

საწარმოთა ფინანსური დაგეგმვის თანაპირობა მოდ- ელი საბაზრო ეკონომიკის პირობებში

ბადრი დავითაია

აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ასისტენტი-პროფესორი

საწარმოთა ფინანსური დაგეგმვა წარმოადგენს ნაკლებად შესწავლილ ფინანსურ ფენომენს ფინანსურ მენეჯმენტში. აღნიშნული მოვლენა ექვემდებარება ზოგად წესებს და გააჩნია თავისი სპეციფიკა. ის წარმოადგენს მმართველობითი საქმიანობის ერთ-ერთ სახეს, რომელიც დაკავშირებულია ფინანსური გეგმის შედგენის პროცესთან, მათი შესრულების კონტროლთან, აგრეთვე იმ მიზეზების გამოვლენიდან, რომლებმაც განაპირობეს დაგეგმილიდან გადახრა. ზოგად ასპექტში ის წარმოადგენს იმ საქმიანობათა ნუსხას, რომელიც უნდა გაკეთდეს სათანადო თანმიმდევრობით, შესაბამისი მატერიალური, შრომითი და დროითი რესურსების ხარჯზე, იმისათვის რომ მიღწეულ იქნას საწარმოთა მიერ დასახული ფინანსური მიზნები.

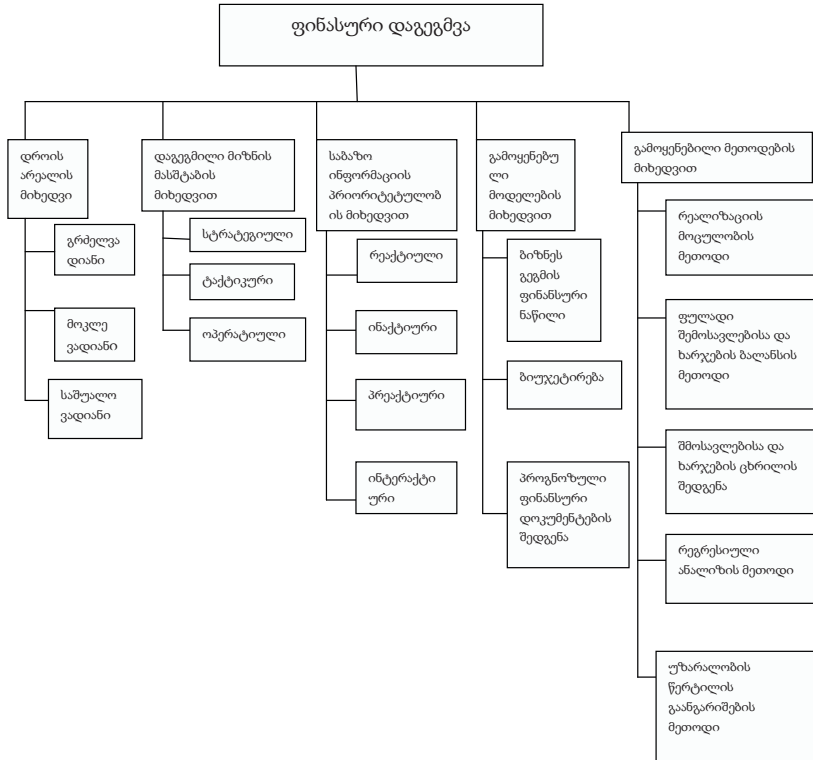
იმ ვითარებაში, როდესაც მიკრო და მაკრო ეკონომიკური ინტერესები უზრუნველყოფილია ეკონომიკის საბაზრო თვითრეგულირების მექანიზმით, ყოველი საწარმო თვითონ გეგმავს სამეურნეო საქმიანობას, დამოუკიდებლად განსაზღვრავს მოთხოვნას ფინანსურ რესურსებზე და მათი გამოყენების ეფექტიანობას წარმოებასა და ინვესტიციებში, გარდა ამისა, სრულად იღებს პასუხისმგებლობას მიღებულ შედეგებზე. ასეთ პირობებში ორგანიზაციის ყველა დანაყოფის მუშაობის კოორდინირებაში, საწარმოო პროცესების კონტროლში, რესურსების რაციონალურ გამოყენებასა და მუშაკთა სტიმულირებაში იზრდება ყველა სამართლებრივ-ორგანიზაციული (მიუხედავად საწარმოთა მასშტაბისა) საწარმოებში ფინანსური გეგმების როლი. ფინანსური დაგეგმვა როგორც შესაძლებლობა იმისა, რომ განსაზღვროს მიზნები, საქმიანობის შედეგები, აგრეთვე ის რესურსები, რომ-

