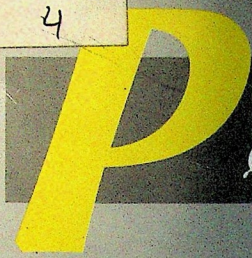


24339  
4



დავით სიხარულიძე

# ბიზნეს-გეგმა

## გზამკვლევი

The collage features several overlapping screenshots of business management software. At the top left is a spreadsheet with columns for 'Products' and 'Sales' across four years (2002-2005). Below it is a flowchart showing a hierarchical organizational structure. In the center is a detailed spreadsheet with a bar chart below it, showing data for 'Sales' and 'Expenses' with a bar chart titled 'Sales'. At the bottom left is another spreadsheet with a line graph titled 'Market Share' showing an upward trend over time.

დავეგმე შენი მომავალი ბიზნესი და შეამცირე რისკები

დავით სიხარულიძე

Handwritten numbers: 7.7.82, 4, 338.22, 281  
Logo of the National Library of Georgia with text: ეროვნული ბიბლიოთეკა

# პიონუს-ბეზმა

გზამკვლევი



ეკონომიკისა და მენეჯმენტის კონსულტანტთა ასოციაცია

თბილისი

2007

Library stamp with text: ეროვნული ბიბლიოთეკა, თბილისი, 2007

შპს 338.22  
ს-561



ენციკლოპედიის რედაქცია

სიხარულიძე დ.  
ბიზნეს-გეგმა. გზამკვლევი. თბ., ემკა, 2007, 96 გვერდი

რედაქტორი: პროფ. ნინო პაპაჩაშვილი

რეცენზენტები: პროფ. ეკა ლეკაშვილი  
პროფ. ზეინაბ გოგრიჭიანი

გზამკვლევი განკუთვნილია ყველა იმ პირისთვის, ვისაც სურს ბიზნეს-გეგმის შედგენა

ენციკლოპედიის რედაქცია

1/ 24.339

© დ. სიხარულიძე, 2007

© ეკონომიკისა და მენეჯმენტის კონსულტანტთა ასოციაცია

წიგნის ან მისი ნაწილების რაიმე სახით კოპირება და გაგრძელება დაუშვებელია გამომცემლობის წერილობითი ნებართვის გარეშე

ISBN 978-99940-68-44-9

საგამომცემლო-საბეჭდო-საგადასაღწირო  
სამსახურთა განყოფილება  
საქართველოს ენციკლოპედიის რედაქცია  
თბილისი, 1900

საქართველოს  
პარლამენტის  
ეროვნული  
ბიბლიოთეკა



## წინასიტყვაობა

დღესდღეობით საქართველოში, საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, ბიზნეს-გეგმა და მისი სპეციალიზებული სახესხვაობები (საინვესტიციო პროექტი, ანტიკრიზისული პროგრამა, სტრატეგიული განვითარების პროგრამა და ა. შ.) მეწარმეთათვის განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იქნეს. ბიზნეს-გეგმის შემუშავების გარეშე არც ერთ კომპანიას არ შეუძლია გამოხატოს არსებობის მიზნები და მიიღოს საგარეო დაფინანსება. თუ თქვენ არ წარადგენთ კარგად დამუშავებულ ბიზნეს-გეგმას, თქვენს იდეას სერიოზულად არავინ განიხილავს. კვალიფიციურად შემუშავებული ბიზნეს-გეგმა შესაძლებლობას იძლევა გაარკვიოთ მოცემულ მომენტში საქმის ზოგადი მდგომარეობა, ნათლად წარმოადგინოთ დაფინანსების ის დონე, რომელსაც შეუძლია უზრუნველყოს პროექტი და დაგეგმით მოცემული მდგომარეობიდან სხვა მდგომარეობაში გადასვლის პროცესი.

გზამკვლევი შეიცავს ეკონომიკისა და მენეჯმენტის კონსულტანტთა ასოციაციაში მუშაობის პერიოდში დაგროვილ ცოდნას. ამ სახელმძღვანელოში, როგორც ახალი, ასევე მოქმედი ბიზნესისათვის, ბიზნეს-გეგმის დასაწერად საჭირო მეთოდური ინფორმაციაა თავმოყრილი.

გზამკვლევი შედგება 8 ნაწილისაგან, რომელთა შესრულების შემდეგ თქვენ გაქნებათ იმის გარანტია, რომ უკვე ფლობთ ბიზნეს-გეგმის დასაწერად და წარსადგენად საჭირო სრულ ინფორმაციას. იგი დაგეხმარებათ თქვენს წინაშე მდგარი ამოცანების შესასრულებლად.

თავები ისეა დაჯგუფებული და დალაგებული, რომ თქვენ თანმიმდევრულ ინფორმაციას იღებთ საბოლოო მიზნის მისაღწევად; ასევე, მოცემულ ინფორმაციას მიაწვდით თქვენს პარტნიორებს ან პროფესიულ კონსულტანტებს. ბიზნეს-გეგმის გზამკვლევი ნაწილები შედგება თავებისაგან. თქვენ პირველ რიგში დეტალურად იმუშავებთ მოცემულ თავებზე მითითებების მიხედვით და შემდეგ დაუბრუნდით დასაწყისს – აღწერეთ მოცემული ნაწილის მოკლე შინაარსი.

ყველა თავის ათვისებისა და დავალების შესრულების შემდეგ ხელთ გაქნებათ ცალკეული ელემენტების ნაკრები, რომლის საფუძველზე საბოლოოდ დაამუშავებთ თქვენს ხელთ არსებულ მასალას და ჩამოაყალიბებთ ბიზნეს-გეგმას. მომავალში თქვენი ძალისხმევის საფასური პოტენციური დამფინანსებლისაგან თქვენი და თქვენი გეგმის ამოქმედების მხარდაჭერა იქნება.

ბიზნეს-გეგმა (თავფურცელი) .....	6
1. რეზიუმე .....	8
1.1 ბიზნესის მისია .....	11
1.2 მიზანი .....	12
1.3 წარმატების ძირითადი ფაქტორები .....	13
2. ინფორმაცია ფირმის შესახებ .....	14
2.1 ბიზნესის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა .....	15
2.2 სასტარტო გეგმა .....	16
2.3 კომპანიის ისტორია .....	17
2.4 საწარმოს ადგილმდებარეობა და შესაძლებლობები .....	19
3. საქონლის/მომსახურების დახასიათება .....	20
3.1 საქონლის/მომსახურების აღწერა .....	21
3.2 შედარეთ თქვენი საქონელი/მომსახურება კონკურენტების საქონელს/მომსახურებას .....	23
3.3 ტექნოლოგია .....	24
3.4 მომავალი საქონელი ან მომსახურება .....	25
4. ბაზრის კვლევა .....	26
4.1 ბაზრის სეგმენტაცია .....	27
4.2 მიზნობრივი ბაზრის სეგმენტაციის სტრატეგია .....	29
4.2.1 ბაზრის მოთხოვნილება .....	30
4.2.2 მარკეტინგული გარემოს კვლევა (ბაზრის ტენდენცია) .....	31
4.3 დარგის ანალიზი .....	32
4.3.1 დარგში მონაწილეები .....	33
4.3.2 განაწილების სისტემა .....	34
4.3.3 კონკურენცია და მომხმარებელთა გადაწყვეტილებაზე მოქმედი ფაქტორები .....	35
4.3.4 ძირითადი კონკურენტები .....	36
5. კონკურენტუნარიანი ბიზნესის სტრატეგია .....	38
5.1 სტრატეგიის პირამიდა .....	39
5.2 მარკეტინგული სტრატეგია .....	40
5.2.1 ფასწარმოქმნის სტრატეგია .....	41
5.2.2 ხელშეწყობის სტრატეგია .....	42
5.2.3 განაწილების სტრატეგია .....	43
5.2.4 მარკეტინგული პროგრამა .....	44
5.3 გაყიდვების პროგნოზირება .....	45
5.4 გეგმა-გრაფიკი .....	47

<b>6. საკადრო პოლიტიკა.....</b>	<b>48</b>
6.1 ორგანიზაციული სტრუქტურა .....	49
6.2 კადრების შერჩევა .....	51
6.3 პერსონალის დაგეგმვა .....	52
<b>7. ფინანსური გეგმა .....</b>	<b>53</b>
7.1 ძირითადი ფინანსური მაჩვენებლები.....	54
7.2 ნულოვანი დონის ანალიზი.....	55
7.3 საბალანსო ანგარიშგება.....	56
7.4 მოგება-ზარალის ანგარიშგება.....	58
7.5 ფულადი სახსრების მოძრაობის ანგარიშგება.....	59
7.6 ფინანსური კოეფიციენტები.....	60
7.7 ინვესტიციების ეფექტიანობის შეფასება.....	61
7.8 მოთხოვნილება ფინანსებზე.....	62
<b>8. რისკების შეფასება .....</b>	<b>65</b>
დანართი 1 .....	68
დანართი 2 .....	69
დანართი 3 .....	73
რეკომენდებული ლიტერატურა .....	75

საქართველოს მთავრობის დადგენილება

საქართველოს მთავრობის დადგენილება

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_

(ს. გ. გ. გ. გ. გ.)

ს. გ. გ. გ. გ. გ.

# ბიზნუს-გეგმა

---

---

---

---

---

---

---

---

(ქალაქი, ქვეყანა)

---

(წელი)

ფირმის დასახელება \_\_\_\_\_

ფირმის მისამართი \_\_\_\_\_

ფირმის ტელეფონი \_\_\_\_\_

მესაკუთრების (მფლობელების) ვინაობა, მისამართი, სტატუსი,  
ტელეფონი

1. მესაკუთრე \_\_\_\_\_

2. მესაკუთრე \_\_\_\_\_

3. მესაკუთრე \_\_\_\_\_

4. მესაკუთრე \_\_\_\_\_

5. მესაკუთრე \_\_\_\_\_

ბიზნეს-გეგმის შეფასების თარიღი \_\_\_\_\_

ბიზნეს-გეგმის შემფასებლები

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

7. \_\_\_\_\_



1. რ ე ხ ი უ მ ე



რეზიუმე ბიზნეს-გეგმის მოკლე და მკაფიო განმარტებაა. აქ აღწერეთ თქვენი ბიზნესი ან ბიზნეს-იდეა. კერძოდ, განსაზღვრეთ მიზნები, ამოცანები და შესაძლო მიმართულებები, სადაც ყურადღებას გაამახვილებთ პროდუქციის ან მომსახურების უნიკალურობაზე და უბიძგებთ კრედიტორს ან ინვესტორს წაიკითხოს ბიზნეს-გეგმა თავიდან ბოლომდე.

