

**ოპარ ქველავილი**

---

---

**ფერმერული მეურნეობის  
მენეჯმენტი**

**პრაქტიკული სახელმძღვანელო**

რეკომენდებულია საქართველოს ბიზნესის  
უნივერსიტეტის სამეცნიერო საბჭოს მიერ

გამომცემლობა “არეალი”

---

---

თბილისი 2005

**ფერმერული მეურნეობის  
მენეჯმენტი**

**რედაქტორი:**

**გიორგი ნიკოლეიშვილი**

მკონოეიკის მენეჟერებათა ლოქტორი,  
პროფესორი, საქაროქველეს სოფლის  
მეურნეობის მენეჟერებათა აკადემიის  
ფერ-კორესაონდენტი

**რეცენზენტები:**

**ესტატი ბოლოლაქე**

მკონოეიკის მენეჟერებათა ლოქტორი,  
პროფესორი, საქაროქველეს კონსუმი  
მენეჟერებათა აკადემიის აკადემიკოსი

**გიორგი შუბლაქე**

მკონოეიკის მენეჟერებათა ლოქტორი,  
პროფესორი, საქაროქველეს მკონოეიკის  
მენეჟერებათა აკადემიის აკადემიკოსი



## ოპარ ბრიგოლის ძე ქეშელაშვილი

### ავტორის შესახებ

დაიბადა 1941 წელს, მეცნიერთა ოჯახში, 1963 წელს წარჩინებით დაამთავრა საქართველოს სასოფლო-სამეურნეო ინსტიტუტის ეკონომიკისა და ორგანიზაციის ფაკულტეტი; 1964 წელს უცხო ენათა ინსტიტუტის ორწლიანი კურსები ინგლისური ენის სპეციალობით; 1967 წელს დაიცვა ეკონომიკის მეცნიერებათა კანდიდატის, ხოლო 1978 წელს ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორის სამეცნიერო ხარისხი; მინიჭებული აქვს პროფესორის სამეცნიერო წოდება.

1994 წლიდან არის საქართველოს სოფლის მეურნეობის მეცნიერებათა აკადემიის წევრ-კორესპონდენტი, ხოლო 1995 წლიდან ამავე აკადემიის ნამდვილი წევრი (აკადემიკოსი); 1995 წლიდან არის საქართველოს ბიზნესის მეცნიერებათა აკადემიის აკადემიკოსი და ვიცე-პრეზიდენტი; 1995 წლიდან საქართველოს ეკოლოგიის მეცნიერებათა აკადემიის აკადემიკოსი; 1978 წლიდან ნიუ-იორკის მეცნიერებათა აკადემიის წევრი.

არის საქართველოს ბიზნესის უნივერსიტეტის რექტორი; საქართველოს აგროსამრეწველო კომ-

პლექსის ეკონომიკისა და მართვის სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტის დირექტორის მოადგილე; საქართველოს მეცნიერთა უფლებების დაცვის ასოციაციის პრეზიდენტი; საქართველოს კერძო უმაღლესი სასწავლებლების დამფუძნებელთა და რექტორთა საბჭოს თავმჯდომარე;

საქართველოს ჟურნალისტთა ფედერაციის წევრი.

გამოქვეყნებული აქვს 332 სამეცნიერო ნაშრომი, აქედან 25 მონოგრაფია და სახელმძღვანელო, 36 ბროშურა და ცალკე გამოცემა; 20 ნაშრომი გამოცემულია საზღვარგარეთ; გამოქვეყნებული აქვს 244 საგაზეთო, მეცნიერულ-პუბლიცისტური სტატია. მისი რედაქტორობით გამოცემულია 54 წიგნი.

აღზდილი ჰყავს 21 ასპირანტი და მაძიებელი.

მონაწილეობდა 2 მსოფლიო კონგრესში.

1999 წელს დაჯილდოვდა ღირსების ორდენით.

მიღებული აქვს პრემიები და მედლები.

მეინინერული მოღვაწეობის ამრსიამოლო სუარსეობა:

- სოფლის მეურნეობის ეკონომიკა, ორგანიზაცია, მართვა, სპეციალიზაცია, ინტენსიფიკაცია. ინტიგრაცია, პროგნოზირება, სამეურნეო რისკი;
- სოფლის მეურნეობის ვაძლოლის სისტემები;
- საბაზრო ეკონომიკა, ბიზნესის ორგანიზაცია, მარკეტინგი; მენეჯმენტი, სამართალდაცვის მენეჯმენტი, მსოფლიო ეკონომიკა, საგარეო-ეკონომიკური ურთიერთობები;
- ეკოლოგიისა და ბუნებათსარგებლობის ეკონომიკა და მართვა; მიწათმოქმედების ქიმიზაციისა და მეცნარეთა დაცვის ეკონომიკა;
- გლობალიზაცია, ეკონომიკური უსაფრთხოება და განვითარების სტრატეგია;
- ინოვაციური (ცოდნის) ეკონომიკა.

ჰობი: ფოტოხელოვნება და კომპიუტერული ტექნოლოგია.

# წინასიტყვაობა

(რატომ შეიქმნა ეს სახელმძღვანელო?)

XX საუკუნის 90-იანი წლებიდან საქართველოში დიდი ეკონომიკური და პოლიტიკური ცვლილებები და გარდატეხა მოხდა. ძირფესვიანად შეიცვალა სოციალური მოტივაციები, მისი რეალიზაციის გარემო და საშუალებები.

ყოველივე ამან განაპირობა ახალი აზროვნების ჩამოყალიბება და შესაბამისად ის, რომ ახალ დროს ახალი ადამიანები ქმნიან. XXI საუკუნეს საქართველო ახალი თვალსაწიერით შეხვდა.

გლობალიზაციის თანამედროვე პირობებსა და სივრცეში, ეკონომიკის ახლებურ სისტემას სრულიად განსხვავებული და პროგრესული ხედვის მართვა სჭირდება. ეს რთული და შრომატევადი პროცესია, რომელიც თანდათანობით და ეტაპობრივად სრულყოფასა და განვითარებას მოითხოვს.

დღეს, საქართველოში ახალი სისტემის ეკონომიკის ჩართვისას მორგებული კადრების დიდ ნაკლებობას განვიცდით, რომლებსაც ათვისებული უნდა ჰქონდეთ თანამედროვე ეკონომიკური ცოდნის ძირითადი საფუძვლები, ბიზნესის, მარკეტინგისა და მენეჯმენტის პრინციპები და შეეძლებათ მათი პრაქტიკული რეალიზაცია.

მიუხედავად იმისა, რომ უკანასკნელ წლებში ამ სფეროში მრავალი სამეცნიერო ლიტერატურა შეიქმნა, ბევრი ნაოთარგმნი შრომაც და ამას დღითიდღე ახალ-ახალი წიგნები ემატება. მოსახლეობის დიდი ნაწილისათვის, განსაკუთრებით სოფლის მცხოვრებთათვის, ისინი არაიშვიათად ნაკლებად მისაწვდომ-გამოსაყენებელია.

ეს, ვერ ერთი განპირობებულია ოჯახური ბიუჯეტის სიმწირით და აგრეთვე იმის გამოც, რომ ისინი ვერ გარკვეულან და ალღოს ვერ უღებენ, თუ რომელი ერთი შეიძინონ და გამოიყენონ.

ბევრი წიგნი და სახელმძღვანელო, თავისი სიროთულისა და მძიმე ენის გამო, საერთოდ, სოფლის მოსახლეობისა და კერძოდ, ფერმერთა ცოდნის დონესა და ათვისების უნარს არც შეესაბამება.

ამასთან, დღევანდელი მკითხველი, მითუმეტეს, სოფლის მოსახლეობა, რომელიც ახლა იძენს და ინვითარებს სამეწარმეო ჩვევებს, ახლა იმკვიდრებს ადგილს ცხოვრებაში, ითხოვს ისეთ ლიტერატურას, რომელშიც პოპულარული და ყველასათვის გასაგები ენით იქნება მოცემული თანამედროვე ბიზნესის, მარკეტინგისა და მენეჯმენტის, ფულად-საკრედიტო ურთიერთობებისა და ანგარიშსწორების როული სისტემა, პრინციპები, პოზიციები, ფუნქციები და ა.შ.

წინამდებარე სახელმძღვანელოს მომზადების მიზანი ის იყო, რომ შექმნილიყო ისეთი ხასიათისა და შინაარსის ნაშრომი, რომელიც გამოადგებოდათ ფერმერულ მეურნეობათა მფლობელებს (ფერმერ-მენეჯერებს), სოფლის სკოლების მასწავლებლებსა და მოსწავლეებს, თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლების ათვისებაში და მიიღებდნენ არაა მარტო თეორიულ და მეთოდოლოგიურ ცოდნას, არამედ, კონკრეტული მაგალითების მომარჯვებელი გამოყენებით შეიძენდნენ იმ პრაქტიკულ ჩვევებსაც, რაც ყოველდღე სჭირდებათ ფერმერულ მეურნეობებს წარმოების სწორად გაძლოლაში.

ეს სახელმძღვანელო იმიტომ შეიქმნა, რომ გარკვეული წვლილი შეიტანოს სოფლის ფერმერთა ახალი თაობის ფორმირების, მათთვის მენეჯმენტის საფუძვლების დაუფლებისა და ბიზნესური ორიენტაციის სრულყოფის საქმეში.

სახელმძღვანელოში გაშუქებულია ფერმერული მეურნეობის არსი და ფუნქციები, ფერმერთა უფლება-მოვალეობანი; მოცემულია ფერმერული მეურნეობის მენეჯმენტის მიზანი. ამოცანები, პრინციპები, ფუნქციები, მეთოდები, ტექნოლოგია. დაწერილებით არის ახსნილი ბიზნეს-გეგმა, როგორც მენეჯერის ძირითადი სამოქმედო პროგრამა და მისი შედგენის პრაქტიკა. საგანგებოდ არის გამოკვეთილი ფერმერული მეურნეობის განვითარების საწარმოო პროგრამისა და

საფინანსო გეგმის (ბალანსის) შედგენა, რომელიც უზრუნველყოფილია კონკრეტული, სანიმუშო ციფრობრივი მაჩვენებლებითა და შესაბამისი კომენტარებით.

ახსნილია ფერმერული მეურნეობის მენეჯმენტის სრულყოფის სპეციფიკური ეკონომიკური მაჩასიათებლები და მათი გაანგარიშების მეთოდები. ეს საკმაოდ ორიგინალური ნაწილია, სადაც სხვა მაჩასიათებლებთან ერთად მოცემულია გარანტირებულად მომგებიანი მოსავლიანობის დონისა და საქონელზე დასაბუთებული ფასის დადგენის წესი.

დიდ ინტერესს იმსახურებს ფერმერული მეურნეობის მდგრადობის, გადახდისუნარიანობისა და მენეჯმენტის ეკონომიკური შეფასების მეთოდიკა და სწავლება სამეურნეო რისკის პირობებში ალტერნატიული გადაწყვეტილებების მიღების შესახებ.

ამ სახელმძღვანელოს შესწავლამ ფერმერული მეურნეობის მენეჯმენტის სფეროში დასაქმებულ ადამიანებს ხელი უნდა შეუწყოს საფუძვლიანად გაერკვნენ და დაეუფლონ მართვის ხელოვნებას, შეიმუშაონ სწორი სტრატეგია, სსკადასხვა სიტუაციების გათვალისწინებით მიიღონ გამართლებული გადაწყვეტილებები, ყაირათიანად და მიზნობრივად გამოიყენონ მათ ხელში არსებული პოტენციური რესურსები და საშუალებები, აამაღლონ მეურნეობის გაძლოლის კულტურის დონე, უზრუნველყონ გარანტირებული და მყარი მოგების მიღება, რაც კარგად და გონივრულად აგებული მენეჯმენტისა და საერთოდ, ბიზნესური საქმიანობის მთავარ მიზანს შეადგენს.

მაშ ასე, თქვენს ხელთ არის თანამედროვე ხედვის, საქართველოს სოფლის მეურნეობისა და ფერმერული მეურნეობის სპეციფიკის გათვალისწინებით აგებული, სრულიად ახლებური ხასიათისა და შინაარსის პრაქტიკული სახელმძღვანელო. შეისწავლეთ იგი და მას, თუ თქვენს გონიერებასაც შეუერთებთ, წარმატებები გარანტირებული გექნებათ.

ვიმეორებ ცნობილ ჭეშმარიტებას და გარწმუნებთ, შეუძლებელი არაფერია.

ამ სახელმძღვანელოს ზოგიერთი ნაწილის მომზადებისას ფართოდ ვეყრდნობოდით: 1. პროფესორ ს. ყამარაულის, ეკონომიკის მეცნიერებათა კანდიდატების: ვ. ზეიკიძის, ი. ახალბედაშვილის, ლ. რატიანის და ზ. ბერიძის მიერ შესრულებულ გაანგარიშებებს, რომლებიც ასახულია პროფ. ს. ყამარაულის საერთო ხელმძღვანელობითა და ჩემივე თანაავტორობით გამოცემულ (2000წ.) სახელმძღვანელოში „წარმოების ორგანიზაცია და მართვა ფერმერულ მეურნეობაში“; 2. პროფესორების: გ. მესტიერიშვილის, ე. ბარათაშვილისა და გ. ჯავახიძის სახელმძღვანელოს „მენეჯმენტის საფუძვლები“ (თბილისი, 1997წ.); 3. პროფესორების: რ. გოგოხიასა და გ. კილასონიას ნაშრომს „ფერმერული მეურნეობის პორიზონტები“ (თბილისი, 1999წ.), რისთვისაც მათ დიდ მადლობას მოვახსენებ.

სახელმძღვანელოს ბოლოს, დანართში, ნიმუშის სახით ვიძლევიტ მეცხოველეობის მიმართულების კონკრეტული ფერმერული მეურნეობის მაგალითზე შედგენილ გამარტივებულ ბიზნეს-გეგმას. იგი სომზადდა ეკონომიკის მეცნიერებათა კანდიდატის, ამ მეურნეობის დამუუძნებლის ა. ოქროცავარიძის მიერ, რომელიც ჩვენ დავხვეწეთ და საბოლოო სახე მივეციტ.

აღნიშნული ბიზნეს-გეგმა, როგორც ფერმერული მეურნეობის მენეჯმენტის ძირითადი სამოქმედო პროგრამა, ასეთი პროგრამის შედგენის ერთ-ერთი მოდიფიკაციაა. რომელიც განსხვავებული მიზნებისა და კონკრეტული პირობების გათვალისწინებით სრულიად სხვა საჩის, სტრუქტურისა და სირთულის შეიძლება იყოს. ასე, რომ ძისი შედგენა და მთლიანად მეურნეობის მენეჯმენტის აგება ღრმად დიფერენცირებულ მიდგომასა და გადაწყვეტას მოითხოვს.



# 1

## თავი: ფერმერული მეურნეობის არსი, ფუნქციები და შექმნის ორგანიზაცია

ამ თავში თქვენ შეგიძლიათ:

1. გაერკვეთ, თუ რა არის ფერმერული მეურნეობა;
2. წარმოდგენა იქონიით მის ძირითად ამოცანებსა და ფუნქციებზე;
3. იმსჯელოთ იმის შესახებ, თუ როგორ იქმნება ფერმერული მეურნეობა და რა არის საჭირო ამისათვის;
4. ჩამოთვალოთ ფერმერთა უფლება-მოვალეობანი.

### 1.1. რა არის ფერმერული მეურნეობა და რა ფუნქციები გააჩნია მას?

ფერმერული მეურნეობა, ანუ იგივე გლეხური მეურნეობა, ეს არის კერძო სასოფლო-სამეურნეო საწარმო, საკუთარ ან იჯარით აღებულ მიწის ნაკვეთზე.

გლეხი მეწარმე იგივე ფერმერია. იგი შეიძლება ფლობდეს და უძღვებოდეს შედარებით მსხვილ ან მცირე წარმოებას, რომელშიც შეიძლება განსხვავებული იყოს სექსანიზაციის, ფართო გაგებით კი ინდუსტრიალიზაციის დონე, შესაბამისად ხელით, აგრეთვე დაქირავებული შრომის ხვედრითი წილი.

ზოგიერთი ქართველი მეცნიერი, თავისი შეხედულებით, განასხვავებს გლეხურ მეურნეობას ფერმერულისაგან, რის საფუძვლადაც მიიჩნევს მეურნეობის სიდიდეს, მექანიზაციის დონეს. საქონლიანობის დონეს.

მთელი კატეგორიულობით უნდა ითქვას, რომ (და ამას მეცნიერ-ეკონომისტთა დიდი უმრავლესობა იზიარებს) გლეხური მეურნეობა ეს იგივე ფერმერული მეურნეობაა და ისინი შეიძლება ვიხმაროთ მხოლოდ როგორც სინონიმები.

ერთი კი ის შეიძლება ითქვას, რომ სიტყვები „ფერმერული“, „ფერმერი“ უცხოურიდან ნასესხები სიტყვებია ისევე, როგორც ვთქვათ, „მარკეტინგი“, „მენეჯმენტი“, „ბიზნესი“ და ა.შ., რომლებიც მტკიცედ დამკვიდრდა არა მარტო ჩვენს, არამედ მთელი მსოფლიოს ეკონომიკურ აზროვნებაში და მათ უკვე გვერდს ვერ ავუვლით.

ამრიგად, საერთაშორისო ტერმინოლოგიური სრულყოფის პროცესის შესაბამისად, მართებულია ვიხმაროთ ფერმერი, რომელიც ისტორიული ქართული „გლეხის“ თანამედროვე ინტერპრეტაციაა და რომელმაც ის დამატებითი დატვირთვა შეიძინა, რომ იგი არის სრულიად დამოუკიდებელი და კერძო მეწარმე, ფართო გაგებით კი ბიზნესმენი და ამავე დროს მენეჯერიც, რომელიც თავის ბიზნესს მართავს. ცხადია, ამასთან საკარმიდამო მეურნეობა ვერ გაიგივდება.

როგორც ჩანს, ქართველი ფერმერი თანამედროვე ეპოქის სრულიად ახალი ტიპია, რომელიც თანდათან ერგება და ერწყმის დროის, კერძოდ, საბაზრო ურთიერთობათა მოთხოვნებს. უახლოეს ათწლეულებში უფრო მკვეთრად გამოიკვეთება ამ, ახალ დროზე მორგებული ახალი ადამიანის ეკონომიკური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური სახე და მისთვის სპეციფიკური და ნიშანდობლივი მახასიათებლები. ეს, საქართველოში ძალზე მნიშვნელოვანი ისტორიულ-ეკონომიკური და სოციალურ-დემოგრაფიული პროცესია.

ამ მსჯელობასთან დაკავშირებით უნდა ითქვას, რომ მეცნიერებმა მაინც სცადეს შემოეღოთ ერთ-ერთი ეკონომიკური პარამეტრი, რომლითაც უყოყმანოდ დაადგენდნენ: მეურნეობას შეიძლება ეწოდოს თუ არა ფერმერული. როგორც ახლა პირობითად არის მიჩნეული, ფერმერული მეურნეობა, იგი რომ ასეთად იწოდებოდეს, წლის განმავლობაში უნდა აწარმოებდეს

და ჰყიდეს არაუმცირეს 1000 ლარის ღირებულების საკუთარი წარმოების სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციას.

საქართველოს კანონში „მეწარმეთა შესახებ“ ფერმერული მეურნეობა არ მოიხსენიება, ამიტომ, შესაბამისი საკანონმდებლო ბაზის უქონლობის გამო ფერმერული მეურნეობა იურიდიულად შეზღუდულია და არ არის უზრუნველყოფილი. არსებობს ტენდენცია, რომ იგი მოექცეს ინდივიდუალური საწარმოს. შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების ან სხვა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის ჩარჩოებში.

საქართველოში, სოფლად ფუნქციონირებს 1700-ზე მეტი საკუთრების სხვადასხვა სახის ფორმირება, მ.შ. 630 შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (შ.პ.ს.), 100 სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება, 30 სააქციო საზოგადოება, 240 კოოპერატივი, 250 ინდივიდუალური საწარმო და სხვ.

კანონმდებლობაში უშუალოდ ფერმერული მეურნეობის შესახებ, რაც შეიძლება მალე უნდა იქნას ასახულ-განსტკიცებული.

ფერმერული მეურნეობის ძირითად ამოცანებს წარმოადგენს:

- სასოფლო-სამეურნეო წარმოების გაძლიერება, პროდუქციის წარმოება და რეალიზაცია საბაზრო ურთიერთობათა მოტივაციების შესაბამისად; მიწის სავარგულების რაციონალური გამოყენება, ნიადაგის ნაყოფიერების თანმიმდევრული ამაღლება; სოფლის სოციალური სფეროს განვითარებაში შრომითი და ფულადი მონაწილეობის მიღება; მოზარდი თაობის აღზრდა შრომით ტრადიციებზე; ფერმერული მეურნეობის წვერთა ჯანმრთელობაზე და მათი ნორმალური დასვენების პირობების შექმნაზე ზრუნვა.

ფერმერული მეურნეობა ახორციელებს შემდეგ ფუნქციებს:

- ❖ ორგანიზაციას უკეთებს მასზე მიმავრუბული სასოფლო-სამეურნეო სავარგულების რაციონალურ გამოყენებას: შეიძენს, ცვლის, ყიდის, იჯარით იღებს სახელმწიფო, კოოპერატიულ და საზოგადოებრივი ორგანიზაციებისაგან თუ დაწესებულებებისაგან, აგრეთვე მოქალაქეებისაგან იმ ქონებას, რომელიც საჭიროა მეურნეობის ნორმალური გაძლიერებისათვის;
- სარგებლობს მატერიალურ-ტექნიკური, სატრანსპორტო, სარემონტო, ვეტერინარული და სამეცნიერო-საკონსულტაციო მომსახურებით;
- დროულად იხდის ბანკებიდან მიღებულ კრედიტებს;
- დამოუკიდებლად ამყარებს შესაბამის სახელშეკრულებო ურთიერთობებს;
- წარმოებული პროდუქციის რეალიზაციას ახდენს თავისი შეხედულებისამებრ;
- ამყარებს საქმიან ურთიერთობებს საზღვარგარეთელ პარტნიორებთან და ა.შ.

ფერმერული მეურნეობა წარმოადგენს რა შედარებით მცირე სიდიდის სასოფლო-სამეურნეო საწარმოს, ზასიათდება სამეურნეო სისტემის მაღალი ელასტიურობით და გამძლეობით. იგი ადვილად ეგუება საბაზრო მექანიზმს. მართალია, კონკურენციულ ბრძოლაში მას რამდენადმე სუსტი თავდაცვის უნარი აქვს მსხვილ საწარმოებთან შედარებით, მაგრამ ამასთან, მარცხსაც ადვილად და ნაკლები დანახარჯებით იტანს, ახდენს რა ზარალის მოკლე დროში კომპენსაციას. სწრაფად რეაგირებს ბაზრის ნებისმიერ ტენდენციაზე, ნაკლებად არის დამოკიდებული მსოფლიო ეკონომიკაზე. აშშ-ში გავრცელებულიც კია ასეთი გამოთქმა „იყო მცირე – ეს საუცხოოა“.

ამ და სხვა მთელი რიგი უპირატესობებისა და დროის მოთხოვნებზე მორგებულობის გამო, საქართველოში ფერმერული მეურნეობის ფუნქციონირება სასოფლო-სამეურნეო

წარმოების ორგანიზაციისა და განვითარების მაგისტრალური და სტრატეგიული მიმართულებაა. მითუმეტეს, რომ ასეთი მიუზერნობა მიწის რაციონალური გამოყენების საკმაოდ ეფექტური ფორმაა, რასაც მცირემიწიანი საქართველოსათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს.

აღსანიშნავია ისიც, რომ ფერმერული მეურნეობები კროკნული ყოფის, კულტურისა და ტრადიციების საუკეთესო დასაცავი და გამტარებლები არიან.

საზგადასმელია, რომ რეალურად ფერმერი ყოველთვის დაქირავებულ მუშაზე უფრო ინიციატივიანია. იგი თავის თავს თვითონ ქირაობს და თავის თავს თვითონვე აკონტროლებს. ამასთან, ვინაიდან ფერმერების უმრავლესობა თავის სამუშაო ადგილზევე ცხოვრობს, ძალიან ძნელია ერთიმეორისაგან შრომისა და არასამუშაო დროს შორის მკვეთრი მიჯნის გაკლება.

ამ მეურნეობათა უპირატესობაა ისიც, რომ აქ ოჯახის ყველა წევრის (მოხუცის, მოზარდის, შრომისუნარიანის) შრომის გამოყენება შეიძლება. მასში წარმოება ინტეგრირებული და შეხამებულია ოჯახის კვლავწარმოების პროცესთან, რაც საკმაოდ საყურადღებო მომენტია.

ფერმერული მეურნეობების მიზნობრივი და ეფექტური განკითარება, აგრარული რეფორმის შესაბამისად და აგროსერვისის თანამედროვე მდგომარეობის გათვალისწინებით, დღის წესრიგში აყენებს სოფლად ერთიანი საინჟინრო სამსახურის შექმნის საკითხს, რომელმაც უნდა განახორციელოს მატერიალურ-ტექნიკური საშუალებებით უზრუნველყოფა, მათი შექცეობა, მექანიზებული სატრანსპორტო, სამონტაჟო და აგროქიმიური სამუშაოების შესრულება და სხვ.

უნდა შეიქმნას ფართოგაბარიტიანი და ძვირადღირებული ტექნიკის გამქირავებელი პუნქტები.

უნდა გაფართოვდეს 8-18 ცხენის ძალიანი საძოო მოდიფიკაციის მცირეგაბარიტიანი ტრაქტორების, აგრეთვე 7-10 ცხენის ძალის მქონე მოტობლოკებისა და მოტორიზებული იარაღების წარმოება.

საჭირო და აუცილებელია სასოფლო-სამეურნეო პროდუქტების დამზადების, აგრონომიული, აგროქიმიური, მცენარეთა დაცვის, ზოოვეტერინარული თუ სხვა სახის საწარმოო მომსახურების სათანადო დონეზე ორგანიზაცია.

## 1.2. როგორ იქმნება ფერმერული მეურნეობა?

ვიდრე ფერმერულ მეურნეობას ჩამოაყალიბებდეთ, უწინარეს ყოვლისა საჭიროა კარვად წარმოიდგინოთ და გაანალიზოთ, თუ რის გაკეთებას აპირებთ, რა პირობებში მოგიხდებათ მუშაობა, რა საშუალებებსა და რესურსებს ფლობთ, როგორი შედეგები მოჰყვება თქვენ ნაბიჯს. როგორი იქნება პერსპექტივა.

ამის შემდეგ, უნდა შეადგინოთ დასაბუთებული და რეალურ პირობებზე გათვლილი ბიზნეს-გეგმა, ანუ სამუშაო პროგრამა, სათანადო ეკონომიკური პარამეტრების ასახვით. მასში მოცემული უნდა იყოს საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები, მეურნეობის დარგობრივი სტრუქტურა (სპეციალიზაცია), საჭირო ფულად-მატერიალური და შრომითი რესურსები, სხვა ფორმირებებთან კავშირში შესასრულებელი სამუშაოები, მოსალოდნელი შედეგები.

ასეთი მონაცემების მიღების შემდეგ დარწმუნდებით, გამართლება ექნება თუ არა აქცინს ნაბიჯს, თუმცა საძნელო არაფერია. კარგი მეურნის ხელში ნებისმიერი სახის საწარმო მომგებიანი შეიძლება იყოს.

ფერმერული მეურნეობა შეიძლება იყოს შემდეგი ფორმის: ერთპიროვნული; საიჯარო; კოოპერატიული ტიპის.

კოოპერატიული ტიპის მეურნეობა ორგანიზაციის უმაღლესი ფორმაა. იგი ფართოდ იყენებს მოწინავე ტექნიკასა და ტექნოლოგიას, შრომისა და წარმოების ორგანიზაციის ყველაზე ეფექტურ და პროგრესულ ფორმებს; შეუძლია შექმნას მყარი ფულადი (საკუთარი და მოზიდული) რესურსები; აქვს

მანეკირების დიდი შესაძლებლობა, შეუძლია შექმნას ვარანტირებული და მყარი ეკონომიკური პოტენციალი; გააჩნია დიდი შესაძლებლობები მენეჯმენტის სრულყოფისა და საბაზრო მითოსოვნების შესრულების თვალსაზრისით.

ფერმერული მეურნეობა, როგორც იურიდიული პირი, შეიძლება წარმოდგენილი იყოს არა ერთი, არამედ რამდენიმე ოჯახის სახით, ანდა ცალკეული მოქალაქეების ჯგუფის სახით. იგი, ცხადია, ორიენტირებული უნდა იყოს სასაქონლო პროდუქციის წარმოებაზე.

ფერმერული მეურნეობა ფუძნდება საკუთრებასა და მუცმიც მფლობელობაში, ან იჯარით აღებულ მიწის ნაკვეთზე. გადასაცემი მიწის ზღვრული ოდენობა განისაზღვრება ადგილობრივი ნიადაგურ-კლიმატური თავისებურებების, სოფლის მეურნეობის ზონალური სპეციალიზაციისა და არსებული სასოფლო-სამეურნეო სავარგულების საერთო მოცულობის გათვალისწინებით.

უკანასკნელ წლებში ფერმერული მეურნეობის განვითარების მიზნით საქართველოს მოსახლეობას გადაეცა მთელი სავარგულების 28-30%, მ.შ. სახნაის 58-60%, მრავალწლიანი ნარგავების 36-38%, საძოვრების 7-8%. ეს მასკენებლები წლების მიხედვით ზრდის ტენდენციით ხასითდება.

ფერმერული მეურნეობის შექმნის უფლება აქვს საქართველოს ყველა მოქალაქეს, რომელსაც შეუსრულდა 18 წელი და აქვს გარკვეული გამოცდილება. ოჯახის წევრობა არ ნიშნავს ფერმერული მეურნეობის ავტომატიურ წევრობას, იგი ფერმერულ მეურნეობაში გაერთიანების საკითხს დამოუკიდებლად წყვეტს. ამ მეურნეობის წევრები შეიძლება იყვნენ მშობლები, მეუღლეები, შვილები, ნათესაეები და სხვა პირები. დაქირავებული მუშები მეურნეობის წევრებად არ ითვლებიან.

ფერმერული მეურნეობის შექმნის მსურველები მიმართავენ ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებს განცხადებით, რომელშიც უთითებენ მიწის ფართობის ადგილმდებარეობასა და სიდიდეს, მისი გამოყენების მიზანს და ფერმერული

მეურნეობის წევრთა რიცხვს. რეგისტრაციაში გატარების შემდეგ სახელმწიფო აქტი გაიცემა მეურნეობის ხელმძღვანელის სახელზე.

ამის შემდეგ მეურნეობა დამოუკიდებლად განსაზღვრავს საქმიანობის მიმართულებას, წარმოების სტრუქტურას და მოცულობას, პროდუქციის რეალიზაციის გზებსა და არხებს, ირჩევს პარტნიორებს და ა.შ. ამ და სხვა საქმეებში დაუშვებელია სახელმწიფოს ჩარევა, გარდა კანონსაწინააღმდეგო ქმედებების შემთხვევაში. ამასთან, სახელმწიფო უზრუნველყოფს ფერმერული მეურნეობის უფლებას, ხელს უწყობს მის განვითარებას ისეთი ეკონომიკური ბერკეტებით, როგორცაა: კრედიტი, ფასები, სოციალური გარანტიები და სხვ.

ფერმერს ძირითად საქმიანობასთან ერთად შეუძლია განავითაროს დამხმარე მეურნეობა, რაც ააჩაღებს მის შემოსავალს.

ფერმერულ მეურნეობას შეუძლია გამოიყენოს თავის ნაკვეთზე არსებული ტორფი, ტყის სავარგული, წყალი და სხვ. ააშენოს საცხოვრებელი სახლი, საწარმოო და სხვა ნაგებობები.

საქართველოში ფერმერულ მეურნეობათა განვითარებისათვის გეოგრაფიულად ხელშემწყობი პირობები არსებობს. ეს აიხსნება მთაგორიანი რელიეფით, მთიან რეგიონებში სახნავი მიწების მცირე ხვედრითი წილით, ნაკვეთების ვიწრო კონტურიანობით, აგრეთვე სასოფლო-სამეურნეო კულტურათა მრავალფეროვნებით, წარმოების მექანიზაციის სპეციფიკურობით, რომელიც მორგებული უნდა იყოს ნაკვეთების კონფიგურაციას, მთიან რელიეფს, სასოფლო-სამეურნეო კულტურათა მოვლა-მოყვანის თავისებურებებს.

საქართველოს, ზონალურად მკვეთრად განსხვავებულ ბუნებრივ პირობებში და შესაბამისად, სოფლის მეურნეობის გაძლიერების მკაცრად დიფერენცირებული მიდგომის აუცილებლობის გამო, მთელ რიგ რაიონებში, განსაკუთრებით მთიან და მთისწინა ზონებში ფერმერული მეურნეობები მეტად ეფექტური და გამართლებულია.



ფერმერული მეურნეობის მთელი ქონება (ეს არ ეხება პირად ქონებას) ეკუთვნის მის წევრებს, თანაბარი წილობრივი საკუთრების უფლებით, ის შეიძლება ერთობლივი საკუთრებაც იყოს. თუ ამაზე ყველა წევრია თანახმა. მეურნეობიდან მისი რომელიმე წევრის გასვლისას ძირითადი საშუალებები, როგორც წესი, გაყოფას არ ექვემდებარება. ქონების ნაწილი შეიძლება კომპენსირებული იქნეს ფულით.