ლებიც აუცილებელია საქმიანობის მუდმივი სრულყოფისათვის, მუდმივად ცვლადი პირობებისა და გამოვლენილი რეზერვების, შიდა და გარე ფაქტორების გავლენის გათვალისწინებით, უნდა იყოს უწყვეტი. ფინანსური გეგმები არ შეიძლება იყოს სტატიკური, ისინი ადეკვატურად უნდა იცვლებოდეს მუდმივად ცვლადი საბაზრო კონიუნქტურის შესაბამისად. ფინანსური დაგეგმვა, როგორც მართვის ერთ-ერთი ფუნქცია, საშუალებას გვაძლევს წინასწარ გავითვალისწინოთ ყველა აუცილებელი მოქმედება, განსაზღვროთ მოულოდნელობის მაქსიმუმი, რომელიც შეიძლება აღმოცენდეს საწარმოთა საქმიანობის პროცესში, აგრეთვე დავსახოთ გზები ასეთი მოულოდნელობის ნეგატიური შედეგების მინიმიზირებისათვის.

ფინანსური დაგეგმვის კლასიფიკაცია წარმოდგენილია სქემა 1-ის სახით:

როგორც სქემიდან ირკვევა, დროის არეალის მიხედვით ფინანსური გეგმები იყოფა გრძელვადიან, საშუალოვადიან და მოკლევადიან ფინანსურ დაგეგმვად. ისინი განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან დროის არეალის ხანგრძლივობით, რომელიც აუცილებელია საგეგმო ფინანსური მაჩვენებლების შესრულებისათვის. გრძელვადიანი არეალი მოიცავს 10-დან 25-წლამდე პერიოდს. საშუალოვადიანი დაგეგმვა აკონტროლებს ორიენტირებას, რომლებიც განსაზღვრულია გრძელვადიანი გეგმებით. ის გათვლილია უფრო მოკლე პერიოდზე, ხშირ შემთხვევაში საშუალოვადიანი დაგეგმვის ჰორიზონტი მოიცავს 5 წელს. თუმცა გარემო ფაქტორების სირთულე და მუდმივად ცვლადი ვითარება გარკვეულ წილად ამცირებს საგეგმო ვადების ხანგრძლივობას ხუთიდან სამ წლამდე. აქედან გამომდინარე ხუთწლიანი გეგმები ფინანსურ მენეჯმენტში კვალიფიცირდება როგორც გრძელვადიანი.

მოკლევადიანი დაგეგმვა-ეს არის ჩვეულებრივ წლიური გეგმები, უფრო იშვითად ორწლიანი. მოკლევადიანი გეგმები მოიცავს რესურსების გამოყენების კონკრეტულ წესებს, რომლებიც აუცილებელია იმ მიზნების მიღწევისათვის, რაც წარმოდგენილია



1.1. ფინანსური დაგეგმვის კლასიფიკაცია

საშუალო ვადიან და გრძელვადიან გეგმებში. მოკლევადიანი გეგმების შინაარსი დეტალიზდება კვარტლისა და თვეების მიხედვით. გრძელვადიანი, საშუალო და მოკლევადიანი გეგმები არ ეწინააღმდეგებიან ერთმანეთს, პირიქით ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირშია.

ფინანსური გეგმების შემუშავებასა და განხორციელებაში, რომლებიც უზრუნველყოფენ ფინანსების ეფექტურ მართვას არა მხოლოდ საწარმოთა უზარალობის მიღწევისათვის, არამედ მათი პოტენციალის სრულად რეალიზებისათვის დროის მოთხოვნების შესაბამისად, მდგომარეობს ფინანსური დაგეგმვის ძირითადი არსი და მნიშვნელობა.

დაგეგმილი მიზნის მასშტაბურობის მიხედვით განასხვავებენ სტრატეგიულ, ტაქტიკურ და ოპერატიულ ფინანსურ დაგეგმვას.

