

საუკეთესო მენეჯერული პრაქტიკა

აგრარული მეურნეობების დიდი ნაწილის წარმატებლობის მიზეზი ხშირად არასწორი მენეჯერული მიდგომებია. ამ თავში განხილული იქნება საუკეთესო პრაქტიკა, რაც აგრარული მეურნეობის მართვისთვის გამოიყენება.

მიდგომები მიზნის დასახვისადმი.

ყველაფერი მიზნებიდან იწყება. მიზნების დასახვა არის სასურველი შედეგების დადგენის პროცესი, რომელიც წარმართავს და ახორციელებს ქცევას. მიზნის დასახვა გულისხმობს სამოქმედო გეგმის შემუშავებას, რომელიც შექმნილია ადამიანის ან ჯგუფის მიზნისკენ სვლისთვის მოტივაციის მიცემისა და ხელმძღვანელობისთვის. მიზნები უზრუნველყოფენ ანგარიშვალდებულების ჩარჩოს და ხელს უწყობენ მენეჯერსა და თანამშრომელს შორის კომუნიკაციას, რათა გაკონტროლდეს პროგრესი მთელი წლის განმავლობაში.

საბაზისო დონეზე, არსებობს ორი სახის მიზნები, სწავლასთან დაკავშირებული მიზნები და შესრულების მიზნები; თითოეულ მათგანს გააჩნია შერჩეულ მიზანთან დაკავშირებული განსხვავებული თვისებები. სწავლასთან დაკავშირებული მიზნები მოიცავს ამოცანებს, სადაც უნარებისა და ცოდნის შეძენაა შესაძლებელი, ხოლო შესრულების მიზნები მოიცავს ადვილად შესასრულებელ ამოცანებს, რომლებიც წარმატების მისაღწევად საჭირო. სწავლასთან დაკავშირებული მიზნის მქონე ადამიანს სურს განავითაროს კომპეტენცია რთული სიტუაციების დაუფლებით. ამის საპირისპიროდ, შესრულების მიზნის მქონე პირს სურს კონკრეტული შედეგების მიღება.

უფრო სპეციფიკური და ამბიციური მიზნები განაპირობებს მუშაობის უფრო მეტ გაუმჯობესებას, ვიდრე მარტივი ან ზოგადი მიზნები. სანამ ადამიანი აირჩევს მიზანს, მაანმდე უნდა გააანალიზოს აქვს თუ არა მისი მიღწევის უნარი. მიზნების დასახვის ეფექტური და თანმიმდევრული მიდგომა მოიცავს სამ ასპექტს:

1. მიზნები უნდა იყოს SMART: SMART არის აკრონიმი, რომელიც ნიშნავს კონკრეტულს, გაზომვადს, მიღწევადს, შესაბამის და დროულს. კონკრეტული მიზნები გვეხმარება ჩვენი ძალისხმევის ფოკუსირებასა და საქმიანობის მკაფიოდ განსაზღვრაში.

S - კონკრეტული მიზანი ნათლად განსაზღვრავს მისაღებ შედეგებს, თანამშრომლისა და მენეჯერის მიერ წინასწარ შეთანხმებული ნებისმიერი საჭირო ინტერპრეტაციით.

M - გაზომვადი მიზნის მიღწევა შეიძლება ობიექტურად შეფასდეს წინასწარ განსაზღვრული და გამოსაყენებელი საზომების/ინდიკატორების მიხედვით.

A - მიზანი მიღწევადი უნდა იყოს, რაშიც ის იგულისხმება, რომ თანამშრომელს აქვს რესურსები, დრო და ხელმისაწვდომობა ადამიანებზე, მონაცემებზე და ა.შ., რათა მიაღწიოს მიზანს.

R - შესაბამისობა ეხება სამუშაოს და შედეგებს, რომლებიც აშკარად შეესაბამება გუნდის ან მფლობელის და მთლიანად ორგანიზაციის მიზნებს.

T - დროული მიზანი ნათლად განსაზღვრავს შესრულების თარიღს ან განრიგს.