ფერმერული მეურნეობის ქონება სხვადასხვა წყაროდან იქმნება. მაგ., საკუთარი კაპიტალის თავდაპირველი წყარო შეიძლება იყოს მემკვიდრეობით მიღებული ან ნაჩუქარი ქონება, პირადი დანაზოგები, შეწირულობები, მეურნეობის წევრთა მატერიალური და ფულადი საშუალებები, პროდუქციის რეალიზაციიდან მიღებული შემოსავლები, კრედიტები და სხვ.

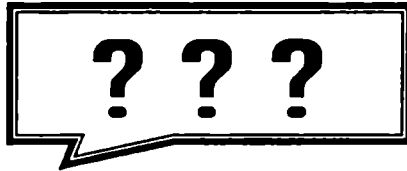
### 1.3. ფერმერთა უფლება-მოვალეობანი:

1. შეუძლია ეწეოდეს საზოგადოებრივად სასარგებლო ყოველგვარ საქმიანობას იმ პირობით, რომ შეინარჩუნოს სოფლის მეურნეობის პროდუქციის წარმოება, დაიცავს სანიტარული მოთხოვნები, აუცილებელი ნორმატივები;
2. დადგენილი წესებით აწარმოოს მორწყვის, დაშრობის, კულტტექნიკური და სხვა სამუშაოები, ბუნების ღაცვის მოთხოვნათა შესაბამისად მოაწყოს გუბურები, წყალსაცავები და სხვ.;
3. გაცვალოს მიწის ნაკვეთები, ასევე დააგირაოს ის კრედიტის მისაღებად ან სხვა მიზნით; გასცეს, დროებით, მიწის ნაკვეთი იჯარით;
4. სახელმწიფოს მიერ ფერმერის მიწის ნაკვეთის სხვა მიზნებით გამოყენების ან ნაკვეთის იძულებითი ამოღების შემთხვევაში იგი მიიღებს მის ტოლფას ნაკვეთს, ყველა იმ დანახარჯის ანაზღაურებით, რაც გაწეულია ფერმერის მიერ სამეურნეო საქმიანობის დროს (ნიადაგის ნაყოფიერების ამაღლება, მრავალწლიან ნარგავთა გაშენება, შენობა-

ნაგებობების აშენება და ა.შ.). ასევე აუნაზღაურდება სამეურნეო წლის სავარაუდო მოგებაც.

5. ფერმერულ მეურნეობას შეუძლია გახდეს პროდუქციის გადაშუშავებისა და გასაღების, მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების, მშენებლობის, აგროტექ. და აგროექტ-მომსახურების, საკრედიტო და სადაზღვევო კოოპერატივის წევრი.

ამ უფლებებს თან ახლავს კანონმდებლობით გათვალისწინებული მოვალეობები: სავალდებულო სახელმწიფო გადასახადების გადახდა; მიწის ნაკვეთის მდგომარეობისა და გამოყენების შესახებ, აგრეთვე სხვა ცნობების წარდგენა, გარემოს დაბინძურებისა და ნიადაგის ნაყოფიერების დაცემისათვის თანხის გადახდა; მესაკუთრეთა და მოიჯარეთა უფლებების დაცვა და სხვ.



1. რა არის ფერმერული მეურნეობა?
2. როგორია ფერმერული მეურნეობის ამოცანები?
3. რა ფუნქციები გააჩნია ფერმერულ მეურნეობას?
4. რა არის საჭირო ფერმერული მეურნეობის შესაქმნელად?
5. რა უპირატესობები გააჩნია ფერმერულ მეურნეობას?
6. როგორ ნაკვეთებზე ფუძნდება ფერმერული მეურნეობა?
7. ვის აქვს ფერმერული მეურნეობის შექმნის უფლება?
8. ვის ეკუთვნის ფერმერული მეურნეობის ქონება?
9. რა უფლება-მოვალეობები გააჩნია ფერმერს?

# 2

## თავი: უარპერული მენეჯმენტის მენეჯმენტის საფუძვლები

ამ თავში თქვენ შეგიძლიათ:

1. გაერკვეთ მენეჯმენტის არსსა და მნიშვნელობაში;
2. განმარტოთ მენეჯმენტის ძირითადი პრინციპები და ფუნქციები;
3. განსაზღვროთ მენეჯმენტის მიზანი, ამოცანა და ძირითადი მოტივაცია;
4. ახსნათ მენეჯმენტის სისტემები;
5. იმსჯელოთ მენეჯმენტის სტრუქტურაზე;
6. ჩამოთვალოთ მენეჯმენტის მეთოდები;
7. გააშუქოთ მენეჯერის საქმიანობის ორგანიზაცია;
8. წარმოდგენა იქონიოთ მენეჯმენტის ტექნოლოგიასა და საკომუნიკაციო სისტემაზე.

### 2.1. მენეჯმენტის არსი და მნიშვნელობა

მენეჯმენტი, როგორც ასეთი, სრულიად დამოუკიდებელი მეცნიერებაა, მას თავისი საგანი და ამოცანები გააჩნია, მაგრამ იგი ბიზნესისა და ბიზნესი კი მის გარეშე არც შეიძლება წარმოვიდგინოთ.

მენეჯმენტი იმიტომ არსებობს, რომ სწორად და მიზნობრივად იმართებოდეს ბიზნესი, ბიზნესი კი თავისი არსებობით ქმნის ბაზას და საფუძველს მენეჯმენტისათვის.

მენეჯმენტი ეკონომიკური მეცნიერებაა, მაგრამ იგი ეკონომიკის ასპექტებთან ერთად შეისწავლის აგრეთვე: კიბერნეტიკულ, ფილოსოფიურ, სოციალურ-ფსიქოლოგიურ, ეთიკურ, სამართლებრივ ასპექტებს და სხვ.

მენეჯმენტი ინგლისური წარმოშობის სიტყვაა და მართვას ნიშნავს. თანამედროვე გაგებით მენეჯმენტი არის მეცნიერება მართვის შესახებ. მენეჯმენტი სოციალურ-ეკონომიკური მიზნების განხორციელებისათვის შრომით რესურსებზე ზემოქმედებისა და მათი გამოყენების მართვის მექანიზმია. იგი მმართველობითი ურთიერთობების მთელი სისტემაა.

*მენეჯმენტი* ანუ მართვა – ეს არის სხვადასხვა ხასიათის ორგანიზაციული სისტემის (ბიოლოგიური, სოციალური, ტექნიკური) ელემენტი. ამ სისტემების შესაბამისად გამოიყოფა მართვის სამი ძირითადი სახე: ცოცხალ გარემოში, საზოგადოებაში, არაცოცხალ გარემოში. მართვის თითოეული ეს სახე რამდენიმე სახესხვაობად იყოფა.

საერთოდ, ყველა სისტემის მართვა ეს არის მასზე ზემოქმედების პროცესი, მისი გარკვეულ მდგომარეობაში შესანარჩუნებლად ან ახალ მდგომარეობაში გადასაცვანად, ამ სისტემისათვის დამახასიათებელი ობიექტური კანონებისა და მიზნის მისაღწევად გაწეული საქმიანობის შესაბამისად. მართვაში იგულისხმება, როცა ზეგავლენას ახორციელებს ადამიანი და რომ მართვა შეგნებული მოქმედებაა და ყოველთვის ისახავს რაიმე მიზანს.

მართვის ყველაზე რთული სახე სოციალური მართვაა, ე.ი. ხალხის, კოლექტივების, კლასების (რომლისთვისაც დამახასიათებელია სხვადასხვა ინტერესი) საქმიანობისადმი ზემოქმედების პროცესი. არსებობს სოციალური მართვის სამი სახე: ეკონომიკური (წარმოების); სოციალურ-პოლიტიკური (სახელმწიფოს); საზოგადოების სულიერი ცხოვრების.

წარმოების მართვა მოიცავს მატერიალური და არამატერიალური სფეროს, რეგიონების, საწარმოების (ფირმების), დარგების მართვის პროცესებს.

მენეჯმენტის უდიდეს მნიშვნელობას ბიზნესის განვითარებაში ერთსულოვნად აღნიშნავენ საქვეყნოდ ცნობილი ბიზნესმენები და მენეჯერები, მეცნიერ-ეკონომისტები, იურისტები, დემოგრაფები, სახელმწიფო მოღვაწენი, მწერლები და ჟურნალისტები.

მენეჯმენტის შემსრულებელია მენეჯერი, რაც იმაზე მიუთითებს, რომ სწორედ ადამიანი და მისი უნარი და ინტელექტი განსაზღვრავს ბიზნესის მთელ ფილოსოფიას, მის წარმართვასა და განვითარებას. როგორც საქვეყნოდ ცნობილი ამერიკელი (წარმოშობით იტალიელი) მენეჯერი ლი იაკოკა არაერთგზის აღნიშნავს: „ყველა სამეურნეო ოპერაცია შეიძლება საბოლოო ჯამში გამოეხატოს სამი სიტყვით: ადამიანები, პროდუქტი. მოგება. პირველ ადგილზე დგანან ადამიანები. თუ თქვენ არ გააუთ საიმედო გუნდი, მაშინ ყველა დანარჩენი ფაქტორიდან ნაკლებად თუ გამოგივით რამე“.

საერთოდ, მენეჯერის მოვალეობაა: შეიმუშაოს და მიიღოს სამმართველო გადაწყვეტილება, დაიყვანოს ის შემსრულებელზე, შეამოწმოს მათი შესრულება, შეიმუშაოს და განახორციელოს შემსრულებელთა სტიმულირების შესაბამისი სისტემა. თუ ხელმძღვანელი არ არის აღჭურვილი ამ უნარით, იგი არ შეიძლება ჩაითვალოს მენეჯერად.

## 2.2. მენეჯმენტის მიზანი, ამოცანა და ძირითადი მოტივაცია

მენეჯმენტის ძირითადი მიზანი და ამოცანაა საქმიანობის იმდაგვარად მოწყობა (აწყობა) და ორგანიზაცია, რომ მაქსიმალური უკუგებითა და ეფექტიანობით იყოს გამოყენებული რესურსები და ყველა პოტენციური საშუალება და ბერკეტი. რამაც უნდა უზრუნველყოს ეკონომიკური წინსვლა და საბოლოო ჯამში მოგების მიღება.

მოგება კი პირველ რიგში ბიზნესის ამოსავალი მიზანია: ბიზნესური საქმიანობა მხოლოდ იმიტომ არსებობს და ბიზნესიც იმიტომ გაჩნდა, რომ ადამიანებმა, რომლებიც ამა თუ იმ სფეროში არიან დასაქმებულები, მოგება მიიღონ.

ამრიგად, ლოგიკურად იკვეთება, რომ ბიზნესი ანუ მომგებიანი საქმიანობა – ეს მენეჯმენტის ძირითადი

მოტივაციაა და მენეჯმენტი სწორედ ბიზნესზეა ორიენტირებული.

ამიტომაც, მენეჯერი უწინარეს ყოვლისა, ზედმიწევნით უნდა ერკვეოდეს და ფლობდეს ეკონომიკისა და ბიზნესის საფუძვლებს. იგი, თავის საქმიანობაში, პირველ რიგში, უნდა ხელმძღვანელობდეს ბიზნესის პრინციპებითა და მოთხოვნებით, და მხოლოდ ამის შემდეგ მიაღწევს დადებით შედეგებს და წარმატებებს მენეჯმენტის დინამიურ პროცესში.

## 2.3. მენეჯმენტის პრინციპები და ფუნქციები

მენეჯმენტს თავისი სპეციფიკური ფუნქციები და პრინციპები გააჩნია.

პრინციპებიდან უნდა გამოიყოს:

სამმართველო ფუნქციების ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ოპტიმალური შეთანაწყობის;  
ერთმმართველობისა და კოლექტივობის;  
უფლებების, მოვალეობათა და პასუხისმგებლობათა შეთანაწყობის;  
მეცნიერულის.

ფუნქციებიდან უნდა გამოიყოს: 1. შრომის კოოპერაცია და ინტეგრაცია; 2. სამუშაო ადგილების რაციონალიზაცია და სრულყოფა; 3. წარმოების სტრუქტურის რაციონალიზაცია და სრულყოფა; 4. სამუშაო ძალის გამოყენების რეგულირება; 5. ძალაუფლება და მომთხოვნელობა; 6. ერთმმართველობა; 7. კერძო ინტერესების პრიორიტეტულობა; 8. კერძო მოტივაციების რეგულირება; 9. კოორდინაცია; 10. სტიმულირება; 11. ფუნქციების რეგლამენტირება; 12. ეკონომიკური და იურიდიული სამართლიანობა; 13. ინიციატივიანობა; 14. მენეჯერის ავტორიტეტულობა და მისი ამაღლება; 15. მიზნობრიობა; 16. სტრატეგიისა და საერთო მიზნის ერთგულება, მისი

სრულყოფისა და განვითარების გათვალისწინებით; 17. კონტროლი.

ამ ძირითადი პოზიციებიდან გამომდინარე, მენეჯერსაც გააჩნია თავისი ძირითადი ფუნქციები, რომლებიც ბიზნესის განვითარების კუთხით შემდეგნაირად ყალიბდება – მენეჯერი:

1. უზრუნველყოფს და კოორდინაციას უწევს წარმოების განვითარებას საერთო მიზნისა და საქმიანობის ტაქტიკისა და სტრატეგიის შესაბამისად, თვითონვე ხელმძღვანელობს რა მათ შემოქმედებას;

2. უზრუნველყოფს მენეჯმენტის ფუნქციებისა და პრინციპების თანამიმდევრულ განხორციელებას;

3. უზრუნველყოფს რეკომენდაციების დამუშავებას ყველაზე ხელსაყრელი ბაზრების შესარჩევად, წარმოების პოტენციალის შესაბამისად და წარმოებისა და რეალიზაციის პროცესის მომგებიანი წარმართვისათვის;

4. სისტემატიურად აანალიზებს საწარმოო, საბაზრო, სოციალურ სიტუაციებს და იღებს შესაბამის გადაწყვეტილებებს;

5. სისტემატიურად აანალიზებს ინფორმაციას და იყენებს მართვაში;

6. სრულყოფს მართვის მეთოდებს, ზერხებს, საშუალებებს;

7. ხელს უწყობს მეცნიერულ-ტექნიკურ პროგრესს და წარმართავს მას მაღალი მოგების მიღების მიზნით;

8. ხელმძღვანელობს ტექნიკო-ტექნოლოგიურ, მარკეტინგულ, სოციალურ და სხვა გამოკვლევებს და მიზნობრივად იყენებს მათ შედეგებს;

9. ზრუნავს საწარმოს იმიჯის გაუმჯობესებისათვის;

10. უზრუნველყოფს სხვათა გამოცდილების გაზიარებასა და გამოყენებას;

11. ამყარებს საქმიან შიდა და საგარეო ეკონომიკურ კავშირებს;

12. უზრუნველყოფს ეკონომიკური ინტეგრაციის განვითარებას;

13. უზრუნველყოფს საწარმოს ფულად-საკრედიტო და საფინანსო-საბანკო ურთიერთობათა სრულყოფას და ამ სფეროს შეუფერხებელ ფუნქციონირებას;

14. კოორდინაციას უწევს კადრების კვალიფიკაციის ამაღლებას, მათ მონაცვლეობას და დროულ შეცვლასა და გაუმჯობესებას;

15. უზრუნველყოფს მენეჯმენტის, როგორც მართვის მექანიზმის სისტემატიურ სრულყოფასა და გაუმჯობესებას.

დროთა განმავლობაში მართვის ფორმებმა და მეთოდებმა დიდი ცვლილება და სრულყოფა განიცადა. ფართო მასშტაბით მუშავდება მისი ეფექტიანობის ამაღლების პროგრამები. ეს პროგრამები სხვადასხვაგვარი და ნაირფეროვანია. მათგან შეიძლება გამოვყოთ:

1. ყურადღება მახვილდება საწარმოო პროცესის ტექნიკურ-ტექნოლოგიურ ასპექტებზე;
2. ყურადღება მახვილდება სოციალურ ბერკეტებზე;
3. სიმძიმის ცენტრი გადადის მატერიალურ სტიმულირებაზე.

მენეჯერის ხელოვნებაზე დამოკიდებული თუ რომელი პროგრამა მოურგოს ამა თუ იმ ეტაპს, ანდა იქნეს მათი პროპორციული შერწყმა აირჩიოს იმისათვის, რომ ეფექტს მიაღწიოს მენეჯმენტში.

ცნობილია რვა ნიშან-კრიტერიუმი, რომლებიც ახასიათებენ სანიმუშო მენეჯმენტის დამახასიათებელ თავისებურებებს, ესენია:

1. ორიენტაცია მოქმედებაზე, წარმატების მიღწევაზე;
2. პირით მომხმარებლისაკენ;
3. დამოუკიდებლობა და გერგილიანობა;
4. მალალმწარმოებლურობა ადამიანისაგან;
5. კავშირი ცხოვრებასთან, ფასეულობებითი ხელმძღვანელობა;
6. თავისი საქმისადმი ერთგულება;
7. ფორმის სიმარტივე, მმართველობის მოკრძალებული შტატი;



8. თავისუფლება და სიმტკიცე, ერთდროულად.

მენეჯმენტი მუდმივად უნდა განიცდიდეს სრულყოფასა და განვითარებას, რაც ძირითადად მენეჯერზე დამოკიდებული. ამას გარდა მას განსაზღვრავს პოლიტიკური და სოციალური კარკი და პირობები, საერთაშორისო ასპექტები, მართვის ტექნიკისა და ტექნოლოგიის ცვლილებები და ა.შ.

უნდა ითქვას, რომ მენეჯმენტს ყველგან თითქოს ერთიანი სისტემა, პრინციპები და მიდგომა აქვს, მაგრამ როგორც ირკვევა, ყველა ქვეყანას თავისი სპეციფიკისა და მხედველობის მენეჯმენტი გააჩნია. იაპონიის მენეჯმენტს იაპონური ხელწერა და იერი ახასიათებს, ამერიკულ – ამერიკული, ფრანგულს-ფრანგული, ბერძნულს – ბერძნული, ჩინურს – ჩინური და ა.შ., რამეთუ ამ ქვეყნების მოსახლეობის სოციალურ-ფსიქოლოგიური წყობა და წესრიგი საკმაოდ განსხვავებულია ერთმანეთისაგან. ფსიქოლოგია კი ის ძირითადი ღერძია, რომელიც თავის ხელწერას ასვამს მენეჯმენტს, განსაზღვრავს მის ხასიათს.

ერის განსაზღვრის ერთ-ერთი ნიშანი ხომ, სწორედ ფსიქოლოგიური წყობაა.

ამის შესაბამისად, სპეციფიკურია მენეჯმენტი საქართველოშიც, რაც ქართველი კაცის ბუნებას, ხასიათს, ადატ-წესებს ერგება და ემორჩილება.

იმის გამო, რომ განსხვავებულია ფსიქოლოგიური წყობა საქართველოს ქალაქისა და სოფლის მოსახლეობას შორის, აქ თავისებური და დამახასიათებელი ნიშან-თვისებების მქონეა მენეჯმენტიც. ეს განსაკუთრებით ეხება ფერმერულ მეურნეობებს. სადაც დასაქმებულია ქალაქის მოსახლეობისაგან განსხვავებული ინტელექტის, სოფლის სპეციფიკის შესაბამის ადატ-წესებზე, ტრადიციებზე და ჩვეულებებზე აღზრდილი ხალხი.

ამრიგად, მენეჯმენტი, როგორც სისტემა, საკმაოდ რთულია და მასზე მომქმედი და გავლენის მქონე მრავალი ფაქტორის გათვალისწინებას მოითხოვს. აქედან გამომდინარე, ფერმერული მეურნეობის მენეჯმენტი თუ გვინდა, რომ იგი

წარმატებული იყოს, პირველ რიგში უნდა ეყრდნობოდეს მის თეორიულ და საქვეყნოდ მიღებულ პრინციპებს, ამოცანებს, მოტივაციებს და ამის პარალელურად ყოველმხრივ უნდა მიესადაგოს და მოერგოს ადგილობრივ, სპეციფიკურ პირობებსა და მოთხოვნებს, რომელიც გულისხმობს როგორც ბუნებრივ-ეკონომიკურ სივრცეს, ისე განსაკუთრებით. მოსახლეობის სოციალურ-ფსიქოლოგიურ წყობასა და ძირითად მახასიათებლებს.

## 2.4. მენეჯმენტის სისტემები და სტრუქტურა

მენეჯმენტში „სისტემა“ გულისხმობს ურთიერთდაკავშირებულ, ორგანიზებულად მოწესრიგებულ, შედარებით დამოუკიდებელი ელემენტების ერთობლიობას, ან მათ კომბინაციას.

დაქვემდებარების ფორმის მიხედვით არჩევენ მართვის *ბაზობრივ, ფუნქციონალურ და კომბინირებულ* სისტემებს.

ბაზობრივი სისტემის საშუალებით ხდება მართვის ისეთი პრინციპის განხორციელება, როგორცაა: ერთმმართველობისა და კოლექტივობის არინციპი, შრომის შედეგებით მატერიალური და მორალური დაინტერესების პრინციპი და ა.შ.

ფუნქციონალური სისტემა ითვალისწინებს მართვის ფუნქციების დანაწილებას არა საწარმოო ობიექტების. არამედ სპეციალობების მიხედვით.

კომბინირებული სისტემა გულისხმობს შემსრულებელთა უშუალო ხელმძღვანელისადმი ადმინისტრაციულ დაქვემდებარებას, ხოლო სპეციალური ფუნქციების შესრულებაში – მთავარი სპეციალისტებისადმი დაქვემდებარებას.

მენეჯმენტის სწორი ორგანიზაცია მოწოდებულია უზრუნველყოს:

- პროპორციულობა მუშაობაში;
- სინქრონულობა;

მენეჯმენტის პროცესის შეუფერხებლობა;

მართვის ციკლის უწყვეტობა;

რიტმულობა მეშაობაში

მართვის სტრუქტურა წარმოადგენს მართვის ორგანიზაციისა და მუშაკების შემადგენლობას, აგრეთვე მათი ურთიერთდასოვიდებულების სისტემას.

მართვის სტრუქტურაში არჩევენ მართვის საფეხურებსა და მართვის რგოლებს.

მართვის სტრუქტურა შეესაბამება საწარმოს ორგანიზაციულ სტრუქტურას და იგი განიცდის ცვლილებებს.

მართვის სტრუქტურა, თუკი იგი კარგად არის აგებული უნდა უზრუნველყოფდეს:

მაღალ ოპერატიულობას;

ყველა სახის ინფორმაციის სანდოობას და მის სწრაფ მიწოდებას;

წარმოების კონტროლის ეფექტიანობას;

მოწინავე გამოცდილებისა და მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის მიღწევების დანერგვის დაჩქარებასა და ეფექტიანობას;

მარკეტინგული სამსახურის გამართულ მუშაობას;

წარმოების შეუფერხებელ უზრუნველყოფას ნედლეულითა და მასალებით;

პროდუქციის შეუფერხებელ რეალიზაციას.

მართვის ორგანიზაცია ხორციელდება მართვის სისტემების შესაბამისად.

## 2.5. მენეჯმენტის მეთოდები და მენეჯერის საქმიანობის ორგანიზაცია

მენეჯმენტში გამოიყოფა ეკონომიკურ-ორგანიზაციული, სოციალურ-ფსიქოლოგიური და ადმინისტრაციული მეთოდები.

ეკონომიკური მეთოდები წარმოადგენს ეკონომიკური სტიმულირების სისტემის გამოყენების კონკრეტულ მექანიზმს,

რაც ითვალისწინებს საწარმოს მუშაკების მუდმივ მატერიალურ დაინტერესებასა და მატერიალურ პასუხისმგებლობას თავიანთი შრომის შედეგებით და დასახული ამოცანების მიღწევით.

ადმინისტრაციული მეთოდები წარმოადგენს ხელმძღვანელი ორგანოების, ან მენეჯერის მიერ დაქვემდებარებულზე ზემოქმედების მაიძულებელ ღონისძიებათა ერთობლიობას. ადმინისტრაციული მეთოდები არ ეგუფუად იყოფა:

ორგანიზაციული ზემოქმედება (მართვისა და წარმოების ორგანიზაციული სტრუქტურით, ტექნიკით, ტექნოლოგიით, ფუნქციებისა და მოქმედებათა რეკლამენტირებით, ნორმებით, ინსტრუქციებით და ა.შ.); განკარგულებითი ზემოქმედება (დირექტივები, დადგენილებები, ბრძანებები, მითითებები და ა.შ.).

სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები – არის შემსრულებელთა ჯგუფებზე ან მის თითოეულ წევრზე ზემოქმედების საშუალება მუშაკთა ზემოქმედებითი შრომის პირობების შექმნის გზით.

ამ მეთოდების გამოყენებით: იქმნება ადამიანთა შორის კეთილი განწყობა; ზემოქმედებითი საქმიანობის უკეთესი პირობები; თითოეული მუშაკის ინიციატივა, აქტიურობა სათანადო მხარდაჭერით სარგებლობს; წარმოჩინდება თითოეული მუშაკის შრომის მოტივაცია.

ფსიქოლოგიური განწყობა დიდ როლს თამაშობს მთელ ბიზნესურ საქმიანობაში.

მართვის მეთოდების არასწორმა გამოყენებამ შეიძლება წარმოშვას კონფლიქტური სიტუაციები, რომელსაც თავის მხრივ განაპირობებს:

სირთულეების გვერდის ავლა და შიში, საკუთარი უნარით გადაჭარბოს ხელმძღვანელის უნარსა და შესაძლებლობებს;

შეცდომის დაშვების შიში;

პრესტიჟის დაცემის შიში;

საკუთარ შესაძლებლობათა არასწორი შეფასება;

შემგუებლობა (კომფორმიზმი);

ორგანიზაციული სტრუქტურის არასწორი გაგება;  
კონტროლის ჩატარების ტექნიკის არცოდნა;  
ხელმძღვანელის მიერ პასუხისმგებლობის არასწორი  
გაგება;

სინამდვილის არასწორი აღქმა.

კონფლიქტები 5 სახის შეიძლება იყოს: შიდაპიროვნული. პიროვნებათშორისი, პიროვნებასა და ჯგუფს შორის, ჯგუფებს შორის, ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის.

უკანასკნელ წლებში თავი იჩინა სტრესებმა. იგი ორგანიზმის ფსიქიკური დაძაბულობის მდგომარეობაა, რომელიც ვითარდება ძლიერი გამაღიზიანებლის გავლენით, როგორც ყოველდღიურ ცხოვრებაში, ისე სპეციფიკურ მდგომარეობაში.

სტრესმა შეიძლება მოახდინოს როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი გავლენა.

სტრესს იწვევს ორი ძირითადი ფაქტორი: ორგანიზაციული და პირადული.

მენეჯერი. მენეჯმენტის თეორიასა და პრაქტიკაში მიღებულია ხელმძღვანელის, მენეჯერის ორი სტილი: აკტორიტარული და დემოკრატიული.

ავტორიტარული, ანუ მბრძანებლური სტილის მიხედვრისათვის დამახასიათებელია თავის ხელში ძალაუფლების კონცენტრაციის (თავმოყრა) მაღალი დონე. იგი ერთპიროვნულად წყვეტს პრობლემებს, ხშირად ერევა დაბალი რგოლის ხელმძღვანელთა მოქმედებაში და ზღუდავს მათ ინიციატივას.

ეს სტილი არ შეიძლება ოპტიმალურად ჩაითვალოს.

დემოკრატიული სტილის მენეჯერი საბოლოო გადაწყვეტილებას იღებს მხოლოდ დაქვემდებარებულთა აზრის გარკვევის შემდეგ, ადვილად ახორციელებს თავის უფლება-მოვალეობებს, საშუალებას აძლევს დაქვემდებარებულთ გამოავლინონ ინიციატივა.

ფერმერული მეურნეობის მენეჯერის საქმიანობა ძირითადად მოიცავს შემდეგ პროცესებს: პროგნოზირება, დაგეგმვა, გეგმის მოქმედებაში მოყვანა, გეგმის შესრულებაზე კონტროლი,

ოპერატიული მართვა, შედეგების აღრიცხვა-რეგისტრაცია. ანალიზი, დასკვნებისა და წინადადებების გაკეთება.

ფერმერმა-მენეჯერმა აუცილებელია წინასწარ განჭვრიტოს, ანუ პროგნოზი გაუკეთოს მომავალ შესაძლებელ სიტუაციას: როგორი იქნება ბაზრის მოთხოვნილება, ფასები, რომელი გზის არჩევა იქნება უფრო ხელსაყრელი, როდის სჯობს ამა თუ იმ საქონლის რეალიზაცია და სად და ა.შ.

ფერმერს არ გააჩნია დრო, რომ შეისწავლოს და გამოიყენოს პროგნოზირების რთული მეთოდები, ამიტომ ცდილობს შეასრულოს მიახლოებითი გათვლები თავისი განათლების დონის შესაბამისად, ხშირად კი იძულებულია მომსახურებისათვის მიმართოს საკონსულტაციო ფირმებს და სპეციალისტებს.

თუ ამის საშუალება არ აქვს, ფერმერულ მეურნეობას თავისი სავარაუდო გათვლები მომავალი სიტუაციისა და პირობების მიხედვით მაინც უნდა ჰქონდეს.

ამის შემდეგ ფერმერი ადგენს ბიზნეს-გეგმას – წარმოების განვითარების კონკრეტულ პროგრამას და პრაქტიკულ საქმიანობაში სწორედ ამის მიხედვით ხელმძღვანელობს. ამ პროგრამაში აზუსტებს ყველა შესაძლებლობას, საჭირო რესურსებს, დაფინანსების წყაროებს, ადგენს საფინანსო ბალანსს, წარმოების უკუგების დონეს, საზღვრავს მოგების ოდენობას, ადგენს მეურნეობის გაფართოების შესაძლებლობებს.

მენეჯერის საქმიანობის ძირითადი უბანია გეგმის შესრულების კონტროლი და მიღებული შედეგების ანალიზი, რაც საფუძველს უქმნის მენეჯმენტის დონის ამაღლებისათვის.

## 2.6. მენეჯმენტის ტექნოლოგია და კომუნიკაცია

ასევე უკვე ხშირად ხმარობენ გამოთქმას – მენეჯმენტის ტექნოლოგია. იგი გულისხმობს პროცესების, ოპერაციათა შესრულების თანმიმდევრობას, მიღებული ინფორმაციის ოპერატორული და მაღალხარისხოვანი გადამუშავების პირობების შექმნას. სათანადო გადაწყვეტილების დროული შემუშავებისა და განსორციელების მიზნით.

მენეჯმენტის ტექნოლოგია მოიცავს მუშაობის მიქოიდებს, ხერხებს, ტექნიკურ საშუალებებს.

მენეჯმენტის ტექნოლოგიის მნიშვნელოვანი ნაწილია კომუნიკაცია. ეს არის ინფორმაციის მიმოქცევის პროცესი, რომლის შედეგადაც მენეჯერი იღებს ეფექტური გადაწყვეტილების ჩამოყალიბებისათვის აუცილებელ ცნობებს და დააკავს მიღებული გადაწყვეტილება მართვის ობიექტზე – შესრულებელზე.

კომუნიკაციური სისტემის მაღალეფექტური ფუნქციონირება არსებითად განაპირობებს მიღებულ გადაწყვეტილებათა ხარისხს და მისი შესრულების გარანტიას იძლევა.

ინფორმაცია შეიძლება დაჯგუფდეს შემდეგი ნიშნებით:

1. წარმოშობის რიგითობა;
2. ოფიციალურობა;
3. დანიშნულება;
4. მოძრაობის მიმართულება;
5. სტაბილურობა;
6. გამოსახვის საშუალება;
7. დამუშავების ხერხი.

ინფორმაცია სახეებისა და წყაროების მიხედვით არის: ეკონომიკური; საწარმოო; ტექნიკური; მეცნიერული; შინაარსის მიხედვით; რაოდენობრივი, ხარისხობრივი და ა.შ.

კომუნიკაცია გაიგება შემდეგნაირადაც როგორც ადამიანის ლაპარაკისა და მოსმენის უნარი, წერა-კითხვის კულტურა. სწორედ კომუნიკაციის უნარმა განაპირობა, რომ

კაცობრიობამ დააგროვა ცოდნის უდიდესი მარაგი და აღამიანებს აქეთ საშუალება წარმართონ ერთიანი საზოგადოებრივი მოღვაწეობა.

ამ თვალსაზრისით, კომუნიკაცია არის აზრებისა და იდეების ორმხრივი გაცვლის პროცესი, რომლის მეოხებითაც ხდება ურთიერთგაგების მიღწევა.

*კომუნიკაცია* ლათინური სიტყვაა და ნიშნავს „საერთოს“.

კომუნიკაციის გადაცემას ახასიათებს უკუკავშირი, რომლითაც დასტურდება, რომ შეტყობინება (ინფორმაცია) გააზრებულა.

კომუნიკაციისათვის დამახასიათებელია ბარიერები. რაც ბადებს კითხვას: რატომ არ ხდება ინფორმაციის გაცვლა სათანადო დონეზე?

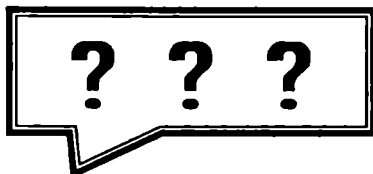
ამის მიზეზი შეიძლება იყოს:

1. კომუნიკაციის მნიშვნელობის შეუფასებლობა;
2. ცალკეულ მუშაკთა არასწორი ფსიქოლოგიური განწყობა (აზროვნების სტერეოტიპი; წინასწარშეკმნილი აზრი; არასწორი ურთიერთდამოკიდებულება: უყურადღებობა და ინტერესის დაკარგვა: არასრული ფაქტობრივი მონაცემები);
3. შეტყობინების ცუდი სტრუქტურა (სიტყვიების არასწორად შერჩევა; შეტყობინების ორგანიზაციის შეცდომები; შეტყობინების მიმღების შესაძლებლობების არასწორი შეფასება; არასაკმარისი სანდოობა; არასაკმარისი კორექტულობა);
4. ცუდი მეხსიერება;
5. უკუკავშირის უქონლობა.

