
თავი - 18

პროგრამის მომზადება და ბიუჯეტის შედგენა

შინაარსი

- ❖ *შესავალი;*
- ❖ *პროგრამების მომზადება;*
- ❖ *ბიუჯეტის შედგენა;*
- ❖ *საერთო ბიუჯეტი;*
- ❖ *ბიუჯეტის შედგენის პროცესი;*

18.1. შესავალი

ამ თავში განიხილება დაგეგმვის საქმიანობის ორი ძირითადი ტიპი, რომლებიც მმართველობითი კონტროლის პროცესის შემადგენელი ნაწილებია. ერთი მათგანი, რომელსაც პროგრამების მომზადება ჰქვია, წარმოადგენს ძირითად მისაღებ პროგრამებზე (ამოცანებზე) გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესს. იგი გრძელვადიანი გეგმების ფორმულირებას ითვალისწინებს. მეორე – ეს ბიუჯეტის შედგენაა, მთელი ორგანიზაციის საქმიანობის დაგეგმვის პროცესი ჩვეულებრივ – ერთი წლით.

18.2. პროგრამების მომზადება

მმართველობითი კონტროლის მიზანი ორგანიზაციის სტრატეგიის გახორციელებაა. ამ სტრატეგიის ფორმულირების პროცესს **სტრატეგიული დაგეგმვა** ეწოდება. სტრატეგიული დაგეგმვა ზოგჯერ სისტემასავით ჩანს, თუმცა სინამდვილეში ასე არ არის. სტრატეგია, დროდადრო, გადახედვას ექვემდებარება. მაგალითად: ახალ ტექნოლოგიაში დაბანდების ცვლილებისას, მომხმარებელთა მხრიდან მოთხოვნების ცვლილებისას, ახალი კონკურენტის გამოჩენისა და სხვა შემთხვევებში. რამდენადაც შეუძლებელია წინასწარ ზუსტად გაეთვალთ ასეთი შემთხვევების წარმოშობა, იმდენად სტრატეგიული დაგეგმვა არ შეიძლება იყოს წინასწარ შედგენილ სქემაზე დაფუძნებული სისტემური პროცესი. სტრატეგიული დაგეგმვის საკითხებს შემდეგ თავებში განვიხილავთ.

ორგანიზაციის საქმიანობის სისტემატური ნაწილი იწყება იმ რესურსის მოცულობის განსაზღვრით რომელიც აუცილებელია, ორგანიზაციის სტრატეგიის ხორცშესხმისთვის **პროგრამების მომზადებისა** და თითოეული პროგრამის გახორციელებისათვის.

არსებობს პროგრამირების პროცესის სამი ძირითადი ნაწილი:

- 1) მიმდინარე პროგრამების გადახედვა;
- 2) წინადადებების განხილვა ახალ პროგრამებზე;
- 3) პროგრამების კოორდინაცია ფორმალური პროგრამული სისტემის გზით.

1) მიმდინარე პროგრამების გადახედვა. ორგანიზაციის მომავალი საქმიანობა უმეტესწილად, მისი დღევანდელი საქმიანობის ანალოგიურია. თუმცა ასეთ თვითდამშვიდებაში საშიშროება იმალება, ვინაიდან იცვლება მომხმარებლის გემოვნება და მოთხოვნილებები, კონკურენციის პირობები, საწარმოო მეთოდები. რამდენადაც მნიშვნელოვანია დროულად გამოვიცნოთ ეს ცვლილებები და მივიღოთ საჭირო გადაწყვეტილებები შეცვლილ პირობებთან ადაპტაციისათვის, ამდენად აუცილებელია თითოეული არსებული პროგრამის სისტემური და დაწვრილებითი გადახედვა.

ნულოვანი მიმოხილვა. მიმდინარე პროგრამების ანალიზის ჩატარების სისტემატურ მეთოდს ნულოვანი მიმოხილვა ჰქვია. ეს სახელი იქედან მოდის, რომ პროგრამებისთვის აუცილებელი დანახარჯების დონის განხილვა და შეფასება ნულოვანი ბაზიდან იწყება. ასეთი მიმოხილვები სასარგებლოა ძირითადი პროგრამებისათვის, გამყარებული ფორმებისა და ინერციული ქმედებების მიმართ მათი ბუნებრივი მიდრეკილებების გადალახვის მიზნით.

დანახარჯების ცენტრში ნულოვანი მიმოხილვის ჩატარებისას, ძირითადი კითხვები შეიძლება იყოს:

- 1) საჭიროა თუ არა დღეს, საერთოდ, საქმიანობა?
- 2) ახლა ბევრი კეთდება, თუ ცოტა?
- 3) ეს უნდა გაკეთდეს ორგანიზაციის მიერ, თუ გარეშე ფირმის მეშვეობით?
- 4) არსებობს თუ არა უფრო ეფექტური გზა, სასურველი შედეგების მისაღწევად?
- 5) რა ელირება ეს ყველაფერი?

გარკვეული პროდუქციის ნულოვანი მიმოხილვის ჩატარებისას ძირითადი ყურადღება ექცევა: საქონელზე მოთხოვნას, კონკურენციის გავლენას, მარკეტინგის სტრატეგიას, საწარმოო სტრატეგიას და სხვა.

- 2) შემოთავაზებული ახალი პროგრამები. ხელმძღვანელობას უნდა შეეძლოს დამტკიცებული სტრატეგიის ფარგლებში შემოთავაზებული ახალი პროგრამების ათვისება, არსებულ ოპერაციებზე საშიშროების წარმოქმნისა და ახალი შესაძლებლობების გამოყენების გათვალისწინებით. ეს წინადადებები ანალიზდება მაშინვე, როგორც კი რაიმე აუცილებლობა ან შესაძლებლობა ექცევა მენეჯერის ყურადღების ქვეშ. ბიზნესში, როგორც წესი, ასეთი წინადადებები ახალ კაპიტალდაბანდებებს ითვალისწინებს (შესატყვისი ანალიზური პროცედურები განხილულია შემდეგ თავში).

“დანახარჯების სარგებლიანობის” ანალიზი. მოგებიანი ორგანიზაციების პროდუქციის გაზომვა ამონაგებით ხდება. არამოგებიან ორგანიზაციებსაც აქვთ გამოსასვლელზე რაღაც პროდუქცია, თუმცა ხშირად მისი ფულად გამოხატულებაში გაზომვა არ შეიძლება. ანალოგიურად, მოგებიანი კომპანიის ბევრ ქვედანაყოფშიც არ ხერხდება შედეგის ამონაგების მეშვეობით გამოსახვა. ასეთ შემთხვევებში შეუძლებელია, დიფერენცირებულ მოგებაზე ან ინვესტიციებიდან მოგებაზე დაფუძნებული ანალიზის ჩატარება.

ზოგჯერ შესაძლებელია ანალოგიური მიდგომების გამოყენება – თუ მოვახდენთ დიფერენცირებული დანახარჯების შეპირისპირებას დამატებითი დანახარჯების შედეგად წარმოქმნილ არაფულად სარგებელთან. ამ მიდგომას დანახარჯების სარგებლიანობის ანალიზს უწოდებენ.

დანახარჯების სარგებლიანობის ანალიზი ფართოდ გამოიყენება არამოგებიან ორგანიზაციებში პროგრამების ანალიზისათვის. ის ასევე გამოიყენება მოგებიან ორგანიზაციებშიც, ისეთი პროგრამების ანალიზისათვის, როგორიცაა შრომის უსაფრთხოების გაუმჯობესებისთვის ფულადი გასავლების გაზრდა, გარემოს დამინძღვანელობისათვის უფრო სრულყოფილი ინფორმაციის მიწოდება. ეს მიდგომა ფართო გამოიყენება ასევე ნულოვან მიმოხილვებშიც.

დანახარჯების სარგებლიანობის ანალიზში გასავლების შეფასება, ჩვეულებრივად, ფულადი განზომილებით ფასდება. ანალიზის რთული ეტაპია სარგებლის სიდიდის შეფასება. ბევრ სიტუაციაში, როცა შეუძლებელია სარგებლის განსაზღვრული

რაოდენობრივი შეფასების გაკეთება, მის სავარაუდო სიდიდეს სიტყვიერად გამოხატავენ. შემდეგ მან, ვინც გადაწყვეტილებას იღებს, უნდა უპასუხოს შეკითხვაზე: არის თუ არა მიღწეული სარგებელი, სულ ცოტა, შეფასებული დანახარჯების ტოლი მაინც? მაგალითად: “თუ ქალაქის პარკში საზაფხულო დასვენების პროგრამის ხარჯთაღრიცხვა 85,000 ლარით იზრდება, მიაღწევს თუ არა 85,000 ლარს ამ პროგრამიდან შემოსავლის ზრდა?” ამ კითხვაზე პასუხი აუცილებლად სუბიექტურია, თუმცა მას შეიძლება შევუსაბამოთ დიფერენცირებული დანახარჯებისა და შესაძლო სარგებლის დაწვრილებითი შეფასება.

3) **ფორმალური პროგრამული სისტემები.** ყველა ორგანიზაციამ უნდა გადახედოს თავის მიმდინარე პროგრამებს და მიიღოს გადაწყვეტილება სავარაუდო ახალ პროგრამებზე. ბევრი კომპანია ამას არაფორმალურად აკეთებს, მსხვილ კომპანიათა უმეტესობას კი აქვს ფორმალური სისტემა, რომელშიც ამ პროგრამების ფინანსური და სხვა შედეგები რამდენიმე წლით ადრე პროექტირდება. ასეთ პროექციას **გრძელვადიანი გეგმა** ჰქვია, რომელიც შემოსავლებს, გასაღებს და სხვა ინფორმაციებს ინდივიდუალურ პროგრამებზე რამდენიმე წლით წინ გეგმავს – ჩვეულებრივ 5 წლით, ზოგჯერ 3 წლით, ზოგიერთი კომპანიებისათვის კი, მაგ: ელექტროენერგიის გამომუშავებელი ან ბუნებრივი რესურსების მომპოვებელი კომპანიებისთვის – 20 წლით.

