

ბიუჯეტი

პროექტის ციკლის მართვა

შინაარსი

1.	შესავალი.....	3
2.	ბიუჯეტის ფუნქციები.....	3
3.	ბიუჯეტის ტიპები	3
4.	ლიკვიდურობის გეგმა.....	4
5.	ბიუჯეტის სისტემა	6
6.	ბიუჯეტის მოგზადების პროცესი	7
7.	პროექტის ბიუჯეტთან დაკავშირებული პრობლემები	9
8.	ლიკვიდურობის გეგმასთან დაკავშირებული პრობლემები	10
9.	დანახარჯების მონიტორინგი და ანალიზი	10
10.	კონტროლის განსაკუთრება განხორციელების პროცესისგან	11
11.	ზოგიერთი პრაქტიკული მითითება	11

1. შესავალი

ორგანიზაციისთვის ან პროგრამისთვის ბიუჯეტის მომზადება შეიძლება განისაზღვროს, როგორც დროის გარკვეული პერიოდისთვის მოსალოდნელი ხარჯებისა და შემოსავლის დადგენა დაგეგმილი საქმიანობებიდან გამომდინარე.

ეს განსაზღვრება მოიცავს შემდეგ მნიშვნელოვან ასპექტებს:

- საქმიანობების საწყისი პროგრამა უკვე არსებობს – ბიუჯეტის მომზადება დაგეგმვის საწყის ფაზას მოსდევს;
- დაგეგმილი საქმიანობების მიხედვით ბიუჯეტის განსაზღვრა არ არის მარტივი ადმინისტრაციული პროცესი, ეს გახლავთ კონსულტაციების შედეგი, სადაც ფინანსური პირობები განსაზღვრავს არჩევანს პრიორიტეტთა შორის;
- ბიუჯეტის მომზადება ეხება მომავალ ფინანსურ პროცესებს, განსხვავებით ანგარიშაღრიცხვისაგან, სადაც აისახება მიმდინარე და ყოფილი შემოსავალი და დანახარჯები;
- ბიუჯეტი წარმოდგენილია დანახარჯების და შემოსავლის დროში დაგეგმარების მიხედვით – მათი რაოდენობა მთლიანი საქმიანობისათვის განისაზღვრება იმ პერიოდისთვის, რომლის განმავლობაშიც უნდა განხორციელდეს მისი შემადგენელი მცირე საქმიანობები.

2. ბიუჯეტის ფუნქციები

ბიუჯეტი ასრულებს სხვადასხვა ფუნქციას. გარეგანი ფუნქციაა:

- ვალდებულება: ფინანსური დოკუმენტაციის მომზადება სხვა ორგანიზაციებისთვის, როგორც არის დონორები და რეციპიენტები;
- წარდგენა: მიზნების რეალიზაციისთვის და საქმიანობების განსახორციელებლად საჭირო ფინანსური მოთხოვნილებების წარმოდგენა (ტექნიკური დოკუმენტის წარმოდგენა);
- დასაბუთება: პროგრამისთვის და დაგეგმილი საქმიანობებისთვის (რომელთა შესახებ დადებულია შეთანხმება) შემოწმებული ფინანსური საშუალებების წარდგენა დაინტერესებული ორგანიზაციებისთვის.

შინაგანი ფუნქციაა:

- რამდენიმე ალტერნატიულ საქმიანობას შორის არჩევანის გაკეთების ხელშეწყობი საშუალება;
- კონტროლის საშუალება, რომ დანახარჯებმა არსებულ ფინანსებს არ გადააჭარბოს;
- პასუხისმგებლობის დაკისრების და კონკრეტული დავალებების შესრულების უფლების მიღების საშუალება, რომელიც ეფექტიანი და საპასუხისმგებლო მოქმედების შესაძლებლობას იძლევა;
- მომუშავე პერსონალის მიერ დანახარჯების გაცნობიერების გაზრდის საშუალება მათი საქმიანობებისა და გადაწყვეტილებების გათვალისწინებით;
- ანგარიშაღრიცხვის საფუძველი.

უკვე ბიუჯეტის მომზადების ეტაპზე საჭიროა შესაბამისი განყოფილებების ხელმძღვანელების თანამშრომლობა, რათა შეირჩეს პრიორიტეტული საქმიანობები და ბიუჯეტი მომზადდეს შეთანხმების საფუძველზე.

3. ბიუჯეტის ტიპები

არსებობს ბიუჯეტის განსხვავებული ტიპები ორგანიზაციის ტიპის (კომერციული საწარმო, პროექტი, ადმინისტრაცია), მისი საქმიანობის ხასიათის (საქონლის წარმოება ან მომსახურება, ინვესტიციების განვითარება ან მიმდინარე საქმიანობის განხორციელება), გამოყენების საზღვრების (მთლიანი ორგანიზაცია ან მისი ნაწილი), არჩეული ერთეულის (პერიოდი ან თვით საქმიანობა) და ა.შ. მიხედვით. ქვემოთ აღწერილია ბიუჯეტის ყველაზე მნიშვნელოვანი კატეგორიები.