მენეჯმენტის კომუნიკაციის სისტემასთან მჭიდრო კავშირშია დოკუმენტაცია და საქმის წარმოება, რომლის ხარისხი არსებითად განაპირობებს მენეჯმენტისა და წარმოების ორგანიზაციის დონეს და გარკვეულწილად მთელ მის ეფექტიანობას.



ლოკუმენტების შედგენასა და საქმის წარმოებას თავისი სისტემა, სტრუქტურა, ხერხები და მეთოდები გააჩნია. თითოეულმა საწარმომ შეიძლება მასში მნიშვნელოვანი შესწორებები და გაუმჯობესებები შეიტანოს ანდა შემოიღოს საქმის წარმოების საკუთარი სისტემა და სტრუქტურა. ამ მხრივ მას, საერთოდ მიღებულ და სავალდებულო დოკუმენტაციის შექმნის გარდა შეზღუდვები არ გააჩნია.



1. რას ნიშნავს მენეჯმენტი?
2. სადაური სიტყვაა მენეჯმენტი?
3. ვინ არის მენეჯერი?
4. რომელია მენეჯმენტის პრინციპები?
5. რა ფუნქციები გააჩნია მენეჯმენტს?
6. რა არის მენეჯმენტის ძირითადი მიზანი, ამოცანები და მოტივაცია?
7. რომელი ნიშან-კრიტერიუმები ახასიათებს სანიმუშო მენეჯმენტს?
8. რა სპეციფიკურობა ახასიათებს მენეჯმენტს საქართველოში?
9. ჩამოთვალეთ მენეჯმენტის სისტემები.
10. რისთვის არის მოწოდებული მენეჯმენტი?
11. როგორია მენეჯმენტის სტრუქტურა?
12. რომელი მეთოდებია დამახასიათებელი მენეჯმენტისთვის?
13. რას ნიშნავს და რას მოიცავს მენეჯერის საქმიანობის ორგანიზაცია?
14. რას მოიცავს მენეჯმენტის ტექნოლოგია?
15. რას ნიშნავს მენეჯმენტის კომუნიკაცია, რისგან შედგება იგი და რა ახასიათებს მას?

# **3** **თავი: ფარმაცეუტიკული მეურნეობის ბიზნეს-გეგმა, როგორც მენეჯერის ქირითადი სამოქმედო პროგრამა და მისი შედეგების პრაქტიკა**

ამ თავში თქვენ შეგიძლიათ:

1. გაერკვეთ ფერმერული მეურნეობის მიზნის ფუნქციაში;
2. ახსნათ, თუ როგორ იმართება ფერმერული მეურნეობა მიზნის მიხედვით;
3. განმარტოთ, თუ როგორ უნდა დაისახოს ფერმერული მეურნეობის მიზანი და როგორია მის მიხედვით მართვის პროცესი;
4. განსაზღვროთ, თუ რას ნიშნავს ფინანსური მიზანი;
5. მოგვითხროთ ფერმერული მეურნეობის ბიზნეს-გეგმის ახსნასა და მნიშვნელობაზე, მისი შედეგების ორგანიზაციაზე;
6. გააშუქოთ ბიზნეს-გეგმის სტრუქტურა;
7. იმსჯელოთ ფერმერული მეურნეობის განვითარების საწარმოო პროგრამის შედეგების პრაქტიკაზე;
8. შეისწავლოთ ფერმერული მეურნეობის საფინანსო გეგმის (ბალანსის) შედეგების მეთოდოლოგია;
9. განიხილოთ საფინანსო ბალანსის თითოეული ელემენტი;
10. წარმოადგინა იქონიოთ, თუ როგორ იანგარიშება ფერმერული მეურნეობის მოგება.

### 3.1. შერეული მეურნეობის ფუნქციონირების მიზნის დასახვა და მის მიხედვით პარტივის რეკომენდაციები

შერეული მეურნეობის წარმატებული მართვისათვის ყველაზე მთავარია ის, რომ მის წევრებს სურვილი ჰქონდეთ მიაღწიონ სასურველ შედეგებს, რომელიც წინასწარ იქნება გარკვეულ-განსაზღვრული და განიხილება როგორც მიზანი.

მიზანი შეიძლება განისაზღვროს, როგორც შერეული მეურნეობისათვის სასურველი მომავალი მდგომარეობა. იგი შეიძლება განვიხილოთ აგრეთვე, როგორც წინასწარ შეგნებულ-შეცნობილი შეზღუდვები, რომელიც შეხედება მეურნეობას მომავალში, გარკვეულ ეტაპზე ან საკმაოდ დროის მანძილზე და რომელიც დამოკიდებულია კონკრეტულ ბუნებრივ-ეკონომიკურ პირობებზე, მატერიალურ და ფულად რესურსებზე, ბაზრის მოთხოვნებზე, სამუშაო ძალაზე და სხვა ფაქტორებზე.

ამრიგად, მიზანი - ეს არა მხოლოდ სასურველი ორიენტირია, არამედ ის გულისხმობს გარკვეულ მოქმედებას და რესურსებით უზრუნველყოფას, რომელიც საჭიროა ამ მიზნის მისაღწევად.

ყურძის მიზანს თავისი ფუნქციებიც გააჩნია:

1. იგი ახდენს ყურადღების კონცენტრირებას განსაზღვრულ მიმართულებებზე;
2. მან შეიძლება შეასრულოს ნორმატივების ფუნქციაც, რომელზეც უნდა იყოს მორგებული, ანდა რომელსაც უნდა შეესატყვისოს მიღებული შედეგები;
3. შეიძლება გამოვიდეს რესურსების ხარჯვის დასაბუთების მექანიზმის როლში;
4. შეიძლება გავლენა იქონიოს მეურნეობის სტრუქტურასა და მისი წევრების მოტივაციაზე.

უკანასკნელ 15-20 წელიწადში, მსოფლიოში ჩატარებული ფართო გამოკვლევებით, რომელიც ეხებოდა დასახული

მიზნის მეურნეობის მოტივაციასა და ეფექტურობაზე გავლენას. დამტკიცდა, რომ:

1. ძნელ მიზნებს, მსუბუქ მიზნებთან შედარებით, მივყავართ უფრო მაღალ შედეგებამდე;
2. მიზნის დასახვა ამსუბუქებს მოვლენებს, რომლებიც გავლენას ახდენს: მატერიალური და ფუფადი რესურსების ხარჯვის შედეგებზე; შრომითი რესურსების გამოყენებაზე; კონკურენციის შედეგებზე და სხვ.

როგორც ჩანს, კარგად აგებული მენეჯმენტი სწორედ მიზნის ფუნქციას უნდა ეყრდნობოდეს, ანუ კონკრეტულად, ფერმერული მეურნეობა მხოლოდ წინასწარ განსაზღვრული მიზნის მიხედვით უნდა იმართებოდეს. ეს მიჩნეული უნდა იქნეს, როგორც თანამედროვე ეკონომიკისა და ბიზნესის კანონი.

ფერმის მიზნის მიხედვით მართვა წარმოადგენს ძირითად მეთოდს ანუ მიდგომას, რომელიც გამოიყენება თანამედროვე მენეჯმენტში იმისათვის, რომ მიანიჭოს დასახულ მიზანს ოპერაციული სახე.

მიზნის მიხედვით მართვის ტიპური პროცესი წარმოდგენილია 1 ნახაზზე.

ნახაზი 1

ძირითადი ელემენტები:

ძირითადი ეტაპები:

მიზნის დასახვა

1. ჩამოაყალიბეთ გრძელვადიანი მიზანი (მიზნები) და სტრატეგიული გეგმა (გეგმები)
2. ჩამოაყალიბეთ მთელი მეურნეობის კონკრეტული ამოცანები
3. განსაზღვრეთ შიდა დანაყოფთა ამოცანები
4. განსაზღვრეთ თითოეული მუშაკის ამოცანები

ლონისძიებების დაგეგმვა

თვითკონტროლი

პერიოდული გადახედვა

5. დაამუშავეთ ლონისძიებების გეგმა

6. დანერგეთ და განახორციელეთ კონკრეტული მოქმედებები

7. შეაფასეთ მიზნის მიღწევის ხარისხი

8. შეაფასეთ მომავალი შედეგები

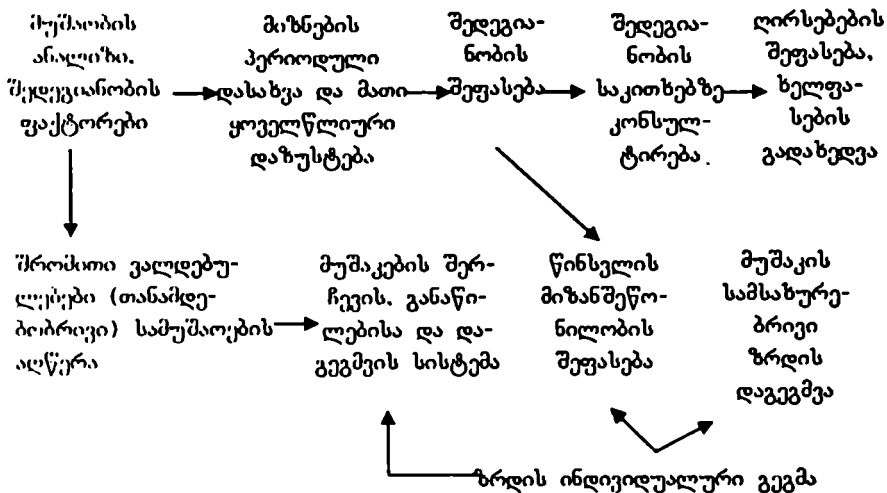
განამტკიცეთ მოქმედება და გააძლიერეთ მოტივაცია:

ა) მენეჯერის სწავლებითა და თვითსრულყოფილებით;

ბ) წახალისებებით;

გ) სხვა ლონისძიებებით.

მიზნის მიხედვით, მართვის სისტემა, კონკრეტულ შემთხვევებში ხასიათდება თანმიმდევრობით. იხილეთ 2 ნახაზი.  
ნახაზი 2



გავეცნოთ ათ ორიენტირს, რომელსაც ხელი უნდა ჩავჭიღოთ ფერმის მიზნის ფორმულირებისას:

1. მიზანი უნდა იყოს განზომილებადი (უნდა იზომებოდეს);
2. შედეგები უნდა იყოს ერთმნიშვნელოვანი (მიზანი უნდა იყოს რაც შეიძლება ადვილად გასაგები და მარტივი);
3. მიზანი უნდა მოიცავდეს ზუსტ თარიღებს;
4. მიზანი უნდა იყოს მამობილიზებული და მისაღწევი;
5. მან უნდა მოახდინოს ყურადღების კონცენტრირება წარმოების ნაყოფიერების შესაძლებლობებზე;
6. იგი უნდა მოიცავდეს პოტენციურ სტიმულებს მათთვის, ვინც უნდა მიაღწიოს მიზანს;
7. იგი უნდა იმსახურებდეს ფერმერული მეურნეობის მთელი შემადგენლობის მხარდაჭერას;
8. იგი უნდა იყოს კონტროლირებადი;
9. უნდა გამოიყოს მიზნის მიღწევაზე პასუხისმგებელი;
10. მიზანი უნდა ექვემდებარებოდეს შეფასებას, მისი შედეგები უნდა იყოს ნათელი და გასაგები.

ცნობილი ბიზნესმენები და მენეჯერები მიზანს განმარტავენ, როგორც:

საქმიანობას (ვიღაც აკეთებს);

შედეგს (მიღწეული უნდა იქნეს რაღაც შედეგები);

პროცესს (მიღწეული უნდა იქნას პროცესის შეუფერხებელი მიმდინარეობა);

გარკვეული მდგომარეობის მიღწევას.

ამრიგად, ფერმერული მეურნეობის ფუნქციონირებისა და მომგებიანი საქმიანობის ამოსავალ პოზიციად მიჩნეულია მიზნის სწორად განსაზღვრა, რომელზედაც უნდა იყოს აწყობილი მენეჯმენტის მთელი სისტემა და პროცესი.

უნდა განიმარტოს, რომ საბაზრო ეკონომიკაზე ორიენტირებული ფერმერული მეურნეობის საერთო მიზანს, როგორც წესი, ხანგრძლივი პერიოდისათვის მოგების მაქსიმიზაცია წარმოადგენს, რომლის მიღწევა შეიძლება მხოლოდ

დასატკბით მიზნებთან ერთობლიობაში, რომელიც თავის გამოხატულებას მიზნის ფუნქციაში პოულობს.

ფერმერულ მეურნეობას ძირითად მიზანთან ერთად შეიძლება (უნდა) კქონდეს ფინანსური მიზანი, რაც გულისხმობს იმას, რომ საწარმო ფინანსურად უზრუნველყოფილი იქნება და უკეთესად შეასრულებს ნაკისრ ამოცანებს, უზრუნველყოფს კაპიტალის დაბანდებას.

ფერმერულ მეურნეობას აქვს აგრეთვე არაფინანსური მიზნებიც – ის შეიძლება იყოს როგორც ეკონომიკური, ისე არაეკონომიკური. მაგ.:

1. სასაქონლო პროდუქციის მოცულობის ზრდისადმი მისწრაფება;
2. წარმოების ზრდაში განსაზღვრული მიზნის მიღწევა;
3. წარმოების სპეციალიზაციის სრულყოფა (შეცვლა);
4. კომპლექსური მექანიზაციის დანერგვა;
5. მოსახლეობის გარკვეული ღონით მომსახურების უზრუნველყოფა;
6. ტექნოლოგიური სრულყოფის უზრუნველყოფა;
7. მომუშავეთა სოციალური პირობების გაუმჯობესება;
8. საგარეო ბაზარზე გაღწევა;
9. ეკონომიური წონასწორობის უზრუნველყოფა და სხვ.

## 3.2. ბიზნეს-გეგმის მნიშვნელობა და მისი შედეგების ორგანიზაცია

### 3.2.1. ბიზნეს-გეგმის მნიშვნელობა

ფერმერული მეურნეობის მენეჯმენტის ამოსავალი ბაზა და საწყისი, მისი მიზნისა და ამოცანების გარკვევის საფუძველზე, ბიზნეს-გეგმის შედგენაა.

ბიზნეს-გეგმაში აკუმულირებული და ასახულია მთელი ფერმერული მეურნეობის საწარმოო-ეკონომიკური სურათი, განვითარების პირობები და რესურსები, მისაღწევი შედეგები და მიჯნები.

ბიზნეს-გეგმა შეიძლება შედგეს ახლად ჩამოყალიბებული ან უკვე არსებული ფერმისათვის.

ბიზნეს-გეგმა არის ლოკუმენტი, რომელშიც მოცემულია მიზნის იდეა. კომპლექსურად აისახება და ფასდება ფერმერული მეურნეობის ბიზნესური განვითარების პერსპექტივები, შესაბამისი მატერიალურ-ფინანსური რესურსებით რეალური უზრუნველყოფის პარამეტრების ასახვით. მასში მოცემულია მიზნის მიღწევის გზები და მოსალოდნელი შედეგები. იგი არის სახელმძღვანელო ლოკუმენტი სამეურნეო ფუნქციების შესრულებისათვის.

ბიზნეს-გეგმა ეხმარება საწარმოს (ფირმას) იაროს სტრატეგიული კურსით, რითაც უნდა მიაღწიოს დასახულ მიზანს.

ბიზნეს-გეგმა ემსახურება სამი ძირითადი პრობლემის გადაწყვეტას:

1. იგი შეიძლება გამოყენებული იქნეს, როგორც ბიზნესის განვითარების ძირითადი მიმართულებების საფუძველი: განისაზღვროს მეურნეობის განვითარების სტრატეგია, მიზნები და ამოცანები, განხილული იქნას საწარმოო, მარკეტინგული, ფინანსური და სხვა პრობლემები.
2. იგი წარმოადგენს იმ ინსტრუმენტს, რომლის საშუალებითაც მეწარმეს შეუძლია შეაფასოს მეურნეობის (ფირმის) სამეურნეო-ეკონომიკური საქმიანობის ფაქტიური გეგმები. ბიზნეს-გეგმის საფინანსო ნაწილი შეიძლება გამოიყენონ მეურნეობის სამეურნეო საქმიანობის ბიუჯეტის შედგენისა და მისი შესრულების კონტროლისათვის, რამდენად ზუსტად არის დაცული შემოსავალ-გასავალი. მენეჯერი დრო-დადრო უნდა ადარებდეს მიმდინარე წლის ბიუჯეტის შესრულებას გასული წლების ბიუჯეტის ანალოგიურ



მონაცემებს, რითაც დროულად შენიშნავს არასასურველ ცვლილებებს, დაადგენს ამის მიზეზებს და მიიღებს სათანადო ზომებს.

იგი წარმოადგენს ფულადი სახსრების მოზიდვის საშუალებას. სესხის გამცემი ან ინვესტორი არ დააბანდებს კაპიტალს და სახსრებს ბიზნესში, თუ წინასწარ არ გაეცნო ბიზნეს-გეგმას და არ დარწმუნდა მუერნობის გადახდისუნარიანობაში.

ჩამოიყვლილის გარდა, ბიზნეს-გეგმა არის სახელმძღვანელო დოკუმენტი სამუერნო ფუნქციების შესრულებისათვის. იგი გამოიყენება აგრეთვე მოლაპარაკებებისა და საქმიან კარიკებათა ინსტრუმენტად.

გეგმის მომზადების დროს ფერმერმა (მეწარმემ) კონკრეტულად უნდა მიუთითოს, თუ რის მიღებას ითხოვს ინვესტორისაგან ან კრედიტორისაგან და ამავე დროს ნათლად აღნიშნოს, სანაცვლოდ რას სთავაზობს დამფინანსებელს.

ბიზნეს-გეგმა კონფიდენციალური დოკუმენტია. იგი უნდა გადაეცეს მხოლოდ სპეციალისტთა განსაზღვრულ ჯგუფს (მენეჯერებს, კონსულტანტებს, დაფინანსების სუბიექტებს) და არაა საჭირო მისი მრავალ ეგზემპლიარად ბეჭდვა.

სესხის გამცემის მიერ გეგმის გაცნობის დროს ყურადღება ექცევა დაკრედიტების 4 ფაქტორს:

1. ფერმერული მუერნობის საქმიან რეპუტაციას;
2. ფულადი სახსრების ნაკადის სიმძლავრეს სესხის გასტუმრების შესაძლებლობის თვალსაზრისით, ანუ მუერნობის მდგრადობისა და გადახდისუნარიანობის დონეს;
3. სესხის გამცემის ინტერესების დამატებით გარანტიებს;
4. საკუთარი კაპიტალის წილს, ანუ რა ოდენობით საკუთარი კაპიტალი აქვს ჩადებული ფერმერს ბიზნესში.

### 3.2.2. ბიზნეს-გეგმის შედგენის ორგანიზაცია

ბიზნეს-გეგმების შედგენა სისტემატიურ ხასიათს ატარებს და ცალკეული პერიოდების მიხედვით ხდება და კორექტირდება. ასეთი გეგმების შედგენა, როგორც წესი, ყველგან ხდება და იგი საყოველთაოდაა გავრცელებული. ეს გეგმები იგივე სამოქმედო პროგრამებია.

ბიზნეს-გეგმა სასურველია არ იყოს დიდი მოცულობის. იგი ჩვეულებრივ 5 წლიან პერიოდს მოიცავს ანდა ღვება ერთწლიანი პერიოდისათვის.

ბიზნეს-გეგმა შეიძლება შედგეს თვით ფირმის ძალებით ანდა დაქირავებული ეკონომისტებისა და მარკეტოლოგების მიერ. ხშირ შემთხვევაში ასეთი გეგმები თვით ფირმის თანამშრომლების მიერ ღვება.

ბიზნეს-გეგმის შედგენის ორგანიზაცია გულისხმობს:

1. შესწავლილი იქნას წარმოების (მომსახურების) პირობები და მასზე მოქმედი მიკრო და მაკრო გარემო;
2. შესწავლილი იქნას წარმოების შესაძლებლობები და რესურსები (შრომითი, მატერიალურ-ტექნიკური). ამ შემთხვევაში პრაქტიკულად საქმე ეხება ინვენტარიზაციას, რათა გაირკვეს, თუ რისი პატრონები ხართ;
3. უნდა შეფასდეს საწარმოს ფინანსური მდგომარეობა. ამ შემთხვევაში გასარკვევია: რა სახსრები გააჩნიათ, როგორია ბიუჯეტში გადასახადთა სიდიდე. კრედიტებზე დაეალიანება, ბანკის სესხებს პროცენტები, დაზღვევის ხარჯები, დებიტორული დავალიანებები, გაყინულ ძირითად საშუალებათა ნარჩენი ღირებულება, ჯარიმა, დატაცება, დანაკარგი და სხვ.
4. უნდა ჩატარდეს ფერმის საწარმოო-საფინანსო საქმიანობის დეტალური ანალიზი.

ამ სამუშაოების შემდეგ, რომელიც არსებული მდგომარეობის შეფასების საშუალებას იძლევა, საჭიროა განისაზღვროს და დამუშავდეს შემდეგი:

1. უნდა განისაზღვროს და შეფასდეს მომავალში ფირმის პროდუქციაზე მოთხოვნა, მისი გასაღების ბაზარი, პირობები, შესაძლებლობები, მომხმარებელი.

იმისათვის, რომ ბაზარზე გახვიდეთ, უნდა იცოდეთ საით მიდიხართ, ეს იმას ნიშნავს, რომ გაარკვიოთ: რა და რამდენი რაოდენობითაა საჭირო და შეგიძლიათ აწარმოოთ პროდუქცია, როგორია მისი დანიშნულება, ვინ იყიდის თქვენს პროდუქციას. რამდენს, რომელ პერიოდში, რა ფასად, როგორი ფორმით უნდა გაყიდოთ და სად. უნდა ივარაუდოთ თუ რამდენად აისაღლდება თქვენს მიერ წარმოებული პროდუქციის გასაღების დონე (უახლოეს წლებში, პერსპექტივაში) და როგორ იმოქმედებს ამაზე ფასები.

უნდა გაირკვეს კონკურენტებთან დაკავშირებული პირობები და მათთან ურთიერთობის სტრატეგია. მხოლოდ ამ საკითხების გარკვევის შემდეგ (გინდაც თქვენი პროდუქციის მომხმარებელთა ანკეტური გამოკითხვით) გახდება თქვენთვის ნათელი რითი და როგორ შეგიძლიათ გახვიდეთ ბაზარზე და გაქვთ თუ არა შანსი გაუძლოთ თავისუფალ კონკურენციას.

ამასთან, უნდა ივარაუდოთ საწარმოს შესაძლებლობები, მოსალოდნელი ჩავარდნები, მყიდველის პრეტენზიები, წინასწარ განსაზღვრულის გარდა გასაღების ახალი ბაზარი და შესაძლო პირობები.

2. უნდა გაირკვეს ბაზრისათვის საჭირო ასორტიმენტისა და მოცულობის პროდუქციის საწარმოებლად რა პირობები და რესურსები (მატერიალური, შრომითი, ფულადი) გჭირდებათ.

ამისათვის უნდა გაიანგარიშოთ ყველა შესაბამისი მაჩვენებელი მომავალი ცალკეული წლისათვის.

ამის შემდეგ გაირკვევა: რა და რამდენი რაოდენობის ესა თუ ის ძირითადი და საბრუნავი საშუალება დაგჭირდებათ, რა რაოდენობით ფინანსები მ.შ. კრედიტი (და რა მიზნით)

დაგჭირდებათ, რამდენი და რა კატეგორიის მუშაკები დაგჭირდებათ.

უნდა დააზუსტოთ და განსაზღვროთ საჯდ და როდის შეგიძლიათ ამა თუ იმ საშუალების (პროდუქციის, მასალების და ა.შ.) შექმნა და ივარაუდოთ რა ფასებში, მთლიანად რა თანხა დაგჭირდებათ ამისათვის.

შემდეგ, თქვენი შესაძლებლობების ფარგლებში უნდა შეადგინოთ გრაფიკი ამა თუ იმ საშუალების (პროდუქციის) ეტაპობრივი ყიდვისა და შემოზიდვის შესახებ.

უნდა ივარაუდოთ და გაარკვიოთ დაგჭირდებათ თუ არა დამატებითი მუშახელის, ამა თუ იმ სფეროს სპეციალისტის, კონსულტანტის და სხვათა მოწვევა, რამდენი ხნით. რა თანხა დაგჭირდებათ მათი შრომის ასანაზღაურებლად.

უნდა განსაზღვროთ გყოფნით თუ არა შესანახი მოცულობები, სამაცივრო ქსელი და დაგჭირდებათ თუ არა მათი გაფართოება, საამისოდ რამდენი თანხა იქნება საჭირო, პერიოდების მიხედვით და საიდან უნდა დაფაროთ იგი.

3. ყოველივე ზემოთაღნიშნული მაჩვენებლების გაანგარიშების საფუძველზე უნდა შედგეს საწარმოს ტექნიკურ-ეკონომიკური მაჩვენებლების ბალანსი. ეს გულისხმობს გაირკვეს როგორია დავალიანება ნომენკლატურის მიხედვით.

ამ დოკუმენტში პასუხი უნდა გაეცეს კითხვებს:

რა და რამდენი უნდა ვაწარმოოთ;

სად და როდის შევიძინოთ რესურსები;

რა დავკვიჯდება დამატებით საჭირო რესურსების შექმნა;

რას და რამდენ პროდუქციას გავყიდით, სად და რა ფასად;

გვეყოფა თუ არა საკუთარი საშუალებები წარმოების განვითარებისათვის.

ტექნიკურ-ეკონომიკური ბალანსი მოიცავს შემდეგ პარამეტრებსაც: შრომით და მატერიალური რესურსების დანახარჯებს; შრომის მწარმოებლურობას (ნაყოფიერებას), ფონდშეიარაღებას, ფონდუზრუნველყოფას; ენერგოშეიარაღებას,

ენერგოუზრუნველყოფას, ელექტროშეიარაღებას და ეფექტიანობის სხვა სპეციფიკურ მარეზებლებს.

ამასთან, საჭიროა პასუხი გაეცეს შემდეგ კითხვებსაც: რაღონ იყიდონ ამ პროდუქციას, რამდენი რაოდენობით შეგვიძლია გავყიდოთ ამა და ამ ფასის პირობებში, როგორ გავზრდით ფასს მომავალში, რა მოგებას მივიღებთ ამ პროდუქციის გაყიდვით.

4. უნდა გაირკვეს მოთხოვნები ინვესტიციებზე და მათი დაფარვის წყაროები;

5. უნდა გაირკვეს რეკლამის ფორმები და მათთვის საჭირო ფინანსები, საშუალებები, შემსრულებლები;

6. უნდა გაირკვეს ინფორმაციის მიღების ფორმები, ხერხები, საჭირო ფინანსები;

7. უნდა გაირკვეს მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის მიღწევების გამოყენების პირობები, ფორმები, საჭირო რესურსები და ფინანსები;

8. უნდა გაირკვეს საგარეო-ეკონომიკური კავშირების ფორმები, მასშტაბები, პირობები, ამისათვის საჭირო რესურსები (მატერიალური, ფინანსური);

9. უნდა გაირკვეს სერვისის (მომსახურების) სახეები, ფორმები და საჭირო რესურსები (მატერიალური, ფინანსური).

10. ცალკე უნდა შედგეს დანახარჯთა სახეები და საბალანსო გაანგარიშებები. მასში შედის ხარჯები: წარმოებაზე, მენეჯმენტზე, მომსახურებაზე, გასაღებაზე, ამორტიზაციაზე, მეცნიერებაზე, დაზღვევაზე, ინფორმაციაზე, რეკლამაზე, დიზაინზე, საერთო-საფირმო ხარჯები და სხვ.

ამის შემდეგ უნდა შემუშავდეს საწარმოს სიცოცხლის-უნარიანობის სტრატეგია საბაზრო პირობებში. ეს საჭიროა იმისათვის, რომ ყველა მუშაკმა იცოდეს თუ რა მოთხოვნები

დგას მის წინაშე, რათა ხვალ უმუშევრად კი არ დარჩეს, არამედ უფრო კარგად იცხოვროს, ვიდრე გუშინ.

ასეთი სტრატეგიული დოკუმენტის საფუძველია პროდუქციის წარმოებისა და ფასწარმოქმნის პერსპექტიული პოლიტიკა (სათანადო ეკონომიკური პარამეტრებითა და დასაბუთებებით). აი, სწორედ ასე ვლინდება დაგეგმვის ფუნქცია საბაზრო ეკონომიკის დროს.

მას შემდეგ, რაც მომზადდება ასეთი დოკუმენტი და გაირკვევა საწარმოს პირობები, შესაძლებლობები და პერსპექტივები, უნდა გადაწყდეს ყველაზე რთული ამოცანა – დაიდოს გრძელვადიანი ხელშეკრულებები მიმწოდებელსა და მყიდველს შორის.

დიდი მნიშვნელობა აქვს წარმოების ორგანიზაციული სტრუქტურის სრულყოფას, ამ თვალსაზრისით ბიზნესის სისტემასა და პირობებს სრულიად ახლებური მიდგომა სჭირდება და იგი თითოეულ საწარმოში დიფერენცირებულად უნდა გადაწყდეს. ამ მხრივ არავითარი დოგმა არ არსებობს.

დიდი მნიშვნელობა აქვს ბანკთან ურთიერთობას. ბანკი ეცდება კრედიტი გასცეს მხოლოდ საიმედო საწარმოზე. ეს ურთიერთობები ისე უნდა ააგოთ, რომ ბანკი თქვენი მოკავშირე და ხელისშემწყობი იყოს. ამას დიდი მნიშვნელობა აქვს. ბიზნეს-გეგმაში ასახული უნდა იქნას კრედიტის მოცულობა, მისი დაფარვის ვადები.

განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება რეკლამას, პროდუქციის შეფუთვისა და გაფორმებას. თუ ეს უბანი კარგად, თანამედროვე დონეზე არ მოგვარდა, საწარმოს მოგება მნიშვნელოვნად შემცირდება. ბიზნეს-გეგმაში სააჩისო ხარჯები ცალკე აისახება.

ბიზნეს-გეგმები დგება სხვადასხვა ხასიათისა და მნიშვნელობის ფორმებისათვის, კერძოდ: მევენახეობის, მეხილეობის, მეჩაიეობის, მებოსტნეობის, მერძეული მესაქონლეობის, მელორეობის, მეფრინველეობის, აგროტექსერვისული და სხვა სფეროს ფერმერული მეურნეობისათვის. ეს მოითხოვს მათდამი მკაცრად დიფერენცირებულ და სპეციფიკურ მიდგომას, მაღალინტელექტუალურ დონესა და გამოცდილებას.

ამის შესაბამისად, ეს გეგმები ბიზნესის მიმართულების მსხედკით შეიძლება არსებითად განსხვავდებოდეს ერთმანეთისაგან. ზოგან ერთი მხარე იყოს წინ წამოწეული, ზოგან კი მკორე.

ამ გეგმების შედგენის ზემოთ განხილული მოდელი და თანამიმდევრობა სანიმუშო და სარეკომენდაციო ხასიათს ატარებს. მისი გათვალისწინებით თითოეულმა ფერმამ თავისი მოდიფიკაციისა და სპეციფიკის ბიზნეს-გეგმა უნდა შეადგინოს.

ზოგიერთ ფერმას საერთოდ შეუძლია არც კი შეადგინოს აღნიშნული ფორმის ბიზნეს-გეგმა. ეს მისი თავისუფალი მოქმედების ნებაა. მან შეიძლება სრულიად სხვა, თავისი მოდელის გეგმა-პროგრამები შეადგინოს.

ბიზნეს-გეგმებისა და პროგრამების შედგენის მოდელი, თანამიმდევრობა და პრინციპები შეიძლება ამა თუ იმ ფერმის საიდუმლოსაც წარმოადგენდეს, ამიტომ იგი მას მკაცრად, დიფერენცირებულად მიუდგება (სხვებისათვის სრულიად განსხვავებულად) და დამალავს კიდევ მისი შედგენის წესს.

ასე, რომ ამ მხრივ არ არსებობს სავალდებულო მიდგომები. მთავარია ფერმამ ისე ააწყოს ბიზნესი და ისე შეადგინოს მისი წარმართვის პროგრამები თუ გეგმები, რომ მეტი და მყარი მოგება მიიღოს.

### 3.3. ბიზნეს-გეგმის სტრუქტურა და მისი შედგენის კრატიკა

#### 3.3.1. ბიზნეს-გეგმის სტრუქტურა (აბაჟულია)

ფერმერული მეურნეობის ბიზნეს-გეგმას 4 ძირითადი ფუნქცია შეიძლება მიეკუთვნოს:

1. საწარმოს განვითარების სტრატეგიის განსაზღვრა და სამოქმედო პროგრამის შედგენა;
2. ბიზნეს-გეგმის მონაცემების (მარკეტინგების) შესრულების კონტროლი;
3. ფულადი რესურსების გამოყენების შესაძლებლობა;
4. საწარმოო გეგმის შესრულებაში პოტენციური პარტნიორების მონაწილეობა (ინტეგრირება). რომელთა დახმარებითაც შესაძლებელი იქნება საკუთარი კაპიტალისა (საშუალებებისა) და მათ ხელთ არსებული უახლესი ტექნოლოგიების ეფექტური გამოყენება.

ბიზნეს-გეგმამ უნდა დაარწმუნოს პოტენციური ინვესტორი მოგების მიღების შესაძლებლობასა და რეალობაში, რათა გადაწყვიტოს მოცემულ ფერმერულ მეურნეობასთან კომერციულ საქმიანობაში შესვლა. ბიზნეს-გეგმის თანამედროვე მნიშვნელობის ერთ-ერთი მოთხოვნა სწორედ ამაში გამოიხატება.