ჩვეულებრივ, პროგრამირების პროცესი, წლის ბიუჯეტის შედგენის დაწყებამდე რამდენიმე თვით ადრე იწყება. პროგრამის ფორმალური მომზადება მას შემდეგ იწყება, როცა უმაღლესი ხელმძღვანელობა ანალიზის შედეგად იგრძნობს ძირითად მიზნებსა და სტრატეგიებში ცვლილებების აუცილებლობას. ამის შემდეგ წინადადებები დაეგზავნებათ ოპერატიულ ხელმძღვანელებს, რომლებიც ამზადებენ კონკრეტულ პროგრამებს უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიერ განსაზღვრულ ძირითად მიმართულებებზე. შემოთავაზებული პროგრამები ხანგრძლივი დროის განმავლობაში განიხილებიან პირველ ხელმძღვანელებთან, შედეგად, ყალიბდება მთლიანი კომპანიის პროგრამების ნაკრები. დამტკიცების შემდეგ კი, ის წარმოადგენს წლიური ბიუჯეტის მომზადების საფუძველს.

18.3. ბიუჯეტის შედგენა

ბიუჯეტი – წარმოადგენს გარკვეული პერიოდის საქმიანობასთან დაკავშირებულ მოქმედების გეგმას, რომელიც ჩვეულებრივ ფინანსურ მაჩვენებლებშია გამოხატული. ეს პერიოდი როგორც წესი განისაზღვრება – ერთი წლით. პრაქტიკულად ყველა კომპანია, ძალიან მცირეთა გამოკლებით, ადგენს ბიუჯეტს. ბევრ კომპანიას წლის ბიუჯეტის შემცვლელად მოგების გეგმა აქვს, ვინაიდან მასში ახსნილია მოგების მიღებისთვის პასუხისმგებლობის ცენტრების საქმიანობა. ბიუჯეტს ადგენს ყველა დიდი კომპანია ასევე, არამოგებიანი ორგანიზაციების უმრავლესობაც.

ბიუჯეტის ფუნქციები. ბიუჯეტი ასრულებს შემდეგ ფუნქციებს:

1) ხელს უწყობს მოკლევადიანი გეგმების შედგენასა და კოორდინაციას;

- 2) ახორციელებს ამ გეგმების კავშირს პასუხისმგებლობის ცენტრების სხვადასხვა სახის მენეჯერებთან;
- 3) აძლევს სტიმულს პასუხისმგებლობის ცენტრების მენეჯერებს მიზნების მიღწევაში;
- 4) აკონტროლებს მიმდინარე საქმიანობას;
- 5) ასრულებს ცენტრებისა და მათი მენეჯერების საქმიანობის შეფასების ბაზის ფუნქციას;
- 6) არის მენეჯერთა სწავლების საშუალება.

1) **დაგეგმვა.** ძირითადი საგეგმო გადაწყვეტილებების მიღება ხდება პროგრამების მომზადებისას, ბიუჯეტის ფორმულირების პროცესი კი არსებითად ამ გეგმების გადამუშავებას წარმოადგენს.

2) **კავშირი.** ხელმძღვანელობის გეგმები მანამ არ გახორციელდება, სანამ ორგანიზაციის მუშაკები არ გაიგებენ ამ გეგმების შინაარსს. კერძოდ გეგმების ისეთი პუნქტები, როგორიცაა: რა რაოდენობის საქონლის და მომსახურების წარმოებაა აუცილებელი; რა მეთოდები, როგორი ადამიანური რესურსები და მოწყობილობები გამოვიყენოთ; რა რაოდენობის ნედლეული და მასალა უნდა შევიძინოთ; როგორი გასაყიდი ფასი დავადგინოთ, ასევე როგორი პოლიტიკა უნდა ავირჩიოთ სამომავლოდ. ასეთი ინფორმაციების მაგალითად გამოგვადგება რეკლამის მაქსიმალური დანახარჯები; ტექნიკური მომსახურების და ადმინისტრაციული გასაღები; სახელფასო განაკვეთები და საშუალო დროის ოდენობა.

ბიუჯეტირების სისტემა ორგანიზაციაში კარგი ურთიერთობებისა და კოორდინაციის საფუძველია. მიზნების, სტრატეგიებისა და პოლიტიკის შესახებ ინფორმაცია ახსნილი უნდა იყოს მაღალი რანგის მენეჯერების მიერ დაბალი რანგის მენეჯერებისათვის. თითოეული პასუხისმგებლობის ცენტრის ბიუჯეტი უნდა იყოს კოორდინირებული და გამოდიოდეს საერთო ბიუჯეტიდან.

3) **სტიმულები.** კარგ ორგანიზაციაში ბიუჯეტის შედგენის პროცესი შეიძლება მძლავრ მასტიმულირებელ ძალად იქცეს ხელმძღვანელებისთვის, პასუხისმგებლობის ცენტრების, და მთელი ორგანიზაციის, მიზნების შესრულებისას. ასეთი მდგომარეობა შეიძლება შეიქმნას მხოლოდ მაშინ, როცა მენეჯერებმა იციან – რას ელიან თავიანთი პასუხისმგებლობის ცენტრებისგან. სტიმული უფრო მეტად ძლიერდება, როცა მენეჯერები აქტიურ როლს თამაშობენ თავიანთი ქვედანაყოფების ბიუჯეტების შედგენაში.

4) **კონტროლი.** კონტროლი ემსახურება სასურველი შედეგების მიღწევის შეფასებას. გულდასმით შესრულებული ბიუჯეტი საუკეთესო სტანდარტია, რომელსაც ადარებენ ფაქტიურ შედეგებს.

ბიუჯეტსა და სინამდვილეს შორის განსხვავებების ანალიზმა შეიძლება:

- დახმარება გაგვიწიოს პრობლემური უბნის იდენტიფიკაციაში;
- წარმოაჩინოს ბიუჯეტირების პროცესში გაუთვალისწინებელი შესაძლებლობები;
- გვაჩვენოს, რომ თავდაპირველი ბიუჯეტი, რაღაც ხარისხით, არარეალური იყო.

- 5) **შეფასება.** ბიუჯეტის მონაცემებთან ყოველთვიური შედარება კონტროლის გაზორციელების მიზნებს ემსახურება. წლის განმავლობაში ფაქტიური და საბიუჯეტო მონაცემების შედარება და ის თუ, როგორ ებრძვის მენეჯერი გადახრებს ხშირად არის წლის ბოლოს თითოეული პასუხისმგებლობის ცენტრისა და მისი მენეჯერის საქმიანობის შეფასების ძირითადი ფაქტორი.
- 6) **სწავლება.** ბიუჯეტი ასევე ემსახურება მენეჯერთა სწავლებას. მის მიხედვით ისწავლება მენეჯერთა პასუხისმგებლობის ცენტრების მუშაობა და ორგანიზაციის სხვა ცენტრებთან მათი ცენტრების ურთიერთდამოკიდებულება. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია პასუხისმგებლობის ცენტრის ხელმძღვანელის თანამდებობაზე ახლად დანიშნული პირისათვის.

სირთულეები ბიუჯეტის მომზადებისას. რადგანაც ბიუჯეტი მრავალმხრივ მიზნებს ემსახურება, მისი მომზადების პროცესში შეიძლება წარმოიშვას სირთულეები. ერთიერთი მათგანი შეიძლება იყოს ხელმძღვანელთა მიკერძოებული მოსაზრებები ბიუჯეტის თავიანთი ნაწილის მომზადებისას. მაგალითად, დანახარჯების ცენტრის ზოგიერთი მენეჯერი, მოსალოდნელი ინფლაციის გათვალისწინებით, გვთავაზობს ფაქტიურად აუცილებელი დანახარჯების სიდიდესთან შედარებით რამდენადმე გაზრდილი გასავლების ბიუჯეტს. მენეჯერები ამას თავის დაცვის მიზნით აკეთებენ, იმ შესაძლო არასასურველი განსხვავებებისაგან, რომლებიც შეიძლება ცუდად გამოჩნდნენ მმართველობითი კონტროლის ციკლის შეფასებების ფაზაში. თუმცა კომპანიის ფინანსური დირექტორი, ნაღდი ფულის ბრუნვის დაგეგმვისთვის, რეალურ (მიუკერძოებელ) ციფრებს საჭიროებს.

ამიტომ კომპანიათა უმრავლესობა ცდილობს ბიუჯეტის მომზადების პროცესში შემოიღოს შემოწმებები და შეთანხმებები, რომლებიც მიმართულია საბიუჯეტო მაჩვენებლებში მიკერძოებულობის აღმოფხვრისაკენ ან – უკიდურეს შემთხვევაში მისი გავლენის მოცულობის მნიშვნელოვნად შემცირებისაკენ. ერთერთი მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი მიკერძოებულობის აღმოფხვრის არის საბიუჯეტო მოლაპარაკებები, რომელიც აღწერილია ამავე თავში, ქვევით.

18.4. საერთო ბიუჯეტი.

ორგანიზაციის სრული საბიუჯეტო პაკეტი რამდენიმე პუნქტს მოიცავს, რომელთაგან თითოეული ასევე, წარმოადგენს ბიუჯეტს. ამიტომ მთლიან პაკეტზე ჩვენ ვისაუბრებთ, როგორც საერთო ბიუჯეტზე. ტიპური კომპანიისთვის საერთო ბიუჯეტი სამი ძირითადი ნაწილისაგან შედგება:

- 1) **ოპერატიული ბიუჯეტი**, რომელიც აჩვენებს მომავალი წლისთვის დაგეგმილ ოპერაციებს, შემოსავლების, გასავლების, სასაქონლო-მატერიალურ მარაგის და სამუშაო კაპიტალის სხვა სტატიების ჩათვლით;
- 2) **ნაღდი ფულის ბიუჯეტი**, რომელიც აჩვენებს ნაღდი ფულადი სახსრების სავარაუდო წყაროებს და მათ გამოყენებას საბიუჯეტო წლის განმავლობაში;
- 3) **კაპიტალდაბანდებათა ბიუჯეტი**, რომელიც აჩვენებს საკუთრებაში, შენობებში და მოწყობილობებში დაგეგმილ ცვლილებებს.

დასაწყისში მოგითხრობთ ოპერატიული ბიუჯეტის ბუნებასა და მისი მომზადების სტადიებზე, შემდეგ კი ნაღდი ფულისა და კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტებზე.

ოპერატიული ბიუჯეტი. ის, ჩვეულებრივ, ორი ნაწილისგან შედგება: პროგრამული ბიუჯეტი და ბიუჯეტი პასუხისმგებლობის ცენტრების მიხედვით. ისინი ორგანიზაციის საერთო ოპერატიული გეგმის ასახვის ორ გზას წარმოადგენენ.