წარმოდგენის ფორმაზე და გამოყენებაზე დაფუძნებული ბიუჯეტები:

- პერიოდული ბიუჯეტი, როგორცაა მაგალითად ხუთწლიანი, წლიური ან თვიური ბიუჯეტი;
- მიზნის, საქმიანობის ამოცანის მიხედვით შედგენილი ბიუჯეტი. ამ შემთხვევაში კრიტერიუმს წარმოადგენს არა პერიოდი, როგორც ასეთი, არამედ თვით სამუშაო;
- პერიოდული ბიუჯეტი მიზნის, საქმიანობის ამოცანის მიხედვით;
- მთლიანი ან ნაწილობრივი ბიუჯეტი (ორგანიზაციის ყველა საქმიანობა ან მხოლოდ ზოგიერთი მათგანი).

მომზადების პროცესზე დაფუძნებული ბიუჯეტები:

ბიუჯეტის ეს ტიპი შეიძლება მომზადდეს ტრადიციული მიდგომის ან ნულოვანი ბიუჯეტის გამოყენებით. ტრადიციული მიდგომისას ხდება გასული წლის ბიუჯეტის მისადაგება ფასების მაჩვენებლებთან (მომატებულ ან დაკლებულ ფასებთან აკომოდაცია) და სხვა შედარებით დიდ ცვლილებებთან. ეს მეთოდი, ძირითადად, გამოიყენება სამთავრობო ორგანიზაციების მიერ ბიუჯეტის მომზადებისას დროის დასაზოგავად და პრიორიტეტების შესახებ გაუთავებელი დისკუსიების თავიდან ასაცილებლად. ბიუჯეტის ერთი და იმავე საფუძვლის განმეორებით გამოყენება იწვევს თანმიმდევრულ ბიუჯეტებში შემთხვევითი დანახარჯების მუდმივ წარმოჩენას. გარდა ამისა, გარკვეული დროის შემდეგ იკარგება პირდაპირი კავშირი ვინმეს საქმიანობასა და ბიუჯეტს შორის – შეუძლებელი ხდება ბიუჯეტის შემცირების შემთხვევაში ეკონომიკური კრიტერიუმების საფუძველზე შტატის რაოდენობის შემცირება.

იდენტიფიცირებადი ეკონომიკური კრიტერიუმების არარსებობა ართულებს ბიუჯეტის დაცვას. ამ პრობლემიდან გამოსავალია მოთხოვნების მაქსიმალური გაზრდა, რათა გამოყოფილი თანხები გარდაუვალი შემცირებების შემდეგაც საკმარისი იყოს. გაზრდა უნდა მოხდეს იმ ხარისხით მაინც, როგორც ამას, სავარაუდოდ, სხვები მოიმოქმედებენ, რათა არ გაჩნდეს დამარცხების რისკი. ამ სისტემის ლოგიკის მიხედვით, გადანაწილების მიმღები ყველა შემთხვევაში მიიჩნევა, რომ მოთხოვნები გაზრდილია – და თქვენ იძულებული გახდებით, ბიუჯეტის შიგნით მოახდინოთ გადანაწილება.

ნულოვანი ბიუჯეტის შედგენისას ყველა ხარჯი სრულად უნდა დასაბუთდეს, დაწყებული ნულიდან. ეს მიდგომა, რომელიც ძირითადად საწარმოებში გამოიყენება, მოითხოვს ერთეულთა ფასების ზუსტ ცოდნას, რაც ემყარება ანგარიშაღრიცხვის ანალიტიკურ სისტემას.

ამგვარ მიდგომას შედეგად ის მოსდევს, რომ გადანაწილების მიმღებთ უხდებათ შეარჩიონ პრიორიტეტები საქმიანობებისთვის, ხარისხისთვის და ორგანიზაციის სტრატეგიისთვის. რამდენადაც პროექტები, ძირითადად, იქმნება სპეციფიკური მიზნების მისაღწევად მინიმალური დანახარჯებით და დროის შებლულ პერიოდში, ამ შემთხვევაში ნულოვანი მიდგომა ყველაზე შესაფერისია.

4. ლიკვიდურობის გეგმა

ორგანიზაცია შეიძლება სწორად დაფინანსდეს, მაგრამ მოკლევადიანი ვალდებულებების შესრულებლობის გამო პრობლემები მაინც წარმოიშვას. ამან შეიძლება გამოიწვიოს არეულობა, ადამიანების მიერ სამუშაოს მითოვება და შესრულების ხარისხის და მორალის დაქვეითება. იმის საჩვენებლად, თუ რა რაოდენობის თანხა შემოვა და დაიხარჯება, დგება ლიკვიდურობის გეგმა. ბიუჯეტის ყველა ტიპს შორის ლიკვიდურობის გეგმა წარმოადგენს ბიუჯეტს დროის ყველაზე მოკლე მონაკვეთში. ლიკვიდურობის გეგმა არის ფულის მიმოქცევის პერიოდული ანალიზის შედეგი. ფულის მიმოქცევა უჩვენებს სხვაობას შემოსავალს და დანახარჯებს შორის დროის გარკვეულ პერიოდში, მაგალითად, ერთ თვეში. მხედველობაში არ მიიღება აღჭურვილობის ან კაპიტალური ნივთების

ღირებულება, რომელთა შეცვლა მოკლე ვადაში არ მოხდება. ფულის მიმოქცევა შეეხება ლიკვიდურ აქტივებს, რომლებიც ხელმისაწვდომია მიმდინარე ანგარიშებში ან ნაღდი თანხის სახით.

