

ბიზნეს-დაგეგმვის ძირითადი ასპექტები სოფლის მეურნეობაში

წინამდებარე სტატიაში განვითარებული ქვეყნების გამოცდილებაზე დაყრდნობით განხილულია სოფლის მეურნეობაში ბიზნეს-დაგეგმვის ძირითადი ასპექტები. გაანალიზებულია წამყვანი ქვეყნების მრავალწლიანი გამოცდილება სასოფლო-სამეურნეო საწარმოებისათვის ბიზნეს-გეგმის შემუშავების სფეროში. დასახულია ის აუცილებელი განსახორციელებელი ღონისძიებები, რომელთა გატარებაც გახდება საქართველოში სოფლის მეურნეობის განვითარების სანინდარი.

ნებისმიერი, მათ შორის, სასოფლო-სამეურნეო საწარმოს განვითარების საკვანძო ეტაპია ბიზნეს-დაგეგმვა, რომელიც მდგომარეობს ბიზნესის საწყისი პროგრამის შემუშავებასა და მისი ეფექტიანობის გაანგარიშებაში. ეს თანაბრად ეხება, როგორც უკვე არსებულ სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივებსა და ფერმერებს, ასევე ახლად წამოწყებულ ბიზნესსაც. საწყისი სტადიაზე იღებენ გადაწყვეტილებას დაიწყონ და განვითარონ თუ არა ახალი საქმე და თუ გადაწყვეტენ დაწყებას, მაშინ უნდა განსაზღვრონ მუშაობის შემდგომი ოპტიმალური მიმართულება. მოქმედი საწარმოსათვის (ფერმებისათვის) ბიზნეს-გეგმის როლი შესაძლებელია მდგომარეობდეს მისი განვითარების ახალი პერსპექტიული მიმართულებების ძებნაში, მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ოპტიმიზაციაში და ა.შ.

ბიზნეს-დაგეგმვის შედეგებს პრაქტიკული მნიშვნელობა გააჩნიათ და მისდამი სწორი მიდგომის შემთხვევაში იძლევიან საგრძნობ მატერიალურ უკუგებას. ბიზნეს-გეგმის გამოყენების სფერო შეგვიძლია დავყოთ ორ კატეგორიად: **შიდა და გარე** სფეროებად.

როგორც შიდა გამოყენების დოკუმენტი, ბიზნეს-გეგმა შესაძლოა ემსახურებოდეს სასოფლო-სამეურნეო საწარმოს (ფერმერული მეურნეობის) სტრატეგიების, ხანგრძლივადიანი და მოკლევადიანი

დიახი გეგმების, საჭირო სამუშაო ძალის ფორმირებას, მისი შემოსავლებისა და ხარჯების შეფასებას და სხვა გადაწყვეტილებების დასაბუთებას, რომლებიც ეხება ბიზნესის მართვის სხვადასხვა ასპექტებს. ბიზნეს-დაგეგმვის შედეგების გამოყენების სხვადასხვა ასპექტებს მიეკუთვნება გეგმის რეალიზაციისთვის რესურსების მოძიება. ამ შემთხვევაში ბიზნეს-გეგმა წარმოადგენს დოკუმენტს, რომელსაც იხილავს ინვესტორი, ე.ი. ის პირები, რომლებიც იღებენ განსახორციელებელი პროექტის დაფინანსების გადაწყვეტილებას. ბიზნეს-გეგმის შემუშავების მთავარი მიზანია დაგეგმილი პროექტის ფინანსურ-ეკონომიკური ეფექტიანობისა და მისი რეალიზაციის მიზანშეწონილობის განსაზღვრა, გარდა ამისა, ბიზნეს-გეგმის პროექტის საკადრო და ორგანიზაციულ-მმართველობითი სახის საკვანძო გადაწყვეტილებები.