პროგრამული ბიუჯეტი. იგი შედგება ორგანიზაციის ძირითადი პროგრამების მიხედვით სავარაუდო შემოსავლებისა და გასავლებისაგან. ასეთი ბიუჯეტი შეიძლება დაჯგუფდეს, მაგალითად პროდუქციის სახეობების მიხედვით, და აჩვენოს სავარაუდო შემოსავლები და გასავლები თითოეული სახეობის მიხედვით. ეს გვეხმარება ვუპასუხოთ ისეთ შეკითხვებს, როგორიცაა: არის თუ არა დამაკმაყოფილებელი უკუგება ინვესტიციებიდან, პროდუქციის თითოეული სახეობის მიხედვით; შეესაბამება თუ არა საწარმოო სიმძლავრეები ორგანიზაციის სარეალიზაციო ზომებსა და შესაძლებლობებს; შეგვიძლია თუ არა მივცეთ თავს უფლება კვლევებზე ასეთი დიდი დანახარჯების გაწევის; გვაქვს კი ნაღდი ფულის ადეკვატური რესურსი? ნებისმიერ ამ შეკითხვაზე უარყოფითი პასუხი გეგმების გადახედვის აუცილებლობაზე მიანიშნებს.

პროექტების ბიუჯეტი. ზოგი ორგანიზაცია თავისი საქმიანობის აწყობას განსაზღვრული პროექტების მიხედვით ახდენს. ასე, მაგალითად, კინო და ვიდეო პროდუქციის მწარმოებელს აქვს ბიუჯეტი კონკრეტულ პროექტზე და შესაბამისად ხორციელდება მასზე კონტროლიც. ასეთი ბიუჯეტების შედგენა ხდება კაპიტალურ მშენებლობებზე: შენობების, გზების, ხიდების, გემების და ა.შ.

ბიუჯეტი პასუხისმგებლობის ცენტრების მიხედვით განსაზღვრავს პასუხისმგებლობის ცენტრების მიერ სავალდებულოდ შესასრულებელ გეგმებს. გვიჩვენებს რა შედეგებს, რომელსაც თითოეული პასუხისმგებლობის ცენტრის მენეჯერისგან ელოდებიან, იგი კონტროლის შესანიშნავი საშუალებაა.

მოქნილი ბიუჯეტი. თუ პასუხისმგებლობის ცენტრის საერთო დანახარჯები იცვლება პროდუქციის მოცულობის შეცვლასთან ერთად, როგორც ეს სტანდარტული დანახარჯთა ცენტრების უმეტესობაში ხდება, პასუხისმგებლობის ცენტრების მიხედვით ბიუჯეტი შეიძლება გამოისახოს მოქნილი ბიუჯეტის სახით. ასეთი ბიუჯეტი აჩვენებს მოცულობის სხვადასხვა დონის შემთხვევაში დანახარჯების დაგეგმილ სიდიდეს. მისი გამოყენება მიზანშეწონილია დადგენილი დანახარჯების მაღალი ხვედრითი წონის მქონე პასუხისმგებლობის ცენტრებში იმიტომ, რომ ასეთ ცენტრებში მოცულობის გაზრდას დანახარჯების გაზრდამდე მიჰყავართ. მოქნილი ბიუჯეტი, როგორც წესი, გამოიხატება მოცულობასთან დანახარჯების დამოკიდებულების სახით და გვიჩვენებს დანახარჯების გეგმიურ სიდიდეს სხვადასხვა მოცულობის პირობებში.

ოპერატიული ბიუჯეტის შედგენა

ბიუჯეტის შედგენა შეიძლება განვიხილოთ როგორც საბუღალტრო პროცესი, და როგორც მართვის პროცესი. ბუღალტრული აღრიცხვის თვალსაზრისით პროცედურები აქ იგივეა, რაც ფაქტიური ოპერაციების ჩანაწერების დროს, ხოლო გეგმიური გამოთვლებისა და განზოგადების საბოლოო შედეგიც იგივეა, რაც ფინანსური

ანგარიშგებების კომპონენტები – ბალანსი, მოგებაზარალისა და ფულადი სახსრების მოძრაობის ანგარიშგება. პრინციპული განსხვავება კი იმაში მდგომარეობს, რომ საბიუჯეტო თანხები ასახავენ მომავლისთვის დაგეგმილ საქმიანობას და არა იმას, რა მოხდა წარსულში. ქვემოთ მთავარ ყურადღებას დაუეთმობთ ოპერატიული ბიუჯეტის შედგენას, როგორც მმართველობით პროცესს.

ბიუჯეტის შედგენის ორგანიზება. დიდ ორგანიზაციებში, ბიუჯეტის მომზადებაზე სამუშაოებს, უმაღლესი ხელმძღვანელობის რამდენიმე წევრისგან შემდგარი საბიუჯეტო კომიტეტი მეთაურობს. ეს კომიტეტი რეკომენდაციებს აძლევს უმაღლეს მმართველობით პირს, გენერალურ დირექტორს, ორგანიზაციის საქმიანობის ძირითად მიმართულებებზე. გენერალური დირექტორის მიერ ამ მიმართულებების დამტკიცების შემდეგ საბიუჯეტო კომიტეტი მათ განავრცობს პასუხისმგებლობის სხვადასხვა ცენტრების მიხედვით და შემდგომში კოორდინირებას უწევს ამ ცენტრების მიერ მომზადებულ ცალკეულ ბიუჯეტებს. ბიუჯეტზე გადაწყვეტილებების შემუშავება წრფივი მენეჯერების მიერ ხდება, გენერალური დირექტორი კი მას ამტკიცებს დირექტორთა საბჭოს მიერ რატიფიცირების შემდეგ.

წრფივ მენეჯერებს ბიუჯეტის მომზადებაში, ჩვეულებრივ, საბიუჯეტო ქვედანაყოფი ეხმარება, იგი აწარმოებს ბიუჯეტის შედგენის წესებზე ინსტრუქციების დაგზავნას (როგორი უნდა იყოს ფორმები და როგორ უნდა შეივსოს), ირჩევს ბიუჯეტის შედგენისათვის აუცილებელ მონაცემებს წარსული საქმიანობიდან, აწარმოებს გამოთვლებს წრფივი მენეჯერების გადაწყვეტილებების საფუძველზე, აჯგუფებს საბიუჯეტო ციფრებს და უზრუნველყოფს თითოეული მენეჯერის მიერ ბიუჯეტის თავისი ნაწილის დროულ წარმოდგენას. საბიუჯეტო ქვედანაყოფს თანამშრომლობას უწევს ორგანიზაციის ბუღალტერიის მუშაკები. საბიუჯეტო მუშაკებს შეუძლიათ ბიუჯეტის შედგენის საკმაოდ დიდი ნაწილი შეასრულონ, თუმცა ყველა მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება ყოველთვის წრფივი მენეჯერების მიერ მიიღება. როდესაც წრფივი მენეჯერები მიაღწევენ შეთანხმებას საკითხებზე, მაგალითად, შრომითი წარმადობისა და შრომის ანაზღაურების განაკვეთის თაობაზე, საბიუჯეტო პერსონალს შეუძლია დაწვრილებით გამოთვალოს შრომითი დანახარჯების თანხები როგორც პროდუქტების, ასევე პასუხისმგებლობის ცენტრების მიხედვით. ეს უზარმაზარი საგამომთვლელი სამუშაოა, და ამასთან, მთლიანად დაფუძნებულია წრფივი მენეჯერების გადაწყვეტილებებზე.

საბიუჯეტო თანამშრომლები, რომლებიც, ჩვეულებრივ, მაკონტროლებელი ქვედანაყოფის ჯგუფს წარმოადგენენ, სატელეფონო კომპანიას მოგვაგონებენ: ისინი პასუხს აგებენ სისწრაფეზე, სიზუსტეზე და სისტემაში ინფორმაციის გავლის სიცხადეზე, ამასთან გავლენას არ ახდენენ თავად გზავნილების შინაარსზე.

საბიუჯეტო გრაფიკი. ორგანიზაციათა უმეტესობა ბიუჯეტს წელიწადში ერთხელ, წინა საფინანსო წლის დასასრულს ადგენს. ზოგი იყენებს კვარტალური ბიუჯეტების შედგენის პრაქტიკას. ყოველ სამ თვეში გასული კვარტლის საბიუჯეტო თანხები გამოაკლდება წელს, მომდევნო სამი კვარტლის გეგმები საჭიროების შემთხვევაში გადაიხედება, ხოლო მეოთხე კვარტლის თანხები ემატება ბიუჯეტს. ასეთ ბიუჯეტს **მცოცავი ბიუჯეტი** ეწოდება.

კომპანიის ოპერატიული ბიუჯეტის ბევრი კომპონენტი, სხვა კომპონენტების შედგენის დროს მიღებული გადაწყვეტილებების ან შეფასებების ზემოქმედების ქვეშ ექცევა. თითქმის ყველა კომპონენტზე ახდენს გავლენას გაყიდვების დაგეგმილი მოცულობა, შეძენების ბიუჯეტზე გავლენას ახდენს წარმოების დაგეგმილი მოცულობა და სასაქონლო-მატერიალურ მარაგის დაგეგმილი ოდენობა და ა.შ. ამგვარად, აუცილებელია გულდასმით შემუშავებული გრაფიკი, რომელიც განსაზღვრავს ოპერატიული ბიუჯეტის კონკრეტული ნაწილების დამუშავების წესსა და ვადას, რომლის განმავლობაშიც უნდა დასრულდეს თითოეული მათგანის მომზადება. საბიუჯეტო გრაფიკი შემდეგი ეტაპებისაგან შედგება:

- 1) ძირითადი საგეგმო მაჩვენებლების განსაზღვრა;
- 2) გაყიდვების ბიუჯეტის შედგენა;
- 3) ბიუჯეტის სხვა კომპონენტების თავდაპირველი დამუშავება;
- 4) მოლაპარაკებები თითოეულ კომპონენტზე საბოლოო გეგმის შესათანხმებლად;
- 5) კომპონენტთა კოორდინაცია და კორექტირება;
- 6) საბოლოო დამტკიცება;
- 7) დამტკიცებული ბიუჯეტის დაგზავნა.

ტიპიურ ორგანიზაციაში ბიუჯეტის შედგენის პროცესის საშუალო ხანგრძლივობა, სამაგალითოდ, სამ თვეს იკავებს, მათ შორის მისი ყველაზე გაჯერებული ნაწილისა (მე-4, მე-5 და მე-6 ეტაპები) – დაახლოებით ერთ თვეს. მცირე მეწარმეს ამ ეტაპების დაძლევა ნახევარ დღეში შეუძლია.