თვე	I	II	...	XI	XII
მოსალოდნელი შედეგები					
- გაყიდვები - დონორები - მთავრობა - პროექტები					
მთლიანი შედეგები					
მოსალოდნელი ხარჯები - ინვესტიციები - ხელფასები - მიმდინარე ხარჯები - ძირითადი ხარჯები - გადასახადები					
მთლიანი ხარჯები					
თვიური ბალანსი აკუმულირებული (საბოლოო, ჯამური) ბალანსი					

დროის მიხედვით, ცხადია, რომ არსებითია ხელფასების და ზედდებულების პუნქტუალური გადახდა, რათა მენეჯერის მოქმედება ეფექტიანი იყოს და პროექტი ნორმალურ პირობებში განხორციელდეს. მეტიც, თუ ორგანიზაციის ადმინისტრირებისთვის ბალანსის ფურცელს იყენებთ, განსხვავებები დანახარჯებს, შემოსავალს და გადასახადებს (ქვითრებს) შორის ლიკვიდურობის გეგმას ბიუჯეტისგან ფუნდამენტურად განსხვავებულს ხდის. ეს საკითხი განხილული იქნება "ფინანსური მენეჯმენტის" თავში.

5. ბიუჯეტის სისტემა

იმისათვის, რომ ბიუჯეტმა თავისი სხვადასხვა ფუნქცია შეასრულოს, უმჯობესია ბიუჯეტის სისტემის ფორმულირება გარკვეული მეთოდოლოგიის მიხედვით.

I ფაზა: განსაზღვრეთ ბიუჯეტის სისტემის მიზნები. ეს მიზნები შეიძლება იყოს სხვადასხვა და განსხვავებული ხასიათის, მაგალითად:

- დონორების ან სპონსორებისთვის ინფორმაციის მიწოდება;
- პროექტის ნაწილებისთვის ფონდების განაწილება;
- ოპერაციების მონიტორინგის დონორების ან სპონსორების მხრიდან;
- განყოფილებების ხელმძღვანელთა ვალდებულებების გაზრდა;
- ხარჯების გადანაწილება ცენტრებს შორის;
- შედეგების შემოწმება უფრო ხანგრძლივი ოპერაციების მომზადების მიზნით.

II ფაზა: შეიმუშავეთ სტრატეგია ამ მიზნების მისაღწევად. ამ იგულისხმება შემდეგი მნიშვნელოვანი ასპექტები:

- დონე, რომელზეც უნდა განხორციელდეს გადაწყვეტილების მიღების უფლება;
- ძალაუფლების გადაცემა სხვისთვის ან ჯგუფისთვის საერთო პასუხისმგებლობით;
- პროცესში პასუხისმგებლობის მქონე პირების მონაწილეობის წახალისება;
- ნაწილობრივი ბიუჯეტების შეფასების კრიტერიუმების განსაზღვრა;
- ბიუჯეტის მომზადების პროცედურა და პირობები.

III ფაზა: შექმენით პირობები, რომელიც აუცილებელია თქვენი სისტემის მისაღებად. ამ გათვალისწინებული უნდა იყოს შემდეგი ასპექტები:

- პროექტის საქმიანობების შესახებ დეტალური მონაცემების შეგროვება
- რეგისტრაციის მეთოდის შედგენა;
- მონაცემების წარსადგენად სპეციფიკური სისტემის და ფორმის შემუშავება;
- ანგარიშაღრიცხვის სისტემის ცვლილება მასში ბიუჯეტის ჩასართავად;
- ბიუჯეტის მომზადების და მონიტორირებისთვის საჭირო საშუალებების ანალიზი და დანერგვა;
- განყოფილებების ხელმძღვანელთა ტრენინგება.

IV ფაზა: შემუშავეთ ბიუჯეტის სისტემა გადაწყვეტილების მიღების თითოეული ცენტრისთვის. ბიუჯეტის სისტემა შემუშავდება ერთეულების (გადაწყვეტილების მიღების ცენტრების) დონეზე, სადაც მზადდება ნაწილობრივი ბიუჯეტები (საქმიანობები, განყოფილებები).

V ფაზა: ინდივიდუალური სისტემების ძირითად სისტემაში გაერთიანება. ამ საფეხურზე თქვენ შეგიძლიათ მიაღწიოთ ოპტიმალურ სტანდარტიზაციას, რათა შემცირდეს ფინანსური მენეჯმენტის სამუშაო დატვირთვა. ინდივიდუალური სისტემები და ხარჯები ერთიანდება, იმისათვის, რომ ერთობლივად შედგეს მთლიანი ბიუჯეტი.