სოფლის მეურნეობაში ბიზნეს-გეგმის შემუშავების პროცესში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის საგემო თვითღირებულებას. საწარმომ (ფერმამ) დაგეგმვის პროცესში უნდა გამოყოფს დაგეგმვის ობიექტი, გაიანგარიშოს დანახარჯები და განსაზღვროს პროდუქციის თვითღირებულება წარმოებული პროდუქციის ცალკეული სახეების მიხედვით. მაგალითად, ხორბალი, ქერი, შვრია, საკვები კულტურები, ძროხის ხორცი, ყვე-



თამარ ლუღაური,
ეკონომიკის აკადემიური
დოქტორი, საქართველოს
სახელმწიფო აგრარული
უნივერსიტეტის
ასოცირებული პროფესორი



ნინო სამჭახაშვილი,
აგრარული უნივერსიტეტის
მაგისტრი

ლი, რძე და ა.შ. რეკომენდირებული დაგეგმვის ობიექტების ჩამონათვალი უნდა დააზუსტოს თვით საწარმომ და ნაერთ გეგმაში უნდა აღირიცხოს საბოლოო ზუსტი ჩამონათვალი. დაგეგმვის ყოველი ობიექტისათვის დანახარჯების აღრიცხვისა და თვითღირებულების კალკულაციისას გათვალისწინებულ უნდა იქნეს ყოველი მათგანის ტექნოლოგიური თავისებურებები, წარმოების მასშტაბები და მოცულობები, ანგარიშების შედეგების ავტომატიზაციის საშუალებით (კომპიუტერის დახმარებით).

საზოგადოდ, მეცხოველეობასა და მემცენარეობაში წარმოებული პროდუქციის თვითღირებულების დაგეგმვის საფუძველია წარმოების თანამედროვე ტექნოლოგია.

მეცნიერულად დასაბუთებული ტექნოლოგიური სქემები წარმოადგენენ საგემო დოკუმენტაციის ძირითად საწყის მონაცემებს, რომელშიც თანმიმდევრულად არის შემუშავებული:

- წარმოების ტექნოლოგია;
- საწარმოო საშუალებების გამოყენება;
- წარმოების ორგანიზაცია და შრომის ანაზღაურება;
- ღონისძიებები, რომლებიც მიმართულნი არიან პროდუქციის წარმოების მოცულობის გაზრდაზე.

ტექნოლოგიური სქემების სხვადასხვა ვარიანტების შედგენისა და ანალიზის შედეგად ხდება:

- რენტაბელობის შეფასება და სხვადასხვა სახის კულტურების კულტივაციისა და განსაზღვრული სახის პირუტყვის გამრავლების მიზანშეწონილობის განსაზღვრა;
- ეკონომიკურად ეფექტიანი აგროტექნოლოგიური, ტექნიკური და ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მეთოდების შერჩევა წარმოების ორგანიზაციისთვის;
- ღონისძიებების შემუშავება, რომლებიც მიმართულნი არიან სასოფლო-სამეურნეო კულტურების მოსავლიანობის ამაღლებაზე და მაღალი ხარისხის კონკურენტუნარიანი პროდუქციის წარმოებაზე;
- ძირითადი, თანმდევი და შერეული პროდუქციისა და სხვადასხვა სახის შესრულებული სამუშაოების შიდასამეურნეო ღირებულების განსაზღვრა;
- წარმოებული პროდუქციის ერთეულზე აუცილებელი შრომითი და სხვა დანახარჯების შემცირების ხერხებისა და გზების შერჩევა.

ტექნოლოგიური სქემების გაანგარიშებისათვის მოძიებულ საჭირო ინფორმაციასთან ერთად, ადგენენ ტექნოლოგიის გამოყენების ვარიანტებს საქმიანობის ამა თუ იმ სახისათვის (მაგალითად, ნათესი ფართობებისა და ჯოგის სტრუქტურისათვის), რომელთა მიხედვითაც, ახორციელებენ საწარმოს საქმიანობის ვარიანტების შედარებას და ასევე საქმიანობის



სახეების მიხედვით ნაერთი გეგმების შედგენასა და ანალიზს. იგი საშუალებას მოგვცემს:

- განვსაზღვროთ ტექნიკაზე ფაქტიური მოთხოვნილება და შევადაროთ იგი არსებულს;
- ახალი ტექნიკის შეძენამდე განვსაზღვროთ მათი აუცილებელი რაოდენობა და პოტენციური შესაძლებლობები;
- განვსაზღვროთ პროდუქციის წარმოებაზე გასაწევი დანახარჯების ყოველთვიური ლიმიტი, რაც შემდგომში დაგვეხმარება კრედიტის აღებისა და დაფარვის გრაფიკის შედგენაში.