1) ძირითადი საგეგმო მაჩვენებლების განსაზღვრა. ბიუჯეტის მომზადების პროცესი არ არის ის მექანიზმი, რომლის საშუალებითაც მიიღება ძირითადი პროგრამული გადაწყვეტილებები. ბიუჯეტის შედგენის დასაწყისშივე უკვე მიღებულია იმ გადაწყვეტილებათა უმეტესობა, რომლებიც გავლენას ახდენენ საბიუჯეტო წელზე. ბრუნვის მაქსიმალური მოცულობა უკვე განსაზღვრულია ნაღდი ფულის რესურსების მოცულობითა და ხასიათით. თუ საბიუჯეტო წლის განმავლობაში მოსალოდნელია სიმძლავრეების გაფართოება, ამ საკითხზე გადაწყვეტილება ერთი ან მეტი წლით ადრე უნდა ყოფილიყო მიღებული, შენობის აგებისა და მოწყობილობების შეძენა-დადგმის დრო რომ გვქონოდა. თუ ახალი საქონელი უნდა გამოვიდეს, მაშინ დროის მნიშვნელოვანი რაოდენობა ჯერ კიდევ საბიუჯეტო წლამდე უნდა დახარჯულიყო მის შემუშავებაზე, გამოცდაზე, დიზაინზე და ბაზარზე მისი დანერგვის წინმსწრებ საშუალებებზე. ამგვარად, ბიუჯეტი – ეს არ არის რაიმე სრულიად ახალი, იგი მიმდინარე ოპერაციების და ხელახლა დამტკიცებული პროგრამების კონტექსტში იგება.

თუ ორგანიზაციას ფორმალური გრძელვადიანი გეგმა აქვს, მაშინ ეს გეგმა წარმოადგენს წარმმართველ ხაზს ბიუჯეტის შედგენაში. თუ გრძელვადიანი გეგმა არ არსებობს, მაშინ ხელმძღვანელობა განსაზღვრავს პოლიტიკასა და მთავარ მიმართულებებს, რომელთა საფუძველზეც იგება ბიუჯეტის შედგენის პროცესი.

ბიუჯეტის შედგენამდე განისაზღვრება შემზღუდველი ფაქტორი – შემზღუდველ ფაქტორს, ძირითად საბიუჯეტო ფაქტორს უწოდებენ. საზოგადოდ ორგანიზაციის

საქმიანობას მოცემულ პერიოდში ერთი ფაქტორი ზღუდავს. ეს როგორც წესი რეალიზაციაა, რომელიც ზღუდავს ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებს. თუმცა შეიძლება სხვა ფაქტორებიც არსებობდეს, მაგალითად სპეციალური კვალიფიკაციის მქონე სამუშაო ძალა.

თუ ძირითადი საბიუჯეტო ფაქტორი რეალიზაციაა, მაშინ პირველად რეალიზაციის ბიუჯეტი უნდა მომზადდეს.

- 2) **გაყიდვების ბიუჯეტის შედგენა.** გაყიდვების მოცულობა და მისი სასაქონლო სტრუქტურა განსაზღვრავს კომპანიის საქმიანობის დონესა და საერთო ხასიათს. ამგვარად, ახდენს რა გავლენას სხვა გეგმების უმეტესობაზე, გაყიდვების გეგმა ბიუჯეტის მომზადების პროცესის დასაწყისშივე უნდა შედგეს.

გაყიდვების ბიუჯეტი განსხვავდება გაყიდვების პროგნოზისაგან, რომელიც რაღაც არაკონტროლირებადი შედეგის უბრალოდ პასიური წინასწარმეტყველებაა (მაგალითად, შეიძლება ამინდის წინასწარმეტყველება, მაგრამ არ შეიძლება მისი ბიუჯეტის შედგენა). ბიუჯეტი კი პირიქით, ითვალისწინებს პასუხისმგებლობის ცენტრის მენეჯერის ვალდებულებას – განახორციელოს აუცილებელი ქმედებები სასურველი შედეგის მისაღწევად. გაყიდვების ბიუჯეტმა შეიძლება აჩვენოს რეალიზაციის არსებითად გაზრდის ვალდებულება, რომელიც ასახავს ხელმძღვანელთა განზრახვას გაზარდოს შტატი რეალიზაციაზე, გააძლიეროს მუშაობა რეკლამაზე და საქონელბრუნვაზე, ანდა დაამატოს ახალი ან გადააკეთოს არსებული საქონელი.

გაყიდვების ბიუჯეტის შედგენასთან ერთად უნდა მომზადდეს რეალიზაციაზე დანახარჯების ბიუჯეტიც, რომელიც მარკეტინგული ღონისძიებების მოცულობასა და ხასიათს ასახავს, რომელთაც გაყიდვებიდან საბიუჯეტო ამონაგების მიღებამდე მივყავართ. თუმცა, ამ ადრეულ სტადიაზე რეალიზაციაზე დანახარჯების მხოლოდ ძირითადი ელემენტები ჩანს (იმ წვრილმანების გარეშე, რომლებიც შემდგომ ეტაპს მიეკუთვნება).

თითქმის ყველა კომპანიაში გეგმების შედგენაში გაყიდვების ბიუჯეტი მეტნაკლებ სირთულეს წარმოადგენს. ეს იმით აიხსნება, რომ გაყიდვებიდან კომპანიის ამონაგები დამოკიდებულია მისი კლიენტების ქმედებებზე, რომელთა პირდაპირი მართვაც შეუძლებელია. წარმოქმნილი დანახარჯების მოცულობა, უწინარესად, თავად კომპანიის უშუალო საქმიანობით განისაზღვრება და ამიტომ შეიძლება დიდი დამაჯერებლობით დაიგეგმოს.

გაყიდვების ბიუჯეტის შედგენისას შეფასების ორი ძირითადი საშუალება არსებობს:

- 1) სტატისტიკური პროგნოზი საერთო ეკონომიკური კონიუნქტურის მათემატიკური ანალიზის საფუძველზე, სასაქონლო ბაზრის კონიუნქტურა, წარმოების ზრდის გრაფიკული მრუდი და სხვა;
 - 2) საექსპერტო შეფასება მმართველებისა და რეალიზაციის მუშაკების მოსაზრებების შეკრების გზით.
- 3) **ბიუჯეტის სხვა კომპონენტთა თავდაპირველი დამუშავება.** უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიერ განსაზღვრული ბიუჯეტის ძირითადი დებულება, ასევე

გაყიდვების ბიუჯეტი, დაეგზავნებათ ორგანიზაციის შესაბამის ღონეებს. თითოეულ ღონეზე მენეჯერებს შეუძლიათ თავიანთ დაქვემდებარებაში მყოფ მენეჯერთათვის მიამატონ უფრო დეტალური ინფორმაციები. როცა ძირითადი დებულებები პასუხისმგებლობის ქვედა ცენტრებს აღწევენ, მათი მმართველები აღგენენ აუცილებელ ბიუჯეტებს მათი პასუხისმგებლობის სფეროში არსებული ყველა პუნქტის მიხედვით და ბიუჯეტის დებულების ყველა შეზღუდვის გათვალისწინებით.

დანახარჯების ცენტრებში საგარეოდ ბიუჯეტები ასახავენ მენეჯერულ შეფასებებს (შესაძლოა მიკერძოების რაღაც ნაწილითაც) თავიანთ ცენტრებში ეფექტური მუშაობისათვის საჭირო რესურსებზე. მენეჯერი ყურადღებას აქცევს, თუ რამდენად იქნება განსხვავებული მომავალი წლის საქმიანობა მიმდინარე შედეგებისაგან, ხოლო შემდეგ ახდენს ბიუჯეტის კორექტირებას გაზრდილი ხელფასების ან სხვა ინფლაციური შედეგების გათვალისწინებით მიღებული სხვაობის სიდიდით. ასეთ მიდგომას **საბიუჯეტო დარიცხვა** ეწოდება.

- 4) **მოლაპარაკებები.** ახლა დგება (კონტროლის თვალსაზრისით) გადამწყვეტი ეტაპი: მოლაპარაკებები ბიუჯეტის შემდგენელ მენეჯერებსა და მათ ხელმძღვანელებს შორის. იმისგან, თუ რამდენად უნარიანად მიმდინარეობს ეს მოლაპარაკებები, მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ბიუჯეტის ფასეულობა, როგორც მომავალი მოვლენების გეგმისა, მასტიმულირებელი ინსტრუმენტისა და სტანდარტისა – რომლის მიხედვითაც გაიზომება ფაქტიური შედეგები. მრავალრიცხოვანი გამოკვლევები გვიჩვენებენ, რომ ქვედა ღონის მენეჯერთა სტანდარტების შემუშავებაში მონაწილეობა ხელს უწყობს მიზნის მიღწევისთვის ქვეშევრდომთა უმრავლესობის სტიმულირებას. ძალზედ მნიშვნელოვანია, რომ დაქვემდებარებულები გრძნობდნენ თავიანთი მონაწილეობის მნიშვნელობას.

ბიუჯეტის მასტიმულირებელი როლი უფრო დიდია, როცა მასში განსაზღვრულია რთული მაგრამ მიღწევადი მიზანი. ზედმეტად ხისტი მიზანი მუშაკის მიერ უარყოფილი იქნება, როგორც შეუსრულებადი, ხოლო ძალზე ადვილი, არ დააინტერესებს მენეჯერს თავისი მნიშვნელობით და ვერ დააკმაყოფილებს მიზნის მიღწევაზე მის მოთხოვნილებებს. ამიტომ დაქვემდებარებულიც და ხელმძღვანელიც ცდილობს “ოქროს შუალედის” მიღწევას.

მოლაპარაკებების პროცესი ძირითადად შემოსავლებზე და ცვლად (მართვადი) დანახარჯების სტატიებზე მიდის. თუ დადასტურებულმა დანახარჯებმა სავალდებულო ანალიზი გაიარა, პრაქტიკულად აღარ არსებობს მასზე აზრთა სხვადასხვაობის საფუძველი. გარდაუვალი დანახარჯები, თავისი განსაზღვრებით, განხილვას არ ექვემდებარება მანამ, სანამ არსებობს მოცემული გარდაუვალობა.