VI ფაზა: მონიტორირების და კონტროლის სისტემის დაარსება. ბიუჯეტი განყოფილებების ხელმძღვანელებს დაგეგმილი საქმიანობების განხორციელებისთვის გაწეული დანახარჯების მონიტორირების საშუალებას აძლევს. შემუშავდება მონიტორირების და კონტროლის მექანიზმები და განაწილდება პასუხისმგებლობა (განყოფილების ხელმძღვანელს, მთავარი ბუღალტერს, პროექტის დირექტორს და სხვ. შორის). დანახარჯების გადაჭარბების შემთხვევაში სისტემა იძლევა გამაფრთხილებელ სიგნალს და საჭირო ხდება პროცესის კორექტირება ან ბიუჯეტის ადაპტირება. მონიტორირების სისტემა შეიძლება შემუშავდეს, როგორც ე.წ. ცული-მართვის (mismanagement) ინფორმაციის სისტემა.

6. ბიუჯეტის მომზადების პროცესი

რა კავშირია დაგეგმვასა და ბიუჯეტს შორის

ბიუჯეტის განსაზღვრება მიუთითებს საქმიანობების წინასწარი პროგრამის არსებობაზე. წარმატებულ შემთხვევებში, პროექტის პროგრამა დაფუძნებულია მოპდ-ს (მიზანზე ორიენტირებული პროექტის დაგეგმვა) პრინციპზე. ამგვარი მიდგომის შედეგია პროექტის დაგეგმვის მატრიცა (კდმ) ანუ ლოგიკური ჩარჩო. ამ ლოგიკურ ჩარჩოში განისაზღვრება დაგეგმილი საქმიანობების საერთო რაოდენობა. ბიუჯეტის მომზადების პროცესში საჭირო ხდება, ბიუჯეტის სხვადასხვა სცენარებიდან გამომდინარე, საქმიანობათა პრიორიტეტულობის განსაზღვრისათვის დაგეგმვის პროცესისკენ დაბრუნება. ზოგადიდან კერძოზე გადასვლის პროცესში ეს რამდენჯერმე მეორდება, ვიდრე ბიუჯეტი არ დამტკიცდება. თითოეულ ეტაპზე ხდება ფინანსური შესაძლებლობების საზღვრების და ბიუჯეტის შეზღუდვების გათვალისწინება (განმეორებითი პროცესი).

საბოლოო შედეგი უნდა იყოს ბიუჯეტი, რომელიც მთლიანად ან თითქმის მთლიანად დაფარავს ფინანსურ რესურსებს, რომელთაც ვსაზღვრავთ დონორების წარსული შემოწირულობებიდან გამომდინარე, ან სოლიდური არგუმენტების საფუძველზე დაფინანსების დამატებითი წყაროების მოპოვების იმედად. თუმცა, ეს არგუმენტები მხოლოდ იმ შემთხვევაში მოიტანს ნაყოფს, თუ სწორად იქნება გაგებული, ანუ თუ ე.წ. "კარგ გამგონეს" ვიპოვიოთ. ტაქტიკური თვალსაზრისით, უმჯობესია, ვიდრე თქვენს წინადადებებს ოფიციალურად წარადგენდეთ, წინასწარ, არაოფიციალურად შეამოწმოთ

ფინანსური ორგანიზაციებიდან თქვენი პარტნიორების შესაძლო რეაქციები, განზრახვები და ინტერესები. თუ ყველაფერი კარგად წარიმართება, მათგან მხარდაჭერას მიიღებთ. შემდეგ ისინი თქვენი პროექტის ინტერესებს თავიანთ ორგანიზაციებში წარმოადგენენ. ნებისმიერ შემთხვევაში, უნდა ეცადოთ არ წარადგინოთ ისეთი წინადადებები, რომელიც წინასწარ იცით, რომ მიღებული ვერ იქნება. წინააღმდეგ შემთხვევაში თქვენი წარმატების შანსი მნიშვნელოვნად შემცირდება.

განვიხილოთ ბიუჯეტი, როგორც მართვის საშუალება.

დაგეგმვის პროცესსა და ბიუჯეტს შორის კავშირის შემდეგ გათვალისწინებული უნდა იქნეს კავშირი პროექტის მართვასა და ბიუჯეტს შორის. თუ ბიუჯეტის შედგენის პროცესს განვიხილავთ მხოლოდ თქვენი, როგორც ხელმძღვანელის ამოცანად, ვინც საქმეში ყველაზე უკეთ ერკვევა, ამით შექმნით საკუთარი თავის იზოლირების რისკს. თქვენი კოლეგები აღარ იგრძნობენ პასუხისმგებლობას. გარდა ამისა, ბიუჯეტი რომ უფრო რეალური იყოს, მისი ნაწილები მათ უნდა მოამზადონ, ვინც პასუხისმგებელია შესაბამის საქმიანობებზე.