მიკრო ეკონომიკის დონეზე ფინანსური დაგეგმვის არსი და მნიშვნელობა მდგომარეობს საწარმოთა ფინანსური საქმიანობის ძირითადი მიმართულებების, მთავარი მიზნებისა და მათი მიღწევის წესების განსაზღვრაში, რაც იდენტურია გენერლის ხელოვნებისა, დასახოს გზები გამარჯვების მისაღწევად. სწორედ ასეთ ხანგრძლივობას ეწოდება სტრატეგია. ამ ტერმინს ადრეულ პერიოდში გააჩნია სამხედრო მნიშვნელობა, რაც უკეთ მიესადაგება ზოგადად დაგეგმვასა და კონკრეტულად ფინანსურ დაგეგმვას. მიკრო ეკონომიკის დონეზე სტრატეგიული დაგეგმვა - არის ფინანსური საქმიანობის სტრატეგიის შემუშავება გარკვეული პერიოდისათვის საწარმოთა მდგომარეობის ფინანსური ანალიზის შედეგებისა და შიდა და გარე ფაქტორების პროგნოზის ცვლილებათა საფუძველზე. სტრატეგიული დაგეგმვა არის არა ტრივიალური განსაზღვრა სასურველი მიზნებისა და მათი რეალიზების წესებისა. სასურველის მიღება სინამდვილედ არ ნიშნავს სტრატეგიული გეგმების შემუშავებას. რეალური შესაძლებლობებიდან გამომდინარე სტრატეგიული დაგეგმვა არის უწინარეს ყოვლისა დროული და აუცილებელი რეაქცია საწარმოთა საქმიანობის ობიექტურ შიდა და გარე ფაქტორებზე. ის გათვლილია ხანგრძლივ პერიოდზე. მაგრამ მაშინ, როდესაც ადგილი აქვს გაურკვევლობის მაღალ დონეს, რომელშიც მუშაობს საწარმოთა აბსოლიტური უმრავლესობა, უფრო მისაღებია საშუალო ვადიანი, ზოგჯერ კი მოკლევადიანი სტრატეგიული დაგეგმვა.

სტრატეგიული დაგეგმვა განსხვავდება გრძელვადიანი დაგეგმვისაგან, რომელიც ასრულებს მხოლოდ დროის ფუნქციას, იმით, რომ სტრატეგიული დაგეგმვა ასრულებს განვითარების მიმართულების ფუნქციას და მოიცავს განვითარების გლობალურ იდეათა ერთობლიობას.

შემუშავებული ფინანსური სტრატეგიის რეალიზება მიიღწევა ტაქტიკური გეგმების შემუშავების გზით, რომლებიც რეალიზდება ოპერატიული დაგეგმვის საფუძველზე.

ოპერატიული დაგეგმვა არის ფინანსური გეგმების შემუშავების პროცესი, რომელიც უზრუნველყოფს როგორც საკუთარი, ასევე მოზიდული სახსრების რაციონალურ გამოყენებას. ოპერატიული დაგეგმვა ახორციელებს წარმოების მსვლელობის მიმდინარე რეგულირებას სამუშაოს რიტმულობის მიზნით, შესაძლებლობას გვაძლევს დროულად გამოვასწოროთ არსებული პრობლემები, აგრეთვე კოორდინირება გავუწიოთ ცალკეული დანაყოფების საქმიანობას, რომელთა ერთობლივი მიზანია საწარმოთა ფინანსური სტაბილურობა ფინანსური სტრატეგიის განხორციელების მიზნით.

ფინანსური სტრატეგიის შემუშავებაზე პასუხისმგებლობას იღებს ორგანიზაციის ხელმძღვანელი, ვინაიდან ის მოითხოვს მოქმედებათა ფართო არეალს და მაღალ პასუხისმგებლობას.

საწარმოთა საბაზისო და საანგარიშგებო ფინანსური მდგომარეობის შესახებ გამოყენებული ინფორმაციის მიხედვით განასხვავებენ რეაქტიულ, ინაქტიურ, პრეაქტიულ დაგეგმვის ინტერაქტიულ მიმართულებებს.

