სამეწარმეო პროექტის AGILE ბიუჯეტირება – ფინანსური გეგმა წარმატებისკენ

DOI:10.36962/ECS107/3-5/2025-47

ანა წულაია
სტუ ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი.
ასოცირებული პროფესორი
E-mail: annstsulaia@gmail.com

ლევან მიქავა
ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი
E-mail: l.micava@gmail.com

გიორგი ხვედელიძე
სტუ სატრანსპორტო სისტემების და მექანიკა
ინჟინერიის ფაკულტეტის მეორე კურსის მაგისტრანტი
E-mail: Georgi.khvedelidze96@gmail.com.

რეზიუმე

თანამედროვე ბიზნეს გარემო შეიცავს ბევრ გამოწვევას, რომელიც მოითხოვს სწრაფ, ეფექტიან და ადაპტირებად მიდგომებს. კომანიები მუდმივად ეძებენ ახალ გზებს, რომ შეძლონ სწრაფად უპასუხონ ბაზრის ცვლილებებს, მომხმარებელთა მოთხოვნებს და გლობალურ ტენდენციებს. სწორედ ამიტომ, Agile მეთოდოლოგია არის ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული და ეფექტური სამუშაო მიდგომა.

Agile-არის მენეჯმენტის ფილოსოფია, რომელიც მიმართულია პროცესების გამარტივებაზე და სწრაფი ცვლილებების განხორციელებაზე. იგი მოიცავს განხორციელებულ ცვლილებებს და მოლოდინების მართვას, რაც გულისხმობს იმას, რომ ნებისმიერი ცვლილება ხდება მიზანმიმართულად, თუმცა მოქნილად. ეს მიდგომა განიხილება როგორც ერთ-ერთი ყველაზე წარმატებული მეთოდი პროექტის მენეჯმენტში, განსაკუთრებით სამეწარმეო სფეროში, სადაც აუცილებელია შერჩეული გადაწყვეტილებების სწრაფად გამოცდა და ბაზარზე წარმატების მიღწევა.

საკვანძო სიტყვები: ბიუჯეტი, პროექტი, მეწარმე, Agile, გუნდი მენეჯმენტი;

Agile ბიუჯეტირება საშუალებას აძლევს კომპანიას შეცვალოს ბიუჯეტი ცვლილებების შესაბამისად მყისიერად, შეიცვალოს დაფინანსება პროექტის იმ ნაწილზე, რომელიც რეალურად ქმნის ღირებულებას, Agile ბიუჯეტირება აერთიანებს გუნდებს, ფინანსურ მენეჯმენტს და ლიდერებს საპროექტო მიზნის გარშემო - რასაც მივყავართ რეალურ შედეგამდე.

ძირითადი ტექსტი

სამეწარმეო საქმიანობად მიიჩნევა მართლზომიერი და არაერთჯერადი საქმიანობა, რომელიც ხორციელდება მოგების მიღების მიზნით დამოუკიდებლად და ორგანიზებულად. რაც შეეხება მეწარმეობას, ეს არის საქმიანობა, რომლის დროსაც ხდება ცოდნისა და უნარების გამოყენება საქონლისა და მომსახურების შესაქმნელად. ადამიანი რომელიც ამას ახერხებს რაციონალური ანალიზის საფუძველზე არის სამეწარმეო უნარით დაჯილდოებული. მეწარმე ქმნის ახალ პროდუქტს ან საწარმოს მართვის უკეთესი გზის ძიების რისკს ეწევა.

მეწარმეები (entrepreneur) არიან როგორც დიდ, ისე მცირე კომპანიებში და როგორც წესი ისინი მომხმარებლებს, საქონლისა და მომსახურების ფართო ასორტიმენტიდან არჩევანის გაკეთების საშუალებას აძლევენ. სამეწარმეო საქმიანობის განმსაზღვრელი ნიშნებია: მართლზომიერება -

