს განიცდის? ამ კითხვაზე პასუხი შემდეგია: მეწარმის ის უნარი რომელმაც მიიყვანა საწარმო წარმატებამდე განვითარების პირველ ორ სტადიაზე, შეიძლება უსარგებლო გამოდგეს საწარმოს განვითარების ბოლო ორ სტადიაზე.

საწარმოს განვითარების ბოლო ორ სტადიაზე, მეწარმე მონაცვლეობით უნდა გამოდიოდეს როგორც მენეჯერის ისე მეწარმის როლში:

- მეწარმემ უნდა მოიწვიოს საწარმოს მართვის სპეციალისტები, რომლებიც უკეთესად ერკვევიან საწარმოს მოღვაწეობის მთელ რიგ საკითხებში;
- ამ თანამშრომლების უნარები მეწარმემ უნდა მიმართოს საწარმოს მაღალეფექტურობისაკენ;
- აუცილებელია მეწარმემ ფეხი აუწყოს საწარმოს მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდებს.

ამასთან მეწარმემ მენეჯერის როლში, არ უნდა დაივიწყოს მეწარმეობა. მეწარმე მუდმივად უნდა ეძებდეს საწარმოს განვითარების საშუალებებს. წინააღმდეგ შემთხვევაში საწარმოს განვითარებას ცუდი პერსპექტივები ექნება.

13.2. მიზნის დასახვა

საწარმოს სიცოცხლისუნარიანობის და ეფექტურობის შესანარჩუნებლად მეწარმემ უნდა დასახოს გარკვეული მიზნები, ისე როგორც საწარმოს შექმნის პროცესში.

მიზნის დასახვა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, როცა საწარმო სწრაფად ვითარდება და იზრდება მომუშავეთა რაოდენობა საწარმოში. სწორედ ამ სტადიაზე მეწარმემ, როგორც მენეჯერმა უნდა წაიყვანოს თავისი მოსამსახურეები ამ მიზნის მისაღწევად. მიზნის დასახვიდან, მეწარმე უნდა დარწმუნდეს, რომ ყოველ თანამშრომელს გათავისებული აქვს ეს მიზნები და მიისწრაფიან მათი განხორციელებისაკენ.

მეწარმემ მიზნის დასახვისას უნდა დაადგინოს, რას მიექცეს ყურადღება პირველ რიგში და რას მოითხოვს გრძელვადიანი დაგეგმვა.

ბევრი მეწარმე თვლის, რომ საწარმოს მუშაობის მთავარ მიზანს მოგების მიღება წარმოადგენს. როგორც წესი, რაც მაღალია მოგება, მით უკეთესად არის დაკმაყოფილებული მომხმარებლის მოთხოვნა და პირიქით რაც დაბალია მოგება, იმდენად უკმაყოფილოა მომხმარებელი.

დარწმუნება იმაში, რომ მოგება ერთადერთი მიზანია საწარმოსათვის, მცდარია და ნაკლებად ხელს უწყობს საწარმოს განვითარებას.

ამისათვის, რომ მეწარმემ დასახოს სწორი მიზნები, მან უნდა შეაფასოს საკუთარი ძალები და შესაძლებლობები.

13.2.1. მიზნობრივი მართვა

მიზნობრივი მართვა (*management by objectives MBO*)

ერთერთი მეთოდია იდეების გადაყვანის კონკრეტულ მიზნებად. მიზნობრივი მართვა ფართოდ გამოიყენება გიგანტურ კორპორაციებში, ეს მეთოდი მართვის ძლიერ საშუალებას წარმოადგენს.

MBO —ეს სისტემაა, საერთო ძალისხმევით მიზნის დასახვის, რომელიც მოიცავს მთელ ბიზნესს ქვემოდან ზევით.

მიზნობრივი მართვის პირველი რიგის ამოცანაა, მკაცრად განსაზღვროს ყოველი მუშაკის როლი საერთო მიზნის მისაღწევად და შეიქმნას ამისათვის შესაბამისი სტიმული.

მიზნის დასახვა — მხოლოდ დასაწყისია. შემდეგ მეწარმემ უნდა გადაწყვიტოს როგორ მიაღწიოს დასახულ მიზანს. ამისათვის აუცილებელია დამუშავდეს მოქმედების გეგმა, რომელიც წარმოადგენს:

- მიზნის მიღწევის ყოველი ნაბიჯის დეტალური დამუშავება;

- ყოველი ნაბიჯის პასუხისმგებელ პირზე განთავსება;
- ყოველი ნაბიჯის საკონტროლო ვადის დაწესება.

მოქმედების გეგმა წარმოადგენს ჩანაფიქრის განხორციელებას. ასეთი გეგმის გარეშე დასახული მიზანი აზრს კარგავს. ასეთი გეგმის მაგალითს წარმოადგენს ბიზნეს-გეგმა.

მოქმედების გეგმა შეიძლება იყოს მარტივი. ის წარმოდგენილი უნდა იყოს ქალაქულზე რათა არ გახდეს შემდგომი დავის საკითხი.

13.3. კონტროლი და ფინანსირება

მიზნის დასახვა და მოქმედების გეგმის დამუშავება საკმარისი არაა. მეწარმემ დროის გარკვეულ ინტერვალში უნდა შეაფასოს საკუთარი ფირმის პროგრესი. ამისათვის საჭიროა მეწარმეს ჰქონდეს ინფორმაცია, რამდენად მიღწეულია დასახული მიზნები.

შეფასების ეს მეთოდია კონტროლი (*control*), რომელიც ეხმარება მეწარმეს და მის თანამშრომლებს დარწმუნდნენ რომ ისინი სწორად მოქმედებდნენ.

კონტროლის საკვანძო ელემენტს წარმოადგენს ინფორმაცია, რომელიც საშუალებას აძლევს მეწარმეს შეადაროს ფაქტიური მოღვაწეობა დაგეგმილს.

განვიხილოთ თუ როგორ მოქმედებს ფინანსირების მეთოდი მუშა საწარმოზე, შემდეგ მაგალითზე. მეწარმე ასახავს ახალი ავტომობილის გაყიდვების მოცულობას, მათი რაოდენობით (ნახ 13.2)

მოდელი	კვარტალი				სულ
	I	II	III	IV	
პატარა	200	300	300	200	1000
საშუალო	100	150	150	100	500
დიდი	200	250	250	200	900
	500	700	700	500	2400

ნახ. 13.2. ახალი ავტომობილების გაყიდვების ბიუჯეტი კვარტლების შესაბამისად (საქონლის ერთეული).

გაყიდვების მოცულობა გამოსახული საქონლის ერთეულით, მისაღებია ფირმის გამყიდველების მუშაობის შეფასებისათვის. მენეჯერის მიერ გაყიდვების შეფასება, გამოსახული ფულადი ერთეულით, მნიშვნელოვან როლს თამაშობს საწარმოს კონტროლის დროს. 2400 ახალი ავტომობილის გაყიდვის დროს გაყიდვის მენეჯერს შეუძლია იმოქმედოს სხვა მეთოდით – მისცეს მითითება გამყიდველებს მასზედ, რომ გაყიდვისას ისარგებლონ ფასდაკლებით ან „შემხვედრი გაყიდვით“ (*traid in* – ძველი ავტომობილის ჩაბარებით ახლის შეძენისას), რაც ადიდებს შემოსავალს. გაყიდვის ასეთი მეთოდის კონტროლის დროს საწარმოს ბიუჯეტი უნდა გამოისახოს ფულადი ერთეულით (ნახ. 13.3).

მოდელი	კვარტალი				სულ
	I	II	III	IV	
პატარა	1 600 000	2 400 000	2 400 000	1 600 000	8 000 000
საშუალო	1 200 000	1 800 000	1 800 000	1 200 000	6 000 000
დიდი	3 000 000	3 750 000	3 750 000	3 000 000	13 500 000
	5 800 000	7 950 000	7 950 000	5 800 000	27 500 000

ნახ. 13.3. ახალი ავტომობილების გაყიდვების ბიუჯეტი (შემხვედრი გაყიდვების გამოკლებით) ფულად ერთეულში.

კონტროლის ასეთი სისტემა არასრულყოფილია, რადგან გაყიდვების მენეჯერმა 2400 ავტომობილის რეალიზაციის დროს შეიძლება გადახარჯოს ფირმის სახსრები. ამიტომ მეწარმემ უნდა შეადგინოს კიდევ ერთი ბიუჯეტი, რომელიც დაკავშირებულია სავაჭრო დანახარჯებთან (ნახ. 13.4).

მოდელი	კვარტალი				სულ
	I	II	III	IV	
ხელფასი	600 000	600 000	600 000	600 000	2 400 000
საკომისიო	300 000	450 000	450 000	300 000	1 500 000
რეკლამა	60 000	120 000	180 000	120 000	480 000
ტელეფონი	3 000	3 000	3 000	3 000	12 000
	963 000	1 173 000	1 233 000	1 023 000	4 392 000

ნახ. 13.4. სავაჭრო დანახარჯების ბიუჯეტი

აღნიშნული ბიუჯეტების გამოყენებით მეწარმეს შეუძლია მოახდინოს რეალიზაციის განყოფილების კონტროლი. ამის გარდა ეს ცხრილები საშუალებას აძლევს მეწარმეს შეაფასოს გაყიდვების მენეჯერების მუშაობა, ხოლო ამ უკანასკნელებს თავის მხრივ შეაფასონ გამყიდველების საქმიანობა. საწარმოს მოღვაწეობის შეფასების ეს მეთოდი საშუალებას აძლევს მეწარმეს წახაღისოს საწარმოს თანამშრომლები.

13.3.1. სააღრიცხვო ინფორმაცია

ბიუჯეტის უკეთესად გამოყენებისათვის, მეწარმემ უნდა შექმნას შედარების სისტემა, საწარმოს ფაქტიური მოღვაწეობის და გეგმიურს შორის, ე.ი. აღრიცხვის სისტემა. ნახ. 12.5. მოყვანილია შედარების სისტემური ბარათი ავტომობილების რეალიზაციის ფორმის. ეს ბარათი იძლევა ზუსტ და ცხად ინფორმაციას საწარმოს ფინანსურ მოღვაწეობაზე.

საწარმოს მოღვაწეობის შედარება კვარტლების მიხედვით გვიჩვენებს საწარმოს ფინანსურ მდგომარეობას. I კვარტალში პატარა და საშუალო ავტომობილების დაგეგმილ გაყიდვას ფაქტიურმა გადააჭარბა, ეს გვიჩვენებს თუ რა კარგად იმუშავა რეალიზაციამ ამ მოდელებთან, ამასთან დიდ

მოდელბთან დაგეგმილთან შედარებით ნაკლებია რეალიზებული (იხ. ნახ. 13.5.)

კვარტალი	პატარა მოდელი			საშუალო მოდელი			დიდი მოდელი		
	გეგმიური მოცულობა	ფაქტიური მოცულობა	სხვაობა	გეგმიური მოცულობა	ფაქტიური მოცულობა	სხვაობა	გეგმიური მოცულობა	ფაქტიური მოცულობა	სხვაობა
I	200	220	+20	100	110	+10	200	180	-20
II	300	280	-20	150	150	-	250	220	-30
III	300	310	+10	150	140	-10	250	230	-20
IV	200	180	-20	100	110	+10	200	190	-10
სულ	1000	990	-10	500	510	+10	900	820	-80

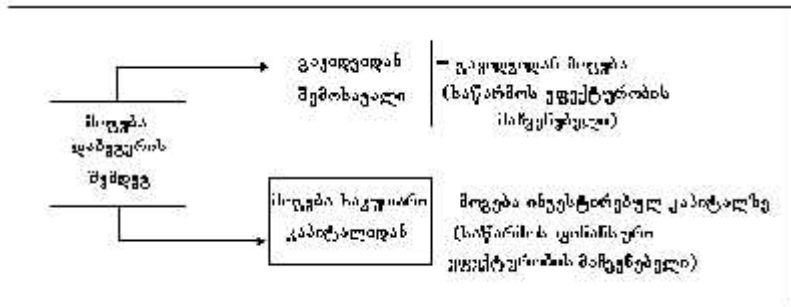
ნახ. 13.5. ავტომობილების გაყიდვების ანგარიში ფაქტიურ და დაგეგმილ რაოდენობას შორის (საქონლის ერთეულებში)

13.3.2. გაყიდვიდან მოგების შედარება ინვესტირებული კაპიტალის მოგებასთან

ჩვენ განვიხილეთ მეთოდები, თუ როგორ განახორციელოს მეწარმემ კონტროლი გამყიდველების და მენეჯერების მოღვაწეობაზე.

რა შეიძლება ითქვას უშუალოდ ხელმძღვანელის მოღვაწეობის შეფასებაზე. მისი მოღვაწეობა უნდა შეფასდეს ორი კრიტერიუმით: საწარმოს მწარმოებლობით და საწარმოს ფინანსური ეფექტურობით. ხელმძღვანელის მიერ დაგეგმილი მიზანია – გაყიდვიდან მოგება, დაგეგმილი **2,2%** მწარმოებლობის მახასიათებელია; სხვა – მოგება ინვესტირებულ კაპიტალზე **10%** წელიწადში, ახასიათებს ფინანსურ ეფექტურობას. მას შემდეგ წლის ბოლოს მეწარმემ უნდა შეადაროს თავისი მოღვაწეობის ფაქტიური მაჩვენებლები დაგეგმილს. მაგალითად თუ მოგება

ინვესტირებულ კაპიტალზე გახდა **10,5%**, მაშინ ეს მიუთითებს მეწარმის კარგ მუშაობაზე.



ნახ. 13.6. გაყიდვიდან მოგება, მოგება ინვესტირებული კაპიტალიდან.

ამ ორი კრიტერიუმის შერევა ერთმანეთში არ შეიძლება, განსხვავება ამ ორ კრიტერიუმს შორის ნაჩვენებია ნახ. 12.6.

13.4. მოგების გრაფიკი

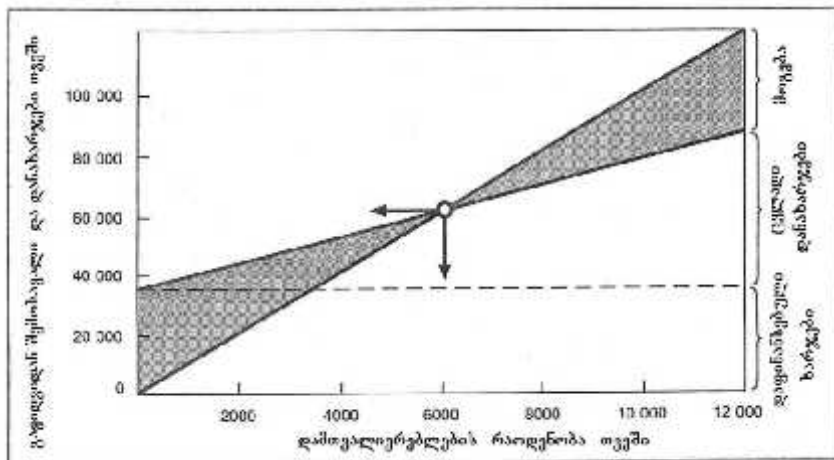
დაგეგმვის და კონტროლის კარგ საშუალებას წარმოადგენს მოგების გრაფიკი (*profitgraf*), სხვანაირად საწარმოს არაწამგებიანობის გრაფიკი (*breakeven chart*). ტერმინი „მოგების გრაფიკი“ უფრო მისაღებია, რადგან საწარმოს მიზანია – მიიღოს მოგება (არაწამგებიანობის ტერმინთან შედარებით).

„მოგების გრაფიკი“ მეწარმეს თვალსაჩინოდ აძლევს პასუხს შემდეგ კითხვებზე:

- პროდუქციის რა რაოდენობა უნდა ვაწარმოო და გავყიდო, მოგების მიღებამდე?
- როგორი უნდა იყოს საწარმოს მწარმოებლობა პროცენტულად, მოგების მიღებამდე?
- რამდენად მეტი უნდა იყოს მეწარმის გაყიდვების მოცულობა კონკურენტთან შედარებით.

მოგების გრაფიკი გამოყენებული შეიძლება იქნეს როგორც მთლიანი საწარმოსათვის ასევე მისი ცალკეული ნაწილებისათვის.

