

ମୁଖ୍ୟମନ୍ତ୍ରୀ

ପାଲନ ଓ



2010

პროექტს ახორციელებს:



პროექტი დაფუნდისებულია
ევროკავშირის მიერ



ბრიტანული საქველმოქმედო
ორგანიზაცია „ოქსფაში“



ASSOCIATION OF YOUNG
ECONOMISTS OF GEORGIA

საქართველოს ახალგაზრდა
ეკონომისტთა ასოციაცია



ინვალიდ ქალთა და
ინვალიდ ბავშვთა დედათა
ასოციაცია – დეა



Welfare Foundation

„ველფერ ფაუნდეიშენი“

ნინამდებარე პუბლიკაცია მომზადდა ევროკავშირის მხარდაჭერით. მის შინაარსზე
პასუხისმგებელია მხოლოდ პროექტის – „იძულებით გადაადგილებულ პირთა და მასპინძელ
თემთა სოციალურ-ეკონომიკური ინტეგრაციის მხარდაჭერა აქტიურ დიალოგში და
გადაწყვეტილებების მიღებაში მათი ჩართვის გზით“ განმახორციელებელი პარტნიორები.
პუბლიკაციაში გამოთქმული მოსაზრებები არ გამოხატავს ევროკავშირის პოზიციას.

ერთაღ ჩვენ უვალებენ





- ④ მოლუსტი 1: ერთობის სულისკავიაზა
- ⑥ მოლუსტი 2: ბიზნესგანა
- ⑯ მოლუსტი 3: ბიზნესის რაგისტრაცია
- ㉒ მოლუსტი 4: გადასახალები და მათი გადახდის წასი
- ㉗ მოლუსტი 5: მანამარტინი
- ㉖ მოლუსტი 6: მარკატინგი
- ᳚ მოლუსტი 7: გულალტრაქილი კლიენტება
- ᳚ მოლუსტი 8: დაგაგევა მომავლისთვის

● მოდული 1:

ენარქის სულისავეთანა

მოდულის მიზნები:

- განმარტოთ მეწარმის მნიშვნელობა;
- განსაზღვროთ მეწარმის სხვადასხვა დამახასიათებელი თვისებები, რომლებიც მნიშვნელოვანია წარმატებული ბიზნესის ფლობისა და მართვისთვის;
- შეაფასოთ საკუთარი თვისებები, მოტივები და მიზნები ინდივიდუალური განვითარების საჭიროებების განსასაზღვრად, რათა გახდეთ წარმატებული მეწარმე.
- აღვწეროთ როგორ მუშაობს კერძო ბიზნესი;
- განვსაზღვროთ თუ რა ტიპის ბიზნესები არსებობს.

ძირითადი ტერმინები:

კონკურენტუნარიანობის სურვილი: წარმატების მიღწევის მიზნად დასახვა.

კრეატიულობა: უნარი, წარმოადგინოთ ახალი, განსხვავებული, უჩვეულო იდეები და მათი გახორციელების გზები.

საწარმო: როგორც ბიზნესტერმინი, საწარმო არის ბიზნესორგანიზაცია.

მეწარმე: ადამიანი, რომელიც მოგების მიღების მიზნით უძლვება და მართავს ბიზნესს, რაც, როგორც წესი, დიდ რისკსა და ინიციატივებს მოითხოვს.

ნოვატორობა: შესაძლებლობა, უნარი, წარმოადგინოთ რაღაც ახალი ან შეიტანო ცვლილებები უკვე არსებულში.

პიროვნული უნარები: ინდივიდუალური თვისებები, რომლებიც ერთ პიროვნებას გამოარჩევს სხვებისგან.

ინიციატივიანობა: ძალა და უნარი, დაიწყო ან განაგრძო საქმე ენერგიულად გეგმებისა და ამოცანების შესაბამისად.

მიზნის მიღწევა: საქმის წარმატებული და სრულყოფილი დასრულება.

შეუპოვრობა: მყარი უინი და შეუდრეველობა მოქმედებებში, სირთულეების, დაბრკოლებებისა და იმ-ედგაცრუებების მიუხედავად.

რისკიანი: ადამიანი, ვისაც შესაძლება გაუმჯობეს გაურკვევლობებს და ახერხებს შანსის გამოყენებას წარმატების იმედად; იყენებს შესაძლებლობებს იმისდა მიუხედავად, რომ არსებობს წარუმატებლობის ალბათობაც.

საკუთარი თავის იმედი: საკუთარი ძალაუფლებისა და შესაძლებლობების ნდობა.

თვითდაქვემდებულობა: რეალური და გადაჭარბებული რწმენა საკუთარი აზრების, შესაძლებლობებისა და ძალაუფლების შესახებ.

მრავალმხრივობა: თავისუფლად რეაგირებისა და მოქმედების უნარი სხვადასხვა სიტუაციებსა თუ საქმიანობებში.

შენატანი: წედლეული, სამუშაო ძალა, ტექნიკა და აღჭურვილობა, მიწა, მატერიალური თუ არამატერიალური რესურსები, რომლებიც საჭიროა ბიზნესის ფუნქციონირებისათვის.

ნარმოება/გადამუშავება: ფიზიკური პროდუქტის შექმნის ან/და ნარმოების პროცესი.

შედეგი: მომსახურების განევის ან/და პროდუქტის შექმნის საბოლოო შედეგი, შემოსავალი.

პროცესი: მომსახურების ან პროდუქტის წარმოება.

საცალო ვაჭრობა: ბიზნესი, რომელიც მის მომსახურებას ან/და პროდუქტს ყიდის უშუალოდ მომხმარებელზე.

მომსახურება: ბიზნესი, რომელიც ყიდის საკუთარ უნარებსა და დროს.

კადრების მართვა: ყველა პოზიციაზე კვალიფიციური კადრების შერჩევა და მათი შენარჩუნება. ფუნქციის შემადგენელი სპეციალისტი აქტივობებია რეკრუტირება, დაქირავება, დატრენინგება და შეფასება.

საბითუმო ვაჭრობა: დიდი მოცულობით პროდუქციის რეალიზაცია. ზოგადად, საბითუმო ვაჭრობა გულისხმობს მწარმოებლისაგან დიდი ოდენობით პროდუქციის შეძენას და შემდგომ მათ მიყიდვას საცალო მოვაჭრეებსა და მომსახურების გამწევ თრიგული მოვალეობით.

ა. რას აქათებს ბიზნესი

ბიზნესის ძირითადი დანიშნულება და ფუნქცია უნდა იყოს მომხმარებლის საჭიროებების დაკმაყოფილება.

კერძო ბიზნესი შესაძლოა წარმოდგენილი იყოს ნებისმიერი ფორმითა და სახით. ზოგადად, ბიზნესის ძირითადი აგებულება ეფუძნება გარკვეულ მოთხოვნებს: ბიზნესის ტიპი, პროცესი, იურიდიულ სტატუსი და ფუნქციები. აღნიშნული კომპონენტები წარმოადგენენ გარკვეული სახის სისტემებს, რომლებიც საბოლოო კამპი ფორმას აძლევენ თქვენს ბიზნესს.

ბიზნესის ფუნქციონირების პროცესი:

ბიზნესის ფუნქციონირების პროცესი არის ერთმანეთთან ლიგიკურად დაკავშირებული საქმიანობების ციკლი, რომელიც საბოლოოდ მოგვცემს გარკვეულ შედეგს. მომსახურების განევისთვის ან პროდუქციის რეალიზაციისთვის კომპანიას უნდა გააჩნდეს:

- **შენატანი:** აღჭურვილობა და რესურსები, რაც საჭიროა მომსახურების ან პროდუქციის შესაქმნელად.
- **პროცესი:** ამოცანები და საქმიანობები, რომლებიც საჭიროა შენატანის ტრანსფორმირებისთვის შესაბამის მომსახურებად ან პროდუქტად.
- **შედეგი:** მომსახურების განევა ან პროდუქციის რეალიზაცია.



● მოდული 2:

ბიზნესგენერაცია

მოდული მიზანია, მიიღოთ ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ :

- რა მნიშვნელობა აქვს ბიზნესგეგმის მომზადებას;
- ვისთვის კეთდება ბიზნესგეგმა;
- რა სტრუქტურა აქვს ბიზნესგეგმას;
- რა ეტაპებს მოიცავს ბიზნესგეგმის მომზადების პროცესი;
- რა პრაქტიკული რჩევები უნდა გაითვალისწინოთ ბიზნესგეგმის შედგენისას.

იმისათვის, რომ კარგად წარმართოთ ბიზნესი, აუცილებელია მომზადოთ ბიზნესგეგმა. ბიზნესგეგმა კომპანიისთვის ასრულებს ერთგვარი რეკის როლს, რომლის საშუალებითაც შეიძლება მოძებნოთ საუკეთესო გზა დასახული მიზნების მისაღწევად. ბიზნესგეგმა დაგეხმარებათ, სწორად განსაზღვროთ თუ რა რაოდენობის დრო და რესურსებით საჭირო კონკრეტული საქმიანობების განსახორციელებლად. ასევე, ბიზნესგეგმის ჩამოყალიბებით თქვენ ნათლად გაიაზრებთ საკუთარი ბიზნესის სუსტ და ძლიერ მხარეებს, ნათლად დასახავთ მომავალი შესაძლებლობების მიღწევისა და სავარაუდო საფრთხეების თავიდან აცილების გზებს.

ბიზნესგენერირების მიზანი

პირველ ყოვლისა, ბიზნესგეგმა განკუთვნილია თქვენთვის. ის გეხმარებათ, უკეთ გაიაზროთ თუ რა სახის საქმიანობაშია თქვენი კომპანია ჩართული; ვინ არიან თვენი პროდუქციის ან მომსახურებების მომსახურებლები; რა გზებით აკმაყოფილებს თქვენი კომპანია კლიენტების მოთხოვნილებებს; რა სახის და რა რაოდენობის ადამიანური, ტექნიკური, ფინანსური და სხვა სახის რესურსებია საჭირო თქვენი კომპანიის წარმატებული საქმიანობისთვის და ა.შ. გარდა ამისა, ბიზნესგეგმა შესაძლოა გამოიწვიო იყოს მის წარსაღვენად შემდეგი დაინტერესებული მხარეებისთვის:

- ბანკებისთვის (დაფინანსების მოპოვების, ანუ კრედიტის აღების საჭიროების შემთხვევაში);
 - მომწოდებლებისთვის (თქვენი კომპანიის სამომავლო გეგმების გაცნობის მიზნით);
 - პარტნიორი კომპანიებისთვის (შესაძლო პარტნიორული ურთიერთობების შესახებ წინადადებების მიწნით);
 - ფართო საზოგადოებისთვის (თქვენი კომპანიის საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტების გაცნობისთვის).
- ხშირია შემთხვევები, როდესაც კომპანიები ბიზნესგეგმას მხოლოდ მაშინ ამზადებენ, თუ მათ გაუჩინდებათ ბანკთან ანდა ინვესტიროთან ურთიერთობის საჭიროება და ბიზნესგეგმას უფრო კომპანიის წარდგენის საშუალებად განიხილავენ, ვიდრე ბიზნესის მართვის ძლიერ იარაღად.

ბიზნესგენერირების მიზანისადაც ეტაპი

თუ თქვენ დამწყები მეწარმე ხართ, ბიზნესგეგმის დაწერამდე აუცილებელია, კარგად შეისწავლოთ ის პროდუქცია ან მომსახურება, რომლის გაყიდვაც გსურთ. შეეცადეთ, გაიცნოთ ბაზარი და გაიგოთ ვინ იქნებიან თქვენი პოტენციური მომსახურებები, გაითვალისწინეთ შესაძლო გაყიდვების რაოდენობა და დანახარჯები.

- პირველ რიგში, გააცანით თქვენი იდეა მეგობრებს, ოჯახის წევრებს, ადამიანს, რომელსაც აქვს შესაბამისი გამოცდილება – არ შეგემინდეთ მათი კრიტიკული შეფასებების, რომ დაფიქრდებით ზოგიერთი შენიშვნა უფრო საგულისხმოდ მოგეჩვენებათ, ზოგიც – ნაკლებად. რაც მთავარია, შესაძლო რისკს უფრო ნათლად წარმოიდგინ.
- შეაგროვეთ რაც შეიძლება მეტი ინფორმაცია თქვენთვის საინტერესო ბიზნესის შესახებ. კარგი იქნება, თუ გაეცნობით უკვე არსებულ ბიზნესს იმავე სფეროში და დააკვირდებით მის მუშაობას.
- შეისწავლეთ ბაზარი, სადაც თქვენი პროდუქციის გაყიდვა გსურთ.

- გაესაუბრეთ პოტენციურ მომხმარებლებს და შეისწავლეთ მათი მოთხოვნები.
- შეისწავლეთ თქვენი მომავალი კონკურენტები, აღწერეთ მათი ძლიერი და სუსტი მხარეები და, თუ შესაძლებელია, მათი გეგმებიც გაიგეთ.
- შეადგინეთ ფინანსური გათვლები: რა დაგიჭდებათ პროდუქციის თუ მომსახურების წარმოება? რა ფასად გაყიდით მას? კონკურენტებისანია თუ არა ეს ფასი?
- განსაზღვრეთ, თუ რა ორგანიზაციულ - სამართლებრივი ფორმით (ინდივიდუალური საწარმო, შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (შპს), სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (სპს), კომანდიტური საზოგადოება, სააქციო საზოგადოება, კოოპერატივი) გსურთ ფუნქციონირებდეს თქვენი ბიზნესი:

ბიზნესგეგმის წერის დაწყებამდე განსაკუთრებული მნიშვნელობა უნდა მიერნიჭოს მოსამზადებელ საქმიანობებს. მოსამზადებელი პერიოდის სწორად წარმართვა უზრუნველყოფს პროცესის უწყვეტობასა და კოორდინირებულ მუშაობას. არსებობს მოსამზადებელი საქმიანობის ოთხი ძირითადი ეტაპი:

1. საჭირო მონაცემების შეგროვება;
2. ბიზნესგეგმის ზოგადი მონახაზის მომზადება;
3. ბიზნესგეგმის სახის განსაზღვრა;
4. თავებისა და პასუხისმგებლობების გადანაწილება.

საჭირო ინფორმაციის შეგროვება

ბიზნესგეგმა იმდენად არის წარმატებული, რამდენადაც სწორია ინფორმაცია, რომელსაც იგი ეყრდნობა. ბიზნესგეგმის წერის პროცესი უფრო მარტივი და სწრაფია, როდესაც წინასარ მოძიებულია და მარტივად ხელმისაწვდომია საჭირო ინფორმაცია. ამ შემთხვევაში, წერის პროცესი აღარ შეწყდება კრიტიკულ მომენტში ინფორმაციის მოსაპოვებლად.

ბიზნესგეგმის დაწერისათვის საჭირო ძირითადი ინფორმაცია

კომპანიის აღწერა	სახელი; სამართლებრივი ფორმა; მდებარეობა; ძირითადი ფინანსური მაჩვენებლები; მეწილეები, აქციონერები.
ორგანიზაცია და მენეჯმენტი	ორგანიზაციის სტრუქტურა; მენეჯერთა გუნდი; დირექტორთა საბჭო; კონსულტანტები და მრჩევლები; კომპენსაციები და სამუშაო ხელშეკრულებები; მეწილეთა უფლებები და გადაწყვეტილებები.
ბაზარი და კონკურენცია	ბაზრის სტატისტიკა, კონკურენტების შესახებ ინფორმაცია; ბაზრისა და მომხმარებელთა კვლევები.
პროდუქტი/მომსახურება	პროდუქტის აღწერა და ტექნიკური მახასიათებლები; კონტარქტები და გაყიდვები; კონკურენტული უპირატესობები; პატენტი, ლიცენზია, საგადარო მარკა; წებართვები და საწარმოების სტანდარტები; საოპერაციო გეგმა; კვლევა და განვითარების გეგმა.
მარკეტინგი და გაყიდვები	მარკეტინგული გეგმა; მარკეტინგული საშუალებები; მარკეტინგული მასალები.
ფინანსური ინფორმაცია	გასული ხუთი წლის ფინანსური ანგარიში; ფინანსური პროგნოზები და ვარაუდები; საჭირო ფინანსური რესურსების მოცულობა და ვალები.

თქვენ შეგიძლიათ, მოახდინოთ არსებული ჩამონათვლის კორექტორება თქვენი ბიზნესის თავისებურებებიდან გამომდინარე.

➤➤➤ გაითვალისწინეთ! მოისმინეთ გარე პირის აზრი. ყველაზე გამოცდილ ბიზნეს-მენსაც კი შეუძლია სასარგებლო რჩევები მიიღოს განსხვავებული აზრის მოსმენითა და გაზიარებით. იმ შემთხვევაშიც კი, თუ თქვენ ხართ ინდივიდუალური მეწარმე, მიმართეთ სხვა კომპეტენტურ პირს, რათა გადახედოს თქვენ მიერ შემუშავებულ ბიზნეს-გეგმას და მოგცეთ რეკომენდაცია მისი გაუმჯობესებისათვის.

ბიზნესგეგმის ზოგადი მონახვის შემუშავება

ბიზნესგეგმა უნდა იყოს ნათლად განერილი თავებად, სადაც თითოეული თავი აღწერს კომპანიის სხვადასხვა ას-ჰექტს. ბიზნესგეგმის მონახაზის შემუშავება თავიდანვე ნათელს ხდის, თუ რა სად იქნება დაწერილი. ასევე, ზოგადი მონახაზი საშუალებას აძლევს მენეჯერს, განსაზღვროს რამდენად დეტალური უნდა იყოს გეგმა.

 **გაითვალისწინეთ!** მზად იყავთ რისკის გასაწევად. ბიზნესგეგმის შედგენა არ ნიშნავს რისკების თავიდან აცილებას. ბიზნესგეგმის საშუალებით თქვენ შეძლებთ სწორად აღიქვათ და მართოთ რისკები. სწორედ ამიტომ, კარგ ბიზნესგეგმაში გათვალისწინებულია შესაძლო გამოწვევები და შეიცავს რამდენიმე სცენარს აღნიშნული გამოწვევების გადალახვისათვის.

ბიზნესგეგმის სახის განსაზღვრა

ადამიანები, რომლებიც პირველად წერენ ბიზნესგეგმას, სვამერ კითხვას: რა მოცულობის უნდა იყოს ბიზნესგეგმა?“ იგი შეიძლება იყოს სხვადასხვა ზომისა და ფორმის. არ არსებობს რაიმე წესი, რომელიც განსაზღვრავდა მის მოცულობასა და ფორმას. იგი, ძირითადად, დამოკიდებულია იმაზე, თუ რისთვის არის გამიზნული და რამდენად კომპლექსურია კომპანია.

ზოგადად, არსებობს ბიზნესგეგმის სამი სახეობა: შემაჯამებელი ბიზნესგეგმა, სრული ბიზნესგეგმა და ოპერაციული ბიზნესგეგმა.

შემაჯამებელი ბიზნესგეგმა, ძირითადად, შედგება 10-15 გვერდისაგან და გამოიყენება ისეთი კომპანიების მიერ, რომლებსაც არ აქვთ დიდი ისტორია და განვითარების საწყის ეტაპზე არიან. შემაჯამებელი გეგმა შეიძლება გამოყენებული იქნას გამოყდილი მენეჯერის მიერ, რომელსაც აქვს კარგი რეპუტაცია. შემაჯამებელი გეგმა უნდა მოიცავდეს საკუთრის ინფორმაციას, რათა დაარწმუნოს პოტენციური ინვესტორი, რომ მენეჯერი კარგად იცნობს საკუთარ ბიზნესსა და ბაზარს.

სრული ბიზნესგეგმა ტრადიციულად შედგება 20-40 გვერდისაგან და გამოიყენება ფინანსების მოსაზიდად. აღნიშნული გეგმა უფრო დეტალურია და სასურველია, რაც უფრო იზრდება საჭირო თახების მოცულობა. მაგალითად, ხუთი მილიონის მოსაზიდად დაგჭირდებათ უფრო დეტალური ბიზნესგეგმა, რომელიც უნდა მოიცავდეს: ბაზრის დრმა ანალიზს, ხეთი წლის ფინანსურ მაჩვენებლებს, დეტალურ კვლევებს, განვითარების შესახებ ინფორმაციასა და ფინანსურ მონაცემებს, რაც განაპირობებს დაპირებებისა და მიზნების მიღწევას.

ოპერაციული ბიზნესგეგმა დამახასიათებელი და უფრო მეტად მნიშვნელოვანია კომპანიის დაარსებისას. იგი წარმოადგენს სახელმძღვანელოს მენეჯერისთვის. ოპერაციული ბიზნესგეგმა უნდა იყოს 40-100 გვერდი, სადაც განერილი იქნება თითოეული დეტალი, რომელიც ბიზნესის ფუნქციონირებისას გხვდება. აღნიშნული გეგმით თითოეული თანამშრომელი მიხვდება საკუთარ როლს, მნიშვნელობასა და მიზნების მისაღწევად შესასრულებელ საქმიანობას.

პასუხისმგებლობების განაწილება

ბიზნესგეგმა შეიძლება მომზადებული იქნას სხვადასხვა გზით. ერთ-ერთი არის ის, რომ თითოეული მენეჯერი, მაგალითად, მარკეტინგის მენეჯერი, ქმნის მისი სივრცის შესაბამის საკუთარ სამუშაო ვერსიის და შემდგომ განიხილავს მას აღმასრულებელ დირექტორთან. მეორე მიდგომის მიხედვით, ბიზნესგეგმის სრულ სამუშაო ვერსიის წერს აღმასრულებელი დირექტორი და გადასცემს ტრადიციული მენეჯერის შესწორებისა და გადახედვისათვის.

ამ ორ მიდგომას შერის არსებობს მრავალი ვარიაცია და აუცილებელი არ არის, რომ გამოიყენებული მეთოდი იყოს უკეთესი, ვიდრე სხვა რომელიმე. თითოეულ მენეჯერს შეიძლება დაეგალოს ბიზნესგეგმის წერისათვის მოსამზადებელ პერიოდში შესაბამისი ინფორმაციის მოძიება და დამუშავება.

ასევე, შეგიძლიათ დაიქირავოთ კონსულტანტი, რომელიც დაგინერით ბიზნესგეგმას. თუმცა გაითვალისწინეთ, რომ აღნიშნულ პროცესში კომპანიის მენეჯმენტი აუცილებლად აქტიურად უნდა იყოს ჩართული.

ბიზნესგეგმის სტრუქტურა

ბიზნესგეგმის სტრუქტურა მოიცავს ბიზნესთან დაკავშირებული სხვადასხვა საკითხებისა და ფაქტორების აღწერას. არსებობს ბიზნესგეგმის შემადგენელი ნაწილების სტანდარტული ჩამონათვალი, თუმცა, მთავარია, ბიზნესგეგმა იყოს რეალისტური და ასახავდეს კომპანიის მიზნებსა და გეგმებს.

ზოგადად, ბიზნესგეგმა წარმოადგენს მენეჯერული, მარკეტინგული, საოპერაციო და ფინანსური გეგმების გაერთიანებულ დოკუმენტს, რომელიც ასახავს, თუ როგორ გეგმავს კომპანია რესურსების გამოიყენებას კონკრეტული დროის მონაკვეთში.

ბიზნესგეგმა, ძირითადად, შედგება შემდეგი სტანდარტული ნაწილებისგან, თუმცა აღნიშნული ფორმატი არის უბრალოდ ზოგადი ნიმუში, რომელის კორექტირებაც შესაძლებელია კონკრეტული ბიზნესის სპეციფიკიდან გამომდინარე. ბიზნეს გეგმის შემადგენელი სტანდარტული ნაწილებია:

- აღმასრულებელი წინასიტყვაობა;
- კომპანიის ზოგადი აღწერა;
- პროდუქტები და სერვისები;
- მარკეტინგის გეგმა;
- საექსპლუატაციო გეგმა;
- მენეჯმენტი და სტრუქტურა;
- ფინანსური ისტორია და ანალიზი;
- ფინანსური გეგმა.

 **გათვალისწინეთ!** ელოდეთ მოულოდნელს. ყველა ბიზნესგეგმაში უნდა იყოს გათვალისწინებული მოულოდნელი შემთხვევები. მარკეტინგული და ფინანსური ნაწილები აუცილებლად მოქნილი უნდა იყოს ისე რომ, ადგილად იყოს შესაძლებელი ცვილებების შეტანა. თუმცა, ყველაზე მნიშვნელოვანი ისააა, რომ ბიზნესის მენეჯმენტი მზად იყოს ცვლილებებისათვის. ცვლილებისა და სიახლეების ადაპტირებისათვის პირველი ნაბიჯია აღამიანების ფსიქოლოგიური მზადყოფნა.

აღმასრულებელი წინასიტყვაობა

გარე აუდიტორიისთვის შემუშავებული ნებისმიერი ბინზესგეგმის ყველაზე მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენს აღმასრულებელი წინასიტყვაობა. ბანკირი, ინვესტორი თუ კერძო პირი კომპანიაში დაბანდების ან კრედიტის გაცემისთვის ყოველკვირეულად განსახილველად იღებს ბევრ ბიზნესგეგმას. იმის განსასაზღვრად, ღირს თუ არა ბიზნესგეგმის ბოლომდე წაკითხვა, თავდაპირველად კითხულობენ აღმასრულებელ წინასიტყვაობას.

თუ აღმასრულებელი წინასიტყვაობა იმედისმომცემ შედეგებს გვპირდება, მაშინ მკითხველმა შეიძლება ბიზნესგეგმა ბოლომე შეისწავლოს, წინააღმდეგ შემთხვევაში თქვენი საქმიანი წინადაღება უარყოფილი იქნება. გეგმის სხვა ნაწილებს, რომლებიც შეიცავს ლირებულ ინფორმაციას, მნიშვნელობა ეკარგება, თუ პოტენციური ინვესტორი მას არ გაეცნო. აღმასრულებელი წინასიტყვაობის უპირველესი მიზანია, მკითხველს გაუღვიძოს დანარჩენი ნაწილების წაკითხვის სურვილი.

უპირველეს ყოვლისა უნდა გვახსოვდეს, რომ აღმასრულებელი წინასიტყვაობა არის ბიზნესგეგმის ყველაზე შემცირებული ვარიანტი.

ეფექტური აღმასრულებელი წინასიტყვაობა მოიცავს ყველა იმ მნიშვნელოვან ფაქტებსა და პროგნოზებს, რომლებიც ბიზნესგეგმის სხვადასხვა ნაწილებშია გაფართოებული. იგი უნდა შეიცავდეს შემდეგ მნიშვნელოვან ინფორმაციას:

- კომპანიის სტრატეგიის მოკლე აღწერას;
- მენეჯერთა გუნდის გამოცდილების აღწერას;
- ბაზრის მოკლე მიმოხილვას (წარმატების მომტანი ფაქტორები, რომლებიც გახდის კომპანიას უნიკალურს ბაზარზე);
- პროდუქტის/მომსახურების აღწერას;
- წინაიღიან მნიშვნელოვან შედეგებს და ისეთ ფინანსურ მაჩვენებლებს, როგორიცაა ყოველწლიური შემოსავალი და მომდევნო ხეთი წლის წმინდა მოგება;
- საჭირო დაფინანსების მოცულობის შეფასებას, ინვესტიციის გამოყენების გეგმასა და იმის განსაზღვრას, როგორ შესძლებს ინვესტორი დაბანდებული თანხის ამოღებას.

 **იცოდით თუ არა, რომ**

ბიზნესგეგმის აღმასრულებელი წინასიტყვაობა უნდა დაინეროს მას შემდეგ, რაც დაინერება გეგმის ყველა სხვა ნაწილი.

სასურველია, აღმასრულებელი წინასიტყვაობა არ აღემატებოდეს 2 გვერდს. ამ ნაწილში მოათავსეთ ყველაფერი, რასაც განიხილავდით 5 - წეთან ინტერვიუში!

სომხური ზოგადი კლენა

ამ თავში უნდა გაღმოსცეთ ყველა ის მნიშვნელოვანი ინტერესი, რაც ასახავს კომპანიას, მის ადგილმდებარეობას, იურიდიულ ფორმასა და გამოცდილებას ბაზარზე. შესაბამისად, ამ განყოფილებაში უნდა აღწეროთ შემდეგი მონაცემები:

მისის დებულება: ბევრ კომპანიას აქვს მისის მოკლე განცხადება, ჩვეულებრივ 30 სიტყვა ან უფრო ცოტა, რაც ხსნის მათი არსებობის მიზებს და წამყვან პრინციპებს.

მიაქციეთ ყურადღება

ჩამოაყალიბეთ ნათელი ხედვა – სანამ დეტალებს შეეჭიდებით, ჩამოაყალიბეთ თქვენი კომპანიის განვითარებისა და ღირებულებების ხედვა. ნათელი მისის დებულება უნდა გახდეს მკაფიოდ განხერილი მოკლევადიანი მიზნებისა და პრიორიტეტების საფუძველი. როგორც კი სწორად და ნათლად დასახავთ კომპანიის განვითარების ვექტორს, თქვენ აუცილებლად წარმატებულად დაგევმავთ გასავლელ გზას.

ბიზნესის პროფესიონალი, საქმიანობის სახეობა: კომპანიის საქმიანობა მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ რა დარგში საქმიანობს იგი და კონკურეტულად რა მიმართულებით. ერთი ან ორი აბზაცით აღწერეთ, რას აკეთებს თვენი ორგანიზაცია.

მიზნობრივი ბაზარი: აქ მოკლედ აღწერეთ, ვინ არის თქვენი ძირითადი მომხმარებელი და რატომ. თქვენ უფრო მეტს ახსნით და დეტალურად გაანალიზებთ ბაზარს მარკეტინგის გეგმის სექციაში.

საკუთრების ფორმა: ინდივიდუალური საწარმო, პარტნიორობა, კორპორაცია, შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადეობა.

კომპანიის ისტორია: წლები ბიზნესში, წინა მთლიანებები (ასეთის არსებობის შემთხვევაში), წარმატებები, პრობლემები, არსებული რეჟიტაცია, გაყიდვებისა და მოგების ისტორია – განიხილეთ წარსულში არსებული მნიშვნელოვანი პრობლემები და როგორ შეძლით მათი ამოხსნა და გადალახვა.

ფაქტორები და შესაძლებლობები: რა ფაქტორები შეეწყობს ხელს კომპანიის წარმატებას? რა არის თქვენი მთავარი კონკურენტული უპირატესობები? რა ღონისძიებებს გაატარებთ თქვენი ბიზნესისათვის?

გრძელვადიანი მიზანი: რა არის თქვენი ბიზნესის სამომავლო გეგმები? – გაზრდა? თუ ასეა, მაშინ რა ტემპით და როგორ მიაღწევთ ამას?