აღწერეთ პროდუქცია ან მომსახურება, მიმდინარე მდგომარეობა და ბაზრისათვის მზადყოფნა, ტექნოლოგია, პროექტისთვის საჭირო ფინანსური სახსრები. მიუთითეთ, გაქვთ თუ არა პროდუქციაზე (მომსახურებაზე) მესაკუთრის, სააგტორო, საპატენტო უფლებები ან რეგისტრირებულია თუ არა მისი დიზაინი. წარმოადგინეთ მმართველი ჯგუფი თქვენივე თავის ჩათვლით და აჩვენეთ, რა კავშირშია თქვენი და თქვენი ჯგუფის წევრების ცოდნა და გამოცდილება ამ წამოწყებასთან.

ამგვარად, რეზიუმე უნდა აშუქებდეს მოკლე და დამაჯერებელი ფორმით ბიზნეს-გეგმის მნიშვნელოვან ფაქტებს: კომპანიის ფინანსურ მოთხოვნილებას, ბაზრის პოტენციალს და მხარდაჭერის მიღების შესაძლებლობას. ამიტომ რეზიუმეში მკაფიოდ უნდა გაშუქდეს ინვესტირების განხორციელების მიზეზები.

რეზიუმე შედგება 1-3 გვერდისაგან და იწერება ბიზნეს-გეგმის ყველა თავის შედგენის შემდეგ.

Horizontal lines for writing the summary.







არსებობს მისიის ფართო და ვიწრო გაგება. ფართო გაგებით, მისია განიხილება როგორც ორგანიზაციული ფილოსოფია, ანუ რა დანიშნულება აქვს ორგანიზაციას საერთოდ. ვიწრო გაგებით კი გვიხსნის, თუ რატომ ფუნქციონირებს ორგანიზაცია და რა განასხვავებს მას მსგავსი ორგანიზაციებისაგან (მისი უნიკალურობის მახასიათებლები). მაგალითად, ჰენრი ფორდმა კომპანია FORD-ის მისიის ფორმულირება მოახდინა შემდეგნაირად: „დამიანთა უზრუნველყოფა იაფი ტრანსპორტით“. მისიის ჩამოყალიბებაზე მოქმედებს მრავალი ფაქტორი, რომელთაგან აღსანიშნავია: ორგანიზაციის ისტორია; მმართველობით პერსონალსა და მესაკუთრეთა ურთიერთობაში დამკვიდრებული ქცევის სტილი და მოქმედებათა წესები; ორგანიზაციული გარემოს მდგომარეობა; ორგანიზაციის თავისებურებები. ამ ფაქტორთა გავლენით ყალიბდება მისიის ძირითადი შემადგენლები: **ორგანიზაციის ძირითადი ორიენტირები** ასახავს გრძელვადიან პერიოდში ორგანიზაციის საქმიანობით გადასატარებელ ამოცანებს; **ორგანიზაციის საქმიანობის სფერო** განსაზღვრავს რომელ ბაზრებზე ფუნქციონირებს ორგანიზაცია და რომელ პროდუქტს სთავაზობს მომხმარებელს; **ორგანიზაციის ფილოსოფია** აყალიბებს ორგანიზაციაში აღიარებულ ფასეულობებსა და ღირებულებებს; **საქმიანობის განხორციელების შესაძლებლობები და მეთოდები** წარმოაჩენს ორგანიზაციის ძლიერ მხარეებსა და ტექნოლოგიურ თავისებურებებს.

ბიზნესის დაგეგმვა გულისხმობს განსაზღვრული დროის პერიოდისათვის სტრატეგიული მიზნების დასახვას, რომელიც უნდა იყოს კონკრეტული და გაზომვადი განსაზღვრული კრიტერიუმების დახმარებით. თავი აარიდეთ ზოგად განცხადებებს, მაგალითად, როგორიცაა „ეიყოს საუკეთესო მსოფლიოში“. სტრატეგიული მიზნები უნდა იყოს მკაფიოდ ფორმულირებული და უნდა პასუხობდეს შემდეგ კრიტერიუმებს:

**პირველი,** მიზანი უნდა იყოს ორგანიზებული იერარქიულ სტრუქტურაში – პირველ ხარისხოვანი მიზნებიდან მეორე ხარისხოვან მიზნებამდე.

**მეორე,** მიზნების ფორმულირება უნდა ხდებოდეს ციფრებით, სადაც ეს შესაძლებელია. მაგალითად, მიზანთან შედარებით – „დავიპყროთ დასავლეთ საქართველოს რეგიონული ბაზარი“, უკეთესია მისი შემდეგნაირი ფორმულირება: „მოვიპოვოთ დასავლეთ საქართველოს რეგიონის ბაზრის 5%“, უფრო უკეთესია „მოვიპოვოთ დასავლეთ საქართველოს რეგიონის ბაზრის 5% ორ წელიწადში“.

**მესამე,** მიზანი უნდა იყოს რეალური, ორგანიზაციის შესაძლებლობებიდან და ძლიერი მხარეებიდან გამომდინარე.

და ბოლოს, დასახული მიზნების რეალიზაცია უნდა ხორციელდებოდეს თანმიმდევრულად.

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

### 1.3 წარმატების ძირითადი ფაქტორები



წარმატების ძირითადი ფაქტორის იდეა დაფუძნებულია იმ პრიორიტეტების გამოვლენაზე, რომელიც უზრუნველყოფს ბიზნესის ეფექტიან ფუნქციონირებას. თითქმის ყველა წარმოსახვითი ბიზნესი დამოკიდებულია სამ ან ოთხ მნიშვნელოვან ფაქტორზე. მაგალითად, კომპიუტერების მაღაზიის წარმატების ფაქტორად შეიძლება მივიჩნიოთ კარგად გათვითცნობიერებული გამყიდველები, ცნობილი საგაჯრო მარკა, საგაჯრო რეკლამა. წარმატების ძირითადი ფაქტორების განსაზღვრა არის ძირითად ელემენტებზე ყურადღების გამახვილების მნიშვნელოვანი მეთოდი, რომლითაც გამოკვეთავთ მნიშვნელოვან პირობებს თქვენი ბიზნესისათვის.

## 2. ინფორმაცია ფორმის შესახებ



ბიზნეს-გეგმის ამ განყოფილებაში აუცილებელია დეტალურად აღწეროთ თქვენი ფორმა. რომელ სამართლებრივ ფორმას ანიჭებთ უპირატესობას? თუ თქვენი ბიზნესი მოქმედებდა გარკვეული დროის განმავლობაში, უნდა წარმოადგინოთ თქვენი მიღწევებისა და ფინანსური ანგარიშის მოკლე მიმოხილვა.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2.1 ბიზნესის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა

ამ თავში აღწერეთ როგორი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა ექნება თქვენს ფირმას. საქართველოს კანონი მეწარმეთა შესახებ ითვალისწინებს საწარმოთა შემდეგ ორგანიზაციულ-სამართლებრივ ფორმებს: ინდივიდუალური საწარმო, სოლიდარული პასუხისმგებლობის საწარმო (სპს), კომანდიტური საზოგადოება (კს), შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (შპს), სააქციო საზოგადოება (სს) და კოოპერატივი. მიუთითეთ ფირმის დამფუძნებლების, ინვესტორებისა და მენეჯერების ვინაობა.



## 2.2 სასტარტო გეგმა



ახალი ბიზნესის წამოწყებისათვის მოგიწევთ განსაზღვრული ხარჯების გაწევა. სასტარტო ხარჯები ის ხარჯებია, რომელსაც თქვენ აბანდებთ ახლად წამოწყებულ საქმეში. მრავალი ადამიანი სათანადოდ ვერ აფასებს სასტარტო ხარჯებს და მოქმედებს დაუგეგმავად, რაც ბიზნესს წამოწყებისთანავე ართულებს. ქვემოთ მოცემული ცხრილის საშუალებით თქვენ შეგიძლიათ დაგეგმოთ საწყისი ხარჯები, ბიზნესის დაფინანსების საწყისი თანხა, მოკლევადიანი და გრძელვადიანი ვალდებულებები და ა. შ.

სასტარტო გეგმა	
<b>სასტარტო ხარჯები</b>	
<b>მთლიანი ხარჯები</b>	
<b>სასტარტო აქტივების საჭიროება</b>	
ნაღდი ფული	
სასაქონლო-მატერიალური მარაგები	
სხვა მოკლევადიანი აქტივები	
გრძელვადიანი აქტივები	
<b>აქტივები სულ</b>	
<b>ინვესტიციები</b>	
ინვესტორი №1	
ინვესტორი №2	
ინვესტორი №3	
ინვესტორი №4	
<b>ინვესტიციები სულ</b>	
<b>მოკლევადიანი ვალდებულებები</b>	
მოკლევადიანი ვალდებულებების ჯამი	
<b>გრძელვადიანი ვალდებულებები</b>	
გრძელვადიანი ვალდებულებების ჯამი	
<b>სულ ვალდებულებები</b>	

### 2.3 კომპანიის ისტორია



თუ თქვენი კომპანია ახლად დაარსებული არაა, მაშინ ბიზნეს-გეგმაში გასული წლების შედეგების მოკლე მიმოხილვაც უნდა შევიდეს: წლიური ანგარიში, აუდიტორის მიერ შემოწმებული ანგარიშები და სხვა.