განვიხილოთ კონკრეტულ მაგალითზე, მოგების გრაფიკის აგება. მეწარმეს გააჩნია რესტორანი სავაჭრო ცენტრში, რომელსაც მოგება მოაქვს 6 წლის განმავლობაში. მეწარმეს წარმატება ხელს უწყობს გახსნას მეორე რესტორანი სხვა სავაჭრო ცენტრში. მან უნდა დაადგინოს თუ რამდენი მომხმარებელი შევა დღეში ახალ რესტორანში, რომ ობიექტი მომგებიანი იყოს.



ნახ. 13.7. საწარმოს მოგების გრაფიკი

ბუღალტერმა დაითვალა, რომ ახალ ობიექტზე ცვლადი დანახარჯები შეადგენს 0,4 დოლარს გაყიდვიდან შემოსულ ყოველ დოლარზე. ფიქსირებული დანახარჯები შეადგენს **36 000** დოლარს თვეში, თუ ყოველი მომხმარებელი დახარჯავს რესტორანში საშუალოდ 10 დოლარს. ამ ინფორმაციის გამოყენებით მეწარმეს შეუძლია ააგოს მოგების გრაფიკი, როგორც ნაჩვენებია ნახ. 12.7. გრაფიკი გვიჩვენებს, რომ ახალი რესტორანი მოგების მოტანას დაიწყებს თუ მისი შემოსავალი მიაღწევს **60 000** დოლარს ყოველთვიურად, ე.ი. თუ მომხმარებლის რაოდენობა მიაღწევს **6 000** კაცს თვეში.

მოგების გრაფიკის აგების დროს მეწარმე აგებს ჰორიზონტალურ კოორდინატის პარალელურად **36 000** დოლარის შესაბამის წერტილიდან ხაზს, რომელიც გვიჩვენებს, რომ ფიქსირებული დანახარჯები **36 000\$** მუდმივია, მიუხედავად მომხმარებელთა რაოდენობისა ყოველთვიურად. შემდეგ ვაგებთ ახალ ხაზს ვერტიკალური კოორდინატიდან, შესაბამისად **36 000** დოლარისა, და მატების კუთხით 0,4 დოლარისა ყოველი შემოსული დოლარიდან, ან 4 დოლარი ყოველ მომხმარებელზე, რომ ვაჩვენოთ მთლიანი დანახარჯი.

საბოლოოდ ხაზავს მესამე ხაზს, ნულოვანი წერტილიდან მატების კუთხით, რომელიც შეესაბამება 10 დოლარს ყოველ მომხმარებელზე საშუალოდ, იმისათვის რომ ვაჩვენოთ მთლიანი შემოსავალი.

ამ ბოლო ორი საზის გადაკვეთის წერტილი წარმოადგენს ნულოვან წერტილს (შემოსავალი=გასავალი).

14. უმსყიდველი საქმიანობის და მატერიალური მარაგების უზრუნველყოფის პროცესების ავტომატიზაცია

14.1. შესყიდველი საქმიანობის მნიშვნელობა

შესყიდველი საქმიანობის საბოლოო მიზანია საწარმოს მომგებიანობის გაზრდა. მეწარმე ყოველთვის ამახვილებს ყურადღებას იმ მასალების, მომსახურების და მომარაგების წყაროების არჩევაზე, რომლებიც ყველაზე მეტად აკმაყოფილებს მის მოთხოვნებს, მინიმალური დანახარჯებით და შესაბამისი ხარისხით:

- ბითუმად მოვაჭრეები ხარჯავენ **0,8 ÷ 0,85** დოლარს საკუთარი ბრუნვის ყოველ დოლარზე, მასალების შექმნაზე მათი შემდგომი გაყიდვის მიზნით;
- საცალო მოვაჭრეები ხარჯავენ **0,6 + 0,7 \$** იგივე მიზნებზე;
- მწარმოებლები ხარჯავენ **0,2 ÷ 0,5 \$** ყოველ გაყიდულ დოლარზე, ნედლეულის შესაძენად, რომელიც აუცილებელია მზა პროდუქციის წარმოებისათვის.

შესყიდვებზე დანახარჯების ეკონომიამ, შეიძლება მიგვიყვანოს მოგების საგრძნობ მატებასთან (მაგალითი ნახ. 14.1.). აღსანიშნავია, რომ მოგების შეფარდება გაყიდვების სიდიდესთან შეადგენს **2%**, მაშინ **1000\$** ეკონომია, მიღებული შესყიდვებიდან, მოგების ექვივალენტი იქნება, მიღებული გაყიდვების გაზრდით **50 000** დოლარით.

თუ მოგების შეფარდება გაყიდვებთან დაბევვრამდე შეადგენს . . .	შესყიდვებიდან ეკონომია 1000\$. საშუალებას მოგვცემს გავზარდოთ მოგება იმ ზომით, რა ზომითაც გაიზრდება გაყიდვა
20%	5 000\$
15	6 700
10	10 000
5	20 000
2	50 000

ნახ. 14.1. ეკონომია შესყიდვებზე

14.2. მატერიალურ ტექნიკური მომარაგების მართვა

მატერიალურ ტექნიკური მომარაგება (მ.ტ.მ.), მართლმ
შესყიდვის აქტი არაა, არამედ ეს არის უნარი მოთხოვნის
ზუსტი პროგნოზის და კარგი ურთიერთობის დამყარება
მომწოდებლებთან. აქ აუცილებელია მუშაობა კომპიუტერთან,
რადგან შესყიდვის მართვა შესაძლებელია კომპიუტერის
მეშვეობით.

შემსყიდველი საქმიანობა თავის მხრივ მოიცავს:

- მასალების და მომსახურების მოთხოვნის
ზუსტ შეფასებას;
- შესაბამისი მომწოდებლების მოძიებას და
შერჩევას;

- მომწოდებლებთან ფასების და მოწოდების ვადების შეთანხმებას;
- კონტრაქტების და შეკვეთების პირობების განხილვას;
- იქნება თუ არა მომწოდებელი საიმედო პარტნიორი კონტრაქტის მოქმედების ვადაში.

მატერიალურ ტექნიკური მომარაგების კლასიკურ პრინციპებს წარმოადგენს საქონლის და მომსახურეობის საჭირო ხარისხის, საჭირო რაოდენობით, საჭირო დროში, საიმედო მომწოდებელთან და მისაღებ ფასში შექნა.

14.2.1. შესყიდვის ძირითადი პრინციპები

განვიხილოთ შესყიდვის ძირითადი პრინციპები:

1.საჭირო ხარისხის საქონელის და მომსახურეობის შექნა.

მეწარმე დარწმუნებული უნდა იყოს, რომ მის მიერ შეძენილი საქონელი და მომსახურეობა პასუხობს მის მოთხოვნას. მწარმოებლებმა უნდა გაამაზვილონ ყურადღება მასზე, რომ შეძენილი მასალები სრულად აკმაყოფილებდნენ წარმოების ტექნიკურ მოთხოვნებს; წინააღმდეგ შემთხვევაში დამზადებული ნაწარმი უვარგისი შეიძლება აღმოჩნდეს. საცალო მოვაჭრეებმა ყურადღება უნდა მიაქციონ, რომ ბითუმად მოვაჭრიდან შეძენილი საქონელი აკმაყოფილებდეს მოხმარების ხარისხის ნორმატივებს; წინააღმდეგ შემთხვევაში მომხმარებელი აღარ შეიძენს საქონელს.

რადგან მეწარმე აბანდებს მნიშვნელოვან თანხებს სასაქონლო მატერიალურ მარაგებში, იგი დარწმუნებული უნდა იყოს, რომ იძენს აუცილებელ საჭირო მარაგს, საჭირო რაოდენობით. ძალიან დიდ შესყიდვებს, მიყვავართ საქონლის რეზერვის მეტობასთან, რამაც შეიძლება მიიყვანოს მეწარმე დანახარჯების მკვეთრ ზრდასთან და შენახული მარაგების მორალურ მოძველებასთან.

გამოცდილი მომწოდებლები გვირჩევენ „დაიწყე მცირედით“, რადგან ისინი მოწმე არიან ბევრი კომპანიის კრახის, დიდი რაოდენობით სასაქონლო მარაგების შექმნის გამო.

1. *საქონლის და მომსახურების შეძენა საჭირო დროს (just in time).*

შესყიდვების მომენტის შერჩევას გადაწყვეტი მნიშვნელობა აქვს მწარმოებლებისათვის. შეძენა საჭირო დროს, ნიშნავს ნედლეულის შეძენას საწარმოო გეგმის შესაბამისად, მარაგებით სასაქონლო საწყობების გადაუტვირთავად. ინფლაციის პერიოდში ეს ნიშნავს ნედლეულის შეძენას ფასების შემდგომ გაზრდამდე.

2. *საქონლისა და მომსახურების შეძენა საჭირო მომწოდებლიდან.*

საჭირო მომწოდებელზე არჩევანის შეჩერება – ეს ერთ-ერთი რთული გადაწყვეტილებაა, რომელიც უნდა მიიღოს კომპანიის ხელმძღვანელმა. მომწოდებლის არასწორმა შერჩევამ, შეიძლება დაარღვიოს გეგმები, რომლებიც დაკავშირებულია პროდუქციის ხარისხთან,

ფასთან, რაოდენობასთან და პროდუქციის გამოშვების ვადებთან. მეწარმე რეგულარულად უნდა ახდენდეს ურთიერთობის კორექტირებას მომწოდებლებთან. ამავე დროს იგი უნდა ეძებდეს დუბლიორ მომწოდებელს, ან უბრალოდ უკეთეს მომწოდებელს.

3. საქონლის და მომსახურების შეძენა საჭირო ფასში.

სწორი ფასი – ყოველთვის მინიმალური ფასი არაა. მოწოდების დაბალი ფასი, მეწარმისათვის არაა გარანტია ნედლეულის ხარისხზე, რომელიც აუცილებელია საწარმოსათვის. საქონლის ფასის მიღების გადაწყვეტილების დროს, მხედველობაში უნდა მივიღოთ, პირველ რიგში ხარისხი, შემდეგ მომსახურება, რაოდენობა, მოწოდების ვადა და ფასი. ჩამონათვალში რატომ აქვს ფასს ბოლო ადგილი? იმიტომ, რომ მეწარმე ღიდად არ იქნება მოგებული დაბალი ფასის არჩევასას, რადგან იგი აგებს ხარისხში, მომსახურებაში.

14.2.2. შესყიდვის ციკლი

შესყიდვის ციკლი შედგება ოთხი ეტაპისაგან. მიუხედავად იმისა, რომ ეს ეტაპები განხილულია საცალო ვაჭრობის მაგალითზე, მისაღები იქნება საბითუმო ვაჭრობის, მომსახურების და წარმოების საწარმოებისათვის.

1. **საქონელზე მოთხოვნის შეფასება.** საქონლის შეძენამდე მეწარმემ უნდა განსაზღვროს როგორ შეესაბამება მოთხოვნა მოცემულ საქონელზე სხვა მოთხოვნებს აღნიშნული საწარმოსათვის. ზოგიერთი საქონლის მოთხოვნაზე საკმარისია ცნობების

მოგროვება არსებულ მარაგებზე და ბოლო გაყიდვების შესახებ. საქონლის სხვა ჯგუფებისათვის, ეს ნიშნავს მივიღოთ სარისკო გადაწყვეტილება მასზე, რომ რომელი მოდელი ავირჩიოთ, რა რაოდენობით შევისყიდოთ თითოეული. მეწარმე არ უნდა დარჩეს არასეზონური და მოდიდან გადასული საქონლით.

2. **მომწოდებლის არჩევა.** მას შემდეგ რაც მოხდება საქონლის მოთხოვნის შეფასება, მეწარმემ უნდა იპოვოს მომწოდებელი. არსებობს საქონელი, რომლის მიღება შესაძლებელია მხოლოდ ერთი მომწოდებლიდან; ასეთ შემთხვევაში ყველაფერი დადის გადაწყვეტილებამდე, ვიქონიოთ საქმე ამ საქონელთან თუ არა. მეტი წილი საქონლის მოწოდება შეუძლიათ სხვადასხვა მომწოდებელს; ამ შემთხვევაში მეწარმემ უნდა შეაფასოს არა მხოლოდ საქონლის ფასი, არამედ მომსახურების დონეც, ე.ი. საქონლის მოწოდების პირობები, კრედიტის პირობების რეგულირება, მოწოდების გრაფიკი და ა.შ.

3. **მოლაპარაკება შესყიდვებზე.** გადამწყვეტ მე-3 ეტაპზე განხილვა მოიცავს: შესყიდვის ფასს, მოწოდების მოცულობას, მოწოდების ვადებს, მოწოდებას ერთ ან რამდენიმე პარტიად, ხარჯები შეფუთვაზე და ტრანსპორტირებაზე, საქონლის ხარისხის გარანტია და ა.შ.

4. **მოწოდების კონტროლი.** მოწოდების პირობების გასაუმჯობესებლად გარკვეულდროულად მეწარმემ უნდა გადახედოს ყოველ მომწოდებელთან ურთიერთობას. თუ მოწოდების ვადები ირღვევა, მეწარმე ვალდებულია გააქტიუროს თავისი

მოღვაწეობა, ე.ი. მოითხოვოს მომწოდებლიდან მოწოდების დაჩქარება. ასეთი ქმედებით მას შეუძლია თავიდან აიცილოს საწარმოს გაჩერება ნელლეულის უკმარისობის გამო.

14.2.3. მოწოდების აღრიცხვა

აღრიცხვის კარგი სისტემა მეწარმეს საშუალებას აძლევს გაცნობიერებული იყოს შემდეგში:

- ყველა მიღებულ შეკვეთაზე და ყველა შესრულებულ შესყიდვაზე;
- შესყიდული მასალების გამოყენების ტემპებზე;
- მოწოდების რაოდენობის და მოწოდების ციკლებზე;
- მომწოდებლების კოორდინატებზე და მათი საქონლის ფასებზე;
- შეკვეთების ციკლზე და შეკვეთების რაოდენობაზე;
- მომწოდებლებთან დასაბრუნებელი საქონლის რაოდენობაზე.

ასეთი მონაცემები ამაღლებენ შესყიდვების ეფექტურობას.

14.2.4. შემსყიდველი საქმიანობის ეფექტურობის განსაზღვრა

მეწარმემ უნდა გააკონტროლოს შესყიდვების პროცესის მიმდინარეობა არა ნაკლებ წელიწადში ერთხელ, ამასთან მან უნდა მიიღოს ორ ძირითად კითხვაზე პასუხი:

- რამდენად შეედარება მეწარმის მიერ საქონლის შეძენაზე გაწეული დანახარჯები, მისი კონკურენტების დანახარჯებს?
- როგორია დანაკარგები შრომიდან, უხარისხო საქონლიდან და ქურდობიდან?

შემსყიდველი საქმიანობის ეფექტურობის გაზომვის მარტივ მეთოდს წარმოადგენს გასაყიდი საქონლის თვითღირებულების შედარება დარგის საშუალო მაჩვენებელთან.

14.3. მარაგების მართვა

წარმოებაში მარაგები – მასალები ან ნახევარფაბრიკატები, რომლებიც ინახება საწყობში და გამოიყენება მზა პროდუქციის წარმოებისათვის.

საცალო ვაჭრობაში მარაგს წარმოადგენს – გასაყიდი საქონელი კლიენტზე, რომელიც ინახება საწყობში და მალაზიაში.

რისთვის არის საჭირო სასაქონლო მატერიალური მარაგები? ჩამოვთვალოთ ზოგიერთი მათგანი:

- მარაგის უქონლობის გამო ხდება კლიენტის მოთხოვნის დაუკმაყოფილებლობა;
- მყიდველმა უნდა შეისწავლოს საქონელი ყიდვის წინ;

- გამოვიყენოთ ფასების შესაძლო აწევა და დაწევა ნედლეულზე;
- წარმოების უწყვეტი მუშაობის უზრუნველყოფა პერსონალის შემცირების გარეშე;
- პროდუქციის იმ რაოდენობით გამოშვება, რომელიც საშუალებას მოგვცემს დანახარჯების მინიმიზაციაში;
- საქონლის ღროული მიწოდება კლიენტზე;
- გაფიცვიდან თავის დაცვა.