2. მიზნები უნდა იყოს მართვადი, რაოდენობის მიხედვით: ხუთი ან ექვსი მნიშვნელოვანი მიზანი საკმარისია იმისათვის, რომ თანამშრომლებს დავუსახოთ კონკრეტული გეგმები. მეტი მიზნის დამატებამ შესაძლოა უარყოფითად იმოქმედოს პროდუქტიულობაზე და შეაფერხოს პროგრესი რომელიმე მათგანის მიღწევისკენ.

3. მიზნები უნდა ეხებოდეს როგორც მეურნეობის ინტერესებს, ასევე პიროვნულ განვითარებას: კარგად დაწერილი, რეგულარულად შემოწმებადი მიზნები უზრუნველყოფს ანგარიშვალდებულების ჩარჩოს და საფუძველს მენეჯერებისა და თანამშრომლების პროდუქტიული მუშაობისთვის.

უკუკავშირი.

უკუკავშირი ეხმარება მუშაკებს მიაღწიონ თავიანთ მიზნებს. უპირველეს ყოვლისა, ის ეხმარება მუშებს განსაზღვრონ, რამდენად კარგად მუშაობენ ისინი. შესრულების უკუკავშირი ხელს უწყობს უკეთეს შესრულებას. მეორეც, უკუკავშირი ასევე ეხმარება ადამიანებს, განსაზღვრონ თავიანთი მუშაობის კორექტირების საჭროება.

ვადები.

თანამშრომლების უმრავლესობისთვის მიზნები უფრო ეფექტურია, როდესაც ისინი მოიცავს დასრულების ვადას. ვადები ემსახურება დროის კონტროლის მექანიზმს და ზრდის მიზნების მოტივაციურ გავლენას. იმის გათვალისწინებით, რომ ვადა ახლოვდება, თანამშრომლები უფრო მეტ ძალისხმევას ჩადებენ დავალების შესასრულებლად. ამის საპირისპიროდ, თუ საკმარისი დრო რჩება მიზნის მისაღწევად, თანამშრომელი სავარაუდოდ შეანელებს თავის ტემპს ხელმისაწვდომი დროის შესავსებად. თუმცა, როდესაც ვადები ძალიან მჭიდროა, განსაკუთრებით რთული ამოცანების შემთხვევაში, სამუშაოს ხარისხი შეიძლება დაზარალდეს. მიზნის დასახული ვადები ხელს უწყობს მის უფრო ეფექტურად მიღწევას.

ფერმის მართვის ეკონომიკური პრინციპები.

ფერმერულ მეურნეობაში ეკონომიკური პრინციპების გამოყენება აუცილებელია ფერმის ბიზნესის წარმატებული მართვისთვის. ზოგიერთი ეკონომიკური პრინციპი, რომელიც ეხმარება ფერმის მართვის რაციონალურ გადაწყვეტილებებს, არის:

- კლებადი ზღვრული უკუგების კანონი: ის წყვეტს პრობლემებს, თუ რამდენი უნდა აწარმოოს ფერმამ. მისი გამოყენება საშუალებას იძლევა განისაზღვროს წარმოების ფაქტორების და ამონაგების ოპტიმალური რაოდენობა. იგი განმარტავს ერთ-ერთ ძირითად საწარმოო ურთიერთობას, ანუ ფაქტორი-პროდუქტის ურთიერთობას.

- ღირებულების პრინციპი: ის განმარტავს, თუ როგორ შეიძლება ზარალის მინიმიზაცია ბაზარზე ფასების ვარდნის პერიოდში.
- ფაქტორების ჩანაცვლების პრინციპი: ეს პრინციპი რესურსების ყველაზე დაბალი დანახარჯების კომბინაციების განსაზღვრაში გვეხმარება და განმარტავს ფაქტორებს შორის ურთიერთობას.
- პროდუქტის ჩანაცვლების პრინციპი: ის წყვეტს პრობლემას, რა უნდა აწარმოოს? იგი გვეხმარება პროდუქტების ოპტიმალური კომბინაციის განსაზღვრაში და განმარტავს პროდუქტებს შორის ურთიერთობას.
- პროდუქტიულობა: ეს არის რესურსის ერთეულზე წარმოებული პროდუქციის საზომი. ეს არის ფიზიკური და არა ფინანსური ინდიკატორი და ჩვეულებრივ იზომება როგორც ფარდობითი კონცეფცია (ფერმებში ან დროთა განმავლობაში).
- ტექნიკური ეფექტურობა: ის ზომავს რამდენად ეფექტურია ერთი ფერმა საუკეთესო ფერმასთან შედარებით. ეს არის რესურსების საუკეთესო კომბინაციით წარმოებული მაქსიმალური პროდუქტის მაჩვენებელი.

