

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

**დოღო აფციაური**

**ორგანიზაციული საქმიანობის საფინანსო ფუნქციის  
ბიზნეს-პროცესების დაპროექტება და ანალიზი**

წარმოდგენილია დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

სადოქტორო პროგრამა: ინფორმატიკა

შიფრი 0401

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

თბილისი, 0175, საქართველო

2019წ

საავტორო უფლება © 2019 წელი დოდო აფციაური

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი  
ინფორმატიკისა და მართვის სისტემების ფაკულტეტი

ჩვენ, ქვემოთ ხელისმომწერი ვადასტურებთ, რომ გავეცანით დოდო აფციაურის მიერ შესრულებულ სადისერტაციო ნაშრომს დასახელებით: ორგანიზაციული საქმიანობის საფინანსო ფუნქციის ბიზნეს-პროცესების დაპროექტება და ანალიზი და ვაძლევთ რეკომენდაციას საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ----- საუნივერსიტეტო სადისერტაციო საბჭოში მის განხილვას დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად.

-----, ----- 2019 წელი

ხელმძღვანელი: პროფესორი მედეა თევდორაძე

რეცენზენტი: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

2019წ

ავტორი: დოდო აფციაური

დასახელება: ორგანიზაციული საქმიანობის საფინანსო ფუნქციის ბიზნეს-პროცესების დაპროექტება და ანალიზი

სადოქტორო პროგრამა: -----

ხარისხი: მისანიჭებელი კვალიფიკაცია

სხდომა ჩატარდა: -----

ინდივიდუალური პროცესების ან ინსტიტუტების მიერ შემომოყვანილი დასახელების დისერტაციის გაცნობის მიზნით მოთხოვნის შემთხვევაში მისი არაკომერციული მიზნებით კოპირებისა და გავრცელების უფლება მინიჭებული აქვს საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტს.

---

ავტორის ხელმოწერა

ავტორი ინარჩუნებს დანარჩენ საგამომცემლო უფლებებს და არც მთლიანი ნაშრომის და არც მისი ცალკეული კომპონენტების გადაბეჭდვა ან სხვა რაიმე მეთოდით რეპროდუქცია დაუშვებელია ავტორის წერილობითი ნებართვის გარეშე.

ავტორი ირწმუნება, რომ ნაშრომში გამოყენებული საავტორო უფლებებით დაცულ მასალებზე მიღებულია შესაბამისი ნებართვა (გარდა იმ მცირე ზომის ციტატებისა, რომლებიც მოითხოვენ მხოლოდ სპეციფიურ მიმართებას ლიტერატურის ციტირებაში, როგორც ეს მიღებულია სამეცნიერო ნაშრომების შესრულებისას) და ყველა მათგანზე იღებს პასუხისმგებლობას.

## რეზიუმე

საწარმოს ფინანსური საქმიანობა არის მუშაობის ფორმები და მეთოდები, რომელიც გამოიყენება მისი ფუნქციონირების ფინანსური მხარდაჭერისთვის და მიზნების მისაღწევად; ეს არის პრაქტიკული ფინანსური საქმიანობა, რომელიც უზრუნველყოფს საწარმოს სასიცოცხლო დონეს, აუმჯობესებს შედეგებს. ფინანსურ საქმიანობას გააჩნია მრავალი პრობლემური საკითხი, კერძოდ, პრობლემას წარმოადგენს მმართველობითი აღრიცხვის სისტემის აგება, მიმდინარე ფინანსური დაგეგმვა, სტრატეგიული და მიმდინარე გეგმების შეთანხმება; ფინანსური და საოპერაციო ბერკეტების გაანგარიშება, ნულოვანი ზარალის წერტილების და ფულადი ნაკადების გაანგარიშება; საბრუნავი კაპიტალის მართვის ანალიზი და შეფასება; ძირითადი კონკურენტების ხარჯების შესახებ ინფორმაციის ანალიზი

პრობლემების გადაჭრის გზებს კი წარმოადგენს ფინანსური საქმიანობის პროცესულ ორიენტაციაზე გადასვლა და ავტომატიზება.

შეიძლება ითქვას, რომ ბიზნეს - პროცესების დანერგვის შედეგად საწარმოს აქვს მნიშვნელოვანი დადებითი შედეგები: საქმიანობის შესრულების დროის დაზოგვა, შესრულების ხარისხის ზრდა, ოპერაციების შეთანხმებულობა, თანმიმდევრული შესრულების პრინციპი, ხარჯების შემცირება, შედეგების შეფასების შესაძლებლობა.

ბიზნესის ზომიდან გამომდინარე საწარმოს ფინანსური საქმიანობა სულ უფრო და უფრო დიდი და მრავალფეროვანი ხდება და მასში საკმაოდ ბევრი ბიზნეს-პროცესი შეიძლება იქნას ჩამოყალიბებული, ვინაიდან თვითონ ფინანსური საქმიანობა მრავალი რთული ამოცანისგან შედგება.

ნაშრომში მოკლედ დახასიათებული ფინანსური სისტემა, ფინანსების ცნება, არსი და ფინანსური პოლიტიკა. აღწერილია ფინანსური საქმიანობის მეთოდები და ასპექტები, საწარმო-ორგანიზაციების ფინანსური საქმიანობა, განხილულია მისი ძირითადი მიმართულებები. აღნიშნულია ის სირთულეები და პრობლემები, რომელიც ახასიათებს ფინანსურ საქმიანობას. შემოთავაზებულია პრობლემების გადაჭრის ძირითადი მიდგომები - ინფორმატიზაცია და ბიზნეს-პროცესების დანერგვა ფინანსურ საქმიანობაში. განხილულია ფინანსურ საქმიანობაში ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება, დახასიათებულია ინფორმაციული ტექნოლოგიების და ბიზნეს-პროცესების გამოყენების უპირატესობები.

ნაშრომში შემოთავაზებულია მიმდინარე ფინანსური დაგეგმვის (ბიუჯეტირების) ბიზნეს-პროცესი, ასევე წარმოდგენილია მისი ერთერთი ეტაპის საოპერაციო ბიუჯეტის ქვე-ბიზნეს-პროცესი, საოპერაციო ბიუჯეტში შესული სხვადასხვა ბიუჯეტის შედგენის ქვე-ბიზნეს-პროცესი კომერციული ხარჯების ქვე-ბიზნეს-პროცესის ჩათვლით, განხილულია და აგებულია ოპერატიული მართვის ბიზნეს-პროცესი. ჩატარებულია კომერციული ხარჯების ქვე-ბიზნეს-პროცესის მოდელირება მისი ანალიზისა და შეფასების მიზნით.

ნაშრომი შედგება 143 ნაბეჭდი გვერდისგან, სტრუქტურულად მოიცავს შესავალს, ოთხ თავს, დასკვნებსა და გამოყენებულ ლიტერატურის სიას.

პირველ თავში აღწერილია ფინანსები, ფინანსების არსი, ძირითადი ცნებები, განმარტებები და სტრუქტურა, განხილულია ფინანსების პოლიტიკა. დახასიათებულია ორგანიზაციის ფინანსები, მათი ძირითადი ამოცანები. აღწერილია საწარმოს ფინანსური პროგნოზირება და დაგეგმვა, სამეურნეო - ფინანსური საქმიანობის ანალიზი და კონტროლი, მიმდინარე ოპერატიული საქმიანობა. ასევე აღწერილია ფინანსების ორგანიზების პრინციპები. განხილულია ფინანსური საქმიანობის მეთოდები და ასპექტები. ფინანსური საქმიანობის პრობლემები და მათი გადაჭრის გზები.

მეორე თავში მოცემულია ეკონომიკური ფინანსური ინფორმაციული სისტემების დახასიათება, ცნება, კლასიფიკაცია, აგების და ფუნქციონირების პრინციპები. ასევე ეკონომიკური ფინანსური სისტემის მართვის ფუნქციები, ტიპები, ქვე-სისტემები.

მესამე თავში აღწერილია საფინანსო ფუქციის ბიზნეს - პროცესები, მათი შეფასების ინდიკატორები, ასევე აგებულია მიმდინარე ფინანსური დაგეგვის (ბიუჯეტირების) ზედა დონის ბიზნეს-პროცესი, საოპერაციო ბიუჯეტის ქვე-ბიზნეს-პროცესები. ასევე აგებულია ოპერატიული მართვის ზედა დონის ბიზნეს-პროცესი და ქვე-ბიზნეს-პროცესები.

მეოთხე თავში აგებულია საოპერაციო ბიუჯეტებიდან ერთ-ერთი ბიუჯეტის - კომერციული ხარჯების ბიუჯეტის ქვე-ბიზნეს-პროცესი და მისი მოდელი BPMN-ნოტაციის გამოყენებით. ჩატარებულია მოდელირება Bizagi Process Modeler – საშუალებით. სიმულაცია ჩატარებულია სცენარებით საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენებით და მათ გარეშე. ორივე სცენარში შეტანილია სხვადასხავ რესურსი და თითოეულ მათგანზე მინიჭებულია საშუალო მნიშვნელობები. Bizagi Process Modeler-ში აგებულ მოდელს მინიჭებული აქვს შემდეგი რესურსები: ფულადი, გამოყენებული ადამიანური რესურსის ღირებულებების და დროის.

## Resume

Financial activity of the company is forms and methods of working which are used for financial support of its functioning and for achievement of purposes; this is practical financial activity which ensures life level of the company, improves results. Financial activity has many problematic questions, particularly, the problem is in construction of managerial accounting system, current financial planning, agreement of strategic and current plans; calculation of financial and operational levers, calculation of zero damage points and monetary flows; estimation and analysis of management of turnover capital; analysis of information about expenses of basic competitors.

And ways of solving of problems are in switching to process orientation of financial activity and automation.

It can be said that as result of implementation of business processes the company has important positive results: saving of operations realization time, increase of performance quality, agreement of operations, principle of subsequent performance, reduction of expenses, ability of estimation of results.

According to the size of the business financial activity of the company becomes larger and more and more variable and there can be formed quite many business processes in it while financial activity itself consists of many complicated tasks.

In the present work there are shortly characterized financial system, item of finances, essence and financial policy. There are described methods and aspects of financial activity, financial activity of companies, there are examined it's basic directions. There are noted those difficulties and problems which are characteristic for financial activity. There are offered basic approaches for solving of problems – implementation of information technology and business processes in financial activity. There is described the usage of IT in financial activity, there are characterized advantages of usage of IT and business processes.

In the work there is offered business -process of current financial planning (budgeting), there are also presented sub-business-processes of operating budget, sub-business-processes of various budgets are in the operating budget, including sub-business-process of commercial expenses, there is examined and constructed business-process of operational management. There is conducted modeling of sub-business-process of commercial expenses budget with purpose of its analysis and estimation.

Work consists of 143 printed pages and structurally includes introduction, four chapters, conclusions and list of used literature.

In the first chapter there are described finances, essence of finances, basic issues, explanations and structure, there is examined policy of finances. There are characterized finances of organization, their basic tasks. There are described financial forecasting and planning in the company, analysis and control of economical-financial activity, current operational activity. There are also described

principles of organization of finances. There are examined methods and aspects of financial activity. Problems of financial activity and ways of their solving.

The second chapter includes characteristic of economical-financial information systems, issues, classification, principles of construction and functioning. And also functions, types of sub-systems of economical-financial system.

In the third chapter there are described business-processes of financial function, indicators of their estimation, there is also constructed upper level business – process of current financial planning (budgeting), sub-business-processes of operation budget. There is also constructed upper level business-process of operational management and its sub-business-processes.

In the fourth chapter it is constructed sub-business-process of one of the operation budgets-commercial expenses and it's model by the usage of BPMN-notation. There is conducted modeling via Bizagi Process Modeler. Simulation is conducted by different scenarios via use of IT and without them. Various resources are included in both scenario and average values are awarded to each of them. Model constructed in Bizagi Process Modeler has been awarded the following resources: cost, time and cost of used human resources.

## სარჩევი

შესავალ .....	13
თავი 1. საფინანსო სისტემა და მისი სტრუქტურა.....	16
1.1.ფინანსებისა და ფინანსური სისტემის ცნება, არსი .....	16
1.2. ორგანიზაციების (საწარმოებების) ფინანსები.....	18
1.3. ქვეყნის საფინანსო პოლიტიკა .....	22
1.4. ორგანიზაციების საფინანსო საქმიანობა.....	24
1.4.1. ძირითადი განმარტებები.....	24
1.4.2.ფინანსების ორგანიზების პრინციპები.....	28
1.4.3. საფინანსო საქმიანობის მეთოდები და მიმართულებები.....	32
1.4.4. ფინანსური საქმიანობის პრობლემები და მათი გადაჭრის გზები .....	35
თავი 2 ინფორმაციული ტექნოლოგიები საფინანსო საქმიანობაში.....	40
2.1. ფინანსურ- ეკონომიკური ინფორმაციული სისტემების დანიშნულების ზოგადი დახასიათება.....	40
2.2. ეკონომიკურ-ფინანსური სისტემის ცნება და კლასიფიკაცია.....	42
2.3. ეფი-ს ფუნქციონალური ქვესისტემები .....	50
2.4. ეკონომიკური ფინანსური ინფორმაციული სისტემის მხარდამჭერი ქვესისტემები.....	57
თავი 3. საფინანსო ფუნქციის ბიზნეს-პროცესების შემუშავება .....	63
3.1. ბიზნეს-პროცესები და მაჩვენებლების სისტემის შემუშავება საფინანსო საქმიანობაში .....	63
3.2. მიმდინარე ფინანსური დაგეგმვის - ბიუჯეტირების ბიზნეს- პროცესის შემუშავება.....	69
3.2. 1 ბიუჯეტირების ზედა დონის ბიზნეს-პროცესის შემუშავება .....	69
3.2.2. საოპერაციო ბიუჯეტირების ქვე-პროცესის შემუშავება.....	77
3.2.3 საოპერაციო ბიუჯეტების შედგენის ქვე-პროცესების შემუშავება .....	84
წარმოების ბიუჯეტი.....	90
3.3. ოპერატიული მართვის ბიზნეს-პროცესის შემუშავება .....	121
3.3.1.ზედა დონის ბიზნეს პროცესის შემუშავება.....	121
3.3.2 . ოპერატიული ფინანსური დაგეგმვის ქვედა დონის ბიზნეს პროცესების შემუშავება.....	123
თავი 4. კომერციული ხარჯების ბიუჯეტირების პროცესის მოდელირება და ანალიზი.....	130
დასკვნა.....	136



## ნახაზების ნუსხა

ნახ.1. ფინანსების ორგანიზების პრინციპები -----	29
ნახ.2. ეკონომიკურ-ფინანსური სისტემის სტრუქტურა -----	45
ნახ.3. ინფორმაციული სისტემების ტიპები -----	48
ნახ.4. ეფის-ის სტრუქტურა, აგებული ფუნქციონალურ-საგნობრივი პრინციპის საფუძველზე -----	55
ნახ.5. ქვესისტემა “პროგრამული უზრუნველყოფა”-ს შემადგენლობა -----	59
ნახ.6. ქვესისტემა “ინფორმაციული უზრუნველყოფა”-ს შემადგენლობა -----	60
ნახ.7. ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე გავლენის მქონე ფაქტორები -----	65
ნახ. 8. საწარმოს ბიუჯეტების სახეობები -----	73
ნახ.9. ნომენკლატურის მიხედვით ბიუჯეტები -----	75
ნახ.10. სტაბილური და მოქნილი ბიუჯეტები -----	76
ნახ.11. მიმდინარე ფინანსური დაგეგმვის - ბიუჯეტირების ზედა დონის ბიზნეს პროცესი -----	77
ნახ.12. საოპერაციო ბიუჯეტის შემადგენელი კომპონენტები -----	79
ნახ. 13 საოპერაციო ბიუჯეტების ქვე ბიზნეს -პროცესი -----	84
ნახ.14. გაყიდვების ბიუჯეტის მაგალითი გაყიდვების ხარჯების გათვალისწინებით -----	89
ნახ.15. გაყიდვების ბიუჯეტის შედგენის პროცესის ძირითადი ამოცანების თანმიმდევრობა -----	90
ნახ.16. წარმოების ბიუჯეტის რეგლამენტი -----	95
ნახ.17. წარმოების ბიუჯეტის ქვე-ბიზნეს-პროცესი -----	97
ნახ.18. ბიუჯეტის შესადგენად საჭირო ინფორმაცია -----	98
ნახ.19. პირდაპირი მატერიალური ხარჯების ბიუჯეტის შედგენის ქვე ბიზნეს- პროცესი -----	101
ნახ.20. პირდაპირი შრომის ანაზღაურების ხარჯის ბიუჯეტის შედგენის ქვე ბიზნეს- პროცესი -----	104
ნახ.21. წარმოების მარაგების დადგენის ქვე-ბიზნეს-პროცესი -----	106
ნახ.22. ზოგადსაწარმოო ხარჯების ბიუჯეტის ქვე-ბიზნეს - პროცესი -----	112
ნახ.23 კომერციული ხარჯების ბიუჯეტის შედგენის ქვე-ბიზნეს-პროცესი -----	115
ნახ. 24. ადმინისტრაციული ხარჯების ბიუჯეტის ქვე-ბიზნეს - პროცესი -----	119
ნახ.25. ოპერატიული დაგეგმვის კომპონენტები -----	121
ნახ. 26. ოპერატიული ფინანსური დაგეგმვის ზედა დონის ბიზნეს-პროცესი ----	123
ნახ.27. გადახდის კალენდრის შემადგენლობა -----	125
ნახ.28. გადახდების კალენდრის ქვე - ბიზნეს პროცესი -----	126
ნახ.29. სალაროს გეგმის სტრუქტურა -----	128
ნახ.30. სალაროს გეგმის შედგენის ქვე ბიზნეს - პროცესი -----	128
ნახ. 31. საკრედიტო გეგმის ქვე-ბიზნეს - პროცესი -----	129
ნახ.32. კომერციული ხარჯების ქვე-ბიზნეს-პროცესის მოდელი იტ-ის გამოყენების გარეშე -----	130
ნახ.33. პროცესის სიმულაცია -----	131
ნახ.34. სიმულაციის შედეგები, ღირებულება ლარში -----	132
ნახ.35. სიმულაციის შედეგი, ღირებულება დროში -----	132
ნახ.36. სიმულაცია იტ-ს გამოყენების შემდეგ -----	133
ნახ.37. სიმულაციის შედეგი ლარის ღირებულებით პარამეტრში იტ-ის გამოყენების შემდეგ -----	133
ნახ.38. სიმულაციის შედეგი დროში იტ-ის გამოყენების შემდეგ -----	134

ნახ.39 სიმულაციის ჯამური შედეგები ორივე მოდელისთვის -----	134
ნახ.40 სიმულაციის ჯამური შედეგები ორივე მოდელისთვის -----	135
ნახ.41 სიმულაციის ჯამური შედეგები ორივე მოდელისთვის Excel-ში-----	135

## ცხრილების ნუსხა

ცხრილი.1 ამოცანების გადაჭრის ინფორმაციული ნაკადების ვერტიკალური  
ინტეგრაციის უზრუნველყოფის მაგალითები ----- 52

## დისერტაციაში გამოყენებული აბრევიატურა

BPMN - Bizagi Process Modeling Notation.

KPI – Key Performance Indicators.

ERP – Enterprise resource planning

EDP - electronic data processing -მონაცემთა დამუშავების სისტემები;

MIS – management information system -მართვის ინფორმაციული სისტემა;

DSS - decision support system- გადაწყვეტილებათა მიღების მხარდამჭერი სისტემა;

EBIT – მოგება, რომელიც რჩება ყველა ხარჯის გაწევის შემდგომ, გარდა პროცენტებისა და გადასახადების დაბეგვრისა;

Gross Margin – მომგებიანობის დონე (როგორც წესი, პროცენტებში);

Turnover ratio – ბრუნვადობის კოეფიციენტი:

EOQ - (გამოიყენება ნედლეულის და მასალების მარაგებისათვის);

EPR - (გამოიყენება მზა პროდუქციის მარაგებისათვის);

ინ -ინფორმაციული ნაკადები

ეგის- ეკონომიკურ-ფინანსური სისტემა

## შესავალ

ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციის საქმიანობა დაკავშირებულია მისი ფინანსური ფუნქციის სწორ ორგანიზებასა და დაგეგმვასთან. შესაძლებელია იმის მტკიცება, რომ ფინანსური საქმიანობა პირდაპირ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ეკონომიკურ ეფექტიანობაზე. ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ სირთულეს წარმოადგენს ფინანსური სამსახურის ფუნქციონირების ორგანიზება ამოცანების სიმრავლიდან და სირთულიდან გამომდინარე. აღნიშნული სირთულებების გადაჭრა შესაძლებელია გარკვეული მიდგომების გამოყენებით, კერძოდ: ფინანსური საქმიანობის ავტომატიზაცია და მასში ბიზნეს-პროცესების დანერგვა.

თანამედროვე ორგანიზაციის ფუნქციონირების პირობები მოითხოვს, რომ ორგანიზაციის მართვა იყოს პროცესებზე ორიენტირებული. მხოლოდ ამ შემთხვევაში შეიძლება ის იყოს მომგებიანია და კონკურენტუნარიანი. ფინანსური საქმიანობაც, ისევე როგორც ორგანიზაციის საქმიანობის სხვა მიმართულებები, უნდა იყოს პროცესებზე ორიენტირებული. ამასთან დაკავშირებით, საჭირო ხდება ფინანსური საქმიანობის ბიზნეს-პროცესების აგება, რაც თანამედროვე ორგანიზაციებში, როგორც წესი არ ხორციელდება. საქმე ის არის, რომ ფინანსური პროცესი არის დამხმარე, მოიცავს მრავალ მიმართულებას და ამოცანას, მათი განხორციელება ბიზნეს-პროცესების სახით დაკავშირებულია გარკვეულ სირთულეებთან. რთულია ფინანსური ბიზნეს-პროცესებისათვის შესაბამისი მიზნობრივი პარამეტრების შერჩევა. როგორც წესი, თანამედროვე ორგანიზაციებში კმაყოფილდებიან ძირითად სამქიანობაში ბიზნეს-პროცესების დანერგვითა და ფინანსური საქმიანობის ავტომატიზაციით, რაც ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია კომპანიის მომავალი წარმატებული ფინანსური საქმიანობისთვის, მაგრამ არა საკმარისი. საქმიანობის ავტომატიზაციასთან ერთად აუცილებელია მართვის პროცესებზე ორიენტაცია, აღნიშნულთან დაკავშირებით წინამდებარე სადისერტაციო ნაშრომი ემსახურება საფინანსო საქმიანობის ბიზნეს-პროცესების დაპროექტებას და მათ ანალიზს გაუმჯობესების მიზნით.

ნამუშევარში ზოგადად განხილულია ფინანსური სისტემა, ორგანიზაციის ფინანსები და მათთან მუშაობის ორგანიზების გზები, ორგანიზაციის ფინანსური სამსახურის ფუნქციები და ამოცანები, ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება საფინანსო საქმიანობაში და დახასიათებულია საფინანსო საქმიანობაში ბიზნეს-პროცესების გამოყენების საკითხები.

სადისერტაციო ნაშრომში აღნიშნულია, რომ ფინანსური ფუნქცია ხასიათდება მრავალამოცანიანი ბუნებით, აქ შესაძლებელია მრავალი ბიზნეს-პროცესის გამოყოფა. წინამდებარე ნაშრომში შემოთავაზებულია და წარმოდგენილია მიმდინარე ფინანსური მართვისა და დაგეგმვი ბიზნეს-პროცესის შემუშავება.

სადისერტაციო ნაშრომი შედგება შესავლის, ოთხი თავისაგან, დასკვნებისა და გამოყენებული ლიტერატურისაგან. იგი მოიცავს 143 ნაბეჭდ გვერდს.

პირველ თავში ზოგადად აღწერილია საფინანსო სისტემა და მისი სტრუქტურა, ამოცანები, პრინციპები, მეთოდები და პრობლემები, მოკლედ დახასიათებულია ორგანიზაციის ფინანსური საქმიანობა, პრობლემატიკა და შემოთავაზებულია პრობლემების გადაჭრის გზები. აქვე დასმულია ამოცანები, რომელთა გადაჭრას ემსახურება წინამდებარე სადისერტაციო ნაშრომი.

მეორე თავში აღნიშნულია, რომ საფინანსო საქმიანობაში ფართოდ გამოიყენება ინფორმაციული სისტემები. დახასიათებულია საფინანსო ინფორმაციული სისტემების ფუნქციონირების პრინციპები და მათი აგებულობა. მოყვანილია ფინანსური ინფორმაციული სისტემების ძირითადი შემადგენელი კომპონენტების დახასიათება.

მესამე თავში მოყვანილია საფინანსო ფუნქციის შესაძლო ძირითადი პროცესები. აღნიშნულია, რომ ყველა ორგანიზაცია თავად წყვეტს, თუ რა ტიპის საფინანსო ბიზნეს-პროცესები ექნება მას. აღნიშნულ თავში მოყვანილი ფინანსური საქმიანობის ძირითადი პროცესებიდან შერჩეულია

ერთ-ერთი - მიმდინარე ფინანსური დაგეგმვისა და ოპერატიული მართვის პროცესი, დახასიათებულია აღნიშნული პროცესი, განხილულია ბიუჯეტირების პროცესი, დახასიათებულია ოპერაციულ ბიუჯეტში შემავალი ბიუჯეტები. ამავე თავში შემუშავებულია მიმდინარე ფინანსური დაგეგმვისა და ოპერატიული მართვის ზედა დონის ბიზნეს-პროცესები. აგებულია საოპერაციო ბიუჯეტში შემავალი ბიუჯეტების აგების ქვე-ბიზნეს-პროცესები, ისეთების როგორც არის: რეალიზაციის, წარმოების, შრომის, კომერციული ხარჯების და სხვა.

მეოთხე თავში აგებულია კომერციული ხარჯების ბიუჯეტის ქვე-ბიზნეს-პროცესის მოდელი BPMN-ნოტაციის გამოყენებით და ჩატარებულია მოდელირება Bizagi Process Modeler – საშუალებით. შემუშავებულია ალტერნატიული ვარიანტები, ჩატარებულია მათი სიმულაცია და მიღებული შედეგებიდან შერჩეულია საუკეთესო.

ლიტერატურის სია მოიცავს 51 დასახელებას, დასკვნებში წარმოდგენილია ის ძირითადი დასკვნები, რომელიც მიღებულია ნაშრომის შესრულების პროცესში.

## თავი 1. საფინანსო სისტემა და მისი სტრუქტურა

### 1.1. ფინანსებისა და ფინანსური სისტემის ცნება, არსი

ფინანსები ეს არის ეკონომიკური ურთიერთობები ფულადი სახსრების ფონდების ფორმირებასა, გაყოფასა და გამოყენების პროცესში.

ფინანსები არის საზოგადოებრივი წარმოების განუყოფელი ელემენტი, სამეურნეო საქმიანობის ყველა დონეზე ფინანსების გარეშე შეუძლებელია საწარმოო ფონდების ინდივიდუალური და საზოგადოებრივი ბრუნვა გაფართოვებულ საფუძველზე, ეკონომიკის დარგობრივი და ტერიტორიული სტრუქტურის რეგულირება, სამეცნიერო და ტექნიკური მიღწევების სწრაფი დანერგვის სტიმულირება, სხვა საზოგადოებრივი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება [1,2].

ასეთი მოთხოვნილებები სახელმწიფოს და სამეურნეო სუბიექტებისა განაპირობებს სხვადასხვა სახის ფინანსური ურთიერთობების წარმოშობას. ფინანსური ურთიერთობები ყალიბდება სახელმწიფოს შორის ერთის მხრივ და იურიდიული და კერძო პირებს შორის მეორეს მხრივ; ორ იურიდიულ პირს შორის; იურიდიულ პირებს შორის, ერთის მხრივ, და მეორეს მხრივ ფიზიკურ პირებს შორის. ორ ფიზიკურ პირს შორის ურთიერთობა ამჟამად არ არის აღიარებული ზოგიერთი ეკონომისტის მიერ როგორც ფინანსური ურთიერთობა, თუმცა არსებობს ლიტერატურა საჯარო პირადი ფინანსების, საოჯახო ფინანსების (მოსახლეობის ფინანსები) და ოჯახის ბიუჯეტის შესახებ [1,2].

მთელი თავისი მრავალფეროვნების მიუხედავად ფინანსურ ურთიერთობებს აქვს ზოგიერთი საერთო მახასიათებლები, რაც საშუალებას გვაძლევს გავაერთიანოთ ისინი ცალკეულ ჯგუფებში. დაჯგუფება შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა ნიშანთვისებების მიხედვით, მაგრამ ყველაზე დასაბუთებული არის ამ ურთიერთობების კლასიფიკაცია ობიექტური კრიტერიუმების შესაბამისად. ფინანსური ურთიერთობები თავისი ბუნებით არის გამანაწილებელი, ვინაიდან ისინი ანაწილებენ საზოგადოებრივი



პროდუქტის ღირებულების ნაწილს სუბიექტების მიხედვით. ზუსტად სუბიექტები აფორმირებენ მიზნობრივი დანიშნულების ფონდებს მათი როლის მიხედვით საზოგადოებრივ წარმოებაში. აქედან გამომდინარე, კლასიფიკაციის ყველაზე მისაღები კრიტერიუმი არის სუბიექტის როლი საზოგადოებრივ წარმოებაში. ამ კრიტერიუმის მიხედვით განისაზღვრება ფინანსების ორგანიზების ხერხები, ფინანსური რესურსების და ფინანსური ფონდების ფორმირებისა და გამოყენების თანმიმდევრობა [1,2].

ფინანსური ურთიერთობები დაჯგუფებული გარკვეული ნიშანთვისების მიხედვით ქმნიან ფინანსურ სისტემას. მათი მრავალფეროვნებით ფინანსური ურთიერთობები შეიძლება გაერთიანდეს ცალკეულ, შედარებით განცალკევებულ ჯგუფებად - სფეროებად და რგოლებად. ეს სფეროები და რგოლები მჭიდროდაა ერთმანეთთან დაკავშირებული. თითოეულ ჯგუფს შეესაბამება ფულადი სახსრების ფონდი და შესაბამისი ფინანსური ორგანოები ახორციელებენ ამ ურთიერთობებისა და ფონდების მართვას [1,2].

ამრიგად, ფინანსური სისტემა არის ფინანსური ურთიერთობების სფეროებისა და რგოლების (კავშირების), მათთან დაკავშირებული ფულადი ფონდებისა და ფინანსების მართვის ორგანიზების ერთობლიობა [1,2].

სახელმწიფოს ფინანსური სისტემა ეკონომიკაში ფინანსების კონკრეტული გამოყენების ფორმებისა და მეთოდების ასახვაა და შესაბამისად, ამოქმედებული ეკონომიკის მოდელი დიდ წილად აისახება მასში.

ზოგიერთი ქვეყნის ფინანსური სისტემები შეიძლება განსხვავდებოდეს მათი სტრუქტურის მიხედვით. მაგრამ ყველა მათგანს გააჩნია საერთო თვისება - ეს არის ფინანსური რესურსების სხვადასხვა ფონდები, რომლებიც განსხვავდებიან მობილიზაციისა და მათი გამოყენების მეთოდების მიხედვით, მაგრამ მჭიდრო კავშირშია ერთმანეთთან, აქვთ პირდაპირი და უკუ გავლენა ქვეყნის ეკონომიკურ და სოციალურ

პროცესებზე, ასევე ფინანსური რესურსების ფონდების ფორმირებასა და გამოყენებაზე ცალკეული რგოლების ჭრილში [1,2].

შეიძლება ითქვას, რომ ფინანსური სისტემის თითოეული რგოლი მისი დამოუკიდებელი ელემენტია, მაგრამ ეს დამოუკიდებლობა შეფარდებითია ერთიანი მთლიანობის გარეშე.

ფინანსური სისტემა წარმოადგენს სხვადასხვა სახის ფინანსური რესურსების ფონდების ერთობლიობას, კონცენტრირებულს სახელმწიფოს, ეკონომიკის არაფინანსური სექტორის (სამეურნეო სუბიექტების), ცალკეული საფინანსო ინსტიტუტების და მოსახლეობის (ოჯახების) განკარგულებაში მათზე დაკისრებული ფუნქციების შესასრულებლად და ასევე ეკონომიკური და სოციალური მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად [1,2].

#### ქვეყნის ფინანსური სისტემის სტრუქტურა

"ფინანსური სისტემის" ცნება გამოიყენება სხვადასხვა მნიშვნელობით. პირველი, როგორც ფინანსური ინსტიტუტების (ფინანსური სისტემის ინსტიტუციონალური სტრუქტურა) და, მეორე, ეკონომიკური შინაარსის თვალსაზრისით, როგორც ფინანსური ურთიერთობების ერთობლიობა.

ფინანსური სისტემის აგება ეფუძნება შემდეგ მახასიათებლებს:

- ფინანსური ურთიერთობების ამა თუ იმ ჯგუფის ფუნქციური დანიშნულება;
- ფინანსურ ურთიერთობებში გარკვეული სპეციფიკის არსებობა;
- ქვესისტემების ერთობლიობა და ურთიერთქმედება;
- სპეციალური მომსახურე აპარატის არსებობა;
- საკუთარი ფინანსური ბაზის არსებობა[1,2].

#### 1.2. ორგანიზაციების (საწარმოებების) ფინანსები

ორგანიზაციების (საწარმოებების) ფინანსები - ეს არის სახელმწიფო ფინანსების სისტემის შედარებით დამოუკიდებელი სფერო, რომელიც მოიცავს ფულადი ურთიერთობების ფართო სპექტრს, რომელიც

დაკავშირებულია კაპიტალის, შემოსავლების, ფულადი ფონდების ფორმირებასთან და გამოყენებასთან მათი ბრუნვის პროცესში. სწორედ ფინანსების ამ სფეროში ფორმირდება შემოსავლის დიდი ნაწილი, რომელიც მერე ნაწილდება სხვადასხვა გზით ეროვნული ეკონომიკის კომპლექსში და ემსახურება საზოგადოების სოციალური მდგომარეობის ზრდასა და განვითარებას [3].

საწარმოს ფინანსები, ისევე როგორც ფინანსები ზოგადად, ხასიათება კონკრეტული და ზოგადი თვისებებით.

საწარმოების ფინანსების საერთო მახასიათებელი არის ის, რომ ისინი გამოხატავს ეკონომიკურ (ფულად) ურთიერთობების ერთობლიობას, რომელიც დაკავშირებულია მთლიანი შიდა პროდუქტის ღირებულების განაწილებასთან

საწარმოს ფინანსების სპეციფიური ნიშანთვისებები გამოიხატება ფულად ურთიერთობებში, რომელიც დამოკიდებულია მთლიანი შიდა პროდუქტის ღირებულების პირველად განაწილებაზე, ფულადი შემოსავლების ფორმირებასა და გამოყენებაზე და ფორმალიზებული ფონდების დეცენტრალიზაციაზე.

გამომდინარე საერთო და სპეციფიკური ნიშნებიდან შეგვიძლია ჩამოვაყალიბოთ საწარმოს ფინანსების შემდეგი განმარტება:

საწარმოს ფინანსები ეს არის ეკონომიკური ურთიერთობები, რომლებიც გამოხატავენ სამეურნეო საქმიანობის სუბიექტების ფულადი ფონდებისა და შემოსავლების ფორმირებას, განაწილებასა და გამოყენებას კვლავწარმოების პროცესში.

ამრიგად, საწარმოს ფინანსები პირდაპირ კავშირშია ფულადი სახსრების მოძრაობასთან. სწორედ ამიტომ, ძალიან ხშირად „საწარმოს ფინანსები“- ში გულისხმობენ ფულად სახსრებსა და ფინანსურ რესურსებს. თუმცა, თავად ფულადი სახსრები ან და ფინანსური რესურსი სრულად არ გამოხატავს ფინანსების არსს. ისევე როგორც ზოგად სახელმწიფო ფინანსები, საწარმოს ფინანსები წარმოადგენს გარკვეულ ფულად ურთიერთობებს

სამეურნეო საქმიანობის ყველა დონეზე (ეს ასევე შეინიშნება საწარმოს დაფინანსების განმარტებაში). თუმცა ყველა ფულადი ურთიერთობა არ წარმოადგენს ფინანსურს. ფულადი ურთიერთობები გარდაიქმნება ფინანსურში, როცა საშუალებების მოძრაობა შედარებით დამოუკიდებელი ხდება. ეს წარმოიქმნება ფულადი შემოსავლების და ფონდების ფორმირების, განაწილების, გამოყენების პროცესში ფინანსური რესურსების სახით მიზნობრივი დანიშნულების შესაბამისად [3].

საწარმოების ფინანსები მოიცავს ფინანსური ურთიერთობების შემდეგ ჯგუფებს [3]:

- დაკავშირებულს სამეურნეო საქმიანობის სუბიექტების საწესდებო კაპიტალის ფორმირებასთან;
- დაკავშირებულს ფულადი შემოსავლების წარმოშობასა და განაწილებასთან, როგორც არის: ამონაგები, მთლიანი და წმინდა შემოსავალი, მოგება, საწარმოს ფულადი ფონდები;
- წარმოქმნილს სხვა სუბიექტებთან სამეურნეო ურთიერთობის პროცესში (მომწოდებლებთან, მყიდველებთან, სამშენებლო-სამონტაჟო და სატრანსპორტო ორგანიზაციებთან, საფოსტო და სატელეკომუნიკაციო, უცხოური სახელმწიფოების საწარმოებთან, ორგანიზაციებთან, ფირმებთან, ანუ ურთიერთობები დაკავშირებული მზა პროდუქციის რელიზაციასთან, წარმოებასთან, მატერიალური ფასეულობების შეძენასთან და საწარმოს საქმიანობასთან);
- წარმოქმნილს საწარმოებსა და საბანკო ინსტიტუტებს, სადაზღვეო კომპანიებს შორის, რომელიც უკავშირდება კრედიტების მიღებასა და დაფარვას, კრედიტების და სხვა სახის მომსახურების პროცენტების გადახდას, პროცენტის მიღებას საშუალებების განთავსებისათვის და შენახვისათვის, ასევე სადაზღვეო გადასახადებს და სხვადასხვა დაზღვევის ანაზღაურებას;
- წარმოქმნილს საწარმოებსა და სახელმწიფოს შორის საგადასახადო და სხვა გადასახადებთან ბიუჯეტში, მიზნობრივ ფონდებში, საბიუჯეტო დაფინანსების, სუბსიდიების მიღებასთან დაკავშირებით;

- წარმოქმნილს საწარმოებებში გარე ეკონომიკურ საქმიანობასთან დაკავშირებით;
- ჩამოყალიბებულს საწარმოებით, რაც დაკავშირებულია შემოსავლის და ფონდების შიდა საწარმოო განაწილებასთან (ეს არის ურთიერთობები ფილიალებს, საამქროებს, დეპარტამენტებს შორის, რომელიც დაკავშირებულია მოგების და საბრუნავი საშუალებების განაწილებასთან), ასევე ურთიერთობები მუშებთან და მოსამსახურეებთან (ეს არის ხელფასის, პრემიების, დივიდენდების, მატერიალური დახმარების და ასე შემდეგ გადახდა).

ბაზრის პირობებში ჩამოყალიბდა ფინანსური ურთიერთობების ახალი პრინციპიალურად ჯგუფი, კერძოდ [3]:

- საწარმოს გაკოტრებასთან დაკავშირებული ურთიერთობები და მისი მიმდინარე გადასახდელების შეჩერება;
- ურთიერთობა წარმოქმნილი საწარმოს შერწყმასა და შთანთქმასთან, ასევე თავად საწარმოს განაწილებასთან.

მაშასადამე, საწარმოს დაფინანსების ობიექტებია: ეკონომიკური ურთიერთობები, დაკავშირებული ფულადი სახსრების მოძრაობასთან, ფულადი ფონდების ფორმირებასთან და გამოყენებასთან. ასეთი ურთიერთობის სუბიექტები შეიძლება იყოს საწარმოებები, ორგანიზაციები, ბანკები და სადაზღვევო კომპანიები, არასაბიუჯეტო ფონდები, საინვესტიციო ფონდები, აუდიტორული ორგანიზაციები და სხვა სამეურნეო ორგანიზაციები.

ყველა სახის ურთიერთობისათვის საერთო არის ის, რომ მათ აქვთ ღირებულებითი გამოხატვა და ისინი წარმოიშვება ამავე საწარმოს ან კონტრაგენტის ინიციატივით.

საწარმოს ფინანსების მატერიალური საფუძველია კაპიტალის მიმოქცევა, რომელიც სასაქონლო-ფულად ურთიერთობის პირობებში იღებს ფულის მიმოქცევის ფორმას.

### 1.3. ქვეყნის საფინანსო პოლიტიკა

საფინანსო პოლიტიკა შედგება საბიუჯეტო, საგადასახადო, საინვესტიციო, ფულად-საკრედიტო, ფასების, სოციალური და საბაჟო პოლიტიკისგან, საერთაშორისო ფინანსების პოლიტიკისაგან [4].

**საბიუჯეტო პოლიტიკა** - სახელმწიფო თავისი ფუნქციის შესასრულებლად საჭიროებს ფინანსურ და სხვა სახის რესურსებს. ამ მიზნით სახელმწიფო ქმნის ფინანსური და სხვა რესურსების ცენტრალიზებულ ფონდებს. ნაღდი ფულის განსაზღვრული ნაწილი ქვეყანაში მობილიზდება სახელმწიფო ბიუჯეტში [4].

ბიუჯეტში ფინანსური რესურსების მობილიზების პროცესში ზოგად სახელმწიფოებრივი მიზნებისათვის, მათი განაწილებისა და გამოყენების პროცესში წარმოიქმნება საფინანსო-საბიუჯეტო ურთიერთობები სახელმწიფოს, გადასახადების გადამხდელს (ფიზიკური პირები, იურიდიული პირები) და საბიუჯეტო სახსრების მიმღებებს შორის (ასიგნაციების, დოტაციების, სუბვენციების, სუბსიდიების და კრედიტების სახით).

**საგადასახადო პოლიტიკა** - ის იგება სახელმწიფოსა და გადასახადის გადამხდელების - ფიზიკურ და იურიდიულ პირთა - ინტერესთა კომბინირებით. საგადასახადო პოლიტიკა ხორცს ისხავს შესაბამისი საგადასახადო სისტემის აგებით. საგადასახადო სისტემის აგების ძირითადი პრინციპებია [4]:

- საკანონმდებლო სისტემის დახვეწა;
- საგადასახადო ბაზის ოპტიმიზაცია;
- პირდაპირი გადასახადების საფუძვლად განხილვა, ვინაიდან არაპირდაპირი დაბეგვრის სისტემა იწვევს გადასახადების ზრდას;
- დაბეგვრას არ უნდა გააჩნდეს კონფისკაციის ხასიათი;
- მხოლოდ ეროვნული სიმდიდრის ზრდა და ინდივიდუალური შემოსავლის ზრდა ხელს უწყობს საგადასახადო ბაზის სტაბილურ ზრდას;

- ნებისმიერი გადასახადის დესტიმულირების ეფექტის მინიმუმამდე დაყვანა;
- გადასახადების მისაღებ დონეზე შენარჩუნება რათა არ მოხდეს კაპიტალის გადინება ქვეყნის გარეთ;
- მოხერხებულობა გადასახადების ამოღების დროს სახელმწიფოსათვის და გადამხმდელებისთვის;
- საგადასახადო შეღავათების ოპტიმიზაცია;
- ეფექტიანი და ქმედითი კონტროლის დაწესება საგადასახადო კანონმდებლობაზე, (მათ შორის აღრიცხვაზე აყვანა, ხელახლა აღრიცხვა და აღრიცხვიდან მოხსნა);
- ისეთი პირობების შექმნა, როდესაც გადასახადების გადამხმდელი ვერ აარიდებს თავს გადასახადის გადახდას;
- აუცილებლობის შემთხვევაში ბიუჯეტში დავალიანებების გადასახადის რესტრუქტურისაცია.