უკეთესი შედეგების მისაღწევად ბიუჯეტი უნდა გამოიყენოთ, როგორც მართვის საშუალება, შემდეგი მიზნებით:

- გადაწყვეტილებების მიღება, როცა ბიუჯეტი საშუალებას იძლევა სწრაფად განისაზღვროს მისი ცვლილებების გავლენა შედეგების ხასიათზე, ხარისხზე და რაოდენობაზე;
- საშუალებათა ოპტიმალური განაწილება;
- საქმიანობებისა და მათი ბიუჯეტების ორგანიზება გადაწყვეტილებების მიღების ცენტრების დონეზე;
- საქმიანობებზე პასუხისმგებლობისთვის საფუძვლის შექმნა;
- კონსულტაციები სხვადასხვა ხელმძღვანელებს შორის, რაც ეფუძნება მათი საქმიანობის ადგილის უკეთ გააზრებას სხვა საქმიანობებთან კავშირში;
- საქმიანობების დასაცვად ხელმძღვანელებისთვის ძირითადი პასუხისმგებლობის დაკისრება;
- დუპლიკაციების აღმოჩენა.

განვითარების პროექტში ბიუჯეტის პრაქტიკული მომზადების პროცესი შემდეგი სქემის მიხედვით დგება:

- მათ, ვინც პასუხისმგებელია ნაწილობრივ ბიუჯეტებზე, მიეწოდებათ წერილობითი ინსტრუქციები, რომელიც მოიცავს პროექტისადმი მიდგომის და ბიუჯეტის წარმოდგენის ფორმატის მოთხოვნებს.
- ზემოთ ნახსენები პირების და ჯგუფის შეკრებაზე წარმოადგენენ თავიანთ შეფასებებს.
- მენეჯერი შეაჯამებს დისკუსიებს და გასცემს ინსტრუქციებს ცვლილებების შესახებ.
- შესწორებულ ნაწილობრივ ბიუჯეტებს ხელმძღვანელები წარმოადგენენ შემდეგ შეხვედრაზე, სადაც მიიღება გადაწყვეტილება მთლიანი ბიუჯეტის საბოლოო სახის შესახებ.
- მენეჯერი შეაჯამებს ბიუჯეტს შემთხვევითობების გათვალისწინებით: ფიზიკური შემთხვევითობები (გაუთვალისწინებელი ხარჯები) და ფინანსური შემთხვევითობები (ინფლაციის კორექციისთვის).

7. პროექტის ბიუჯეტთან დაკავშირებული პრობლემები

ზოგადად, განვითარების პროექტი ინვესტიციების პროექტს წარმოადგენს. შესაბამისად, მისი ბიუჯეტი არის ინვესტიციების ბიუჯეტი, რომელიც ორიენტირებულია მოსალოდნელ ხარჯებზე. შემოსავალი ხშირად ნაკლებად მნიშვნელოვანია ან საერთოდ არ არსებობს.

ხშირ შემთხვევაში შემოსავალი პირდაპირ სამთავრობო ბიუჯეტში მიემართება და ამგვარად იკარგება პროექტის შტატის წახალისების შესაძლებლობა მიზნების რეალიზაციის გასაუმჯობესებლად, შემოსავლის საკუთარ განკარგულებაში მიღებით. მეორე მხრივ, ხარჯვაზე ორიენტაციას ხშირად მიყვარათ ისეთ დამოკიდებულებამდე, თითქოს აუცილებელია ყველა დანახარჯის გაკეთება ბიუჯეტის პერიოდის დასრულებამდე. მენეჯერისთვის ოპტიმალური ხდება ყველა გზით მიღებული მთლიანი თანხის ზუსტად 100%-ით დახარჯვა – ამით თითქოს მტკიცდება, რომ პროექტი წარმატებით განხორციელდა. მეტიც, თუ თანხის ნაწილი დაუხარჯავი დარჩა, იქმნება მომავალი ბიუჯეტის შემცირების რისკი, რადგან არსებობს შეხედულება, თითქოს თანხის დარჩენა პროექტის აღინამიკურობაზე მიუთითებდეს. ამასთან, თანხა, რომელიც გადაარჩინა მენეჯერმა, ვერ იქნება გამოყენებული მომდევნო წელს.

კიდევ ერთი მახასიათებელია სხვადასხვა წყაროდან მიღებული ფინანსური საშუალებების რაოდენობა. პრაქტიკულად ყველა დონორი ან სპონსორი იძლევა ბიუჯეტის დაყოფის და ანგარიშდრიცხვის განსხვავებულ სისტემას. გარდა ამისა, პროექტის ტექნიკური თავისებურებები ხშირად მოითხოვს მისი განხორციელების პროცესში პროდუქტის ან შემოსავლის ცენტრის მიხედვით რენტაბელობის გამოშვების და მონიტორირების სხვა, დამატებით სისტემას. მაგალითად, IRDP რუბადუნის პროექტის შემთხვევაში ბიუჯეტი შეიძლება მომზადებული და წარმოდგენილი ყოფილიყო სხვადასხვა ფორმით, პროექტის დაგეგმვის და დონორის და მთავრობის მიერ გამოყენებული სისტემების შესაბამისად:

პროექტის სისტემა (მართვა, კონტროლი)		მთავრობის მიერ მოწოდებული სისტემა		ფრანკლანდის სისტემა	
1	კოორდინაცია	A	ხელფასები	100	მისიები
2	ინფრასტრუქტურა	B	ძირითადი ხარჯები	200	ხელფასები
3	სოფლის მეურნეობა	C	შენობები	300	ძირითადი ხარჯები
4	გავრცობა	D	მშენებლობა	400	მასაღა და ინვესტიცია
5	ტრენინგი	E	მასაღები	500	მიმდინარე ხარჯები
6	შემთხვევითობები	F	მიწა	600	ტრენინგი
		G	ტრანსპორტი	700	სამუშაო კაპიტალი
		H	შემთხვევითობები	800	შემთხვევითობები

სიტუაცია კიდევ უფრო რთულდება რამდენიმე დონორის არსებობის შემთხვევაში. თითოეული სისტემის არსებობას აქვს გამართლება და აუცილებელ ინფორმაციას აწვდის დონორს. რაკი დონორების ყველა განსხვავებულ სისტემასთან გამკლავება ისედაც საკმაოდ რთულია, ხშირად შეუძლებელია პროექტში კიდევ ერთი ახალი სისტემის დამატება, თუნდაც ეს აუცილებელი იყოს პროექტის ტექნიკური მართვისათვის.

პროექტთან დაკავშირებით ხშირად დგება შეთანხმება კრედიტებისა და შემოწირულობების თაობაზე, სადაც ფიქსირდება პროექტის განხორციელებისთვის საჭირო მთლიანი ბიუჯეტი. ამ შეთანხმებაზე ხელის მოწერით დონორული ორგანიზაცია ადგილს მიუჩენს თავის შემოწირულობას პროექტის საერთო ბიუჯეტში. გარდა ამისა, მთავრობა, როგორც წესი, თავის თავზე იღებს განსაზღვრული

რაოდენობით თანადაფინანსების ვალდებულებას. თუმცა, ხშირად თანადაფინანსების ამ რაოდენობის მოპოვება თავიდან ხდება საჭირო ყოველი წლის ბიუჯეტის შედგენისას.

8. ლიკვიდურობის გეგმასთან დაკავშირებული პრობლემები

ზოგადად, ყველა ქვეყნის მთავრობა განსხვავებულ წესებს იყენებს პროექტისთვის ფონდების გამოყოფასთან დაკავშირებით. მრავალ ქვეყანაში თანხების გამოყოფა კვარტლების მიხედვით ხდება. ამ შემთხვევაში, თანხა კვარტლის დასაწყისში უნდა გამოიყოს. სინამდვილეში, თანხა ხშირად იგვიანებს, ვინაიდან მისი რაოდენობის განსაზღვრისათვის საჭირო ხდება წინა კვარტლის დანახარჯების შეფასება.

ჩვეულებრივ, წინა კვარტლის ნაშთი გამოაკლდება ახალ ავანსს. ამ პროცედურას შეიძლება ხელი შეუწყოს თვითონ მენეჯერმა თუკი უზრუნველყოფს საჭირო დოკუმენტაციის მკაცრი გრაფიკის მიხედვით მომზადებას და შესაბამის ადმინისტრაციულ წესებს დაემორჩილება. ეს საფასურით ლოგიკური ჩანს, მაგრამ კარგი მენეჯერი ყოველთვის კარგი ადმინისტრატორი როდია. ხშირად მას უჭირს ანგარიშალრიცხვის ზუსტი წესების გათვალისწინება.

საბიუჯეტო წლის უკანასკნელი კვარტლის ბოლოს არასასურველია ნაშთის დარჩენა, ვინაიდან ის ხაზინას უნდა დაუბრუნდეს. ამ რისკის გათვალისწინებით, რეკომენდებულია მაქსიმალურად ერიდოთ ბოლო კვარტალში ისეთი დანახარჯების დაგეგმვას, რომელთა შესრულების თარიღი ცვალებადია.

9. დანახარჯების მონიტორინგი და ანალიზი

ბიუჯეტი პროექტის მართვის საშუალებას წარმოადგენს. დონორებთან ურთიერთობისთვის მენეჯერი უნდა ფლობდეს ინფორმაციას დანახარჯების შესახებ კატეგორიების და დონორების მიხედვით. პროექტის შინაგანი კონტროლისთვის კი საჭიროა ინფორმაცია საქმიანობების მიხედვით. სამუშაო შტატის მოტივაციისა და ინფორმაციისთვის მენეჯერს სჭირდება ნაწილობრივი ბიუჯეტები. სასარგებლო ინფორმაციას არც ბიუჯეტი იძლევა და არც ფინანსური ადმინისტრაცია, თუ არ შემოწმდება მათი გამოყენების შედეგები.