ცდომილება. არავითარი მანქანა ან ორგანიზაცია არ მუშაობს ასპროცენტიანი ეფექტურობით. ადამიანს არ შეუძლია ყველა საათი და ყველა დღე ძალისხმევის მაქსიმუმი განახორციელოს, და საღად მოაზროვნე მენეჯერი მათგან ამას არც ელის. მიუხედავად ამისა, ნებისმიერ ორგანიზაციაში შეიძლება აღმოვაჩინოთ ზედმეტი ქმედებები, ცუდი კავშირები და გაორებული ძალისხმევები. ყველაფერ ამის გამო არსებობს **ცდომილება**, ე.ი. სხვაობა ორგანიზაციის პოტენციურ და ფაქტიურ შედეგებს შორის. ცდომილების ზუსტი სიდიდის გაზომვა შეუძლებელია. თუმცა

სასურველია მისი განსაზღვრული სიდიდით არსებობა, სხვაგვარად ორგანიზაცია არ იქნება მუშაობისთვის მიმზიდველი ადგილი. პრობლემა მხოლოდ იმაშია, რომ ეს სიდიდე გონივრულ ფარგლებში შევინარჩუნოთ – ეს არის მოლაპარაკებების პროცესის მთავარი მიზანი.

მოლაპარაკებების ტაქტიკა. მოლაპარაკებების დროს როგორც ხელმძღვანელმა, ისე დაქვემდებარებულმა ამოსავალ წერტილად დანახარჯების არსებული დონე უნდა აიღონ და შემდეგ შეცვალონ იმის მიხედვით, თუ როგორ აკმაყოფილებს აღნიშნული დონე მათ ვარაუდებს.

მოლაპარაკებების სფეროში ძირითადად ხდება ორიენტაციის აღება წინა პერიოდში არსებული გასავლების შენარჩუნებაზე. ხელმძღვანელმა უნდა მოითხოვოს დანახარჯების სავარაუდო ზრდისა და მათი შესაძლო შემცირების მიზეზების სრულყოფილი ახსნა. ის შეიძლება გამოწვეული იყოს პასუხისმგებლობის ცენტრის დატვირთვის, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის ან მოწყობილობების შეძენის შედეგად წარმოების ზრდის გამო. შეიძლება, აგრეთვე, დაისვას საკითხი – რატომ აღმოჩნდა კონკურენტები უფრო ეფექტურები ბაზარზე, ვიდრე ჩვენ.

დაქვემდებარებულები, თავის მხრივ, იცავენ თავიანთ შეფასებებს. ისინი დანახარჯების სავარაუდო გაზრდას მათივე საფუძველში არსებული მიზეზებით ამართლებენ, მაგალითად, მათი სამუშაოს მოცულობის სავარაუდო გაზრდით, ინფლაციის ეფექტით, პროდუქციის ხარისხის გაზრდის აუცილებლობით და სხვა.

ვალდებულება. მოლაპარაკებების პროცესის საბოლოო პროდუქტი შეთანხმებაა, რომელიც წარმოადგენს ვალდებულებას ორივე მხარისთვის – დაქვემდებარებულისა და მისი ხელმძღვანელისთვის. როგორც ადრე ვამბობდით, სწორედ ეს ვალდებულებები განასხვავებენ ბიუჯეტს პროგნოზისაგან.

ეთანხმება რა საბიუჯეტო შეთანხმებებს, მენეჯერი ეუბნება ხელმძღვანელს: “მე შემიძლია და ამ ბიუჯეტში ჩადებული გეგმის შესაბამისად ვმართავ ჩემს პასუხისმგებლობის ცენტრს”.

ამტკიცებს რა საბიუჯეტო შეფასებებს, ხელმძღვანელი ეუბნება დაქვემდებარებულს: “თუ თქვენ, პასუხისმგებლობის ცენტრს უხელმძღვანელებთ ამ გეგმის შესაბამისად, ეს იქნება ის, რასაც ჩვენ კარგ მუშაობას ვეძახით”.

ხოლო ორივე განცხადება შეიცავს შინაგან მტკიცებულებას: “მდგომარეობათა გაუთვალისწინებელი ცვლილების შემთხვევაში ექვემდებარება დაზუსტებას”. ორივე მხარე აღიარებს, რომ ფაქტიური მოვლენები (როგორიცაა ფასების დონის ცვლილებები და საერთო ეკონომიკური კონიუნქტურები) შესაძლოა არ შეესაბამებოდნენ ბიუჯეტის შედგენის დროს არსებულ ვარაუდებს და მათ გავლენა ჰქონდეთ საბიუჯეტო გეგმებზე. წლის განმავლობაში, ვალდებულებების შესრულების პროცესის განხილვისას, ხელმძღვანელებს არ უნდა დაავიწყდეთ მსგავსი ცვლილებები.

ვალდებულების არსი როგორც დანახარჯების ცალკეული სტატიების, ისე ცენტრის საბოლოო დანახარჯების მიხედვით. პასუხისმგებლობა შეიძლება სამი სახის იყოს:

- 1) “ჭერი” – “მასალაზე არ უნდა დაიხარჯოს X ლარზე მეტი”;

- 2) “იატაკი” – “სულ ცოტა Y ლარი მაინც უნდა დაიხარჯოს მუშაკთა სწავლებაზე”;
- 3) “მიმართულება” – “დაახლოებით Z ლარი უნდა დაიხარჯოს ზეგანაკვეთურ სამუშაოებზე”.

ხშირად შეუძლებელია რომელიმე ცალკეული სტატიის ამ სამი კატეგორიიდან ერთერთზე ზუსტად მიკუთვნება. თუმცა, ძალზედ მნიშვნელოვანია ორივე მხარეს მკვეთრად ჰქონდეს განპირობებული – რომელი სტატია რომელ კატეგორიას მიეკუთვნება.

5. კოორდინაცია და კორექტირება. მოლაპარაკებების პროცესი გრძელდება პასუხისმგებლობის ცენტრების უფრო მაღალ დონეებზე და ა.შ. ორგანიზაციული იერარქიის ყველაზე უმაღლეს მწვერვალამდე. ზედა დონეებზე მოლაპარაკებებმა, რა თქმა უნდა, შეიძლება ცვლილებები შეიტანოს ქვედა დონეებზე უკვე დამტკიცებულ ბიუჯეტებში. თუ ეს ცვლილებები არსებითია, ბიუჯეტი კორექტირებისათვის ბრუნდება ქვევით, იერარქიული კიბის გავლით. თუ კი მონაწილეები კარგად იგებენ და ახორციელებენ ბიუჯეტის შედგენის პროცესს, ასეთი დაბრუნებები საჭირო არ ხდება. მოლაპარაკებების ყოველ შემდგომ სტადიაზე მენეჯერი, რომელიც ხელმძღვანელია ერთ დონეზე, შემდგომ დონეზე დაქვემდებარებული ხდება. მენეჯერებმა ბიუჯეტთან დაკავშირებული მოლაპარაკებები დაქვემდებარებულებთან ისე უნდა აწარმოონ, რომ შემდგომ ეტაპზე წარმატებულად დაიცვან იგი თავიანთი ხელმძღვანელების წინაშე.

საბოლოოდ დგება სხვადასხვა დასკვნითი დოკუმენტი, საბიუჯეტო შემოსავლების ანგარიშების, საბიუჯეტო ბალანსის და ნაღდი ფულის მოძრაობის ბიუჯეტის ჩათვლით.

6-7. საბოლოო დამტკიცება და დაგზავნა. საბიუჯეტო წლის დაწყებამდე რამდენიმე ხნით ადრე შეთავაზებული ბიუჯეტი დასამტკიცებლად გადაეცემა უმაღლეს ხელმძღვანელობას. თუ ძირითადი მიმართულებები განსაზღვრული იყო და მას იცავდნენ, ხოლო ბიუჯეტის შედგენის პროცესის დროს წარმოქმნილი მნიშვნელოვანი საკითხები დროულად გადაიჭრებოდა უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიერ, მაშინ შემოთავაზებული ბიუჯეტი დაზღვეული იქნება ყოველგვარი სიურპრიზებისაგან.

გადახედვა

ბიუჯეტი აგებულია გარკვეულ დაშვებებზე, რომლებიც საბიუჯეტო წლის განმავლობაში იცვლება. ჩნდება შეკითხვა: უნდა გადაიხედოს თუ არა ბიუჯეტი? ამ საკითხზე არსებობს აზრთა სხვადასხვაობა.

ბიუჯეტის გადახედვის მომხრეები აღნიშნავენ, რომ ბიუჯეტი უნდა ასახავდეს გეგმას, რომლის მიხედვითაც მუშაობს ორგანიზაცია, და როცა პირობების შეცვლის გამო აუცილებელია გეგმის შეცვლა, ბიუჯეტმა ეს ცვლილება უნდა ასახოს. თუ ბიუჯეტი არ გადაიხედება, ის აღარ არის რეალური და კარგავს მასტიმულირებელ პოტენციალს.

ბიუჯეტის გადახედვის მოწინააღმდეგეები პასუხობენ, რომ გადახედვის პროცესს არა მარტო ბევრი დრო მიაქვს, არამედ, ამავე დროს, შეუძლია შეამციროს ორგანიზაციის მიერ თავდაპირველად დასახული მიზნები. კერძოდ, გადახედვა უწინარესად მენეჯერის მიერ ცვლილებებზე მოლაპარაკების ოსტატობას უფრო ასახავს, ვიდრე ბიუჯეტის საფუძველში არსებული წინადადებების პირობების ქმედით ცვლილებას. ამიტომ ბევრი ორგანიზაცია არ აწარმოებს თავისი ბიუჯეტის გადახედვას, და ამის ნაცვლად ცვლილებებს ითვალისწინებენ საბიუჯეტო და ფაქტიურ შედეგებში განსხვავებების ანალიზის პირობებში.

ზოგიერთი კომპანია ამ პრობლემას ორი ბიუჯეტის გამოყენებით წყვეტს: წლის დასაწყისში დამტკიცებულ, ძირითად ბიუჯეტად და მიმდინარე ბიუჯეტად, რომელიც შემოსავლების და გასავლების მეტნაკლებად სრულ მიმდინარე შეფასებას ასახავს. ძირითადი ბიუჯეტის მონაცემებთან, ფაქტიური შედეგების შედარება თავდაპირველ გეგმასთან დაშორების ხარისხს აჩვენებს. ძირითად ბიუჯეტთან მიმდინარე ბიუჯეტის შედარება საშუალებას გვაძლევს გამოვავლინოთ თუ რა ზომით არის ეს დაშორებები დამოკიდებული მიმდინარე ვითარების ცვლილებებზე.