სამეწარმეო საქმიანობა არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს სამართლის მოქმედ ნორმებს; არაერთ-ჯერადობა-სამეწარმეო საქმიანობა უნდა ხორციელდებოდეს სისტემატურად და პროფესიონა-ლურად; მრავალჯერადობა - მას განსაზღვრავს არა მხოლოდ მოქმედებათა რაოდენობა, არამედ ამ მოქმედებათა უმთავრესი მიზანი-მოგების მიღება; ორგანიზებულობა-მეწარმე უნდა წარმოა-დგენდეს კანონით გათვალისწინებულ რომელიმე ორგანიზაციულ-სამართლებრივ ფორმას; და-მოუკიდებლობა-რაც გულისხმობს-სამართლებრივ დამოუკიდებლობას, რომელიც, თავის მხრივ, მოიცავს ქონებრივ დამოუკიდებლობასაც;

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში სამეწარმეო საქმიანობის მიზანს წარმოადგენს არა იმდე-ნად საქონლის (მომსახურების) რეალური წარმოება, რამდენადაც ამ საქმიანობით მოგების მი-ღება. თუმცა აღსანიშნავია, რომ მოგების მიღება მეწარმის საბოლოო მიზანი არ არის. მისი საქ-მიანობის მთავარი მისია ამა თუ იმ გეოგრაფიული საზღვრების მქონე ბაზარზე საზოგადოებრივ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებაა. მხოლოდ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებით შეიძლება მართლზომიერი მოგების მიღება;

მეწარმეები მუდმივად ეძებენ შესაძლებლობებს ახალი იდეების რეალიზაციისათვის. წარმა-ტებული კომპანიების შექმნა იმ ანტრეპრენერებმა შეძლეს, რომლებმაც იცოდნენ, თუ როგორ უნდა მიეღოთ სწორი გადაწყვეტილებები, როდესაც ეს საჭირო იყო. მეწარმე, რომელიც სწორ ბიზნეს გადაწყვეტილებებს იღებს, სირთულეებს, რომელსაც იგი წააწყდება თავისი საქმიანობის პროცესში, მისთვის ზრდის შესაძლებლობად გადააქცევს.

სამეწარმეო პროექტი ეს არის კონკრეტულ საქმიანობაში მიზანშეწონილი კაპიტალური და-ბანდების განხორციელების დასაბუთება, რომელიც ეფუძნება ახალ ბიზნეს წამოწყებას ან არსე-ბული იდეის განვითარებას და მიზნად ისახავს რეაგირებას ბაზრის მოთხოვნებზე, ინოვაციების დანერგვას, მოგების მიღებას. ასეთი პროექტები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ სახელმწიფოს ეკონომიკის განვითარებაში, ახალი სამუშაო ადგილების შექმნასა და სამეწარმეო კულტურის გა-ნვითარებაში.

საპროექტო წინადადება როგორც წესი მოიცავს რამდენიმე აუცილებელ კომპონენტს როგო-რიცაა:

1. პროექტი წინადადება-სადაც არის კონკრეტულ საქმიანობაში მიზანშეწონილი კაპიტალური დაბანდებების განხორციელების დასაბუთება;

2. პროექტის ძირითადი იდეა-განხილულია პროექტის დამახასიათებელი პარამეტრი. კარგი მეწარმე-კარგი იდეებით! გახლავთ აუცილებელი და საჭირო მოცულობის ინვესტიციების მოპო-ვების საფუძველი. Dასახული უმდა იყოს განვითარების გეგმა და სამომავლო ამოცანები. დამუ-შავედეს იდეა როგორც ახალი საქმის წამოწყებისათვის, ასევე არსებულის გასაუმჯობესებლად. მეწარმე განიხილავს რამოდენიმე პროექტს და მათ შორის აირჩევს მისთვის ყველაზე უფრო მი-საღებს. იდეის ძიების დროს მეწარმემ უნდა გაითვალისწინოს: საკუთარი პრაქტიკა, დარგობრივი პროფილი, მისი სამეწარმეო გუნდის შესაძლებლობა, საკუთარი ფინანსური შესაძლებლობა, მო-ამზადოს ფინანსური პროგნოზები (მოსალოდნელი რისკის გათვალისწინებით) და სხვა არაერთი ფაქტორი, რომელთა გაანალიზების შემდგომ დაადგენს - რა თანხის მოძიებაა საჭირო და საკმა-რისია თუ არა საკუთარი კაპიტალის გამოყენება, თუ უნდა მივმართოთ ინცესტიციებს?