4  
N

საქართველოს  
პარლამენტის  
ეროვნული  
ბიბლიოთეკა

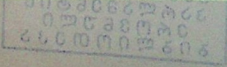
▼06A სამედიანოზის შედეგები



	I წელი	II წელი	III წელი	IV წელი
ამონაგები პროდუქციის რეალიზაციიდან				
რელიზებული პროდუქციის თვითღირებულება				
საერთო მოგება				
მარაგები				
საოკეადიო ხარჯები				
ინკასაციის პერიოდი (დღეებში)				
საბრუნავი საშუალებების მიმოქცევის კოეფიციენტი				
წმინდა მოგება				

საბალანსო ანგარიშგება

	I წელი	II წელი	III წელი	IV წელი
<b>მიმდინარე აქტივები</b>				
ნაღდი ფული საღაროში				
საგაბრო და სხვა მოთხოვნები				
სასაქონლო-მატერიალური მარაგი				
მოკლევადიანი ინვესტიციები				
წინასწარ გაწეული ხარჯები				
<b>მიმდინარე აქტივები სულ</b>				
<b>გრძელვადიანი აქტივები</b>				
ძირითადი საშუალებები				
მიწის ნაკვეთები				
ნაგებობა (მინუს დაგროვილი ცვეთა)				
დანადგარები (მინუს დაგროვილი ცვეთა)				
სატრანსპორტო საშუალებები (მინუს დაგროვილი ცვეთა)				
<b>არამატერიალური აქტივები</b>				
პატენტები (მინუს დაგროვილი ამორტიზაცია)				
ლიცენზიები (მინუს დაგროვილი ამორტიზაცია)				
კონცესიები (მინუს დაგროვილი ამორტიზაცია)				
გუდვილი (მინუს დაგროვილი ამორტიზაცია)				
სხვა არამატერიალური აქტივები (მინუს დაგროვილი ამორტიზაცია)				
<b>გრძელვადიანი აქტივები სულ</b>				
<b>აქტივები სულ</b>				
<b>საკუთარი კაპიტალი და ვალდებულებები</b>				
საკუთარი კაპიტალი				
საწეისი კაპიტალი				
გაუნაწილებელი მოგება				
რეზერვები				
სულ საკუთარი კაპიტალი				
<b>ვალდებულებები</b>				
გრძელვადიანი ვალდებულებები				
გრძელვადიანი სესხები				
სხვა გრძელვადიანი ვალდებულებები				
<b>გრძელვადიანი ვალდებულებები სულ</b>				
მოკლევადიანი ვალდებულებები				
საგაბრო და სხვა ვალდებულებები				
მოკლევადიანი სესხები				
საგადასახადო ვალდებულებები				
სხვა მოკლევადიანი ვალდებულებები				
სულ მიმდინარე (მოკლევადიანი) ვალდებულებები				
<b>სულ საკუთარი კაპიტალი და მიმდინარე ვალდებულებები</b>				





### 3. საქონლის/მომსახურების დახასიათება



ამ ნაწილში აღწერეთ, რა სახის საქონელს ან მომსახურებას სთავაზობთ ბაზარს; რა სტადიაშია და როგორ გაუწევს კონკურენციას ბაზარზე არსებულ პროდუქციას. აღწერეთ თითოეული პროდუქციის განმასხვავებელი ნიშან-თვისება და ხარისხი, მისი განსაკუთრებულობის მიზეზები, გაყიდვის თვითღირებულება და მოგება, საპატენტო დაცვა, სტრატეგიული შესაძლებლობები და გაფართოების გეგმა, პროექტის წარმატებული რეალიზაციისათვის გამოგონების ან ტექნიკური სიახლის დანერგვა, ძირითადი კონკურენტების პროდუქცია, რა ტიპის მყიდველი ან საბოლოო მომხმარებელი იქნის მოცემულ პროდუქციას და რა ფასად.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 3.1 საქონლის/მომსახურების აღწერა



ახსენით, რას ყიდით. იყავით ზუსტი და მოერიდეთ გაუგებარ ტერმინოლოგიას. ეცადეთ, მკითხველმა თქვენი საქონლისა თუ მომსახურების შესახებ სრული ინფორმაცია მიიღოს. თქვენი საქონლის ან მომსახურების აღწერასა და ჩამონათვალთან ერთად აჩვენეთ მათი დამატებითი შესაძლებლობები, გამოყენებული ტექნოლოგია, საწარმოო ხარჯები, განაწილების არხები, შეფუთვა, ფასი. რა ტიპის მომხმარებელი შეიძენს მოცემულ საქონელს და რატომ? თითოეული პროდუქტი მომხმარებლის რა მოთხოვნილებას აკმაყოფილებს და ავსებს? ჩამონათვალში აჩვენეთ, რა წვლილს შეიტანს ცალკეული საქონელი ან მომსახურება საერთო ბრუნვაში, ქვემოთ მითითებული ცხრილის მიხედვით.

საქონელი/მომსახურება	აღწერა	რეალიზაცია (%)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
		100%

---



---



---



---



---



---



---



---

2023/2024

		2023/2024	







### 3.4 მომავალი საქონელი ან მომსახურება

გეგმავთ თუ არა მომავალში საქონლის ან მომსახურების მოდერნიზებას ან ისეთი საქონლის ან მომსახურების წარმოებას, რომელიც შემუშავების სტადიაშია და როგორ დაუკავშირდება ბაზრის სექტორებს, ბაზრის მოთხოვნას და მომხმარებელთა მოთხოვნებს.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

#### 4. ბაზრის კვლევა



ბაზრის გამოკვლევა გულისხმობს თქვენი ბიზნეს-იდეის განსახორციელებლად ან არსებული ბიზნესის გაფართოების საუკეთესო სტრატეგიის შესახებ გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო მონაცემების მოპოვებას. თქვენ უნდა ეცადოთ, რაც შეიძლება მეტი წყაროდან მოაგროვოთ ბაზრის შესახებ მონაცემები. ძირითადი ყურადღება უნდა გაამახვილოთ მომხმარებელთა მოთხოვნილებების, ბაზრის სეგმენტების, კონკურენტების ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენაზე. ამ ნაწილში უნდა აღწეროთ ბაზრის კვლევის მეთოდოლოგია და მონაცემთა წყაროები.

#### 4.1 ბაზრის სემენტაცია



ბაზრის სემენტაცია ეწოდება პროცესს, რომლის დროსაც ხდება მომხმარებლებისა და პოტენციური მომხმარებლების ერთგვარი ტიპების ჯგუფებად დაყოფა. ასევე, როგორ განსაზღვრავთ ცალკეულ სემენტს, შემდეგ კი შეავსეთ ცხრილი. მოცემული სამუშაო მოითხოვს ინფორმაციის შეგროვებას, რაც აუცილებელია სემენტაციის განხორციელებისა და მიზნობრივი სემენტის ფორმირებისათვის – მყიდველების დაჯგუფებისა და ბაზრის დანაწევრების საფუძველზე.

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

### ბაზრის ანალიზი

პოტენციური მომხმარებელი		წელი							ზრდის ტემპი
<b>1</b>	<b>გემორაფიული სეგმენტაცია</b>								
1.1									
1.2									
1.3									
1.4									
1.5									
	სულ								
<b>2</b>	<b>დემორაფიული სეგმენტაცია</b>								
2.1									
2.2									
2.3									
2.4									
2.5									
	სულ								
<b>3</b>	<b>სოციალურ-ეკონომიკური სეგმენტაცია</b>								
3.1									
3.2									
3.3									
3.4									
3.5									
	სულ								
<b>4</b>	<b>ფსიქოგრაფიული სეგმენტაცია</b>								
4.1									
4.2									
4.3									
4.4									
4.5									
<b>5</b>	<b>სხვა</b>								

#### 4.2 მიზნობრივი ბაზრის სეგმენტაციის სტრატეგია

ბაზრის სეგმენტაციის და მიზნობრივი ბაზრის შერჩევის შემდეგ წარმოადგინეთ სტრატეგია. ახსენით, რატომ არის თქვენი ბიზნესი კონცენტრირებული სპეციფიკურ მიზნობრივ საბაზრო ჯგუფზე? რატომ არის თქვენს მიერ არჩეული მყიდველების ჯგუფი უფრო საინტერესო, ვიდრე სხვა ჯგუფები, რომელიც თქვენ გამოირიცხეთ? რატომაა მნიშვნელოვანი მომხმარებელთა ის თვისებები, რომელიც თქვენ განსაზღვრეთ. თქვენ გაქვთ შესაძლებლობა გამოიყენოთ საქონლის, ფასის, განაწილების და სტიმულირების უნიკალური კომბინაცია ცალკეული სეგმენტის მომსახურებისათვის.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4.2.1 ბაზრის მოთხოვნილება



ბიზნეს-გეგმის ეს ნაწილი არის იმის საუკეთესო დემონსტრირება, რომ მთლიანად მარკეტინგი დაფუძნებულია მომხმარებელთა მოთხოვნილების დაკმაყოფილებაზე. თქვენს სტრატეგიაში მოცემული ცალკეული სეგმენტისთვის ახსენით მომხმარებელთა მოთხოვნილებები, რომელიც იწვევს მოცემულ ჯგუფში თქვენი საქონლისა და მომსახურების შექმნის სურვილს.