საერთოდ, ბიზნეს-გეგმის შედგენის სხვადასხვა მიდგომა და ვარიანტი შეიძლება არსებობდეს. მთავარია, მასში სწორად იყოს განსაზღვრული მიზნები, სამოქმედო პროგრამა, მისი მიღწევის პირობები და შესაძლებლობები, რამაც უნდა უზრუნველყოს მეურნეობის მომგებიანი მუშაობა. ამასთან, ეს გეგმა უნდა იყოს ადვილად გასაგები და დასაძლევად და არ უნდა გადაიტვიტოს ზედმეტი მუხლებით.



ფერმერული მეურნეობის ბიზნეს-გეგმის სტრუქტურა რეკომენდირებული (და არა აუცილებელი) და რეალურად მისაღები ვარიანტის სქემატური მოდელის სახით შემდეგნაირი უნდა იყოს:

1. სატიტულო ფურცელი;
2. შესავალი ნაწილი (რეზიუმე);
3. ფერმერული მეურნეობის ზოგადი აღწერა (ფაქტიური);
4. ფერმერული მეურნეობის განვითარების საწარმოო პროგრამა (ეს ბიზნეს-გეგმის ცენტრალური ნაწილია);
  - 4.1. მიწის ფართობი და სასოფლო-სამეურნეო სავარგულები;
  - 4.2. ერთწლიანი და მრავალწლიანი კულტურების ფართობები, მოსავლიანობა, საერთო მოსავალი;
  - 4.3. მემკენარეობის პროდუქციის წარმოება, ღირებულება, სტრუქტურა;
  - 4.4. პირუტყვისა და ფრინველის სულადობა;
  - 4.5. მეცხოველეობის პროდუქციის წარმოება, ღირებულება, სტრუქტურა;
  - 4.6. საკვები ბალანსი;
  - 4.7. სოფლის მეურნეობის და სხვა სფეროების საერთო და სასაქონლო (სარეალიზაციო) პროდუქციის ღირებულება;
  - 4.8. კაპიტალური დაბანდებები;
  - 4.9. საწარმოო რესურსებზე მოთხოვნილება;
  - 4.10. შრომის ბალანსი;
5. საფინანსო გეგმა (საფინანსო ბალანსი);
6. მოგება;
7. სხვა მაჩვენებლები და ინფორმაცია (ფერმერული მეურნეობის მდგრადობისა და გადახდისუნარიანობის შეფასება);
8. დასკვნები.

თუ მოკლე განმარტებას მიეცემთ, უნდა აღინიშნოს, რომ:

- სატიტულო ფურცელი მოიცავს საწარმოს დასახელებას და მიმართულებას, მისამართს, დამფუძნებლის (დამფუძნებელთა) ვინაობას.
- შესავალი ნაწილი (რეზიუმე). ეს საწარმოს რეკლამაა, ამიტომ უნდა მოიცავდეს მისი მომგებიანობის დასაბუთებას. ნაჩვენები უნდა იყოს პროექტის არსი და საწარმოს მიზნები, რა ფინანსებია საჭირო მისი რეალიზაციისათვის, როგორია ბაზრის მოსალოდნელი მოთხოვნილება საწარმოს მიერ წარმოებულ პროდუქტიაზე. თუ პროექტს რეალიზაცია გამოიწვევს სოციალური საკითხების გადაჭრას, მაშინ საჭიროა მიეთითოს ამის შესახებაც. აქვე მოცემული უნდა იყოს იურიდიული სტატუსი (ეს ნაწილი მოკლე უნდა იყოს ერთი-ორი გვერდი).

ამის შემდეგ მოკლედ უნდა იყოს მოცემული ფირმის ზოგადი აღწერა, სადაც აისახება საწარმოო მიმართულება; ბუნებრივ-ეკონომიკური პირობები; არსებული (ფაქტიური) მდგომარეობის ანალიზი, მიღწეული დონე. სასოფლო-სამეურნეო კულტურათა ფართობების სტრუქტურის. მოსავლიანობისა და მოსავლის შესახებ; მეცხოველეობის სტრუქტურის. სულაღობისა და პროდუქტიულობის შესახებ; მატერიალური, ფინანსური და შრომითი რესურსების შესახებ; შემოსავლებისა და მოგების შესახებ და სხვა მაჩვენებლები.

**3.3.2. შერეპრეზენტი  
მეწარმეობის  
განვივიარების საწარმოო  
პროგრამის შედგენა**

ბიზნეს-გეგმის ერთ-ერთი ცენტრალური ნაწილია საწარმოო პროგრამის დამუშავება. მასში აისახება ძირითადად ამ გეგმის მთავარი ნაწილის – საფინანსო გეგმის მოელი

ამოსავალი და საწყისი პარამეტრები, ამიტომ მისი შედგენა დიდ ყურადღებასა და ყველა ფაქტორის ურთიერთმეწონასწორებულ გათვალისწინებას მოითხოვს.

საწარმოო პროგრამის დამუშავების ძირითადი ამოცანაა: გაეცის შესრულების უზრუნველყოფა; მოთხოვნის დაკმაყოფილების შესაძლებლობის გამოძებნა; ხარისხიანი პროდუქციის სვ. წილის ამაღლება; საწარმოო სიმძლავრეების, ძირითადი ფონდების, მატერიალური და შრომითი რესურსების ეფექტიანად გამოყენება.

ბიზნეს-გეგმის ამ ნაწილში წარმოდგენილი უნდა იყოს შემდეგი მონაცემები (ფერმერული მეურნეობის მიმართულების შესაბამისად) ცხრილების სახით:

1. მიწათსარგებლობისა და სასოფლო-სამეურნეო სეარგულების ტრანსფორმაცია;
2. მრავალწლიანი ნარგავების გაშენება და რეკონსტრუქცია;
3. მრავალწლიანი ნარგავების ფართობი, მოსავლიანობა და მოსავალი;
4. ერთწლიანი კულტურების ფართობი, მოსავლიანობა და საერთო მოსავალი;
5. მემცენარეობის პროდუქციის წარმოება და ღირებულება;
6. პირუტყვისა და ფრინველის სულადობა;
7. პირუტყვისა და ფრინველის პროდუქტიულობა;
8. მეცხოველეობის პროდუქციის წარმოება და ღირებულება;
9. საკვები ბალანსი;
10. სოფლის მეურნეობის და სხვა სფეროდან მიღებული საერთო და სასაქონლო (სარეალიზაციო) პროდუქციის ღირებულება;
11. კაპიტალური დაბანდებები;
12. შრომის ბალანსი.

ქვემოთ წარმოდგენილია აღნიშნული სარეკომენდაციო ცხრილების სანიმუშო მაკეტები, რომელიც მეურნეობის სპეციფიკის მიხედვით მეტ-ნაკლებად შეიძლება შეიცვალოს, ან

ზოგიერთი მათგანი საერთოდ არც იქნეს შევსებული (თუ ესა თუ ის დარგი /სასოფლო-სამეურნეო კულტურა, პირუტყვის სახე/ არ გააჩნია ფერმერულ მეურნეობას).

ცხრილები მაგალითისათვის შევსებულია ერთი წლის მონაცემებით.

ცხრილი 1

**მიწათსარგებლობისა და სასოფლო-სამეურნეო  
სამარგებლების ტრანსფორმაცია (კა-ით)**

სვარგებლების დასახელება	ფაქტიური 2005 წლის	ბიზნეს-გეგმით					2010 წლის %-ით 2005 წელთან
		2006	2007	2008	2009	2010	
1. სახნავე	120	120	120	120	120	120	100
2. ნასვენე	-	-	-	-	-	-	-
3. მრავალწ- ლიანი ნარგა- ვები სულ:	80	100	100	100	100	100	125
მათ შორის: ა/ ბაღები ბ/ კენახები -----	80	100	100	100	100	100	125
4. სათიბი	-						
5. საძოვარი	-						
6. სულ სას. სამეურნეო სა. ვარგული	200	220	220	220	220	220	110
7. ტყე	-	-	-	-	-	-	-
8. ბუნჩარი	-	-	-	-	-	-	-
9. დანარჩენი მიწები	-	-	-	-	-	-	-
10. სულ მი- წები	200	220	220	220	220	220	110

განმარტება. ამ ცხრილის შევსებისათვის უწინარეს ყოვლისა, საჭიროა ვერ შეივსოს ცხრილი „მრავალწლიანი ნარგავების გაშენება და არსებულის რეკონსტრუქცია-აღდგენა“ (ცხრილი 2), რის საფუძველზეც დადგინდება მომავალ წლებში ამ კულტურათა ფართობები და ჩაიწერება ცხრილში „მრავალწლიანი კულტურების ფართობები, მოსავლიანობა, საერთო მოსავალი“ (ცხრილი 3).

გაშენების წლების მიხედვით მოსავლიან ფართობზე გაინაგარიშება მოსავლიანობა და საერთო მოსავალი. ამ ცხრილის შევსებისას გათვალისწინებული უნდა იყოს ახალი მსაწების ათვისება ამა თუ იმ სასოფლო-სამეურნეო კულტურის ქვეშ (ყამირის ათვისება, ბუჩქნარის ამოძირკვა, ტერასების ათვისება და სხვ.).

მრავალწლიანი ნარგავების დაზუსტებული ფართობები პერსპექტიული წლებისათვის ჩაიწერება 1 ცხრილში. აქ გათვალისწინებული უნდა იქნას ის გარემოება, რომ მრავალწლიანი ნარგავების გაშენება გარდა ძირითადი ფართობისა, მოითხოვს მისასვლელ გზებს და სხვ., რაც აისახება ამ კულტურების მთლიან ფართობში.

შემდეგ დაზუსტდება სახნავი და სათიბ-საძოვრების ფართობები და ჩაიწერება იმავე ცხრილში. ამის შემდეგ უკვე ადვილად გაკეთდება მიწათსარგებლობის ტრანსფორმაცია (ცხრილი 1).

ცხრილი 2

**მრავალწლიანი ნარგავების გაშენება და  
არსებული რეკონსტრუქცია-აღდგენა**

კულტურათა დასახელება	2006 წელი			2007 წელი და ა.შ.
	დანახარჯი 1 კა-ზე (ლ)	სამუშაოს მოცულობა (ქა)	სულ დანახარჯი (ლ)	
<b>ახალი ნარგავების გაშენება</b>				
1. ვენახი	200	20	4000	
2. ხეხილი მ.შ. კურკოვანი თესლოვანი კაკლოვანი	200	20	4000	
3. ----- -----				
<b>რეკონსტრუქცია-აღდგენა</b>				
1. ვენახი	-	-	-	
2. ხეხილი	-	-	-	
3. -----				

ცხრილი 3

**მრავალწლიანი ნარბავეების ფართობი,  
მოსავლიანობა და მოსავალი**

კულტურათა დასახელება	2006 წელი			2007 წელი და ა.შ.
	ფართობი (სა)	მოსავლიანობა (ც/სა)	საერთო მოსავალი (1 ც) <sup>1</sup>	
1. კენახი სულ მ.წ. ნაყოფის მომ- ცემს		-	-	
2. ხესილი სულ მ.წ. თესილობიანი მ.წ. ნაყოფის მომ- ცემს	100 100 80	- - 85	- - 6800	
3. ....				
1. საერთო მოსავალი არის ფართობისა და მოსავლიანობის ნამრავლი				

ცხრილი 4

**მრავალწლიანი კულტურების ფართობი,  
მოსავლიანობა და საერთო მოსავალი**

კულტურათა დასახელება	2006 წელი			2007 წელი და ა.შ.
	ფართობი (სა)	მოსავლიანობა (ც/სა)	საერთო მოსავალი (ც)	
1. ხაშინდის ხორ- ბალი	50	30	1500	
2. ხაშინდი	50	60	3000	
3. მსხეულხარა	-	-	-	
4. პოსტნეული	-	-	-	
5. კარტოფილი	20	120	2400	
6. ....	-	-	-	
7. ....	-	-	-	

ცხრილი 5

**მემცენარეობის პროდუქციის წარმოება  
და ღირებულება**

კულტურათა დასახელება	საერთო მოსავალი (ც-ით)					საერთო პროდუქციის ღირებულება (ლარი)				
	2006	2007	2008	2009	2010	2006	2007	2008	2009	2010
1. ხორბალი	1500					300				
2. სიმინდი	3000					900				
3. ყურძენი	-									
4. ხილი	6800					3400				
5. ბოსტნეული	-									
6. კარტოფილი	2400					960				
7. -----	-									
8. -----	-									
სულ	-					5560				

ცხრილი 6

**პირუტყვისა და ფრინველის სულალობა**

პირუტყვის დასახელება	2006	2007	2008	2009	2010
1. მსხვილფეხა რქოსანი პირუტყვი სულ მ.შ. ძროხა	40 20				
2. ღორები სულ მ.შ. ნეზეები	-				
3. მოზრდილი ფრინველი	-				
4. -----	-				
5. -----	-				



ცხრილი 7

პირუტყვისა და ფრინველის პროდუქტიულობა

პირუტყვის სახე	ზომის ერთეული	2006	2007	2008	2009	2010
1. ძროხის საშუალო წყლადობა	კგ	2000				
2. საშუალო კვერცხმდებლობა ერთ ქათამზე	ცალი	-				
3. ხორცის წარმოება ერთ ძროხაზე ერთ წეხზე	კგ	170				
4. ნასტკის მიღება 100 ძროხაზე ერთი წეხზე	სულ	77				
5. -----						

ცხრილი 8

მეცხოველეობის პროდუქციის წარმოება და ღირებულება

პროდუქციის დახახელება	საერთო მოსავალი (ტ-ით)					საერთო პროდუქციის ღირებულება (ლარი)				
	2006	2007	2008	2009	2010	2006	2007	2008	2009	2010
1. ხი	400					1200				
2. ხორცი სულ	340					1326				
მ.პ. მსხვილფეხა რქოსანი	340					1326				
პირუტყვის ღირის	-									
3. -----	-									
4. -----	-									
სულ	-					2526				

ცხრილი 9

**სოფლის მეურნეობის და სსპა სფერო(დან  
მიღებული სამართი) და სასაქონლო  
(სარეალიზაციო) პროდუქციის ღირებულება**  
/ლარი/

პროდუქციის დასახელება	საერთო პროდუქციის ღირებულება					სასაქონლო პროდუქციის ღირებულება				
	2006	2007	2008	2009	2010	2006	2007	2008	2009	2010
1. მემცენარეობა	5560					5000				
2. მეცხოველეობა	2526					2300				
3. სხვა სფეროების პროდუქცია	-					-				
4. სულ ფერმე- რულ მეურნეობაში	8086					7300				

ცხრილი 10

**კაპიტალური დაბანდობა**  
/ლარი/

დაბანდების სახეები	2006	2007	2008	2009	2010
1. ბაღების გაშენება	4000				
2. ვენახების გაშენება	-				
3. ტექნიკის შექმნა	5000				
4. შენებლობა	-				
5. სხვა კაპიტალური დაბანდობები	9000				

**საკვამბი ბალანსი**  
(ასეთი ცხრილი დგება ცალკეული წლების მიხედვით)

	საშუალო სულა- დობა	კონტენტ- რაზები		სიღისი		საკვები ძირვებები		თივა		მწვანე საკვები		ნაივა და ჩაღა		სხვა საკვები <sup>1</sup>
		ნორმა   სულზე	სულ	ნორმა   სულზე	სულ	ნორმა   სულზე	სულ	ნორმა   სულზე	სულ	ნორმა   სულზე	ნორმა   სულზე	ნორმა   სულზე	ნორმა   სულზე	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. დიკუელი														
2. ძიზირიდი 1														
წილზე უხრესი														
3. ძიზირიდი 1														
წლაიდე														
4. -----														
5. სულ														
მსჯელეუხა														
რეიხანი														
6. ღირი														
7. ფირინელი														

<sup>1</sup> სხვა საკვამბი შედის: რძე მოუხდელი, შრატო, ცხიველური წარმოშობის და სხვა საკვამბი

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
სულ													
საკვების წინა წლის ნაშთი													
გამოყოფა													
საკვები (შე- საძებლადია)													
სადაზღვევე ფონდი													
დანაკარგები													
სულ საჭიროა													
საკვები													
საკვებით უზ- რუნველყოფა													
(+—)													

ამ მონაცემებთან ერთად ბიზნეს-გეგმაში წარმოდგენილი უნდა იყოს მონაცემები საკვებ ბალანსზე (მოთხოვნილება და შესაძლო დაკმაყოფილება, მოთხოვნილება მუშა-ხელზე, აგრეთვე) საწარმოს რესურსებზე მოთხოვნილება.

გვეცის ამ ნაწილში აისახება კაპდაბანდებებზე, ტექნიკურ საშუალებებზე, სასუქებზე და მცენარეთა დაცვის საშუალებებზე მოთხოვნილება, ამა თუ იმ კულტურის მოვლა-მოყვანის აგროტექნიკური ღონისძიებებით გათვალისწინებული ნორმატივებით; აგრეთვე საწვავ-საცხებ მასალებზე, ტრანსპორტზე და სხვა საშუალებებზე და მოწყობილობებზე მოთხოვნილება.

ამ მონაცემების გაანგარიშება და შესაბამისად ამ ნაწილის მიმზადება პროფესიულ მიდგომას მოითხოვს, ამიტომ გამორიცხული არ არის ცალკეული სპეციალისტების მოწვევა, ანდა ნორმატიულ-საცნობარო მასალების მომარჯვებული გამოყენება.

მოგვაქვს საკვები ბალანსის გაანგარიშების ცხრილის ხანიძეულო მკაცრი, რომელიც უნდა შეივსოს სპეციალისტის მიერ. წარმოებული (მოსალოდნელი) პროდუქციის მოცულობის გათვალისწინებით.

3.3.3. შიშინიშოქსი მიშინიშოქსი  
საშინინისო გეგმა (ბალანსი)  
და მისი შეღგენა

ბიზნეს-გეგმაში ერთ-ერთი ძირითადია საფინანსო გეგმა. მის მიზანს წარმოადგენს ის, რომ სრულად წარმოადგინოს საწარმოს განვითარების პროექტი, სადაც ასახულია საქმიანობის მოსალოდნელი საბოლოო ფინანსური შედეგები. საერთოდ, როგორც წესი, ეს ნაწილი ხდება ხოლმე ბიზნესის შეფასების ძირითადი კრიტერიუმი. სწორედ ამ ნაწილში

ვეებულობთ მოგების რა რაი:ღენობას უნდა მოელოდეს საწარმო.

ფინანსური გეგმა შეიძლება მოიცავდეს პროექტების რამდენიმე ვარიანტს. მაგალითად, ერთი, რომელიც დაფუძნებული იქნება მყარ ფაქტორებზე (სტაბილური მომწოდებლები, სტაბილური მომხმარებლები და ა.შ.), ხოლო მეორე – ეკონომიკური ფაქტორების ცვალებადობაზე ან ბიზნესის სრული სიმძლავრით ამოქმედებაზე ცვალებადი ფაქტორების გაუთვალისწინებლად. ვარიანტების გათვალისწინება საშუალებას იძლევა უფრო ღრმად ჩავწვდეთ და სრულად იქნას დანახული ფირმის განვითარების პერსპექტივები და შესაძლებლობები.

საფინანსო გეგმა სანდო და ზუსტი უნდა იყოს. გამორიცხული არაა, რომ ინვესტორმა ან კრედიტორმა თვითონ ჩაატაროს საკუთარი გაანგარიშებები და შეამოწმოს გეგმაში წარმოდგენილი მაჩვენებლების სისწორე.

საფინანსო გეგმაში აუცილებლად უნდა იყოს ნაჩვენები მოგების მოსალოდნელი მაჩვენებლები, პერიოდების მიხედვით.

საფინანსო გეგმაში მონაცემები წარმოდგენილი უნდა იყოს ცხრილების სახით:

საფინანსო გეგმა – ეს ფერმერული მეურნეობის საფინანსო ბალანსია, რომელიც ზუსტად ასახავს ამ მეურნეობის უნიკალურ ბუნებას.

საფინანსო ბალანსი არის მეურნეობის საფინანსო მდგომარეობის სურათი, მიმდინარე და პერსპექტიული (გეგმით მოხაზული) პერიოდსათვის. მან კასუხი უნდა გასცეს სამ ძირითად კითხვას:

1. არის თუ არა ფერმერული მეურნეობა გადახდისუნარიანი;
2. უზრუნველყოფს თუ არა მეურნეობა საჭირო მოგებას;
3. ფლობს თუ არა მეურნეობა სათანადო სალიკვიდო სახსრებს.

ფერმერული მეურნეობის მომგებიანობა დამოკიდებულია წარმოებული პროდუქციის რეალიზაციის შედეგად მიღებული

ამონაგების სიდიდეზე, მის წარმოებაზე გაწეული დანახარჯების გათვალისწინებით. მხედველობაში მიიღება საგადასახადო ანგარიშგებაც.

ფერმერული მეურნეობის ბიზნეს-გეგმის ფინანსურ ბალანსში (ნაწილში) წარმოდგენილია ყველა კაპიტალ-დაბანდება, რომელიც დაკავშირებულია მეურნეობის საქმიანობის აქტივობასთან (აქტივი) და მიეთითება მათი დაფინანსების ყველა წყარო.

ბალანსში წარმოებს აქტივის შედარება ვალდებულებებთან და საკუთარ კაპიტალთან. აქტივს მიეკუთვნება ნებისმიერი ფასეულობა, მატერიალური და არამატერიალური ობიექტები, რომელიც იმყოფება ფერმერული მეურნეობის საკუთრებაში, მათ შორის სხვა მხარეთა ვალდებულებები ამ მეურნეობის წინაშე და შესაძლებელია გამოიყენონ პროდუქციის წარსილებისათვის. კერძოდ: ფულადი საშუალებები, მატერიალური მარაგები, მოწყობილობები და სხვ. აქ არ შეიტანება იჯარული აქტივები. ის უნდა მიეთითოს საბუღალტრო ბალანსის დანართებში.

პასივებს მიეკუთვნება ვალდებულებათა დავალიანება მკორე მხარის მიმართ. მაგ. კრედიტორული დავალიანებები და სხვ.

საკუთარი კაპიტალი ეწოდება სხვაობას ფერმერული მეურნეობის აქტივს და პასივს შორის. აქტივი თავისუფალია ვალდებულებებისაგან სხვა მხარეების წინაშე.

ვალდებულებები და საკუთარი კაპიტალი ასახავს აქტივების დაფინანსების ხერხს.

ბალანსები შეიძლება შედგეს ფასის ან საბაზრო ღირებულების საფუძველზე. ფასების მეთოდის დროს აქტივების შეფასება ხდება თავდაპირველად ამ აქტივებში გადახდილი ფასის საფუძველზე, რომელსაც აკლდება დაგროვილი ამორტიზაციის ღირებულება ბალანსის შედგენის პერიოდისათვის. პასივების შეფასება ხდება ფაქტობრივი თანხების საფუძველზე. თუ გამოვიყენებთ საბაზრო ღირებულებითი შეფასების მეთოდს, იგი გამომდინარეობს მიმდინარე ფასიდან,

რომლითაც შესაძლებელია გავყიდოთ აქტივები ბალანსის შედგენის მომენტისათვის.

ინვესტორთა უმრავლესობა დაინტერესებულია საბაზრო ღირებულებით შედგენილი ფერმერული მეურნეობის ბალანსით. რადგან იგი რეალურად ასახავს: სესხის მიძღვების კაპიტალის მიმდინარე ღირებულებას.

ფერმერული მეურნეობის საფინანსო ბალანსი განსაზღვრული პერიოდისათვის ასახავს აქტივების სახეს და სიდიდეს. რომელიც გამოიყენება ფერმერის მიერ და ვალდებულებებს – კრედიტორების მიმართ. ბალანსის ორი ნაწილი ტოლია ერთმანეთის.

მაგალითისათვის განვიხილოთ ფერმერული მეურნეობის სანიმუშო საფინანსო ბალანსი (გამარტივებული სახით, გაანგარიშებული შესრულებულია ვ. ზეიკიდის მიერ), რომელშიც აქტივი და პასივი შეფასებულია საბაზრო ღირებულებით (საერთოდ ბალანსი დგება წლის ბოლოსათვის).

ცხრილი 12

**ფერმერული მეურნეობის სანიმუშო  
საფინანსო ბალანსი  
(ლარობით – საბაზრო ღირებულებით)**

<b>აქტივები</b>		<b>პასივი და საკუთარი კაპიტალი</b>	
<b>მიმდინარე აქტივები</b>		<b>მიმდინარე პასივები</b>	
1. ფულადი საშუალებები	200	1. კრედიტ. დაკალიანება	100
2. დანაზოგი	1900	2. გადასახდ. ანგარიშები	200
3. გასაყიდი პირუტყვი	2600	3. გადასახდ. ანგარიშები	
4. მოსავალი და საკვები	6800	მომავალი წლისთვის	1200
5. მიღებული შემოსავალი	600	4. გადაუხდ. პროცენტები	720
6. მარაგები	300	5. გადაუხდ. გადასახად.	900
7. ადრე გადახდილი ხარჯები	200	6. გადასახადი მიმდინარე აქტივების გაუთვალისწინებელი შემოსავლებიდან	3180



8. შუალედური შედეგი (1+2+3+4+5+6+7)	12600	7. შუალედური შედეგი (1+2+3+4+5+6)	6300
<b>შუალედური აქტივები</b>		<b>შუალედური პასივები</b>	
9. მანქანა-მანქობილობები	11200	8. სასესხო ვალდებულებ.	2500
10. სანაწიწო პირუტყვი	1660	9. ხელშეკრ. გაყიდვაზე	1000
11. სიცოცხლის დაზღვევა	400	10. გადასახადები	
12. შუალედური შედეგი (9+10+11)	13200	შუალედური აქტივების გაუთვალისწინებელი შემოსავლებიდან	840
		11. შუალედური შედეგი (8+9+10)	4340
<b>მუდმივი აქტივები</b>		<b>შვარი პასივები</b>	
13. მიწა	24720	12. უძრავი ქონება	13200
14. შენიშა-ნაგებობები	3000	13. გაუთვალისწინებელი შემოსავლები მუდმივი აქტივიდან	1440
15. შუალედური შედეგი (13-14)	27720	14. შუალედური შედეგი (12+13)	14640
მილიანი აქტივები (8+12+15)	53520	15. მილიანი ვალდებუ- ლებები (7+11+14)	25280
		16. საკუთარი კაპიტალი (მილიან აქტივებს (53520) მინუს მილიანი ვალდებულებები (25280))	28240
		17. მილიანი ვალდებუ- ლებები და საკუთარი კაპიტალი (15+16)	53520

ვალდებულებები და საკუთარი კაპიტალი ასახვენ აქტივების დაფინანსების ხერხს და წარმოადგენენ ფერმერის დაეკლიანებას გარეშე პირების მიმართ.

ფერმერული მეურნეობის ბალანსი ასახავს დროის მოცემულ მომენტში (წლის მანძილზე) მეურნეობის ფინანსურ მდგომარეობას და იცვლება ყოველი საქმიანი გარიგების შესაბამისად. რადგან ყოველი გარიგება ფერმერის მხრიდან

არის გაცვლა და აისახება ბალანსის ორივე მხარეს. მაგ., როდესაც ფერმერი ისტუმრებს ბანკის სესხს, ბალანსის პასივის მხარეს ჩნდება შესაბამისი პუნქტი (ჩანაწერი), ხოლო აქტივის მხარეს სესხის სიდიდით მცირდება ფულის რაოდენობა.

აქტივები იყოფა კატეგორიებად: მიმდინარე, შუალედური, ძირითადი.

მიმდინარე აქტივებს, ანუ საბრუნავ საშუალებებს მიეკუთვნება ისეთი საშუალებები, რომელთა გამოყენებაც შესაძლებელია საანგარიშო წლის ბოლომდე და მათი გადაყვანა ფულად რესურსებში იოლია. მიმდინარე აქტივებში შედის: ნაღდი ფული ჩეკებსა და დანაზოგებში, პირუტყვისა და მარცვლეული მარაგის შეფასება, რომელიც განკუთვნილია გასაყიდად. მარაგებს მიეკუთვნება წლის ბოლოსათვის არსებული ის მასალები, რომელიც გამოიყენება მომავალ წელს; მას მიეკუთვნება საწვავი, შხამ-ქიმიკატები, თესლი და სხვ.

შუალედური აქტივები განკუთვნილია წარმოების დახმარებისათვის. მას მიეკუთვნება: მანქანა-მოწყობილობები, სანაშენო პირუტყვი, შუალედური აქტივების მომსახურების ვადები შეადგენს 1-დან 10 წლამდე.

ძირითადი ფონდები არსებობენ მუდმივად და შეადგენენ ფერმის შემოსავლის საფუძველს. ამ აქტივების მომსახურების ვადა აღემატება 10 წელს და მათი გაყიდვა იწვევს სერიოზულ ცვლილებებს საქმიან ოპერაციებში. ჩვენს მაგალითში უძრავი ქონების ღირებულება (27 720) მთლიანი აქტივების (53520) 50%-ზე მეტს შეადგენს.

ვალდებულებები არის ფერმერის მიერ აღებული ვალები, რომლებიც უნდა გადაიხადოს დროის გარკვეულ მონაკვეთში. აქტივების ანალოგიურად, ისიც იყოფა მიმდინარე, შუალედურ და გრძელვადიან ვალდებულებებად.

მიმდინარე ვალდებულებები, რომლებიც გადახდილი უნდა იქნას მოკლე პერიოდში (წლის განმავლობაში). აქ წარმოდგენილია გადასახადი ბანკის ვალის

გადახდის ვადის დარღვევისათვის და სხვა მოკლევადიანი ვალები (საგადასახადო ორგანიზაციებისათვის).

შუალედურ ვალებს მიეკუთვნება ისეთი ვალები, რომელთა გადახდის ვადა შეადგენს 1-დან 10 წლამდე პერიოდს.

გრძელვადიანი ვალდებულებების გადახდის ვადა აღემატება 10 წელს. ასეთია: ბანკის გრძელვადიანი სესხები, იპოთეკა (სესხი, რომელიც გაიცემა უძრავი ქონების დაკირავებისათვის) და ა.შ.

შუალედური და გრძელვადიანი ვალდებულებების თანხა ჩვენს მაგალითში შეადგენს 25280 ლარს.

საკუთარი კაპიტალის გაანგარიშებისთვის ფერმერი მთლიან აქტივებს აკლავს მთლიან ვალდებულებებს, რაც ჩვენს მაგალითში შეადგენს 28240 ლარს.

საკუთარი კაპიტალის მოცულობის ცოდნა ფერმერს ხაშკალეობას აძლევს მზად იყოს სამეწარმეო რისკზე წახასკლვლად.

ფერმერის საკუთარი კაპიტალის ცოდნა მეტად საჭირო კრიტერიუმია ინვესტორისა და კრედიტორისათვისაც.

თუ ფერმერი აიღებს სესხს მოწყობილობების შესაძენად, იგი ზემოქმედებს მის მთლიან აქტივებზე და ვალდებულებებზე, ხოლო საკუთარი კაპიტალი უცვლელი რჩება; თუ ფულადი საშუალებები გამოიყენება ოჯახისათვის, ამ დროს მცირდება საკუთარი კაპიტალი. ხოლო თანხები, რომელიც გათვლილია ფერმერული აქტივების შეძენისათვის, ხელს უწყობს საკუთარი კაპიტალის ზრდას.

ეს სიტუაცია წარმოდგენილია ფერმერული მეურნეობის განზოგადოებულ (კომპლექსურ) საფინანსო ბალანსში (უწყისში. ვ. ზეიკიძის მიხედვით), რომელშიც გაერთიანებულია საჩუქრუო და პირადი აქტივები და ვალდებულებები (იხ. ქვემოთ):

ფერმერული მეურნეობის განვითარებადი  
საფინანსო ბალანსი (უწყისი)  
(ლარობით - საბაზრო ღირებულებით)

აქტივები		პასივები	
1. ფერმერული მეურნეობის აქტივები	53520	1. ფერმერული მეურნეობის ვალდებულებები	25280
2. პირადი მოხმარების აქტივები	5480	2. პასივები პირადი მომსახურებისათვის:	240
მ.შ. საყოფაცხოვრებო საჭონელი	600	მ.შ. სესხები პირადი მომსახურებისათვის	-
პირადი ავტომობილი	200	გაუთვალისწინებელი სარგები ავეჯისათვის	240
ავეჯი	4680	3. ჯამური ვალდებულებები (1+2)	25520
3. მთლიანი აქტივები	59000	4. ჯამური საკუთარი კაპიტალი (მთლიან აქტივებს (59000) მინუს ჯამური ვალდებულებები (25520))	33480
		5. მთლიანი ვალდებულებები და საკუთარი კაპიტალი (25520+-+33480)	59000

ფერმერის პირადი მოხმარების აქტივები შედგება საოჯახო მოხმარების საგნებისაგან (ავეჯი და სხვა საყოფაცხოვრებო ნივთები), საკუთარი ავტომობილის და საცხოვრებელი შენობებისაგან. ფერმერიდან ამოიღება მხოლოდ გადასახადები გაუთვალისწინებელი შემოსავლებიდან (მაგ. სახლის გაყიდვის შემთხვევაში).

### 3.3.4. ფერმერული მეურნეობის მსოფიოს განხორციელება

ფერმერული მეურნეობის მოგება (ან ზარალი) იანგარიშება, როგორც სხვაობა შემოსავლებსა და ხარჯებს შორის (წლის მანძილზე).

ფერმერის შემოსავლის ძირითად წყაროს წარმოადგენს პროდუქციის რეალიზაციის მოცულობა.

