

მენეჯერული აკრიზიზის მნიშვნელობა მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისას

როგორც ცნობილია, აღრიცხვა მომხმარებელთა ინტერესებიდან გამომდინარე ორ სახედ იყოფა: **ფინანსური აკრიზიზა** (განკუთვნილი ყველა გარე მომხმარებლისთვის) და **მენეჯერული (მმართველობითი) აკრიზიზა** (განკუთვნილი შიდა მომხმარებლებისთვის, კერძოდ, მენეჯერებისათვის).



ნათი ბაგიაშვილი,
ეკონომიკის აკადემიური
დოქტორი

მენეჯერული აღრიცხვა არანაკლებ მნიშვნელოვანია, ვიდრე ფინანსური აღრიცხვა, თუმცა, ჩვენთან ძირითადი ყურადღება ბუღალტრულ (ფინანსურ) აღრიცხვას ექცევა, ხოლო მენეჯერული აღრიცხვა ნაკლებმნიშვნელოვნადაა მიჩნეული. არადა, მმართველობითი გადაწყვეტილებები სწორედ იმ შემთხვევაში აღრიცხვის მონაცემებს უნდა ეფუძნებოდეს.

საერთაშორისო პრაქტიკის მიხედვით, მენეჯერული აღრიცხვისა და ანალიზის სისტემის საბაზო კომპონენტებს წარმოადგენენ:

- დანახარჯების აღრიცხვა და მართვა;
- საქმიანობის შეფასებითი და შედარებითი მაჩვენებლების შემუშავება;
- საოპერაციო საწარმოო, ფინანსური და საინვესტიციო საქმიანობის დაგეგმვა (ბიუჯეტის შედგენის ჩათვლით).

მენეჯერული აღრიცხვისა და ანალიზის სისტემაში ასევე ჩართული უნდა იქნას იმ შიდა და გარე ფაქტორთა პროგნოზირება, რომლებიც გავლენას ახდენენ საწარმოს საქმიანობაზე.

დანახარჯების აღრიცხვისა და მართვის სისტემა მენეჯერებს აწვდის:

- ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ სად, როდის და რა მოცულობით იხარჯება ორგანიზაციის რესურსები;
 - ორგანიზაციის საქმიანობის პირობებისა და პარამეტრების ცვლილების დროს რესურსების ხარჯვის ცვლილების პროგნოზს;
- აგრეთვე საშუალებას იძლევა შეზღუდული რესურსების პირობებში მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე უზრუნველყოს უკუკავშირის მაქსიმალურად მაღალი დონე.

დანახარჯების აღრიცხვისა და მართვის სისტემა უნდა ითვალისწინებდეს გარე მოთხოვნებს საგადასა-

ხადო კანონმდებლობის ნაწილში. იგი შეთანხმებული უნდა იყოს კორპორატიულ პრინციპებთან. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია წარმოების სფეროს ორგანიზაციებისთვის, რადგან, საწარმოო თვითღირებულების გაანგარიშება მჭიდროდაა დაკავშირებული ტექნოლოგიური პროცესების თავისებურებებთან.

საწარმო (ორგანიზაცია) მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისას არ არის შეზღუდული რაიმე წესებით. თითოეული საწარმო ბიზნესის წარმართვაში ხელმძღვანელობს საკუთარი ლოგიკური მოსაზრებებით, რასაც გადაწყვეტილების მიღების ციკლს უწოდებენ. განვიხილოთ ამ ციკლის ეტაპები:

მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრა. გადაწყვეტილების მიღებამდე, ლოგიკურია, დაისახოს ამ გადაწყვეტილების მიღების ძირითადი მიზანი და მხოლოდ ამის შემდეგ შევარჩიოთ დასახული მიზნის მიღწევის საუკეთესო ვარიანტი. ზოგადი ეკონომიკური თეორიისა და საქართველოს მენარმეთა შესახებ კანონის მიხედვით, ბიზნესის ძირითადი მიზანი მაქსიმალური მოგების მიღებაა.