ცნობილია, რომ სოფლის მეურნეობაში წარმოების მთავარ საშუალებას წარმოადგენს მიწა, რომელიც არ ამორტიზირდება, აღნიშნულიდან გამომდინარეობს საწარმოების (ფერმების) ფინანსირების თავისებურებები. ამასთან, მიწების ნაყოფიერებისა და ადგილმდებარეობის სხვადასხვა დონე ხელს უწყობს საწარმოების (ფერმების) დიფერენციალური შემოსავლის ჩამოყალიბებას.

ძირითადი საწარმოო ფონდების შემადგენლობაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია პროდუქტიულ და მუშა საქონელს. ფონდების ამ ნაწილის აღწარმოება ხდება უშუალოდ სოფლის მეურნეობაში.

სოფლის მეურნეობის მნიშვნელოვანი სპეციფიკაა მისი თვით აღწარმოება. წარმოებული პროდუქციის მნიშვნელოვანი ნაწილის რეალიზება არ ხდება, არამედ რჩე-

ბა მეურნეობის შიგნით აღწარმოების მიზნით თესლის, სასუქების, საკვების, ახალგაზრდა საქონლის სახით, ამიტომ არ შედიან სასაქონლო პროდუქციის შემადგენლობაში და არ იღებენ ფულად გამოსახულებას, ვინაიდან წარმოადგენენ შიდასამეურნეო ბრუნვას. შიდასამეურნეო ბრუნვა საწარმოების (ფერმების) მთლიან მოცულობაში შეადგენს საკმაოდ მნიშვნელოვან ნაწილს და გამოსახება ათეული პროცენტებით.

ბუნებრივი პროცესები ხასიათდებიან დროის დიდი ხანგრძლივობით. ამრიგად, სახსრების ბრუნა არის საკმაოდ ხანგრძლივადიანი. მემცენარეობაში იგი შეადგენს დაახლოებით ერთ წელს, ხოლო მეცხოველეობაში 9 თვეს.

ბიოლოგიური პროცესები განაპირობებენ იმას, რომ საწარმოების უმეტესობაში მოსავლის აღება და სასაქონლო პროდუქციის რეალიზაცია ხდება წლის ბოლოს. სოფლის-მეურნეობაში შემოსავლები წლის განმავლობაში არა თანაბრადაა განაწილებული. სამეურნეო საქმიანობის შეფასება და შედეგების დათვლა შესაძლებელია მხოლოდ წლის ბოლოს. სასოფლო-სამეურნეო წარმოების დამოკიდებულება ბუნებრივ მოვლენებზე იწვევს სპეციალური სადაზღვევო და სარეზერვო ფონდების შექმნის აუცილებლობას, როგორც ფულადი, ისე ნატურალური ფორმით. ყველა სამუშაო, რომელიც ჩართულია ტექნოლოგიურ ციკლში,

აუცილებლად უნდა შესრულდეს ზუსტად დაგეგმილ დროში. ე.ი. ზუსტად და დროში თანმიმდევრულად უნდა იქნეს დაცული მთელი ტექნოლოგიური ჯაჭვი. ეს ყოველივე განაპირობებს რესურსებისა და სახსრების კონცენტრაციას სამუშაოების განსაზღვრული ვადებისათვის.

ბიზნეს-დაგეგმვა სოფლის მეურნეობაში საშუალებას აძლევს საწარმოს (ფერმას) უკეთ განახორციელოს წარმოების ორგანიზება, შეარჩიოს სამუშაოების ჩასატარებლად სწორი ეკონომიკურად ხელსაყრელი ინსტრუმენტები და საბოლოო ჯამში შემცირდეს შრომითი და მატერიალურ-ფულადი დანახარჯები წარმოებული პროდუქციის ერთეულზე. გარდა ამისა, იგი იღებს შესაძლებლობას დროულად ჩაატაროს წარმოებული პროდუქციის ნომენკლატურის, მისი კონკურენტუნარიანობის ეკონომიკური შეფასება და შემციროს საწარმოო რისკი.