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

ყოველი ორგანიზაცია ფუნქციონირებს განსაზღვრულ გარემოში, რომლის კომპონენტები მასთან მჭიდროდ ურთიერთქმედებენ. გარემო არ გამოირჩევა მდგრადობით, ცვალებადობა და განუსაზღვრელობა კი ართულებს ზემოქმედებისადმი ადეკვატური ზომების გატარებას და ამცირებს შინაგანი სტაბილიზაციის შესაძლებლობებს. ამიტომაც, ამ თავში მნიშვნელოვანია გარემოს სირთულისა და ფაქტორთა ურთიერთკავშირის განსაზღვრა, მისი ზემოქმედების ზუსტად შეფასება. ამგვარად, ორგანიზაციის არსებობის შესანარჩუნებლად და მომავალი განვითარების უზრუნველსაყოფად ბიზნეს-გეგმაში უნდა განიხილოთ ისეთი ფაქტორები, როგორცაა: დემოგრაფიული, ეკონომიკური, ბუნებრივი, მეცნიერულ-ტექნიკური, პოლიტიკური, სამართლებრივი და სოციალურ-კულტურული.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---









ასენით, როგორ მუშაობს სადისტრიბუციო ქსელი მოცემულ დარგში. ჩაწერეთ დეტალური ინფორმაცია ძირითადი მომწოდებლებისა და მყიდველების შესახებ.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





ჩამოთვალეთ ყველა ძირითადი კონკურენტი, აღწერეთ ძლიერი და სუსტი მხარეები.

კონკურენტი №1 \_\_\_\_\_

ძლიერი მხარეები:

---

---

---

---

---

სუსტი მხარეები:

---

---

---

---

---

კონკურენტი №2 \_\_\_\_\_

ძლიერი მხარეები:

---

---

---

---

---

სუსტი მხარეები:

---

---

---

---

---

კონკურენტი №3 \_\_\_\_\_

ძლიერი მხარეები:

---

---

---

---

---

სუსტი მხარეები:

კონკურენტი №4 \_\_\_\_\_

ძლიერი მხარეები:

სუსტი მხარეები:

კონკურენტი №5 \_\_\_\_\_

ძლიერი მხარეები:

სუსტი მხარეები:

## 5. კონკურენტუნარიანი ბიზნესის სტრატეგია



ამ ნაწილში შეაფასეთ გაყიდვების და მარკეტინგული სტრატეგია და გაამახვილეთ ყურადღება იმ ძირითად საკითხებზე, რომლებსაც მომდევნო თავებში დაწვრილებით განიხილავთ.

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

მარკეტინგული სტრატეგია	
მიზნობრივი ბაზარი	
კონკურენტუნარიანობა	
წარმოება	
ფასი	
განაწილების არხები	
გასაღება	
მომსახურება	
პროექტები	
გასაღების სტიმულირება	
კვლევა და შემუშავება	
მარკეტინგული გამოკვლევა	

## 5.1 სტრატეგიის პირამიდა



ბიზნეს-გეგმის მოცემული თავი უნდა განიხილოს განსაკუთრებულად გულდასმით და ყურადღებით. იგი უნდა ასახავდეს ფირმის შესაძლებლობის დემონსტრირებას მიზნობრივ ბაზარზე.

უკეთესი იქნება, თუ თქვენს ინფორმაციას პირამიდის სტრუქტურის მიხედვით დაალაგებთ, რომლის თავში მოთავსებულია სტრატეგია. მას მოჰყვება მარკეტინგული ტაქტიკა და მოქმედების პროგრამა, რომლებიც რამდენიმე ქვეგანყოფილებისაგან შედგება.

**სტრატეგია** მარკეტინგული პროგრამის ძირითადი მიმართულებაა დასახული მიზნების მიღწევისათვის. **ტაქტიკა** სტრატეგიის განხორციელების მექანიზმია, ხოლო მოქმედებათა გეგმა წარმოადგენს ბიზნეს-მიზნების მიღწევის სპეციალურ მარკეტინგულ პროგრამას, სადაც პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს: რა უნდა გაკეთდეს? როდის უნდა გაკეთდეს? ვინ გააკეთებს? რა ელირება?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



მარკეტინგული სტრატეგია მარკეტინგული საქმიანობის ძირითადი მიმართულებაა, რომლის საშუალებით ხორციელდება თქვენ მიერ დასახული მიზნის მიღწევა. მარკეტინგული სტრატეგია შეიცავს (არსებული კონკურენტული პირობების გათვალისწინებით) მიზნობრივ ბაზარზე კონკრეტული მოქმედების სტრატეგიას მარკეტინგული კომპლექსის გამოყენებით და მარკეტინგული დანახარჯებით. ცალკეული საბაზრო სეგმენტისათვის შემუშავებულ სტრატეგიაში გადაწყვეტილების მიღებისას გასათვალისწინებელია ისეთი ფაქტორები, როგორცაა ფასი, რეალიზაციის ხელშეწყობა, მდებარეობა და განაწილების არხები. ასევე, მიუთითეთ, როგორ რეაგირებს სტრატეგია საფრთხეებსა და შესაძლებლობებს.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 5.2.1. ფასწარმოქმნის სტრატეგია

ფასწარმოქმნა, როგორც მარკეტინგული კომპლექსის ძირითადი ელემენტი, აქტიურად გამოიყენება მარკეტინგული პოლიტიკის შემუშავებისას. ის ექვემდებარება ფირმის პოლიტიკასა და ბაზრის შესაძლებლობებს. ფასწარმოქმნის განსახორციელებლად აუცილებელია შემდეგი სამუშაოების ჩატარება: ფასწარმოქმნის მიზნების და ამოცანების ფორმირება; მოთხოვნის განსაზღვრა; საწარმოო დანახარჯების შეფასება; კონკურენტების საქონლის ხარისხისა და ფასების ანალიზი; ფასწარმოქმნის მეთოდის არჩევა და საწყისი ფასის დადგენა; დამატებით საბაზრო ფაქტორების გათვალისწინება. დასკვნით ეტაპზე ხორციელდება საბოლოო ფასის დადგენა.



5.2.3. განაწილების სტრატეგია



ცხრილის სახით წარმოადგინეთ საქონლის განაწილების, გაყიდვების არსებულ სისტემის და გასაღების სტიმულირების სქემა. აღწერეთ რეალიზაციის მეთოდები (მაგალითად, საკუთარი სავაჭრო ქსელი, სავაჭრო წარმომადგენლები, შუამავლები), რომლებიც შეიძლება გამოყენებულ იქნეს უახლოეს პერიოდში, ასევე გრძელვადიან პერსპექტივაში. გაანალიზეთ კონკურენტების ტაქტიკასთან მიმართებით რეალიზაციის სხვადასხვა მეთოდების შედარებითი ეფექტიანობა, რომელიც შეიცავს სპეციალურ პოლიტიკას ფასდაკლების, განაწილების ექსკლუზიური უფლების შესახებ და ა.შ. დაახასიათეთ რეალიზაციის არხები, რომელსაც თქვენ გამოიყენებთ. აღწერეთ, როგორ შეარჩევთ შუამავლებს და სავაჭრო წარმომადგენლებს. როდის დაიწყებენ ისინი საქმიანობას და სად? თუ გამოიყენებთ საკუთარ სავაჭრო ქსელს, აჩვენეთ მისი სტრუქტურა.

---



---



---



---



---



---



---



---

საქონლის განაწილების სქემა		
პროდუქციის განაწილების არხები	რეალიზებული საქონლის რაოდენობა	გასაღების არხების ეფექტიანობა (უპირატესობები და ნაკლოვანებები)
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		



### 5.3 ბაზინგიან პროგრამის პროგნოზირება



ბიზნეს-გეგმაში გაყიდვების (რეალიზაციის) პროგნოზი წარმოადგენს ყველაზე მნიშვნელოვანი ციფრების ერთობლიობას, რომლის მიხედვით ხდება ბიზნესის შედეგების დაგეგმვა.

ბუნებრივია, ყველა პროგნოზს აქვს იმის ალბათობა, რომ შეიძლება იგი მცდარი აღმოჩნდეს. ბიზნეს-გეგმაში აუცილებლად უნდა გამოჩნდეს, რომ გათვალისწინებული გაქვთ ყველა ფაქტორი, რომელსაც გეგმის განხორციელებაზე ზემოქმედება შეუძლია. ასევე, უნდა აჩვენოთ, თუ როგორ მიადწევთ დამაკმაყოფილებელ შედეგებს, როდესაც ყველა ეს ფაქტორი თქვენს წინააღმდეგ იმოქმედებს.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



გეგმა-გრაფიკი მეტად მნიშვნელოვანია. იგი თვალსაჩინოს ხდის, როგორ იქცევა ბიზნეს-გეგმა რეალობად. ის შეიცავს იმდენ სპეციფიკურ პროგრამას, რამდენიც შესაძლებელია. ცალკეულ პროგრამას მნიშვნელოვანი თავისი სახელი, პასუხისმგებელი პიროვნება, თარიღი და ბიუჯეტი.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

პროგრამის დასახელება	მენეჯერი	დაგეგმვის თარიღი	განყოფილება	ბიუჯეტი



## 6. საკაპრო პოლიტიკა

ბიზნეს-გეგმის ამ განყოფილებაში წარმოდგენილი უნდა იყოს ინფორმაცია თქვენი და თქვენი სავარაუდო პარტნიორების შესახებ, რომლებიც მონაწილეობენ ამ პროექტში; ასევე, ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც განაპირობებს ყველა პარტნიორის ეფექტიან თანამშრომლობას, გადაწყვეტილების მიღების პროცესს და მის ფილოსოფიას.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