გაითვალისწინეთ! დასახეთ დროში განერილი და გაზომვადი მიზნები. ბიზნესის რეალური აწყობა ნიშნავს ბრძოლასა და ძალიან ბევრ შრომას. მაგრამ, ამავდროულად, უნდა არსებობდეს ნათელი მოლოდინი როგორც თქვენთვის, ისე თქვენი თანამშრომლებისათვის. როდესაც ბიზნესგეგმაში აღწერთ მიზნებს, ასევე მიუთითეთ კონკურეტული და გაზომვადი შედეგები, რომელთა მიღწევის შემდეგ თქვენ და თვენს პერიონალს გაგებრდებათ მოტივაცია, დაინახავთ რა განეული ძალისხმევის ეფექტურაბას.

პროდუქტები და სარვისები

დეტალურად აღწერეთ თქვენი პროდუქტები და მომსახურება (ტექნიკური მახასიათებლები, ნახაზები, სურათები, ბროშურები და მსგავსი მასალები გადაიტანეთ დანართებში.)

გაანალიზეთ ფაქტორები, რომლებიც უზუნველყოფენ კონკურენტულ უპირატესობებსა და ასევე ნაკლოვანებებს. მაგალითად, ეს შეიძლება იყოს ხარისხის ანდა პროდუქტის რაიმე უნიკალური თვისება.

როგორია თქვენი პროდუქტის ფასი, ფასწარმოქმნის სისტემა?

მიაქციეთ ყურადღება ! გახსოვდეთ რა გხდით უნიკალურს. კარგად მომზადებული ბიზნესგეგმა დაგეხმარებათ საქმიანობის დაწყებაში ანდა გაგრძელებაში, მაგრამ ეს მხოლოდ წერილობითი დოკუმენტია და წარმატებას თავისთავად ვერ უზრუნველყოთს. ზოგადად, ბიზნესში ყოთვა კონკურენტებზე გამარჯვების პირდაპირ პროპორციულია. ამიტომ, ზუსტად უნდა იცოდეთ რა არის კონკურენტების ძლიერი მხარე და რას სთავაზობთ მომხმრებელს ისეთ უნიკალურსა და განსხვავებულს, რომ ბიზნესის ამ მარათონში დარჩეთ გამარჯვებული.



სარკეტინგის გეგმა

თქვენს მარკეტინგულ გეგმაში იყავით რაც შეიძლება კონკრეტული, გამოიყენეთ სტატისტიკა, რიცხვები და რესურსები. მარკეტინგის გეგმა სამომავლოდ იქნება ყველაზე მნიშვნელოვანი გაყიდვების მართვაში.

მიუხედავად იმისა, თქვენი პროდუქტი წარმატებით იყიდება თუ არა, კომპანია აუცილებლად უნდა ფლობდეს ინფორმაციას მომხმარებლისა და კონკურენტების შესახებ. მომხმარებელთა გემოვნება და მყიდველობითი ქვევა იცვლება, ასევე ისვლებიან თვენი კონკურენტებიც და ბაზარზე ახალი მიღვიმებითა და მეთოდებით გამოდიან. ამდენად, ბიზნესგეგმის მომზადებისას მცირე ზომის კვლევები მაინც უნდა ჩაატაროთ. შესაძლოა, თქვენივე მომხმარებლები გამოკითხოთ და დაადგინოთ, რა არ მოსწონთ თქვენს პროდუქტში და რატომ ყიდულობენ თქვენთან. ამდენად, მარკეტინგული გეგმის შემუშავების პირველი ეტაპია ინფორმაციის მოპოვება კონკურენტებისა და მომხმარებლების შესახებ.

გაითვალისწინეთ - არ გაუკეთოთ იგნორირება მომხმარებელს. ეს შესაძლოა ძალიან მარტივად უდერს, თუმცა ძალიან ბევრი მეწარმე თვლის, რომ მათ ზესტად იციან რა საჭიროებები აქვს მომხმარებელს და საერთოდ არაა საჭირო ამის გამოვლევა. აუცილებლად დაუთმეთ დრო მომხმარებლების შესწავლას და ბიზნესგეგმას სწორედ მათი საჭიროებებისა და სურვილის გათვალისწინებით ააგეთ.

მარკეტინგული გეგმა შესაძლოა სხვადასხვა სტრუქტურით იყოს გადმოცემული ბიზნესგეგმაში, თუმცა რეკომენდებულია, რომ იგი აღნერდეს ქვემოთ ჩამოთვლილ ინფორმაციას:

- ბაზარი, მისი მოცულობა და თქვენი კომპანიის ნილი;
- თვენი პროდუქტი და მისი გნოითარების გეგმები;
- მომხმარებლები (სეგმენტი, მყიდველობითი ჩვევები);
- კონკურენტები;
- კომუნიკაციის სტრატეგია (როგორ სარეკლამო კამპანიას გეგმავთ და რატომ?);
- ფასწარმოქნა (როგორ აწესდოთ ფასებს? ფასდაკლების პერიოდები);
- დისტრიბუციის არხები (როგორ ყიდით თქვენს პროდუქტს ან სერვისს – საცალო თუ საბითუმო გაყიდვები);
- გაყიდვების პროგნოზირება (რეალისტურად და არგუმენტირებულად დეგეგმეთ გაყიდვები).

იმისათვის, რომ ნათლად დაინახოთ თქვენი კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეები, განსაზღვროთ მომავალი შესაძლებლობები და თავიდან აირიდოთ საფარაუდო საფრთხეები, გაუკეთეთ SWOT ანალიზი.

SWOT ანალიზის შემდეგნელი ნაწილებია: Strengths - ძლიერი მხარეები; Weaknesses - სუსტი მხარეები; Opportunities - შესაძლებლობები და Threats - საშიშროებები

ძლიერი მხარეების გამოსავლენად თქვენ პასუხი უნდა გასცეთ შემდეგ კითხვებს:

1. რა გამორჩეულ სარგებელს სთავაზობს მომხმარებელს თქვენი კომპანია?
2. რა განაპირობებს იმას, რომ მომხმარებელი ამჯობინებს თქვენი პროდუქციის შეძენას?
3. სთავაზობთ თუ არა ამჟამად მომხმარებელს რაიმე ისეთს, რის შეთავაზებასაც ვერ შეძლებს კონკურენტი კომპანია?

კომპანიის ძლიერი მხარეები შეიძლება იყოს:

- გამორჩეული კომპეტენცია;
- სათანადო ფინანსური რესურსების ქონა;
- კონკურენტებთან გამკლავების უნარ-ჩვევები;
- კარგი იმიჯი მომხმარებლის თვალში;
- ბაზარზე ლიდერობა;
- წარმოების დიდი მოცულობით გამოწვეული ეფექტურობა;
- საკუთარი ტექნოლოგიების ქონა;
- დაბალი დანახარჯები;
- კარგი სარეკლამო კამპანია;
- აღიარებული მენეჯერები;

- დიდი გამოცდილება;
- უკეთესი სანარმოო საშუალებები;
- უკეთესი ტექნოლოგიური პოტენციალი.

სუსტი მხარეების გამოსავლენად თქვენ პასუხი უნდა გასცეთ შემდეგ კითხვებს:

1. რა არის ისეთი, რისი გამოსწორებაც შესაძლებელია;
2. რის გაკეთებას ვერ ახერხებს თქვენი კომპანია;
3. რისი თავიდან აცილებაა შესაძლებელი;
4. რაში გაობნიან თქვენი კონკურენტები.

კომპანიის სუსტი მხარეები შეიძლება იყოს:

- ბუნდოვანი სტრატეგია;
- მოძველებული დანადგარები;
- დაბალი მომგებიანობა, რაც გამოწვეულია: სუსტი მენეჯმენტით, საჭირო უნარ-ჩვეულების ნაკლებობით, სტრატეგიის პრაქტიკაში განხორციელების გამოცდილების არქონით;
- კომპანიის შიგნით არსებული პრობლემები;
- პროდუქციის შეზღუდული ასორტიმენტი;
- ცუდი იმიჯი მომხმარებლის თვალში;
- სუსტად განვითარებული დისტრიბუციის ქსელი.

არსებული შესაძლებლობების გამოსავლენად თქვენ პასუხი უნდა გასცეთ შემდეგ კითხვებს:

1. რა სახის საინტერესო შესაძლებლობები არსებობს თქვენს ბაზარზე;
2. რა სახის საინტერესო მოვლენებს აქვთ ადგილი თქვენს რეგიონში ან მთლიანად ქვეყანაში, რაც თქვენი კომპანიის განვითარების შესაძლებლობაა;
3. რა შეიძლება მოხდეს მომავალში, რამაც შესაძლოა შექმნას ხელსაყრელი პირობები თქვენი კომპანიისა-თვის.

კომპანიის შესაძლებლობები შეიძლება იყოს:

- ბაზრის ახალ სეგმენტზე შესვლა;
- პროდუქციის ასორტიმენტის გაფართოება;
- დივერსიფირება;
- ვაჭრობაზე ბარიერების გაუქმება უცხოეთის ბაზრებზე;
- წონასწორობის დამყარება კონკურენტ კომპანიებს შორის.

არსებული საშიშროებების დაღვენაში თქვენ დაგეხმარებათ შემდეგ კითხვებზე პასუხის გაცემა:

1. რა ბარიერების წინაშე დგას კომპანია;
2. რას აკეთებენ თქვენი კონკურენტები ისეთს, რასაც შეუძლია წაგართვათ წილი ბაზარზე;
3. ხომ არ განიცდის თქვენი კომპანია ფულადი სახსრების ნაკლებობას;
4. იცვლება თუ არა თქვენი პროდუქციის ან მომსახურებისადმი წაყენებული მოთხოვნები მომხმარებელთა მხრიდან.

კომპანიის საშიშროებები შეიძლება იყოს:

- ახალი კინკურენტების შემოსვლა ბაზარზე;
- შემცვლელი პროდუქტების პოპულარობის ზრდა;
- მკაცრი მარეგულირებელი მოთხოვნების დაწესება.

ზემოთ ჩამოთვლილ კითხვებზე სწორად პასუხი გაცემის შემთხვევაში თქვენ საშუალება გექნებათ, სწორად შეაფასოთ ყველა ის გარემოება (როგორც კომპანიის გარეთ, ასევე მის შიგნით), რომელიც სწორად დაგეგმვის პირობებში თქვენს ბიზნესს მომზებიანს გახდის და, შესაბამისად, თქვენს შემოსავლებს საგრძნობლად გაზრდის.

 **დაიმახსოვრეთ !** ყოველთვის გაითვალისწინეთ კონკურენტები. თუ თქვენი იფიქრებთ, რომ ხართ ბაზარზე ერთადერთი მოთამაშე ან არასერიოზულად აღიქ- ვამთ არსებულ კონკურენტებს, ნამდვილად წააწყდებით პრობლემებს. არ დაგვა- წყდეთ, რომ თქვენი კონკურენტები ძალიან კარგი ინფორმაციის წყარო შეიძლება გახდეს იმის შესახებ, თუ რა მუშაობს და რა არა. უბრალოდ, ისწავლეთ სხვის შეც- დომებზე.

საექსპლუატაციო გეგმა

აღნერეთ ბიზნესის ყოველდღიური მუშაობა – ადგილმდებარეობა, აღჭურვილობა, ადამიანები, პროცესები და შიდა გარემო.

ამ განყოფილების ზოგადი სტრუქტურა ასეთია:

ნარმოება (როგორ და სად ხდება თქვენი პროდუქტის/მომსახურების წარმოება?): ტექნოლოგია, ხარისხის კონ- ტროლის სისტემა, მომხმარებლის მომსახურება, მარაგების კონტროლი, პროდუქტის განვითარების სისტემა;

ადგილმდებარეობა (თქვენი ბიზნესისათვის რა ტიპის შენობა/ოფისია საჭირო?): ფიზიკური მახასიათებლები – ფართი, კომუნიკაციები, მდებარეობა და ა.შ.;

ურიდიული გარემო – ნებართვები და ლიცენზიები, სავალდებულო დაზღვევა და სხვა საკანონმდებლო ვალდე- ბულებები, რომლებიც უნდა დააკმაყოფილოს ბიზნესმა;

ჰერსონალი – კადრების საჭირო რაოდენობა, უნარები და ცოდნა, ანაზღაურების სისტემა, ტრენინგის მეთოდები და მოთხოვნები, ფუნქციების გადანაწილება, სამუშაოს აღწერილობები და ა.შ.;

მარაგები – რა ტიპის მარაგები გჭირდებათ და რა რაოდენობით? საშუალო მარაგების გამოთვლა, შესყიდვების სისტემა;

მომზოდებლები – კომპანიები და მათი საკონტაქტო ინფორმაცია, მონოდების პირობები, მომზოდებლების შეფასე- ბის სისტემა.

მარაგები და სტრუქტურა

ეს ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი თავია, რომლის უკან მდგარ გადაწყვეტილებაზეა დამოკიდებული, თუ რამდენად კარგად და მოქნილად შესრულდება ბიზნესგეგმაში დასმული ამოცანები.

იმ შემთხვევაში, თუ ჰერსონალის რაოდენობა მცირეა, რთული სტრუქტურის აგება საჭირო არაა. თუმცა, ნებისმიერ შემთხვევაში, ნათლად გამიჯნეთ უფლება-მოვალეობები თანამშრომლებს შორის.

ბიზნესგეგმის ამ ნაწილში განერილი უნდა იყოს სამუშაოს აღწერილობები (ძირითადი ფუნქციები, ვალდებულებები და უფლებები) თითოეული პოზიციისათვის. ფუნქციები გადანაწილებული უნდა იყოს მეტ-ნაკლებად თანაბრად შეს- ასრულებელი სამუშაოს მოცულობის გათვალისწინებით. ზოგადად, უნდა ჩანდეს როგორ ხდება ბიზნესის მართვა.

სარჯებისა და შემოსავლების გამოთვლა

ბიზნესის დაწყების მთავარი იდეა მოგების მიღებაშია. იმისათვის, რომ სწორად დაგეგმოთ და მართოთ თქვენი საქმე, აუცილებელია, განეული ხარჯების სწორად დათვლა, დაგეგმვა და ანალიზი.

პირველ რიგში, უნდა მოახდინოთ ხარჯების დაყოფა ორ ჯგუფად: ფიქსირებულ და ცვლად ხარჯებად.

ფიქსირებულია ისეთი ხარჯები, რომლებიც, როგორც წესი, უცვლელია იმის მიუხედავად, თუ რა რაოდენობის პროდუქციას ანარმონებთ, (ქირა, მუდმივი ხელფასები და ა.შ.).

ცვლადია ხარჯი, რომელსაც თქვენ წევთ უშეალოდ პროდუქციის დამზადებისათვის და მისი მოცულობა დამოკიდე- ბულია წარმოებული პროდუქტის რაოდენობაზე (მასალები, პროდუქტის შეფუთვის ხარჯები და ა.შ.). შესაბამისად, ცვლადი ხარჯების დათვლა პროდუქტის ერთ ერთეულზე ხდება.

იმ შემთხვევაში, თუ თქვენ ბიზნესის დაწყებას ან გაფართოებას გეგმავთ, მაშინ, როგორც წესი, უნდა განიოთ საინ- ვესტიციო ხარჯი. საინვესტიციოა ხარჯი, რომელიც საჭიროა გარკვეული დანადგარების, მინის ან შენობის შესაძენად, ანუ ბიზნესის დაწყებისათვის. შესაბამისად, ამგვარი ხარჯი ერთჯერად ხასიათს ატარებს.

ხარჯებისა და შემოსავლების ანალიზის თვალსაჩინოებისთვის განვიხილოთ ნინო ყოჩიშვილის ბიზნესიდეა.

ნინო ყოჩიშვილი გამოირჩევა ყაისნალით ქსოვის განსაკუთრებული უნარით. იგი სახლისათვის და ახლობლებისთვის სხვადასხვა სახის გადასაფარებლებსა და თარიღაგებს ამზადებდა. მან მეგობრისგან გაიგო, რომ თბილისში ახალი მაღაზია გაიხსნა, სადაც ხელნაკეთი აქსესუარები იყიდება.

ნინო მაღაზის მფლობელს გაესაუბრა და გაიგო, რომ მაღაზია ყოველთვე იყიდდა 10 ნაქსოვ მაგიდის გადასა- ფარებელს პირველი 6 თვის განმავლობაში, შემდეგ კი დამატებით შეისყიდდა კიდევ 15 დეკორატიულ ბალიშის პირებს. მაღაზის მფლობელი მაგიდის გადასაფარებლებში 50 ლარს იხდის, ხოლო ბალიშის პირებში – 15 ლარს.

ამასთან, თუ გაყიდვები კარგად წავა, შესაძლოა კიდევ უფრო მეტი რაოდენობისა და სახის პროდუქტიც კი შეისყიდოს.

ნინო ყოჩიშვილმა 2 დღე მოითხოვა მოსაფიქრებლად, რათა დაეთვალა ხარჯები და საბოლოო გადაწყვეტილება მიეღო.

ნინომ ხარჯების დათვლა და დაკგუფება, შემოსავლების პროგნოზირება ასე გააკეთა:

კერ გამოთვალა ერთი წლის განმავლობაში რა რაოდენობის პროდუქტი უნდა მოექსოვა.

გადასაფარებელი $10 \times 12 \text{ თვე} = 120 \text{ ცალი}$

ბალიშის ჰირი – $15 \times 6 \text{ თვე} = 90 \text{ ცალი}$

დასჭირდება თუ არა დამატებითი მუშა ხელი?

პირველი ექვსი თვე, როდესაც 10 გადასაფარებელი უნდა მოქსოვოს, მარტო შესძლებს საქმის გამკლავებას, თუმცა შემდეგ აუცილებლად დასჭირდება 1 მქსოველი.

რა რესურსი დასჭირდება შეკვეთის წარმატებულად შესრულებისთვის?

ქსოვისთვის, მას, რა თქმა უნდა სჭირდება ძაფი.

თუმცა, ბაზარზე ყოველთვის არ არის მისთვის სასურველი ფერები ხელმისაწვდომი. ნინომ იცის, რომ 1500 ლარიდ იყიდება შესაღები დანადგარი, რომელიც საშუალებას მისცემს, შედარებით იაფად იყიდოს თეთრი ძაფი და საკუთარი სურვილისამებრ შეღებოს.

ამასთან, კარგი ხარისხის $2-3$ ყაისნაღიც საჭიროა.

ახლა განვიხილოთ საჭირო ხარჯების დაკგუფება და გამოთვლა:

საინვესტიციო ხარჯები:

- შესაღები დანადგარი: 1500 ლარი
- ყაისნაღი (3 ცალი): $3 \times 20 = 60$ ლარი
- სულ საინვესტიციო ხარჯები: 1560 ლარი

ნინოს არ აქვს საჭირო 1560 ლარი ბიზნესის დასაწყებად, მაგარამ შესაძლებელია აიღოს $2-3$ -ლიანი კრედიტი, 12% -იანი განაკვეთით. ამ კრედიტის დაფარვისათვის მას ყოველთვიურად დაახლოებით 80 ლარის გადახდა მოუწევს.

ფინანსირებული ხარჯები

- ძაფის საღებავი: 50 ლარი $\times 12$ თვე = 600 ლარი
- ტრანსპორტირების ხარჯი: 40 ლარი $\times 12$ თვე = 360 ლარი
- კრედიტის გადასახადი: 80 ლარი

შენიშვნა: ნინო საკუთარ სახლში აპირებს მუშაობას და ამიტომ მას სხვა ფინანსურებული ხარჯები გასაწევი არ ექნება.

ფინანსირებული ხარჯი თვეში: 170 ლარი

ცვლადი ხარჯები:

- ძაფი 1 გადასაფარებლისათვის – 5 ლარი 1 ბალიშის ჰირისათვის – 2 ლარი;
 - მქსოველის ანაზღაურება – 1 გადასაფარებლის მოქსოვა – 10 ლარი
- 1 ბალიშის ჰირის მოქსოვა – 4 ლარი

 **დაიმახსოვრეთ!** ხარჯებში ყოველთვის აღრიცხეთ საკუთარი შრომა!

ნინოს შეკლია, ცვლად ხარჯებში შხოლლდ დამხმარე შესაველის ახაზღაურება შეიყვანოს, მაგრამ ამგარად დათვლილი ხარჯები არასწორ სურათს აჩვენებს და შესაძლოა წამგებიანი ბიზნესიდება მიმზიდველადაც მოგეწვენოთ. ყოველთვის დათვალეთ თქვენი და თქვენი ახლობლების შრომა და შეიყვანეთ ხარჯებში!

ახლა ყოველთვიური შემოსავლებიც დავთვალოთ:

ჰირველი ექვსი თვის განმავლობაში: 10 გადასაფარებელი $\times 50$ ლარზე = 500 ლარი

მომდევნო ექვსი თვის განმავლობაში: გადასაფარებლებიდან მიღებული 500 ლარი + ბალიშის ჰირების (15×15 ლარზე) გაყიდვები -225 ლარი = 725 ლარი.

ნინომ ახლა უნდა გადაწყვიტოს, ღირს თუ არა საქმის დაწყება. ამიტომ, მან ხარჯები და შემოსავლები ერთად უნდა გამოთვალის თითოეული თვისათვის, რაც საბოლოო გადაწყვეტილების მიღების საშუალებას მისცემს.

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
შემოსავლები	500	500	500	500	500	725	725	725	725	725	725	725
ხარჯები												
საინვესტიციო ხარჯები 1560 ლარი გაწეული წინა თვეს კრედიტის საშუალებით												
ფიქსირებული ხარჯები												
ძაფის საღებავი	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
ტრანსპორტირება	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
კრედიტის დაფარვა	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
ცვლადი ხარჯები												
ძაფი	50	50	50	50	50	80	80	80	80	80	80	80
მქონელის ანაზღაურება	100	100	100	100	100	160	160	160	160	160	160	160
სულ ხარჯები	310	310	310	310	310	400	400	400	400	400	400	400
მოგება/ზარალი (შემოსავლებს – ხარჯები)	190	190	190	190	190	325	325	325	325	325	325	325

ამ დათვლების შემდეგ ნინომ გადაწყვიტა, რომ დათანხმებულიყო შემოთავაზებას, და სესხის მისაღებად საბუთების მომზადებას შეუდგა. მას პირველი ექვსი თვე მხოლოდ 190 ლარი ექნება შემოსავალი, მაგრამ ამ დროს ის პარალელურად სესხსაც ფარავს. შემდეგ შემოსავალი გაეზრდება, თან ლამაზად და ხარისხიანად მოქსოვილი აქსესუარები შესაძლოა უფრო მეტიც ვი გაყიდოს, ვიდრე ეს თავიდან იყო დაგეგმილი.

გაითვალისწინეთ !

ბიუჯეტი არ არის იგივე, რაც გეგმა. ვერ შექმნით ბიზნესგეგმას ბიუჯეტისა და შესაბამისი ფინანსური ფორმების გარეშე. თუმცა გაითვალისწინეთ, რომ ბიუჯეტი არის პროდუქტი, რომელიც შექმნილია თქვენი გეგმის თითოეული ელემენტის საფუძველზე. ანუ თუ თქვენ სწორად არ შეაფასეთ ბაზრის მოცულობა, მომხმარებელთა რაოდენობა, კონკურენტების საქმიანობა ბიუჯეტის შედგენამდე, სავარაუდოდ, თქვენ მიერ გადმოცემული ციფრები შორს იქნება რეალობიდან.

ფინანსური ისტორია და ანალიზი

წინა წლების ფინანსური მონაცემების ანალიზი მნიშვნელოვანი წინაპირობაა სამომავლო ფინანსური მაჩვენებლების პროგნოზირებისათვის. ამ განცალივილებაში ძირითადი ფინანსური ფორმებით უნდა მოიყვანოთ ინფორმაცია კომპანიების შესახებ და იმავდროულად, წარმოადგინოთ არგუმენტირებული ანალიზი. მონაცემებმა პასუხი უნდა გასცეს შემდეგ ძირითად კითხვებს:

- რა მოგება მიიღო ორგანიზაციამ თავისი საქმიანობიდან?
- რამდენი აქვს კომპანიას სხვისი ვალი?
- სხვას რამდენი აქვს კომპანიის ვალი?

ასევე, სასურველია, ანალიზი წარმოადგინოთ სხვდასხვა კოეფიციენტების სახით. წარმოგიდგენთ ფინანსური ანალიზის ძირითად კოეფიციენტებს:

$$\text{მოგების მარტა} = \frac{\text{წმინდა შემოსავალი}}{\text{გაყიდვების მოცულობა}}$$

$$\text{უკუგება ინვესტიციებზე} = \frac{\text{წმინდა შემოსავალი}}{\text{გაყიდვების მოცულობა}} \times \frac{\text{გაყიდვების მოცულობა}}{\text{აქტივების ღირებულება}}$$

$$\text{მარაგების ბრუნვა} = \frac{\text{გაყიდვების მოცულობა}}{\text{მარაგების მოცულობა}}$$

$$\text{მიმდინარე კოეფიციენტი} = \frac{\text{მიმდინარე აქტივები}}{\text{მიმდინარე ვალდებულებები}}$$

ფინანსური გეგმა

ფინანსური გეგმა მოიცავს 12-თვიანი მოვება-ზარალის, ფულადი სახსრების მიმოქცევისა და ბალანსის დაგეგმარებას, ასევე ნულოვანი მოვების წერტილის (BEP) გათვლას.

ყველა ეს უწყისი მთლიანობაში წარმოადგენს თქვენი კომპანიის ფინანსური მომავლის რაციონალურ შეფასებას. გარდა ამისა, ფინანსური გეგმის შედგენის პროცესი გააუმჯობესებს თქვენი კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის ობიექტურ შეფასებას.

$$\text{ნულოვანი წერტილი გამოითვლება ფორმულით: } BE = \frac{FC}{Cm}$$

სადაც,

BE – ნულოვანი მოვების წერტილი;

FC – ფიქსირებული ხარჯები;

Cm – კონტრიბუცია.

კონტრიბუცია გამოითვლება შემდეგნაირად: $Cm = P - Vu$

სადაც, Cm – არის კონტრიბუცია; P – პროდუქტის ერთი ერთეულის გასაყიდი ფასი; Vu – ცვალებადი ხარჯი პროდუციის ერთეულზე.

ფულადი სახსრების მოძრაობის უწყისი ფინანსური დაგეგმარების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი დოკუმენტია. უწყისის ძირითადი აგებულება ასეთია:

ფულადი სახსრების ნაკადი ოპერაციული საქმიანობიდან

+

ფულადი სახსრების ნაკადი ინვესტიციური საქმიანობიდან

+

ფულადი სახსრების ნაკადი ფინანსური საქმიანობიდან

=

ფულადი სახსრების წმინდა ზრდა (ან შემცირება)

დანართები

ჩართეთ დეტალები და დამატებითი მასალები დანართის სახით, რაც კიდევ უფრო გაამყარებს თქვენ მიერ წარმოდგენილ ანალიზსა და პროგნოზებს, მაგალითად:

- ბროშურები და სარეკლამო მასალები;
- დარგის ანალიზი;
- ნიმუშები, ნახატები და გეგმები;
- ადგილმდებარეობის რუკები და ფოტოები;
- გაზეთები ან სხვა სტატიები;
- კუთვნილებაში არსებული ან მომავალში შესაძენი მოწყობილობების ანდა დანადგარების დეტალური სია;
- იქარებისა და ხელშეკრულებების ასლები;
- რაიმე სხვა მასალები, რომლებიც საჭიროა გეგმაში არსებული ვარაუდების მხარდასაჭერად;
- ბაზრის გამოკვლევები.

 **დაიმახსოვრეთ!** თქვენ გჭირდებათ ნათლად განერილი ბიზნესგეგმა ბიზნესის ოპერირების პირველი დღიდან! სშირად მენარმები მიიჩნევენ, რომ ბიზნეს-გეგმას მხოლოდ მაშინ მოამზადებენ, როდესაც ბიზნესი წინ წაიწევს, ან/და ბანკის კრედიტის აღება იქნება საჭირო. რა თქმა უნდა, დაგეგმვა როგორი პროცესია და ძალიან დიდ ძალის მხევასთანაა დაკავშირებული. იმავდროულად, კარგი გეგმა არ იიშნავს ბიზნესის წარმატებას. თუმცა, არ დაიგინყოთ, რომ კარგი ბიზნესგეგმა არის საუკეთესო საშუალება, თქვენი ხელვა გადააქციოთ რეალისტურ და მდგრად ბიზნესად.



● მოლუსი 3:

ბიზნესის რეგისტრაცია

მოდულის მიზნები:

- მიიღოთ ინფორმაცია ბიზნესის რეგისტრაციის იურიდიული ფორმებისა და რეგისტრაციის პროცედურების შესახებ;
- გააანალიზოთ სხვადასხვა იურიდიული ფორმების უპირატესობები და სუსტი მხარეები;
- შეარჩიოთ თქვენთვის ხელსაყრელი იურიდიული ფორმა;
- გაეცნოთ რეგისტრაციისთვის საჭირო დოკუმენტები.

ძირითადი ტერმინები:

ინდივიდუალური საწარმო, როგორც წესი, იქმნება, როდესაც საწარმო დიდი არ არის და მას ერთი ადამიანი ან ოჯახი ფლობს. ამ შემთხვევაში საწარმოს ვალდებულებებზე პასუხისმგებელია საწარმოს მეპატრონე მთელი თავისი პირადი ქონებით და არა მარტო ბიზნესის ქონებით.

შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (პპს), როგორც წესი, იქმნება, თუ საწარმოს რამდენიმე მეპატრონე ჰყავს (შესაძლებელია ერთმა ადამიანმაც დააფუძნოს). საწარმოს მეპატრონების პასუხისმგებლობა შეზღუდულია მხოლოდ მათი შენატანებით საწარმოს საწესდებო ფონდში, ანუ მეპატრონეები საწარმოს ვალდებულებებზე პასუხს არ აგებენ საკუთარი ქონებით.

კოპერატივი, როგორც წესი, გამოიყენება მაშინ, როდესაც რამდენიმე დამოუკიდებლად მომზადე საწარმო (ინდივიდუალური) ერთიანდება რამდენიმე საკუთარი სარგებლობის მომტანი საქმიანობის განსახორციელებლად. მაგალითად, ფერმერების ჯგუფმა შეიძლება შექმნას სავაჭრო კოოპერატივი, რომელიც მათ პროდუქტის გაყიდის. კოოპერატივის, როგორც დამოუკიდებლი სუბიექტის, საქმიანობის ძირითადი მიზანია არა მოვების მიღება, არამედ თავისი წევრების (მეპაიების) საქმიანობისთვის ხელის შეწყობა. კოოპერატივი კრედიტორების წინაშე პასუხს აგებს მხოლოდ საწარმოს ქონებით.

ბიზნესის რეგისტრაციის იურიდიულ-სამართლებრივი ფორმები

ბიზნესის დაწყების ერთ-ერთ აუცილებელ წინაპირობას წარმოადგენს ბიზნესის რეგისტრაცია. ამ მიზნით ნებისმიერი მა ბიზნესის დამწყებმა სუბიექტმა უნდა განსაზღვროს, თუ რა იურიდიული ფორმით სურს საწარმოს რეგისტრაცია და შემდგომ გაიაროს შესაბამისი პროცედურები.