რეალიზებული პროდუქციის ღირებულებას გამოკლებული ამ პროდუქციის წმინდა თვითღირებულება და საერთო საწარმოო ხარჯები უდრის მოგებას რეალიზაციიდან:

რეალიზაციიდან მიღებულ მოგებას დამატებული სხვა შემოსავლები და გამოკლებული სხვა ხარჯები უდრის დაუბეგრავ მოგებას:

დაუბეგრავ მოგებას გამოკლებული ბეგარა (გადასახადები) უდრის წლიურ წმინდა მოგებას.

რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულება და საერთო საწარმოო ხარჯები წარმოადგენს იმ ხარჯების ჯამს, რისიკლიც უშუალოდ დაკავშირებულია პროდუქციის წარმოებასთან. ასეთ დანახარჯებს მიეკუთვნება: რეალიზებული პროდუქციის წმინდა თვითღირებულება, საერთო სავაჭრო ხარჯები (რეკლამა, საქონლის ბაზარზე გატანა), აგრეთვე შენობა-ნაგებობების და მანქანების (ტექნიკის) ამორტიზაცია.

სხვა შემოსავლებში აისახება შემოსავლები, რომლებიც დაკავშირებულია ძირითად სამეურნეო საქმიანობასთან (შემოსავლები მანქანა-დანადგარების გაყიდვა-გაქირავებით და სხვ.).

სხვა ხარჯებს (რომელიც უშუალოდ არ აისახება პროდუქციის თვითღირებულებაში და საერთო საწარმოო ხარჯებში) წარმოადგენს მაგ. ვალის კომერციული გადასახადი და სხვ.

წმინდა მოგება წარმოადგენს ფერმერის შემოსავალსა და ხარჯებს შორის სხვაობას.

ფერმერული მეურნეობის მოგებაზე წარმოდგენას გვაძლევს ცხრილი 14 (ვ. ზეიკიძის მიხედვით).

ცხრილი 14

ფერმერული მეურნეობის მოგება-ზარალის მაჩვენებლების ბაზანბარიშება (წლის მანძილზე)

მაჩვენებლები	თანხა (ლარი)
შემოსავალი რეალიზაციიდან:	
1. მემცენარეობის პროდუქციის გაყიდვით	15500
2. მეცხოველეობის პროდუქციის გაყიდვით	2400
3. სანაშენო პირუტყვის პროდუქციის გაყიდვით	300
4. მოგების კორექტირება	-200
5. სულ შემოსავალი (1+2+3-4)	18000
დანახარჯები:	
6. საექსპლუატაციო ხარჯები	9700
7. გადახდილი პროცენტები	1800
8. გადახდილი ხარჯების კორექტირება	+50
9. ანაზღაურებული ხარჯების კორექტირება	-150
10. ამორტიზაცია (ძირითადი ფონდების)	2000
11. მთლიანი ხარჯები (6+7+8+10-9)	13400
12. წმინდა მოგება (5-11)	4600
13. დამატებითი (არაფერმერული) მოგება	300
14. საშემოსავლო გადასახადი	900
15. მოგება გადასახადების გადახდის შემდეგ (12+13-14)	4000

გადასახადების ჯგუფში შედის ის გადასახადები, რომლებსაც იხდიან ფერმერული მეურნეობები სამეწარმეო კანონმდებლობის შესაბამისად. კერძოდ, საშემოსავლო გადასახადი, სოციალური უზრუნველყოფის, უმუშევრობის, მოგების და სხვ. აგრეთვე, ეკოლოგიური გადასახადი და სხვ.

პრაქტიკაში პროდუქციის ღირებულების განსაზღვრის დროს საჭირო ხდება მოვახდინოთ ფულადი საშუალებების შემოსავლის კორექტირება სხვადასხვა მუხლის მიხედვით. მოგვეყავს სანიშუშო მაგალითი (ვ. ზეიკიძის მიხედვით).

ცხრილი 15

ფერმერული მეურნეობის  
მოცმბა-ზარალის კორექტირება

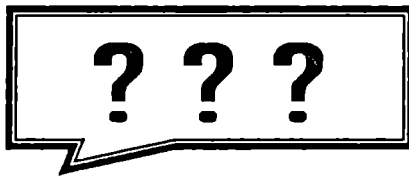
/ლარობით/

დასახელება	საბოლოო ღირებულება	საწყისი ღირებულება	ცვლილება (კორექტირება)
1. დებიტორული დაეალიანება	-	-	-
2. გასაყიდი პირუტყვი	2600	2700	-100
3. მარცვალი და საკვები	6800	6950	-150
4. სანაშენო პირუტყვი	1600	1550	+50
5. მოგების კორექტირება	-	-	-200

პრაქტიკული მაგალითიდან ჩანს, რომ ფერმერის მიერ წლის განმავლობაში სარეალიზაციო პროდუქციის საწყისი ღირებულება უფრო მეტია, ვიდრე რეალიზაციიდან მიღებული შემოსავალი, ამიტომაც შემოსავლების კორექტირება ხდება უარყოფითი მაჩვენებლებით (-200 ლარი). ფულადი შემოსავლებისათვის აღნიშნული თანხის გამოკლების შემდეგ პროდუქციის საერთო ღირებულება შეადგენს 18000 ლარს (იხ. წინა ცხრილი).

ფერმერულ მეურნეობაში ფულად ხარჯებს მიეკუთვნება დაქირავებული სამუშაო ძალის შრომის ანაზღაურება, რემონტი, იჯარა, თესლის, შხამქიმიკატების, საკვების, ვეტერინარული მომსახურების და ა.შ. ღირებულება.

დანახარჯების კორექტირების და ძირითადი საშუალებების ამორტიზაციის გათვალისწინებით, სენს მაგალითში ფერმერული მეურნეობის მთლიანი წლიური დანახარჯი შეადგენს 13400 ლარს, ხოლო წმინდა მოგება, გადასახადების გადახდის შემდეგ 4000 ლარს.



1. როგორ უნდა დაისახოს ფერმერული მეურნეობის მიზანი?
2. რა ფუნქციები გააჩნია ფერმის მიზანს?
3. როგორია მიზნის მიხედვით მართვის ტიპური პროცესი?
4. როგორი თანამიმდევრობა ახასიათებს მიზნის მიხედვით მართვის სისტემას?
5. დაასახელეთ 10 ორიენტირი, რომელიც საჭიროა ფერმის მიზნის ფორმულირებისათვის.
6. რას ნიშნავს ფინანსური მიზანი?
7. რა მნიშვნელობა აქვს ფერმერული მეურნეობის ბიზნეს-გეგმას?
8. როგორი დოკუმენტაციაა ბიზნეს-გეგმა?
9. რა პრობლემების გადაწყვეტას ემსახურება ბიზნეს-გეგმა?



10. რომელ ფაქტორებს ექცევა ყურადღება სესხის გამცემის მიერ?
11. რას გულისხმობს ბიზნეს-გეგმის შედგენის ორგანიზაცია?
12. რას ნიშნავს საწარმოს ტექნიკურ-ეკონომიკური მახვენებლების ბალანსი და რის გარკვევას გულისხმობს იგი?
13. როგორია ბიზნეს-გეგმის სტრუქტურა (აგებულება)?
14. რა არის მთავარი ბიზნეს-გეგმის შედგენის დროს?
15. როგორ დგება ფერმერული მეურნეობის განვითარების საწარმოო პროგრამა და რა აისახება მასში?
16. ნამოთვალეთ ფერმერული მეურნეობის საწარმოო პროგრამის სარეკომენდაციო ცხრილები.
17. რას მოიცავს ფერმერული მეურნეობის საფინანსო გეგმა (ბალანსი)?
18. რა კითხვებს უნდა გასცეს პასუხი საფინანსო გეგმამ?
19. რას ნიშნავს აქტივი, პასივი, საკუთარი კაპიტალი, ვალდებულებები?
20. როგორ იანგარიშება ფერმერული მეურნეობის მოგება?

# 4 **თავი: მენეჯმენტის სრულყოფის სპეციფიკური ეკონომიკური მანასიათებლები და მათი განსაზღვრა**

ამ თავში თქვენ შეგიძლიათ:

1. გაერკვეთ, თუ როგორ უნდა განისაზღვროს ფერმერული მეურნეობის სპეციალიზაცია;
2. ისწავლოთ, თუ როგორ უნდა დაადგინოთ სპეციალიზაციის ღონე;
3. ნახოთ, თუ როგორ დგინდება ფერმერული მეურნეობის სიდიდე;
4. განმარტოთ, როგორ იანგარიშება გარანტირებულად მომგებიანი მოსავლიანობის ღონე;
5. ახსნათ, თუ როგორ იანგარიშება ძირითადი ფონდების ამორტიზაცია;
6. გააშუქოთ კრედიტის მიღების წესი და მოგვითხროთ, თუ როგორ იანგარიშება მასზე მოთხოვნილება;
7. გაიგოთ, თუ როგორ ისაზღვრება ფასი საქონელზე.

## 4.1. ფერმერული მეურნეობის მიმართულების (სპეციალიზაციის) განსაზღვრა

ფერმერული მეურნეობის მომგებიანი ფუნქციონირებისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს მისი სპეციალიზაციის განსაზღვრასა და სწორად განჭვრეტას.

აისისათვის აუცილებლად გასათვალისწინებელია შემდეგი ფაქტორები და პირობები:

1. ბუნებრივ-კლიმატური პირობები;
2. სასოფლო-სამეურნეო სავარგულთა ფართობები (მიწებით უზრუნველყოფა და ხარისხი) და წყლით უზრუნველყოფა;
3. ქალაქებთან და სამრეწველო ცენტრებთან სიახლოვე. ასეთ დასახლებათა ახლოს შესაძლებელია მალფუჭებადი და ნაკლებტრანსპორტაბელური პროდუქტების წარმოება, რისთვისაც გასაღების ბაზარი გარანტირებულია;
4. სასოფლო-სამეურნეო ნედლეულის გადამმუშავებელ საწარმოთა სიახლოვე. ამის მხედველობაში მიღებით შეიძლება გაწარმოთ ხილი, შაქრის ჭარხალი, ბოსტნეული, რძე, ხორცი და ა.შ. ეს ფაქტორი ხელს უწყობს წარმოების სპეციალიზაციის გარმავებას, ბაზრის გაჯერების დონის ამაღლებას;
5. სატრანსპორტო პირობები და გზები (ხელს უწყობს მალფუჭებადი და ნაკლებ ტრანსპორტაბელური პროდუქციის წარმოების გაღიდებას და მათი დანაკარგების შემცირებას;
6. შრომითი რესურსები. მეურნეობის სპეციალიზაცია სხვა ფაქტორებთან ერთად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენადაა იგი უზრუნველყოფილი წარმოების ამა თუ იმ ტექნოლოგიის მცოდნე და კვალიფიციური მუშახელით.

სამუშაო ძალით კარგად უზრუნველყოფილ მეურნეობებში განვითარებული უნდა იყოს ინტენსიური დარგები – მკეცნახეობა, მებოსტნეობა, მერძეული მესაქონლეობა და ა.შ., რომლებიც ცოცხალი შრომის დანახარჯებს მოითხოვენ.

სამუშაო ძალით ნაკლებად უზრუნველყოფილ მეურნეობებში ირჩევენ ისეთ დარგებს, რომლებიც ნაკლებ შრომით დანახარჯებს მოითხოვენ, კერძოდ: მარცვლეულ

კულტურებს, მელორეობას, მსხვილფეხა რქოსანი პირუტყვის გამოზრდასა და სუქებას და ა.შ.

ორი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება, რომელიც უნდა მიიღოს ფერმერმა, ეს არის: 1. მეურნეობის საქმიანობის ძირითადი მიმართულების განსაზღვრა და 2. დარგთა რაციონალური შეთანაწყობა, რამაც უნდა უზრუნველყოს მისი მოგება.

ფერმერმა ამ შემთხვევაში უნდა გაითვალისწინოს საქართველოს თითოეულ რეგიონში ამა თუ იმ დარგის განვითარებისა და გაძღოლის ისტორიულად ჩამოყალიბებული ტრადიციები და დაგროვილი გამოცდილება. სასოფლო-სამეურნეო კულტურათა მოვლა-მოყვანისა და პირუტყვის შენახვის ახალი ტექნოლოგიები და სხვა ფაქტორები.

ანდა, შესაძლოა, მან. სრულიად ახალი და ალტერნატიული გადაწყვეტილებები მიიღოს. რომელიც არანაკლები ეფექტის მომტანი იქნება, ვიდრე ადრე, გამართლებულად მიჩნეული მიმართულებების გამოყენება.

აქედან გამომდინარე, საჭიროა კონცენტრაცია და ორიენტაციის აღება იმ საქონლის წარმოებაზე, რომელიც უზრუნველყოფს მნიშვნელოვან ეკონომიკურ უპირატესობას და შესაბამისად, მეურნეობის ეკონომიკურ უსაფრთხოებას.

ფერმერულ მეურნეობას შეუძლია დაადგინოს სპეციალიზაციის დონე (კოეფიციენტი) შემდეგი ფორმულის გამოყენებით:

$$k_s = \frac{100}{\sum b_{\phi} (2X5 - 1)}$$

სადაც:

$k_s$  - არის სპეციალიზაციის კოეფიციენტი;

$b_{\phi}$  - ცალკეული დარგის (კულტურის, პროდუქციის) ხვედრითი წონა მეურნეობის მთლიან სასაქონლო პროდუქციაში;

$n$  - სასაქონლო პროდუქციის ხვედრითი წონის რიგითი ნომერი (მისი სიდიდის რიგის მიხედვით);

Σ - ჯამის აღმნიშვნელია.

მაგალითად, ფერმერულ მეურნეობაში მეხილეობის სასაქონლო პროდუქციას უკავია 64.0%, საშემოდგომო ხორბლისას - 20.0%, სიმინდისას - 12.0%, მესაქონლეობას - 4.0%.

ამ მონაცემებს თუ ფორმულაში ჩავსვამთ, მივიღებთ:

$$k = \frac{100}{64(2X_1 - 1) + 20(2X_2 - 1) + 12(2X_3 - 1) + 4(2X_4 - 1)} =$$
$$= \frac{100}{64 + 60 + 60 + 28} = \frac{100}{212} = 0.47$$

თუ სპეციალიზაციის კოეფიციენტი 0.20-მდეა, ეს ნიშნავს სუსტ სპეციალიზაციას, 0.20-0.40-მდე საშუალო დონეს. 0.40-დან 0.60-მდე მაღალ დონეს, 0.60-ზე ზევით ღრის\* სპეციალიზაციას.

## 4.2. უერმერული მეურნეობის სიდიდის დაღბენა

ფერმერული მეურნეობის სიდიდის ძირითად მაჩვენებლად მიღებულია წარმოებული საერთო პროდუქციის მოცულობა ფულად გამოხატულებაში, არაპირდაპირი მაჩვენებლებია: სასოფლო-სამეურნეო სავარგულების და სასოფლო-სამეურნეო კულტურების ფართობები, პირუტყვის სულადობა.

მეურნეობის სიდიდეზე გადაწყვეტ გავლენას ახდენს ბუნებრივი პირობები, საწარმოო და შრომითი რესურსებით უზრუნველყოფის შესაძლო დონე. ამას გარდა, მასზე გავლენას ახდენს:

მეურნეობის საწარმოო მიმართულება (სპეციალიზაციის ხასიათი);

წარმოების ორგანიზაციისა და მართვის (მენეჯმენტის) დონე;  
ტექნოლოგიური უზრუნველყოფა;  
დასახლებული პუნქტების განლაგება და სიანსლოვე;  
ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტების კვალიფიკაცია;  
კავშირგაბმულობის, ტრანსპორტის, გზებისა და სხვა მდგომარეობა.

ფერმერული მეურნეობა უნდა იყოს არა მსხვილი, არამედ ოპტიმალური სიდიდის, რომელიც საშუალებას მისცემს ეფექტურად გამოიყენოს მიწა, მატერიალურ-ტექნიკური საშუალებები და შრომითი რესურსები. უზრუნველყოს მომგებიანი საქმიანობა.

#### 4.3. სასოფლო-სამეურნეო კულტურების ბარანტირებულად მომგებიანი მოსავლიანობის დონის განსაზღვრა

ფერმერული მეურნეობის წარმატებული და სტაბილური მუშაობისათვის ძალზე მნიშვნელოვანია იმის ცოდნა, თუ რა დონის მოსავლიანობის პირობებში ექნება მას უზრუნველყოფილი გარანტირებული მოგება.

მოსავლიანობის ასეთი დონის დადგენას მოსავლიანობის დაპროგრამება ჰქვია. ახლა მოსავლიანობის დაპროგრამება მეცნიერთა ფართო შესწავლის საგანს წარმოადგენს. ამ დროს საჭიროა გათვალისწინებული იქნას მცენარისათვის სასიცოცხლო ფაქტორების ოპტიმიზაციის მიღწევა.

მოვიტანოთ სიმინდის გარანტირებულად მომგებიანი მოსავლიანობის დონის დაპროგრამების (განსაზღვრის) კონკრეტული მაგალითი (ი. ახალბედაშვილის მიხედვით):

ფერმერი თუ აპროგრამებს 50 ც/ჰა სიმინდის მარცვლის მოსავალს, ამ შემთხვევაში მარცვალში მშრალი ნივთიერება იქნება 43.0 ც/ჰა, ზოლო შესაბამისად ჩაღის მოსავალი – 64.5 ც/ჰა.

ერთი ცენტური სიმიზნის მარცვლით მცენარეს ნიადაგიდან გამოაქვს 1.5 კგ. აზოტი, 0.8 კგ. ფოსფორი და 0.5 კგ. კალიუმი. ხოლო ჩალას შესაბამისად: 0.7 კგ, 0.25 კგ და 1.5 კგ.

როდესაც ნიადაგში იმდენია საკვები ნივთიერებები, რომ სასუქების შეტანის გარეშე მცენარეს შეუძლია მოგვეცეს მშრალი მარცვალი 24.1 ც/ჰა, ხოლო ჩალა – 36.1 ც/ჰა, მაშინ ნიადაგში შესატანი საკვები ნივთიერებები უნდა ვიანგარიშოთ მხოლოდ დაპროგრამებული (სასურველი) მოსავლის ნაბატისათვის 18.9 ცენტური მარცვლის (43.0 – 24.1) და 28.4 ცენტური ჩალისათვის (64.5 – 36.1).

18.9 ც. მარცვლის შესაქმნელად მცენარეს დასჭირდება აზოტი 28.4 კგ (1.5 18.9), ფოსფორი 16.3 კგ (0.87 18.9) და კალიუმი 9.5 კგ (0.5 18.9), ხოლო 28.4 ც. ჩალისათვის, შესაბამისად – 19.9, 7.1, 42.6; სულ საჭირო იქნება აზოტი 48.3 კგ, ფოსფორი 23.4 კგ და კალიუმი 52.1 კგ.

შესატანი მინერალური სასუქების რაოდენობა ანგარიშება ფორმულით:

$$\text{სდ} = \frac{\text{მგე} \cdot 100}{\text{სგკ}}$$

სადაც:

სდ – არის სასუქების დოზა;

მგე – მოსავლის მატებით გამოტანილი საკვები ელემენტები;

სგკ – საკვები ელემენტების გამოყენების კოეფიციენტი.

ჩვენი მაგალითის მიხედვით, ფერმერმა დაპროგრამებული მოსავლის ნაბატის მისაღებად უნდა შეიტანოს:

$$\text{აზოტი} \quad \frac{48.3(28.4 + 19.9) \cdot 100}{60} = 80.5 \text{ კგ}$$

$$\text{ფოსფორი} \quad \frac{23.4(16.3 + 7.1) \cdot 100}{25} = 93.6 \text{ კგ}$$

$$\text{კალიუმი} \frac{52.1(9.5 + 42.6) \cdot 100}{60} = 87.0 \text{კგ}$$

მინერალური სასუქების გამოყენებას უნდა შეეთანაწიოს რწყვისა და სხვა აგროტექნიკურ ღონისძიებათა დროული გატარებაც.

მინიმალური მოსავლიანობა, რომლის დროსაც სასაქონლო კულტურა მომგებიანი იქნება ფერმერულ მეურნეობაში, შეიძლება განისაზღვროს შემდეგი ფორმულით:

$$მმ = \frac{სხ + წშ}{სფ}$$

სადაც:

მმ – არის მინიმალურად გარანტირებული მომგებიანი მოსავლის ღონე;

სხ – საწარმოო დანახარჯები 1 ჰა-ზე, ზედნადები ხარჯების ჩათვლით;

წშ – წმინდა შემოსავალი, რომელიც უზრუნველყოფს რეალურ გაფართოებულ კვლავ-წარმოებას;

სფ – 1ც. პროდუქციის სარეალიზაცია ფასი.

კონკრეტული მაგალითისათვის, ამ ფორმულაში თუ ჩავსვამთ პირობით ციფრებს, მივიღებთ:

$$მმ = \frac{800 + 200}{25} = 40 \text{ც/ჰა}$$

ე.ი. გარანტირებულად მომგებიანი მოსავლიანობის მინიმალურად მოსალოდნელი ღონე უნდა იყოს 40ც/ჰა.



## 4.4. ქირიისალი ფონდების ამორტიზაციის ბაზანბარიშება

ყერმერულ მეურნეობას სხვა წყაროებთან ერთად აქეს დაფინანსების ერთი სპეციფიკური წყაროც და მას მოგებისაგან განსხვავებით აქეს სპეციალური დანიშნულება. ეს არის საამორტიზაციო ფონდი. ამ ფონდს მეურნეობა იყენებს როგორც კაპიტალური დანახარჯების დამატებით საშუალებას.

როგორც წესი, ადრე თუ გვიან შენობები ითხოვს კაპიტალურ რემონტს, ტექნიკა, მოწყობილობები და დანადგარები ძველდება და თანდათანობით გამოდის მწყობრიდან. ამავდროულად ბაზარზე ჩნდება ახალი ტექნიკური საშუალებები და მოწყობილობები. დგება მომენტი, როცა მეურნეობისათვის აღარ არის მიზანშეწონილი (მომგებიანი) ამ მსაძველებული და ამორტიზირებული ტექნიკის გამოყენება, ამიტომ უნდა შეიძინოს ახალი. ეს დიდ ხარჯებს მოითხოვს და ამ დროს მას დამხმარედ ევლინება საამორტიზაციო ფონდი.

საიდან აიღება საშუალებები ამ ფონდში? იგი იქმნება ძირითადი ფონდების საამორტიზაციო ანარიცხებიდან.

ამორტიზაცია ნიშნავს ძირითადი საშუალებების ღირებულების თანდათანობით დაკარგვას და იმ პროდუქციაზე გადაცემას. რომლის შექმნაშიც იგი მონაწილეობს. ეს არის ძირითადი საშუალებების ღირებულების განახლება ფულადი ფორმით. ამორტიზაციის ფონდი იქმნება ცვეთის ღირებულების საფუძველზე. იგი წარმოადგენს ფულად საშუალებებს, რომელიც დაიხარჯება გაცვეთილი ძირითადი საშუალებების შესაცვლელად ან მათი კაპიტალური რემონტისათვის.

მაგ.. მეურნეობამ შეიძინა სატვირთო ავტომანქანა, რომელიც ღირდა 25 000 ლარი, გაანგარიშებულია, რომ იგი ემსახურება მეურნეობას 8 წლის განმავლობაში. 25 000 ლარი არის პირველადი ღირებულება, 8 წელი მომსახურების ვადა. ეს მანქანა თანდათანობით ძველდება, რასაც ეკონომიკაში ცვეთა ეწოდება. ცვეთა აისახება არა მარტო გარეგნულ მხარეში, არამედ მის ღირებულებაშიც, ამიტომ ყოველ-

წლიურად მის თავდაპირველ ღირებულებას აკლდება გარკვეული თანხა.

დავუშვათ, რომ ყოველწლიურად სატვირთო მანქანა „იაფდება“ 3 000 ლარით (ეს საამორტიზაციო ნორმაა, რომელიც დადგენილია და მოჰყვება ძირითად ფონდებს), მაშინ I წლის ბოლოს იგი ეღირება 22 000 ლარი (25 000 – 3 000), II წლის ბოლოს იგი ეღირება 19 000 ლარი (22 000 – 3 000), მე-8 წლის ბოლოს მისი ღირებულება იქნება 25 000 – 3000 · 8 = 1 000 ლარი.

ამ სიდიდეს ეძახიან სალიკვიდაციო ღირებულებას.

პროცესს, რომელიც აქ ავსახეთ, ამორტიზაცია ჰქვია, ხოლო სიდიდეს – 3 000 ლარს – საამორტიზაციო ანარიცხები, რომლითაც იქმნება საამორტიზაციო ფონდი.

საამორტიზაციო ანარიცხების (ნორმის) დადგენა (განსაზღვრა) შეუძლია თვით ფერმერულ მეურნეობასაც.

საამორტიზაციო (ანუ დაგროვილი) ფონდი ხმარდება ახალი ძირითადი საშუალების შეძენას.

საამორტიზაციო ნორმის გაანგარიშება შეიძლება შემდეგი ფორმულით:

$$ან = \frac{(თლ + დკ + დმ + სლ) \cdot 100}{ეკ \cdot თლ}$$

სადაც:

ან – არის ამორტიზაციის წლიური ნორმა (პროცენტობით);

თლ – ძირითადი ფონდების თავდაპირველი, საბალანსო ღირებულება (ლარი);

დკ – დანახარჯები კაპიტალურ რემონტზე (ლარი);

დმ – დანახარჯები ძირითადი ფონდების მონტაჟზე (ლარი);

სლ – ექსპლუატაციიდან გასვლის შემდეგ ძირითადი ფონდების სალიკვიდაციო ღირებულება (ლარი);

მ - ძირითადი ფონდების ექსპლუატაციის ვადა (წელი).

მაგ., ფორმულაში შევიტანოთ პირობითი სიდიდეები:

$$\begin{aligned} \text{ან} &= \frac{(12000 + 5000 + 1000 - 1000) \cdot 100}{8 \cdot 12000} = \\ &= \frac{1700000}{96000} = 17.7\% \end{aligned}$$

როგორც ჩანს, ყოველწლიურად საამორტიზაციო ფონდში უნდა გადაირიცხოს 2124 ლარი (12000-ის 17.7%).

#### 4.5. კრედიტის მიღების წესი და მასზე მოთხოვნილების ბაანგარიშება

ზოგიერთ შემთხვევაში ფერმერულ მეურნეობას სჭირდება კრედიტი (კრედიტის მისაღებად საჭიროა ბიზნეს-გეგმა. მეურნეობის გადახდისუნარიანობის დასადასტურებლად). ამისათვის მან სწორად უნდა გათვალოს, რომ კრედიტის აღება მისთვის სასარგებლო იქნება თუ არა.

ფერმერული მეურნეობა კრედიტს მიიღებს იმ პირობებში, თუ საკრედიტო დაწესებულება (ბანკი) დარწმუნდება იმაში, რომ მეურნეობა გადახდისუნარიანია, გააჩნია სტაბილური საკუთარი კაპიტალი და სათანადო გათვლებით დადასტურებულია მის მიერ რეალურად მისაღები საკმარისი მოცულობის მოგება.

ასეთი გათვლები, ჩვეულებრივ, მოცემულია ფერმერული მეურნეობის ბიზნეს-გეგმაში.

კრედიტის მისაღებად საჭიროა მიუთითონ კრედიტის გამოყენების მიზანი, ვადები, დანახარჯების გამოსყიდვის ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთება, მიწაზე საკუთრების ან

იჯარის უფლებისა და დამოუკიდებელი საქმიანობის უფლების დამადასტურებელი დოკუმენტები.

მოკლევადიანი კრედიტი (ერთ წლამდე) გაიცემა მიმდინარე საწარმოო დანახარჯების უზრუნველსაყოფად. გრძელვადიანი კი – საწარმოო და სხვა ობიექტების მშენებლობის, გაფართოებისა და რეკონსტრუქციის ან სხვა ძირითადი ფონდების შესაქმნელად (ყიდვის ჩაოკლით) და გასარემონტებლად (10 წლამდე). სესხის დაფარვა უნდა დაიწყოს მისი მიღების მეორე წლიდანვე).

საშუალოვადიანი სესხი მიეცემა სასოფლო-სამეურნეო ტექნიკის, მოწყობილობების, სატრანსპორტო საშუალებების შესაძენად და ა.შ.

კრედიტის ასაღებად შეიძლება დაგირავდეს მეურნეობის მიწის ნაკვეთი, შენობები და ა.შ.

მიწის ნაკვეთი იპოთეკით (გირავნობა) შეიძლება დაიტვირთოს მთლიანად, თუ ფერმერულ მეურნეობას ეძლევა უპროცენტო სესხი.

კრედიტის მიზნობრივი გამოყენება კონტროლდება შესაბამისი ორგანოების მიერ. მისი არამიზნობრივი გამოყენების გამო გამოწვეული დანაკარგები უნდა აანაზღაუროს სესხის მიმღებმა.

კრედიტზე მოთხოვნილების გაანგარიშება რამდენადმე რთულია. ნიმუში მოცემულია ქვემოთ (ლ. რატიანის მიხედვით).

ცხრილი 16

კრედიტების მიღება და გადახდა, ნაღდი ფულის  
მიმოქცევის ხარჯთაღრიცხვის გათვალისწინებით,  
კვარტალური მხედვით

/ლარობით/

ხარჯთაღრიცხვის ელემენტები	I კვარტ.	II კვარტ.	III კვარტ.	IV კვარტ.
ნაღდს მინუს მოთხოვ- ნილება	-2000	-54000	7000	94400
კლარიცხვა დაგროვების ფონდიდან	3500	-	-	0
ფულადი ბალანსი კრე- დიტის მიღებამდე	1500	-54000		0
გადახდა		55000		0
პროცენტები				17800
ძირითადი ვალა			5800	71200
კლარიცხვა ფონდში				4000
დანაზოგი				
ფულადი ბალანსი კვარტ- ლის ბოლოს	1500	1000	1200	1400
ნასესხები საშუალებების საერთო ბალანსი	120000	175000	169200	9800

განვმართოთ ცხრილის მონაცემები (ეს მოდელი ტიპური):

პირველ კვარტალში სხვაობა „ნაღდს მინუს მოთხოვნილება“ გვიჩვენებს დეფიციტს 2000 ლარს. ეს დანაკლისი რომ დაფაროს, ფერმერი არ იღებს კრედიტს, იყენებს 3500 ლარს დანაზოგიდან, რის შემდეგაც ბალანსი კვარტლის ბოლოს შეადგენს 1500 ლარს.

მეორე კვარტალში „ნაღდს მინუს მოთხოვნილება“ (რომელსაც ემატება პირველი კვარტლის ბალანსის 1500 ლარი) იძლევა (დაეუშვათ) დეფიციტს 54.000 ლარს. ამის დასაფარად საკუთარი საშუალებები არ არის საკმარისი, საჭიროა სესხის აღება. ფერმერი იღებს 55000 ლარის სესხს. კვარტლის ბოლოს ბალანსი შეადგენს 1000 ლარს, ხოლო

ნასესხები საშუალებების გადაუხდელი ბალანსი გაიზარდა 120 ათასიდან 175 ათას ლარამდე – (120 000 + 55 000).

მესამე კვარტალში მიღწეულია აქტიური საღლო და ფულადი ნაჭარბი მოდის სესხის დასაფარად. ნასესხები საშუალებების ბალანსი შემცირდა 169.200 ლარამდე (175 000 – 7 000 + 1200). კვარტლის ბოლოს ფულადი ბალანსი ტოლია 1200 ლარის.

მეთხე კვარტალში მოსალოდნელია ფულად საშუალებათა სიჭარბე, მოსავლისა და პირუტყვის გაყიდვის შედეგად 94 400 ლარის ოდენობით. აქედან ნაწილი მოხმარდება გაზრდილი პროცენტის დაფარვას – 17 800 ლარი, ნაწილი – 71 200 ლარი სესხის დაფარვას, 4 000 ლარი დაემატება დანაზოგს. კვარტლის ბოლოს ბალანსი იქნება 1 400 ლარი.

როგორც ჩანს, ამ მაგალითის მიხედვით კრედიტის აღებამ გაამართლა და მეურნეობამ გაიუმჯობესა თავისი ფინანსური მდგომარეობა.

ფერმერულ მეურნეობას შეუძლია გამოიყენოს კრედიტზე მოთხოვნილების გაანგარიშების სხვა, თუნდაც თავის მიერ დამუშავებული მიდგომებიც, მთავარია, სწორად შესრულდეს გაანგარიშებები იმ პირობით, რომ აღებული კრედიტი გამართლებული იყოს და არ გააუარესოს ფერმერული მეურნეობის საქმიანობა.

ფერმერული მეურნეობა თავსმოსხვეულ ანდა ვითომდაც აპრობირებულ ხერხებსა და მეთოდებს სავალდებულო წესით არ უნდა იყენებდეს. მას კანონმდებლობით მინიჭებული აქვს სრული დამოუკიდებლობა. ამდენად, იგი უფლებამოსილია იყენებდეს თავისი სპეციფიკის მიხედვით მოდიფიცირებულ და მორგებულ ეკონომიკურ მეთოდებს, გაანგარიშებების მეთოდებს, აგროტექნიკურ კომპლექსს.

მისი მთავარი მიზანია მოგების მიღება და ამის მისაღწევად, როგორც უნდა და რანაირადაც უნდა იმ მეთოდებითა და მიდგომით წარმართავს თავის საქმიანობას.

ბანკი დაკრედიტების პროცესში ფართოდ და სისტემატიურად აკონტროლებს ფერმერულ მეურნეობათა

საფინანსო საქმიანობას, სასაქონლო-მატერიალურ ფასეულობებს (აქტივებს). კრედიტი ამ ფასეულობებით მუდმივად უზრუნველყოფილი უნდა იყოს, წინააღმდეგ შემთხვევაში ვალის გადახდის გარანტია არ იარსებებს. კრედიტის უზრუნველყოფა განპირობებულია სესხის მიზნობრივი გამოყენებით.