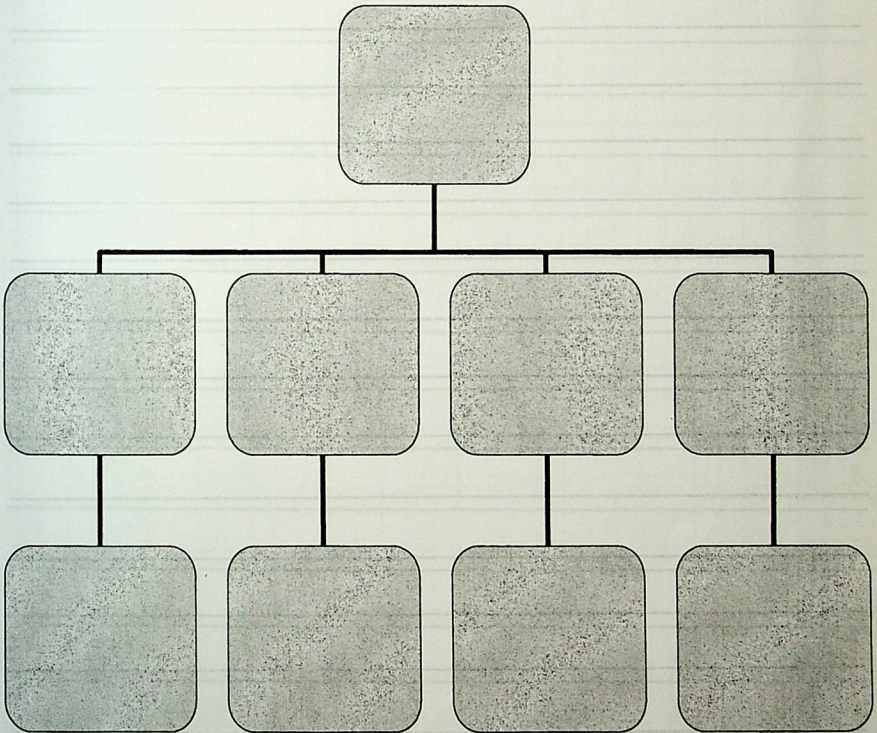
---

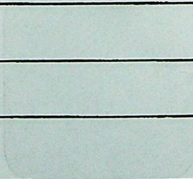
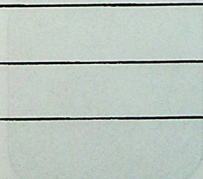
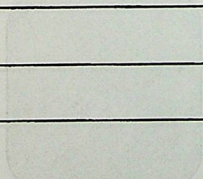
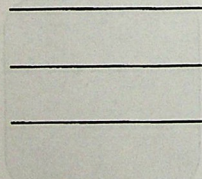
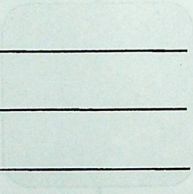
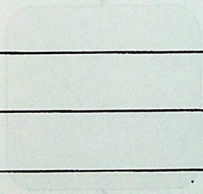
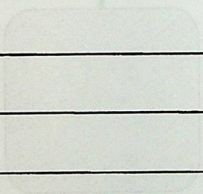
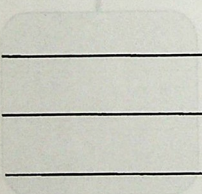
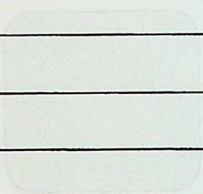
---

---

## 6.1 ორგანიზაციული სტრუქტურა

ამ ნაწილში აღწერეთ ორგანიზაციის სტრუქტურა. სასურველია შეადგინოთ ორგანიზაციის სქემა (იხ. დანართი 1) ორგანიზაციის პასუხისმგებელი წევრების ფუნქციების მიხედვით.





## 6.2 კაბრების შერჩევა



ბიზნეს-გეგმის მოცემულ განყოფილებაში წარმოადგინეთ თქვენი გუნდის ძირითადი წევრების სია, ასევე, მოკლე რეზიუმე თითოეული წევრის შესახებ მათი გამოცდილების, შესაძლებლობების, პასუხისმგებლობის, ფუნქციების, კვალიფიკაციის, ანაზღაურების მიხედვით.

Blank grid area for writing the business plan details.





## 7.1 ძირითადი ფინანსური მაჩვენებლები



ამ თავში უნდა მოამზადოთ თქვენი ფირმის საქმიანობის ძირითადი მაჩვენებლების მოკლე მიმოხილვა, რომელიც თქვენ და თქვენს პოტენციურ ინვესტორს საკუთარი საქმიანობის შედეგების შეფასებაში დაგეხმარებათ.

ძირითადი მაჩვენებლების მიმოხილვაში უნდა შევიდეს:

**გაყიდვები (რეალიზაცია)** – მოსალოდნელი გაყიდვები, რომლებიც ყველა სხვა გაანგარიშებას უდევს საფუძვლად.

**წმინდა მოგება** – წარმოადგენს ფირმის შემოსავლებისა და ხარჯების მუხლების ჯამურ სიდიდეთა შორის სხვაობას. წმინდა მოგების გამოსათვლელად გამოიყენება შემოსავლებისა და ხარჯების ყველა მონაცემი.

საერთო მოგებას ვაკლებთ საოპერაციო ხარჯებს და ვიღებთ მოგებას საწარმოს ძირითადი საქმიანობიდან. ყველა სხვა შემოსავალი (ისეთი, როგორცაა საპროცენტო შემოსავალი) უნდა მივუმატოთ შემოსავალს ძირითადი საქმიანობიდან და გამოვაკლოთ ყველა სხვა ხარჯი (ისეთი, როგორცაა საპროცენტო ხარჯები). მივიღებთ მოგებას მოგების გადასახადის გადახდამდე. დაბოლოს, მიღებულ რიცხვს უნდა გამოვაკლოთ მოგების გადასახადი და მივიღებთ წმინდა მოგებას.

**საოპერაციო ხარჯები** – ხარჯები, რომელიც დაკავშირებულია საწარმოს ფუნქციონირებასთან, მაგრამ არ შედის რეალიზებული საქონლის თვითღირებულებაში.

**მიმოქცევის კოეფიციენტი** – განისაზღვრება რეალიზებული პროდუქციის შეფარდებით საბრუნავი კაპიტალის საშუალო ნაშთთან.

**დატვირთვის კოეფიციენტი** – მიმოქცევის კოეფიციენტის შებრუნებული სიდიდე და გვიჩვენებს 1 ლარის ღირებულების რეალიზებულ პროდუქციაზე დახარჯულ საბრუნავ საშუალებებს.

**მიმოქცევის პერიოდი** – საბრუნავი საშუალებების ერთი ბრუნვა გაანგარიშებული დღეების მიხედვით.

---



---



---

ძირითადი ფინანსური მაჩვენებლები								
მაჩვენებლების დასახელება	წელი							
გაყიდვები	%							
წმინდა მოგება	%							
საოპერაციო ხარჯები								
მიმოქცევის კოეფიციენტი								
დატვირთვის კოეფიციენტი								
მიმოქცევის პერიოდი	დღე.							



შეაგროვეთ მონაცემები ნულოვანი დონის ანალიზისათვის. ნულოვანი დონის ანალიზი უზენებეს იმ გაკვირვების მოცულობას, რომელიც საჭიროა ბიზნესის ზედნადები ხარჯების დასაფარავად, საერთო მოგების მისაღებად და ნულოვანი დონის გადასაღებად. ნულოვანი დონის ანალიზის პროცესში გამოიყენება ცვლადი და მუდმივი ხარჯების მონაცემები.

**ნულოვანი დონის ანალიზი**

გასაყიდი ფასი A1	
გაყიდული საქონლის/მომსახურების რაოდენობა A2	
ამონაგები პროდუქციის გაყიდვიდან A3	
ცვლადი ხარჯები A4	
ზღვრული მოგება A5= A3- A4	
მუდმივი ხარჯები A6	
საოპერაციო მოგება A7 = A5 - A6	
ხვედრითი მანქანებლები	
ცვლადი ხარჯი:	
ერთი ლარის რეალიზებულ პროდუქციაზე A8 = A4 : A3	
ცვლადი ხარჯები პროდუქციის ერთეულზე A9 = A4 : A2	
ზღვრული მოგება:	
ერთი ლარის რეალიზებულ პროდუქციაზე A10 = A5:A3 = A1-A8	
პროდუქციის ერთეულზე A11 = A5:A2 = A1-A9	
ნულოვანი დონე	
ამონაგების მიხედვით A12 = A6:A10 (ლარებში)	
რაოდენობის მიხედვით A13 = A6:A11	

ცვლადი ხარჯების ნუსხა		ფიქსირებული ხარჯების ნუსხა	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
სულ			



### 7.3 საბალანსო ანგარიშგება



მეწარმეებს საკუთარი საქმიანობის ზრდისა და განვითარების პერიოდული შეფასების მეთოდი სჭირდებათ. საბალანსო უწყისი ფინანსური ანგარიშგების ერთ-ერთი მთავარი კომპონენტია, რომელიც ინფორმაციის მომხმარებელს უჩვენებს ერთი კონკრეტული თარიღისათვის რა აქტივებს ფლობს საწარმო და ამ აქტივებით ვის წინაშეა იგი ვალში. ბალანსი ორი ნაწილისაგან შედგება: (1) აქტივები (2) პასივები (საკუთარი კაპიტალი და ვალდებულებები).



საბალანსო უწყისი	წელი					
	1	2	3	4	5	6
<b>მიმდინარე აქტივები</b>						
ნაღდი ფული საღარიშში						
საფაქრო და სხვა მოთხოვნები						
სასაქონლო-მატერიალური მარაგი						
მოკლევადიანი ინვესტიციები						
წინასწარ გაწეული ხარჯები						
<b>მიმდინარე აქტივები სულ</b>						
<b>გრძელვადიანი აქტივები</b>						
ძირითადი საშუალებები						
მიწის ნაკვეთები						
ნაგებობა (მინუს დაგროვილი ვვეთა)						
დანადგარები (მინუს დაგროვილი ვვეთა)						
სატრანსპორტო საშუალებები (მინუს დაგროვილი ვვეთა)						
<b>არამატერიალური აქტივები</b>						
პატენტები (მინუს დაგროვილი ამორტიზაცია)						
ლიცენზიები (მინუს დაგროვილი ამორტიზაცია)						
კონცესიები (მინუს დაგროვილი ამორტიზაცია)						
გუდივილი (მინუს დაგროვილი ამორტიზაცია)						
სხვა არამატერიალური აქტივები (მინუს დაგროვილი ამორტიზაცია)						
<b>გრძელვადიანი აქტივები სულ</b>						
<b>აქტივები სულ</b>						
<b>საკუთარი კაპიტალი და ვალდებულებები</b>						
საკუთარი კაპიტალი						
საწყისი კაპიტალი						
გაუნაწილებელი მოგება						
რეზერვები						
სულ საკუთარი კაპიტალი						
<b>ვალდებულებები</b>						
გრძელვადიანი ვალდებულებები						
გრძელვადიანი სესხები						
სულ გრძელვადიანი ვალდებულებები						
მოკლევადიანი ვალდებულებები						
საფაქრო და სხვა ვალდებულებები						
მოკლევადიანი სესხები						
საგადასახადო ვალდებულებები						
სხვა მოკლევადიანი ვალდებულებები						
სულ მიმდინარე (მოკლევადიანი) ვალდებულებები						
<b>სულ საკუთარი კაპიტალი და მიმდინარე ვალდებულებები</b>						



## 7.5 ფულადი სახსრების მოძრაობის ანგარიშგება

ფინანსური მენეჯმენტისათვის საჭიროა იცოდეთ არა მარტო ფინანსური შედეგები, არამედ ცალკე მოახდინოთ ფულადი სახსრების ძირითადი წყაროს დადგენა და მისი გამოყენების მიმართულებები. ფულადი სახსრების მოძრაობის ანგარიშგება წელიწადში ერთხელ დგება სპეციალური ფორმით, რომელიც მოცემულია ქვემოთ ცხრილის სახით. რგი წარმოადგენს ფულადი სახსრების მოძრაობის ანგარიშგებას და გვინებებს საიდან მივიღეთ ნაღდი ფული და რაზე დაეხარჯეთ.