საწარმოს იურიდიულ-სამართლებრივი ფორმები, რეგისტრაციისთვის საჭირო პროცედურები და დოკუმენტების ჩამონათვალი, ასევე სხვა დაკავშირებული საკითხები განსაზღვრულია „მებარმეთა შესახებ“ სამმართველოსკანონით. ეს კანონი განსაზღვრავს შემდეგი სახის როგანიზაციულ-სამართლებრივ ფორმებს და მოსაკრებლებს: ინდივიდუალური საწარმო, სამეწარმეო ამხანაგობა, შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (პპს), სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (სპს), კომანდიტური საზოგადოება (კს), სააქციო საზოგადოება (სს), კოოპერატივი.

სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება, კომანდიტური საზოგადოება, შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება, სააქციო საზოგადოება და კოოპერატივი წარმოადგენს იურიდიული სტატუსის მქონე საწარმოებს. სამეწარმეო ამხანაგობა და ინდივიდუალური მეწარმე არ არიან იურიდიული პირები და ისინი სხვადასხვა სახის საქმიან ურთიერთობებში მონაწილეობენ, როგორც ფიზიკური პირები.

ინდივიდუალური საწარმო და მისი რეგისტრაცია

ინდივიდუალური საწარმო წარმოადგენს საწარმოს დაფუძნების ერთ-ერთ ფორმას. ინდივიდუალური საწარმო, როგორც წესი, იქმნება, როდესაც საწარმო დიდი არ არის და მას ერთი ადამიანი ან ოჯახი ფლობს. ამ შემთხვევაში

საწარმოს ვალდებულებებზე (მაგ.: ბანკიდან არებული სესხის გასტუმრებაზე, გადასახადების გადახდაზე და ა.შ.) პასუხისმგებელია საწარმოს მეპატრონე, მთელი თავისი პირადი ქონებით და არა მარტო ბიზნესის ქონებით. ინდი-ვიდუალი საწარმოს რეგისტრაციისთვის გადასახდელი თანხა შეადგენს 20 ლარს.

რეგისტრაციისთვის საჭირო დოკუმენტები

ფიზიკური პირი ინდივიდუალური საწარმოს რეგისტრაციისთვის მიმართავს საჯარო რეესტრის ეროვნულ სააგენტოს და წარუდგენს შემდეგი სახის დოკუმენტებს:

1. განცხადება;
2. პირადობის დამადასტურებელი მოწმობა;
3. მესაკუთრის თანხმობა იმ მისამართზე, სადაც ბიზნესის მთლიანები არეგისტრირებს საწარმოს. თუ კი მე-საკუთრე არის კერძო პირი, საჭიროა წარმოდგენილი იქნას ამონანერი საჯარო რეესტრიდან;
4. მოსაკრებელის გადახდის დამადასტურებელი ქვითარი.

 **დაიმასოვრე !** ბიზნესის რეგისტრაციის შესახებ განცხადების შესავსებად პირმა უნდა მიმართოს საჯარო რეესტრის ეროვნულს სააგენტოს ან „სს ლიბერთი ბანკს“.

საწარმოს რეგისტრაცია

ინდივიდუალური საწარმოს სახელმწიფო და საგადასახადო რეგისტრაციას ახორციელებს რეგისტრაციაზე უფლებამოსილი საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტო.

ინდივიდუალური საწარმოსა და რეგისტრაცია მოიცავს შემდეგ საფეხურებს:

განცხადებისა და მასზე თანდართული დოკუმენტების წარდგენა საჯარო რეესტრის ეროვნულ სააგენტოში

განცხადება და თანდართული დოკუმენტების შეესაბამება დადგენილ მოთხოვნებს

განცხადება ან/და დოკუმენტები არსრულად არის წარდგენილი ან/და შეუსაბამოა

საწარმოს რეგისტრაცია განცხადების წარდგენისთანავე

განცხადება და თანდართული საბუთები უკან უბრუნდება განმცხადებელს

მარეგისტრირებელი ორგანო რეგისტრირებულ საწარმოს ანიჭებს საიდენტიფიკაციო კოდს

რეგისტრაციაზე უარის თქმა და გაუქმება

ინდივიდუალური საწარმოს რეგისტრაციაზე უარის თქმა შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ:

- სარეგისტრაციო წარდგენილი განცხადება არ არის შესაბამისად შევსებული;
- სარეგისტრაციო წარდგენილია ცრუ, არაიდენტიფირებადი ან არასრულყოფილი მონაცემები.

უარი რეგისტრაციაზე შესაძლებელია გასაჩივრდეს ზემდგომ ორგანოში ან სასამართლოში.

უპირატესობები

- ბიზნესის დაწყება მარტივია;
- არ არის საჭირო წესდებისა და რთული იურიდიული დოკუმენტების შედგენა;
- თუ ინდივიდუალური არ იყენებს დაქირავებულ შორმას მას არ ევალება ყოველთვიური ანგარიშების წარდგენა;
- სრული დამოუკიდებლობა.

ნაკლოვანებები

- მფლობელის პირადი და სრული პასუხიმგებლობა ბიზნესის ვალებზე;
- დიდი კაპიტალის მოზიდვის სიძნელეები;
- მეპატრონეს თავად უხდება კომპანიის ყველანაირი საქმიანობის მართვა;
- კომპანიებისა და კლიენტების მხრიდან ნაკლები სანდოობა და თანამშრომლობა.

შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება და კოოპერატივი წარმოადგენს იურიდიული პირის რეგისტრაციის ფორმებს.

რეგისტრაცია

შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება და კოოპერატივი წარმოადგენს იურიდიული პირის რეგისტრაციის ფორმებს.

შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (შპს), როგორც წესი, იქმნება, თუ საწარმოს რამოდენიმე მეპატრონე ჰყავს (თუმცა შეიძლება ერთმა ადამიანმაც დაათვაზნოს). საწარმოს მეპატრონეების პასუხისმგებლობა შეზღუდულია მხოლოდ მათი შენატანებით საწარმოს საწესდებო ფონდში, ანუ მეპატრონეები საწარმოს ვალდებულებებზე პასუხს არ აგებენ საკუთარი ქონებით.

კოოპერატივი, როგორც წესი, გამოიყენება მაშინ, როდესაც რამოდენიმე დამოუკიდებლად მომუშავე საწარმო (ინდენტარმე) ერთიანდება რაიმე საერთო სარგებლობის მომტანი საქმიანობის განსახორციელებლად. მაგალითად, ფერმერების ჯგუფმა შეიძლება შექმნას სავაჭრო კოოპერატივი, რომელიც მათ პროდუქციას გაყიდის. კოოპერატივის, როგორც დამოუკიდებელი სუბიექტის, საქმიანობის ძირითადი მიზანია არა მოგების მიღება, არამედ მისი წევრების (მეპაიენების) საქმიანობისთვის ხელის შეწყობა. კოოპერატივი კრედიტორების წინაშე პასუხს აგებს მხოლოდ საწარმოს ქონებით.

ნებისმიერი სახის საზოგადოების დაფუძნებისას პარტნიორები ვალდებულები არიან, შეთანხმდნენ წილების გადანაწილებაზე და დათქვან კაპიტალში მათი შენატანების ოდენობა. შენატანი შეიძლება იყოს მატერიალური და არამატერიალური ქონება, სამუშაოს შესრულება ან/და მომსახურების გაწევა.

აღნიშნული საწარმოების გამართული ფუნქციონირებისთვის სავალდებულოა წესდების მომზადება, რომელიც მოაწესრიგებს საწარმოს შიდა ურთიერთობებს (მაგ.: საწარმოს კაპიტალის წილების პარტნიორთა შორის გადანაწილება, თითოეული პარტნიორის შენატანის ოდენობა და ვადები და ა.შ.). ასევე საწარმოს ფუნქციონირებს რიგ საკითხებს არეგულირებს საქართველოს კანონი „მეწარმეთა შესახებ“.

 **გაითვალისწინეთ!** შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების და კოოპერატივის რეგისტრაციისთვის საჭიროა წესდების არსებობა.

რეგისტრაციისთვის საჭირო დოკუმენტები

შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებისა და კოოპერატივის რეგისტრაციისთვის უნდა მიმართოთ საქართველოს ეროვნულ სააგენტოს და უნდა წარუდგინოთ შემდეგი სახის დოკუმენტები:

1. განცხადება;
2. საწარმოს ხელმძღვანელობაზე უფლებამოსილი პირის (პირების) ხელმოწერის ნიმუში, რომელიც უნდა იყოს დამოწმებული ნოტარიულად;
3. სარეგისტრაციო მოსაკრებლის გადახდის დამადასტურებელი დოკუმენტი;
4. პარტნიორთა კრების ოქმი;
5. მესაკუთრის თანხმობა იმ მისამართზე, სადაც ბიზნესის მფლობელი არეგისტრირებს საწარმოს. იმ შემთხვევაში თუ მესაკუთრე არის კერძო პირი, საჭიროა წარმოდგენილი იქნას ამონაწერი საქართველოს რეგისტრის მიერთების მიზანისთვის.

განცხადების შესავსებად პირს უფლება აქვს, მიმართოს საქართველოს რეგისტრის ეროვნულ სააგენტოს ან „სს ლიბერთიის ბანკს“.

საწარმოს რეგისტრაცია

საწარმოს რეგისტრაცია მოიცავს შემდეგ საფეხურებს:

განცხადებისა და მასზე თანდართული დოკუმენტების წარდგენა საქართველოს რეგისტრის ეროვნულ სააგენტოში

განცხადება და თანდართული დოკუმენტები
შესაბამება დადგენილ მოთხოვნებს

განცხადება ან/და დოკუმენტები არასრულად არის
წარდგენილი ან/და შესაბამოა

საწარმოს რეგისტრაცია განცხადების წარდგენი-
სთანავე

განცხადება და თანდართული საბუთები უკან
უბრუნდება განმცხადებელს

მარეგისტრირებელი ორგანო რეგისტრირებულ
საწარმოს ანიჭებს საიდენტიფიკაციო კოდს

დროთა განმავლობაში, რეგისტრაციისათვის სავალდებულო ფაქტების ცვლილებების შემთხვევაში, ყოველი ცვლილება საჭიროებს სამენარმეო რეესტრში შესაბამისი ცვლილებების შეტანას. ცვლილებების რეგისტრაცია წარმოებს შესაბამისი განცხადების წარდგენის საფუძველზე და ცვლილება ძალაში შედის მხოლოდ მისი რეესტრში შეტანის შემდეგ.

შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების რეგისტრაციისთვის საჭიროა ერთი სამუშაო დღე. გადახდილი თანხა საწარმოს ჩვეულებრივი, დაუჩქარებელი რეუიმით რეგისტრაციისთვის შეაღვენს 100 ლარს, ხოლო დაჩქარებული რეუიმით საწარმოს რეგისტრაციისთვის გადასახდელი თანხა შეაღვენს 200 ლარს.

რეგისტრაციაზე უარის თქმა

შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებას, კომანდიტურ საზოგადოებას, სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოებას, სააქციო საზოგადოებასა და კოოპერატივს რეგისტრაციაზე უარი შეიძლება ეთქვას, თუ:

- სარეგისტრაციო წარმოდგენილი დოკუმენტაცია სრულად არ აკმაყოფილებს კანონის მოთხოვნებს;
- სარეგისტრაციო წარმოდგენილია ცრუ, არაიდენტიფიცირებადი ან არასრულყოფილი მონაცემები;
- არ არის გადახდილი სარეგისტრაციო მოსაკრებელი;

საქართველოს ეროვნული სააგენტოს უარი რეგისტრაციაზე შესაძლებელია გასაჩივრდეს ზემდგომ ორგანოში ან სასამართლოში.

უკირატესობები

- მესაკუთრეების პასუხისმგებლობა შეზღუდულია მათი შენატანებით. მათი სხვა ქონება ხელშეუხებელია;
- კლიენტებისა და პარტნიორებისთვის უფრო სანდოა;
- საფირმო სახელწოდება, რომელიც კომპანიას მეტი იმიჯს მატებს;
- ფინანსური სახსრების მოზიდვის მეტი შესაძლებლობა.

ნაკლოვანებები

- ფორმირებისა და ფუნქციონირების ხარჯები უფრო მაღალია;
- გადაწყვეტილების მიღება უფრო მეტ დროს მოითხოვს;
- საქმიანობა უფრო მკაცრად რეგულირდება.

სამართლებრივი ფორმები

სარეგისტრაციო მოსახლეები

რეგისტრაციის ვალი

ინდივიდუალური საწარმო	20 ლარი	1 დღე
შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (შპს)	100 ლარი	1 დღე
კოოპერატივი	100 ლარი	1 დღე

● მოლუსი 4:

გადასახადები და გათი გადასახადის წესი

ამ თავში თქვენ შეისწავლით:

- ვინ არის გადასახადის გადამხდელი;
- რა არის გადასახადით დაბეგვრის ობიექტი და განაკვეთი;
- როდის დგება გადასახადის გადახდის დრო;
- როგორ ხდება გადასახადის დეკლარირება;
- როდის არის აუცილებელი სალარო აპარატის გამოყენება;
- რა ჭარიმებს უკავშირდება ესა თუ ის საგადასახადო დარღვევა.

გადასახადები, გადასახადის ოდენობა და გადახდის დრო

საშემოსავლო გადასახადი	20%	დაქირავებულისათვის ანაზღაურების მიცემისთანავე
მოგების გადასახადი	15%	საანგარიშო წლის დასრულების შემდეგ, არა უგვიანეს 1 აპრილისა
ქონების გადასახადი	არა უმეტეს 1%	საანგარიშო წლის დასრულების შემდეგ, არა უგვიანეს 1 აპრილისა

საშემოსავლო გადასახადი

საშემოსავლო გადასახადის გადამხდელია ფიზიკური პირი, რომელიც იღებს ნებისმიერი სახის შემოსავალს.

არსებობს შემოსავლის ისეთი სახეები, რომლებიც გათავისუფლებულია საშემოსავლო გადასახადის გადახდისაგან. შემოსავლის სახეები, რომლებიც გათავისუფლებულია გადასახადის გადახდისაგან, მოცემულია საგადასახადო კოდექსის 168-ე მუხლში.

საშემოსავლო გადასახადის დაკავება ეფალება საგადასახადო აგენტს, რომელიც არის იურიდიული პირი, საწარმო/ორგანიზაცია ან მეწარმე ფიზიკური პირი. კერძოდ:

- პირი, რომელიც ხელფასს უხდის დაქირავებულს;
- პირი, რომელიც განეული მომსახურების ღირებულებას უნაზღაურებს ფიზიკურ პირს, რომელსაც არ გააჩნია გადასახადის გადამხელის მოწმობა;
- პირი, რომელიც დაკავებულია სათამაშო ბიზნესით და ფიზიკურ პირს უხდის მოგებებს;
- საწარმო, რომელიც პირს უხდის დივიდენდებს;
- პირი, რომელიც პირს უხდის პროცენტებს.

პირი, რომელიც ახდენს გადახდის წყაროსთან გადასახადის დაკავებას ფალდებულია, გადასახადი ბიუჯეტში გადარიცხოს დაკავებისთანავე.

მეწარმე ფალდებულია ყოველთვიურად, არა უგვიანეს საანგარიშო თვის მომდევნო თვის 15 რიცხვისა, განხორციელებული განაცემის დაბეგვრასთან დაკავშირებით დეკლარაცია წარუდგინოს საგადასახადო ორგანოს ფინანსთა მინისტრის მიერ დადგენილი წესითა და ფორმით.

თუ საანგარიშო თვის განმავლობაში გადასახადის გადამხდელს არ გააჩნია დეკლარაციაში ჩასაწერი მონაცემები, მას უფლება აქვს, არ წარუდგინოს აღნიძენული დეკლარაცია საგადასახადო ორგანოს.

მეწარმე ფიზიკური პირის დასაბეგრი შემოსავალი განისაზღვრება, როგორც სხვაობა კალენდარული წლის განმავლობაში მთლიან შემოსავალსა და ამ პერიოდისათვის კოდექსით გათვალისწინებულ გამოქვითვების თანხებს შორის.

ამასთან, თუ გასულ საანგარიშო წელს გადასახადის გადამხდელ პირს ჰქონდა დასაბეგრი შემოსავალი, მაშინ მან გასული საგადასახადო წლის წლიური გადასახადის მიხედვით უნდა გადაიხადოს მიმღინარე გადასახდელები შემდეგი ოდენობითა და პერიოდულობით:

- არა უგვიანეს 15 მასისა – 25%;
- არა უგვიანეს 15 ივლისისა – 25%;
- არა უგვიანეს 15 სექტემბერისა – 25%;
- არა უგვიანეს 15 დეკემბერისა – 25%.

ამ წესის შესაბამისად ინდ. მეწარმე გადაიხდის საშემოსავლო გადასახადის, ხოლო იურიდიული პირი კი – მოგების მიმღინარე გადასახდელებს!

თუ გადასახადის გადამხდელს გასული საგადასახადო წლის განმავლობაში არ გააჩნდა დასაბეგრი შემოსავალი, მიმღინარე გადასახდელებს არ იხდის

განვიხილოთ კონკრეტული მაგალითები:

დავუშვათ, საკონტაქტო, რომლის იურიდიულ სამართლებრივი ფორმაა ინდივიდუალური საწარმო, დაქირავებული ჰყავს:

- მცხობელი – ანაზღაურება 700 ლარი;
- გამყიდველი – ანაზღაურება 400 ლარი;
- დამლაგებელი – ანაზღაურება 160 ლარი.

საანგარიშო თვის დასრულების შემდეგ უნდა შედგეს ხელფასის გაცემის უწყისი, სადაც უნდა მიეთითოს:

- საწარმოს სახელი;
- ხელფასის დარიცხვის პერიოდი;
- თანხის მიმღების სახელი და გვარი;
- დარიცხული ხელფასის ოდენობა;
- საშემოსავლო გადასახადის ოდენობა;
- ხელზე ასაღები ხელფასის ოდენობა;
- უფლებამოსილი პირის ხელმოწერა;
- თარიღი.

საცხოვი „მცხოველი“ ხელფასის გაცემის უწყისი

პერიოდი:

№	სახელი, გვარი	დარიცხული ხელფასი	საშემოსავლო 20%	ხელზე გასაცემი	მიმღების ხელმოწერა
1	მცხობელი	700			
2	გამყიდველი	400			
3	დამლაგებელი	160			
	სულ	1260			

/ხელმოწერა/

/თარიღი/

დეკლარაციის ჩაბარების დროს, ანუ გაცემის თვის მომდევნო თვის 15 რიცხვამდე, უნდა ვიზელმძღვანელოთ ამ უწყისით.

დარიცხული ხელფასი შედგება ორი ნაწილისაგან – ხელზე ასაღები ხელფასი და საშემოსავლო გადასახადი. შესაბამისად, ხელზე ასაღები ხელფასი 80%-ია, საშემოსავლო გადასახადი – 20% და დარიცხული ხელფასი კი 100%, ანუ ხელზე ასაღები ხელფასისა და საშემოსავლო გადასახადის კამი.

ჩვენი უწყისის მაგალითის მიხედვით, მცხობელს ხელფასიდან საშემოსავლო გადასახადი დასაკავებელი ექნება 140 ლარი ($700 \times 20\% = 140$) და ხელზე ასაღები ექნება 560 ლარი ($700 - 140 = 560$).

დეკლარაციის შესვების წასი

საშემოსავლო დეკლარაცია შედგება ოთხი ნაწილისაგან, რომლიდანაც სამი ივსება გადამხდელი ორგანიზაციის მიერ, ხოლო დარჩენილი მეოთხე – საგადასახადო ორგანოს მიერ.

პირველ სტრიქონზე დაინტერება დაქირავებით მომუშავე ფიზიკურ პირებზე ფულადი ფორმით გაცემული ანაზრაურება; ასეთ შემთხვევაში საშემოსავლო გადასახადის დაკავებისა და გადახდის ვალდებულება განისაზღვრება საანგარიშო პერიოდის ბოლო დღით;

მეორე სტრიქონზე დაინტერება დაქირავებით მომუშავე ფიზიკურ პირებზე არაფულადი ფორმით გაცემული ანაზრაურება, ასეთ შემთხვევაში საშემოსავლო გადასახადის დაკავებისა და გადახდის ვალდებულება განისაზღვრება საანგარიშო პერიოდის ბოლო დღით;

მესამე სტრიქონზე – დაქირავებით მომუშავე ფიზიკურ პირებზე ფულადი ფორმით გაცემული ანაზრაურება რომელიც განთავისუფლებულია საშემოსავლო გადასახადისაგან;

მეოთხე სტრიქონზე – საგადასახადო ორგანოში არარეგისტრირებულ ფიზიკურ პირებზე განეული მომსახურებისათვის გაცემული საფასური ან სარგებელი;

მესუთე სტრიქონზე – სათამაშო ბიზნესის მომწყობთა მიერ ფიზიკურ პირებზე მოგების სახით განაცემი, რომელიც აისახება გაანგარიშების II ნაწილის ბოლო სტრიქონზე საანგარიშო თვის ბოლო რიცხვით;

მეექვსე სტრიქონზე – ფიზიკურ პირებზე გაცემული დივიდენდები;

მეშვიდე სტრიქონზე – არარეგიდენტი ფიზიკური პირებისათვის გადახდილი თანხა;

მერვე სტრიქონზე – მე-7 სტრიქონზე ასახული ანაზღაურებებიდან 10 %-იანი განაკვეთით დასაბეგრი თანხა;

მეცხრე სტრიქონზე – მე-7 სტრიქონზე ასახული ანაზღაურებებიდან 4%-იანი განაკვეთით დასაბეგრი თანხა;

მეათე სტრიქონზე – მე-7 სტრიქონზე ასახული ანაზღაურებებიდან განსხვავებული განაკვეთით დასაბეგრი თანხა (ცარიელ უკრაში ჩაინტერება გრძაკვეთი);

მეთერთმეტე სტრიქონზე – დასაკავებელი საშემოსავლო გადასახადი;

მეთორმეტე სტრიქონზე აისახება საგადასახადო ორგანოში რეგისტრირებულ ფიზიკურ პირებზე მომსახურებისათვის გაცემული ანაზღაურება, რომელიც არ იძეგრება გადახდის წყაროსთან;

მეცამეტე სტრიქონზე – ფიზიკურ პირებზე გაცემული დახმარება, სარგებელი და სხვა, ქველმოქმედების სახით განცემები.

ანგარიშები II ნაწილში: პირველ სვეტში აისახება ანაზღაურების გაცემის თარიღი, მე-2-ში – ანაზღაურების სახე, მე-3-ში – ანაზღაურება ფულადი გამოსახულებით (თანხა), მე-4 სვეტში – შესაბამისი ანაზღაურებებიდან გამოანგარიშებული დასაკავებელი საშემოსავლო გადასახადი. ამ ნაწილის მე-3 სვეტის კამი უნდა ედრებოდეს გაანგარიშების პირველ, მე-2, მე-4, მე-5, მე-6 და მე-7 სტრიქონზე ასახული თანხების კამი.

ანგარიშგების III ნაწილში აისახება საგადასახადო ორგანოებში არარეგისტრირებული ფიზიკური პირების მონაცემები, რომლებზეც გაცემულია ანაზღაურებები განეული მომსახურებისათვის.

სალარო პარატის გამოყენება

ეკონომიკური საქმიანობის განმახორციელებელი პირები ვალდებული არიან, საქონლის/მომსახურების მიწოდების დროს მომხმარებელთან ნალით ფულით ანგარიშსწორებისას გამოიყენონ საკონტროლო-სალარო აპარატები.

 **მიაქციეთ ყურადღება!** ! თუ ანგარიშსწორება ხდება უნაღდო ანგარიშსწორებით, ანუ საბანკო გადარიცხვით, სალარო აპარატს არ ვიყენებთ!

სალარო აპარატს აქვს ფისკულური მეხსიერება, რომელიც მუდმივად ინახავს მასზე ასახულ ყველა ინფორმაციას – როგორც ყოველდღიურს, ასევე მთლიანად ჯამურსაც.

სალარო აპარატის მრავალი მოდელი არსებობს, თუმცა საგადასახადო სამსახური ყველა მათგანს არ ენდობა და არ არეგისტრირებს. ამიტომ, აპარატის შეძენამდე საგადასახადო ინსპექციიდან მოითხოვეთ იმ მოდელების ნუსხა,

რომელსაც დაგირევისტრირებენ.

ამის შემდეგ თქვენ ყიდულობთ სალარო აპარატს და არეგისტრირებთ იმ საგადასახადო ინსპექციაში, რომლის ტერიტორიაზეც იდგმევა აპარატი.

ამის შემდეგ აუცილებელია მასში ჩვენი რეკვიზიტების შეტანა, რომელსაც ახდენს ვისგანაც აპარატი შევიძინეთ

რა უპირატესობა აქვს სალარო აპარატის გამოყენებას?

1. გვაჩვენებს ყოველდღიურ ბრუნვას, რაც საშუალებას გვაძლევს, განვსაზღვროთ, თუ როგორია ჩვენი ბიზნესის ტენდენცია ყოველდღიურად;
2. საშემოსავლო დეკლარაციების ჩაბარებისას არ მოგვიწევს ხელით თვლა, თუ რამდენი იყო ამ თვის შემოსავალი ნაღდი ფულით;
3. წლის ბოლოს ზუსტად გვეცოდინება ნაღდი ფულით მიღებული სახსრების რაოდენობა (მოგება-ზარალის გაანგარიშების დროს);
4. პაციენტი კმაყოფილია იმით, რომ მან ზუსტად იმდენი გადაიხადა, რამდენიც დაწესებული აქვს კლინიკას და არ ყოფილა ექიმის თვითნებული ჩანამატი;
5. და, რაც მნიშვნელოვანია, კეთილსინდისიერი გადამხდელები ვიქნებით და თავს ავარიდებთ საგადასახადო ჭარიმებს.

სალარო აპარატის არქონა ან გამოუყენებლობა იწვევს შემდები სახის კარიმებს:

დარღვევა	ჯარიმა
საკონტროლო-სალარო აპარატების გარეშე მუშაობა	500 ლარი
საკონტროლო-სალარო აპარატების გარეშე მუშაობის განმეორებით ჩადენა	5 000 ლარი
საკონტროლო-სალარო აპარატების გარეშე მუშაობის ხელახალი ჩადენა	ყოველ შემდგომ გამეორებაზე 10 000 ლარი
საკონტროლო-სალარო აპარატების გამოუყენებლობა	500 ლარი
საკონტროლო-სალარო აპარატების გამოუყენებლობა ჩადენილი განმეორებით	1 500 ლარი
საკონტროლო-სალარო აპარატების გამოუყენებლობის ხელახალი ჩადენა	ყოველ შემდგომ გამეორებაზე 2 500 ლარი
დადებული ლუქის განზრახ მოხსნა, ფისკალურ მეხ-სიერებაზე ზემოქმედება	3 000 ლარი
დადებული ლუქის განზრახ მოხსნა, ფისკალურ მეხ-სიერებაზე ზემოქმედების განმეორებით ჩადენა	ყოველ შემდგომ გამეორებაზე 15 000 ლარი
ჩეკში ფაქტორივად გადახდილზე ნაკლები თანხის ჩვენება	სხვაობის 100-მაგი ოდენობა, არა უმტეს 200 ლარისა

 იცოდით თუ არა, რომ Cgd არის საგადასახადო ინსპექციასთან შეთანხმებით დაბეჭდილი დოკუმენტი, რომელიც სალარო აპარატის ჩეკის მაგივრობას ასრულებს. საგადასახადოსთან შეთანხმებით უნდა დაბეჭდოთ Cgd და იმავე საგადასახადოში დაამოწმოთ.

1. საგადასახადო კლინისტრის და კასასისმგებლობა

საგადასახადო აღრიცხვაზე დადგომის შემდეგ, გადასახადის გადამხდელსა და საგადასახადო ინსპექციას შორის ურთიერთობა, ძირითადად, ხორციელდება ინფორმაციის გაცვლა-გამოცვლით.

გადასახადის გადამხდელი ვალდებულია, აბაროს ყველა გადასახადის დეკლარაცია, რომლის გადამხდელიც არის.

ასევე მას აქვს უფლება, საგადასახადოდან გამოითხოვოს ინფორმაცია მის პირად ბარათზე არსებული ნაშთებისა თუ გადასახდელების შესახებ (შედარების აქტით).

განვიხილოთ ის ძირითადი სამართალდარღვევები, რომელიც ყველაზე ხშირად იჩენს თავს:

დეკლარაციის წარუდგენლობა იწვევს დაკარიმებას დეკლარაციით განსაზღვრული თანხის 5%-ის ოდენობით, მაგრამ არანაკლებ 200 ლარისა.

გადასახადის შემცირებაზე კი შემდეგი სახის ჭარიმებია:

№	შემცირებული გადასახადის თანხის ოდენობა	ჯარიმა
1	15 000 ლარამდე	შემცირებული თანხის 25%
2	15 000-დან 25 000 ლარამდე	შემცირებული თანხის 50%
3	25 000 ლარი და მეტი	შემცირებული თანხის 75%
4	25 000-ზე მეტი	სისხლისსამართლებრივი პასუხისმგებლობა

5. გადასახადების ოდენობა ორგანიზაციის იურიდიულ-სამართლებრივი ფორმის მიხედვით:

საქართველოს საგადასახადო კოდექსის მიხედვით, გადასახადების ოდენობა არაა დამოკიდებული ორგანიზაციის სამართლებრივ ფორმაზე, ვინაიდან თითოეული სამართლებრივი ფორმა არ გვაძლევს იმის განსაზღვრის საშუალებას, არის თუ არა ეს ფორმა შემოსავლიანი ან პირიქით. ამიტომ, გადასახადის ოდენობა დამოკიდებულია არა სამართლებრივ ფორმებზე, არამედ დაბეგვრის ობიექტზე.

მაგალითად, გადასახადის სამ გადამხდელს შპს-ს, ინდ. მენარმესა და გადასახადის გადამხდელ ფიზიკურ პირს აქვს შემგავსი ოდენობის შემოსავლები და ხარჯები. წლის ბოლოს ერთობლივად შემოსავალმა შეადგინა 10 000 ლარი, ხოლო ხარჯებმა – 5 000 ლარი. შპს გადაიხდის მოგების გადასახადს 750 ლარს ($5\ 000 \times 15\% = 750$), ინდ. მენარმე გადაიხდის საშემოსავლო გადასახადს 1 000 ლარის ოდენობით ($5\ 000 \times 20\% = 1\ 000$) და გადასახადის გადამხდელი ფიზიკური პირიც – 1 000 ლარს ($5\ 000 \times 20\% = 1\ 000$) საშემოსავლო გადასახადს.

თუ შპს-ს დამფუძნებლებმა მოინდომეს მოგების გაყოფა, მაშინ შპს დარჩენილ 4250 ლარს დაბეგრავს კიდევ 5%-ით ($4250 \times 5\% = 212.50$) და გადაიხდის ბიუჯეტში, როგორც დივიდენდზე საშემოსავლო გადასახადს. გასანაწილებელი თანხა იქნება 4037.50 ლარი.