თუ ფერმერული მეურნეობა ხშირად სარგებლობს ბანკის სესხით და ამავე დროს დროული გადამხდელია, ბანკს შეუძლია გაუხსნას ე.წ. „საკრედიტო ხაზი“, რაც იმაში გამოიხატება, რომ დათქმული თანხის ფარგლებში ფერმერს უფლება აქვს საჭიროებისამებრ ისარგებლოს ბანკის სესხით ყოველგვარი დამატებითი დოკუმენტაციის გაფორმების გარეშე.

უკანასკნელ ხანს ფერმერთა დაფინანსება-დაკრედიტების საქმეში ფართოდ იკიდებს ფეხს ისეთი პრაქტიკულად გამართლებული ფორმა, როგორცაა „ლიზინგი“. ეს არის მანქანა-მოწყობილობების გრძელვადიანი იჯარით გაცემა, როდესაც ნივთი გამქირავებლის საკუთრებაში რჩება.

პრაქტიკაში გამოიყენება ლიზინგური ოპერაციების ორი ძირითადი ფორმა: ფინანსური და ოპერატიული.

ფინანსური ლიზინგი გულისხმობს, რომ დამქირავებელი ხელშეკრულების ვადის პერიოდში იხდის დაქირავებული (იჯარით აღებული) მანქანებისა და მოწყობილობების ამორტიზაციის სრულ თანხას და გამქირავებლის მოგებას. ხელშეკრულების ვადის გასვლის შემდეგ დამქირავებელმა (მეიჯარემ) უნდა დაებრუნოს პატრონს (მოიჯარეს) იჯარით აღებული მანქანები და მოწყობილობები ან გამოისყიდოს იგი დარჩენილი ღირებულებით.

ფინანსური ლიზინგის დროს მანქანა-მოწყობილობები გაიცემა ფერმებზე მთელი საამორტიზაციო პერიოდის ვადით.

ოპერატიული ლიზინგის დროს კი ისინი გაიცემა საამორტიზაციო პერიოდზე უფრო ნაკლები ვადით.

## 4.6. საქონელზე ფასის ღაწესება

თანამედროვე ფერმერული მეურნეობისათვის მეტად საყურადღებოა, რომ სწორად განსაზღვროს წარმოებული პროდუქციის სარეალიზაციო ფასები, ეს თავისთავად განსაზღვრავს მომხმარებელთა არჩევას (შერჩევას) და ბაზრის დაპყრობის ღონეს.

მეურნეობა ცდილობს არა მხოლოდ გაყიდოს თავისი წარმოებული პროდუქცია, არამედ გაყიდოს იგი მომგებიანად. მხოლოდ ამ შემთხვევაში აქვს გამართლება ბიზნესს.

თუ მეურნეობას ბევრი კონკურენტი ჰყავს (კონკურენციის გარეშე კი წარმოდგენელია ბიზნესი) და იგი განიცდის სიძნელეებს საქონლის გასაღებასთან დაკავშირებით, მაშინ იძულებულია დასწიოს ფასები, რათა მეტი მომხმარებელი მიიზიდოს და იყოს სიცოცხლისუნარიანი ბაზარზე, მაგრამ ფასების ასეთმა შემცირებამ შეიძლება გასტანოს მანამდე, ვიდრე ეს ფასები უზრუნველყოფს მოგებას.

ამრიგად, ფასების დადგენის პირველი მოსაზრება და პრინციპია – მეურნეობის სიცოცხლისუნარიანობის უზრუნველყოფა;

მეურნეობა ცდილობს მიიღოს რაც შეიძლება მეტი მოგება. ამიტომ ყოველთვის, როცა ეს შესაძლებელია, ეცდება გაყიდოს თავისი პროდუქცია, რაც შეიძლება მაღალ ფასებში.

ამრიგად, მეორე მოსაზრება და პრინციპია – მოგების ზრდა.

მეურნეობისათვის მნიშვნელოვანია აგრეთვე დაიკავოს მყარი პოზიციები (მდგომარეობა) ბაზარზე, შეინარჩუნოს საქონელზე მოთხოვნილება, რაც შეიძლება მეტ დროს. ამის მისაღწევად მეურნეობა შეიძლება წავიდეს ფასების დაბლა დაწევაზე.

ამრიგად, მესამე მოსაზრება და პრინციპია – ბაზარზე და საერთოდ, პერსპექტივაში პოზიციების გამყარება.

როგორც ირკვევა, ეს ამოცანები ზუსტად შეესატყვისება ფერმერული მეურნეობის მენეჯმენტის მიზანს.



ფასების პრობლემის გახსნისათვის მენეჯმენტში და საერთოდ, საბაზრო ეკონომიკაში სხვადასხვა გრაფიკები და მრუდები განიხილება. არსებობს შესაბამისი მეთოდოლოგები, მაგრამ საკითხის გართულების თავიდან აცილების მიზნით დავეყრდნობოთ გაანგარიშებების იმ მარტივ, საერთოდ მიღებულ პრინციპს, რაც მიზანშეწონილია ფერმერული მეურნეობის კადრებისათვის და მისი მენეჯმენტის დონისათვის.

ამრიგად, განვიხილოთ როგორ გაიანგარიშება ფასების კონკრეტული ციფრობრივი მაჩვენებელი ყველაზე გავრცელებული წესით.

ეს შეიძლება გამოისახოს ფორმულით:  $ფ = ღ + მ$

სადაც:

ფ – არის დასაწესებელი ფასი;

ღ – დანახარჯების სავარაუდო მოცულობა;

მ – მოსალოდნელი მოგების სიდიდე, რაც სურს მეურნეობას მიიღოს პროდუქციის რეალიზაციიდან.

შესაძლებელია ბაზრის რეაქციის ორი ვარიანტი:

1/ სიდიდე „მ“ აღმოჩნდება რეალური, საქონელს შეუყვარებლად ასაღებენ. მეურნეობას შეუძლია ასწიოს ფასი იმ დონეზე, ვიდრე ფასი არ გაუტოლდება უმაღლეს ზღვარს (მზ):

2/ სიდიდე „მ“ აღმოჩნდება საკმაოდ ოპტიმისტური. მეურნეობა დაბლა სწევს ფასს, ვიდრე საქონელი ვერ ნახავს გასაღების ბაზარს. ფასის დაწვეა შეიძლება უმაღლეს დონემდე (ღზ). რის შემდეგაც უნდა შეწყდეს საქონლის წარმოება, ანდა განხორციელდეს სერიოზული ცვლილებები.

ფერმერული მეურნეობის ფუნქციონირების დროს ზოგიერთ შემთხვევაში შედარებით ნაკლებად (თუ მეურნეობის საქონელი სხვადასხვა არხების გარეშე აღწევს პირდაპირ მყიდველამდე (მომხმარებელამდე), ზოგჯერ კი საკმაო ხარისხით გადის გასაღების რთულ გზას წარმოებიდან მომხმარებელამდე, ამას განაწილების ანდა გასაღების არხები ჰქვია.

ეს გულისხმობს იმას, რომ მწარმოებელი პროდუქციას მიჰყიდის საბითუმო ვაჭრობის ფირმას, ეს უკანასკნელი მიჰყი-

დის საცალო ვაჭრობის ფირმას. საქონლის ფასს, მოძრაობის ამ გზაზე ყოველი მონაწილე ფასის გადაანგარიშების წესით ადებს თავის დანამატს (დანარიცხს – თავისი წილი მოგების მისაღებად).

ვაჩვენოთ კონკრეტული მაგალითი:

ფერმერულმა მეურნეობამ (მწარმოებელმა) წარმოებულ ყურძენს ყოველ ცენტნერზე დაადო ფასი 100 ლარი. ამას დაუმატა მოსალოდნელი (საჭირო) მოგება 10 ლარი და მიჰყიდა იგი საბითუმო ფირმას 110 ლარად.

საბითუმო ფირმა ინახავს საქონელს საწყობში, მაცივარში და მის სარეალიზაციოდ მომზადებისათვის ხარჯავს მის ერთეულზე 15 ლარს, ამის შემდეგ მან ამ ფასს თავისი მოგების წილად კიდევ დაუმატა 15 ლარი და პროდუქციის ფასი ზღვება 140 ლარი. ამ ფასად მან საქონელი (ყურძენი) მიჰყიდა საცალო ვაჭრობის ფირმას. ეს ფირმა ეწევა საორგანიზაციო სამუშაოებს თავისი მალაზიების ქსელში საქონლის გასაყიდად, რისთვისაც ხარჯავს 20 ლარს (ეს მისი ხარჯებია), ამან საქონლის ფასი ასწია 160 ლარამდე (140 + 20), ამ ფირმამ ასევე, თავისი წილი მოგების მიღების მიზნით საქონლის ფასს დაამატა დანარიცხი 20 ლარი და საქონლის ფასი უკვე გახდა 180 ლარი.

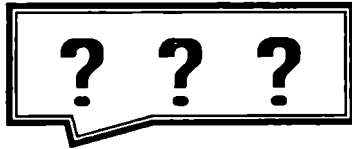
როგორც ჩანს, პროდუქციის ფასი, ვიდრე მომხმარებლამდე მივა, რთულ გზას გადის და საბოლოოდ შეიძლება იმ დონემდე ავიდეს, რომ საერთოდ არც კი გასაღდეს (გაიყიდოს), რაც გავლენას მოახდენს თვით ფერმერული მეურნეობის მომგებიან ფუნქციონირებაზე, ამიტომ ეს მეურნეობები უნდა ცდილობდნენ დაამყარონ პირდაპირი კავშირები მომხმარებლებთან ანდა ეცადონ, რომ მათ მიერ წარმოებულმა საქონელმა რაც შეიძლება ნაკლები არხი გაიაროს.

ლოგიკურია, რომ მაგალითად მოტანილი კონკრეტული შემთხვევიდან გამომდინარე, ცენტნერი ყურძენი 110 ლარად (კილოგრამი 1 ლარად და 10 თეთრად) წარმატებით გაიყიდება და ფართო ბაზარიც ექნება, ვიდრე 180 ლარად. 110 ლარის ღონის შემთხვევაში ფერმერულ მეურნეობას დიდი შესაძლებ-

ღობები აქვს არეგულიროს ფასი მაღალ და დაბალ დონეებს შორის და შედარებით ადვილად მიიღოს სასურველი მოგება და ეტაპობრივად აამაღლოს იგი კიდევ.

ამ კონკრეტული მაგალითიდან აშკარად ჩანს ფერმერული მეურნეობის მენეჯმენტის მარკეტინგული ფუნქცია, რომლის რეალიზაციაც გადამწყვეტწილად მოქმედებს ამ მეურნეობის მომგებიან და წარმატებულ მუშაობაზე.

ფერმერულ მეურნეობას შეუძლია გამოიყენოს გასაღების სტიმულირების სხვადასხვა ფორმა, რომელსაც იგი შეარჩევს და მიზანშეწონილად ჩათვლის. მაგ., შეიძლება ასეთი ფორმაც: 1ც. ყურძენს ყიდის 100 ლარად, 4ც. გაყიდის 350 ლარად და სხვ. ასეთი მიდგომების სწორად არჩევას მეურნეობის მენეჯმენტის მაღალი დონე განაპირობებს.



1. რას ნიშნავს ფერმერული მეურნეობის სპეციალიზაცია და როგორ ღვინდება იგი?
2. როგორ იანგარიშება სპეციალიზაციის დონე?
3. როგორ უნდა განისაზღვროს ფერმერული მეურნეობის სიდიდე?
4. რას ნიშნავს გარანტირებულად მომგებიანი მოსავლიანობა და როგორ შეიძლება მისი დადგენა?
5. რა არის ძირითადი ფონდების ამორტიზაცია და როგორ იანგარიშება მისი ნორმა?
6. რა მიზანს ემსახურება საამორტიზაციო ფონდი?
7. რა არის კრედიტი?
8. როგორ იანგარიშება კრედიტზე მოთხოვნილება?
9. რას ნიშნავს „ლიზინგი“?
10. რა არის საქონლის ფასი და რა პრინციპებია მისთვის დამახასიათებელი?
11. როგორ ღვინდება საქონლის ფასი და რა უნდა გავითვალისწინოთ ამისთვის?

# 5 თავი: ფერმერული მეურნეობის ადრიცხვის სისტემა

ამ თავში თქვენ შეგიძლიათ:

1. გაერკვეთ ფერმერული მეურნეობის ადრიცხვის საკუთარ სისტემაში;
2. გაეცნოთ გამარტივებული ადრიცხვის პრაქტიკულ მაგალითებს;
3. ახსნათ, თუ რას ნიშნავს ადრიცხვის კომპიუტერიზაცია.

## 5.1. ადრიცხვის საკუთარი სისტემა

ფერმერულ მეურნეობაში სწორად აგებული მენეჯმენტი მოითხოვს ფინანსურ და ეკონომიკურ ინფორმაციას, რომელიც შეიძლება მიღებული იქნას კარგად ორგანიზებული ადრიცხვის საფუძველზე.

არსებობს ადრიცხვის ინფორმაციის გამოყენების 3 ძირითადი მიმართულება: ანგარიშგება, მდგომარეობის ანალიზი და დაგეგმვა.

ფერმერული მეურნეობის საკუთარი ადრიცხვის სისტემა რაც შეიძლება მარტივი და იოლად გასაგები უნდა იყოს, მოიცავდეს მხოლოდ აუცილებელ და დროულ ინფორმაციებს.

ადრიცხვიანობა ფერმერულ მეურნეობაში სახელმწიფო მართვის ორგანოებისაგან დამოუკიდებლად ხორციელდება. სახელმწიფო ამ მეურნეობებზე კონტროლს ახორციელებს მიწათსარგებლობის, სახელმწიფო კრედიტის გამოყენების, გადასახადების გადახდის, შრომისა და სახანძრო უსაფრთხოების დაცვის, პირუტყვის დაავადებათა პროფილაქტიკის, გარკვეული ლიცენზიის მოთხოვნების შესრულების სფეროში.

ფერმერული მეურნეობის საქმიანობის ადრიცხვის რამდენიმე ალტერნატიული ვარიანტი არსებობს, ამასთან,

თითოეულ ფერმერულ მეურნეობას შეუძლია აღრიცხვის საკუთარი სისტემა შეიმუშაოს (შექმნას), მაგრამ ყველა შემთხვევაში რეკომენდებულია შემდეგი სააღრიცხვო რეგისტრების გამოყენება:

1. ქონების აღრიცხვის ჟურნალი;
2. პროდუქციისა და მასალების აღრიცხვის ჟურნალი;
3. შრომის აღრიცხვის ჟურნალი;
4. სამეურნეო ოპერაციების აღრიცხვის ჟურნალი;
5. ფინანსური შედეგების უწყისი.

ქონების აღრიცხვა მოიცავს მიწის ფართობს სავარგულების მიხედვით, ძირითად საშუალებებს (შენობა-ნაგებობები, მანქანა-მოწყობილობები, ტექნიკა, სატრანსპორტო საშუალებები. სამეურნეო ინვენტარი, პირუტყვი და ფრინველი, მრავალწლიანი ნარგავობა და სხვა ძირითადი ფონდები), საბრუნავ საშუალებებს (მარაგი და პროდუქცია, სასუქები, მზია-ქიმიკატები, საწვავ-საცხები მასალები, სამშენებლო მასალები. ტარა, მცირეფასიანი და სწრაფმცვეთავი საგნები), მოზარდი პირუტყვი და პირუტყვი სუქებაზე.

პროდუქციისა და მასალების აღრიცხვის ჟურნალში ჩანაწერები კეთდება წლის მანძილზე მემცენარეობისა და მეცხოველეობის პროდუქციის წარმოების გამოყენების, რეალიზაციის, შენახვის რაოდენობის შესახებ, აღრიცხება შეძენილი და წარმოების პროცესში დახარჯული საწვავი, საკვები, თესლი, სასუქები, სამშენებლო მასალები და სხვ.

შრომის აღრიცხვის ჟურნალში აისახება მეურნეობის თითოეული წევრისა თუ დაქირავებული მუშაკის შრომის წვლილი. კეთდება ჩანაწერები წლის მანძილზე თითოეული წევრის ნამუშევარი დროის (დღე, საათი) და შესრულებული სამუშაოების შესახებ. აღრიცხება აგრეთვე წლის მანძილზე მათთვის გადახდილი თანხაც და შრომის ანაზღაურების ანგარიშით გაცემული პროდუქტები და სხვ.

სამეურნეო ოპერაციების აღრიცხვის ჟურნალში აღრიცხება შემოსავლების, გასავლების, ფულად საშუალებათა

მოძრაობა. ყველა ჩანაწერი კეთდება სამეურნეო ოპერაციების დამთავრების ქრონოლოგიური თანმიმდევრობით.

ფინანსური აღრიცხვის ჟურნალში დანახარჯები უნდა დაჯგუფდეს შემდეგნაირად: მასალების შეძენა; ხელშეკრულებით მომუშავე პირთა შრომის ანაზღაურება; საამორტიზაციო ანარიცხები; სხვა ორგანიზაციების მომსახურების ანაზღაურება; მიწის ან საიჯარო გადასახადი; სოციალურებისა და ქონების სავალდებულო დაზღვევის გადასახადები; კრედიტის პროცენტი; ძირითადი საწარმოო ფონდების რემონტის დანახარჯები და სხვა დანახარჯები.

ყოველი თვის ბოლოს ფერმერი განსაზღვრავს პროდუქციის რეალიზაციიდან და მომსახურებიდან მიღებულ თვიურ ამონაგებს, ხოლო წლის ბოლოს – მთელი საქმიანობის ფინანსურ შედეგებს. ეს მონაცემები საჭიროა, როგორც ფინანსური მდგომარეობის ანალიზის, ასევე ბიუჯეტის გადასახადების ოდენობის დასადგენად.

წვრილ ფერმერულ მეურნეობებს შეუძლიათ გამოიყენონ ბუღალტრული აღრიცხვის გამარტივებული სისტემა შესაბამისი ჟურნალის (საბუღალტრო) სახით, რომელშიც შეიტანება მხოლოდ აუცილებელი მონაცემები:

ფერმერისა და მის კმაყოფაზე მყოფთა ვინაობა, მოსაყვანი კულტურების დასახელება, წარმოებული პროდუქციის სახეები და ოდენობა; ფულადი ხახსრების შემოსავლის უწყისი: ოჯახის შენახვის ხარჯები; შემოსავლები არასამეურნეო საქმიანობიდან; დაქირავებულ მუშაკთა ხელფასი; ინვენტარის აღრიცხვა (უწყისი); პირუტყვის სულადობა (უწყისი); ე.წ. „მცირე ბიუჯეტის“ უწყისი (ფულადი შემოსავლების მოძრაობა); ანგარიში წლიური შემოსავლების შესახებ და წლიური ბალანსი; ინფორმაცია კრედიტისა და ძირითად საშუალებათა (მიწა, იარაღები, მანქანები, მოწყობილობები) შესახებ.

## 5.2. გამარტივებული აღრისხვის პრაქტიკული მაგალითები

ქვემოთ მოგვაქვს ფერმერულ მეურნეობებში ფულადი შემოსავლებისა და გასავლის აღრიცხვის გამარტივებული ბარათების ნიმუშები (ზ. ჰერიძის მიხედვით), რომლის ანალოგიურადაც შეუძლია მეურნეობას შეადგინოს შესაბამისი ბარათები.

ფულადი საფულავების შემოსავლის გამარტივებული ბარათი

/ლარიზით/

თარიღი	მიღებული თანხა /ლარი/	შინაარსი	შემოსავალი			ძირითადი ფონდების გაყოფა	ფულადი სესხი /ლარი/	სხვა უმჯობესებები /ლარი/
			რაოდენობა	სას/საგურ. პროდუქტის გაყოფა /ლარი/	პორტუგეის გაყოფა /ლარი/			
08.05	3000	ზორბლის გაყოფა	10 ტ.	3000				
15.05	10000	ზბოები სუქებაზე	35 სული		10000			
20.05	10000	სესხი ტრაქტორის საყიდლად	1			10000		

ფულადი საფულავებში გასაკვლით გამართივული ბარათი

/ღარიბით/

თარიღი	დაბარჯული თანხა	მინასრი	რაოდენობა	თ ა ნ ხ ა		
				დაქირავებ	თქლი	სასუქი
02.05	820	შრომის ანაზღაურება		820		
04.05	6500	ქობანია				6500
08.05	ბანქს					

თარიღი	საოპერაციო ბარჯები		ძირითადი ვალის გადახდა	ძირითადი ფონდების ქიდვა	სხვა ბარჯები
	სხვადასხვა	პროცენტები			
02.05					
04.05					
08.05		2000	2200		



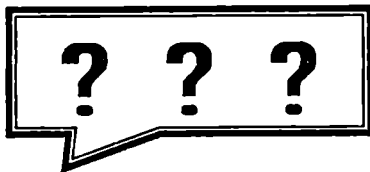
### 5.3. ალრიცხვის კომპიუტერიზაცია

ბუღალტრული აღრიცხვის კომპიუტერიზაციის სხვადასხვა პროგრამა არსებობს. ზოგიერთი მათგანი შედარებით მარტივია და მორგებულია ფერმერულ მეურნეობებზე.

ასეთი პროგრამები შეუძლიათ გამოიყენონ ფერმერულმა მეურნეობებმა საკუთარ კომპიუტერებში, ზოგიერთი მონაცემი კი აუცილებლად უნდა გააგზავნონ ცენტრალურ გადამამუშავებელ ცენტრში – სტატისტიკის დეპარტამენტში.

ზოგიერთი კომპიუტერული სამსახური (ცენტრი) ეხმარება ფერმერულ მეურნეობებს: დაამუშაონ ყოველთვიური ოპერაციების ჩანაწერები, მოუმზადონ საგადასახადო დეკლარაციები, გაუწიონ კონსულტაციები და დაეხმარონ გარიგებებში, ფინანსურ ანალიზში, ბალანსების შედგენაში, ბიზნეს-გეგმის მონაცემების გაანგარიშებაში და სხვა მხრივ, რაც ფერმერული მეურნეობებისთვის საკვებით მისაღები და სასარგებლოა.

მომავალში ფერმერულ მეურნეობებში ფართოდ დაინერგება საკუთარი კომპიუტერული სისტემები.



1. რატომ არის საჭირო აღრიცხვა ფერმერულ მეურნეობაში?
2. რომელი სააღრიცხვო რეგისტრების გამოყენებაა რეკომენდირებული ფერმერულ მეურნეობაში?
3. რას ნიშნავს და რას მოიცავს ბუღალტრული აღრიცხვის გამარტივებული სისტემა?
4. რა მიზანი აქვს და რას ემსახურება აღრიცხვის კომპიუტერიზაცია?

# 6 თავი: შერეული მეურნეობის მდგრადობისა და მენეჯმენტის ეკონომიკური შეფასება

ამ თავში თქვენ შეგიძლიათ:

1. გაერკვეთ, თუ რას ნიშნავს ფერმერული მეურნეობის მდგრადობა და გადახდის უნარიანობა და როგორ იანგარიშება იგი.
2. ისწავლოთ, თუ როგორ იანგარიშება ფერმერული მეურნეობის მენეჯმენტის ეკონომიკური ეფექტი.

## 6.1. შერეული მეურნეობის მდგრადობისა და გადახდის უნარიანობის შეფასება

ფერმერული მეურნეობის მდგრადობა გვიჩვენებს, თუ რამდენად შეუძლია საწარმოს განვითარდეს საკუთარი სახსრების (შესაძლებლობების) ხარჯზე და რამდენად არის იგი დამოკიდებული გარე დაფინანსების წყაროებზე.

ეს ძალიან მნიშვნელოვანი მაჩვენებელია საბაზრო ეკონომიკის პირობებში.

იმისათვის, რომ განისაზღვროს ფინანსური დამოკიდებლობის ხარისხი, უნდა გავიანგარიშოთ საკუთარი და მოზიდული სახსრების შეფარდებითი კოეფიციენტი.

$$g = \frac{\text{ვალდებულებები მოზიდულ სახსრებზე}}{\text{საკუთარი სახსრები}}$$

$g$  – არის საწარმოს მდგრადობის მაჩვენებელი.

**მაგალითი:** ვთქვათ, მოზიდული (გრძელვადიანი და საშუალოვადიანი კრედიტები) სახსრები გასულ წელს

შეადგენდა 15 000 ლარს; მიმდინარე წელს – 20 000 ლარს; საკუთარი სახსრები შესაბამისად: 20 000 და 25 000 ლარს.

გასული და მიმდინარე წლის კოეფიციენტები უდრის:

$$K_1 = 15\ 000 \quad 20\ 000 = 0.75;$$

$$K_2 = 20\ 000 \quad 25\ 000 = 0.80.$$

ეს ნიშნავს, რომ გასულ წელს საკუთარი სახსრების თითოეულ ლარზე მოდიოდა 75 თეთრი მოზიდული სახსრები, მიმდინარე წელს – 80 თეთრი.

როგორც ჩანს, საწარმოს დამოკიდებულება მოზიდულ თანხებზე გაიზარდა და საწარმო თანდათანობით კარგავს თავის ფინანსურ მდგარდობას.

უკრმერული მეურნეობის ფინანსური მდგომარეობის შესაფასებლად ძალიან მნიშვნელოვანი მაჩვენებელია მისი გადახდისუნარიანობის შეფასება.

ეს მაჩვენებელი გვიჩვენებს საწარმოს შესაძლებლობას მოკლე ვადაში „აააქროს“ მთელი თავისი მიმდინარე ვალდებულებები. ე.ი. გაანაღდოს მოკლევადიანი კრედიტები. რამდენად სწრაფად შეუძლია საწარმოს ამის გაკეთება, ეს დამოკიდებულია საკუთარი ფულადი სახსრების მოცულობაზე.

საწარმოს შეუძლია იმუშაოს საკმაოდ წარმატებულად: ჰქონდეს მაღალი მოგება, მცირე დავალიანებები კრედიტის მიმართ. მაგრამ ამასთან, მისი გადახდისუნარიანობა შეიძლება იყოს დაბალი. თუ მის ბალანსზე თითქმის არ არის საკუთარი ფულადი სახსრები. საწარმოს მთელი სახსრები არსებობს მზა პროდუქციის ან ნედლეულის რეზერვების სახით, რამეთუ ისინი შეიძლება მიიღოს მომხმარებლიდან, მაგ., უკვე შესყიდული. მაგრამ ჯერ აუნაზღაურებელი საქონელიდან.

იმ დროს, რომელიც შეიძლება მოხმარდეს ამ მატერიალური სახსრების ფულად ფორმაში ქცევას, ლიკვიდურობა ჰქვია. რაც ნაკლებია ეს დრო (პერიოდი), მით მეტია საიძილობა იმისა, რომ საწარმო დროულად დაფარავს თავის დავალიანებას და შესაბამისად, მაღალი იქნება მისი გადახდისუნარიანობაც.

გადახდისუნარიანობა გაიანგარიშება შემდეგნაირად:

$$g/უ = \frac{სს}{მვ}$$

სადაც:

გ/უ – არის ფერმერული მეურნეობის გადახდისუნარიანობის მაჩვენებელი;

სს – მეურნეობის (საწარმოს) საბრუნავი (ფულადი) სახსრები;

მვ – მოკლევადიანი ვალდებულებების ჯამი.

მაგალითი: მეურნეობის ბალანსზე არის: 1/ საბრუნავი საშუალებები (ნედლეულის, მასალების, პროდუქციის მარაგი, ფულადი სახსრები საანგარიშსწორებო ანგარიშზე) – 19 000 ლარი; 2/ მოკლევადიანი კრედიტი – 9 000 ლარი.

გადახდისუნარიანობა უდრის:  $19\ 000 / 9\ 000 = 2.11$ .

მეურნეობის გადახდისუნარიანობა დამაკმაყოფილებელია მაშინ, თუ ეს კოეფიციენტი უდრის 2 – 2.5.

## 6.2. ფერმერული მეურნეობის მენეჯმენტის ეკონომიკური შეფასება

მენეჯერისა და მთლიანად მმართველობითი სისტემის შეფასების მეთოდები ორ ჯგუფად იყოფა: ხარისხობრივ და რაოდენობრივ მეთოდებად. ეს მეთოდები ეყრდნობა საყოველთაოდ მიღებულ მაჩვენებლებს:

1. ხარისხობრივი მაჩვენებლები (საიმედოობა; მოქნილობა; გარე ეკონომიკურ ფაქტორებზე რეაგირების უნარი; მენეჯერის პირადი თვისებების კომპლექსი. ეს მაჩვენებლები ასახავენ „ადამიანურ“ ფაქტორებს და გამოიხატებიან ბალებში);

2. რაოდენობრივი მაჩვენებლები (წარმოების მოცულობის ზრდის ტემპი; მოგება; შრომის ნაყოფიერება; პროდუქციის რეალიზაციის მოცულობა; საწარმოო დანახარჯების გამოყენების ეფექტიანობა; თვისდირებულების შემცირება და ა.შ.);

3. ფინანსურად, მატერიალური და შრომითი რესურსებით უზრუნველყოფის მაჩვენებლები;

4. სპეციფიკური მაჩვენებლები (მართვის აპარატის სიღრმე; მის შენახვაზე გაწეული ხარჯები; მართვის აპარატის თანამშრომელთა ხელფასების ხვედრითი წილი ხელფასების მთლიან ფონდში; კვალიფიციური კადრებით უზრუნველყოფის დონე; მმართველობითი შრომის ტექნიკური აღჭურვის დონე და ა.შ.).

არსებობს მართვის ეფექტიანობის განსაზღვრის რამდენიმე მიმართულება, მაგრამ ყველა როდი იძლევა ზუსტი დასკვნების გამოტანის საშუალებას, რადგან თითოეულ მათგანში ვერ ხერხდება მართვაზე მოქმედი ყველა ფაქტორის გავლენის ასახვა. ზოგიერთი ცალკე გამოკვლევს გამოთვლითი ტექნიკისა და კომპიუტერული სისტემის როლს მენეჯმენტში. არსებობს ეფექტიანობის შეფასების კომპლექსური მაჩვენებლის გაანგარიშების მეთოდიც, მაგრამ მეთოდების ამ არსენალის გამოყენება ფერმერული დონის მეურნეობის მენეჯერისათვის საქმის ძალად გართულებას წარმოადგენს.

ფერმერული მეურნეობის მენეჯერისთვის მიზანშეწონილია გაანგარიშებისა და აღრიცხვის სისტემის სიმარტივე, მოქნილობა და არა გართულება და თავგზის აბნევა.

თუ იგი მონიღომებს წარმოადგენა კქონდეს, თუ რამდენად ეფექტურია მისი მენეჯმენტი, ამისათვის შეუძლია ისარგებლოს შემდეგი მარტივი ფორმულით, რომელიც საერთო წარმოადგენას შეუქმნის ამ საკითხზე. აი, ეს ფორმულაც:

$$\text{მეფ} = \frac{\text{წშ (ან წმ)}}{\text{მღ}}$$

სადაც:

მეფ – არის მენეჯმენტის ეკონომიკური ეფექტიანობა;

წშ – საწარმოო-კომერციული საქმიანობის საბოლოო

შედეგები /ლარი/;

(ან წმ – წარმოების წლიური მოგება) – მიღებული მთლიანი პროდუქციის ღირებულებისა და მომსახურებიდან მიღებული ღირებულების ჯამი /ლარი/ ანდა (მეორე ვარიანტი) მეურნეობის საქმიანობიდან მიღებული მოგება – ლარი);

მდ – მმართველობითი დანახარჯები (ლარი);

მაგ., თუ წმ უდრის 1 000 000 ლარს,

მდ უდრის 5 000 ლარს,

მაშინ მეფ იქნება 200 ლარი.

ეს ნიშნავს, რომ მმართველობაზე გაწეული თითოეული ლარის უკუგების მაჩვენებელია 200 ლარი (მთლიანი შემოსავალი – წმ).

ანდა, თუ ამ მაჩვენებელს მოგების მიხედვით ვიანგარიშებთ და დაუშვებთ, რომ:

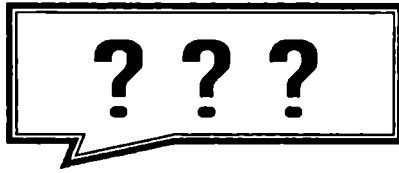
წმ (წარმოების წლიური მოგება) შეადგენს 8 000 ლარს და მდ – უდრის 5 000 ლარს, მაშინ ფორმულაში

მეფ =  $\frac{\text{წმ} \cdot 100}{\text{მდ}}$ , ამ ციფრების ჩასმით მივიღებთ, რომ

$$\text{მეფ} = \frac{8000 \cdot 100}{5000} = 160\%$$

ეს ნიშნავს, რომ მმართველობაზე გაწეული დანახარჯების უკუგება 160%-ია, ანუ მასზე გაწეული თითოეული ლარი ნაზღაურდება 1.6 ლარის მოგებით.

ყოველ ფერმერულ მეურნეობას შეუძლია დაადგინოს ამ მაჩვენებელთა საკუთარი ნორმატივი და მიიჩნიოს იგი ამოსავალ ბაზად, ყოველწლიური ანალოგიური მონაცემები შეუპირისპიროს მას, გააკეთოს დასკვნები და დასახოს ღონისძიებები მენეჯმენტის ეფექტიანობის ამაღლებისათვის.



1. რას ნიშნავს ფერმერული მეურნეობის მდგრადობა?
2. რას ნიშნავს ფერმერული მეურნეობის გადახდისუნარიანობა?
3. როგორ იანგარიშება ფერმერული მეურნეობის ფინანსური დამოუკიდებლობა (მდგრადობა)?
4. როგორ იანგარიშება ფერმერული მეურნეობის გადახდისუნარიანობა?
5. კოეფიციენტის რომელი სიდიდე ადასტურებს ფერმერული მეურნეობის გადახდისუნარიანობის დამაკმაყოფილებელ დონეს?
6. რომელი მეთოდებია ცნობილი მენეჯმენტის ეკონომიკური შეფასებისათვის?
7. როგორ იანგარიშება ფერმერული მეურნეობის მენეჯმენტის ეკონომიკური უკუგება?