<b>შემოსავლები:</b>	<b>ფულადი სახსრების მოძრაობის უწყისი</b>												
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
მთლიანი შემოსავალი													
გასავალი:													
<b>საერთო გასავალი</b>													
წმინდა შემოსავალი / გასავალი													
დაკრძალვები შემოსავალი													

## 7.6 ფინანსური კოეფიციენტები



ფინანსური კოეფიციენტები საშუალებას იძლევა შეფასდეს ბიზნესის მდგომარეობა, მისი დადებითი-უარყოფითი მხარეები, დადგინდეს ლიკვიდურობა, რენტაბელობა, ფინანსური რისკის დონე, კაპიტალის ეფექტიანი გამოყენება და საბოლოო შეფასების დონე. ფინანსური მაჩვენებლები შეიძლება განაწილდეს შემდეგ კატეგორიებად: ლიკვიდურობა, აქტივების გამოყენების დონე (საქმიანობა), გადახდისუნარიანობა (ფინანსური რისკი და სასესხო ვალდებულებების დაფარვა), რენტაბელობა და აქციების საბაზრო ფასების დონე.


ფინანსური კოეფიციენტები							
მაჩვენებლის დახასხულება		I წელი	II წელი	III წელი	IV წელი	V წელი	VI წელი
<b>ლიკვიდურობის კოეფიციენტები:</b>							
აბსოლუტური ლიკვიდურობის კოეფიციენტი							
სწრაფი ლიკვიდურობის კოეფიციენტი, QR							
საერთო ლიკვიდურობის კოეფიციენტი, CR							
წმინდა საბრუნავი კაპიტალი, NWC							
თვითდაფინანსების პერიოდი	დღე						
<b>კაპიტალის სტრუქტურის მაჩვენებლები:</b>							
ფინანსური დამოუკიდებლობის (აეტონომიის) კოეფიციენტი							
ფინანსური ბერკეტი, TD/EQ							
პროცენტის დაფარვის კოეფიციენტი, TIE							
ერთობლივი ვალდებულებების შეფარდება ერთობლივ აქტივებთან							
გრძელვადიანი ვალდებულებების შეფარდება აქტივებთან							
<b>რენტაბელობის კოეფიციენტები:</b>							
გაყიდვების რენტაბელობა, ROS	%						
საკუთარი კაპიტალის რენტაბელობა, ROE	%						
აქტივების რენტაბელობა, ROA	%						
საბრუნავი სახსრების რენტაბელობა	%						
საინვესტიციო კაპიტალის რენტაბელობა, ROIC	%						
ამონაგები ერთი თანამშრომლიდან (წელიწადში)							
<b>საქმიანი აქტიურობის კოეფიციენტი:</b>							
დეტორული დაეალიანების დაფარვის პერიოდი	დღე						
კრედიტორული დაეალიანების დაფარვის პერიოდი, CP	დღე						
მარაგების ბრუნვადობის კოეფიციენტი	დღე						
აქტივების ბრუნვადობის კოეფიციენტი	დღე						
ძირითადი სახსრების მიმოქცევის პერიოდი	დღე						

## 7.7 ინვესტიციების ეფექტიანობის შეფასება



საინვესტიციო პროექტის შეფასებისას აუცილებელია გაიანგარიშოთ შემდეგი მაჩვენებლები (იხ. დანართი 2): ამონაგების ხანგრძლივობა; წმინდა მიმდინარე ღირებულება; მოგების შიდა განაკვეთი; რენტაბელობის კოეფიციენტი.

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

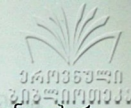


---



---

<b>ინვესტიციების ეფექტიანობის შეფასება</b>	
<b>მაჩვენებელი</b>	<b>მნიშვნელობა</b>
ამონაგების პერიოდი (თვეები) (PP)	
წმინდა მიმდინარე ღირებულება (ლარებში) (NPV)	
მოგების შიდა განაკვეთი (%) (IRR)	
რენტაბელობის კოეფიციენტი (PI)	



თქვენს ფინანსურ გეგმებზე დაყრდნობით აჩვენეთ, თუ რა თანხის შოვნა გჭირდებათ ბიზნესის დასაწყებად, როგორ და როდის აპირებთ მის უკან დაბრუნებას? ფულის ბრუნვის პროგნოზის მხედველობის საფუძველზე რამდენი ფული გჭირდებათ და რისთვის? როგორ შეფარდებათ იგი იმ თანხასთან, რომელიც თქვენ, თქვენმა პარტნიორებმა თუ აქციონერებმა (მაგალითად, დაფინანსებაში თქვენი მონაწილეობის დონე) დააბანდეთ?

*მონაწილეობის დონე = ბიზნესის მთლიანი საჭირო თანხა / (თქვენ მიერ ჩადებული თანხა + აქციონერთა ფული)*

---



---



---



---



---



---



---



---

რა გზებით აპირებთ თქვენი ბიზნესის დასაფინანსებლად საჭირო სახსრების მოპოვებას? შეადგინეთ იმის განრიგი, თუ როდის დაგჭირდებათ ეს სახსრები?

---



---



---



---



---



---



---



---

როდის და როგორ მოხდება სესხის უკან დაბრუნება?

---



---



---



---



---



---



---



---

**კრედიტის დაფარვის გრაფიკი**

შეან დაბრუნების წყარო	რაოდენობა	თარიღი

თუ თქვენ აქციების გამოშვებას აპირებთ, როგორ შეაფასებთ კომპანიას?

---

---

---

---

---

---

---

---

ბიზნესიდან გამოსვლის რა გზები არსებობს პოტენციური ინვესტორებისათვის?  
რა გარანტიები არსებობს სხვადასხვა ვალდებისათვის?

---

---

---

---

---

---

---

---



თქვენი ბიზნესის დასაფინანსებლად რაიმე გრანტს ან სესხს მიიღებთ (იმ ორგანიზაციის გარდა, რომელსაც თქვენ მიმართავთ)?

წყარო	თარიღი	მოწოდებული სახსრები	რაოდენობა

რომელიმე სხვა კერძო პირისაგან ელით თანხების გაღებას თქვენს ბიზნესში ჩასადებად?

წყარო	თარიღი	მოწოდებული სახსრები	რაოდენობა

## 8. რისკების შეფასება



ძირითადად რა სახის რისკი არსებობს, რომელსაც შეუძლია თქვენს გეგმებს უარყოფითად იმოქმედოს? (აქ შეიძლება ჩამოთვალოთ ტექნიკური, ფინანსური, მარკეტინგული და სხვა რისკი).

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

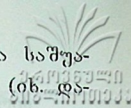
---

---

---

---

რა გეგმები გაქვთ გაუთვალისწინებელი შემთხვევებისათვის, რომელთა საშუალებითაც რისკის შედეგების გაკონტროლებას ან შემცირებას შეძლებთ? (ინ. და-ნართი 3)



**რისკების შემცირების ღონისძიებები**

რისკების ძირითადი ფაქტორები	რისკების შემცირების მეთოდები
<b>1. მარკეტინგული რისკი</b>	
1	
2	
3	
4	
5	
<b>2. გასაღების რისკი</b>	
1	
2	
3	
4	
5	
<b>3. მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების რისკი</b>	
1	
2	
3	
4	
5	
<b>4. ხარჯების აღრიცხვის რისკი</b>	
1	
2	
3	
4	
5	
<b>5. ფინანსური რისკები</b>	
1	
2	
3	
4	
5	

6. ინფორმაციული რისკები

1	
2	
3	
4	
5	

საქართველოს  
საგარეო ურთიერთობების  
სამსახური

7. მმართველობითი გადაწყვეტილების რისკები

1	
2	
3	
4	
5	

8. წრმლების მართვისა და დაგეგმვის რისკები

1	
2	
3	
4	
5	

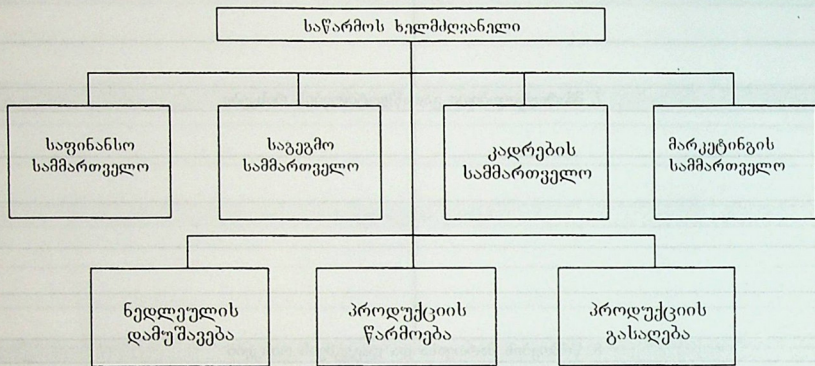
9. საკადრო რისკები

1	
2	
3	
4	
5	

10. სხვა რისკები

1	
2	
3	
4	
5	

ორგანიზაციის სტრუქტურის პირობითი სქემა



**ინვესტიციების შეფასება**

საინვესტიციო პროექტის შეფასებისას აუცილებელია გაიანგარიშოთ შემდეგი მაჩვენებლები: ამონაგების ხანგრძლივობა; წმინდა მიმდინარე ღირებულება; მოგების შიდა განაკვეთი; რენტაბელობის კოეფიციენტი.