ალტერნატიული ვარიანტების არჩევა. ამ ეტაპზე ფორმები დასახული მიზნის მიღწევისთვის რამდენიმე შესაძლო ვარიანტს ირჩევენ, რაც შემდეგი მიმართულებებით სრულდება:

- ახალი საქონლის წარმოება და მათი გავრცელება არსებულ ბაზარზე;
- ახალი საქონლის წარმოება და მათი გავრცელება ახალ ბაზარზე;
- არსებული საქონლით ახალი ბაზრის სეგმენტის ათვისება.

არჩეული მიმართულებები გრძელვადიან, ანუ, სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს წარმოადგენს, რომლებიც არსებით გავლენას მოახდენენ მომავალში საწარმოს ფინანსურ მდგო-

მარეობაზე. გარდა სტრატეგიული გადაწყვეტილებებისა, მენეჯმენტი ლეზულობს მოკლევადიან გადაწყვეტილებებსაც. მოკლევადიანი გადაწყვეტილებების მიღებით საწარმოს მმართველობა პასუხს გასცემს შემდეგ კითხვებზე:

- როგორი ფასები უნდა დადგინდეს საწარმოს პროდუქციაზე?
- თითოეული სახის საქონლის რა რაოდენობა უნდა აწარმოონ?
- რა მიმართულებით უნდა განხორციელდეს საქონლის რეკლამა?
- რა ხარისხის პროდუქცია (მომსახურება) უნდა შესთავაზოს ფირმამ მყიდველს?

გადაწყვეტილების მიღებამდე საჭიროა შესაბამისი ინფორმაციის შეგროვება, მაგალითად, კონკურენტთა ფასების, მოსალოდნელი მოთხოვნა საქონელზე და სხვ. ინფორმაციის მოპოვების შემდეგ ხელმძღვანელობამ უნდა გადაწყვიტოს, რა მიმართულებით (კურსით) წარმართოს საქმიანობა.

ალტერნატიული კურსის არჩევა და განხორციელება. ალტერნატიული კურსის არჩევა და მისი შედარებითი შეფასება სხვა კურსთან ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნებიდან გამომდინარეობს. თუ კრიტერიუმად არჩეულია მომავალში ფულადი სახსრების ზრდა, მაშინ, ალტერნატიული ვარიანტები უნდა შეფასდეს რაოდენობრივი ფაქტორების მიხედვით. არჩეული ვარიანტი მომავალი ბიუჯეტის შედგენის საფუძველია. ბიუჯეტი წარმოადგენს ერთიან დოკუმენტს, რომელშიც კონცენტრირებულია საწარმოს მიზნები და მათი მიღწევის საშუალებები. ამ დოკუმენტს ფინანსურ ბიუჯეტს უწოდებენ. მენეჯმენტი ბიუჯეტის შედგენისას უნდა ითვალისწინებდეს იმას, რომ ფირმის ყოველი თანამშრომელი გარკვეული იყოს თავის ამოცანებსა და მოვალეობებში.

დაგეგმილი და მიღებული შედეგ-

ბის შედარება. გადანყვეტილების მიღების საბოლოო ეტაპზე საჭიროა შევადაროთ ბიუჯეტით გათვალისწინებული (დაგეგმილი) და ფაქტიურად მიღებული მაჩვენებლები, გამოვავლინოთ არსებული განსხვავებები და მივიღოთ ზომები მათი დარეგულირებისთვის.