**საინვესტიციო პოლიტიკა** - მიზნად ისახავს შექმნას პირობები სამამულო და უცხოური ინვესტიციების მოზიდვისთვის და, პირველ რიგში, ეკონომიკის რეალურ სექტორში. საინვესტიციო პოლიტიკა ხორციელდება იმისათვის, რომ ინვესტორებისთვის ხელსაყრელი და მომგებიანი იყოს ქვეყნის ეკონომიკაში ინვესტიციების ჩადება [4].

საინვესტიციო პოლიტიკა განკუთვნილია იმისთვის, რომ შეიქმნას პირობები მოსახლეობის დანაზოგების ორგანიზებული დაგროვებისა და ინვესტიციისთვის, იპოთეკური დაკრედიტების განვითარებისათვის. იმისათვის რომ, შიდა კაპიტალი საზღვარგარეთ არ იყოს ექსპორტირებული, და პირიქით, მოიზიდავდეს პირდაპირ უცხოურ ინვესტიციებს ქვეყანაში.

**ფულად-საკრედიტო პოლიტიკა** - ფულად-საკრედიტო პოლიტიკა ფართოდ გამოიყენება სახელმწიფოს მიერ სახელმწიფო ეკონომიკური რეგულირების პროცესში. ფულად-საკრედიტო პოლიტიკა მიზანმიმართულია: ფულადი მიმოქცევის სტაბილურობის უზრუნველყოფაზე; ფულადი მასის მოცულობისა და სტრუქტურის

ოპტიმიზაციაზე; ფულის გამოშვების (ემისიის) მართვაზე; საკრედიტო რესურსების ფორმირებასა და ეფექტურ გამოყენებაზე; ინფლაციის რეგულირებაზე; ნაციონალური ფულადი ერთეულის გაცვლის კურსის სტაბილიზაციაზე; ეკონომიკის დარგებში საანგარიშსწორებო-საგადახდო ოპერაციების დროულობისა და უწყვეტობის უზრუნველყოფაზე; საბანკო სისტემის რეგულირებაზე (კომერციული და სახელმწიფო ბანკები); ფინანსური ბაზრის საქმიანობის მართვაზე; სახელმწიფო და კორპორატიული ფასიანი ქაღალდების ემისიისა და განთავსების რეგლამენტაციაზე და მათი ბრუნვის საკითხის რეგულირებაზე (ყიდვა-გაყიდვის კურსი) [4].

**ფასების პოლიტიკა** - ხორციელდება მონოპოლიური საქონლისა და მომსახურების ფასისა და ტარიფის რეგულირების მიმართულებით [4].

#### **1.4. ორგანიზაციების საფინანსო საქმიანობა**

##### **1.4.1. ძირითადი განმარტებები**

საწარმოთა ორგანიზაციულ და მენეჯერულ მართვაში განსაკუთრებულ ადგილს იკავებს საფინანსო საქმიანობა.

**საფინანსო საქმიანობა** - ეს არის მეთოდებისა და ფორმების სისტემა, რომლებიც გამოიყენება საწარმოთა ფუნქციონირების და მისი მიზნების ფინანსური უზრუნველყოფისათვის (მხარდაჭერისთვის) [5]. ეს არის პრაქტიკული ფინანსური საქმიანობა, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობას, მისი შედეგის გაუმჯობესებას.

საწარმოს ფინანსური საქმიანობა მიზნად ისახავს შემდეგი ძირითადი ამოცანების გადაჭრას:

- საწარმოს მიმდინარე საქმიანობის ფინანსური მხარდაჭერა;
- შემოსავლების, მოგების, რენტაბელურობის და გადამხდელუნარიანობის ზრდის რეზერვების მოძიება;
- სამეურნეო სუბიექტების, ბიუჯეტის, ბანკების წინაშე ფინანსური ვალდებულებების შესრულება;



- ფინანსური რესურსების მობილიზაცია იმ მოცულობით, რომელიც აუცილებელია საწარმოო და სოციალური განვითარების დაფინანსებისათვის, საკუთარი კაპიტალის ზრდისათვის;
- კონტროლი ფინანსური რესურსის ეფექტური, მიზნობირვი გამოყენება-განაწილებაზე.

საწარმოს ფინანსური საქმიანობა ხორციელდება შემდეგი ძირითადი მიმართულებებით [5]:

- ფინანსური პროგნოზირება და დაგეგმვა;
- საწარმოო-სამეურნეო საქმიანობის ანალიზი და კონტროლი;
- ოპერატიული, მიმდინარე ფინანსურ - ეკონომიკური საქმიანობა.

### **ფინანსური პროგნოზირება და დაგეგმვა**

ფინანსური საქმიანობის ამ ეტაპზე, განისაზღვრება ფულადი საშუალებების საერთო მოთხოვნა ნორმალური საწარმოო-სამეურნეო საქმიანობის უზრუნველსაყოფად და ასეთი საშუალებების მიღების შესაძლებლობის შესაქმნელად [5].

ამ ეტაპზე დგინდება საწარმოს ფინანსური გეგმა. ამ გეგმის შედგენის არს წარმოადგენს ფინანსური რესურსების, კაპიტალის და რეზერვების განსაზღვრა შემდეგი ფინანსური მაჩვენებლების სიდიდის პროგნოზირების საფუძველზე: საკუთარ საბრუნავ საშუალებებში, საამორტიზაციო ანარიცხებში, მოგებაში, დაბეგვრის თანხებში.

### **საწარმოო-სამეურნეო საქმიანობის ანალიზი და კონტროლი**

საწარმოო-სამეურნეო საქმიანობის ანალიზი - წარმოადგენს საწარმოს ფინანსური მგომარეობის შესახებ დასკვნის მომზადებას , რომელიც ხელს უწყობს საწარმოს ნაკლოვანებების შესახებ ინფორმაციის გამოაშკარავებას, შიდა რეზერვების გამოვლენას და გაზრდას, ასევე შემოსავლებისა და მოგების გაზრდას წარმოების ხარჯების მინიმიზაციის საფუძველზე,

რენტაბელობის ამალგებას და ფინანსური ეკონომიკური საქმიანობის მდგომარეობის გაუმჯობესებას [5].

ფინანსური ანალიზის პროცესი შეიძლება დაიყოს ორ ეტაპად:

1) ანალიზი ფინანსური შედეგებისა და რენტაბელობის, რომელიც ხორციელდება შემდეგი მიმართულებით - შემოსავლების მაჩვენებლების დონისა და დინამიკის ანალიზი და შეფასება [5];

- ფინანსური შედეგების ანალიზი სხვა და სხვა რეალიზაციიდან, ფინანსური საინვესტიციო საქმიანობიდან;
- წმინდა მოგების გამოყენების ანალიზი;
- საქონლის წარმოების მოცულობისა და მოგების დამოკიდებულობის ანალიზი;
- მოგების, საკუთარი კაპიტალის და ფულადი სახსრების ურთიერთდამოკიდებულობის ანალიზი;
- ინფლაციის და სხვა ფინანსური მაჩვენებლების ანალიზი და შეფასება;
- რენტაბელობის მაჩვენებელი ფაქტორების ანალიზი;

2) საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის ანალიზი, რომელიც ხორციელდება შემდეგ მიმართულებებით :

- ქონების მდგომარეობის ანალიზი;
- ფინანსური მდგომარეობის ანალიზი;
- ბალანსის ლიკვიდურობის ანალიზი;
- კომპლექსური ანალიზი და რეიტინგული მდგომარეობის შეფასება;

ფინანსური კონტროლის არსი დაიყვანება სამეურნეო ოპერაციებში და მათ აღრიცხვაში ნაკლოვანებების და პრობლემების შესწავლის, შედარების, იდენტიფიცირების პროცესებამდე და გადაჭრის გზების ძიებამდე, დარღვევების აღმოფხვრის მიზნით. უნდა ჩაითვალოს, რომ ფინანსური

კონტროლი არის სისტემა, რომელიც არის მაკონტროლებელი სუბიექტების, საკონტროლო ობიექტების და საკონტროლო ქმედებების.

შეიძლება გამოვყოთ ფინანსური კონტროლის ძირითადი სახეები, ფორმები და მეთოდები [5].

ფინანსური კონტროლის სახეები [5]-

- **წინასწარი** - კანონდარღვევის თავიდან ასაცილებლად, სახსრების არა რაციონალური გამოყენების და სხვა დარღვევების შესაძლებლობების აღმოსაფხვრელად;
- **მიმდინარე** - ყველა ფინანსური და სამეურნეო ორგანოების მიერ საწარმოო სახსრების გამოყენების პროცესი ხორციელდება ანალიზის, შემოწმებისა და საქმიანობის კვლევის სახით;
- **შემდეგი** - სრულდება შემოსავლების ან ხარჯების მიღების შემდეგ. შემდგომი კონტროლის პროცესში მოწმდება: შემოსავლებისა და გასავლების ბიუჯეტი; შემოსავლების დროული შევსება; გასავლების კანონიერება; ფინანსური დისციპლინის დარღვევა; შედეგად, ხორციელდება ზომები დარღვევების აღმოფხვრისათვის და დამნაშავეთა პასუხისმგებლობისათვის;
- **რევიზია** - ეს არის საწარმოს, დაწესებულების, ორგანიზაციის ფინანსურ და ეკონომიკურ საქმიანობის დოკუმენტალური კონტროლის ფორმა, ფინანსური კანონმდებლობის შესაბამისად, აღრიცხვისა და ანგარიშგებების ჭეშმარიტების და სანდოობა და ასე დარღვევების აღმოჩენის შემთხვევაში ფინანსური ბოროტმოქმედების აღმოსაფხვრელად;
- **შემოწმება** - წარმოადგენს საწარმოთა საფინანსო-სამეურნეო საქმიანობის ცალკეული რგოლების კვლევასა და შესწავლას.

**ფინანსური კონტროლის მეთოდები:**

**მატერიალური ფასეულობების და ფულადი რესურსების არსებობის ინვენტარიზაციის მეთოდი** - გამოიყენება საბუღალტრო ანგარიშგების მონაცემთა შესაბამისობის დასადგენად ფაქტიური ფულად და

მატერიალური ღირებულებებთან, შეუსაბამობის შემთხვევაში ამ შეუსაბამობის აღმოსაფხვრელად გზების მოსაძიებლად [5].

**შემხვედრი შემოწმების მეთოდი** - მოითხოვს ორგანიზაციის ან დაწესებულების ჩანაწერების და ანგარიშგების შედარებას სხვა ორგანიზაციის ჩანაწერებთან და ანგარიშგებებთან, წარმოქმნილს მომსახურებიდან, მოწოდებიდან და აშ [5]. .

**საბუღალტრო ანგარიშგების და ბალანსის გადამოწმების მეთოდი** - გამოიყენება ანგარიშგების მაჩვენებლების ნამდვილობის დასადგენად, სხვა შეცდომების იდენტიფიცირისა და აღმოსაფხვრელად. ბიუჯეტის წინაშე ვალდებულებების შესასრულებლად და საანგარიშგებო დისციპლინის გაუმჯობესების სხვა ღონისძიებების გასატარებლად [5].

#### **მიმდინარე და ოპერატიული საქმიანობა**

მიმდინარე და ოპერატიული საქმიანობა - მიმართულია სამეწარმეო საქმიანობის ფინანსური უზრუნველყოფაზე, გადამხდელუნარიანობის ღონის შენარჩუნებაზე.

მის მიზნებში შედის:

- მუდმივი მუშაობა მყიდველების მიერ შემენილი საქონლის, მომსახურების თანხების გადახდაზე;
- მოწოდებული ინვენტარისა და მომწოდებლების მომსახურების დავალიანების დროულად დაფარვა;
- ბიუჯეტის, მიზნობრივი ფონდების წინაშე დავალიანების, დაბეგვრის დროული გადახდა;
- ხელფასების დროული გაცემა;
- საბანკო სესხებისა და საპროცენტო გადასახდელების დროული დაფარვა.

#### **1.4.2. ფინანსების ორგანიზების პრინციპები**

ფინანსების ორგანიზების პრინციპები - ეს არის საწარმოებისა და ორგანიზაციების ფინანსური საქმიანობის მართვის მეთოდური ჩარჩო.

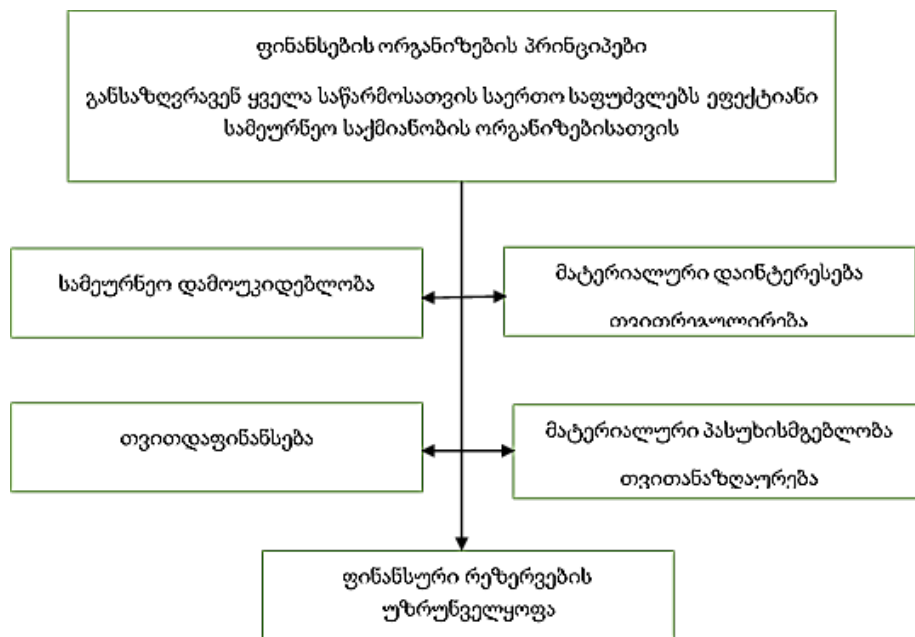
ნახ.1

ფინანსების მართვის სისტემა ეფუძნება შემდეგ ძირითად ელემენტებს:

- ფინანსების ორგანიზაციის ძირითადი პრინციპები;
- ფინანსური ინსტრუმენტები და მეთოდები;
- საწარმოს საქმიანობის ფინანსური შედეგები;
- კომპანიის საქმიანობის ორგანიზაციული სტრუქტურა.

### ეკონომიკური დამოუკიდებლობის პრინციპი

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ორგანიზაციები ახორციელებენ დამოუკიდებელ ფინანსურ და სამეურნეო საქმიანობას. ისინი ასევე პასუხს აგებენ მის შედეგებზე. ეს დებულებები დაფიქსირებულია კანონმდებლობით, სამოქალაქო და საგადასახადო კოდექსით (ნახ.1) [6,7].



ნახ.1. ფინანსების ორგანიზების პრინციპები

საწარმოს ფინანსების ორგანიზაციული პრინციპები დგინდება მისი მიზნების გათვალისწინებით. არსებობს ხუთი ძირითადი პრინციპი:

**თვითრეგულირება (მატერიალური დაინტერესება) [6,7]** - ამ მოცემული პრინციპების თანახმად ორგანიზაციებს სრული თავისუფლება ეძლევათ მიიღონ და განახორციელონ გადაწყვეტილებები, რომლებიც დაკავშირებულია მისი წარმოების სამრეწველო და სამეცნიერო-ტექნიკურ განვითარებასთან. ამასთან ერთად ითვალისწინებენ არსებულ შრომით, ფინანსურ და მატერიალურ რესურსებს. კომპანია დამოუკიდებლად განსაზღვრავს თავისი საქმიანობის სტრატეგიულ მიმართულებებს, განსაზღვრავს მის სამომავლო პერსპექტივას წარმოებული საქონლის სამომხმარებლო მოთხოვნაზე დაყრდნობით. კომპანია საკუთარი სახელით დებს ხელშეკრულებებს მყიდველებთან, დამკვეთებთან და მომწოდებლებთან. ეკონომიკური სამსახური ითვლის გამოშვებული პროდუქციის თვითღირებულებას და მისი წარმოების რენტაბელურობას, ასევე არსებულ წყაროებს კომპანიის საქმიანობის დაფინანსებისათვის.

**თვითანაზღაურება (მატერიალური პასუხისმგებლობა) [6,7]** - საწარმოს ფინანსების ორგანიზების ყველა პრინციპი მნიშვნელოვანია, მაგრამ ეს განსაკუთრებით. თვითანაზღაურება ნიშნავს რომ კომპანიის საქმიანობისათვის და განვითარებისათვის ყველა დახარჯული რესურსი უნდა იყოს დაფარული მიღებული შემოსავლებითა და სხვა საკუთარი ფინანსებით.

ეს კატეგორია მოიცავს საწარმოს საინვესტიციო ფონდს. საკუთარი კაპიტალის ხარჯზე უნდა მოხდეს მინიმალური ეფექტიანი საქმიანობის უზრუნველყოფა. თუ თვითანაზღაურების პრინციპი მიღწეულია, მაშინ ყველა ხარჯი დაიფარება საკუთარი ფინანსური რესურსებით. კომპანია დროულად ასრულებს თავის ვალდებულებებს, იხდის საგადასახადო გადასახადებს და სავალდებულო გადასახადებს, იხდის თანამშრომლების ხელფასებს. ეს პრინციპი გულისხმობს, რომ კომპანიის საქმიანობა რენტაბელური უნდა იყოს. თუ საწარმო წამგებიანია მაშინ შეიძლება მოხდეს ხელმძღვანელობის იძულებითი შეცვლა ან კომპანიის ლიკვიდაცია.

## თვითდაფინანსება

საწარმოს საქმიანობის ეს პრინციპი გულისხმობს არა მხოლოდ მის რენტაბელურ საქმიანობას, არამედ შიდა და გარე ფინანსური რესურსების შექმნას, რომლებიც უზრუნველყოფენ მარტივ და გაფართოებულ წარმოებას. კომპანიას უნდა ესმოდეს, თუ რა დონის პასუხისმგებლობა აკისრია მას საგადასახადო და საკრედიტო ორგანიზაციების წინაშე ვალდებულებების შესასრულებლად [6,7].

ხორციელდება საბრუნავი კაპიტალის წყაროების დაყოფა ნასესხებ და საკუთარ კომპონენტებად

საწარმოებში, რომელთა საქმიანობა სეზონურია, საბრუნავი კაპიტალის ფორმირების ნასესხები რესურსების რაოდენობა იზრდება. მძიმე მრეწველობის, კავშირგაბმულობის საწარმოები საბრუნავი საშუალებების ფორმირებისათვის იყენებენ საკუთარ კაპიტალს. მნიშვნელოვანია, რომ შევინარჩუნოთ ბალანსი ნასესხებ და საკუთარ ფინანსურ რესურსებს შორის. ეს აუცილებელია საწარმოს წარმატებული და სტაბილური მუშაობისთვის [6,7].

## ფინანსური სარეზერვო ფონდის ფორმირება

ფინანსური რეზერვების შექმნა სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა საწარმოს მდგრადი და უწყვეტი მუშაობისათვის. ბაზარზე ხდება კონიუქტურის რყევები, ასევე შეიძლება გაიზარდოს ვალდებულებები საბიუჯეტო და საკრედიტო ორგანიზაციების, საქმიანი პარტნიორეს წინაშე. სააქციო საზოგადოებებში რეზერვები აუცილებლად ყალიბდება წმინდა მოგებიდან. სხვა საქმიანობის სუბიექტებში ანარიცხები რეგლამენტირებულია შიდა სადამფუძნებლო დოკუმენტებით [6,7].

ფინანსური ორგანიზაციის ყველა პრინციპი მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის საქმიანობისათვის.

*კომპანიის საქმიანობის პრინციპების კიდევ ერთი ჯგუფი [6,7]-*

1. დაგეგმვის პრინციპი. მის შესაბამისად, გაყიდვების და ხარჯების მოცულობები, გაყიდვების მოთხოვნები და ინვესტიციების

მოცულობა მკაფიოდ უნდა იყოს დაცული. ეს პრინციპი შეიძლება განხორციელდეს მხოლოდ შიდა ფინანსური დაგეგმვისა და კონტროლის მეთოდების გამოყენებით;

2. ფინანსური ვადების პროპორციულობის პრინციპი. თანხების მიღებასა და მათ გამოყენებას შორის მინიმალური დრო უნდა იყოს. ფული მუდმივად უნდა იყოს მიმოქცევაში;
3. მოქნილობის პრინციპი - თუ საწარმო არ მიაღწევს დაგეგმილი გაყიდვების მოცულობას, მაშინ უნდა არსებობდეს მანევრირების შესაძლებლობა;
4. ფინანსური დანახარჯების შემცირება. ფინანსური რესურსების მოზიდვა უნდა განხორციელდეს ყველაზე იაფი გზით;
5. რაციონალურობის პრინციპი - კაპიტალის დაბანდება უნდა იყოს ეფექტიანი და უზრუნველყოფდეს მინიმალურ რისკს;
6. ფინანსური სტაბილურობის პრინციპი. კომპანია უნდა იყოს ფინანსურად დამოუკიდებელი, საკუთარი რესურსების ხვედრითი წილის შეფარდება არ უნდა იყოს დადგენილ დონეზე დაბალი.

თუ საწარმოში სრულდება ყველა პრინციპი, მაშინ მისი საქმიანობა მომგებიანი და რენტაბელურია.

### 1.4.3. საფინანსო საქმიანობის მეთოდები და მიმართულებები

ფინანსების არსის განსაზღვრის საფუძველზე, შეიძლება ითქვას, რომ საწარმოთა ფინანსური საქმიანობა მიმართულია საწარმოს ფინანსური რესურსების შექმნაზე და მომგებიანობის ზრდის უზრუნველყოფაზე. ის მიზნად ისახავს ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესებას.

საწარმოს ფინანსური მდგომარეობა [8] - ეს არის რიგი მაჩვენებლების ერთობლიობა, რომელიც ასახავს ფინანსური რესურსების არსებობას, განაწილება-განთავსებას და გამოყენებას. იმისათვის, რომ მუდმივად მიდიოდეს მუშაობა, ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესების



მიმართულებით აუცილებელია განხორციელდეს ამ მაჩვენებლების ანალიზი.

არსებობს ფინანსური საქმიანობის მეთოდები, რომლებიც უნივერსალურია ყველა საწარმოებისათვის.

- **საწარმოს ფინანსური დაგეგმვა** [8]. ფინანსური დაგეგმვის ყველაზე მნიშვნელოვანი ობიექტები არის: შემოსავლები გაყიდული პროდუქციიდან, მოგების ფორმირება და გამოყენება, საბრუნავი საშუალებების საჭირო მოცულობა და მათი დაფარვის წყაროები, ურთიერთობა ბიუჯეტთან, ბანკებთან და სადაზღვეო კომპანიებთან[8].

ფინანსური გეგმის შემოსავლების ნაწილში ნაჩვენებია: დაგეგმილი მოგება, შემოსავალი ქონების რეალიზაციიდან, და სხვა შემოსავლები.

ხარჯვით ნაწილში მითითებულია: საგადასახადო გადასახადების ოდენობა, ბანკის კრედიტების პროცენტების გადახდა, გადახდილი დაზღვევა, წმინდა მოგების ოდენობა და მისი გამოყენების მიმართულებები.

- ფინანსური დაგეგმვის გარდა, საწარმომ უნდა განახორციელოს **მიმდინარე ანალიტიკური მუშაობა** [8], რომ განისაზღვროს ფინანსური მდგომარეობა და ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს მასზე. ეს სამუშაო მიზნად ისახავს დადგინდეს ფინანსური მდგომარეობის ძირითადი მაჩვენებლები და განხორციელდეს მათი გაუმჯობესების მცდელობა კვარტლის დამთავრებამდე ანუ კვარტალური ანგარიშგების შედგენამდე. ამ მიმდინარე ანალიტიკური სამუშაოს ძირითადი მიმართულებებია:

განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ძირითადი საწარმოო ფონდების შემადგენლობისა და სტრუქტურის ცვლილებას, აქტიური ნაწილის ხვედრით წონას, ფონდებით შეიარაღებულობის და ფონდების უკუგების დინამიკას;

თუ საწარმოში ხორციელდება კაპიტალდაბანდებები საწარმოო სფეროში, აუცილებელია განისაზღვროს მათი საპროექტო ეფექტიანობა და ძირითადი საწარმოო ფონდების გამოყენების ზოგადი ეფექტიანობა ახალი საშუალებების ექსპლუატაციაში შეყვანის შემდეგ;

მოცემულ შემთხვევაში ეფექტიანობის მაჩვენებლის სახით შეიძლება იყოს გამოყენებული საწარმოო ფონდების ბრუნვადობა და მათი რენტაბელობა;

განისაზღვრება სასაქონლო-მატერიალური მარაგების მოცულობის დასაბუთებულობა. გარდა ამისა ტარდება საკუთარი საბრუნავი საშუალებების წყაროების მდგომარეობის მიმდინარე ანალიზი;

სასურველია ყოველდღე ტარდებოდეს გადატვირთების და პროდუქციის რეალიზაციის აღრიცხვა, თან ასორტიმენტის მიხედვით. ეს იძლევა საშუალებას შეფასდეს არა მარტო რეალიზაციის მოცულობა, არამედ მოგებაც. მთავარია, რეალიზაციის ასეთი ანალიზი იძლევა საშუალებას დარეგულირდეს ურთიერთობები მყიდველებთან, შეფასდეს მოთხოვნა საწარმოს პროდუქციაზე და ამის საფუძველზე განხორციელდეს ასორტიმენტის რეგულირება;

ფასდება ამა თუ იმ მოწოდების მიზანშეწონილობა, განისაზღვრება მომწოდებლებზე გადასახადების წყაროები. ხორციელდება ასევე პერიოდული ანალიზი მარაგების მდგომარეობის იმ ტიპის ფასეულობების მიხედვით, რომელიც წარმოადგენს მნიშვნელოვან ხვედრით წილს საწარმოო მარაგების მთლიან ღირებულებაში;

გამოვლინდება მიმდინარე ფასების ცვლილება მატერიალურ რესურსებზე და სხვა ფაქტორებზე, რომლებიც გავლენას ახდენს თვითღირებულების ცვლილებაზე;

რეალიზაციასა და მყიდველების ანგარიშსწორების ყოველდღიური ანალიზით, ფინანსური მუშაკები ერთდროულად უკეთებენ ანალიზს მოგებას. ყველა დასახელების პროდუქტის ან ერთგვაროვანი ნაკეთობების ჯგუფისთვის გათვალისწინებულია ნაღდი ფულის მოცულობა დღიურად და აკუმულირებული სახით თვის დასაწყისიდან. განისაზღვრება გაყიდვების მოცულობის და ასორტიმენტის ცვლილების გავლენა მოგებაზე. ოპერატიული აღრიცხვის მონაცემების საფუძველზე გამოითვლება გაყიდული პროდუქციის თვითღირებულება[8];

ხდება მიღებული შემოსავლებისა და განხორციელებული გასავლების შედარება შემოსავლებისა და ხარჯების თანხებთან, რომელიც გათვალისწინებულია ფინანსური გეგმის თითოეული პუნქტით. გადახრები აჩვენებს კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესებას ან გაუარესებას.

ფინანსური დაგეგმვა - აუცილებელია ნებისმიერი საწარმოსთვის, იმიტომ რომ მხოლოდ ის იძლევა შესაძლებლობას განისაზღვროს ხარჯების შესაძლებლობა არსებული შემოსავლების გათვალისწინებით. მხოლოდ ამ პირობებში ანალიზი საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის შესახებ იქნება არა მხოლოდ ფიქსირებული მაჩვენებელი განსაზღვრული თარიღისთვის, არამედ ფინანსური მართვის ინსტრუმენტი.

როგორც აღინიშნა ზემოთ, საწარმოს ფინანსური საქმიანობა არის საწარმოს მუშაობის ფორმები და მეთოდები, რომელიც გამოიყენება მისი ფუნქციონირების ფინანსური მხარდაჭერისთვის და მისი მიზნების მისაღწევად; ეს არის პრაქტიკული ფინანსური საქმიანობა, რომელიც უზრუნველყოფს საწარმოს სასიცოცხლო დონეს, აუმჯობესებს შედეგს.

საწარმოს (ფირმის, კორპორაციის) ფინანსური მართვა წარმოადგენს რთული პროცესების ერთობლიობას ფულადი ნაკადების მართვის სფეროში, ფინანსურ ურთიერთობებში, რესურსების მართვაში და ა. შ. [1].

ფინანსურ საქმიანობას გააჩნია მრავალი ასპექტი, ის მოიცავს: ბუღალტრულ და ფინანსურ აღრიცხვას, მმართველობით აღრიცხვას, ფინანსურ ანალიზს და ფინანსურ მენეჯმენტს.

მცირე ზომის საწარმოებში ფინანსური ფუნქციის ამოცანებიდან უპირატესად სრულდება ბუღალტრული ამოცანები, საწარმოს ზომის ზრდასთან ერთად სიმძიმის ცენტრი გადადის ფინანსურ მენეჯმენტზე.

#### **1.4.4. ფინანსური საქმიანობის პრობლემები და მათი გადაჭრის გზები**

უნდა აღინიშნოს, რომ ფინანსურ საქმიანობას ახასიათებს ამოცანათა სირთულე. ფინანსური მართვის პრობლემებს წარმოადგენს [9]:

მართველობითი აღრიცხვის სისტემის აგება, სტრატეგიული დაგეგმვა, სტრატეგიული და მიმდინარე გეგმების შეთანხმება; ფინანსური და საოპერაციო ბერკეტების გაანგარიშება, ნულოვანი ზარალის წერტილების და ფულადი ნაკადების გაანგარიშება; საბრუნავი კაპიტალის მართვის ანალიზი და შეფასება; ძირითადი კონკურენტების ხარჯების შესახებ ინფორმაციის ანალიზი.

ძირითადი ამოცანების გარდა, წარმოიქმნება ინფორმაციული და ანალიტიკური ხასიათის პრობლემები.

ფინანსური საქმიანობის ეფექტიანობა მიიღწევა საწარმოთა მართვის პროცესის ყველა ფუნქციისა და ეტაპის კომპლექსური ურთიერთკავშირის მეშვეობით, ფინანსური მართვის ტექნოლოგიების ორგანიზებამ უნდა გაითვალისწინოს სისტემური ხასიათი, ასევე ფინანსური მენეჯმენტის სიტუაციური სპეციფიკა.

ეს ყველაფერი შეუძლებელია განხორციელდეს საინფორმაციო ტექნოლოგიების გარეშე. ფინანსური მართვის ავტომატიზება, ისევე როგორც ყველა სხვა შემთხვევაში, მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს და აჩქარებს სამუშაოს ხარისხს, კერძოდ [10]:

- ფინანსური მართვის პროცესები შეიცავს დიდი რაოდენობით რუტინულ გათვლებს (ფინანსურ დაგეგმვაში პირველადი მონაცემების დამუშავება და კონსოლიდაცია, ფულადი ნაშთების გაანგარიშება გადახდის გრაფიკის მიხედვით და ა.შ.), რომლის ხელით განხორციელება მოითხოვს დიდ დროს და წარმოქმნის შეცდომებს. ავტომატიზირება ამცირებს გამოთვლის შეცდომებს და შესრულების ვადებს;

- ფინანსური დაგეგმარების პროცესში მიმდინარეობს პარამეტრების საფუძველზე ვარიანტების შერჩევა, დაკავშირებული ინდიკატორების გადახედვა, დაკავშირებული გეგმების კორექტირება; ხელით მუშაობის რეჟიმის დროს ხშირად არ რჩება იმის დრო, რომ მოძებნილ იქნას ოპტიმალური ვარიანტი, დაგეგმვა ჩერდება პირველივე ვერსიაზე. ავტომატიზაცია, ამცირებს ვარიანტების მოძიების დროს, რაც იძლევა

იმის საშუალებას განხილულ იქნას ბევრი ვარიანტი და განხორციელდეს მათი შედარებითი ანალიზი;

- მონაცემთა დიდი მოცულობიდან გამომდინარე დავალიანებების მართვის პროცესი შემოიფარგლება, როგორც წესი, მათი ჩამოწერის შემდგომი ფაქტიური მდგომარეობის ანალიზით; ავტომატიზაცია ამ შემთხვევაში ასევე იძლევა იმის შესაძლებლობას, რომ ჩატარდეს დავალიანებების მდგომარეობის ანალიზი და შემუშავდეს პრევენციული ღონისძიებები მის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით;

- გადახდების მართვის ოპერატიული დაგეგმვა ხელით მუშაობის რეჟიმში ხშირად შემოიფარგლება გადახდის ხანმოკლე პერიოდის ლიმიტის შექმნითა და კონტროლით, მაგალითად, კვირაში ერთხელ; როგორც წესი, არ კეთდება გადახდების კალენდრის ყოველდღიური გადაანგარიშება ლიკვიდურობის დაკარგვის და ოპტიმიზაციის ანალიზით. ავტომატიზაციას აყავს ეს პროცესი ბევრად უფრო მაღალ დონეზე.

მთლიანობაში, ფინანსური ფუნქციის ავტომატიზაცია მმართველს აძლევს პროგნოზირების, ინსტრუმენტების შერჩევისა და საწარმოს მომავალი ფინანსური მდგომარეობის ანალიზის შესაძლებლობას, მას შეუძლია განახორციელოს თავის ამჟამინდელი მდგომარეობის მონიტორინგი დროული და ადეკვატური მართვის გადაწყვეტილებების მისაღებად [11].

ფინანსურ საქმიანობაში ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენების მიხედვით გამოიკვეთება სხვადასხვა მიდგომა [12]. ეს შეიძლება იყოს ზოგადი დანიშნულების პროგრამები, მაგალითად Excel-ი. აღნიშნულ პროგრამაში რეალიზებულია უამრავი ფუნქცია, რომელიც კარგად გამოიყენება ფინანსურ საქმიანობაში, მაგრამ ეს ფუნქციები არ არის საკმარისი მთელი რიგი ამოცანის გადასაჭრელად. იგივე შეიძლება ითქვას სტატისტიკურ-მათემატიკურ და ეკონომიკურ სტანდარტულ პაკეტებზე, ამიტომ ძალიან ხშირად ფინანსურ საქმიანობაში გამოიყენება სპეციალიზირებული პროგრამული უზრუნველყოფა. ასეთ პროდუქტებს

მიეკუთვნება მაგალითად: AltInvest, Project Expert, და ა. შ. ზოგადად, სპეციალიზირებული პროგრამული პროდუქტი იძლევა საშუალებას განვითარდეს ბიზნეს-გეგმები და საინვესტიციო პროექტები, მოხდეს მათი შეფასება. ამ პროგრამული პროდუქტების დახმარებით შესაძლებელია საპროგნოზო ფინანსური ანგარიშგების წარმოება (ბალანსი, მოგება/ზარალის ანგარიში, ფულადი სახსრების მოძრაობის ანგარიში), აგრეთვე ეკონომიკური ეფექტიანობის მაჩვენებლების გაანგარიშება.

სპეციალიზირებული პროგრამული პროდუქტით ჩატარებული ფინანსური ანალიზი მოიცავს ფართო სპექტრის ფინანსურ ანგარიშგებას, კერძოდ - ლიკვიდურობის და გადახდისუნარიანობის, ფინანსური სტაბილურობის, ბრუნვადობის და მომგებიანობის, ფულადი ნაკადებისა და ა.შ.; ანალიზის დროს ფინანსური მდგომარეობის ამ ასპექტების დასახასიათებლად გამოიყენება როგორც აბსოლუტური, ისე ფარდობითი მაჩვენებლები. ფარდობითი მაჩვენებლები ან ფინანსური კოეფიციენტები გამოითვლება ფინანსური მდგომარეობის აბსოლუტური მაჩვენებლების ან მათი წრფივი კომბინაციების შეფარდებებით. ხშირად, მომხმარებელს აქვს საშუალება თავად შეიყვანოს კოეფიციენტების გაანგარიშების ფორმულები. ეს ინსტრუმენტები საშუალებას იძლევა გამოყენებულ იქნას საკუთარი მეთოდოლოგია, რათა შესაძლებელი იყოს ნებისმიერი სტრუქტურის მონაცემების ანალიზი. ხშირად შესაძლებელია ფინანსური ანგარიშგების საფუძველზე ჩამოყალიბდეს ფინანსური მაჩვენებლების პროგნოზი, ასევე მოხდეს უახლოესი პერიოდის ფინანსური მაჩვენებლების გამოთვლა. პროგნოზირების ფუნქციის გამოყენებით, შესაძლებელია შეფასდეს დრო, თუ რა შემთხვევაში მიაღწევს ფინანსური მაჩვენებლები კრიტიკულ მნიშვნელობას, იმ შემთხვევაში თუ არსებული ტენდენცია შენარჩუნდება. სპეციალიზირებული პროგრამების უმრავლესობა საშუალებას იძლევა მიღებულ იქნას სტანდარტული დიაგრამები და გრაფიკები. ასევე მომზადდეს დამატებითი ანალიტიკური მაჩვენებლების ამსახველი დინამიკა.

არის კიდევ ერთი ტიპის პროგრამები, რომელთა გამოყენებით შესაძლებელია ფინანსური საქმიანობის ამოცანების გადაჭრა. ეს არის ERP-ტიპის ინფორმაციული სისტემები. უნდა აღინიშნოს რომ ERP ტიპის პროგრამები გამოიყენება ორგანიზაციის მართვაში ბიზნეს-პროცესების დანერგვის შემთხვევაში.

აღნიშნული ტიპის პროგრამების მეშვეობით ხორციელდება ფინანსური საქმიანობის პრაქტიკულად ყველა მონაცემის ფორმირება და ამოცანის გადაჭრა. ბიზნესის ზომის ზრდასთან ერთად მიზანშეწონილია საფინანსო საქმიანობის პროცესულ ორიენტაციაზე გადაყვანა და, რა თქმა უნდა, ERP-ტიპის ინფორმაციული სისტემის გამოყენება.

ყოველივე აღნიშნულის საფუძველზე წინამდებარე ნაშრომში დასმულია და გადაჭრილია შემდეგი ამოცანები:

1. ორგანიზაციის ფინანსური ფუნქციის ბიზნეს-პროცესის დამუშავება მიმდინარე ფინანსური დაგეგმვის ამოცანის მაგალითზე;
2. ფინანსური საქმიანობისთვის მაჩვენებლების სისტემის შემუშავება;
3. მიმდინარე ფინანსური დაგეგმვის ბიზნეს-პროცესის მოდელირება და ანალიზი კომერციული ხარჯების ბიუჯეტის მაგალითზე.

## თავი 2 ინფორმაციული ტექნოლოგიები საფინანსო საქმიანობაში

### თავი 2. ფინანსური ინფორმაციული სისტემები

#### 2.1. ფინანსურ- ეკონომიკური ინფორმაციული სისტემების დანიშნულების ზოგადი დახასიათება

ინფორმაციული სისტემა – არის ინფორმაციული ტექნოლოგიების, ობიექტებისა და მათ შორის დამოკიდებულებების ერთობლიობა, რომელიც ქმნის ერთ მთელს. ინფორმაციული სისტემა – არის ინფორმაციის დამუშავების სისტემა ორგანიზაციის იმ რესურსების ჩათვლით, როგორც არის ადამიანები, ტექნიკური და ფინანსური რესურსები, რომელიც წარმოადგენს და ანაწილებს ინფორმაციას.

ეხლა კი განვიხილოთ ღია ინფორმაციული სისტემები. თანამედროვე მსოფლიო გადასულია ღია ინფორმაციული სისტემების შექმნა-გამოყენებაზე.

ღია სისტემა – ეს არის სისტემა, რომელიც რეალიზაციას უკეთებს ისეთ ღია სპეციფიკაციებს (სტანდარტებს) და ინტერფეისებს, სამსახურებსა და მონაცემებს, რომლებიც საკმარისია, რათა უზრუნველყოფილი იყოს:

- გამოყენებითი სისტემების გადატანა (გადატანებადობა) მინიმალური ცვლილებებით სისტემების ფართო დიაპაზონზე (სხვადასხვა პლატფორმებზე);
- ერთობლივი სამუშაო (მასშტაბირება) სხვა გამოყენებით სისტემებთან ერთად ლოკალურ და დაცილებულ პლატფორმებზე მისი ფუნქციონალური შესაძლებლობების გაფართოების მიზნით;
- ურთიერთქმედება მომხმარებელთან ისეთ სტილში, რომელიც ამარტივებს მომხმარებლების გადასვლას სისტემიდან სისტემაზე (მომხმარებლის მობილურობა).

ინფორმაციული სისტემები იქმნება თანამედროვე საზოგადოების ძირითადი სფეროების ინფორმატიზაციის პროცესში, როგორც არის:



- სახელმწიფო მართის ორგანოები (საკანონმდებლო და აღმასრულებელი),
- საფინანსო-საკრედიტო სფერო (ბანკები და საფინანსო-სამრეწველო ჯგუფები),
- სამეწარმეო საქმიანობის ინფორმაციული მომსახურება;
- სამრეწველო სფერო (ინტეგრირებული საწარმოო სისტემები);
- მეცნიერება და სამეცნიერო მომსახურება;
- სოციალური სფერო;
- განათლება;
- ჯანდაცვა;
- მოსახლეობის ინფორმაციული მომსახურება და ა.შ.

ღია ინფორმაციული სისტემების განვითარება და გამოყენება განუყოფელად დაკავშირებულია ინფორმაციული ტექნოლოგიების სტანდარტების გამოყენებასთან. რთული, განაწილებული, ტირაჟირებული სისტემების შექმნის პროცესში საჭიროა ბაზისური სტანდარტების და ნორმატიული დოკუმენტების გამოყენება, რომლებიც საჭიროა მოთხოვნილი ფუნქციების ინფორმაციული სისტემების მიერ რეალიზაციისათვის. აღნიშნული ფუნქციების უნიფიკაციისა და რეგლამენტაციის მიზნით აღნიშნული ბაზისური სტანდარტები უნდა იყოს ადაპტირებული და კონკრეტიზირებული გარკვეული კლასის პროექტების, ფუნქციების, პროცესებისა და ინფორმაციული სისტემების კომპონენტების მიმართ. ამასთან დაკავშირებით ჩამოყალიბდა ახალი ცნება – ინფორმაციული სისტემას პროფილი, როგორც ფუნქციონალური სტანდარტიზაციის ძირითადი ინსტრუმენტი.

პროფილი – ეს არის რამდენიმე საბაზო სტანდარტის (და სხვა ნორმატიული დოკუმენტების) ერთობლიობა ზუსტად განსაზღვრული სავალდებულო და სასურველი შესაძლებლობებით, რომელიც განკუთვნილია მოცემული ფუნქციისა ან მათი ჯგუფის რეალიზაციისათვის.

პროფილებს, მათი გავრცელების სფეროების და მიხედვით, შეიძლება გააჩნდეთ განსხვავებული კატეგორიები და სტატუსები:

- კონკრეტული ინფორმაციული სისტემის პროფილები, რომლებიც განსაზღვრავენ სტანდარტიზებულ საპროექტო გადაწყვეტებს ერთი პროექტის ფარგლებში – ეს არის ფუნქციონალურ პროფილები;
- პროფილები, რომლებიც განკუთვნილია გარკვეული კლასის გამოყენებითი ამოცანების გადასაჭრელად, რომლებიც ვრცელდება მოცემული კლასის ყველა ინფორმაციულ სისტემაზე საწარმოს, დარგის, რეგიონის, ქვეყნის ფარგლებში, და რომელიც დგინდება როგორც შესაბამისი სტანდარტი – სახელმწიფო მასშტაბის პროფილები.

