რელევანტური დანახარჯები



ნატო ბებიაშვილი,
ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი

მენეჯერული გადაწყვეტილების მიღებისას უნდა გავარკვიოთ, რომელ დანახარჯებს აქვს გავლენა მოცემულ პრობლემაზე.

დანახარჯებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ მისაღებ გადაწყვეტილებაზე, ***რელევანტურ*** *დანახარჯებს (Relevant costs) უწოდებენ, ხოლო, დანახარჯები, რომლებიც არ არიან დამოკიდებული მისაღებ გადაწყვეტილებაზე,* ***არარელევანტურია*** *და მათი გადაწყვეტილების მიღებისას არ ითვალისწინებენ.*

მაგალითების განხილვის საფუძველზე განვსაზღვროთ თითოეულ კონკრეტულ შემთხვევაში რომელი დანახარჯი შეიძლება ჩაითვალოს **რელევანტურად** და რომელი არა.

მაგალითი. კომპანიამ უნდა გადაწყვიტოს შეისყიდოს ახალი დეტალი სხვა საწარმოსგან, თუ აწარმოოს ის თავისი ძალებით. დანახარჯები ამ დეტალის წარმოებაზე შემდეგია:

ძირითადი მასალები	400
ძირითადი საწარმოო მუშების შრომა	200
ცვლადი ზედნადები დანახარჯები	100
მუდმივი ზედნადები დანახარჯები	300
	1000

ერთი დეტალის შეძენა საწარმოს დაუჯდება 600 ლარი. ე. ი. საჭირო 100 დეტალის ერთეულის შესყიდვისთვის გადაიხდის 60 000 ლარს.

შევადაროთ ორი ვარიანტი:

	100 დეტალის წარმოება	100 დეტალის შეძენა
ძირითადი მასალები	40 000	
ძირითადი საწარმოო მუშების შრომა	20 000	20 000
ცვლადი ზედნადები დანახარჯები	10 000	
მუდმივი ზედნადები დანახარჯები	30 000	30 000
შესყიდვის ფასი		60 000
	100 000	110 000

მაგალითში გათვალისწინებულია, რომ მუდმივი ზედნადები ხარჯები (რომელშიც ვგულისხმობთ იჯარისა და ამორტიზაციის ხარჯებს) გაწეული იქნება იმის მიუხედავად, შეიძენს, თუ დაამზადებს საწარმო საჭირო დეტალს. აგრეთვე იგულისხმება, რომ მუშები ნებისმიერი ვარიანტის არჩევის შემთხვევაში კუთვნილ ხელფასს მაინც მიიღებენ, ე. ი. მუდმივი ზედნადები ხარჯები და მუშების ხელფასი დარჩება უცვლელი ნებისმიერ შემთხვევაში, ამიტომ, ისინი არარელევანტურია და მათ არ ითვალისწინებენ გადაწყვეტილების მიღებისას.

თუ ჩვენ მაგალითს წარმოვადგენთ მხოლოდ რელევანტური დანახარჯებით, მაშინ გვექნება:

	100 დეტალის წარმოება	100 დეტალის შეძენა
ძირითადი მასალები	40 000	
ცვლადი ზედნადები დანახარჯები	10 000	
შესყიდვის ფასი		60 000
	50 000	60 000

რელევანტური დანახარჯების შესახებ ინფორმაცია წარმოვადგინეთ ორი ფორმით და ორივე შემთხვევაში მივიღეთ, რომ დეტალის წარმოება 10 000 ლარით ნაკლებ დანახარჯს მოითხოვს, ვიდრე მისი შესყიდვა.

გადაწყვეტილების მიღებისას აუცილებელია რელევანტური დანახარჯების განსაზღვრა. თუ საწარმოს ხელმძღვანელი გაითვალისწინებდა ყველა საწარმოო დანახარჯს და ჩათვლიდა, რომ ერთეულის წარმოება 1000 ლარი ჯდება, ხოლო, ყიდვა - 600 ლარი, ის მიიღებდა არასწორ გადაწყვეტილებას, ამიტომ მნიშვნელოვანია ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში გაითვალისწინოს რელევანტური დანახარჯები.