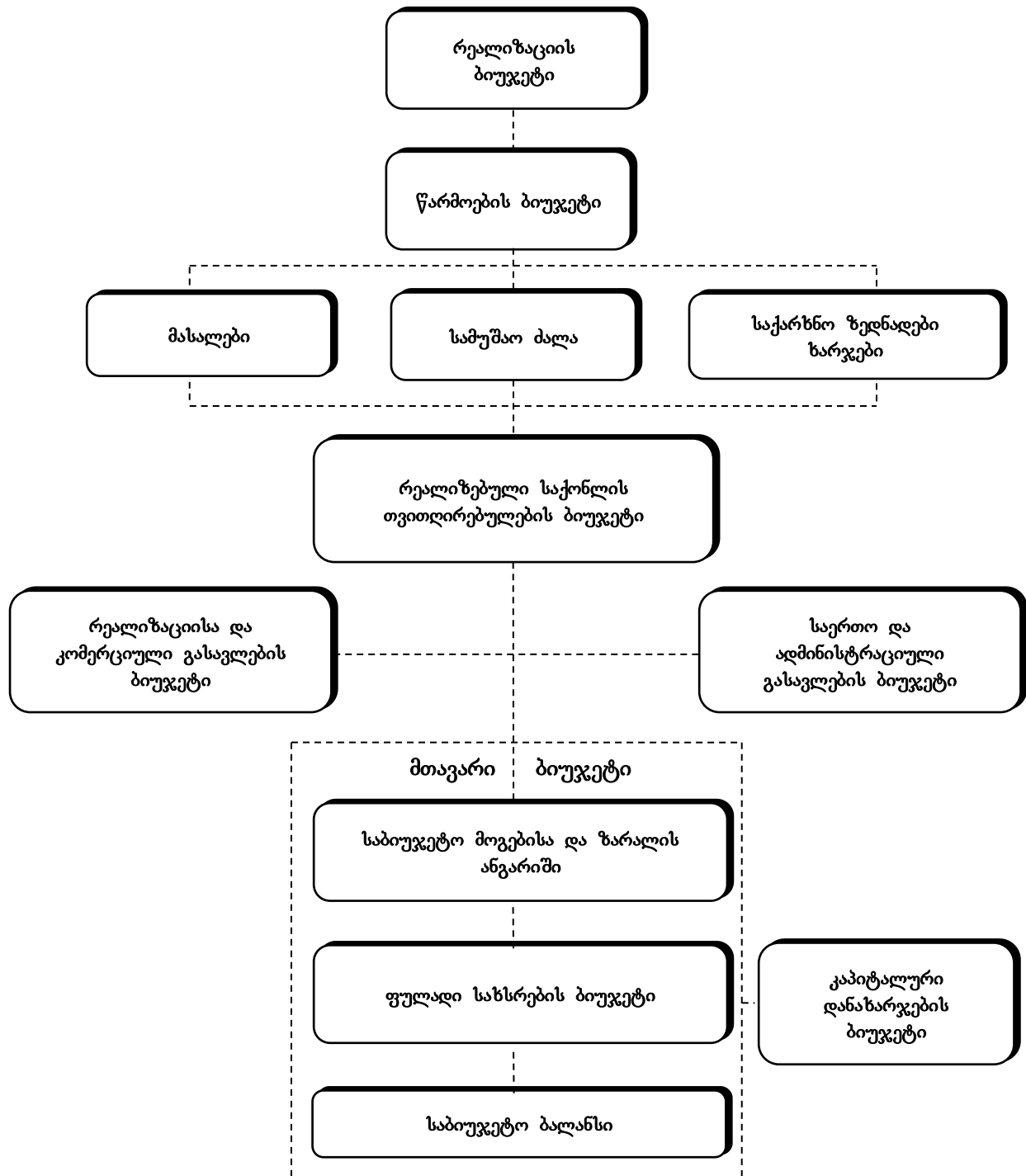
პრაქტიკის მრავალსახეობა. ზევით აღვწერეთ ბიუჯეტის შედგენის საერთო პროცესი. ზოგი ორგანიზაცია კი ამ პროცესს პირიქით წარმართავს. მათში ბიუჯეტი მზადდება უმაღლესი დონის პერსონალის მიერ, მტკიცდება უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიერ და დაიგზავნება ორგანიზაციის ქვედა დონეებზე (ბიუჯეტირება ზევიდან-ქვევით). ეს თავსმოხვეული, ანუ დაშვებული, ბიუჯეტი ნაკლებ ეფექტურია საქმიანობის სტიმულირებისათვის, ვინაიდან სხვების მიერ დადგენილი ნორმები ნაკლებ სავარაუდოა, რომ სწორად იყოს გაგებული და მოსალოდნელია რომ ძნელად შესასრულებლად ან საერთოდ შეუსრულებლად ჩაითვალოს. ახლა პრაქტიკულად განვიხილოთ ბიუჯეტის მომზადების საკითხი.

18.5. ბიუჯეტის შედგენის პროცესი

ბიუჯეტის მომზადების პროცესი მოიცავს შვიდ ეტაპს, რაც ნაჩვენებია შემდეგ სქემაზე.

სქემა 1

ბიუჯეტის მომზადების ეტაპები



- სქემა ასახავს შემთხვევას, როდესაც ძირითადი საბიუჯეტო ფაქტორი რეალიზაციაა. ამიტომ რეალიზაციის ბიუჯეტი ნაჩვენებია 1-ელ ეტაპზე.
- გახსოვდეთ: თუ სამუშაო ძალა არის ძირითადი საბიუჯეტო ფაქტორი, პირველად სამუშაო ძალის ბიუჯეტი უნდა დამუშავდეს და მან უნდა განსაზღვროს წარმოების ბიუჯეტი.
- მას შემდეგ, რაც წარმოების ბიუჯეტი შედგება, უკვე შესაძლებელია დანარჩენი ფუნქციური ბიუჯეტების შედგენა.

ბიუჯეტის შედგენა – ფუნქციური ბიუჯეტები

ფუნქციური ბიუჯეტია შემოსავლების და/ან დანახარჯების ბიუჯეტი, რომელიც რომელიმე კონკრეტული ფუნქციისათვის გამოიყენება:

- რეალიზაციის ბიუჯეტი;
- წარმოების ბიუჯეტი;
- ნედლეულისა და მასალის მოხმარების ბიუჯეტი;
- ნედლეულისა და მასალის შესყიდვის ბიუჯეტი;
- სამუშაო ძალის ბიუჯეტი;
- ზედნაღები ხარჯების ბიუჯეტი.

რეალიზაციის ბიუჯეტი

ჩვენ ფუნქციური ბიუჯეტია შედგენას დავიწყებთ რეალიზაციის ბიუჯეტიდან. რეალიზაციის ბიუჯეტი მარტივად მზადდება, რაშიც დავრწმუნდებით შემდეგი მაგალითიდან.

მაგალითი:

კომპანია უშვებს ორ პროდუქტს – A -სა და B -ს. მომდევნო წლის ბიუჯეტში დაგეგმილია 5,000 ერთეული A პროდუქტისა და 1,000 ერთეული B პროდუქტის რეალიზაცია. გვემური რეალიზაციის ფასები შეადგენს 95 ლ-სა 130 ლ-ს ერთეულზე, შესაბამისად.

მოგეთხოვებათ:

მოამზადოთ მომდევნო წლის რეალიზაციის ბიუჯეტი.

ამოხსნა:

	მთლიანი	A	B
რეალიზაცია (ერთეულები)	6,000	5,000	1,000
რეალიზაციის ღირებულება (ლარი)	605,00	475,000	130,000

განმარტებები:

რეალიზაცია – $A = 5,000 \times 95 = 475,000$

რეალიზაცია – $B = 1,000 \times 130 = 130,000$

წარმოების ბიუჯეტი

გეგმური (საბიუჯეტო) წარმოების დონეების გამოთვლა შესაძლებელია შემდეგნაირად:

გეგმური წარმოება = პროგნოზირებული რეალიზაცია + მზა პროდუქციის საბოლოო მარაგი – მზა პროდუქციის საწყისი მარაგი

გაფაგრძელოთ ჩვენი მაგალითი:

ქვემოთ მოცემულია ინფორმაცია კომპანიის საწყისი მარაგის დონისა და საჭირო საბოლოო მარაგის დონის შესახებ:

	<i>A</i>	<i>B</i>
	ერთეულები	ერთეულები
საწყისი მარაგი	100	50
საბოლოო მარაგი	1,100	50

მოგეთხოვებათ:

მოამზადოთ მომდევნო წლის წარმოების ბიუჯეტი.

ამოხსნა:

წარმოების ბიუჯეტი

	<i>A</i>	<i>B</i>
	ერთეულები	ერთეულები
რეალიზაციის ბიუჯეტი	5,000	1,000
+ საბოლოო მარაგი	1,100	50
– საწყისი მარაგი	(100)	(50)
გეგმური წარმოება ერთეულებში	6,000	1,000

მასალების ბიუჯეტი

არსებობს მასალის ორი ტიპის ბიუჯეტი – მასალის მოხმარების ბიუჯეტი და მასალის შესყიდვის ბიუჯეტი.