კლებადი ზღვრული უკუგების კანონი.

ეს კანონი არის ძირითადი ბუნებრივი კანონი, რომელიც გავლენას ახდენს ფერმის ბიზნესის მართვის მრავალ ფაზაზე. ფაქტორების წარმოების კავშირი ან რესურსების რაოდენობა, რომელიც უნდა იქნას გამოყენებული და შესაბამისად, პროდუქტის რაოდენობა, რომელიც უნდა იქნეს წარმოებული პირდაპირ კავშირშია კლებადი უკუგების კანონის მოქმედებასთან. ამ კანონის თანახმად, თუ ერთი რესურსი (სამუშაო ძალა) იზრდება, ხოლო სხვა რესურსების რაოდენობა უცვლელია, წარმოება მიაღწევს პიკს, ზღვრული პროდუქტი (დამატებითი პროდუქტი, რომელიც რესურსის ერთი ერთეულით გაზრდის შედეგია) კი კლებას დაიწყებს.

საწარმოო ფუნქცია გვიჩვენებს დამოკიდებულებას პროდუქტის წარმოებაში გამოყენებული მასალების რაოდენობასა და წარმოებული პროდუქტების რაოდენობას შორის.

წარმოების ფაქტორის ზღვრული პროდუქტი არის პროდუქციის მოცულობის ნამატი, რომელიც მიიღება ამ ფაქტორის რაოდენობის ერთი ერთეულით გაზრდის შედეგად.

მუდმივი დანახარჯი (Fixed cost – FC) არის ისეთი დანახარჯი, რომელიც არ იცვლება წარმოების მოცულობის ცვლილებისას.

ცვალებადი დანახარჯი (Variable cost – VC) არის ისეთი დანახარჯი რომელიც იცვლება წარმოების მოცულობის ცვლილებისას.

მთლიანი დანახარჯი (Total cost – TC) მუდმივი და ცვალებადი დანახარჯების ჯამია.

საშუალო მუდმივი დანახარჯი (Average fixed cost – AFC) არის მუდმივი დანახარჯის განაყოფი პროდუქციის რაოდენობაზე.

საშუალო ცვალებადი დანახარჯი (Average variable cost – AVC) არის ცვალებადი დანახარჯის განაყოფი პროდუქციის რაოდენობაზე.

საშუალო მთლიანი დანახარჯი (Average total cost – ATC) არის მთლიანი დანახარჯის განაყოფი პროდუქციის რაოდენობაზე.

მასშტაბის ეკონომია ნიშნავს გრძელვადიანი პერიოდის საშუალო მთლიანი დანახარჯების შემცირებას წარმოების ზრდასთან ერთად; მასშტაბის არაეკონომიურობა ნიშნავს გრძელვადიანი პერიოდის საშუალო მთლიანი დანახარჯების ზრდას წარმოების ზრდასთან ერთად; მუდმივი მასშტაბის ეკონომია ნიშნავს გრძელვადიანი პერიოდის საშუალო მთლიანი დანახარჯების მუდმივობას წარმოების ცვლილების მიუხედავად.

გადაწყვეტილების მიღების წესები:

1. თუ ზღვრული შემოსავალი (MR) აღემატება ზღვრულ დანახარჯს, მეტი მოგების მიღება შეიძლება მეტი პროდუქტის წარმოებით.
2. თუ ზღვრული შემოსავალი ზღვრულ დანახარჯზე (MC) ნაკლებია, მეტი მოგება შეიძლება მიღწეული იყოს ნაკლები პროდუქციის წარმოებით.