# 7 თავი: ფერმერული მეურნეობის რისკის მართვა

ამ თავში თქვენ შეგიძლიათ:

1. ახსნათ სამეურნეო რისკის არსი და ბუნება;
2. გაერკვეთ რისკის მართვის (რისკ-მენეჯ-მენტის) სისტემაში და მის შემადგენელ ნაწილებში;
3. განმარტოთ რისკის მართვის მეთოდები და მათი შინაარსი;
4. შეისწავლოთ, თუ როგორ მიიღება ფერმერულ მეურნეობებში ალტერნატიული გადაწყვეტილებები რისკის პირობებში.

## 7.1. სამეურნეო რისკის არსი

ფერმერული მეურნეობები ისე, როგორც სხვა სამეწარმეო სტრუქტურები ვერ ასცდებიან რისკის ფაქტორს. უნდა ითქვას, რომ რისკის გარეშე, საერთოდ ბიზნესი წარმოუდგენელია, მაგრამ ყოველი რისკი რაც მეტად იქნება გათვლილი და დასაბუთებული, მით გარანტირებული იქნება მოგების მიღება.

უკვე გამოიკვეთა, რომ საბაზრო ეკონომიკის ერთ-ერთი კანონზომიერება მდგომარეობს იმაში, რომ რაც მეტია მოსალოდნელი შემოსავალი, მით მეტია რისკი.

რისკი განიხილება, როგორც თავისუფალი ქმედება, შესაძლო საფრთხე, ნებისმიერ საქმიანობასთან და წარმოებული საქონლის რეალიზაციასთან დაკავშირებული პროცესი, ნაკლები შემოსავალი, დანაკარგები და ა.შ.



რისკი უმეტეს წილად არის პროგნოზი. იგი ალბათური კატეგორიაა – როგორც დანაკარგების (ზარალის) განსაზღვრული დონის აღმოცენების ალბათობა.

„რისკი“ ფრანგული სიტყვაა და საფრთხეს ნიშნავს.

რისკი შეიძლება განისაზღვროს:

აბსოლუტურ გამოხატულებაში – დანაკარგების შესაძლო სიდიდით. მატერიალურ-ნივთობრივ (ფიზიკურ) ან ღირებულებით (ფულად) გამოხატულებაში;

შეფარდებით გამოხატულებაში – როგორც შესაძლო დანაკარგთა სიდიდის შეფარდება ბაზასთან: ქონებრივი მდგომარეობა; რესურსების საერთო დანახარჯები ან მოსალოდნელი შექოსაყალი მოგება.

დანაკარგები შეიძლება დაიყოს:

მატერიალურად;

შრომითად;

ფინანსურად;

ღროითად.

დანაკარგები ვლინდება აგრეთვე ადამიანის ჯანმრთელობის ან სიცოცხლისადმი, საცხოვრებელ გარემოსადმი, მეწარმის პრესტიჟისადმი ზიანის მიყენებაში, ასევე სხვა არახელსაყრელი სოციალურ-ფსიქოლოგიური და პოლიტიკური შედეგებით.

უსაფრთხოების მიხედვით რისკი შეიძლება დაიყოს შემდეგნაირად:

ტექნოლოგიური, ბუნებრივი და შერეული (ავარიული მდგომარეობა, გარემოს დაბინძურება და სხვ.);

სტიქიური;

ფინანსური და კომერციული;

პროფესიონალური;

ინვესტიციური.

რისკის შეფასებისას, ახალი ფერმერული მეურნეობის ექსპლუატაციაში შეყვანის შემთხვევაში, გათვალისწინებული უნდა იქნას შემდეგი მაჩვენებლები:

ბაზარზე ან ობიექტზე პროდუქციის მოთხოვნა;

ბაზარზე ანალოგიურ საქონელთა მიწოდება;

მომავალ საქონელთა რეალიზაციის საპროგნოზო ფასები;

საკუთარი პროდუქციის დანახარჯები, კონკურენტების პროდუქციასთან შედარებით;

პროდუქციის რეალიზაციის ვარაუდები და საბაჟო ბარიერების მხედველობაში მიღება.

გამოყოფენ ე.წ. „გონივრული რისკის“ შემდეგ საზღვრებს:

1. ეკონომიკურს – როგორ არის მზად ფერმერი რისკისათვის, თუკი მის ხელთ არსებული რესურსები შეესაბამება საწარმოს განვითარების მიზნებსა და ამოცანებს. რისკის ზღვარზე მომქმედ ფაქტორებს მიეკუთვნება პროდუქციის წარმოებისა და რეალიზაციის სტაბილურობა, გადაზღვისუნარიანობა, სწორი აღრიცხვა, მომგებიანობა; მეორეს მხრივ – საიმედო მართვა, ხელმძღვანელის მენეჯერის ინტუიცია; ამას ემატება სიციალურ- პოლიტიკური სიტუაცია;

2. სამართლებრივს – რისკი აღარ განიხილება როგორც უპასუხისმგებლობა ან დაუდევრობა.

არსებობს ასეთი მიდგომა: შეიძლება ყველაფერი ის, რაც აკრძალული არ არის. ამისათვის კონკრეტული შემზღუდავი წესები არ არის დადგენილი. ამიტომ სამართლებრივი ნორმები რისკზე გავლენას ახდენს მხოლოდ ირიბი ან შეფარდებითი მნიშვნელობით (მაგ: კანონი გაკოტრების შესახებ და სხვ.).

ყველაფრის შეტანა სამართლის ჩარჩოებში, რაც კი რისკს უკავშირდება ძალზე ძნელი და ზოგჯერ უმიზნოც კი. რადგან ბიზნესი შეუვალი და თავისუფალია.

არსებობს რისკის შეფასების შემდეგი მეთოდები: თეორიული მიდგომის (ლოგიკური მსჯელობის); ემპირიული მიდგომის (ექსტაპოლაციის – არსებული ინფორმაციის ბაზაზე)

სტატისტიკური ხერხები;

საექსპერტო მეთოდი (საექსპერტო შეფასების);

საანგარიშო-ანალიტიკური.

მოქმედების ხასიათის მიხედვით რისკი იყოფა მარტივ და შემადგენელ რისკად. შემადგენელი რისკი არის მარტივ რისკთა კომპოზიცია.

მარტივი რისკის (რომელიც ფერმერის მოქმედების არეში იქნება) შემადგენელ ელემენტებად უნდა ჩაითვალოს:

1. მოსამზადებელი სტადია (მისი სახეები: სატრანსპორტო კვანძებიდან დაშორება; ადგილობრივ მმართველობასთან დაიყოფილება და სხვ.);
2. ფორმირების სტადია (მისი სახეებია: შემკვეთის გადახდისუნარიანობა; გაუთვალისწინებელი დანახარჯები: ინფლაციის, საპროექტო დავალების ხარვეზიანობის და სხვათა გამო და ა.შ.);
3. ფუნქციონირების სტადია
  - 3.1. საფინანსო-ეკონომიკური რისკი (მისი სახეებია: მოთხოვნილების არამდგრადობა; ალტერნატიული საქონლის გამოჩენა; კონკურენტების მიერ ფასების შემცირება; გადასახადების ზრდა; მომხმარებელთა დაბალი გადახდისუნარიანობა; ნედლეულზე ფასების ზრდა; საბრუნავ საშუალებათა არასაკმარისობა და სხვ.);
  - 3.2. სოციალური რისკი (მისი სახეებია: კვალიფიციური საბუღალტრო ძალის შერჩევის სიძნელე; შრომის ანაზღაურების დაბალი დონე; კადრების კვალიფიკაცია; სოციალური ინფრასტრუქტურა და ა.შ.);
  - 3.3. ტექნიკური და ტექნოლოგიური რისკი (მისი სახეებია: მანქანა-მოწყობილობების ცვეთა; ნედლეულისა და მასალების ხარისხის არასტაბილურობა; ტექნოლოგიის სიახლეები; ტექნოლოგიის არასასურველი საიმედოობა; მოცულობების მარაგის არ არსებობა და ა.შ.);
  - 3.4. ეკოლოგიური რისკი (მისი სახეებია: ატმოსფეროს, ნიადაგის, წყლის დაბინძურება; წარმოების მავნეობა; ანარჩევები და სხვ.).

## 7.2. სამეურნეო რისკის მართვა (რისკ-მენეჯმენტი)

რისკის შემცირება ნიშნავს ან ზარალის შემცირების შესაძლებლობას ან არაკეთილმოყოფელი მდგომარეობის დადგომის ალბათობის შემცირების შესაძლებლობას.

რისკზე მომქმედი ყველა ფაქტორი იყოფა სამ ჯგუფად:

1. შემცირება; 2. შენარჩუნება; 3. რისკის გადაცემა.

ალბათური ბუნების მიუხედავად, რისკს მართვა სჭირდება და ხშირ შემთხვევაში იგი მართლაც წარმატებით იმართება.

მართვის პირველი სტადიაა სავარაუდო „რისკის გამოვლენა“ იგი გულისხმობს: ა) ობიექტების მიხედვით ინფორმაციის შეგროვებას და ბ) საშიშროებისა და ინციდენტის გამოვლენას.

ინფორმაციის მოპოვების მეთოდებია:

გამოკითხვა;

სამმართველო და საფინანსო ანგარიშების ძირითადი დოკუმენტების ანალიზი;

კვარტალური და წლიური საფინანსო მონაცემების ანალიზი;

საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურის ანალიზი;

ტექნიკურ საკითხებში სპეციალისტების კონსულტაცია და სხვ.

ცხადია ეს მიდგომა არასრულყოფილია და კიდევ მოითხოვს დახვეწას. კონკრეტულ შემთხვევებში გამოყენებული უნდა იქნას მორგებული მიდგომები და ვარიაციები, რადგანაც რისკის შეფასება ძალზე სპეციფიურ და დიფერენცირებულ მიდგომას საჭიროებს.

რისკის მართვა მოითხოვს:

სამუშაო პროგრამისა და მეთოდის შედგენას;

რისკის შეფასებასა და ანალიზს;

შემცირების ან ლიკვიდაციის ღონისძიებების დასახვასა და განხორციელებას;

რისკის მართვის რგოლის ჩამოყალიბებას;

რისკის პროგნოზირებას.

ამასთან დაკავშირებით უნდა ითქვას, რომ XX საუკუნის მეორე ნახევრიდან ცალკე მეცნიერებად ჩამოყალიბდა „რისკ-მენეჯმენტი“. მისი მეთოდები, პრინციპები, წესები და ხერხები თანდათან იხვეწება და სრულყოფილი ხდება. ეს სფერო მჭიდროდ უკავშირდება წარმოების მოდელირებასა და პროგნოზირებას, სტატისტიკის ეკონომიკურ-მათემატიკური მეთოდების გამოყენებას, მენეჯმენტს, მარკეტინგს, ფინანსებსა და კრედიტს, დაზღვევას.

თუ განვიხილავთ სამეურნეო რისკის საკითხს, საქართველოს სოფლის მეურნეობასთან დაკავშირებით.

უნდა ითქვას შემდეგი: საქართველოს სოფლის მეურნეობა საკმაოდ რთული სამართავი ობიექტია, რაც უწინარეს ყოვლისა, განპირობებულია მის მცირემიწიან სივრცეში არსებული უაღრესად მრავალფეროვანი ნიადაგურ-კლიმატური და სოციალურ-ეკონომიკური ფაქტორებით, რომლებიც მკვეთრად და, რადიკალურად განსხვავდება 'ხონალურ და რაიონულ მასშტაბში.

სასოფლო-სამეურნეო წარმოების პროცესში სამეურნეო რისკის მისხედვით თითოეული ფერმერული მეურნეობისათვის შეიძლება დადგინდეს, თუ როდის და რა მასშტაბით უნდა გავწიოთ რისკი ეკონომიკური დაბანდებისათვის, ამა თუ იმ სასოფლო-სამეურნეო კულტურის, დარგისა თუ მიმართულების განვითარების თვალსაზრისით. ამის შესაბამისად, ამა თუ იმ სპეციალიზაციის პირობებში, როგორ, რა დონით, რა მასშტაბით, როგორი შეთანაწყობითა და თანმიმდევრობით, როგორი ინტენსივობით უნდა გამოვიყენოთ წარმოების რეალურად არსებული პირობები, ეკონომიკურ-ორგანიზაციული ბერკეტები, რათა მივიღოთ გარანტირებული მოგება, საბაზრო სექტორების სწორი გაჯერებისა და ათვისების, აგრეთვე საექსპორტო-საიმპორტო გამართლებული ურთიერთობების ჩამოყალიბების გზით.

რისკის თეორიის პრაქტიკული რეალიზაცია ეკონომიკაში განპირობებულია იმ დიდი გარდატეხით, რაც უკანასკნელ ხანს მოხდა ამ სფეროში. ახლა უკვე ეჭვს აღარ იწვევს და აშკარად გამოიკვეთა, რომ მრავალი წლის განმავლობაში ეკონომიკაში დამკვიდრებული ნაციონალურ-ლიბერალური თეორია დამსხვრეულია და შემოღებულია დიამეტრალურად ახალი, რომელიც უკავშირდება ეკონომიკაში თავისუფალი არჩევანის პრობლემას (დამუშავებულია როგორც საქმიანობის არჩევანის, ისე საქონლის შექმნის არჩევანის მეთოდოლოგიები). ამ თეორიის პრაქტიკული რეალიზაციით შესაძლებელი ხდება ეკონომიკური პოლიტიკის ჩამოყალიბება ეროვნული, კულტურული და სხვა თავისებურებების გათვალისწინებით.

საქართველოს სოფლის მეურნეობაში სამეურნეო რისკის თეორიისა და შესაბამისად მისი შეფასების მეთოდის პრაქტიკული გამოყენების პრეცედენტი ჯერ არ გაგვიჩნია. იგი ახლა იკიდებს ფეხს და უახლოეს წლებში ფართო მასშტაბით უნდა განვითარდეს. ეკონომიკურ გამოკვლევებში მან პრიორიტეტული ადგილი უნდა დაიკავოს.

რისკის განსაზღვრაზე მომქმედი ობიექტური და სუბიექტური ფაქტორებიდან მეცნიერები გამოყოფენ ფსიქოლოგიურ მომენტს – გადაწყვეტილების მიმღები, იმისდაგვარად თუ როგორი ტიპისაა იგი – აზარტული, ფრთხილი თუ ნეიტრალური, ბუნებრივია, განსხვავებულ სარისკო გადაწყვეტილებას მიიღებს. თუმცა, რისკის შეფასების მეთოდოლოგია იმიტომ არსებობს, რომ მინიმუმამდე შემცირდეს მასზე ფსიქოლოგიური გავლენა და მიღებულ იქნას მეცნიერულად დასაბუთებული გადაწყვეტილებები.

სამეურნეო რისკის შეფასებისას დამაჯერებლობისათვის, მეცნიერებს გააჩნიათ ისეთი უტყუარი საშუალებები, როგორიც კორელაციურ-რეგრესიული ანალიზი და წარმოების ოპტიმიზაციის ამოცანაა.

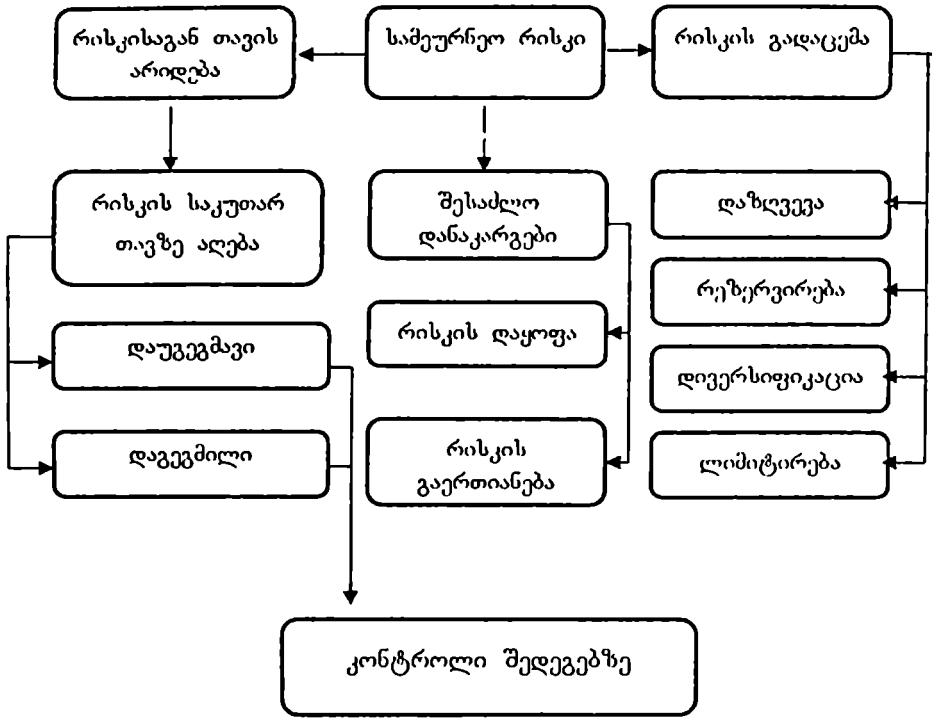
კორელაციურ-რეგრესიული ანალიზი, რამაც ფართო გამოყენება ჰპოვა ეკონომიკაში დიდ დახმარებას გვიწევს

ამისათვის, რომ დადგინდეს მოვლენაზე მომქმედი სხვადასხვა ფაქტორის გავლენის ხეცვრითი წილი და მისი ცვლილების შედეგები. ამ მასალებზე დაყრდნობით, აგებული წარმოების ოპტიმიზაციის მოდელის კომპიუტერული რეალიზაცია კი გვაძლევს იმ შეზღუდვებს, პარამეტრებს, მახასიათებლებსა და პირობებს, რომელთა გამოყენებითაც მიღწეული უნდა იქნეს ის შედეგები, რითაც დასტურდება, რომ გაწეული სამეურნეო რისკი, გარკვეულ ეტაპზე, გამართლებული იყოს ამა თუ იმ დონით. ამასთან, წარმოების პროცესში აკუმულირებულია ის კონკრეტული შესაძლებლობები, რომელთა ამოქმედებაც პერსპექტივაში ხელს შეუწყობს საბოლოო შედეგების ამა თუ იმ პროპორციით გაუმჯობესებას.

ფერმერულმა მეურნეობებმა ამისათვის უნდა მიმართონ სპეციალისტებს.

რისკის მართვა (რომელიც გამოიყენება მართვის პროცესში შემოსავლის ზრდის შემცირების წინააღმდეგ) ეფუძნება: რისკისაგან თავის არიდებას, რისკის საკუთარ თავზე აღებას, რისკის დაზღვევას, რისკის მესამე პირზე გადაცემას და სხვადასხვა ხერხით დანაკარგების შემცირებას (ნახ. 1).

რისკისაგან დაცვისა და შემცირების ყველაზე ფართოდ გამოყენებული და ეფექტური მეთოდებია: დაზღვევა, რეზერვირება ანუ თვითდაზღვევა, დივერსიფიკაცია და ლიმიტირება.



ნახ 1. რისკის მართვის მეთოდი

დაზღვევა წარმოადგენს რისკის შემცირების ყველაზე გავრცელებულ ფორმას და მისი არსი მდგომარეობს რისკის სხვაზე გადაცემაში (პასუხისმგებლობის ნეგატიური შედეგების გამო) გარკვეული გასამრჯელო ფასად. ე.ი. ზარალის დაზღვევის მონაწილეთა შორის განაწილებაში. სამეურნეო რისკის დაზღვევის სისტემაში უპირატესობა ენიჭება ქონებრივ და პასუხისმგებლობის დაზღვევას. ქონებრივი დაზღვევის ობიექტს შეიძლება წარმოადგენდეს როგორც ქონება სხვადასხვა სახით (ნაგებობა, მოწყობილობა, სატრანსპორტო საშუალება, ნედლეული, სასოფლო-სამეურნეო სავარგულები.



პროდუქცია და ა.შ.), ასევე ქონებრივი ინტერესები. ამ უკანასკნელის სპეციფიკურ ფორმას კი წარმოადგენს ჰეჯირება.

ჰეჯირება საშუალებას იძლევა გამოირიცხოს ან შეიზღუდოს ფინანსური ოპერაციის რისკი მომავალში ვალუტის კურსის, საქონელზე ფასების, პროცენტული განაკეთის და ა.შ. არასასიკეთოდ ცვლილების გამო. ჰეჯირება ითვალისწინებს მზღვეველის უფლებას, გარკვეულ თანხად იყიდოს, წინასწარ დათქმული რაოდენობის ვალუტა (ფიქსირებული კურსით, შეთანხმებულ ვადებში).

ჰეჯირება, რომელიც თავისი არსით, რისკის სხვა პირზე გადაცემას წარმოადგენს, დაზღვევის ტრადიციული ხელშეკრულებისაგან განსხვავებით, არ ითვალისწინებს ყოველთვის სადაზღვევო შენატანების გადახდას.

რისკის დაზღვევასთან ერთად გამოიყენება მისი ისეთი ნაირსახეობა, როგორცაა – გადაზღვევა. მისი არსი ძღვოსარეობს შემდეგში: მზღვეველი (სადაზღვევო კომპანია) საკუთარ თავზე იღებს პასუხისმგებლობას დაზღვევის მთლიან თანხაზე (რომელიც შეიძლება დაკავშირებული იყოს ძვირადღირებულ რისკთან), მაგრამ ის თავის მხრივ მიმართავს სხვა სადაზღვევო კომპანიას და გადასცემს მას პასუხისმგებლობას რისკის გარკვეულ ნაწილზე.

რეზერვირება - მას ზოგჯერ თვითდაზღვევასაც უწოდებენ, რომლის დროსაც საწარმო ქმნის სპეციალურ ფონდებს (ძირითადად მოგებიდან) ბრუნვითი საშუალებების ნაწილის ხარჯზე და მის შესაქმნელად გაღებული ხარჯები შედის პროდუქციის თვითღირებულებაში.

რისკის შემცირების ასეთი მეთოდისას, რეზერვირებული ხარჯები, სადაზღვევო შენატანზე ნაკლებია.

რეზერვირება წარმოადგენს სარეზერვო (სადაზღვევო) ფონდის შექმნის დეცენტრალიზებულ ფორმას მეურნე სუბიექტში, სწორედ ამიტომ უწოდებენ დანაკარგის დაფარვაზე საშუალებების რეზერვირებას – თვითდაზღვევას.

დანიშნულების მიხედვით სარეზერვო ფონდები იქმნება ნატურალური და ფულადი ფორმით.

ასე მაგალითად, ფერმერები და სოფლის მეურნეობის სხვა სუბიექტები, არახელსაყრელი ბუნებრივი და კლიმატური პირობებით გამოწვეული დანაკარგების აღმოფხვრისა და ანაზღაურებისათვის ქმნიან ნატურალურ სარეზერვო ფონდებს: სათესლე, საფურაჟე და სხვა.

სარეზერვო ფულადი ფონდი იქმნება გაუთვალისწინებელი ხარჯების წარმოშობისას (რომელიც გამოწვეულია ტარიფებისა და ფასის ცვლილებით, სარჩელის გადახდით და ა.შ.), კრედიტორული დავალიანების დაფარვის აუცილებლობისას, მეურნე სუბიექტის ლიკვიდაციისას და ა.შ. ხარჯების დაფარვისათვის.

ნატურალური და ფულადი რეზერვირებისათვის აუცილებელია ოპტიმალური მარაგის განსაზღვრა. მაგრამ ასეთი გათვლები, როგორც წესი, ხდება დაგეგმილი რისკის შემთხვევაში (როცა ცნობილია წარმოშობის ალბათობა და შესაძლო დანაკარგების სიდიდე).

თუ დანაკარგებმა გადააჭარბა დაგროვილ რეზერვს (როცა რისკი დაუგეგმავია), მაშინ საწარმო იძულებულია მათი კომპენსაციისათვის დამატებითი სახსრები გამოიხაროს. ამიტომ, თვითდაზღვევისას აუცილებელია რისკის გამოვლენისა და შეფასების პირველადი სამუშაოების დიდი გულისყურით შესრულება, რისკისაგან დასაცავად ალტერნატიული ვარიანტების გამოყენება: ფინანსების განაწილება, რისკის შემცირება და გადაცემა. ყოველივე აღნიშნული, თავის მხრივ, ზრდის რისკ-მენეჯერთა, ექსპერტთა, იურისტთა და სხვათა შენახვაზე გაწეულ ადმინისტრაციულ ხარჯებს.

დივერსიფიკაციით ერთმანეთისაგან დამოუკიდებელ ობიექტებს შორის ინვესტიციების განაწილება ხდება.

დივერსიფიკაციის მაგალითია თავისუფალი ფულადი საშუალებების სხვადასხვა ბანკში შენახვა.

აღნიშნულმა მეთოდმა, ბოლო პერიოდში გამოყენების ფართო წრე შეიძინა.

დივერსიფიკაციის მაგალითს წარმოადგენს სადაზღვევო სფეროს გაფართოება. მაგალითად, მცირე სივრცეზე მოსავლის

დაზღვევამ (სტრუქტურის და სხვ. შემთხვევაში), შეიძლება გამოიწვიოს დიდი სადაზღვევეო თანხის გადახდა. ამიტომ, სადაზღვევეო კვლის ზრდა, ამცირებს სადაზღვევეო გადასახადის ერთდროულად გადახდის ალბათობას.

დივერსიფიკაცია არასისტემური რისკის შემცირების ხერხია, ამიტომ მისი საშუალებით შეუძლებელია საერთო ეკონომიკური მდგომარეობით გამოწვეული სისტემატიური რისკის შემცირება.

ლიმიტირება არის შეზღუდვის სისტემის გარკვეული წესები, რომლებიც ხელს უწყობს რისკის ხარისხის შემცირებას.

სამეწარმეო საქმიანობაში ლიმიტირება გამოიყენება კაპიტალდაბანდების განსაზღვრისას, საკონლის კრედიტში გაყიდვისას, სესხის გაცემისას და სხვა. უპირველესად ეს იხიკუთვნება ფულადი საშუალებების (ხარჯების, კრედიტების, ინვესტიციის) ზღვრული დონის დადგენას. მაგალითად, ერთ მსესხებელზე გაცემული კრედიტის შეზღუდვით შესაძლებელია დანაკარგების შემცირება ვალის დაუბრუნებლობის შემთხვევაში.

რისკის მინიმიზაციის განხილული მეთოდებიდან კონკრეტულის არჩევა დამოკიდებულია როგორც მეწარმის, ასევე რისკ-მენეჯერის გამოცდილებასა და შესაძლებლობებზე.

სამეწარმეო საქმიანობაში ადგილი აქვს სხვადასხვა რისკის წარმოშობის პროცესს, ამიტომ მათ შესამცირებლად, აღნიშნული ძირითადი მეთოდების გარდა, არსებობს უფრო კონკრეტული, მხოლოდ მოცემული შემთხვევებისათვის გამოსაყენებელი მეთოდები. ფერმერმა უნდა გაითვალისწინოს, რომ ზოგჯერ, რადიკალური ზომების მიღებამდე, უფრო უპეკტურია ლოკალური, სპეციფიკური მეთოდების გამოყენება.

რისკის მართვის თვალსაზრისით სარეკომენდაციოა შემდეგი მოსაზრებები და პრინციპები:

1. შეგუების უნარი. უნდა მოხდეს კორექტირება რისკზე უარყოფითი მოქმედებების შესამცირებლად. ასეთი ღონისძიებები მართალია დამატებით დანახარჯებს უკავშირდება,

მაგრამ იგი უნდა შეფასდეს სარგებლობის მოტანის თვალსაზრისით.

შეგუების მაგალითია უნივერსალური ტექნიკური საშუალებები, რომელიც შეიძლება გამოყენებული იქნას სხვადასხვა კულტურებში, სხვადასხვა ოპერაციის შესასრულებლად.

კორექტირების კარგი მაგალითია მარცვლეულის წარმოება პირუტყვის გასასუქებლად. ბაზრის მოთხოვნების შესაბამისად მარცვლეულზე მაღალი ფასების შემთხვევაში ფერმერი ზრდის მის წარმოებას, ხოლო თუ გაიზარდა პირუტყვზე ფასი, მაშინ მისი საძოვრული შენახვის ვადებს ახანგრძლივებს. მართალია, ამას ეწირება მარცვლის მოსავლის გარკვეული ნაწილი, მაგრამ ფერმერი ამას აკეთებს საკუთარი შემოსავლების გასაზრდელად.

2. რისკის პირობებში მეურნეობათა სპეციალიზაცია (დარგობრივი სტრუქტურა) განაპირობებს ისეთი დარგების შერჩევას, რომლებიც ხასიათდებიან შემოსავლების სტაბილური ღონით. ეს შეხამებული უნდა იყოს ბუნებრივ პირობებთან.

3. სამეურნეო რისკის მიმართ სიფრთხილის ღონისძიებაა დივერსიფიკაცია, როდესაც ფასებისა და მოსავლიანობის ცვლის ამპლიტუდა არ ემთხვევა ერთმანეთს. ამ შემთხვევაში სტაბილური მოგების მიღების გარანტიაა რამდენიმე დარგის შეთანაწყობა. როდესაც რომელიმე სახის პროდუქტზე ფასები მცირდება, დანაკარგები კომპენსირდება სხვა სახის პროდუქტზე ფასების მომატებით.

გასათვალისწინებელია დივერსიფიკაციის უარყოფითი მხარეც. კერძოდ ის, რომ დარგების ძლიერი დანაწილება ზოგჯერ ამცირებს წარმოების ეფექტიანობას.

4. რისკის შემცირების თანამედროვე მეთოდებიდან და მიდგომებიდან საყურადღებოა ხელშეკრულებების წინასწარ გაფორმება. მოსავლის აღებამდე ფერმერი აფორმებს ხელშეკრულებას გარკვეული რაოდენობის პროდუქტის განსაზღვრულ (სახელშეკრულებო) ფასში მიყიდვის შესახებ. ეს თავიდან აცილებს მას ფასების არასასურველი ცვლილებების გავლენას.

ამასთან, მეორეს მხრივ, იგი კარგავს შანსს მიიღოს შესაძლო უფრო მაღალი მოგება.

5. რისკის შემცირება შეიძლება გარიგების განაწილებითაც დროის მიხედვით. მაგ., ფერმერი ყოველთვიურად პარტნიორს უხდის მთლიანი მოსავლის ერთ მეთორმეტედს.

6. რისკი გავლენას ახდენს ფინანსურ მართვაზე, ამიტომ ფერმერები ხშირად ინახავენ ფონდების გარკვეულ ნაწილს ლიკვიდურ ფორმებში. ლიკვიდურობა გულისხმობს ფონდების უსწრაფეს გადაყვანას ნაღდ ფულში. ლიკვიდურ ფორმებს მიეკუთვნება: ობლიგაციები, მოსავლისა და პირუტყვის მარაგები, ნაღდი ფულადი საშუალებები.

7. რისკის შემცირების ერთ-ერთი ფაქტორია სამეწარმეო ინფორმაციის შეგროვება.

8. რისკის მართვის კარგი საშუალებაა დაზღვევა (ამის შესახებ ზემოთაც ითქვა), რომელიც ამ მიზნით ფართოდ გამოიყენება მთელ მსოფლიოში. ფერმერისათვის ხელმისაწვდომია დაზღვევის სხვადასხვა სახე: ქონების დაზღვევა; სამოქალაქო პასუხისმგებლობის დაზღვევა (დაუდევრობის მიქცევად სამეურნეო ოპერაციებიდან მიღებული ზარალი; ქონების ან მომუშავე პირთა დაზიანება, საწარმოო ტრამპეები, უბედური შემთხვევები და სხვ.); სასოფლო-სამეურნეო კულტურათა და პირუტყვის დაზღვევა (ისეთი ბუნებრივი პირობებისაგან, როგორცაა სეტყვა, გვალვა, წყალდიდობა, პირუტყვის მასიური დაავადებების გავრცელება და სხვ.).

### 7.3. ალტერნატიული გადაწყვეტილების მიღება რისკის პირობებში

როგორც ითქვა, სამეურნეო რისკის განსაზღვრა სპეციფიკური გაანგარიშებების ჩატარებას მოითხოვს.

ცხადია, ფერმერული მეურნეობის მენეჯერს (მმართველს) და მის წევრებს გაუძნელებათ არსებული მეთოდიკების სრულად გამოყენება, ეს სპეციალისტების დახმარებით უნდა შესრულდეს.

მიუხედავად ამისა, ფერმერმა უნდა იცოდეს ის მინიმუმი მაინც, რაც დაკავშირებულია სამეურნეო რისკთან და რომელსაც ვერსად ვერ გაექცევა. ფერმერი ყოველთვის დგას გარკვეული რისკის წინაშე.

ვიძლევიტ რისკის მიმართ ფერმერებისათვის ადვილად გასაგები მიდგომის კონკრეტულ მაგალითებს. რომელიც საშუალებას მისცემს მათ ჩასწვდნენ სამეურნეო რისკის ზასიათს (შინაარსს), გაანალიზონ იგი და ე.წ. პირად ალბათობაზე დაყრდნობით მიიღონ ალტერნატიული გადაწყვეტილებები. ამასთან, გასათვალისწინებელია, რომ სამეურნეო რისკის ფაქტორების სიმრავლე ართულებს წარმოების პროცესს.

მაგალითისათვის განვიხილოთ შემთხვევა (ი. ახალბედაშვილის მიხედვით), როდესაც ფერმერი ეტებს წარმოებული მარცვლის რეალიზაციისათვის საუკეთესო ვარიანტს.