შეიძლება იყოს განხილული ფუნქციონალურ პროფილების ორი ჯგუფი:

1. პროფილები, რომლებიც რეგლამენტაციას უკეთებენ ინფორმაციული სისტემების სტრუქტურასა და არქიტექტურას და მის კომპონენტებს (ფუნქციები, ინტერფეისები და ურთიერთქმედების ოქმები, მონაცემთა ფორმატები და ა.შ);

2. პროფილები, რომლებიც რეგლამენტირებას უკეთებენ ინფორმაციული სისტემებისა და მათი კომპონენტების დაპროექტების, გამოყენების, თანხლების და განვითარების პროცესებს.

აქ შეგვიძლია ავღნიშნოთ, რომ ერთ-ერთ მსხვილ პროფილს ინფორმაციული სისტემებისა წარმოადგენს საფინანსო-საკრედიტო ინფორმაციული სისტემები.

## **2.2. ეკონომიკურ-ფინანსური სისტემის ცნება და კლასიფიკაცია**

კიდევ ერთხელ დავახასიათოთ ეკონომიკურ-ფინანსური ინფორმაციული სისტემები, მათი აგებულობა და სხვა, მათთან დაკავშირებული საკითხები.

ეკონომიკურ-ფინანსური ინფორმაციული სისტემების (ეფის) პროექტირების საფუძველს წარმოადგენს სისტემური მიდგომა, რომლის თანახმადაც ნებისმიერი სისტემა წარმოადგენს ურთიერთდაკავშირებული

ობიექტების ერთობლიობას, რომლებიც ფუნქციონირებენ ერთობლივად საერთო მიზნის მისაღწევად.

სისტემას ახასიათებს ობიექტების მდგომარეობის ცვლილება, რომელიც ხდება დროთა განმავლობაში გარე სამყაროს სხვადასხვა პროცესებთან ურთიერთქმედების შედეგად. სისტემას ასეთი ქცევის შედეგად მნიშვნელოვანია შემდეგი პრინციპების დაცვა:

- ემერჯენტულობა – სისტემის მთლიანობა ზოგადი სტრუქტურის საფუძველზე, როდესაც თითოეული ობიექტის ქცევა განიხილება მთლიანი სისტემის ფუნქციონირების პოზიციიდან,

- გომეოსტაზისი ანუ სისტემის ფუნქციონირების მდგრადობის უზრუნველყოფა და საერთო მიზნის მიღწევა,

- ადაპტურობა გარე სამყაროსა და მართვის ცვლილებების მიმართ სისტემის ელემენტებზე ზემოქმედების გზით,

- სწავლებადობა სისტემის სტრუქტურის ცვლილებების გზით სისტემის მიზნების ცვლასთან შესაბამისად.

კიბერნეტიკის პოზიციიდან გამომდინარე სისტემის მართვის პროცესი შეიძლება იყოს წარმოდგენილი როგორც ინფორმაციული პროცესი, რომელიც აკავშირებს ერთმანეთთან გარე სამყაროს, მართვის ობიექტს და მართვის სისტემას. ამ დროს გარე სამყარო და მართვის ობიექტი ინფორმირებას უკეთებენ მართვის სისტემას თავისი მდგომარეობის შესახებ, მართვის სისტემა ანალიზს უკეთებს ამ ინფორმაციას, გამოიმუშავებს მმართველობით ზემოქმედებას მართვის ობიექტზე, პასუხობს გარე სამყაროს ცვლილებებზე (აღშფოთებაზე) და საჭიროების შემთხვევაში მოდიფიკაციას უკეთებს მთლიანად სისტემის მიზნებსა და სტრუქტურას.

ეკონომიკურ-ფინანსური სისტემის სტრუქტურა კიბერნეტიკის პოზიციიდან წარმოდგენილია ნახ.2.-ზე, სადაც ძირითადი ინფორმაციული ნაკადები (ინ) გარე სამყაროსა და მართვის სისტემას შორის მონიშნულია ისრებით როგორც ინ1, ინ2, ინ3, ინ4 და დაკავშირებულია მხარდამჭერ ეფის-თან. ეკონომიკურ სისტემაში მართვის ობიექტი წარმოადგენს ეკონომიკური

საქმიანობის მატერიალური ელემენტების (საწარმოში: ნედლეული და მასალა, ხელსაწყო-დანადგარები, მზა პროდუქცია, მუშაკები და სხვა) და სამეურნეო პროცესების (საწარმოში: ძირითადი და დამხმარე წარმოება, მიწოდება-მომარაგება, რეალიზაცია და სხვა) ქვესისტემას.

მართვის სისტემა წარმოადგენს ეკონომიკური სისტემის ურთიერთქმედებაში მყოფი სტრუქტურული ქვეგანყოფილებების ერთობლიობას (მაგალიათად, საწარმოში: დირექცია, ფინანსური, საწარმოო, მომარაგების, მიწოდების და სხვა განყოფილებები), რომლებიც რეალიზაციას უკეთებენ მართვის ფუნქციებს:

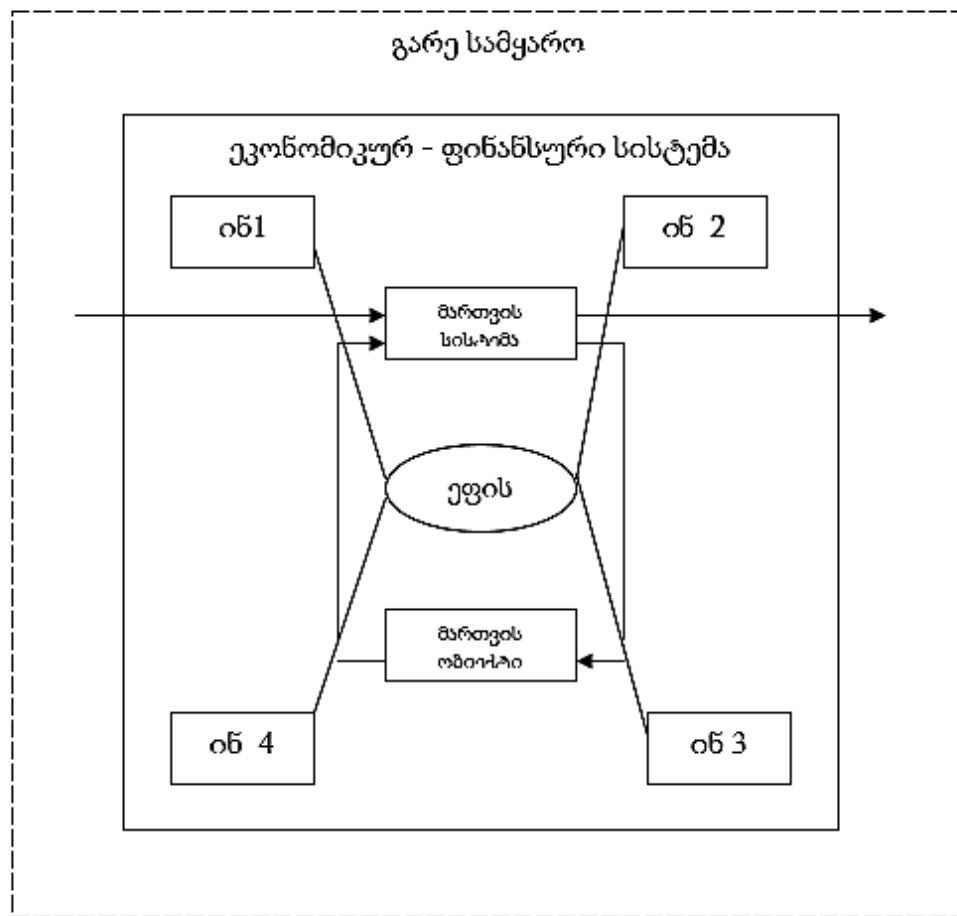
- დაგეგმვა – ფუნქცია, რომელიც განსაზღვრავს ეკონომიკური სისტემის ფუნქციონირების მიზანს დროის სხვადასხვა პერიოდებში (სტრატეგიული, ტაქტიკური, ოპერატიული დაგეგმვა);

- აღრიცხვა – ფუნქცია, რომელიც ასახავს მართვის ობიექტის მდგომარეობას სამეურნეო პროცესების შესრულების შედეგად;

- კონტროლი – ფუნქცია, რომლის დახმარებითაც განისაზღვრება სააღრიცხვო მონაცემების გადახრა საგეგმო მიზნებისა და ნორმატივებისაგან;

- ოპერატიული მართვა – ფუნქცია, რომელიც აწარმოებს ყველა სამეურნეო ოპერაციის რეგულირებას საგეგმო და სააღრიცხვო მონაცემებში გადახრების აღმოფხვრის მიზნით;

- ანალიზი – ფუნქცია, რომელიც განსაზღვრავს ეკონომიკური სისტემის მუშაობაში ტენდენციებსა და რეზერვებს, რომლებიც აღირიცხება შემდგომი დროითი პერიოდისათვის დაგეგმვის დროს.



ნახ.2. ეკონომიკურ-ფინანსური სისტემის სტრუქტურა

ეკონომიკურ-ფინანსური ინფორმაციული სისტემა (ეფის) წარმოადგენს ორგანიზაციული, ტექნიკური, პროგრამული და ინფორმაციული საშუალებების ერთობლიობას, რომლებიც გაერთიანებულია აუცილებელი ინფორმაციის დაგროვების, შენახვის, დამუშავებისა და გაცემის ერთიან სისტემაში, რომელიც განკუთვნილია მართვის ფუნქციების შესასრულებლად. ეფის-ი აკავშირებს ერთმანეთს ინფორმაციული ნაკადების საშუალებით მართვის ობიექტსა და მართვის სისტემას და აგრეთვე გარე სამყაროს:

ინ1 – არის ინფორმაციული ნაკადი გარე სამყაროდან, რომელიც ერთის მხრივ წარმოადგენს ნორმატიული ინფორმაციის ნაკადს, რომელიც წარმოიქმნება სახელმწიფო დაწესებულებების მიერ კანონმდებლობის ნაწილში, მეორეს მხრივ კი – ინფორმაციის ნაკადს ბაზრის კონიუქტურის

შესახებ, რომელიც იქმნება კონკურენტების, მომხმარებლებისა და მომწოდებლების მიერ;

ინ2 – არის ინფორმაციული ნაკადი მართვის სისტემიდან გარე სამყაროში, კონკრეტულად კი: საანგარიშგებო ინფორმაცია, უპირველეს ყოვლისა საფინანსო ინფორმაცია სახელმწიფო ორგანიზაციებისათვის, ინვესტორებისათვის, კრედიტორებისათვის, მომხმარებლებისათვის; მარკეტინგული ინფორმაცია პოტენციალური მომხმარებლებისათვის;

ინ3 – ინფორმაციული ნაკადი მართვის სისტემიდან მართვის ობიექტზე (პირდაპირი კიბერნეტიკული კავშირი), რომელიც წარმოადგენს საგეგმო, ნორმატიულ და განკარგვით ინფორმაციას, რომელიც საჭიროა სამეურნეო საქმიანობის წარმართვისათვის;

ინ4 – ინფორმაციის ნაკადი მართვის ობიექტიდან, რომელიც მიმართულია მართვის სიტემისკენ (უკუ-კიბერნეტიკული კავშირი), რომელიც ასახავს სააღრიცხვო ინფორმაციას ეკონომიკური სისტემის მართვის ობიექტის მდგომარეობის შესახებ (ნედლეული, მასალა, ფულადი, ენერგეტიკული, შრომითი რესურსები, მზა პროდუქცია და გაწეული მომსახურება) სამეურნეო პროცესების შესრულების შედეგად.

ეფის-ა აგროვებს და გადაამუშავებს შემოსულ სააღრიცხვო ინფორმაციას, არსებულ ნორმატივებსა და გეგმებს და ღებულობს ანალიტიკურ ინფორმაციას, რომელიც საჭიროა ეკონომიკური სისტემის განვითარების პროგნოზირებისათვის, მისი მიზნების კორექტირებისათვის და კვლავწარმოების ახალი ციკლის გეგმების შესაქმნელად.

ეფის-ში ინფორმაციის დამუშავებასთან მიმართებაში არსებობს შემდეგი მოთხოვნები:

- მართვის ფუნქციის რეალიზაციისათვის ინფორმაციის სისრულე და საკმარისობა;
- ინფორმაციის მიწოდების დროულობა;
- ინფორმაციის ჭეშმარიტობის საჭირო ხარისხის უზრუნველყოფა მართვის დონის მიხედვით;

- ინფორმაციის დამუშავების ეკონომიურობა: მონაცემთა დამუშავების დანახარჯები არ უნდა აღემატებოდეს მიღებულ ეფექტს;

- მომხმარებლის ინფორმაციული მოთხოვნების მიმართ ადაპტიურობა.

ინფორმაციის დამუშავების ხასიათის თანახმად ევის-ს მართვის სხვადასხვა დონეზე (ოპერატიული, ტაქტიკური, სტრატეგიული) გამოყოფენ შემდეგი ტიპის ინფორმაციულ სისტემას (ნახ.3):

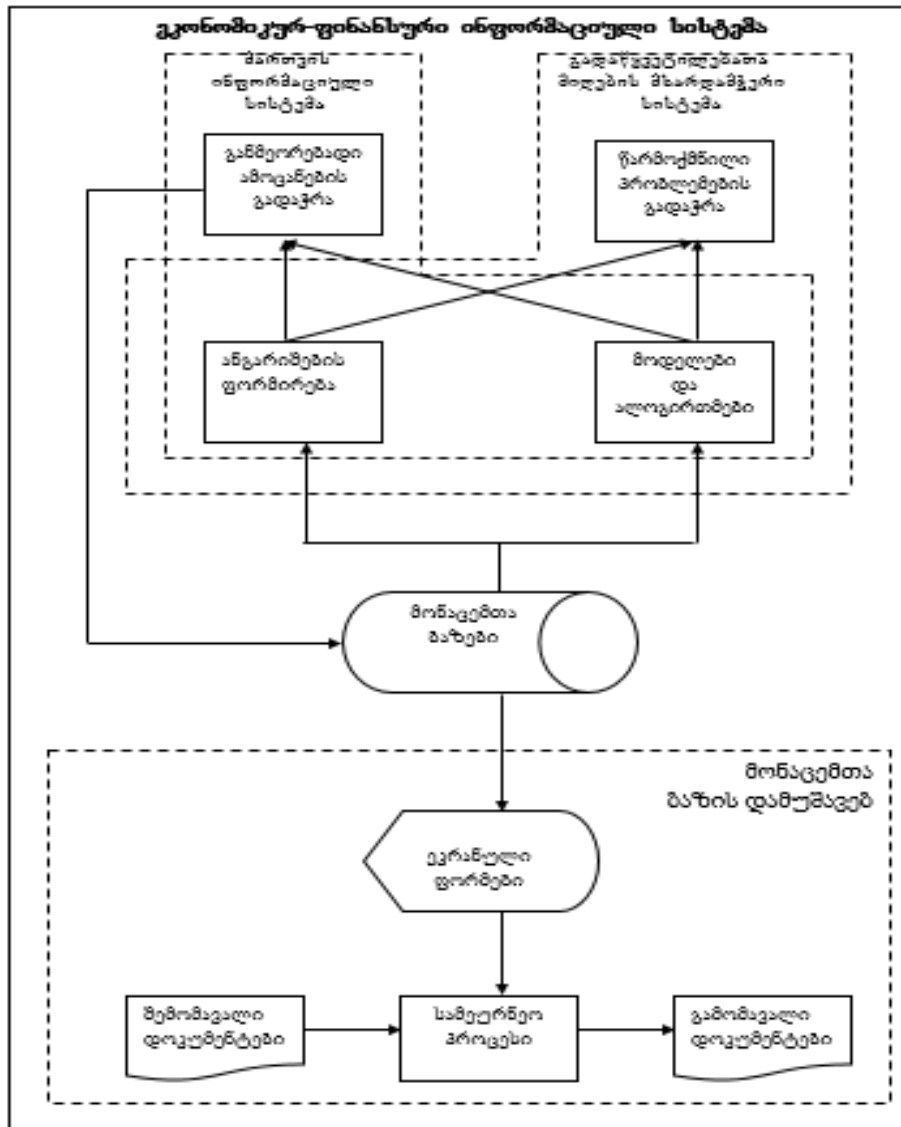
- მონაცემთა დამუშავების სისტემები (EDP - electronic data processing);
- მართვის ინფორმაციული სისტემა (MIS – management information system);
- გადაწყვეტილებათა მიღების მხარდამჭერი სისტემა (DSS-decision support system).

მონაცემთა დამუშავების სისტემები განკუთვნილია სამეურნეო ოპერაციების აღრიცხვისა და ოპერატიული რეგულირებისათვის, გარე სამყაროსათვის სტანდარტული დოკუმენტების მომზადებისათვის (ანგარიშები, ზედდებულები, საგადასახადო დავალები).

სამეურნეო პროცესების ოპერატიული მართვის ჰორიზონტი წარმოადგენს 1-დან - რამდენიმე დღემდე და ანხორციელებს მოვლენების რეგისტრაციასა და დამუშავებას, მაგალითად, შეკვეთების რეგისტრაციისა და შესრულების მონიტორინგი, მატერიალური ფასეულობების შემოსვლისა და ხარჯვის აღრიცხვა საწყობში, სამუშაო დროის აღრიცხვის ტაბელის წარმოება და ა.შ.

ასეთ ამოცანებს გააჩნია რეგულარული იტერატიული ხასიათი, მათ ასრულებენ უშუალოდ სამეურნეო პროცესების შემსრულებლები (მუშები, საწყობების თანამშრომლები, ადმინისტრატორები და ა.შ) და ეს ოპერაციები დაკავშირებულია დოკუმენტების გაფორმებასა და გადაცემასთან ზუსტად განსაზღვრული ალგორითმების თანახმად. სამეურნეო ოპერაციების შესრულების შედეგები შედის მონაცემთა ბაზაში.

მართვის ინფორმაციული სისტემა ორიენტირებულია მართვის ტაქტიკურ დონისაკენ, აქ მიმდინარეობს: საშუალო ვადიანი დაგეგმვა,



ნახ.3. ინფორმაციული სისტემების ტიპები

სამუშაოების ანალიზი და დაგეგმვა რამდენიმე კვირის მანძილზე. ასეთი ტიპის ამოცანებისათვის დამახასიათებელია რეგლამენტურობა, ანუ პერიოდულობა და განმეორებადობა, საბოლოო დოკუმენტების ფორმირებასა და ამოცანების გადაჭრის ზუსტად განსაზღვრული ალგორითმების არსებობა, მაგალითად, საწარმოო პროგრამის ფორმირებისათვის შეკვეთების ნაკრების და მაკომპლექტებელ ნაწილებში საჭიროების განსაზღვრა ნაკეთობების სპეციფიკაციების საფუძველზე. მოცემული ტიპის ამოცანების გადაჭრა განკუთვნილია საწარმოს



სხვადასხვა სამსახურების ხელმძღვანელების გადასაჭრელად. ამოცანების გადაჭრა წარმოებს ოპერატიული მონაცემების ბაზის საფუძველზე.

გადაწყვეტილებათა მიღების მხარდამჭერი სისტემები გამოიყენება ძირითადად მართვის ზედა დონეზე (ფირმის, საწარმოს, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა), რომელსაც გააჩნია სტრატეგიული გრძელვადიანი მნიშვნელობა რამდენიმე წლის განმავლობაში. ასეთი ტიპის ამოცანებს მიეკუთვნება: სტრატეგიული მიზნების ფორმირება, რესურსებისა და დაფინანსების წყაროების დაგეგმვა და მოზიდვა, საწარმოს განთავსების ადგილის შერჩევა და ა.შ. უფრო იშვიათად მოცემული ტიპის ამოცანები წყდება ტაქტიკურ დონეზე, მაგალითად, მომწოდებლების შერჩევის დროს ან კლიენტებთან კონტრაქტების დადების დროს. როგორც წესი, გადაწყვეტილებათა მიღების მხარდამჭერი სისტემების ამოცანებს გააჩნიათ არარეგულარული ხასიათი. განხილული ტიპის ამოცანებისათვის დამახასიათებელია არსებული ინფორმაციის არასაკმარისობა, მისი ურთიერთსაპირისპირო ხასიათი და უზუსტობა, გადაწყვეტის ალგორითმების სუსტი ფორმალიზაცია. განზოგადოების ინსტრუმენტებად ხშირად გამოიყენება ნებისმიერი ფორმის ანალიტიკური ანგარიშების შედეგის საშუალებები, სტატისტიკური ანალიზის, ექსპერტული შეფასებები და სისტემები, მათემატიკური და იმიტაციური მოდელირების მეთოდები. ამ დროს გამოიყენებენ განზოგადოებული ინფორმაციის ბაზებს, ინფორმაციულ საცავებს, გადაწყვეტილებების მიღების წესებისა და მოდელების ცოდნის ბაზებს.

იდეალურად ითვლება ის ეფის-ი, რომელიც მოიცავს სამივე ტიპის ჩამოთვლილ ინფორმაციულ სისტემას. ფუნქციების და მართვის დონეების მიხედვით, რომლებსაც მოიცავს სისტემა, განიხილავენ კორპორაციულ (ინტეგრირებულ) და ლოკალურ ეფის-ებს.

კორპორაციული ეფის-ა ავტოამტიზაციას უკეთებს ყველა მართვის ფუნქციას საწარმოს მართვის ყველა დონეზე. ასეთი სისტემა არის

მრავალმომხმარებლიანი და ფუნქციონირებს განაწილებულ გამოთვლით ქსელში.

ლოკალური ეფის-ა ავტომატიზაციას უკეთებს მართვის მხოლოდ ცალკეულ მონაკვეთებს და ფუნქციებს, ასეთი სისტემა შეიძლება იყოს ერთმომხმარებლიანი, რომელიც მუშაობს მართვის სისტემის ცალკეულ ქვეგანყოფილებებში.

ერთერთი უმნიშვნელოვანესი თვისება ეფის-ის არის მისი დაყოფადობა ქვესისტემებად, რასაც გააჩნია გარკვეული დადებითი მხარეები:

- ეფის-ის დამუშავებისა და მოდერნიზაციის გამარტივება, რაც მიიღწევა დამოპროექტებლების სპეციალიზაციის შედეგად ქვესისტემების მიხედვით,
- მზა ქვესისტემების დანერგვის და მოწოდების გამარტივება სამუშაოების შესრულების განრიგის მიხედვით,
- ეფის-ის ექსპლუატაციის გამარტივება საგნობრივი სფეროს მუშაკების სპეციალიზაციის შედეგად.

ჩვეულებრივ გამოყოფენ ფუნქციონალურ და უზრუნველმყოფ ქვესისტემებს. ფუნქციონალური ქვესისტემები ინფორმაციულად ემსახურებიან ეკონომიკური სისტემის (საწარმოს) გარკვეული სახის საქმიანობებს, რომელიც დამახასიათებელია ეკონომიკური სისტემის სტრუქტურული ქვეგანყოფილებებისათვის ან მართვის ფუნქციებისათვის. ფუნქციონალური ქვესისტემების ინტეგრაცია ერთიან სისტემად მიიღწევა უზრუნველმყოფი ქვესისტემების შექმნისა და ფუნქციონირების ხარჯზე, ისეთებისა როგორც არის: ინფორმაციული, პროგრამული, მათემატიკური, ტექნიკური, ტექნოლოგიური, ორგანიზაციული და უფლებრივი.

### 2.3. ეფის-ს ფუნქციონალური ქვესისტემები

ეფის-ის ფუნქციონალური ქვესისტემა წარმოადგენს ეკონომიკური ამოცანების კომპლექსს, რომელსაც გააჩნია ამოცანებს შორის ინფორმაციის

გაცვლის (კავშირების) მაღალი ხარისხი. ამოცანაში ვიგულისხმობთ ინფორმაციის დამუშავების ზოგიერთი პროცესი შემომავალი და გამავალი ინფორმაციის მკვეთრად გამოკვეთილი სიმრავლით (მაგალითად, ხელფასის დარიცხვ, მასალების შემოსვლის აღრიცხვა, შესყიდვაზე შეკვეთის გაფორმება და ა.შ)

ფუნქციონალურ ქვესისტემების შემადგენლობა დიდათ არის განპირობებული ეკონომიკური სისტემის თავისებურებებით, მისი დარგობრივი მიკუთვნებით, საკუთრების ფორმით, საქმიანობის ზომითა და ხასიათით.

ეფის-ის ფუნქციონალური ქვესისტემები შეიძლება იყოს აგებული სხვადასხვა პრინციების თანახმად:

- საგნობრივი,
- ფუნქციონალური,
- პრობლემური,
- შერეული (საგნობრივ-ფუნქციონალური).

ეფის-ის გამოყენების საგნობრივი მიმართულების გათვალისწინებით გამოყოფენ შემდეგ ქვესისტემებს, რომლებიც შეესაბამება ცალკეული რესურსების მართვას:

- მზა პროდუქციის რეალიზაციის მართვა,
- წარმოების მართვა,
- მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების მართვა,
- ფინანსების მართვა,
- პერსონალის მართვა.

ამ შემთხვევაში ქვესისტემებში განიხილება მართვის ყველა დონეზე ამოცანების გადაჭრა ინფორმაციული ნაკადების ვერტიკალური ინტეგრაციის უზრუნველყოფით. მაგალითები მოყვანილია ცხრილ 1-ში.

მართვის ფუნქციების რეალიზაციისათვის გამოყოფენ შემდეგ ქვესისტემებს:

- დაგეგმვა ,

- რეგულირება (ოპერატიული მართვა),
- აღრიცხვა,
- ანალიზი,

ქვესისტემების ფორმირების პრობლემური პრინციპი ასახავს მართველობითი გადაწყვეტილებების მოქნილი და ოპერატიული მიღების აუცილებლობას ცალკეული პრობლემების მიხედვით, მაგალითად ბიზნეს-დაგეგმვის ამოცანების გადაჭრა, პროექტების მართვა. ასეთი ქვესისტემები შეიძლება იყოს რეალიზებული ლოკალური ინფორმაციული სისტემების სახით, რომლებიც იმპორტირებას უკეთებენ მონაცემებს კორპორაციული სისტემიდან (მაგალიტად, ბიზნეს-დაგეგმვის სისტემა Project-Expert- ის პროგრამული პაკეტის ბაზაზე, ან სპეციალურებული ქვესისტემის სახით კორპორაციული ეფის-ის ფარგლები (მაგალითად, ხელმძღვანელის ინფორმაციული სისტემა).

ცხრილი 1. ამოცანების გადაჭრის ინფორმაციული ნაკადების ვერტიკალური ინტეგრაციის უზრუნველყოფის მაგალითები

მართვის დონეები	ფუნქციონალური ქვესისტემები			
	რეალიზაცია	წარმოება	მომარაგება	ფინანსები
სტრატეგიული დონე	ახალი პროდუქტები და მომსახურება, კვლევა და დამუშავება	საწარმოო სიმძლავრეები, ტექნოლოგიის შერჩევა	მატერიალური წყაროები, სასაქონლო პროგნოზი	ფინანსური წყაროები, დაბეგვრის გადახდის მოდელის შერჩევა
ტაქტიკური დონე	რეალიზაციის მოცულობის ანალიზი და დაგეგმვა	საწარმოო პროგრამების ანალიზი და დაგეგმვა	შესყიდვების მოცულობის ანალიზი და დაგეგმვა	ფულადი ნაკადების ანალიზი და დაგეგმვა
ოპერატიული დონე	კლიენტების შეკვეთების დამუშავება, ანგარიშებისა და ზედდებულების გამოწერა	საწარმოო შეკვეთების დამუშავება	სასაწყობო ოპერაციები, შესყიდვის შეკვეთები	საბუღალტრო წიგნების წამოგება

პრაქტიკაზე უფრო ხშირად გამოიყენება შერეული ფუნქციონალურ-საგნობრივი მიდგომა, რომლის დროსაც ეფის-ის ფუნქციონალური სტრუქტურის აგემა – წარმოადგენს მის დაყოფას ქვესისტემად სამეურნეო საქმიანობის ხასიათის მიხედვით, რომელიც უნდა შეესაბამებოდეს ობიექტის სტრუქტურასა და აგრეთვე მართვის ფუნქციების ხასიათს. ასეთი მიდგომის გამოყენებით შეიძლება იყოს გამოყოფილი შემდეგი ტიპური ფუნქციონალურ ქვესისტემების ნაკრები.

ფუნქციონალურ პრინციპი:

- პერსპექტიული განვითარება,
- ტექნიკურ-ეკონომიკური დაგეგმვა,
- ბუღალტრული აღრიცხვა და სამეურნეო საქმიანობის ანალიზი.

საგნობრივი მიდგომა:

- წარმოების ტექნიკური მომზადება,
- ძირითადი წარმოების მართვა,
- დამხმარე წარმოების მართვა,
- პროდუქციის ხარისხის მართვა,
- მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების მართვა,
- მზა პროდუქციის რეალიზაციისა და მიწოდების მართვა,
- კადრების მართვა.

ქვესისტემები, რომლებიც აგებულია ფუნქციონალური პრინციპით, მოიცავენ საწარმოს სამეურნეო საქმიანობის ყველა სახეობას (წარმოება, მომარაგება, რეალიზაცია, პერსონალი, ფინანსები). ქვესისტემები, რომლებიც აგებულია საგნობრივი პრინციპით, მიეკუთვნება ძირითადად რესურსების მართვის ოპერატიულ დონეს. განვიხილოთ ეფის-ის ქვესისტემების სტრუქტურა, რომელიც ფორმირდება ფუნქციონალურ-საგნობრივი პრინციპის საფუძველზე (ნახ.4).

ქვესისტემა “პერსპექტიული განვითარება” ემსახურება პროგნოზირებას და საწარმოს საფინანსო-სამეურნეო საქმიანობის სტრატეგიულ დაგეგმვას ახლო და დაშორებული პერსპექტივით.

ქვესისტემაში ტარდება შემდეგი კვლევები: პროდუქციის რეალიზაციის ბაზრის, წარმოების და ნედლეულის ბაზრის ტექნოლოგიების განვითარების, საკუთარი რეზერვების, საწარმოს რეკონსტრუქციისა და მოდერნიზაციის მიმართულების, ტერიტორიალური განაწილების და ახალი მშენებლობის და ა.შ.

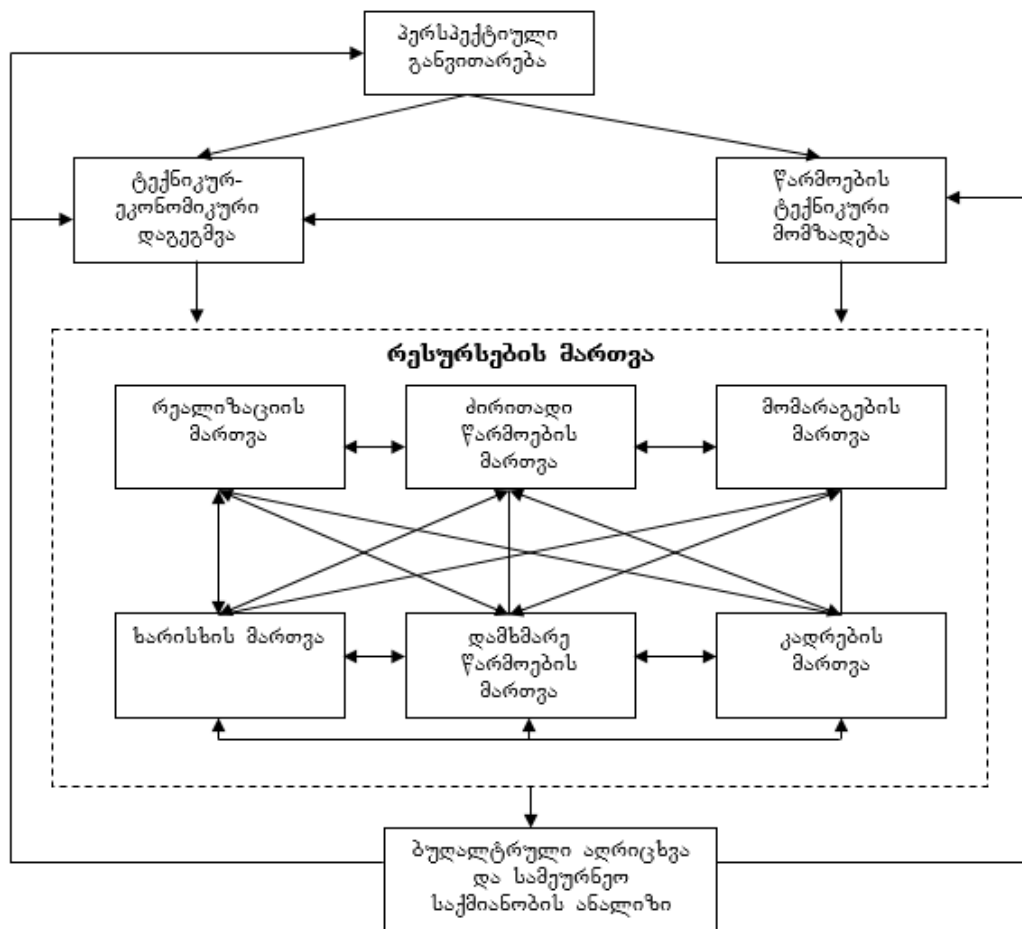
ქვესისტემაში “წარმოების ტექნიკური მომზადება” წარმოებს პროექტირების პროცესის მართვის ფუნქციების, ახალი კონსტრუქციებისა და ნაკეთობების დანერგვის, აღჭურვილობის, ინსტრუმენტების, მოქმედი წარმოების მოდერნიზაციის ავტომატიზაცია და აგრეთვე სამეცნიერო-კვლევითი სამუშაოები. ამ მოდულის ძირითადი დანიშნულებაა ახალი პროდუქციის მომზადებისა და გამოშვების ვადების შემცირება, მატერიალური, შრომითი და ფინანსური დანახარჯების შემცირება მათ გამოშვებაზე.

“ტექნიკურ-ეკონომიკური დაგეგმვის” ქვესისტემის გამოყოფის მიზანია არის წლიური საწარმოო გეგმების მომზადება ეკონომიკურ-მათემატიკური მეთოდების საფუძველზე, რაც საშუალებას იძლევა დაკავშირებულ იქნას პროდუქციის მოსალოდნელი რეალიზაციის მოცულობა და არსებული სიმძლავრეები, მატერიალური, შრომითი და ფინანსური რესურსები. ტექნიკურ-ეკონომიკური დაგეგმვის შედეგად იქმნება რეალიზაციის, ძირითადი და დამხმარე წარმოების, მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების, ხარისხის მართვის, ფინანსური საშუალებების გამოყენების, კადრების შერჩევის და ა.შ. გეგმების კომპლექსი.

ქვესისტემა “რეალიზაციისა და მზა პროდუქციის მიწოდების მართვა” განკუთვნილია პროდუქციის რეალიზაციის ოპერატიული მართვისათვის, რაც ხორციელდება ტექნიკურ-ეკონომიკურ გეგმასთან, შეკვეთებისა და ხელშეკრულებების, რეალიზაციის არხების გამტარუნარიანობის, საქონლის ნომენკლატურის და საწარმოო შესაძლებლობების შესაბამისად.

ქვესისტემა “ძირითადი წარმოების მართვა” წყვეტს საწარმოო დავალებების ოპერატიული დაგეგმვის, აღრიცხვისა და რეგულირების

ამოცანებს, რომლებიც მზა პროდუქციის დასამზადებლად თანმიმდევრობით ფორმირდება ნედლეულის, მასალების, ნახევარპროდუქტების დამუშავების ტექნოლოგიური პროცესების თანახმად. ამ ქვესისტემის მიზანია მზა პროდუქციის გამოშვების შეკვეთების უზრუნველყოფა დანადგარების, მატერიალური, ფინანსური და შრომითი რესურსების სრული და ეფექტური გამოყენების, საწარმოო ციკლის ხანგრძლივობის მაქსიმალური შემცირებისა და დაუმთავრებელი წარმოების მოცულობის შემცირების ფონზე.



ნახ.4. ეგის-ის სტრუქტურა, აგებული ფუნქციონალურ-საგნობრივი პრინციპის საფუძველზე

ძირითადი მიზანი ქვესისტემისა “მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების მართვა” წამოადგენს მატერიალური რესურსების წარმოების

მოთხოვნების ოპერატიული უზრუნველყოფა მათი შექმნის, ტრანსპორტირების და შენახვის მინიმალური დანახარჯების უზრუნველყოფით.

ქვესისტემა “პროდუქციის ხარისხის მართვა” უზრუნველყოფს პროდუქციის ხარისხის ოპერატიული დაგეგმვის, რეგულირების, აღრიცხვის და ანალიზის ამოცანების ავტომატიზაციას, ამ ამოცანებს მიაკუთვნებენ: ხარისხის კატეგორიების მიხედვით პროდუქციის გამოშვების მოცულობის ოპერატიული დაგეგმვა, ხარისხის მაჩვენებლების ოპტიმალური მნიშვნელობების გაანგარიშება, ნაკეთობების საიმედოობისა და ხარისხის მაჩვენებლების დიაგნოსტიკა, წუნის ოპერატიული აღივსება, უდეფექტო პროდუქციის ჩაბარების ოპერატიული აღრიცხვა, რეკლამაციების და პრეტენციების ოპერატიული აღრიცხვა, მუშაკების შრომის ხარისხის აღრიცხვა.

“დამხმარე წარმოების მართვის” ქვესისტემა განკუთვნილია ინსტრუმენტული წარმოების, სარემონტო და სატრანსპორტო მეურნეობის, ენერგეტიკული უზრუნველყოფის ოპერატიული მართვის ავტომატიზაციისათვის.

ქვესისტემა “კადრების მართვა” განკუთვნილია პირადი შემადგენლობის ოპერატიული დაგეგმვისა და აღრიცხვისათვის, კადრების მოძრაობის აღრიცხვის და ფუნქციონალური ანალიზისათვის, კადრების კვალიფიკაციის ამაღლებისათვის და ა.შ.

ქვესისტემის “სამეურნეო საქმიანობის ბუღალტრული აღრიცხვა და ანალიზი” მიზანი არის სააღრიცხვო ინფორმაციის ოპერატიულობისა და ჭეშმარიტობის ამაღლება, აღრიცხვის ანალიტიკური და მაკონტროლებელი ფუნქციების გაფართოვება და გაძლიერება. ქვესისტემაში გაერთიანებულია ოპერატიული, ბუღალტრული და მართველობითი აღრიცხვის სახეობები.



## 2.4. ეკონომიკური ფინანსური ინფორმაციული სისტემის მხარდამჭერი ქვესისტემები

უზრუნველყოფი ქვესისტემები არის ზოგადი მთელი ეფის-სათვის, იმის მიუხედავად, თუ რომელ ფუნქციონალურ ქვესისტემაში გამოიყენება ესა თუ ის უზრუნველყოფის სახეობა. უზრუნველყოფი ქვესისტემის შემადგენლობა არ არის დამოკიდებული საგნობრივ სფეროზე. უზრუნველყოფი ქვესისტემების შემადგენლობაში შედის: საორგანიზაციო, უფლებრივი, ტექნიკური, მათემატიკური, პროგრამული, ინფორმაციული, ლინგვისტური და ტექნოლოგიური უზრუნველყოფები.

ორგანიზაციული უზრუნველყოფის ქვესისტემა არის ერთერთი უმთავრესი ეფის-ში, მასზე დამოკიდებულია სისტემის ფუნქციების წარმატებული რეალიზაცია. ორგანიზაციული უზრუნველყოფის ქვესისტემაში შედის ოთხი ჯგუფის კომპონენტები:

პირველი ჯგუფი მოიცავს მეთოდოლოგიურ მასალას, რომელიც რეგლამენტაციას უკეთებს სისტემის შექმნისა და ფუნქციონირების პროცესს. აქ განიხილავენ ეფის-ის შექმნის დარგობრივ-მეთოდოლოგიურ მასალებს, ტიპიურ საპროექტო გადაწყვეტილებებს, საწარმოს წინასაპროექტო გამოკვლევის ორგანიზაციისა და ჩატარების მეთოდოლოგიური მასალებს, საპროექტო დოკუმენტაციის შექმნისა და დანერგვის მეთოდოლოგიური მასალებს;

მეორე კომპონენტების ჯგუფი – არის იმ საშუალებების ნაკრები, რომელიც საჭიროა სისტემის ეფექტური პროექტირებისა და ფუნქციონირებისათვის. აქ განიხილავენ მართვის ამოცანების კომპლექსს, გამოყენებითი პროგრამების ტიპიური პაკეტების ჩათვლით, საწარმოს მართვის ტიპიური ამოცანების კომპლექსს, დოკუმენტების უნიფიცირებული სისტემებს, სისტემურ და დარგობრივ კლასიფიკატორებს და ა.შ.;

კომპონენტების მესამე ჯგუფს წარმოადგენს ტექნიკური დოკუმენტაცია, რომელიც მიიღება სისტემის გამოკვლევის, პროექტირებისა

და დანერგვის პროცესში, ესენია: ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთება, ტექნიკური დავალება, ტექნიკური და სამუშაო პროექტები და დოკუმენტები;

მეოთხე კომპონენტების ჯგუფი არის ე.წ. პერსონალი, სადაც წარმოდგენილია პროექტის საორგანიზაციო-საშტატო სტრუქტურა, კერძოდ სისტემის მთავარი კონსტრუქტორების და სპეციალისტების შემადგენლობა.

ქვესისტემა “უფლებრივი უზრუნველყოფა” – განკუთვნილია ეფის-ის შექმნისა და ექსპლუატაციის პროცესების რეგლამენტაციისათვის, რომელიც მოიცავს იურიდიული დოკუმენტების ერთობლიობას რეგლამენტური ურთიერთობების კონსტატაციით სისტემის შუალედური და საბოლოო ინფორმაციის ფორმების, შენახვის, დამუშავების შესახებ.

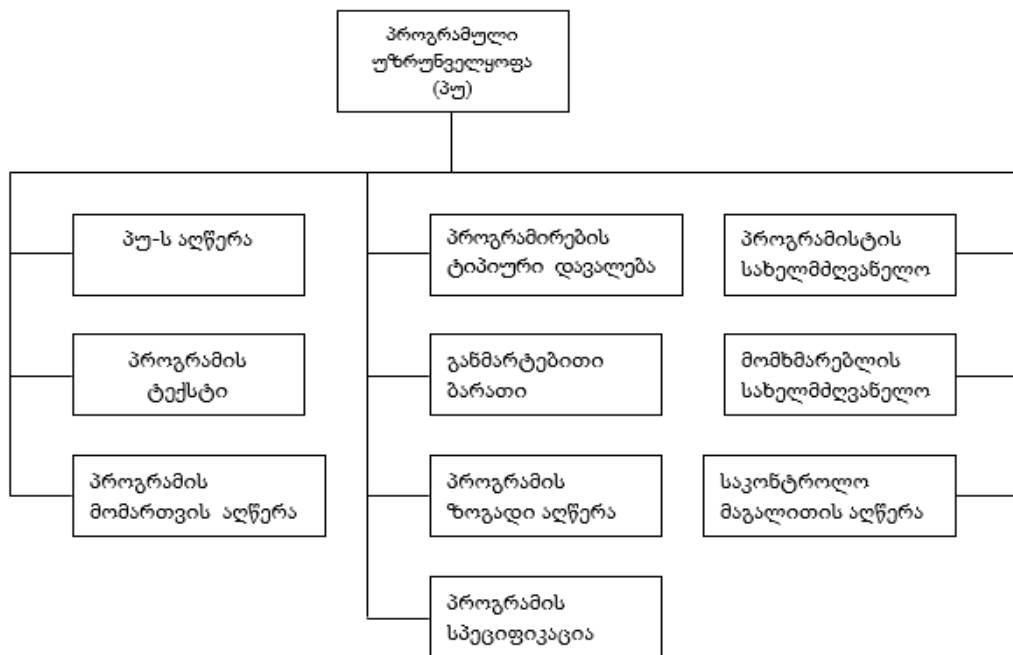
სისტემის შექმნის ეტაპზე უფლებრივი დოკუმენტების რიცხვს მიაკუთვნებენ: დამკვეთსა და შემსრულებეს შორის ხელშეკრულებას; დოკუმენტებს, რომლებიც რეგლამენტაციას უკეთებენ ურთიერთობებს სისტემის შექმნელებს შორის. დანერგვის პროცესში უფლებრივი დოკუმენტების რიცხვს მიაკუთვნებენ: სისტემის სტატუსის დახასიათებას, ეფის-ის ქვეგანყოფილების უფლებრივ უფლებამოსილებას; ტექნიკური საშუალებების გამოყენების მომხმარებლების უფლებრივ ურთიერთობებს, ინფორმაციის დამუშავების უფლებრივ უფლებამოსილებას.