3. ბაზრის ანალიზი და მარკეტინგის კონცეფცია - იმ ბაზრის დინამიკის შესწავლა, სადაც მომა-ვალში ოპერირებს პროექტი, ეს საკმაოდ რთული ანალიტიკური პროცესია, და შესასწავლია ბაზ-რის ისეთი კომპონენტები როგორიცაა: პოტენციალი, ბარიერები, რეგულაციები და სხვა. კვლევის საფუძველზე მეწარმე ამუშავებს საინვესტიციო პროექტის მარკეტინგულ სტრატეგიას - განსა-ზღვრავს მიზნობრივ ჯგუფებს, პროექტის სტრატეგიას, ფასწარმოქმნას, წინსვლას ბაზარზე და ა.შ.

4. სამეწარმეო პროექტისათვის საწყისი ინფორმაციის შეგროვება - მეწარმის ნებისმიერი გა-დაწყვეტილება განსაკუთრებით პროექტების სფეროში, სანდო და გადამოწმებულ ინფორმაციას უნდა ეფუძნებოდეს. შესაძლოა მეწარმეს აქვს ინტუიცია ან დიდი იდეა ახალი ბიზნესის შესაქმნე-ლად, თუ ახალი პროდუქტის გამოსაშვებად, მაგრამ მიუხედავად ამისა, მიზნის მისაღწევა მნიშ-

ვნელოვანწილად ეფუძნება ინფორმაციას ბაზარზე, რომელიც სხვადასხვა სპეციალიზირებული წყაროს მიერ იქნება მოწოდებული.

5. სამეწარმეო პროექტის მიზნის ჩამოყალიბება - entrepreneurial mindset-ში - ანუ მეწარმეობრივ აზროვნებაშია. პროექტის მომზადებაში აუცილებელია სწორად დავისახო მიზანი, რადგან მიზანი:

- უზრუნველყოფს მიმართულებას და აჩვენებს მათი განხორციელების რა ეტაპზეა მეწარმე;
- მისი საშუალებით საბოლოო ხედვა მისაღწევი ხდება
- განსაზღვრავს სამეწარმეო გუნდის თითოეული წევრის ფუნქციას და მნიშვნელოვნებას, რაც ზრდის გუნდის მოტივაციას.
- ზრდის ადამიანების ბრძოლისუნარიანობას.

მას შემდეგ რაც მეწარმე ჩამოაყალიბებს თავის მიზანს შემდგომ ჩამოაყალიბებს ხედვას (მისია), ხედვა თავის მხრივ განსაზღვრავს – სტრატეგიას, სტრატეგია – გეგმას, გეგმა კი მოქმედებას.

6. პროექტის მატერიალური რესურსები და ტექნიკური მახასიათებლები - აქ განიხილება პროექტის განსახორციელებლად საჭირო მასალები, ნედლეული, საწარმოო სიმძლავრე, ანუ ის ტექნოლოგიები და მოწყობილობა რომელიც საჭიროა პროექტის განსახორციელებლად;

7. პროექტის მართვის ორგანიზაციული მოწყობა და შრომითი რესურსები - როგორი ორგანიზაციული სტრუქტურა იქნება და ვინ იმუშავებს პროექტზე, როგორი კვალიფიციური გუნდი, როგორი შეჭიდულობის გუნდია, რა მიღწევები და პროექტები აქვთ განხორციელებული

8. პროექტის რეალიზაციის გრაფიკი - რომელიც მოიცავს ვადებს.

9. პროექტის ბიუჯეტი;

10. პროექტის ეფექტიანობის შეფასება - რაც გულისხმობს პროექტის ფინანსურ-ეკონომიკურ შეფასებას;

