ბიზნეს-გეგმის შედგენის ორგანიზება

ბიზნესის წარმატებულად წარმართვისთვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხია ბიზნეს-გეგმის სწორად შედგენა. მცირე მეწარმე, რომელსაც აქვს ბიზნეს იდეა, ყოველთვის ვერ შეძლებს დამოუკიდებლად შეადგინოს სრულყოფილი ბიზნეს-გეგმა, ამიტომ უმჯობესი იქნება ითანამშრომლოს სპეციალიზებულ ფირმებთან, რომლებიც გაუწევენ კონსულტაციებს ბიზნეს-გეგმის შედგენის საწყის ეტაპზე, აგრეთვე აიღებენ თავისთავზე ფუნქციების იმ ნაწილს, რომელთა შესრულებაც მეწარმეს გაუჭირდება.

სპეციალიზებულ ფირმას შეუძლია შემდეგი მომსახურების გაწევა:

- **მარკეტინგული კვლევები, მათ შორის ბაზრის მოთხოვნების ანალიზი საწარმოს პროდუქციასა და მომსახურებაზე, ბაზრის განვითარების პროგნოზის შედგენა კონკრეტული ტექნოლოგიის, საქონლის და მომსახურების მიხედვით;**
- **საწარმოს კომპლექსური ანალიზი, რომელიც მოიცავს ფინანსური მდგომარეობის შეფასებას გასაღებისა და საინვესტიციო ბაზის ბაზრების კვლევას, პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის, აგრეთვე, ეკონომიკური სიტუაციის შეფასებას დარგობრივ და რეგიონალურ ჭრილში;**
- **საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი დასკვნების მომზადება ბიზნესის უძრავი ქონების ობიექტების საბაზრო ღირებულებაზე, რომლებიც გამოიყენება ნასესხები სახსრების და ინვესტიციების მოსაზიდად, საწარმოს რეორგანიზაციისთვის;**
- **არამატერიალური აქტივების, მანქანა-დანადგარების, საგირავნო ვალდებულებების შეფასება, აგრეთვე საპროექტო, მარკეტინგული და ფინანსური რისკების პროგნოზირება;**
- **ხელშეწყობა საინვესტიციო რესურსების მოზიდვაში;**
- **საინვესტიციო პროექტის მონიტორინგი მისი რეალიზაციის სტადიაზე.**

თანამედროვე პირობებში ბიზნეს-გეგმის შედგენის მეთოდიკა ემყარება UNIDO-ს გაეროს სამრეწველო განვითარების ორგანიზაციის მეთოდიკას. მართალია, იგი არ წარმოადგენს დოგმას, მაგრამ ეს მეთოდიკა ასრულებს ერთიანი ბაზის როლს, იგი ერთგვარი უნივერსალური ენაა, რომელიც ურთიერთობის საშუალებას აძლევს კომპანიების მენეჯერებს, ფინანსური ანალიზის და საინვესტიციო დაგეგმვის სპეციალისტებს სხვადასხვა ქვეყნებიდან.

ამ მეთოდიკით შედგენილი ბიზნეს-გეგმა მისაღებია ნებისმიერი ქვეყნის ინვესტორისთვის. აგრეთვე ბიზნეს - დაგეგმვის კომპიუტერული სისტემების უმრავლესობა ეფუძნება UNIDO-ს მეთოდიკას. უშუალოდ ამ ორგანიზაციის მიერ შემუშავებულია და გავრცელებულია სპეციალური კომპიუტერული პროგრამა COMFAR. ეს პროგრამა ყველაზე უნივერსალური საშუალებაა საინვესტიციო დაგეგმვის სფეროში გაანგარიშებების ჩატარებისთვის. იგულისხმება, რომ იგი ადაპტირებულია ამოცანების ფართო სპექტრთან, რომელიც შეიძლება შეხვდეს მის მომხმარებელს მთელ მსოფლიოში. თუმცა, ამგვარი ყოვლისმომცველობა ამ პროგრამის მინუსსაც წარმოადგენს, რადგან, შეიძლება ვერ გაითვალისწინოს თქვენი ბიზნესის კონკრეტული ნიუანსი.