ქვესისტემა “ტექნიკური უზრუნველყოფა” – წარმოადგენს ტექნიკური საშუალებების კომპლექს, რომელიც განკუთვნილია მონაცემთა დამუშავებისათვის ეფის-ში. კომპლექსის შემადგენლობაში შედის: კომპიუტერები, მონაცემთა მომზადების, შეგროვების და რეგისტრაციის, მონაცემთა გადაცემის, შენახვის და საბოლოო შედეგების მიღების საშუალებები.

ქვესისტემა “მათემატიკური უზრუნველყოფა” – არის ამოცანების გადასაჭრელად და მონაცემთა დასამუშავებლად განკუთვნილი მათემატიკური მოდელებისა და ალგორითმების ერთობლიობა, აგრეთვე ეს არის საშუალებებისა და მეთოდების კომპლექსი, რომელიც შესაძლებელს ხდის მართვის ამოცანების ეკონომიკურ-მათემატიკური მოდელების აგებას.

ამ ქვესისტემის შემადგენლობაში შედის: მათემატიკური უზრუნველყოფის საშუალებები (მართვის ამოცანების მოდელირების საშუალებები, მრავალკრიტერიუმისანი ოპტიმიზაციის მეთოდები, მათემატიკური სტატისტიკის მეთოდები, მასობრივი მომსახურების თეორიის მეთოდები); ტექნიკური დოკუმენტაცია (ამოცანების აღწერა, ამოცანების გადაჭრის ალგორითმები და ეკონომიკურ-მათემატიკური მოდელები); მათემატიკური უზრუნველყოფის შერჩევის მეთოდები (ამოცანების ტიპების განსაზღვრის მეთოდები, ალგორითმების გამოთვლითი სირთულის შეფასების მეთოდები, შედეგების ჭეშმარიტობის დადასტურების მეთოდები).

ქვესისტემა “პროგრამული უზრუნველყოფა” მოიცავს კომპიუტერული პროგრამების, მათი აღწერებისა და ინსტრუქციების ერთობლიობას (ნახ.5).

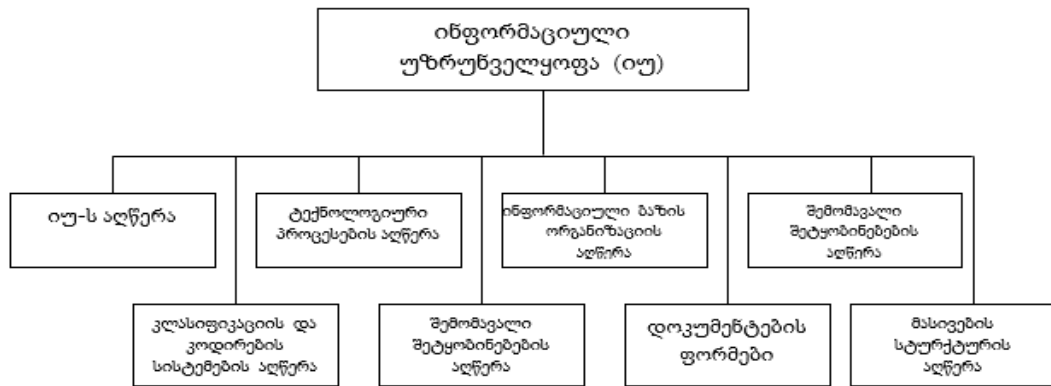


ნახ.5. ქვესისტემა “პროგრამული უზრუნველყოფა”-ს შემადგენლობა

ამ შემთხვევაში პროგრამული უზრუნველყოფა იყოფა ორ ნაწილად: ზოგადი (ოპერაციული სისტემები, ოპერაციული გარსები, კომპილატორები,

ინტერპრეტატორები, პროგრამული საშუალებები გამოყენებითი პროგრამების დასამუშავებლად, მონაცემთა ბაზების მართვის სისტემები, ქსელური პროგრამები და ა.შ.) და სპეციალური (გამოყენებითი პროგრამების ერთობლიობა, რომელიც შემუშავებულია კონკრეტული ამოცანების გადასაჭრელად ფუნქციონალური ქვესისტემების ფარგლებში, და საკონტროლო მაგალითები).

ქვესისტემა “ინფორმაციული უზრუნველყოფა” – ეს არის ტექნიკურ-ეკონომიკური ინფორმაციის ერთიანი კლასიფიკაციისა და კოდირების სისტემა, დოკუმენტაციისა და ინფორმაციული ბაზის უნიფიცირებული სისტემა (ნახ.6.). მის შემადგენლობაში შედის ორი კომპონენტი: გარესამანქანო ინფორმაციული უზრუნველყოფის კომპონენტები (ტექნიკურ-ეკონომიკური ინფორმაციის და დოკუმენტების კლასიფიკატორები) და შიდასამანქანო ინფორმაციული უზრუნველყოფის კომპონენტები (ინფორმაციული ბაზის სტრუქტურა, მონაცემთა კომპიუტერში შეტანის და გამოტანის ფორმები).



ნახ.6. ქვესისტემა “ინფორმაციული უზრუნველყოფა”-ს შემადგენლობა

ინფორმაციული უზრუნველყოფის ცენტრალური ელემენტი არის მონაცემთა ბაზა, რომლის საშუალებითაც მიმდინარეობს სხვადასხვა ამოცანების მონაცემთა გაცვლა. მონაცემთა ბაზა საშუალებას იძლევა

ინტეგრირებულად იყოს გამოყენებული ფუნქციონალურ ქვესისტემების სხვადასხვა ინფორმაციული ობიექტები.

ქვესისტემა “ლინგვისტური უზრუნველყოფა” მოიცავს სამეცნიერო-ტექნიკური ტერმინების ერთობლიობას, რომელიც გამოიყენება ინფორმაციულ სისტემაში, აგრეთვე ბუნებრივი ენის ფორმალიზაციის წესებს, რომლებიც მოიცავენ ინფორმაციის შეკუმშვისა და განკუმშვის მეთოდებს, რაც ამდლებს ინფორმაციის დამუშავების ეფექტურობას. ენობრივი საშუალებები, რომელიც შედის აღნიშნულ ქვესისტემაში, იყოფა ორ ჯგუფად: ტრადიციული ენები (ბუნებრივი, მათემატიკური, ალგორითმული, მოდელირების ენები) და ენები, რომლებიც განკუთვნილია ადამიანის დიალოგისათვის კომპიუტერთან (ინფორმაციულ-სამიუბო ენები, მონაცემთა ბაზების მართვის სისტემების ენები, ოპერაციულ სისტემების ენები).

ტექნოლოგიური უზრუნველყოფის ქვესისტემა შეესაბამება ეფის-ის დაყოფას ქვესისტემადად განსხვავებული სახეობების ინფორმაციის დამუშავების ტექნოლოგიურ ეტაპებად დაყოფას: პირველადი და საბოლოო ინფორმაციის, საორგანიზაციო - განკარგვითი დოკუმენტაციის, ტექნოლოგიური დოკუმენტაციის და ნახაზების, მონაცემთა და ცოდნის ბაზების, სამეცნიერო-ტექნიკური ინფორმაციის.

ბოლოს შეგვიძლია ავლნიშნოთ, რომ ყველა უზრუნველყოფითი ქვესისტემა დაკავშირებულია ერთმანეთთან და აგრეთვე ფუნქციონალურ ქვესისტემებთან.

ქვესისტემა “ორგანიზაციული უზრუნველყოფა” განსაზღვრავს ეფის-ის დამუშავებისა და დანერგვის თანმიმდევრობას, მის ორგანიზაციულ სტრუქტურას და მუშაკების შემადგენლობას, რომელთა უფლებრივ ინსტრუქციებს მოიცავს ქვესისტემა “უფლებრივი უზრუნველყოფა”.

ფუნქციონალურ ქვესისტემები განსაზღვრავენ ამოცანების ნაკრებს, რომელთა მათემატიკურ მოდელები და ალგორითმები მუშავდება “მათემატიკური უზრუნველყოფის ქვესისტემაში. რომლებიც თავის მხრივ

წამრმოადგენენ ბაზას გამოყენებითი პროგრამების დამუშავებისათვის, რომლებიც შედიან ქვესისტემაში “პროგრამული უზრუნველყოფა”.

ფუნქციონალური ქვესისტემები, მათემატიკური და პროგრამული უზრუნველყოფის კომპონენტები განსაზღვრავენ დოკუმენტების ორგანიზაციის პრინციპებს და მათი კლასიფიკატორების შემადგენლობას, ინფორმაციული ბაზის შემადგენლობას. ინფორმაციული ბაზის სტრუქტურა და შემადგენლობა კი საშუალებას იძლევა ფუნქციონალური ქვესისტემების ყველა ამოცანის ინტეგრირებისა ერთიან ეკონომიკურ ინფორმაციულ სისტემაში, რომელიც ფუნქციონირებს იმ პრინციპებით, რომლებიც ფორმულირებულია ორგანიზაციული და უფლებრივი უზრუნველყოფის დოკუმენტებში.

ინფორმაციის ნაკადები გაანგარიშებულ მონაცემებთან ერთად ალგორითმებისა და პროგრამების სირთულის შესახებ საშუალებას იძლევიან შერჩეულ იქნას ტექნიკური უზრუნველყოფის კომპონენტები, შერჩეული ტექნიკური საშუალებების კომპლექსი კი იძლევა საშუალებას განისაზღვროს ოპერაციული სისტემის ტიპი, დამუშავებული პროგრამული უზრუნველყოფა კი თავის მხრივ საშუალებას იძლევა ორგანიზებულ იქნას ინფორმაციის დამუშავების ტექნოლოგია იმ ამოცანების გადასაჭრელად, რომლებიც შედიან შესაბამის ფუნქციონალურ ქვესისტემებში.

## თავი 3. საფინანსო ფუნქციის ბიზნეს-პროცესების შემუშავება

### 3.1. ბიზნეს-პროცესები და მაჩვენებლების სისტემის შემუშავება საფინანსო საქმიანობაში

აღსანიშნავია, რომ საფინანსო ბიზნეს-პროცესები არის დამხმარე [13]. მათი ამოცანა მდგომარეობს – გაყიდვების, წარმოების, ლოჯისტიკის, მომარაგების, ადმინისტრაციის პროცესების დახმარებაში. ისინი უნდა უზრუნველყოფდნენ მოგების მაქსიმუმს, რაციონალურად იყენებდნენ საბრუნავ და ძირითად საშუალებებს, გაამარტივონ ფულის მოპოვების პროცესი. დახმარება კი გამოიხატება ამა თუ იმ მმართველობითი გადაწყვეტილებების გავლენის შეფასებაში, ოპერაციული საქმიანობის დაფინანსების მოცულობის ოპტიმალური დონის უზრუნველყოფაში მისაღები ღირებულებით, დანახარჯების კონტროლში, სტრატეგიული მიზნების მიღწევის მაჩვენებლების მონიტორინგში. აღნიშნული ამოცანებიდან გამომდინარე ფინანსურ ფუნქციაში ჩვენ ვთავაზობთ შემდეგი ძირითადი პროცესების გამოყოფას:

- კომპანიის ფულადი ნაკადებისა და მოგების გრძელვადიანი დაგეგმვა;
- მიმდინარე ფინანსური დაგეგმვა და საბრუნავი საშუალებების მართვა;
- ფულადი ნაკადების ოპერატიული მართვა; მმართველობითი ოპერატიული აღრიცხვა;
- თვითღირებულების კალკულაცია, ხარჯების მართვა, კონტროლინგი;
- საოპერაციო საქმიანობის და საინვესტიციო პროექტების დაფინანსება, კრედიტორებთან და ინვესტორებთან მუშაობა;
- ეკონომიკური საქმიანობის ანალიზი.

თუმცა შეიძლება აღინიშნოს, რომ ყველა კომპანია თავად განსაზღვრავს ფინანსური სამსახურის ბიზნეს-პროცესებს.

სადისერტაციო ნაშრომში კვლევის ობიექტად შერჩეულია მიმდინარე ფინანსური დაგეგმვის პროცესი, ამასთან დაკავშირებით უნდა აღინიშნოს, რომ ის მოიცავს ორ მიმართულებას - ბიუჯეტირებასა და ოპერატიულ მართვას. შემდეგში შემოთავაზებულია აღნიშნული ამოცანების ბიზნეს-პროცესების დაპროექტება.

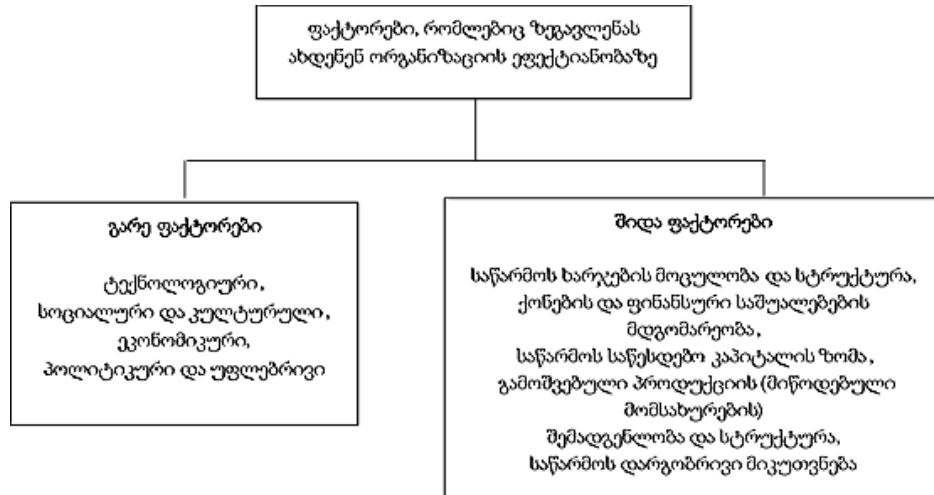
როგორც ცნობილია, ბიზნეს-პროცესების დანერგვის შედეგად საწარმოს აქვს გარკვეული შედეგები, როგორც არის: პროცესების შესრულების დროის შემცირება მათი ხარისხის ზრდასთან ერთად; საქმიანობის შედეგების შეფასების შესაძლებლობის არსებობა; ოპერაციების შეთანხმებულობის უზრუნველყოფა; პროცესების ღირებულებისა და ზედნადები ხარჯების შემცირება; პერსონალის მოტივირების შესაძლებლობა. იმისათვის, რომ უფრო ზუსტად შევაფასოთ საფინანსო საქმიანობაში ბიზნეს-პროცესების დანერგვისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენების შედეგები განვიხილოთ ორგანიზაციის ეფექტიანობის შეფასების საკითხები [14,15,16].

ბიზნეს-პროცესების თეორიის დანერგვის დროს აუცილებელია ინდიკატორების სისტემის შემუშავება, რომელთა საშუალებითაც შესაძლებელია ბიზნეს-პროცესების შესრულების შედეგების შეფასება. ეს ამოცანა უფრო მარტივია ძირითადი საწარმოო პროცესების შემთხვევაში, მაგრამ საფინანსო პროცესების შემთხვევაში ეს უფრო რთულია, ვინაიდან აღნიშნული პროცესები არის დამხმარე [17]. შემდეგ ჩვენ ვთვლით, რომ საფინანსო ბიზნეს-პროცესების შესაფასებლად, შეიძლება იყოს გამოყენებული შემდეგი მიზნობრივი პარამეტრები: EBIT – მოგება, რომელიც რჩება ყველა ხარჯის გაწევის შემდგომ, გარდა პროცენტებისა და გადასახადების დაბეგვრისა; Gross Margin – მომგებიანობის დონე (როგორც წესი, პროცენტებში); Turnover ratio – ბრუნვაადობის კოეფიციენტი: კადრების



როტაცია, გაყიდვების საშუალო მოცულობა; დებიტორული და კრედიტორული დაავალიანების ბრუნვის პერიოდების შეფარდება.

შემდეგ დახასიათებულია ორგანიზაციის საქმიანობის ეკონომიკური ეფექტიანობის მაჩვენებლები.



ნახ.7. ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე გავლენის მქონე ფაქტორები

არსებობს მრავალი კლასიფიკაცია იმ ფაქტორებისა, რომლებიც გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე, მაგრამ ჩვენ გამოვყოფთ მათ დაყოფას გარე და შიდა ფაქტორებად (ნახ.7) [18,19,20] და ვირჩევთ შემდეგ ფაქტორებსა და მაჩვენებლებს.

ვინაიდან ორგანიზაცია გავლენას ვერ ახდენს გარე ფაქტორებზე, დავახასიათოთ შიდა ფაქტორები. საწარმოს წარმატება თუ წარუმატებლობა მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია გამომშვებულ პროდუქციაზე და იმ ხარჯებზე, რომელსაც გასწევს ორგანიზაცია, მათ სტრუქტურაზე. კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც დაკავშირებულია წარმოებული პროდუქციის სახეობებთან – ეს არის საშუალებების სტრუქტურა და მათი შემადგენლობა, ასევე მათი მართვის რაციონალური სტრატეგია.

ორგანიზაციის წარმატება საკმაოდ დამოკიდებულია მიმდინარე აქტივების მართვის ხარისხზე.

შემდეგი ფაქტორი – ფინანსური საშუალებების შემადგენლობა და სტრუქტურა, მათი მართვის სწორად შერჩეული სტრატეგია და ტაქტიკა. რაც უფრო მეტი ფინანსური საშუალება გააჩნია საწარმოს და, პირველ რიგში მოგება, მით უფრო თავდაჯერებულად შეიძლება იყოს ის კონკურენციის პირობებში. მოგების გამოყენების პოლიტიკა იკავებს პირველ ადგილს ფინანსური მდგრადობის განხილვის დროს, აქ გამოიკვეთება ორი მიმართულება: მიმდინარე საქმიანობის ფინანსირება და ინვესტირება კაპიტალურ დანახარჯებში. ასევე მნიშვნელოვანია ფინანსური საშუალებები, დაკავშირებული სასესხო კაპიტალთან. დიდ როლს თამაშობენ ფინანსური რეზერვები. კიდევ შესაძლებელია ისეთი ფაქტორების დასახელება, როგორც არის პერსონალის ფაქტორი, მნიშვნელოვან როლს თამაშობს საჭირო პერსონალის არსებობა, კადრების მომზადება, მოტივაციისა და წახალისების სისტემის არსებობა.

არ შეიძლება არ აღინიშნოს ისეთი ფაქტორი, როგორც არის ტექნოლოგია – ეს არის ისეთი მაჩვენებლების სისტემა, რომლებიც პირდაპირ დამოკიდებულია სამეცნიერო–ტექნიკურ პროგრესზე, ასევე საქმიანობის სფეროზე და ბაზრის მოთხოვნებზე. აქ შეგვიძლია ჩამოვთვალოთ ისეთი მაჩვენებლები, როგორც არის: საწარმოს მატერიალური და ტექნიკური ბაზის უზრუნველყოფა, მათი მდგომარეობა და გამოყენების ეფექტიანობა. ასევე შესაძლებელია გამოვყოთ შემდეგი მაჩვენებლები: ძირითადი ფონდების ღირებულება, ძირითადი საშუალებების სტრუქტურა, დანადგარების მწარმოებლურობა, ამორტიზაციის დონე, ფონდების მოცულობა, მათი უკუგება და სხვა. აღნიშნული ფაქტორების ჯგუფები მიუკეთვნება სტრატეგიულებს, ამ ფაქტორებზე დამოკიდებულია საწარმოს კონკურენტუნარიანობა და ეფექტიანობა.

საწარმოო პროცესის საფუძველს კი წარმოადგენს მატერიალური რესურსების ფაქტორი. მატერიალური რესურსებით დროულ

უზრუნველყოფაზე და მათ ხარისხზე დამოკიდებულია წარმოებისა და რეალიზაციის მოცულობა.

თუ ჩვენ ანალიზს გავუკეთებთ ზემოთ მოყვანილ ფაქტორებს და პარამეტრებს, დავინახავთ მათ უშუალო კავშირსა და დამოკიდებულებას ფინანსურ საქმიანობასთან, ვინაიდან მათ უმრავლესობაზე პასუხისმგებელია ორგანიზაციის საფინანსო სექტორი.

### **მიმდინარე ფინანსური დაგეგმვის (ბიუჯეტების)**

#### **ბიზნესიპროცესის ეფექტიანობის მაჩვენებლები**

განვიხილოთ მიმდინარე ფინანსური დაგეგმვის (ბიუჯეტების) შეფასების მაჩვენებლები KPI:

#### **ბიუჯეტის იტერაციების რაოდენობა**

ბიუჯეტის იტერაციების რაოდენობის ზრდა - შესაბამისად ზრდის ბიუჯეტის დაგეგმვის დროს, და იძლევა სწორ შედეგს. ბიუჯეტის დამტკიცებამდე ბიუჯეტის ვერსიების რაოდენობა დამოკიდებულია ხელმძღვანელობის უნარზე ეფექტიანად დაგეგმოს შემდეგი ბიუჯეტი. გამოკითხვის თანახმად უმაღლესი დონის მონაწილეების 25% აქვს საშუალოდ ბიუჯეტის 4 იტერაცია, ხოლო დაბალი დონის შემსრულებლები იყენებენ ბიუჯეტის 9 ვერსიას საბოლოო დამტკიცებამდე.

#### **ბიუჯეტის გადახრა**

ბიუჯეტის გადახრა მიუთითებს, თუ რამდენად განსხვავდება მიმდინარე მაჩვენებელი დაგეგმილისგან. სიდიდე აფასებს, თუ რამდენად შეესაბამება ბიუჯეტის შემოსავლებისა და ხარჯების მნიშვნელობები მოლოდინებს. მინიმალური ბიუჯეტის გადახრა მიუთითებს იმაზე, რომ რეალური ხარჯები ტოლია ან ნაკლებია დაგეგმილთან სედარებით, ან შემოსავლები უფრო მაღალია, ვიდრე იყო მოსალოდნელი. ბიუჯეტის მნიშვნელოვანი ვარიაცია ჩვეულებრივ გამოწვეულია ძალიან ოპტიმისტური შეფასებით ან ცუდი ხელმძღვანელობის გადაწყვეტილებით.

### **ბიუჯეტის შექმნის ციკლის დრო**

ბიუჯეტის შექმნის ციკლის დრო განსაზღვრავს კომპანიის ბიუჯეტის კვლევაზე, დაგეგმვაზე და შეთანხმებაზე გამოყენებულ პერიოდს. ბიუჯეტის შექმნის ხანგრძლივი ციკლი არ ნიშნავს აუცილებლად ცუდ რამეს, მაგრამ ის იყენებს ისეთ ღირებულ რესურსს, როგორცაა ხელმძღვანელობის დრო.

### **ბიუჯეტის პუნქტები**

ბიუჯეტის პუნქტები ეხმარება მენეჯერებსა და პროექტის ხელმძღვანელებს, შეამოწმოს ხარჯების სიდიდე ცალკეული მიმართულებების მიხედვით დეტალურად; ხაზის მიმართულები იძლევა ბიუჯეტის პუნქტებს შეუძლიათ გამოიყონ პროექტები, ბიზნეს განყოფილებები ან სხვა საბუღალტრო დონის დივიზიონები, რათა უკეთ შეიქმნას წარმოდგენა სად იხარჯება ფული.

უფრო მეტიც, დეტალური ბიუჯეტი საშუალებას იძლევა უფრო მარტივად სწორად დადგინდეს ის დეპარტამენტები და პროექტები, როცა საჭიროა ბიუჯეტის შემცირება.

### **ბიუჯეტის იტერაციების რაოდენობა**

ბიუჯეტის იტერაციების რაოდენობის ზრდა - შესაბამისად ზრდის ბიუჯეტის დაგეგმვის დროს, და იძლევა სწორ შედეგს. ბიუჯეტის დამტკიცებამდე ბიუჯეტის ვერსიების რაოდენობა დამოკიდებულია ხელმძღვანელობის უნარზე ეფექტიანად დაგეგმოს შემდეგი ბიუჯეტი.

გამოკითხვის თანახმად უმაღლესი დონის მონაწილეების 25% აქვს საშუალოდ ბიუჯეტის 4 იტერაცია, ხოლო დაბალი დონის შემსრულებლები იყენებენ ბიუჯეტის 9 ვერსიას საბოლოო დამტკიცებამდე.

## 3.2. მიმდინარე ფინანსური დაგეგმვის - ბიუჯეტირების ბიზნეს-პროცესის შემუშავება

### 3.2. 1 ბიუჯეტირების ზედა დონის ბიზნეს-პროცესის შემუშავება

საფინანსო საქმიანობის ერთ -ერთი ფინანსური ფუნქციას წარმოადგენს მიმდინარე ფინანსური დაგეგმვა (ბიუჯეტირება ) და ოპერატიული მართვა.

**ბიუჯეტი** [21,22,23,24] - არის კოორდინირებული ფინანსური დოკუმენტი, საშუალებების შემოსავლის და ხარჯების ამსახველი, მაგრამ საქმიანობის კონკრეტული მიმართულების მიხედვით. **ბიუჯეტირება** - ბიუჯეტების შედგენის და მიღების პროცესია, შემდგომი მათი შესრულების კონტროლით. ფინანსური მართვის ერთ ერთი შემდეგნი, განკუთვნილია სამეურნეო სუბიექტის რესურსების დროში ოპტიმალურად დანაწილებისათვის. ბიუჯეტირების ძირითადი განსხვავება ფინანსური დაგეგმვისგან მდგომარეობს ფინანსური პასუხისმგებლობის დელეგირებაში [21,22,23,24].

ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ ბიუჯეტის არსი მდგომარეობს ორგანიზაციის წარმოებისა და ფინანსური საქმიანობის და მისი ერთეულების ურთიერთდაკავშირებული გეგმების შემუშავებაში, გამომდინარე მიმდინარე და სტრატეგიული მიზნებიდან, ამ გეგმების განხორციელების მონიტორინგში, მათი შესრულების პარამეტრების გადახრის შემთხვევაში მაკორექტირებელი ზეგავლენების გამოყენებაში [21,22,23,24].

ბიუჯეტირების ამოცანები:

- საორგანიზაციო სამუშაოების ეფექტურობის გაზრდა საწარმოს ყველა მოვლენების მიზნობრივი ორიენტაციის და კოორდინაციის დახმარებით;
- რისკების გამოვლენა და მათი დონის შემცირება;
- მოქნილობის და ცვლილებების მიმართ ადაპტაციის უნარის გაზრდა.

ბიუჯეტირების ძირითადი მიზანია უზრუნველყოს წარმოებისა და კომერციული პროცესები, საჭირო ფულადი რესურსებით.

ამ მიზნის მისაღწევად უნდა შესრულდეს შემდეგი ამოცანები:

- საბიუჯეტო ობიექტის ჩამოყალიბება;
- საოპერაციო და ფინანსური ბიუჯეტების სისტემის შემუშავება;
- ბიუჯეტების შესაბამისი ინდიკატორების გაანგარიშება;
- ფულადი სახსრების საჭირო მოცულობის გაანგარიშება, რომელიც საჭიროა საწარმოს ბალანსის ფინანსური მდგრადობის, გადახდისუნარიანობისა და ლიკვიდურობის უზრუნველსაყოფად;
- შიდა და გარე დაფინანსების ოდენობის გაანგარიშება და მათი დამატებითი მოზიდვის რეზერვების გამოვლენა;
- შემოსავლების, გასავლებისა და კაპიტალის პროგნოზი;

ბიუჯეტირების დადებითი მხარეები არის ის რომ:

- მას დადებითი გავლენა აქვს თანამშრომლების მოტივაციასა და განწყობაზე;
- საშუალებას იძლევა კოორდინაცია გაუკეთდეს საწარმოს მუშაობას მთლიანობაში;
- ბიუჯეტების ანალიზი საშუალებას იძლევა დროულად გატარდეს მაკორექტირებელი ცვლილებები;
- საშუალებას იძლევა გამოყენებულ იყოს გამოცდილება წარსულის პერიოდის ბიუჯეტის შედგენისა;
- საშუალებას იძლევა გაუმჯობესდეს რესურსების განაწილების პროცესი;
- ემსახურება მიღწეული და სასურველი შედეგების შედარებას.

ბიუჯეტირების უარყოფით მხარეებში შედის:

- ბიუჯეტირების სისტემის სირთულე და მაღალი ღირებულებები;
- თუ ბიუჯეტი არ არის დაყვანილი თითოეულ თანამშრომლამდე, მაშინ ის პრაქტიკულად არ ახდენს არანაირ გავლენას მოტივაციაზე და შედეგზე, პირიქით ის აღიქმება როგორც თანამშრომლების

საქმიანობის შეფასების და შეცდომების თვალყურის დევნის საშუალება;

- წინააღმდეგობა მიზნის მიღწევასა და სტიმულირების ეფექტებს შორის: თუ დასახული მიზნის მიღწევა ძალიან მარტივია, მაშინ ბიუჯეტს არა აქვს სტიმულირების ეფექტი მწარმოებლურობის ამაღლების მიზნით; თუ მიზნის მიღწევა საკმაოდ რთულია სტიმულირების ეფექტი ქრება, რამდენადაც არავის არ სჯერა, რომ შესაძლებელია მიზნის მიღწევა;
- ბიუჯეტირების სისტემის მოთხოვნების მცირეოდენი ცვლილებები დეტალური დაგეგმვისა და ანგარიშგების მონაცემების, ან კომპანიის ორგანიზაციული ცვლილებების თვალსაზრისით, იწვევს მუშაობის თავიდან დაწყების აუცილებლობას დანერგვასთან დაკავშირებით.

### **მიმდინარე ფინანსური დაგეგმვა (ბიუჯეტირება)**

მიმდინარე ფინანსური დაგეგმვა ორგანიზაციაში ეფუძნება შემუშავებულ ფინანსურ სტრატეგიას და ფინანსურ პოლიტიკას ფინანსური საქმიანობის ცალკეული ასპექტების მიხედვით. ამ ტიპის ფინანსური დაგეგმვა მდგომარეობს კონკრეტული სახის მიმდინარე ფინანსური გეგმების (ბიუჯეტების) შემუშავებაში, რომლებიც საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას განსაზღვროს მისი განვითარების მომავალი პერიოდისათვის ყველა დაფინანსების წყარო, ჩამოაყალიბოს შემოსავლებისა და ხარჯების სტრუქტურა, უზრუნველყოს მუდმივი გადახდისუნარიანობა, ასევე განსაზღვროს კაპიტალის და აქტივების სტრუქტურა დაგეგმვის პერიოდის ბოლოსთვის [25,26].

მიმდინარე ფინანსური გეგმა დგინდება ერთწლიანი პერიოდისთვის გაყოფილი კვარტლებზე, რამდენადაც ეს პერიოდი შეესაბამება საკანონმდებლო მოთხოვნებს საანგარიშო პერიოდისადმი. მიმდინარე ფინანსური დაგეგმვა განიხილება როგორც სამომავლო გეგმის ნაწილი და წარმოადგენს მისი მაჩვენებლების კონკრეტიზაციას. ბოლო დროს ორგანიზაციები სულ უფრო და უფრო გამოიყენებენ ბიუჯეტირების

სისტემას სტრუქტურული განაყოფების და მთლიანობაში ორგანიზაციის საქმიანობისათვის, რომლებიც ინერგება ფინანსური რესურსების დაზოგვის მკაცრი მიზნებით, არასაწარმოო ხარჯების შესამცირებლად, მართვის მაღალი მოქნილობისათვის და პროდუქციის ღირებულების კონტროლისათვის. ასევე გეგმიური მაჩვენებლების სიზუსტის ამაღლებისათვის, კანონის და კონტრაქტების მოთხოვნების შესასრულებლად.

ბიუჯეტის დაგეგმვის პრინციპების დანერგვის ძირითადი უპირატესობები გამოიხატება შემდეგში :

- ორგანიზაციის სახსრების რაციონალური გამოყენება სამეურნეო ოპერაციების, ფინანსური და მატერიალური ნაკადების დროული დაგეგმარების წყალობით,
- მოგებისა და ხარჯების უფრო ზუსტი მაჩვენებლები, ვიდრე სამომავლო ფინანსურ დაგეგმვაში.
- დასაქმებულთა მაღალი მატერიალური დაინტერესება გეგმის წარმატებით შესრულებაზე.
- ორგანიზაციის ფინანსური რესურსების მკაცრი დაზოგვის რეჟიმის განხორციელება და სხვა;

**ბიუჯეტების შედგენა ეფუძნება გარკვეულ პრინციპებს:**

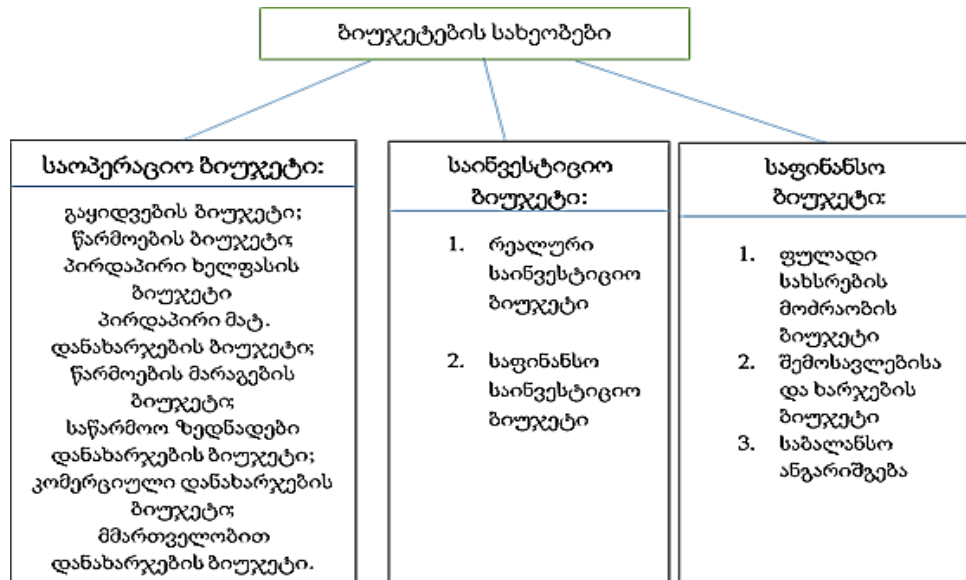
- მიზნების შეთანხმებულობის პრინციპი;
- მათი ფორმირების და აღსრულების პასუხისმგებლობის პრინციპი.
- მოქნილობის პრინციპი

როგორც ზემოთ ავღნიშნეთ ბიუჯეტირების პროცესი - ორგანიზაციის საქმიანობის მთლიანობაში და მისი ცალკეული ქვეგანაყოფების მიხედვით ფინანსური დაგეგმვის, აღრიცხვის, ანალიზისა და კონტროლის ტექნოლოგიაა, რომელიც ეფუძნება ბიუჯეტების შემუშავებას გარკვეული წესების მიხედვით[25,26]..

ბიუჯეტირების ტექნოლოგია მოიცავს საწარმოს ბიუჯეტის ფორმირებას და კონსოლიდაციას. ამისათვის მუშავდება საწარმოს



ფინანსური სტრუქტურა, რომელიც წარმოადგენს ქვეგანყოფილებების (პასუხისმგებლობის ცენტრების) ერთობლიობას. თითოეული მათგანისთვის დგება შესაბამისი ბიუჯეტი - საოპერაციო, საინვესტიციო, ფინანსური როგორც ეს ნაჩვენებია ნახ. 8-ზე [22,23].



ნახ. 8. საწარმოს ბიუჯეტების სახეობები

**საოპერაციო ბიუჯეტებია:**

- 1) გაყიდვების ბიუჯეტი;
- 2) წარმოების ბიუჯეტი;
- 3) საწარმოო მარაგების ბიუჯეტი;
- 4) ხელფასების პირდაპირი დანახარჯების ბიუჯეტი;
- 5) პირდაპირი მატერიალური დანახარჯების ბიუჯეტი;
- 6) საწარმოო ზედნადები დანახარჯების ბიუჯეტი;
- 7) კომერციული ხარჯების ბიუჯეტი;
- 8) მართველობისთი ხარჯების ბიუჯეტი.

საინვესტიციო ბიუჯეტი მოიცავს: ა) რეალური ინვესტიციების ბიუჯეტს; ბ) ფინანსური ინვესტიციების ბიუჯეტს.

ფინანსური ბიუჯეტი შედგება: ა) ფულადი საშუალებების მოძრაობის ბიუჯეტისგან; ბ) შემოსავლებისა და ხარჯების ბიუჯეტისგან; ც) საბალანსო ანგარიშგებისგან.

თავის მხრივ, ძირითადი (კონსოლიდირებული) ბიუჯეტი - ეს არის კონსოლიდირებული ფინანსური გეგმა, რომელიც შემუშავებულია საწარმოს სხვადასხვა ტიპის ან სტრუქტურული ერთეულების განსხვავებული სახის ბიუჯეტების საფუძველზე. ძირითადი ბიუჯეტი დამაკავშირებელი რგოლის როლში გამოდის ორგანიზაციის სხვადასხვა გეგმებისთვის და გამოიხატება ფინანსური ბიუჯეტის ფორმირებაში, რომელიც უკავშირებს ერთმანეთს ყველა სხვა გეგმას (ბიუჯეტს) ფულადი შეფასების სახით. ორგანიზაციაში ბიუჯეტის დაგეგმვის ტექნოლოგიების შემუშავება ხორციელდება შემდეგი თანმიმდევრობით[25,26]:

1. ანალიზდება საწარმოს მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა და მისი ერთეულების ფუნქციები;
2. საწარმოსთვის განისაზღვრება პასუხისმგებლობის ცენტრები (დანახარჯების) და ფინანსური აღრიცხვის ცენტრები;
3. ანალიზი უკეთდება (მუშავდება) საწარმოს სააღრიცხვო პოლიტიკას;
4. მუშავდება საოპერაციო, საინვესტიციო და ფინანსური ბიუჯეტების სისტემა და განისაზღვრება მათი სტატიები.

საბიუჯეტო სტატიების განსაზღვრისას უნდა იყოს გათვალისწინებული ორი ძირითადი მომენტი:

1. შემოსავლებისა და გასავლების პასუხისმგებლობის ცენტრების მნიშვნელობა;
2. აღნიშნული სტატიების გეგმიური მაჩვენებლების შესრულების გაკონტროლების შესაძლებლობა.

სასურველია ბიუჯეტების შესრულება მოწმდებოდეს ყოველდღიურად რათა გამოაშკარავდეს შემოსავლებისა და გასავლების გადახრა დაგეგმილსა და რეალურს შორის და ასევე განისაზღვროს ამ გადახრის მიზეზები [25,26].

თუმცა, როგორც წესი არ არის იმის აუცილებლობა, რომ ყოველდღიურად გაკონტროლდეს ბიუჯეტის ყველა სტატია. მაგრამ არის

ისეთი სტატიები, რომლისთვისაც საჭირო ხდება ყოველდღური კონტროლი. მაგალითად, ფინანსური სამსახურები საწარმოში ყოველდღიურად უნდა ამოწმებდეს მის ანგარიშებზე თანხების და შემოსავალსა და გასვლას. ბიუჯეტებში განისაზღვრება კონკრეტული ციფრული მნიშვნელობები ორგანიზაციის ფინანსური მაჩვენებლებისათვის, ოპერაციების ჩატარების თანმიმდევრობა და ვადები ერთი წლის ჭრილში გადანაწილებული კვარტლებზე (თვეებზე, დეკადებზე).

ნომენკლატურის მიხედვით დანახარჯები იყოფა ფუნქციონალურ და კომპლექსურ ბიუჯეტებად:

ფუნქციონალური ბიუჯეტში მუშავდება, როგორც წესი, ერთი, იშვიათად ორი ხარჯების სტატიების მიხედვით, მაგალითად, სახელფასო ბიუჯეტი, ამორტიზაციის ბიუჯეტი.

კომპლექსური ბიუჯეტი მუშავდება ხარჯების ფართო ნომენკლატურით, მაგალითად ადმინისტრაციული და მართვის ხარჯების ბიუჯეტი[25,26]. (ნახ.9).

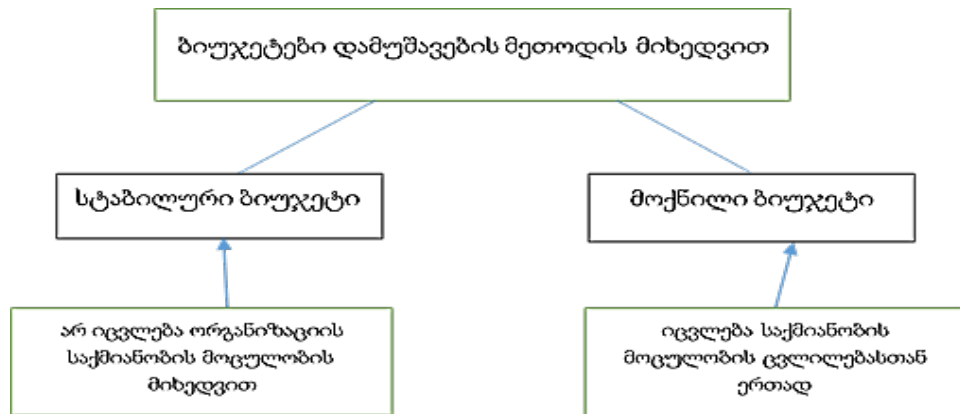


ნახ.9. ნომენკლატურის მიხედვით ბიუჯეტები

დამუშავების მეთოდების მიხედვით გამოირჩევა სტაბილური და მოქნილი ბიუჯეტები. სტაბილური ბიუჯეტი არ იცვლება ორგანიზაციის საქმიანობის მოცულობის ცვლილებების მიხედვით, მოქნილი ბიუჯეტი ითვალისწინებს დაგეგმილი მიმდინარე ან კაპიტალური ხარჯების ჩვენებას არა ფიქსირებულ თანხებში, არამედ ხარჯების ნორმატივების სახით, რომლებიც ურთიერთდაკავშირებულია ეკონომიკური სუბიექტის საქმიანობის მოცულობის მაჩვენებლებთან, ისეთი როგორცაა გამოშვების მოცულობა ან პროდუქციის რეალიზაცია, სამშენებლო-სარემონტო სამუშაოების მოცულობა (ნახ. 10) [25,26].

კაპიტალის ბიუჯეტი აუცილებელია კომპანიის კაპიტალის მართვისთვის, დაფინანსების წყაროების იდენტიფიცირებისა და მათი განთავსებისათვის. კაპიტალის ბიუჯეტის მაგალითია აქტივებისა და პასივების ბალანსის პროგნოზი.

სტრუქტურული ერთეულების საქმიანობის კოორდინაციის მიზნით ორგანიზაცია მიზნად ისახავს შექმნას გამჭვირვალე ბიუჯეტის სისტემა. მიზანშეწონილია ბიუჯეტის გამჭვირვალე სისტემაში იყოს საოპერაციო, საინვესტიციო და დამხმარე ბიუჯეტები.