სამეწარმეო პროექტში მნიშვნელოვანია სწორი ფინანსური დაგეგმვა. თუ სწორად არ დაიგეგმა ფინანსური ნაკადები, პროცესები და ურთიერთობები, ვერ მოხდება პროექტის სწორი განვითარება. ფინანსური დაგეგმვა უზრუნველყოფს: 1.ვიცოდეთ სად, როდის, როგორ და ვისთვის უნდა ვაწარმოოთ და გავყიდოთ პროდუქცია; 2.გავიგოთ რა რესურსი გვჭირდება დასახული მიზნის მისაღწევად; 3.ეფექტიანად გამოვიყენოთ მოზიდული სახსრები, ე. ი. გადავწყვიტოთ წმინდა აქტივების რენტაბელობის მაქსიმიზაციის ამოცანა; 4. მუდმივად ვიყოთ - გადამხდელუნარიანი და ლიკვიდური დროის ყოველ მონაკვეთში, ვიმსახურებდეთ ბანკების ნდობას; 5. გვქონდეს მაღალი საქმიანი რეპუტაცია ინვესტორებისათვის, კრედიტორებისთვის, საგადასახადო ორგანიზაციებისათვის და სხვა კონტრაგენტებისათვის და სხვა.

ამ ბოლო დროს სამეწარმეო კომპანიებში და მათ სტრუქტურულ ერთეულებში ფეხს იკიდებს ბიუჯეტური დაგეგმვა (ბიუჯეტირება). ბიუჯეტის შესადგენად კომპანიაში იქმნება საბიუჯეტო კომისია. ეს არის საკონსულტაციო ჯგუფი, მათი ძირითადი ფუნქციაა: საბიუჯეტო პოლიტიკის შემუშავება, ბიუჯეტების კოორდინირება; ბიუჯეტების კორექტირების შეთავაზება; ბიუჯეტის დამტკიცება. თუ რა ტიპის ბიუჯეტი შედგება პროექტისთვის ეს დამოკიდებულია პროექტის ძირითად მიზანზე.

Agile ბიუჯეტირება კი კომპანიის ფინანსების მართვას უფრო მოქნილს ხდის. რაც გულისხმობს პროექტის მიმდინარეობის პროცესში ბიუჯეტის გადახედვას და საჭიროების შემთხვევაში ფინანსურ ცვლილებას ან კორექტირებას, Agile ბიუჯეტირება მოითხოვს, გუნდურ მუშაობას, მიმდინარე პროცესებში მათ ჩართულობას და შეფასებას - რაც მნიშვნელოვანია მეწარმეებისათვის, რომლებიც ცდილობენ, მაქსიმალურად გამოიყენონ რესურსები და თავიდან აიცილონ ნებისმიერი სახის არასაჭირო ხარჯები.

თუკი ადრეულ პერიოდში Agile მიიჩნეოდა როგორც ტექნოლოგიური პროექტების მართვის მეთოდოლოგია და ძირითადად გამოიყენებოდა IT ინდუსტრიაში, დღეს აქტიურად გამოიყენება

ბიზნესში, მიდგომა შესაძლებელია ბიზნესის ფართო სპექტრზე, მათ შორის სამეწარმეო პროექტებშიც გავრცელდეს, როგორც მართვის ახალი მეთოდი დაფუძნებული მოქნილობასა და ცვლილებებზე სწრაფ რეაგირებაზე.

Agile-ის პრინციპი შეიძლება წარმოვადგინოთ როგორც სწრაფად ადაპტირებადი "მუშაობა მომხმარებელთან"- რასაც საბოლოო ჯამში კმაყოფილ მომხმარებლამდე და საუკეთესო შედეგამდე მივყავართ. განსაკუთრებით საინტერესოა ბიზნეს პროექტების შემთხვევაში, სადაც საჭიროებას წარმოადგენს სწრაფი რეაგირება, A Agile-ის მეთოდოლოგია ხელს უწყობს პროექტების ოპტიმიზაციას, გადახედვას, საჭიროებების ცვლილების აღიარებას და დაგეგმვის რეალობის შესაბამისობაში ჩამოყალიბებას.

- მოქნილი ბიუჯეტით მეწარმეს შეუძლია უპასუხოს კლიენტების ან მომხმარებლების გამოხმაურებებს და სურვილებს;
- მოქნილი ბიუჯეტი ქმნის ადგილს ექსპერიმენტებისთვის. ღოდესაც გუნდი ხედავს, რომ გარკვეული მახასიათებლები მოითხოვს მეტ დროს და რესირსებს, მათ შეუძლიათ გამოყონ სახსრები ახალი იდეების ექსპერიმენტებისთვის, რაც ხელს შეუწყობს პროდუქტის გაუმჯობესებას;
- ასეთი ბიუჯეტი საშუალებას აძლევს კომპანიას უპასუხოს ცვალებად გარე პირობებს: ახალი კონკურენტების გაჩენას, ბაზრის სიტუაციის ცვლილებებს.