ეს ჩამონათვალი არასრულია, და არცერთი დებულება ცალ-ცალკე არ მუშაობს, რადგან ყველა ურთიერთგადამკვეთია.

14.3.1. მარაგების მართვის

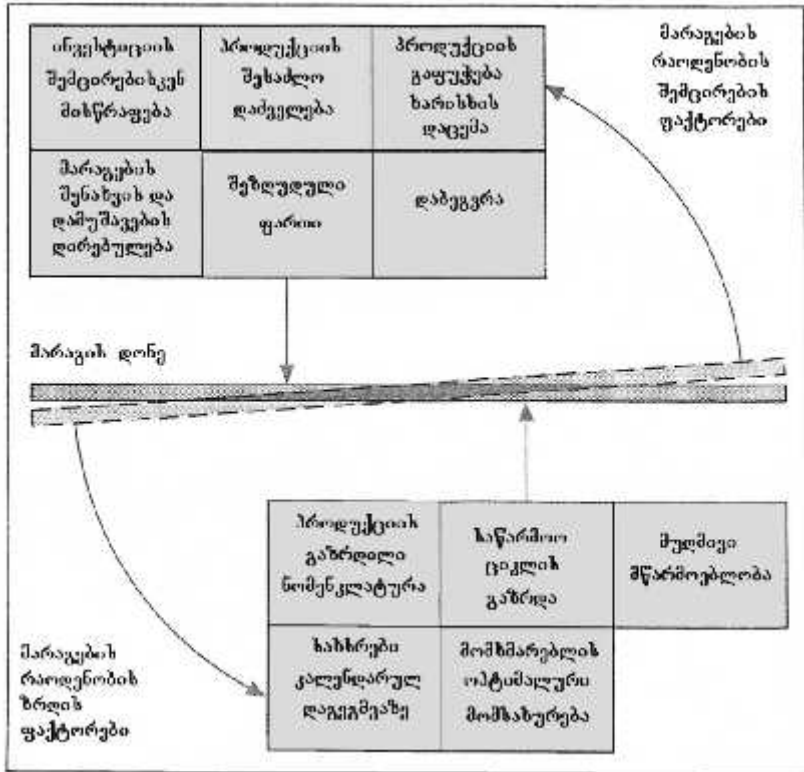
პროგნოზი და კონტროლი

მატერიალურ ტექნიკური მარაგების დაგეგმვის წინ მეწარმემ ყოველთვის უნდა შეასრულოს გაყიდვებიდან შემოსავლის პროგნოზი. იმ მეწარმეებს, რომელთაც აქვთ მონოპოლია დაუკმაყოფილებელ ბაზარზე, შეუძლიათ გარკვეული სიზუსტით თქვან, როგორი იქნება მოთხოვნა მათ საქონელზე და ამგვარად განსაზღვრონ მათი მარაგების მდგრადობა. მეტი წილი მეწარმეებისათვის საქონლის მიწოდების ვადები და მოცულობა არ ექვემდებარება რაიმე ზუსტ პროგნოზს. ვინ იცის მაგალითად, როგორი იქნება მოთხოვნა ღია ბარათებზე, რომელიც გამოდის „წმინდა ვალენტინის“ დღისთვის. როგორიც არ უნდა იყოს პროგნოზი

მთხოვნაზე, ის გახდება ნულის ტოლი 14 თებერვლის დასასრულს. აქედან გასაგებია, რომ მეწარმე შეიძლება მკაცრად დაისაჯოს, ზედმეტად მინდობის გამო პროგნოზზე. იმისათვის, რომ დაუკვეთოს მეწარმემ ღია ბარათების საჭირო რაოდენობა, იგი უნდა დაეყრდნოს პირველრიგში მარაგების მართვის სტრატეგიას. მარაგების მართვის ამოცანა წარმოადგენს ერთმანეთში კონფლიქტური ინტერესების ბალანსს, როგორც ეს ნაჩვენებია ნახ. 14.2.

მარაგების მართვის მიზანს წარმოადგენს:

- საფონდო მარაგების შენახვა, რომლებიც საკმარისია შეკვეთების დროულად შესასრულებლად;
- მარაგების შენახვა დაბალ ღონეზე, მათში ჩადებული თანხების შემცირების მიზნით;
- მარაგების შენახვა მაღალ ღონეზე, უწყვეტი წარმოების უზრუნველყოფის მიზნით, მიუხედავად მოთხოვნის შესაძლო გაზრდის ან დაცემისას. ამგვარად მეწარმე შეძლებს თავის დაცვას წარმოების ძვირადღირებული გაჩერებების და თანამშრომელთა დროებით შემცირებებისაგან.



ნახ. 14.2. შარაგების რაოდენობაზე მოქმედი კონფლიქტური ინტერესები.

14.3.2. საქონელბრუნვის ანალიზი

კონფლიქტური ინტერესების ბალანსის შესანარჩუნებლად, მეწარმემ უნდა მიმართოს სასაქონლო მარაგების კვლავბრუნვის იდეას. პროგნოზირებასთან ერთად ეს ანალიზი ეხმარება მეწარმეს დაადგინოს, რამდენ თვეზე უნდა ჰქონდეს გათვლილი მარაგი.

მატერიალური მარაგების ბრუნვა ემსახურება ოპტიმალურ მაჩვენებელს, რომელიც ასახავს, თუ რამდენად ეფექტურად მართავს მეწარმე თავის შესყიდვებს.

საქონლის წლიური ბრუნვა, რომელიც ტოლია 100, ითვლება საშუალო მაჩვენებლად ბაკალეა – გასტრონომიული საქონლის ბითუმად მოვაჭრეებისათვის. საქონლის წლიური ბრუნვა 90 მიგვითითებს მასზედ, რომ ვაჭარი ასაღებს არამოთხოვნად ან გაფუჭებულ საქონელს; მაჩვენებელი 110 კვიჩვენებს, რომ ვაჭარი ყიდის მოთხოვნად საქონელს.

მარაგების კვლავბრუნვა სხვადასხვა დარგში სხვადასხვაა, მაგალითად: საშუალო კვლავბრუნვა ტანსაცმლის მაღაზიის შეადგენს – 3, საყოფაცხოვრებო ხელსაწყოების მაღაზიის – 4, რესტორნების – 22 და ა.შ.

შესყიდვების დროს მეწარმის მიზანია, მიიღოს ისეთი კვლავბრუნვის მაჩვენებელი, რომ იგი ტოლი ან მეტი იყოს საშუალო დარგობრივ მაჩვენებელზე.

განვიხილოთ მაგალითი: საცალო ვაჭრობის საწარმო, რომელიც ვაჭრობს მამაკაცის ტანსაცმლით, პროგნოზით გაყიდვიდან მიიღებს 1 200 000\$ შემდეგ წელიწადში. ამ დარგში მარაგების კვლავბრუნვა წელიწადში საშუალოდ შეადგენს 3.

- 1) წელიწადის რამდენ თვეზე უნდა იქონიოს მეწარმემ სავაჭრო მარაგი?
- 2) რა რაოდენობის ინვესტირების თანხაა საჭირო აღნიშნული მარაგის შესაქმნელად?

$$\text{ბრუნვის ხანგრძლივობა} = \frac{\text{წელიწადის 12 თვე}}{3 \text{ ბრუნვა წელიწადში}} = \text{მარაგი 4 თვეზე}$$

$$\begin{aligned} \text{ბრუნვის ხანგრძლივობა} &= \frac{1\,200\,000\$ \text{ წელიწადური ნაკვეთი} \times 75\%}{3 \text{ ბრუნვა წელიწადში}} \\ &= 300\,000\$ \end{aligned}$$

აქედან **75%** – წარმოადგენს დანახარჯების შეფარდებას რეალიზაციის ფასთან.

14.3.3. არსებული მარაგების ინვენტარიზაცია

არსებული მარაგების ინვენტარიზაციის დროს რეალურად არსებული მარაგების რაოდენობა დარდება სააღრიცხვო დოკუმენტების მონაცემებს. თუ მარაგები საბუღალტრო წიგნების მიხედვით არ ემთხვევა არსებული მარაგების რაოდენობას, მაშინ აუცილებელია შევიტანოთ შესწორებები სააღრიცხვო დოკუმენტებში.

მაგალითად – საქონელი შეიძლება იყოს დაკარგული, მოპარული, გადაყრილი ან გამორჩენილი ინვენტარიზაციიდან და ა.შ. ზემოთ ჩამოთვლილი მიზეზებიდან წვრილმანი ქურდობა ვრცლად განმარტებულია, შემდეგი მიზეზები ნაკლებად განმარტებულია, მაგრამ ერთგვარად წამებულიანია.

- თუ საქონლის რაოდენობა ნაკლებია, ანგარიშფაქტურაში მითითებულ რაოდენობაზე, მაშინ სხვაობის თანხა უნდა დაფაროს მეწარმე.
- საქონელი შეიძლება იყოს გაყიდული მომხმარებელზე, მაგრამ ანგარიში არ იქნა გამოწერილი, ასეთ შემთხვევაში მეწარმე განიცდის დანაკლისს საქონლის ღირებულების შესაბამისად, ასევე არ მიიღებს მოგებას საქონლის რეალიზაციიდან.

დანაკლისის თავიდან ასაცილებლად მეწარმე უნდა აწარმოებდეს ინვენტარიზაციას (აღწერას) ყოველკვირეულად, რადგან მინიმუმამდე დაიყვანოს საქონლის დანაკლისი და არ მოაღუნოს მომსახურე პერსონალის ყურადღება.

14.3.4. სასაქონლო მატერიალური

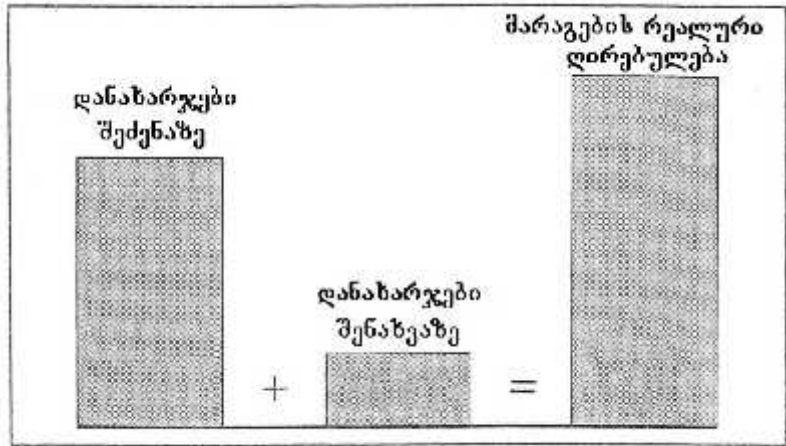
მარაგების ღირებულება

მატერიალური მარაგების შესყიდვა და შენახვა ძვირადღირებული საქმიანობაა.

ამავე დროს ბევრი მეწარმე თვლის მხოლოდ მასალების შესასყიდ ღირებულებას, მხედველობაში არ იღებს იმ დანახარჯებს, რომლებიც გასაწევია მათი შესყიდვის შემდეგ. ამ დანახარჯებს მიეკუთვნებიან:

- შენახვა და მომსახურება;
- დაზღვევა და ქონებრივი დაბეგვრა;
- დაძველება და ხარისხის დაკარგვა;
- აღრიცხვის წარმოება.

ზოგიერთი შეფასებით მატერიალური მარაგების შენახვის დანახარჯები შეადგენს 21%-ს მატერიალური მარაგების შექმნის ღირებულებიდან (როგორც ნაჩვენებია ნახ. 14.3.)



ნახ. 14.3. მარაგების რეალური ღირებულება

14.4. უზრუნველყოფის პროცესების

ავტომატიზაცია

არსებობს მრავალი პროგრამული პაკეტი შემსყიდველი საქმიანობისა და მატერიალური მარაგების სამართავად, როგორც საწარმოო პროცესების, ენერგეტიკის, სიბითუმო ვაჭრობის და სხვა სფეროებში.

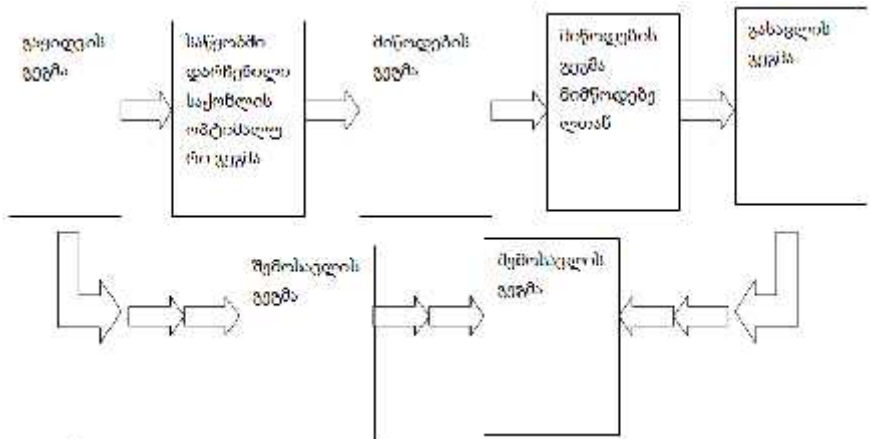
გავეცნოთ მართვის სისტემას სავაჭრო მარაგების და მისგან გამომდინარე ნაკადების მაგალითზე.

პროგრამის მიზანია სასაქონლო მარაგების და ნაკადების მართვა, დაგეგმვის ოპტიმიზაცია, სავაჭრო ობიექტის ფუნქციონირების წარმატების ასამაღლებლად.

პროგრამა წარმოადგენს დამოუკიდებელ პროგრამულ პროდუქტს და არ საჭიროებს კომპლექსურ მართვის სისტემის დანერგვას წარმოებისათვის.

პროგრამის დანიშნულებაა მოემსახუროს სავაჭრო წერტების განუსაზღვრელ რაოდენობას ცენტრალური საბითუმო საწყობიდან.

დაგეგმვა მოიცავს ურთიერთთანხმებული გეგმების თანმიმდევრულ შექმნას სისტემის სამართავად (ნახ. 14.4). ისრები ასახავენ გეგმების ურთიერკავშირს. მაგალითად: „საწყობში დარჩენილი საქონლის ოპტიმალური გეგმა“ დგება „გაყიდვების გეგმის“ საფუძველზე.



ნახაზი 14.4.1. ურთიერთშეთანხმებული გეგმების

თანმიმდევრული ასახვა

გეგმების მოცემული თანმიმდევრობა შეესაბამება ნებისმიერი სავაჭრო ფირმის მოღვაწეობას, “საქონლის გაყიდვა–საქონლის შესყიდვა–საქონლის მიწოდება–საქონლის შენახვა და განაწილება – საქონლის გაყიდვა“.

გეგმის ფორმირება ხდება დროის გარკვეული პერიოდისათვის (თვე, კვარტალი, წელიწადი) რომელიც დაყოფილია ცალკეული დროითი პერიოდებით – გეგმის ბიჯით (დღე, დეკადა და ა.შ.)

ფირმის სტრუქტურული მოდელის შესაბამისად გეგმების ფორმირება ხდება შემდეგ კოორდინატებში:

გაყიდვის გეგმა: სავაჭრო წერტილ–საქონელი, ე.ი. ფირმის ყოველ სავაჭრო წერტს მიეწოდოს საქონელი;

მიწოდების გეგმა და გასავლის გეგმა: ფირმიდან მთლიანობაში მისაწოდებელი საქონელი შემდგომში მიმწოდებლების დეტალიზაციით;

შემოსავლის გეგმა: სავაჭრო წერტილ–საქონელი;

გეგმა cash flow: საქონლის მიხედვით ფირმისთვის მთლიანობაში ფორმირებული გეგმები შეადგენენ გეგმის პაკეტს და ასახავენ ფირმის სიცოცხლის უნარიანობას საგეგმო პერიოდში.