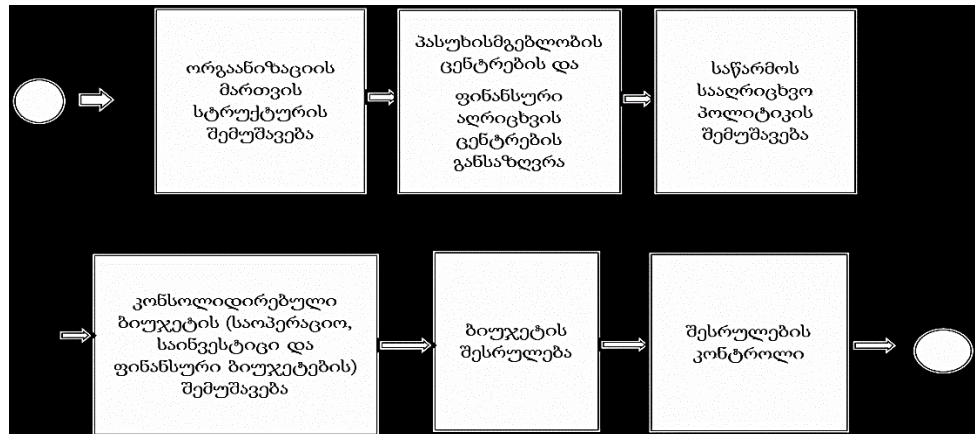


ნახ.10. სტაბილური და მოქნილი ბიუჯეტები

დამხმარე ბიუჯეტები საჭიროა იმისთვის, რომ სრულად იქნას დაფარული ფინანსური გათვლების ბაზა. ამ ბიუჯეტების შემადგენლობა

საწარმოს მიერ დამოუკიდებლად ყალიბდება. მათ შორის არის მიწოდების ბიუჯეტი, საგადასახადო გათვლები, ვალის დაფარვების გრაფიკი და ა.შ.

ყოველივეს აღნიშნულის საფუძველზე ჩვენს მიერ აგებულ იქნა მიმდინარე ფინანსური დაგეგმვის ზედა დონის ბიზნეს პროცესი (ნახ.11).



ნახ.11. მიმდინარე ფინანსური დაგეგმვის - ბიუჯეტირების ზედა დონის ბიზნეს პროცესი

### 3.2.2. საოპერაციო ბიუჯეტირების ქვე-პროცესის შემუშავება

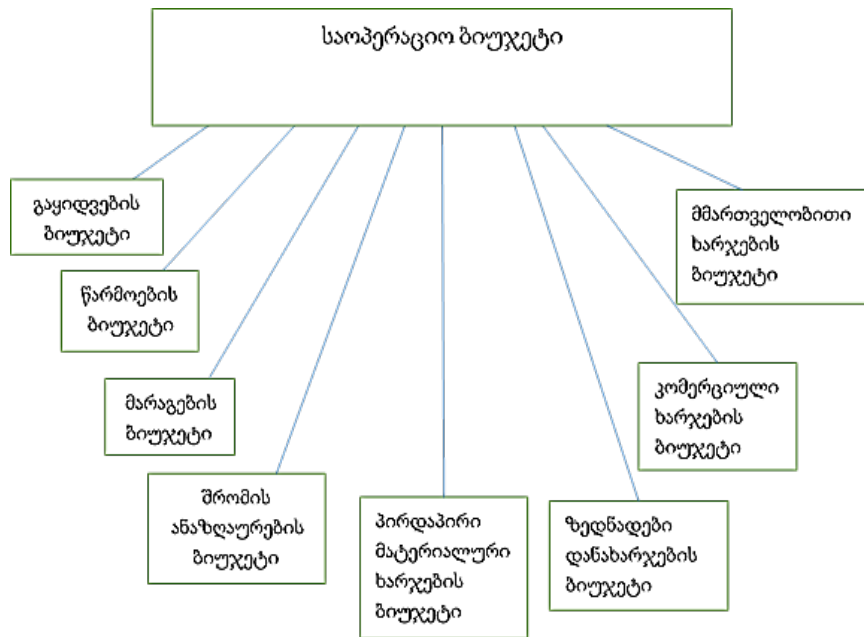
ბიუჯეტირების პროცესში განსაკუთრებულ ადგილს იკავებს ოპერაციული და ფუნქციონალური (ფინანსური) ბიუჯეტი. საოპერაციო ბიუჯეტი მოიცავს გაყიდვების, წარმოების, წარმოების მარაგების ბიუჯეტებს, პირდაპირი დანახარჯების (პირდაპირი შრომის დანახარჯების, პირდაპირი მატერიალური ხარჯების), ზედნადები საწარმოო დანახარჯების ბიუჯეტი, კომერციული და მმართველობითი (ადმინისტრაციული) ხარჯების ბიუჯეტებს [25,26].

როგორც ჩვენ უკვე ავღნიშნეთ საოპერაციო ბიუჯეტი იკავებს განსაკუთრებულ ადგილს ბიუჯეტების რიგში, სადაც ასევე ვხედავთ საფინანსოსა და საინვესტიციოს. თუმცა საოპერაციო ბიუჯეტში შეიძლება შედიოდეს ბიუჯეტები:

გაყიდვების ბიუჯეტი, წარმოების ბიუჯეტი, წარმოების მარაგების, მასალების პირდაპირი დანახარჯების ბიუჯეტი, შრომის ანაზღაურების ბიუჯეტი, ზოგად საწარმოო დანახარჯების ბიუჯეტი, გაყიდვების თვითღირებულების ბიუჯეტი, საამქროს თვითღირებულების ბიუჯეტი, კომერციული ხარჯების ბიუჯეტი, ზოგადსაწარმოო ხარჯების ბიუჯეტი, ბიუჯეტის ანგარიშგება მოგებისა და ზარალის შესახებ, ფულადი სახსრების მოძრაობის ბიუჯეტი სრული თვითღირებულების ბიუჯეტი, საგადასახადო გადახდების.

სადისერტაციო ნაშრომში ჩვენ განვიხილავთ სწორედ საოპერაციო ბიუჯეტს (ნახ.12) [25,26].

საოპერაციო ბიუჯეტების სისტემაში შედის: გაყიდვების ბიუჯეტის, გაყიდვების ბიუჯეტის საფუძველზე იგება წარმოების ბიუჯეტი, რისთვისაც აუცილებელია გაყიდვების მოცულობის კორექტირება არა რეალიზებული პროდუქციის ნარჩენების ცვლილებებზე გარკვეულ პეროდში. არარეალიზებული პროდუქციის ნაშთების განსაზღვრისთვის მიზანშეწონილია ბრუნვის სიჩქარის განსაზღვრა. წარმოების ბიუჯეტი არის საფუძველი დანახარჯების ბიუჯეტის შედგენისთვის. აქ შედის: (პირდაპირი მატერიალური დანახარჯები, შრომის ანაზღაურების დანახარჯი.) პირდაპირი მატერიალური დანახარჯების ბიუჯეტი აიგება მასალების ნორმატიული ან დაგეგმილი (საშუალო) ფასების საფუძველზე. პირდაპირი შრომის ხარჯების ბიუჯეტის შედგენისას, უნდა იყოს აღებული სამუშაოების მოცულობები და ფასები, რომელითაც მიღებულია საწარმოში. პირდაპირი მატერიალური ხარჯები და პირდაპირი შრომის ანაზღაურების ხარჯები ჩაირთვებიან გაყიდული საქონლის, პროდუქციის, სამუშოს, მომსახურების თვითღირებულებაში.



ნახ.12. საოპერაციო ბიუჯეტის შემადგენელი კომპონენტები

მატერიალური დანახარჯების ბიუჯეტი ემსახურება მასალების შესყიდვის განსაზღვრას მომავალ პერიოდში მოცემული პერიოდისთვის საწყობში მასალების ფულადი სახსრების ნაშთების მოძრაობის გათვალისწინებით. საოპერაციო ბიუჯეტის კიდევ ერთი ძირითადი შემადგენელი ბიუჯეტია ზედნადები დანახარჯების ბიუჯეტი (ზოგადი წარმოება), რომელიც მოიცავს ორ ჯგუფს:

1. დანადგარების შენახვისა და ექსპლოატაციის ხარჯები,
2. ზოგადსაწარმოო ხარჯები მართვაზე.

ასევე საოპერაციო ბიუჯეტის შემადგენლობაში შედის კომერციული ხარჯების ბიუჯეტი და მმართველობითი (ადმინისტრაციის) ბიუჯეტი.

ნაშრომში განხილულია ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი ბიუჯეტები და შედგენილია მათი ბიზნეს-პროცესები.

მოგების და ზარალის ბიუჯეტის მომზადებას და საწარმოს ფულადი ნაკადების ფორმირებას ემსახურება გაყიდვების ბიუჯეტის მონაცემები.

იმისათვის, რომ დავითვალოთ ფულადი სახსრების მომავალი შემოდინება აუცილებლად უნდა დავყოთ დროში დაგეგმილი გაყიდვების მოცულობა გაყიდვების ამონაგები შემოსვლის ფაქტების მიხედვით. ამ

მიზნით, მუშავდება საწარმოს დებიტორული დავალიანების დაფარვის გრაფიკი, რომლის ასაგებად აიღება მონაცემები ამონაგების ინკასაციის კოეფიციენტის შესახებ (დებიტორული დავალიანების წილი გადახდილი დაგეგმილვადაში). ინკასაციის კოეფიციენტის გაანგარიშების მიზნით დგინდება დებიტორული დავალიანების დაძველების რეესტრები.

იმისათვის, რომ სწორად დაიგეგმოს ნაღდი ფულის გადინება მასალების შეძენაზე, აუცილებელია შედგეს მომწოდებლებთან და კრედიტორებთან ანგარისშწორების და კრედიტორული დავალიანების დაფარვის გრაფიკი რომელიც წარმოიქმნება შეძენილ რესურსებთან, შესრულებულ სამუშაოებთან დაკავშირებით [25,26].

შრომის ანაზღაურებაზე გადასახდელი თანხების ნაკადების ფორმირებისთვის იგება ხელფასის გადახდების გრაფიკი. ამ გათვლების შედეგების შედეგად შეიძლება განისაზღვროს მომავალი ნაშთები საკრედიტო ვალდებულებების, რომელიც საჭიროა საპროგნოზო ბალანსის შესავსებად.

საოპერაციო ბიუჯეტები ასევე საშუალებას გვაძლევს შევქმნათ ფინანსური ანგარიშგება [25,26].

ესენია ფინანსური შედეგების ბიუჯეტი - მოგებისა და ზარალის ან შემოსავლებისა და გასავლების ბიუჯეტი, ფულადი სახსრების მოძრაობის ბიუჯეტი და ბიუჯეტების ბალანსი.

იმისათვის, რომ შევადგინოთ მოგება ზარალის ბიუჯეტი აუცილებელია ინფორმაცია შემდეგი ბიუჯეტებიდან:

- 1) გაყიდვების წმინდა შემოსავალი გაყიდვების ბიუჯეტიდან;
- 2) პირდაპირი დანახარჯები მასალებზე, ძირითად საწარმოო პერსონალის შრომის ანაზღაურებაზე გაყიდვების მოცულობის რაოდენობრივი მაჩვენებლების გათვალისწინებით, ან გაყიდული საქონლის შეძენის ღირებულება გაყიდვების თ/ლ ბიუჯეტიდან;
- 3) ზოგადსაწარმოო ხარჯები, რომელიც უკავშირდება პროდუქტის გაყიდულ ნაწილს ამ ხარჯების ბიუჯეტიდან;



4) მმართველობითი ან ზოგადსამეურნეო ხარჯები შესაბამისი ბიუჯეტიდან;

5) კომერციული ხარჯები ან გაყიდვების ხარჯები შესაბამისი ბიუჯეტიდან.

საწყისი მონაცემების სახით წარმოების ბიუჯეტის შედგენისათვის გამოიყენება გაყიდვების ბიუჯეტის მაჩვენებლები ყველა ტიპის ნაკეთობების დაკვეთების, მარაგების ზომების, არსებული საწარმოო სიმძლავრეების მიხედვით.

მიმდინარე ფინანსურ დაგეგმვაში კიდევ შეიძლება ჩაირთოს სხვადასხვა ბიუჯეტების და სხვა ანგარიშგებების აგება.

შეიძლება დიდი განსხვავება იყოს ფულსა და მოგებას შორის. ნაღდი ფულის მიღების დაგეგმვა შეიძლება განხორციელდეს ფულადი სახსრების მოძრაობის პროგნოზის შედგენით. ამ დოკუმენტების შედგენის საფუძველია ფულადი ნაკადების ანალიზის მეთოდი. ყველა საოპერაციო და საინვესტიციო ბიუჯეტის საფუძველზე (გადახდების გრაფიკები) მუშავდება ფულადი სახსრების მოძრაობის უწყისი. ის იძლევა საშუალებას აეწყოს კონტროლი გადახდის უნარიანობაზე, უზრუნველყოფილ იქნას კომპანიის მიმდინარე მდგრადობა.

მოსალოდნელი ფულადი სახსრების შემოსვლის და შესაბამისად შემოსავლების განსაზღვრისათვის საფუძველი არის გაყიდვების ბიუჯეტი, ის ფორმირდება პროდუქციის მოწოდებაზე უკვე დადებულ ან დასადები ხელშეკრულებების, გასული წლების საწარმოო საქმიანობის ანალიზის და მისი სტრატეგიის ბაზაზე. გაყიდვების ბიუჯეტის შემუშავებისას გათვალისწინებულ უნდა იქნას საწარმოს ფინანსური რეაბილიტაციის ღონისძიებების განხორციელება [25,26].

ფულადი სახსრების მოძრაობის ბიუჯეტის ძირითადი ამოცანაა - შემოწმდეს სახსრების წყაროების (შემოდინება) რეალობა და დასაბუთდეს დანახარჯების (გადინება) საჭიროება, მათი წარმოქმნის სინქრონულობა, განისაზღვროს მოზიდული საშუალებების საჭიროების შესაძლო სიდიდე.

ფულადი სახსრების მოძრაობა იგეგმება ერთ წელზე ვადით დებიტორული დავალიანების გარდამავალი ნაშთების გათვალისწინებით, მისაღები გადახდებით და კლიენტებთან და მომწოდებლებთან ანგარიშსწორების განხორციელების გათვალისწინებით, და ასევე მყიდველების და მომწოდებლების, საწარმოს პერსონალთან, ერთიანი სოციალური დაბეგვრის და სხვადასხვა საგადასახადო გადასახადების ვალდებულებების ანგარიშსწორების პირობების გათვალისწინებით ძირითადი საქმიანობიდან ნაღდი ფულადი საშუალებების ძირითადი წყარო საინვესტიციო საქმიანობის სფეროში კონცენტრირებულია ფულადი სახსრების ნაკადები ძირითადი საშუალებების არამატერიალური აქტივების, ფასიანი ქაღალდების შემენიდან და გაყიდვებიდან, და სხვა გრძელვადიანი ფინანსური დაბანდებებიდან და ა.შ.

განვიხილოთ მოგების დაგეგმვის პირდაპირი მეთოდის მაგალითი. ამ მეთოდის პროცედურა ეფუძნება დაშვებას, რომ პროდუქციის გამოშვებისთვის საჭირო საშუალებების მოთხოვნის ცვლა უნდა იყოს გაყიდვების დინამიკის პროპორციული.

გაყიდვების მოცულობის გაზრდა 50% გავლენას ახდენს მრავალ მაჩვენებელზე. ივარაუდება, რომ რეალიზებული პროდუქციის თ/დ, ასევე კომერციული ხარჯები იცვლება რეალიზაციის ზრდის ტემპების პირდაპირ პროპორციულად, მაგრამ სესხებზე საპროცენტო განაკვეთი დამოკიდებულია მიღებულ ფინანსურ გადაწყვეტილებებზე.

საწარმოს ბალანსის პროგნოზი [25,26] - ეს არის მესამე ძირითადი ბიუჯეტი. ის თავის თავში გულისხმობს აქტივებისა და პასივების მდგომარეობის პროგნოზს აქტივებისა და ვალდებულებების არსებული სტრუქტურით და მისი ცვლილებით შემოსავლებისა და ხარჯების ბიუჯეტის შესრულების პროცესში, ფულადი სახსრების მოძრაობის ბიუჯეტს და საინვესტიციო ბიუჯეტს.

ბალანსის პროგნოზი ეფუძნება პერიოდის დასაწყისის ბალანსს, ბალანსის თითოეული სტატიის მოსალოდნელი ცვლილების

გათვალისწინებით. როგორც წესი ბალანსის პროგნოზის შემუშავება იწყება აქტივების დაგეგმვით, რამდენადაც, როცა ორგანიზაცია გეგმავს გაყიდვების გაზრდას მისი აქტივები იზრდება იმის გამო, რომ საჭიროა დამატებითი ფულადი სახსრების ჩადება უძრავ ქონებაში, მარაგების ზრდა, აღჭურვილობა, რომ გაიზარდოს წარმოება და გაყიდვები.

გაყიდვების ზრდასთან ერთად ასევე იზრდება მისი ვალდებულებები დაკავშირებული მასალების, ენერჯის, მაკომპლექტებელი მოწოდებების გადახდასთან დაკავშირებით, ანუ იზრდება კრედიტორული დავალიანება. აქტიური გაყიდვების პოლიტიკა, როგორც წესი, ზრდის დებიტორული დავალიანებას, რადგან უფრო მეტი საქონელი იყიდება განვადებით.

ბალანსის შესაბამისი საბალანსო პროგნოზის და შემოსავლების ბიუჯეტის დასაკავშირებლად გაანალიზებული უნდა იყოს საბრუნავი კაპიტალის ჯამის ცვლილება გაყიდვების მოცულობის ცვლილებასთან დამოკიდებულებაში. ამისთვის უნდა შეფასდეს ბალანსის შემდეგი სტატიები: ნედლეულის და საქონლის მარაგები, დაუმთავრებელი წარმოების და მზა პროდუქციის მოცულობა, დებიტორული დავალიანება, მომწოდებლებზე გადახდილი ავანსები, ფულადი სახსრები, მომავალი პერიოდის გასავლები. არასაბრუნავი აქტივების მომავალი საბალანსო ღირებულება შეიძლება იყოს დათვლილი უკვე არსებულ საბალანსო ღირებულებას ძირითადი საშუალებების და არამატერიალური აქტივების დაგეგმილი ხარჯების მიმატებით და ამ ჯამიდან პერიოდის ცვეთის და რეალიზებული ზედმეტი ძირითადი საშუალებების საბალანსო ღირებულების გამოკლებით [25,26].

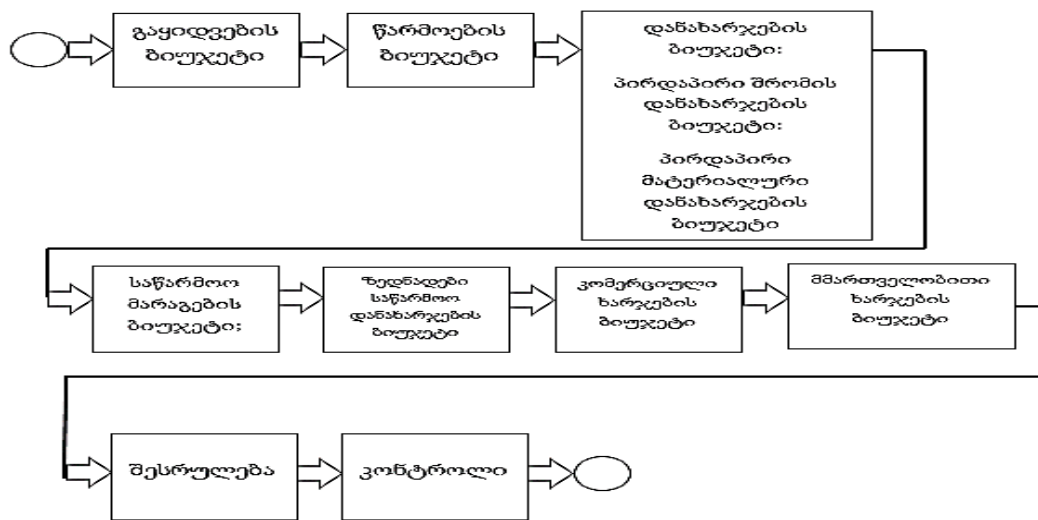
მონაცემები ძირითადი საშუალებების შეძენის შესახებ დაგეგმილ პერიოდში მოცემულია საინვესტიციო ბიუჯეტში.

ბალანსის პასივების დაგეგმვა იწყება კრედიტორული დავალიანების გაანგარიშებით, რომელიც მოიცავს საწარმოს ვალდებულებას მომწოდებლების წინაშე, პერსონალისა და ბიუჯეტის წინაშე. დარიცხული გადასახადები შეიძლება გამოითვალოს გადასახადის მიმდინარე ნაშთისა და

არსებული ნაშთების დაჯამებით და განხორციელებული საგადასახადო გადახდების გამოკლებით. საკუთარი კაპიტალი დაგეგმილი პერიოდის ბოლოსთვის უდრის პერიოდის დასაწყისისთვის არსებულ საკუთარ კაპიტალს დამატებული სუფთა მოგება, მოგების გადასახადისა და დივიდენდის გადახდის შემდეგ. გაუნაწილებელი მოგება ნაჩვენებია შემოსავლებისა და გასავლების ბიუჯეტში [25,26].

აქტივებისა და ვალდებულებების დაბალანსების და დაგეგმილი ბალანსის საბოლოო ვერსიის შედგენისას საჭიროა უზრუნველყოფილ იქნას საწარმოს დაგეგმილი გადახდისუნარიანობის დონე, რომელიც შეესაბამება აქტივებისა და პასივების სტრუქტურას.

ყოველივე ზემოდ აღნიშნულის გათვალისწინებით ჩვენს მიერ შემუშავდა საოპერაციო ბიუჯეტების შედგენის ქვე-პროცესი რომელიც მოიცავს ძირითად ბიუჯეტებს (ნახ.13).



ნახ. 13. საოპერაციო ბიუჯეტების ქვე ბიზნეს -პროცესი

### 3.2.3 საოპერაციო ბიუჯეტების შედგენის ქვე-პროცესების შემუშავება

#### გაყიდვების ბიუჯეტი

გაყიდვების ბიუჯეტი - არის საოპერაციო ბიუჯეტი, რომელიც შეიცავს ინფორმაციას დაგეგმილი გაყიდვების მოცულობის, ფასების და

მოსალოდნელი შემოსავლის შესახებ თითოეული სახის პროდუქციის რეალიზაციიდან. ამ ბიუჯეტის როლი იმდენად დიდია, რომ იწვევს საკუთარი ინფრასტრუქტურით ცალკეული ერთეულის შექმნის საჭიროებას, რომელიც ხარისხობრივად და მუდმივად ჩართულია ბაზრის შესწავლაში, პროდუქციის პორტფელის ანალიზში და ა.შ. როგორც წესი ეს არის მარკეტინგის საქმე. გაყიდვების ბიუჯეტის ხარისხი პირდაპირ აისახება ბიუჯეტირების პროცესზე და კომპანიის წარმატებაზე [27-29].

გაყიდვების ბიუჯეტის გაანგარიშების სირთულე გამოწვეულია იმით, რომ გაყიდვების მოცულობა ღირებულების თვალსაზრისით გამოითვლება პირდაპირი ანგარიშის მეთოდით პროდუქციის, საქონლის, სამუშაოს და მომსახურების ნორმატიული ან გეგმიური ფასების და ასევე ნატურალური მაჩვენებლების საფუძველზე სავარაუდო გაყიდვების მიხედვით. თუმცა გაყიდვების ბიუჯეტის შედგენისას ითვალისწინებენ არა მარტო საწარმოს წარმოების შესაძლებლობებს, არამედ ფაქტორებს, რომლებიც ახასიათებს საბაზრო კონიუქტურას. გაყიდვების მოცულობის პროგნოზირება იწყება პროდუქციის ან საქონლის, მომსახურების, არსებული მომხმარებლების ანალიზით. ამავე დროს ანალიზდება წინა პერიოდის გაყიდვების დონე, მომხმარებლების მოთხოვნები, ფასების დინამიკის გავლენა მოთხოვნების ცვლილებებზე. უფრო ზუსტად რომ ითქვას გაყიდვების მოცულობის გაანგარიშებისას გამოიყენება სტატისტიკური მეთოდები, ეკონომიკურ - მათემატიკური მოდელი, ანალიზი „დანახარჯები - მოცულობა - მოგება“, ექსპერტული შეფასებები და ა.შ., რომელიც საშუალებას იძლევა განისაზღვროს გაყიდვების ოპტიმალური მოცულობა და ღირებულება. შემოსავალი რეალიზაციიდან ბიუჯეტის ძირითად შემოსავლიან ნაწილს წარმოადგენს და ამავე დროს ის წარმოების პროგრამის და მზა პროდუქციის მარაგების მიზნობრივი დონის განსაზღვრის საფუძველია.

გაყიდვების ბიუჯეტის შედგენისას საჭიროა შემდეგი კითხვებზე პასუხის გაცემა [27-29]:

1. როგორი პროდუქცია უნდა გამოვუშვათ;

2. რა მოცულობით გაიყიდება ის (დროში დაყოფილი ინტერვალებით);
3. რა ფასი უნდა დადგინდეს;
4. გაყიდვების რამდენი პროცენტი იქნება გადახდილი იმავე თვეში, რამდენი შემდეგ თვეს და უნდა დადგინდეს და იქნება თუ არა საექვო ვალები.

ზოგადად, გაყიდვების ბიუჯეტის მიმართ დაწესებულია შემდეგი მოთხოვნები:

- ბიუჯეტი უნდა ასახავდეს მინიმუმ თვიურ ან კვარტლის გაყიდვების მოცულობას ნატურალური და ღირებულებითი მაჩვენებლებით;
- ბიუჯეტი დგინდება პროდუქციის მოთხოვნის გათვალისწინებით, გაყიდვების რეგიონების, მყიდველების კატეგორიების და სეზონური ფაქტორების გათვალისწინებით;
- ბიუჯეტი მოიცავს მოსალოდნელ ფულად ნაკადებს გაყიდვებიდან, რომელიც სამომავლოდ ჩართული იქნება ბიუჯეტში შემოსავლების ნაწილში ფულადი სახსრების ნაკადებში;
- გაყიდვებიდან ფულადი სახსრების პროგნოზირების პროცესში აუცილებელია ინკასაციის კოეფიციენტის გათვალისწინება, რომლებიც უჩვენებენ თვის გაყიდვების რა ნაწილი დაიფარა იმავე თვეში, მომდევნო თვეში, და უიმედო ვალებს.

*ძირითადი მაჩვენებლები რომლებიც გამოიყენება გაყიდვების ბიუჯეტის შედგენაში :*

შემოსავალი რეალიზაციიდან - ფულადი სახსრებია, რომელიც შემოდის რეალიზებულ საქონელში და მომსახურებაში გადახდილი თანხის სახით თვიურად, კვარტალში და წელში, იმ თანხების ჩათვლით, რომელიც მიღებულია საკუთარი წარმოების მზა პროდუქციის და ნახევარფაქრიკატების რეალიზაციიდან, სამუშაოებიდან და მომსახურებიდან, ნაყიდი ნაწარმის რეალიზაციიდან [27-29];

მოგება - ფულადი სახსრების ზრდა იმ პერიოდში, რომელიც ახასიათებს საწარმოს მართვის ეფექტურობას;

ხარჯები - რესურსების მოცულობა (სიმარტივისათვის ასახული ნაღდი ფულის სახით), გამოყენებული სამეურნეო საქმიანობაში დროის განსაზღვრულ პერიოდში.

გამოშვებული პროდუქციის მოცულობაზე დამოკიდებულების ხარისხის მიხედვით, ხარჯები იყოფა ცვლად და მუდმივად.

ცვლადი დანახარჯები მოიცავს ხარჯებს, რომელთა ზომა მერყეობს წარმოების მოცულობის დინამიკის პროპორციულად.

მათ მიეკუთვნება ნედლეულისა და საქონელის, ძირითადი წარმოების მუშების ხელფასი და ამ ხელფასზე დარიცხული სოციალური ანარიცხები და ა.შ

მუდმივი დანახარჯები - ეს არის დანახარჯი, რომლის აბსოლუტური მნიშვნელობა მუდმივია ან მერყეობს მცირე ოდენობით გამოშვებული პროდუქციის ოდენობის შემცირების ან გაზრდის პროცესში (ცვეთა, გაქირავებისა და წარმოების მართვის სხვა ხარჯებთან).

### **გაყიდვების ბიუჯეტის ფორმირება**

ზემოთ განხილულია ის ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ გაყიდვების ბიუჯეტზე. ეხლა კი დავახასიათოთ გაყიდვების ბიუჯეტის შედგენა [27-29].

კიდევ ერთხელ უნდა აღინიშნოს, რომ გაყიდვების ბიუჯეტი - ერთერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ბიუჯეტია კომპანიაში. ყველა კომპანიას არ შეუძლია პირველივე მიდგომით დაწეროს ის. აღმოჩნდა, რომ უფრო მარტივია დაგეგმო კომპანიის გასავლები, ვიდრე განსაზღვრო რამდენი უნდა შემოვიდეს რეალიზაციით.

მიზანშეწონილია გაყიდვების ბიუჯეტი მუშავდებოდეს იმ ინფორმაციის გათალისიწნებით, თუ როგორი რესურსები უნდა დაიხარჯოს იმისთვის, რომ ეს გაყიდვების ბიუჯეტი იყოს შესრულებული და თანაც მივიღოთ მოგება. ანუ, გაყიდვების ბიუჯეტის შედგენისას აუცილებელია

ყურადღება მივაქციოთ გასავლების (ხარჯების) ბიუჯეტს (საწარმოო და კომერციული) და დაგეგმილ მარგინალურ მოგებას. გარდა ამისა, გაყიდვების მართვისას მნიშვნელოვანია თვალყური ვადევნოთ არა მარტო საქონლის, სამუშაოების, მომსახურების დაგეგმილ გადატვირთების მაჩვენებლებს, არამედ ფულადი სახსრების შემოსავლისა და დებიტორული დავალიანების მაჩვენებლებს. ფულადი სახსრების მიღება შეიძლება ცალკე გრაფიკად აისახოს.

დაგეგმილი გადატვირთვების და ფულადი სახსრების შემოსავლის მონაცემების საფუძველზე განისაზღვრება დებიტორული დავალიანება და მისი დაფარვის ვადები.

ანალიზის ტიპები, რომლებიც წარმოდგენილი უნდა იყოს გაყიდვების ბიუჯეტში [27-29]:

- პროდუქციის ანალიზი (პროდუქციის ნომენკლატურა, საკუთარი წარმოების პროდუქცია, რეალიზაციისთვის შეძენილი საქონელი და ა.შ) ეხმარება თვალყური ვადევნოთ გაყიდვების რენტაბელობას და მარგინალურ მოგებას პროდუქციის სახეობების მიხედვით, განისაზღვროს, როგორი საქონელია მოთხოვნადი და როგორი არა;

- გაყიდვების გზების ანალიზი (საცალო, საბითუმო, ფილიალური ქსელური, საკომისიო ვაჭრობა და ა.შ.) იძლევა შესაძლებლობას გავიგოთ, როგორი გზებითაა შესაძლებელი საქონლის სწრაფი და მომგებიანი რეალიზაცია, დავითვალოთ მარგინალური მოგება ყველა გაყიდვის შესაძლებლობაზე;

- მომხმარებლების ანალიზი (მომხმარებლების ტიპები, კლასიფიკაცია შესყიდვების მოცულობის მიხედვით და ა.შ) შესაძლებლობას იძლევა განვსაზღვროთ დებიტორული დავალიანების დაფარვის ვადები, გამოვავლინოთ უიმედო და ვადაგადაცილებული დებიტორული დავალიანება, გავაკონტროლოთ გადახდების გრაფიკი თითოეული კლიენტის მიხედვით, დავაფორმროთ და გამოვიყენოთ



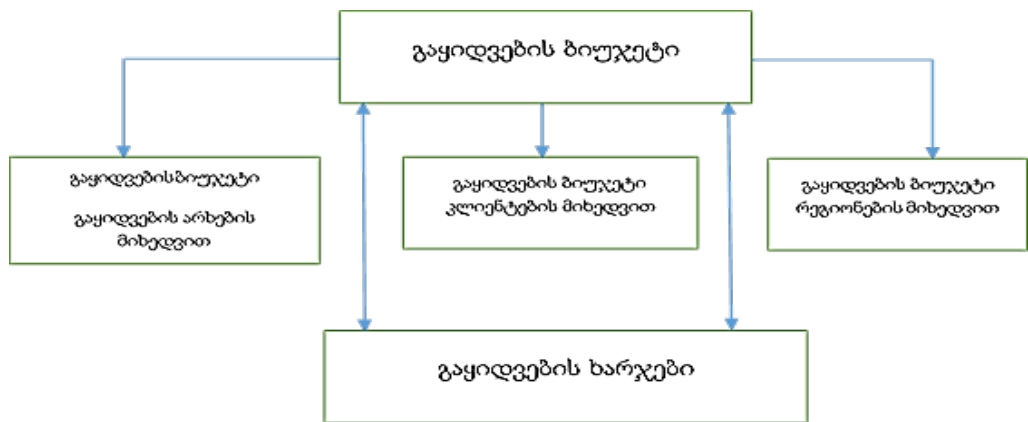
მუშაობაში კლიენტების საკუთარი ბაზა, მომგებიანი კლიენტების იდენტიფიცირების მიზნით, რომლებიც ყიდულობენ პროდუქციის დიდ მოცულობას ან მუშაობენ წინასწარ გადახდებზე;

- გეოგრაფიული ანალიტიკა დაგვეხმარება გაყიდვების ინტესივობის გაკონტროლებაში რეგიონების მიხედვით, მყიდველების შემსყიდველუნარიანობის გათვალისწინებით ყველა რეგიონისთვის.

- ანალიტიკა ქვე განყოფილების/მენეჯერების მიხედვით იძლევა შესაძლებლობას შეფასდეს თითოეული მენეჯერის მუშაობის ეფექტურობა, მათი გაყიდვების მოცულობა, გამომუშავებული კლიენტების ბაზა. ეს მონაცემები ასევე გამოიყენება შემდგომ თანამშრომლების მოტივაციისათვის.

გაყიდვების ბიუჯეტის მაგალითი გაყიდვების ხარჯების გათვალისწინებით ნაჩვენებია ნახ.14-ზე.

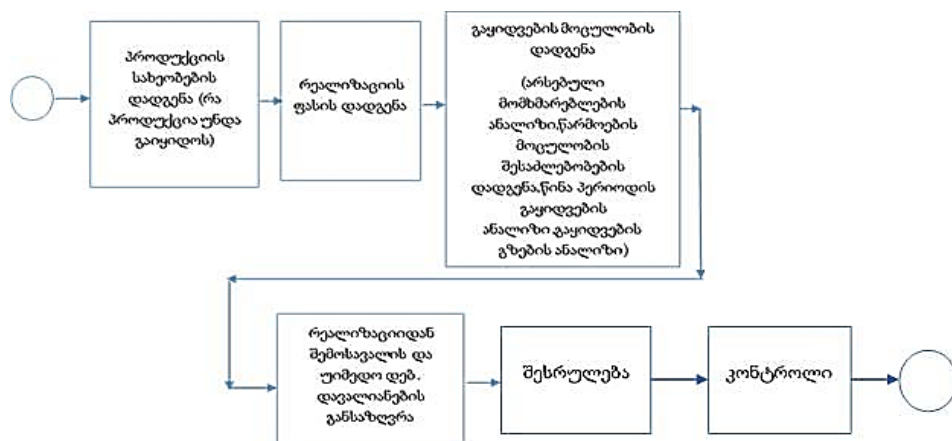
გაყიდვების ბიუჯეტი პრაქტიკულად წინასწარ განსაზღვრავ მოსალოდნელ ფულადი სახსრების შემოსვლას, რომლებიც აფორმირებს ბიუჯეტის შემოსავლიან ნაწილს. ამიტომ გაყიდვების დაგეგმვისას ძალიან მნიშვნელოვანია ინკასაციის კოეფიციენტების ჩვენება - მოსალოდნელი მისაღები ფულადი სახსრების პროცენტი განსაზღვრულ ინტერვალში (დეკადა, თვე, კვარტალი) პროდუქციის რეალიზაციის მომენტიდან უიმედო ვალების გათვალისწინებით.



ნახ.14. გაყიდვების ბიუჯეტის მაგალითი გაყიდვების ხარჯების გათვალისწინებით

გეგმის შემუშავებისას უნდა ვიყოთ თანმიმდევრული, გავითვალისწინოთ კომპანიისა და ბაზრის შესახებ არსებული ნიუანსი, და არ უნდა დაგვავიწყდეს გასული პერიოდის შეცდომებისა და მიღწევების გათვალისწინება. სასურველია ჩავატაროთ გათვლები თითოეული პროდუქტის ასორტიმენტის და გაყიდვის წერტილების მიხედვით. გეგმის შემუშავების შემდეგ აუცილებელია მუდმივი მონიტორინგი მისი განხორციელების ეფექტურობაზე და, თუ არ არსებობს შედეგები, ზომების მიღება, რომლებიც მიზნად ისახავს სიტუაციის გაუმჯობესებას [27-29].

ყველა ამ ზემოთ მოყვანილი ინფორმაციის ანალიზის შემდეგ, ჩვენს მიერ ჩამოყალიბებულ იქნა გაყიდვების ბიუჯეტის ქვე-ბიზნეს-პროცესი (ნახ.15).



ნახ.15. გაყიდვების ბიუჯეტის ქვე ბიზნეს-პროცესი

### წარმოების ბიუჯეტი

წარმოების ბიუჯეტი შეიცავს ინფორმაციას წარმოების ბიზნეს-პროცესის ფინანსურ-ეკონომიკური მაჩვენებლების ნაწილის შესახებ. წარმოების ბიუჯეტი უნდა შეიცავდეს როგორც მინიმუმ ინფორმაციას ნატურალური მაჩვენებლებით წარმოების მოცულობის შესახებ ანუ, აჩვენოს რამდენი და როგორი პროდუქცია უნდა იწარმოოს. ითვალისწინებს

წარმოების შესაძლებლობებს, ეყრდნობა გაყიდვების ბიუჯეტს და აგრეთვე გარე შესყიდვების მოცულობას. წარმოების მოცულობა იგეგმება როგორც დაგეგმილი გაყიდვების მოცულობა, პლიუს სასურველი პროდუქციის ნაშთი პერიოდის ბოლოს და მინუს მარაგები პერიოდის დასაწყისში. რთული მომენტია დაანგარიშდეს საჭირო მარაგების რაოდენობა პერიოდის ბოლოს. ერთის მხრივ დიდი მარაგები ხელს შეუწყობს ნედლეულის შესყიდვებზე დროისა და ფულის დახარჯვას, მაგრამ მეორეს მხრივ დიდი რაოდენობით გაჩერებული საქონელი, არის გაჩერებული ფული და დროში გადავადებული შემოსავალი. როგორც წესი ნაშთი საქონლისა პერიოდის ბოლოსთვის გამოიანგარიშდება შემდგომი გაყიდვების პროცენტულობით. ამან უნდა უზრუნველყოს წარმოების მოცულობის შეცდომები და კლიენტებთან ურთიერთობის ისტორია [31].

წარმოების ბიუჯეტი უნდა წარმოადგენდეს საწყის დოკუმენტს წარმოების პროცესების საოპერაციო მმართველობისათვის, ბუნებრივია, ამისთვის აუცილებელია უფრო დეტალური საწარმოო ანგარიშგება, მაგრამ ის უნდა იყოს შეთანხმებული წარმოების ბიუჯეტთან. ძალიან ხშირად ეს ასე არ ხდება [31].

სამწუხაროდ, პრაქტიკაში ხშირად ხდება, რომ წარმოების ბიუჯეტი არსად არ გამოიყენება გარდა საწარმოო-ეკონომიკური განყოფილებისა. აქ რა თქმა უნდა შეიძლება მოვიყვანოთ არგუმენტი, რომ საწარმოო-მმართველობითი ანგარიშგება გამოყენებული ბიუჯეტირებაში, ეს მხოლოდ ნაწილია მთლიანი წარმოების მმართველის ანგარიშგების, და ფინანსური ბიუჯეტების შედგენის მიზნებისთვის საკმარისი გამოვიყენოთ წარმოების ბიუჯეტი, ხოლო ოპერატიული მართვის მიზნებისათვის გამოიყენება უფრო მეტად დეტალური სისტემა ოპერატიული დაგეგმვის და ანგარიშგების. მაგრამ, როგორც პრაქტიკამ აჩვენა თუ გამოვიყენებთ ასეთ მიდგომას, მაშინ ეს ხელს შეუწყობს ბიუჯეტირების სისტემის გამიჯვნას კომპანიის მართვის რეალური პრაქტიკისგან. თუ შესაძლებელი იქნება ბიუჯეტის ასეთი გამიჯვნა იმისგან თუ რა ხდება სინამდვილეში მაშინ თანამშრომლები

სრულიად სამართლიანად ჩათვლიან, რომ ბიუჯეტირება ეს არის უბრალოდ ფორმების არასავალდებულო შევსება და ძალიან ძნელი იქნება მათი გადარწმუნება. ეს ნიშნავს, რომ წარმოების ბიუჯეტის შედგენისას აუცილებელია კორდინაცია წარმოების მუშაკებთან, ანუ, წარმოების ბიუჯეტი უნდა შედგეს საწარმოო დირექციაში საწარმოო-ეკონომიკური განყოფილების კონტროლის ქვეშ.

წარმოების ბიუჯეტი შეიძლება მოიცავდეს მაგალითად, მაჩვენებლების შემდეგ ჯგუფებს, რომლებიც ახასიათებენ "წარმოების" ბიზნეს-პროცესის ეფექტიანობას:

- წარმოების მოცულობა;
- საწარმოო სიმძლავრეების დატვირთვის %;
- აღჭურვილობის გამოყენების კოეფიციენტი;
- დაუმთავრებელი წარმოების დონე (შეიძლება გავზომოთ პროცენტებში წამოების მოცულობიდან);
- საგეგმო-სარემონტო სამუშაოების გრაფიკების შესრულების პროცენტი (დაგეგმილი რემონტი);
- შიდა და გარე ხარისხის სტანდარტებთან შესაბამისობა;
- შრომის მწარმოებლურობა (წარმოების მოცულობა ერთ ადამიანზე).

ამ დროს, წარმოების ბიუჯეტის მაჩვენებლების ნაწილი შეიძლება იყოს დათვლილი პროდუქციის ჯგუფების შესაბამისად, ხოლო ნაწილი - საწარმოო ხაზებით. გარდა ამისა, ერთ ხაზზე შეიძლება იწარმოოს პროდუქტები სხვადასხვა ჯგუფებიდან. ბუნებრივია, რომ ეს არის წარმოების ბიზნეს-პროცესის მაჩვენებლების ნაწილი. ღირებულებითი მაჩვენებლები იმყოფებიან საწარმოო ხარჯების ბიუჯეტში.

### **წარმოების ბიუჯეტის რეგლამენტი**

ხშირად გამოდის ისე, რომ კომპანიის თანამშრომლები იმდენად არიან დაკავებული წარმოების პროცესით, რომ ისეთი ნაკლებად მნიშვნელოვანი

ფუნქციისთვის, როგორცაა ბიუჯეტირება, დრო საერთოდ არ რჩებათ. ამიტომ, ძალიან ხშირად წარმოიქმნება პრობლემა ბიუჯეტირების პროცესში წარმოების მუშაკების ჩართვისა. საუბარია არაა იმაზე, რომ ბიუჯეტირების შემდგენების სიაში უნდა ჩაირთოს მუშები, მაგრამ, წარმოების მენეჯერები აუცილებლად უნდა იყვნენ ჩართული მოცემულ პროცესებში, თუნდაც ქვეგანყოფილების ხელმძღვანელების დონეზე [31].

წარმოების პროცესის კონტროლისთვის, ისევე როგორც სხვა ბიზნეს - პროცესის, შეიძლება გამოვიყენოთ ნებისმიერი ეფექტური ხერხები ფინანსურ - ეკონომიკური მაჩვენებლების გაუმჯობესებისათვის.