*ამონაგების ხანგრძლივობა (PP)* – ეს არის დრო, რომელიც საჭიროა ფირმისათვის პირველადი ინვესტიციების ასანაზღაურებლად. ის გაიანგარიშება პირველადი კაპიტალური დაბანდების გაყოფით ფულადი სახსრების ნაკადზე, რომელიც მიღებულია შემოსავლების ზრდით ან ხარჯების ეკონომიით.

მაგალითად, ინვესტიციების ღირებულებაა 10000 ლარი; ფულადი სახსრების დაგროვება წელიწადში დაბეგერის შემდეგ – 1500 ლარი;

მაშინ ამონაგების ხანგრძლივობა შეადგენს:

$$\text{ამონაგების ვადა} = \text{პირველადი ინვესტიცია} / \text{დაგროვილი ღირებულება} = 10000 / 1500 = 6,6 \text{ წელი.}$$

*წმინდა მიმდინარე ღირებულება (NPV)* – წმინდა მიმდინარე ღირებულების გამოთვლის მეთოდი ძირითადად ეყრდნობა მიმდინარე ღირებულების იდეას. მიმდინარე ღირებულება გამოიხატება ფორმულით  $PV = \frac{A}{(1+r)^n}$ , სადაც, A წარმოადგენს საწყის დაბანდებულ თანხას n წლის განმავლობაში r წლიური საპროცენტო განაკვეთით.

იმისათვის, რომ შეეისწავლოთ, თუ როგორ მოქმედებს წმინდა მიმდინარე ღირებულების გამოთვლის მეთოდი, განვიხილოთ პროექტი. წმინდა მიმდინარე ღირებულების მიღების მიზნით შემოსავლების და გასაველების გამოთვლამდე საჭიროა ფულადი სახსრების მოძრაობის გარდაქმნა მიმდინარე ღირებულების სახსრების მოძრაობად, რათა შევქლოთ ფულის დროში ღირებულების გათვალისწინება და მხოლოდ ამის შემდეგ უნდა გამოეთვალათ შემოსავლები და გასაველები.

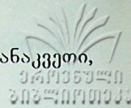
**A პროექტი**

წელი	ფულადი სახსრების მოძრაობა		დისკონტირების მაჩვენებელი	PV
0	-500	x	$(1+0.08)^0 = -500 \times 1 =$	-500
1	+200	x	$(1+0.08)^{-1} = +200 \times 0.9259 =$	+185.18
2	+200	x	$(1+0.08)^{-2} = +200 \times 0.8573 =$	+171.46
3	+200	x	$(1+0.08)^{-3} = +200 \times 0.7938 =$	+158.76
				<b>NPV = +15.40</b>

ამგვარად, 8%-იანი დისკონტირების განაკვეთით A პროექტის NPV შეადგენს 15.40. როდესაც NPV-ს დადებითი მნიშვნელობა აქვს, პროექტი შეიძლება ჩაითვალოს მისაღებად.

ნაღდი მიმდინარე ღირებულება გამოითვლება შემდეგი ფორმულით:

$$NPV = CF_0 + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n} = \sum_{i=0}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i}$$



სადაც  $CF_t$  წმინდა ფულადი სახსრების მოძრაობაა,  $r$  - დისკონტირების განაკვეთი,  $n$  - დროის პერიოდი.

**მოგების შიდა განაკვეთი (IRR)** – არის ინვესტიციების შესაფასებლად დისკონტირებული ფულადი სახსრების მოძრაობის მეორე ძირითადი მაჩვენებელი.

იმისათვის, რომ დავადგინოთ, რას წარმოადგენს მოგების შიდა განაკვეთი, დაეუბრუნდეთ ნაღდი სამომავლო ანგარიშსწორების მიმდინარე ღირებულების NPV-ს განხილვას. როგორც დავადგინეთ, თუ პროექტის NPV დადებითია, ვთქვათ 10%-იანი დისკონტირების განაკვეთის გამოყენებისას, გამოდის, რომ პროექტის მოგება 10%-ს აღემატება. თუ პროექტის NPV მაჩვენებელი ნულს უდრის, მაშინ მოგება დისკონტირების განაკვეთს უტოლდება.

პროექტის IRR შეიძლება განვსაზღვროთ, როგორც დისკონტირების განაკვეთი, რომელიც დაერთვის რა პროექტის ფულადი სახსრების მოძრაობას, გვაძლევს ნულთან ნაღდ სამომავლო ანგარიშსწორების მიმდინარე ღირებულებას NPV-ს. (ამიტომაც ეს მეთოდი შეგვიძლია მივიჩნიოთ NPV-ს მეთოდის არითმეტიკულ შედეგად). ზოგადად IRR  $r$ -ის ღირებულებაა, რომელიც აკმაყოფილებს პირობას:

$$\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} = 0$$

ისეთი მარტივი პროექტის შემთხვევაში, როგორცაა E პროექტი, რომელიც ფულადი სახსრების მოძრაობების მხოლოდ ორ პერიოდს მოიცავს, IRR მარტივად გამოითვლება.

**E პროექტი**

წელი	ფულადი სახსრების მოძრაობა
0	-200
1	218

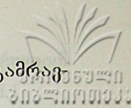
E პროექტის IRR უდრის  $r$ , სადაც  $-200 + \frac{218}{1+r} = 0$ . ორივე მხარის  $(1+r)$ -ზე გარავლევით, მივიღებთ:  $-200(1+r)+218=0$ . ხოლო გადაჯგუფებისას:  $218-200=200r$ ;  $18=200r$ ;  $r=0.09$ .

ამგვარად, E პროექტის ფულადი სახსრების დისკონტირების 9%-იანი განაკვეთის გამოყენებისას ფულადი სახსრების მოძრაობის  $NPV=0$ .

ოდნავ უფრო რთული პროექტის შემთხვევაში, რომლის ფულადი სახსრების მოძრაობა სამ პერიოდს მოიცავს, IRR-ის დადგენა ადვილი შესაძლებელია კვადრატული განტოლების საშუალებით, როგორც ეს F პროექტის შემთხვევაშია მოცემული:

**F პროექტი**

წელი	ფულადი სახსრების მოძრაობა
0	-100
1	+60
2	+55



თუ  $IRR = r$ , მაშინ  $-100 + \frac{60}{1+r} + \frac{55}{(1+r)^2} = 0$  ორივე მხარის  $(1+r)^2$ -ზე გამრავლებებისას მივიღებთ კვადრატულ განტოლებას  $1+r$ -ის მიმართ.

$$-100(1+r)^2 + 60(1+r) + 55 = 0 \text{ აქედან გამომდინარე}$$

$$1+r = \frac{-60 \pm \sqrt{60^2 - 4 * (-100) * 55}}{(2 * 100)}$$

$$1+r = +1.10 \text{ და } 1+r = -0.50$$

მეორე (უარყოფითი) შედეგი ჩვენი მიზნებისათვის აბსოლუტურად უმნიშვნელოდ შეგვიძლია მივიჩნიოთ.  $1+r=1.10$  და  $r=0.10$  ან 10%. ეს F პროექტის მოგების შიდა განაკვეთია. აქედან გამომდინარე, თუ პროექტის ფულადი სახსრების დისკონტირება მოხდება ამავე განაკვეთით, მივიღებთ ნულოვან NPV-ს.

იმ პროექტის IRR გამოსათვლელად, რომელთა სახსრების მოძრაობა აღემატება დროის სამ პერიოდს, ვიყენებთ წრფივ ინტერპოლაციას. მოცემული მიდგომა შემდეგში გამოიხატება: ხდება დისკონტირების ორი განაკვეთის შერჩევა, რომელთაგანაც ერთი დაერთვება რა პროექტის ფულადი სახსრების მოძრაობას, იძლევა დადებით NPV-ს, ხოლო მეორე – უარყოფითს.

ვიყენებთ რა დისკონტირების განაკვეთად 4% და 20% (უკიდურესი დისკონტირების განაკვეთები მოცემულია სპეციალურ ცხრილებში) F პროექტის NPV გამოთვლება შემდეგნაირად:

4%-იანი დისკონტირების განაკვეთით

0	$-100*(1.04)^0 = -100$
1	$-60*(1.04)^{-1} = +57.69$
2	$-55*(1.04)^{-2} = +50.85$
NPV=	+8.54

20%-იანი დისკონტირების განაკვეთით

0	$-100*(1.20)^0 = -100$
1	$-60*(1.20)^{-1} = +57.69$
2	$-55*(1.20)^{-2} = +50.85$
NPV=	-11.81

აქედან გამომდინარე, წრფივი ინტერპოლაციის მეშვეობით IRR გამოითვლება შემდეგნაირად:

$$IRR = 4\% + \left[ \frac{+8.54}{+8.54 - (-11.81)} \times (20\% - 4\%) \right]$$

$$IRR = 4\% + (0.42 \times 0.16\%) = 10.72\%$$

წრფივი ინტერპოლაციის გამოყენების ზოგადი წესი შემდეგში მდგომარეობს: აირჩიეთ დისკონტირების ორი – დაბალი და მაღალი განაკვეთი. გამოთვალეთ NPV



თითოეული დისკონტირების განაკვეთის შემთხვევაში:

LRNPV – NPV გამოთვლილი დისკონტირების დაბალი განაკვეთით;

HRNPV – NPV გამოთვლილი დისკონტირების მაღალი განაკვეთით;

LDR – დისკონტირების დაბალი განაკვეთი;

HDR – დისკონტირების მაღალი განაკვეთი.

$$IRR = LDR + \left[ \frac{LRNPV}{LRNPV - HRNPV} + (HDR - LDR) \right]$$

**რენტაბელობის კოეფიციენტი (PI)** – გამოითვლება მიმდინარე ღირებულებისა და საწყის ინვესტიციებს შორის თანაფარდობით.

$$PI = \frac{PV}{CI} = \frac{\sum_{i=0}^n \frac{CF_n}{(1+r)^n}}{CI}$$

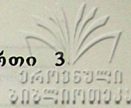
სადაც, PV - მიმდინარე ღირებულებაა, CI - საწყისი ინვესტიციები, CF - წმინდა ფულადი სახსრების მოძრაობა,  $r$  - დისკონტირების განაკვეთი,  $n$  - დროის პერიოდი.