3. მოგების მაქსიმალური გამომუშავების დონე არის იმ წერტილში, სადაც $MR = MC$

სასოფლო-სამეურნეო წარმოებაში ხშირად ხდება ერთი პროდუქტის მეორეთი ჩანაცვლება. ამრიგად, პრობლემა არის რესურსების ყველაზე დაბალი ღირებულების კომბინაციის პოვნა, რადგან ეს მაქსიმალურად გაზრდის მოგებას პროდუქციის მოცემული მოცულობის წარმოებით. ეს ეკონომიკური პრინციპი ხსნის წარმოების ერთ-ერთ ძირითად კანონზომიერებას ანუ ფაქტორებს შორის კავშირს. ის ეხმარება მენეჯმენტის გადაწყვეტილების მიღებაში - „როგორ ვაწარმოო“.

ფაქტორების ჩანაცვლების პრინციპის თანახმად, უნდა განვაგრძოთ რესურსის დამატება მანამ, სანამ დამატებული რესურსის ღირებულება ნაკლებია, ვიდრე ჩანაცვლებული რესურსის გამო დაზოგილი ხარჯები.

ღირებულება დროში.

ფერმის სწორად მართვისთვის აუცილებელია მენეჯერს შეეძლოს ფულის ღირებულების დროში გათვლა. რისთვისაც ორი მნიშვნელოვანი ფორმულა გამოიყენება.

მიმდინარე ღირებულება არის მომავალი ხარჯებისა და სარგებლის ღირებულება დღევანდელი გადასახედიდან და ეს შესაძლებლობას აძლევს ინვესტორს/გადაწყვეტილების მიმღებს, რომ მომავლის ფულადი ნაკადების შეფასების საფუძველზე გადაწყვეტილება მიიღოს დღეს.

მიმდინარე ღირებულების გამოთვლა ხდება მომავალი ფულადი ნაკადების დისკონტირებით:

$$PV = FV / (1+i)^n$$

სადაც,

PV=Present Value, მიმდინარე ღირებულება

FV=Future Value, მომავალი ღირებულება

i=Rate of return, სარგებლის / დისკონტის განაკვეთი

n=პერიოდის რაოდენობა

ცხრილში მოცემულია კონკრეტული მაგალითი:

FV	მომავალი ღირებულება		1500
i	სარგებლის განაკვეთი		8%
n	პერიოდი (წლები)		6
PV	მიმდინარე ღირებულება	=1500 / ((1+8%)^6)	\$945.25

როდესაც ფულადი ნაკადების გადაყვანა საჭირო ხდება მომავალ დროში (FV), ანალოგიური პრინციპით, დროის პერიოდისა და სარგებლის განაკვეთის მითითებით ხდება ყველა სხვადასხვა პერიოდის ფულადი ნაკადების მომავალ ღირებულებაში გადატანა და ამ ნაკადების შეფასება ისევ ერთი დროის, მომავლის მიხედვით. მიმდინარე ღირებულებისგან განსხვავებით, მომავალი ღირებულების გამოთვლისას, რაც უფრო მაღალია სარგებლის განაკვეთი, მით უფრო მეტია მომავალი ღირებულება.

$$FV = PV * (1 + i)^n$$

სადაც,

FV=Future Value, მომავალი ღირებულება

PV=Present Value, მიმდინარე ღირებულება

i=Rate of return, სარგებლის / დისკონტის განაკვეთი

n=პერიოდის რაოდენობა

ფერმის დაგეგმვა.

ფერმის დაგეგმვის ნებისმიერ პროცედურას აუცილებლად აქვს შემდეგი კომპონენტები.