საკმაოდ ხშირად, საწარმოო კომპანიებში წარმოიქმნება კონფლიქტი კომერსანტებსა და მეწარმეებს შორის, ეს სხვათა შორის ასევე ვლინდება ბიუჯეტის შესრულების გეგმიურ-ფაქტიური ანალიზის ჩატარების დროს. როდესაც გამოვლენილია მნიშვნელოვანი გადახრები და იწყება მიზეზის ძებნა, კომერსანტებს შეუძლიათ დააბრალონ ყველაფერი მეწარმეებს, იმის მტკიცებულებით, რომ იყო დაგვიანებები მოთხოვნადი პროდუქციის წარმოებაში, რომელიც იძლევა მოგების დიდ ნაწილს. მეწარმეებს კი პირიქით, შეუძლიათ დააბრალონ კომერსანტებს, რომ ისინი სისტემატიურად ცვლიან თავის შეკვეთებს, რაც ხელს უშლის წარმოებას და იწვევს დიდ ხარჯებს.

ნაწილობრივ მოცემული პრობლემები შეიძლება გადაიჭრას, ბიუჯეტირების რეგლამენტის დაწესებით, რომლის ფარგლებშიც ასეთი ურთიერთ დამოკიდებულება უნდა გამოყოფილი იყოს მოქნილი ბიუჯეტირების ტექნიკით. გარდა ამისა ბიუჯეტირების პროცესში წამყვანი როლი უნდა შეადგინოს ფინანსურმა დირექციამ. საწარმოო-საგეგმო-ეკონომიკურ ნაწილში უნდა იყვნენ ეკონომისტები, რომლებიც კარგად ერკვევიან კომერციულ და წარმოების ბიზნეს-პროცესებში. ეს ხელს შეუწყობს არასწორი გადაწყვეტილებების მიღების თავიდან აცილებას ჯერ კიდევ დაგეგმვის პროცესში, ასევე, საშუალებას მოგვცემს შევისწავლოთ

სიტუაცია ფაქტის მოხდენის დროსვე, და გავიგოთ რა უნდა გაკეთდეს მომავალში პრობლემის გადასაჭრელად.

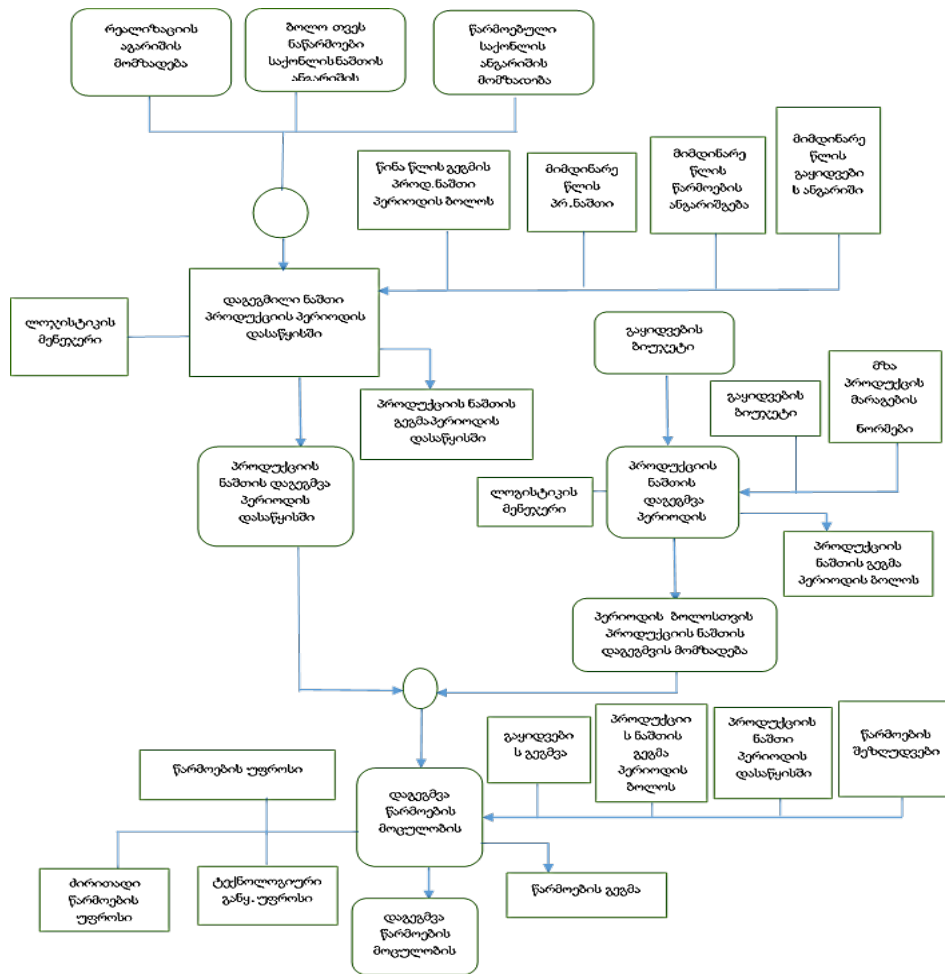
შემდეგ მოყვანილია ძირითადი ამოცანების მაგალითი, რომელიც შეიძლება შესრულდეს, წარმოების ბიუჯეტის ჩარჩოებში დაგეგმვის ფაზაში [31]:

- პროდუქციის ნაშთის დაგეგმვა ბიუჯეტირების პერიოდის დასაწყისში;
- პროდუქციის ნაშთის დაგეგმვა ბიუჯეტის პერიოდის ბოლოს;
- წარმოების მოცულობის დაგეგმვა;
- წარმოების ბიუჯეტის ფორმირება;
- წარმოების ბიუჯეტის შეთანხმება და კორექტირება;
- წარმოების ბიუჯეტის წინასწარი დამტკიცება.

განხილულია მაგალითი ძირითადი ფუნქციებისა, რომელიც შესაძლებელია შესრულდეს წარმოების ბიუჯეტის ფარგლებში აღრიცხვის, კონტროლისა და ანალიზის ეტაპზე:

- წარმოების მოცულობის ანგარიშის მომზადება;
- წარმოების ფაქტიური ბიუჯეტის შედგენა;
- წარმოების ბიუჯეტის შესრულების ანალიზი;
- წარმოების ბიუჯეტის შედეგების ანალიზის შეთანხმება და დამტკიცება.

ნახ.16-ზე მოყვანილია წარმოების რეგლამენტის სტრუქტურული ფორმა.



ნახ.16. წარმოების ბიუჯეტის რეგლამენტი

### წარმოების ბიუჯეტის პროცესი

წარმოების მოდელის ფორმირებისთვის, აუცილებელია ყურადღება გავამახვილოთ შემდეგ ძირითად მომენტებზე. სამწუხაროდ კომპანიებიდან ძალიან დაბალია დაგეგმვის დონე. ერთ-ერთი ფუნქციური სივრცე, სადაც გეგმები შეიძლება განსხვავდებოდეს კომპანიის რეალობიდან - ეს არის წარმოების დაგეგმვა. ითვლება, რომ აქ არ არის არაფერი რთული, არსებობს გაყიდვების გეგმა ნატურალური მაჩვენებლებით, არსებობს ნარჩენი მზა პრდუქციის ნორმატივები, არსებობს ინფორმაცია პერიოდის დასაწყისისთვის არსებული ნარჩენების შესახებ. ამ მონაცემებიდან გამომდინარე, საბალანსო თანაფარდობის თანახმად, შეიძლება დავითვალოთ წარმოების გეგმა, რომელიც ტოლი იქნება გაყიდვების ბიუჯეტისა, პლიუს ნორმატიული ნაშთები პერიოდის ბოლოს მინუს

ნაშთები პერიოდის დასაწყისისთვის [31]. საწარმოო ბიუჯეტის შედგენისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანია დათვლილ იქნას მისაწვდომი საწარმოო სიმძლავრეები, შემდეგ - საწარმოო სიმძლავრეები, საჭირო დაგეგმილი მოცულობის პროდუქციის წარმოებისათვის. საჭირო სიმძლავრეები დარდება ხელმისაწვდომს, შემდეგ დგინდება შესაძლო დისბალანსი და ატარებენ ღონისძიებებს შესაბამისობის უზრუნველყოფის მიზნით - მაგ: დანადგარების დატვირთვის შეცვლა და ხელმისაწვდომი სიმძლავრეების ზრდა.

მაგრამ პრაქტიკაში ხდება ისე, რომ ასეთი მეთოდი არ იძლევა საჭირო შედეგს, არ გაითვალისწინება საწარმოო-ტექნოლოგიური შეზღუდვები. წარმოებას ხომ თავისი დისკრეტულობა გააჩნია.

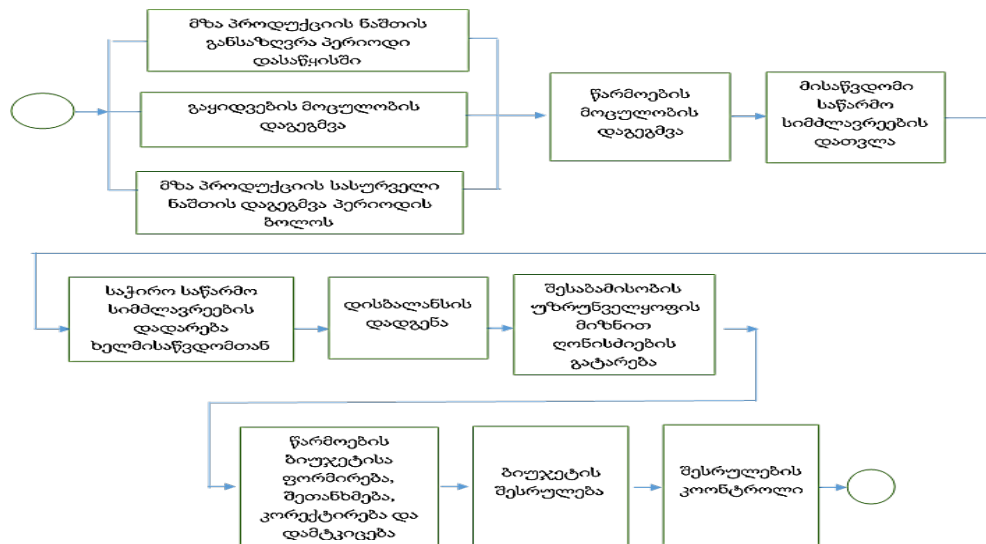
ყოველთვის არაა შესაძლებელია ვაწარმოთ საჭირო ვადებში ზუსტად იმდენი, რამდენიც გამოთვლილია ფორმულით, ამიტომ საჭიროა ციფრების კორექტირება, რომელიც მიღებულია გამოთვლების საფუძველზე, პროდუქციის შეზღუდვების გათვალისწინებით და, რაც მთავარია, ამ სამუშაოსთვის აუცილებელია წარმოების მუშაკების ჩართულობა და არ უნდა შემოიფარგლოს ეკონომისტებით.

წარმოების ბიუჯეტის შემუშავებისას ისევე როგორც სხვა ბიუჯეტის მოდელების შექმნის დროს, უნდა გვახსოვდეს, ერთი ძალიან მნიშვნელოვანი წესი. მოდელის სირთულე დამოკიდებულია ობიექტის სირთულეზე, რომლისთვისაც ეს მოდელი იგება. ამ შემთხვევაში წარმოების ბიუჯეტის მოდელი უნდა იყოს დამოკიდებული ასეთი ობიექტის ბიუჯეტირების სირთულეზე, როგორც არის „წარმოების“ ბიზნეს-პროცესი. ანუ, ეს არ არის აუცილებელი, ყოველთვის შევეცადოთ შეიქმნას რაც შეიძლება ზუსტი და რთული მოდელი. თუ წარმოების ბიზნეს-პროცესი არის საკმაოდ მარტივი, ამ დროს ძირითადი შემზღუდავი ფაქტორი არის ბაზარი, აზრი არ აქვს, რომ ძალიან რთული მოდელი ჩამოყალიბდეს. მართლაც, ამ შემთხვევაში ძირითადი წვლილი საბოლოო მაჩვენებლების აცდენაში ექნება გაყიდვების ბიუჯეტს. თუ კომპანიაში ძირითად შემზღუდავ ფაქტორებს წარმოადგენს



წარმოება, და წარმოების ბიზნეს-პროცესიც არის საკმაოდ რთული, ამ შემთხვევაში რა თქმა უნდა უნდა აიგოს უფრო რთული და უფრო ზუსტი წარმოების ბიუჯეტის მოდელი. ამის მერე უნდა დავგეგმოთ წარმოების ხარჯები, ანუ უნდა დაუკავშირდეს ერთმანეთს ნატურალური საწარმოო და ღირებულებითი მაჩვენებლები [31]. ბიუჯეტის მიღებისა და დამტკიცების შემდეგ იწყება შესრულება და კონტროლი.

ყველა ზემოთ მოცემული ინფორმაციის ანალიზის საფუძველზე ჩვენს მიერ ჩამოყალიბებულ იქნა წარმოების ბიუჯეტის ქვე ბიზნეს - პროცესი ნახაზზე ნაჩვენებია წარმოების ბიუჯეტის ქვე- ბიზნეს-პროცესი (ნახ.17).



ნახ.17. წარმოების ბიუჯეტის ქვე-ბიზნეს-პროცესი

**წარმოების პირდაპირი მატერიალური დანახარჯების ბიუჯეტი  
(ძირითადი მასალებისა და სასაქონლო-მატერიალური  
ფასეულობების მარაგების შესყიდვის ბიუჯეტი)**

წარმოების მოცულობის მონაცემებით შეიძლება პირდაპირი მატერიალური დანახარჯების ბიუჯეტის აგების დაწყება [32,33]. პირდაპირი მატერიალური დანახარჯებისა და სასაქონლო მატერიალური ფასეულობების ბიუჯეტი შეიცავს სამ ძირითად ნაწილს:

- ძირითადი მასალების (საჭიროება) ბიუჯეტი (ხარჯთაღრიცხვა );
- მასალების მარაგების ბიუჯეტი საბიუჯეტო პერიოდის დასაწყისსა და ბოლოს;

- მასალების შესყიდვის ბიუჯეტი.

ისინი ურთიერთდაკავშირებული არიან ერთმანეთთან: ძირითადი მასალების საჭიროების ხარჯთაღრიცხვა ემსახურება მასალების შესყიდვების გეგმის აგებას, მასალების მარაგები შემადგენელი ნაწილია შესყიდვების გეგმის, ყველა ერთად გამოიყენება წარმოებისთვის.

რომ შევადგინოთ პირდაპირი მატერიალური საწარმოო ხარჯების ბიუჯეტი აუცილებელია შემდეგი ინფორმაცია (ნახ.18):

- წარმოების მოცულობა ერთეულებში (ცალი, მეტრი, კილომეტრი, კომპლექტი...);
- მასალების რაოდენობა, რომელიც საჭიროა ერთეული პროდუქციის საწარმოებლად (გასავლების ნორმა);
- თითოეული ტიპის მასალის ერთეულის ღირებულება.

ამ ინფორმაციის დახმარებით განისაზღვრება პროდუქციის ერთეულის წარმოებისათვის ნორმატიული პირდაპირი მატერიალური ხარჯები, რომლებიც, თავის მხრივ განსაზღვრავს ბიუჯეტის დონეს პირდაპირი მატერიალური ხარჯებისა და არის ძირითადი საფუძველი პირდაპირი(ძირითადი) მასალების შესყიდვის ბიუჯეტის შემუშავებისა.



ნახ.18.ბიუჯეტის შესადგენად საჭირო ინფორმაცია

პირდაპირი მატერიალური ხარჯების ბიუჯეტის შედგენის დროს იგულისხმება, რომ უცვლელია მასალების ხარჯების ნორმები და მათი

ფასები. ამ პარამეტრების ცვლილების შემთხვევაში საბიუჯეტო პერიოდის განმავლობაში ბიუჯეტის მაჩვენებლები გადაიხედება [32,33].

ხანდახან მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ მასალების კონკრეტული რაოდენობა პოტენციური დანაკარგების ჩათვლით. ნედლეულისა და მასალების მოსალოდნელი დანაკარგების ბიუჯეტში ჩართვა საშუალებას გვაძლევს გავაკონტროლოთ რეალური დანაკარგების დონე, და თუ ის აღემატება საბიუჯეტოს, საჭიროა დაუყოვნებლივ მივიღოთ ზომები, რათა თავიდან იქნას აცილებული გადამეტებული ხარჯები.

მასალების გამოყენების ბიუჯეტი საფუძველია მასალების შესყიდვების ბიუჯეტის შედგენისა. მასალების შესყიდვის ბიუჯეტის შედგენისას აუცილებელია გავითვალისწინოთ ბიუჯეტირების პერიოდის ბოლოს მარაგების გარდამავალი ნაშთების წარმოქმნა, ბიუჯეტის შედგენაში უნდა მოხდეს კორექტირება პერიოდის დასაწყისში მარაგების დონის მიხედვით (ეს არის მარაგები მიმდინარე პერიოდის ბოლოს).

დაგეგმვისთვის საწარმოო მარაგები იყოფა მიმდინარე, მოსამზადებელ და სარეზერვოდ (სადაზღვევო) [32,33].

მიმდინარე მარაგი საჭიროა წარმოების მასალებით უზრუნველსაყოფად პერიოდისთვის ორ მიმდევრულ მოწოდებას შორის. თანაბარი მოწოდების პირობებში ის განისაზღვრება, როგორც ნამრავლი საშუალო დღიური ხარჯი მასალისა და მომდევნო მოწოდებებს შორის დროის ინტერვალზე.

მოსამზადებელი მარაგები იქმნება მასალების გადმოტვირთვის დროს, რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მიღების დროს, გამოყენებისთვის მზადების პროცესში. მისი ოდენობა განისაზღვრება წარმოების პირობებით, მასალების სახეობებით, სასაწყობო შენახვის პირობებით [32,33].

მასალების მარაგების თვალსაზრისით პერიოდის დასაწყისსა და ბოლოს მასალების შესყიდვის მოცულობასა და მისი გამოყენების რაოდენობას შორის არსებობს ბალანსი.

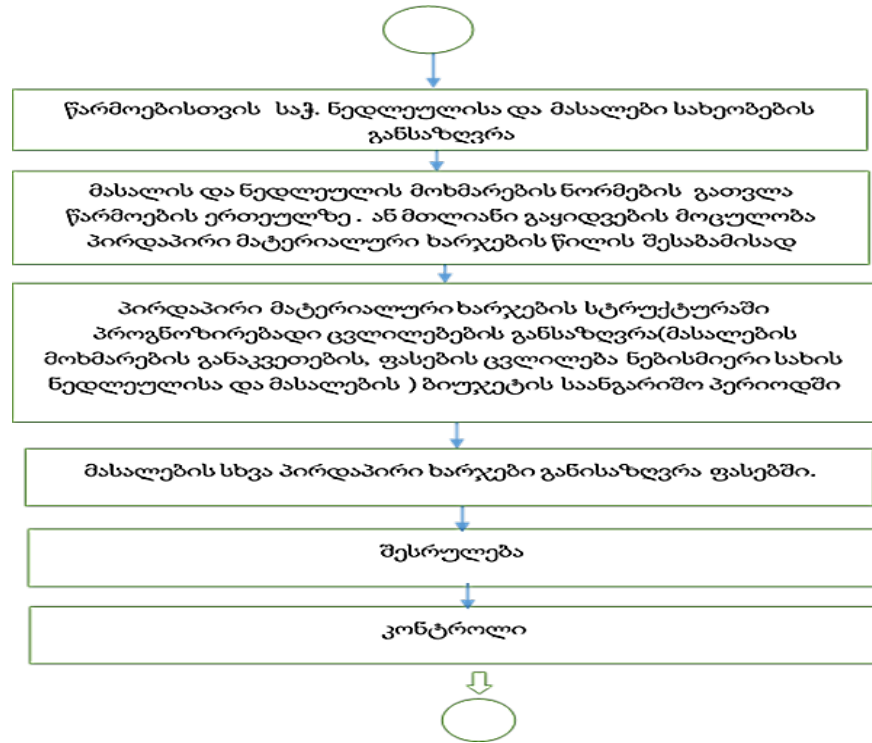
მასალების იმ რაოდენობის მოსამარაგებლად რომელიც უნდა მოვიმარაგო ბიუჯეტის განმავლობაში უნდა გავითვალისწინოთ სხვაობა პერიოდის ბოლოსა და პერიოდის დასაწყის შორის არსებული მასალების მარაგების სხვაობა.

შესყიდვების ბიუჯეტის შედგენისას აუცილებლად გასათვალისწინებელია ისეთი ფაქტორები, როგორცაა ფასის ზრდა, ფასდაკლება, სასესხო პირობები, შესაძლებელი შემცვლელი მასალები, სავალუტო კურსი და ასე შემდეგ. ხანდახან მასალების გამოყენების და შესყიდვის ბიუჯეტი შეიძლება შედგენილი იყოს ერთი დოკუმენტის სახით. მაგრამ თუ წარმოება იყენებს მასალის რამდენიმე სახეობას ბიუჯეტი კარგავს თავის ანალიტიკურობას, მცირდება ბიუჯეტირების კონტროლის ფუნქცია. ქვემოთ მოცემულია პირდაპირი მატერიალური ხარჯების ბიუჯეტის შედგენის თანმიმდევრობა (ნახ.19) [32,33]:

1. განისაზღვროს მასალების და ნედლეულის ყველაზე მნიშვნელოვანი სახეობები, რომელიც აუცილებელია პროდუქციის წარმოებისთვის;
2. გამოითვალოს მასალებისა და ნედლეულისთვის გასავლის ნორმები, რომელიც საჭიროა ერთეული პროდუქციის დასამზადებლად, ან მთლიანი გაყიდვების მოცულობისთვის პირდაპირი მატერიალური ხარჯების წილის პროპორციულად;
3. პირდაპირი მატერიალური ხარჯების სტრუქტურაში პროგნოზირებადი ცვლილება (მასალების ხარჯის ნორმების ცვლილების გამო, რომელიმე სახის ნედლეულზე ან მასალაზე ფასების ცვლილების გამო) აუცილებლად უნდა დაკორექტირდეს საბიუჯეტო პერიოდის შესაბამის თვეში;
4. სხვა პირდაპირი ხარჯები მასალებზე უნდა განისაზღვროს ფასებში ერთეულ პროდუქციაზე და დაგეგმილ გაყიდვების მოცულობაზე, ყველა თვეში ბიუჯეტირების პერიოდში.

მნიშვნელოვანია ბიუჯეტის წარმატებული შესულება და მისი კონტროლი.

ნახ.19-ზე ნაჩვენებია პირდაპირი მასალების ხარჯვის ბიუჯეტის ბიზნეს-პროცესი.



ნახ.19. პირდაპირი მატერიალური ხარჯების ბიუჯეტის შედგენის ქვე ბიზნეს-პროცესი

### პირდაპირი შრომის დანახარჯების ბიუჯეტი

პირდაპირი მატერიალური ხარჯების ბიუჯეტის შედგენის შემდეგ, ან იმავდროულად, შეიძლება შევადგინოთ პირდაპირი შრომის ანაზღაურების ხარჯების ბიუჯეტი.

მოცემული ბიუჯეტი ასახავს საწარმოს დანახარჯებს ძირითადი წარმოების პერსონალის ხელფასზე და განსაზღვრავს აუცილებელ სამუშაო დროს საათში, რომელიც საჭიროა დაგეგმილი წარმოების მოცულობის შესრულებისთვის. იმისათვის, რომ დავითვალოთ ძირითადი მუშაკების გამოყენების საერთო დრო, საჭიროა წარმოების მოსალოდნელი მოცულობა გავამრავლოთ ერთეული პროდუქციის დამზადებისთვის საჭირო შრომის

მოცულობაზე, შემდეგ მიღებული მოთხოვნები სამუშაო დროზე გავამრავლოთ ერთი ადამიან-საათის ღირებულებაზე.

**შრომის ანაზღაურების დანახარჯები მოიცავს პირდაპირ და არაპირდაპირ ხარჯებს.** პირდაპირი ხარჯები მოიცავს ხარჯებს, რომლებიც პირდაპირ და ეკონომიკურად მიეკუთვნება გარკვეული სახის მზა პროდუქტს. ძირითადი მასალების მსგავსად შრომის ხარჯები ითვლება ცალ ცალკე წარმოების და გაყიდვის ხარჯების თვალსაზრისით. აქაც გამოიყენება ბიუჯეტის შედგენის ორი მეთოდი: ნორმირების მეთოდი და ანალიტიკური მეთოდი [34,32].

დამხმარე მუშაკების, მენეჯერების, ხელოსნების, ზედამხედველებისა და სხვა დამხმარე პერსონალის შრომის ხარჯები, რომლებიც არაა დამოკიდებული წარმოების მოცულობაზე არ შეიძლება პირდაპირ და ეკონომიკურად გადატანილ იქნას გარკვეული ტიპის მზა პროდუქციაზე, და მათ უწოდებენ ირიბ (არაპირდაპირი) ხელფასის ხარჯებს.

მსგავსად დამხმარე მასალების ხარჯებისა, ირიბი ხარჯები შრომის ანაზღაურებაზე შედის, ან ზოგადასწარმოო ხარჯებში ბიუჯეტში (მაგალითად, დამხმარე პერსონალის ხელფასი), ან მმართველობითი ხარჯების ბიუჯეტში (მაგალითად, ადმინისტრაციულ-მმართველობითი პერსონალის ხელფასი). შრომის ანაზღაურების ირიბი ხარჯები მიეკუთვნება ცალკეული სახის პროდუქტების თვითღირებულებას და პროპორციულად ნაწილდება ხარჯთაღრიცხვის ნორმის თანახმად პროდუქციის ერთეულზე.

შრომითი ხარჯების დაყოფა პირდაპირ და არაპირად დიდწილად დამოკიდებულია კონკრეტულ სიტუაციებზეა.

პირდაპირი შრომის ხარჯების ბიუჯეტი ეფუძნება წარმოების ბიუჯეტს, შრომის პროდუქტიულობასა და პერსონალის შრომის ანაზღაურების განაკვეთებს, რომელიც პირდაპირ ჩართულია პროდუქციის დამზადებაში [34,32].

ძირითადი წარმოების პერსონალის ხელფასის ბიუჯეტის შედგენისას აუცილებელია ორი კომპონენტის გამოყოფა:

- შრომის ანაზღაურების ფიქსირებული (მუდმივი) ნაწილი;
- შრომის ანაზღაურების შეთანხმებადი (ცვლადი) ნაწილი.

თუ ხელფასის დანახარჯების ბიუჯეტის შედგენის მომენტისათვის კომპანიას დაგროვილი აქვს გადასახდელი ხელფასის კრედიტორული დავალიანება, უნდა შედგეს მისი დაფარვის გრაფიკი (იმავე სქემით რაც მასალების დავალიანების დაფარვის გრაფიკი).

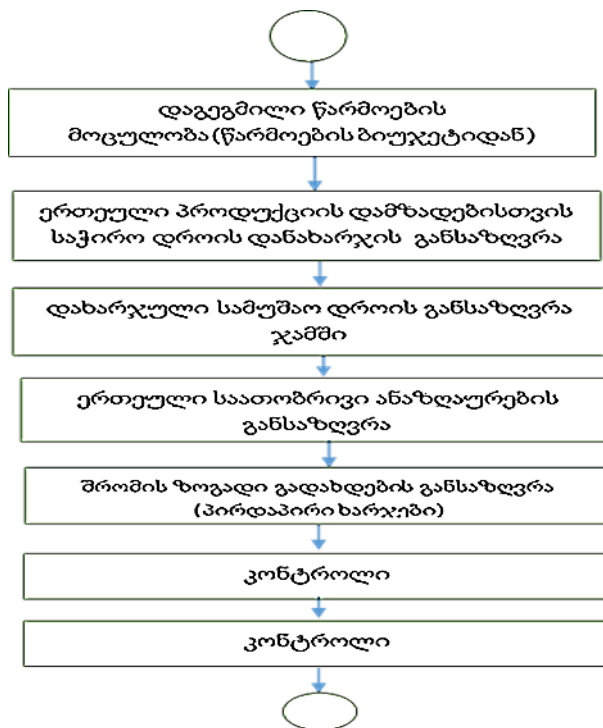
პირდაპირი შრომის ხარჯების ბიუჯეტის შედგენის თანმიმდევრობა შემდეგია (ნახ.20) [34,32]:

1. შრომის ანაზღაურებაზე პირდაპირი საწარმოო ხარჯების და პერსონალის თანამდებობრივი პოზიციის ყველაზე მნიშვნელოვანი სახეობების ჩამოყალიბება, რომლის ხელფასის დანახარჯებიც პირდაპირ პროპორციულია გაყიდვების მოცულობისა და შეიცვლება გაყიდვების მოცულობის ცვლილების შესაბამისად მთელი ბიუჯეტის პერიოდში;

2. თითოეული პროდუქციაზე კაცი - საათში დათვლილ (ან დაზუსტებულ) იქნას შრომის მოცულობის ნორმატივები და ერთი კაცი - საათის ღირებულება, ორგანიზაციის სატარიფო პირობების საფუძველზე. ამ მოცემულობის საფუძველზე და წარმოების მოცულობაზე დაფუძნებით განისაზღვროს პირდაპირი სახელფასო დანახარჯების საერთო სიდიდე პროდუქციის წარმოებაზე;

3. ბიუჯეტში აისახოს შრომის ხარჯების შესაძლო ინდექსაცია მოცემულ საბიუჯეტო პერიოდში და შეტანილ იქნას კორექტირება ბიუჯეტის შესაბამის პერიოდში საათობრივი ანაზღაურების ცვლილების საშუალებით;

4. შედგენილ იქნას პირდაპირი შრომის დანახარჯების ბიუჯეტი დაგეგმილი პერიოდისთვის და გამომუშავებული ხელფასის გადახდის გრაფიკი ორგანიზაციაში მიღებული სალაროს დღების და ხელფასის საავანოს ნაწილის გადახდის ვადების შესაბამისად. პირდაპირი შრომის ანაზღაურების ხარჯების ბიუჯეტის ქვე-ბიზნეს-პროცესი ნაჩვენებია ნახ.20-ზე.



ნახ.20. პირდაპირი შრომის ანაზღაურების ხარჯის ბიუჯეტის შედგენის ქვე ბიზნეს-პროცესი

### საწარმოო მარაგების ბიუჯეტი

მას შემდეგ რაც შედგება წარმოების, მასალებზე პირდაპირი ხარჯების, პირდაპირი შრომის ხარჯების და სხვა საწარმოო ხარჯების ბიუჯეტი, შეიძლება დავითვალოთ წარმოებული პროდუქციის თვითღირებულება და შევადგინოთ წარმოების მარაგების ბიუჯეტი.

წარმოების მარაგების ფორმირება აუცილებელია რათა უზრუნველყოფილ იქნას მოცემული მოცულობის პროდუქციის წარმოება. წარმოების მარაგების გაანგარიშების საფუძველია წარმოების ბიუჯეტი. ის უნდა გამოხატავდეს დაგეგმილი ნედლეულის და მასალების მარაგების დონეს. ბიუჯეტი მზადდება ღირებულებითი გამოსახულებით და მიზანმიმართულია ნედლეულის შეუფერხებლად მიწოდების უზრუნველყოფაზე, სავარაუდო გაყიდვების უზუსტობებზე[35,36].



წარმოების მარაგების ბიუჯეტი შეიცავს ინფორმაციას, რომელიც აუცილებელია ძირითადი ბიუჯეტის ორი ძირითადი ფინანსური დოკუმენტის მოსამზადებლად:

- მოგება ზარალის ანგარიშგების პროგნოზი - რეალიზებული პროდუქციის საწარმოო თვითღირებულების მონაცემთა მომზადების ნაწილში;

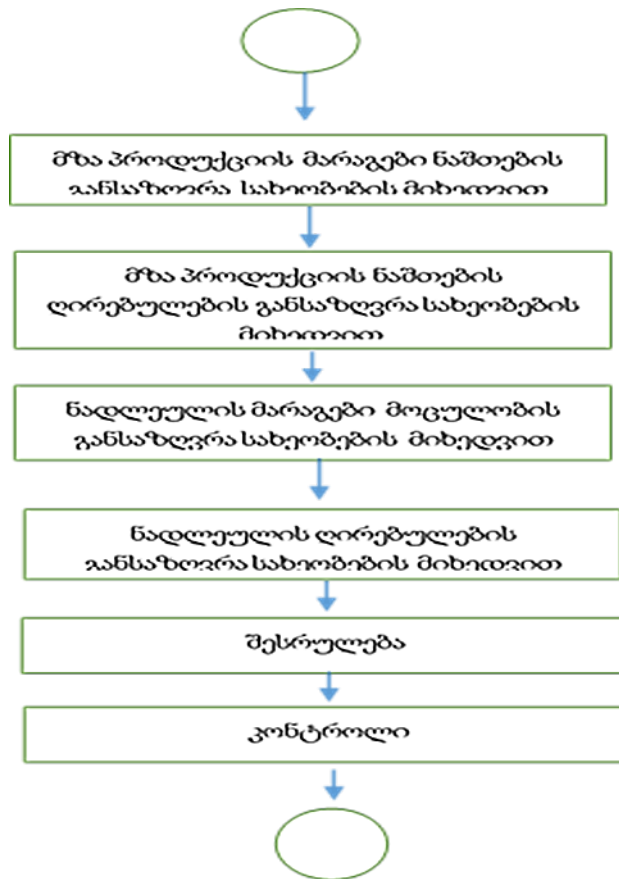
- ბალანსის პროგნოზი - ნორმირებული საბრუნავი საშუალებების (ნედლეულის, მასალების და მზა პროდუქციის მარაგები) მდგომარეობის შესახებ მონაცემთა მომზადების ნაწილში დაგეგმილი პერიოდის ბოლოს. დაუმთავრებელი წარმოების მოცულობა განისაზღვრება პროდუქციის წარმოების ტექნოლოგიური თავისებურებებიდან გამომდინარე.

წარმოების მარაგების ბიუჯეტი შეიცავს ინფორმაციას თითოეული სახეობის მარაგის შესახებ, აქვს ფულადი და ნატურალური გამოსახულება და შეიცავს დაგეგმილ მაჩვენებლებს მზა პროდუქციის, დაუმთავრებელი წარმოების და მასალების მიხედვით წარმოების მარაგების ბიუჯეტის ქვე ბიზნეს პროცესი წარმოდგენილია [35,36]. ნახ.21-ზე მოცემულია წარმოების მარაგების ქვე - ბიზნეს-პროცესი.

იმისათვის, რომ შევაფასოთ მზა პროდუქციის მარაგები ფულად ერთეულში, აუცილებელია დავითვალოთ ერთეული პროდუქციის დაგეგმილი თვითღირებულება.

გამოირჩევა თვითღირებულების აღრიცხვისა და კალკულირების შემდეგი მეთოდები [35,36]:

- თვითღირებულებაში ხარჯების მთლიანი ჩართვის მეთოდი, ანუ „სტანდარტ - კოსტინგი“ (მატერიალური, შრომის და სხვა რესურსების დანახარჯების მოქმედი ნორმების გამოყენება; ხარჯების დაყოფა პირდაპირ და არაპირდაპირად);



ნახ.21. წარმოების მარაგების ქვე-ბიზნეს-პროცესი

- არასრული, რაიმე პრინციპით ხარჯების თვითღირებულებაში შეყვანის შეზღუდვის მეთოდი ანუ „დირექტ-კოსტინგი“ (ყურადღება ექცევა მხოლოდ პირდაპირი ხარჯების ჯამს, რომლებიც დაკავშირებულია შპა პროდუქციასთან).

ერთეული პროდუქციის თვითღირებულების კალკულაციის შედგენაში გამოიყენება:

- მასალა-ნედლეულის, ნახევარფაბრიკატების და სხვა მაკომპლექტებლების სპეციფიკაციები;
- ტექნოლოგიური რუქები დროის საოპერაციო ნორმებითა და ფასებით;
- საწარმოში მოქმედი ნორმებისა და ნორმატივების სისტემა;
- საწარმოო ზედნადები ხარჯების ბიუჯეტი.

მზა პროდუქციის თვითღირებულებაში შედის ასევე დაუმთავრებელი წარმოების ნაშთი. დაუმთავრებელი წარმოება - ეს არის პროდუქცია რომელსაც არა აქვს გავლილი ყველა სტადია, გათვალისწინებული ტექნოლოგიური პროცესით, და ასევე ნაკეთობები, რომლებიც არ არის დაკომპლექტებული, არ აქვს გავლილი შემოწმება და ტექნიკური მიღება.

გამოშვებული პროდუქციის დაგეგმილი თვითღირებულება უდრის წარმოების დაგეგმილ ხარჯებს, რომელიც კორექტირდება დაუმთავრებელი წარმოების ნაშთების ცვლილებით:

დაგეგმილი პერიოდის ბოლოსთვის დაუმთავრებელი წარმოების მარაგების დაგეგმვისას გაითვალისწინება წარმოების სრული ციკლი. დაუმთავრებელი წარმოების მოცულობის გაანგარიშება სხვადასხვა დარგში შეიძლება იწარმოოს რამდენიმე მეთოდით, წარმოების ხასიათიდან გამომდინარე.

ძირითადი მასალების მარაგების სიდიდე პერიოდის ბოლოსთვის იგეგმება წარმოების მოთხოვნების მიხედვით მომდევნო პერიოდისთვის. მასალების მარაგების სიდიდის განსაზღვრისას გაითვალისწინება დრო:

- მასალების გზაში ყოფნა ანგარიშის გადახდიდან ადგილზე მოსვლამდე (სატრანსპორტო მარაგი);
- მიღება, გადატვირთვა, დასაწყობება (მოსამზადებელი მარაგი);
- მიმდინარე დასაწყობებული მარაგის და სადაზღვევო (საგარანტიო) მარაგის სახით ყოფნა;
- მომზადება წარმოებისათვის (ტექნოლოგიური მარაგები).

დროის გაანგარიშება ტარდება ორგანიზაციის კონკრეტული პირობების და დარგობრივი სპეციფიკის გათვალისწინებით.

აღსანიშნავია, რომ მარაგების ნაშთების ოპტიმალური ოდენობის დადგენა (ანუ დონე, როდესაც ერთობლივი დანახარჯები იქნება მინიმალური) პერიოდის ბოლოს წარმოადგენს საკმაოდ რთულ ამოცანას.

არსებობს რიგი გამოყენებითი მოდელი მარაგების ნაშთების ოპტიმალური დონის დადგენისა, რომელთაგან ყველაზე ცნობილია მოდელი EOQ (გამოიყენება ნედლეულის და მასალების მარაგებისათვის) და მოდელი EPR (გამოიყენება მზა პროდუქციის მარაგებისათვის) [35,36].

მას შემდეგ რაც დადგინდება მზა პროდუქციის მიზნობრივი ნაშთები, შეიძლება რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულების კალკულაციის ჩატარება.

რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულება ტოლია, პერიოდის დასაწყისში არსებული მზა პროდუქციის და წარმოებული პროდუქციის თვითღირებულების ჯამისა, გამოკლებული პერიოდის ბოლოს არსებული მარაგის თვითღირებულება [35,36].

თავის მხრივ გარკვეულ პერიოდში წარმოებული პროდუქციის თვითღირებულება ტოლია, პირდაპირი მატერიალური დანახარჯებისა მასალებზე, პირდაპირი შრომის ხარჯებისა და წარმოების ზედნადები ხარჯების ჯამისა.

### **ზოგადსაწარმოო (ზედნადები) ხარჯების ბიუჯეტი**

ზოგადსაწარმოო (ზედნადები) ხარჯების ბიუჯეტი ასახავს ყველა ხარჯების მოცულობას, დაკავშირებულს წარმოების ორგანიზებასთან, მომსახურებასთან და მართვასთან.

**ზედნადებ ხარჯებს ახასიათებს შემდეგი ძირითადი მახასიათებლები [27,38]:**

- მათ აქვთ კომპლექსური ხასიათი;
- წარმოიქმნებიან წარმოების ქვეგანაყოფებში;
- არ შეიძლება მათი პირდაპირი გზით გადატანა პროდუქტზე, თუ ის გამოიშვება ერთზე მეტი რაოდენობით;
- გადანაწილდება ირიბი გზით მზა პროდუქციის სახეობებსა და დაუმთავრებელ წარმოებას შორის.

ზოგადსაწარმოო ხარჯების ბიუჯეტის შედგენისას ზედნადები დანახარჯები იყოფა მუდმივ და ცვლად ხარჯებად. მუდმივი დანახარჯები (საამქროს კონტროლიორების, კაპიტალური და მიმდინარე რემონტის გამყოფილების მუშაკების გამომუშვებული ხელფასი, აღჭურვილობის ამორტიზაცია და ასე. შ) იგეგმება წარმოების მოთხოვნებიდან გამომდინარე, და ცვლადი - როგორც ნორმატივები, მაგალითი, ძირითადი საწარმოო მუშაკის შრომის ხარჯები.

ფულადი სახსრების ნაკადების მოძრაობის დასაგეგმად უნდა შედგეს ზოგადსაწარმოო ხარჯების კრედიტორული დავალიანების გადახდისა და დაფარვის გრაფიკი.

ყველაზე დიდ სირთულეს წარმოადგენს ზედნადები ხარჯების დაყოფა დანახარჯების ობიექტების მიხედვით : კონკრეტული სახის გამომუშვებულ პროდუქციაზე, სტრუქტურული ქვეგანყოფილების (საამქროების) მიხედვით. დაყოფის ბაზად შეიძლება იყოს აღებული ის მაჩვენებელი, რომელიც ყველაზე მეტად შეესაბამება ზედნადებ ხარჯებს კონკრეტული საწარმოო ქვეგანყოფილებისა [27,38].

როგორც წესი, ხარჯების განაწილების ბაზა უცვლელი რჩება საბიუჯეტო პერიოდის განმავლობაში, თუმცა, როდესაც იგი აღარ შეესაბამება მიღებულ სამრეწველო და ტექნოლოგიურ პროცესებს, იგი ექვემდებარება გადასინჯვას. იცვლება რა განაწილების ბაზა, საგეგმო-ეკონომიკური განყოფილება ცვლის პროდუქციის თვითღირებულების მნიშვნელობას.

პრაქტიკაში ზედნადები ხარჯების დაყოფისათვის დანახარჯების ობიექტების მიხედვით ირჩევენ დაყოფის შემდეგ ბაზებს:

პირდაპირი ხარჯები (მოხმარებული მასალების ღირებულების, და საწარმოო მუშაკების ძირითადი ხელფასების პროცენტი);

წარმოების მუშაკების ხელფასი;

წარმოების მუშების დაგეგმილი მუშაობის დრო (კაც-საათი);

მანქანა-საათები;

ძირითადი მასალების ღირებულება;

წარმოების მოცულობა ფიზიკურ ან ღირებულებით ერთეულში;

განაწილება დადგენილი ნორმატიული განაკვეთების პროპორციულად,

შერჩეული მეთოდი უნდა შეესაბამებოდეს მიღებულ წარმოების და ტექნოლოგიურ პროცესებს, უნდა იყოს მაქსიმალურად ახლოს ფაქტიურ ხარჯებთან მოცემული სახის პროდუქციისათვის. დაყოფის ბაზის არჩევასა უნდა ვიხელმძღვანელოთ დარგობრივი მეთოდური რეკომენდაციებით თვითღირებულების აღრიცხვისათვის, დაგეგმისათვის და კალკულირებისათვის; თუ ასეთი არ არსებობს - ეკონომიკური არსით და საწარმოს საქმიანობის თავისებურებებით.

ზედნადები ხარჯების ბიუჯეტი (ზოგადი წარმოება) მოიცავს ორი ჯგუფის ხარჯებს [27,38]:

ხელსაწყო-დანადგარების შენახვისა და ექსპლოატაციის ხარჯი;

საამქროს ზოგადი ხარჯები მართვაზე.