დაგეგმვის და კონტროლის საწყისი მონაცემები: ნებისმიერ სავაჭრო ფირმაში (აღნიშნული პროგრამის პირდაპირი მომხმარებელი) გამოიყენება ავტომატიზებული (სააღრიცხვო – საბუღალტრო სისტემა, სადაც ხდება საქონლის და ფულადი სახსრების მოძრაობის აღრიცხვა. საქონლის მოძრაობის ქვეშ იგულისხმება შემდეგი:

საქონლის გაყიდვის და შესყიდვის ანგარიშგების მონაცემები, გაყიდული საქონლის საერთო ჯამი, საწყობში დარჩენილი საქონლის რაოდენობა სააღრიცხვო პერიოდში. აღნიშნული მონაცემების სისტემაში ასახვა საშუალებას გვაძლევს ინფორმაციას საქონლის მოძრაობაზე, საქონლის ცალკეული სახეობების დაჯგუფებით ვლელულობთ საერთო სურათს საქონლის გაყიდვების და მოთხოვნის ტენდენციებზე, ვგეგმავთ სასაწყობო რესურსებს რეალური გაყიდვებიდან.

გაყიდვებიდან მიღებული ანგარიშის საფუძველზე ვლელულობთ შემდეგ სასაქონლოლ მახასიათებლებს:

გაყიდული საქონლის საშუალო პროცენტული ფარდობას (%) პრაის-ლისტში აღნიშნულ საქონლის ფასთან, მაჩვენებელი რომელიც გამოიყენება საქონლის გაყიდვის ფასის განსაზღვრისათვის, გაყიდვების გეგმის ფორმირებისას;

შემოტანილი საქონლის ღირებულების გადახდის საშუალო ვადა – ეს მაჩვენებელი გამოიყენება შემოსავლის გეგმის აგებისას;

საქონლის შეძენის საშუალო ფასი – გამოიყენება საქონელზე სერთო შემოსავლის განსაზღვრისათვის, როდესაც არ გვაქვს პირდაპირი მონაცემები საქონლის თვითღირებულებაზე;

საქონლის გაყიდვის ისტორია დროსთან შეფარდებაში – საშუალებას გვაძლევს გაყიდვების პროგნოზირების ვადის და წლის გარკვეულ პერიოდის შესაბამისად;

გაყიდვების მოცულობის ალბათობის დამოკიდებლება, სასაწყობო მარაგების მოცულობაზე – გამოიყენება სასაწყობო მარაგების ოპტიმალური დაგეგმვისათვის.

სააღრიცხვო სისტემის საწყისი მონაცემები დაგეგმვის სისტემის ფუნქციონირებისათვის აუცილებელი არ არის, ოღონდ მათ გარეშე დაგეგმვა არაკომერციულია და უფრო შრომატევადია.

დაგეგმვის დაწყებისას აუცილებელია მოხდეს „პროგრამის ცნობარის მიმოხილვა:

<<საქონელი>> (ცნობარი–საქონელი), – საერთო სასაქონლო ცნობარი შეესაბამება პრაის გვერდს, სააღრიცხვო სისტემის ჩატვირთვის პროცედურა საშუალებას იძლევა ავტომატურად მოახდინოს სააღრიცხვო სისტემის მონაცემთა ფორმირება და დადგინდეს საქონლის შესაბამისობა ცნობართან;

<<განზომილების ერთეული>> (ცნობარი E განზომილების ერთეული), <<საქონლის აღწერა>> (ცნობარი E საქონლის აღწერა). წემოთ აღნიშნული მონაცემების არქონით გეგმის ფორმირება მოხდება განზომილების ერთეულების გარეშე;

<<კლიენტები>> (ცნობარი E კლიენტები). ჩატვირთვის პროცედურა საშუალებას გვამლევს ავტომატურად მოვახდინოთ სააღრიცხვო სისტემის ფორმირება;

<<მიწოდების პირობები>> (ცნობარი E მიწოდების პირობები). გვამლევს მომწოდებლიდან საქონლის მოწოდების პირობებს. ამ მონაცემების გარეშე შეუძლებელია მოწოდების პირობების ფორმირება;

<<მარკეტინგული ცნობარი>> (ცნობარი→მარკეტინგის ჯგუფი). საშუალებას აძლევს პროგრამის მოხმარებელს შექმნას განუსაზღვრელი რაოდენობის საქონლის დამატებითი ჯგუფები, ცნობარში <<საქონელი>>, დაგეგმვის, ანალიზის, კონტროლის, შესაბამისი მეთოდებით.

ცნობარის ფორმირების შემდეგ შეგვიძლია დავიწყოთ დაგეგმვა, რომლის პირველი ნაბიჯია გეგმის პაკეტის გახსნა ფორმაში <<გეგმის დათვალიერება>>.

ვეგემავთ გაყიდვებს.

გაყიდვების გეგმა – ფორმირდება პროგრამაში ყოველი საქონლისათვის ყოველი სავაჭრო წერტთან მიმართებაში. პროგრამა საშუალებას გვაძლევს გავამართტივოთ აღნიშნული პროცესი, დაგეგმვას ვაწარმოებთ სასაქონლო ჯგუფებით და ვიყენებთ რეალური გაყიდვების სტატისტიკას, როგორც გაყიდვების ბაზას გეგმის ფორმირებისათვის.

შესაბამისად მომხმარებელს შეუძლია აირჩიოს საქონლის ნებისმიერი ჯგუფი ცნობარიდან <<საქონელი>> ან <<მარკეტინგული ცნობარი>> ან კონკრეტული საქონელი (ფორმა „გეგმის დათვალიერება“) და გაანალიზოს სტატისტიკური მონაცემები, ასევე გაეცნოს წინა გაყიდვების დაგეგმვის გრაფიკულ ფორმას. შესაძლებელია მივუთითოთ დროის გარკვეული პერიოდი და ვნახოთ გაყიდვის სტრატეგია ნებისმიერი სასაქონლო ჯგუფისათვის ან ცალკეულ საქონელზე.

გაყიდვის გეგმის შედგენის შემდეგ მომხმარებელი გადადის შემდეგი გეგმის ფორმირებაზე ან კიდევ სარგებლობს გეგმების ავტომატური გენერაციის ოპერაციით შემდეგი პირობით: <<მარაგების პრინციპი just&time და მოწოდება საბაზო მომწოდებლიდან>>.

სასაწყობო ნარჩენების ოპტიმალური დაგეგმვა.

ოპტიმალური დაგეგმვის ქვეშ იგულისხმება საქონლის ის რაოდენობა რომელიც უზრვენლყოფს გაყიდვის გეგმის შესრულებას საწყობის ზედმეტად გადატვირთვის გარეშე.

დაგეგმვის ეს მეთოდი განსაკუთრებით კარგად აისახება <<just&time>> მარაგების მართვის პრინციპით. მომხმარებელს შეუძლია მოახდინოს მარაგების გეგმის კორექტირება, გაყიდვების გეგმის ალბათობის გრაფიკის შესაბამისად.

მოწოდების დაგეგმვა. მოწოდების დაგეგმვა წარმოებს საქონლის მწარმოებელთან ან საქონლის მომწოდებელთან ურთიერთობაში.

საქონლის მომწოდებელთან ურთიერთობაში მოწოდების დაგეგმვის ფორმირება ხდება შემდეგი სახით. პროგრამა გვაძლევს მოცემული საქონლის შესაძლო მომწოდებლების სიას „მოწოდების პირობების“ ცნობარის შესაბამისად. სასურველი მოწოდების ვარიანტის ფორმირებისათვის პროგრამა ასახავს არსებულ სასაწყობო მარაგების გრაფიკულ გამოსახულებას. პროგრამა ავტომატურად აკონტროლებს მოწოდების გეგმის შესაბამისობას შემდეგ პირობებთან:

- დაგეგმილი ოპტიმალური მარაგების დონის შენარჩუნებას;
- ორი მოწოდებას შორის დროითი ინტერვალის პერიოდში <<მოწოდების მინიმალური წყვეტა>> მოწოდების პირობა;
- მოწოდების მთავარი პირობა – საქონლის მომხმარებლის ვადა მეტი უნდა იყოს საწყობში შენახვის ვადაზე.

პროგრამა აწვდის მომხმარებელს კონკრეტული მომწოდებლიდან საქონლის სრულ სიას, რომელიც მან უნდა მიიღოს. მოწოდების მოცულობის და მოწოდების პირობების შესაბამისად პროგრამა ახდენს მოთხოვნის წარმდგენის

გრაფიკს მომწოდებელთან, მოწოდების გრაფიკის და შემოსავალ/გასავლის გეგმას მომწოდებელთან მიმართებაში.

შემოსავლის და გასავლის გეგმა. შემოსავლის და გასავლის გეგმებს, ასევე cash-flow პროგრამა ავტომატურად აფორმირებს მოწოდების გეგმის და გაყიდვის გეგმის შესაბამისად.

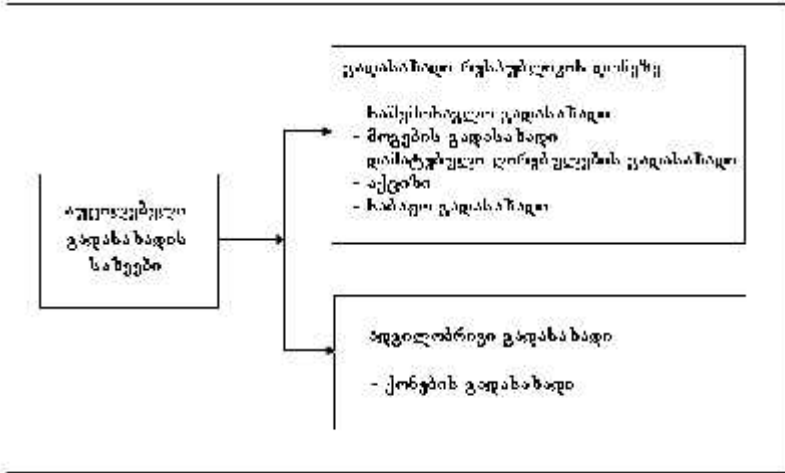
დაგეგმვის დასასრული. დაგეგმვის საბოლოო რეზულტატია ყველა სახის გეგმის შედმგენა ყველა სავაჭრო წერტზე და საქონლის ყველა სახეზე. გეგმის პაკეტის მიღება შესაძლებელდია <<პაკეტის დიაგნოსტიკის>> ოპერაციის შესრულების შემდეგ.

მოცემული გეგმების სახელმძღვანელო დოკუმენტად მისაღებად – აუცილებელია პაკეტს მივანიჭოთ „დახურვა“ სტატუსი, რაც კრძალავს გეგმის პაკეტის რედაქტირებას.

ფორმირებული გეგმის პაკეტი და ცალკეული გეგმები აისახება Exel-ის პროგრამაში.

15. დაბეგვრა მცირე ბიზნესში

მეწარმეებს შორის დაბეგვრა იწვევს ბევრ საწინააღმდეგო აზრს. მეწარმეებს უნდა ჰქონდეთ ცხადი წარმოდგენა თუ რომელი ბეგარა უნდა გადაიხადონ, ასევე რაც მეტად საყურადღებოა რა გავლენას იქონიებს დაბეგვრა მათ ბიზნესზე. ნახ. 15.1. მოყვანილია დაბეგვრის სახეები, რომლებიც იხდება საქართველოს რესპუბლიკაში, ყველა ადმინისტრაციულ დონეზე.



ნახ. 15.1. დაბეგვის სახეები, საქართველოს ყველა ადმინისტრაციულ ღონეზე.

15.1. დაბეგვის მოთხოვნა

ინგლისელმა მწერალმა რობერტ ხერიკმა დაბეგვის შესახებ დაწერა „გაუშვი მეფეებმა გაკრიჭონ თავისი ცხვრები, მაგრამ არ უნდა გააძრონ მათ ტყავი“. ეს ციტატა გამოძახილს პოულობს ბევრი მეწარმის გულში, ამასთან ბევრი მეწარმე არ ხდის სადაოს ზოგიერთი დაბეგვის აუცილებლობას

„ბეგარა არის ის რაც უნდა გადავიხადოთ ცივილიზებულ საზოგადოებაში ცხოვრებისათვის“.

ბეგარა შეიძლება წარმოვიდგინოთ ნაკადის სახით, რომელსაც აქვს წრიული მიმართულება. თანხა გადახდილი

ბეგარის სახით უბრუნდება ისევ მეწარმეს და სხვებს, სასარგებლო რეზულტატის სახით.

ბეგარის გადახდა მძიმე ტვირთია, მაგრამ არც ერთი მსხვილი ან მცირე კომპანია ვალდებული არაა გადაიხადოს იმაზე მეტი, რასაც ითხოვს არსებული კანონმდებლობა.

15.2. განთავისუფლება გადასახადებიდან თუ თავის არიდება გადასახადების გადახდაზე

მეწარმემ კარგად უნდა წარმოიდგინოს განსხვავება ორ მცნებას შორის, გადასახადებიდან განთავისუფლებასა და გადასახადებიდან თავის არიდებისაგან.

- თავის არიდება დაბეგვრიდან – ნიშნავს შეგნებულად დაარღვიოს მეწარმემ არსებული საგადასახადო კანონი;
- დაბეგვრიდან განთავისუფლება შესაძლებელია სხვადასხვა საკანონმდებლო ორგანოებიდან ნებართვის მიღებით.

საგადასახადო კანონმდებლობა ყოველწლიურად იცვლება, როგორც შემცირებისაკენ ასევე მათი გაზრდისკენ. ასეთი ცვლილებების შესახებ მუდმივად საქმის კურსში უნდა იყოს მეწარმე, ამისათვის აუცილებელია იურისტის ან საგადასახადო ორგანოს კონსულტაციები.

15.3. საქართველოს საგადასახადო სისტემა

გადასახადების ცნება:

გადასახადი არის საქართველოს სახელმწიფო, აფხაზეთისა და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკებისა და ადგილობრივ ბიუჯეტებში სავალდებულო, უპირობო ფულადი შენატანი, რომელსაც იხდის გადასახადის გამამხდელი, გადახდის აუცილებელი, არაეკვივალენტური და უსასყიდლო ხასიათიდან გამომდინარე.

საქართველოს საგადასახადო სისტემა მოიცავს:

- ა) საქართველოს საგადასახადო კანონმდებლობით გათვალისწინებული ურთიერთობის მონაწილეთა სამართლებრივ მდგომარეობას, მათ უფლებებს, მოვალეობებსა და პასუხისმგებლობას;
- ბ) გადასახადებს, მათი დაწესების, შემოღების, შეცვლისა და გაუქმების წესებს;
- გ) გადასახადების გადახდასთან და საგადასახადო კონტროლთან, აგრეთვე საგადასახადო ვალდებულებათა შესრულების უზრუნველყოფასთან დაკავშირებულ ფორმებს, მეთოდებსა და წესებს;
- დ) საქართველოს საგადასახადო კანონმდებლობით გათვალისწინებული ურთიერთობისას წარმოშობილ დავათა გასაჩივრებისა და გადაწყვეტის წესს.

გადასახადის სახეები:

1. საქართველოში მოქმედებს საერთო – სახელმწიფოებრივი და ადგილობრივი გადასახადები.
2. საერთო – სახელმწიფოებრივი გადასახადებია დაწესებული გადასახადები, რომელთა გადახდა სავალდებულოა საქართველოს მთელ ტერიტორიაზე.
3. ადგილობრივი გადასახადებია დაწესებული და ადგილობრივი თვითმმართველობის

წარმომადგენლობითი ორგანოების ნორმატიული აქტებით შემოღებული გადასახადები (ზღვრული განაკვეთების ფარგლებში), რომელთა გადახდა სავალდებულოა შესაბამისი სუბიექტების ტერიტორიაზე.

4. საერთო-სახელმწიფოებრივ გადასახადებს განეკუთვნება:

- ა) საშემოსავლო გადასახადი;
- ბ) მოგების გადასახადი;
- გ) დამატებული ღირებულების გადასახადი (დღგ);
- დ) აქციზი;
- ე) საბაჟო გადასახადი.

5. ადგილობრივ გადასახადებს განეკუთვნება:

- 1. ქონების გადასახადი;

საქართველოს საგადასახადო კოდექსის შესაბამისად გადასახადები და მოსაკრებლები იყოფა ფიზიკური პირებისათვის და იურიდიული პირებისათვის (იხ. ნახ. 14.1.).

ფიზიკური პირები იხდიან ქონების გადასახადს და სოციალურ გადასახადს.