აქედან გამომდინარე, შპს-ს მეპატრონეებს სუფთა მოგება რჩებათ 4037.50 ლარი, ინდ. მენარმეს – 4 000 ლარი და იმავე ოდენობის გადასახადის გადამხდელ ფიზიკურ პირს.



● მოდული 5:

გენეზენტი

მოდულის მიზნები:

- გაიგოთ, თუ რა არის მენეჯმენტი;
- განსაზღვროთ თუ რა პროცესების ერთიანობაა ბიზნესის მართვა;
- შეაფასოთ საკუთარი მენეჯერული თვისებები;
- ჩამოაყალიბოთ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი;
- განსაზღვროთ თქვენების ლიდერობის სტილი.

ა. ბიზნესის მართვა

ორგანიზაციას ხშირად წარმოიდგენენ როგორც სისტემას, რომელშიც შედის გარკვეული რესურსები, მიმდინარეობს როგორც შიდა პროცესები, რომელთა შედეგად რესურსები გარდაიქმნება პროდუქტად ან მომსახურებად.

მართვა – ორგანიზაციის ერთ-ერთ ელემენტს წარმოადგენს, ის განსაზღვრავს მიზანთან მისასვლელ გზებს, ორგანიზაციის საქმიანობას. ეს არის დაგევმვის, ორგანიზების, მოტივაციისა და კონტროლის პროცესი, როცა დანახარჯები იქცევა პროდუქტად.

მენეჯმენტი – კი ორგანიზაციის მიზნების ეფექტური მიღწევაა, რომელიც ორგანიზაციული რესურსების დაგევმვის, ორგანიზების, ხელმძღვანელობისა და კონტროლის გზით ხორციელდება.

მენეჯმენტის ათხო ძირითადი ფუნქცია არსებობს:

1. **დაგევმვა** – გულისხმობს გადაწყვეტილებების მიღებას იმის შესახებ, თუ როგორი უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზნები და რა უნდა გააკეთონ ორგანიზაციის წევრებმა მიზნების მისაღწევად.

- მიზნის განსაზღვრა;
- სტრატეგიის ჩამოყალიბება;
- საქმიანობის გეგმის შემუშავება.

უნდა ჰქონობდეს კითხვები:

- საით მივდივართ?
- როგორ მივდივართ?
- რა უნდა ვაკეთოთ?
- ვინ გააკეთებს?

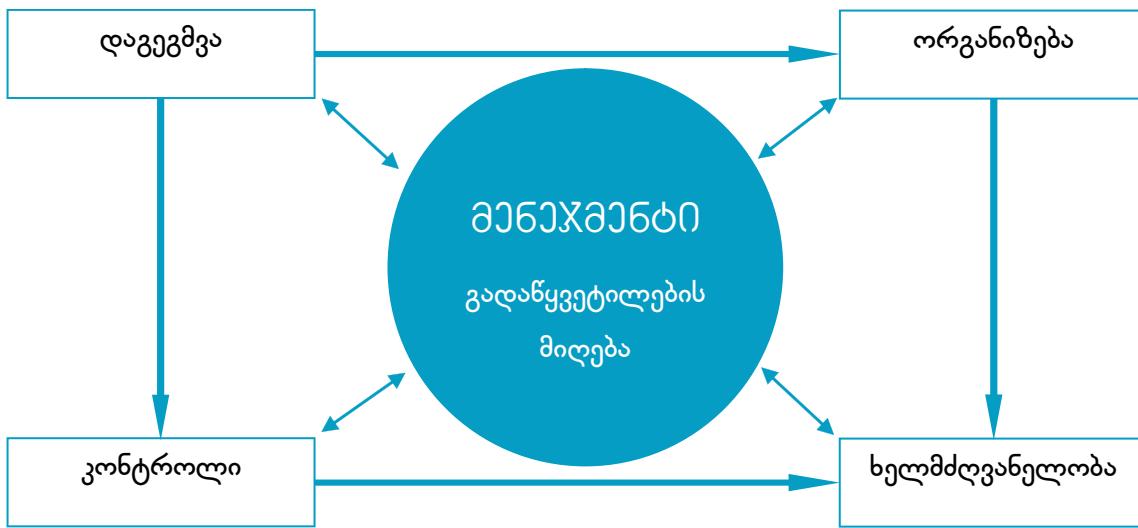
2. **ორგანიზება** – საწარმოო რესურსების ერთად თავმოყრა და მიზნობრივი განაწილება;

3. **ხელმძღვანელობა** (წარმართვა, ადმინისტრირება) მოიცავს:

- თანამშრომლების მოტივაციას;
- მათი საქმიანობის წარმართვას;
- ეფექტური კომუნიკაციების გზების გამონახვას;
- კონფლიქტების გადაწყვეტას.

4. **კონტროლი** – საქმიანობისთვის თვალყურის დევნება, რამდენად შეესაბამება იგი დაგევმილს:

- საქმიანობის შეფასება;
- მნიშვნელოვანი შეესაბამობების აღმოჩენის შემთხვევაში პრობლემის გამოვლენას;
- მაკორექტირებელი ღონისძიებების გატარებას.



სწორი მენეჯმეტი განაპირობებს ეფექტურ მართვის პროცესს. მართვის მიზანი უნდა იყოს: კონკრეტული, ობიექტური და რეალური.

ორგანიზაციის წარმატებაზე პასუხისმგებლობას მენეჯერს აკისრებენ.

როგორი უნდა იყოს კარგი მანამანი?

თეორიულად მენეჯერის საქმიანობას წარმართავს შემდეგი ძირითადი მახასიათებლები:

- კონცეპტუალური უნარ-ჩვევა – მენეჯერის შესაძლებლობა, რომ ერთმანეთს შეუსაბამოს ორგანიზაციის მიზნები და საქმიანობა, ანუ უნდა აღიქვამდეს ორგანიზაციის ერთ მთლიანობად და იმავდროულად ნათლად ხედავდეს მის ნაწილებს შორის ურთიერთკავშირს.
- ადამიანური ურთიერთობები – რამდენად კომუნიკაბელურია. მენეჯერი უნდა იყოს გუნდის წევრი და ასევე გააჩნდეს თანამშრომლების მოტივაციის უნარი.
- ტექნიკური უნარ-ჩვევა – შეძენილი ცოდნა. არანაკლებ მნიშვნელოვანია, მენეჯერი ნაწილობრივ ფლობდეს ტექნიკურ ცოდნასასც, მაგალითად, ჰქონდეს სხვადასხვა მეთოდების, ტექნოლოგიების, დანადგარების გამოყენების უნარი. აუცილებელია შესაბამისი პროფესიული ცოდნა, ახალიტიკური უნარი და ა.შ.
- პოლიტიკური უნარ-ჩვევა – შექმნას ძალაუფლების გარემო. სასურველია და აუცილებელიც კი, თანამშრომლებზე მენეჯერს ჰქონდეს გარკვეული გავლენა.

სანამ დაიწყებთ რაიმე საქმიანობას, დაფიქრდით:

- რა არის თქვენი მიზანი?
- როგორ უნდა მიიღწეო ის?
- რა ალტერნატიული ვარიანტები გაქვთ?
- ვინ უნდა ჩართოთ ამ საქმიანობაში?
- რა დანახარჯები და რესურსები გაქვთ?

მას შემდეგ, რაც თქვენ უკვე გაქვთ გეგმა, კიდევ ერთხელ დაფიქრდით:

- როგორ შეგიძლიათ დარწმუნდეთ, რომ თქვენი გეგმა შესრულდება?

გაითვალისწინეთ! თქვენ უნდა მოითვიქროთ გზა, რითიც შესძლებთ დაგეგმილი საქმიანობის კონტროლის განვითარეთ.

სხვადასხვა რანგის მენეჯერები მენეჯერული ფუნქციების განხორციელებაზე უნდა ხარჯავდნენ სხვადასხვა დროს. მაღალი რანგის მენეჯერი ყველაზე დიდ დროს აღეგეგმვას უნდა უთმობდეს, რადგან ამ დონეზე აღეგეგმილი საქმიანობები შემდგომში განსაზღვრავს ორგანიზაციის წარმატებებს.

ლიდერი

მეოცნებე; შემოქმედებითი, მგრძნობიარე, მოქნილი, ადამიანების შთაგონების უნარი; ნოვატორული, დარწმუნებული, წარმოსახვის კარგი უნარი; მიღრეკილება ექპერიმენტებისაკენ; პირადი ძალაუფლება, ცვილებების ინიციატორი

მენეჯერი

რაციონალური, კარგი მრჩეველი; „ჭიუტი“, პრობლემების მოგვარების უნარი; საღი აზროვნება; ანალიზის უნარი; სტრუქტურული მიდგომის გამოყენება; ფრთხილი; სიტუაციის სტაბილიზაციის უნარი, თანამდებობრივი ძალაუფლება

ლიდერობა არის ცალკეულ ინდივიდებზე ან/და ჯგუფებზე ზეგავლენის უნარი.

ზეგავლენა არის ერთი ინდივიდის ნებისმიერი ქმედება, რომელსაც ცვლილება შეაქვს მეორე ინდივიდის ქცევაში, დამოკიდებულებასა თუ შეგრძნებებში.

ძალაუფლება არის სხვა ადამიანების ქცევაზე ზეგავლენის შესაძლებლობა.

თანამდებობრივი ძალაუფლება დაკილდოებისა და დასკის უფლებების გამოყენება, რომელთაც მენეჯერი ფლობს თავისი პოზიციიდან გამომდინარე.

ძალაუფლება, რომელიც ემყარება დაკილდოებას – შემსრულებელი დარწმუნებულია, რომ ხელმძღვანელს შეუძლია მისი დაკილდოება, რაც დაკავშირდობილებს მის გარკვეულ საჭიროებას ან იქნება სასიამოვნო.

ძალაუფლება, რომელიც ემყარება იძულებას – შემსრულებელი დარწმუნებულია, რომ ხელმძღვანელს შეუძლია მისი იმგვარი დასკა, რომ ის ვერ შეძლებს გარკვეული საჭიროების დაკავშირდობას ან ადგილი ექნება რიგ უსიამოვნებებს.

პირადი ძალაუფლება არის ორი სახის: ექსპერტული და რეზერვისტული.

ესქერტული ძალაუფლება – შემსრულებელი დარწმუნებულია, რომ ხელმძღვანელი ფლობს სპეციალურ ცოდნას, რაც იძლევა საჭიროების დაკავშირდობილების საშუალებას.

ეტალონური (რეზერვისტული) ძალაუფლება – ხელმძღვანლის თვისებები და ხასიათი იმდენად მიმზიდველია შემსრულებლისთვის, რომ მას სურს ასეთივე გახდეს.

იცოდით თუ არა, რომ

კარგ მენეჯერს უნდა შეეძლოს:

- იდეების კონკრეტულ საქმეებად და შედეგებად გადაქცევა;
- მუშაობა მუდმივად და თავდაუზოგავად;
- მსხვერპლის გაღება გრძელვადიანი სარგებლის მისაღებად;
- სხვისთვის შეუმჩნეველი ტენდენციების, ურთიერთკავშირებისა და სტრუქტურების აღმოჩენა;
- იყოს ჭიუტი და მიზანდასახული;
- დაპირებების შესრულება;
- წინააღმდეგობებთან გამკლავება;
- ემოციური ტრავმების შემდეგ მდგომარეობის სწრაფად აღდგენა;
- სურვილებისა და მიზნების ზუსტად განსაზღვრა.

ბ. გადაწყვეტილების მიღება

გადაწყვეტილება – ეს არის ალტერნატივის არჩევა.

გადაწყვეტილების მიღება – ეს არის პროცესი, რომლის შემთხვევაში მენეჯერები რეაგირებას ახდენენ იმ შესაძლებლობებსა და საფრთხეებზე, რომელთა წინაშეც აღმოჩნდებიან კონკრეტული ორგანიზაციული ამოცანებისა და საქმიანობების შესრულების პროცესში. მათ უწევთ რამოდენიმე ალტერნატიული გამოსავლის გზების მოძიება და კონკრეტული სიტუაციის შესაფერის თპტიმალური არჩევანის გაკეთება.

მართებული გადაწყვეტილების მიღების შედეგია სათანადო ამოცანებისა და სამოქმედო კურსის შერჩევა, რაც ზრდის ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობას.

მცდარი გადაწყვეტილებების მიღების შემთხვევაში ეფექტურობა მკვეთრად ეცემა. გადაწყვეტილება შესაძლოა იყოს პროგრამირებადი და არაპროგრამირებლი.

ნებისმიერი სახის ორგანიზაციის მართვის ნებისმიერ ეტაპზე მენეჯერს უწევს სხვადასხვა გადაწყვეტილებების მიღება. დროული და სწორი გადაწყვეტილებები განასხვავებს ეფექტურობას მომუშავე მენეჯერს არაეფექტურობას კოლეგებისგან.

ტიპური გადაწყვეტილებები, რომლებიც დაკავშირებულია მართვის ფუნქციასთან

დაგეგმვა

- რა არის ჩვენი ძირითადი ამოცანა ან საქმიანობის ტიპი?
- როგორი უნდა იყოს ჩვენი მიზნები?
- როგორი ცვლილებები ხდება გარე გარემოში და როგორ შეიძლება აისახოს ისინი ორგანიზაციაზე?
- როგორი სტრატეგია ან ტაქტიკის არჩევა იქნებოდა უმჯობესი დასახული მიზნების მისაღწევად?

ორგანიზაცია

- როგორი სახის სტრუქტურის შემუშავება აუკინებდა ორგანიზაციის საქმიანობისთვის? როგორ გავამსხვილოთ მიზანმიმართულად შესრულებული სამუშაოს ბლოკები?
- როგორ გავუწიოთ ამ ბლოკების ფუნქციონირებას კოორდინირება, რომ ის წარიმართოს ჰარმონიულად და არ იყოს წინააღმდეგობრივი?
- როგორი გადაწყვეტილების მიღება შეიძლება ვანდოთ ორგანიზაციის ნებისმიერ საფეხურზე აღამიანებს, კერძოდ კი ხელმძღვანელებს?
- უკეთესი იქნებოდა თუ არა ორგანიზაციის სტრუქტურის შეცვლა გარემოს ცვლილებების გამო?

მოტივაცია

- რა ესაჭიროებათ ჩემს დაქვემდებარებაში მყოფთ?
- რა დოზით კმაყოფილდება ეს საჭიროებები საქმიანობის პროცესში, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად?
- თუ სამუშაოთი და მწარმოებლურობით კმაყოფილება ჩემს დაქვემდებარებაში მყოფთათვის გაიზარდა, რატომ მოხდა ეს?
- რისი გაკეთება შეგვიძლია, რომ გავზიარდოთ სამუშაოსა და მწარმოებლურობის კმაყოფილების დონე დაქვემდებარებაში მყოფთათვის?

კონტროლი

- როგორ შეიძლება გავზომოთ სამუშაოს შედეგები?
- რა სიხშირით აუკინებს შედეგების შეფასება?
- რამდენად მივუახლოვდით მიზნების მიღწევას?
- თუკი ჩვენ არასაკმარისად დავწინაურდით დასახული მიზნების მიღწევაში, მაშინ რატომ მოხდა ასე და როგორი კორექტივების შეტანა აუკინებდა?

გალაზურატილების მიღება

არსებობს ექვსი ეტაპი, რომელიც მენეჯერმა აუცილებლად უნდა გაიაროს გადაწყვეტილების მისაღებად.

გადაწყვეტილების მიღების ექვსი ეტაპი



მას შემდეგ, რაც მენეჯერები შეიმუშავებენ რამოდენიმე ალტერნატივას, მათ უნდა შეაფასონ თითოეული მათგანის უპირატესობები და ნაკლოვანებები. ალტერნატივების სათანადოდ შეფასებისას მთავარია, ზუსტად განისაზღვროს შესაძლებლობა ან საფრთხე, შემდეგ კი დადგინდეს ის კრიტერიუმები, რომლებმაც გავლენა უნდა მოახდინონ აღნიშნულ პრობლემასა და შესაძლებლობაზე ალტერნატივის შერჩევაზე საპასუხოდ. ცუდი გადაწყვეტილების მიღების ერთ-ერთი მიზეზი არის ის, რომ მენეჯერები ხშირად ვერ ახერხებენ იმ კრიტერიუმთა დადგენას, რომლებიც მეტად მნიშვნელოვანია გადაწყვეტილების მისაღებად. ალტერნატიული ქმედების დირსებებისა და ნაკლოვანებების შესაფასებლად გამოიყენება 4 ძირითადი კრიტერიუმი, ესენია:

- კანონიერება** – მენეჯერმა უნდა უზრუნველყოს სავარაუდო ქმედების კანონიერება, ის არ უნდა არღვევდეს როგორც ქვეყნის კანონმდებლობას, ასევე საერთაშორისო სამართლის ნორმებსა თუ ქვეყნის მთავრობის დადგენილებებს;
- ეთიკური მხარე** – მენეჯერმა უნდა უზრუნველყოს სავარაუდო ქმედების ეთიკურობა. ის ზიანს არ უნდა აყენებდეს რომელიმე დაინტერესებულ ჟგუფს. მენეჯერის მიერ მიღებულ მრავალ გადაწყვეტილებას შეუძლია გარკვეული დახმარება გაუწიოს ორგანიზაციით დაინტერესებულ ზოგიერთ პირს და ამავდროულად ზიანი მიაყენოს დანარჩენებს. ქმედების ვარიანტების განხილვისას მენეჯერს მკაფიოდ უნდა ჰქონდეს წარმოდგენილი მათი გადაწყვეტილების პოტენციური შედეგი.
- ეკონომიკური განხორციელებადობა** – მენეჯერმა უნდა გადაწყვიტოს, ეკონომიკურად რამდენად განხორციელებადია წარმოდგენილი ალტერნატივები, ანუ შესაძლებელია თუ არა მათი განხორციელება

ორგანიზაციის საქმიანობის გათვალისწინებით. ჩვეულებრივ, მენეჯერი ახდენს სხვადასხვა ალტერნატივების ხარჯებისა და სარგებლის ანალიზს იმის დასადგენად, თუ რომელი მათგანი მოუტანს საწარმოს ყველაზე მეტ ფინანსურ მოგებას.

4. **პრაქტიკულობა** – მენეჯერმა უნდა გადაწყვიტოს, ფლობს თუ არა საკმარის რესურსებსა და სიმძლავრეებს, რომლებიც საჭიროა წარმოდგენილი ალტერნატივის განსახორციელებლად. ასევე დარწმუნებული უნდა იყოს, რომ მოცემული ალტერნატივა საფრთხეს არ შეუქმნის ორგანიზაციის სხვა ამოცანების შესრულებას.

6. მანამანბის ფუნქციები

დაგეგმვის პროცესი და დონეები

დაგეგმვა არის პროცესი, რომელსაც მენეჯერები იყენებენ ორგანიზაციის მიზნების დასახვისას და სამოქმედო კურსის განსაზღვრისათვის. ნებისმიერი ორგანიზაცია არსებობს გარკვეული შედეგის მისაღწევად და საქმიანობები მიმართულია ამ მიზანთან მისასვლელად.

მისამართი არის ორგანიზაციის არსებობის ამოსავალი წერტილი, ძირითადი საქმიანობის არსი, საერთო მიზანი, რომლის არსებობის მიზეზი ნათლად არის არგუმენტებული.

მიზნები – მიზნების ჩამოყალიბება ყურდნობა მისიასა და გარკვეულ ფასეულობებს, რომლებზეც ორიენტირებულია ორგანიზაცია. მიზნები, მისიისგან განსხვავებით, უნდა იყოს: კონკრეტული, გაზომვადი, დროში განხორცილი, რთულად მიღწევადი, მაგრამ რეალისტური.

ორგანიზაციული **გეგმა** კი არის მიზნისკენ მისასვლელი გზა მიზნის მისაღწევად, რომელიც მოიცავს რესურსების და საქმიანობების გადანაწილებას.

დაგეგმვის შედეგად მიღება **სტრატეგია** – გადაწყვეტილებები მიზნებისა და მათი მიღწევის გზების შესახებ.

ორგანიზაციის არსი

ორგანიზება – არის პროცესი, როდესაც ხდება დავალებების გადანაწილება სამუშაო ადგილებზე და რესურსების, კერძოდ, ადამიანური რესურსების კოორდინაცია.

ორგანიზება გულისხმობს ადამიანების დაკვიფებას სამუშაოს ხასიათის მიხედვით იმ კონკრეტული საქმიანობიდან გამომდინარე, რომელსაც ისინი ასრულებენ. ორგანიზების პროცესის დროს მენეჯერები ქმნიან ორგანიზაციულ სტრუქტურას.

ორგანიზაციული სტრუქტურა გულისხმობა: 1)თანამშრომლებსა და განყოფილებებზე გაცემული საქმიანობისა და ანგარიშვალდებულების ურთიერთკავშირს; 2) სისტემის შექმნას, რომელიც უზრუნველყოფს ეფექტურ კოორდინაციას თანამშრომლების საქმიანობებს შორის.

პასუხისმგებლობა – ვალდებულების დაკისრება თანამშრომლებზე კონკრეტული სამუშაოსა და საქმიანობების შესრულების მიზნით.

დაქვემდებარება – მექანიზმი, როდესაც თანამშრომელი ვალდებულია, ზემდგომ მენეჯერთან შესრულებულ სამუშაოზე.

დელეგარება არის პასუხისმგებლობებისა და უფლებამოსილების განაწილების პროცესი იერარქიულად ქვედა დონეზე. ეს პროცესი, ერთი მხრივ, ზედა დონის მენეჯერს თავიდან აცილებს ისეთ საქმიანობებს, რაც სხვა თანამშრომელსაც შეუძლია შესრულოს და ზოგადს დროს. მეორე მხრივ, ეს შეიძლება გარკვეულ სირთულეებსაც ქმნიდეს, თუ პასუხისმგებლობა და უფლებამოსილება არასწორად იქნა დელეგირებული.

მოტივაციის არსი და მნიშვნელობა

მენეჯერებს აინტერესებთ ისეთი ფაქტორები, რომლებიც განაპირობებს თანამშრომლის შრომის ნაყოფიერებას. შეიძლება გამოვყოთ ორი მნიშვნელოვანი ფაქტორი: სამუშაოს შესრულებისგან მიღებული კმაყოფილება და ორგანიზაციის მიმართ ერთგულება.

მოტივაციის ფუნქცია გულისხმობის თანამშრომლების სტიმულირებასა და მოქმედების საშუალების მიცემას, ისე, რომ კარგად ხდებოდნენ იმ როლს, რომელიც აკისრიათ საერთო მიზნის მისაღწევად. ეს არის ადამიანზე ზემოქმედების საშუალება, რომელიც წარმოშობს ენთუზიაზმს და ქმნის კონკრეტული სამუშაოს შესრულების სურვილს.

თანამშრომელთა მოტივაცია ზემოქმედებს მათ შრომისუნარიანობაზე და მენეჯერის სამუშაოს ნაწილი სწორედ იმაში მდგომარეობს, რომ მოტივაცია მიმართოს ორგანზაციული მიზნების შესრულებისკენ.

მოტივაცია დამოკიდებულია ძალაუფლების, გავლენის, ხედვის, დარწმუნებისა და კომუნიკაციების უნარ-ჩვევების გამოყენებაზე, თანამშრომლების მუშაობის კოორდინირების მიზნით.

თანამშრომელს გააჩნია თავისი პირადი შენატანი კონკრეტულ საქმეში, რისგანაც მოელის გარკვეულ შე-დეგის/სარგებელის მიღებას.

თანამშრომელის შენატანი

მიზანი

თანამშრომელის მიღება

- დრო
- ძალისხმევა
- განათლება
- გამოცდილება
- უნარ-ჩვევები
- ცოდნა
- სამუშაო-ქცევები

წვლილის შეტანა
ორგანიზაციის
პროდუქტიულობა-
ში, ორგანიზაციულ
ეფექტუანობასა და
ორგანიზაციული
მიზნების მიღწევაში

- ხელფასი
- სტაბილური სამსახური
- შეღავათები
- შვებულების ვადა
- სამუშაოთი კმაყოფილება
- პასუხისმგებლობა
- მიზნის მიღწევა
- საინტერესო საქმის შეს-რულებით მიღებული სიამოვნება

არსებობს მოტივაციის რამოდენიმე მოდელი. მათ შორის ყველაზე მარტივი ეფუძნება მოსაზრებას, რომ თი-თოვეულ ჩვენგანს გააჩნია საბაზისო საჭიროებები (ისეთი, როგორიცაა: საკვების, რამე მიღწევის, შემოსავ-ლების მიღების საჭიროებები და ა.შ.). აღნიშნული საჭიროებები განაპირობებს შინაგან დაძაბულობას, რაც იწვევს მათი დაკმაყოფილებისკენ მიმართულ ქცევას.

მოტივაციის მარტივი მოდელი



შინაგანი ჸილდო – ეს არის კმაყოფილების გრძნობა, რომელსაც ადამიანი იღებს გარკვეული საქმიანობის შესრულების შედეგად.

გარეგანი ჸილდო – ეს არის სარგებელი, რომელსაც ერთი ინდივიდი გადასცემს მეორეს (ჩვენს შემთხვევაში მენეჯერი). ეს სარგებელი შეიძლება იყოს როგორც ფინანსური, ასევე არაფინანსური (მაგალითად, დაწინაურება, მნიშვნელოვანი პროექტის ჩაბარება და ა.შ.).

მოთხოვნილებათა იერარქიის თეორია გულისხმობს, რომ ადამიანში დევს მოთხოვნილებათა საბაზისო საჭიროებები, მხოლოდ ერთი დონის საჭიროების დაკმაყოფილების შედეგად ჩნდება უფრო მაღალი დონის საჭიროება და ამიტომ დალაგებულია იერარქიულად. ამ საჭიროების დაკმაყოფილება ქმნის მოტივაციას, ან არღავანის მოტივის შემთხვევაში ჩნდება წინააღმდეგობა.

კონტროლის პროცესი

დაგეგმვისა და ორგანიზების პროცესში მენეჯერები ავითარებენ ორგანიზაციულ სტრატეგიასა და სტრუქტურას, რამაც საშუალება უნდა მისცეს არგანიზაციას, ეფექტურად გამოიყენოს რესურსები მომზმარებლის თვის ღირებულების შესაქმნელად. კონტროლის პროცესში მენეჯერები მონიტორინგს უწევენ და აფასებენ, რამდენად შესაბამისად მუშაობს ორგანიზაციის სტრატეგია და სტრუქტურა, როგორ შეიძლება მათი გაუმჯობესება ან შეცვლა საჭიროების შემთხვევაში.

კონტროლი – არის პროცესი, რომლის მეშვეობითაც მენეჯერები ასრულებენ მონიტორინგს და არეგულირებენ ორგანიზაციისა და მისი თანამშრომლების სამუშაოს ეფექტურად შესრულებას. კონტროლის პროცესი შედეგება შემდეგისაგან: სტანდარტების დადგენა, ფაქტობრივად მიღწეული შედეგების გაზომვა; კორექტივების შეტანა იმ შემთხვევაში, თუ არსებული შედეგები არსებითად განსხვავდება დადგენილი სტანდარტებისგან.

კონტროლის პროცესის შედეგია სამუშაოს შესრულების ხარისხის ზუსტი შეფასება და ორგანიზაციის საქმიანობის რეგულირება. მენეჯერებმა უნდა გადაწყვიტონ, რომელი მიზნები უნდა შემონვდეს. პირველ რიგში, ეს, ალბათ, ის მიზნები იქნება, რომლებიც დაკავშირებულია პროდუქტიულობასთან, ხარისხსა და მომზმარებლის მოთხოვნაზე რეაგირებასთან; შემდეგ უნდა შეიმუშაონ იმულობრივი მიზნებისა და კონტროლის სისტემა, რომელიც შეიცავს იმ მონაცემს, რაც საჭიროა მნარმანებლურობის გასაზომად. კონტროლის ფუნქცია აგრეთვე საშუალებას აძლევს მენეჯერებს, გაანალიზონ, რამდენად კარგად ახერხებენ დანარჩენი სამი ფუნქციის: დაგეგმვის, ორგანიზებისა და მოტივაციის შესრულებისა და, შესაბამისად, განახორციელონ მაკორექტირებელი ქმედებები.

იმისათვის, რომ კონტროლის პროცესი წარმატებული იყოს, მას უნდა ჰქონდეს შემდეგი მახასიათებლები: მოქნილობა, სიმარტივე და ეკონომიკურობა.

კონტროლი უნდა მიმდინარეობდეს მუდმივად. კონტროლის ტიპები შემდეგნაირია: წინასწარი, მიმდინარე და შედეგობრივი კონტროლი.

III. პრაქტიკული რჩევები

იდეალურ სამყაროში მენეჯერები არიან უზომოდ ჭვერიანი ადამიანები, ნებისმიერი ამოცანა და მიზანი ძალიან ზუსტად აქვთ გასაზღვრული, მათვის ყველა ცვლილება წინასწარ ცნობილია და არასოდეს აქვს მოულოდნელობებს აღგილი. მენეჯერს ყოველთვის აქვს დრო იმისთვის, რომ მშვიდად მოიფიქროს კვეთის სტრატეგია.

მაგრამ, სამწეხაროდ, მენეჯერებიც რიგითი მოკვდავები არიან, ამოცანები და მიზნები ყოველთვის მკაფიოდ განსაზღვრული არ აქვთ და ცვილებებიც ნებისმიერ მომენტშია მოსალოდნელი. რეალურად კი სიტუაცია არასოდეს არის თეთრ და შავ ფერებში მოცემული, თითქმის ყველაფერი წაცრისფერი და ბუნდოვანია.

თქვენი დაგეგმვის პროცესი წარმოადგენს მხოლოდ ჰიპოთეზას იმის შესახებ, თუ რა შეიძლება მოხდეს უასლოეს მომავალში. დაგეგმვის შემდეგ თქვენ არაფერი დაგრჩენიათ იმის გარდა, რომ მუდმივად თვალყური ადევნოთ მიმდინარე პროცესებს, შეაფასოთ შედეგები და შეცვალოთ გეგმა თუ ხვდებით, რომ თქვენი მიზნის შესრულებას საფრთხე ემუქრება.

მას შემდეგ, რაც დაგეგმავთ და ორგანიზებას გაუწევთ კონკრეტულ ამოცანას, კერი მოდის თქვენი ორგანიზაციის თანამშრომლებზე. რა უნდა გააკეთოთ იმისთვის, რომ თქვენი თანამშრომლები დროს უქმად არ სარკავდნენ? იყვნენ ლოიალურები თქვენი ორგანიზაციის მიმართ, გულმოდგინედ და პასუხისმგებლობით ასრულებდნენ თქვენ მიერ დასახულ ამოცანებს და არ ეძებდნენ სხვა სამუშაოს?

➤ თქვენ უნდა გაითვალისწინოთ 3 უნივერსალური რჩევა:

1. გუნდთან მუშაობისას დახარჯული დრო გამოიყენეთ ნაყოფიერად

გუნდთან მუშაობისას აუცილებელია თითოეული წეთი დახარჯოთ ხარისხიანად. ყოველთვის ეცადეთ, უფრო კარგად გაიცნოთ თქვენი გუნდის წევრებს და მათაც გაგიცნონ თქვენ.