კონტროლისთვის (მონიტორინგი) ბუღალტერმა უნდა შეადგინოს შესაბამისი ანგარიშგება და წარუდგინოს იმ მენეჯერებს, რომლებიც პასუხისმგებელი არიან გადანყვეტილების მიღებაზე. ეს ანგარიშგება სისტემატურად უნდა სრულდებოდეს კონტროლის ეფექტურობის მიზნით. მენეჯერებმა განსაკუთრებული ყურადღება უნდა გაამახვილონ განსხვავებულ მაჩვენებლებზე. კონტროლის ეფექტურობა მეტწილად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა მაკორექტირებელი ქმედებები იქნება დასახული. არ არის გამორიცხული, რომ ბიუჯეტის შესრულებისას საჭირო გახდეს თავდაპირველ მაჩვენებლებში კორექტივების შეტანა.

მენეჯერული გადანყვეტილების მიღების პროცესი გულისხმობს ორი, ან რამდენიმე ვარიანტის შედარებას და საუკეთესოს ამორჩევას. მმართველობითი აღრიცხვის შედეგად მიღებული ინფორმაცია მიენიჭება საწარმოს მენეჯერებს. საფუძვლად შეიძლება გამოვიყენოთ მონაცემები წინა პერიოდის დანახარჯებზე, რათა განესაზღვროთ მომავალი დანახარჯები.

მენეჯერული აღრიცხვის სპეციალისტის საქმიანობის სფეროს უნდა წარმოადგენდეს შემდეგი ძირითადი პროცესები, რომლებიც აყალიბებენ მენეჯერული აღრიცხვისა და ანალიზის სისტემის ბაზას. ესენია:

- მონაცემების იდენტიფიკაცია, გაზომვა და დაგროვება;
- ინფორმაციის ანალიზი, მომზადება და ინტერპრეტაცია;
- საინფორმაციო სისტემის შემუშავება და დანერგვა.

თითოეულ პუნქტი განვიხილოთ დანვრილებით. **იდენტიფიკაციის პროცესი** მდგომარეობს სამეურნეო ოპერაციების და სხვა ეკონომიკურად მნიშვნელოვანი მოვლენების განსაზღვრაში, კლასიფიკაციაში და შეფასებაში, შესაბამისი ინფორმაციის მენეჯერული აღრიცხვის სის-

ტემაში შემდგომი ასახვის მიზნით.

გაზომვის პროცესი გულისხმობს სამეურნეო ოპერაციების, სხვა მომხდარი ან პოტენციურად შესაძლო ეკონომიკურად მნიშვნელოვან მოვლენებზე მონაცემების წარდგენას რაოდენობრივ გამოხატულებაში. დაგროვების პროცესში იგულისხმება სამეურნეო ოპერაციებისა და სხვა ეკონომიკურად მნიშვნელოვანი მოვლენების მონესრიგებული და თანმიმდევრული ასახვა შესაბამის სააღრიცხვო რეგისტრებში.

ინფორმაციის ანალიზის პროცესი გულისხმობს მომხმარებელთა წრისა და საანგარიშგებო საქმიანობის ამოცანების განსაზღვრას, აგრეთვე, ურთიერთკავშირის გამოვლენას ამ საქმიანობასა და სხვა ეკონომიკურად მნიშვნელოვან მოვლენებსა და სიტუაციებს შორის. ამ პროცესის მიზანია უფრო ადეკვატური სააღრიცხვო ინფორმაციის წარდგენა. სააღრიცხვო, ან საეგმო მონაცემების მომზადება და ინტერპრეტაცია დაიყვანება ამ მონაცემების განსაზღვრული ნიშნების მიხედვით შეთანხმებამდე. მიზანი არის ლოგიკურად დაკავშირებული და დასაბუთებული ინფორმაციის წარდგენა, რომელიც თუ საჭიროა, მოიცავს ანალიტიკურ და პროგნოზულ დასკვნებსაც.

სასარგებლო ინფორმაცია უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ მოთხოვნებს (ხარისხობრივ მახასიათებლებს): **სისრულე, შესაბამისობა, დროულობა, ოპტიმალური სიზუსტე** (იმდენად ზუსტია, რამდენად საჭიროა), **აქტუალობა, მნიშვნელობა, შესაბამისი პირებზე გადაცემა, შესაბამისი არხით გადაცემა**.