იურიდიული პირებისათვის გადასახადები და მოსაკრებლები:

- დამატებული ღირებულების გადასახადი;
- აქციზის გადასახადი;
- მოგების გადასახადი;
- საშემოსავლო გადასახადი;
- საბაჟო გადასახადი;
- მოხმარებული ბუნებრივი რესურსით სარგებლობის გადასახადი;

- სათამაშო ბიზნესის მოსაკრებელი.

16. რისკის და დაზღვევის მართვა

ცხოვრება რისკია. გამოთქმა „რას მოგვიტანს ხვალინდელი დღე“ განსაკუთრებით შესაბამისობაშია ბიზნესთან. მეწარმეები მალე ხვდებიან, რომ რისკი მათი მუდმივი თანამგზავრია და ამ რისკთან გამკლავების უნარი მათი ცხოვრების პოზიციაზეა დამოკიდებული. თუ მეწარმე არ ითვალისწინებს რისკის შესაძლებლობას, იგი ადრე თუ გვიან მიხვდება თავის შეცდომას. თუ ის რისკისთვის მზადაა და ითვალისწინებს მას, იგი ზრდის კომპანიის ცხოვრებისუნარიანობას.

16.1. რისკის აღქმა

რისკის განსაზღვრება ძნელად აღსაქმელია. არასპეციალისტის თვალთახედვიდან რისკი ნიშნავს, როგორც წესი ჯანმრთელობის დაკარგვის შესაძლებლობას, რეპუტაციის დაკარგვას ან საკუთარი იმიჯის დაკარგვას.

მეწარმისათვის რისკი – ეს არის ალბათობის შესაძლებლობა განიცადოს ფინანსური დანაკარგები. როცა ჩვენ რისკზე ვსაუბრობთ, პირველ რიგში მხედველობაში გვაქვს რისკი დაკავშირებული ფინანსებთან, სახელდობრ რისკი რომლის გამოსახულებაა ფულადი ერთეული.

ფინანსური დანაკარგების ფიქსირება ხდება საფინანსო დოკუმენტებში; მაგალითად საბალანსო ანგარიშში ან მოგება წაგების ანგარიშებში.

ფინანსური დანაკარგები შეიძლება იყოს შემდეგი სახის:

გაყიდვიდან შემოსავლის შემცირება, როცა ხანძრის შედეგად ქარხნიდან რჩება მარტო აგურები; წარმოება ჩერდება;

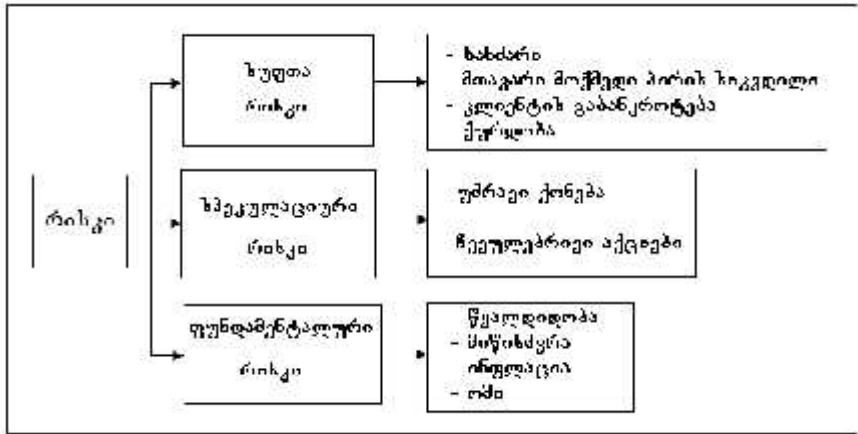
საექსპლოატაციო დანახარჯების გაზრდა, როცა მეწარმეს ხანძრის შემდეგ გადააქვს წარმოება დროებით, მაგრამ ძვირადღირებულ შენობაში;

ფონდების შემცირება, როცა მოპარულია მატერიალური სასაქონლო მარაგები ან საწარმოო დანადგარები;

დავალიანების გაზრდა, როცა მეწარმე ვერ ასრულებს კონტრაქტით გათვალისწინებული საქონლის მიწოდების ვალდებულებებს.

აღსანიშნავია, რომ ყველა შემთხვევაში ჩამოთვლილ დანაკარგებს აქვთ რალაც საერთო: ამ მოვლენების გამოჩენის წინასწარმეტყველება შეუძლებელია.

ნახ. 16.1. წარმოდგენილია რისკის სამი სახე: სუფთა რისკი, სპეკულაციური და ფუნდამენტალური.



ნახ. 16.1. ფინანსური რისკის კატეგორიები

განვიხილოთ რისკის თითოეული სახე:

სუფთა რისკი: რისკს ეწოდება სუფთა, თუ მისი რეზულტატია დანაკარგი ან დანაკარგის არ არსებობა, მაგარამ არ არის მოგების საშუალება; მაგალითად: ხანძარი, მთავარი მოქმედი პირის სიკვდილი, კლიენტის გაბანკროტება, ქურდობა, საგზაო სატრანსპორტო შემთხვევა. მეწარმე უძღურია სუფთა რისკის თავიდან აცილებაზე.

სპეკულაციური რისკი: რისკს ეწოდება სპეკულაციური, რიცა მეწარმე იგებს ან აგებს; მაგალითად: ინვესტიციის ჩადება ჩვეულებრივ აქციებში, რომელთაც შეუძლიათ მოუტანონ მეწარმეს წაგება ან მოგება.

ფუნდამენტალური რისკი: ფუნდამენტალური რისკი ერთგავროვნად ეხება ყველა კომპანიას. როგორც წესი რისკის ეს სახე დაკავშირებულია ეკონომიკურ, პოლიტიკურ, სოციალურ და ბუნებრივ ძალებთან, რომელთა ზემოქმედების ქვეშაა საზოგადოება. ფუნდამენტალურ რისკის რიცხვს მიეკუთვნება: წყალდიდობა, მიწისძვრა, ინფლაცია, ომი და ა.შ.

16.2. რისკის მართვის პროგრამები

მეწარმემ უნდა გააკეთოს ყველა არსებული და არაარსებული შესაძლო დანაკარგის ანალიზი.

ამ მიზნის მისაღწევად მთავარია ექსპერტული შეფასება. მეწარმემ უნდა მიმართოს სადაზღვევო აგენტს რისკის მართვის პროგრამის შესადგენად. ეს პროგრამა:

- განსაზღვრავს რისკებს, რომლებიც გამოისახება ფულად ერთეულებში;
- გვაძლევს შეფასებას, რამდენად სერიოზული იქნება დანაკარგები;
- გვეხმარება ავირჩიოთ ოპტიმალური მეთოდი ყოველი ცალკეული რისკის მიმართ.

16.2.1. რისკის განსაზღვრა

რადგან რისკიდან დანაკარგები უშუალოდ ეხება კომპანიის ფინანსურ მდგომარეობას, საფინანსო ანგარიშები წარმოადგენენ ამოსავალ წერტილს შესაძლო დანაკარგების განსაზღვრისთვის. მაგალითად: საბალანსო ანგარიში გვიჩვენებს, რომ შენობა შეფასებულია **300 000\$**. მეწარმე

სვავს კითხვას: „რამ უნდა გაანადგუროს აღნიშნული ფასეულობის შენობა?“.

იგი სხვა მიზეზებთან ერთად, იდენტიფიცირებს ხანძრის რისკს ან საქვების აფეთქებას. შესაძლო დანაკარგების განსაზღვრისათვის, საჭიროა შედგეს რისკზე დაქვემდებარებული სქემა როგორც ეს მოყვანილია ნახ. 15.1.

რისკის იდენტიფიკაციაზე მუშაობა არასოდეს არ მთავრდება. საწარმოს განვითარებასთან ერთად წარმოიშვება ახალი რისკის ფაქტორები. მეწარმის ამოცანას წარმოადგენს ამ რისკების გამოვლენა და მათზე რეაგირება.

16.2.2. რისკის მართვის მეთოდების არჩევა

სადაზღვევო კომპანიის აგენტის დახმარებით მეწარმეს შეუძლია აარჩიოს ამა თუ იმ რისკების მართვის ოპტიმალური მეთოდები. შესაძლებელია ოთხი ვარიანტი:

- რისკიდან სრული თავის არიდება;
- შევამციროთ რისკი თვითდაზღვევით;
- დანაკარგების დაწყების გაფრთხილება, შევამციროთ მათი წარმოშობის ალბათობა ან მათი სერიოზულობის ხარისხის შემცირება;
- რისკის გადამისამართება სხვა პირზე დაზღვევის გზით.

პრაქტიკაში მეწარმეები ცდილობენ რისკის თავიდან არიდებას ბევრი მეთოდით.

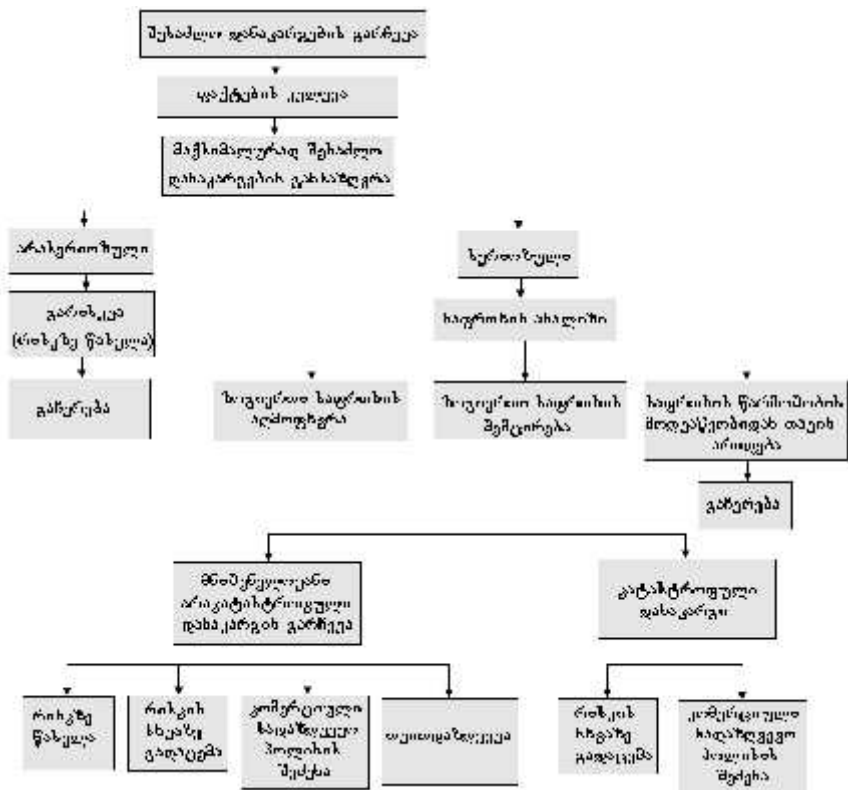
მაგალითად: მეწარმეები სატრანსპორტო საშუალებებს იღებენ არენდაში, იმის მაგივრად, რომ შეიძინონ. ამასთან ისინი თავს არიდებენ ამგვარი ქონებიდან გამომავალ რისკის ფაქტორებს. მეწარმე საწარმოს აქციების გაყიდვით, თავს იცავს რისკებიდან, რომლებიც დაკავშირებულია შეუზღუდავ

პასუხისმგებლობასთან და ერთპიროვნულ მფლობელობასთან. ყოველდღიური დეპონირებით ბანკში ნავაჭრი ნაღდი ფულის შეტანით მეწრამე თავს იცავს ქურდობის რისკისგან.

თვითდაზღვევა – არის რისკის შემცირება, სპეციალურად გადაღებული ნაღდი ფული, თვითდაზღვევის მიზნით.

დანაკარგებისაგან გაფრთხილება – არის მეთოდი რისკის ალბათობის მინიმუმამდე დაყვანის, როგორც:

- დაპროექტებული იქნეს საკუთრება (მაღაზია, საწარმო, ოფისი, საწყობი) იმგვარად, რომ მინიმუმამდე იყოს დაყვანილი რისკის ფაქტორი, რომელიც გამოწვეულია ხანძრიდან, უბედური შემთხვევიდან და ა.შ.

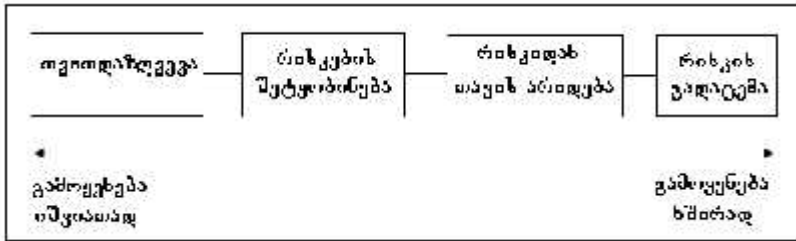


ნახ. 16.2. რისკის დაქვემდებარებული დანაკარგების განსაზღვრა

- ჩატარდეს შრომის უსაფრთხოების სწავლება თანამშრომელთა შორის;
- რეგულარულად მოხდეს დამცავი მოწყობილობის რემონტი და კონტროლი;
- საწარმოს ქონების დაცვა უნდა ხდებოდეს მაღალი კვალიფიკაციის სპეციალისტების მიერ.

ამდგომარეობაში პრაქტიკული ღონისძიებები ამცირებენ ან არიდებენ მეწარმეს დანაკარგებს. ნახ.16.3. წარმოდგენილია

რისკის გადაცემის მეთოდი, რომელიც ყველაზე მეტადაა გავრცელებული მცირე ბიზნესში.



ნახ. 16.3. რისკებიდან თავის არიდების მეთოდები

16.3. დაზღვევა და რისკის გადაცემა

რა არის დაზღვევა? დაზღვევა არის ორმხრივი ხელშეკრულებით სუფთა რისკის გადაცემა. დაზღვევა არის მეორე პირზე რისკის გადაცემის მეთოდი, განსაზღვრული საფასურის სანაცვლოდ, რომელსაც პრემია ეწოდება, მეორე პირი იღებს ვალდებულებას ანაზღაუროს დანაკარგები, რომლებიც აღნიშნულია ხელშეკრულებაში ანუ სადაზღვევო პოლისში. ასეთი პოლისის შექმნით მეწარმე ცვლის განუსაზღვრელ დანაკარგებს (დაუშვათ 200 000\$ ღირებულების შენობის განადგურება ხანძრით), განსაზღვრული მცირე დანაკარგით, სახელდობრ პრემიის სახით.

სადაზღვევო კომპანიები თვლიან, რომ რისკი შეიძლება დაზღვეული იქნეს თუ იგი პასუხობს შემდეგ ოთხ კრიტერიუმს:

- რისკი დაკავშირებულია დიდი რაოდენობის კლიენტთან;

- დანაკარგები უნდა იყოს დაქვემდებარებული შემთხვევაზე და არა მეწარმეზე;
- დანაკარგები ზუსტად უნდა იქნეს განსაზღვრული ანუ უნდა ექვემდებარებოდეს ზუსტ გაზომვას;
- დანაკარგის სიდიდე უნდა იყოს იმდენად დიდი, რომ მეწარმეს არ შეეძლოს მისი ანაზღაურება.

16.4. დაზღვევის სახეები

საქართველოს კანონმდებლობით გათვალისწინებულია დაზღვევის ორი სახე:

1. დაზღვევა ინდივიდუალური კლიენტებისათვის;
2. დაზღვევა კორპორატიული კლიენტებისათვის.

დაზღვევა ინდივიდუალური კლიენტებისათვის ითვალისწინებს:

- ჯანმრთელობის დაზღვევა;
- ავტომობილის დაზღვევა;
- ქონების დაზღვევა;
- სიცოცხლის დაზღვევა;
- საპენსიო ფონდი;
- სამოგზაურო დაზღვევა;
- იურიდიული მომსახურების ხარჯების დაზღვევა.

დაზღვევა კორპორატიული კლიენტებისათვის ითვალისწინებს:

- ქონების დაზღვევა;
- ჯანმრთელობის დაზღვევა;
- პასუხისმგებლობის დაზღვევა;
- ტრანსპორტის დაზღვევა;
- სასამართლო პროცესის ხარჯების დაზღვევა;

- ფინანსური რისკების დაზღვევა;
- საპენსიო ფონდი;
- იურიდიული მომსახურების ხარჯების დაზღვევა.