თუმცა ამ მეთოდს ასევე აქვს უარყოფითი მხარეები. უპირველეს ყოვლისა, არსებობს ზედმეტი ხარჯვის საფრთხე, A Agile - ის მიდგომა ეფუძნება გუნდის სწრაფ მუშაობას - რაც მოითხოვს მათ შესაბამის მართვას და ფუნქციების სწორ დელეგირებას.

ყველა პროექტი შეიცავს გარკვეულ რისკებს, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს გეგმის გარეშე ხარჯები. ბიუჯეტის მართვისთვის იქმნება სარეზერვო ფონდები - ფინანსური ბალიში, რომელიც შექმნილია მოულოდნელი ხარჯების დასაფარად და აუცილებელია პროექტის წარმატებით განსახორციელებლად. ეს შეიძლება იყოს ხარჯები:

- კორპორატიული ბლოგის შექმნისა და შენარჩუნებისთვის თანამშრომლების შეფასება, ტრენინგი.
- მოტივაციის სისტემის შექმნისათვის - პრემიები, კომპენსაციები, რომლებიც გათვალისწინებულია
- კანონებისა და რეგულაციების შესასრულებლად - იურიდიული ან მარეგულირებელი ხარჯები.
- სხვა გაუთვალისწინებელი დამატებითი ხარჯები. მაგალითად, პროექტის განხორციელებისას ნებართვების მისაღებად.

ბიუჯეტი უნდა შეიცავდეს ასეთ პირდაპირ და არაპირდაპირ ხარჯებს. ასეთი სარეზერვო სისტემის შექმნა, თავის მხრივ, მოითხოვს ხარჯებს, რომლიც ასევე ფინანსური გეგმის ფარგლებში უნდა მოექცეს.

ყველა შემთხვევაში, კომპანია ადგენს ხისტ ბიუჯეტს თუ მობილურს, დანახარჯები უნდა ფაქტიურ დანახარჯებს შეუდარდეს და დადგინდეს გადახრის სიდიდე და სტატუსი. თუ ფაქტიური ხარჯები აღემატება ბიუჯეტურს, მაშინ გადახრა არახელსაყრელია და პირიქით.

არასასურველი გადახრის დადგენის შემდეგ - უნდა გაანალიზდეს, რამ გამოიწვია ცვლილება. ამის მიზეზი შეიძლება იყოს:

- ბიუჯეტირებაში გამოყენებული მოძველებული ნორმატივი;
- ან მომუშავეთა დაბალი შრომის მწარმოებლურობა;
- ან მოცდენები მუშაობაში და სხვა.

ისეთ ცვლად გარემოში, როგორც დღევანდელი ბიზნეს გარემოა, კომპანიები არ არიან დაზღვეული მოულოდნელი ცვლილებებისაგან, რაც აუცილებლად გამოიწვევს მათი დანახარჯების ცვლილებასაც. ამიტომ მენეჯერები, აქცენტირებული უნდა იყვნენ მხოლოდ მობილური (მოქმნილი) ბიუჯეტის შედგენაზე.