ასეთი დამოკიდებულება დაგეხმარებათ, ჩამოაყალიბოთ პოზიტიური ურთიერთობები გუნდის შიგნით, ბევრად უკეთ გაუგოთ თქვენს თანამშრომლებს და გქონდეთ მათი უკეთ შეფასების მეტი შესაძლებლობა.

მსგავსი კომუნიკაცია დაარწმუნებს თქვენს თანამშრომლებს, რომ თქვენ ზრუნავთ მათზე და მზად ხართ, დაეხმაროთ მათ ყოველთვის, საქმესა თუ პირად ცხოვრებაში.

დაუთმეთ დრო თქვენი თანამშრომლების მოსაზრებების მოსმენას, გაცვალეთ იდეები ორგანიზაციის შიგნით მიმღინარე პროცესებზე. ეს აგრძნობინებს გუნდის წევრებს, რომ ისინი არიან მიმღინარე პროცესებში ჩართული, რაც დამატებითი მოტივაცია იქნება ნებისმიერი მომუშავისთვის.

ასეთი მიღვიმა ასევე დაგეხმარებათ, რომ ააშენოთ თბილი სისტემა¹, რომელიც გადაწყვეტს ყველა პრობლემას და საბოლოოდ დაგეხმარებათ, შექმნათ მდგრადი და შეკრული გუნდი.

2. შეაფასეთ მიღებული შედეგები

თქვენ ვალდებული ხართ, ყოველთვის გააანალიზოთ თქვენი გუნდის მიერ განხორციელებული ნებისმიერი ნაბიჯი, ხოლო შემდეგ აუხსნათ გუნდის წევრებს, რას უძღვებიან ისინი წარმატებით და სად უშვებენ შეცალებს.

ბევრი მენეჯერი ძალიან ცდება, როდესაც არ აღიარებს თანამშრომლის წარმატებას. არასოდეს ითიქროთ ასე: „რატომ უნდა შევაქო ჩემი თანამშრომლები, როდესაც ისინი აკეთებენ იმას, რაშიც მე ფულს ვუხდი მათ.“ თქვენ ვერაფერს გახდებით მოტივირებული გუნდის გარეშე. აღამიანებს შეუძლიათ გააკეთონ მხოლოდ და მხოლოდ ის სამუშაო, რაშიც იღებენ ხელფასს და არაფერი ზედმეტი. თქვენ ვერაფერით იყიდით თანამშრომლის გულმომგინებასა და ერთგულებას. ეს ორი თვისება კი თქვენს ბიზნესს ძალიან სჭირდება”. ამიტომ საჭიროა, ყოველთვის იმუშაოთ ამ მიმართულებით. როგორია, მაგრამ საჭიროა თითოეულ გუნდის წევრზე იფიქროთ ინდივიდუალურად, მიხვდეთ რა არის მათი მამოტივირებელი, გაიგოთ მათი მოლოდინები, მოთხოვნილებები და მუდმივად ეცადოთ, შეუქმნათ მათ კარგი სამუშაო გარემო.

თითოეულ თანამშრომელზე ზრუნვა, რა თქმა უნდა, არ ნიშნავს მათ სიყვარულს, არ ნიშნავს იმას, რომ მენეჯერი ვალდებულია თავისი გუნდის წევრების საუკეთესო მეგობარი იყოს და მუდმივად ზრუნავდეს მათზე. მაგრამ, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, მენეჯერისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი მისი ორგანიზაციის წარმატებაა და თუ ის ამ თანამშრომლების მოტივაციის ფაქტორებს არ გაითვალისწინებს, გუნდის გარეშე ვერაფერს მიაღწევს, გუნდს კი გარდა სახელფას ანაზღაურებისა ბევრი სხვა და არანაკლებ მნიშვნელოვანი საჭიროებები გააჩნია.

3. გქეროდეთ

გქეროდეთ თქვენი თანამშრომლების. ყოველთვის იცოდეთ, რომ მოტივირებულ ადამიანს შეუძლია ადვილად დაეუფლოს მისთვის ყველა საჭირო უნარს. მიეცით თქვენს თანამშრომლებს საშუალება, გამოავლინონ ამბიციები და დაუკავშიროთ ისინი. მიუხედავად იმისა, რომ ამბიციური ადამიანი როგორიც სამართავია, ასეთი თანამშრომლის გუნდში ყოფნა საკმაოდ მნიშვნელოვანია. ის ზრდის სხვა წევრებს შორის კონკურენციის გრძნობას და, საბოლოო ქამში, გავლენას ახდენს შრომის მაღალ მნარმთებლურობაზე. თუმცა, ასეთ ადამიანებთან, როგორც აღვნიშნეთ, როგორიც მუშაობა.

მენეჯერი ვალდებულია, მუდმივად აკონტროლოს ზედმეტად ამბიციური გუნდის წევრები. არსებობს ერთი ოქროს წესი, რომელიც ყველაზე წარმატებულად ებრძვის გადამეტებულ ამბიციებს: „დაუსახეთ ასეთ ადამიანებს ისეთი გამოწვევები, რომლებიც როგორად მისაღწევაია. თუ ისინი ამ გამოწვევას წარმატებით შეასრულებენ, ეს ორგანიზაციისა და თქვენ სარგებლის მეტს არაფერს მოგიტანთ, წარუმატებლობის შემთხვევაში კი – გადამეტებული ამბიციები თავისთავად გაქრება“.

როგორც არაერთხელ აღვნიშნეთ, მენეჯერმა არ არსებობს უნივერსალური რჩევები და მიღვიმები. კარგი მენეჯერი არის აღამიანი, რომელსაც აქვს ექსპერტული ცოდნა, ლიდერული უნარები, მაღალი ამბიციები, კარგად განვითარებული ინტუიცია და პასუხისმგებლობა არა მარტო საკუთარ თავის, არამედ ყველა იმ ადამიანის წინაშე, რომელიც მის დაქვემდებარებაში მუშაობს.

დაბოლოს, იყავით დარწმუნებული საკუთარ თავში, თუმცა მუდმივად იმუშავეთ საკუთარ თავზე; გარისკეთ, მაგრამ ყოველთვის მზად იყავით პასუხისმგებლობებისთვის; იყავით ოპტიმისტი და არ შეეშინდეთ წარუმატებლობებს; ყოველთვის ისნავლეთ მიღებული შედეგების საფუძველზე; ჩატარეთ ექსპერიმენტები და მუდმივად იზრუნეთ თქვენს თანამშრომლებზე იმისათვის, რომ მათ იზრუნონ თქვენზე და თქვენს ორგანიზაციაზე.

● მოდული 6:

მარკეტინგი

მოდულის მიზნები:

- ახსნათ, რატომ არის მარკეტინგი ბიზნესის ფუნქცია, რომელიც ემსახურება მომხმარებლების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას;
- გაიგოთ, როგორ შეიძლება „4P“-ის საშუალებით მარკეტინგი აქციოთ კერძო ბიზნესის მართვის ეფექტურ სტრატეგიად;
- გამოიყენოთ სტრატეგიები მომხმარებლების იდენტიფიკაციისა და მათი მოთხოვნილებების განსაზღვრისათვის;
- დააწესოთ ფასები მომსახურებასა და პროდუქტზე, რომელსაც შესთავაზებთ თქვენს კლიენტებს.

ძირითადი ტერმინები

მომსახურება – მომსახურება არის ფასეულობა, რომლის მიღებისათვისაც მომხმარებელი იხდის ფულს. როგორც წესი, მათ მთლიანებულობაში არ გადადის რაიმე მატერიალური ნივთი.

საქონელი – პროდუქტი, რომლის მიღებისათვისაც მომხმარებელი იხდის ფულს. მომსახურებისგან განსხვავებით, ამ შემთხვევაში მის მთლიანებულობაში გადადის მატერიალური ნივთი.

მარკეტინგი – მენეჯერული პროცესი, რომლის მეშვეობითაც მომხმარებლები გაცვლის გზით იღებენ იმას, რაც სჭირდებათ და სურთ.

მარკეტინგის მიქსი – მიზნობრივ ბაზრებზე ორიენტირებული გადაწყვეტილებების ერთობლიობა, რომელიც ეხება ისეთ კატეგორიებს როგორებიცაა: პროდუქტი, პრომოშენი, ადგილი და ფასი.

პროდუქტი – ნებისმიერი რამ, რაც აკმაყოფილებს საჭიროებას ან მოთხოვნილებას და გამოდის ბაზარზე ყურადღების მიქცევის, შესყიდვის ან გამოყენების მიზნით. პროდუქტი შეიძლება იყოს: ნივთი, მომსახურება, ადგილი, ორგანიზაცია, იდეა და სხვ.

პრომოშენი – მიზნობრივ კაგუფებთან კომუნიკაცია ღრანიზაციისა და მისი მომსახურების შესახებ, რაც გულისხმობს ნებისმიერი ინსტრუმენტის გამოყენებას – რეკლამა, საზოგადოებასთან ურთიერთობა, პერსონალური გაყიდვები და ა.შ

ადგილი – სადაც ხდება მომსახურების მინიდება. ეს შეიძლება იყოს კლინიკა ან ექიმის ვიზიტი ბინაზე.

ფასი – ვიწრო გაგებით, ფასი – ესაა ღირებულების ფულადი გამოხატულება, უფრო ფართო გაგებით კი, ფულის ის რაოდენობა, რომელიც პროდუქტის გამოყენებით მიღებული სარგებლის სანაცვლოდ იხდევინება.

მოთხოვნა არის ნეგატიური, როდესაც ადამიანები უფრო იძულებულები არიან შეიძინონ პროდუქტი, ვიდრე ამის სურვილი გააჩნიათ.

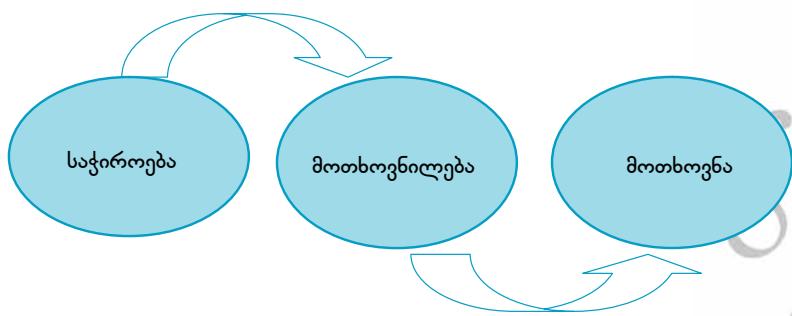
საჭიროება – ადამიანის საბაზისო ძალა, რომელიც იწვევს გარკვეულ მოთხოვნილებებს.

მოთხოვნილება – ყალიბდება ადამიანის კულტურული და პიროვნეული მახასიათებლების ზეგავლენით.

მოთხოვნა – ფულით უზრუნველყოფილი ადამიანის მოთხოვნილება.

ა. მარკეტინგის არსი

მარკეტინგი არის ადამიანური ძალისმევის სახეობა, რომელიც მიმართულია ადამიანთა საჭიროებებისა და მოთხოვნილებების გამოვლენისა და გაცვლის გზით დაკმაყოფილებისაკენ.



საჭიროება – ადამიანის მიერ რაიმეს მიმართ უკმარისობის განცდა.

მოთხოვნილება – ყალიბდება ადამიანის კულტურული და პიროვნეული მახასიათებლების ზეგავლენით.

მოთხოვნა – მსყიდველობითუნარიანი (ფულით უზრუნველყოფილი) მოთხოვნილება.

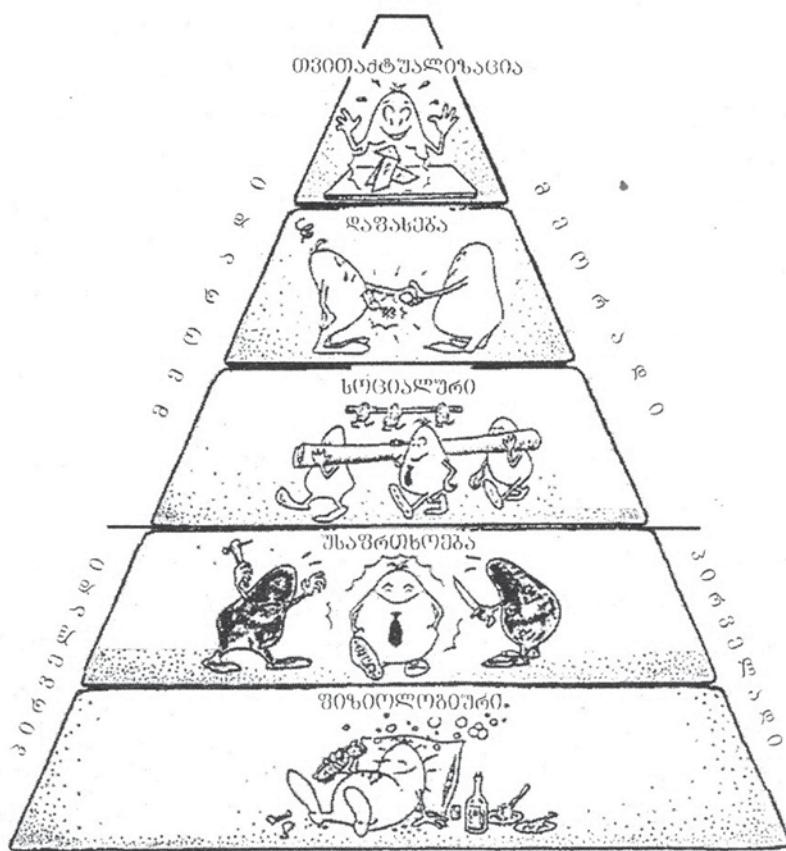
გაცვლა – პროცესი, რომელიც შესაძლებლობას აძლევს მომხმარებელს, მიიღოს მისთვის საჭირო და სასურველი პროდუქტი.

გარიგება – ორ მხარეს შორის კომერციული ხასიათის გაცვლა.

ბაზარი ეწოდება პროდუქტისა და პოტენციური მყიდველების ერთბლიობას, სადაც ხორციელდება გაცვლა და გარიგება.

მასლოუს საჭიროებათა იერარქია

აბრაამ მასლოუს საჭიროებათა იერარქიული პირამიდის „შიხედვით, ადამიანს აქვს საბაზისო საჭიროებები, რომელთა დაკმაყოფილების შემდეგ მას უჩნდება შემდეგი დონის საჭიროება. მარკეტინგის ამოცანაა, განსაზღვროს მომხმარებლის საჭიროება და, შესაბამისად, დააკმაყოფილოს ის.



ბაზრის სეგმენტაცია – ეს არის ბაზრის სეგმენტებად დაყოფის პროცესი.

ბაზრის სეგმენტი შედგება მომხმარებლებისაგან, რომლებიც ერთნაირად რეაგირებენ მარკეტინგის სტიმულატორებზე.

ცნობილია ბაზრის სეგმენტაციის 5 ალტერნატივა. სეგმენტაცია შესაძლებელია მოხდეს მომხმარებლის ნებისმიერი მახასიათებლის მიხედვით, მაგრამ, როგორც წესი, აუცილებლად ხდება სეგმენტაცია 4 ძირითადი პრინციპის შესაბამისად:

- სეგმენტაცია **გეოგრაფიული** პრინციპით გულისხმობს ბაზრის დაყოფას შემდეგი ნიშნებით: სახელმწიფო, რეგიონი, ოლქი, ქალაქი, უბანი, კლიმატი და ა.შ.

- სეგმენტაცია **დემოგრაფიული** პრინციპით გულისხმობს მოსახლეობის დაყოფას შემდეგი ნიშნებით: სქესი, ასაკი, ოჯახის სტრუქტურა, შემოსავლების დონე, საქმიანობის სახეობა, განათლება, რელიგია, რასა, ეროვნება და ა.შ.
- სეგმენტაცია **ფიქტურული** პრინციპით გულისხმობს ბაზრის დაყოფას შემდეგი შესაძლო ნიშნებით: ცხოვრების წესი (ტრადიციული, ესტეტი, ექსტრემალი), პიროვნების ტიპი (ავტორიტეტული, პატივმოყვარე, ადამიანები, რომლებიც როგორც ყველა“ ისე იქცვიან), საზოგადოებრივი კლასი და ა.შ.
- სეგმენტაცია **ქვევის** პრინციპით – ამ შემთხვევაში ბაზარი იყოფა შემდეგი ნიშნებით: ცოდნა, შეხედულება, საქონლის გამოყენების ხასიათი და რეაქცია პროდუქციაზე (ამ პრინციპს მიიჩნევენ აპტიმალურად) და ა.შ.

➤ გაითვალისწინეთ შემდეგი

საბაზრო სეგმენტი უნდა იყოს:

- გაზომვადი;
- მარტივად საკომუნიკაციო და მისაწვდომი;
- რეალური და მდგრადი;
- სარგებლის მომტანი.

არსებობს მიზნობრივი ბაზრის შერჩევის 5 ალტერნატიული სტრატეგია:

1. ერთ სეგმენტზე კონცენტრაცია;
2. კონკრეტულ მოთხოვნილებაზე ორიენტაცია;
3. მომხმარებელთა ჰგუფზე ორიენტაცია;
4. განსხვავებული სეგმენტის დაპყრობა;
5. ბაზრის სრული დაპყრობა.

A			
B		●	
C			
	1	2	3

1. ერთ სეგმენტზე კონცენტრაცია

A			
B	●	●	●
C			
	1	2	3

2. კონკრეტულ მოთხოვნილებაზე ორიენტაცია

A		●	
B		●	
C		●	
	1	2	3

3. მომხმარებელთა ჰგუფზე ორიენტაცია

A			●
B	●		
C		●	
	1	2	3

4. განსხვავებული სეგმენტის დაპყრობა

A	●	●	●
B	●	●	●
C	●	●	●
	1	2	3

5. ბაზრის სრული დაპყრობა

მომხმარებელთა ჰგუფები:

1 - ახალგაზრდები

2 - საშუალო ასაკის

3 - მოხუცები

პროდუქტი:

ტკივილგამაყრებელი წამალი:

A - სწრაფი მოქმედების

B - საშუალო სიმძლავრის

C - მსუბუქი მოქმედების

8. ბაზრზე საჭრელი პოზიციონირება

ბაზარზე საქონლის პოზიციონირება გულისხმობს მის განსაკუთრებულ, სხვებისგან განსხვავებული პოზიციის უზრუნველყოფას მომხმარებლის ცნობიერებაში.

მიუხედავად იმისა, რომ საბაზრო ეკონომიკაში ყველაფერი ძალიან შეზღუდულია, მარკეტოლოგებისთვის ყველაზე დეფიციტური რესურსი არის განსხვავებული ადგილი ადამიანის ცნობიერებაში, ხოლო იარაღი, რომლითაც შიძლება მოპოვო ეს ადილი, არის მომხმარებლის ინტერესი და კეთილგანწყობა

კარგი ბრენდინგით მიიღოვა ბაზარზე პროდუქტის პოზიციონირება. თუმცა, ძალიან ხშირად არის დაბნეულობა ამ ტერმინთან დაკავშირებით. რა არის **ბრენდი** და **ბრენდინგი?**

რეკლამა? ლოგო? კომპანიის სახელი? ნათელი ფერები? იმიჯი თუ იქნებ სლოგანი?

ბრენდი არ არის ლოგო და ბრენდი არ არის სახელი! ბრენდი არის **დაპირება!**

ბრენდი არის ის, რასაც პირდებით თქვენს მომხმარებელს, ის განსხვავებული ადგილი, რომელსაც იკავებთ მათ ცნობიერებაში.

ბრენდინგი გაძლევთ საშუალებას, გააანალიზოთ, რომ თქვენ ხართ თქვენივე პროდუქტის მომხმარებელი, რაც გამორიცხავს დაშორებას თქვნისა და თქვენს მომხმარებელს შორის.

➤ გაითვალისწინეთ

გაუფრთხილდით თქვენს მომხმარებლებს და მათ ეყვარებით თქვენ და თქვენი ბრენდი. არასოდეს მოატყუოთ ისინი! დაპირდით მხოლოდ იმას, რასი შესრულებაც შეგიძლიათ. შემდეგ გაუყიდებული თქვენი პირობა რაც შეიძლება ხმამაღლა! და გახსოვდეთ, რომ თუ დაპირება არ არის რეალური, თქვენი მომხმარებელი იპოვის მას, ვისი პირობაც ნამდვილია, მარტივად დაგტოვებთ და წავა თქვენს კონკურენტთან.

➤ იცოდით თუ არა, რომ მომხმარებლის ცნობიერებაში შესაღწევად საჭიროა:

- იყო პირველი, შენი დამახსოვრება გაცილებით იოლი იქნება!
- თუკი პირველი არ სარ, დევიზად გამოიყენე ის ინფორმაცია, რაც შენს კონკურენტს გამორჩა!
- აღიარე შენი მე-2 ადგილი ბაზარზე, მაგრამ იყავი ამაყი იმით, რომ პირველზე უფრო მეტის კეთება გინევს!
- გამიქნე შენი თავი კონკურენტებისგან.
- იპოვე და დაიკავე მომხმარებლის ცნობიერებაში თავისუფლად დარჩენილი ადგილი.

დ. მარკეტინგის პრატიკები

მარკეტინგის კომპლექსი ცნობილია **4P**“თეორიის სახელით, აյ თითოეული პროდუქტის გამოშვებისათვის დგება სტრატეგია მისი ბაზარზე პოზიციონირებისათვის.

მარკეტინგული კომპლექსი



პროდუქტი არის ნებისმიერი რამ, რაც აკმაყოფილებს საჭიროებას ან მოთხოვნილებას და გამოდის ბაზარზე ყურადღების მიქცევის, შესყიდვის ან გამოყენების მიზნით. პროდუქტი შეიძლება იყოს: ნივთი, მომსახურება, ადგილი, ორგანიზაცია, იდეა და სხვ.

პრომოუშენი – მიზნობრივ კავშირებითან კომუნიკაცია ირგანიზაციისა და მისი მომსახურების შესახებ, რაც გულისხმობს ნებისმიერი ინსტრუმენტის გამოყენებას - რეკლამა, PR, პერსონალური გაყიდვები და ა.შ.

აღგილი – სადაც ხდება მომსახურების მიწოდება. ეს შეიძლება იყოს კლინიკა ან ექიმის ვიზიტი ბინაზე.

ფასი – ვინროვ გაეცით, ფასი – ესაა ღირებულების ფულადი გამოხატულება, უფრო ფართო გაგებით კი, ფულის ის რაოდენობა, რომელიც პროდუქტის გამოყენებით მიღებული სარგებლის სანაცვლოდ იხდევინება.

პროცესის პლაგინი

პროცესის ორ ძირითად ჯგუფად ყოფენ – მოხმარების ხასიათისა და ყიდვის საბაზის მიხედვით:

- **სამომხმარებლო** (ინდივიდუალური მოხმარების) – მას მიეკუთვნება ის საქონელი და მომსახურება, რომელ-საც შეიძენს საბოლოო მოხმარებელი პირადი გამოყენებისათვის;
- **საწარმო** (ბიზნესსაქონელი) – მას მიეკუთვნება ისეთი სახის საქონელი და მომსახურება, რომელსაც მომხმარებელი ყიდულობს შემდგომი გადამუშავების ან სამეურნეო საქმიანობაში გამოსაყენებლად.

პროცესის ასორტიმენტი

ასორტიმენტის მახასიათებლები:

- **ჰორიზონტალური** (შამპუნი, ბალზამი, სპეციალური დანიშნულების თმის კრემი);
- **ვერტიკალური:** (შამპუნი მშრალი თმისთვის, ნორმალური თმისთვის, ბავშვის შამპუნი, კაცის შამპუნი);

საუკეთესო მაგალითია კომპანია პროქტერ ენდ გემბლის პროცესი.

სასაქონლო ნიშანი (გარე)

- სასაქონლო მარკა ან უბრალოდ მარკა არსებობს სახელის, ტერმინის, ნიშნის, სიმბოლოს, ნახატის, ასოების, რიცხვების ან მათი სხვადასხვა კომბინაციის სახით.
- სასაქონლო მარკა საქონელს ენიჭება სხვა საწარმოს ანალოგიური საქონლისაგან განსხვავების მიზნით.
- სასაქონლო მარკის ის ნაწილი, რომელსაც სიტყვიერად გამოთქვამენ, სამარკო სახელწოდებაა.

ბრენდინგი

პროცესი, რომლის დროსაც პროცესი მომხმარებლისთვის ხდება ცნობადი, შემდეგ კი მიმდინარეობს მუშაობა ცნობადობის შესანარჩუნებლად.

ბრენდის კაპიტალში იგულისხმება ის ღირებულება, რომელსაც ბრენდდასხელება უმატებს ბაზარზე პროცესი.

პროცესის შეფერხა და მარკირება

შეფერხაში იგულისხმება საქონლის სათავსი ან გარსი, რომლის ძირითადი დანიშნულება გაფუჭებისა და დაზიანებისაგან საქონლის დაცვაა.

მაგრამ შეფერხაში დანიშნულების მხოლოდ მათზე დაყვანა არათვრით არ შეიძლება, საქონლის დროულად მოხსნა ნარმოებიდან აგრეთვე მიმართულია:

1. უზრუნველყოს საქონლის რაციონალური პარტიის შექმნა, ტრანსპორტირების, დატვირთვისა და გადმოტვირთვის გაიოლებისათვის;
2. მისცეს შესაძლებლობა შესაბამისი პროფილის საწარმოებს საქონლის რაციონალური ოდენობის შენახვისათვის;
3. იყოს რეკლამის მნიშვნელოვანი წყარო.

კონკურენტურიანობა გულისხმობს საქონლის იმ ნიშან-თვისებების ერთობლიობას, რომლებიც განსაზღვრავენ ბაზარზე მის წარმატებას და უპირატესობას, მასთან კონკურენციაში მყოფ ანალოგიურ საქონელთან შედარებით.

საქონლის კონკურენტურიანობის ძირითადი მაჩვენებელია ხარისხი.

ხარისხი არის იმ ნიშან-თვისებათა ერთობლიობა, რომლებიც განსაზღვრავენ საქონლის მიერ მომხმარებლების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების უნარს.

მომსახურება და მისი მახასიათებლები

მომსახურება არის ნებისმიერი სახის საქმიანობა, რომელსაც ერთი მხარე სთავაზობს მეორეს. ამ დროს იქმნება ისეთი საქონელი, რომელსაც არ გააჩნია ნივთობრივი ფორმა.

მომსახურების მახასიათებლები:

- * არამატერიალურობა – ადვილად ვერ იქნება დემონსტრირებული;
- * ცვალებადობა – არასტაბილური ხარისხი;
- * შენახვის შეუძლებლობა;
- * მომხმარებისა და წარმოების ერთიანობა.

ვ. მომხმარებელთა ტიპები

მომხმარებელთა ქცევა, მომხმარებელთა ტიპები

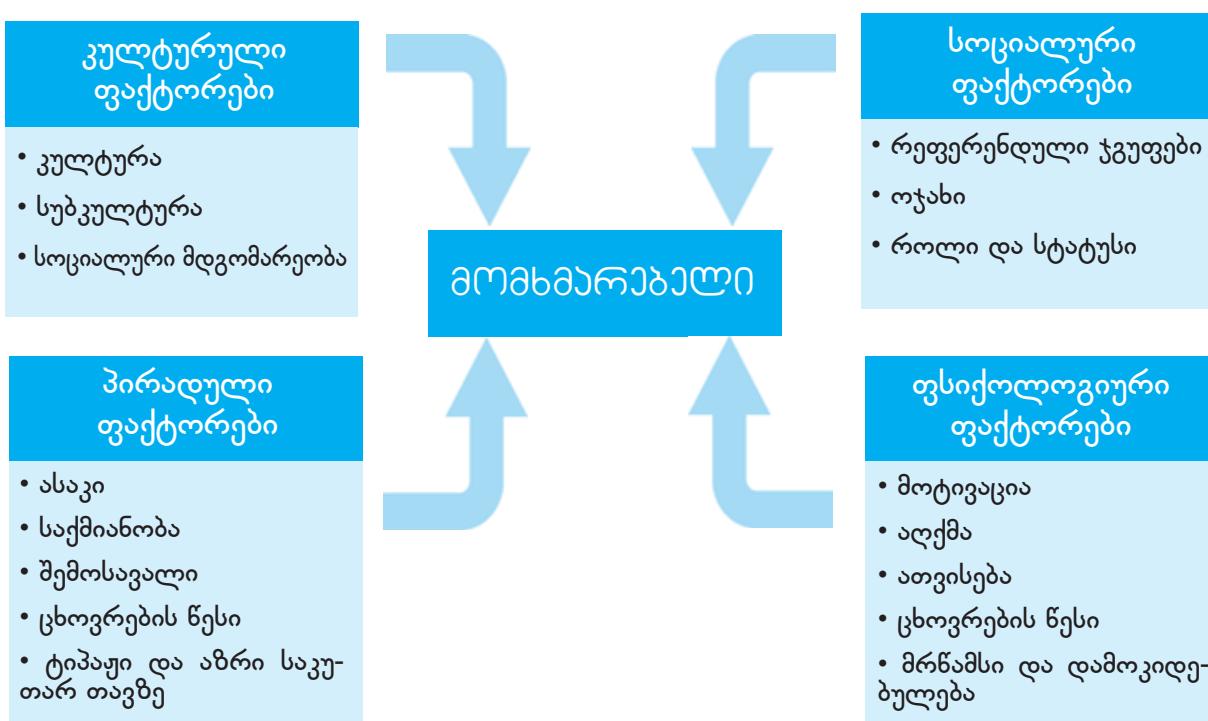
საქართველოს სამომხმარებლო ბაზარი შედგება იმდენი ადამიანისაგან, რამდენიც ცხოვრობს ქვეყანაში. ისინი არ-სებითად განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან შემოსავლების, ასაკის, ცხოვრების სტილის, გემოვნების მიხედვით.

მნაროებლები უფრო და უფრო მეტ ფულს ხარჯავენ მომხმარებლების შესწავლაზე, ცდილობენ, გაარკვიონ ვინ არიან მათი მყიდვებლები და მომხმარებლები, როგორ ყიდულობენ ისინი, როდის ყიდულობენ, სად და რატომ. როგორ რეაგირებენ მომხმარებლები მარკეტინგის სხვადასხვა სტიმულებზე, ფასზე, რეკლამაზე და ა.შ. მსყიდვებლობითი მოდელის თანახმად, მარკეტინგის სტიმულები აღწევენ ადამიანის ცნობიერების „შავ ყუთში“ და შესაბამისად ინვევნი რეაქციას.

მარკეტინგის ერთ-ერთი რთული ამოცანა სწორედ მომხმარებლის ცნობიერების „შავ ყუთში“ შეღწევაა.

მომხმარებლის მახასიათებლები არის ის ფაქტორები რომლებიც მოქმედებს ადამინიზე საქონლის შეძენისას. აქ ძირითადად იგულისხმება 4 ფაქტორი: კულტურული, სოციალური, პირადული, ფსიქოლოგიური.