განვიხილოთ მაგალითი: დაუშვათ, საწარმოს ხელმძღვანელობის მიერ პროგნოზის საფუძველზე საჭიროა 20 ათასი ლარის ღირებულების დანადგარის შექმნა, რომელიც ყოველწლიურად ცხრა წლის განმავლობაში მოგვითანს 7ათასი ლარის მოგებას. დისკონტირების განაკვეთი ტოლია 12%.

გამოვთვალოთ რენტაბელობის კოეფიციენტი.

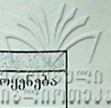
$$PI = \frac{7 \times 9}{(1 + 0.12)^9} : 20 = 1.136$$

როგორც ზემოთ მოტანილი მონაცემებიდან ჩანს, პროექტი თითოეული ინვესტირებული ლარიდან გვაძლევს 1.136 ლარს. ეს ნიშნავს, რომ მისი რენტაბელობის კოეფიციენტი 1-ზე მეტია, რაც მიგვითითებს პროექტის მიღების აუცილებლობაზე.



**რისკების შემცირების ღონისძიებები**

რისკების ძირითადი ფაქტორები	რისკების შემცირების შეთქმვა
<b>1. მარკეტინგული რისკი</b>	
1. საბაზრო სტრატეგიის არასწორი არჩევა	1. დამოუკიდებელი ექსპერტების მიერ საბაზრო სტრატეგიის შეფასება და მარკეტინგული პროგრამის გატარება
2. პროდუქციის გასაღების ბაზრის არასწორი არჩევა	2. ინფორმაციის სისტემური შეგროვების ორგანიზაცია
3. ბაზრის ზრდის ტემპების შეფასებაში ცდომილება	3. გამოცდილების სისტემური დასბუთება, თანამშრონლების და ექსპერტების ოპტიმალური შეხამება
4. ბაზარზე პროდუქციის მდგომარეობის შეფასებაში ცდომილება: - სასიცოცხლო ციკლის სტადია - პროდუქციაზე მოთხოვნა - პოზიციონირება - ფასი	4. მარკეტინგული კონსალტინგი
<b>2. გასაღების რისკი</b>	
1. შემკვეთების დაკარგვა	1. გასაღების მომსახურების ქველა ოპერაციაზე სრული კონტროლი და მართვა ელექტრონული სახით
2.	
3.	
4.	
<b>3. მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების რისკი</b>	
1.	
2.	
3.	
4.	
<b>4. ხარჯები აღრიცხვის რისკი</b>	
1. ცალკეული სახის პროდუქციის ღირებულების თეოდიტრებულების არასწორი აღრიცხვა (გამოყვით ზარალიანი და რენტაბელური პროდუქციის სახეები)	1. საწარმოში ცალკეული სახის პროდუქციის ღირებულების განსაზღვრა (საქმიანობის სრული ღირებულება) ხარჯების წარმოქმნის ადგილის საშუალებით
2.	
3.	
4.	
<b>5. ფინანსური რისკი</b>	
1.	
2.	
3.	
4.	

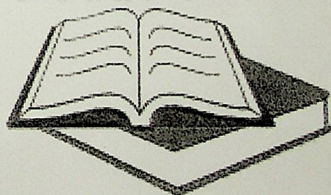
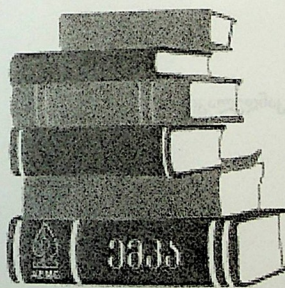


6. ინფორმაციული რისკი	
1. შემოსული მიმდინარე ინფორმაციის დანაკარგები	1. ერთიანი ინფორმაციული სისტემის გამოყენება სწავრმის ეველა ქვეგანყოფილებისათვის
2.	2. მონაცემთა ბაზის ინფორმაციული უსაფრთხოების უზრუნველყოფა
3.	
4.	
7. მმართველობით გადაწყვეტილების რისკი	
1. არაადეკვატური მმართველობითი გადაწყვეტილებები გარე და შიდა სიტუაციის აღქმაში	1. სამუშაოს შესრულების პერსონალური აღრიცხვა პასუხისმგებლობის ცენტრების საშუალებით.
2.	2. პერსონალის მუშაობის ეფექტიანობის გამოვლენა
3.	3. კონსალტინგი ახლი ტექნოლოგიების მიხედვით
4.	
8. წარმოების მართვისა და დაგეგმვის რისკი	
1. ნედლეულის, მასალების, მკომპლექტებელი ნაწილების ვადების მიხედვით მოთხოვნაში დაგეგმვის ცდომილება	1. ეველა სტრუქტურული ქვეგანყოფილებების მიხედვით ნებისმიერი დონის, დავადების, აღრიცხვის და სვა ოპერაციების სამრეწველო გეგმების სისტემური ფორმირება და აღრიცხვა დოკუმენტების სასიცოცხლო ციკლის განმავლობაში სწავრმო ოპერაციების უკარდინი კონტროლით.
2. სამრეწველო პროგრამის შესრულებისათვის სწავრმის სიმძლავრეების მოთხოვნილებაში გათვლების ცდომილება	
3.	
4.	
9. საკადრო რისკები	
1. საკადრო რესურსების არასწორი განაწილება	1. სამუშაოს შესრულების პერსონალური აღრიცხვა პასუხისმგებლობის ცენტრის საშუალებით
2.	2. პერსონალის/ქვეგანყოფილებების მუშაობის ეფექტიანობის გამოვლენა ხარჯების სრული აღრიცხვის საშუალებით
3.	
4.	
10. სხვა რისკები	
1.	
2.	
3.	
4.	

1. ბაროუ კ., ბაროუ პ., ბრაუნი რ., ბიზნეს-გეგმის სახელმძღვანელო, თბ., 2003
2. პაიჭაძე ნ., ხომერიკი ი., ხვინთელიანი ბ., შიხაშვილი გ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2005
3. ხორავა ა., კვატაშიძე ნ., სრესელი ნ., გოგრიჭიანი ხ., ბუღალტრული აღრიცხვა, თბ., 2006
4. Berry T. Hurdle: The Book on Business Planning, Palo Alto Software Inc., Millennium Edition (Revised). How to Develop and Implement a Successful Business Plan, October, 2000
5. Berry T., Wilson d. On Target: The Book on Marketing Planning, Palo Alto Software Inc., Millennium Edition (Revised). How to Develop and Implement a Successful Marketing Plan, Second Edition, March, 2001; Second printing, April, 2004
6. Котлер Ф., Маркетинг Менеджмент, Санкт-Петербург, 1999
7. Голубков Е. П., Основы Маркетинга, М., 1999
8. Дихтль Е., Хершген Х., Практический маркетинг, М., 1995

# ეკონომიკური

## წიგნი



ქ. თბილისი, ნუცუბიდის ქ. № 2



უდნდმივის და მენჯმენდის კდნსკულფანდთა ასდდიაცია  
 გთავაზდმდთ სკდწდიდტიცდტბკულ ფტრინდგდმს და  
 ინდდივიდდტალტდ კდნსკულფაციდმს:



1. საერთაშორისო დაბეგვრის საკითხები
2. ბიზნეს-გეგმის შედგენა
3. მცირე ბიზნესის ორგანიზაცია და დაფინანსება
4. ერთობლივი საწარმოების შექმნისა და ფუნქციონირების პრაქტიკული ასპექტები საქართველოში (სიტუაციური ანალიზი და ფინანსური აღრიცხვა)
5. საერთაშორისო ეკონომიკური ხელშეკრულებები
6. პროკურმენტი (სახელმწიფო შესყიდვები)
7. მენეჯმენტი
8. მარკეტინგი
9. საგადასახადო საქმე
10. ეფექტიანი საჯარო პრეზენტაციები
11. საერთაშორისო ბიზნესი
12. ოფშორული ბიზნესი
13. კომპიუტერული ბიზნეს-თამაშები
14. კომპიუტერული პროგრამები
15. ბუღალტრული აღრიცხვა საერთაშორისო სტანდარტებით
16. ბუღალტრული აღრიცხვის პროგრამა **ORIS**

გამოცემის რედაქტორი: ნ. პაპაჩაშვილი  
 ტექნიკური რედაქტორი: ვ. კანდელაკი  
 კომპიუტერული უზრუნველყოფა: ვ. კანდელაკი



დაბეჭდა გამომცემლობა „უნივერსალში“

თბილისი, 0179, ი. ჯავახიშვილის ბაზ. 19, ☎: 22 36 09, 8(99) 17 22 30

E-mail: universal@internet.ge

01/601



**სიხარულიძე დავით ნუგზარის ძე**

ეკონომიკის დოქტორი, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ბიზნესის ორგანიზაციისა და მართვის კათედრის ასისტენტ-პროფესორი, სოხუმის ფილიალის ბიზნესის ორგანიზაციისა და მართვის პროგრამის ასისტენტ-პროფესორი, კავშირის „ეკონომიკის და მენეჯმენტის კონსულტანტთა ასოციაცია“ კონსულტანტი.

ISBN 978-99940-68-44-9

9 789994 068449