**აღჭურვილობის შენახვისა და ექსპლოატაციის ხარჯები მოიცავს:**

- საწარმოო ტექნიკისა და სატრანსპორტ საშალებების ამორტიზაციას;
- წარმოების მანქანა-დანადგარების მიმდინარე მოვლა და რემონტი;
- მანქანა-დანადგარების ენერგეტიკული ხარჯები;
- ხელსაწყო-დანადგარების და სამუშო ადგილების მომსახურება დამხმარე წარმოების მიერ;
- იმ წარმოების მუშების გამომუშავებული ხელფასი, რომლებიც მოემსახურებიან მანქანა-დანადგარებზე (რემონტის სპეციალისტები);
- მასალების, ნახევარ ფაბრიკატების, მზა პროდუქციის შიდა ტრანსპორტირების ხარჯები;
- დანაკარგები წარმოების გაჩერებებისგან;

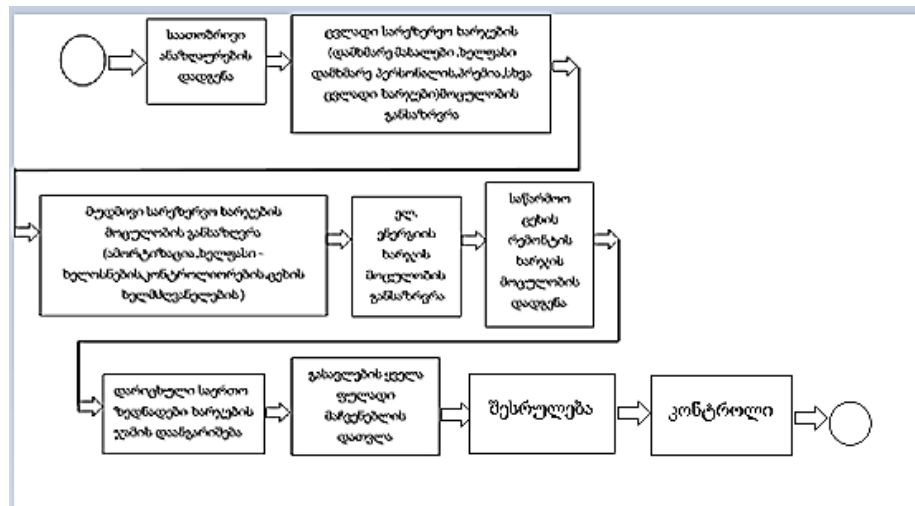
- სხვა ხარჯები დაკავშირებული აღჭურვილობის გამოყენებასთან.

**ზოგად-საამქრო მართვის ხარჯები შეიცავს [ 27.28]:**

1. დანახარჯები, დაკავშირებული წარმოების მომზადებასთან და ორგანიზებასთან;
2. საამქროს მართვის აპარატის შენახვა;
3. საამქროს სხვა თანამშრომლების შენახვა;
4. წარმოების შენობების და ნაგებობების ამორტიზაცია;
5. წარმოების შენობა-ნაგებობების რემონტი;
6. ხარჯები სამუშაო პირობების გასაუმჯობესებლად და უსაფრთხოების ტექნიკისათვის ;
7. კადრების კვალიფიკაციის ამაღლებაზე და მომზადებაზე გაწეული ხარჯები;
8. სხვა ზოგად-სასაამქრო არასაწარმოო შინაარსის ხარჯები.

შეიძლება ითქვას, რომ ზოგადსაწარმოო ხარჯებს აქვს ორივე თვისება - როგორც პირობითად-ფიქსირებული ისევე პირობითად - ცვლადი. თუმცა აღრიცხვის პროგრესულ სისტემებზე გადასვლით, მაგალითად ბიზნეს პროცესებით აღრიცხვაზე, ზოგადსაწარმოო (ირიბი) ხარჯების დიდი ნაწილი შეიძლება გადავიდეს პირდაპირი დანახარჯების კატეგორიაში, ვინაიდან შესაძლებელია მოცემული დანახარჯები პირდაპირ იყოს აღრიცხული პროდუქციის სახეობების მიხედვით, რომლების გამოშვებაზედაც ისინი იყო გაწეული [27,38].

ზოგადსაწარმოო ხარჯების განაწილების არჩეული მეთოდი უნდა შეესაბამებოდეს მიღებულ საწარმოო და ტექნოლოგიურ პროცესებს, მაქსიმალურად ახლოს უნდა იყოს მოცემული ტიპის პროდუქციის ფაქტიურ ხარჯებთან. ნახ.22-ზე წარმოდგენილია ჩვენს მიერ აგებული ზოგადსაწარმოო ხარჯების ბიუჯეტის ქვე- ბიზნეს - პროცესი.



ნახ.22. ზოგადსაწარმოო ხარჯების ბიუჯეტის ქვე-ბიზნეს - პროცესი

## კომერციული ხარჯების ბიუჯეტი

აქ განიხილება ყველა პოტენციური ხარჯი, რომელიც დაკავშირებულია პროდუქციის რეალიზაციასთან და მომსახურებასთან განსაზღვრული დროის მონაკვეთში (მომავალში). ასეთი ბიუჯეტის შემუშავების ამოცანა, როგორც წესი, ეხება გაყიდვების განყოფილებას. ამავე დროს დოკუმენტის გაანგარიშება უნდა იყოს დაკავშირებული შესაბამის ბიუჯეტთან. როგორც წესი რაც უფრო დიდია კომერციული ხარჯები, უფრო დიდია გაყიდვების მცულობა და პირიქით[39].

კომერციული ხარჯების ბიუჯეტი ფორმირდება გაყიდვების ბიუჯეტის შედგენის შემდეგ. კომერციული ხარჯები მოიცავს ყველაფერს რაც დაკავშირებულია პროდუქციის რეალიზაციასთან. უმრავლესობა პროდუქციის გაყიდვების ხარჯები იგეგმება პროცენტული შეფარდებით გაყიდვების მოცულობასთან. სიდიდე დაგეგმილი პროცენტისა დამოკიდებულია პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლზე.

იმისთვის რომ მარკეტინგის განყოფილებამ ხარისხიანად შეასრულოს თავისი სამუშაო გაყიდვების და კომერციული ხარჯების ბიუჯეტის შედგენისას აუცილებელია განხილულ იქნას შემდეგი:

კომერციული ხარჯების გაანგარიშება უნდა შეესაბამებოდეს გაყიდვების მოცულობას.



- არ უნდა ველოდოთ გაყიდვების მოცულობის ზრდას, თუ იმავდროულად დაგეგმილია გაყიდვების სტიმულირებისთვის ფინანსური ღონისძიებები შემცირება;
- გაყიდვების დანახარჯების უმრავლესობა იგეგმება პროცენტული შეფარდებით რეალიზაციის მოცულობასთან - სიდიდე ამ შეფარდების დამოკიდებულია საქონლის სასიცოცხლო ციკლზე;
- გაყიდვის ხარჯები შეიძლება დაჯგუფდეს მრავალი კრიტერიუმით, რაც დამოკიდებულია საბაზრო სეგმენტაციაზე.
- რეალიზაციის დანახარჯების მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენს დანახარჯები დაკავშირებული საქონლის წინ წაწევასთან - ეს განსაზღვრავს პრიორიტეტებს კომერციული ხარჯების მართვაში.

კომერციული ხარჯები შეიძლება დაკლასიფიცირდეს ბევრი კრიტერიუმით, ძირითადი რომელთაგანი არის : პროდუქციის სახეობები, მყიდველების კატეგორიები, რეალიზაციის გეოგრაფია, კონკურენტების საქმიანობა სასაქონლო ბაზრის ცალკეულ სეგმენტზე. კომერციული ხარჯების მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენს რეკლამის ხარჯები და ბაზარზე საქონლის წინ წაწევა [39].

პროდუქტის გაყიდვებთან და მარკეტინგულ საქმიანობასთან დაკავშირებული მიმდინარე ხარჯების დაგეგმვა არის მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი ფუნქცია და საერთო ბიუჯეტის ფორმირების წინაპირობაა.

კომერციული ხარჯების ბიუჯეტის შედგენისას განისაზღვრება დანახარჯები, რომლებიც უზრუნველყოფენ პროდუქციის გადატვირთვის დროულობასა და სისრულეს და მის წინ წაწევას ბაზარზე ბიუჯეტირების პერიოდში [39].

კომერციული ხარჯები იყოფა:

- ცვლადი ხარჯები, რომელიც დამოკიდებულია კონკრეტული პროდუქტის გაყიდვების მოცულობაზე, რეგიონსა და ზოგადად საქონლის გადატვირთვაზე საწარმოში.

- პირობითად-მუდმივი ხარჯები, დაკავშირებული კომერციულ საქმიანობასთან და რომელიც ნაწილდება პროდუქციაზე მოქმედი სააღრიცხვო პოლიტიკის თანახმად.

ცვლადი კომერციული ხარჯები გამოითვლება გაყიდვების ბიუჯეტის ფორმირების შემდეგ, რომელიც განსაზღვრავს რეალიზებადი პროდუქციის ასორტიმეტსა და რაოდენობას, რაც ადგენს სავარაუდო კონტრაგენტებს, ღირებულებას და გადახდის პირობებს[39].

როგორც წესი, მომხმარებლების საპროგნოზო მოთხოვნების დაგეგმვა და გაყიდვების ხარჯების პროგნოზის ფორმირება ხორციელდება კომერციული სამსახურით, რომელიც აკავშირებს ხარჯებსა და გაყიდვების მოცულობას, და კლასიფიცირებას უკეთებს შესაბამის ხარჯებს შემდეგი კრიტერიუმებით:

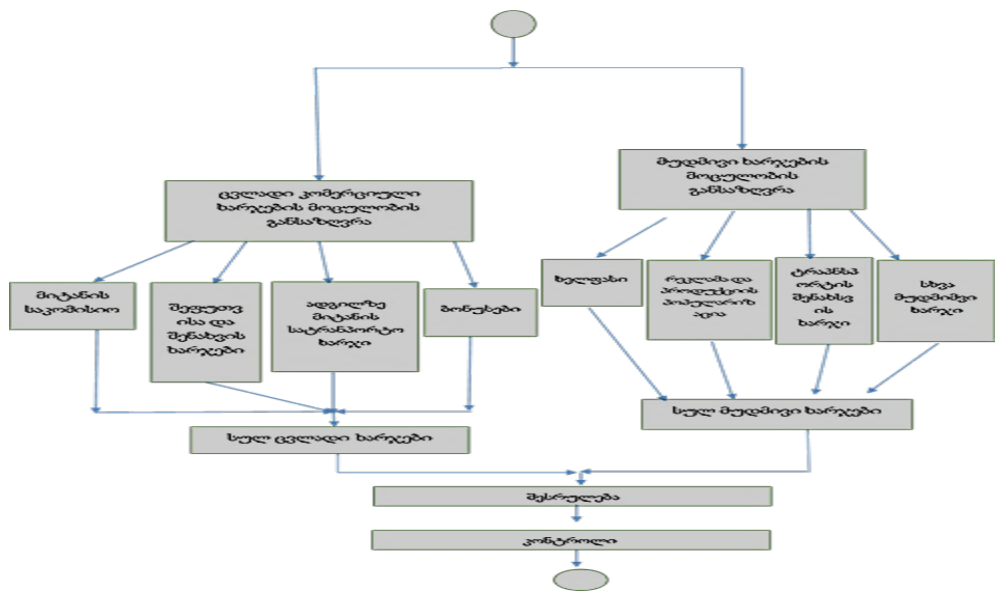
1. სატრანსპორტო მომსახურება და ტვირთის ტრანსპორტირება;
2. საწყობების და ტრანსპორტის იჯარა;
3. რეკლამისა და მარკეტინგული ღონისძიებები, მიმართული გაყიდვების გაზრდაზე და გაყიდვების ბაზრის დასაპყრობად;
4. პროდუქციის შეფუთვის, დასაწყობებისა და შენახვის ხარჯები;
5. იმ სტრუქტურული დანაყოფების ხარჯები, რომელიც დაკავშირებულია კომერციულ საქმიანობასთან;
6. სატრანსპორტო საშუალებებს შენახვის ხარჯი;
7. ქონების სადაზღვეო მომსახურება;
8. განბაჟებისა და ექსპორტის ხარჯები;
9. საკომისიო გადასახადი, გადახდილი რეალიზატორებზე და სხვა საშუამავლო ორგანიზაციებზე;
10. გაყიდვის ადგილას პროდუქციის შენახვის ფართობების მომსახურების, და გამყიდველების ხელფასის ხარჯი;
11. რეკლამის ხარჯები;
12. წამომადგენლობით ხარჯები;
13. სხვა მსგავსი ხარჯები.

ხარისხიანი დაგეგმვა, ანალიზი და დანახარჯების დასაბუთება, რომელიც მიმართულია მაქსიმალური სარგებლის მისაღებად, ხორციელდება პასუხისმგებელი შემსრულებლების მიერ, რომელიც დაინტერესებული გაყიდვების გაზრდით, გაყიდვების ხარჯების ოპტიმიზაციით და ბიუჯეტის მაჩვენებლების შესრულებით. პრიორიტეტულობა კომერციული ხარჯების მართვაში და მენეჯერების მოტივაცია დგინდება საწარმოს ხელმძღვანელობის მიერ საწარმოში მიღებული მარკეტინგული პოლიტიკის და პრემიების საკითხებში დებულებების თანახმად.

კომერციული ხარჯების განსაზღვრისა და შეჯამების შემდეგ ბიუჯეტის განხილვა იწყება და ხდება დამტკიცება. ბიუჯეტის დამტკიცების შემდეგ იწყება შესრულება და შესრულების კონტროლი.

როგორც უკვე ავღნიშნეთ არაა აუცილებელი ბიუჯეტის ყველა მუხლი ყოველდღე იყოს გადამოწმებული, მაგრამ მისი კონტროლი მნიშვნელოვანია გადახრების აღმოსაფხვრელად.

ნახ.23-ზე წარმოდგენილია კომერციული ხარჯების ბიუჯეტის ქვე-ბიზნეს-პროცესია მოცემული.



ნახ.23 კომერციული ხარჯების ბიუჯეტის ქვე-ბიზნეს-პროცესი

## ადმინისტრაციული ხარჯების ბიუჯეტი

სპეციალისტების უმრავლესობა ბიუჯეტირების პროცესში არ უთმობს საჭირო ყურადღებას ადმინისტრაციულ ხარჯებს. თუმცა ასეთი ხარჯების კონტროლი მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს კომპანიის მართვაში, და ასევე ხარჯების საერთო მოცულობის დაგეგმვასა და ანალიზში. ადმინისტრაციული ხარჯების განსაკუთრებულება იმაში მდგომარეობს რომ ისინი პირდაპირ არ არიან დაკავშირებული სამეურნეო საქმიანობის მოცულობასთან. ხშირად საოპერაციო საქმიანობის მოცულობის შემცირების დროს შეიძლება გაიზარდოს ადმინისტრაციული ხარჯები. როგორ გადავწყვიტოთ ეს პრობლემა? აღნიშნული ამოცანის გადაჭრის მიზნით უნდა შედგეს ადმინისტრაციული ხარჯების რეალური ბიუჯეტი [42].

ძირითადი მიდგომა: ბიუჯეტირების პროცესი მრავალმხრივია, ამიტომ ხარჯების სტატიების ფორმირებისთვის გამოიყენება სხვადასხვა მეთოდები. მთავარია ბიუჯეტისადმი მიდგომა, როგორც სტატიების ასევე თანამედროვე ბიზნესის პირობების თავისებურებების გათვალისწინებით [42].

განვიხილოთ ადმინისტრაციული ხარჯების ბიუჯეტის ფორმირების ძირითადი მეთოდები.

პირველი მეთოდი არის ადმინისტრაციული ხარჯების შეზღუდვა გარკვეული პროცენტით [42]. მაგალითად:

- მმართველების რაოდენობა პროცენტებში ძირითადი მუშაკების რაოდენობასთან მიმართებაში;
- მმართველების სახელფასო ფონდი პროცენტებში ძირითადი მუშაკების სახელფასო ფონდთან მიმართებაში;
- ადმინისტრაციული ხარჯები, როგორც რეალიზაციის მოცულობის პროცენტული წილი და ა.შ.

ამჟამად ეს მეთოდი იშვიათად გამოიყენება. ამის ახსნა არის ძალიან მარტივი. თანამედროვე ტექნოლოგიური პროცესების განუყოფელი ნაწილია

მათი ავტომატიზირება, რაც იწვევს ძირითადი წარმოების მუშაკების რაოდენობის შემცირებას. ამავე დროს, ადმინისტრაციული და მართვის პერსონალის რაოდენობა უცვლელი რჩება. ასეთ პირობებში, ადმინისტრაციულ-მმართველობითი აპარატის პროცენტული მაჩვენებელი ძირითადი მუშაკების რაოდენობასთან შედარებით იზრდება.

შეიძლება წარმოიქმნას საწინააღმდეგო სიტუაცია. კომპანიამ განახორციელა ავტომატიზაცია, წარმოების თანამშრომლების რაოდენობა შემცირდა, წარმოების მოცულობა მნიშვნელოვნად გაიზარდა. შედეგად, საჭიროა მეტი მყიდველების შეკვეთები, საჭიროა მოიძებნოს ახალი საბითუმო მომწოდებელი, გაფართოვდეს გაყიდვის ბაზრები. ასეთ შემთხვევაში კომპანია არ შეამცირებს მმართველების რაოდენობას, პირიქით - გაზრდის. შესაბამისად გაიზრდება ხარჯები, თან არა მარტო ხელფასის სახით, გაყიდვების მარკეტინგის, ლოჯისტიკის, იურიდიული და ბუღალტერიის განყოფილებებში;

მეორე მეთოდი [42] - პოსტფაქტორული (მიღწეულიდან). მეთოდის არსი მდგომარეობს შემდეგში: ბოლო პერიოდის ადმინისტრაციული ხარჯები ინდექსირდება ინფლაციის დონით. ამ მეთოდის გამოყენებისას მნიშვნელოვანია საწარმოთა სტრუქტურებსა და ბიზნეს პროცესებში ცვლილებების გათვალისწინება. მაგალითად, გასულ წელს შეიძლება მომხდარიყო ასეთი ცვლილება: შეიქმნა ახალი განყოფილებები (აქტიური გაყიდვის განყოფილება, განვითარების განყოფილება, სატენდერო შესყიდვების განყოფილება), ცალკეული ფუნქციები გაიტანეს აუთსორსინგზე (ქოლ-ცენტრი, მარკეტინგი, ბუღალტერია, დაცვა);

მესამე მეთოდი [42] - ადმინისტრაციული ხარჯების მიზმა საბოლოო შედეგებზე (მაგალითად, ადმინისტრაციული ბიუჯეტის დამოკიდებულება მოგებაზე). უმეტესობა მფლობელებისა და ტოპ მენეჯერების ამჯობინებენ ამ მეთოდის გამოყენებას, რამდენადაც ის მართლაც ეფექტურია. თუმცა, ადმინისტრაციული ხარჯების აბსოლუტურად მთელი მოცულობის საბოლოო შედეგთან მიზმა ძნელად რეალიზებადია. ასეთი მეთოდი

ოპტიმალურად გამოიყენება ფინანსური დირექტორის, გაყიდვების განყოფილების შრომის ანაზღაურების ფონდის დაგეგმვაში. გაყიდვების განყოფილებაში;

მეთოდზე მეთოდი - სახელშეკრულებო. მეთოდის არსი შემდეგშია: ადმინისტრაციული ბიუჯეტი დაიგეგმება მკაცრად დადებული ხელშეკრულების და მათში განსაზღვრული თანხების შესაბამისად საკანცელარიო საქონლის, ორგტექნიკის და სხვას შესყიდვისთვის [42].

ამრიგად, მმართველობითი(ადმინისტრაციული) ხარჯების ბიუჯეტის ბიზნეს- პროცესის აგებში მონაწილეობს შედეგი ხარჯები :

- მართველობითი აპარტის ხელფასი დაზღვევის ანარიცხებით;
- სამივლინებო ხარჯები;
- დაცვისა და ხანძარსაწინააღმდეგო მომსახურების, უსაფრთხოების

სამსახურის ხარჯები;

- სატელეფონო და ასაკანცელარიო ხარჯები;
- საინფორმაციო, სააუდიტორო, საკონსულტაციო მომსახურების ხარჯები
- კავშირის მომსახურება;

ადმინისტრაციული ხარჯების ბიზნეს-პროცესის მაგალითი ნაჩვენებია ნახ.24-ზე [42].

განვიხილოთ თითოეული ხარჯის სტატიის ბიუჯეტირების თავისებურება.

საოფისე და საკომუნიკაციო ხარჯების დაგეგმვისას საჭიროა თავდაპირველად შემოწმება, გამოიყენება ისინი თუ არა პირადი მიზნებისთვის. ამ სტატიების დამუშავებისას ხშირად ყენდება ლიმიტი ქალაქდზე, ინტერნეტსა და სატელეფონო საუბრებზე.

სატრანსპორტო ხარჯების სტატიების ჩამოყალიბება ითვალისწინებს გარე გადამზიდავების მომსახურების ხარჯების პროგნოზს, საკუთარი ავტოტრანსპორტის არსებობას (როგორც წესი, საუბარია მსუბუქ ავტომობილებზე).

ხშირად ადმინისტრაციული ხარჯების ბიუჯეტში არ არის გათვალისწინებული საინფორმაციო ტექნოლოგიების განვითარება, პროგრამული უზრუნველყოფის შეძენა. თუ ეკონომისტი ამ საკითხზე ამახვილებს ყურადღებას ადმინისტრაციული დეპარტამენტების ხელმძღვანელების წინაშე, მას შეუძლია დაჟინებით მოითხოვოს ასეთი ხარჯის ჩართვა ბიუჯეტში. ასეთ შემთხვევაში, ეკონომისტმა უნდა აიძულოს ქვეგანყოფილებები, რათა დაფიქრდნენ იმაზე, თუ რა სახის ახალი



ნახ. 24 ადმინისტრაციული ხარჯების ბიუჯეტის ქვე ბიზნეს - პროცესი

პროგრამული უზრუნველყოფა გამოიყენონ თავიანთი მუშაობისთვის და რას მისცემს ეს კომპანიას მთლიანობაში.

თუ კომპანია უკვე იყენებს რომელიმე სისტემას, მაშინ ადვილია დაიგეგმოს მათი განახლების მომსახურების ხარჯები, რადგანაც სისტემას ემსახურება მიმწოდებელი კომპანია და კომპანია ყოველთვის ურად გადაურიცხავს მას სააბონენტო გადასახადს.

ქირის, შენობების, დანადგარების ამორტიზაციის ხარჯების დაგეგმვა ყველაზე მარტივია: ცვეთის კოეფიციენტი ცნობილია, ხოლო ძირითადი საშუალებების განახლება იშვიათად იგეგმება. რაც შეეხება საიჯარო ქირას, მისი თანხა ნაჩვენებია ხელშეკრულებაში.

განსახილველ სტატიათან დაკავშირებით მნიშვნელოვანია დავაწესოთ წესი: განყოფილების უფროსებმა ბიუჯეტის შედგენისას უნდა

განსაზღვრონ როგორი კომპიუტერული ტექნიკა მოიხოვს განახლებას და საჭირო არის თუ არა ახალი საოფისე ავეჯი.

ხშირად ბიუჯეტში არ შედის სასამართლო ხარჯები. თუმცა, თუ მიმდინარე დროს პრეტენზიები უკვე გადაეგზავნება კონტრაქტორებს, თუ უკვე მიმდინარეობს სამართალ გარჩევები, მაშინ უნდა იყოს დაგეგმილი სასამართლოს, საექსპერტო მომსახურების, იურისტის საქმიანი მივლინებების (მგზავრობის, ცხოვრების) ხარჯები.

საკონსულტაციო მომსახურება შეიძლება ერთჯერადი იყოს, მაგრამ კომპანიები ამჯობინებენ წლიური მომსახურებით სარგებლობას. როგორც წესი, ეს არის ბუღალტერია [42]. თუ კომპანია ვალდებულია გაატაროს სავალდებულო აუდიტი, ასეთი ხარჯები ბიუჯეტში შეიტანება. აუცილებელია ჩატარდეს კონსულტანტის/აუდიტორის შერჩევის ეკონომიკური დასაბუთება, მოთხოვნილ იქნას დეტალური შეფასებები და მომსახურების ღირებულების კალკულაცია [42].

საანგარიშსწორებო-სალაროს და საბანკო მომსახურების ხარჯების დასაგეგმად, უნდა არსებობდეს ინფორმაცია გახსნილი ანგარიშების რაოდენობაზე, საბანკო ტარიფებზე სხვადასხვა მომსახურებისათვის, ანგარიშზე ფულადი სახსრების მოძრაობის მოცულობაზე, სხვა მომსახურების მოცულობაზე [42].

უნდა გვახსოვდეს, რომ ბანკები თავიანთი მოსახურების საკომისიოს გადახდას აწარმოებენ თვითონ, ანუ ისინი თვითონ ჩამოიწერენ კონტრაქტში დაფიქსირებულ თანხას კომპანიის ანგარიშიდან. შესრულებული სერვისების სტანდარტული აქტები არ მოიძებნება, მაგრამ შეგიძლიათ იხილოთ ასეთი თანხები საბანკო ანგარიშების ამონაწერებში. ბანკები დამატებით საფასურს იღებენ ცნობების გაცემაში, ამონაწერების დუბლიკატებში სასამართლოსთვის. ეს თანხები ასევე უნდა იყოს დაგეგმილი ბიუჯეტში [42].



### 3.3. ოპერატიული მართვის ბიზნეს-პროცესის შემუშავება

#### 3.3.1. ზედა დონის ბიზნეს პროცესის შემუშავება

ანგარიშსწორების ანგარიშზე ფაქტიური შემოსავლის და ფულადი სახსრების ხარჯვის კონტროლის მიზნით აუცილებელია ოპერატიული დაგეგმვა, რომელიც ავსებს მიმდინარეს, და გეგმების შესრულების მართვა. ოპერატიული დაგეგმვა გულისხმობს მოკლევადიანი გეგმიური დავალებების კომპლექსის შემუშავებას ორგანიზაციის ეკონომიკური საქმიანობის ძირითადი მიმართულებების ფინანსური უზრუნველყოფის მიზნით. ოპერატიული ფინანსური დაგეგმვა შეიცავს გადახდების კალენდარის, სალაროს გეგმის და საკრედიტო გეგმის შედგენას და გამოყენებას (ნახ.25) [43].



ნახ.25. ოპერატიული დაგეგმვის კომპონენტები

გადახდების კალენდარი დგება კვარტალზე, რომელიც ჩაშლილია თვეების მიხედვით და უფრო მოკლე პერიოდებზე. გეგმა რომ იყოს რეალური მნიშვნელოვანია გაკონტროლდეს წარმოების და რეალიზაციის ფაქტიური მიმდინარეობა, მარაგის მდგომარეობა, დებიტორული დავალიანებები, რათა არ მოხდეს ფინანსური გეგმიდან გადახვევა.

ხშირად წარმოებაში გადახდების კალენდართან ერთად ადგენენ საგადასახადო კალენდარსაც, რომელშიც უთითებენ, როდის და რომელი გადასახადები უნდა გადაიხადოს საწარმომ ვადებში. ცალკეული სამეურნეო

სუბიექტები ადგენენ გადახდების კალენდარს ფულადის სახსრების მოძრაობის ცალკეული ტიპის მიხედვით, მაგალითად: მომწოდებლებთან ანგარიშსწორების გადახდების კალენდარს, მომსახურების გადახდების და ვალების გადახდების კალენდარს და ასე შემდეგ [43].

გარდა გადახდების კალენდრისა ასევე საწარმოში შედგენილი უნდა იყოს სალაროს კალენდარი - ნაღდი ფულადი სახსრების ბრუნვის გეგმა, რომელიც ასახავს ფულის გასავალს და შემოსავალს განხორციელებულს საწარმოს სალაროს მეშვეობით.

ეს გეგმა აუცილებელია შემოსავლების და გასავლის კონტროლისთვის. ის წარმოდგენილი უნდა იყოს ყველა სამეწარმეო ორგანიზაციის მიერ კომერციულ ბანკში, რომელთანაც ორგანიზაციამ დადო ხელშეკრულება საანგარიშსწორებო-სალარო მომსახურებასთან დაკავშირებით. სალაროს გეგმის შედგენის საბაზო მონაცემებია [43] :

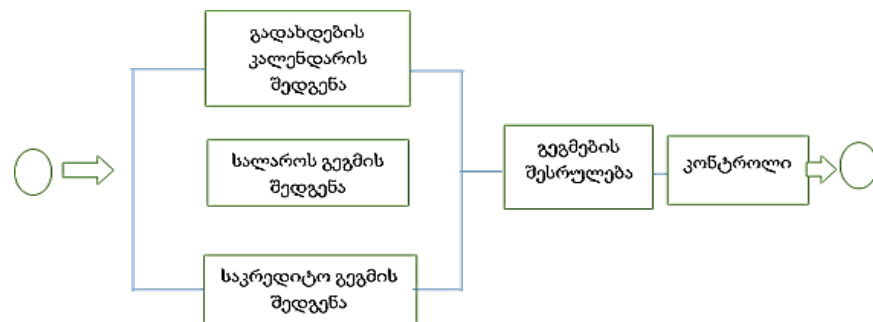
1. სავარაუდო ფულადი გადასახადები სახელფასო და მოხმარების ფონდებში;
2. ინფორაცია მატერიალური რესურსების ან პროდუქციის თანამშრომლებზე გაყიდვის შესახებ;
3. ინფორმაცია სამივლინებო და ადმინისტრაციულ-სამეურნეო ხარჯებთან დაკავშირებით;
4. ინფორმაცია ფულის სხვა შემოსვლასთან და გადახდის შესახებ.

ბანკს, რომელიც მოემსახურება ორგანიზაციას, აუცილებლად სჭირდება ორგანიზაციის სალაროს გეგმა, რომ შეადგინოს თავისი ჯამური სალაროს გეგმა კლიენტების მომსახურების მიზნით.

საწარმოს ხარჯის მნიშვნელოვანი ნაწილი საკრედიტო რესურსებიდან ფინანსდება და ამიტომ ფინანსური დაგეგმვის მნიშვნელოვან ასპექტს წარმოადგენს საკრედიტო გეგმის შექმნა , რომელშიც დასაბუთებულია კრედიტის მოცულობა, თანხა, რომელიც ორგანიზაციამ უნდა დააბრუნოს პროცენტების გათვალისწინებით, კრედიტის გამოყენების ეფექტიანობა საწარმოო ეკონომიკურ საქმიანობაში. აღსანიშნავია რომ განხილული

ფინანსური დაგეგმვის სისტემების და მეთოდების გამოყება მნიშვნელოვნად ზრდის მუშაობის ეფექტიანობას და უზრუნველყოფს მის მიზნობრიობას [43].

თითოეულ ზემოთ აღნიშნულ გეგმას აქვს თავისი ეტაპები: დაგეგმვა, შესრულება და კონტროლი. აღნიშნულის საფუძველზე ჩვენს მიერ აგებულია ოპერატიული დაგეგმვის, შესრულებისა და კონტროლის ზედა დონის ბიზნეს-პროცესი, რომელიც ნაჩვენებია (ნახ.26)-ზე.



ნახ. 26. ოპერატიული ფინანსური დაგეგმვის ზედა დონის ბიზნეს-პროცესი

### 3.3.2 . ოპერატიული ფინანსური დაგეგმვის ქვედა დონის ბიზნეს პროცესების შემუშავება

#### გადახდების კალენდარის შემადგენელი კომპონენტები, შედგენის წესი და სარგებლიანობა.

გადახდის კალენდარი როგორც ფინანსური დაგეგმვის ინსტრუმენტი, შედგება ორი ნაწილისაგან. ერთი აჩვენებს დაგეგმილ ფულადი ნაკადების მიღებას, მეორე - ხარჯებს [44].

გადახდების კალენდარში თანხების შემოსავალი და გასავალი უნდა იყოს დაბალანსებული. სწორად შედგენილი გადახდების კალენდარი საშუალებას იძლევა: გამოვლინდეს ფინანსური შეცდომები, თანხების ნაკლებობა, ასეთი შემთხვევების მიზეზი, დაიგეგმოს შესაბამისი ღონისძიებები რათა თავი აარიდონ ფინანსურ პრობლემებს. გადახდების კალენდრის ინფორმაციულ ბაზას წარმოადგენს პროდუქციის რეალიზაციის

გეგმა, ხელშეკრულებები, წარმოების დანახარჯების ხარჯთაღრიცხვები, წარმოების ანგარიშებიდან ამონაწერები და დანართები, ხელფასის გადახდის გრაფიკი, ფინანსური ვალდებულებების გადახდის გრაფიკი, შიდა ბრძანებები, ანგარიშ - ფაქტურები.

გადახდის კალენდრის შედგენის პირველ ეტაპზე აუცილებელია ფულადი ნაკადების ნაშთების შეყვანა დაგეგმვის პერიოდის დასაწყისში. საგადამხდელო კალენდარი აერთიანებს ინფორმაციას ფულადი სახსრების მოძრაობისა როგორც ნაღდი ისე უნაღდო ანგარიშსწორებით [44].

აქ შედის ინფორმაცია მიმდინარე ანგარიშზე და სალაროში არსებულ ნაშთებზე, ასევე შეტანილი უნდა იყოს ინფორმაცია საქონლისა და მომსახურების გაყიდვის დაგეგმილი შემოსავლების მიღების შესახებ, დებიტორული დავალიანებიდან შემოსული თანხები, მიღებული სესხები ან სხვა მსგავსი სახსრები, მიღებული ავანსები და სხვა შემოსავლები [44].

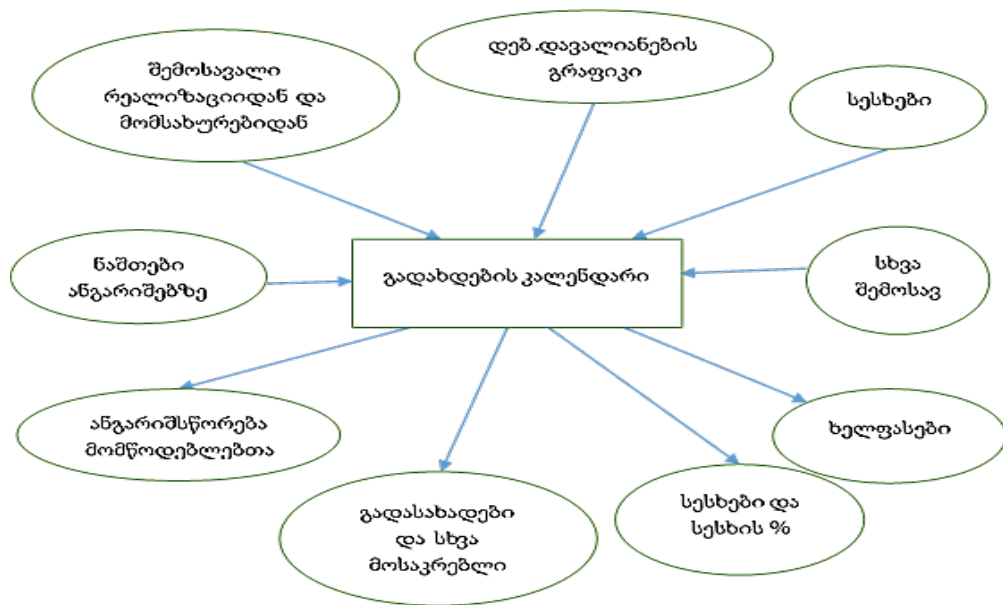
ინფორმაციის წყარო შეიძლება იყოს ხელშეკრულებები რეალიზაციის ან/და მომსახურების, გადაზიდვების გრაფიკები, დებიტორული დავალიანების გადახდების გრაფიკი, საკრედიტო ხელშეკრულებები, ფასიანი ქაღალდების დაფარვის ვადები.

ხარჯების ნაწილი შეიცავს ინფორმაციას[44]: მომწოდებლებზე დაგეგმილი გადასახადელი თანხების შესახებ, სავალდებულო გადასახადებისა და მოსაკრებლების გადახდის შესახებ, დაგეგმილი დასაბრუნებელი სესხის და სესხის პროცენტის შესახებ, ხელფასის გაცემის დროს. ამ შემთხვევაში წყაროები ამ გასავლების შეიძლება იყოს: მომწოდებლებთან ხელშეკრულებები, საკრედიტო სახსრების შესახებ ხელშეკრულებები, გამომუშავებული ხელფასის შესახებ გრაფიკი, უკვე შეძენილი საქონლის ან მომსახურების ინვოისები და ფაქტურები, გეგმები კაპიტალის ინვესტიციების შესახებ. წარმოდგენილია გადახდის კალენდრის შემადგენელი ხარჯები და შემოსავლები. ნახ.27 - ზე ნაჩვენებია გადახდების კალენდრისთვის მოსამზადებელი ინფორმაცია.

გადახდების კალენდრის შედგენისას აუცილებელია გავითვალისწინოთ [44].

თავდაპირველად, ეს ფინანსური დაგეგმვის ინსტრუმენტი მოიცავს განსაზღვრულ პერიოდს, კვარტალს, ან თვეს.

იგეგმება რეალიზაციის ან მომსახურების მოცულობა, და დაგეგმილი რეალიზაციის საფუძველზე იგეგმება მოსალოდნელი შემოსავლები რეალიზაციიდან ან/და მომსახურებიდან.



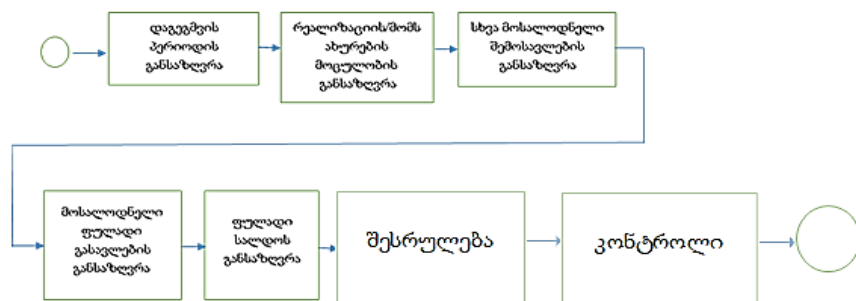
ნახ.27. გადახდის კალენდრის შემადგენლობა

ამის შემდეგ გადადიან გადახდების კალენდრის გასავლების ნაწილის დაგეგმვაზე. ახლა უნდა დაანგარიშდეს ფულადი ნაშთები ყველა გასავლის ოპერაციის შემდეგ. გადახდების სალდო ნიშნავს რომ კომპანიაში საკმარისად არის ფულადი სახსრები, ანუ კომპანია არის გადამხდელუნარიანი. თუ ნაღდი ფულის ნაშთი საკმარისად აჭარბებს აუცილებელ ნაღდ ფულს, შესაძლებელია განხილულ იქნას აქტივების ინვესტირება დამატებითი შემოსავლის შესაქმნელად.

თუ ნაშთი უარყოფითია, უნდა გადაიხედოს გადახდის გრაფიკი და განხილულ იქნას საგადამხდელო კალენდრის ხარჯვის მხარის მორგების

შესაძლებლობა. რეგულირება აუცილებელია იმ ფაქტის გათვალისწინებით, რომ ფულადი პრობლემები გამოიწვევს სახელშეკრულებო ვალდებულებების შეუსრულობას, საბიუჯეტო გადასახადების გადაუხდელობა გამოიწვევს ჯარიმებს. გადახდის ვადების გადადების შემთხვევაში აუცილებელია მოიძებნოს დაფინანსების წყაროები, აუცილებელია ნასესხები სახსრების მოზიდვა [44].

საგადასახადო კალენდარი არის საოპერაციო გეგმა, რომელიც საშუალებას გვაძლევს გააკონტროლდეს საწარმოს ფინანსური ნაკადები. აუცილებელია მენეჯერებისათვის დროულად გადაწყვეტილებების მისაღებად. კალენდარი საშუალებას აძლევს ფინანსური სამსახურის თანამშრომლებს დაუყოვნებლივ მიაწოდონ ინფორმაცია საწარმოს ფინანსური გადახდისუნარიანობის შესახებ. გადახდების კალენდარი წარმოადგენს საწარმოს ფულადი ნაკადების ოპტიმიზაციას და ეფექტურად გამოყენების შესაძლებლობას. ნახ.28-ზე წარმოდგენილია გადახდის კალენდრის შედგენის ქვე- ბიზნეს - პროცესი.



ნახ.28. გადახდების კალენდრის ქვე - ბიზნეს-პროცესი

### სალაროს გეგმა და საკრედიტო დაგეგმვა

სალაროს გეგმა - ეს არის სალაროს გავლით ნაღდი ფულის მოძრაობის გეგმა, რომელიც უზრუნველყოფს ნაღდი ფულის დროულ მიღებას ბანკში და მის ეფექტიან გამოყენებას [45].

სალაროს გეგმას ოთხი განაყოფი აქვს [45]:

- ფულადი სახსრების მიღების წყაროები;
- გასავლები;
- ხელფასის და შრომის ანაზღაურების სხვა გადასახადი;
- კალენდარში დაგეგმილი გადასახდელი ხელფასის და მომსახურების ვადების განსაზღვრა.

პირველ განაცხადში აისახება ნაღდი ფულის მიღება სალაროში, ბანკიდან გამოტანილი თანხის შემოსავლების გამოკლებით. შემოსულობები მოიცავს:

გაყიდვებიდან შემოსავლები;

თანამშრომლების მიერ კომპანიის საწყობიდან შეძენილი საქონლის საფასური;

რემონტის მომსახურების საფასური, გადაზიდვების ღირებულება, საგზურების ღირებულება, სახლის გაქირავების ღირებულება და ა.შ;

სალაროს გეგმის მეორე ნაწილში ნაჩვენებია ნაღდი ფულის გასავლების მართვა. მას მიეკუთვნება [45]:

თანამშრომლებზე გადახდილი გამომუშავებული ანაზღაურება;

საპენსიო ან სადაზღვევო სარგებელი;

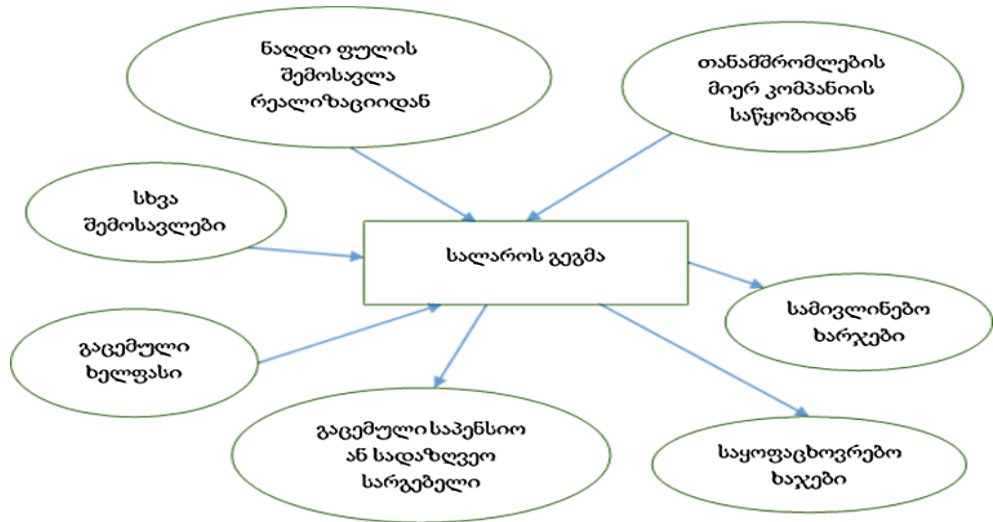
სამივლინებო ხარჯები;

საყოფაცხოვრებო ხარჯები.