16.4.1. დაზღვევა ინდივიდუალური კლიენტებისათვის

ავტომობილის დაზღვევა: ავტოსაგზაო უსიამოვნებისგან დაზღვეული არავინაა. ავტომობილთან დაკავშირებული პრობლემები ყოველთვის დიდი დროის, ძალისა და რაც ყველაზე მთავარია ფულის ხარჯვასთანაა დაკავშირებული. ავტომობილის დაზღვევა ეხმარება კლიენტს გზაზე გაუთვალისწინებელი სიტუაციების შედეგების მოგვარებაში.

ქონების დაზღვევა: სიტყვა „სახლი“ განსაკუთრებული მნიშვნელობის მატარებელია ჩვენთვის, რადგან სახლი მხოლოდ კედლები და ავეჯით მოწყობილი გარემო არ არის – იგი სიმყუდროვის და კომფორტის განუმეორებელი ატმოსფეროა, რომლის შენარჩუნება და დაცვა ყველა ჩვენთაგანის საფიქრალია.

ბინა, სახლი, აგარაკი ძვირფას ქონებას წარმოადგენს. მის სრულ დაცვას ვერ უზრუნველყოფს სტანდარტული ჩამკეტი და სიგნალიზაციის სისტემები, ხოლო ისეთი მოულოდნელობის წინასწარი გათვლა, როგორცაა მიწისძვრა, მეწყერი, ხანძარი, ქურდობა და სხვა სამწუხაროდ შეუძლებელია.

გაუთვალისწინებელი მოვლენებისაგან დამდგარი ფინანსური ზარალისაგან დაცვის ერთერთი საუკეთესო საშუალებაა დაზღვევა.

სიცოცხლის დაზღვევა: სიცოცხლე ფასდაუდებელია, მაგრამ შესაძლოა არასასურველი მოვლენების გამო ფინანსური ზარალი მიადგეს მთელ ოჯახს. სადაზღვევო კომპანია გთავაზობთ სიცოცხლის დაზღვევის პროგრამებს, რომელიც უზრუნველყოფს ოჯახის ფინანსურ კეთილდღეობას მარჩენალის დაკარგვის შემთხვევაში. დროებითი შრომისუნარიანობის თუ პენსიაზე გასვლის სიცოცხლის დაზღვევა გარანტიაა ოჯახის სტაბილური შემოსავლებისა და ხელს შეგიწყობთ თქვენ და თქვენს ოჯახს იმედიანად უყუროთ მომავალს.

საპენსიო დაზღვევა: მუშაობთ, გაქვთ უზრუნველყოფილი აწყობ, მაგრამ გსურთ იზრუნოთ მომავალზე, რათა ხანდაზმულობისას მყარი ფინანსური გარანტია გქონდეთ.

საპენსიო დაზღვევა თანხის დაგროვების საუკეთესო საშუალებაა. თქვენ თავად განსაზღვრავთ გადახდის ფორმას, ვადებს, თანხებს.

საპენსიო დაზღვევა ითვალისწინებს:

- თქვენს ფინანსურ უზრუნველყოფას ხანდაზმულობის პერიოდში;
- საპენსიო შენატანზე დარიცხულ დამატებით შემოსავალს;
- საპენსიო შენატანების ოდენობის, გადახდის პერიოდულობისა და პენსიის ტიპის თავისუფალ არჩევას.

სამოგზაურო დაზღვევა: მივლინებით თუ სამოგზაუროდ გამგზავრებისას წინასწარ დაიცავთ თავს მოულოდნელი შემთხვევებისაგან.

იურიდიული მომსახურების ხარჯების დაზღვევა: სადაზღვევო პოლისის შექმნით, თქვენ გექლევათ საშუალება

ისარგებლოთ წამყვანი იურიდიული კომპანიების მომსახურებით.

16.4.2. დაზღვევა კორპორატიული კლიენტებისათვის

1. ქონების დაზღვევა: დაზღვევას ექვემდებარება კომპანიის უძრავი და მოძრავი ქონება, საწარმოო საქმიანობის შეჩერებით გამოწვეული ზარალი, დასაწყობებული მარაგები, მანქანა დანადგარები თუ ტვირთები.

2. ჯანმრთელობის დაზღვევა: იზრუნეთ თქვენი თანამშრომლების ჯანმრთელობაზე.

- მაქსიმალურად მცირდება სამედიცინო ხარჯები;
- თავს არიდებთ ფინანსურ პრობლემებს საწარმოში მომხდარი უბედური შემთხვევის მოხდენისას.

3. პასუხისმგებლობის დაზღვევა: გულისხმობს

- მესამე პირთა წინაშე პასუხისმგებლობის დაზღვევას;
- დამსაქმებლის პასუხისმგებლობის დაზღვევას;
- გადაძიძველთა პასუხისმგებლობის დაზღვევას;

4. ტრანსპორტის დაზღვევა: ტრანსპორტის და მასთან დაკავშირებული რისკების დაზღვევა გულისხმობს:

- ნებისმიერი ავტოტრანსპორტის (სახმელეთო, საწყალონსო, საავიაციო) დაზღვევას;
- მესამე პირის (პირთა) წინაშე წარმოქმნილი პასუხისმგებლობის დაზღვევას;
- მძღოლისა და მგზავრების უბედური შემთხვევისაგან დაზღვევას.

5. სასამართლო პროცესის ხარჯების დაზღვევა: თუ თქვენი კომპანია აპირებს სამოქალაქო ან ანდმინისტრაციული დავის დაწყებას (ან უკვე დავის პროცესში ხართ), შეგიძლიათ დააზღვიოთ პროცესის ხარჯები.

ასეთ შემთხვევაში თქვენი კომპანიის საქმეს გაეცნობა სადაზღვევო კომპანიის სამართლებრივი განყოფილების იურისტი და საქმის ანალიზის შემდგომ გაცნობებენ სამართალწარმოების სავარაუდო წარმოებისა და სამართალწარმოების შედეგად თქვენი კომპანიისათვის სასურველი შედეგის დადგომის შესაძლებლობის შესახებ.

6. ფინანსური რისკების დაზღვევა: გულისხმობს კომპანიის ან ფიზიკური პირის საქმიანობიდან გამომდინარე მესამე მხარისადმი ვალდებულებების შეუსრულებლობის დაზღვევას, რაც შეიძლება კონკრეტულ ფინანსურ ზარალში აისახოს.

7. საპენსიო ფონდი: საპენსიო დაზღვევა ითვალისწინებს:

- თქვენს ფინანსურ უზრუნველყოფას ხანდაზმულობის პერიოდში;
- საპენსიო შენატანზე დარიცხულ დამატებით შემოსავალს;
- საპენსიო შენატანების ოდენობის, გადახდის პერიოდულობისა და პენსიის ტიპის თავისუფალ არჩევას.

8. იურიდიული მომსახურების ხარჯების დაზღვევა: სადაზღვევო პოლისის შეძენით, შეძლებთ ისარგებლოთ წამყვანი იურიდიული კომპანიის მომსახურებით.

17. მცირე ბიზნესის საწარმოს მართვის

კონკრეტული კონფიგურაციის შერჩევა

მცირე ბიზნესის მართვა შეგვიძლია წარმოვიდგინოთ, როგორც მართვის სისტემის პრინციპების მენეჯმენტი. მეთოდების, საშუალებების და მართვის ფორმების ყველა მიმართულებების რაციონალური გამოყენება დასახული მიზნის მისაღწევად. საწარმოს პროდუქციული მუშაობა აისახება მიღწეულ კონკრეტულ რეზულტატებში, რომლითაც ახასიათებენ მენეჯერს, როგორც მართვის სპეციალისტს. მენეჯერს ანსხვავებენ მართვის მიდგომის პრინციპებიდან გამომდინარე (ხელმძღვანელს), დახარჯული შრომის შესაბამისად (შესაბამისი ფუნქციების შესრულებით) და საბოლოო შედეგით (ასეთ მიდგომას ხშირად უწოდებენ „მართვის მიზნების მიხედვით“). განსხვავება მართვის მიზნების მიხედვით ხელმძღვანელებს შორის მოყვანილია ცხრილი 17.1.

ცხრილი 17.1. ხელმძღვანელობის განსხვავების ტიპები

ხელმძღვანელი რეზულტატით	ხელმძღვანელი დაბანდებით
ანგარიშგება საკუთარი საწარმოს თანამშრომლებთან, ასევე გარე პარტნიორებთან	აქტიურობის კონცენტრირება მხოლოდ დაქვემდებარებულ თანამშრომლებზე და

	კოლეგებზე ადგილზე საწარმოში.
მოღვაწეობის პრინციპების გამომუშავება დაქვემდებარებულ თანამშრომლებზე და სრულიად საწარმოზე	სხვის მიერ გამომუშავებული მოღვაწეობის პრინციპების განხორციელება
პასუხისმგებლობის წილის განვრცობა სხვაზე, შესრულებულ სამუშაოზე.	მართვის ყველა სადავის ფლობას, „მოთამაშის“ როლის შესრულება
რეალური სიტუაციის აღქმის შეგრძნება.	მოქმედებს წინასწარ შემუშავებული სქემის შესაბამისად ნებისმიერ სიტუაციაში
თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს ინიციატივის გამოვლენაში	ცდილობს წარმოადგინოს თავისი და სხვისი იდეები, როგორც საკუთარი
ხელს უწყობს თანამშრომლებს საკუთარი ინიციატივის გამოვლენაში	დაინტერესებულია მხოლოდ საკუთარ კარიერაში
ანსხვავებს არსებულს და არარსებულს	არ აქვს დროის აღქმა, დაკავებულია უაზრო

(უფრთხილდება დროს)	დროის გაფლანგვით
ცდილობს გაეცნოს დარგებს, რომლებიც მისთვის უცნობია	საკუთარი ინტერესების შემოფარგვლა, საკუთარი ცოდნის შესაბამისად
ახორიციელებს კონსტრუქციულ კრიტიკას ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე	აკრიტიკებს მუშაობსი მეთოდებს
არ ეშინია რისკის და პასცუხისმგებლობის თავზე აღების.	გაურბის რისკს და ცდილობს იმოქმედოს რისკის გარეშე

განვიხილოთ მართვის, ძირითადი ელემენტები რეზულტატების შესაბამისად.

კონცეპციის არსი: მართვის სრული სისტემა, რომელიც ორიენტირებულია საბოლოო რეზულტატზე და დაფუძნებულია შრომისი კოლექტივის შემოქმედების გამოყენებაზე, ისევე როგორც თანამედროვე მართვის მეთოდებით და თანამედროვე მართვის ტექნიკის გამოყენებით.

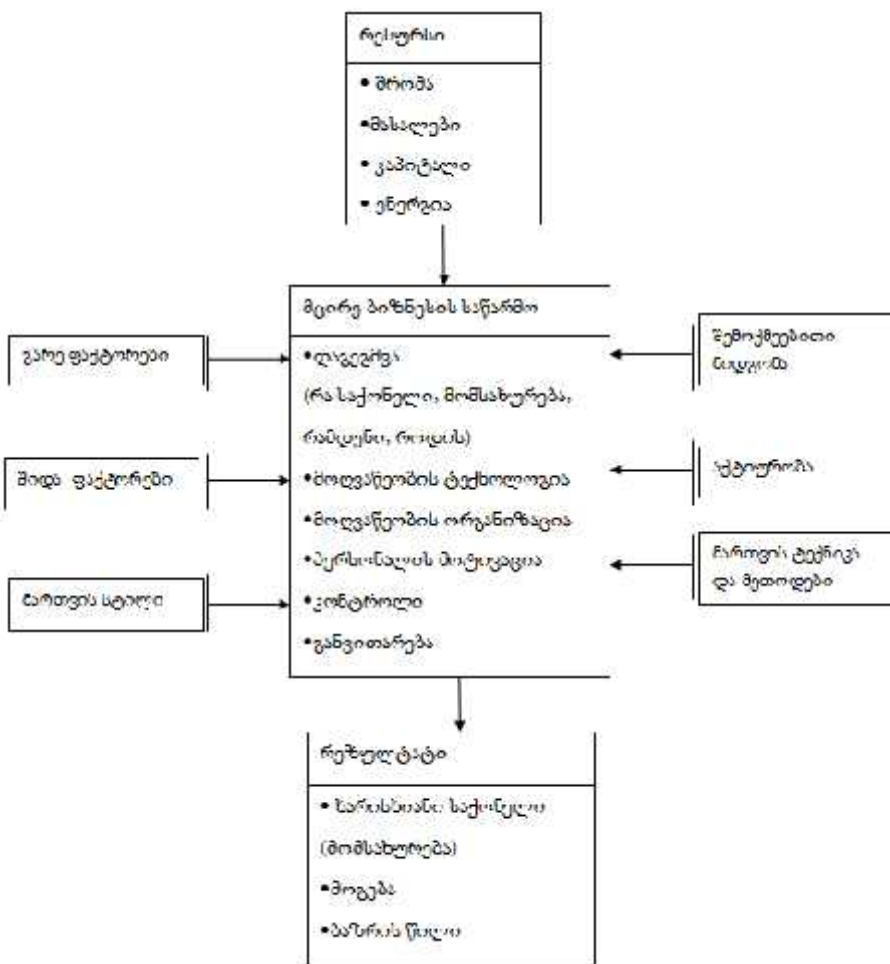
მიზნები: საკვანძო რეზულტატი – რომლის საბოლოო მიზანია საწარმოს ცხოვრებისუნარის ამაღლება, ხდება მიზნების გადახედვა შიდა და გარე პირობების ცვლილებების შესაბამისად.

მართვის პროცესების სტადიები: საბოლოო რეზულტატის დაგეგმვა, რომელიც მოიცავს სტრატეგიულ, გრძელვადიან და ინდივიდუალურ დაგეგმვას (ინდივიდუალური გეგმები, საკვანძო პოზიციების დაკავებით).

რეზულტატის მიღწევა სიტუაციური ხელმძღვანელობით, სადაც ასახულია საწარმოს განუსაზღვრელი დინამიკა – შიდა და გარე ფაქტორებით. ამასთან განსაკუთრებით უნდა აღინიშნოს ხელმძღვანელობის სტილი, მეთოდებით და ტექნიკით, შეუპოვრობა, შემოქმედებითი მიდგომა, გარე სამყარო პირობების აღთქმით, ქვეყნის შიდა პოლიტიკით, მომუშავე პერსონალის დამოკიდებულებით საკუთარ საქმესთან და სვა.

მიღწეული რეზულტატის შეფასების მიზნით ჩატარდეს კონტროლი, დასახული ღონისძიებების შესრულების საშუალებით. კონტროლის რეზულტატის შეფასება ხდება დასკვნებით, რომელთა გათვალისწინებით გრძელდება შემდგომი მუშაობა.

განვითარება: საწარმოს მართვა მიღწეული რეზულტატის შედეგების მიხედვით საშუალებას გვაძლევს დავხვეწოთ საწარმოს სტრუქტურა. საწარმოს მართვის საერთო სურათი, ორიენტირებული რეზულტატზე წარმოდგენილია ნახ.17.1.



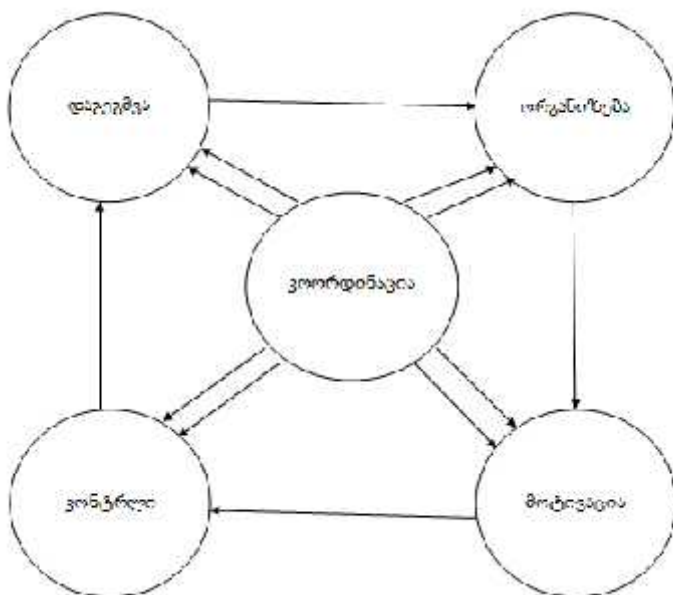
სქემა 17.1. მარტავა ორიენტირებული რეზულტატზე

ამგვარად, მართვა ორიენტირებული რეზულტატზე კონკრეტული მაჩვენებლების მისაღწევად საშუალებას გვაძლევს შევაფასოთ მენეჯერის შესაძლებლობები, როგორც საწარმოს ხელმძღვანელის. საბოლოო ჯამში, მთავარია მიღწეული რეზულტატი და არა მათი მიღწევების გზები.