დასკვნა

მიგვაჩნია რომ Agile ბიუჯეტირება[1] განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სამეწარმეო პროექტებისთვის, რადგან მეწარმეობა თავისი ბუნებით ეფუძნება ცვლილებებთან ადაპტირებას, ინოვაციებს და უწყვეტ განვითარებას. ბიუჯეტირების ტრადიციული მოდელი, რომელიც დაფუძნებულია ხანგრძლივ დაგეგმვასთან და ფიქსირებულ დანახარჯებზე, ვერ უზრუნველყოფს იმ მოქნილობას, რასაც ითხოვს თანამედროვე ბიზნეს გარემო მეწარმისგან - მომხმარებლის მოთხოვნილების შესაბამის მყისიერ ცვლილებას. Agile ბიუჯეტირება მეწარმეს აძლევს შესაძლებლობას ფინანსური რესურსები დროულად გადაანაწილოს იმ ინიციატივებზე, რომლებიც ქმნიან რეალურ ღირებულებას და პირდაპირ აისახებიან შედეგებზე. ამ მეთოდის დანერგვით ბიუჯეტის დაგეგმვა და მართვა ეფუძნება პროექტის სტრატეგიულ ღირებულებას, ამცირებს მეწარმეობრივ რისკს, რადგან გუნდი მუდმივად აფასებს პროგრესს, იღებს უკუკავშირს, ანახლებს ფინანსურ პრიორიტეტებს. ეს მიდგომა ხელს უწყობს უკეთეს კომუნიკაციას, რესურსების გამჭირვალე გამოყენებას და სწრაფ გადაწყვეტილებებს - რაც მნიშვნელოვანს ხდის სტარტაპებისთვის ან მზარდი ბიზნესისათვის. ამრიგად Agile ბიუჯეტირება უნდა გახდეს მეწარმეობის განუყოფელი ნაწილი, რომელიც აძლიერებს კონკურენტუნარიანობას, ამცირებს არაეფექტურ ხარჯვას და უზრუნველყოფს ბაზრის სწრაფად ათვისების შესაძლებლობას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო https://www.economy.ge/index.php?page=news&nw=2556

2. საქართველოს კანონის „საინვესტიციო საქმიანობის ხელშეწყობისა და გარანტიების შესახებ“. https://matsne.gov.ge/

3. European Bank for Reconstruction and Development . SME Policy Index. Eastern Partner Countries. 2024. BUILDING RESILIENCE IN_CHALLENGING TIMES.

4. აწარმოე საქართველოში https://www.enterprisegeorgia.gov.ge/en

5. „ფინანსების საფუძვლები“ 2020. ლევან მიქავა, ანა წულაია დავით კერესელიძე, ლევანი კერესელიძე.

6. AGILE PRACTICE GUIDE - Published by: Project Management Institute, Inc

REFERENCES:

1. Ministry of Economy and Sustainable Development of Georgia; https://www.economy.ge/index.php?page=news&nw=2556;

2. Law of Georgia on Promotion and Guarantees of Investment Activities; https://matsne.gov.ge/

3. European Bank for Reconstruction and Development . SME Policy Index. Eastern Partner Countries. 2024. BUILDING RESILIENCE IN_CHALLENGING TIMES

4. Produce in Georgia; https://www.enterprisegeorgia.gov.ge/en

5. Fundamentals of Finance - (ISBN 978-9941-9712-5-9); Tbilisi 2020 Levan Mikava, Ana Tsulaia, levan kereselidze, David kereselidze

6. AGILE PRACTICE GUIDE - Published by: Project Management Institute, Inc

1 **AGILE PRACTICE GUIDE - Published by: Project Management Institute, Inc**

AGILE BUDGETING IN ENTREPRENEURIAL PROJECT – CRAFTING A FINANCIAL PLAN TO SUCCESS

Ana Tsulaia,
PhD in Business Administration. Associate Professor, GTU
E-mail: annstsulaia@gmail.com;

Levan Mikava,
PhD in Business Administration,
E-mail: l.micava@gmail.com;

Giorgi Khvedelidze,
GTU, Master's student;
E-mail: Georgi.khvedelidze96@gmail.com

RESUME

The modern business environment presents many challenges, which require fast, effective and adaptable approaches. Companies constantly search for new ways to keep up with market changes, consumer/user requirements and global trends. This is why Agile is one of the most effective and popular methodologies.

Agile is a management philosophy specifically designed for continuous improvement and adaptation. It is a framework for implementing changes and their anticipation, which applies to the idea that every change is outright and flexible. This methodology is said to be one of the most successful approaches to project management, especially in entrepreneurship, where made decisions have to be tested quickly to achieve positive result.

Agile budgeting gives companies the opportunity to adjust their budgets in response to changing needs in the shortest time and allocate funding for the most critical parts of projects. It brings teams, financial managing and leaders together around the shared goal, leading to the desired, better results.

Keywords: Budget, Project, Entrepreneur, Team, Agile, Management.