ბიუჯეტი გამოიყენება, როგორც მართვის საშუალება:

- პროექტის განხორციელების პერიოდის განმავლობაში (მონიტორინგა);
- მიმდინარე პერიოდის დასასრულისას (=შეფასება);
- მომდევნო პერიოდისთვის ბიუჯეტის მომზადების პროცესში.

შეფასების შედეგად შესაძლოა ბიუჯეტის მომზადების მეთოდსა და გამოყენებულ ნორმატივებში შესწორებები იქნეს შეტანილი. თითოეულ ეტაპზე აუცილებელია, ყველას კარგად ჰქონდეს გაცნობიერებული პროცედურა და პასუხისმგებლობები.

ბიუჯეტსა და ფინანსურ შედეგებს შორის განსხვავება შემდეგი ასპექტების გათვალისწინებით უნდა შეფასდეს:

- დაგეგმვის მეთოდის მნიშვნელობა, რომელიც ბიუჯეტის საფუძველს ქმნის;
- რა პრობლემები წამოიჭრა საქმიანობების განხორციელებაში, და რამდენად იყო ისინი წინასწარ განჭვრეტილი;
- ცვლილებები ისეთ ძირითად გარემოებებში, როგორც არის, მაგალითად ტენდერული სისტემის პროცედურა, ფულის კურსი და სხვ.;
- ცვლილებები პროექტის ოპერაციულ მიზნებში;

- საქმიანობებზე პასუხისმგებელ პირთა შორის ბიუჯეტური პასუხისმგებლობის განაწილების პრაქტიკული ფუნქციონირება;
- ბიუჯეტის სისტემის და ადმინისტრაციული პროცედურების გავლენა ბიუჯეტის ოპერაციების განხორციელებაზე.

10. კონტროლის განცალკევება განხორციელების პროცესისგან

ბიუჯეტის გამოყენების შინაგანი კონტროლი ათავისუფლებს პროექტის მენეჯერს ბუღალტრული გამოთვლებისა და შემომწმების რუტინული ამოცანებისაგან. ასეთი სახის სამუშაოებში მას ადმინისტრაციის დახმარება დასჭირდება. ამავე დროს, მენეჯერი არის ოპერაციების პროგრესზე მთავარი პასუხისმგებელი პირი. ამგვარად, კონტროლისა და განხორციელების ფუნქციები ერთიანდება ერთ პიროვნებაში, რაც ქმნის სხვადასხვა არასასურველ რისკს, მაგალითად:

- მენეჯერი კარგად ართმევს თავს ადმინისტრაციულ ფუნქციას, მაგრამ სათანადო ყურადღებას ვერ აქცევს ოპერაციების ტექნიკურ მხარეს. შეიძლება პირიქითაც მოხდეს;
- მენეჯერი არ წყალობს სამუშაო შტატისთვის გამოყოფილ ბიუჯეტს, თუ მას უხდება ისეთი არჩევანის გაკეთება, რომელშიც ჩარეულია მისი პიროვნული ინტერესები;
- მენეჯერი დგება პასუხისმგებლობის წინაშე, რომლის საკუთარ თავზე აღება არ შეუძლია ან არ სურს. ეჭვების თავიდან ასაცილებლად მენეჯერმა შეიძლება ზოგიერთი ცენტრალური ამოცანის სხვისთვის გადაბარება ამტობინოს.

პრაქტიკულად, მინაჯერმა უნდა განსაზღვროს ეს ორი ფუნქცია კონტროლის ფუნქციის სხვადასხვა დონეზე გადაცემით:

- შინაგანი კონტროლი, თითოეულ ნაწილობრივ ბიუჯეტზე პასუხისმგებელი პირების საშუალებით;
- შინაგანი კონტროლის გაორმაგება ადმინისტრაციის მიერ, სადაც მის ხელმძღვანელს დამოუკიდებელი პასუხისმგებლობა ეკისრება;
- გარეგანი კონტროლი აუდიტორის მიერ. მიუხედავად იმისა, რომ ეს კონტროლი ხშირად მუქარად აღიქმება, რამდენადაც შეცდომებისგან არავინაა დაზღვეული, ის პრაქტიკულად, ხშირად ერთგვარი შვების მომგვრელია, რადგან კონტროლის მერე მენეჯერს შეუძლია ეს პერიოდი დასრულებულად და ნარმატებით განხორციელებულად ჩათვალოს.

11. ზოგიერთი პრაქტიკული მითითება

როცა ახალი ბიუჯეტის წარდგენა გინევთ, მხედველობაში უნდა მიიღოთ, რომ გადაწყვეტილების მიმღებნი არსებული და წინამორბედი ბიუჯეტის განხილვისას დიდ ყურადღებას მიაქცევენ მის შესრულებას წარსულში. ბიუჯეტის არასრული გამოყენება მისი შემცირების არგუმენტი, ხოლო ბიუჯეტის ამოწურვა გაიძულებთ, უკეთ დაასაბუთოთ თქვენი გაანგარიშებები, მაგალითად ის ფაქტი, რომ აპირებთ ახლავე განახორციელოთ ის საქმიანობანი, რომლებიც ადრე მომავალი წლისთვის იყო დაგეგმილი.