- 1) ფერმის რუკის მომზადება: მეურნეობის ზოგადი განლაგება, ობიექტების რაოდენობა და ფორმა, სარწყავი არხები და სხვა ინფრასტრუქტურა შეიძლება ნაჩვენები იყოს ფერმის რუკაზე.
- 2) ინფორმაციის მართვა: ძალზე მნიშვნელოვანია რესურსების გამოყენებისა და მათი ეფექტურობის შესახებ ინფორმაციის მოპოვება. როგორი იყო მოსავლის ცვლილება და ა.შ. ამ ინფორმაციის დაგეგმვის საფუძველზე მოსაყვანი კულტურების, მოსავლის როტაციის შესაბამისად შესაძლებელია კრედიტის მოთხოვნა და სხვა გადაწყვეტილებების მიღება ა.შ.
- 3) ადამიანური რესურსების დაგეგმვა: შემდეგ უნდა მომზადდეს ფერმის ოპერაციების კალენდარი და განისაზღვროს შრომის მოთხოვნები სხვადასხვა თვეებისთვის. უნდა შემუშავდეს შრომის განრიგი, რათა ფერმერმა შეაფასოს შრომის საჭირო რაოდენობა და მისი ხელმისაწვდომობა.
- 4) მიწათსარგებლობისა და ნიადაგის კონსერვაციის პრაქტიკის დაგეგმვა: როდესაც მიიღება რესურსების სრული სურათი და მოხდება მათი შეფასება, ფერმის დაგეგმვის შემდეგი ნაბიჯი არის ისეთი პრაქტიკის დანერგვა, რომელიც უზრუნველყოფს მიწის საუკეთესოდ გამოყენებას. მოსავლის სქემის დაგეგმვისას სათანადო მნიშვნელობა უნდა მიენიჭოს ნიადაგის კონსერვაციას. ამიტომ მიზანმიმართულად უნდა იყოს დანერგილი ნათესები და მოსავლის როტაცია, რომელიც გააძლიერებს ნიადაგის კონსერვაციას.
- 5) პროდუქციის მარკეტინგის დაგეგმვა: მხოლოდ წარმოება არ არის საკმარისი შემოსავლის მაქსიმიზაციისთვის, ასევე მნიშვნელოვანია პროდუქტის ფასწარმოქმნა. აქედან გამომდინარე, საბაზრო პირობების, ფასების და ა.შ. შესწავლა აუცილებელია გაყიდვის დროს გადაწყვეტილების მისაღებად.

მკაფიო მიზნების დასახვა ფერმის კარგი მენეჯმენტის ერთ-ერთი მთავარი ელემენტია. მიზნები ამახვილებს ყურადღებას ფერმის გადაწყვეტილებების მიღებაზე შეზღუდული რესურსების პირობებში. ზოგიერთი მნიშვნელოვანი მიზანი შეიძლება იყოს სასურსათო უსაფრთხოება, მოგების მაქსიმიზაცია და რისკის მინიმიზაცია.

ეს და სხვა მიზნები გავლენას ახდენს ფერმაში დაგეგმარებასა და გადაწყვეტილების მიღებაზე. მომგებიანი ფერმერული მეურნეობა მოითხოვს, რომ ფერმის პროდუქცია წარმოიქმნას ეფექტურად და გაიყიდოს ბაზარზე კონკურენტული ფასებით. ფერმის მომგებიანობა შეიძლება გაიზარდოს წარმოების მასშტაბის ეფექტიანი გზით.

ინფორმაციის როლი.

ფერმაში ჩანაწერების წარმოება საკვანძო ოპერაციაა. მხოლოდ რეალისტური ჩანაწერებით შეუძლია ფერმის მენეჯერს განსაჯოს მისი წარმოება, აღრიცხოს ხარჯები და შემოსავალი და დაადგინოს მომგებიანია თუ არა მისი საქმიანობა. ის ასევე ხელს უწყობს ადეკვატური ინფორმაციის მიწოდებას ცხოველების მოშენებისა და გენეტიკური გაუმჯობესებისთვის. უფრო მეტიც, ჩანაწერები ქმნის საფუძველს, რომელზედაც ჩვენ შეგვიძლია განვახორციელოთ ფერმის პროდუქტებზე მომავალი მოთხოვნების დაგეგმვა.

ზოგადად, ჩანაწერები მოიცავს ორ ტიპს, ტექნიკურ ჩანაწერებს, რომლებიც ეხება შინაური ცხოველების/მცენარეების მოვლას და ბიზნეს ჩანაწერებს, რომლებიც ეხება შესყიდვას, ანგარიშებს და ა.შ.

ფერმის ჩანაწერების სახეებია:

1. ყოველდღიური ანგარიშის დღიური
2. ფერმის ისტორიის დოკუმენტი
3. მეცხოველეობის რეესტრი
4. წარმოების ჩანაწერი

5. ხარჯების რეესტრი

6. ოპერაციების რეესტრი

7. მარაგების რეესტრი

8. ანაზღაურების რეესტრი

მენეჯერული აღრიცხვისთვის საჭირო დოკუმენტების ნიმუშები იხილეთ დანართში.