რეაქტიული დაგეგმვა ორიენტირებულია წარსულზე. ფიგურალურად მას უწოდებენ წარსულისკენ უკუქცევას. რეაქტიული დაგეგმვის ძირითადი მეთოდია ყველა პრობლემის გამოკვლევა წარსულში, მათი აღმოცენებისა და განვითარების თვალსაზრისით. ორგანიზაციის ფინანსები რეაქტიული დაგეგმვის მიხედვით აღიქმება მდგრად და სტაბილურ მექანიზმად. ყველაფერი რაც ორგანიზაციაში ხდება წინასწარ არის ცნობილი. ის იმართება ზევით და ქვევით, ხელმძღვანელის პირადი ავტორიტეტის დახმარებით და მისი პატერნალისტური დამოკიდებულებით ხელქვეითთა მიმართ. დაგეგმვა კი ხორციელდება ქვევით და ზევით და ეყრდნობა მხოლოდ წინარე გამოცდილებას მიმდინარე ობიექტურ გარემოებათა და შესაძლო მომავალი ცვლილებათა გათვალისწინების გარეშე. უწინარეს ყოვლისა გეგმებში ფიქსირდება საწარმოო საჭიროებანი. შეგროვილი მასალები გადაეცემა შემდგომი დონის ხელმძღვანელობას, რომელიც ახდენს მის კორექტირებას, რედაქტირებას და გადასცემს მარ-

თვის ზედა დონეს, სადაც მუშავდება გეგმის გენერალური პროექტი. ქვედა დანაყოფები გეგმის პროექტის კორექტირებას ვერ ახორციელებენ.

ინაქტიური დაგეგმვა მიმართულია მხოლოდ და მხოლოდ მიმდინარე პერიოდზე. ეტიმოლოგიის მიხედვით ის ნიშნავს რაიმე განხორციელებას ცნობიერი ძალისხმევის გარეშე. ამ ტიპის დაგეგმვის დროს არ არის საჭირო წარსულის გაანალიზება ან სწრაფვა მომავლისაკენ. ინაქტიური დაგეგმვის დროს არსებული პირობები აღიქმება როგორც მისაღები. მომდინარე პერიოდით დაკმაყოფილება დამახასიათებელი თვისებაა ინაქტივიზმისა. გარდა ამისა, მისთვის დამახასიათებელია წარმოდგენა იმაზე, რომ ორგანიზაციაში წონასწორობა მიიღწევა ბუნებრივი გზით. ე. ი. დაგეგმვის ძირითადი პრინციპი უნდა იყოს დაიგეგმოს აუცილებელის მინიმუმი, რათა არ შევცვალოთ მოვლენათა ბუნებრივი მსვლელობა. ხელმძღვანელი-ინაქტივისტები არ მისწრაფიან რაიმე სერიოზული ცვლილებებისაკენ ორგანიზაციის საქმიანობაში. ინაქტიურ დაგეგმვაში ძირითადი ადგილი ეთმობა გეგმების შესრულების ან არ შესრულების ფაქტების ფიქსირებასა და პირველად დამუშავებას. ასეთი დაგეგმვა შესაძლებელია მხოლოდ მუშაობის სტაბილურ და ხელშემწყობ პირობებში.

პრეაქტიული დაგეგმვა ნიშნავს აქტივობის უმაღლეს ხარისხს, აღნიშნული ტიპის დაგეგმვა ორიენტირებულია ძირითადად მომავალ ცვლილებებზე.

ინაქტივისტების საპირწონედ პრეაქტივისტები მიისწრაფიან ცვლილებების დაჩქარებისაკენ და რაც შეიძლება სწრაფად მიუახლოვდნენ მომავალს. ის ორიენტირებულია ოპტიმალურ გადანყვეტილებათა ძიებაზე. რამდენიმე ალტერნატიული გადანყვეტილებებიდან ისინი არჩევენ იმ ვარიანტს, რომელიც ყველაზე უფრო ოპტიმალურია ეკონომიკური თვალსაზრისით. პრეაქტივები დადებითად არიან განწყობილი მეცნიერულ-ტექნიკური ინოვაციების მიმართ და განსაკუთრებით დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ დაგეგმვის ეკონომიკურ-მათემატიკურ მოდელებს. დაგეგმვა ხორციელდება ზევიდან ქვევით. დასაწყისში

ხდება მართვის ზედა დონეზე სტრატეგიისა და მიზნების ფორმულირება, შემდგომ განისაზღვრება ქვედა დონეების მიზნები და მათი მოქმედების პროგრამები.