ყიდვაზე მოქმედი ფაქტორები და მახასიათებლები



მყიდვებლის ძირითადი ტიპები

მორჩილი მომხმარებელი, როგორც წესი, არ გამოხატავს უკმაყოფილებას.

ეს თქვენთვის ცუდია – არ გამოხატავს არ ნიშავს, რომ კმაყოფილია და ისევ დაბრუნდება. თქვენ უნდა ეცალოთ, მოიპოვოთ მისი კეთილგანწყობა და მიიღოთ შეფასებები.

ავრესიული მომხმარებელი

მორჩილი მომხმარებლის სრულიად საპირისპირო ტიპაჟი. ხშირად გამოხვამს საჩივრებს, როგორც წესი, ხმამაღლა და ხანგრძლივად;

თქვენი რეაქცია: მოუსმინეთ ბოლომდე, კითხეთ: კიდევ რაიმეს ხომ არ დაამატებთ? აუცილებლად დაეთანხმეთ, რომ

პრობლემა არსებობს და ასევე მიაწოდეთ ინფორმაცია, თუ რა გაკეთდება იმისათვის, რომ ეს პრობლემა მოგვარადეს.

საშიშროება: უკუაგრესია; აგრესიული მომხმარებელი არ განენცობა კარგად ბოდიშებისა და თავის მართლების მიმართ.

მომხმარებელი, რომელსაც მხოლოდ საუკეთესო სურს

ასეთი ტიპის მზადაა ნებისმიერი თანხა გადაიხადოს, ოღონდ იყიდოს რაღაც განსაკუთრებული, განსხვავებული და პრესტიული;

მათ აინტერესებთ შედეგი; ყოველთვის მოუსმინეთ პატივისცემით და დაუსვით ბევრი კითხვა, რათა ამომწერავად მიიღოთ მისგან ინფორმაცია რა სურს. არც მომხმარებლის ამ ტიპს უყვარს ბოდიშების მოხდა და თავის მართლება.

გამომძალველი მომხმარებელი

ეს მომხმარებელი ჩივის არა იმიტომ, რომ მოგვარდეს მისი რომელიმე პრობლემა, არამედ იმიტომ, რომ მიიღოს ის, რაც არ ეკუთვნის (მაგალითად, 1 უფასო დღე სასტუმროში ან ვახშამი რესტორანში);

თქვენ უნდა შეინარჩუნოთ ობიექტურობა და სიმშვიდე. დაუსვით კითხვები კონკრეტულად რა არ მოეწონა და რატომ?

ქრონიკულად მომჩივანი მომხმარებელი

ის არასოდეს არის კმაყოფილი; ყოველთვის რაღაც ნაკლი არსებობს; მისი მისიაა იწუწუნოს; თუმცა – ის თქვენი მომხმარებელია;

თქვენ გჭირდებათ ექსტრაორდინალური სიმშვიდე. უნდა მოუსმინოთ ძალიან, ძალიან მშვიდად – საჭირო არაა ახსნა-განმარტებები. ის წუწუნებს იმიტომ, რომ მოისმინოს „ბოდიში“ და მიიპყროს ყურადღება. ასეთ შემთხვევაში ის გაავრცელებს დადებით ინფორმაციას.

რა ვქნათ?

- მიეცით მომხმარებელს შესაძლებლობა, იწუწუნოს და გამოხატოს თავისი უკმაყოფილება;
- უბოძეთ სრული და აბსოლუტური ყურადღება;
- მოუსმინეთ ბოლომდე – არ შეანცვეტინოთ;
- დაუსვით კითხვები (მაგალითად, კიდევ რამეს ხომ არ დაამატებდით?);
- დაუდასტურეთ, რომ პრობლემა ნამდვილად არსებობს, არასოდეს გაუწიოთ წინააღმდეგობა და არ ეცა-დოთ საპირისპიროს დამტკიცებას;
- მოუხადეთ ბოდიში;
- განუმარტეთ როგორ აგვარებთ ამ პრობლემას (თუნდაც ფორმალურად);
- დაბოლოს, უთხარით მადლობა.

3. საღისტორიუმი პრინციპები

დისტრიბუციის არხები არის იმ ურთიერთდამოკიდებულ ორგანიზაციათა ჰაუზი, რომელიც ჩართულია საბოლოო მომხმარებლისათვის პროდუქციის ან სერვისის მიწოდებაში.

საღისტრიბუციო არხების არჩევა არის ერთ-ერთი ყველაზე რთული გადაწყვეტილება, რომლის მიღებაც უწევს მენეჯერს.

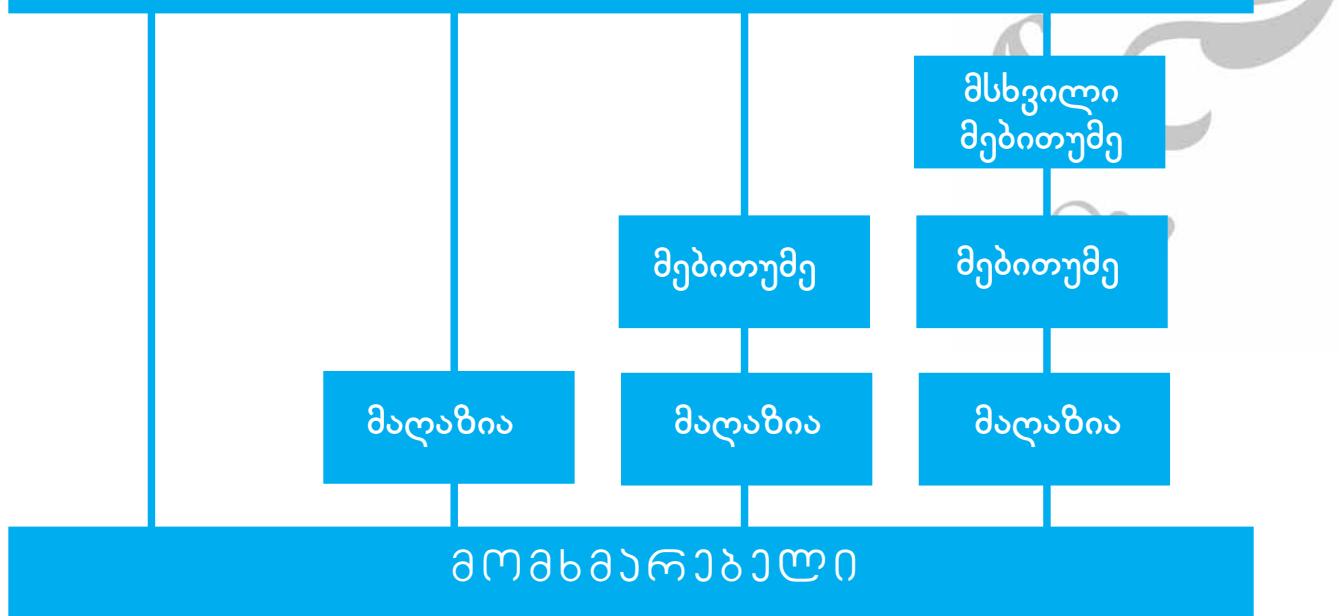
თუ მწარმოებელი აიღებს საკუთარ თავზე ამ ფუნქციებს, მაშინ მას დანახარჯები გაეზრდება და აიწევს პროდუქციის ფასიც; თუ შეამავლები გააკეთებენ იგივეს, მაშინ თვითონ გაზრდიან ფასს, რათა დაფარონ დანახარჯები და მიიღონ მოგება. ამიტომ ნებისმიერ შემთხვევაში, რაც უფრო დაშორებულია მომხმარებელი მწარმოებელს, მით უფრო ძვირი უქდება ამ პროდუქციის ყიდვა.

სავაჭრო შეამავლები – დამოუკიდებელი ორგანიზაციები, რომლებიც ხელს უწყობენ საქონლის გასაღების სტრულირებას. მაგ: ბითუმად და საცალო მოვაჭრები, ბროკერები და აგენტები, სატრანსპორტო კონპანიები, საწყობები, ბანკები და სხვა.

როგორც წესი, არსებობს 0–დონიანი, 1–დონიანი, 2–დონიანი, 3–დონიანი გასაღების არხები

ნებოდან არხი, ანუ პირდაპირი დისტრიბუცია არის დისტრიბუციის არხი, რომელსაც არა აქვს შეაღედური რგოლი: მწარმოებელი ყიდის პროდუქციას უშეალოდ მყიდველზე. ამის მაგალითია კოსმეტიკური ფირმა ეივონი. საუკუნეზე მეტია „ეივონი“ არ იყენებს შეამავლებს და პირდაპირი მარკეტინგით ახორციელებს გაყიდვებს.

მრავალებალი



დისტრიბუციაზე მოქმედებს სხვადასხვა ფაქტორები, რომლებიც, საბოლოო კამპი, ახდენს გავლენას გაყიდვებზე:

- **ფირმის სასაქონლო სახე და მახასიათებლები** (მაღაზუჭებადი საქონლი მოითხოვს პირდაპირი მარკეტინგის გამოყენებას, მსხვრევადი მასალები კი ჩატვირთვა-გადმოტვირთვის სამუშაოების მინიმალურ რაოდენობას).
- **ყოველდღიური მოხმარების საქონლის შემთხვევაში** აუცილებელია, ყურადღება გამახვილდეს ობიექტის მდებარეობაზე, გასათვალიშინებელია გზასთან სიახლოვე, გზის ორშერივობა, მუდმივი კლიენტების არსებობა, მომხმარებლისთვის ობიექტის პოზიციონირება.
- **ადგილი მაღაზიაში** – გაყიდვები დამოკიდებულია ობიექტებში თაროს სიგრძეზე, წარმოდგენილობასა და კონკურენტების საქონლის მდებარეობაზე. მომხმარებლის არჩევზე ასევე მოქმედებს საქონლის დალაგების წესი, ფერთა გამა, თაროების მდებარეობა საფასო პოზიციების მიხედვით.
- **კონკურენტები** (გასათვალისწინებელია კონკურენტების მიერ შერჩეული განაწილების არხების მდგომარეობაც. ხშირად კონკურენტები ერთმანეთს კონკურენციას უწევენ ერთსა და იმავე სავაჭრო წერტილში, ერთი და იგივე მაღაზიის თაროზე).
- **და მაკროგარემო** (ეკონომიკა და სამრთლებრივი რეგულირება).

სამომხმარებლო და საწარმოო ბაზრები

სამომხმარებლო ბაზრები წარმოდგენს ცალკეულ პირებს ან მეურნეობებს, რომლებიც ყიდულობენ ან იძენენ სხვა გზით საქონელსა და მომსახურებას პირადი მომხმარებებისთვის.

სამერარმეო ბაზრები – ბაზარი, რომელზეც სხვა კომპანიები ყიდულობენ საქონელს ან მომსახურებას.

ზემოთ მოცემული სქემები, ძირითადად, ასახავს სამომხმარებლო ბაზრებზე სადისტრიბუციო არხების სისტემას. დაახლოებით ანალოგიური სქემით ხდება საწარმოო ბაზრებთან მიმართებაში სადისტრიბუციო არხების მართვა. თუმცა არსებობენ კომპანიები, რომლებიც ემსახურებიან, როგორც საწარმოო, ისე სამომხმარებლო ბაზრებს.

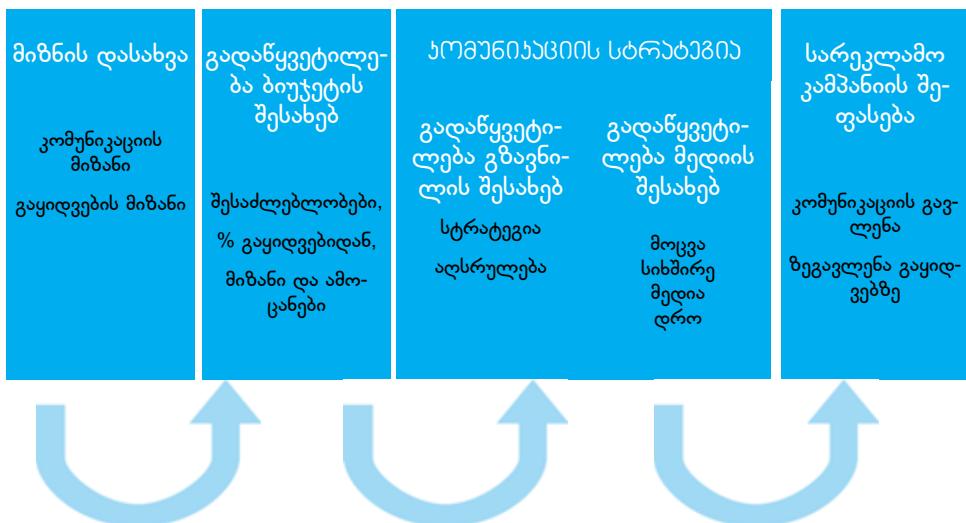
ზ. პრაგნოსტიკის ერთი

მარკეტინგულ კომუნიკაციებს უწოდებენ მყიდველისა და გამყიდველის ურთიერთობას, სხვადასხვა მედიასაშუალებებით ინფორმაციის გავრცელებას.

მარკეტინგული კომუნიკაციის მიზანია პროდუქტის რეალიზაციის დაჩქარება, შემდეგი ამოცანების გადაწყვეტით:

1. კომპანიისა, მისი საქმიანობის შესახებ მომხმარებლისა და საზოგადოების ინფორმირება;
2. მოთხოვნის გაზრდა პროდუქტზე;
3. პროდუქტის დიფერენციაცია;
4. პროდუქტის ფასეულობის ხაზგაშმა;
5. გაყიდვების მოცულობის შენარჩუნება.

კომუნიკაციის არჩევის გადაწყვეტილება



ინფორმაციის მიმღების რეაქცია

იმ შემთხვევაში, თუ შეტყობინების შინაარსი იქნა აღქმული და გაგებული მიმღების მიერ, რეაქცია შეიძლება იყოს სხვადასხვაგვარი:

- პირმა შეიძლება ზუსტად დაიმახსოვროს მიმართვის შინაარსი, თუმცა არანაირი რეაქცია არ მოჰყვეს ამას;
- თუ მიმართვაში შექმნა განსაზღვრული უპირატესობა პროდუქტის მიმართ, შესაძლოა გამყარდეს უკვე მიღებული გადაწყვეტილება ყიდვაზე;
- ეფექტურანმა უკურნეაქციამ გავლენა უნდა მოახდინოს მიზნობრივი ჭრულობის ქვევაზე. ეს შეიძლება გამოიხატოს შემდგომი ინფორმაციის მოძიებაში ან სასინჯ ყიდვაში.

მედიასაშუალებები

კომუნიკაციის ძირითადი ნაწილი მომხმარებელს მიერთდება მასმედიის საშუალებით: პრესა, ტელევიზია, ურნალები და რადიო.

პერსონალური და არაპერსონალური კომუნიკაცია

პერსონალური კომუნიკაცია გულისხმობს ორი ან მეტი პერსონის უშუალო, პირდაპირ კომუნიკაციას. (ორი პიროვნების უშუალო ურთიერთობა, ინდივიდი ატარებს პრეზენტაციას აუდიტორიის წინაშე, სატელეფონო საუბარი, მეილი და ფოსტა).

პერსონალური კომუნიკაცია

გაყიდვები
მომხმარებლის მომსახურება
ტრენინგი
„სიტყვის ძალა“

პერსონალური გაყიდვები – სიტყვიერი პრეზენტაცია, საუბარი პოტენციურ მყიდველთან პროდუქტის გაყიდვების უზრუნველყოფის მიზნით.

რეალურად პერსონალურ გაყიდვებს ანარმოებს ის პირი, რომელთანაც მომხმრებელს აქვს პირველი შეხება. მნიშვნელოვანია, რომ იგი ამომწურავად იყოს ინფორმირებული. ასევე უცილებელია, რომ მომხმარებელს შესთავაზოთ ზომიერი მოცულობის მომსახურება, რათა არ დარჩეს შთაბეჭდილება, რომ მას არასაჭირო და ზედმეტ პროდუქტებს სთავაზობენ.

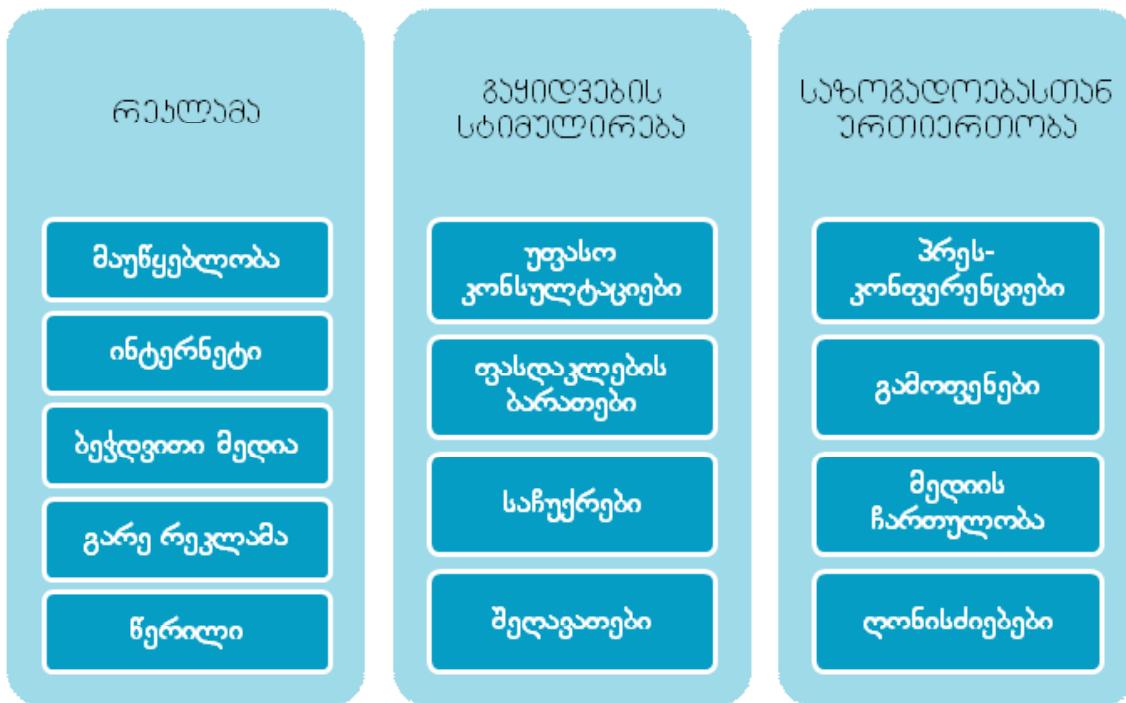
მომხმარებლის მომსახურება – ამ შემთხვევაში იგულისხმება ის დამატებითი მომსახურება, რაც თან ახლავს პროდუქტს. მომსახურების სფეროსთვის ეს არ არის პირდაპირი ის მომსახურება რასაც სთავაზობენ მომხმარებელს, არამედ ის შესაძლებლობები და ყურადღება, რომელსაც მომხმარებელი იღებს მოსაცდელში.

ტრენინგი – საინფორმაციო შეხვედრების გამართვა სხვადასხვა თემატიკაზე, რითაც, საბოლოო ჯამში, არწმუნებთ მომხმარებელს ისარგებლოს თქვენი მომსახურებით ან შეიძინოს თქვენი პროდუქტი.

„სიტყვის ძალა“ – საქართველოში ინფორმაციის გავრცელების ერთ-ერთი ყველაზე მძლავრი იარაღი. ეს არის იმ

მომხმარებლის რეკომენდაცია ან, პირიქით, უარყოფითი ინფორმაცია, რომლმაც უკვე ისარგებლა თქვნი მომსახურებით. რიგ სთვეროებში პოტენციური მომხმარებელი განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევს სხვა, მისთვის კომპეტენტური ადამიანის შეფასებას და ცდილობს მათგან ინფორმაციის მიღებას. ზოგადად, რაც უფრო ძვირადღირებულია პროდუქტი, მით უფრო მეტ მონაცემებს აგროვებს პოტენციური მომხმარებელი სანაცნობო წრეებში.

არაპერსონალური კომუნიკაციის არხები მოიცავს მედიის ნებისმიერ საშუალების გამოყენებას კომუნიკაციის პროცესში. (ბეჭდვითი მედია: გაზეთი, ურნალი; სამაუწყებლო მედია: რადიო, ტელევიზია; დისპლეი მედია: ბილბორდი, ბეკლიტი, ლაიტბოქსი, პოსტერი).



რეკლამა – პროდუქტსა თუ მომსახურებაზე ნებისმიერი ფასიანი საშუალებითა და ფორმით გავრცელებული ინფორმაცია, რომელიც გამიზნებულია პირთა განუსაზღვრელი წრისათვის და ემსახურება ინტერესის ფორმირებასა და შენარჩუნებას, აგრეთვე მათი რეალიზაციის ხელშეწყობას.

რეკლამა შეიძლება იყოს სხვადასხვა ხასიათის, როგორც ინფორმაციული თვალსაზრისით, ისე მიზნის გათვალისწინებით:

- **ინფორმაციული**, რომლის ამოცანაა აცნობოს ბაზარს: ახალი პროდუქტის არსებობა; ცვლილებები ფასში; აუხსნას პროდუქტის გამოყენების მეთოდები; არასწორი წარმოდგენების გაქარნებულება; ფირმის იმიჯის ჩამოყალიბება.
- **დარწმუნებითი**, რომლის ამოცანაა: პროდუქტის მიმართ უპირატესობის ჩამოყალიბება; სხვა კონკურენტის-გან მომხმარებლის გადმობირება; დაარწმუნოს მომხმარებელი დაუყოვნებლივ იყიდოს ან ენდოს შუამავალს.
- **შესეხნებითი**, რომლის ამოცანაა შეახსენოს მომხმარებელს პროდუქტის არსებობის შესახებ. ამ დროს მომხმარებელი უკვე იცნობს პროდუქციას და სარეკლამო საშუალებით შესაძლებელია პროდუქტი დასტურდეს უახლოეს მომავალში; სად შეიძლება იყიდოს პროდუქტი; პროდუქტის შესახებ გათვითცნობიერების მაღალი დონის შენარჩუნება.

გაყიდვების სტიმულირება – გულისხმობს ზეგავლენის მრავალსახიანი საშუალებების გამოყენებას, რომელიც მოწოდებული იქნება დააჩქაროს ან/და გაზარდოს ბაზრის საპასუხო რეაქცია.

გასაღების სტიმულირების საშუალებებია:

- უფასო პროდუქტია,
- დილერების პრემიები,
- დილერების კონკურსები,
- საერთო რეკლამის ჩატარება.

საკუთარი გაყიდვების პერსონალის სტიმულირების საშუალებებია:

- პრემიები;
- კონკურსები;
- მიღებები;

- სპეციალიზებული სიმპოზიუმები;
- კონფერენციები.

საზოგადოებასთან ურთიერთობა – კეთილგანწყობილი დამოკიდებულების აგება, ურთიერთობების აწყობა სხვა-დასხვა მიზნობრივ აუდიტორიასთან, ცუდი იმიჯის გამოსწორება.

პროპერტეიტი გულისხმობს ინფორმაციის გავრცელებას წესისმიერი არაფასიანი საშუალებით, რომელიც შეიძლება წაიკითხოს, ნახოს, მოისმინოს პოტენციურმა ან არსებულმა მომხმარებელმა. პროპერტეიტისათვის მიმართავნო შემ-დეგ ძირითად საშუალებებს:

- პრესასთან კავშირების დამყარება და შენარჩუნება (ინფორმაციის გავრცელება საინფორმაციო ან სპეციალურ გადაცემაში);
- სასაქონლო პროპერტეიტი (აქციები კონკრეტული პროდუქციის პოპულარიზაციის მიზნით, კონცერტები, რადიო ან სატელევიზიო გათამაშებები, პრეზენტაციები);
- ლობიიზმი (აქტიური მუშაობა საკანონმდებლო სტრუქტურებთან, კომპანიისთვის სასარგებლო კანონის მიღების ან სხვა მიზნით).
- სარეკლამო კამპანია – რამდენიმე სარეკლამო ღონისძიება, რომელიც გაერთიანებულია საერთო მიზნების გარშემო, გასაზღვრული დროის პერიოდში ისე, რომ ყველა ეს ღონისძიება ავსებს ერთმანეთს.

ფასი

ფასი - Price მარკეტინგის მიერის ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტია. მომხმარებელთა ხარისხიანი და ხელმი-საწყდომი პროდუქტის შეძენისა და ფირმების მოგების მიღების სურვილის დაკმაყოფილება მხოლოდ კარგი და მოქნილი საფასო პოლიტიკის გამოყენებითაა შესაძლებელი.

მიუხედავად ასეთი მნიშვნელობისა დღესდღეობით მცირეა იმ ფირმათა რაოდენობა, რომელთაც კარგად გათვალისწილები და შერჩეული საფასო პოლიტიკა აქვს. ამ სფეროში მოღვაწე ერთ-ერთი წარმატებელი ექსპერტი ამბობდა: „თუ ეფექტური პროდუქტის დამუშავება, დისტრიბუცია და დაწინაურება იძლევა ბიზნესში წარმატების საფუძვლებს, კარგად შერჩეული საფასო პოლიტიკა კი უკვე დიდი მოგების საწინდარია!“ „Sell value not Price!“

რა არის ფასი?

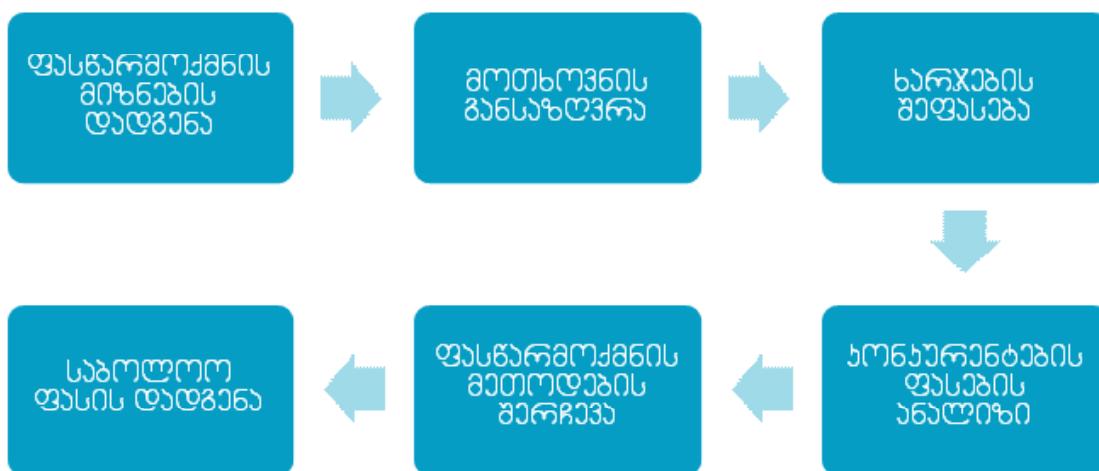
ფასი – ღირებულების ფულადი გამოხატულება, რომლითაც შეფასებულია პროდუქტი. უფრო ფართო ფართო გაგებით კი, ის ფასეულობა, რასაც მყიდველი ცვლის პროდუქტის გამოყენებით მიღებულ სარგებელზე.

ფასის უპირატესობები მარკეტინგის კომპლექსის სხვა ელემენტებითან შედარებით:

- მისი შეცვლა სწრაფადაა შესაძლებელი;
- ზეგავლენას ახდენს მყიდველის არჩევანზე;
- ფასზე პირდაპირ არის დამოკიდებული გაყიდვები;
- ის ერთადერთია, რაც უკავშირდება შემოსავლის მიღებას.

ფასწარმოქმნის პროცესი

ფასის დადგენის პროცესში გამოყოფენ 6 ეტაპი:



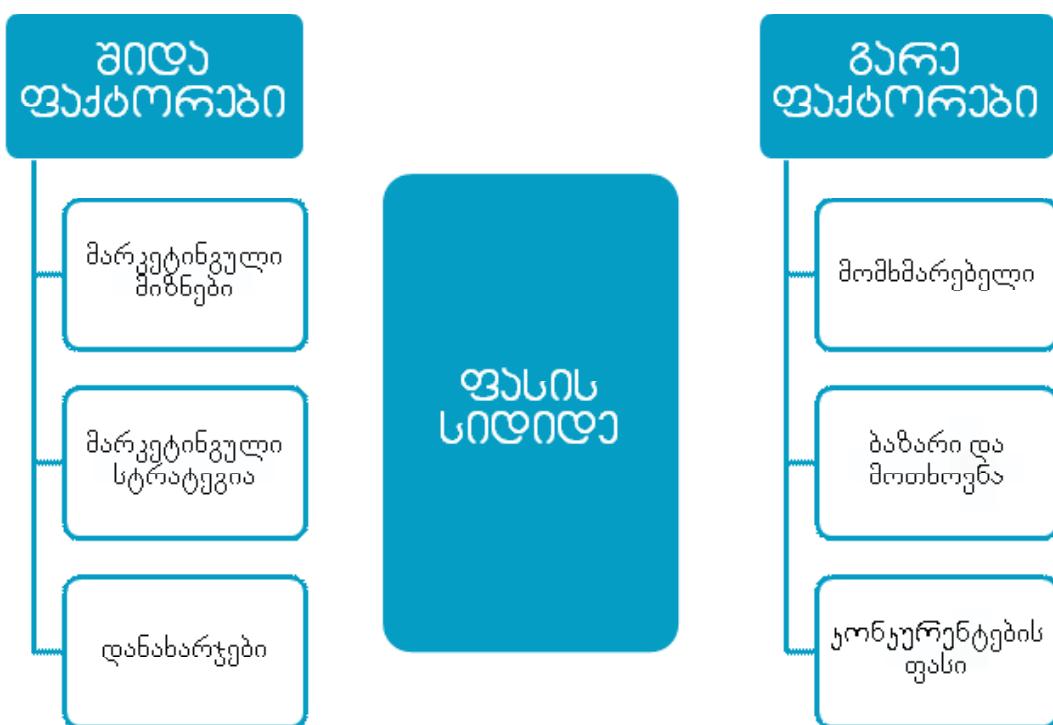
ფუნქციონალური სამოვალებები

ფუნქციონალური სამოვალებების მიზნების შესაბამისად, განსხვავებული ამოცანები შეიძლება ქონდეს:

1. მოგების მიღება – ასეთ შემთხვევაში აწესებენ მაქსიმალურად მაღალ ფასს და ცდილობენ მოგების მაქსიმიზაციას;
2. ხარჯების დაფარვა – საწყის ეტაპზე, შეიძლება მოგინიოთ ისეთი ფასის დაწესება, რომელიც მხოლოდ ხარჯების დაფარვისათვის იქნება საკმარისი;
3. მოთხოვნის შექმნა – თუ კომპანია ახლა იწყებს პროდუქტის გამოშვებას, რომლის მიმართაც მომხმარებელს ჰქონდება არ აქვს, აწესებენ საშუალო ფასს, რომელიც უზრუნველყოფს მინიმალური მოგების მოტანას, შეგრამ იმავდროულად გამოიწვევს ინტერესს მომხმარებელში.