- **მასალის მოხმარების ბიუჯეტი** მარტივი გამოსათვლელია: თითოეული პროდუქტის გეგმური წარმოების მოცულობა მრავლდება ერთეული პროდუქტის საწარმოებლად საჭირო მასალის რაოდენობაზე (მაგ., კგ).
- **მასალის შეყიდვის ბიუჯეტი** შემდეგი ელემენტებისაგან შედგება:

მასალის შესყიდვის ბიუჯეტი =
 მასალების მოხმარების ბიუჯეტი + საბოლოო მარაგი – საწყისი მარაგი

გაფაგრძელოთ მაგალითი:

მასალის მოხმარება:

	A პროდუქტის	B პროდუქტის
	ერთეულზე	ერთეულზე
X მასალა - კვ	12	12
Y მასალა - კვ	6	8

მასალების მარაგი:

	X	Y
საბოლოო მარაგის სასურველი დონე კვ	6,000	1,000
საწყისი მარაგი კვ	5,000	5,000
ფასი (ლარი)	0,72	1,56

არაგების ბიუჯეტი:

	მასალა X (კვ)	მასალა Y (კვ)
A პროდუქტის საწარმოებლად (გ1)	72,000	36,000
B პროდუქტის საწარმოებლად (გ2)	12,000	8,000
მასალის მოხმარების ბიუჯეტი	84,000	44,000
+ საბოლოო მარაგი	6,000	1,000
– საწყისი მარაგი	5,000	5,000
მასალის შესყიდვის ბიუჯეტი (ერთ.)	85,000	40,000
მასალების შესყიდვის ფასი(ლარი)	0.72	0.56
მასალების შესყიდვის ბიუჯეტი(ლარი)	61,200	62,400

გაანგარიშებები:

- (გ1) A პროდუქტის გვერდური (საბიუჯეტო) წარმოება = 6,000 ერთეული
 ამგვარად საჭიროა: $6,000 \times 12\text{კვ} = 72,000\text{კვ}$ X მასალა
 ამგვარად საჭიროა: $6,000 \times 6\text{კვ} = 36,000\text{კვ}$ Y მასალა
- (გ2) B პროდუქტის გვერდური (საბიუჯეტო) წარმოება = 1,000 ერთეული
 ამგვარად საჭიროა: $1,000 \times 12\text{კვ} = 12,000\text{კვ}$ X მასალა
 ამგვარად საჭიროა: $1,000 \times 8\text{კვ} = 8,000\text{კვ}$ Y მასალა

სამუშაო ძალის ბიუჯეტი

სამუშაო ძალის ბიუჯეტი არის პირდაპირი საათების ნამრავლი შრომითი დანახარჯების საათობრივ განაკვეთზე.

გავაგრძელოთ ისევ ჩვენი მაგალითი: ქვემოთ მოცემულია მონაცემები კაცსაათების შესახებ, რომელიც საჭიროა A და B პროდუქტების საწარმოებლად.

შპ პროდუქცია:

	A პროდუქტის ერთეულზე	B პროდუქტის ერთეულზე
პირდაპირი კაც/სთ	8	12

პირდაპირი შრომის ანაზღაურების ნორმატიული განაკვეთი = 2,20ლ/სთ-ში.

მოგეთხოვებათ:

მოამზადოთ მომდევნო წლის სამუშაო ძალის ბიუჯეტი.

ამოხსნა:

		საათები
A პროდუქციისათვის	6,000 x 8სთ	48,000
B პროდუქციისათვის	1,000 x 12სთ	12,000
		<u>60,000</u> x 2.20ლ = 132,000ლ

ზედნადები ხარჯების ბიუჯეტი

ჩვენი მაგალითის საფუძველზე განვიხილოთ ზედნადები ხარჯების ბიუჯეტის გამოთვლა.

შემდეგი ინფორმაცია ეხება მანქანა/საათებს, რომელიც საჭიროა A და B პროდუქტების საწარმოებლად. ამასთან, ნორმატიული საწარმოო ზედნადები ხარჯები ერთ მანქანა/სთ-ზე ასეთია:

	A პროდუქტის ერთეულზე	B პროდუქტის ერთეულზე
პირდაპირი კაც/სთ	8	12

საწარმოო ზედნადები ხარჯები ერთ მანქანა /სთ-ზე:

ცვლადი	1,54ლ/ერთ მანქანა/სთ-ზე
მუდმივი	0,54ლ/ერთ მანქანა/სთ-ზე

მოგეთხოვებათ:

გამოითვალოთ მომდევნო წლის ზედნადები ხარჯების ბიუჯეტი.

ამოხსნა:

გაანგარიშებები:

მანქანა/საათები პროდუქციისათვის = 6,000 ერთეული x 8სთ = 48,000

მანქანა/საათები პროდუქციისათვის = 1,000 ერთეული x 12სთ = 12,000

მთლიანი მანქანა/საათები = 48,000 + 12,000 = 60,000

ზედნაღები ხარჯების ბიუჯეტი

ცვლადი დანახარჯები	60,000 სთ x 1,54ლ	92,400
მუდმივი დანახარჯები	60,000 სთ x 0,54ლ	32,400
		<u>124,800</u>

გაყიდვების თვითღირებულების ბიუჯეტი

ყურადღება მივაქციოთ, რომ ვანგარიშობთ გაყიდვების თვითღირებულებას. აქამდე ვანგარიშობდით წარმოებისას დახარჯული ნედლეულის, სამუშაო ძალისა და ზედნაღები დანახარჯების რაოდენობას. იმისათვის, რომ მივიღოთ გაყიდვების თვითღირებულება, უნდა გვახსოვდეს, რომ წარმოება გამოიყენება არა მხოლოდ გაყიდვებისათვის, არამედ მარაგის დონის გაზრდისათვის/შემცირებისათვის. აქედან გამომდინარე, აუცილებელია შესწორების შეტანა ნედლეულისა და მზა პროდუქციის საწყისი და საბოლოო მარაგის სიდიდეში.

ნედლეულის მარაგი

	საბოლოო		საწყისი	
		ლარი		ლარი
X	6,000 კგ x 0.72ლარი	4,320	5,000 კგ x 0.72ლარი	3,600
Y	1,000 კგ x 1.56ლარი	<u>1,560</u>	5,000 კგ x 1.56ლარი	7,800
		<u>5,880</u>		<u>11,400</u>

მზა პროდუქციის მარაგი

ნორმატიული დანახარჯი მზა პროდუქციაზე

		პროდ/ლარი		პროდ/ლარი
მასალა				
X	12კგ x 0.72ლარი	8.64	12კგ x 0.72ლარი	8,64
Y	6კგ x 1.56ლარი	9.36	8კგ x 1.56ლარი	12.48
		<u>18.00</u>		<u>21.12</u>
ხელფასი	8სათ x 2.20ლ/სთ	17.60	12სთ x 2.20ლ/სთ	26.40
ზედნაღები დანახარჯები	8სათ x 2.08ლ/სთ	16.64	12სთ x 2.20ლ/სთ	24.96
		<u>52.24</u>		<u>72.48</u>

საბოლოო მარაგი

საბოლოო მარაგი ერთეულებში	1.100		50
---------------------------	-------	--	----

მარაგის ღირებულება	57,464ლარი		3,624ლარი
საწყისი მარაგის ერთეულებში	100		50
მარაგის ღირებულება	5,224ლარი		3,624ლარი

გაყიდვების თვითღირებულების ბიუჯეტი

ახლა შეგვიძლია ერთად მოვუყაროთ თავი ზემოთ მოყვანილ ელემენტს:

	ლარი	ლარი
საწყისი მარაგი:		
ნედლეული	11,400	
მზა პროდუქცია	8,848 (5,224+3,624)	
		20,248
ნედლეულის შესყიდვა	(61,200+61,400)	123,600
პირდაპირი შრომა		132,000
საწარმოო ზედნადები დანახარჯი		124,800
		400,648
მინუს: საბოლოო მარაგი		
ნედლეული		5,880
მზა პროდუქცია	(57,464+3,624)	61,088
		66,968
		333,680

არასაწარმოო დანახარჯების ბიუჯეტი

მარკეტინგის, ადმინისტრაციისა და სხვა არასაწარმოო დანახარჯების ბიუჯეტები არის ამ ფუნქციების შიგნით არსებული დანახარჯთა ცენტრების ბიუჯეტების ჯამი.

ამ მაგალითისათვის ვუშვებთ, რომ მარკეტინგისა და ადმინისტრაციული ბიუჯეტი არის 45,000 ლარი.

ბიუჯეტური მოგება-ზარალის ანგარიშება

ბიუჯეტური მოგება-ზარალის ანგარიშება მზადდება მიმდინარე დანახარჯების ბიუჯეტების განზოგადებით.

ნაერთი ბიუჯეტი – მოგება-ზარალის ანგარიშება

	ლარი	ლარი
გაყიდვებიდან ამონაკები		605,000
გაყიდვების თვითღირებულება		
საწყისი მარაგი	20,248	
ნედლეულის შესყიდვა	123,600	
პირდაპირი შრომა	132,000	
საწარმოო ზედნადები დანახარჯები	124,800	
	400,648	

საბოლოო მარაგი	<u>66.968</u>	
		<u>333,680</u>
ოპერაციული მარჟა		<u>271,320</u>
არკეტინგი და ადმინისტრაციის დანახარჯები		<u>45,000</u>
ოპერაციული მოგება		<u>226,320</u>

ბიუჯეტირებული საბალანსო ანგარიშგება

კომპანიის საერთო გეგმა უნდა შეიცავდეს საბალანსო ანგარიშგებას, რომელიც აჩვენებს ფინანსურ მდგომარეობას ბიუჯეტური პერიოდის ბოლოსათვის.

სავარჯიშო, რომელსაც განვიხილავთ ნაღდი ფულის ბიუჯეტის მაგალითად, იმეორებს ბალანსის უწყისისათვის საჭირო გაანგარიშებების კატეგორიებს.

კაპიტალური დანახარჯების ბიუჯეტი

ინვესტირებისათვის ფინანსების მოძიება და კაპიტალური ინვესტიციების პროექტების შერჩევა წარმოადგენს გრძელვადიანი პერიოდის დაგეგმვას. ნაერთ ბიუჯეტში შესული კაპიტალური დანახარჯები არსებითად წარმოადგენს ამონაწერს კაპიტალური დანახარჯების გრძელვადიანი გეგმიდან.

- კაპიტალური დანახარჯების დასაფინანსებლად საჭირო ფული გაერთიანებული იქნება ფულადი სახსრების ბიუჯეტში (როგორც ქვემოთ იქნება ნაჩვენები).
- კაპიტალურ დანახარჯებთან დაკავშირებული აქტივები გაერთიანებული იქნება ბიუჯეტირებულ საბალანსო ანგარიშგებაში.
- ცვეთა ასახული იქნება როგორც საბიუჯეტო მოგება-ზარალის ანგარიშგებაში (წლიური კვეთა), ასევე საბიუჯეტო საბალანსო ნგარიშგებაში (აკუმულირებული ცვეთა).

კაპიტალური დანახარჯების ბიუჯეტი ყველაზე რთული მოსამზადებელია იმის გამო, რომ პროექტებს, რომლებისათვისაც გაიწევა კაპიტალური დანახარჯები, ახასიათებს გრძელვადიანობა და აქედან გამომდინარე გაურკვევლობის უფრო მაღალი ხარისხი.

ფულადი სახსრების ბიუჯეტის მომზადება

ფულადი სახსრების ბიუჯეტის გააჩნია ორი მთავარი მიზანი:

- საბიუჯეტო ბალანსისათვის ნაღდი ფულის ბიუჯეტის მომზადება;
- ფულის დეფიციტის/სიჭარბის გამორკვევა და აქედან გამომდინარე, მმართველობისათვის მოკლე და საშუალო ვადიანი დაგეგმვისა და გრძელვადიანი დაფინანსებისათვის საჭირო ინფორმაციის მიწოდება.