საწარმოს წარმატება და წარუმატებლობა – პირველ რიგში წარმოადგენს მენეჯმენტის წარმატებას და წარუმატებლობას.

„მცისიერი მოქმედება“ ნიშნავს გადაწყვეტილების სწრაფ მიღებას, მიმართულს საწარმოს უზრუნველყოფისათვის ბაზარზე ლიდერთა ჯგუფში.

მენეჯერის ფუნქციები. ყველა მენეჯერი ერთი და იგივე ფუნქციას ასრულებს. მათი მოღვაწეობის სფეროა დაგეგმვა, ორგანიზება, კოორდინაცია, მოტივაცია და კონტროლი. ამ ფუნქციების ურთიერთკავშირი ასახულია სქემა 17. 2–ზე.



სქემა 17.2. მენეჯერის ფუნქციების ურთიერთკავშირი
საწარმოს მართვაში

ორგანიზაციის მიზნები პირობითად შეგვიძლია
დავყოთ ორ ჯგუფად:

შედეგები – სამეურნეო მიზნები

- წარმოების ზრდა;
- რენტადებლობა;
- ეკონომიკური ციკლების მდგრადობა;
- მოქნილობა;
- გარეშე პირობების უეცარი ცვლილებებისადმი მდგრადობა;
- გადახდის უნარიანობა;

- სხვა ორგანიზაციებთან შერწყმასთან მდგრადობა;

- ვალდებულებების შესრულება;
- კონკურენტუნარიანობა;
- ბაზრის წილის გაზრდა;

საზოგადოებრივი – სოციალური მიზნები

- საწარმოს შიდა კლიმატი;
- გარე სოციალური მოვლენების აღქმა;
- მოქალაქეობრივობა;
- თანამშრომელთა სხვადასხვა ჯგუფების ინტერესთა დაკმაყოფილება.

მას შედეგ, რაც განისაზღვრება საწარმოს მიზნები, ხორციელდება ანალიზი მეთოდებით SWOT (strengths, Weakness, Opportunities, Threats - ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები).

SWOT – არის სრულიად საწარმოს, მოღვაწეობის ანალიზის მეთოდი ზემოდან ქვემოთ, შიგნიდან, გარედან. აღნიშნული მეთოდი საშუალებას გვაძლევს განვსაზღვროთ როგორია შიდა ასპექტები და გარეშე პირობები, რა რა გავლენას ახდენენ საწარმოს ზრდის (განვითარების) პროცესზე. SWOT იყოფა საწარმოს შიდა ფაქტორების ძლიერი და სუსტი მხარეთა ანალიზი და გარეშე (შესაძლებლობები და საფრთხეები) ფაქტორები.

ასეთი ანალიზის შედეგად წარმოგვესახება დაფუძნებული შედეგების ნაკრები, რაც ქმნის

შემდგომში ბაზას საწარმოს მიღწევების სტრატეგიის შემუშავებაში.

სტრატეგია მუშავდება ძლიერი მხარის საფუძველზე (ნაკლოვანებების ერთდროულად აღმოფხვრით), რომლებიც გამოვლინებულია ორგანიზაციის მუშაობის დროს. ამასთან ყურადსაღებია შესაძლებლობების და საფრთხეების წყაროები, რომლებიც გამოვლენილია საწარმოს გარეთ. ყოველივე ამის შედეგად წარმოიქმნება შესაძლო სტრატეგიების საბოლოო სახე მოცემული პერიოდისათვის:

- გამოსაშვები პროდუქციის ვარიანტები ან მომსახურების სახეები;

- საწარმოს მართვის სტრატეგიის ვარიანტის არჩევა, მოწყობილობის და შენობის ჩათვლით;

- კლიენტურის არჩევის ვარიანტები და საბაზრო სტრატეგია;

- ორგანიზაციული, სტრუქტურული მართვის და პერსონალის სტრუქტურის ვარიანტების არჩევა;

- ფინანსური მეთოდების ვარიანტის არჩევა.

არჩეული მინების მიღწევა შემუშავებული სტრატეგიის მიხედვით წარმოადგენს პერსპექტიული დაგეგმვის საფუძველს, რომელსაც ორი ფორმა აქვს:

- გრძელვადიანი დაგეგმვა, მომავალი–გაუმჯობესებული დღევანდელობაა;

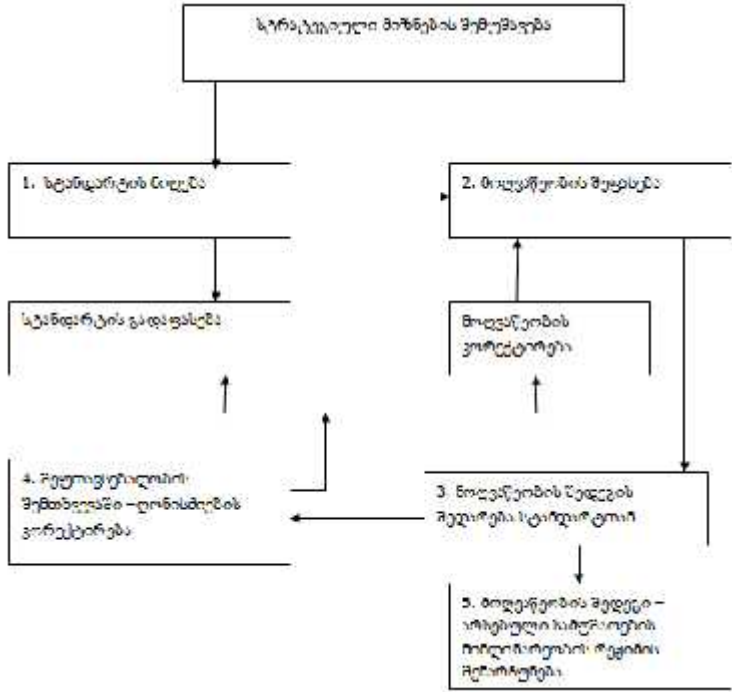
- სტრატეგიული დაგეგმვა (განისაზღვრება ტენდენციებით და მოულოდნელობებით, რომელიც

ცვლიან ამ ტენდენციებს), მომავალი – განსხვავებულია დღევანდელობისაგან.

სტრატეგიული დაგეგმვის პრინციპი შესაბამისობაშია რეზულტატის მიხედვით მართვის მექანიზმებთან. მართვის ამ პრინციპის ობიექტურობა განპირობებულია ორგანიზაციის დინამიური განვითარების მახასიათებლებით და დამოკიდებულია გარე პირობების ზემოქმედებაზე.

წარმოების ორგანიზაციული სტრუქტურა, როგორც დაგეგმვა მოითხოვს მენეჯერისგან ანალიტიკურ უნარს – სტრუსის ფორმირებას და ასევე უზრუნველყოს წარმოების მართვა ყოველივე აუცილებლით – პერსონალით, მასალით, დანადგარებით, მოწყობილობებით, სათავსოებით, ფულადი სახსრებით და ა.შ.

ყოველდი მენეჯერის სამუშაო პროცესი მოიცავს ხუთ საბაზო ოპერაციას. ამ ოპერაციების შედეგს წარმოადგენს რესურსების ინტეგრაცია დასახული მიზნის მისაღწევად. სტრატეგიული მიზნების კონტროლის სქემა წარმოადგენილდია სქემა 17.3.



სქემა 17.3. სტრატეგიული მიზნების კონტროლის სქემა

პირველი ოპერაცია – მენეჯერი განსაზღვრავს მიზნებს, აყალიბებს კონკრეტულ ამოცანებს მიზნის მისაღწევად, რა უნდა გაკეთდეს მათ შესასრულებლად. შემსრულებლებს ესახებათ შესასრულებელი მიზნები, რომელთა მუშაობა აუცილებელია მიზნის მისაღწევად.

მეორე ოპერაცია – მენეჯერი ანალიზებს მოღვაწეობის სახეებს, გადაწყვეტილებებს, ურთიერთობებს, რომლებიც აუცილებელია დასახული მიზნის მისაღწევად. შემდგომში მენეჯერაი ყოფს

დავალეებს ცალკეული მიმართულებების შესაბამისად, აჯგუფებს მათ და ორგანიზებას უკვეთებს საწარმოს მართვის სტრუქტურას, რომელიც საშუალებას აძლევს მომსახურე პერსონალს ეფექტურად იმუშაოს დასახული მიზნის მიღწევაში.

მესამე ოპერაცია – მენეჯერი ახორციელებს კომუნიკაციას და მოტივაციას უკვეთებს თანამშრომელთა ჯგუფებს ცალკეული სახის სამუშაოების შესასრულებლად და მიმართავს მათ აქტიური შრომითი მოღვაწეობისაკენ. ყოველივე ამას მენეჯერი ახორციელებს სპეციფიური მეთოდებით: საკადრო გადაწყვეტილებებით, შრომითი ანაზღაურებით, თანამდებობაზე დაწინაურებით და სხვა სახის გადაწყვეტილებებით, რომლებიც დაკავშირებულია შრომის საქმიანობასთან. ყოველივე ზემოთ აღნიშნული ხორციელდება კოლექტივის ყველა წევრთან მუდმივი კომუნიკაციით.

მეოთხე ოპერაცია – მენეჯერი აღწევს სრულიად ორგანიზაციის მუშაობასთან მოიყვანოს ბალანსში ყოველი თანამშრომლის მოღვაწეობა. ის ნაალიზს უკვეთებს აფასებს მიღწეულ შედეგებს, ატყობინებს კოლეგებს და ხელქვეითებს მიღწეული შედეგების შესახებ.

მეხუთე ოპერაცია – მენეჯერი ხელს უწყობს ყოველი თანამშრომლის პროფესიონალურ ზრდას, თავის თავის ჩათვლით. აღნიშნული „შრომითი მოღვაწეობის ხარისხი“, წარმოადგენს საერთო ჯამში

პირობათა კომპლექსს, რომელიც უზრუნველყოფს წარმოების საერთო დონის ამაღლებას.

ორგანიზაციაში, რომელიც ორიენტირებულია დასახული მიზნის შედეგზე მენეჯერმა უნდა უზრუნველყოს:

- მიღებული გადაწყვეტილების შესრულება;
- წარმოდგენა უნდა იქონიოს საწარმოს გარეთ შექმნილ გარემოზე, გაითავისოს საწარმოს გარეთ არსებული ვითარება და გამოიყენოს საწარმოს კეითლდღეობისათვის;
- შემოქმედებით მიუდგეს საწარმოში არსებულ ვითარებას;
- იქონიოს მიღწეული შედეგის ანალიზის უნარი, შეიმუშაოს საწარმოს განვითარების პროგრამა და შეასრულოს დასახული გეგმები.

საწარმოს მართვა – წარმართოს საწარმოს მუშაობა დასახული მიზნის მისაღწევად, ეფექტურად გამოიყენოს საწარმოს რესურსები.

სპეციალისტების აზრით არ არსებობს ერთიანი კონკრეტული მოდელი (სტრუქტურა), საწარმოს მართვის. ყოველი ფირმა თავის მხრივ უნიკალურია. ყოველი ფირმა მუდმივად იმჰყოფება საკუთარი მართვის მოდელის ძიებაში.

საწარმოს მართვის თანამედროვე სისტემა უნდა იყოს მოქნილი და მარტივი. მისი მთავარი კრიტერიუმია – უზრუნველყოს საწარმოს მუშაობა ეფექტურად და გახდეს კონკურენტუნარიანი. ეს

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მცირე საწარმოებისათვის, სადაც წარმატების მიღწევა აღნიშნული პირობების გათვალისწინებით შეუძლებელია.

ორგანიზაციის მართვის საკვანძო ასპექტებს წარმოადგენს საწარმოს სტრუქტურის შექმნა და უფლებამოსილების განაწილება. საწარმოს სტრუქტურის ქვეშ იგულისხმება, ურთიერდაკავშირებული დანაყოფების დაკავშირება მყარი კავშირებით, რაც უზრუნველყოფს ქვედანაყოფების ნორმალურ ფუნქციონირებას და ერთიანობაში საწარმოს განვითარებას. საწარმოს სტრუქტურის ელემენტებათ შეგვიძლია წარმოვიდგინოთ ცალკეული მუშაკები, სამსახურები და სხვა მართვის აპარატის რგოლები.

საწარმოს სტრუქტურის შექმნის სამუშაოს შეიძლება დავიწყოს მიზნების და სტრატეგიების დასახვით. საწარმოს სტრუქტურა განისაზღვრება მართვის სტრატეგიით.

ახალი ორგანიზაციის სტრუქტურის პროექტირებისას უნდა ვუპასუხოთ ოთხ კითხვას.

- როგორია ორგანიზაციის ძირითადი კომპონენტები?
- რომელი კომპონენტები უნდა შევავერთოთ, რომელი გამოვყოთ?
- რა ზომის და რა ფორმით კომპონენტები გვჭირდება?

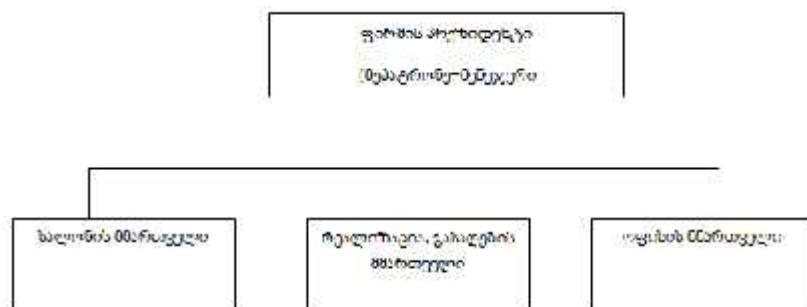
- როგორ განვათავსოთ და რა ურთიერთკავშირები უნდა იყოს მათ შორის?

ვითვალისწინებთ რა სტრუქტურის განსაზღვრის მნიშვნელობას საწარმოს წარმატებაში, აუცილებელია გავითვალისწინოთ ოპტიმალური სტრუქტურის ყველა ნიშანი, ასევე სტრუქტურაზე მოქმედი ყველა ფაქტორი რომლებიც მოყვანილია ცხრილ 17.2.

ოპტიმალური სტრუქტურის ნიშნები	ფაქტორები
მცირე ქვედანაყოფები მაღალკვალიფიციური პერსონალით	ტექნოლოგია
ხელმძღვანელობის კავშირების მინიმალურობა	გარემოება
სტრუქტურაში სპეციალისტთა ჯგუფის არსებობა	საწარმოს ზომა
სამუშაო გრაფიკის ორიენტაცია მომხმარებელზე	ბიზნესის სტრატეგია
ცვლილებებზე სწრაფი რეაგირება	არსებული პერსონალი
მაღალი მწარმოებლობა	გადაწყვეტილებათა მიღების სისტემა
დაბალი დანახარჯები	არსებული სტრუქტურა

ცხრილი 17.2. საწარმოს სტრუქტურაზე მოქმედი ფაქტორები

მცირე ბიზნესისთვის ყველაზე მარტივ ფორმას წარმოადგენს ერთპიროვნული საწარმო. ასეთი ფირმის მართვა ხორციელდება მესაკუთრის მიერ რომელიც თავის თავზე იღებს რისკს. ფირმის ხელმძღვანელი ხშირად თვითონ უძღვება საწარმოს ბუღალტერიას, ფინანსებს, მომარაგებას და რეალიზაციას, ადგენს ფასებს და აკეთებს რეკლამას. ბევრი რამ არის დამოკიდებული მასზე, მის მიზანდასახულობაზე და შრომისმოყვარეობაზე. მცირე საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურა შეგვიძლია წარმოვიდგინოთ შემდეგნაირად (ნახ.17. 4)



სქემა 13.4. მცირე საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურა

საწარმოს ზრდასთან და გაყიდვების მოცულობის ზრდასთან ერთად ექმნება საწარმოს მმართველი ჯგუფი. მმართველი ჯგუფი მოიცავს – საწარმოს მეპატრონეს, მომარაგების აგენტს (ხშირად იგი ასრულებს ტექნოლოგის ფუნქციებსაც), ოსტატი (ვის დაქვემდებარებაშიც იმყოფებიან მუშები). დროებით

სამუშაოზე იწვევენ ბუღალტერს. პროფესიების ურთერთშეთავსება, მმართველი ფუნქციების, ნათესავეებსა და ახლობლებს შორის ასეთი ტიპის საწარმოებში ხდება რესურსების ეკონომიკური გამოყენება.