დასკვნის სახით აღვნიშნავთ, რომ ინფორმაცია მანამ არის სასარგებლო, სანამ, მისი მნიშვნელობა აღემატება შექმნაზე გაწეულ დანახარჯებს; თუ ინფორმაცია არ არის ზუსტი, უზუსტობის ალბათობა და ხარისხი მომხმარებლისთვის უნდა იყოს ცნობილი.

ეკონომისტებს ვურჩევთ საწარმოს შესახებ არსებული ყველა შესაძლო სახის, როგორც გარე, ისე შიდა ინფორმაციის (მაგ. კლიენტების და რესურსების შესახებ) და მისი საქმიანობის (ბიზნესის მიმართულებების) შესახებ

ინფორმაციის მოძიებას, გაანალიზებას და ინტერპრეტირებას სხვადასხვა ანალიტიკური სისტემების მეშვეობით; აგრეთვე, განსაზღვრონ ის გავლენა, რომელსაც მიღებული, ან დაგეგმილი ინფორმაცია მოახდენს კომპანიის მუშაობაზე; გააკეთონ დასკვნები მონაცემების მნიშვნელოვნებასა და საიმედოობაზე.

თანამედროვე მენეჯერულ აღრიცხვაში ფართოდ გამოიყენება საინფორმაციო ტექნოლოგიები, რაც გულისხმობს საწარმოში საინფორმაციო სისტემის შექმნას სპეციალურად მენეჯერული აღრიცხვის მიზნებისთვის, რომელიც შეესაბამება კომპანიის ხელმძღვანელობის, მფლობელებისა და აქციონერების მოთხოვნებს. მართვის სრულყოფილი საინფორმაციო სისტემის შემუშავებისას აუცილებელია შემდეგი ამოცანების გადანყვეტა:

- იმ შედეგების განსაზღვრა, რომლებიც მომხმარებლებმა უნდა მიიღონ სისტემისგან;
- მითითება, რომელი მონაცემის შეყვანა საჭირო სისტემაში, რათა მიღებული იქნას მოთხოვნილი შედეგები;
- მოთხოვნების შემუშავება და მუშავების სისტემის მიმართ, რომელიც გარდაქმნის შემავალ მონაცემებს საბოლოო ინფორმაციად;
- მართვისა და უსაფრთხოების უზრუნველყოფა მონაცემთა ბაზების დონეზე.

ინფორმაციის გადარჩევის, დაგროვების, გადაცემის, ანალიზის და შენახვის მიზნით აუცილებელია თანამედროვე მეთოდებისა და მოწყობილობების გამოყენება. ამიტომ, სპეციალისტი მენეჯერული აღრიცხვის სფეროში უნდა იცნობდეს იმ თანამედროვე კომპიუტერულ პროგრამებს, რომელთა საშუალებითაც შესაძლებელია ძირითადი სააღრიცხვო ფუნქციების შესრულება და მონაცემთა ბაზების მართვა. ასევე, უნდა იცნობდეს ფინანსური დაგეგმვისა და გადანყვეტილების მიღების მეთოდებს, ისეთებს, როგორცაა: აქტივების გამოყენების და რესურსების განაწილების ოპტიმიზაციის მოდულები, აგრეთვე, უნდა ფლობდეს ქსელურ და საკომუნიკაციო სისტემებს.

АНОТАЦИЯ

ЗНАЧЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА ПРИ ПРИЕМЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Нато Бебиашвили

Для менеджеров очень важен управленческий учет, так как именно на основе данных полученных с помощью управленческого учета должны приниматься соответствующие управленческие решения. Процесс принятия управленческих решений подразумевает выбор лучшего из нескольких альтернативных вариантов, поэтому представленная управленческая информация должна соответствовать поставленным задачам.