გარდა COMFAR-ისა, არსებობს სხვა კომპიუტერული პროგრამებიც ბიზნეს - გეგმის შედგენისთვის: „Project Expert“, „Альт-Инвест“, აგრეთვე, გამოცდილ სპეციალისტებს შეუძლიათ იმუშაონ „Microsoft Excel“ -ის პროგრამაში.

ყველა კომპიუტერულ სისტემას საერთო ლოგიკა გააჩნია: **თქვენ აძლევთ პროგრამას საწყის მონაცემებს, ხოლო იგი ანგარიშობს შედეგებს. ბიზნეს-გეგმის შედგენისას ძალიან მნიშვნელოვანია ზუსტი მონაცემების შეტანა, რადგან, არასწორად შედგენილი ბიზნეს -გეგმა ინვესტორის მიერ დაწუნებული იქნება და თქვენი რეპუტაციაც შეილახება.**

პროგრამაში შეტანილი უნდა იყოს შემდეგი მაჩვენებლები:

1. გაანგარიშების საერთო პარამეტრები:

- **დაგეგმვის ჰორიზონტი** – გაანგარიშების საწყისი და საბოლოო მომენტი, ან დაწყების მომენტი და ხანგრძლივობა;
- **დაგეგმვის ინტერვალი** – პერიოდულობა, რომლითაც შედეგები წარმოდგენილი იქნება მისაღებ ცხრილებში. ინტერვალი შეიძლება იყოს 1 თვე, ან 1

კვარტალი.

• **ვალუტების დასახელება და რამდენ ვალუტიანი სისტემაა**, აგრეთვე, რომელია ძირითადი ვალუტა. ორვალუტიანი გაანგარიშებები საჭიროა, როცა შემოსავლების, ან ხარჯების ნაწილი ძირითადისგან განსხვავებულ ვალუტაშია. მაგალითად, დანახარჯები ლარებშია, ხოლო, შემოსავლების ნაწილი დოლარებში.

2. იმ გარემოს, სადაც ფუნქციონირებს საწარმო, მაკროეკონომიკური პარამეტრების მაქსიმალურად ზუსტი აღწერა. ეს პარამეტრებია:

• **ვალუტის კურსი** – მიმდინარე და პერსპექტივაში;

• **ინფლაცია** – მიმდინარე მაჩვენებელი და პროგნოზი;

• **საგადასახადო სფერო** – გადასახადების განაკვეთები, ან, გადასახადების სახეები, განაკვეთები და დაბეგვრის ბაზა.

3. წარმოების პარამეტრების აღწერა:

• **გამოშვებული პროდუქტის ნომენკლატურა;**

• **წარმოების მოცულობა;**

• **პროდუქციის თვითღირებულება (ხარჯების ტიპების მიხედვით);**

• **ნედლეულის და მასალების ნომენკლატურა, წარმოებაში მათი გამოყენების წესი;**

• **ნედლეულის და მასალების მოწოდებისა და ანაზღაურების პირობები.**

4. გასაღების პოლიტიკის აღწერა:

• **გასაღების მოცულობა** (დაგეგმვის ინტერვალების მიხედვით);

• **გაყიდვების ფასები;**

• **მიწოდებისა და ანაზღაურების პირობები.**

5. საინვესტიციო გეგმა:

• **ინვესტირების მოცულობა, ვადები და სტრუქტურა;**

• **აქტივების ტიპები, აქტივების ამორტიზაციის პირობები.**

6. საწარმოს ფინანსური სქემა:

• **კაპიტალის მოზიდვის მოცულობა და პირობები;**

• **ნასესხები კაპიტალის ნაწილი;**

• **სესხებით სარგებლობის პირობები** (ვადები, საპროცენტო განაკვეთები, დაბრუნების პირობები);

• **მოგების განაწილების პირობები, დივიდენდების პოლიტიკა.**

7. დისკონტირების განაკვეთი.