ცხოვრებისუნარიანობას ინარჩუნებენ მხოლოდ ის ფირმები, რომლებიც ნერგავენ თანამედროვე მართვის მეთოდებს. ასეთი ფირმების წარმატებას უზრუნველყოფს სისტემური ინოვაციები, პროდუქციის და მომსახურების სფეროებში, რაც საშუალებას აძლევს შექმნან ახალი ბაზხრები და დააკმაყოფილონ მომხმარებლის გაზრდილი მოთხოვნები.

ბაზრის მკაცრი კონკურენციის პირობებში ვითარდება და სიცოცხლისუნარიანია ის საწარმო, ვისაც „ხელი უჭირავს მაჯისცემაზე“ ბაზრის მოთხოვნებზე, ბაზარზე არსებულ ცვლილებებზე და ამ ცვლილებების შესაბამისად წარმართავს საკუთარი საწარმოს სტრუქტურას და მენეჯმენტს.

მცირე საწარმოს მართვის მთავარ მოთხოვნას წარმოადგენს ბაზრის პირობების შესაბამისად მოახდინოს საწარმოს ადაპტაცია და შესაბამისად საწარმოს სამეურნეო საქმიანობა.

18. მცირე ბიზნესის მართვის პროცესების ავტომატიზაციის ტექნიკური უზრუნველყოფა

ინფორმაციის შეგროვება, ანალიზი, დამუშავება და მისი შემდგომი ასახვა გახდა ადამიანის მოღვაწეობის განუყრელი ნაწილი. ამ ფაქტის უარყოფა არცერთ მეწარმეს არ შეუძლია. ცხადია, რომ ინფორმაციის ფლობა საწაროსათვის განსაზღვრავს მის სიცოცხლის უნარიანობას და განვითარების პერსპექტივას. ყოველივე ზემოთ აღნიშნულიდან მცირე და საშუალო საწარმოს მოღვაწეობის ყველა სფეროსათვის აუცილებელია კონკრეტული კომპიუტერული სისტემა, შესაბამისი პროგრამული პაკეტებით დაკომპლექტებული.

გავეცნოთ მეთოდებს, რმოელთა საშუალებითაც უნდა მოხდეს ჩვენთვის საჭირო კომპიუტერული სისტემის და ყველა ტექნიკური საშუალებების შერჩევა, რომლებიც საჭიროა მცირე საწარმოში ინფორმაციის მიღების, მისი შემდგომი დამუშავებისა და ასახვისათვის.

კომპიუტერულმა ტექნოლოგიებმა იმდენად მოიცვეს მცირე და საშუალო ბიზნესი, რომ ნებისმიერი დარგის წარმოების წარმართვა მათ გარეშე შეუძლებელია.

კომპიუტერის აპარატურული უზრუნველყოფა:

ყოველი კომპიუტერი შედგება ძირითადი შემადგენელი კომპონენტებიდან, ცნობილი, როგორც აპარატურული უზრუნველყოფა:

- პროცესორი;
- მუდმივი მეხსიერება;
- ოპერატიული მეხსიერება;
- უნვიერსალური დანიშნულების სალტები;
- დისკური მოწყობილობების ინტერფეისები;
- გრაფიკული სალტები;
- ინფორმაციის შეყვანა გამოყვანის პორტები;
- კვების ბლოკი;
- დრეკადი დისკური მოწყობილობები;
- ვინჩესტერი;
- მონაცემთა ოპტიკური შენახვის საშუალებები.

კომპიუტერისპროგრამული უზრუნველყოფა.

პროგრამული უზრუნველყოფა, ტერმინი მოიცავს –

კომპიუტერის პროგრამებს, რომლებიც აძლევენ ინსტრუქციას კომპიუტერს. პროგრამული ენების გამოყენებით პროგრამისტები წერენ ინსტრუქციების კომპლექტს, რათა მიუთითონ კომპიუტერს, როგორ შეასრულოს ესა თუ ის განსაზღვრული ამოცანა.

მცირე და საშუალო ბიზნესის სფეროში არ არის აუცილებელი ცალკე პროგრამისტების დაქირავება, რათა შექმნან ცალკე პროგრამული უზრუნველყოფა. მცირე და საშუალო ბიზნესის სამართავად საკმარისია არსებული სტანდარტული პროგრამული პაკეტები. მეტ წილ მცირე საწარმოებს შეუძლიათ შეიძინონ მზა პროგრამული პაკეტები, რომლებიც შეესაბამებიან მათ მოთხოვნებს.

ბიზნესში გამოთვლითი სისტემების დანერგვამ, საკმაოდ გააუმჯობესა საქმის წარმოების პროცესი, აამალა მწარეობულობა, დააჩქარა სამუშაო პროცესი, მნივმნელოვნად შეამცირა შრომითი დანახარჯები.

პროგრამული უზრუნველყოფის ასპექტები, მცირე ბიზნესში: კომპიუტერის საშუალებით ხდება ანგარიშების დამუშავება და ზედდებულების გამოწერა, მარაგების აღწერის, გასავლის და შემოსავლის

კონტროლი, ფულადი სახსრების შემოსალის და გასავლის აღწერა და კონტროლი, საგადასახადო უწყისების გამოწერა, საბუღალტრო აღრიცხვა, საწარმოში შრომის განაწესის შედგენა, ტექსტების ბეჭდვა, მათი რედაქტირება და ა.შ.

მონაცემთა ბაზების მართვა: პროგრამული მართვის ეს სახე იწერს, იმახსოვრებს, ინახავს, ახდენს მონაცემთა ორგანიზებას, მართავს, ახარისხებს და აჯამებს მონაცემებს, მითიებული მახასიათებლების მიხედვით. მონაცემთა ბაზების მართვის დანიშნულებაა – ერთმანეთან ლოგიკურად დაკავშირებული მონაცემების ნაკრებთან მუშაობა; მონაცემთა ბაზაში შეყვანილი ინფორმაცია კლიენტს შესახებ შესაძლებელია დაჯგუფებული იქნეს სხვადასხვა სახით: რეგიონების მიხედვით, შესყიდვის ტიპით, შესყიდვების მოცულობით და ა.შ.

პროექტების მართვა: პროექტების მართვის პროგრამული უზრუნველყოფა გვეხმარება დაგეგმვაში, ანალიზში და აკონტროლებს სხვადასხვა სირთულის პროექტის მიმდინარეობას, ისეთებს როგორცაა შენობის მშენებლობა ან საცხოვრის ექსპლუატაციის

მართვა. მეწერმეს შეუძლია შეადგინოს საწარმოს ბიუჯეტი, სამუშაოთა წარმოების გრაფიკის ორგანიზება, დაგეგმოს საქონლის რეალიზების სტრატეგია, შეაგროვოს ნებისმიერი ინფორმაცია, დააფიქსიროს ფაქტები რაზეც აგებულია პროექტი.

მონაცემთა გრაფიკული ასახვა: ეს პროგრამული უზრუნველყოფა ცნობილია, როგორც კომპიუტერული გრაფიკა, რაც საშუალებას გვაძლევს ეკრანზე გამოვიტანოთ ან დავბეჭდოთ გრაფიკული გამოსახულებები. მომხმარებელს შეყავს მონაცემთა რიცხვითი მნიშვნელობები და კომპიუტერს გადაყავს გრაფიკულ გამოსახულებაში მრუდის, ჰისტოგრამის ან სხვა სახით. მონაცემების ცვლილების შესაბამისად კომპიუტერი ცვლის გრაფიკულ გამოსახულებას.

სამაგიდო საგამომცემლო სისტემა: ამ სახის კომპიუტერული პროგრამა საშუალებას გვაძლევს შევასრულოთ ტრადიციული საგამომცემლო ფუნქციები: ტექსტის აკრეფვა, ტექსტის რედაქტირება, ტექსტის გრაფიკული გაფორმება, შიფრის შერჩევა, დაკაბადონება და ამობეჭდვა. სამაგიდო საგამომცემლო სისტემა გვეხმარება ბროშურების, პროექტების,

კატალოგების, ანგარიშების და სხვა სახის გამოცემათა მომზადებაში. ამგვარი სახის პუბლიკაციების გამოცემა მეწარმეს აძლევს დროის და ფულადი სახსრების ეკონომიას.

კონსულტაცია კომპიუტერის შერჩევაში:

მეწარმეთა დიდი ნაწილი ვერ ერკვევა კომპიუტერულ ტექნოლოგიებსა და კომპიუტერულ ტექნიკაში. ამის გამო ისინი იწვევენ კონსულტანტს. კონსულტანტი უნდა ერკვეოდეს ბიზნესის იმ სახეობაში, რასაც მეწარმე წარმართავს ზუსტად უნდა ჩამოყალიბდეს კომპიუტერული სისტემის როლი აღნიშნულ ბიზნესში. ყოველივე ამან უნდა უზრუნველყოფდეს უომპიუტერული აპარატურის და პროგრამული უზრუნველყოფის ზუსტი შერჩევა ბიზნესის იმ სახეობისთვის რასაც მეწარმე აწარმოებს.

პროგრამული უზრუნველყოფის შერჩევა:

შესაძლებელი ერთი შეხედვით ჩანდეს, რომ საჭიროა შეირჩეს კომპიუტერული სისტემა, ხოლო შემდეგ მოხდეს პროგრამული უზრუნველყოფის შერჩევა. სინამდვილეში უკეთესია თავდაპირველად მოხდეს პროგრამული უზრუნველყოფის შერჩევა.

პრაქტიკულად საწარმოსათვის პროგრამული უზრუნველყოფის შერჩევა გაცილებით მნიშვნელოვანია კომპიუტერული სისტემის წარმატებით გამოყენების თვალსაზრისით ბიზნეს ამოცანებში. პროგრამული უზრუნველყოფის ზოგიერი სახე ყოველთვის არ არის მიზანშეწონილი ნებისმიერი სახის კომპიუტერულისათვის სამწუხაროდ არც თუ ისე ბერვი მეწარმე ითვალისწინებს ზემოთ აღნიშნულ ფაქტორს, ამიტომ არ არის გასაკვირი, რომ ბევრი კომპიუტერული სისტემა მოლოდინს არ ამართლებს.

პროგრამული პაკეტების ფართო არჩევანია, მნელია მხოლოდ სასურველი პაკეტის არსევა, რომელიც სრულად დააკმაყოფილებს საწარმოს მოთხოვნებს. ამ საკითხის გადაწყვეტაში დაგეხმარებიან კოლეგები, რომლებმაც უკვე მოახდინეს თავისი არსევანი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია არაკონკურენტი საწარმოს მეწარმის რჩევა, რომელიც იმავე სფეროში მუშაობს რომელშიც თქვენ ხართ დასაქმებული.

აპარატურული უზრუნველყოფის არჩევა: მას შემდეგ რაც გადაწყვეტთ თუ რომელი პროგრამული

უზრუნველყოფა მიესადაგება ჩვენს საწარმოს, გადავდივართ აპარატული უზურუნველყოფის შერჩევაზე. განვიხილოთ აპარატული უზრუნველყოფის შერჩევის ეტაპები.

- **პროგრამული უზრუნველყოფის მოთხოვნები.**

პასუხობს თუ არა კომპიუტერი პროგრამული უზრუნველყოფის მოთხოვნებს. რამდენად კარგად მუშაობს პროგრამული უზრუნველყოფა ჩვენს მიერ შერჩეულ კომპიუტერზე? საკმარისია თუ არა კომპიუტერის მეხსიერება და მისი გრაფიკული ასახვის შესაძლებლობები? რა სიჩქარით მუშაობს პროგრამული უზრუნველყოფა? მოსახერხებელია თუ არა კომპიუტერი მომხმარებლისათვის.

- **საიმედობა.** ცნობილია თუ არა კომპიუტერის მწარმოებელი ფირმა მცირე ბიზნესის ბაზარზე? რამდენი წელია აწარმოებს აღნიშნული ფირმა გამოთვლით ტექნიკას? როგორი ავტორიეტეტით სარგებლობს კომპიუტერის მწარმოებელი ფირმა მცირე ბიზნესის ადგილობრივ წარმომადგენლებში?

- **ადაპტაციის გაფართოების უნარი.** შესაძლებელია თუ არა დავხვეწოთ კომპიუტერი ჩვენი საწარმოს

ზრდის შესაბამისად? დაგვჭირდება თუ არა უფრო მძლავრი კომპიუტერი? მოხდება თუ არა ადაპტაცია არსებული პროგრამული პაკეტის და ფაილების ახალ სისტემაში?

- **დანახარჯები.** დანახარჯები დაკავშირებული აპარატულ, პროგრამულ უზრუნველყოფასთან და კომპიუტერის ექსპლუატაციისათან, იქნება თუ არა უმნიშვნელო საწარმოს მწარმოებლობის ზრდასთან შდარებით? რა რაოდენობის ფულადი სახსრები დაიხარჯება მომსახურეთა სწავლაში კომპიუტერის ექსპლუატაციაზე? თანხის რა რაოდენობაა საჭირო კომპიუტერული სისტემის გაწყობასა და გაშვებაზე?

№ **მხარდაჭერა.** შესძლებს თუ არა კომპიუტერის მწარმოებელი ფირმა დროულ და პროფესიონალურ ტექნიკურ მოხმარებას იმ შემთხვევაში თუ მოხდა კომპიუტერის დაზიანება? ხელმისაწვდომია თუ არა კომპიუტერის მარაგი ნაწილები? შესაძლებელია თუ არა კომპიუტერის ადგილზე შეკვეება ან აუცილებელია სახელოვნოში წაღება? მიზანშეწონილია თუ არა, რომ სხვა კომპიუტერული კომპანია ემსახურებოდეს ჩვენს საწარმოს?

• **თავსებადობა.** რამდენად თავსებადია არსებული კომპიუტერი პროგრამული უზრუნველყოფის მომავალ ვერსიებთან? თავსებადია თუ არა არსებული კომპიუტერი ქსელების მონაცემთა ბაზებთან, ბანკების მომსახურებობის შემოთავაზებებთან და სხვა ტიპის მომსახურებობის სახეებთან.

რეზიუმე. კომპიუტერულმა რევოლუციამ მთლიანად მოიცავა ბიზნესის ყველა სფერო. კომპიუტერის გამოყენების უპირატესობა საშუალოდაა დკავშირებული მწარმოებლობის ამაღლებასთან. შესანიშნავია მრავალფუნქციური კომპიუტერი, რმოელიც საშუალებას გვაძლევს მივიღოთ მეტი, მცირედი დანახარჯებით.

მწარმოებლობის მაღალი დონის მისაღწევად კომპიუტერის გამოყენებით მეწარმემ შეიძლება გამოიყენოს სხვადასვა პროგრამული პაკეტები, როგორებიცაა:

- ელექტრონული ცხრილები;
- ტექსტური რედაქტორი;
- მონაცემთა მართვის სისტემა;
- პროექტების მართვის სისტემა;

- გრაფიკული რედაქტირება;
- სამაგიდო სგამომცემლო სისტემა.

რომელი კომპიუტერული სისტემის გამოყენებას გადავწყვეტთ, წინასწარ უნდა ჩავატაროთ ეკონომიკური მიზანშეწონილობის ანალიზი, სასურველია კონსულტანტთან. ანალიზის დასკვნა უნდა წარმოადგენდეს პროგრამიული უზრუნველყოფის შერჩევას, რომელიც თავის მხრივ განსაზღვრავს აპარატულ უზრუნველყოფას.