ინტერაქტიული დაგეგმვა ეფუძნება ორგანიზაციის მუშაკთა კრეატიული უნარების მაქსიმალურ მობილიზაციას, ისინი მიიჩნევენ, რომ მომავალი კონტროლსევემდებარება და მნიშვნელოვან წილად არის მუშაკთა კრეატიული საქმიანობის პროდუქტი, რომლებიც ფლობენ ცოდნას გარემო ფაქტორებისა და სანარმოთა წარსულისა და მიმდინარე პერიოდის ფინანსური მდგომარეობის შესახებ. ინტერაქტიული დაგეგმვის მიზანია მომავლის პროექტირება.

იმისათვის რომ ინტერაქტიული დაგეგმვა მაქსიმალურად მიუიახლოვდეს პრაქტიკულ გამოყენებას, აუცილებელია მისი მოდერნიზაცია - ე. ი. უნდა შეიცვალოს ორგანიზაციის მომავალი ფინანსური მდგომარეობის ერთვარიანტული პროექტირება მრავალვარიანტული პროგნოზირებით, რომელიც განიხილავს გარემოს ცვლილებების სხვადასხვა სცენარებს სანარმოო ფინანსური სტრატეგიის შემუშავების საფუძველზე. მოდერნიზებული ინტერაქტიული დაგეგმვა საშუალებას გვაძლევს მრავალი საპროგნოზო ვარიანტიდან ავირჩიოთ ყველაზე რაციონალური ვარიანტი.

რამდენადაც ამ ტიპის დაგეგმვისათვის დამახასიათებელია მრავალფაქტორულობა და პროცესის შრომატევადობა, მისი განხორციელებისათვის მიზანშეწონილია კომპიუტერული ტექნოლოგიების გამოყენება. დაგეგმვის მაღალი დონე შესაძლებელია მიღწეულ იქნას სამუშაო დროის მნიშვნელოვანი შემცირების პირობებში გამოყენებითი პროგრამების სპეციალიზებული პაკეტის გამოყენებით. ამ პაკეტის დანიშნულებაა როგორც ცალკეული მუშაკის, ასევე მთელი ორგანიზაციისა და მისი სტრუქტურული ქვედანაყოფების სხვადასხვა რესურსების (დროის, ფული მასალების) დაგეგმვის პროცედურების კომპიუტერიზაცია. ამ ტიპის პაკეტების მრავალგვარობა“ პროექტების მართვა“ (time line, MS project, CA superproject) საკმაოდ მარტივი და პრაქტიკუ-

ლია გამოყენების თვალსაზრისით, რაც საშუალებას გვაძლევს ხარისხობრივად განვახორციელოთ დაგეგმვა.

ამრიგად, ფინანსური დაგეგმვის თანამედროვე მედელებით შესაძლებელია ფულადი შემოსავლებისა და ხარჯების მიმართვა სანარმოთა განვითარებისაკენ. აღნიშნული მოდელის არსი არის ფინანსური გეგმების შემუშავება, ხოლო ფუნქციონალური დატვირთვა ფინანსების ეფექტური მართვა იმ გეგმების შემუშავებისა და რეალიზების საფუძველზე, რომლებიც განსხვავდება ერთმანეთისაგან დაგეგმვის ობიექტისა და ამოცანის მიხედვით.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Финансы. учебное пособие\Под. Ряд. А.М Ковалевой. М. Финансы и статистика 2008.
2. Финансовый менеджмент. Под. ред. Н. Ф. Самсонова. М. Ронити. 2004 г.
3. Сергеев И. В. Организация и финансирование инвестиций. М. Инфра 2009 г.

РЕЗЮМЕ

В статье рассмотрены вопросы финансового планирования. Отмечено что финансовое планирование как одна из функций управления позволяет предусмотреть все необходимые действия предвидеть максимум неожиданностей, которые могут возникнуть в процессе деятельности предприятий и предложить пути минимизирования негативных последствий таких неожиданностей.

Подчеркивается, что финансовое планирование всех доходов осуществляется посредством составления финансовых планов разного содержания и назначения в зависимости от задач и объектов планирования.