როცა დონორები განასხვავებენ ინვესტიციებსა და ოპერაციულ ხარჯებს, აუცილებელია, ეს განსხვავება აისახოს თქვენი პროექტის ბიუჯეტშიც, წინააღმდეგ შემთხვევაში თქვენ ვერ შეძლებთ მართვის უნარის ფლობის დემონსტრირებას.

როგორც წესი, ჩადებული კაპიტალის გაუფასურება განვითარების პროექტის ჩანაწერებში არ აღირიცხება, როგორც დანახარჯი. აუცილებლობის შემთხვევაში, ხაზოვანი გაუფასურება უკვე საკმარისი მიდგომაა. მიუხედავად ამისა, თავისთავად ინვესტიციების გაუფასურების ფაქტი წარმოშობს იდეას, რომ ყოველთვის უნდა მოიძებნოს დაფინანსების წყარო ამოწურული ინვესტიციების ჩასანაცვლებლად. სინამდვილეში, უნდა ისწავლოთ რეზერვების გაკეთება. თუმცა, ხშირად ამგვარი

რეზერვები ნებადართული არ არის და საბიუჯეტო წლის ბოლოს ხდება მათი ჩამორთმევა ხაზინის მიერ. ერთ-ერთი გამოსავალი შეიძლება იყოს სათადარიგო ნაწილების ან სხვა სახის მარაგის შექმნა, რომლის მოხმარება შესაძლებელი იქნება მომდევნო წელს. ამ გამოსავლის გამოყენებას გარკვეულ წილად ზღუდავს აღნიშნული მარაგის მოპარვის, ან ხარისხის გაუარესების რისკი.

ძირითადი ხარჯები შეიძლება დაკგუფდეს ორი განსხვავებული ფორმით: სათაურით “ძირითადი ხარჯები”, დაყოფილი კატეგორიებად; ან გადაკგუფდეს ბიუჯეტის სხვა ნაწილებს შორის გარკვეული პრინციპით. არჩევანი ამ ფორმებს შორის დამოკიდებულია თითოეული მათგანისაგან მიღებული ინფორმაციის აუცილებლობასა და სარგებლობაზე.

ინფლაციის გათვალისწინება ბიუჯეტში ორი განსხვავებული გზით შეიძლება:

- უშუალოდ აისახოს ბიუჯეტის თითოეული გრაფის თანხაში. ეს მეთოდი ძირითადად გამოდგება ხანმოკლე პერიოდებისთვის და ინფლაციის გამოთვლა ხშირად ხდება ფიქსირებული პროცენტების მიხედვით, წლიურად;
- გამოიყოს ბიუჯეტის ბოლოში ცალკე გრაფის სახით (ხშირად პროცენტებში გამოსახული): “ფასის ზრდასთან დაკავშირებული შემთხვევითობები”, რომელიც “ფიზიკურ შემთხვევითობებთან” ერთად გაერთიანდება გრაფაში “შემთხვევითობები”. ეს მეთოდი უფრო ხანგრძლივი პერიოდისთვის არის გამოსადეგი.

ბიუჯეტის მომზადებისთვის საჭიროა პრაქტიკული და რეალური ნორმების დანერგვა. ამ ნორმების ფორმულირებისთვის შესაფერისი მეთოდი სხვადასხვა შემთხვევაში განსხვავებულია, თუმცა ის ყოველთვის გამოცდილებას უნდა ეყრდნობოდეს:

- მიმდინარე ფასების გამოყენება, გამრავლებული ინფლაციის კოეფიციენტზე;
- ძველი ფასების გამოყენება, შესწორებული ფასების ზრდის საფუძველზე, და გამრავლებული ინფლაციის კოეფიციენტზე;
- ფიქსირებული პროცენტული მაჩვენებლების გამოყენება, მაგალითად, მანქანის შესანახად ყოველწლიურად იხარჯება მისი ფასის 15% და სხვა;
- ყველა რაოდენობა გამოსახული ფიქსირებულ ფასებში. იდეაში ეს ძალზე მომხიბლავია, მაგრამ მოითხოვს სხვადასხვა მხარის (დონორი, სამთავრობო პროექტი) შეთანხმებას ინფლაციის პროცესის შესახებ;
- ფასების მოსალოდნელი ზრდა რესურსების (კატეგორიის) მიხედვით. ეს ასევე მოითხოვს დიდი რაოდენობით ინფორმაციას, მაგრამ წარსული მაჩვენებლების საფუძველზე შეიძლება წინასწარ შეთანხმება. ეს ყველაზე უკეთ მიესადაგება დაგეგმიდან ბიუჯეტზე გადასვლის სისტემას.



ტრენინგისა და კონსულტაციის ცენტრი
ოთარ ჩხეიძის #5 თბილისი 0177, საქართველო
(995 32) 2 20 67 74/75

www.ctc.org.ge

ctc@ctc.org.ge