ფუნქციონალური მოქმედი ფაქტორები

ფუნქციონალური მოქმედებს როგორც შიდა, ისე გარე ფაქტორები:



➡ შიდა ფაქტორები:

მარკეტინგული მიზნები – კომპანიის გადარჩენა, მიმღინარე მოგების ზრდა, საბაზო წილისა და პროდუქტის ხარისხის ზრდა.

მარკეტინგის კომპლექსის სტრატეგია – საფასო გადაწყვეტილება შესაბამისობაში უნდა მოდიოდეს პროდუქტის ხარისხთან, დიზაინთან, სადისტრიბუციო და საკომუნიკაციო გადაწყვეტილებებთან, ანუ მთლიანად კომპლექსში უნდა იქნეს განხილული (ამიტომაც არასაფასო ფაქტორებს საჭიროა დიდ მნიშვნელობა ენიჭებათ, საქონლის პოზიციონირება სწორედ ამ ნიშნის გათვალისწინებითაც უნდა მოხდეს, მაგალითები P&G).

დანახარჯები (მუდმივი, ცვალებადი და საერთო) – ფასების ფორმირების მთავარი ელემენტია. კომპანია, რომელიც უზრუნველყოფს დანახარჯების დაბალ დონეს, შეუძლია შედარებით დაბალი ფასების დაწესება, რაც გასაღების და მოგების ზრდის საფუძველია.

➡ გარე ფაქტორები:

ბაზარი და მოთხოვნა – მაშინ, როცა დანახარჯებით განისაზღვრება ფასების ქვედა დონე, ბაზარი და მოთხოვნა ადგენს მათ ზედა ზღვარს. ის სხვადასხვა ტიპის ბაზარზე განსხვავებულია (წმინდა კონკურენციის, მონოპოლისტური კონკურენციის, ოლიგოპოლისტური კონკურენციისა და წმინდა მონოპოლიის ბაზარი).

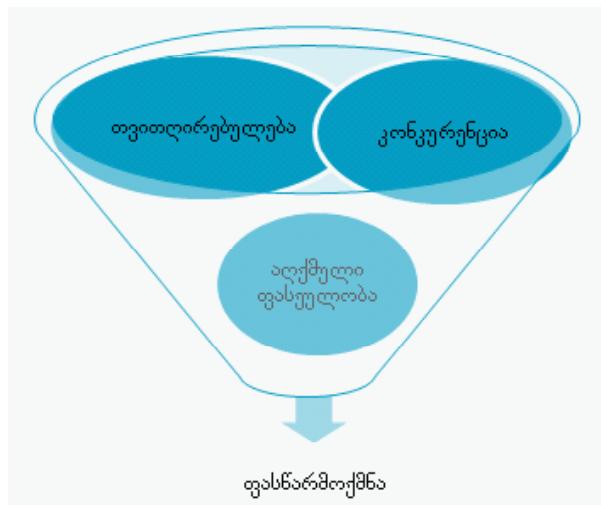
კონკურენცია – აქ იგულისხმება კონკურენტების წარმოების ხარჯების დონე, მეტი ფასები, რეაქციების განსაზღვრა ჩვენ მიერ განხორციელებულ საფასო ცვლილებებზე. უცილებელია, მუდმივად ხდებოდეს კონკურენტული საქონლის კონტროლი და მომხმარებელთა გამოკითხვა.

ეკონომიკა და მთავრობა – ინფლაცია, მაღალი საპროცენტო განაკვეთები, გადასახადები, ფასების ჰინობის ულური და ვერტიკალური ფიქსაცია (ჰინობის ულური – კონკურენტების მიერ ხელოვნურად გაზრდილი ფასები, ხოლო ვერტიკალური – მწარმოებლის ძალატანება ფასების გაზრდის შესახებ).

საზოგადოებრივი აზრი და სხვა – აქ იგულისხმება, ძირითადად ფასების დისკრიმინაცია, ანუ ერთი და იგივე მფლობელის მიერ ერთი და იგივე საქონლის მომხმარებელზე სხვადასხვა ფასად მიყიდვა. ეს კანონმსამართის აღმდეგობაა, თუმცა არსებობს გამონაკლისიც, როდესაც საქმე ეხება დიდი პარტიობით საქონლის ყიდვას საბითუმო ქადაგისთვის ან უშეალოდ არამწარმოებლისგან (შუამავლებების, დილერების მხრიდან).

ფასწარმოქმნის გეოგრაფია

ფასწარმოქმნის მეთოდი ეყრდნობა სამ საფეხურს



განსაზღვრავს ფასის ზედა და ქვედა ზღვარს:

მაღალი ფასი
ამ ფასის შემთხვევაში შეუძლებელია მოთხოვნის არსებობა

მომხმარებლის აღქმული ღირებულება

კონკურენტების ფასები და სხვა გარე ფაქტორები

თვითღირებულება

დაბალი ფასი
ამ ფასის შემთხვევაში შეუძლებელია მოგების მიღება

ფასწარმოქმნის ძირითადი მეთოდებია:

1. ფასწარმოქმნა თვითღირებულების საფუძველზე – თვითღირებულებას + დანამატი.



2. ფასწარმოქმნა აღქმული ფასულობის საფუძველზე – ამოსავალი წერტილია მომხმარებელი და მისი ფასულობები.



3. კონკურენციაზე დაფუძნებული ფასწარმოქმნა – კომპანია ფასს აწესებს კონკურენტთა ფასების მიხედვით და ნაკლებ ყურადღებას აქცევს დანახარჯებს ან მოთხოვნას ბაზარზე.

კონკურენტების ანალიზი

- ვინ არიან კონკურენტები?
- დირს კი მათთვის ყურადღების დათმობა?
- დავხარჯოთ ფიზიკური და ფინანსური ძალისსმება მათ შესწავლასა და ანალიზე?

ბაზარზე ადგილის მოსაპოვებლად და შემდგომში მისი როგორც მინიმუმ შენარჩუნებისათვის საჭიროა კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება. ამისათვის კი საჭიროა მომხმარებლის საჭიროების უკეთ დაკმაყოფილება. მომხმარებლის საჭიროების შესწავლასთან ერთად, უნდა გავიგოთ კონკურენტის სტრატეგიაც. ამისათვის კი უნდა გამოვყოთ ძირითადი კონკურენტები, გავაანალიზოთ მათი ძლიერი და სუსტი მხარეები და ასევე ვეცადოთ, განვსაზღვროთ თუ როგორი რეაქცია ექნება ჩვენ მიერ განხორციელებულ ამა თუ იმ სტრატეგიაზე.

კონკურენტების იდენტიფიკაციისას აუცილებელია მათი დაყოფა ორ კატეგორიად: დარგში კონკურენტები და მომხმარებლებთან მიმართებაში კონკურენტები. (მაგალითად, რადიო „ფორტუნა +“-ის კონკურენტები დარგში არიან სხვა რადიო არხები, ხოლო მომხმარებლებთან მიმართებაში შეიძლება იყოს ტელეარხი „1-ლი სტერეო“, „მაგისტრი“, MTV, მუსიკალური მაღაზიები და ა.შ.).

კონკურენტების ანალიზის ბოლო ეტაპი უმნიშვნელოვანესია და უზრუნველყოფს კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების გარემოს. უნდა განვსაზღვროთ რომელ კონკურენტთან დირს ბრძოლა, რომლის მომხმარებლის გადმობირების რესურსები გაგვაჩნია და, პირიქით, რომელ კონკურენტს უნდა მოვერიდოთ, ვეჯადოთ რომ მინიმალურად გადაიკვეთოს ინტერესები და იქეთ არ წაგვართვას მომხმარებელი. ამ თვალსაზრისით შეიძლება კონკურენტების დაყოფა:

- ძლიერი და სუსტი** (რამოდენიმე სუსტი კონკურენტის კლიენტების გადმობირება მნიშვნელოვნად აისახება ჩვენს გაყიდვებზე, ხოლო ძლიერ კონკურენტთან უმეტესად ჭაბებით თავდაცვის მექანიზმების მოფიცირება);
- ახლო და შორეული** (ითვლება, რომ პირველ რიგში ახლო (უშეალო) კონკურენტებზე უნდა მოვახდინოთ თავდასხმა, ვიდრე შორეულზე, მაგალითად, „პეტრ“ ცდილობს უპირატესობის მოპოვებას უფრო „რენოსთან“ ვიდრე „პორშესთან“ მიმართებაში).

SWOT ანალიზი

- SWOT ანალიზი დაგვეხმარება შევათვასოთ ჩვენი კომპანიის/პროდუქტის არსებული მდგომარეობის შეფასებაში და მოგვცემს საშუალებას, ოპტიმალურად დავგეგმოთ სტრატეგიული განვითარება.
- SWOT ანალიზი გულისხმობს ძლიერი და სუსტი მხარეების, საშიშროებისა და შესაძლებლობების შესწავლასა და ანალიზს.
- სქემატურად SWOT ანალიზს ასეთი სახე აქვს:



● მოდული 7:

ბუღალტრული კონცეპტი

მოდულის მიზნები:

- ახსნათ, რატომ არის მნიშვნელოვანი ნებისმიერი ბიზნესისთვის ბუღალტერიის სწორად წარმოება;
- მიიღოთ ინფორმაცია და გაეცნოთ სხვა-დასხვა სახის ბუღალტრული დოკუმენტაციის წარმოების პროცესს და საჭიროებას;
- იცოდეთ, თუ რა დროს არის აუცილებელი სალარო აპარატის გამოყენება;
- ისწავლოთ, თუ როგორ კეთდება მოგება-ზარალის ანგარიში.

ა. ბუღალტრული კონცეპტის მიზანების და წარმოება

ბუღალტრულ აღრიცხვას ნებისმიერი ტიპის საწარმოსთვის ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს. მისი ასეთი დიდი მნიშვნელობა განპირობებულია იმით, რომ ბუღალტერიის ანგარიშებს დიდ ყურადღებას უთმობენ როგორც ხელმძღვანელი პირები, ისე სახელმწიფო სტრუქტურები და საზოგადოება. ყველა მათგანს აქვს მიზეზი, თუ რატომაა საჭირო ბუღალტრული ინფორმაცია მათთვის. მაგალითად, კომპანიის ხელმძღვანელობას ეს ინფორმაცია აძლევს საშუალებას, რომ მიიღონ გადაწყვეტილებები ახალ პროექტებთან დაკავშირებით, წაახალისონ თუ არა კომპანიის მუშაკები და სხვ. რაც შეეხება სახელმწიფო სტრუქტურებს (საგადასახადო სამსახური, სტატისტიკის სამსახური), მათი ინტერესი სხვა მიზეზითაა გამოწვეული. მაგალითად, სტატისტიკის დეპარტამენტების აინტერესებს ამა თუ იმ ფირმის სხვადასხვა სახის ინფორმაცია. კერძოდ, რამდენი მუშახელი ჰყავს დაქირავებული, რათა შემდგომ დაითვალის სახელმწიფოში უმუშევრობის დონე; გაიგოს გამოშვებული პროდუქციის რაოდენობა, რაც საჭიროა ზოგიერთი ეკონომიკური მაჩვენებლის დასათვლელად და ა.შ. რაც შეეხება საგადასახადო სამსახურებს, მათი ძირითადი ინტერესი გამოწვეულია იმით, რომ მოახდინონ სახსრების მობილიზება სახელმწიფო და ადგილობრივ ბიუჯეტებში, ასევე ზუსტად იქნას დათვლილი მომავალი წლის ბიუჯეტის შემოსავლები (კერძოდ, საგადასახადო შემოსავლები).

ბევრი მსხვილი კომპანია ყოველწლიურად აქვეყნებს თავის ფინანსურ ანგარიშს, რათა, ერთი მხრივ, დაკავშირდებოდა საზოგადოების ინტერესი მისი კომპანიისადმი და, მეორე მხრივ, მოახდინოს ფირმის პოპულარიზაცია, მოიზიდოს მეტი კლიენტი.

ბუღალტრული აღრიცხვის მიზანი ინფორმაციის გაღმოცემაა ყველასათვის გასაგები ენით. ეს კი შესაძლებელია მხოლოდ ციფრულით. ამისათვის მსოფლიოში ბევრი კვეყანა შეთანხმებულია ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტებზე, მათ შორის საქართველოც. ეს სტანდარტები გულისხმობს იმას, რომ ყველა სახის ბუღალტრული ინფორმაცია, იქნება ეს შემოსავალი, ხარჯი, ბალანსი თუ სხვა, აღინიშნება რიცხვებით. სწორედ ამის დამსახურებაა ის, რომ ნებისმიერი ეროვნების ინვესტორს შეუძლია თარჯიმის გარეშე, ერთი თვალის გადავლებით, გაიგოს თუ რა ხდება მისთვის საინტერესო ფირმაში.

➤ იცოდით თუ არა, რომ ბუღალტერიაში საანგარიშო წლად მიიჩნევა კალენდარული წელი, ანუ მთელი წელი დაწყებული 1 იანვრიდან 31 დეკემბრის ჩათვლით.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, კომპანიების ბუღალტრული ინფორმაციით დაინტერესებულია საგადასახადო სამსახური. საგადასახადო კოდექსის თანახმად, ყველა კომპანია ვალდებულია, საგადასახადო ინსპექციას აბაროს დეკლარაციები. არსებობს სხვადასხვა სახის დეკლარაციები. ისინი ზოგადად შეიძლება დავყოთ ორად: გადასახადის სახეობის მიხედვით და პერიოდულობის მიხედვით.

გადასახადის სახეობის მიხედვით დეკლარაცია არსებობს იმ კონკრეტული გადასახადისთვის, რომლის გადასახადის სახეობის მიხედვით დეკლარაცია არსებობს იმ კონკრეტული გადასახადისთვის, რომლის

ამხდელიცაა ესა თუ ის კომშანია, მაგალითად, საშემოსავლო გადასახადის დეკლარაცია, რომლის ჩაბარება საგადასახადო ინსპექციაში სავალდებულოა მაშინ, როდესაც გაცემულია ხელფასი, პრემია ან სხვა სახის ფულადი/არაფულადი სახსრები. მაგალითად, თუკი მაისში ჩვენ გავცემთ დაქირავებით მომუშავეებზე ხელ-ფასს ან სხვა სახის ფულად/არაფულად განაცემს, ჩვენ ვალდებულება გვექნება მაისის დამთავრებიდან 15 დღის ვადაში დეკლარაცია წარვადგინოთ საგადასახადოში, მაგრამ თუ არანაირი განაცემი არ გვექნება მაისის თვეში, ჩვენ გავთავისუფლდებით ცარიელი დეკლარაციის ჩაბარებისაგან. ანუ აღნიშნული დეკლარა-ცია ბარდება მხოლოდ მაშინ, როდესაც გვაქვს განაცემი.

 **დაიმახსოვრეთ!** პერიოდულობის მიხედვით დეკლარაცია შეიძლება იყოს ყოვ-ელთვიური და წლიური.

ნლიური დეკლარაციებია: მოგების, ქონებისა და საშემოსავლო (წლიური საშემოსავლო გადასახადის ფორმა განსხვავდება ყოველთვიური ფორმისგან) დეკლარაციები. ყოველთვიურია დეკლარაციები: საშემოსავლო, დამატებული ღირებულების გადასახადისა და აქციზის გადასახადის დეკლარაციები.

საწარმოში ფულადი სახსრების მოძრაობა (შემოსვლა, გასვლა) აღირიცხება სალაროს შემოსავლისა და გასავლის ორდერებით.

 **გაითვალისწინეთ!** სალაროს შემოსავლის ორდერი უნდა შეიცსოს მაშინ, როდე-საც საწარმოში შემოდის ფული.

საწარმოში ფულის შემოსვლა შეიძლება მოხდეს საქონლის რეალიზაციის შედეგად, სესხის დაბრუნების დროს, ბანკიდან ფულის შემოტანის დროს და ა.შ. აღნიშნულ თრდერში უნდა ჩაიწეროს თუ გისგან არის თანხა მიღებული, რა მიზეზით, რამდენი, რომელ თარიღში და ა.შ. ეს ორდერი შედგება ორი ნაწილისაგან: პირველი ნაწილი რჩება ორგანიზაციაში, ხოლო მეორე გადაეცემა თანხის შემომტანს. ამ ორი ნაწილის შუაში მოსახევი ხაზია, სადაც მოხევამდე ერტყმება ორგანიზაციის ბეჭედი.

რაც შეეხება გასავლის ორდერს, ის ერთიანია. ეს ორდერი გამოიწერება მაშინ, როდესაც საწარმოდან გადის ფულადი სახსრები (მაგალითად, რამის შესაძენად, მიღლინებაში წასვლის დროს, ხელფასების გაცემის დროს და ა.შ.). ამ ორდერს თან უნდა დაერთოს დოკუმენტი, რომელიც დაადასტურებს, რომ ეს თანხა იმისთვისაა დახარჯული, რისთვისაც გაიცა საწარმოდან (მაგალითად, დღგ ანგარიშ-ფაქტურა, სახელფასო უწყისი, სას-აქონლო ზედნადები, თანხის საბანკო ანგარიშზე შეტანის საბუთი და ა.შ.). გასავლის ორდერში უნდა მიეთი-თოს გამოწერის თარიღი, მიზნობრიობა, თანხის მიმღები პიროვნების მონაცემები. ორდერი დამოწმებული უნდა იყოს საწარმოს დირექტორისა და მთავარი ბუღალტრის ხელმოწერებით. თანხის გატანის დროს კი ხელს აწერს ფული გამცემი მოლაპე. პატარა ორგანიზაციებში ხშირად ბუღალტრისა და მოლარის ფუნქციებს ერთი ადამიანი ითავსებს და, შესაბამისად, ის აწერს ხელს ორივეგან. იმ შემთხვევაში, თუ თანხის განკარგვაზე პასუხისმგებელი პირი ვერ წარმოადგენს ხარჯის დამატასტურებელ დოკუმენტს, მაშინ ბუღალტრი მოვალეა, აღნიშნული თანხა გამოკლოს მის ხელზე ასაღებ ხელფასს.

ზემოთ ნახსენები ორდერები თავს იყრიან სალაროს წიგნში. სალაროს წიგნის გახსნამდე, წიგნი უნდა დაიღუ-ქის – გაიხვრიტება ორგან, გაეყრება ზონარი, დაეკვრება ზედ ფურცელი, გაკეთდება მთავარი ბუღალტრისა და დირექტორის ხელმოწერები და დაერტყმება ორგანიზაციის ბეჭედი. სალაროს წიგნის თითოეული ფურცე-ლი თავიდანვე გადანომრილი უნდა იყოს, რადგან არ მოხდეს ფურცლის ამოხევა. წიგნის ყველა ფურცელზე ორი ერთი და იგივე ცხრილი და მონაცემებია დაბეჭდილი. ეს ფურცელი უნდა გადაიკეცოს ორ ტოლ ნაწ-ილად, ჩაიდოს შეაში კოპირებადი ქაღალდი და ისე მოხდეს მისი შევსება. პირველ გადაკეცილ გვერდზე შევსებული ინფორმაცია კოპირდება მოერე გვერდზე, რომელიც დღის დასრულების შემდეგ უნდა მოიხეს და თან დაერთოს ბუღალტერიაში შემოსულ დოკუმენტებს. დღის დასრულების შემდეგ ხდება სალაროს შემოსავ-ლებისა და ხარჯების დაჯამება, ხდება სალაროს ნაშთის გამოანგარიშება. ყოველივე ზემოთ ჩამოთვლილ ოპერაციებს აკეთებს მოლაპე ან, მოლარის არარსებობის შემთხვევაში, ბუღალტრი.

სალაროს წიგნის წარმოება სავალდებულოა ყოველდღე, როცა კი არის ფულადი სახსრების შემოდინება ან გადინება საწარმოს სალაროდან. მასში ჩანაწერის გადაშლა ან ამოთხევეკვა დაუშვებელია. თუ მოხდება შეც-დომა, ის უნდა გადაიხაზოს ისე, რომ ჩანდეს თუ რა არის შეცდომით ჩანერილი და ამის მერე მოხდეს სწორი ინფორმაციის ჩანერი.

საგადასახადო კოდექსის მიხედვით, ყველა ორგანიზაცია ვალდებულია, რომ ბანკში ჰქონდეს ერთი სალარე ანგარიში მაინც, ვინაიდან გადასახადების გადახდა წარმოებს მხოლოდ გადარიცხვით. მაგალითად, თუ კომ-პანია გასცემს ხელფასებს, ბუღალტერი ვალდებულია, ქერ გადარიცხოს საშემოსავლო გადასახადი. ამისთვის ბუღალტერი აკეთებს საგადასახადო დავალებას თავისი მომსახურე ბანკისთვის, რითიც ის ბანკს ავალებს თანხის გადარიცხვას ამა თუ იმ გადასახადის ანგარიშზე. საგადასახადო დავალება ორ ეგზემპლარად დგება. აქედან ერთი რჩება ბანკს, მეორე კი ბრუნდება საწარმოს ბუღალტერიაში. სწორედ საგადასახადო დავა-ლებითაა შესაძლებელი ფულის გადარიცხვა სხვა საწარმოსათვის ან თუნდაც თანამშრომლისთვის.

საგადასახადო დავალება უნდა შეიცავდეს შემდეგ ინფორმაციას: თარიღი, ფულის გადამრიცხველი ორგან-

იზაციის დასახელება, მომსახურე ბანკის დასახელება, ბანკის კოდი, ორგანიზაციის საბანკო ანგარიში. თუ ბიუჯეტში ვრიცხავთ, დამატებით უნდა მიეთითოს, რომ ირიცხება სახელმწიფო/ადგილობრივ ბიუჯეტში და, რაც მთავარია, უნდა მიეთითოს გადასახადის სახელი და კოდი. თუ თანხას არ ვრიცხავთ ბიუჯეტში და ვრიცხავთ სხვაგან (იურიდიულ ან ფიზიკურ პირთან), უნდა მივუთითოთ მიმღების დასახელება, ანგარიშის ნომერი, მომსახურე ბანკი, მომსახურე ბანკის კოდი და დანიშნულება. საგადასახადო დავალებაში თანხა მიეთითება როგორც ციფრებით, ისე სიტყვიერად. საგადასახადო დავალება მოწმდება ხელმომწერის ან ხელმომწერების მიერ და ერტყმება ორგანიზაციის ბეჭედი. ხელმომწერი აღნიშნავს ორგანიზაციის თანამშრომელს (როგორც წესი, დირექტორი ან ბუღალტერი, ან ორივე ერთად), რომელსაც თავისი ხელმოწერა (ფაქსიმილი) დამოწმებული აქვს ნოტარიულად და წარდგენილი აქვს ბანკში. საგადასახადო დავალებაზე შეიძლება გაკეთდეს მაქსიმუმი თანამშრომელის მიერ მიმდევად.

 **იცოდით თუ არა,** რომ შესაძლებელია გადასახადებისა და სხვა გადარიცხვების განხორციელება კომპიუტერის დახმარებით, რაც თავიდან აგვაცილებს საგადასახადო დავალების შევსებასა და ბანკში წარდგენას.

როდესაც ჩვენი ორგანიზაცია ყიდის საქონელს სხვადასხვა თუ მენარმე ფიზიკურ პირზე, მოთხოვნის შემთხვევაში ჩვენ ვალდებული ვართ, მყიდველს გამოვუწეროთ სასაქონლო ზედნადები, ხოლო თუ დაგ-ის გადამხდელებიც ვართ, მაშინ უნდა გამოვუწეროთ დაგ-ის ანგარიშ-ფაქტურაც. სასაქონლო ზედნადები, დაგ-ის ანგარიშ ფაქტურისგან განსხვავებით, არ არის მკაცრი აღრიცხვის დოკუმენტი, რაც იმას ნიშნავს, რომ მისი შეძენა შესაძლებელია საკანცელარიო მაღაზიებში და მისი გაფუჭების შემთხვევაში შეგვიძლია გადავაგდოთ, რაც დაუშვებელია დაგ-ის ანგარიშ-ფაქტურის დროს. დაგ-ის ფაქტურა მკაცრი აღრიცხვის დოკუმენტია და გასცემს მხოლოდ საგადასახადო ინსპექცია. ყველა ფაქტურას აქვს საკუთარი რიგითი ნომერი და სერია ცალკე ნომრით. ის შედგება 4 ერთნაირი ინფორმაციის მატარებელი ფურცლისგან. პირველ გვერდზე შეტანილი ინფორმაცია ავტომატურად გადადის აპარატების საშ გვერდზეც. როდესაც ხდება ფაქტურის გამოწერა, გამოწერილი ფაქტურის მეოთხე ეგზემპლარი დეკლარაციისთან ერთად უნდა წარედგინოს საგადასახადო ინსპექციის მომდევნო თვის 15 რიცხვამდე. გამოწერის დროს 1-ლი და მე-3 ეგზემპლარები გადაუცემა საქონლის/მომსახურების მყიდველს, რომელმაც მე-3 ეგზემპლარი თავის დეკლარაციისთან ერთად მომდევნო თვის 15 რიცხვამდე უნდა წარადგინოს საგადასახადო ინსპექციაში. აღნიშნულ დოკუმენტში ინფორმაციის გადაშლა, ამოთხეკვა დაუშვებელია. თუ მოხდება ისე, რომ მცდარ ინფორმაციას შევიტანთ ფაქტურაში, მაშინ უნდა გავაუქმოთ ეს ფაქტურა და გამოვწეროთ კორექტირების ანგარიშ-ფაქტურა.

ბ. სალარო კანკატის გამოყენება

 **გაითვალისწინეთ,** საგადასახადო კოდექსის მიხედვით, ყველა მენარმე პირი, თუკი ის რეალიზაციით იღებს ფულს ხელზე, ანუ სალარში, ვალდებულია იქონიოს სალარო აპარატი.

სალარო აპარატისგან თავისუფლდება რამდენიმე სახის ვაჭრობა, მაგალითად, პირი რომელიც დატარებით ყიდის საქონელს; ასევე ვთავისუფლდებით სალარო აპარატის ჰართავს აპარატის ფინანსების მაშინ, როდესაც პროდუქციას ვყიდით მხოლოდ მენარმებზე და ვუნერთ დაგ-ის ანგარიშ-ფაქტურას. ეს იმიტომ, რომ აღნიშნული დოკუმენტი მკაცრი აღრიცხვის დოკუმენტია. **სხვა დანარჩენ შემთხვევაში, სალარო აპარატის ჰართავს აპარატის ფაქტურა და გამოყენება სავალდებულოა!** სალარო აპარატი ყიდვის შემდეგ უნდა დარეგისტრირდეს იმ საგადასახადო ინსპექციაში, რომლის ტერიტორიაზეც დაიდგმება. საგადასახადო ჩართავს აპარატის ფინანსების მეხსიერებას და ამის შემდეგ გაყიდული საქონლის თანხები შეინახება აპარატში. ყოველი დღის დასრულების შემდეგ სავალდებულოა ზეტ ანგარიშის გაკეთება, რაც იმას გულისხმობს, რომ მთელი დღის ნავაჭრი უნდა ამოვბეჭდოთ სალარო აპარატიდან და შევინახოთ 3 წლის განმავლობაში. იმ შემთხვევაში, თუ გვექნება ვალდებულება, რომ ვიქინონთ სალარო აპარატი და არ შევიძნოთ, ეს ქმედება ითვალისწინებს 500-ლარიან ქარიმას, განმეორების შემთხვევაში – 5 000 ლარს, კიდევ არ შეძენის შემთხვევაში კი – 10 000 ლარს. თუ გვიდგას სალარო აპარატი და არ ვიყენებთ, პირველ შემთხვევაზე ვკარიმდებით 500 ლარით, მეორე შემთხვევაზე – 1 500 ლარით, ყველა შემდგომ განმეორებაზე – 2 500 ლარით.

გ. ხელფასი

ხელფასი წარმოადგენს დამქირავებლის მიერ დაქირავებულისთვის განეული შრომის ანაზღაურებას. ანაზღაურება შეიძლება იყოს როგორც ფულადი, ასევე – მატერიალური. მაგალითად, პურის ქარხანა შეთანხმებულია დაქირავებულთან, რომ მისცემს ხელფასის სახით 200 ლარს და ყოველდღე – 3 პურს. ამ შემთხვევაში ქარხა

ნამ საშემოსავლო გადასახადი უნდა დაუკავოს როგორც 200 ლარზე, ასევე – თითოეული ჟურზე (ჟურის ფასად უნდა ჩაითვავალოს თანხა, რამდენადაც ყიდის ქარხანა ამ ჟურს). როგორც თქვენთვის ცნობილია, საშემოსავლო გადასახადის განაკვეთი 20%-ია. ხელფასი შესაძლებელია გაცეს როგორც სალაროდან, ასევე – ბანკის მეშვეობით. მანამ, სანამ მოხდება ხელფასის გაცემა, აუცილებელია, შევადგინოთ სახელფასო უწყისი და გადავრიცხოთ საშემოსავლო გადასახადი. გადასახადის გადარიცხვის შემდეგ კი შეგვიძლია დავარიგოთ ხელფასები. როდესაც ხელფასი გაცემა სალაროდან, თანხის მიმღები თითოეული ადამიანი ხელს აწერს თანხის მიღებაზე. ეს ოპერაცია უნდა გატარდეს სალაროს წიგნშიც და გამოიწეროს შესაბამისი თანხის ოდენობის გასავლის ორდერი.

დ. მოგება/ზარალი

სამეურნეო წლად ითვლება კალენდარული წელი. მენარმეს წლის დასრულებიდან ეძლევა 3 თვე იმისათვის, რომ მოახდინოს საკუთარი ფირმის შემოსავლებისა და ხარჯების დაანგარიშება, რათა გამოიყვანოს მოგება ან ზარალი. როგორც საგადასახადო თემის მოდულიდან იცით, უნდა ჩაბარდეს მოგების წლიური დეკლარაცია, სადაც მუხლების მიხედვით, დაჭამებულად, უნდა ჩაინეროს საოპერაციო, არასაოპერაციო შემოსავლები და ხარჯები, ძირითადი საშუალებების (ის მანქანა-დანადგარებია, რომელთა დახმარებითაც ვაწარმოებთ ბიზნესს) ცვეთა, რომელიც თავისი შინაარსით ხარჯების კლასში შედის. როდესაც ჩვენ ვყიდულობთ მაცივარს, დახლებს, ავეჯს და სხვა ინვენტარს ვთქვათ მაღაზიისთვის, მაშინ გადახდილ თანხას იმავე წელს არ გავატარებთ ხარჯებში. ეს იმტომ ხდება, რომ ზემოთ ჩამოთვლილი საშუალებები წლების განმავლობაში უნდა გამოვიყენოთ და ხარჯშიც პროპორციულად უნდა ავსახოთ. მაგალითად, თუ ჩვენ გვაქვს 5000-ლარიანი მაცივარი და მისი გამოყენების ვადაა 5 წელი, მაშინ ამ თანხას გავანაწილებთ წლების მიხედვით და ყოველ წელს გავატარებთ ხარჯში. აღსანიშნავია ისიც, რომ საგადასახადო კოდექსი გვაძლევს იმის საშუალებას, რომ ძირითად საშუალებაში გადახდილი თანხა იმავე წელს ბოლომდე გამოქვეთოთ.