დისკონტირების განაკვეთი განიხილება როგორც სამი შემადგენელი ნაწილის ჯამი ესენია: მინიმალური გარანტირებული შემოსავლიანობა, ინფლაცია და „რისკის გადასახადი“.

ზემოთაღწერილი შვიდი პუნქტის მონაცემების შეტანის შემდეგ კომპიუტერული პროგრამა ავტომატურად დაიანგარიშებს და შედეგად ცხრილების სახით მოგვცემს სამ ძირითად ანგარიშგების ფორმას:

1. **ანგარიშგება ფულადი სახსრების მოძრაობაზე**. (Cash-flow statement) ;

2. **მოგება-ზარალის ანგარიშგება** (Income statement);

3. **ბალანსი** (Balance sheet).

გარდა ცხრილებისა, მიიღება შედეგების მეორე ჯგუფი, რომელსაც ეწოდება ეფექტიანობის მაჩვენებლები. ესენია:

1. **წმინდა დისკონტირებული ღირებულება** (NPV, Net Present Value);

2. **მომგებიანობის (რენტაბელობის) შიდა ნორმა** (IRR, Internal Rate of Return);

3. **უკუგების პერიოდი** (PP, Payback Period).

შედეგების მესამე ჯგუფს ეწოდება ფინანსური შეფასებების კოეფიციენტები. ესენია:

1. **უზარალობის წერტილი** – წარმოების მოცულობა, რომლის დროსაც ამონაგები მთლიანად დანახარჯების ტოლია.

2. **რენტაბელობის კოეფიციენტები**. საბრუნავი (RCA) და ფიქსირებული (RFA) აქტივების რენტაბელობა, საკუთარი კაპიტალის (ROE), ინვესტიციების

(ROI) რენტაბელობა, გაყიდვების რენტაბელობა.

3. **ლიკვიდურობის კოეფიციენტები**. საერთო (მიმდინარე) ლიკვიდურობა და სწრაფი ლიკვიდურობა, რომლებიც გვიჩვენებენ ვალდებულებების აქტივებით უზრუნველყოფის დონეს.

4. **გადახდისუნარიანობის კოეფიციენტები**, რომლებიც ახასიათებენ საწარმოს უნარს დროულად დაფაროს პროცენტები და სესხის ძირითადი თანხა.

შედეგების მეოთხე ჯგუფს ეწოდება **მგრძნობელობის ანალიზი**, რომელიც გვიჩვენებს, რომელი ფაქტორების გავლენაა მნიშვნელოვანი, რამ შეიძლება იმოქმედოს ბიზნესის სიმყარეზე უარყოფითად.

რამდენიმე რჩევა მეწარმეებისთვის, რომლებიც ადგენენ ბიზნეს-გეგმას, რათა თავი აარიდონ გავრცელებულ შეცდომებს:

1. ყურადღება მიაქციეთ, რომ საწყისი მონაცემები, რომლებსაც იყენებთ გაანგარიშებებში, შეესაბამებოდნენ მონაცემებს ბიზნეს-გეგმის ტექსტურ ნაწილში და ცხრილებში. ინვესტორი, რომელიც აანალიზებს თქვენს ბიზნეს-გეგმას, თქვენი ჩარევის გარეშე ვერ შეძლებს გაარჩიოს, რომელია მოცემული განსხვავებული ციფრებიდან სწორი და პროექტის შემდგომი შესწავლა აზრს დაკარგავს რეალური მდგომარეობის გარკვევამდე. ამ დროს იკარგება დრო და თქვენ კარგავთ სახეს პოტენციური ინვესტორის თვალში.