ერთ შემთხვევაში დანახარჯი შეიძლება იყოს **რელევანტური**, სხვა შემთხვევაში კი **არარელევანტური**. ჩვენს მაგალითში მუშების ხელფასი იყო არარელევანტური, მაგრამ, თუ საწარმოსა და მუშებს შორის არ იარსებებდა კონტრაქტი და ფირმა დამატებით ამ სამუშაოსთვის დაიქირავებდა მუშებს, ამ შემთხვევაში მათი ხელფასი იქნებოდა რელევანტური დანახარჯი, რადგან, დეტალის შესყიდვის შემთხვევაში ფირმა მუშების ხელფასზე დანახარჯებს საერთოდ არ გასწევდა. აგრეთვე, ჩვენ მაგალითში მასალები იყო რელევანტური დანახარჯი, მაგრამ თუ ფირმას ჰქონდა ადრე შესყიდული ეს მასალები ჭარბად და არ ექნებოდა საშუალება ისინი სხვა მიზნით გამოეყენებინა, ან გაეყიდა, მაშინ, დანახარჯები ძირითად მასალებზე იქნებოდა არარელევანტური.

შეგვიძლია გავაკეთოთ დასკვნა, რომ რელევანტურობა დამოკიდებულია კონკრეტულ სიტუაციაზე. ერთ შემთხვევაში დანახარჯები რელევანტურია, მეორეში კი არა. შეუძლებელია შევადგინოთ დანახარჯების ნუსხა, რომელიც რელევანტურია ყველა შემთხვევაში. დანახარჯების რელევანტურობის განსაზღვრისას აუცილებელია დავიცვათ შემდეგი პრინციპი: **რელევანტური დანახარჯები მომავალი დანახარჯებია, რომლებიც იცვლებიან შერჩეული ვარიანტის მიხედვით**.

ხარისხობრივი (თვისებრივი) ფაქტორები გადაწყვეტილების მიღებისას. რთულია გადაწყვეტილების ყველა ელემენტის ღირებულებითი გამოსახულებით შეფასება. აუცილებელია, რომ ხელმძღვანელის მიერ გათვალისწინებული იქნეს ხარისხობრივი (თვისებრივი) ფაქტორები გადაწყვეტილების მიღებისას, რათა თავიდან აიცილოს არასწორი გადაწყვეტილების მიღების საშიშროება, მაგ., **დანახარჯები გარკვეული კომპონენტის წარმოებაზე უფრო მაღალია, ვიდრე, დანახარჯები მის შესყიდვაზე და ამიტომ გადაწყდა შესყიდვა. ამ გადაწყვეტილების შედეგად შეიძლება გაჩერდეს წარმოება, რაც გამოიწვევს შტატების შემცირებას და საბოლოო ჯამში შრომის ნაყოფიერების დაქვეითებას**. ამასთან, ფირმა დამოკიდებული იქნება სხვა საწარმოზე, რომელმაც შეიძლება ვერ დაიცვას მოწოდების ვადები. თუ ეს მოხდება, მაშინ ფირმა ვერ დააკმაყოფილებს კლიენტების მოთხოვნას და დაკარგავს მათ ნდობას, რაც მომავალში რეალიზაციის მოცულობის შემცირებას გამოიწვევს. მორალური ზარალის და კლიენტის ნდობის დაკარგვის გამოხატვა ღირებულებით საზომში შეუძლებელია, მაგრამ აუცილებელია გადაწყვეტილების მიღებისას მათი გათვალისწინება.

გადაწყვეტილება საკუთარი წარმოების თუ შესყიდვის შესახებ. განვიხილეთ მაგალითი, სადაც საწარმო გადაწყვეტილებას იღებდა დეტალის შესყიდვაზე, ან საკუთარი ძალებით წარმოებაზე, განვსაზღვრეთ რელევანტური დანახარჯები და გადავწყვიტეთ, რომ წარმოება უფრო ხელსაყრელია, ვიდრე, შესყიდვა. მაგრამ თუ განვიხილავთ სიტუაციას, როცა საწარმო მუშაობს საწარმოო სიმძლავრეების სრული დატვირთვით, მან უნდა შეამციროს საჭირო დეტალის დამზადებისთვის დაგეგმილი სამუშაოთა მოცულობა, რაც შეამცირებს საწარმოს მთლიან მოგებას. თუ დავუშვებთ, რომ მოცემული დეტალის დამზადება მოითხოვს 20 მანქანასაათს შეზღუდული სიმძლავრეების დროს და ეს დრო ამჟამად გამოიყენება X ნაწარმის წარმოებისთვის, რომელიც იძლევა 1 მანქანასაათზე 10 ლარის მოგებას, მაშინ მოგების დანაკარგები შეადგენს 200 ლარს. მაშასადამე, საწარმოში საჭირო დეტალის საწარმოებლად გაწეული რელევანტური დანახარჯები შეადგენს:

ძირითადი მასალები	400
ცვლადი ზედნადები დანახარჯები	100
დაკისრებული დანახარჯები შეზღუდული რესურსების მიხედვით	200
	700

ე. ი. შეზღუდული რესურსების პირობებში დეტალის საწარმოებლად უარს ვამბობთ უკეთეს ალტერნატივაზე (X ნაკეთობაზე), რითაც რელევანტური დანახარჯები გაიზარდა 700 ლარამდე, ამიტომ აუცილებელია სწორი გადაწყვეტილების მიღება და დეტალის შეძენა 600 ლარად, რაც მოგვცემს 100 ლარის ეკონომიას. ასეთი გადაწყვეტილება არ ითვალისწინებს ისეთ ხარისხობრივ (თვისებრივ) ფაქტორებს, როგორიცაა: **მომწოდებლის მხრიდან ვადების დარღვევა, ან უხარისხო საქონლის მოწოდება**.

სპეციალური გადაწყვეტილებები. ზოგჯერ საწარმოსთვის მისაღებია საქონლის გაყიდვა თვითღირებულებაზე უფრო დაბალ, მაგრამ დანახარჯებზე მაღალ ფასად. თუ ნამეტი შემოსავლები ნამეტ დანახარჯებს გადააჭარბებს, მაშინ, ფირმის მოკლევადიანი მოგება გაიზრდება.

მაგალითი. კომპანიამ მიიღო ერთჯერადი შეკვეთა და აწარმოებს ერთი სახის პროდუქციას, რომლის ერთ ერთეულზე ცვლადი ხარჯი 8 ლარს შეადგენს, ხოლო, გასაყიდი ფასი 20 ლარია. შემკვეთი სთავაზობს კომპანიას, რომ დამატებით შეისყიდის 3 000 ცალს, თითოს 10 ლარად. კომპანიის წლიური სიმძლავრე 10 000 ცალია, მაგრამ აწარმოებს მხოლოდ 5 000 ცალს. გავარკვიოთ, მიიღოს თუ არა კომპანიამ ეს წინადადება?

რადგან, მუდმივი დანახარჯები არარელევანტური დანახარჯებია, ამიტომ, უნდა გავითვალისწინოთ მხოლოდ ცვლადი დანახარჯები.

დამატებით გაწეული დანახარჯები 3 000 X 10 = 30 000;

დამატებით მიღებული შემოსავალი 3 000 X 8 = 24 000.

ე. ი. საწარმოს შეუძლია დამატებით მიიღოს 6 000 ლარის მოგება.

გადაწყვეტილების მიღებამდე აუცილებელია გავითვალისწინოთ:

1. **3 000 ერთეულის ნახევარ ფასში გაყიდვა გავლენას არ მოახდენს მომავალ საბაზრო ფასზე;**
2. **ფირმას არა აქვს სხვა უკეთესი შემოთავაზება;**
3. **საწარმოს არ გააჩნია რესურსების გამოყენების ალტერნატიული შესაძლებლობა;**
4. **მუდმივი დანახარჯების შემცირება შეუძლებელია.**

მხოლოდ ამ პირობების გამო სპეციალური შეკვეთა მისაღები და მომგებიანია.

მაგალითი. ფირმას შესთავაზეს კონტრაქტი, რათა მომავალ წელს გამოუშვას ახალი პროდუქცია 20 000 ცალი, თითოეულის ფასი 80 ლარია. ერთეულის სპეციფიკაცია შემდეგია:

შრომა	4 საათი
კომპონენტი X	4 ცალი
კომპონენტი Y	3 ცალი

აგრეთვე საჭირო იქნება დამატებითი მოწყობილობის ხარჯი - 200 000 ლარი, ამავე დროს გამოცდილ მუშაკებს გადაუხდიან საათში 5 ლარს.