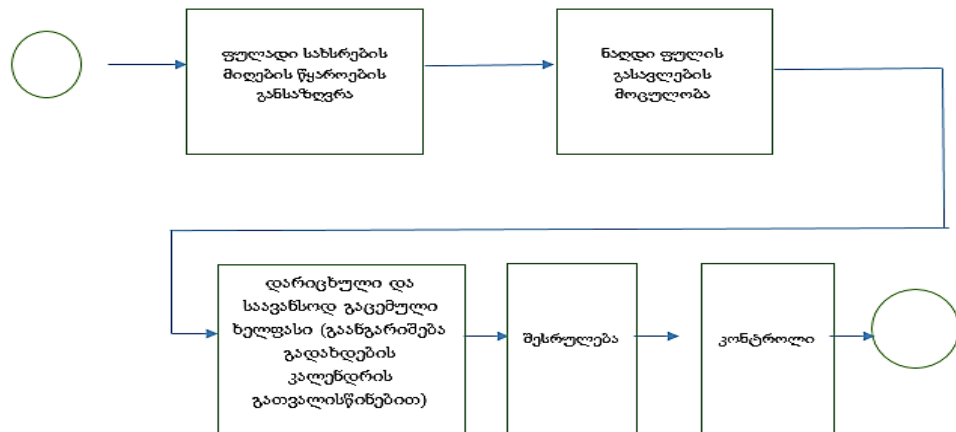
მესამე ნაწილში იგეგმება საწარმოს თანამშრომლების ხელფასები და სხვადასხვა გადახდები და ფულადი ფორმით. ეს განაცხადი მჭიდროდ არის დაკავშირებული მეორესთან [45].

გამომუშავებული ხელფასის გადახდის თანხა განისაზღვრება დარიცხული თანხის ოდენობით და გადახდის ვადით, ასევე მომდევნო თვის ავანსით.

მეოთხე - სახელფასო კალენდარი შედგენილია თანამშრომლების ხელშეკრულებების მიხედვით და მომსახურე ბანკთან შეთანხმებით [45]. ნახ.29-ზე წარმოდგენილია სალაროს გეგმის სტრუქტურული შემადგენლობა



ნახ.29. სალაროს გეგმის სტრუქტურა

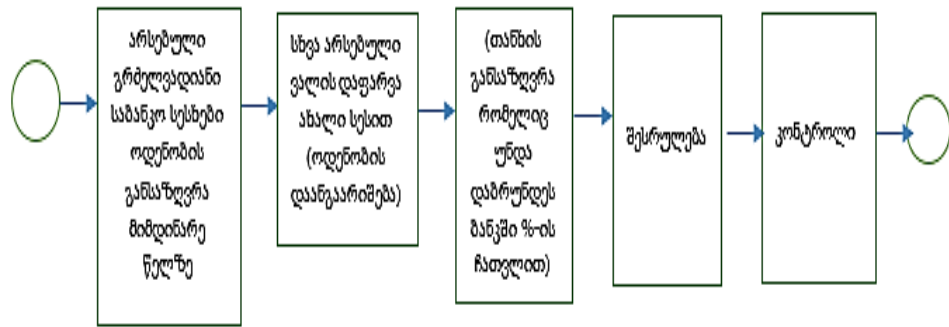


ნახ.30. სალაროს გეგმის შედგენის ქვე ბიზნეს - პროცესი

### საკრედიტო გეგმა

საკრედიტო გეგმა მოიცავს გრძელვადიან საბანკო სესხის ჯამს [46], დაპროექტებული ცენტრალური კაპიტალის დაფინანსებისთვის დაგეგმილ წელში, წინა სესხის და მისი პროცენტის დაფარვისთვის. ნახ.31-ზე წარმოდგენილია საკრედიტო გეგმის შემუშავების ბიზნეს - პროცესი





ნახ. 31. საკრედიტო გეგმის ქვე-ბიზნეს - პროცესი

სამუშაო მართო შედეგით არ სრულდება. მნიშვნელოვანია აღნიშნული ბიზნეს-პროზეცებია შესრულების კონტროლი.

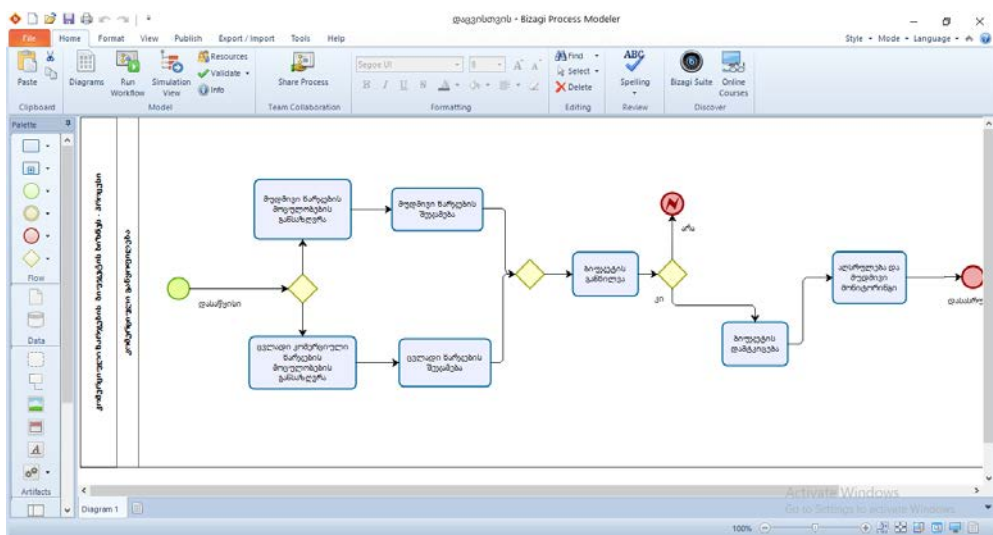
## თავი 4. კომერციული ხარჯების ბიუჯეტირების პროცესის მოდელირება და ანალიზი

საოპერაციო ბიუჯეტის ერთ-ერთ შემადგენელ ნაწილს - კომერციული ხარჯების ქვე-ბიზნეს-პროცესის მოდელირების ამოცანის გადასაჭრელად ვიყენებთ BPMN-ნოტაციას და ინსტრუმენტულ საშუალებას Bizagi Process Modeler.

კომერციული ხარჯების ბიუჯეტირების ქვე-პროცესის მოდელის შედგენა და სიმულაცია განხორციელდა შემდეგი მიმდევრობებით:

თავდაპირველად, აღნიშნული პროცესი წარმოდგენილ იქნა BPMN-დიაგრამის სახით; აგებულ იქნა ორი დიაგრამა - ერთი ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენების გარეშე და მეორე ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენებით; ორივე მოდელისათვის განსაზღვრულ იქნა ძირითადი პარამეტრები და მათ მიენიჭათ საშუალო მნიშვნელობები; Bizagi Process Modeler-ში აგებული მოდელები ფასდება პარამეტრებით: ფულადი, გამოყენებული ადამიანური რესურსის და დროის მაჩვენებლებით.

ნახ.32-ზე წარმოდგენილია კომერციული ხარჯების ბიუჯეტის ქვე-ბიზნეს - პროცესის მოდელი BPMN-ნოტაციით (იტ-ის გამოყენების გარეშე).



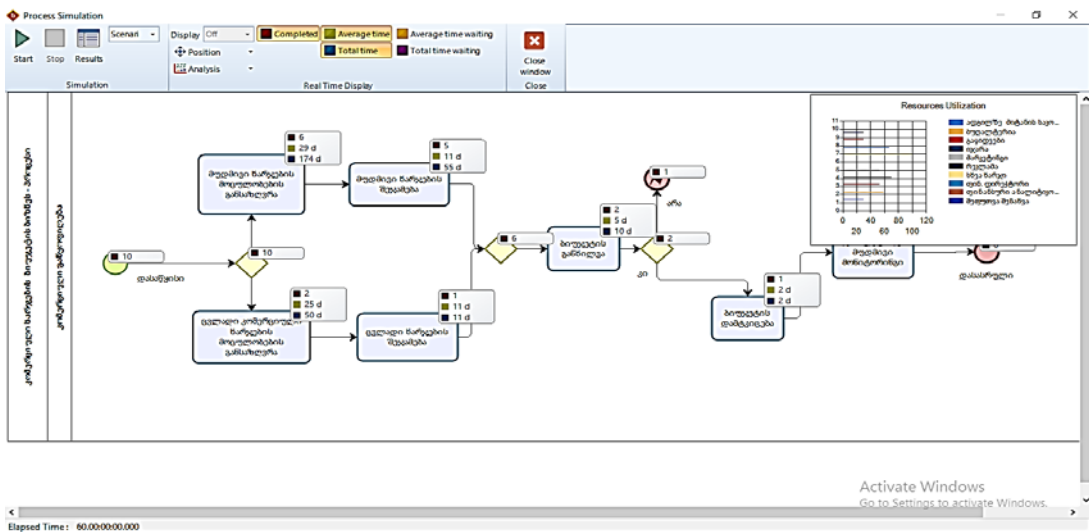
ნახ.32. კომერციული ხარჯების ბიუჯეტის ქვე-ბიზნეს - პროცესის მოდელი BPMN ნოტაციით

მოდელში გამოყენებული გვაქვს სხვადასხვა რესურსი:  
 თანამშრომლები ბიუჯეტის შემდგენი განყოფილებებიდან;  
 დრო, რომელიც სჭირდება თითოეულ რესურსს თითოეული სამუშაოს შესასრულებლად;

მოლოდინის დრო მომდევნო პროცესის შესრულების დაწყებამდე.  
 ხარჯების, რომელიც შედის კომერციული ხარჯების ბიუჯეტში.

მითითებული პარამეტრების მიხედვით ჩატარდა სიმულაცია Bizagi Process Modeler-ში;

ნახ.33-ზე ნაჩვენებია კომერციული ხარჯების ქვე-ბიზნეს-პროცესის მოდელის (იტ-ის გარეშე) სიმულაცია.



ნახ.33. პროცესის (იტ-ის გამოყენების გარეშე) სიმულაცია

სიმულატორი გვიჩვენებს:

რამდენჯერ შესრულდა მოდელი ჯამში;

როგორია პროცესების შესრულების დრო;

როგორია დატვირთვის პროცენტი არსებული რესურსებისთვის.

ნახ.34-ზე და 35-ზე მოცემულია სიმულაციის შედეგები.

Simulation Results

Scenario Information

Name Scenario 1

Time unit Days

Duration 060,000000

Resource	Utilization	Total fixed cost	Total unit cost	Total cost
მარკეტინგი	52.78 %	0	7,600	7,600
გაყიდვები	52.78 %	0	7,600	7,600
ბუღალტერია	58.61 %	0	10,550	10,550
ფინ. დირექტორი	66.67 %	1,800	0	1,800
ფინანსური მსახურისკონი	30.28 %	2,250	0	2,250
ივანა	70.00 %	1,200	0	1,200
რეკლამა	70.00 %	900	0	900
შეფუთვა შანაშა	30.00 %	0	36	36
აფფილუჯ მოძანის საკომბიო	30.00 %	0	36	36
სტა. მარე	100.00 %	5,400	0	5,400
<b>Total</b>		<b>11,550</b>	<b>25,822</b>	<b>37,372</b>

Export to Excel Print

Activate Windows  
Go to Settings to activate Windows.

ნახ.34. სიმულაციის შედეგები - ღირებულების პარამეტრი

Simulation Results

Resources

კომპიუტერი მარეების ბოლდის ბიზნეს - პროექტი

Name	Type	Instances completed	Instances started	Min. time	Max. time	Avg. time	Total time	Min. time waiting resource	Max. time waiting resource
კომპიუტერი მარეების ბიზნესის ბიზნეს - პროექტი	Process	0	10	-1d	-1d	0	0		
დასაწყისი	Start event	10							
მუდმივი მარეების მოვულოებს განაზღურა	Task	6	6	13d	49d	29d	174d	6d	42d
ცვლადი კომპიუტერი მარეების მოვულოებს განაზღურა	Task	2	2	7d	43d	25d	50d	0	40d
მუდმივი მარეების კონსოლიდირა	Task	5	6	11d	11d	11d	55d	0	0
ცვლადი მარეების კონსოლიდირა	Task	1	2	11d	11d	11d	11d	0	0
აღრუღება და მუდმივი მონიტორინგი	Task	0	1	0	0	0	0	0	0
დასასრული	End event	0							
ბოლდის	Task	7	7	6d	6d	6d	42d	0	0

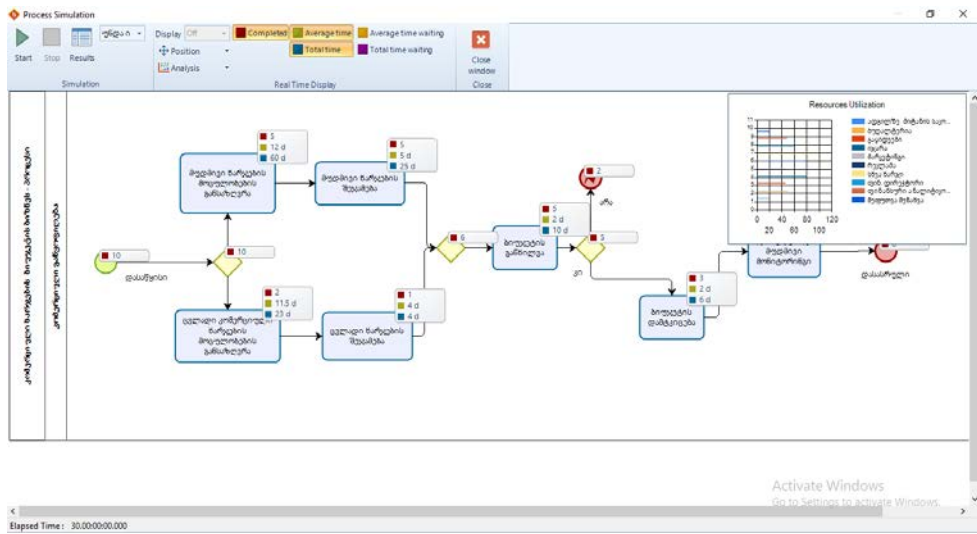
Export to Excel Print

ნახ.35. სიმულაციის შედეგი - დროითი პარამეტრი

მეორე სცენარში შემოდის დამატებითი ხარჯი კომპიუტერი და პროგრამული უზრუნველყოფა, სამაგიეროდ აღნიშნულ პროცესში შემცირდება ადამიანური რესურსი, დრო რომელსაც დაზოგავს კომპიუტერი და პროგრამული უზრუნველყოფა.

აქაც, ისევე როგორც წინა სიმულაციაში, მონაწილეობას ღებულობს სხვადასხვა ხარჯები.

ნახ.36-ზე ნაჩვენებია იტ-ს გამოყენების გათვალისწინებით მოდელის სიმულაცია.



ნახ.36. იტ-ის გამოყენებით მოდელის სიმულაცია

ნახ.37-ზე და ნახ.38-ზე ნაჩვენებია სიმულაციის შედეგები მოდელისთვის იტ-ს გამოყენების გათვალისწინებით.

The screenshot shows the 'Simulation Results' window. It displays scenario information and a table of resource utilization and costs. The scenario information includes the name 'უნდა იყოს' (Must be), time unit 'Days', and duration '030,000,000'. The table lists resources and their utilization percentages, total fixed costs, total unit costs, and total costs.

Resource	Utilization	Total fixed cost	Total unit cost	Total cost
მარკეტინგი	46.67 %	0	1,680	1,680
ბაიოლოგია	46.67 %	0	1,680	1,680
ბიოლოგები	50.00 %	0	2,250	2,250
ფინ. დირექტორი	60.00 %	4,050	0	4,050
ფინანსური ანალიტიკოსი	49.16 %	2,500	0	2,500
დარა	60.00 %	1,200	0	1,200
რედაქტორი	80.00 %	900	0	900
შეფუთვა/შენიშვნა	20.00 %	0	12	12
ავიღო მატარებელი	20.00 %	0	12	12
სხვა რაფი	100.00 %	4,800	0	4,800
Total		13,450	5,834	19,084

ნახ.37. სიმულაციის შედეგი - ღირებულებითი პარამეტრი (იტ-ის გამოყენების გათვალისწინებით)

Name	Type	Instances completed	Instances started	Min. time	Max. time	Avg. time	Total time	Min. time waiting resource	Max. time waiting resource
კომპიუტერული წარუცხვის ბიუჯეტის ბიზნეს - პროექტი	Process	0	10	-1d	-1d	0	0		
დასაწყისი	Start event	10							
შეფასებული წარუცხვის მოვლობების განახლება	Task	5	6	6d	16d	12d	60d	2d	19d
ცვლადი კომპიუტერული წარუცხვის მოვლობების განახლება	Task	2	2	3d	20d	11d 12h	23d	0	17d
შეფასებული წარუცხვის კონსოლიდაცია	Task	5	5	5d	5d	5d	25d	0	0
ცვლადი წარუცხვის კონსოლიდაცია	Task	1	2	4d	4d	4d	4d	0	0
აღსრულება და შეფასებული მონიტორინგი	Task	0	3	0	0	0	0	0	0
დასასრული	End event	0							
<b>ბიუჯეტი</b>	<b>Task</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>5d</b>	<b>16d</b>	<b>12d</b>	<b>60d</b>	<b>2</b>	<b>19</b>

ნახ.38. სიმულაციის შედეგი - დროის პარამეტრი (იტ-ის გამოყენების გათვალისწინებით)

მიმდინარე ბიუჯეტის ქვე-ბიზნეს-პროცესის აგებამ მოიტანა შედეგიანობა, დაიზოგა ადამიანური რესურსი, შემცირდა დრო მოლოდინისა თითოეული პროცესის შესრულებაზე, და ღირებულება ბიუჯეტის არის უფრო ნაკლები. ნახ.39-ზე და-40-ზე ნაჩვენებია სიმულაციის ჯამური შედეგები.

Resource	Scenario	Completion %	Min. time	Max. time	Avg. time	Total time	Min. time waiting resource	Max. time waiting resource
ფინ. დირექტორი	Scenario 1	70.00 %	1,800	0	1,800			
ფინ. დირექტორი	უნდა იყოს	60.00 %	4,850	0	4,850			
ფინანსური ანალიტიკოსი	Scenario 1	31.11 %	2,250	0	2,250			
ფინანსური ანალიტიკოსი	უნდა იყოს	28.33 %	2,750	0	2,750			
ივანე	Scenario 1	58.33 %	1,000	0	1,000			
ივანე	უნდა იყოს	66.67 %	1,000	0	1,000			
რეკლამა	Scenario 1	58.33 %	750	0	750			
რეკლამა	უნდა იყოს	66.67 %	750	0	750			
შეფასება წარუცხვა	Scenario 1	41.67 %	0	50	50			
შეფასება წარუცხვა	უნდა იყოს	33.33 %	0	20	20			
ამფილზე მუშაობის საკომპიუტერი	Scenario 1	41.67 %	0	50	50			
ამფილზე მუშაობის საკომპიუტერი	უნდა იყოს	33.33 %	0	20	20			
სწავლა	Scenario 1	100.00 %	5,400	0	5,400			
სწავლა	უნდა იყოს	100.00 %	5,400	0	5,400			
<b>Total Scenario 1</b>			<b>11,200</b>	<b>23,720</b>	<b>36,920</b>			
<b>Total უნდა იყოს</b>			<b>13,950</b>	<b>5,650</b>	<b>19,600</b>			

ნახ.39 სიმულაციის ჯამური შედეგები ორივე მოდელისთვის

Simulation Results

Resources	Scenario	Percentage	Value	Value	Value
დონ. დორკტორი	Scenario 1	70.00 %	1,800	0	1,800
დონ. დორკტორი	უზნდა იყოს	60.00 %	4,050	0	4,050
დინანსური ანალიტიკოსი	Scenario 1	31.11 %	2,250	0	2,250
დინანსური ანალიტიკოსი	უზნდა იყოს	41.66 %	2,500	0	2,500
იგაჩა	Scenario 1	58.33 %	1,000	0	1,000
იგაჩა	უზნდა იყოს	66.67 %	1,000	0	1,000
ჩაკლამა	Scenario 1	58.33 %	750	0	750
ჩაკლამა	უზნდა იყოს	66.67 %	750	0	750
შუდმთა შუნაშა	Scenario 1	41.67 %	0	50	50
შუდმთა შუნაშა	უზნდა იყოს	33.33 %	0	20	20
ადინალა მტანს საკმითოთ	Scenario 1	41.67 %	0	50	50
ადინალა მტანს საკმითოთ	უზნდა იყოს	33.33 %	0	20	20
სნა ხარეი	Scenario 1	100.00 %	3,400	0	3,400
სნა ხარეი	უზნდა იყოს	100.00 %	5,400	0	5,400
Total Scenario 1			11,200	23,720	36,920
Total უზნდა იყოს			13,700	5,600	19,300

ნახ.40 სიმულაციის ჯამური შედეგები ორივე მოდელისთვის

ნახ. 41-ზე ნაჩვენებია ჯამური შედეგები Excel-ში.

Name	Scenario	Type	Total time (d)	Min. time waiting resource (d)	Max. time waiting resource (d)	Avg. time waiting for resource (d)	Standard deviation waiting resources (d)	Total time waiting resource (d)	Total fixed cost
კომერციული ხარჯების ბიუჯეტის ბიზნეს - პროცესი	Scenario 1	Process	56						
კომერციული ხარჯების ბიუჯეტის ბიზნეს - პროცესი	უზნდა იყოს	Process	0						
მუდმივი ხარჯების მოცულობების განსაზღვრა	Scenario 1	Task	125	0	36	18	12	90	0
მუდმივი ხარჯების მოცულობების განსაზღვრა	უზნდა იყოს	Task	60	0	16	8	5.4	40	2500
ცვლადი კომერციული ხარჯების მოცულობების განსაზღვრა	Scenario 1	Task	99	6	48	31.5	16.09	126	0
ცვლადი კომერციული ხარჯების მოცულობების განსაზღვრა	უზნდა იყოს	Task	45	3	21	14.25	6.98	57	2000
მუდმივი ხარჯების კონსოლიდაცია	Scenario 1	Task	44	0	0	0	0	0	10000
მუდმივი ხარჯების კონსოლიდაცია	უზნდა იყოს	Task	20	0	0	0	0	0	2500
ცვლადი ხარჯების კონსოლიდაცია	Scenario 1	Task	22	0	0	0	0	0	0
ცვლადი ხარჯების კონსოლიდაცია	უზნდა იყოს	Task	8	0	0	0	0	0	1000
აღსრულება და მუდმივი მონიტორინგი	Scenario 1	Task	31	0	0	0	0	0	0
აღსრულება და მუდმივი მონიტორინგი	უზნდა იყოს	Task	0	0	0	0	0	0	1500
დასასრული	Scenario 1	End event							
დასასრული	უზნდა იყოს	End event							
ბიუჯეტის განხილვა	Scenario 1	Task	5	0	31	15.5	15.5	31	0
ბიუჯეტის განხილვა	უზნდა იყოს	Task	10	0	2	0.33	0.75	2	0

ნახ.41 სიმულაციის ჯამური შედეგები ორივე მოდელისთვის Excel-ში

## დასკვნა

1. ფინანსების მართვაში წარმატება მიიღწევა, მისი ყველა ფუნქციისა და ამოცანის კომპლექსურ შესრულებაში, აღნიშნულის მიიღწევა კი შესაძლებელია მართვის პროცესულ ორიენტაციაზე გადასვლით და ბიზნეს-პროცესების დანერგვით;
2. პროცესული ორიენტაცია და ბიზნეს-პროცესების შემუშავება ხელს უწყობს ფინანსური საქმიანობის ისეთი პრობლემების მოგვარებას როგორცაა: მართველობითი აღრიცხვის სისტემის აგება, სტრატეგიული დაგეგმვა, სტრატეგიული და მიმდინარე გეგმების შეთანხმება; ფინანსური და საოპერაციო ბერკეტების გაანგარიშება, ნულოვანი ზარალის წერტილების და ფულადი ნაკადების გაანგარიშება; საბრუნავი კაპიტალის მართვის ანალიზი და შეფასება; ძირითადი კონკურენტების ხარჯების შესახებ ინფორმაციის ანალიზი;
3. საფინანსო საქმიანობის ინფორმატიზაციის ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე ზეგავლენის შეფასების მიზნით შეიძლება იყოს გამყენებული ისეთი ფაქტორები როგორც არის: გამოშვებული პროდუქცია; გაწეული ხარჯების მოცულობა და სტრუქტურა; საშუალებების სტრუქტურა, შემადგენლობა და მათი მართვის რაციონალური სტრატეგია; ფინანსური საშუალებების შემადგენლობა და სტრუქტურა; მათი მართვის სწორად შერჩეული სტრატეგია და ტაქტიკა; პერსონალის ფაქტორი; ტექნოლოგია; ძირითადი საშუალებების სტრუქტურა; დანადგარების მწარმოებლურობა; ფონდების მოცულობა და სხვა. ამათგან უმეტესზე სწორად ფინანსური სექტორია პასუხისმგებელი;
4. პროცესებზე ორიენტაციისა და ბიზნეს-პროცესების დანერგვის შემდეგ საწარმოს აქვს გარკვეული შედეგები, როგორც არის: პროცესების შესრულების დროის შემცირება მათი ხარისხის ზრდასთან ერთად; საქმიანობის შედეგების შეფასების



შესაძლებლობის არსებობა; ოპერაციების შეთანხმებულობის უზრუნველყოფა; პროცესების ღირებულებისა და ზედნადები ხარჯების შემცირება; პერსონალის მოტივირების შესაძლებლობა;

5. საწარმოს საფინანსო ფუნქციის ამოცანათა სიმრავლიდან გამომდინარე უნდა ითქვას, რომ ნებისმიერ საწარმოს შეიძლება ქონდეს შემდეგი საფინანსო ბიზნეს-პროცესები: კომპანიის ფულადი ნაკადებისა და მოგების გრძელვადიანი დაგეგმვა; მიმდინარე ფინანსური დაგეგმვა და საბრუნავი საშუალებების მართვა; ფულადი ნაკადების ოპერატიული მართვა; მმართველობითი ოპერატიული აღრიცხვა; თვითღირებულების კალკულაცია, ხარჯების მართვა, კონტროლინგი; საოპერაციო საქმიანობის და საინვესტიციო პროექტების დაფინანსება, კრედიტორებთან და ინვესტორებთან მუშაობა; ეკონომიკური საქმიანობის ანალიზი;
6. მიმდინარე ფინანსური დაგეგმვა მდგომარეობს კონკრეტული სახის მიმდინარე ფინანსური გეგმების (ბიუჯეტების) შემუშავებაში. ოპერატიული მართვა კი ეს არის მოკლევადიანი დაგეგმვა საწარმოს რენტაბელურობის უზრუნველყოფის მიზნით;
7. ნაშრომში აგებულია ორგანიზაციის მიმდინარე ფინანსური დაგეგმვის (ბიუჯეტირების) და ოპერატიული მართვის ზედა დონის ბიზნეს-პროცესები; აღნიშნული ბიზნეს-პროცესი შედგება შემდეგი მოქმედებებისაგან: ორგანიზაციის მართვის სტრუქტურის შემუშავება, ფინანსური აღრიცხვის და დანახარჯების პასუხისმგებლობისა ცენტრების განსაზღვრა, საწარმოს სააღრიცხო პოლიტიკის შემუშავება, კონსოლიდირებული ბიუჯეტის შედგენა თითოეული პასუხისმგებლობის ცენტრისთვის, ბიუჯეტის შესრულება და კონტროლი. ასევე აგებულია ბიუჯეტირების ქვე-ბიზნეს პროცესები საოპერაციო ბიუჯეტის მაგალითზე; ოპერატიული მართვის ქვე-ბიზნეს-პროცესები - სალაროს გეგმის შედგენის მაგალითზე.

8. საოპერაციო ბიუჯეტის ქვე-ბიზნეს-პროცესის შემადგენლობაში შედის: გაყიდვების, წარმოების, პირდაპირი მატერიალური დანახარჯებისა და პირდაპირი შრომის, მარაგების, ზედანდები ხარჯების, კომერციული და ადმინისტრაციული ხარჯების ბიუჯეტების აგება;
9. ოპერატიული მართვის ბიზნეს-პროცესი შედგება შემდეგი ოპერაციებისაგან: გადახდების კალენდარის, სალაროს გეგმისა და საკრედიტო გეგმის შედგენა, მათი შესრულება და კონროლი;
10. კომერციული ხარჯების ბიუჯეტი ემსაზურება გაყიდვების მოცულობის გაზრდას, მასში შემავალი ხარჯები დაყოფილია მუდმივ და ცვლად ხარჯებად. კომერციული ხარჯების ბიუჯეტის სწორად შედგენა საწარმოს მოუტანს გაყიდვების ზრდას, რაც საფუძველია შემოსავლის ზრდისა და მოგების მიღებისა. კომერციული ხარჯების ბიუჯეტის ქვე-ბიზნეს-პროცესის აგებისთვის, პირველ რიგში, საჭიროა განისაზღვროს ბიუჯეტის შემადგენელი ცვლადი და მუდმივი ხარჯები და შემდეგ ხდება მათი დაჯამება, დაჯამების შემდეგ ხორციელდება ბიუჯეტის განხილვა, დამტკიცება, შესრულება და შესრულების კონტროლი;
11. ნაშრომში შემოთავაზებულია კომერციული ხარჯების ბიუჯეტის ქვე-ბიზნეს-პროცესის მოდელი და ჩატარებულია მისი სიმულაცია პროგრამულ პროდუქტ Bizagi Process Modeler-ში.
12. სიმულაცია ჩატარებულია ორი სცენარის საფუძველზე: იტ-ის გამოყენების გათვალისწინებით და იტ-ის გამოყენების გარეშე. აღნიშნული მოდელირების საფუძველზე შეგვიძლია შეფასდეს მიღებული შედეგები, სათითაოდ იქნას განხილული პროცესის თითოეული პარამეტრის მიხედვით და შერჩეულ იქნას უკეთესი პარამეტრების მქონე;
13. საფინანსო საქმიანობის ბიზნეს-პროცესების აგება საშუალებასა აძლევს საწარმოო პროცესები იყოს შეთანხმებული, თანმიმდევრული

და გონივრულ ვადაში შესრულებული. მინიმუმადე იყოს დაყვანილი რისკები.

14. ინფორმაციული სისტემა – არის ინფორმაციული ტექნოლოგიების, ობიექტებისა და მათ შორის დამოკიდებულებების ერთობლიობა, რომელიც ქმნის ერთ მთელს.
15. ღია სისტემა – ეს არის სისტემა, რომელიც რეალიზაციას უკეთებს ისეთ ღია სპეციფიკაციებს (სტანდარტებს) და ინტერფეისებს, სამსახურებსა და მონაცემებს, რომლებიც საკმარისია, რათა უზრუნველყოფილი იყოს გამოყენებითი სისტემების გადატანა მინიმალური ცვლილებებით სისტემების ფართო დიაპაზონზე; უზრუნველყოს მარტი ურთიერთობა მომხარებლებთან.
16. ეკონომიკურ-ფინანსური ინფორმაციული სისტემა (ეფის) წარმოადგენს ორგანიზაციული, ტექნიკური, პროგრამული და ინფორმაციული საშუალებების ერთობლიობას, რომლებიც გაერთიანებულია აუცილებელი ინფორმაციის დაგროვების, შენახვის, დამუშავებისა და გაცემის ერთიან სისტემაში, რომელიც განკუთვნილია მართვის ფუნქციების შესასრულებლად.
17. ეფის-ი აკავშირებს ერთმანეთს ინფორმაციული ნაკადების საშუალებით მართვის ობიექტსა და მართვის სისტემას და აგრეთვე გარე სამყაროს;
18. ინფორმაციის დამუშავების მიხედვით ეფის-ს მართვის სხვადასხვა დონეზე არსებობს შემდეგი ტიპის სისტემები: მონაცემტა დამუშავების სისტემა, მართვის ინფორმაციული სისტემა და გადაწყვეტილებათ მიღების მხარდამჭერი სისტემა.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. [https://works.doklad.ru/view/WpaUWU1\\_tuA/all.html](https://works.doklad.ru/view/WpaUWU1_tuA/all.html);
2. Финансы и кредит [Текст] : учебник / под ред. Т.М. Ковалевой. - М.: Кнорус, 2008. - 384 с;
3. А. М. Поддєрьогін. Часть 1; А. М. Поддєрьогін, Л. Д. Свеклу, Г. Г. Нам, А. М. Павликовская, О. В. Павловская, В. З. Потей, А. П. Кулиш, О. О. Терещенко, Н. П. Шульга, С. А. Булгакова. Финансы предприятий: Учебник / Руководитель авт. кол. и науч. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 3-е изд., перераб. и доп. - К.: КНЭУ, 2000. - 460 с., ил.
4. финансы и кредит на менедж-те организации полный курс ; Московская финансово-юридическая академия; Скачиваний:52; Добавлен: 04.07.2015; Размер: 16.06Кб; <https://studfiles.net/preview/4662245> უკანასკნელად გადამოწმებულ იქნა 27.05.19
5. [http://uchebnikirus.com/finansu/finans\\_i\\_pidpriemstv\\_-\\_azarenkova\\_gm/finansova\\_diyalnist\\_pidpriemstva\\_zmist\\_zavdannya\\_organizatsiya\\_finansovoyi\\_roboti\\_pidpriemstvah.htm](http://uchebnikirus.com/finansu/finans_i_pidpriemstv_-_azarenkova_gm/finansova_diyalnist_pidpriemstva_zmist_zavdannya_organizatsiya_finansovoyi_roboti_pidpriemstvah.htm); უკანასკნელად გადამოწმებულ იქნა 27.05.19
6. [http://ebooks.grsu.by/finans\\_i\\_org/3-printsipy-organizatsii-finansov-predpriyatiya.htm](http://ebooks.grsu.by/finans_i_org/3-printsipy-organizatsii-finansov-predpriyatiya.htm); უკანასკნელად გადამოწმებულ იქნა 27.05.19;
7. <https://utmagazine.ru/posts/8917-principy-organizacii-finansov>; უკანასკნელად გადამოწმებულ იქნა 27.05.19
8. Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф. Финансовый анализ. Управление финансами: Учеб. Пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: ЮНТТИ-ДАНА, 2007. – 639 с.
9. А.Н. Гаврилова, Е.ф. Сысоева, А.И. Барабанов. 2006. Финансовый менеджмент: учебное пособие /. М.: КНОРУС, 336 с.
10. Исаев Георгий Николаевич. 2010. Информационные системы в экономике: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалт. учет, анализ и аудит» / Г. Н. Исаев. — 3-е изд., стер. М. : Издательство «Омега-Л», — 462 с. : ил., табл. — (Высшее экономическое образование)..
11. Акперов И.Г. 2013. Информационные технологии в менеджменте: Учебник / И.Г. Акперов, А.В. Сметанин, И.А. Коноплева. — М.: НИЦ ИНФРА, М, 400 с.
12. Венделева М.А. 2013. Информационные технологии в управлении: Учебное пособие для бакалавров / М.А. Венделева, Ю.В. Вертакова. — М.: Юрайт,— 462 с.
13. მ.თევდორაძე, დ.აფციაური, ვ.გუდავა, თ.რუხაძე, ს.დარჩია, ლ.ლობჯანიძე. 2015. ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება კომპანიის ფინანსურ მართვასა და მარკეტინგში. აკადემიკოს ივ.ფრანგიშვილის დაბადების 85-წლისთავისადმი მიძღვნილი საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია „საინფორმაციო და

- კომპიუტერული ტექნოლოგიები, მოდელირება, მართვა“. შრომები. სტუ.3–5ნომბერი 2015წ. თბილისი, საქართველო.208–213 გვ
14. Бармашова Л.В., Кучерова Е.Н. 2010. Концептуальные аспекты устойчивого развития предприятия: монография/ Л.В. Бармашова, Е.Н. Кучерова. Вязьма: ВФ ГОУ МГИУ, 93 с.
  15. Кожемяко С.В. 2015. Повышение конкурентоспособности как фактор развития предприятия / С. В. Кожемяко // Актуальные вопросы экономических наук. № 44 – С. 70-74.
  16. Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф. 2007. Финансовый анализ. Управление финансами: Учеб. Пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. И доп. М.: ЮНТТИ-ДАНА,– 639 с
  17. Панов М. М. 2013. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. — М.: Инфра-М,. — 255 с.
  18. Шеремет А.Д. 2009. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник. - Москва.: ИНФРА-М, с.41
  19. Строителева Е.В. 2015Финансовые аспекты в обеспечении конкурентоспособности организации / Е. В. Строителева // Евразийский Союз Ученых. №7-1 (16). С. 146-147.
  20. Рябец П. С., Бондаренко Т. Н. 2016. Анализ факторов, влияющих на финансовые результаты деятельности предприятия / П. С. Рябец // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. № 6-4. с. 761-764.
  21. Друри К. Управленческий и производственный учет: Пер.с англ.;Учебник. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
  22. Попов В.М. и др. Бизнес фирмы и бюджетирование потока денежных средств. – М.: «Финансы и статистика», 2003.
  23. <https://www.cfin.ru/management/budgeting/savchuk-4.shtml>; უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 27.05.19.
  24. Афонасова М.А., Бизнес-планирование: Учеб. Пособие./ М.А. Афонасова. Томск: Эль Контент, 2012. - 108 с
  25. Трошин А. Н., Мазурина Т. Ю., Фомкина В. И.. Финансы «Финансы и кредит» Издательство: «ИНФРА-М» . с 408. 2009
  26. <https://textbooks.studio/ekonomika-uchebnik/tekushee-finansovoe-planirovanie.html>; უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 25.05.19
  27. Друри К. Управленческий и производственный учет: Пер.с англ.;Учебник. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
  28. Попов В.М. и др. Бизнес фирмы и бюджетирование потока денежных средств. – М.: «Финансы и статистика», 2003.
  29. <https://www.cfin.ru/management/budgeting/savchuk-4.shtml>; უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 27.05.19.
  30. Е. В. Акимовааудитор Статья опубликована в журнале «Справочник экономиста» №12 за 2015 год [https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/sales\\_budget.htm](https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/sales_budget.htm) უკანასკნელად გადამოწმებული იქნა 25.05.19

31. [http://www.bud-tech.ru/budget\\_manufacture.html](http://www.bud-tech.ru/budget_manufacture.html). უკანასკნელად  
გადამოწმებული იქნა 27.05.19
32. Виткалова Алла Петровна/Бюджетирование и контроль затрат в  
организации/  
<https://econ.wikireading.ru/14818>; უკანასკნელად გადამოწმებულ იქნა  
27.05.19
33. [https://studopedia.su/9\\_52713\\_vopros--byudzhet-proizvodstva-proizvodstvennaya-programma-byudzhet-proizvodstvennih-zapasov.html](https://studopedia.su/9_52713_vopros--byudzhet-proizvodstva-proizvodstvennaya-programma-byudzhet-proizvodstvennih-zapasov.html);  
უკანასკნელად გადამოწმებულ იქნა 30.05.19
34. О. В. Ефимова, М. В. Мельник. Анализ финансовой отчетности: учеб.  
пособие для студентов, обучающихся по специальностям «Финансы и  
кредит», «Бухгалт.учет, анализ и аудит О. В. Ефимова, М. В. Мельник . -  
2-е изд., испр. и доп. - М.: Изд-во ОМЕГА-Л,2006. - 408 с: табл. - (Высшее  
финансовое образование / Финансовая акад. при Правительстве РФ)..  
2006  
<https://economics.studio/finansoviy-analiz/byudjet-proizvodstvennyih-zapasov-23739.html>; უკანასკნელად გადამოწმებულ იქნა 30.05.19.
35. <http://www.cis2000.ru/cisBudgetingTwo/handbookJC.shtml>.  
უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 25.05.19
36. Александр Карпов, руководитель проекта bud-tech.ru, автор серии  
книг "100% практического бюджетирования" Количество страниц:  
превышает 2800 стр. и книги "Постановка и автоматизация  
управленческого учета"Формат книги: А5,Количество страниц: 448  
стр.Издание: третье,Переплет: мягкий
37. [https://studopedia.su/9\\_52713\\_vopros--byudzhet-proizvodstva-proizvodstvennaya-programma-byudzhet-proizvodstvennih-zapasov.html](https://studopedia.su/9_52713_vopros--byudzhet-proizvodstva-proizvodstvennaya-programma-byudzhet-proizvodstvennih-zapasov.html);  
უკანასკნელად გადამოწმებულ იქნა 30.05.19
38. <https://econ.wikireading.ru/14820>; უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული  
იქნა 25.05.19
39. <http://www.cis2000.ru/cisBudgetingTwo/handbookJE.shtml>;  
უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული იქნა 25.05.19
40. [https://studopedia.su/9\\_52713\\_vopros--byudzhet-proizvodstva-proizvodstvennaya-programma-byudzhet-proizvodstvennih-zapasov.html](https://studopedia.su/9_52713_vopros--byudzhet-proizvodstva-proizvodstvennaya-programma-byudzhet-proizvodstvennih-zapasov.html);  
უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული იქნა 25.05.19
41. Виткалова Алла Петровна/Бюджетирование и контроль затрат в  
организации/  
<https://econ.wikireading.ru/14819> - უკანასკნელად გადამოწმებული იქნა  
27.05.19
42. Е. С. Панченко, бизнес-консультант/ Статья опубликована в  
журнале «Планово-экономический отдел» № 1, 2016./  
[https://www.profiz.ru/peo/1\\_2016/administrativnye\\_rashody/](https://www.profiz.ru/peo/1_2016/administrativnye_rashody/)  
უკანასკნელად გადამოწმებული იქნა 31.05.19
43. <https://textbooks.studio/ekonomika-uchebnik/operativnoe-finansovoe-planirovanie.html> უკანასკნელად გადამოწმებულია 31.05.19

44. <http://www.experto24.ru/finansi/platezhnyi-kalendar-kak-instrument-finansovogo-planirovanija> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 25.05.19
45. <http://1fin.ru/?id=281&t=388> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 25.05.19
46. „ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება კომპანიის ფინანსურ მართვასა და მარკეტინგში“. მ. თევდორაძე, დ. აფციაური, ვ. გუდავა, თ. რუხაძე, ს. დარჩია, ლ. ლობჯანიძე. აკადემიკოს ივ. ფრანგიშვილის დაბადების 85-წლისთავისადმი მიძღვნილი საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია „საინფორმაციო და კომპიუტერული ტექნოლოგიები, მოდელირება, მართვა“. შრომები. სტუ. 3-5 ნომერები. 2015 წ. თბილისი, საქართველო. 208-213 გვ
47. ფინანსური საქმიანობაში ინფორმაციული ტექნოლოგიების ზეგავლენა კომპანიის ეფექტიანობაზე, ვ. გუდავა, მ. თევდორაძე, დ. აფციაური, ს. დარჩია, თ. ალიბეგაშვილი, საერთაშორისო სამეცნიერო-ტექნიკური კონფერენცია „საინფორმაციო საზოგადოება და განათლების ინტენსიფიკაციის ტექნოლოგიები UNESCO, (ISITE 18). სტუ, საქართველო, თბილისი. შრომები - მართვის ავტომატიზებული სისტემები N2(26) 310-315 გვ
48. ფინანსური ანალიზის ბიზნეს-პროცესების დაპროექტება, მ. თევდორაძე, ვ. გუდავა, დ. აფციაური, ს. დარჩია, ა. ბაჯიაშვილი, თ. მანაგაძე, სტუ, მართვის ავტომატიზებული სისტემები, #1(28), 2019, შრომები, #1(28), 2019, 202-207 გვ
49. მიმდინარე ფინანსური დაგეგმვის ბიზნეს-პროცესების შემუშავება, მ. თევდორაძე, დ. აფციაური, ვ. გუდავა, მ. ნებიერიძე, მ. სალთხუციშვილი, სტუ, მართვის ავტომატიზებული სისტემები, შრომები, #1(28), 2019. 214-219 გვ
50. ბიზნეს-პროცესები ორგანიზაციის საფინანსო საქმიანობაში, ვერიკო გუდავა, დოდო აფციაური, სამსონ დარჩია, მარიამ კაპანაძე, მედეა თევდორაძე - 157-პროფესორ კონსტანტინე კამკამიძის დაბადების 90-ე წლისთავისადმი მიძღვნილი საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია „ციფრული ტექნოლოგიები: დღევანდელი და გამოწვევები“. შრომები, თბილისი - 2018