მომზადების მეთოდი

ფულადი სახსრების ბიუჯეტის მომზადებისათვის უნდა მოვახდინოთ

- გაყიდვების პროგნოზირება.

- დებიტორული დავალიანების ნაღდ ფულად სახსრებად გადაქცევის დაგვიანების პროგნოზირება და აქედან გამომდინარე, კრედიტში გაყიდვებიდან ფულადი სახსრების შემოდინების გამოთვლა.
- მარაგის მოცულობის განსაზღვრა და, აქედან გამომდინარე, შესყიდვის მოცულობის გამოთვლა;
- მომწოდებლებზე დაგვიანების პროგნოზი და შესაბამისად ფულადი გადახდის საჭიროების გამოთვლა;
- სხვა გადახდებისა და შემოსულობების გაანგარიშება, ისეთი მუხლების გათვალისწინებით, როგორიცაა კაპიტალური დანახარჯები და გადასახადები.
- ფულადი სახსრების მოძრაობის შესახებ მთლიანი ინფორმაციის (შემოსულობებისა და გადახდების) შეპირსპირება იმგვარად, რომ განისაზღვროს ფულადი სახსრების წმინდა ნაკადები.

ფულადი სახსრების ბიუჯეტის ფორმა

გამოყენებულ უნდა იქნეს შემდეგი ცხრილური ფორმა:

- სვეტებში – კვირები, თვეები ან კვარტალები (რომელიც უფრო შესაბამისია)
- სტრიქონებში – შემოსულობები და გადახდები

მაგალითი:

საბითუმო ვაჭრობის კომპანია ფინანსურ წელს ამთავრებს 30 ივნისს. თქვენ გთხოვს 20X1 წელს ივლისის დასაწყისისათვის დაეხმაროთ ფულადი სახსრების პროგნოზის მომზადებაში. კომპანიის საქმიანობის შესახებ გავაჩნია შემდეგი ინფორმაცია:

- (ა) ხელმძღვანელობა თვლის, რომ გაყიდვების მოცულობა და სტრუქტურა 20X0 - 20X1 წლებისათვის ითვლება მისაღებ მოდელად 20X1 - 20X2 წლების გაყიდვებისათვის. გაყიდვები 20X0 - 20X1 წლებისათვის შემდეგი იყო ლარი:

		ლარი
20X0	ივლისი	360.000
	აგვისტო	420.000
	სექტემბერი	600.000
	ოქტომბერი	540.000
	ნოემბერი	480.000
	დეკემბერი	400.000
20X1	იანვარი	350.000
	თებერვალი	550.000
	მარტი	500.000
	აპრილი	400.000
	მაისი	600.000
	ივნისი	800.000
სულ		6.000.000

(ბ) დებიტორული დავალიანება 20X1 წლის 30 ივნისისათვის 380,000 ლარი შეადგენდა. გაყიდვებიდან ფულადი სახსრების შემოსვლა, ძირითადად, შემდეგნაირად ხდება:

გაყიდვის თვის განმავლობაში	60%
პირველ მომდევნო თვეს	30%
მეორე მომდევნო თვეს	9%
მიუღებელია	1%

(გ) დანახარჯი საქონლის შესყიდვებზე საშუალოდ შეადგენს გასაყიდი ფასის 60%-ს. ნაშთად არსებული მარაგის ღირებულება 20X1 წლის 30 ივნისისათვის შეადგენს 840,000 ლარს, საიდანაც 30,000 ლარის მარაგი მოძველებულია.

არსებობს მოლაპარაკება რომ მოძველებული მარაგი ივლისის თვეში გაიყიდება, შეძენის ფასის ნახევარფასად – ნაღდ ფულზე ანაზღაურებით.

კომპანიას სურს შეინარჩუნოს მარაგი ყოველი თვის პირველი რიცხვისთვის იმ ოდენობით, რაც საკმარისია პროგნოზირებული სამთვიანი გაყიდვებისათვის. ყველა შესყიდვა ნაღდდება მომდევნო თვის ათ რიცხვში. მომწოდებელთა მიმართ დავალიანება 20X1 წლის 30 ივნისისათვის შეადგენდა 370,000 ლარს.

(დ) მუდმივ და ცვლად გასავლებზე გადახდების პროგნოზირება 20X1 - 20X2 წლების პირველი სამი თვისათვის შემდეგნაირია:

	ლარი
ივლისი	160,620
აგვისტო	118,800
სექტემბერი	158,400

(ე) მოსალოდნელია, რომ ნაღდ ფულზე გადასახდელი დივიდენდები 40,000 ლარის ოდენობით გადახდილი იქნება ყოველ ნახევარ წელიწადში, სექტემბრისა და მარტის თხუთმეტ რიცხვში.

(ვ) წლის განმავლობაში დანახარჯები რეკლამაზე მოითხოვს ნაღდ ანგარიშზე გადახდას: აგვისტოში 10,000 ლარის და სექტემბერში 15,000 ლარის ოდენობით. გასავლები რეკლამაზე წარმოადგენს დამატებით დანახარჯებს (დ) მუხლზე.

(ზ) აღჭურვილობის შეცვლა მოითხოვს ფულად გასავლებს 3,000 ლარის ოდენობით თვეში. აღჭურვილობის მუშაობის საშუალო ხანგრძლივობა ფასდება ექვსი წლით.

(თ) მოვების გადასახადი 60,000 ლარის ოდენობით უნდა განხორციელდეს 20X1 წლის 15 სექტემბერს.

(ი) 20X1 წლის 30 ივნისის კომპანიამ აიღო სესხი 280,000 ლარის ოდენობით. ძირითადი თანხა ექვემდებარება გადახდას 20X1 წლის 30 სექტემბერს პროცენტებთან ერთად, რომელიც დაგროვდება 20X1 წლის 1 ივლისიდან წლიური 12%-იანი განაკვეთით.

(კ) ნაღდი ფული სალაროში 20X1 წლის 30 ივნისისათვის 100,000 ლარს შეადგენს.

მოგეთხოვებათ:

მოამზადოთ ფულადი სახსრების მოძრაობის საპროგნოზო ანგარიშგება თვეების მიხედვით 20X1 - 20X2 ფინანსური წლის პირველი სამი თვისათვის. ანგარიშგებაში ნაჩვენები უნდა იყოს ნაღდი ფულის არსებობა სალაროში (ან მათი უკმარისობა) ყოველი თვის ბოლოსათვის.

ამოხსნა:

დანახარჯთა დიდი ნაწილი შეგვიძლია პირდაპირ შევიტანოთ ფულადი ნაკადების მოძრაობის ანგარიშებაში, მაგალითად გასაგებები, დივიდენდები, კაპიტალური დანახარჯები და ა.შ.

გამზადებთ სამი სახის დამხმარე ცხრილს:

(1) გაყიდვებიდან მიღებული ფულადი სახსრები:

თვეები	ფულადი შემოსულობა			
	გაყიდვები	ივლისი	აგვისტო	სექტემბერი
	ლარი	ლარი	ლარი	ლარი
მაისი	600,000	54,000 (600,000-ის 9%)	-	-
ივნისი	800,000	240,000 (800,000-ის 30%)	72,000 (9%)	-
ივლისი	360,000	216,000 (60%)	108,000 (30%)	32,400 (9%)
აგვისტო	420,000	-	252,000	126,000
სექტემბერი	600,000	-	-	<u>360,000</u>
		<u>510,000</u>	<u>432,000</u>	<u>518,400</u>

(2) სხვა შემოსულობები – დაძველებული მარაგი:

დაძველებული მარაგის შეძენის ღირებულება + 30,000ლარი
ნორმალური გასაყიდი ფასი = $\frac{100}{60} \times 30,000$ ლარი = 50,000ლარს
გაიყიდება $1/2 \times 50,000$ ლარ-ზე = 25,000 ლარად

(3) გადახდები სავაჭრო კრედიტორებზე:

	ლარი	ლარი	ლარი
(i) 10 ივლისს – გადასახდელი კრედიტორული დავალიანება			370,00
ივლისის გაყიდვები	360,000		
გაყიდული საქონელის თვითღირებულება (360,000 – ის 60%)		216,000	
გაყიდული მოძველებული მარაგის თვითღირებულებ		30,000	
მინუს: საწყისი მარაგი		(840,000)	
პლიუს: საბოლოო მარაგი (420,000+600,000+540,000) 60%		<u>936,000</u>	
მარაგის შეძენა (216,000-840,000+30,000+936,000)		<u>342,000</u>	
(ii) 10 აგვისტოს გადასახდელი კრედიტორული დავალიანება			342,000

ავისტოს გაყიდვები	420,000		
გაყიდული საქ. თვითღირებულება (420,000-ის 60%)		252,000	
მინუს: საწყისი მარაგი		936,000	
პლიუს: საბოლოო მარაგი (600,000+540,000+480,000)-ის 60%		972,000	
მარაგის შეძენა		288,000	
(iii) 10 სექტემბერს გადასახდელი კრედიტორული დავალიანება			288,000

ფულადი სახსრების ბიუჯეტი:

შემოსავალი	ივლისი	ავისტო	სექტემბერი
	ლარი	ლარი	ლარი
შემოსავალი დებიტორებიდან	510,000	432,000	518,400
შემოსავალი მოძველებული მარაგიდან	25,000	-	-
	535,000	432,000	518,400
გადახდები:			
კრედიტორებზე	370,000	342,000	288,000
გასაღები (მუდმივი და ცვლადი)	160,620	118,800	158,400
ღირებულებები	-	-	40,000
რეკლამა	-	10,000	15,000
კაპიტალური დანახარჯი	3,000	3,000	3,000
გადასახადი	-	-	60,000
ბანკის სესხი	-	-	288,400
	533,620	473,800	852,800
ფულადი სახსრების წმინდა შემოდინება/(გაღონება)	1,380	(41,800)	(344,400)
ნაშთი თვის დასაწყისში	100,000	101,380	59,580
ნაშთი/(დეფიციტი) თვის ბოლოსათვის	101,380	59,580	(274,820)

ფულადი სახსრების ბიუჯეტი გვიჩვენებს, რომ სექტემბერში ორგანიზაციას გადახდისუნარიანობის პრობლემა აქვს და უნდა გაითვალისწინოს ფინანსურ გეგმაში.