ფერმერმა მარცვლის მოსავალი მთლიანად აიღო 1 ოქტომბრისათვის, ბანკის სესხის დაფარვისათვის მან ეს მოსავალი უნდა გაყიდოს მომავალი წლის თებერვლამდე (4 თვის განმავლობაში).

მას შეუძლია ეს პროდუქცია ან მაშინვე გაყიდოს ანდა შეინახოს საწყობში 1 თებერვლამდე.

1 სახის ალტერნატიული ვარიანტი: პროდუქცია ინახება საწყობში და 1 თებერვლისათვის მისი რეალიზაციით მიღებული შემოსავლის სავარაუდო სიდიდეა:

ა<sub>1</sub> - 50000 ლარი (მაღალი ფასის პირობებში), ალბათობა შეადგენს 0.2.

ა<sub>2</sub> - შედარებით რეალური ფასის პირობებში უდრის 30000 ლარს, ალბათობა - 0.5.

ა<sub>3</sub> - დაბალი ფასებით უდრის 15000 ლარს, ალბათობა - 0.3.

ფერმერის მიერ ჩატარებული გათვლებით ყველაზე რეალურია 30000 ლარი, მაგრამ იგი ბაზრის ანალიზის საფუძველზე პირადი (საკუთარი) ინტუიციითა და გამოცდი-

ლებით განსაზღვრავს მოცემულ ვარიანტთა ალბათობას და იღებს საკარაულო გადაწყვეტილებას.

ანალოგიურად შეიძლება მან გამოიკვლიოს სხვა ალტერნატივა, კერძოდ, II სახის ალტერნატიული ვარიანტი: ფერმერმა იცის რა პროდუქციის ფასი, ხორბლის მაშინვე (I ოქტომბერს) გაყიდვის რეალიზაციიდან მიღებული შემოსავალი იქნება 25000 ლარი, ალბათობა ტოლია 1.0.

ფერმერს შეუძლია გაიანგარიშოს I ალტერნატიული ვარიანტის საშუალო შეწონილი სიდიდე შემდგენაირად:

$$a_1 - 50\ 000 \cdot 0.2 = 10\ 000 \text{ ლარი;}$$

$$a_2 - 30\ 000 \cdot 0.5 = 15\ 000 \text{ ლარი;}$$

$$a_3 - 15\ 000 \cdot 0.3 = 4\ 500 \text{ ლარი.}$$

საშუალო შეწონილი უდრის 29 500 ლარს.

მეორე ალტერნატივისათვის ეს სიდიდე უდრის 25 000 ლარს.

როგორც ჩანს, შედარებით მომგებიანი პირველი ალტერნატივაა, მაგრამ თანაფარდობისას 3:1 არჩევანი შეიძლება არ იყოს საუკეთესო და არ არის გამორიცხული, რომ ფერმერმა, რომელმაც დაიტოვა მარცვალი შესანახად, იზარალებს 10 000 ლარით.

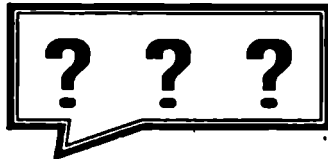
მოცემულ სიტუაციაში შეუძლებელია ერთგვაროვანი რეკომენდაციის მიცემა, რადგანაც რისკზე წასვლის მზადყოფნა სხვადასხვა ადამიანში სხვადასხვანაირია.

ჩვენს მაგალითში ფერმერმა უნდა გადაწყვიტოს დაკარგოს 4500 ლარი (საშუალო შეწონილი სიდიდის გაანგარიშებით 29 500 - 25 000), რათა თავი დააღწიოს შესაძლო 10 000 ლარის ზარალს (ა<sub>1</sub>-ის მიხედვით: 50 000 · 0.2). მაგრამ თუ გადაწყვიტა, რომ მარცვალი გაყიდოს მაშინვე, მან უარი უნდა თქვას 50 000 ლარიან შესაძლო მოგებაზე და დასჯერდეს 25 000 ლარს.

დასტურდება, რომ სამეურნეო რისკი დაკავშირებულია ალბათობის ფაქტორთან. ალბათობა არის ამა თუ იმ მოვლენის დადგომის რაოდენობრივი მაჩვენებელი. ალბათობა აღინიშნება

რიცხვით 0-დან 1-მდე. 0 ნიშნავს მოვლენის მოხდენის შესაძლებლობას, ხოლო 1 კი - მისი მოხდენის გარდუვალობას.

ფერმერულ მეურნეობაში ალბათობა ძირითადად ეფუძნება ფერმერის პირად რწმენას და იწოდება პირად ალბათობად. მისი შეფასებისას იგი ეყრდნობა საკუთარ გამოცდილებას, ინტუიციას, ჭკვეტიცის უნარსა და ალღოს. ამაში მას ეხმარება ინფორმაცია, ფაქტობრივი მანკენებლები, არსებული ნორმატივები და ა.შ.



1. რას ნიშნავს სიტყვა „რისკი“?
2. რას ნიშნავს სამეურნეო რისკი?
3. რას ნიშნავს „რისკ-მენეჯმენტი“?
4. რომელია რისკზე მოქმედი ფაქტორები?
5. როგორ იყოფა რისკი და რომელი სტადიებია მისთვის დამახასიათებელი?
6. რას ნიშნავს საფინანსო-ეკონომიკური რისკი?
7. რას ნიშნავს სოციალური რისკი?
8. რას ნიშნავს ტექნიკური და ტექნოლოგიური რისკი?
9. რას ნიშნავს ეკოლოგიური რისკი?
10. რა პირობებით ხასიათდება საქართველოს სოფლის მეურნეობა რისკის თვალსაზრისით?
11. ჩამოთვალეთ და განმარტეთ რისკის მეთოდები;
12. რომელია რისკის მართვის სარეკომენდაციო პრინციპები?
13. როგორ უნდა მივიღოთ ფერმერულ მეურნეობებში ალტერნატიული გადაწყვეტილება რისკის პირობებში?
14. როგორ აღინიშნება ალბათობა და რას ეფუძნება იგი ფერმერულ მეურნეობაში?



# დანართი

გამარტივებული ბიზნეს-გეგმის შედგენის ნიმუში მოდალურად  
მისწერილი კონკრეტული მეცხოველეობის მიმართულების ფერმერული  
მეურნეობის მაგალითზე (როგორც ერთ-ერთი ვარიანტი)

## სატიტულო ფურცელი

1. საწარმოს დასახელება და მისამართი: მცხეთის რაიონი, სოფ. ....
2. დამფუძნებლები: .....
3. საქმიანობის მიზანი: მეცხოველეობის პროდუქციის წარმოება
4. პროექტის ღირებულება:  
კაპიტალური დაბანდებების მიხედვით (მუდმივი დანახარჯები) 47 900 ათ. ლარი;  
გრანტზე ან სესხზე მოთხოვნილება საწყის ეტაპზე 20 000 ათ. ლარი
5. საიდუმლო მონაცემები: საიდუმლო მონაცემებს არ შეიცავს.

## ანოტაცია

სოფელი, სადაც ფერმერული მეურნეობაა გაადგილებული მდებარეობით, ბუნებრივი პირობებითა და მიწის საკარგულების კონფიგურაციით საკმაოდ ხელსაყრელია მეცხოველეობის განვითარებისათვის. ამასთან, იგი ახლოსაა იბილისთან, რაც აადვილებს პროდუქციის ბაზრამდე ტრანსპორტირებას და რეალიზაციას.

საყურადღებოა, რომ ანალოგიური მიმართულების მეურნეობა დასახელებულ ტერიტორიაზე, რომელიც მთლიანად სათიბებს უკავია, ვერ არ არის შექმნილი.

გასათვალისწინებელია ის გარემოებაც, რომ ახლომდებარე საბაზრო სეგმენტები, განსაკუთრებით თბილისისა, ღიდ მოთხოვნებს უყენებენ მეცხოველეობის პროდუქციას.

ფერმერული მეურნეობა „სხალტბის“ პროდუქცია ხელს შეუწყობს ამ საბაზრო სექტორების გაჯერებას კონკურენტუნარიანი პროდუქციით, მარკეტინგული სტრატეგიის შესაბამისად.

პროექტის, რომელიც ფერმერული მეურნეობის ჩამოყალიბებასა და ფუნქციონირებას ითვალისწინებს, მთლიანი ღირებულება შეადგენს 20 000 ლარს, რომელიც ძირითადად დაიხარჯება მეცხოველეობის ფერმის ასაშენებლად. მცირე მექანიზაციის საშუალებებისა და პირუტყვის შესაძენად, ხელფასის გასაცემად.

მეურნეობა მოგებას მე-3 წლიდან მიიღებს, რადგან მსხვილფეხა რქოსანი პირუტყვი ფერმაში 2 წლის ასაკში შევა, აქედან 20 სული იქნება დეკეული, ხოლო 10 სული მოზვერი. 20 სული დეკეული უკვე მე-3 წელს მოგვცემს ნამატს (დახბოიანდება), ხოლო 10 სული, რომლებიც სუქებაზე იქნება დაყენებული, დაახლოებით 2 ტონა ხორცს მოგვცემს. ფერმერულ მეურნეობაში, პირველ ეტაპზე დასაქმდება 5 კაცი.

მეურნეობა წარმოადგენს კერძო სამართლის იურიდიულ პირს; მისი საქმიანობის სფეროა მეცხოველეობის პროდუქციის წარმოება.

## შესავალი ნაწილი

### წარმოების პირობები და საწარმოო მიმართულება

როგორც საბაზრო ეკონომიკის ობიექტის, მეცხოველეობის განვითარება დამოკიდებულია მთელ რიგ სუბიექტურ ფაქტორებზე. ბუნებრივი პირობები, ჩვენი ნებისაგან დამოუკიდებლად გავლენას ახდენს მეცხოველეობის გაძღოლის მთელ ტექნოლოგიაზე. სუბიექტური ფაქტორების ზეგავლენის მართვა კი თვით მეწარმის ცოდნაზე, გერგილიანობაზე, მართვის ეკონომიკური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური ბერკეტების დაუფლებასა და სწორ გამოყენებაზეა დამოკიდებული.

დღევანდელ ეტაპზე მეცხოველეობის დარგით დაინტერესება და მასში დაბანდებათა გაწევა ბიზნესმენტა ნაკლებ

დაინტერესებას იწვევს, რადგანაც ამ დარგისათვის დამახასიათებელია კაპიტალდაბანდებათა ნელი ბრუნვა და უკუგების ვადის ხანგრძლივობა. სწორი გაძლოლისა და დასაბუთებული გათვლებების პირობებში ეს დარგი საკმაოდ მომგებიანი შეიძლება იყოს, რაც ქვეყნის სასურსათო უსაფრთხოების უზრუნველყოფის მძლავრი ფაქტორია.

ფერმერულ მეურნეობას, მერძეული მიმართულების შესაქონლებასთან ერთად, თანდათან მიეცემა მეღორეობის მიმართულებაც (5 ნეზვი, 80-100 სული წლიური ბრუნვით).

მერძეული მიმართულების პირუტყვისათვის აშენებულია 30 ადგილიანი ფერმა. ღორების ფერმა კი ასაშენებელია. წარმოების ნორმალური ფუნქციონირებისათვის საჭიროა ახალი ტექნიკისა და სატრანსპორტო საშუალებების შეძენა, რაც მოითხოვს საკმაოდ სოლიდურ კაპიტალდაბანდებებს, შემოყვანილი და შეძენილი უნდა იქნეს ბუნებრივი, ზონისათვის ყველაზე შესაფერისი და ეკონომიურად გამართლებული მაღალპროდუქტიული ჯიშის, კერძოდ, „ველის წითელი“, „რეკორდი“ 30 სული I-II ლაქტაციის ფური და ინგლისური ან უკრაინული თეთრი მსხვილი ჯიშის ნეზვი – 5 სული. პირუტყვის მოვლა-შენახვა დაფუძნებული იქნება ინდუსტრიულ-ინტენსიურ ტექნოლოგიაზე.

## შერმერული მეურნეობის მიზანი და ამოცანა

ფერმერული მეურნეობის მთავარი მიზანი და ამოცანაა:

ეკოლოგიურად სუფთა და მაღალხარისხოვანი რძისა და ხორცის წარმოება;

პროდუქციის წარმოებისა და რეალიზაციის ყოველწლიური ზრდა 7-10%-ით;

წმინდა მოგების მიღება 7.5-11% (წლიურად) მუდმივი კაპიტალის მიმართ.

ბიზნეს-გეგმით გათვალისწინებული I-II ლაქტაციის ფურების შეძენა, პროდუქციის წარმოების გადიდების დაგეგმილ პროცენტულ ზრდას, 4 წლის განმავლობაში უზრუნველყოფს ნახირის ბრუნვაში ყოველგვარი ჩარევის გარეშე, შემდგომ წლებში, იმისათვის, რომ არ მოხდეს წარმოების ვარდნა, საჭიროა ფურების გეგმაზომიერი შეცვლა, სანაშენე საქმის სწორი წარმართვით, ფურების გამოწუნებამ წლიურად უნდა შეადგინოს საერთო სულადობის არანაკლებ 20%.

წარმოდგენილ ბიზნეს-გეგმას ორი ფუნქცია აკისრია:

შიდა ფუნქცია – გამოიყენება, როგორც მეურნეობის მენეჯმენტის აუცილებელი დოკუმენტი;

გარეშე ფუნქცია წარმოაჩინოს წარმოების უპირატესობანი, რათა მოიზიდოს პოტენციური ინვესტორები და დამკრედიტებლები, რაც აუცილებელია ბიზნეს-გეგმით გათვალისწინებულ გადაწყვეტილებათა რეალიზაციისათვის.

წარმოებული პროდუქცია და რეალიზაციის ბაზარი მეურნეობა აწარმოებს შემდეგი სახის პროდუქციას: ძირითადი:

ა/ მოუხდელი რძე;

ბ/ ძროხის ხორცი;

გ/ ღორის ხორცი.

თანამდევი: ნაკელი (ორგანული სასუქის სახით).

წარმოებული პროდუქცია ძირითადად გათვალისწინებულია შიდა სამომხმარებლო ბაზრისა და თბილისის მოსახლეობისათვის.

სავარაუდოა, რომ ეკოლოგიურად სუფთა პროდუქციისთვის, მაღალი ხარისხისა და ნორმალური საბაზრო ფასების (საბითუმო და საცალო) პირობებში გასაღების ბაზრის პრობლემა არ იარსებებს.

გარდა ამისა, მეურნეობას შესაძლებლობა ექნება მოსახლეობაზე და სხვა მეწარმეებზე გასაყიდად გამოზარდოს სანაშენე მოზარდული, რომლის სარეალიზაციო ფასი სახორცე პირუტყვთან შედარებით 50-100%-ით მაღალია. ამისთან,

ანარჩენების (შრატის და სხვ.) ათვისების მიზნით განავითაროს მკლარეობა, რომელიც იქნება დამატებითი შემოსავლის წყარო.

1. პროდუქციის წარმოებისა და რეალიზაციის გეგმა

ცხრილი 1

პროდუქციის წარმოება

პ.ნ	პროდუქციის დასახელება	პირუტყვის საშ. წლიური სულადობა	ლაქ-ტაციის დღეები	დღიური ჩამონაწველი ფურზე (კგ)	წლიური ჩამონაწველი ფურზე (კგ)	წარმოებ. პროდუქ. წლის განმავლობაში /ლარი/
1	2	3	4	5	6	7
1.	რძე	30	300	12	36000	108000
2.	ნამრავლი (ხში) სულა	30 ფურადან	ხშიების მიღებისა და შენარჩუნების კოეფიციენტი 0.9			27
3.	წონასატი (კგ)	27	სადღლეამისო წონასატი (400 გრ. 180 დღე)			1944
4.	გაისოწუნებულ პირუტ. რეალ.	6	ერთი სულის საშუალო წონა (400 კგ)			2400
5.	ნაკელი (კგ)	30	საშუალო სულადობაზე წლის განმავლობაში 1242 კგ.			37280
6.	ღორის ხორცი (კგ)	30	ერთი სულის საშ. წონა 60 კგ.			1800

## პროდუქციის რეალიზაცია და შექოსავლები

№	პროდუქციის დახაზულება	პროდუქციის მახასიათებლები (ხარისხი, კონდიციურობა, ასორტიმენტი)	რაოდენობა (ტონა)	ერთი ტონის ხაშ სარეალიზაციო ფასი /ლარი/	სულ შემოსავალი /ლარი/
1	2	3	4	5	6
1.	რძე	მოუხდელი, ეკოლოგიურად სუყუა, ცხიმშიანობა-საბაზისო-3.5%	1 08	5 00	54. 000
2.	ძროხის ზორცი	ეკოლოგიურად სუყუა, უმაღლესი და I კატეგორიის შეზორციების	2.5	1750	4375
3.	ღორის ზორცი	ეკოლოგიურად სუყუა, უმაღლესი და I კატეგორიის შეზორციების	2	1750	3500
4.	ნაკელი	გადამწვარი ან კომპოსტთან შერეული	150	30	4500
5.	ჯამი:				66375

## 2. წარმოების დანახარჯების გეგმა

ბიზნეს-გეგმით გათვალისწინებული საწარმოო პროგრამის განხორციელებისათვის აუცილებელია:

1. სათანადო დონის საწარმოო ინფრასტრუქტურა (შენობა-ნაგებობანი, მიწა, ტექნიკა, მოწყობილობა-დანადგარები და ა.შ.);
2. საჭირო რაოდენობის საბრუნავი საშუალებები;
3. შრომითი რესურსები.

ყველა სახის დანახარჯი შეიძლება დავეყთ ორ ჯგუფად:

ა) მუდმივი საწარმოო დანახარჯები (კაპ. დაბანდება), როსკელიც არაა დამოკიდებული წარმოების მოცულობაზე;

ბ) ცვალებადი საწარმოო დანახარჯები, რომელიც იცვლება პროდუქციის წარმოების მოცულობის პროპორციულად.

საწარმოო დანიშნულების მატერიალური რესურსების განსაზღვრას საფუძვლად უდევს მათი ხარჯვის ნორმები და ნორმატივები პროდუქციის და შესასრულებელი სამუშაოს ერთეულზე. რის საფუძველზეც გამოანგარიშებულია მათზე წლიური მოთხოვნილება, სადაზღვეო ფონდის ჩათვლით (15%), ხოლო საჭირო ფულადი საშუალებების განსაზღვრისათვის, მათი საბაზრო ფასებით შეძენისა და წარმოებაში შემოზიდვის ხარჯები, დამატებითი ღირებულების თანხის ჩათვლით.

### ცხრილი 3

#### მუდმივი საწარმოო ხარჯები (კაპ. დაბანდება)

№	დანახარჯების სახეები	ზომის ერთეული	რაოდენობა	ერთ. შესაძენი ფასი /ლარი/	სულ თანხა /ლარი/
1	2	3	4	5	6
1	ფერები (ცელის-წითელი, რეკორდი I-II ლაქ-ტაციისათვის	სული	30 (ერთი სულის წონა 400 კგ.)	9 00	27 000
2.	ქებების შექენა	სული	5	3 00	1 500
3.	ფერმის კაპ. შეკეთება	რაოდენ.	2	5 000	5 000
4.	ფერმის მიწ-ფობილობა დანადგარები, ტექნიკა	აღებულია ტექნოლოგიური რუქიდან			4 128
5.	სულ:				37628

გამარტივებული ტექნოლოგიური რუკა<sup>1</sup>

№	საწარმოო პროცესებისა და ოპერაციების დასახელება	სამუშაოს დღე-ღამური მოც. (დ-ღტ-ბით)	დღეების რაოდ. წელიწადში	სამუშაოს წლიური მოცულობა (ტ-ბით)
1	2	3	4	5
1.	აეტოლაწყურება	2.1	365.0	766.5
2.	წყლის გატხელება	0.5	365.0	182.5
3.	ჯგუფური სამბური		365	65.7
4.	მარცელეულის დამსხვევა	0.180	365	65.7
5.	უხეში საკების დაქუცმა-ცება	0.36	210	75.6
6.	ძირხვენა-ტუბერიანი საკების მომზადება	0.240	210	50.4
7.	საკების დარიგება	1.2	365	438
8.	ნაკელის გატანა	1.1	365	401
9.	შენობის შიგნით დასუფთა-ება			
10.	პირუტყვის წველა და პირველადი დამუშავება	0.336	365	122.6
11.	მიკროკლიმატის შექმნა		210	
12.	განათება			
13.	საკები ნარევის მომზა-დება	0.9	200	180
14.	სატრანსპორტო მისაბმელი	5.0	365	1825

<sup>1</sup> საკების ხარჯი ერთ სულზე დღე-ღამით (კგ): უხეში - 12, სილოსი - 18, სენაჟი - 16, კონცენტრატი - 6, ძირხველა-ტუბერები-2, მწვანე მასა - 32, სხვა ნორმატიული პირობები.



საქირო) მანქანა-დანადგარები და  
მათი საბაღალანსო ღირებულება

№	მანქანა-დანადგარ. დასახელება მარკა	მანქანა-დანადგარ. რაოდენობა	მომსახურე პერსონალის რაოდენობა (კაცი)	მომსახურე პერსონალის ანაზღაურება (ლარი)	საწვავის ხარჯი (კვ-ით)	კა. დანა-ხარჯ. საბაღ. ღირებულება /ლარი/
1	2	3	4	5	6	7
1.	ბელარუსი	1	1			5000
2.	გუიანი 3-ტანიანი	1				600
3.	კულტუვატორი	1				600
4.	საიესი	1				800
5.	პრესამკრეფი	1				1200
6.	მისამხდელი ლაუნჯი	1				400
7.	საიბეღლა	1				600
8.	რისხ ბალიანი	10				500
9.	ურთკა	2	1			160
10.	წელის ავზი	2				500
III.	სულ:					10360

ცხრილი 6

მომსახურე პერსონალი და მათი ანაზღაურება

№	მომსახურე პერსონალი	მომსახურე პერსონალის რაოდენობა (კაცი)	მომსახურე პერსონალის ხელფასი (ლარი)	წლიური თანხა /ლარი/
1	2	3	4	5
1.	მექანიზატორი	1	100	1200
2.	მწყემსი-მომვლელი	1	100	1200
3.	მწველავი	1	100	1200
4.	სულ:	3	300	3600

ცხრილი 7

საკვების შესაძენი ხარჯების გაანგარიშება

№	საკვების ღირებულება	ზომის ერთეული	რაოდენობა (ტონა)	1 ტონის შესაძენი ფასი /ლარი/	სულ თანხა /ლარი/
1	2	3	4	5	6
1.	თივა	ტონა	131	100	13100
2.	კონცენტრირებული	ტონა	65.7	160	10512
3.	მწვანე მასა	ტონა	172.8	20	3456
4.	სილოსი და ხენაფი	ტონა	172	20	3440
5.	ძირხვენები	ტონა	4.3	20	860
6.	სულ:				31368

საკმეზაზე მეთოც(ოპედილმების განაგბარიშეგბა<sup>1</sup>

№	საკეების დასახელება	სულა- ღობა სული	კეების ნორმა (კგ)	კეება-ღლეები	სულ საკეები- ნატურა /ტონა/	საკეები ეროულის გაღაგვანის კოეფიციენტი	საკეები ეროულებში /ტონა/
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	უხეში (თიგა)	30	12	365	131	0.5	65.5
2.	კონცენტრული	30	6	365	65.7	1.0	65.7
3.	შწკანე მასა	30	32	180	172.8	0.22	38.0
4.	სიღოსი და სე- ნაეი	30	16-16	360	345	0.18	62.1
5.	ძირხეუნები	30	8	180	43	0.2	8.6
6.	ღორების გამოკეებაზე	30	8.5	219	55.8	1.2	66.9
7.	სულ:						306.8

წლიური ცვალებადი დანახარჯების ჯამის დასადგენად საჭიროა საკეების შესაქენ ნახარჯებს დავუმატოთ ტექნოლო-გური რუქებით დადგენილი საექსპლუატაციო დანახარჯები (შრომის ანაზღაურება, ამორტიზაცია, ელ. ენერგიის, რემონ-ტისა და ტექმომსახურების, საწვავისა და ა.შ.). წლიური მიმ-დინარე დანახარჯები ტოლი იქნება: 31368 ლარი + 5000 ლარი = 36368 ლარი.

<sup>1</sup> კეება-ღლეების რაოდენობა და საღლეამისო კეების ნორმა გულისხმობს ფურებსა და ყველა ასაკობრივი ჯგუფის მოზარდზე საჭირო საკეებს, პირობითი სულაღობა შეადგენს 40 სულს 1 ბულამწარმოებლის ჩათვლით.

აღნიშნულ ცვალებად დანახარჯებში შედის შექმნილი მატერიალური რესურსების დამატებული ღირებულების თანხა 20%.

### 3. ფინანსური გეგმა

ცხრილი 9

#### შემოსავალ-გასახლის გეგმა და საშემდგომ მარკენაბლავი

№	მარკენებელთა დასახელება	ლარი
1	2	3
1.	სულ შემოსავლები	66 375
2.	წარმოების სრული თვითღირებულება (კა). დაბანდების გარეშე)	36 368
3.	მთლიანი მოგება (1-2)	30 007
4.	ბიუჯეტში გადასახადი <sup>1</sup>	12 002
5.	წმინდა მოგება	18 005
6.	მოგების გადასახადი (20%)	6 005
7.	მეწარმის განკარგულებაში დარჩენილი მოგება (5-6)	12 000
	მთლიანი მოგების მიმართ	+40.0
%-ით	წმინდა მოგების მიმართ	+66.6
	კა. დაბანდების მიმართ	
	წმინდა მოგების მიხედვით	47.8

როგორც დასტურდება, ბიზნეს-გეგმით დასახული საწარმოო პროგრამის შესრულება წარმოების არა მხოლოდ

- <sup>1</sup> 1. დამატებული ღირებულების გადასახადი (დღგ) – 20% მოგებიდან;
2. ქონების გადასახადი-ქონების ღირებულების 0.1%;
3. გადასახადი მეწარმეთა საქმიანობისათვის – შემოსავლების 1%;
4. მოგების (წმინდა მოგებიდან) გადასახადი – 20%.

მოწინავე ტექნიკისა და ტექნოლოგიის პირობებში, არამედ არსებულ, რეალურ პირობებშიც ადვილად მისაღწევია და ეჭვს არ იწვევს. ამის უტყუარი დასტურია წარმოების პროგრამის მინიმიზაცია, დანახარჯების მაქსიმიზაცია და მეურნეობის განკარგულებაში არსებული საწარმოო პოტენციალი.

პროდუქციის გასაღება გათვალისწინებულია ძირითადად შიდა, აგრეთვე თბილისის სამომხმარებლო ბაზარზე.

როგორ აისახება ბიზნეს-გეგმაში ინფლაციის პრობლემა:

1. გაანგარიშებაში პროდუქციის სარეალიზაციო ფასები, ამჟამად მომქმედთან შედარებით უფრო დაბალი მაჩვენებელითაა ჩართული;
2. მატერიალურ საშუალებათა შეძენის ფასების ინფლაცია (წლიური 12%) წინასწარაა გათვალისწინებული.
3. მატერიალურ საშუალებებზე (საკვები, საწვავი და ა.შ.) მოთხოვნილება ისეა დაგეგმილი, რომ ყველგან გათვალისწინებულია მისი გარდამავალი და სადაზღვეუო მარაგი 15-20%-ის ფარგლებში, რაც უზრუნველყოფს წარმოების პროცესის უწყვეტობას. საკვების შეძენა დაგეგმილია მაქსიმალური რაოდენობით მაღალ საბაზრო ფასებში, ადგილზე წარმოების შემთხვევაში მასზე დანახარჯები 15-20%-ით დაბალი იქნება;
4. განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მუდმივი დანახარჯების უკუგების მისაღები მაჩვენებელი წმინდა მოგების მიხედვით 9-11%-ია, ჩვენს შემთხვევაში ის 47.8%-ს შეადგენს, ამასთან, კაპ. დაბანდებების ამოგების ვადა 3.7 წელია.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. „წარმოების ორგანიზაცია და მართვა ფერმერულ მეურნეობებში“, თბილისი, 2000წ. (გამოცემულია პროფ. ს. ყამარაულის ხელმძღვანელობითა და საერთო რედაქციით, ო. ქეშელაშვილისა და სხვათა თანაავტორობით);
2. „მენეჯმენტის საფუძვლები“, თბილისი, 1997წ. (გ. მესტვირიშვილის, ე. ბარათაშვილის, გ. ჯავახაძის ავტორობით);
3. «Современный бизнес» (Д. Речмен, М. Меско, К. Боуви, Д. Тилл), М. 1995г. (т. I и т. II);
4. Экономика и бизнес, М. 1994г. (Е. Фрейкман).
5. ვინ იცის ეკონომიკა? თბილისი, 2004წ. (ო. ქეშელაშვილი);
6. ბიზნეს-გეგმა, თბილისი, 1995წ. ტექნიფორმი; ფერმერული მეურნეობის ჰორიზონტები (გ. კილასონია, გ. გოგოხია), თბილისი, 1999წ.

# შინაარსი

წინასიტყვაობა (რატომ შეიქმნა ეს სახელმძღვანელო?)	5
თავი I – შერამრული მეურნეობის არსი, უზენაესი და შექმნის ორგანიზაცია -----	9
1.1. რა არის ფერმერული მეურნეობა და რა ფუნქციები გააჩნია მას -----	9
1.2. როგორ იქმნება ფერმერული მეურნეობა? -----	14
1.3. ფერმერთა უფლება-მოვალეობანი -----	17
თავი II – შერამრული მეურნეობის მენეჯმენტის საშუაშუალები -----	19
2.1. მენეჯმენტის არსი და მნიშვნელობა -----	19
2.2. მენეჯმენტის მიზანი, ამოცანა და ძირითადი მოტივაცია -----	21
2.3. მენეჯმენტის პროცესები და ფუნქციები	22
2.4. მენეჯმენტის სისტემები და სტრუქტურა	26
2.5. მენეჯმენტის მეთოდები და მენეჯერის საქმიანობის ორგანიზაცია	27
2.6. მენეჯმენტის ტექნოლოგია და კომუნიკაცია	31
თავი III – შერამრული მეურნეობის ბიზნეს-გეგმა, როგორც მენეჯერის ძირითადი სამოქმედო პროგრამა და მისი შედეგების კრედიტობა -----	34
3.1. ფერმერული მეურნეობის ფუნქციონირების მიზნის დასახვა და მის მიხედვით მართვის რეკომენდაციები	35

3.2. ბიზნეს-გეგმის მნიშვნელობა და მისი შედგენის ორგანიზაცია	39
3.2.1. ბიზნეს-გეგმის მნიშვნელობა	39
3.2.2. ბიზნეს-გეგმის შედგენის ორგანიზაცია	42
3.3. ბიზნეს-გეგმის სტრუქტურა და მისი შედგენის პრაქტიკა	48
3.3.1. ბიზნეს-გეგმის სტრუქტურა (აგებულება)	48
3.3.2. ფერმერული მეურნეობის განვითარების საწარმოო პროგრამის შედგენა	50
3.3.3. ფერმერული მეურნეობის საფინანსო გეგმა (ბალანსი) და მისი შედგენა	61
3.3.4. ფერმერული მეურნეობის მოგების გაანგარიშება	69
თავი IV – მენეჯმენტის სრულყოფის საეკონომიკური ეკონომიკური მახასიათებლები და მათი ბანსაგღვრა	74
4.1. ფერმერული მეურნეობის მიმართულების (სპეციალიზაციის) განსაზღვრა	74
4.2. ფერმერული მეურნეობის სიდიდის დადგენა	77
4.3. სასოფლო-სამეურნეო კულტურების გარანტირებულად მომგებიანი მოსავლიანობის დონის განსაზღვრა -----	78
4.4. ძირითადი ფონდების ამორტიზაციის გაანგარიშება	81



4.5. კრედიტის მიღების წესი და მასზე მოთხოვნილები გაანგარიშება	83
4.6. საქონელზე ფასის დაწესება	88
თავე V – შირაქის რეგიონის ადრისის სისტემა	92
5.1. ადრისის საკუთარი სისტემა	92
5.2. გამარტივებული ადრისის პრაქტიკული მაგალი- თები	94
5.3. ადრისის კომპიუტერიზაცია	97
თავე VI – შირაქის რეგიონის მდგრადობისა და მენეჯმენტის ეკონომიკური შეფასება	98
6.1. ფერმერული მეურნეობის მდგრადობისა და გადახდისუნარიანობის შეფასება	98
6.2. ფერმერული მეურნეობის მენეჯმენტის ეკონომიკური შეფასება	100
თავე VII – შირაქის რეგიონის რისკის მართვა	104
7.1. სამეურნეო რისკის არსი	104
7.2. სამეურნეო რისკის მართვა (რისკ-მენეჯმენტი)	108
7.3. ალტერნატიული გადაწყვეტილებების მიღება რისკის პირობებში	117



**Кешелашвили Омар Григорьевич**  
доктор экономических наук, профессор,  
академик.

---

**Менеджмент фермерского  
хозяйства**  
(на Грузинском языке)

ქალაქის ზომა 160/84            1/16.  
სააღრიცხვო-საგამომცემლო თაბახი 9.4  
პირობითი ნაბეჭდი თაბახი 10,8

გააქვეყნებლის რედაქტორი: გოდუნიაძის  
მხედველობითი კანდიდატი მარინა ლეჟავა

მხედველობითი უზრუნველყოფა: ნათია გულისაშვილი  
რედაქტორი: ნინო ლაშენია.

მხედველობითი სამუშაოები შეასრულა:  
მისი სარედაქციო

ფასი სახელმძღვანელო.  
ტირაჟი 500

გააქვეყნებელი "არნალი"

---