2. აკურატულად მიუდექით ისეთი პარამეტრების არჩევას, როგორიცაა: **ჰორიზონტის ხანგრძლივობა** და **დაგეგმვის ინტერვალი**. ხშირად გვხვდება პროექტი, რომელთა დაგეგმვის ჰორიზონტი გაწელილია რამდენიმე წელზე, რაც საშუალებას აძლევს ჰქონდეს მაღალი NPV და IRR მაჩვენებლები და პროექტის შემდგენლებს ჰგონიათ, რომ ასეთი პროექტი ადვილად მიიღებს დაფინანსებას. სინამდვილეში კი ასეთი „**ფოკუსი**“ სპეციალისტებში ნეგატიურ რეაქციას იწვევს – იგი პირველ რიგში, აჩვენებს ეფექტიანობის ძირითადი მაჩვენებლების როლის ვერ გაგებას. ჩემის აზრით, თითოეული პროექტისთვის არსებობს დაგეგმვის ოპტიმალური ჰორიზონტი (ვადა) და ყველა მეწარმე გაანგარიშებებში სწორედ მის გამოყენებას უნდა ესწრაფოდეს.

რაც შეეხება დაგეგმვის ინტერვალს, მისი გაუმართლებელი გაზრდა (მაგ. კვარტალი თვის მაგივრად) იწვევს ფულადი ნაკადების გასაშუალებას მთელ ინტერვალში, რაც ხშირად ამახინჯებს ფულადი სახსრების მოძრაობის რეალურ სურათს – როდესაც საწარმო გეგმავს დაფაროს იანვრის რესურსების დეფიციტი მარტში მიღებული შემოსავლების ხარჯზე წარმოიშვება მართებული კითხვა: რის საფუძველზე აპირებს ფირმა არსებობას თებერვალში? თუმცა, ამგვარი „**წყალქვეშა ქვები**“ ასაცილებელია, უფრო დეტალური გაანგარიშების ჩატარების ხარჯზე, პროგრამული საშუალებები ამის საშუალებას საკმაოდ ადვილად იძლევა.

3. პრინციპში ბიზნეს გეგმის იდეალურ შემდგენელს შეუძლია დაასაბუთოს თითოეული ციფრი თავის გაანგარიშებებში. საწყის ეტაპზე ბიზნეს-გეგმის შემდგენელს მოეთხოვება გაანგარიშების ძირითადი პარამეტრების არჩევის დასაბუთების უნარი. განსაკუთრებული ყურადღების მიქცევა უნდა დისკონტირების ნორმას, წარმოების პარამეტრებს და გაყიდვების მოცულობას. შედეგების მოტანისას აქცენტი გააკეთეთ მგრძნობელობის ანალიზზე - ბიზნესის მდგრადობა წარმოადგენს ერთ-ერთ ძირითად კრიტერიუმს, რომლის მიხედვითაც შეფასდება თქვენს მიერ წარდგენილი საინვესტიციო პროექტი.

იყავით ზუსტი, აკურატული და თანამიმდევრული. გადაწყვეტილების მიღებისას დაეყრდნით რეალურ ფაქტებს და არა ილუზიებს. იყავით პატიოსანი საკუთარი თავის და პარტნიორების წინაშე და თქვენი ძალისხმევა მიგიყვანთ წარმატებამდე.

ნატო ბებიაშვილი,
ეკონომიკის აკადემიური
დოქტორი

АНОТАЦИЯ

ОРГАНИЗАЦИЯ СОСТАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

Нато Бебиашвили

Одним из важнейших условий успешного бизнеса является правильно и квалифицированно составленный бизнес-план. Представителям малого бизнеса иногда не хватает опыта при составлении бизнес-плана, поэтому они должны прибегнуть к помощи специализированных фирм. Бизнес-план должен соответствовать общепринятым стандартам.

В статье дано несколько рекомендаций и советов предпринимателям. Эти рекомендации должны быть учтены при составлении бизнес планов, для того чтобы избежать недоработок и неточностей, что может привести к более крупным ошибкам. Недостаточно аккуратно составленный бизнес-план вызовет недоверие инвестора, и предприниматель потеряет возможность получить инвестиции.