საქართველოს სოფლის მეურნეობა ხასიათდება წვრილი ოჯახური მეურნეობების მაღალი ხვედრითი წილით, სასოფლო-სამეურნეო საწარმოთა მთლიან მოცულობაში. საქართველოს სტატისტიკის დეპარტამენტის მონაცემებით, 2007 წელს, სულ რესპუბლიკაში იყო 729542 მეურნეობა, მათ შორის ოჯახური მეურნეობები შეადგენდა 728247-ს (99,8%), სასოფლო-სამეურნეო

საწარმოები შეადგენდა 820 (დაახლოებით 0,1%, მათ შორის 84 კოოპერატივი), ხოლო სხვა ტიპის მეურნეობები კი 475 (დაახლოებით 0.1%). ამ მეურნეობების უმრავლესობა პროდუქციას აწარმოებდნენ მხოლოდ პირადი მოხმარებისთვის, მაგალითად, 728247 ოჯახური მეურნეობიდან 594557(81,6%) და 820 სასოფლო-სამეურნეო საწარმოდან 131(16%) პროდუქციას აწარმოებენ მხოლოდ თავიანთი პირადი მოხმარებისთვის. ასევე ძალიან მცირეა სასოფლო-სამეურნეო პროდუქტების რეალიზაციიდან მიღებული შემოსავლების წილი ოჯახური მეურნეობების ფულად შემოსავლებში, მან 2007 წელს შეადგინა 7,8%. წინა წლებთან შედარებით შემცირდა საქართველოს მთლიანი შიდა პროდუქციის სტრუქტურაში სოფლის მეურნეობის წილი, მაგალითად, თუ იგი 1999 წელს შეადგენდა 24,7%-ს, 2006 წელს 10,6%-ს, 2007 წელს კი მან მხოლოდ 9,4% შეადგინა.

ამრიგად, ასეთ პირობებში საქართველოს სოფლის-მეურნეობაში სტრატეგიების შემუშავება და ბიზნესის დაგეგმვა შეუძლებელია მეურნეობების თითქმის დიდ უმრავლესობაში, ვინაიდან ფერმერებს არ ძალუძთ და არც სურთ აწარმოონ რაიმე სახის დაგეგმვა. ოჯახურ მეურნეობებს, მეურნეობის მცირე ზომების გამო არ შეუძ-

ლიათ სხვადასხვა ტექნიკისა და ტექნოლოგიების შეძენა, არ ხდება სასუქების შეტანის დოზებისა და წარმოების ტექნოლოგიის დაცვა და ა.შ. ამიტომ ჩვენის აზრით, მიზანშეწონილი იქნება სახელმწიფოს მხრიდან გადაიხედოს საგადასახადო და საბაჟო კანონმდებლობა, რათა დაცული იქნენ ადგილობრივი მენარმეები. ამასთან, საჭიროა სოფლის-მეურნეობაში განისაზღვროს პრიორიტეტული დარგები და მოხდეს, (დასაწყისში მაინც) მათი დოტაცია, განხორციელდეს მენარმეების დაინტერესება გადამამუშავებელი საწარმოების გასახსნელად (მაგალითად, მენარმეს რომელიც გადაამუშავებს ადგილობრივ ნედლეულს, შეუმცირდეს საშემოსავლო და მოგების გადასახადი), შეიქმნას პირობები წვრილი ოჯახური მეურნეობების კოოპერატივებში და სხვა გაერთიანებებში გასაწევრიანებლად და ა.შ.

ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, საქართველოს სოფლის მეურნეობა სტაგნაციას განიცდის, ამიტომ საჭიროა სასწრაფო ღონისძიებების შემუშავება და სტრატეგიების დასახვა მთავრობის მხრიდან, რათა მოხდეს სოფლის-მეურნეობის აღორძინება, რაც თავის მხრივ, საქართველოს, როგორც აგრარული ქვეყნის აღორძინების საწინდარი გახდება.

ANNOTATION

THE BASIC ASPECTS OF BUSINESS PLANNING IN AGRICULTURE

Tamar Dudaui. Academic doctor of Economics, Associate Professor of GSAU
Nino Samchkuashvili. Magistrate of GSAU

Business planning is one of key stages in development of any enterprise which consists in initial study of the program of work and calculation of efficiency of business. It equally concerns as for a long time already to the working companies, and new business. At an initial stage the decision is made: whether it is necessary to develop new business and if to develop, what optimal way of the further work. For the operating en-

terprise the business plan role can consist in search of new perspective directions of activity of the company, in optimisation of organizational structure of management etc.

From the told follows that Georgian rural economy is in stagnation. And consequently it is necessary to carry out actions for agriculture restoration that will lead Georgia to prosperity.