X კომპონენტს ისედაც იყენებენ და აქვთ პატარა მარაგი, რომელიც ივსება რეგულარულად.

Y კომპონენტის 100 000 ცალი იყო სხვა მიზნებისთვის შესყიდული და ზედმეტ მარაგად აღმოჩნდა, რომელიც მხოლოდ ზარალიანად შეიძლება გაიყიდოს.

მასალების დაგეგმვის დეპარტამენტის მიერ მომარაგებული X და Y კომპონენტების ალტერნატიული ღირებულების შედარება შემდეგია:

	X	Y
ისტორიული ღირებულება	4	10
შეცვლის ხარჯი	5	11
წმინდა სარეალიზაციო ღირ.	3	8

დაანგარიშებით სხვა დამატებითი დანახარჯები კონტრაქტის მიხედვით იქნება 8 ლარი ერთ ცალზე.

გავაანალიზოთ ინფორმაცია და გადავწყვიტოთ რამდენად სასურველია ეს კონტრაქტი.

ამოხსნა:

რელევანტური დანახარჯები არის:

მოწყობილობის დანახარჯი	200 000
X კომპონენტი (20 000X4X5ლ)	400 000
Y კომპონენტი (20 000X3X8ლ)	480 000
დამატებითი დანახარჯი (20 000X8ლ)	160 000
	1 240 000

შემოსავალი კონტრაქტიდან
20 000X80ლ =1 600 000

ე. ი. კონტრაქტი მისაღებია.

შრომა არ არის **რელევანტური დანახარჯი**, რადგან, მუშაკებს კონტრაქტისგან დამოუკიდებლადაც უხდიან ხელფასს.

მაგალითი. ფირმა ტენდერში კონტრაქტის დასადებად იღებს მონაწილეობას. ეს არის სპეცია-

ლური კაბელის წარმოების ბიზნესი. მოცემული გვაქვს შემდეგი ინფორმაცია:

საჭიროა 10 000 მეტრი ლითონის კაბელის დამზადება, რომელიც სპეციალურ პლასტიკატშია ჩასმული.

პლასტიკი საჭიროა – 0,10 კგ/მეტრზე.
პირდაპირი შრომა მაღალკვალიფიციური – 10 წთ/მეტრზე
არაკვალიფიციური – 5 წთ/მეტრზე

საწარმოს გააჩნია საკმარისი მასალების მარაგები.
მარაგების ღირებულებაზე გაგვაჩნია ინფორმაცია:

	ლითონი ლ/მ	პლასტიკი ლ/კგ
ისტორიული ღირებულება	1,50	0,60
მიმდინარე საბაზრო ღირ	2,10	0,70
ჯართის ღირებულება	1,40	0,10

საწარმოს ლითონის შეძენა მოუწევს, ხოლო, პლასტიკი წინა კონტრაქტიდან დარჩა ზედმეტი. მუშებს კონტრაქტის დადების შემთხვევაში გადაუხდიან საათში 3,50 ლარს, ხოლო მაღალკვალიფიციური მუშაკები ისედაც იღებენ საათში 4,50 ლარს.

უნდა განვსაზღვროთ კონტრაქტის მინიმალური ფასი, რომელიც მისაღები იქნება.

ამოხსნა:

კონტრაქტის მინიმალური ფასი განისაზღვრება შემდეგნაირად:

მასალები	ლითონი 10 000X2,10 ლ	21 000
	პლასტიკი 10 000X0,10X0,10 ლ	100
შრომა	მაღალკვალიფიციური	–
	არაკვალიფიციური 10 000X5/60X3,50ლ	2 917
		24 017

ე.ი. კონტრაქტის მინიმალური ფასი არის 24 017 ლარი.

ზემოთმოყვანილი მაგალითების საფუძველზე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისას აუცილებელია ყოველი კონკრეტული შემთხვევის თავისებურებების გათვალისწინება და მხოლოდ საფუძვლიანი ანალიზის შემდგომ გადაწყვეტილების მიღება

АНОТАЦИЯ

РЕЛЕВАНТНЫЕ РАСХОДЫ

Нато Бебиашвили

В статье на основе практических примеров рассмотрены вопросы о релевантных расходах, принятии решения о производстве или закупке оборудования, а также о важности учета качественных факторов при принятии управленческих решений.