იმ შემთხვევაში, თუ ჩვენი ორგანიზაცია გავა მოგებაზე, მაშინ ვალდებულები ვიქნებით, მოგების გადასახადი გავყით 4 ტოლ ნაწილად და გადავიხადოთ პირველი 15 მაისამდე, მეორე 15 ივლისამდე, მესამე 15 სექტემბრამდე და მეოთხე 15 დეკემბრამდე. ამ გადასახდელებს მიმდინარე გადასახდელები ეწოდება და ნარმოადგენს გადასახადის ავანსად, წინასწარ გადახდას. როდესაც დამთავრდება ეს წელიც და 1 აპრილამდე შევადგენთ დეკლარაციას, უნდა გავითვალისწინოთ, რომ მოგების გადასახადის რალაც ნაწილი გადახდილი გვაქვს წინასწარ. ანუ თუ მეორე წელს გავედით მოგებაზე და წინა წელთან შედარებით მეტი მოგება დაგვრჩა, იმ წინასწარ გადახდილ თანხას გამოვაკლებთ და გადავიხდით ნაკლებს. მერე ისევ გაგრძელდება ეს ციკლი და იმავე პერიოდულობით გადავიხდით უკვე ახალი, მეორე წლის მოგების თანხას.

როგორც წინა ტრენინგის მასალებიდან იცით, ინდ. მენარმე/გადასახადის გადამხელი ფიზიკური პირები არიან მხოლოდ საშემოსავლო გადასახადის გადამხდელები და მოგების ნაცვლად, ამავე წესით გადაიხინან საშემოსავლო გადასახადს და ჩაბარებენ საშემოსავლო გადასახადის წლიურ დეკლარაციას.

მოგება-ზარალის უწყისი პასუხობს შემდეგ კითხვებს:

როგორც ბიზნესის მფლობელი, ვიღებ თუ ვკარგავ შემოსავალი?“

თუ ვიღებ – რამდენს?

თუ ვკარგავ – რამდენს?

... ასაბუთებს კომპანიის შემოსავლებსა და გასავლებს დროის გარკვეული პერიოდის განმავლობაში. მოცემულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით თქვენ შეძლებთ, გააანლიზოთ არის თუ არა თქვენი ბიზნესი მომგებიანი. ამასთან, იგი საშუალებას გვაძლევს, მივიღოთ გადაწყვეტილება ჩვენს ბიზნესში რეინვესტირების შესახებ.

მოგება-ზარალის უწყისის წაკითხვის შემდეგ, გექნებათ შესაძლებლობა, განსაზღვროთ თქვენი ბიზნესის მიერ მიღებული შემოსავლის წყაროები და განეული დანახარჯების მიზნობრიობა, რაც საშუალებას მოგცემთ, გააანალიზოთ თქვენი ბიზნესის წარმადობა.

შემდეგი ფორმულის გამოყენებით მარტივად გამოთვლით თქვენი ბიზნესის მოგებას ან ზარალის:

სუფთა შემოსავალი = შემოსავლები – გასავალი

მოგება-ზარალის უწყისი მოცუავს შემდეგ ინფორმაციას:

- მოგება-ზარალის უწყისის პერიოდისათვის მთლიანი შემოსავლების თანხას;
- მოგება-ზარალის უწყისის პერიოდისათვის მთლიანი გასავლების თანხას;
- მოგება-ზარალის უწყისის პერიოდისათვის სუფთა შემოსავლის თანხას.

ამ ინფორმაციით თქვენ შეიტყობთ:

- გაიზარდა თუ შემცირდა შემოსავლები დროის მოცემული პერიოდისათვის;
- გაიზარდა თუ შემცირდა ხარჯები დროის მოცემული პერიოდისათვის;
- გაიზარდა თუ შემცირდა მოგება დროის მოცემული პერიოდისათვის.

ამ ინფორმაციის გამოყენებით თქვენ შეძლებთ, განსაზღვროთ:

- ბიზნესის სფეროები, რომლებიც ბიუჯეტის ფარგლებში ექცევა ან მის ფარგლებს სცდება;
- კონკრეტული შემთხვევები, რომლებიც გამოიწვევს მოულოდნელ ან დაგეგმილზე მეტ დანახარჯებს;
- გაყიდვები, რომლებიც აღემატება ან ნაკლებია მოსალოდნელზე.

ბიზნესის მესაკუთრეები, როგორც წესი, მოგება-ზარალის უწყისს ადგენენ ყოველთვიურად და შემდეგ ახდენენ სხვა-დასხვა პერიოდების მიხედვით მათ შედარებას.

მოგება-ზარალის უწყისის შევსება

მოგება-ზარალის უწყისის შესადგენად თქვენ დაგჭირდებათ:

- შემოსავლები განსაზღვრული პერიოდის განმავლობაში;
- დანახარჯები განსაზღვრული პერიოდის განმავლობაში.

1. **გამოიანგარიშეთ მთლიანი შემოსავალი პერიოდის განმავლობაში:** აღნიშნული წარმოადგენს მონაცემებს მთლიანი გაყიდვების შესახებ დროის განსაზღვრული პერიოდის განმავლობაში.

მთლიანი შემოსავალი = შემოსავალი მომსახურების განევისთვის, შემოსავალი მომსახურების გაყიდვიდან, შე-მოსავალი პროდუქტის გაყიდვიდან.

2. **გამოიანგარიშეთ მთლიანი ხარჯები პერიოდის განმავლობაში:** აღნიშნული მონაცემები გვიჩვენებს პერიოდის განმავლობაში განეული ხარჯების მთლიან ოდენობას.

მთლიანი ხარჯი =

- ხელფასები;
- საკანცელარიო საქონელი/ფორმები;
- საწვავი და ავტომანქანის შენახვა;
- საოფისე და საწმენდი მასალები;
- წყალი;
- ელექტროენერგია;
- საკომუნიკაციო ხარჯები (ტელეფონი);
- ცვეთა;
- მოგების გადასახადი;
- სხვა ხარჯები.

3. **გამოიანგარიშეთ სუფთა შემოსავალი გადასახადების გადახდამდე:** აღნიშნული გვიჩვენებს თვის განმავლობაში ბიზნესის სუფთა შემოსავალს გადასახადების გაანგარიშებამდე.

სუფთა შემოსავალი გადასახადების გადახდამდე = შემოსავალი – ხარჯები

4. **გამოიანგარიშეთ სუფთა შემოსავალი:** სუფთა შემოსავალი არის ბიზნესის მოგება ან ზარალი, მოგება-ზარალის უწყისის პერიოდისათვის.

სუფთა შემოსავალი = სუფთა შემოსავალი გადასახადების გადახდამდე – გადახდილი გადასახადები

● მოდული 8:

დაგენერაციული მომსახურების თვისტი



მოდულის მიზნები:

- გამოიმუშავოთ პრაქტიკული უნარები სამომავლო საქმიანობის დაგეგმვისთვის;
- მიიღოთ ინფორმაცია ბიზნესის დაფინანსების შესაძლებლობების შესახებ;

როგორც ბიზნესის მთლიანები, თქვენ ზედამხედველობას უწევთ და ზრუნავთ თქვენი ბიზნესის მდგომარეობაზე. ამისათვის უნდა იცოდეთ რა მიმართულებით გსურთ საქმის წარმართვა და შეადგინოთ შესაბამისი გეგმა მიზნის მისაღწევად.

როცა ფიქრობთ კონკრეტული საქმის შესრულებაზე, მნიშვნელოვანია დაგეგმოთ მისი მიღწევის გზები. ამისათვის არსებობს მარტივი პროცესი, რომელიც ითვალისწინებს სასურველი მიზნის დასახვისა და მისი მიღწევის დაგეგმას.

დაგეგმვის პროცესი

ნაბიჯი 4 : შეფასება და განახლება

ნაბიჯი 3 : გეგმის განხორციელება

ნაბიჯი 2 : სამოქმედო გეგმის შემუშავება

ნაბიჯი 1 : მიზნის დასახვა

ბიზნესის მიზნების განსაზღვრა

მიზნები ასახავს ბიზნესის განვითარების ამოცანებს.

გაითვალისწინეთ ! მიზანი უნდა იყოს:

კონკრეტული: რა უნდა იქნას მიღწეული და რატომ?

კარგი მაგალითი: მაღაზის განახლება, რაც მოიცავს ინტერიერის შეღებვას ჰი-გიენური გარემოს უზრუნველყოფისათვის.	ცუდი მაგალითი: მაღაზის განახლება.
--	--

მიღწევადი: დროის, ფულისა და სხვა შეზღუდვების გათვალისწინებით, მიზნის მიღწევის ალბათობა უნდა იყოს მაღალი.

კარგი მაგალითი: აბრის გაკეთება.	ცუდი მაგალითი: მაღაზის სარეკლამო კამპანია ცენტრალურ ტელევიზიაში.
--	---

რეალური: მიზანი უნდა იყოს რეალური და გააზრებული

<p>კარგი მაგალითი: მაღაზის განახლება მაცივრის დამატების მიზნით.</p>	<p>ცუდი მაგალითი: ახალი საწყობის აშენება 4 იტო-ლირებული ოთახით.</p>
--	--

დროში განერილი: მიზნის მიღწევის პროცესის დროში განერა.

<p>კარგი მაგალითი: 4 თვის ვადაში მაღაზის განახლება, რაც მოიცავს მაცივრის შეძენას და ინტერიერის შეღებვას ჰიგიენური სიტუაციის უზრუნველყოფისათვის.</p>	<p>ცუდი მაგალითი: მაღაზის აბრის გაკეთება შემდეგი თვის ბოლოსათვის.</p>
--	--

შეიძლებათ გეგმა

- შეარჩიეთ მიზანი, რომლის შესრულების დაგეგმვასაც აპირებთ.
- ჩამოწერეთ მიზნის მისაღწევად განსახორციელებელ საქმიანობათა სია. ეკადეტ, გაითვალისწინოთ ყველა დეტალი.
- დაადგინეთ თითოეული საქმიანობისათვის საჭირო რესურსები, შემსრულებელი პირი და მათი განხორციელების პერიოდი.

სამჯედო გეგმის მაგალითი

მიზანი: მაღაზის აბრის გაკეთება შემდეგი თვის ბოლოსათვის.

№	განსახორციელებელი საქმიანობები	საჭირო რესურსები	შემსრულებელი პირი	პერიოდი
1	აბრის დიზაინის მომზადება	ფურცლები, ფანჯრები	მე	კვირის ბოლო
2	აბრის დამზადების ფასის გაგება (სულ მცირე 2 დამზადებლის მონახულება)	ტრანსპორტირება	მე	მომდევნო კვირის დასაწყისი
3	საუკეთესო ვარიანტის შერჩევა		მე	მომდევნო კვირის ბოლო
4	აბრის დამზადების შეკვეთა		მე	მესამე კვირის დასაწყისი
5	დამზადებული აბრის წამოლება		მე	მესამე კვირის ბოლო
6	აბრის დამონტაჟება მაღაზის შესასვლელ-თან		მე და ჩემი ძმა	მესამე კვირის ბოლო

სამოქმედო გეგმა

მიზანი _____

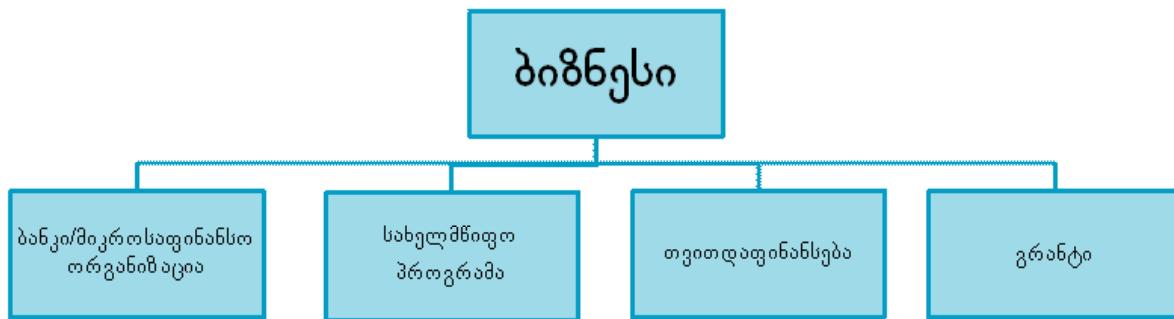


№	განსახორციელებელი საქმიანობები	საჭირო რესურსები	შემსრულებელი პირი	პერიოდი
1				
2				
3				
4				
5				
6				

ფინანსების მოზიდვა

როგორ გავზიარდოთ კაპიტალი ან მოვიზიდოთ სახსრები

1. მიერთოთ ბანკს და ავილოთ კრედიტი;
2. მიერთოთ მიკროსაფინანსო ორგანიზაციას და ავილოთ სესხი;
3. ჩავერთოთ სახელმწიფო პროგრამაში;
4. მოვიპოვოთ გრანტი;



ბანკები

ბანკი – საკრედიტო სისტემა ძალიან მარტივი და მოქნილი მენეჯერისთვის, ვისაც უნდა კაპიტალის ზრდა ან ახალი სახსრების მოზიდვა.

ბანკი კლიენტებს 2 კატეგორიად ყოფილია:

1. ფიზიკური პირები;
2. იურიდიული პირები;

ბანკიდან კრედიტის აღება შეუძლია როგორც ფიზიკური ისე იურიდიული პირებს სხვადასხვა პირობებით, ვადებით და სხვადასხვა თანხებით. კრედიტები ერთმანეთისგან განსხვავდება მიზნობრიობით, საპროცენტო განაკვეთებითა და ვადებით.

ფიზიკურ პირს შეუძლია აიღოს: სამომხმარებლო, იპოთეკური სესხი, სესხი სხვა ნებისმიერი დანიშნულებით, საკრედიტო ბარათი ან/და ჩაირთოს ოვერდრაფტი.

ინდივიდუალური მენარმე – ეს იგივე ფიზიკური პირია, რომელიც სარგებლობს ბანკში ფიზიკური პირებისათვის განკუთვნილი საკრედიტო პროდუქტებით. მას გააჩნია საინდეტიფიკაციო კოდი და ყოველი ახალი ანგარიშის გახსნისას (ხებისმიერი ანგარიში, რომელზეც ჩაირიცხება/გადაირიცხება თანხები) მან ბანკს უნდა წარუდგინოს გადამხდელის მოწმობა და ნოტარიულად დამოუმზებული ფაქსიმილი.

იურიდიული პირი – ეს არის პირი ან პირთა ჰავუფი, რომლებიც არიან კომპანიის (შპს, სს და ა.შ.) ხელმძღვანელები ან დამფუძნებლები.

იურიდიულ პირებს შეუძლიათ:

1. გააკეთონ მოკლე, საშუალო და გრძელვადიანი სესხები;
2. აიღონ სესხი უძრავი/მოძრავი ქონების შესაძენად;
3. აიღონ სესხი ძირითადი საშუალებების შესაძენად;
4. აიღონ სესხი საბრუნვავი კაპიტალის შესავსებად;
5. გააკეთონ საკრედიტო ხაზი.

იურიდიული პირების დაფინანსება ინდივიდუალურია. ყველა ბანკს სხვადასხვანაირად აქვს სესხი განსაზღვრული (პროცენტი, ვადები, უზრუნველყოფითა და ა.შ.). სესხის აღებისას ბანკი შეისწავლის კომპანიების ფინანსურ მდგომარეობას და შემდგომ იღებს გადაწყვეტილებას.



06.06.2020

06.06.2020 პირი

- პირადობის დამადასტურებელი საბუთი;
- გადამხდელის მოწმობა ან ცნობა საჯარო რეესტრიდან რეგისტრაციია შესახებ;
- ფაქსიმილე და ბეჭედი (არსებობის შემთხვევაში) ნოტარიულად დამოწმებული;
- ქირავნობის ხელშეკრულება.

- წესდება;
- ბუღალტრული ჩანაწერები;
- მოგება-ზარალის უწყისი;
- კომპანიის ბალანსზე არსებული ძირითადი საშუალებების ღირებულების დოკუმენტაცია;
- კომპანიის დამფუძნებლების თანხმობა;
- სხვა.

მიკროსაფინანსო ორგანიზაციები

მიკროსაფინანსო ორგანიზაციები, ბანკების მსგავსად, გასცემენ ბიზნესსესხებს გარკვეულ პროცენტში, გარკვეული მიზნისათვის და გარკვეული ვადით.

ბანკებსა და მიკროსაფინანსო ორგანიზაციებში სესხის დაფარვა შეიძლება წინასწარ, ეტაპობრივად, ყოველთვიურად როგორც ძირის, ისე პროცენტის თანაბარი განაწილებით ან კლებადობის პრინციპით.

მიკროკრედიტი არის მიკროსაფინანსო ორგანიზაციის მიერ საკრედიტო ხელშეკრულებით გათვალისწინებული ვადიანობის, დაბრუნებადობის, ფასიანობისა და მიზნობრიობის პირობების შესაბამისად მსესხებელზე ან მსესხებელთა ჯგუფზე გაცემული ფულადი თანხა.

მიკროსაფინანსო ორგანიზაციის მიერ გაცემული მიკროკრედიტის მაქსიმალური ჟამური ოდენობა ერთ მსესხებელზე არ უნდა აღემატებოდეს 50 000 ლარს. ამასთან, საპროცენტო განაკვეთი არის 22% და მეტი.

გრანტი

გრანტი არის უპროცენტო მიზნობრივი დაფინანსება, რომლის მოსაპოვებლად ცხადდება კონკურსი და მონაწილეობის პირობები. გრანტის თანხის დაბრუნება არ ხდება.

გრანტით მიღებული შემოსავლები მიემართება კონკრეტული ხარჯების დასაფინანსებლად. არსებობს ფულადი და სასაქონლო გრანტები. გრანტები შეიძლება დაიყოს მიღების წყაროების მიხედვით:

- სხვა ქვეყნის მთავრობიდან მიღებული გრანტები;
- საერთაშორისო ორგანიზაციებიდან მიღებული გრანტები;
- სხვა საგარეო არასახელმწიფო წყაროებიდან მიღებული გრანტები;
- სახელმწიფო მმართველობის სხვა დონეების ორგანიზაციებიდან მიღებული გრანტები;
- სხვა არაკლასიფიცირებული გრანტები

წარსაღვენი ლოკალურობა

- ბიზნესგეგმა;
- ხელშეკრულება გრანტის მიმღებსა და გრანტის გამცემს შორის;
- რეკომედაცია;
- ხელშეკრულებები ბიზნესპარტნიორებთან (ასეთის საჭიროების შემთხვევაში).

სახელმწიფო პროგნოზი

სახელმწიფო ახორციელებს სხვადასხვა პროგრამებს ბიზნესის განვითარების ხელშეწყობის მიზნით. ერთ-ერთი ასეთი პროგრამა „იატი კრედიტი“. კრედიტი დაბალი პროცენტით გაიცემა მსურველ მენარმეებსა და ფიზიკურ პირებზე. საგულისხმოა, რომ აღნიშნული პროგრამით დამწერები მენარმეებიც ფინანსდებიან. სახელმწიფო პროგრამები განსხვავებულია. მათ შესახებ ინფორმაცია – განაცხადის ფორმა, პირობები, სექტორები და ა.შ. შეგიძლიათ მოიპოვოთ ეკონომიკური განვითარების სამინისტროს ვერბ გვერდზე – www.economy.ge.

	ბანკი	მისამართის მიზნობრივობა	სახელმწიფო პროგრამის მიზნი	დოკუმენტი (გრანტი)
თანხის მიზნობრივობა	საბრუნავი კაპიტალი; დანადგარები	საბრუნავი კაპიტალი; დანადგარები	სპეციალური სახელმწიფო ინციატივები	სპეციალური დანადგარები; მიზნობრივი საქმიანობა
საპროცენტო განაკვეთი	18%+	22%+	12%	არანაირი
თანხა	სხვადასხვა	500-50 000	სხვადასხვა	სხვადასხვა
საკომისიო	დიახ	არა	არა	არა
გადახდის პერიოდი	განსხვავბულია სესხების მიხედვით	განსხვავბულია სესხების მიხედვით	განსხვავბულია	არანაირი
უზუნველყოფა	სესხის მოცულობის მიხედვით (შენობა-ნაგებობა და სხვა აქტივები)	სესხის მოცულობის მიხედვით (შენობა-ნაგებობა და სხვა აქტივები)	არა	არა
საშეღავათო პერიოდი	შესაძლებელია	არა	შესაძლებელია	არ ეხება
დოკუმენტები	ბიზნესგეგმა; რეგისტრაციის მოწმობა; პირადობის მოწმობა; ფინანსური უწყისები; სხვა.	აპლიკაცია; პირადობის მოწმობა; რეგისტრაციის მოწმობა.	აპლიკაცია; პირადობის მოწმობა.	აპლიკაცია; ბიზნესგეგმა.

გაითვალისწინეთ კითხვები, რომლებიც უნდა დასვათ სესხის აღებამდე:

- რა სახის დაფინანსებას გვთავაზობთ?
- რამდენია საპროცენტო განაკვეთი სესხზე?
- რა დროს მოიცავს გადახდის პერიოდი?
- რამდენია სესხის აღების საკომისიო?
- ითხოვთ თუ არა გარანტიას/უზრუნველყოფას?
- რა დროს მოიცავს საშეღავათო პერიოდი?
- რა დოკუმენტები უნდა წარვადგინო სესხის ასაღებად?



სასარგებლო ბაზულები

საქართველოში მოქმედი ბანკების
გზამკვლევი

1. საქართველოს ბანკი

მისამართი: პუშკინის №3
ტელ: 444444
www.sb24.ge

2. თიბისი ბანკი

მისამართი: რუსთაველის №44
ტელ: 272727
www.tbcbank.com.ge

3. ლიბერტი ბანკი

მისამართი: ჭავჭავაძის გამზირი 74.
www.libertybank.ge

4. ბაზის ბანკი

მისამართი: კოსტავას №76
ტელ: 922922
www.basisbank.ge

5. პროკრედიტი ბანკი

მისამართი:
ტელ: 202222 ან 2222
www.prokreditbank.ge

6. ბანკი ქართუ

მისამართი: ჭავჭავაძის გამზირი №39ა
ტელ: 925592 / 925591 / 925590
www.cartubank.ge

7. ეიჩ ეს ბი სი ბანკი

მისამართი: რუსთაველის გამზ. 15.
ტელ: 17 77 77
www.hsbc.ge

8. ბანკი რესპუბლიკა

მისამართი: გრ. აბაშიძის ქ. 2
ტელ: 92 55 55
www.republic.ge

9. სტანდარტ ბანკი

მისამართი: ჭავჭავაძის №43
ტელ: 550000
www.standartbank.ge

10. კონსტანტა

მისამართი: წერეთლის №117
ტელ: 401401
www.constantta.ge

საქართველოში მოქმედი მიკროსაფინანსო
ორგანიზაციების რეკვიზიტები:

1. ალფა ექსპრესი

თბილისი, წერეთლის გამზ. №87
ტელ: 35 51 12, 35 61 12,
ფაქსი: 35 52 21

2. კონსტანტა

თბილისი, წინამძღვრიშვილის №115 ,
ტელ: : 95 30 20, ფაქსი: 95 17 31

3. ავტოკრედიტი

თბილისი, მელიქიშვილის ქ. № 1/6
ტელ: 93 45 03, ფაქსი: 93 45 03

4. ალიანს ჰელიკონის ბანკი

თბილისი, ჭოველიძის ქ. №24
ტელ: 93 10 66, 92 03 66, ფაქსი: 93 34 04

5. ჭიქეთი ჰელიკონი

თბილისი, ი. აბაშიძის ქ. №31
ტელ: 206363, 231406 ფაქსი: 206050

6. ქართული კრედიტი

თბილისი, პეტრიაშვილის ქ. №36
ტელ: 38 83 90, ფაქსი: 38 41 29

7. კრედიტი

თბილისი, ვაჟა-ფშაველას გამზ. №41
ტელ: 39 58 06

8. კრედო

თბილისი, პეტრი ქ. №4

ტელ: 21 24 93, ფაქსი: 21 24 93

9. კრისტალი

თბილისი, მაჩაბელის ქ. №9

ტელ: 18 33 42, 99 52 26

10. რიკო კრედიტი

თბილისი, ვარკეტილის III, 8კვ, 2კორპ

ტელ: 76 79 94

11. ფინკა საქართველო

თბილისი, წერეთლის გამზ №12

ტელ: 92 11 52, ფაქსი: 92 11 50

ქალთა ინიციატივებზე ორგენტირებული ფონდები საქართველოში

1. ქალთა ბიზნეს ინიციატივების მხარდაჭერაზე ორგენტირებული ფონდი „ტასო“

თბილისი, თაბუკაშვილის 15,

ტელ: 920595

2. საერთაშორისო მართლმადიდებლური ქრისტიანული მოწყალება

საკონტაქტო პირი - დარეკან ძორენიძე;

ტელ: 251998

3. ქალთა ფონდი, ქალთა დასაქმების ასოციაცია „ამაგდარი“

ტელ: 921773

4. ორგანიზაცია „ქალები ბიზნესში“

ტელ: 913466

5. ევროპის რეკონსტრუქციისა და განვითარების ბანკის პროგრამა „Tam-Bas“ საქართველოში

მისამართი: მარჯანიშვილის 6, თბილისი

ტელ: 329116

სახელმწიფო სექტორი:

1. საქართველოს ლტოლვილთა და განსახლების სამინისტრო

მისამართი: თამარაშვილის ქ 15ა, თბილისი

ტელ: 31 15 85

www.mra.gov.ge

2. საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს საკარო რესტრის ეროვნული სააგენტო

მისამართი: თბილისი, წმ. ნიკოლოზის/ნ. ჩხეიძის 2

ტელ: 88 00 282828

3. საქართველოს ეკონომიკური განვითარების სამინისტრო

მისამართი: თბილისი, ჭავჭავაძის 12

ტელ: 991011

www.economy.ge

4. საქართველოს სოფლის მეურნების სამინისტრო

მისამართი: თბილისი, მარშალ გელოვანის 6

ტელ: 37 80 09

www.maf.ge

5. საქართველოს შრომის, კანმრთელობის და სოციალური დაცვის სამინისტრო

მისამართი: თბილისი, გამსახურდიას გამზირი 30

ტელ: 221235

www.moh.gov.ge

6. საქართველოს განათლების და მეცნიერების სამინისტრო

მისამართი: თბილისი, უზნაძის 52

ტელ: 438819

www.mes.gov.ge





წიგნზე მუშაობდნენ:

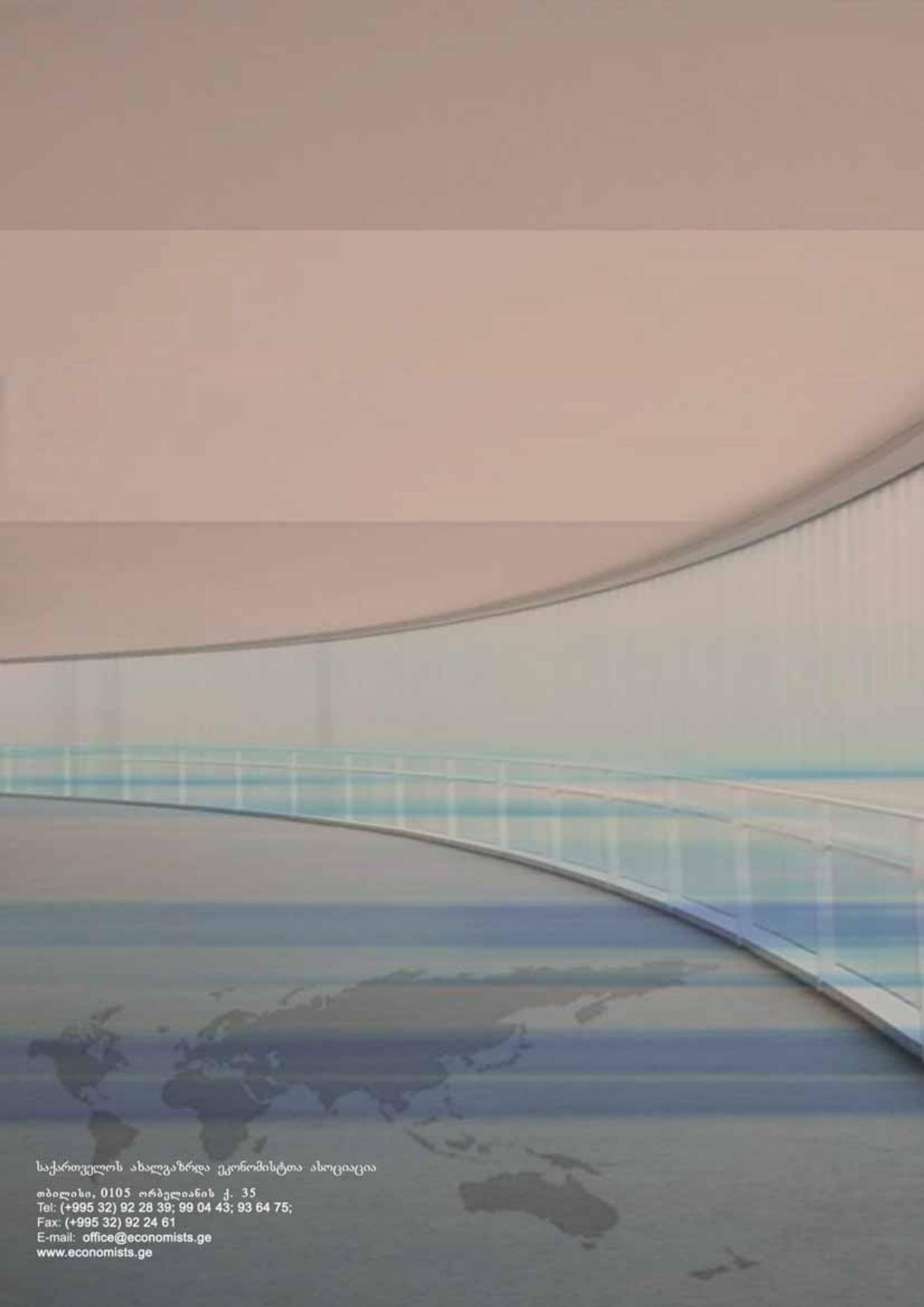
ანა ქათამიძე
მიხეილა ადეიძვილი
ქეთევან ჭითანავა
ქეთევან ფაცაცია
თემურ ყანჩაველი
მარიამ ნანიქაშვილი

დიზაინი:

ნათია ზედელაშვილი

სტილისტ-რედაქტორი:

ნათია დაღელაშვილი



საქართველოს ახალგაზრდა უკონიმისტთა ასოციაცია

თბილისი, 0105 თბილისის ქ. 35

Tel: (+995 32) 92 28 39; 99 04 43; 93 64 75;

Fax: (+995 32) 92 24 61

E-mail: office@economists.ge

www.economists.ge